

## الباب الثالث

### الفصل التاسع تأميناً من شراً مما ألتأذناح

## تحسين ربحية مبيعات قوائم الطعام

إدارة بقايا المأكولات النصف مصنعة والمصنعة *Leftover*

يقصر بالبقايا الموارو الأولية الخاصة بالطعام والتي هي نتيجة لإعداد  
هذرا الطعام للسلاء والنزلاء، وتلك المنبقة من الإعداد المسبق للظين  
إما عن طريق نصف تصنيعها أو طهيها بالكامل.  
هذه البقايا تمثل تكلفة يجب أن يتم إعاوة إستخدامها بصور عديدة مبكرة  
للإعاوة تصنيعها وتقديمها لإحساء ونزلاء جدد وإدارتها بطريقة  
إفصاوية.

obeikandi.com

## الفصل التاسع

### تحسين ربحية مبيعات قوائم الطعام

#### تعريف بقايا المأكولات: *Leftover*

يقصد ببقايا المأكولات تلك التي "لا يتم إستخدامها من النزلاء والعملاء فعادة ما يتم شراء المواد الأولية لتصنيع المأكولات غير أن هذه المواد يتم شراءها - بمواصفات محددة - ورغم ذلك لا يستخدم إلا أجزاء منها لتصنيع المأكولات والأطباق الشهية للنزلاء والعملاء، لذا فإنه عند إعداد هذه المأكولات للطهي تبقى أجزاء من هذه المأكولات وهو ما يطلق عليه بقايا إعداد المأكولات".

#### النوع الأول: *Leftover of Preparation*

وتستخدم هذه البقايا في:

- ١ - إعداد المأكولات للعاملين في الفندق.
- ٢ - لإعداد أنواع الشوربة المختلفة.

#### النوع الثاني:

تتمثل بقايا مأكولات النوع الثاني في أنواع اللحوم والخضروات التي تم إعدادها مسبقاً للعملاء والنزلاء ولم يتم إستخدامها أو إستهلاكها سواءً بسبب عدم

الحضور أو بسبب سوء تنظيم أو لأسباب كثيرة أخرى مثل إختلاف فى المواعيد - إلغاء حفلات - سوء الأحوال الجوية...

ويمثل النوع الثانى المذكور أكبر عبء يمكن أن تتحمله المطاعم حيث أن تكلفة المأكولات المصنعة وغير المستهلكة يبقى عبئاً ثقیلاً على تكلفة المأكولات المباعة.

لذا نحتاج إلى مدير مأكولات ومشروبات ومدير مطبخ تنفيذى لديهم كل من الإبتكار والذكاء.

ولإعادة تصنيع هذه المأكولات أو بالأحرى إعادة تسخينها بعد أن يتم تغيير ملامحها وإعادة تشكيلها بصورة مقبولة للنزلاء والعملاء.

شروط التعامل مع المأكولات المعاد تسخينها أو تصنيعها:

يشتترط فى المأكولات المعاد تسخينها *Re-Heated* أو المعاد تصنيعها *Re-Productive* إتباع التعليمات الآتية:

١- هذا النوع من المأكولات يتم تسخينه ولا يتم إعادة طهيها، أى عدم إستخدام النار القوية لمدة طويلة - إن هذه المأكولات يعاد تسخينها بلطف حتى لا تفقد نضارتها.

٢- يتم إعادة تسخين المأكولات بأسرع وقت ممكن ومن الأفضل أن يتم وضع طبقة عليها (*Coating*) مثل الإسكلوب بانيه إذا لزم الأمر.

٣- من الأفضل أن يتم إعادة تشكيلها بأسرع وقت ممكن بعد طهيها لأول مرة وهى ساخنة لسهولة تشكيلها... ويكون من السهل تقطيع اللحوم الساخنة إلى شرائح وهى ساخنة أفضل حيث يكون من الصعوبة تقطيعها وهى باردة.

٤- بالنسبة للقطع الكبيرة يجب إعادة تقطيعها إلى رقائق غير سميكة أو فرمها حتى يمكن تسخينها.

٥- إذا دخلت المأكولات المعاد تصنيعها مع عناصر أخرى - مأكولات أخرى- يجب أن يتم طهي المكونات الأخرى وتسخين المأكولات المعاد تصنيعها قبل جمعها مع بعضها البعض، وإلا فإنه سيتم طهي عنصر على حساب عنصر آخر.

٦- إضافة مكونات ذات نكهة قوية كالكارى أو البصل أو الكرفس...

٧- إضافة مادة مرطبة عند إعادة تسخين الأطباق المصنعة حيث أنها فقدت هذا العامل المضاف في أول مرة، فإذا لم تمتص العوامل المرطبة فيجب أن يتم تسخين هذه العوامل قبل إضافتها على المأكولات المراد إعادة تسخينها.

٨- يجب مزج المأكولات المعاد تصنيعها مع المأكولات الطازجة عند تقديمها إلى النزلاء والعملاء ليعاد توازن قيمة المأكولات المقدمة من حيث القيمة الغذائية.

ولعل أكثر المواد المفقودة في هذه العمليات هي الفيتامينات والمعادن، لذا يجب تقديم السلطات الطازجة (الخضراء أو الفواكه).

٩- بعض من المأكولات الهشة *Crispy Food* يجب أن يتم تقديمها مع المأكولات المعاد تسخينها.

إن إعادة تشكيل المأكولات المعاد تصنيعها يجعلها ناعمة الأنسجة لذا يجب أن تصاحب هذه المأكولات مأكولات ذات طبيعة شبه هشة مثل:

خبز مقرمش *Crisp Bread* - بطاطس مقرمشة *Potato Crisps* - توست *Toast*.

ملاحظات هامة عند استخدام بقايا المأكولات المصنعة قبل إعادة التسخين:

توجد بعض ملاحظات يجب أخذها في الإعتبار عند إعادة تصنيع بقايا المأكولات كل حسب نوعيته.

#### ١ - اللحوم:

يجب أن يتم التخلص من الأجزاء الدهنية *Gristle* والغضاريف والجلد قبل إعادة استخدامها.

#### ٢ - الأسماك:

يجب أن نتخلص من الجلد والعظام والشوك ويتم هرسها لإستخدامها لعمل الكفتة *Pate* وشورية الأسماك.

#### ٣ - الفراخ وديوك الرومي:

يمكن أن تتحول إلى سلطة فراخ - كفتة فراخ *Croquette*.

#### ٤ - البطاطس والخضروات ذات الجذور (اللفت والجزر) :

يتم هرسها.

#### ٥ - الخضروات:

يتم تصنيع أطباق الخضروات المشكلة (شورية الخضروات وسلطة الخضروات).

#### ٦ - الفواكه:

يجب قبل استخدامها التخلص من النواه وقشرة الفواكه.

يتم استخدامها لإنتاج سلطة الفواكه - كوب الفواكه *Fruit Cup* - فطيرة الفواكه.

## ٧ - الصلصات:

يجب أن يتم نزع الدهون الموجودة في الصلصات قبل إستخدامها للمرة الثانية والتأكد من أن رائحة السوائل طازجة قبل إستخدامها ويتم التخلص من أى بذور أو جلد موجود في الصلصات.

### ملحوظة:

من الضروري قبل إعادة إستخدام المأكولات المتبقية التأكد أنه ليس هناك علامات بها تدل على الآتى: الفساد - التعفن - التغيير فى الشكل أو الطعم. وللعلم فإن التسخين قد يزيد من أثر تلوث المأكولات مما يؤدي إلى عواقب جسيمة لمستهلكى هذه المأكولات.

### أهمية اللحوم وإعادة إستخدام المتبقى منها:

تمثل قيمة اللحوم المستخدمة فى مطابخ فنادق الخمس نجوم ما بين ٣٤ - ٤٠% من إجمالى تكلفة المأكولات المستخدمة لإنتاج المأكولات المباعة.

وتمثل هذه اللحوم أهمية كبرى بالنسبة لإدارة المأكولات والمشروبات حيث أن الرقابة عليها تمثل الفيصل فى التحكم فى تكلفة المأكولات المصنعة والمباعة من أجل الحصول على أكبر عائد ممكن من المبيعات أو ما يطلق عليه الربح الحدى *Marginal Profit*.

### وتتمثل الرقابة على اللحوم وتصنيعها فى الخطوات الآتية:

- ١- التمسك بالأوزان النمطية لكل نوع لحمة ولكل مطعم من المطاعم.
- ٢- لا يتم إعداد أى من أنواع اللحوم الموجودة فى قوائم الطعام وطهيها بصورة بدائية *Pre Cooked* إلا بناءً على طلبات مضمونة من النزلاء والعملاء أو

التوقعات المستقبلية بناءً على دراسة مسبقة عن نسبة التوقعات الدنيا لعملاء المطاعم *Minimum Estimated Guest* من واقع الإقبال السابق للعملاء في أيام معينة *Popularity Index*

٣- التعامل مع بقايا قطع اللحوم الغير مستهلكة والمعدة للتقديم بذكاء وحرفيه وإتقان.

### اللحوم وإعادة تشكيلها لإعادة استخدامها:

إن فائدة المطبخ الناجح هو أنه يستطيع بإمكانياته الخلاقة وتدبيره إعادة استخدام اللحوم المتبقية المعدة والغير مستخدمة من قبل النزلاء من أجل أن يخفض من تكلفة المأكولات.

وتوجد طرق كثيرة لإعادة تشكيل اللحوم منها:

#### أولاً: فرم اللحوم Hashed - Hache

أ- لإستخدامها في عمل الصلصات مثل

*Sauce Bolognaise – Bolognaise Sauce*

ب- أو لحشو الخضروات

*Courgette Farci - Stuffed Marrow*

*Pomme de Terre Farci - Stuffed Potatoes*

ج- أو لعمل صوابع كفتة

*Croquette de Veau , Veal Croquette*

*Croquette de Poulet , Chicken Croquette*

د - أو لعمل فطائر اللحوم *Beef Pie | Chicken Pie*

هـ- أو لحشو الرفيولي *Ravioli*

و- أو لحشو *Vol au Vent de Volaille / Chicken au Vent*

ز- لحشو *Crepes de Voleille / Chicken Pancakes*

ح- داود باشا بالأرز *Beef Bull Crisco*

ط- لحمة بقرى مفرومة على هيئة كستليتة.

ثانياً: تقطيع اللحوم إلى شرائح صغيرة طويلة:

*Boeuf Stroganoff* بيف ستراجنوف

ثالثاً: تقطيع اللحوم إلى شرائح عرضية:

مثل *Crumbed Escalope – Escalope de Veau Panee*

اسكالوب بتلو بانيه

رابعاً: تقطيعها إلى أجزاء صغيرة:

تستخدم لتصنيع كل من:

أ- السلطات *Salad/ Salades*

ب- لعمل اللحوم الباردة بالجيلي *Tranche de Boeuf a La Mode (Jelly)*

*Sliced Beef a La Mode*

ج- حشو لسندويشات اللحوم *Sandwich Filling*

د- تصنيع طبق كسرولة اللحم البقرى بالبطاطس

*Casserole of Beef with Potato*

*Cassarole de Boeuf au Pomme de Terre*

هـ- إضافة الصلصة البيضاء

*Blanquette de Veau , Veal Blanquette*

*Poulet a La King , Chicken a La King*

*Chicken Vol au Vent , Poulet au Vol-au – Vent*

*Creamed Chicken on Toast , Crème de Poulet*

*Chicken with Bechamel Sauce*

ز- تصنيع الأطباق بالصلصة الحارة

*Lamb Curry – Agneau a l'Indienne (Sauce Currey)*

خامساً: تقطيع اللحوم مربعات صغيرة:

مثال : كريمة فراخ أورورا

*Poulet a la Crème / Aurora / Creamed chicken Aurora*

كريمة فراخ على طريقة مانهاتن

*Cremed Chicken / Manhattan Style in Patty Shell*

*Poulet a la Crème*

كريمة فراخ بعش الغراب والطماطم

*Creamed Chicken with Mushroom and Tomatoes*

*Crème de Voleille Avec Champignons & Tomate*

فراخ بالبشامل

*Chicken with Bechamel Sauce*

*Parisienne Style*

*Poulet Sauce Bachamel a la Parisienne*

فراخ على الطريقة القديمة

*Fricassee de Volaille a l'ancienne*

*Fricassee of Chicken with Onions and Mushrooms*

أمثلة على الأطباق المصنعة عن طريقة إعادة إستخدام اللحوم التي تم طهيها

ولم تستخدم من العملاء:

سوف نقدم بعض من الأطباق التي يتم إعادة تصنيعها لكل من اللحوم

الآتية:

١- اللحوم البيضاء (الفراخ).

٢- اللحوم الحمراء (البقرى - البتلو - والضانى)

## بقايا لحوم الفراخ:

أمثلة لبعض الأطباق التي يتم تصنيعها من بقايا الفراخ Leftover

1-	Poulet poche au riz sauce supreme	Boiled Chicken with rice and supreme sauce	فراخ مسلوقة بالأرز مع صلصة سوبريم
2-	Emince de volaille a la king	Chicken a la King	فراخ على طريقة الملك
3-	Crepe de volaille au fromage	Chicken and cheese pancakes	فطائر الفراخ بالجبن
4-	Crepe de volaille et champignons	Chicken and mushroom pancake	فطائر الفراخ بعش الغراب
5-	Vol au vent de volaille et champignons	Chicken and mushroom vol-au vent	فول أو فان بالفراخ بعش الغراب
6-	Mayonnaise de poulet	Chicken mayonnaise	فراخ بالميونيز
7-	Patee de poulet	Chicken pie	فطائر محشوة بالفراخ
8-	Fricassee de poulet	Fricassee of chicken	قطع من الفراخ بالصلصة البيضاء

أمثلة لبعض الأطباق التي يتم تصنيعها من بقايا اللحم البقري Leftover

1-	Ragout de boeuf au vin blanc	Beef stew white wine sauce	لحمة مسلوقة بالنبيذ الأبيض
2-	Saute de boeuf stroganoff	Beef Stroganoff	سوتيه اللحم البقري استراجانوف
3-	Boeuf bouilli a la francaise	Boiled beef French style	لحمة بقري مسلوقة على الطريقة الفرنسية
4-	Ragout de boeuf au legumes	Brown beef stew with vegetable	لحمة بقري مسلوقة بالخضروات
5-	Goulash	Goulash de boeuf	جولاش البقري
6-	Croquette de boeuf	Croquette of beef	صوابع من اللحم البقري
7-	Bitok	Hamburger a Vienna steak	همبورجر
8-	Emince de boeuf au miroton	Miroton Beef	نسانل من اللحم البقري بالنبيذ الأبيض
9-	Hamburger a l'American	Hamburger American Style	همبورجر على الطريقة الأمريكية
10	Rissole	Rissole	داود باشا

أمثلة لبعض الأطباق التي يتم تصنيعها من بقايا اللحم البتلو *Leftover*

1-	<i>Blanquette de veau</i>	<i>White stew of veal</i>	قطع البتلو بالصلصة البيضاء
2	<i>Fricasse de veau a l'ancienne</i>	<i>White veal stew with mushrooms and onions</i>	لحم البتلو بعيش الغراب والبصل والصلصة البيضاء
3	<i>Emince de veau a la king</i>	<i>Veal a la king</i>	قطع البتلو بالصلصة البيضاء
4-	<i>Tranche de veau froid</i>	<i>Cold sliced veal</i>	شرائح البتلو الباردة
5-	<i>Enince de veau au toast</i>	<i>Minced veal on toast</i>	سندويش لحمه بتلو مهروسة
6-	<i>Sandwich de veau froid / Chaud</i>	<i>Veal sandwich Cold/Hot</i>	سندويش شرائح لحمه بتلو بارد/ ساخن
7-	<i>Hachis de veau</i>	<i>Minced veal</i>	لحمه بتلو مفرومة
8-	<i>Ragout a veau</i>	<i>Stewed veal</i>	لحمه بتلو مسلوقة
9-	<i>Goulash de Veau</i>	<i>Goulash de veau</i>	جلاش البتلو
10	<i>Ragout de veau au vin blanc</i>	<i>Veal stew with white wine</i>	قطع من اللحم البتلو المسلوقة بالنبيذ الأبيض
11	<i>Crepe de veau au vin blanc</i>	<i>Veal pancake with white wine</i>	فطائر باللحم البتلو
12	<i>Casserole de veau au riz</i>	<i>Casserole of veal and rice</i>	كسرولة بتلو بالأرز
13	<i>Croquette de veau</i>	<i>Veal Croquette</i>	كفتة بتلو صوابغ
14	<i>Salade de Veau</i>	<i>Veal Salad</i>	سلطة لحمه بتلو
15	<i>Saute de veau a la Creme Prise vert</i>	<i>Sauteed veal with Cream Sauce</i>	لحمه بتلو محمرة بالفلفل بصلصة الكريمة
16	<i>Salade de Veau</i>	<i>Veal Salad</i>	سلطة بتلو
17	<i>Veau au gelet</i>	<i>Veal In jelly</i>	بتلو فى الجيلي
18	<i>Tranche de veau froid</i>	<i>Cold Sliced veal</i>	شرائح من اللحم البتلو البارد
19	<i>Rondelle de pate de veau</i>	<i>Veal short cake</i>	الخبز المدور باللحم المفرومة

أمثلة لبعض الأطباق التي يتم تصنيعها من بقايا اللحم الضاني *Leftover*

1-	<i>Haricot Mouton</i>	<i>Harricot Mutton</i>	فصوليا باللحم الضان
2-	<i>Hachies d'agneau ou mouton</i>	<i>Minced lamb or matton</i>	لحمة ضاني مفرومة
3-	<i>Aubergine au Mouton</i>	<i>Mousaka</i>	مسقعة بالضاني
4-	<i>Agneau au curry</i>	<i>Lamb curry</i>	لحمة ضاني بالكاري
5-	<i>Croquette d'agneau</i>	<i>Lamb croquette</i>	كفتة ضاني صوابع
6-	<i>Sandwich d'agneau</i>	<i>Lambs sandwich</i>	سندويش لحم ضاني
7-	<i>Tomate farcie</i>	<i>Stuffed peppers or tomato</i>	طماطم أو فلفل أخضر محشو باللحم الضاني
8-	<i>Tranche de veau Froid avec legume</i>	<i>Cold sliced lamb with fresh vegetable</i>	شرائح من اللحم الضاني بالخضروات الطازجة
9-	<i>Caserole de Mouton Au Rize</i>	<i>Casserole of Rice Ring and Lamb</i>	كسرولة بالأرز واللحم الضاني
10-	<i>Hachis d' Agneau au Four Vert'l'e</i>	<i>Baked Lamb Hash</i>	مفروم اللحم الضاني المشوية في الفرن
11-	<i>Hachis d'Agneau Sauce Barbecue</i>	<i>Minced Lamb Barbecue Sauce</i>	مفروم اللحم الضاني مع صلصة بربيكو
12-	<i>Croquette d'Agneau</i>	<i>Lamb Cutlets</i>	لحمة الضاني المفروم على هيئة صوابع
13-	<i>Tranche d'Agneau au Gelée</i>	<i>Fresh Vegetable and Black Currant Jelly</i>	شرائح اللحم الضاني مع الخضروات الطازجة والجيلي

أمثلة إعادة استخدام الفراخ المتبقية:

توجد عدة طرق لإستخدام الفراخ المتبقية نذكر منها:

١ - الشوربة *Creamed Chicken*

٢ - الشركسية *Sharkassia Plates*

٣ - فراخ إلكنج (صلصة البيضاء) *Chicken a la King*

٤ - فل أوفان رويال *Vol Au Vent Royal*

(فطيرة مستديرة تملأ بنسائل الفراخ بالصلصة البيضاء).

٥ - كريمه الفراخ بالأرز *Creamed Chicken with Rice*

٦ - فراخ بصلصة الباشميل *Chicken with Bechamel Sauce*

٧ - كسرولة كريمه الفراخ *Creamed Chicken in Casserole*

٨ - سلطه فراخ *Chicken Salad*

٩ - سندويشات فراخ *Chicken Sandwish*

١٠ - فطيرة فراخ *Creamed Chicken on Biscuit Short Cake*

### النتيجة:

من أجل تعظيم ربح المطعم ينبغي دراسة ثم تخطيط ومتابعة ورقابة جميع العمليات التي تتم من لحظة التفكير في إختيار الأطباق بحكمة وتحديد مواصفات الشراء التي تحقق أعلى غلة ممكنة. وكذا المرور بطرق الشراء والإختيار وتحديد الموردين وإتباع طرق الإستلام الصحيحة وذلك من حيث:

١ - جودة المواد الأولية المشتراه.

٢ - التمسك بمواصفات شراء كل مادة أولية مشتراه دون النظر إلى نوعها.

٣ - نوعية المواد الأولية المطلوبة.

### ثم إتباع جودة التخزين السليم وذلك من حيث:

١ - صحة المكان وملاءمته للمواد الأولية للحفاظ عليها.

٢ - إتباع إدارة سليمة للمخازن ودورة مستندية سليمة للحصول على المخزون

الأمثل إقتصادياً والذي يوفر تواجد المواد الأولية عند طلبها.

وبعد ذلك إتباع نظام صرف ومراقبة جيد بحيث يحصل كل قسم على احتياجاته الفعلية دون الزيادة التي تفتح مجالات السرقة وسوء الإستخدام، وبعد ذلك إتباع نظام سليم لتقييم قيمة مسحوبات كل قسم من الأقسام.

ثم تتم متابعة إنتاج وتصنيع المطبخ من اللحوم على أشكالها وأنواعها المختلفة، كذلك إعداد وإنتاج الخضروات والشوربة والمعجنات والنشويات وذلك عن طريق نموذج إنتاج اللحوم *Production Sheet* وهو عبارة عن كشف يوضح الناتج من تقطيع الأجزاء الكبيرة للحيوان.

مثال ذلك: الفليتو ٣٥ كيلو ينتج عنه:

### جدول إنتاج اللحوم

Chateau Braind	٤٠٠ جرام	شاتو بريون	عدد (١)
Filet Beef Steak	٢٠٠ جرام $\times$ ٤ = ٨٠٠ جرام	فيليه بيف ستيك	عدد (٤)
Tournedos	١٨٠ جرام $\times$ ٦ = ١٠٨٠ جرام	تورنيـدو	عدد (٦)
Filet Mignon	١٠٠ جرام $\times$ ٤ = ٤٠٠ جرام	فيليه منيون	عدد (٤)
Filet Goulash	٣٠٠ جرام $\times$ ١٠ = ٣٠٠٠ جرام	فيليه جولاش	عدد (١٠)
	٢٩٨٠ جرام		

إن نموذج إنتاج اللحوم *Production Sheet* يستخدم لبيان المخزون من قطع اللحم الجاهزة للإستخدام، فإذا تم بيع ٣ تورنيـدو فى أحد الأيام فمعنى ذلك أنه يمكن مراقبة والتأكد من أن هناك ٣ تورنيـدو ومن المفروض وجود مساحة فى ثلاجة حفظ اللحوم ويتم التحقق من وجودها، حيث أن عدم وجود العدد المشار إليه يعنى أن هناك تلاعباً يجب تداركه.

والرقابة هنا ذات حدين الأول لتحقق من وجود المخزون والتحقق من أن سعر بيع الثلاث تورنيـدو قد تم حسابه ضمن إجمالي المبيعات.

obeikandi.com

الفصل الثاني  
إدارة المطاعم

## هندسة قائمة الطعام

إعادة بناء قوائم الطعام بطريقة صحيحة

*Menu Engineering*

يعرض في هذا الفصل الأسلوب العلمي الذي يجب أن يتم الاعتماد عليه لتحليل نتائج مبيعات المطاعم لإيجاد القرارات المناسبة لزيادة ربحية وتخفيض التكاليف والذي تم إحصاؤه عن طريق أحمد علساء جامعة مينسوتا - كلية السياحة والفنادق بالولايات المتحدة الأمريكية.

obeikandi.com

## الفصل العاشر

### هندسة قائمة الطعام

### Menu Engineering

#### مقدمة :

تمثل قائمة الطعام فى أى مطعم حافظة تحتوى على مجموعة من الأطباق التى يتم عرضها مكتوبة ومتناسقة فى كتيب على عملاء المطاعم. وبقدر إدارة هذه الحافظة بنجاح بقدر ما يكون هناك إقبال من العملاء على المطاعم لتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم وكذلك المساهمة الحدية من كل طبق مباع لتحقيق أعلى عائد ممكن لإدارة المطعم.

وعلى ذلك يمكن القول بأن نجاح أى قائمة طعام فى تحقيق التوازن بين إرضاء العملاء مع تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح يركز على دعامتين أساسيتين هما:

- ١ - إجتذاب مزيد من العملاء عن طريق الإبقاء دائماً على فاعلية الأصناف الموجودة فى قائمة الطعام.
- ٢ - المساهمة الحدية لكل طبق من الأطباق المباعة فى زيادة ربحية المطعم.

#### ماهى هندسة قائمة الطعام؟

تقوم هندسة قائمة الطعام على عمليات مرحلية تتم خطوة بخطوة وتتيح للإدارة تقييم تسعير الأطباق الموجودة فى قوائم الطعام الحالية والمستقبلية ومحتويات هذه القائمة، كذلك تصميم القائمة ذاتها.

وتتطلب هندسة قوائم الطعام أن يكون الإهتمام منصباً على ثلاث معالم أساسية هي:

- ١ - طلب العملاء : إجمالي عدد العملاء الذين يتم خدمتهم.
- ٢ - المزيج البيعي للأطباق: (MM) تحليل نوعية الأطباق التي تسم إختيارها (وهي متعلقة بمرونة الطلب على الأطباق المختارة).
- ٣ - المساهمة الحدية: (CM) تحليل المساهمة الحدية (إجمالي الربح) لكل طبق من الأطباق المباعة. (وهي المتعلقة بمرونة الأسعار).

وتعتمد هندسة قوائم الطعام على توجه الإدارة نحو عدد الجنيهات التي تساهم بها قائمة الطعام في تحقيق الربح المطلوب وليس فقط تحقيق التكلفة المطلوبة، حيث أن إستراتيجية الأسعار التي تعتمد على تكلفة الطبق فقط قد تكون غير دقيقة وعلى المدى الطويل خطيرة حيث يتم على أساسها تقييد الإدارة في إمكانياتها لتعظيم الإيرادات والأرباح، ذلك أن إستخدام مضاعف التكلفة *Cost Multiplier* قد يؤدي في بعض الأحيان إلى الآتى:

١ - رفع مستوى أسعار الطبق بحيث يكون غير منافس للأسعار المقدمة فى المطاعم المجاورة.

مثال: إذا كان من المطلوب تحقيق ٣٠% تكلفة مأكولات معنى ذلك أن

$$\text{هذا يمثل مضاعف تكلفة} = \frac{100}{30} = 3.30 \text{ مضاعف التكلفة وذلك معناه}$$

أن تكلفة الطبق يجب أن تكون كالتالى:

التكلفة (تكلفة الطبق) × مضاعف التكلفة = سعر بيع الطبق

فإذا كانت التكلفة = ٣ جنيهات فإن سعر البيع يفترض أن يكون

$$10 = 3.30 \times 3 \text{ جنيهات}$$

٢ - التضخم المغالى فيه *Over Inflating*

الذى يؤدي إلى إنخفاض الطلب على الأطباق وبالتالي تخفيض الأرباح. إن تحقيق الإدارة لمضاعف التكلفة سوف يوجهها نحو تحقيق نسبة التكلفة المستهدفة وليس نحو تحقيق الربح المستهدف.

٣ - أن سياسة إتباع مضاعف التكلفة لا يمكن تطبيقه في مصر في ظل إقتصاد غير ثابت في أسعار المواد الأولية التي تتضخم كل يوم وهذا ما يؤدي إلى إنكماش الربحية تدريجياً.

## ولتوضيح الأفكار السابقة:

إسم الأطباق	تكلفة الطبق	سعر البيع	نسبة تكلفة المأكولات المصنعة	المساهمة الحدية (الفائض من التكلفة فى البيع)
فراخ محمرة	١٥	٤٥	٣٣%	٣٠
ستيك مشوى	٣٠	٧٠	٤٣%	٤٠
إستاكوزا	٤٥	٩٠	٥٠%	٤٥

ويوضح المثال السابق أنه بالرغم من أن تكلفة طبق الإستاكوزا يساوى ٥٠% وهى أعلى نسبة تكلفة إلا أنه أيضاً يمكن أن يساهم بمبلغ ٤٥ جنيهاً فى إجمالى ربح التشغيل.

وعلى ذلك فإن إدارة المطعم يجب أن تقوم بتشجيع بيع طبق الإستاكوزا الذى يجلب لها أعلى مساهمة حدية بالرغم من ارتفاع تكلفة إنتاجه وخصوصاً لو أن هذه المساهمة الحدية المرتفعة توازنت مع طلب العملاء (زيادة الطلب عليه).

ولتوضيح أثر مزج قائمة الطعام *Menu Mix* مع إجمالي تكلفة المأكولات المصنعة بالمقارنة مع المساهمة الربحية *Profit Margin* نستعين بالمثال التالي الذي يقوم على أساس مقارنة مزيج قائمة طعام لمطعمين مختلفين يبيعان نفس الثلاث أطباق موضوع المقارنة.

مزيج قائمة الطعام المبيعة (ب)					مزيج قائمة الطعام المبيعة (أ)				
المساهمة الحدية	إجمالي المبيعات	تكلفة	عدد المبيعات	أنواع الأطباق	المساهمة الحدية	إجمالي المبيعات	تكلفة	عدد المبيعات	أنواع الأطباق
٩٠٠	١٣٥٠	٤٥٠	٣٠٠	فراخ	٣٠٠٠	٤٥٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	فراخ
٣٢٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠	٨٠٠	ستيك	١٦٠٠	٢٨٠٠	١٢٠٠	٤٠٠	ستيك
٢٧٠٠	٥٤٠٠	٢٧٠٠	٦٠٠	ستاكوزا	١٣٥٠	٢٧٠٠	١٣٥٠	٣٠٠	ستاكوزا
٦٨٠٠	١٢٣٥٠	٥٥٥٠	١٧٠٠		٥٩٥٠	١٠٠٠٠	٤٠٥٠	١٧٠٠	
$\text{نسبة تكلفة المأكولات المبيعة} = \frac{٥٥٥٠}{١٢٣٥٠} = ٤٤,٤٤\%$					$\text{نسبة تكلفة المأكولات المبيعة} = \frac{٤٠٥٠}{١٠٠٠٠} = ٤٠,٥٠\%$				
$\text{متوسط المساهمة الحدية} = \frac{٦٨٠٠}{١٧٠٠} = ٤$					$\text{متوسط المساهمة الحدية} = \frac{٥٩٥٠}{١٧٠٠} = ٣,٥$				

يوضح المثال السابق الذي يقارن بين نتائج المطعم (أ) والمطعم (ب) والذان يتطابقان في أنواع الأطباق، ومحتويات هذه الأطباق، ومكونات كل منها، بل يتطابقان من حيث الجودة ولكن مختلفان من حيث الإقبال على الأطباق لذا اختلفت عدد الأطباق المبيعة، وهذا ما نتج عنه الآتي:

- ١ - إختلاف في متوسط تكلفة المأكولات المبيعة.
- ٢ - إختلاف في المساهمة الحدية في أرباح المطعمين.

## سيكولوجيا الأسعار:

هناك حساسية بين الإنسان والأسعار (وذلك بالنسبة للشراء أو البيع) أيًا كان بلده أو مستواه الإجتماعى أو الإقتصادى.. وذلك لأن الإنسان يربط السعر المقدم إليه بقيمة محددة سواءً كانت هذه القيمة جمالية ملموسة أو غير ملموسة، إجتماعية، سياسية أو إقتصادية.

لذا فعندما يقوم مخطط قوائم الطعام بوضع أسعارها يجب أن يأخذ فى الإعتبار "المدى السعري" الذى يتناسب مع القيمة المقبولة لشريحة العملاء الذين يتم إختيارهم لتقديم الخدمة وهو ما يعرف بالنقاط السعرية المقبولة *Accepted Price Points* هذه النقاط السعرية لها حد أدنى وحد أقصى من الممكن تحميله للطبق المعروض فى قائمة الطعام، والذى يعتمد على مدى قدرة العملاء على التمييز بين مختلف الأطباق المعروضة فى المطعم والمطاعم المنافسة.

ولا ننسى ذكر أن المخطط يجب أن يقوم بتقييم أسعار المنافسين وأخذها فى الإعتبار عند وضع الأسعار النهائية لقائمه.

كذلك فإننا يجب أن نأخذ فى الإعتبار من الناحية النفسية أن العميل مستعد أن يدفع فى طبق لحم أيًا كان نوعه سعراً أكبر من طبق الفراخ وأن طبق الشوربة لا يمكن أن يزيد عن طبق السلطة العادية.

ولكننا لا يجب أن نقف عند حد مقارنة الأسعار فقط بين المنافسين بل يجب عمل مقارنات عن الجودة، حجم ووزن قطعة اللحم *Portion* ومستوى الخدمة المقدمة وكثير من الخدمات الغير ملموسة المصاحبة لكل طبق من الأطباق المقدمة.

وعلى ذلك فإننا نجد أنه فى المطاعم العادية يكون الحد الأقصى للأسعار الموضوعه لكل طبق مرتبطة فى العادة بأسعار المنافسين الذين يفرضون حدود

السعر الأعلى (والذى يحتاج باستمرار إلى جهاز متابعة دقيق لتحركات المنافسين)، بينما تقوم مصروفات التشغيل بإملاء الحد الأدنى لهذه الأسعار.

غير أننا نجد فى الأسواق أن بعض المطاعم يقدمون أطباقاً بأسعار أعلى من الأسعار المعروضة من المنافسين، وذلك للسماح لعملائهم المتميزين *Prestige Buyer* وإعطائهم الفرصة لإشباع رغباتهم معتمدين على سيكولوجية الأنا التى تعتمد على فكرة أن الأسعار المتميزة قطعاً هى نظير جودة متميزة أيضاً وتكون هذه الفكرة فعالة عندما تهدف لوضع قوائم للمناسبات الخاصة أو الإحتفالات وغذاء أو عشاء الشركات التجارية والصناعية، بالإضافة إلى النقاط السعرية فإن هناك الأرقام المفردة / الزوجية للأسعار وهى المعروفة بـ *Odd-even Price* فقد دلت الأبحاث على أن العملاء يتقبلون الأسعار التى تصل إلى ٣٩ عن ٤٠ جنيهاً وعند وضع أسعار قوائم الطعام ينبغى أخذها فى الإعتبار وهى تمثل أحد العوامل السيكولوجية التى يتأثر بها العميل.

إن نجاح أى مطعم مرتبط ارتباطاً كبيراً بديناميكية الأسعار التى يقدمها إلى عملاءه، هذه الديناميكية تفرض عليه القيام بعمل الأبحاث اللازمة لوضع مؤشرات مرونة الأسعار التى يستخدمها على الأقل ٤ مرات فى السنة.

وقبل التعرض إلى هندسة قوائم الطعام يجب إدراك النقاط الآتية عند التعامل مع الأسعار.

١- أن طريقة الإعتماد على التكلفة فقط لوضع الأسعار قد تؤدي إلى أوضاع خطيرة وفى الغالب منحازة وغير صحيحة.

٢- إن تقييم حساسية العملاء بالنسبة للأسعار يجب أن تتم قبل تحديد الأسعار النهائية للأطباق المباعة فى قائمة الطعام.

٣- يجب تحليل أعمال ونتائج المنافسين.

٤ - طريقة الأعداد الفردية / الزوجية لوضع الأسعار يجب أن تؤخذ فى الحسبان.

٥ - يجب استخدام الأسعار المتميزة بقدر الإمكان.

٦ - ضرورة استخدام الحدود لتعظيم الخدمة *Margin* وفى نفس الوقت لتتمشى مع تحقيق القيمة الذهنية للعميل.

### الخطوات العملية لتطبيق هندسة قائمة الطعام:

حتى يمكن تطبيق هندسة قوائم الطعام ينبغي تناول الموضوعات التالية:

أولاً : المتطلبات المفروض معرفتها قبل بداية تنفيذ هندسة قوائم الطعام.

ثانياً : الخطوات التنفيذية لهندسة قوائم الطعام.

ثالثاً : إتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً : المتطلبات الأولية:

ينبغي على المخطط معرفة النقاط الآتية بالنسبة للتشغيل:

- ١ - المعرفة التامة بكل طبق من الأطباق المعروضة للبيع فى المطعم وهو ما يطلق عليه "المنتج"، معرفة المنتج.
- ٢ - تكلفة كل منتج من المنتجات المباعة.
- ٣ - معرفة سعر كل طبق من الأطباق.
- ٤ - معرفة عدد الأطباق المباعة (أو المتوقع بيعها) وذلك لفترة محددة.

وفى مرحلة لاحقة سوف تساعد كل من المساهمة الحدية والنشاط البيعى على تصميم الأطباق الموجودة فى قوائم الطعام ما بين مستوى منخفض أو مرتفع.

ثانياً: الخطوات التنفيذية لهندسة قوائم الطعام:

تعتبر هندسة قائمة الطعام مدخل تسويقي لتقييم قوائم الطعام الحالية والمستقبلية وذلك من ناحية:

- ( ١ ) محتويات هذه القائمة.
- ( ٢ ) أسعار كل طبق من الأطباق المقدمة المقترحة فى هذه القائمة.
- ( ٣ ) تصميم هذه القائمة.

وتهدف الخطوات التنفيذية لهندسة قوائم الطعام على الرد على الإستفسارات الآتية:

- ( ١ ) ماهى أفضل الأسعار لكل طبق من أطباق قائمة الطعام الذى يحقق أكبر ربحية ممكنة ؟
  - ( ٢ ) ماهى التكلفة المتوقعة لكل قائمة طعام ؟
  - ( ٣ ) على أى مستوى من الأسعار والمزيج التسويقي المناسب الذى يحصل فيه المطعم على تعظيم أرباحه ؟
  - ( ٤ ) ماهى الأطباق الحالية التى تحتاج إلى إعادة تسعير أو الإبقاء على ماهى عليه أو تغييرها أو إعادة وضعها فى أماكن أخرى فى القائمة ؟
  - ( ٥ ) كيف يمكن تقييم نجاح قوائم الطعام الذى تم تغييرها ؟
- أما الخطوات التنفيذية فسيتم ذكرها فيما بعد.

#### أولاً : المتطلبات الأولية:

١- من واقع قوائم الطعام نفسها يتم التعرف على أنواع الأطباق المقدمة فى قوائم الطعام والمأكولات المصاحبة لكل طبق وكذلك سعر بيع كل طبق.

٢- من واقع سجل المبيعات اليومية للمطعم يتم التعرف على عدد الأطباق المباعة وإجمالي مبيعات كل صنف ثم إجمالي مبيعات المأكولات اليومية ثم الشهرية.

٣- أما فيما يتعلق بتحديد تكلفة المأكولات المصنعة فسوف نتعرض لهذه النقطة بإسهاب.

### تكلفة المأكولات المصنعة:

يعتقد معظم مديري المطاعم أن ربحية مؤسساتهم يمكن تحقيقها عن طريق نسبة تكلفة المأكولات المصنعة إلى إجمالي المبيعات وحتى يمكن الوصول إلى تحقيق تكلفة تصنيع المأكولات في المطاعم فإنه يجب معرفة ثلاثة نقاط رئيسية هي:

- ( ١ ) التكلفة النمطية لتصنيع الطبق.
- ( ٢ ) التكلفة النمطية لتصنيع المجملات الموجودة في الطبق *Garnish*.
- ( ٣ ) التكلفة الإضافية للمأكولات المصاحبة.

#### ١ - التكلفة النمطية لتصنيع الطبق:

من أجل الحصول على التكلفة النمطية للطبق ينبغي أن نستعين ببطاقة مكونات الطبق النمطية وتجمع هذه البطاقة جميع المكونات من المواد الأولية التي يتم إستخدامها لتصنيع الطبق وذلك من حيث الصنف والكمية، بعد ذلك يتم حساب تكلفة الأصناف المستخدمة في تصنيع الطبق (سواء كانت بالجرام، بالكيلو، بالوجبة أو بالملعقة) لنحصل في النهاية على إجمالي التكلفة النمطية للصنف وليس للطبق.

الفرق واضح بين الصنف والطبق، فعندما نشير إلى الصنف فنحن نقصد تصنيع اللحم والتي تكون لها أوزان نمطية مثل الموجودة في أحد أركان الطبق،

أما الطبق ذاته فيمكن أن يتكون من الصنف الرئيسي بالإضافة إلى وزن نمطي آخر يمثل المكملات للطبق (الأرز - المكرونة - الخضروات) ويطلق عليها المجملات.

### ٢ - تكلفة مجملات الطبق *Garnish Cost* :

وعادة تكون لهذه المجملات أيضاً بطاقة مكونات طبق نمطية يتم إحتسابها لمعرفة تكلفة هذه المجملات، وقد تختلف تكلفتها بحسب الأوزان النمطية التي يقوم بتحديددها المطعم بالنسبة للمأكولات المجملة.

### ٣ - التكلفة الإضافية للمأكولات المصاحبة:

هناك تكلفة مأكولات إضافية يستخدمها العميل دون النظر إلى أنواع الأطباق وأسعارها وكمياتها، وتتمثل في الخبز والزبدة المقدمة لكل عميل، وتوجد بعض مطاعم تقدم أيضاً السلطات بصلصات مصاحبة، كذلك تسمح بعض المطاعم أن تلبى طلب العميل في حالة طلب إضافي (بدون قيمة) للأرز، أو المكرونة أو الخضروات ويطلق عليها *Supplement*.

هذه الإضافات المجانية تمثل تكلفة يجب أن تؤخذ في الحسبان، وعلى ذلك فإن التكلفة الإجمالية لخدمة أى طبق تساوى:

..... ( ١ ) التكلفة النمطية للمكون الأساسي للطبق

(لحوم ، فراخ ، سمك)

..... ( ٢ ) تكلفة المجملات الخاصة بالطبق

..... ( ٣ ) تكلفة المأكولات الإضافية

..... إجمالي تكلفة الطبق

وبهذه الطريقة يمكن تحديد التكلفة الفعلية المتوقعة لكل طبق والتي يجب أن تكون متساوية مع التكلفة الحقيقية فإذا وجد أن هناك فرق فهو إما لتقطيع اللحوم بأوزان أكبر من الأوزان النمطية أو تلف بعض المأكولات أو سرقة بعض مأكولات أخرى.

وإذا بحثنا في واقع الأمر، نجد هناك فرق بين التكلفة الحقيقية والتكلفة المتوقعة لتصنيع الأطباق في المطاعم، هذا الفرق قد يمثل ما بين ١ - ٣% حسب نوع المطعم، والكفاءة الإدارية للرقابة المستخدمة في المطعم. إن حساب التكاليف الحقيقية يتم الوصول إلى تحديدها عن طريق المشتريات وجرد آخر المدة عند نهاية فترة محاسبية محددة. وتقدر التقديرات العملية للفروق وتتم التكلفة المتوقعة (الموازنة) والتكلفة الحقيقية على النحو التالي:

### الفروق

بالنسبة للمطاعم السريعة <i>Fast Food Operation</i>	١ - ٢/١
بالنسبة للمطاعم الخمس نجوم	٢ - ٢٢٥
بالنسبة للمطاعم المتخصصة	٢ - ٢٥

أي فروق أكبر تدل على أن هناك مشاكل يجب أن تحل ولتحديد تكلفة المأكولات المستخدمة لتصنيع كل طبق ينبغي إتباع المعادلة الآتية:

التكلفة النمطية لتصنيع الطبق %

سعر بيع الطبق

أما بالنسبة لتحديد التكلفة الإجمالية لتصنيع الأطباق المباعة فيجب إتباع المعادلة الآتية:

### تكلفة تصنيع جميع الأطباق المباعة

إجمالي مبيعات المأكولات

إن حساب التكلفة الإجمالية لتصنيع جميع الأطباق المباعة يتم عن طريق إتباع الخطوات الآتية (في شهر مارس ٢٠٠٥):

٥٠٠.٠٠٠	رصيد مخزون المأكولات أول المدة
٣٠٠.٠٠٠	+ المشتريات
٨٠٠.٠٠٠	إجمالي المتاح لتصنيع المأكولات
٤٠٠.٠٠٠	- رصيد مخزون آخر المدة
٤٠٠.٠٠٠	إجمالي تكلفة تصنيع جميع الأطباق المباعة

فإذا فرضنا أن المبيعات كانت هذا الشهر ٩٠٠.٠٠٠ جنيه فإنه يمكن حساب تكلفة المأكولات على النحو التالي:

$$44\% = 100 \times \frac{400,000}{900,000}$$

ثانياً : الخطوات التنفيذية لهندسة قوائم الطعام:

من أجل الوصول إلى الرد على الخمسة أسئلة السابق ذكرها والتي تخص إتخاذ القرارات السليمة نحو الإدارة الفعالة لقائمة الطعام، والتي تعتبر مرآة ونظام وخطة عمل يقدمها المطعم إلى عملاءه إما بالإبقاء على الأطباق المعروضة في قوائم الطعام أو تغييرها أو تغيير مسمياتها أو تغيير الأوزان

النمطية الخاصة بها أو إعادة تسعيرها أو تخفيض أسعارها فتقوم آليّة هندسة قوائم الطعام على أساس دعامتين أساسيتين:

١ - ورقة عمل تحليلية يتم من خلالها الإستعانة بعاملين أساسيين:

- الأول يتمثل في معرفة المزيج التسويقي لكل طبق  $MM$

- الثاني تحديد نسبة المساهمة الحدية لكل طبق.

وذلك للوصول إلى تصنيف كل طبق.

٢ - تحديد أربعة فئات (فئة النجوم - فئة الحصان - فئة علامة الإستفهام وفئة الكلب) وتسكين كل طبق مصنف في الفئة الخاصة به.

٣ - إتخاذ القرارات المناسبة والرد على الأسئلة الخمسة السابق الإشارة إليها.

١ - ورقة العمل التحليلية:

من أجل شرح ورقة العمل التحليلية التي تستعين بها هندسة قوائم الطعام للوصول إلى أهدافها فسوف نقوم بافتراض أن هناك مطعم "علاء الدين" يقوم بتقديم ١٠ أطباق أساسية موضحة في الشكل الخاص بمثال عملي عن ورقة العمل التحليلية لهندسة القوائم التحليلية في الخانة رقم (A)، وفي خلال شهر يناير سنة ٢٠٠٦ تم بيع كميات الأطباق الموضحة في الخانة (B) أما أسعار البيع وتكلفة كل طبق فموضحة في كل من الخانة (E) و (F).

المطلوب:

بالمعلومات الموضحة بعالية.. بماذا تنصح إدارة مطعم علاء الدين فيما

يخص الآتي:

(١) ماهي الأطباق التي تنصح برفع أسعارها ؟

- ( ٢ ) ماهى الأطباق التى يتم الغاءها من قائمة الطعام ؟  
 ( ٣ ) ماهى الأطباق الذى يجب أن تقوم بتخفيض أسعارها ؟  
 ( ٤ ) ماهى الأطباق التى تقوم بإحتفاظها بنفس أسعارها ؟  
 ( ٥ ) هل تتصح بقائمة أكبر من القائمة الحالية (العشرة أطباق) ؟

البيانات التى تحتويها ورقة العمل

الخاصة بهندسة قوائم الطعام حسب الخانات

البيانات	الأعمدة	ترقيم
أسماء الأطباق المباعه / أو المتوقع بيعها	A	١
عدد الأطباق المباعه (MM)	B	٢
نسبة مساهمة كل طبق من مبيعات الأطباق كلها (MM%) فى المزيج التسويقي	C	٣
مستوى تصنيف المزيج التسويقي للأطباق	D	٤
سعر بيع الطبق	E	٥
تكلفة تصنيع كل طبق	F	٦
المساهمة الحدية لكل طبق	G	٧
إجمالى مبيعات الأطباق	H	٨
إجمالى تكلفة المبيعات	I	٩
إجمالى المساهمة الحدية للأطباق المباعه	J	١٠
نسبة المساهمة الحدية	K	١١
تصنيف المساهمة الحدية لكل طبق	L	١٢
ترتيب الأطباق حسب الأربعة فئات	M	١٣

مثال عن ورقة العمل التحليلية لهندسة قوائم الطعام

<i>n</i>	<i>A</i> أسماء الأطباق المباعه	<i>B</i> عدد الأطباق المباعه	<i>C</i> نسبة الأطباق المباعه	<i>D</i> مستوى تصنيف المزيج التسويقي	<i>E</i> سعر بيع الطبق	<i>F</i> تكلفة الطبق	<i>G</i> المساهمة الحديه	<i>H</i> إجمالي المبيعات	<i>I</i> إجمالي التكلفة	<i>J</i> إجمالي المساهمة الحديه	<i>K</i> نسبة المساهمة الحديه %	<i>L</i> نوعية المساهمة الحديه	<i>M</i> الترتيب
١	جمبرى	٢١٠	٧	H	٧٩ر٥	٤٩	٣٠ر٥	١٦٦٩٥	١٠٢٩٠	٦٤٠٥	٦٠٩	L	حصان
٢	فراخ	٤٢٠	١٤	H	٤٩ر٥	٢٢ر٢	٢٧ر٤	٢٠٧٩٠	٩٢٨٢	١١٥٠٨	١١٩	L	حصان
٣	سربيون	٩٠	٣٠	L	٤٥ر٠	١٩ر٥	٢٥ر٥	٤٠٥٠	١٧٥٥	٢٢٩٥	٢٤	L	كلب
٤	ريسيا	٦٠٠	٢٠	H	٧٩ر٥	٤٩ر٥	٣٠ر٠	٤٧٧٠٠	٢٩٧٠٠	١٨٠٠٠	١٨٠	L	حصان
٥	ضائى	٦٠	٢	L	٩٩ر٥	٥٦ر٥	٤٣ر٠	٥٩٧٠	٣٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧	H	علامة
٦	مشوى	٣٦٠	١٢	H	٨٥ر٠	٤٥ر٠	٤٠	٣٠٦٠٠	١٦٢٠٠	١٤٤٠٠	١٤٩	H	استفهام
٧	سربيون مشوى	٥١٠	١٧	H	٧٩ر٥	٤٣	٣٦ر٥	٤٠٥٤٥	٢١٩٣٠	١٨٦١٥	١٩٠٣	H	نجوم
٨	سمك	٢٤٠	٨	H	٦٩ر٥	٣٩ر٥	٢٠	١٦٦٨٠	٩٤٨٠	٧٢٠٠	٧٤ر٠	L	حصان
٩	ستاكوزا	١٥٠	٥	L	٩٥	٤٩ر٥	٤٥ر٥	١٤٤٥٠	٧٤٢٥	٦٨٢٥	٧ر١	H	علامة
١٠	تندبون	٣٦٠	١٢	H	٦٤ر٥	٤٠	٢٤ر٥	٢٣٢٢٠	١٤٤٠٠	٨٨٢٠	٩ر١	L	علامة
	إجمالي	٣٠٠٠	%١٠٠					٢٢٠ر٥٠٠	١٢٣٨٥٢	٩٦٦٤٨	١٠٠		استفهام
متوسط المساهمة الحديه ٣٣,٣													

شرح الجدول

الأعمدة من A-M	شرح لكل الأعمدة
A	أسماء الأطباق المعروضة للبيع
B	عدد الأطباق المباعة
C	لحساب نسبة الأطباق المباعة من كل طبق منسوبة إلى إجمالي الأطباق المباعة مثال : الجمبرى تم بيع ٢١٠ طبق إجمالي المبيعات = ٣٠٠٠ % ٧ الفراخ تم بيع ٤٢٠ طبق = ٣٠٠٠ % ١٤ إجمالي Menu Mix (MM%) = ١٠٠ %
D	مستوى تصنيف نسبة الأطباق المباعة وهو ما يطلق عليه <i>Popularity Index</i> ، يتم تقييم نسبة كل طبق مباع إما "منخفض" أو "مرتفع" أى طبق يكون أقل من ٧٠% من متوسط المزيج البيعى (MM) يعتبر منخفض أى طبق ٧٠% أو أكثر فى المتوسط يعتبر عالى. وحيث أن هناك عشرة أطباق فإن كل طبق يمثل ١/٥ من مزيج الأطباق المباعة فإذا كان هناك ٢٠ طبق فإن المتوسط يكون ٥ وليس ١٠، وبالنسبة للحالتين نضرب ١٠ × ٧٠% = ٧٠٠ أى ٧٠% للحصول على نسبة المزيج البيعى MU بمعنى أن أى طبق ٧٠% أو أعلى من المزيج البيعى يعتبر عالى الإقبال أما الأطباق الأقل من ٧٠% تعتبر نسبة الإقبال عليها منخفضة.
E	سعر بيع الطبق الواحد.
F	تسجيل تكلفة تصنيع كل طبق من الأطباق (يخصص تعليق خاص لشرح كيفية الوصول إلى تحديد تكلفة المأكولات المصنعة).

شرح لكل الأعمدة		الأعمدة من A-M																																			
<p>المساهمة الحدية (إجمالي الربح) يتم حساب المساهمة الحدية : حساب تكلفة الطبق (F) يتم خصمة من حساب (E) ويمثل سعر بيع الطبق</p>																																					
	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>G</td> <td>F</td> <td>E</td> <td>مثال</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>المساهمة الحدية</u></td> <td><u>تكلفة الطبق</u></td> <td><u>سعر بيع الطبق</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>لكل طبق</u></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>٣٠٥ =</td> <td>٤٩-</td> <td>٧٩٥</td> <td>جمبرى</td> </tr> <tr> <td></td> <td>٢٧ر٤ =</td> <td>٢٢١-</td> <td>٤٩٥</td> <td>فراخ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>٩٦ ٦٤٨ =</u></td> <td><u>١٢٣ ٨٥٢-</u></td> <td><u>٢٢٠ ٥٠٠</u></td> <td></td> </tr> </table>		G	F	E	مثال		<u>المساهمة الحدية</u>	<u>تكلفة الطبق</u>	<u>سعر بيع الطبق</u>			<u>لكل طبق</u>					٣٠٥ =	٤٩-	٧٩٥	جمبرى		٢٧ر٤ =	٢٢١-	٤٩٥	فراخ		.....	.....	.....			<u>٩٦ ٦٤٨ =</u>	<u>١٢٣ ٨٥٢-</u>	<u>٢٢٠ ٥٠٠</u>		G
	G	F	E	مثال																																	
	<u>المساهمة الحدية</u>	<u>تكلفة الطبق</u>	<u>سعر بيع الطبق</u>																																		
	<u>لكل طبق</u>																																				
	٣٠٥ =	٤٩-	٧٩٥	جمبرى																																	
	٢٧ر٤ =	٢٢١-	٤٩٥	فراخ																																	
	.....	.....	.....																																		
	<u>٩٦ ٦٤٨ =</u>	<u>١٢٣ ٨٥٢-</u>	<u>٢٢٠ ٥٠٠</u>																																		
	$\%٥٦,٢ = \frac{١٢٣ ٨٥٢}{٢٢٠ ٥٠٠}$																																				
	$\%٤٣,٨ = \frac{٩٦ ٦٤٨}{٢٢٠ ٥٠٠}$																																				

إجمالي المبيعات =				<b>H</b>
<u>عدد الأطباق المباعة (B) × سعر بيع الطبق (E)</u>				
مثال:				
<u>H</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	
إجمالي المبيعات	سعر بيع الطبق	عدد الأطباق المباعة	الأطباق	
١٦ ٦٩٥	= ٧٩٥	× ٢١٠	الجمبرى	
٢٠ ٧٩٠	= ٤٩٥	× ٤٢٠	الفراخ	
.....		.....		
<u>٢٢٠ ٥٠٠</u>		<u>٣٠٠٠</u>		
إجمالي التكلفة (للأطباق المباعة) =				<b>I</b>
حساب تكلفة تصنيع كل طبق × عدد الأطباق المباعة				
<u>I</u>	<u>F</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	
إجمالي التكلفة	تكلفة الطبق	عدد الأطباق المباعة	الأطباق	
١٠ ٢٩٠	٤٩ ×	٢١٠	الجمبرى	
٩ ٢٨٠	٢٢١ ×	٤٢٠	الفراخ	
.....	.....	.....		
<u>١٢٣ ٨٥٢</u>		<u>٣٠٠٠</u>	إجمالي	
إجمالي المساهمة الحدية =				<b>J</b>
<u>J</u>	<u>G</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	
إجمالي المساهمة الحدية	المساهمة الحدية	عدد الأطباق المباعة	الأطباق	
الحدية				
٦ ٤٠٥	٣٠٥	٢١٠	جمبرى	
١١ ٥٠٨	٢٧٤	٤٢٠	فراخ	
.....	.....	.....		
<u>٩٦ ٦٤٨</u>		<u>٣٠٠٠</u>	إجمالي	
ويمثل إجمالي المساهمة الحدية إجمالي مجمل الربح				

<p>نسبة المساهمة الحديدية % لكل طبق من الأطباق المباعة = المساهمة الحديدية لكل طبق ÷ إجمالي المساهمة الحديدية لجميع الأطباق</p> $\text{أى بالنسبة للجمبرى} = \frac{6405}{96648} = 6.6\%$ $\text{الفراخ} = \frac{11508}{96648} = 11.9\%$ <p>إجمالي نسبة المساهمة الحديدية <math>\frac{0.0000}{100}\%</math></p>	<b>K</b>
<p>نوعية المساهمة الحديدية (مرتفعة / منخفضة) (L/H)</p> <p>يتم تقييم المساهمة الحديدية بالمرتفعة أو المنخفضة حسب ما إذا كان الطبق قد حقق نسبة مساهمة حديدية أعلى أو أقل من متوسط المساهمة الحديدية لجميع الأطباق المباعة.</p> <p>كيفية حساب متوسط المساهمة الحديدية: عن طريق قسمة إجمالي قيمة المساهمة الحديدية وتمثل 96 648 (J) على عدد الأطباق المباعة. ويمثل 3000 وجبة (طبق) × متوسط المساهمة الحديدية 32.2 كل طبق يحصل على 32.2 جنيه أو أعلى من نسبة المساهمة الحديدية فإنه يحصل على مساهمة مرتفعة.</p> <p>كل طبق يحصل على أقل من نسبة المساهمة الحديدية فإنه يحصل على مساهمة منخفضة.</p> <p>ثم يتم مقارنة كل طبق..</p> <p>المساهمة الحديدية للطبق مع متوسط المساهمة الحديدية وذلك على النحو التالي لتحديد نوعية المساهمة:</p>	<b>L</b>

المستوى	المقارنة		قائمة الطعام
	نسبة المساهمة الحديدية	النسبة الحديدية	
L	٣٢ر٢	>	جمبرى
L	٣٢ر٢	>	فراخ
L	٣٢ر٢	>	سوليون
L	٣٢ر٢	>	ريب Rib
H	٣٢ر٢	<	ضانى مشوى
H	٣٢ر٢	<	ستيك
H	٣٢ر٢	<	سرليون مشوى
L	٣٢ر٢	>	سمك
H	٣٢ر٢	<	ستاكوزا
L	٣٢ر٢	>	تندليون

#### ترتيب الأطباق المباعية:

يتم ترتيب الأطباق المباعية حسب أربعة فئات، كل فئة لها خصائصها، وذلك باستخدام المساهمة الحديدية (CM) ونسب المزيج التسويقي للتفرقة بينهم.

وتتمثل هذه الفئات الأربعة فى الآتى:

الفئة الأولى فئة النجوم تتميز هذه الفئة بأن المساهمة الحديدية الخاصة بها مرتفعة ونسبة المزيج التسويقي مرتفع أيضاً.	STAR
الفئة الثانية فئة الحصان هذه الفئة تكون المساهمة الحديدية الخاصة بها منخفضة ونسبة المزيج التسويقي مرتفع.	Plow Horse

*Puzzle* الفئة الثالثة فئة علامة الإستفهام هذه الفئة تكون المساهمة الحدية الخاصة بها مرتفعة في حين أن نسبة المزيج التسويقي منخفض.

*Dog* الفئة الرابعة فئة الكلب تتميز هذه الفئة بأن كل من المساهمة الحدية ونسبة المزيج التسويقي منخفض.

وعلى ذلك يمكن رسم المربع التالي:

المزيج التسويقي (%)	المساهمة الحدية	الفئات
<i>H</i>	<i>H</i>	النجمة
<i>H</i>	<i>L</i>	الحصان
<i>L</i>	<i>H</i>	علامة الإستفهام
<i>L</i>	<i>L</i>	الكلب

$H =$  مرتفع

$L =$  منخفض

## تعليقات على النتائج

تحديد الأربعة فئات فى بيان يميز كل فئة:

مميزات كل فئة من الفئات الأربعة:

فئة النجوم Star :

تعتبر الأطباق التى تتبع هذه الفئة من أشهر الأطباق وأكثرها إقبالاً من العملاء وتتميز أيضاً بأنها تمثل أكثر ربحية بالنسبة للمطعم الذى يقدمها، بل يمكن القول بأن هذه الأطباق تمثل أطباق تميز المطعم عن باقى المنافسين.

وتمثل النقاط الآتية القرارات التنفيذية المناسبة لهذه المجموعة من الأطباق.

( ١ ) تطبيق مواصفات صارمة بالنسبة للجودة المقدمة، كذلك أوزان نمطية محددة بالإضافة إلى طرق تقديم نمطية متفقة مع الجودة المطلوبة.

( ٢ ) وضع هذه الأطباق بأعلى قائمة الطعام وفى مكان واضح فى قائمة الطعام.

( ٣ ) تجربة مرونة أسعار البيع لهذه الأطباق وقد يطلق على بعض الأطباق هذه الفئة "السوبر ستار" وهى تلك الأطباق ذات الأسعار أعلى من الأسعار العادية وأقل حساسية لتغيرها عن باقى الأطباق فى قائمة الطعام.

فئة الحصان Plow Hosse:

تتميز أطباق هذه الفئة بالشهرة نسبياً من جهة العملاء بالرغم من المساهمة الحدية المنخفضة فالعملاء ينظرون إلى أطباق هذه الفئة نظرة إستحسان وخصوصاً هؤلاء الذين ينظرون إلى الأسعار بوعى شديد لذا يطلقون على هذه الأطباق أنها "الرائدة Leading Plates" بالنسبة للأطباق الأخرى الموجودة فى قوائم الطعام.

أما القرارات الخاصة بهذه الفئة فيجب أن تشمل:

( ١ ) تجربة لمدى حساسية أسعارها، وذلك إذا كان سعر الأطباق المعروضة مرناً جداً (حساس) فيجب تحميل الطبق بنصيب ضئيل من المساهمة الحدية أو تحميل الجزء الأكبر من المساهمة الحدية للأطباق التي يطلق عليها *Super Star* أى الأطباق الخاصة التي ينفرد بتقديمها المطعم دون المطاعم الأخرى.

ومطلوب أيضاً لهذه الفئة المراقبة المستمرة لأى مؤثرات سلبية أو موجبة على الطلب.

( ٢ ) إعادة ترتيب الأطباق فى قوائم الطعام نفسها بحيث لا تكون فى الصدارة . *Low Profile*

( ٣ ) الأخذ فى الاعتبار دمج الأطباق من هذه الفئة مع الأطباق ذات التكلفة المنخفضة للحصول على أعلا مساهمة حدية.

( ٤ ) التفكير فى إنقاص الوزن / الكمية المقدمة فى هذه النوعية من الأطباق.

( ٥ ) تحديد عامل التكلفة المباشرة للعمالة المطلوبة لتصنيع كل طبق.

فإذا احتاج الطلب فى تصنيعه إلى مهارات عالية ومكلفة فإنه من المفروض على المخطط أن يقوم إما بزيادة الأسعار أو إحلال طبق آخر للوصول إلى تعادل فى المساهمة الحدية (أى لا مكسب ولا خسارة).

#### فئة علامة الإستفهام *Puzzle* :

وتتميز هذه الفئة من الأطباق بأن لديها مساهمة حدية عالية، ولكن مستوى القبول لدى العملاء منخفض، لذا فإن القرارات تكون كالاتى:

( ١ ) الغاء الطبق من قائمة الطعام خاصة في حالة عدم وجود إقبال عليه من قبل العملاء ويتطلب تصنيعه عمالة مكثفة، ويعتبر هذا الإجراء مستساغ إذا كان هذا الطبق / الأطباق لا يمثل أهمية قصوى بالنسبة للصورة العامة للمطعم.

( ٢ ) إعادة وضع الأطباق في مكان آخر في قائمة الطعام.

( ٣ ) إعادة تسمية الطبق.. فإن كثير من الأطباق لا يتم الطلب عليها لخطأ أو لعدم التوفيق في إختيار إسم للطبق.

( ٤ ) تخفيض سعر الطبق.. إن هذه الفئة والتي تتسم بأن لديها مساهمة حدية عالية لكل طبق من الأطباق قد يكون قد تمت المبالغة في تسعيرها لذا يجب القيام بإعادة تسعيرها لزيادة الطلب عليها.

( ٥ ) تعزيز الأطباق ذات الإقبال المرتفع (*MM*) (نسبة الميزج التسويقي مرتفع) من أجل زيادة ترويج الأطباق عن طريق العروض المغرية *Merchandising* وعن طريق إعادة تجميل الطبق / الأطباق وعن طريق الترويج الشخصي للعاملين بأن يقوموا بعرضها على العملاء أو يقوموا بالتوصية على طلبها.

( ٦ ) الحد من عدد الأطباق التي تتبع هذه الفئة إذا كانت هذه الأطباق تخلق مشاكل بالنسبة للجودة، الإستمرارية، الإنتاج أو المخزون السلعي.

#### فئة الكلب *Dog*:

هذه الفئة تجمع الأطباق الخاسرة "*Losers*" فهي ما لا يتم الإقبال عليها من قبل العملاء (نسبة الميزج التسويقي منخفض) وأيضاً المساهمة الحدية لهذه الأطباق منخفضة أيضاً.

وتكون القرارات بالنسبة لهذه الفئة كالآتي:

- ( ١ ) إلغاء هذه الأطباق من قائمة الطعام.
- ( ٢ ) رفع سعر بيع هذه الفئة من الأطباق Puzzle حتى يصلوا إلى المستوى الأعلى علامة الإستفهام.
- ( ٣ ) إمكانية الإحتفاظ بأطباق هذه الفئة لتلبية رغبات خاصة بالعملاء مع عدم وضعها فى قائمة الطعام (وبذلك تحويل الطبق الخاسر إلى طبق ناجح) بأسعار مختلفة.

### ثالثاً : إتخاذ القرار المناسبة:

تم التوصل فى المرحلة السابقة إلى ترتيب الأطباق العشر إلى أربعة فئات محددة، كل فئة لها طبيعة خاصة، ولكن فى هذا المقام يجب توضيح أنه ليس معنى أن طبقين تم ترتيبهما فى نفس الفئة معنى ذلك أنهما يجب أن يتم إخضاعهما لنفس القرارات التى يمكن أن تتخذ بشأنهما.

وإتماداً على التحليل السابق يمكن الوصول إلى الوضع الآتى:

النوع	الترتيب	القرارات
١ - جمبرى مقلى	الحصان	إعادة تسعير
٢ - فراخ محمرة	الحصان	+ إعادة تسعير
٣ - سرليون مشوى	الكلب	تغيير الطبق
٤ - ريب بقرى	الحصان	+ إعادة تسعير
٥ - ضانى مشوى	علامة الإستفهام	إعادة وضعه فى مكان ملائم
٦ - ستىك نيوريوك	النجوم	الإحتفاظ بالطبق كما هو
٧ - توب سيرليون ستىك	النجوم	الإحتفاظ بالطبق كما هو
٨ - سمك محمر	الحصان	+ إعادة التسعير
٩ - ستاكوزا	علامة الإستفهام	إعادة وضعه فى مكان ملائم فى القائمة
١٠ - تندليون تيب	الحصان	+ إعادة تسعير

وعلى ذلك تكون الإجابة كالآتي:

( ١ ) الأطباق التي يجب أن يقوم المدير بزيادة أسعارها:

- \* الفراخ المحمرة ( رقم ٢ )
- \* الريب البقرى ( رقم ٤ )
- \* السمك المحمر ( رقم ٨ )
- \* تندليون تسب ( رقم ١٠ )

( ٢ ) الأطباق التي يجب إعادها من قائمة الطعام:

- \* الجمبرى المقلّى ( رقم ١ ) "عالي التكلفة فى التصنيع"
- \* سرليون مشوى ( رقم ٣ )

( ٣ ) الأطباق التي يتم تخفيض أسعارها:

- \* ضانى مشوى ( رقم ٥ )
- \* ستاكوزا ( رقم ٩ )

( ٤ ) الأطباق التي يتحفظ بها بنفس الأسعار:

- \* إستييك نيويورك ( رقم ٦ )
- \* توب سيرليون ستيك ( رقم ٧ )

التوصية:

لا ننصح بالزيادة فى الأطباق لأنه من الواضح أن المشكلة تقع فى الأسعار وليس فى العملاء المترددين على المطعم.

المرجع  
المستعمل

*References*

**باللغة العربية واللغة الإنجليزية**

obeikandi.com

## المراجع أولاً: باللغة العربية

- ١ - رواش حافظ حامد، تطور فن الطهي، الطبعة الثانية، ١٩٧٨.
- ٢ - د. عاطف محمد محمد خليل، (إعداد) قوائم الطعام، المعهد الفندقى بالأقصر.
- ٣ - د. منال محمد الخولى، قوائم الطعام وفن الخدمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٤ - مدحت شاهين، فن خدمة المأكولات فى الفنادق والمطاعم، الجزء الأول، دار الجامعات المصرية، ١٩٩٤.
- ٥ - أبو زيد أمين - طغيان سعيد، كتاب فنون الطهي الحديث، الطبعة الأولى، مطبعة المقتطف والمقطم، ١٩٣٤.
- ٦ - فانسان مارى فليب الياس - أبو بكر الحميدى، أصول فن الطهو، الطبعة الأولى - مطبعة سيراك، ١٩٦٥.

## ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية

- (1) Ann Hoke, Restaurant Menu Planning, John Willy Inc. Evanston, ILL, USA, 1964.
- (2) Albin G. Seaberg, Menu Design- Third Edition, CBI Publishing Company, Boston Mass. USA, 1983.
- (3) Charlotte Turgeon (ED), The Creative Cooking Course, Neathervane Book NY, 1982.
- (4) Cracknell, Kaufmann & Nobis, Practical Professional Catering, MacMillan Press, London, 1983.
- (5) Ceserani & Kinton, Practical Cooking, Fifth Edition, Edward Arnold GB, 1981.
- (6) C.Tour, Aide Memoire Du Sommelier, 6 Edition Suisse, 1975.
- (7) C.A Kirkpatrick, Advertising, Mass Communications in Marketing, 2 Edition, A jeffer & Simone Edition, NY, 1964.
- (8) Davis B and S. Stone, Food & Beverage Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Heineman Oxford, 1986.
- (9) David Atkinson, Hotel & Catering French, Pergamon Press Ltd, Oxford, England, 1980.
- (10) Erugine Pauli, Technologie Culinair, Federation Suisse des Cafetiers Restaurateurs at Hoteliers, Zurich, 1976.
- (11) Jerald W. Chesser, The Art and Science of Culinary Preparation, Educational Institute of the American Culirasy Federation Inc. St. Augustine, FL. 1992.
- (12) Jack D. NineMeier, Principle of Food and Beverage Operation, American Hotels & Motels Association, East Lansing, Mich, 1984.
- (13) Jack D. NineMeier, Management of Food & Beverage Operations, Third Edition, Education Institute AHMA, E-Lansing Mich. 2000.

- (14) John Fuller, Modern Restaurant Service, Hutchison & Co., Publishers, Ltd., London, 1983.
- (15) J. Brodner, Havard Carlson, Henry T. Maschal, Profitable Food & Beverage Operation, Attrens Publishing Company Inc., N.J, N.Y, 1962.
- (16) Join Grisbrooke, French For Catering Students, Edward Arnold, London, 1982.
- (17) Michel Omail Editor, Buffet & Receptions, Fourth Edition Virtue & Company Limited, London, 1984.
- (18) Michael L. Kasanara, Dowall I. Smith, Menu Engineering, Forth Edition, Hospitality Publication, Lansing, 1982.
- (19) Mona O. Barakat (Prep), Menu Planning, Self Printed, Alex, 1992.
- (20) Rubert G. Haines, Food Preparations for Hotels, Restaurants & Cafeterias, American Technical Society, Chicago, ILL, 1973.
- (21) Ronald of Eichy, Managing Service in Food & Beverage Operations, Second Edition Education Institute A.11 & M.A East Lansing, Mich, 1999.
- (22) Ronald Kinton, Victor Ceserani, The Theory of Catering, Second Edition, Edward Arnold, Publisher Ltd., London UK, 1970.
- (23) Sonia Allison, Hamlyn's Guide to Sauces, and Sauce. Making, Hamkyn Publishing Group Ltd., Middle Sex, England, 1970.
- (24) Victor Ceserani, R. Kinton, Practical Looking, Edward Arnold (Publishers) Ltd., London, 1981.