

النبأ ٣٢٤  
٢٠١٢ م / ١٤٣٤ هـ

دراسة مزید من التحليلات

لنتائج بيع قوائم الطعام للتحقق من النجاح

obeykandi.com

## الباب الثالث

### مزيد من التحليلات

### نتائج بيع قوائم الطعام لتحقيق مزيد من النجاح

#### مقدمة:

لاشك في أن وجود قوائم طعام على درجة عالية من التصميم وبأسعار مناسبة حقيقية تحقق القيمة الفعلية للخدمات المقدمة إلى النزلاء والعملاء من وجهة نظرهم وفي نفس الوقت تعطي عائداً حدياً يتناسب مع المجهود والإستثمارات في ظل منافسة تزداد كل يوم شراسة، يؤدي في 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 التي يقبل عليها العملاء والنزلاء أو يمتنعوا عن طلبها.

وفي الكتاب الأول سبق عرض أحد صور التحليل لقوائم الطعام والذي قدمها *كاسافانا Kasavana* والذي أطلق عليها *Menu Engineering* أي هندسة قوائم الطعام، أما هذا الفصل فسوف نقوم بمقارنة التحليل السابق مع تحليلين

آخرين وبعدها يتم إقتراح تحليل رابع لتغطية الثغرات فى الثلاث تحليلات السابقة.

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

الطريقة الأولى:  
الطريقة التحليلية لـ *Kasavana* تعتمد على:  
( ١ ) المساهمة الحدية *Contribution Margin*  
( ٢ ) مدى الإقبال *Popularity*

التحليلات الثلاثة موضوع المقارنة :

الطريقة الثانية: طريقة *Jack Miller* لتحليل قوائم الطعام والتي تعتمد على الآتى:

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

فى نظر هذه الطريقة أنه كلما إنخفضت نسبة تكلفة الطعام المصنع.. أى كلما إنخفضت التكلفة المباشرة لمبيعات الطعام كلما كانت هناك فرصة لزيادة 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 طريقتي *Kasavana* و *Miller*:

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

**مثال:** لو تم بيع طبق الإسكالوب بمبلغ ٢٥ جنيهاً، وتكلفة تصنيعه تمثل ٧ جنيهاً فإن المساهمة الحديدية لهذا الطبق تكون  $25 - 7 = 18$  جنيهاً.

وقد عرف *Kasavana* الطبق الأفضل "The Best" أنه الذي يقدم أعلى مساهمة حديدية للربح.

أما بالنسبة لطريقة *Miller* فهي تطرح سؤال في غاية من الأهمية:

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

طبق الفراخ ذو التكلفة المنخفضة و طبق 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 الذي طرحناه سلفاً عن طريقة *Miller* بيع كميات كبيرة بأسعار منخفضة أفضل، أو بيع كميات صغيرة

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

وتتميز هذه الطريقة بأنها تجمع بين:

١- تكلفة تصنيع المأكولات.

٢- المساهمة الحدية في الربح.

٣- الإقبال على الطبق *Popularity*.

ويطلق عليها طريقة التكلفة الحدية لقوائم الطعام والتي تجمع كما سبق الإشارة إليها أهم الثلاث عناصر المستخدمة في تقييم الطبق/ الأطباق وذلك من أجل منع أي إنحياز / إنحراف وبالتالي 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 هي عبارة عن:

$$= \frac{(2) \text{ إجمالي المساهمة الحدية}}{(3) \text{ عدد الأطباق المباعة}}$$

$$= \frac{110385}{200} = 551.925$$

### المقارنة بين طريقة *Kasavana* و *Pavesic* :

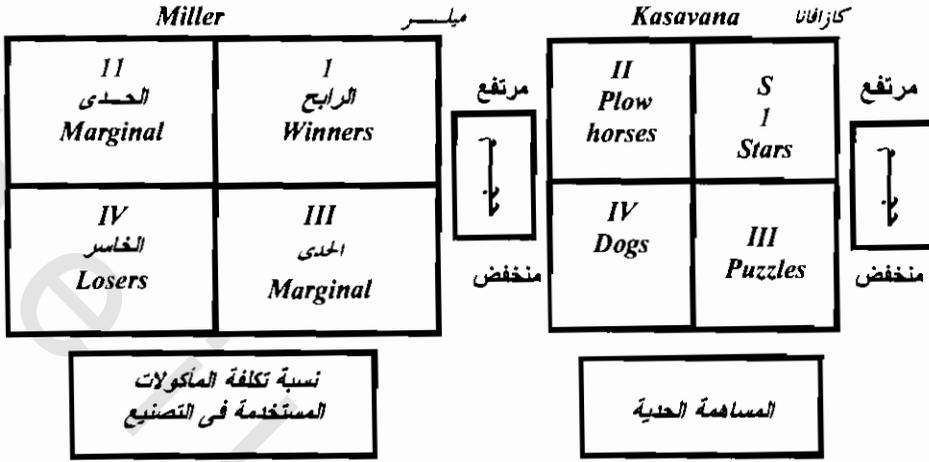
ينتقد *Pavesic* طريقة *Kasavana* فى أنها تسعى فى المقام الأول إلى الحصول على رقم مبيعات مرتفع دون النظر إلى نسبة تكلفة المأكولات المصنعة وبالتالي فإن هذا سيؤدى إلى أن إجمالى تكلفة الأطباق المباعة قد يتعدى النسبة المقدرة أو المطلوبة لتحقيق ربح (الربح المطلوب).

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

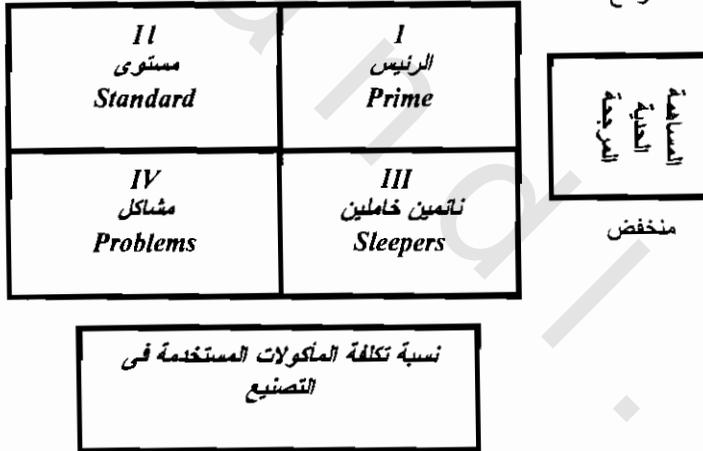
فقد يكون عدد العملاء شبه.... (عدد الوجبات المباعة) أو فى إنحدار مستمر كما هو الحال فى معظم مطاعم فنادق الدرجة الأولى.

(1) الشكل

التحليلات الثلاث لقوائم الطعام



**Pavesic**      بافيسوك



## الشكل (٢)

## التحليلات الثلاثة لقائمة الطعام

قائمة الطعام	عدد الأطباق المباعة	التكلفة المباشرة	إجمالي التكلفة المباشرة	سعر بيع طبق	إجمالي المبيعات	% تكلفة المبيعات	المساحة الحدية لكل طبق	إجمالي المساهمة الحدية
نصف فرخة	٢٤	١٧٤	٤١٧٦	٦٩٥	١٦٦٨٠	%٢٥	٥٢١	١٢٥٠٤
ستيك	٢٠	٤٧٨	٩٥١٠	١١٩٥	٢٣٩٠٠	%٤٠	٧١٧	١٤٣٤٠
جمبرى	١٦	٣١٧	٥٠٧٢	٨٥٠	١٣٦٠٠	%٣٧	٥٣٣	٨٥٢٨
بتلو	٧	٣٠١	٢١٠٧	٨٩٥	٦٢٦٥	%٣٤	٥٩٤	٤١٥٨
مكرونه	٣٥	١٢٨	٤٤٨٠	٥٥٠	١٩٢٥٠	%٢٣	٤٢٢	١٤٧٧٠
سمك	٩	٤٦٥	٤١٨٥	١٠٩٥	٩٨٥٥	%٤٢	٦٣٠	٥٦٧٠
سناكوزا	٢٢	٦٨٥	١٥٠٧٠	١٤٥٠	٣١٩٠٠	%٤٧	٧٦٥	١٦٨٣٠
بقرى محمرة	٢٦	٢١٧	٥٦٤٢	٦٩٥	١٨٠٧٠	%٣١	٤٧٨	١٢٤٢٨
فراخ محمرة	٢٩	١٧٨	٥١٦٢	٧٧٥	١٩٥٧٥	%٢٦	٤٩٧	١٤٤١٣
فخدة ضانى	١٢	٣٣٣	٣٩٩٦	٨٩٥	١٠٧٤٤	%٣٧	٥٦٢	٦٧٤٤
الإجمالي	٢٠٠	-	٥٩٤٥٠	-	١٦٩٨٣٥	-	-	١١٠٣٨٥
المتوسط	-	٢٩٨	-	٨٥٠	-	%٣٥	٥٥٢	-

المرجحة المرجح المرجحة

$$(١) \text{ نسبة التكلفة المرجحة} = \frac{\text{إجمالي تكلفة الأطباق المباعة}}{\text{إجمالي الأطباق المباعة}} = \frac{٥٩٤٥٠}{١٦٩٨٣٥} = ٣٥\%$$

### توزيع الأطباق حسب التحليلات الثلاثة *The 3 Matrix*

فيما يلي توزيع الأطباق حسب التحليلات الثلاثة السابقة بحسب إرتفاع أو إنخفاض الدرجات الممنوحة للمتغيرات التي تستعين بها كل طريقة.

طريقة كازافانا ونتائج تحليل المصفوفة الخاصة به للأطباق المباعة:

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

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

الفئات	المتغيرات	تسكين الأطباق
Stars	إرتفاع عدد الأطباق المباعة <i>Volume</i> وإرتفاع المساهمة الحدية	الستيك - الإستاكوزا
Plow Horses	إرتفاع عدد الأطباق المباعة <i>Volume</i> + مساهمة حدية منخفضة	نصف دجاجة - جمبرى - سباجتى - بقرى محمر - فراخ محمرة
Puzzle	عدد الأطباق المباعة منخفضة + مساهمة حدية مرتفعة	بتلو - سمك - فخذة ضانى
Dogs	عدد الأطباق المباعة منخفضة + مساهمة حدية منخفضة	لاشى

بالنسبة لمصفوفة نظام ميلر التحليلي *Miller Matrix*

الفئات	المتغيرات	تسكين الأطباق
Winner الرباح	مبيعات مرتفعة + تكلفة المأكولات المصنعة منخفضة	نصف فرخة، المكرونة
Marginal الحدى	مبيعات مرتفعة + تكلفة المأكولات المصنعة مرتفعة	الستيك - الجمبرى - الإستاكوزا
Marginal الحدى	مبيعات منخفضة + تكلفة مبيعات منخفضة	البتلو
Losers الخاسرين	مبيعات منخفضة + إرتفاع تكلفة المأكولات المصنعة	السمك وفخذة الضانى

بالنسبة لمصفوفة نظام بافسيك *Pavesic Matrix*

الفئات	المتغيرات	تسكين الأطباق
Prime	ارتفاع المساهمة الحدية + انخفاض تكلفة المأكولات المصنعة	نصف فرخة - المكرونة - بقرى محمر - فراخ محمرة
Standard	ارتفاع في المساهمة الحدية ارتفاع في تكلفة المأكولات المصنعة	ستيك - الإستاكوزا
Sleepers	انخفاض في المساهمة الحدية انخفاض في تكلفة المأكولات المصنعة	البتلو
Problems	انخفاض في المساهمة الحدية + ارتفاع في تكلفة المأكولات المصنعة	الجمبرى ، السمك ، فخذة الضانى

تجارب المصفوفات الثلاثة : *Testing Matrixes*

تهدف الطرق الثلاثة لتحليل قوائم الطعام إلى الوصول إلى ما إذا كانت مفردات قوائم الطعام تتماشى مع تكلفة المأكولات المصنعة أو الربح المنتظر من التشغيل.

ويظهر الشكل رقم (١) تطبيقات المصفوفات الثلاثة علماً بأن المتغيرات المستخدمة هي 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* لها أربعة مربعات ثم يتم تصنيف الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام وذلك حسب الدرجة المرتفعة (أعلى من المتوسط) أو الدرجة المنخفضة (أقل من المتوسط) من العلامة الإحصائية وذلك لكل طبق من الأطباق.

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

الباب الثالث: دراسة مزيد من التحليلات لنتائج بيع قوائم الطعام  
(هذا الرقم الذي تم إتخاذه كمعيار قياس يمثل ٧٠% من إجمالي متوسط عدد الأطباق المباعة العشرة).

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

**النجوم Stars - الرابع Winners - الرئيسي Prime**

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

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

ثم أن كل من النظامين يستلزمان نظامين فرعيين آخرين:

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

نظرة تحليلية على المثال الموضح في 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 الطبيعي 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 في 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 الرابع *Winner* ويحتل هذا المربع، ذلك أن نسبة تكلفته أقل بكثير من تكلفة تصنيع الستيك وبالتالي 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:

إجمالى تكلفة الأطباق المنتجة

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 إجمالي 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 إجمالي 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 تودى إلى إحتلالها موقع متوسط الكميات المباعة المنخفضة.

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

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

عدد الأطباق المباعة	الأطباق
٥٠	أ
٤٠	ب
٣٥	ج
١٥	د
١٤٠	إجمالي الأطباق المباعة
٣٥	متوسط الأطباق المباعة

**ملاحظات :**

- ١- طبق "د" مبيعاته تمثل ١٥ طبق وهو أقل من متوسط الأربعة أطباق.
  - ٢- وبالتالي يتم استبداله بطبق "هـ".
  - ٣- أن هذا التغيير سوف يؤثر على كل من طبق أ ، جـ.
- فإذا لم يتم زيادة في عدد الأطباق المباعة فإن النتائج ستكون كالآتي:

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

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

**الطريقة الرابعة للتحليل :**

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

هذه المصروفات المباشرة لم تكن موجودة في الثلاث تحليلات السابقة، وتعتبر جوهرية للحصول على تحديد ربحية كل طبق من الأطباق. إن الإخفاق في تحديد التكاليف المباشرة والغير مباشرة تمثل أحد أوجه القصور التي تنعت بها الطرق الثلاث السابقة.

البيات الثالث: دراسة مزيد من التحليلات لتتائج بيع قوائم الطعام

الشفط رقم (٣)  
حساب الأرباح والخسائر لعشر أطباق

اسماء أطباق	نصف فرجة	ستياك	دهيري	بيلو	مكرونه
المبيعات	١٦٦,٨٠	٢٣٩	١٣٩	٦٢,٦٥	١٩٢,٥
تكلفة الماكولات المصنعة	% ٢٥٠ ٤١,٧٦	% ٤٠ ٩٥,٦٠	% ٣٧ ٥٠,٧٢	% ٣٣,٦ ٢١,٠٧	% ٢٣ ٤٤,٥٠
التكاليف الثابتة	% ٢٤ ٤٠,٠٠	% ١٧ ٤٠,٠٠	% ٢٩ ٤٠,٠٠	% ٦٣,٨٤ ٤٠,٠٠	% ٢١ ٤٠,٠٠
التكاليف المتغيرة	% ٣٥ ٥٨,٣٨	% ٣٥ ٨٣,٦٥	% ٣٥ ٤٧,٦٠	% ٣٤,٨٤ ٢١,٩٣	% ٣٥ ٦٧,٣٨
إجمالي التكاليف	% ٨٤ ١٤٠,١٤	% ٩٢ ٢١٩,٢٥	% ١,٠٢ ١٣٨,٣٢	% ١٣٢,٤٨ ٨٦,٠٠	% ٧٩ ١٥٢,١٨
صافي الربح (الخسارة)	% ١٦ ٢٦,٦٦	% ٠,٨ ١٩,٧٥	(٠,٠٢) (٢,٠٣٢)	(٢٠,٣٥) (٢٢,٢٨)	% ٢١ ٤٠,٣٢

تابع الشكل رقم (٣)  
حساب الأرباح والخسائر لعشر أطباق

فخدة صافي	فراخ حمرة	بقرى حممر	استكوزا	سهك	أسماء أطباق
١٠٧,٤٠	١٩٥,٧٥	١٨٠,٧٠٠	٣١٩	٩٨,٧٥	البيعات
%٣٧ ٣٩,٩٦	%٢٦ ٥١,٦٢	%٣١ ٥٦,٤٢	%٤٧ ١٥٠,٧٠	%٤٢ ٤١,٨٠	تكلفة المكونات المصنعة
%٣٧ ٤٠,٠٠	%٢٠ ٤٠,٠٠٠	%٢٢ ٤٠,٠٠٠	%١٣ ٤٠,٠٠٠	%٤١ ٤٠,٠٠٠	التكاليف الثابتة
%٣٥ ٣٧,٥٩	%٣٥ ٦٨,٥١	%٣٥ ٦٣,٢٥	%٣٥ ١١,٦٥	%٣٥ ٣٤,٤٩	التكاليف المتغيرة
١,٠٩	١١٧,٥٥	%٨٢ ١٦٠,١٣	%٩٥ ٣٠٢,٣٥	%١,١٨ ١١٦,٢٩	إجمالي التكاليف
(%٠,٠٩) (١٠,١٥)	%١٨ ٣٥,٦٢	%١٢ ٢١,٠٣	%٥ ١٦,٦٥	(%٠,١٨) (١٧,٧٤)	صافي الربح (الخسارة)

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 في الشكل رقم (٢)، وقد تم الإعتماد على الإفتراضات التالية:

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

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

وقد يتم طرح سؤال في 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 مايلي:

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

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

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

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

#### الشكل رقم (٤)

##### صافي المساهمة الحدية لعشر أطباق

الترتيب	الأطباق	صافي المساهمة الحدية
١	المكروننة	+ ٤٠,٣٢
٢	الفراخ المحمرة	+ ٣٥,٦٢
٣	نصف فرخة	+ ٢٦,٦٦
٤	بقرى محمرة	+ ٢١,٠٣
٥	الستيك	+ ١٩,٧٥
٦	الإستاكوزا	+ ١٦,٦٥
٧	الجمبرى	- ٢,٣٢
٨	فخذة الضانى	- ١٠,١٥
٩	السمك	- ١٧,٧٤
١٠	البتلو	- ٢٠,٣٥
	إجمالى	١١٠

وعلى ذلك تكون الأرباح المجمعة لليوم الواحد تمثل :

$$\% ٦٥ = \frac{١١٠}{١٦٩٨,٣٥} = \frac{\text{إجمالى المساهمة الحدية}}{\text{إجمالى المبيعات}}$$

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

### إعادة النظر في قوائم الطعام :

إن موضوع إذا كانت قائمة الطعام ينبغي إعادة النظر فيها دائماً يشغل بال الإدارة في المثال السابق والذي يحتوي على عشرة أطباق يمكن إستنتاج المعلومات الآتية نتيجة للتشغيل:

- ١ - نسبة تكلفة المأكولات المصنعة تمثل ٣٥%
- ٢ - متوسط سعر بيع المأكولات في شيك واحد ٨٥٠ جنييه.
- ٣ - صافي ربحية المبيعات يمثل ٦٥%

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

### الإجابة ليست بالضرورة

إذا كان هدف التشغيل هو الوصول إلى نسبة تكلفة تصنيع المأكولات ٣٥% وأن متوسط سعر بيع الوجبة ٨٥٠ جنيهاً وأن صافي ربح المبيعات وصل إلى ٦٥% 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 جلبوا 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 المصنوفة، هذا النوع من التحليل يسمح للمشغل أن يتفحص كل صنف من أصناف الأطباق المقدمة فى قائمة الطعام حسب مساهمته فى التشغيل بدلاً من الاعتماد 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 وبالتالي 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 هذو 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:

$$أ \times ب \times (ج \times د) = \text{الهدف} / \text{القيمة}$$

حيث أن :

$$أ = (١ - \text{نسبة تكلفة المأكولات المصنعة})$$

$$ب = (\text{عدد الوجبات المقدمة } Cover)$$

$$ج = \text{سعر البيع}$$

$$د = ١ - (\text{نسبة التكاليف المتغيرة} + \text{نسبة التكاليف الثابتة})$$

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 والتي كانت نتائج تحليلها أن الإدارة راضية عن النتائج التشغيلية التى حصلت عليها والمتمثلة فى الآتى:

$$١ - \text{نسبة تكلفة الطعام المصنوع } ٣٥\%.$$

٢- عدد الوجبات التي تم بيعها = ٢٠ (وتمثل متوسط العشر أنواع من الأطباق الموجودة في قائمة الطعام على أساس افتراض أن إجمالي عدد الوجبات المباعة يمثل ٢٠٠ جنيه).

٣- سعر بيع ٨٥ جنيهاً.

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

ومع تطبيق هذه القيم على المعادلة فإننا نحصل على:

$$٣٣١٥ = (٣٥ - ١) \times ٢٠ \times [٨٥ - (٣٥ + ٣٥ - ١)]$$

وطبقاً لهذه المعادلة فإن طبق من الأطباق الموجودة في قائمة الطعام (في المثال الموضح ١٠ أطباق) تصل قيمته إلى ٣٣١٥ سيساهم على الأقل بتحقيق نسبة الربح الصافي وهي ٦٥% (نفس النسبة السابقة في المثال السابق).

أما الأطباق التي تحقق قيمة أقل من ٣٣١٥ سوف لا تساهم في تحقيق نسبة ٦٥% من صافي الأرباح.

الترتيب	الأطباق	أ × ب × ج × د = معادلة القيمة	أهداف القيمة
١	المكرونه	$٦٢٢٥ = ٣٥ \times ٧٧ \times [٥٨ - (١ - ٥٨)]$	أهداف القيمة أعلى من
٢	الفراخ المحمرة	$٥٦٤٩ = ٢٩ \times ٧٤ \times [٦١ - (١ - ٦١)]$	
٣	نصف فرخة	$٥٠٠٤ = ٢٤ \times ٧٥ \times [٦٠ - (١ - ٦٠)]$	
٤	بقري محمر	$٤٢٣٩ = ٢٦ \times ٦٩ \times [٦٦ - (١ - ٦٦)]$	
٥	إستيك	$٣٥٩٥ = ٢٠ \times ٦٠ \times [٧٥ - (١ - ٧٥)]$	
٦	إستاكوزا	$٣٠٤٢ = ٢٢ \times ٥٣ \times [٨٢ - (١ - ٨٢)]$	أهداف القيمة أقل من
٧	جمبرى	$٢٣٩٩ = ١٦ \times ٦٣ \times [٧٢ - (١ - ٧٢)]$	
٨	فخذة ضانى	$١٨٩٤ = ١٢ \times ٦٣ \times [٧٢ - (١ - ٧٢)]$	
٩	سمك	$١٣١٤ = ٩ \times ٥٨ \times [٧٧ - (١ - ٧٧)]$	
١٠	البتلو	$١٢٨٢ = ٧ \times ٦٦ \times [٦٩ - (١ - ٦٩)]$	

ويوضح الشكل رقم (٥) المعادلة التي تم إستخدامها في المثال الموضح في الشكل رقم (٤)، ويلاحظ أن ترتيب الأطباق حسب أهداف القيمة يطابق الترتيب الذي أنتجه الترتيب حسب المساهمة المادية، فإن الأطباق الخمس الأولى تنسى 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 في 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 في قائمة الطعام بسبب تحقيق أرباح سالبة إذا كان هذا الطبق "يسترجع" نفسه عن طريق طبق آخر غالى.

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

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

**الطريقة الثالثة، مثال توضيحي لكيفية استخدام هذه الطريقة لتحليل**

**الأطباق الموجودة في قائمة الطعام قبل تقديمها إلى العملاء:**

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

٦٩٥ جنيهاً حيث أن تكلفة تصنيعه هي (جنيهاً فقط) لذا فإن نسبة تكلفة الطعام ستكون ٢٨٧٪. عليك أنت استخدام تحليل الهدف / القيمة للحصول على تقدير إمكانية إضافة هذا الطبق.

### الحل :

لديك المتغير (أ) (١- نسبة تكلفة الطعام المصنع)، وأنت تعرف أيضاً المتغير (ج) (سعر البيع)، كذلك التكاليف المتغيرة ٣٥% (متغير د). وأن هدف/القيمة لهذا الطبق هو ٣٣١٥

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

إن الأجابة على عنصر "ب" هي كالتالى:

$$3315 = [(287 - 1) \times 695] \times \text{ب} \times (287 - 1)$$

$$3315 = 252 \times \text{ب} \times 713$$

$$\frac{3315}{180} = \text{ب}$$

$$18.4$$

$$\text{ب} = 18.4$$

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 طبقاً 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 الطبيعي وبشكل واضح وصريح أن نجزم أن التعرض للإتجاه الكمي لتحليل قوائم الطعام لن يكون عملي 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 الضروري أن يكون تحت أيدينا أكثر معلومات ممكنة عندما نقوم بإتخاذ أحد القرارات مثل.. ماذا نقوم بوضعه في قوائم الطعام؟ ويعتقد المؤلفين أننا يجب أن ننظر إلى الأرباح الصافية وعمل التحليل على أكمل وجه ممكن. في النهاية إن تحليل قوائم الطعام يحتاج دائماً إلى الإستعانة بالتخمين المتقف، الحذر *Educated, Guessing*.

حيث أنه لا يمكن للمدير أن يعرف مسبقاً كيف أن التغير في أى طبق فى قائمة الطعام قد يؤثر على المزيج البيعى لباقي الأطباق. ولكن عندما يكون المدير فى حوزته معلومات عن طريق تحليل الأهداف والقيمة فإن تخميناته تكون أكثر واقعية.

## المراجع

### أولاً: باللغة العربية

- ١ - أبو زيد أمين - طغيان سعيد، كتاب فنون الطهي الحديث، الطبعة الأولى، مطبعة المقتطف والمقطم، ١٩٣٤
- ٢ - فانسان ماري فيليب الياس - أبو بكر الحميدي، أصول فن الطهو، الطبعة الأولى، مطبعة سيراك، ١٩٦٥
- ٣ - صفوت كمال وسيم عثمان، أطباق المعكرونة المثالية، وصفات تقليدية، دار العلم للملايين، الطبعة الخامسة، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥
- ٤ - رمزي نديم سوبري، الشيف رمزي - من تراث لبنان، موسوعة شاملة عن المطبخ اللبناني، الشيف رمزي سوبري، الحدث، لبنان، ٢٠٠٢

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

#### A - Books:

- (1) Anna Del Conte, Little Italian, Cook-Book, Apple Press, U.K, 1990.
- (2) Eugene Pauli, Technologie Culinaire, Federation Suisse des Cafetiers Restaurateurs 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'Oniglia – World Food Italy, Lonely Planet Publ. Ltd., London, 2000.
- (6) Michael L., Casanova, Dorvall, I. 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.