



Аналитический доклад
«Свободный поиск скрытых
возможностей в ресторанном бизнесе»

СИЯ

Аналитический доклад
«Свободный поиск скрытых
возможностей в ресторанном
бизнесе»

Оглавление

1. Методологический подход	3
2. Результаты анализа	7
3. Возможные направления оптимизации бизнеса	11

Демо версия

1. Методологический подход

Грамотный анализ ресторана необходимо вести с самого первого дня работы. Только перманентный анализ данных позволит избежать кризисных ситуаций, проанализировать деятельность, оперативно принять решение в период возникновения критической ситуации, оценить ведение текущих дел и составить общую картину.

К наиболее знаковым показателям относят:

- ✓ Портрет гостя (возраст, предпочтения, частота посещения ресторана и др.)
- ✓ Наличие постоянных гостей
- ✓ Число блюд на одного гостя
- ✓ Коэффициент посадки - какова заполняемость. Позволяет понять, когда посещение ресторана выше всего.
- ✓ Оборачиваемость места в ресторане - время приема еды одним гостем.
- ✓ Средний чек на гостя
- ✓ Средний чек на доступное место

При более углублённом подходе анализируется:

- затраты на ресторанную деятельность
- эффективность акций
- структура меню
- выявление сильных и слабых сторон бизнеса

В рассматриваемом случае имеются данные продаж по двум ресторанам компании.

Структура имеющихся данных позволяют провести анализ лишь по некоторым показателям из возможных, которые не учитывают место расположение, размеры ресторана, посадочные места, затраты на содержание ресторана, конкурентную среду и т.п.

И возможно лишь оценить показатели по выручке среднему чеку на гостя, провести анализ структуры меню и эффективности акций.

Анализ структуры меню строится на базе продуктовой матрицы ABC XYZ анализ ассортимента.

ABC XYZ анализ в управлении продажами подразумевает классификацию продуктов по группам и подгруппам по прибыльности, и частоте заказов. С помощью ABC XYZ анализа определяют текущую ценность продуктовой позиции. Для этого присваивают продуктам категории:

- ✓ Категории ABC: по прибыльности;
- ✓ Категории XYZ: регулярности продаж.

ABC анализ строится на основании гипотезы Паретто: за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин.

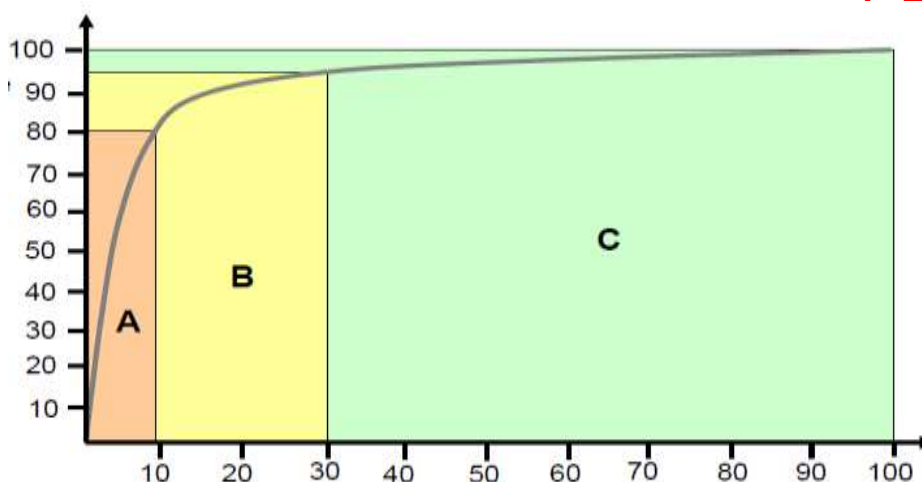


Рис. 1 ABC анализ: идеальное распределение

ABC-анализ структурирует массив данных в три группы А, В и С, где:

Группа А — это продукты, которые приносят 80% прибыли. Они наиболее важные, от их наличия и продаж напрямую зависит заработок, поэтому нужно постоянно мониторить уровень этих продуктов.

Группа В — это продукты, которые приносят 15% прибыли. Это пока «среднячки» продаж с хорошим потенциалом. Наличие этих продуктов тоже важно.

Группа С — продукты, которые приносят 5% прибыли. Это мелкие продажи, которые делают свой вклад в доход, но каждая по отдельности не имеет никакого значения. Продукты из этой категории нужно тщательно анализировать, чтобы понять:

- ✓ Какие продукты проще вывести из ассортимента?
- ✓ Какие можно перевести в группу В?
- ✓ Какие нужно оставить для поддержания продуктового ассортимента?

Расчёт процентного соотношения групп ABC-анализ проводился методом касательных и для соответствующих ресторанов представлен на рис. 2 и рис. 3.



Рис. 2 Диаграмма Парето для - ресторана Николаева : А -84%, Б – 11%, С – 5%



Рис. 3 Диаграмма Парето для - ресторана Одессы: А -84%, Б – 13%, С – 3%

XYZ анализ определяет регулярность и прогнозируемость продаж и содержит следующие категории:

Категория X: продукты со стабильными заказами, по этим клиентам возможно точное прогнозирование продаж;

Категория Y: продукты с нерегулярными заказами;

Категория Z: продукты с единичными заказами.

В матрице ABC XYZ анализа категории продуктов совмещаются, в результате получаются 9 групп. Матрица помогает осуществить кросс-анализ продуктов по критериям - прибыль и регулярность заказов.



Рис. 4 ABC XYZ анализ: сводная матрица

- ✓ Категории AX, AY, BX, CX (удержание и развитие): это категории продуктов, которые необходимо удерживать и развивать, а AY, BX, CX - переводить в категорию уровня выше. На продукты этой категории есть постоянный спрос, поэтому их необходимо иметь в наличии.
- ✓ Категории BY, BZ, CY – серая зона нуждается в тщательном анализе на предмет их роли в поддержании ассортимента и развития продуктового направления в целом.
- ✓ Категория AZ (анализ): это нестабильный спрос, продукты продаются разово. Важно исправить ситуацию и перевести эти продукты в категорию AX и AY.
- ✓ Категория CZ (снижение активности): здесь находятся продукты, от которых в перспективе необходимо отказаться, чтобы не тратить ресурсы.

2. Результаты анализа

Анализ проведён средствами Microsoft Office EXCEL для соответствующих [ресторанов](#).

Таблица 1. Сравнительные показатели по ресторану Николаева и Одессы.

Месяц	Кол-во покупок/мес		Кол-во акций/мес		Выручка/мес		Себестоимость/мес		Прибыль/мес		Сред. выручка/ 1 покуп		Сред. прибыль/ 1 покуп		Сред кол-во акций/ 1 покуп	
	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса	Николаев	Одесса
Январь	170	192	567	267	557 027	721 883	226 083	243 095	330 943	478 788	3 277	3 760	1 947	2 494	3,34	1,39
Февраль	264	203	13	48	902 432	828 056	319 221	309 670	583 210	518 386	3 418	4 079	2 209	2 554	0,05	0,24
Март	255	217	135	107	914 917	960 943	343 867	358 035	571 050	602 908	3 588	4 428	2 239	2 778	0,53	0,49
Апрель	271	199	17	48	952 855	886 434	368 712	347 613	584 143	538 821	3 516	4 454	2 156	2 708	0,06	0,24
Май	255	185	45	97	863 838	797 256	334 776	311 188	529 062	486 068	3 388	4 309	2 075	2 627	0,18	0,52
Итого	1215	996	777	567	4 191 069	4 194 571	1 592 660	1 569 601	2 598 409	2 624 971	17 187	21 031	10 626	13 161	4,15	2,89
Среднее отклонение /мес	43,8		42		-700,54		4611,7		-5312,3		-768,92		-507,039		0,25349	
Отклонение в % от среднего	20%		31%		-0,08%		1,5%		-1,0%		-20,1%		-18,1%		-21,3%	

Сравнительные показатели по ресторану Николаева и Одессы, показывают о следующее:

- Количество покупателей в среднем за месяц в Николаеве больше на 43,8 человека
- Количество акций в среднем за месяц в Николаеве больше на 42
- Выручка в Николаеве в среднем за месяц меньше на 700 грн.
- Себестоимость в среднем за месяц в Николаеве больше на 4611,7
- Прибыль в Николаеве в среднем за месяц меньше на 5312,3 грн.

- Средняя выручка на 1 покупателя в Николаеве в среднем за месяц меньше на 768,92 грн.
- Средняя прибыль на 1 покупателя в Николаеве в среднем за месяц меньше на 507,04 грн.
- Средняя количество акций на 1 покупателя в Николаеве в среднем за месяц больше на 0,25

Демо версия

Все без исключения показатели говорят о том, что ресторан в Одессе является более эффективным, и если по среднемесячным показателям: выручки, себестоимости и прибыли отклонение находятся в пределах 1,5% и этим можно было бы пренебречь, то в расчёте на одного покупателя отклонения показателей в худшую сторону по ресторану в Николаеве колеблются от 18 до 20%, а это уже весьма существенно. И это при том, что спрос на акционные продукты в Николаеве в среднем больше. Непосредственное влияние проводимых акций на увеличение продаж трудно оценить, опираясь лишь на 5 месяцев текущего года т. к. непосредственно видно, что акционные товары активно продавались как в Николаеве так и Одессе в Январе и Марте, причём спрос на акции в Одессе более стабилен чем Николаеве. Было бы полезно отследить динамику акционного спроса в аналогичные периоды минувшего года.

Результаты ABC анализа продуктового ассортимента представлены в соответственно таблицах 1 и 2.

Таблица 1. ABC анализ ресторана в Николаеве

Группы	Прибыль, грн.	% от общей суммы	Кол-во продуктов в группе, шт	% в ассортименте	Кол-во проданных продуктов в группе, шт	% от общего кол-ва продаж
A	2 184 105	83,9%	17	40%	16922	74,5%
B	286 793	11,0%	9	21%	2567	11,3%
C	132 565	5,1%	16	38%	3240	14,3%

Таблица 2. ABC анализ ресторана в Одессе

Группы	Прибыль, грн.	% от общей суммы	Кол-во продуктов в группе, шт	% в ассортименте	Кол-во проданных продуктов в группе, шт	% от общего кол-ва продаж
A	2 324 761	83,9%	21	41%	17913	74,0%
B	365 847	13,2%	15	29%	4464	18,5%
C	286 793	2,9%	15	29%	1817	7,5%

Как видно из представленных данных «Прибыль», как в ресторане Николаева так и ресторане Одессы распределена практически однотипно и соответствует принятой гипотезе Парето распределения, принося доход по категории продуктов:

A: Николаев - 2 184 105 грн. и Одесса - 2 324 761 грн.

B: Николаев - 286 793 грн. и Одесса - 365 847 грн.

C: Николаев - 132 565 грн. и Одесса - 286 793 грн.

Показатель «Количество продуктов в группе» настораживает. Как в Николаеве так и Одессе продукты категории «C» составляют третью часть ассортимента (см.

столбец «% в ассортименте»), а это значит, что количество продуктов приносящих минимальную часть прибыли в ассортименте практически такое же, как и продуктов приносящих основную часть прибыли (в группах А и В).

И по показателю «Количество проданных продуктов в группе», группы А, В лидируют в сравнении с группой С. Таким образом продукты группы А, В и продаются в большем количестве.

Результаты ABC XYZ анализа ресторанов в Николаеве и Одессе по количеству продуктов в группе представлены соответственно на рисунках 5 и 6.

	X	Y	Z
A	11	5	1
B	1	4	4
C	2	4	10

Рис. 5: Сводная матрица ABC XYZ анализа ресторана в Николаеве, шт.

	X	Y	Z
A	16	4	1
B	4	2	9
C	2	1	15

Рис. 6 Сводная матрица ABC XYZ анализа ресторана в Одессе, шт.

Из рисунков видно, что распределение продуктов на сводной матрице ABC XYZ анализа, как в Николаеве, так и в Одессе так же практически однотипно, хотя в Одессе положение дел и тут несколько лучше (см. количество продуктов в зелёной и серой зонах). И явно плохое положение дал проявляется с категорией продуктов группы С, потому что значительное их количество как в Николаеве так и в Одессе находятся в категории CZ!

В процессе проведения анализа среди ассортимента реализованных продуктов была выявлена подгруппа продуктов, которая реализовывалась как в Николаеве, так и в Одессе. На каждой из торговых площадок также были продукты, которые

продавались исключительно лишь на этой площадке, но по причине их незначительного количества в ассортименте проводить анализ на распределение одинаковых товаров в разных ресторанах нецелесообразно. (см. Лист «[Дубли](#)»).

3. Возможные направления оптимизации бизнеса

Прежде всего на основании результатов анализа необходимо выявить причины отставания ресторана в Николаеве, для этого следует направить представителя из руководящего звена ресторана Одессы в ресторан Николаева, для мониторинга деятельности ресторана.

Для оптимизации деятельности в целом по двум ресторанам необходимо:

- ✓ Сегментировать потребителей:
 - составить портрет гостя (возраст, предпочтения, причины и частота посещения ресторана)
 - наладить отслеживание и учёт постоянных гостей
 - привязать акционные продукты к переводу разовых гостей в категорию постоянных
- ✓ Оценить загруженность ресторана:
 - оценить по времени загруженность ресторанов в течении дня
 - оценить количество гостей в будние и выходные дни по каждой временной группе.
 - во время максимальной загрузки на ключевых местах должны быть опытные люди: расторопные официанты, быстрые работники кухни, ловкие бармены и т.д.
 - уровень среднего чека в ресторане завязать на мотивацию официанта сделать допродажи, хорошо натренированный персонал и слаженность работы кухни и зала помогут в разы увеличить оборачиваемость.
- ✓ Переоценить ассортимент блюд:
 - следует изменить меню так, чтобы ускорить процессы и для гостей, и для кухни, его структура должна учитывать особенности портрета посетителя из целевой аудитории
 - просмотреть от каких блюда находящихся в красной зоне продуктовой матрицы можно отказаться

- привязать часть акционных продуктов к переводу товаров из серой зоны в зелёную в продуктовой матрице
- сезонно освежайте меню
- предусмотреть спецпредложения, которые принесут прибыль без дополнительных затрат типа: только для вас «огурчики с перцем к вашей стопке водки или пирожное с джемом к вашему кофе»
- ✓ Промониторить ближайших конкурентов
- ✓ Пересмотреть рекламные мероприятия
- ✓ Ввести цифровой способ коммуникации с клиентами: книга претензий и предложений, новинки в ассортименте, привлекающие акции и т.п.

Демо версия