

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА

Н.С. Мучкина, Т.В.Крапива, Р.М. Ганиев

Ресторанный бизнес в настоящее время интенсивно растет и развивается, однако он имеет свою специфику и трудности в получении прибыли, что требует применения различных современных методов анализа для выявления причин низкой экономической эффективности. В работе показаны широкоизвестные методы, которые можно использовать при анализе деятельности предприятия ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: ресторан, эффективность деятельности, диаграмма Исикавы.

Сегодня в Кемерово насчитывается более 460 предприятий питания, из них 207 – рестораны и кафе. Каждый год ресторанный рынок города пополняется в среднем на 15-20 заведений, но при этом, почти такое же количество ресторанов закрывается. Это свидетельствует о том, что ресторанный бизнес имеет свою специфику и требует глубокого изучения и анализа. Для того, что бы быть постоянно «наплаву», при этом получая существенную прибыль, рестораторам, не обойтись без постоянных инноваций, улучшений структуры предприятия, генерирования новых идей, а также необходимо постоянно отслеживать модные тренды, новые и популярные форматы и концепции.

Причины в затруднении получения прибыли рестораном в полном объеме могут быть разными, для их выявления, анализа и принятия управленческого решения целесообразно использовать следующие методы – оценка экономической эффективности инвестиций, ABC-анализ, диаграмма Исикавы и др. Необходимо также подобрать научно обоснованный комплекс мер, способствующий повышению эффективности деятельности заведения.

Проведены исследования возможности повышения эффективности деятельности предприятия сервиса на примере банкетного зала ресторана «Щегловск» г.Кемерово. Стояла задача решить проблему нерационального использования площади заведения и получения прибыли в полном объеме существующих возможностей ресторана. При этом определяли экономическую эффективность внедрения разработанных проектных мероприятий при помощи метода оценки инвестиционных проектов с использованием ROI-коэффициента рентабельности инвестиций и диаграммы Исикавы.

Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма) позволяет системно подходить к повышению эффективности деятельности банкетного зала: выявления и изучения реальных причин возникновения проблем и способов их решения.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить наиболее существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы – отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы. Диаграмма Исикавы позволяет: стимулировать творческое мышление сотрудников, выявить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность.

В ходе построения диаграммы выявлены причины, влияющие в большей мере на эффективность работы предприятия: персонал, реклама, меню, помещение, управление (рисунок 1).

Основные причины, влияющие на увеличение эффективности банкетного зала, являются: помещение и меню, в связи с чем, необходимо уделить пристальное внимание данным составляющим.

Третичные и вторичные причины помогают понять из чего состоят первопричины. Так, первопричина «помещение» зависит от отопления, вентиляции, электроэнергии, мебели, посуды и приборов, текстиля и столового белья, оборудования.

Проблема, связанная с площадью банкетного зала ресторана «Щегловск» заключается в том, что в общей сложности из 30 дней зал работает 10 дней, а в остальное время не используется. Поэтому были рассмотрены основные направления использо-

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА

вания площади банкетного зала, с возможным изменением формата работы. На сегодняшний день в сфере общественного питания актуальны следующие концепции: кофейня, булочная-кондитерская, конференц-зал, караоке-бар, варьете-бар. Для выбора более продуктивного варианта был проведен балансный метод принятия решения, который

показал преимущество в пользу использования площади банкетного зала в формате конференц-зала. Данный формат представляется как оптимальный, жизнеспособный и более прибыльный из всех предложенных альтернатив.



Рисунок 1 - Диаграмма Исикавы для выявления причин влияющих на эффективность деятельности банкетного зала ресторана «Щееловскь»

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий, использовали финансовый коэффициент ROI (Return On Investment) – это показатель окупаемости инвестиций, отношение полученной прибыли к вложенным средствам. С помощью значения ROI оценивается эффективность вложенных инвестиций. Это коэффициент иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса.

Для вычисления окупаемости вложенных средств, общая формула имеет следующий вид:

$$ROI = \frac{(\text{доход} - \text{затраты})}{\text{затраты}} * 100\%$$

Для этого необходимо вычислить предполагаемый доход и затраты на мероприятия по замене концепции. В таблице 1 представлены затраты, в том числе минимальные затраты на оборудование и рекламу. Общие затраты составили: 152 623 рублей.

Теперь подсчитаем доход. На проведение конференций отводится минимум два дня в неделю, то есть 8 конференций в месяц, 96 в год. Стоимость услуги включительно с

арендой и заказанной едой, составляет 20 000 рублей. Годовой доход составляет 1 920 000 рублей, из которых чистая прибыль равно 640000 рублей. Теперь рассчитываем ROI на четыре месяца и на год.

$$ROI = \frac{(640000 - 152623)}{152623} * 100\% = 319\%$$

Прогнозируемая эффективность от предложенных мероприятий на год составила 319 %.

В любом ресторане большое внимание должно уделяться состоянию товарных запасов и товарооборачиваемости, так как от этого во многом зависит выполнение плана товарооборота, уровень издержек обращения и в итоге - финансовые результаты деятельности ресторана и его финансовое состояние. Товарные запасы должны быть оптимальными, так как отсутствие или небольшой объем запасов могут вызвать перебои в работе, а излишки запасов приводит к замораживанию капитала, замедлению его оборачиваемости и снижению доходности.

Таблица 1 – Затраты на оборудование и рекламу для конференц-зала

	Количество (1 единица товара)	Сумма, руб.
Оборудование		
Мультимедийные проекторы	1	15 551
Экраны для видеопроекторов	1	5 890
Портативная система звукоусиления	1	18 185
Ноутбук с DVD-проигрывателем	1	21 000
Флипчарт	1	3 713
Доска магнитно-маркерная	1	5 084
Микрофоны	1	1 220
Акустическая система	1	15 990
Многофункциональные устройства	1	1 990
Реклама		
Размещение на радио 4 месяца		35 000
Размещение в журнале «Статус»		8 000 (1/2полосы)
Размещение информации на сайте ресторана «Щегловск», создание аккаунтов на всех возможных сайтах		Бесплатно
Размещение на сайте «Дубль-гис» (4 месяца)		10 000
Итого:		152 623

Таблица 2- Движение товара в ресторане «Щегловск» за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г.

Период	Сальдо на начало периода	Приход, руб.	Расход, руб.	Сальдо на конец периода
Январь 2010г.	2430605,42	290416,92	592353,69	2129845,42
Февраль 2010г.	2129841,45	1010363,8	731901,87	2409247,59
Март 2010г.	2409247,61	1034862,12	1148269,11	2296545,55
Апрель 2010г.	2296545,55	1426575,09	1316025,63	2408735,88
Май 2010г.	2408735,91	1005151,53	1234865,71	2180440,24
Июнь 2010г.	2180440,27	1198631,89	1160596,59	2219518,19
Июль 2010г.	2219518,19	1078309,79	1134720,18	2164538,19
Август 2010г.	2164538,19	1180592,69	1244294,53	2101641,3
Сентябрь 2010г.	2101641,3	1477285,48	1477835,67	2102634,93
Октябрь 2010г.	2102634,96	1684181,23	1662703,91	2124837,96
Ноябрь 2010г.	2124837,99	1856150,8	1567277,56	2414277,65
Декабрь 2010г.	2414277,68	2902011,48	2310920,41	3007128,74
Итого, руб.	26982864,52	16144532,82	15581764,86	27559391,64
Среднее значение за месяц, руб.	2248572,043	1345377,735	1298480,405	2296615,97

В таблице 2 приведены данные по движению товара в ресторане «Щегловск» за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г. Данные по товародвижению проанализированы на фоне выручки ресторана «Щегловск» для того, чтобы понять, как уровень товарных запасов влияет на финансовую деятельность заведения.

На рисунке 2 изображена выручка ресторана «Щегловск» за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г. Из данных таблицы 2 и рисунка 2 можно сделать вывод, что расходы превышают приходы незначительно, поэтому следует провести ABC-анализ товарных запасов, выявить неликвид, найти пути его сокращения, а также следствие сократить приход товара до необходимого минимума. Из таблицы 1 видно, что средний товарный запас за данный период составляет примерно

2100000 рублей, что должно составлять 75% от среднего товарооборота за месяц, но этот показатель более чем вдвое превышает рекомендуемый норматив - 30% товарных запасов от товарооборота. Также можно сделать вывод, что значительное перетаривание ресторана было произведено в декабре 2010 года. Предприятие должно стремиться к увеличению товарооборачиваемости, так как в результате ускорения этого показателя:

- уменьшатся издержки обращения (расходы на хранение);
- улучшится финансовое состояние ресторана, так как высвободятся средства, вложенные в товар, которые можно направить на расчеты с поставщиками (банком).

Проанализировав диаграмму, можно сделать вывод, что выручка ресторана «Щегловск» прямо пропорциональна расходу то-

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА

варных запасов. Однако тот факт, что расход товара незначительно превышает приход товара, говорит о том, что велика доля неликвида в товаре на складах ресторана. Необходимо выявить на каком складе находится значительная доля «мертвых» товаров. В

ресторане «Щегловскъ» все товарные запасы располагаются по складам: кухня, бар, залоговые товары и хозяйственные товары. В таблице 3 приведена структура товарных запасов в ресторане «Щегловскъ» за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г. по складам.

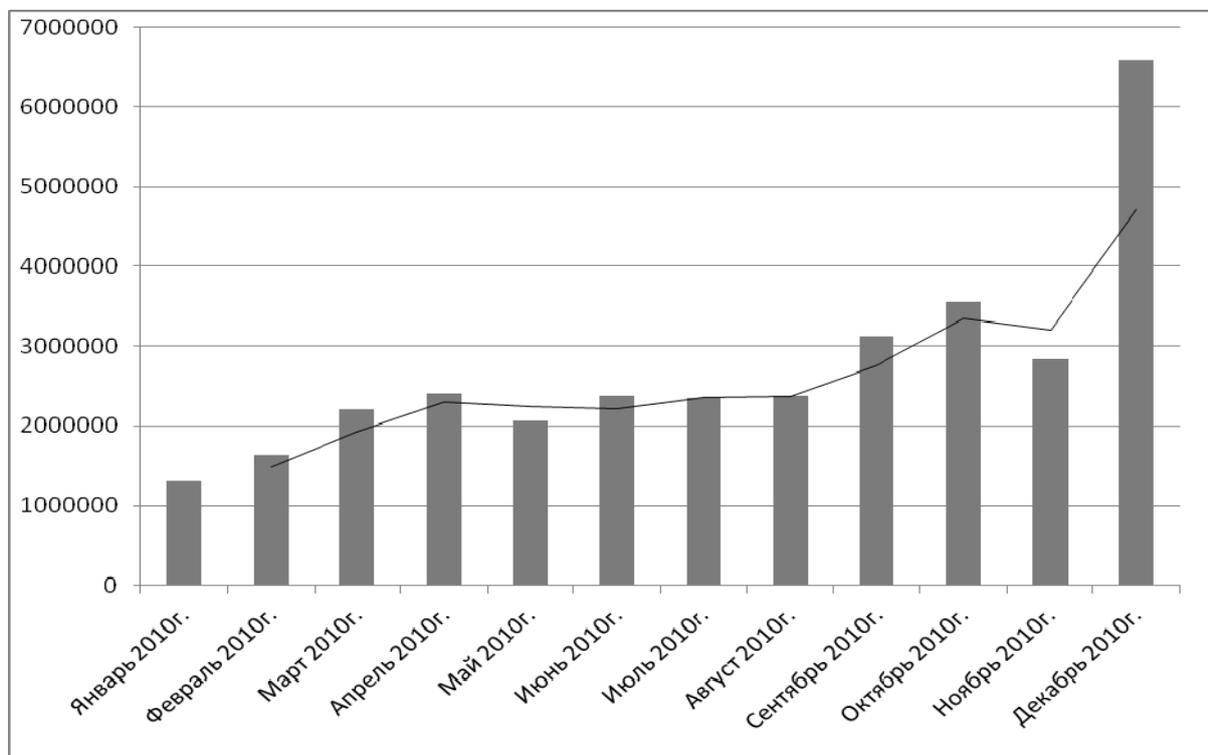


Рисунок 2 - Выручка ресторана «Щегловскъ» за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г., руб.

Среднее значение уровня товарных запасов за месяц по складам ресторана «Щегловскъ» приведены на рисунке 3.

Анализ рисунка 3 показывает, что больший объем запасов хранится на складе «Бар», и составляет 62%, в течение года запасы алкогольной продукции незначительно уменьшались (кроме декабря месяца). Запасы же по складу «Кухня» составляют 29% и регулярно пополняются в таком же объеме.

Данные анализа позволяют сделать вывод, что практически весь неликвид находится на складе «Бар». Для более точных выводов можно использовать ABC-анализ товарных запасов. Для повышения эффективности использования товарных ресурсов, в первую очередь должны быть поставлены цели и задачи перед шеф-поваром, которые выглядят следующим образом:

1. Определение всех видов меню, которые будут внедрены в виде специальных предложений и различных форм обслуживания

в течение отчетного периода (квартала, полугодия, а желательно – года).

2. Составление полного ассортиментного перечня сырья применяемого в ресторане в течение отчетного периода, с последующим утверждением данного ассортиментного перечня у директора, управляющего или собственника.

3. Введение ранжирования сырья по типу упаковки, сроку хранения и стоимости. Создание трех ценовых групп: А, В и С.

4. Определение % содержания сырья ценовых групп: А, В и С в конкретном блюде.

Далее силами руководства ресторана необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Разработка план продаж блюд каждой из категорий на выбранный период (месяц, квартал, полугодие, год) на основании отчетности предыдущих периодов и плана по увеличению продаж в соответствии с планом маркетинговых мероприятий.

2. Определение примерного плана снабжения ресторана на планируемый период.

3. Разработка товароведческих требований ко всем видам сырья (сортность, калибр, форма упаковки, вес единицы продукта, страна происхождения и т.д.).

4. Определение перечня поставщиков данной продукции, соответствующей выбран-

ным требованиям. Приобретение продукции категории А для дегустации.

5. Определение плана движения денежных средств (ДДС) по закупкам сырья согласно условиям поставки.

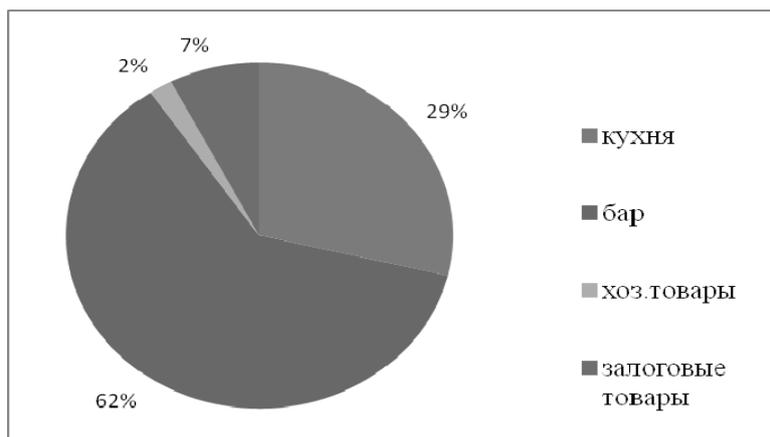


Рисунок 3 - Товарные запасы в ресторане «Щегловск» по складам за период с 01.01.2010 г. по 31.12.2010 г., в долях

6. Расчет полной производственной себестоимости блюд согласно полученным прайс-листам и калькуляционным картам.

7. Алгоритмирование процесса производства каждого блюда и группы заготовок и полуфабрикатов.

8. Оптимизация меню по необходимости. Введение в меню позиций, требуемых для полного цикла переработки сырья. Оптимизация возможных технологических потерь и списаний.

Таким образом, в настоящее время существует целый ряд методов анализа эффективности деятельности предприятий, которые можно и нужно использовать в современных условиях руководства предприятием ресторанного бизнеса. В данной работе пока-

зано на каких этапах деятельности ресторана, и каким образом, использовать такие методы анализа, как: метод оценки экономической эффективности инвестиций, ABC-анализ, диаграмма Исикавы.

Мучкина Н.С., к.т.н., ст.преподаватель кафедры «Технология и организация общественного питания» ФГБОУ ВПО КемТИПП, тел.: 8(3842)39-68-56;

Крапива Т.В., аспирант, ст.преподаватель кафедры «Технологии и организации общественного питания», ФГБОУ ВПО КемТИПП, тел.: 8(3842)39-68-56

Ганиев Р.М., аспирант кафедры «Товароведение и управление качеством» ФГБОУ ВПО КемТИПП.