



Результаты комплексного анализа ресторана «Restorante»

Выполнено аналитической группой ГК «СофтБаланс»

Рутенбург Илья ведущий аналитик rutenburg@softbalance.ru

Ежова Майя руководитель направления
аналитика ezhova@softbalance.ru

тел. (812) 325-44-35, доб. 556

(812) 325-44-00

www.trade-drive.ru

www.softbalance.ru

Оглавление

Резюме.....	3
Введение	3
Структура издержек	4
Структура выручки по видам услуг	5
Соотношение выручки бара и кухни.....	6
Распределение выручки, потока гостей и чеков по дням недели	7
Обеденное время	9
Понедельник-четверг.....	12
Пятница-воскресенье	15
Кухня и бар	18
Выводы	22

Резюме

В данном документе приведены результаты экспресс-анализа ресторана «Restorante» с использованием методик, разработанных под руководством Сокирянского Ф.Л. В ходе анализа были рассмотрены вопросы распределения выручки между баром и кухней, частотные и суммовые характеристики посещения заведения, исследования популярности и прибыльности позиций меню. Были сделаны выводы о составе аудитории гостей, об ошибках в позиционировании заведения и о несбалансированности меню. В приведенных рекомендациях определены направления и проблемные области, требующие особого внимания.

Введение

«Restorante» - ресторан с блюдами европейской и японской кухонь (мультиформатное заведение) на 120 посадочных мест. Находится в г. Москва, 3-я улица Строителей, 25, ТРЦ.

Анализ продаж ресторана проведен на основании данных, полученных из товаро-учетной системы «Трактиръ» по согласованию с Ивановым И.В., управляющим ресторана. Для анализа использованы только чеки «а-ля карт» с количеством гостей не более 10 (без банкетов). Также из потока чеков удалены блюда групп: «Банкет», «Для персонала», «Посуда одн.», «Разное», «Табачные изделия», «Хлеб», «Соуса».

В данном отчете были проанализированы и представлены:

1. Структура издержек ресторана.
2. Структура выручки по видам услуг.
3. Соотношение выручки кухни и бара.
4. Распределение выручки, потока чеков и гостей по дням недели для выявления закономерностей посещений и определения портрета «типичного гостя».
5. Анализ распределения выручки и потока гостей в обеденное время.
6. Анализ продаж бара и кухни по двум группам посещений: понедельник-четверг (дневное и вечернее время), пятница-воскресенье (дневное и вечернее время).
7. ABC-анализ бара и кухни.

Структура издержек

Рассмотрим структуру постоянных и переменных издержек ресторана на основе данных из опросного листа:



Рисунок 1. Структура издержек ресторана «Restorante», март 2014 г.

Изучая данные графика, можно сделать несколько ключевых выводов:

1. Фонд оплаты труда не превышает допустимую норму 20-22% и равен 18%. На данный момент он составляет 1 000 000 рублей.
2. Себестоимость сырья занимает 28% в общей структуре издержек ресторана, что является слегка завышенным показателем. Необходимо снижать до уровня 25-27%. Сейчас она составляет 1 500 000 рублей.
3. Доля операционной прибыли находится на достаточно высоком уровне в 33% (нормальным уже считается уровень в 20-22%). На данный момент она составляет 1 800 000 рублей.
4. Товарный остаток на конец месяца составляет 9%. Несмотря на то, что его уровень невысокий, необходимо стремиться к тому, чтобы уровень товарного остатка был равен нулю, т.е. каждый раз тщательно прорабатывать план закупок, исходя из специфики ресторана, прошлых периодов, сезонности, расположения, формата и прочего.
5. Совокупно: аренда, коммунальные платежи (сюда же входят платежи за электроэнергию) и эксплуатационные расходы занимают в структуре издержек 12%.

Структура выручки по видам услуг

Рассмотрим выручку предприятия в разрезе различных услуг (данные по выручки «а-ля карт» очищены, по бизнес-ланчам взяты из опросного листа):

Структура выручки по видам услуг

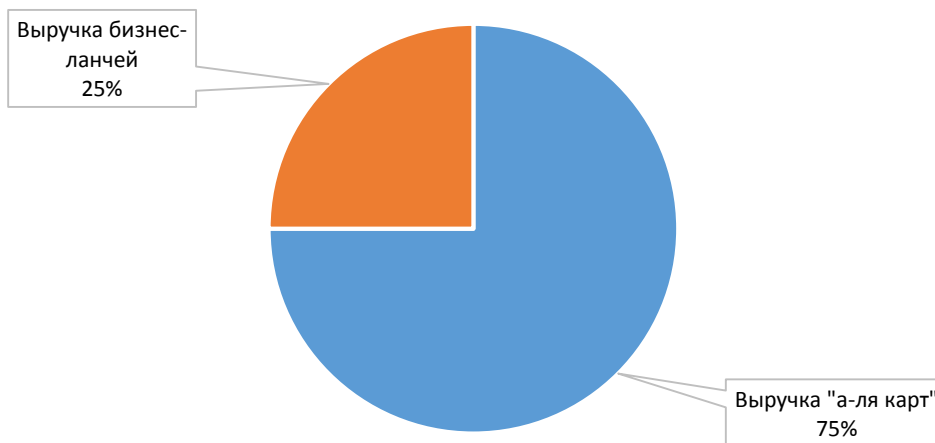


Рисунок 2. Структура выручки ресторана «Restorante», март 2014 г.

Выручка от продаж бизнес-ланчей составила 1 000 000 рублей (25%). Банкетные мероприятия в заведении не проводятся.

Далее обработка данных будет осуществляться только по чекам «а-ля карт» без учета бизнес-ланчей.

Из потока чеков были удалены: акция «2+1», группа «Прочее», «Табак», «Соусы», «Топпинги». Без этих групп выручка кухни и бара составила 3 500 000 рублей, только кухни – 3 000 000 рублей.

Стоит отметить, что дальнейший анализ будет производиться только по тем столам, где количество гостей находится в интервале от 1 до 9. Группа «Горячие блюда» была разделена на: «Горячие блюда из курицы», «Горячие блюда из мяса», «Горячие блюда из рыбы». Группа «Суп» переименована в «Первые блюда Япония», «Суп-2» - «Первые блюда Италия», «Салат» - «Салаты Япония», «Салат-2» - «Салаты Италия».

Соотношение выручки бара и кухни

Далее рассмотрим соотношение выручки бара и кухни:

Соотношение выручки бара и кухни

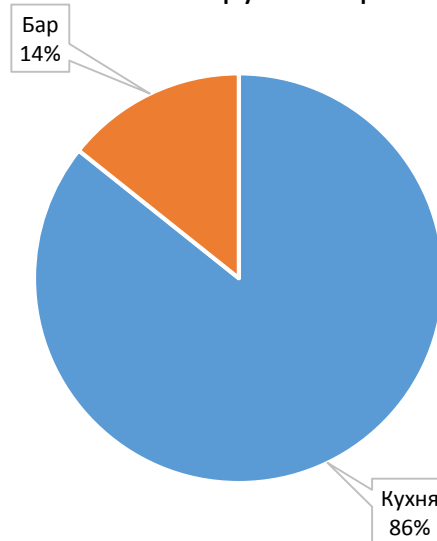


Рисунок 3. Соотношение выручки бара и кухни в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Такое соотношение не характерно для ресторана. Классическое соотношение для ресторана – 70% (кухня) к 30% (бар). За рассматриваемый период (март 2014 года) было заказано 25 000 блюд. Количество гостей при этом составило 10 000. В среднем каждый гость заказал 2,5 блюда, что является нормой.

Распределение выручки, потока гостей и чеков по дням недели

Далее рассмотрим график распределения выручки, потока гостей и чеков по дням недели в ресторане «Restorante»:

Распределение выручки, потока гостей и чеков по дням недели

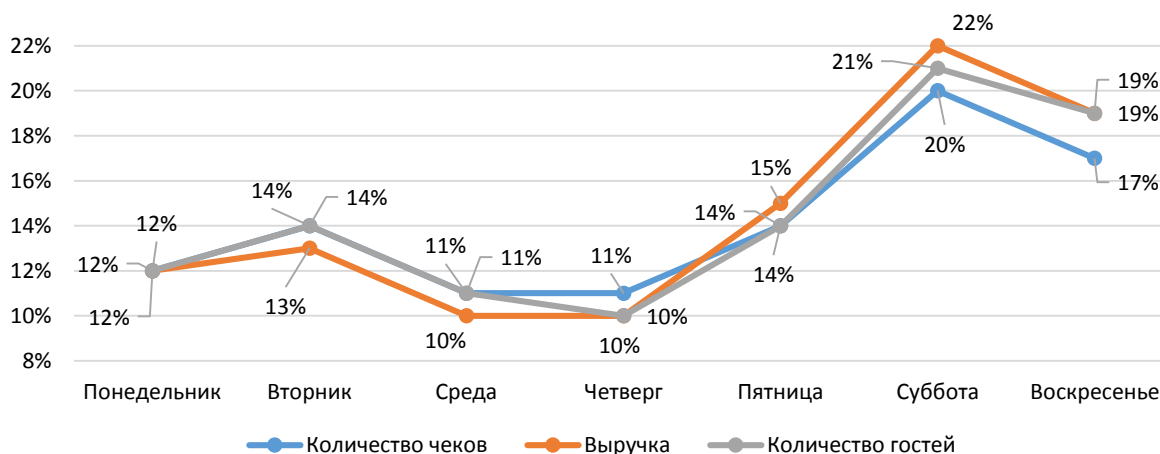


Рисунок 4. Распределение выручки, потока гостей и чеков по дням недели в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Из графика видно, что большую часть выручки ресторан зарабатывает в субботу (22%). Также, этот день является пиковым в разрезе количества чеков и количества гостей, посещающих ресторан «Restorante» (20% и 21% соответственно). В то же время можно заметить, что пятница – достаточно «провальный» день, по сравнению с субботой. При этом в воскресенье показатели достаточно высоки. Это можно объяснить тем, что ресторан «Restorante» расположена в ТРЦ. Такая посещаемость ресторана скорее всего обусловлена тем фактом, что большая и основная часть гостей (в субботу и воскресенье) приходит в ТРЦ не только для того, чтобы посетить ресторан, но и, что более вероятно, совершить покупки и/или с целью провести время в различного рода развлекательных заведениях. Отсюда можно сказать, что после всех этих мероприятий у гостей есть мотив для посещения «Ресторана» с целью поесть и выпить. Также, в выходные дни, как правило, ТРЦ посещают семьями (особенно воскресные дни) или компаниями. В процессе анализа будет составлен более детальный портрет гостя.

Далее рассмотрим динамику среднего чека на гостя по дням недели:

Динамика среднего чека на гостя по дням недели

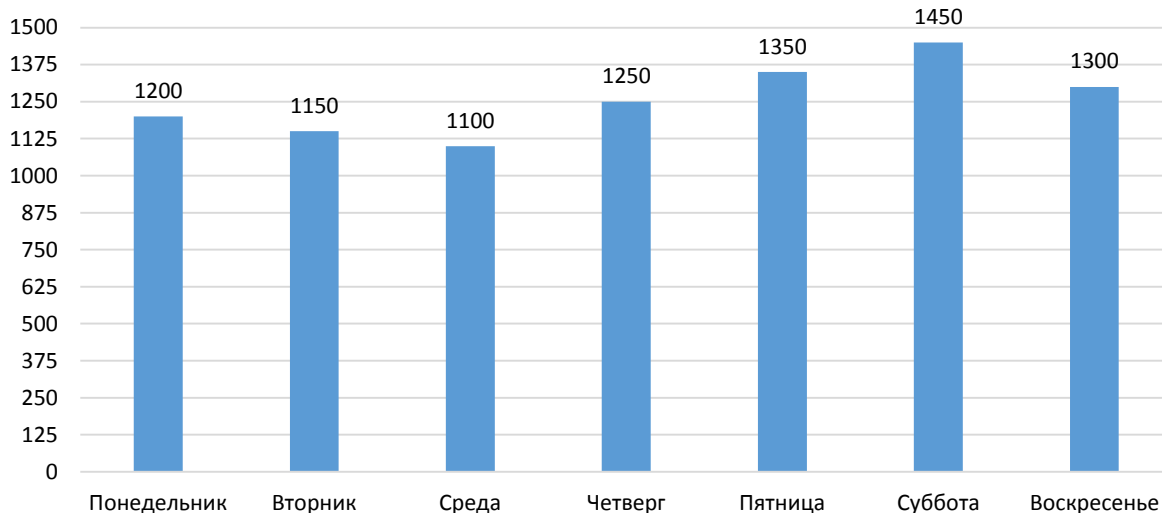


Рисунок 5. Динамика среднего чека на гостя по дням недели в ресторана «Restorante», март 2014 г.

Из графика можно легко посчитать, что средний чек на гостя в ресторане «Restorante», в апреле 2014 года составлял 1 250 рублей. Видно, что пиковое значение среднего чека на гостя приходится на субботу. Ранее мы сказали, что пятница – «провальный» день в разрезе количества чеков, гостей и выручки. Тем не менее, видно, что в пятницу средний чек – один из самых высоких и составляет 1 350 рублей. Он выше, чем в будние дни и в воскресенье. Средние чеки на гостя в пятницу, субботу и воскресенье – выше, чем в будние дни, что является правильной тенденцией. С другой стороны, колебания его величины достаточно небольшие. Между минимальным средним чеком в среду (1 100 рублей) и максимальным – в субботу (1 450 рублей), разница составляет 350 рублей.

Обеденное время

Далее рассмотрим соотношение выручки бизнес-ланча к торговле «а-ля карт» в обеденное время. Для этого будет рассматриваться интервал по дням: с понедельника по пятницу, по времени: с 12.00 до 16.00. Данные по бизнес-ланчам взяты из опросного листа.

Соотношение выручки бизнес-ланча к торговле "а-ля карт" в обеденное время

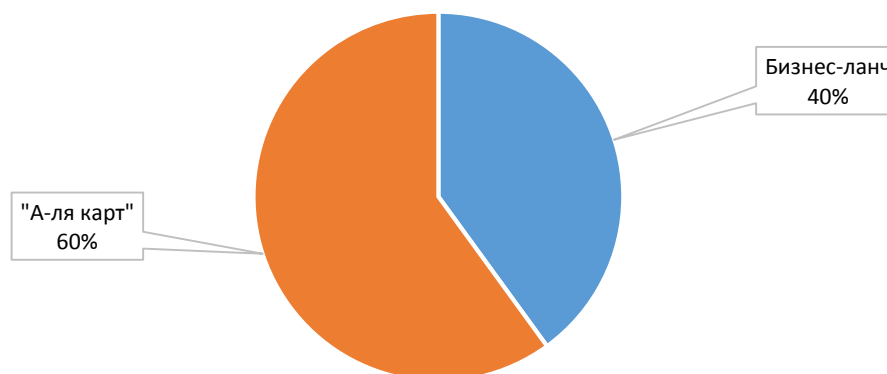


Рисунок 6. Соотношение выручки бизнес-ланча к торговле «а-ля карт» в обеденное время (понедельник-пятница с 12.00 до 16.00) в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Из рисунка 6 видно, что гости предпочитают заказывать «а-ля карт». Из рисунка 2 видно, что в общей структуре выручки бизнес-ланчи занимают 25%. Соотношение продаж бизнес-ланчей к торговле «а-ля карт» в обеденное время равно: 1 000 000 рублей (данные из опросного листа) к 1 500 000 рублей (только кухня), т.е. продажи «а-ля карт» на 20% выше продаж бизнес-ланчей.

На данный момент в «Ресторане» действует несколько предложений бизнес-ланчей с европейской и японской кухнями. Цены от 250 до 450 рублей.

Далее рассмотрим поток чеков по количеству гостей в обеденное время, заказывающих «а-ля карт» и отдельно бизнес-ланчи:

Гостей/чек	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
1	279	43	132204	28	279	26	474	474	774
2	324	50	275997	59	648	60	426	852	1570
3	40	6	44642	10	120	11	372	1116	232
4	8	1	14380	3	32	3	449	1798	81
9	1	0	1160	0	9	1	129	1160	10
Всего: 5	652		468383		1088		430	718	2667

Рисунок 7. Поток чеков по количеству гостей в ресторане «Restorante» («а-ля карт», понедельник-пятница, с 12 до 16 часов), март 2014 г.

Гостей/чек	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
1	360	42	78940	28	360	25	219	219	376
2	433	50	162200	58	866	60	187	375	773
3	48	6	24820	9	144	10	172	517	121
4	11	1	8210	3	44	3	187	746	37
5	4	0	3880	1	20	1	194	970	18
6	1	0	850	0	6	0	142	850	5
7	1	0	250	0	7	0	36	250	1
Всего: 7	858		279150		1447		193	325	1331

Рисунок 8. Поток чеков по количеству гостей в ресторане «Restorante» (бизнес-ланчи, понедельник - пятница с 12 до 16 часов), март 2014 г.

Из рисунков 7 и 8 видно:

1. Количество чеков «а-ля карт» = 652 штукам, количество чеков бизнес-ланчей = 858 штук, т.е. чеков бизнес-ланчей в 1,32 раза больше, чем чеков «а-ля карт».
2. Оборот составил 468 383 рубля – «а-ля карт» (кухня + бар) и 279 150 рублей – бизнес-ланчи. Здесь сумма по бизнес-ланчам слегка выше, чем заявленная в опросном листе. Разница составляет 6 030 рублей.
3. Количество гостей за тот же период «а-ля карт» и бизнес-ланчи, соответственно, равны: 652 гостям и 858 гостям.
4. Средний чек на гостя, заказавшего бизнес-ланч, за рассматриваемый период составил 193 рубля. Средний чек на гостя, заказавшего «а-ля карт», составил 430 рублей.
5. Ту же тенденцию можно наблюдать и в суммах среднего чека: 325 рублей – бизнес-ланчи и 718 рублей – «а-ля карт». Т.е. чек «а-ля карт» в 2,21 раза больше, чем чек бизнес-ланча.
6. Количество заказанных блюд «а-ля карт» в 2 раза выше, чем заказанных блюд бизнес-ланча. Отсюда можно сделать вывод, что гости, заказывающие «а-ля карт» в среднем тратят больше, чем гости, предпочитающие заказывать бизнес-ланчи. Это подтверждают все цифры.

Для более наглядного примера рассмотрим также поток чеков по времени открытия в обеденное время. Аналогично для «а-ля карт» и бизнес-ланча:

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
12-00 - 14-00	288	44	206565	44	471	43	1,64	439	717	1210
14-00 - 16-00	364	56	261818	56	617	57	1,7	424	719	1457
Всего: 2	652		468383		1088			430	718	2667

Рисунок 9. Поток чеков по времени открытия в ресторане «Restorante» («а-ля карт», понедельник - пятница с 12 до 16 часов), март 2014 г.

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
12-00 - 14-00	607	71	199850	72	1028	71	1,69	194	329	957
14-00 - 16-00	251	29	79300	28	419	29	1,67	189	316	374
Всего: 2	858		279150		1447			193	325	1331

Рисунок 10. Поток чеков по времени открытия в ресторане «Restorante» (бизнес-ланч, понедельник - пятница с 12 до 16 часов), март 2014 г.

Из рисунков 9 и 10 видно:

1. За промежуток с 12 до 14 часов, при существенно меньшем количестве гостей (471 человек «а-ля карт» и 1 028 человек бизнес-ланч), оборот примерно одинаковый (разница в пользу «а-ля карт» и составляет 6 715 рублей).
2. В то же время, в промежуток с 14 до 16 часов наблюдается существенный спад потока гостей, чеков и оборота по бизнес-ланчам, тогда как все те же показатели «а-ля карт» растут.

Суммируя все вышесказанное можно сказать, что ситуация неоднозначна и в ряде. Как говорилось в предыдущем отчете стоит сократить количество предложений по бизнес-ланчам без широкой вариативности блюд, оставив только самые популярные, сделав также упор на качество, а не на количество. Ряд отзывов из интернета говорят о том, что гости не слишком довольны блюдами бизнес-ланча. Также, приходится держать больше заготовок сырья на кухне, которое списывается или «сливается» в конце дня.

Понедельник-четверг

Далее рассмотрим соотношение продаж обеденного времени к вечернему по будним дням (понедельник-четверг), а также промежуток с пятницы по воскресенье.

Таблица 1. Соотношение выручки обеденного времени к вечернему по будним дням, ресторан «Restorante», март 2014 г.

Понедельник-четверг	Выручка, %	Поток гостей, %
С 10 до 16 часов	33	35
С 16 часов до закрытия	67	65

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
00-00 - 10-00	4	0	1770	0	5	0	1,25	354	442	15
10-00 - 12-00	149	8	84889	6	227	7	1,52	374	570	524
12-00 - 14-00	235	13	164846	12	382	12	1,63	432	701	977
14-00 - 16-00	295	17	207095	15	498	16	1,69	416	702	1185
16-00 - 18-00	379	21	274842	21	633	21	1,67	434	725	1578
18-00 - 20-00	455	26	406828	30	842	27	1,85	483	894	2234
20-00 - 22-00	253	14	197298	15	482	16	1,91	409	780	1113
Всего: 7	1770		1337568		3069			436	756	7626

Рисунок 11. Поток чеков по времени открытия с понедельника по четверг в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
0 - 20	175	26	64990	14	247	22	1,41	263	371	395
20 - 40	326	48	226556	50	529	48	1,62	428	695	1330
40 - 60	129	19	127745	28	238	22	1,84	537	990	696
60 - 80	26	4	21698	5	51	5	1,96	425	835	161
80 - 100	10	1	9190	2	23	2	2,3	400	919	56
100 - 120	4	1	4171	1	7	1	1,75	596	1043	26
120 - 99999	3	0	460	0	3	0	1	153	153	5
Всего: 7	673		454810		1098			414	676	2669

Рисунок 12. Поток чеков по длительности с понедельника по четверг (с 10 до 16 часов) в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
0 - 20	186	17	81944	9	275	14	1,48	298	441	481
20 - 40	500	46	379125	43	910	46	1,82	417	758	2190
40 - 60	267	25	260268	30	503	26	1,88	517	975	1419
60 - 80	94	9	99262	11	185	9	1,97	537	1056	525
80 - 100	23	2	29600	3	49	3	2,13	604	1287	140
100 - 120	11	1	20284	2	22	1	2	922	1844	117
120 - 99999	6	1	8485	1	13	1	2,17	653	1414	53
Всего: 7	1087		878968		1957			449	809	4925

Рисунок 13. Поток чеков по длительности с понедельника по четверг (с 16 часов до закрытия) в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Из таблицы 1 и рисунков 11, 12 и 13 можно сделать следующие выводы:

1. В период с 12.00 до 14.00 (обеденное время) ресторан посещает 12% гостей от общего потока за этот период, которые формируют 12% выручки. В оставшееся время до конца ланча (до 16.00) 16% гостей формируют 15%. Средний чек на гостя в этот период чуть ниже среднего чека на гостя за весь период и составляет: 432 рубля и 416 рублей, соответственно. При этом, за рассматриваемый период (с 12 до 16 часов) 85% гостей проводят в ресторане не более одного часа (рисунок 12).
2. Объем выручки в период с 10.00 до 16.00 составляет 33% (456 830 рублей), а гостей в этот период приходит 35% (1 107 человек). Оставшуюся часть выручки (67%) формируют вечерние гости. Наиболее «загруженным» периодом (наибольшее количество чеков, гостей и выручки) является период с 18.00 до 20.00 (рисунок 11). Средний чек на гостя в этот период выше среднего по группе и составляет 483 рубля. В то же время, наибольшее количество гостей также проводит в ресторане не более одного часа, а наибольшее количество гостей (46%) предпочитают проводить от 20 до 40 минут, что нехарактерно для вечернего времени (рисунок 13).

Ранги гостей

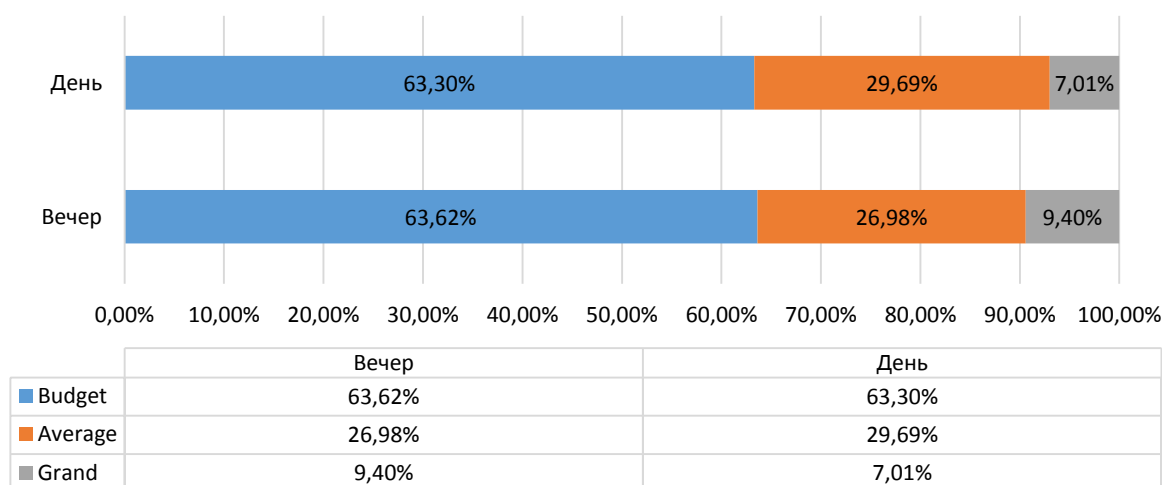


Рисунок 14. Ранги гостей в ресторане «Restorante» в понедельник-четверг, в дневное и вечернее время, март 2014 г.

3. На рисунке 14 показаны ранги гостей в дневное и вечернее время в промежуток с понедельника по четверг. Категория Budget – гости, заказавшие до 2-х блюд, Average – гости, заказавшие от 3-х до 4-х блюд, Grand – гости, заказавшие более 4-х блюд. Обычно, к вечеру наблюдается тенденция к существенному увеличению гостей рангов Average и Grand. В данном случае мы наблюдаем небольшое увеличение гостей ранга Budget на 0,32% (с 63,30% до 63,62%) и увеличение гостей ранга Grand на 2,39% (с 7,01% до 9,40%). Количество гостей ранга Average, наоборот, к вечеру уменьшается на 2,71% (с 29,69% до 26,98%).
4. В утреннее и обеденное время (с 10.00 до 16.00) на первых местах по продажам бара: Кофе (25,00%), Чай 500 (15,00%), Коктейли (10,00%). Доля выручки бара в этот период составляет 27,55%. Наиболее популярные позиции (группа А по количеству): «Капучино», «Американо», «Сенча 350».
5. В вечернее время (с 16.00 до закрытия) на первых местах по продажам бара: Коктейли (25,00%), Кофе (20,00%), Пиво разливное (5,00%). Наиболее популярные позиции (группа А по количеству): «Капучино», «Морс 200 мл», «Пиво».
6. Изучая меню и сводный ABC-анализ продаж кухни, видно, что в будние дни (с 10 до закрытия) наибольшей популярностью пользуются (группа А по количеству) в основном блюда японской кухни, несколько блюд итальянской кухни и несколько десертов: «Ролл 1», «Ролл 6», «Ролл 5», «Цезарь», «Паста Карбонара», «Ролл 3».

Пятница-воскресенье

Таблица 2. Соотношение выручки обеденного времени к вечернему в выходные дни (пятница-воскресенье), ресторан «Restorante», март 2014 г.

Пятница-воскресенье	Выручка, %	Поток гостей, %
С 10 до 16 часов	44%	44%
С 16 до закрытия	56%	56%

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
00-00 - 10-00	2	0	1235	0	8	0	4	154	618	11
10-00 - 12-00	133	7	103069	6	255	7	1,92	404	775	634
12-00 - 14-00	302	16	276814	17	565	16	1,87	490	917	1554
14-00 - 16-00	382	20	344628	21	731	21	1,91	471	902	1895
16-00 - 18-00	397	21	343977	21	737	21	1,86	467	866	1879
18-00 - 20-00	426	23	395092	24	815	23	1,91	485	927	2154
20-00 - 22-00	230	12	194844	12	436	12	1,9	447	847	1050
Всего: 7	1872		1659659		3547			468	887	9177

Рисунок 15. Поток чеков по времени открытия с пятницы по воскресенье в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
0 - 20	146	18	63882	9	217	14	1,49	294	438	390
20 - 40	350	43	268153	38	646	42	1,85	415	766	1556
40 - 60	216	27	259735	36	456	30	2,11	570	1202	1397
60 - 80	69	9	92012	13	155	10	2,25	594	1334	493
80 - 100	13	2	16800	2	29	2	2,23	579	1292	97
100 - 120	5	1	8744	1	15	1	3	583	1749	48
120 - 99999	8	1	5380	1	13	1	1,62	414	672	40
Всего: 7	807		714706		1531			467	886	4021

Рисунок 16. Поток чеков по длительности с пятницы по воскресенье (с 10 до 16 часов) в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Интервал	Кол-во чеков	%	Оборот	%	Кол-во гостей	%	Гостей/чек	Средний чек/гость	Средний чек	Кол-во блюд
0 - 20	194	18	82619	9	298	15	1,54	277	426	481
20 - 40	403	38	303087	32	754	38	1,87	402	752	1740
40 - 60	308	29	330547	35	626	31	2,03	528	1073	1769
60 - 80	86	8	121308	13	184	9	2,14	659	1411	599
80 - 100	30	3	50190	5	61	3	2,03	823	1673	256
100 - 120	13	1	23527	3	27	1	2,08	871	1810	118
120 - 99999	19	2	22635	2	38	2	2	596	1191	120
Всего: 7	1053		933913		1988			470	887	5083

Рисунок 17. Поток чеков по длительности с пятницы по воскресенье (с 16 до закрытия) в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Из таблицы 2 и рисунков 15, 16 и 17 можно сделать следующие выводы:

1. В пятницу, субботу и воскресенье поток гостей равномерно распределен, начиная с 14.00 и заканчивая 20.00. Варьируется от 21% до 23%. Также, достаточно высокий поток гостей (16%) в промежуток с 12.00 до 14.00. Эти промежутки составляют 81% потока гостей от общего за весь рассматриваемый период. Средний чек на гостя за этот период, выше, чем за предыдущий (понедельник-четверг) на 32 рубля и составляет 468 рублей. При этом, наибольшее количество гостей за оба промежутка (с 10.00 до 16.00 и с 16.00 до закрытия) провели в ресторане не более одного часа. Наибольший средний чек на гостя равен 871 рублю (гости провели в ресторане от 100 до 120 минут (рисунок 17)).
2. Объем выручки в период с 10.00 до 16.00 составляет 44% (724 511 рублей), а гостей в этот период приходит также 44% (1 551 человек). Оставшуюся часть выручки (56%) формируют вечерние гости. Наиболее «загруженным» периодом (наибольшее количество чеков, гостей и выручки) является период с 18.00 до 20.00 (рисунок 15). Средний чек на гостя в этот период выше среднего по группе и составляет 485 рублей. Как уже было сказано, наибольшее количество гостей проводит в ресторане не более одного часа, а наибольшее количество гостей (38%) предпочитают проводить от 20 до 40 минут, что нехарактерно для вечернего времени (рисунок 17).

Ранги гостей

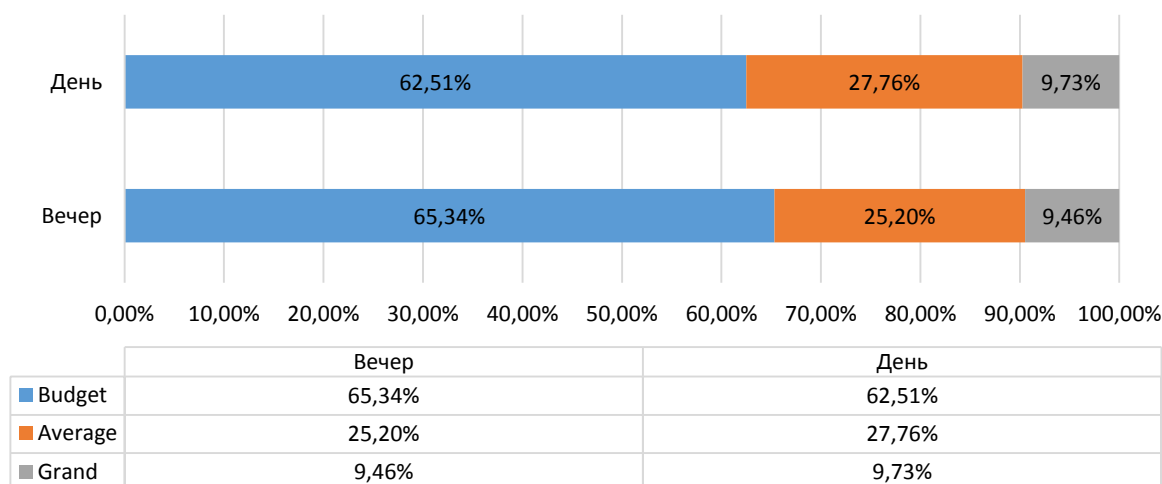


Рисунок 18. Ранги гостей ресторана «Restorante» в пятницу-воскресенье, в дневное и вечернее время, март 2014 г.

3. На рисунке 18 показаны ранги гостей в дневное и вечернее время в промежуток с пятницы по воскресенье. В данном случае все несколько иначе, чем было с рангами гостей в промежуток с понедельника по четверг. Напомним, что категория Budget – гости, заказавшие до 2-х блюд, Average – гости, заказавшие от 3-х до 4-х блюд, Grand – гости, заказавшие более 4-х блюд. Если ранее к вечеру мы наблюдали увеличение гостей ранга Grand и Budget, то сейчас мы наблюдаем увеличение только гостей ранга Budget. К вечеру же, наоборот, должны увеличиваться гости ранга Average и Grand, особенно в выходные дни. В данном случае мы видим: увеличение гостей ранга Budget на 2,83% (с 62,51% до 65,34%), уменьшение гостей ранга Average на 2,56% (с 27,76% до 25,20%), уменьшение гостей ранга Grand на 0,27% (с 9,73% до 9,46%).
4. В утреннее и обеденное время (с 10.00 до 16.00) на первых местах по продажам бара: Кофе (22,18%), Коктейли (19,61%), Чай 500 (12,11%). Наиболее популярные позиции (группа А по количеству): «Капучино», «Морс 200 мл», «Американо».

5. В вечернее время (с 16.00 до закрытия) на первых местах по продажам бара: Коктейли (23,16%), Кофе (17,93%), Пиво разливное (14,26%), Чай 500 (10,00%). Доля выручки бара в этот период составляет 27,38%. Наиболее популярные позиции (группа А по количеству): «Капучино», «Морс 200 мл», «Пиво».
6. Изучая меню и сводный ABC-анализ продаж кухни, видно, что в будние дни (с 10 до закрытия) наибольшей популярностью пользуются (группа А по количеству) в основном блюда японской кухни, несколько блюд итальянской кухни и несколько десертов: «Ролл 1», «Ролл 6», «Цезарь», «Ролл 8», «Паста Карбонара», «Чизкейк».

Кухня и бар

Рассмотрим детально структуру продаж бара.

Таблица 3. Структура продаж бара в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Наименование товарной группы	Выручка, руб.	Выручка, %.
Кофе	229 000	45,80%
Сок	115 750	23,15%
Чай 500	78 000	15,60%
Коктейли	58 500	11,70%
Чай 350	18 750	3,75%

Зеленым цветом отмечены группы, сформировавшие 50% выручки бара, желтым выделены те, что внесли 30% продаж, остальные группы сформировали 20% выручки. Очевидно, что товарная группа «Кофе» является лидером (45,80% в структуре выручки бара). Это обусловлено основным форматом заведения – ресторан. Стоит обратить внимание на отсутствие крепкого алкоголя среди гостей.

Из структуры продаж и сводного ABC анализа бара видно, что гости предпочитают заказывать безалкогольные и слабоалкогольные напитки, что говорит о преимущественно молодежном составе аудитории, либо о наличии семейного посещения с детьми.

Рассмотрим детально структуру продаж кухни.

Таблица 4. Структура продаж кухни в ресторане «Restorante», март 2014 г.

Наименование товарной группы	Выручка, руб.	Выручка, %.
Ролл	864 315	63,40%
Салаты	423 152	16,86%
Паста	221 230	15,19%
Сет	134 680	2,90%
Теппан	122 890	0,68%
Салаты Япония	56 690	0,50%
Десерты	41 500	0,46%
Первые блюда Япония	39 690	0,01%

Такое распределение выручки по группам кухни не характерно для ресторана, что позволяет нам говорить о формате заведения «суши-бар».

Нет логики в ценообразовании меню: самый дорогой салат – «Цезарь» (320 руб.) дороже самого дешевого второго блюда – «Стейк из белой рыбы» (280 руб.)

Далее рассмотрим результаты сводного ABC анализа по кухне.

Салаты

Группа представлена 9 блюдами. Средняя цена 267 рублей, средний выход 203 гр., средняя наценка 340%. Выход по группе не сбалансирован, необходимо привести салаты к стандартным выходам 180 и 220 гр., что не должно вызвать сложностей, т.к. текущие показатели близки к рекомендуемым. Явных сырьевых конкурентов в группе нет.

1. «Рыбный».

Обратить внимание, находится к категории ССС, совершено 19 продаж за месяц, но при этом имеет достаточно высокую наценку в 440% и является выгодным для заведения. Попробовать выставить на upselling, при сохранении низких продаж – вывести из меню. Возможно гостей отталкивает слово «консервированный» в описании блюда.

2. «Греческий».

Выставить на upselling. Находится в категории АВВ (большое число продаж, средний оборот, средняя маржинальная прибыль), при этом оно обладает высокой наценкой в 471%, и выгодно для заведения.

3. «Теплый».

Выставить на upselling. Находится в категории ССВ (низкое число продаж, низкий оборот, средняя маржинальная прибыль), при этом оно обладает достаточно высокой наценкой в 295%, и выгодно для заведения. Блюдо выгодно для заведения, необходимо поднять продажи.

4. «Капрезе».

Не совсем правильно называть «Капрезе» салатом – это закуска. Блюдо находится в категории ВВВ сводного АВС анализа. Необходимо снизить цену и выход, 290 руб. за «Капрезе» - слишком дорого, при среднем чеке на гостя в 453 руб.

5. «Цезарь».

Все три вариации входят в категорию ААА сводного АВС анализа и являются хитами, необходимо постоянно следить за качеством этих блюд, их наличием в ассортименте. Возможно аккуратно снижать себестоимость.

Первые блюда

Группа представлена 4 блюдами. Средняя цена 147 рублей, средний выход 250 гр., средняя наценка 337%. Выход по группе сбалансирован (сухарики и сметана не берутся в расчет) и составляет 250 гр. Явных сырьевых конкурентов в группе нет.

Продажи супов достаточно высоки, учитывая, что также присутствует предложение бизнес-ланча.

1. «Томатный»

Является самым дорогим в группе, отсюда и низкая популярность среди гостей, находится в категории ССС. Высокая цена обусловлена высокой себестоимостью в 82,68 руб., рекомендуем попробовать подобрать более дешевое сырье для данного супа и снизить цену, например, использовать при приготовлении мидии без створок. При сохранении низких продаж – вывести из меню.

2. «Суп-пюре 1»

Находится в категории ВСВ сводного АС анализа. Рекомендуем выставить данный суп на upselling, при этом необходимо постоянно контролировать его качество, при заказе гостем спрашивать его впечатление о вкусе блюда.

3. «Суп-лапша».

Находится в категории ВСС сводного АВС анализа, совершено 55 продаж. Рекомендуем выставить на upselling: блюдо обладает высокой наценкой в 663% и выгодно для заведения, но имеет не очень большое число продаж, что очень странно для этого блюда. Постоянный контроль качества!

4. «Суп-пюре 2»

Блюдо находится в категории ВСС сводного АВС анализа, при этом имеет невысокую (для супов) наценку 246%. Рекомендуем повысить цену до 150 руб.

Паста

Группа представлена 5 блюдами. Средняя цена 284 рублей, средний выход 262 гр., средняя наценка 256%. Выход по группе не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов в группе нет.

1. «Паста с рыбой» и «Паста с сыром».

Оба блюда находятся в категории ССС, совершено 9 и 19 продаж за месяц- рекомендуются к выведению из меню.

2. «Паста с креветками».

Выставить на upselling: находится в группе ВВВ, совершено 37 продаж за месяц, но при этом блюдо обладает высокой наценкой в 359%.

3. «Паста с семгой» и «Карбонара».

Оба блюда входят в категорию AAA сводного ABC анализа и являются хитами, необходимо постоянно следить за качеством этих блюд, их наличием в ассортименте. Возможно аккуратно снижать себестоимость.

Десерты и торты

Группа «Десерты» представлена 6 блюдами. Средняя цена 132 рубля, средний выход 176 гр., средняя наценка 257%.

Группа «Торты» представлена 8 блюдами. Средняя цена 148 рублей, средний выход 139 гр., средняя наценка 295%.

Группа «Торты» в сокращении не нуждается.

Практически вся группа «Десерты» входит в категорию ССС и рекомендуется к сокращению, кроме десерта «Сметанник», по данной позиции рекомендуем повысить цену до 150 рублей. Также стоит обратить внимание на «Тирамису» в заведении, т.к. этот десерт пользуется популярностью – необходимо взять качество на контроль.

Суши

Группа представлена 7 блюдами. Средняя цена 73 рубля, средний выход 52 гр., средняя наценка 412%. Явных сырьевых конкурентов в группе нет.

Практически все позиции входят в категорию ССС, что соответствует общим тенденциям данного предложения и в других ресторанах: гости предпочитают заказывать роллы, а не суши или сашими. Рекомендуем оставить наиболее популярные позиции: лосось, угорь, креветка и их острые вариации.

Роллы

Группа представлена 30 блюдами. Средняя цена 226 рублей, средний выход 190 гр., средняя наценка 266%.

1. «Ролл 7», «Ролл 5», «Ролл 11», «Ролл 3».

Вывести из меню, находятся в категории ССС. Т.к. «Ролл 7» входит в некоторые сеты, необходимо заменить его на другой высоко маржинальный в их составе.

2. «Ролл 1», «Ролл 2», «Ролл 8».

Поднять цену до 100 рублей. Блюда имеют свою аудиторию и пользуются популярностью у гостей, но приносят мало прибыли. Необходимо отдельно обратить внимание на «Ролл 2» - блюдо имеет слишком высокую себестоимость (54,52 руб.) для ролла с огурцом.

3. «Калифорния», «Морика», «Унаги Филадельфия», «Филадельфия», «Лава».

Все блюда находятся в категории AAA сводного ABC анализа и являются хитами, необходимо постоянно следить за качеством этих блюд, их наличием в ассортименте. Возможно аккуратно снижать себестоимость.

Первые блюда Япония

Группа представлена 5 блюдами. Средняя цена 144 рубля, средний выход 302 гр., средняя наценка 265%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет.

1. «Мисо суп».

Обратить внимание. Находится в категории ССС, совершено 25 продаж за месяц, обладает высокой наценкой. Мисо суп обычно является хитом продаж среди японских супов, стоит обратить внимание на его непопулярность, возможно дело во вкусе.

2. «Суп рыбный».

Необходимо работать с себестоимостью, блюдо находится в категории АВВ (большое число продаж, средний оборот, средняя маржинальная прибыль), при этом обладает низкой наценкой (167%), при достаточно высокой цене по группе. Рекомендуем снизить выход до 300 гр., за счет этого снизить себестоимость.

3. «Суп с мясной».

Блюдо находится в категории ВСС (среднее число продаж, малый оборот, малая маржинальная прибыль). Рекомендуем поднять цену до 150 рублей, выход – 300 гр., сохраняя себестоимость. Блюдо имеет свою аудиторию, но приносит мало прибыли.

Лапша

Группа представлена 4 блюдами. Средняя цена 148 рублей, средний выход 207 гр., средняя наценка 264%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет. Группа полностью входит в категорию ССС сводного АВС анализа и рекомендуется к выведению из меню полностью.

Теппан

Группа представлена 8 блюдами. Средняя цена 220 рублей, средний выход 230 гр., средняя наценка 181%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет. Группа полностью входит в категорию ССС сводного АВС анализа и рекомендуется к выведению из меню полностью.

Сашими

Группа представлена 3 блюдами. Средняя цена 183 рубля, средний выход 173 гр., средняя наценка 233%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет. Группа полностью входит в категорию ССС сводного АВС анализа и рекомендуется к выведению из меню полностью.

Закуски Япония

Группа представлена 2 блюдами. Средняя цена 320 рублей, средний выход 238 гр., средняя наценка 159%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет. Группа полностью входит в категорию ССС сводного АВС анализа и рекомендуется к выведению из меню полностью.

Десерты Япония

Группа представлена 2 блюдами. Средняя цена 224 рубля, средний выход 222 гр., средняя наценка 263%. Выход блюд не сбалансирован. Явных сырьевых конкурентов нет.

1. «Фрукты в тесте».

Вывести из меню, находится в категории ССС, совершено лишь 9 продаж за месяц.

2. «Ролл сладкий».

Перенести в группу «Десерты», выставить на upselling.

Выводы

1. Сделать одно меню на оба заведения, т.к. они называются одинаково, находятся в одном городе – по сути являются сетевыми. Гости ожидают одно и то же предложение.
2. Найти одних поставщиков для обоих заведений. Использовать разных поставщиков – экономически невыгодно и непрактично. Также, в ходе первоначального анализа данных была выявлена существенная разница в себестоимости некоторых блюд, что вызывает вопросы и может свидетельствовать о хищениях при закупках.
3. Целевой сегмент данного кафе – гости, которые посещают ТРЦ. Так же присутствует достаточно большая группа гостей, выбирающих кафе в качестве места для обеда.
4. Заведение «про еду», - основная масса гостей проводит менее 60 минут в ресторане. Гостевой поток равномерно распределяется в течение недели, выручка пятницы-воскресенья составляет 56% от общей суммы, понедельника-четверга – 44%, хотя она и смещена в сторону первого периода, но не слишком сильно, что объясняется соответствующим распределением потока гостей. При этом сумма среднего чека слабо меняется в течение недели. Суммарно эти факты и позволяют утверждать о том, что тип заведения - «про еду».
5. Основная аудитория – молодые люди и девушки. Об этом свидетельствует предпочтение безалкогольных и слабоалкогольных напитков, модных блюд (суши и роллы), сама концепция и оформление ресторана.
6. Себестоимость сырья занимает в структуре выручки 28%, что выше нормы. Это вызвано пересортицей и использованием дорогих продуктов, необходимо подобрать более дешевые ингредиенты, оптимизировать процесс заготовки полуфабрикатов, используя технологии вакуумирования. Не делать то, что можно купить уже готовым.
7. На данный момент заведение позиционирует себя как ресторан, но продажи и предложение по меню не соответствует данному формату. В структуре выручки бар занимает 14%, что является заниженным показателем и не характерно для ресторанного формата, где этот показатель равняется как правило 30%. Так же видно, что в структуре выручки кухни на первом месте находятся роллы, которые суммарно приносят 63,40% выручки кухни.
8. Необходимо срочно провести анкетирование гостей на предмет выявления предпочтений кухни. Вопросы должны быть такими:
 - a. назовите 5 причин, по которым Вы ходите к нам;
 - b. назовите заведения, которые Вы также посещаете;
 - c. какие направления кухни Вы бы хотели видеть в нашем меню;
 - d. как часто вы к нам ходите?

На основании проведенных опросов в обоих заведениях будет возможно выбрать дальнейшую стратегию: развивать сеть городских кафе, суши-бара или вернуться к формату полноценного ресторана.

9. Сократить количество групп меню, именовать их в печатном меню и системе автоматизации одинаково.
10. Бизнес-ланч и торговля а-ля карт в обеденное время находятся в достаточно высокой конкуренции друг с другом (1 000 000 руб. и 1 500 000 руб., соответственно). При этом, бизнес-ланчи заказывает в 2,5 раза больше гостей, чем гостей, заказывающих а-ля карт. Необходимо оставить 2-3 наиболее популярных сочетания для японской и европейской кухни, без широкой вариативности блюд, т.к. приходится держать больше заготовок сырья на кухне, которое часто списывается или «сливается» в конце дня.
11. 70% позиций бара находится в группе С. Это говорит о том, что склад бара должен содержать данный ассортимент на случай его «покупки», что, естественно, случается редко. Таким образом, чтобы снизить величину замороженных денег на складе бара, необходимо выстроить план закупок согласно плану продаж. Необходимо дать задание бар-менеджеру для разработки плана закупок.
12. Средняя наценка по группе меню «Кухня» = 218,23%, «Бар» = 307,22%. Мы не можем работать с наценкой бара, но наценка на кухню должна стремиться к 350%, на данный момент она достаточно низка, при текущих ценах. Таким образом, необходимо работать с блюдами

группы А и В по оборотному ABC анализу, регулируя их выход и цену. Еще один способ работы с маржинальностью – снизить себестоимость блюда. Этого можно добиться за счет снижения закупочной стоимости сырья, либо замена сырья.

13. Необходимо срочно провести обучение, тренинги и аттестацию персонала зала. Из отзывов в интернете видно, что гости ценят качественную кухню в ресторане, но часто сталкиваются с низким уровнем сервиса: большое время ожидания официантов, путаница в заказанных блюдах, низкое качество напитков, приготовляемых в баре.

14. В связи со скорой сменой программы лояльности, рекомендуем отказаться от дисконтных карт, в пользу бонусной программы или подарков. На данный момент скидки не имеют должного эффекта и не привлекают гостей: общая тенденция такова, что скидка менее 10% никак не воспринимается клиентами любого бизнеса, а большие скидки бессмысленны, т.к. являются потерей прибыли для бизнеса. Например, имея скидку в 15% на счет в 1000 руб. гость заплатит только 850 руб., а 150 руб. он сэкономит и **сможет потратить в другом месте**, что будет являться потерей прибыли для ресторана. Отсюда возможен единственный выход, при использовании дисконтных программ – закладывать скидку в цену блюд, но при этом получится, что меню резко подорожает, из-за этого поток гостей несколько уменьшится, и потеря прибыли будет ощутимой.

Другим подходом к программам лояльности являются бонусы: при оплате счета его доля зачисляется клиенту в виде бонусов, которые он может потратить в этом же заведении при последующем посещении. Таки образом мы привязываем к нам гостя и потери выручки уже будут не столь существенны. Сравним приведенные программы лояльности. Предположим, что гость в первом случае имеет бонусную карту, с зачислением 10% от счета в качестве бонусов; во втором – скидку в те же 10%. Он приходит в заведение 2 раза и совершает примерно одинаковые заказы на 1000 руб., для примера возьмем среднюю наценку в 250%, таким образом маржинальная прибыль составит 715 руб. по одному счету, без использования программ лояльности.

Чеки	Бонусы 10%	Скидка 10%
Чек №1 Сумма счета: 1000 руб. Маржа: 715 руб.	+ 100 бонусов. Маржа: 715 руб.	- 100 руб. Маржа: 615 руб.
Чек №2 Сумма счета: 1000 руб. Маржа: 715 руб.	- 100 бонусов. Сумма счета: 900 руб. Маржа: 615 руб. + 90 бонусов.	- 100 руб. Маржа: 615 руб.

При последующем посещении гость с бонусной картой сможет закрыть ими только 90 руб. по счету, когда гость с дисконтной картой все также будет экономить 100 руб.

Еще один вариант программы лояльности – подарки, в случае ресторана это могут быть «комплементы» всем гостям. При данном подходе есть существенный минус – он не систематизирован и не предполагает наличия карт у гостей, но более «эмоционален», т.к. всем приятно получать что-то бесплатно, это может быть аперитив, небольшой десерт к чаю или маленькая закуска.

Еще одним возможным вариантом лояльности является партнерство. Лучшим вариантом будет сотрудничество с кинотеатром. Различные варианты скидок на премьеры или, наоборот, после посещения премьеры и предоставления билета – бесплатное блюдо.

Приятный бонус в виде беспроигрышной лотереи с символическим призом – также обычно положительно влияет на гостей.