

АНАЛИЗА ПРОФИТАБИЛНОСТИ У УГОСТИТЕЉСТВУ НА ПРИМЕРУ ОДАБРАНОГ ГАСТРО-ПРОИЗВОДА

Милица Алексић¹

Примљено: 17.08.2013. | Прихваћено: 30.09.2013.

РЕЗИМЕ: Реч профитабилност потиче од енглеских речи „profit“, што значи добит и „ability“, што значи моћ, могућност. Профитабилност производа означава његову могућност доношења добити. Сва угоститељска предузећа током пословања теже ка остваривању профита. То би значило да циљ угоститељског објекта мора бити да производи квалитетан производ по захтеву и на време, уз најниже могуће трошкове, са максималним степеном обрта капитала, уз задовољење потрошача. Комерцијално успешан производ је онај који произвођачу обезбеђује прихватљив ниво профита. Анализа профитабилности на примеру одабраног гастро-производа је одрађена у ресторану „Царева ћуприја“ у Београду. Одрађена је претходна калкулација трошкова одабраног менија на основу које су урађене четири различите анализе профитабилности. Сви добијени резултати су статистички обрађени израчунавањем унапред одређених параметара.

Кључне речи: анализа профитабилности, угоститељство, гастро-производ

ПРОФИТАБИЛНОСТ ГАСТРО-ПРОИЗВОДА У УГОСТИТЕЉСТВУ

Профитабилност указује на степен испуњења основног циља пословања привредног друштва, односно максимизирања резултата на дужи рок. Испуњеност овог принципа утврђује се анализом остварене нето добити, пословне добити, оствареним приносом на сопствени капитал и укупна средства, износом леверица (зајма) и покрићем камате.

Кључ за остварење циља пословања је у увођењу ефикасног менаџмента трошкова. Менаџмент трошкова подразумева детаљно познавање и сталну проверу трошкова који су основа профитабилног пословања. Трошкове прво треба дефинисати, затим их ставити у однос са одговарајућим позицијама прихода, пронаћи узроке евентуалног убрзаног раста трошкова и отклонити их, упоредити посло-

¹ Угоститељско-туристичка школа, Југ Богданова 28, 11000 Београд

вање са конкуренцијом и при свему томе обратити пажњу да квалитет пословања буде осигуран.

Трошкови, збирни приходи и профит се дефинишу извештајем о приходу – финансијским планом. Финансијски план је збир прихода, трошкова и профита свих профитних јединица и буџетираних места која су само носиоци трошкова. Он уједно представља задатак менаџменту да обезбеди задати профит, дат од стране власника капитала или управног одбора (Тешановић, 2009).

Шеф кухиње, као менаџер једног од профитних одељења угоститељског објекта, након што је проучио ставке финансијског плана које се односе на његово одељење, мора успешно управљати свим трошковима који се праве приликом производње јела и услуга, а то су: репроматеријал, радна снага, време израде и извршења одређеног посла, потрошни материјал и енергија.

Профит који доноси гастро-производ је кључни елемент на основу којег сваки произвођач одређује вредност сопственог производа и доноси коначну одлуку о његовој судбини. Профитабилно планирање јела и менија је један од приоритетних предуслова успешног пословања гастрономске јединице – кухиње. Оно се мора обављати системски према важећим стандардима који се односе на цео производни и услужни ток гастрономског производа.

Ради прегледности свих фаза процеса припреме гастро-производа и правилног формирања продајних цена, процес планирања се мора испоштовати корак по корак (Вукић и Дрљевић, 2006), што би подразумевало следеће:

- формирање стандардних рецепата и књиге норматива
- стандардизацију спецификације трошкова
- стандардизацију трошкова порције
- стандардизацију величине порције
- сталну контролу примењивања дефинисаних стандарда
- планирање цена јела која се налазе у средствима понуде
- формирање цена јела која се налазе у средствима понуде
- контролу профитабилности јела и менија и
- коначну одлуку о статусу гастрономског производа.

КАЛКУЛАЦИЈА ЦЕНА ГАСТРО-ПРОИЗВОДА

У сектору хране и пића угоститељског објекта, успех се заснива на правилном формирању цена гастро-производа и менија. Цена гастрономског производа је збир свих трошкова, који су настали у току његове производње и услуге. Да би се добила продајна цена гастро-производа, збир свих трошкова се увећава за вредности профита и пореза на додату вредност (*PDV*).

Рачунски поступак којим се израчунава цена коштања назива се калкулација. Израчунавању цене коштања, за примену и анализу принципа економичности, мора се приступити са много пажње. Продајна цена је тачка на којој се ствара профит. Погрешно обрачуната цена коштања може имати негативне последице на коначни исход пословања.

Основ за састављање калкулације је обрачунски лист који показује остварене трошкове за сваку профитну јединицу. Наведени подаци допуњују се подацима о промету производа и услуга. Тешкоће се јављају због великог броја различитих производа и услуга које учествују у оствареном промету. Због тога се остварени трошкови распоређују на групе производа или њихове подгрупе (јела у *a la carte*, мени и сл.), па чак и на поједина јела (што је у пракси веома ретко).

Планирање промета и трошкова у угоститељству је врло сложен и захтеван посао. За планирање промета неопходно је располагати нормативима за сва јела на основу којих се обрачунава вредност основног материјала, као и подацима из протеклог периода као што су: укупан приход, трошкови материјала, режије, амортизације и сл.

План промета се израђује за цео објекат и за сваку организациону јединицу посебно. Овај план садржи све елементе предкакулације и даје основу за израчунавање марже.

Посматрајући трошкове производње и услуга хране, као елементе економске стратегије угоститељског објекта, можемо их поделити на:

- *фиксне трошкове* – који се не мењају дужи временски период и то су: средства за рад (њихова амортизација); трошкови рада (плате);
- *варијабилне трошкове* – мењају се са порастом обима производње и то су: трошкови материјала, трошкови помоћног материјала, трошкови израде.

Према нашим прописима, трошкови који чине цену коштања гастро-производа разврстани су по следећем редоследу:

- трошкови материјала за израду – видљиви кроз картицу трошкова;
- амортизација основних средстава за рад – смањење вредности средстава за

рад у односу на време трајања основног средства $A = \frac{\text{Вредност о.с.}}{\text{Време трајања о.с.}}$;

- трошкови рада – плате запослених;
- општи трошкови израде – трошкови израде и сервирања јела;
- општи трошкови менаџмента и продаје.

Коначна продајна цена добија се када се на ове трошкове додају :

- порез на додатну вредност или ПДВ и
- профит или добит.

Калкулација цена у угоститељству може се обавити на више начина: у зависности од тога на који се профитни сектор односи (дивизни и калкулација помоћу еквивалентних бројева – односи се на смештајни сектор; а додатна и са применом марже – односи се на храну), у односу на време обрачунавања (прогресивна – унапред, ретроградна – аналитичка); према количини (појединачна – за поједина јела, збирна – за цео мени) итд.

У случајевима када се јавља шири асортиман производа, што је карактеристично за храну, тешко је одредити трошкове који индиректно утичу на произ-

вод. Због тога се, у нашем угоститељству, најчешће за израчунавање цене коштања хране користи метод калкулације са применом марже.

Маржа представља у проценту изражен износ трошкова који се за поједине производе и услуге додаје на набавну вредност утрошеног основног материјала (Лончар, 2007). Маржа у калкулацији обухвата све производне трошкове и профит. Она се утврђује за радну организацију као целину, и за поједине групе или подгрупе производа и услуга. Маржа не може бити иста за два различита јела која обухватају и различите трошкове производње. Тако, на пример, хладна предјела (овчија пршута или овчији сир) морају имати мању маржу од јагњећег печења, чији је процес припреме захтевнији у погледу трошкова рада и енергије. Тачно обрачунавање марже је врло важно, јер би неправилно обрачуната маржа резултирала тиме да направљени трошкови не могу да се покрију, а исто тако би и продајне цене биле неправилно формиране.

Маржа се израчунава тако што се разлика између планираног промета и планиране вредности основног материјала помножи са 100 и подели са планираном вредношћу основног материјала.

$$M = \frac{(PP - VOM) \times 100}{VOM}$$

M – маржа; PP – планирани промет; VOM – вредност основног материјала.

Калкулација хране се врши за поједине јединице јела или за групу јела – цело мени, тако што се на трошкове основног материјала дода износ марже.

Конечна цена производа добија се када се на трошкове основног материјала дода маржа и законски прописан порез на додату вредност, који на услуге пружања хране и пића износи 18%.

$$M = VOM + M + PDV$$

C - цена коштања; VOM - вредност основног материјала; M - маржа; PDV - порез на додату вредност од 18%.

Често се приликом формирања цене коштања јела деси да се изоставе ситни дисконтни производи (зачини, сенф, путер и слично). Приликом рачунања цене појединачног јела то неће играти велику улогу, али ако се по навици ове ситне суме често изостављају, то може бити значајан фактор после неког временског периода. Да би се ово избегло, у већини случајева се производи којима је у поступку припреме (рецепту) цена коштања занемарљива или превише мала за рачунање, свде у Q фактор у (%). Сваки има вредност 1%, па ако рецепт има на пример три такве ставке Q ће имати вредност 3% од укупне суме рецепта. Пример израчунавања цене коштања је приказан у табели 1.

Табела 1. Пример израчунавања цене коштања гастро-производа

Назив гастро-производа: ЈАГЊЕЋЕ ПЕЧЕЊЕ СА РАЖЊА		Шифра рецепта:					
Датум: ...		Цена по порцији ...					
Група јела: Печења		Број порцији: 10					
Ред. број	Потребни састојци	Јединица мере JM	Количина бруто Kb	Отпад - кало ОК - %	Количина нето Kn	Набавна цена Nc	Набавна цена по рецептури гастро производа (Kb x Nc)
1.	Јагњеће месо – младо	Kg	5	50	2,5	499	2495
2.	Маст	g	200	/	200	167	33.4
3.	Со	g	10	/	10	46	4.6
4.	Парадајз	g	300	10	270	80	24
5.	Першунов лист	веза	1	/	1	10	10
Избалансирана цена коштања - ICK = 5000 RSD		Q фактор у %		нема			
Цена по порцији - CPP = 500 RSD		Набавна цена		2567,00			
Цена по 1 Kg - CPKg = 2000 RSD		Маржа 65%		1668,55			
		PDV 18 %		762,40			
		Цена коштања СК / RSD		4997,95			

Психолошко одређивање цена

Утврђивањем калкулативне цене коштања посао формирања цене још није завршен. У обзир се мора узети и психолошко дејство цене на потрошаче. Истраживањем овог дејства поједини универзитети западних земаља дошли су до врло специфичних закључака (Miller and Pavesic, 1996).

Цена са непарном стотинком смањује отпор потрошача јер даје илузију попушта, па се на пример цена од 1,49€ уместо 1,50€, схвата као боља повезаност између цене и вредности. Код цена са непарном стотинком две крајње цифре које је најбоље користити су 5 и 9. Када су цене изнад 10€ најбоље је да крајња цифра уопште није непарна, већ да се цена завршава нулом.

Цифра са леве стране истра велику улогу у разлици између две цене. Потрошач прави већу разлику између 89 и 91, него између 77 и 79, иако је разлика једнака. Ово је важно када се размишља о повећању цена. Када се подиже вредност цифре са леве стране продаја се може смањити на одређено време.

Дужина цене или број цифара, је битан за прављење разлике у цени. На пример: разлика је више уочљива код цифара 9,99€ и 10.25€, него 9,55€ и 9,99€, иако је у првом случају много мања.

Пре него што потрошач купи неку робу или услугу, мора је прихватити као одређену вредност. Горња граница по којој ће потрошач хтети да купи неки производ је важна у ресторанима брзе хране где је цена важнија од квалитета, за разлику од ексклузивних ресторана где је квалитет важнији од цене.

Одређивање цене менија

Када су утврђене цене коштања појединачних јела, планира се и одређује цена менија као комплетног оброка.

Различите категорије на менију имају различите набавне и производне трошкове. За обрачунавање трошкова и добити (брutto профита), који се додају на набавну цену намирница, код формирања укупне цене менија, најсигурније је узети у обзир трошкове оне ставке код које су они највиши. Обично су то трошкови припреме и сервирања главног јела. Ово може резултирати превисоком ценом, што на сам мени може лоше да се одрази.

Списак јела за оброк – мени листа мора имати одређену вредност у очима потрошача. Цена менија мора бити представљена тако да створи утисак да је сам мени много вреднији у односу на његову продајну цену.

Често се менаџмент служи триком да израчунату цену и трошкове смањи тако што се стандардне порције ставки које су у саставу комплетног оброка умањују. И овај начин прилагођавања цене може бити погубан, јер се смањењем стандардне порције ствара утисак да смо госту ускратили оно на шта је иначе навикао.

Најсигурније је пратити трошкове појединачно за сваку ставку, затим све износе обрачунати и формирати цену жељеног менија (DEHOGA Deutscher Hotel – und Gaststättenverband, 2002)

МЕТОДЕ КОЈЕ СЕ ПРИМЕЊУЈУ ПРИЛИКОМ АНАЛИЗЕ ПРОФИТАБИЛНОСТИ У УГОСТИТЕЉСТВУ

Остварење циља сваког пословног објекта, па и угоститељског, јесте стварање профита. Као што је у претходном излагању приказано, многи фактори утичу на стварање профита а међу њима је продаја најзначајнија, јер она мора да премаши трошкове да би до стварања профита уопште дошло.

У подручју производње и услуживања хране успех је заснован на правилном и системском формирању цена, чему претходи обезбеђење квалитета производног процеса и квалитета самог производа. Комерцијално успешан гастро-производ, или појединачно јело, јесте успешан само ако обезбеђује прихватљив ниво профита.

Комерцијално успешан мени зависи од два критеријума:

- мени мора бити профитабилан у смислу да свака његова ставка доноси профит;
- најпрофитабилније ставке менија морају имати најбољу продају.

Ако неки гастро-производ, као појединачна ставка менија не испуњава ове критеријуме, треба га повући из понуде, што је уједно и крај његовог постојања. Одстрањивање гастро-производа из понуде је лак процес али је ипак, пожељније да се пре одстрањивања производа као потпуно непрофитабилног, провери да ли он испуњава одговарајуће стандарде квалитета и да ли му је цена формирана по одговарајућим критеријумима.

Због непрестаних осцилација цена на тржишту и велике конкуренције, неопходна је повремена провера менија и његових појединачних ставки. За евалуацију (оцењивање) успешности менија постоји више метода. Најпопуларније методе за анализу профитабилности су оне које су прошле тест времена, без обзира на мање или више компликован начин формулисања. Најчешће се примењују следеће методе:

1. **ГОЛ ЦИЉНА АНАЛИЗА** – упоређује допринос профита сваке појединачне ставки менија са просечним профитом целог менија. Метода је утврђена следећом формулом:

$$GV = A \times B \times C \times D$$

где је: GV - (Goal Value) – Циљна вредност; A је 1 - % коштања хране; B је број продатих менија; C је продајна цена и D је 1 - (% варијабилних трошкова + % коштања хране)

Циљна или гол линија профитабилности је минимална линија продаје, она показује колико ставки мора бити продато да би се достигла граница за стицање профита (Miche and Ficher, 2005). Циљна вредност изражена је бројем, а не новчаним износом или процентом и рачуна се на следећи начин:

$$\text{Минимална вредност продаје} = \frac{\text{Вредност циља (укупна продаја)}}{\text{стварни трошак хране (\%)} \cdot \text{стварна продајна цена} \cdot \text{трошак хране}}$$

2. **ХУРСТОВА БОДОВНА МЕТОДА** – пружа увид у целокупну слику пословног успеха. Према Хурсту резултат менија израчунава се следећом формулом:

$$RM = PBP \times \frac{UBPS}{UBUG}$$

где је : *RM* - резултат менија; *PBP* - просечни бруто профит у новчаном износу; *UBPS* - укупан број продатих ставки са менија; *UBUG* - укупан број услужених гостију.

Хурстова анализа се ради периодично више пута за исти мени, јер један резултат менија није довољан. Више резултата истог менија се пореде само у оквиру истог ресторана јер више ресторана укључује многе променљивости (Miller and Pavesic, 1996).

3. **КОЧЕВАРОВА АНАЛИЗА МЕНИ ФАКТОРА** – проверава појединачне ставке менија дајући им бројчане – нумеричке вредности, које представљају фактор појединачног јела. Добијене вредности показују колико свака ставка менија испуњава планирана очекивања у различитим елементима који утичу на цену коштања, као што су: бруто профит, норматив јела, променљивост цене коштања намирница и слично.

Кочеварова анализа поставља стандардну средњу вредност од 1.0 по којој се одређује да ли су ставке менија пожељне или не, као и њихов ранг у менију који зависи од тога да ли је њихова вредност испод или изнад просечне (Miche and Ficher, 2005).

Промене нумеричких вредности појединих ставки менија битно утичу једна на другу. Менаџмент користи нумеричке вредности фактора јела као показатељ за промене.

4. **СМИТ-КАСАВАНА МЕТОДА** – по знатија као мени инжењеринг, оцењује мени мерећи сваку ставку менија по његовој профитабилности која је изражена кроз бруто профит или контрибутивну маржу и по продаји. Ови износи се комбинују и свака ставка се класификује у једну од четири групе:
- звезде (*stars*) – профитабилни и популарни;
 - запрежни коњи (*plowhorses*) – популарни и непрофитабилни;
 - пазл (*puzzles*) – мање популарни а профитабилни;
 - пси (*dogs*) – непопуларни и непрофитабилни.

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ ПРОФИТАБИЛНОСТИ ОДАБРАНОГ ГАСТРО-ПРОИЗВОДА

Евалуација менија или њихова оцена да ли су прифитабилни или не, одрађена је на следећи начин. Одабрани гастро-производ тј. мени, коме су претходно искалкулисани трошкови, је прво обрађен Хејс-Хафмановом методом гол циљне

анализе, којом је утврђена циљна или гол линија профитабилности (Miche and Ficher, 2005).

Затим је одрађена провера профитабилности Хурстовом методом која пружа увид у целокупну слику успеха. Појединачне ставке менија анализирају се Кочеваровим методом мени фактора. На крају је мени оцењен Смит–Касавана методом који сваку ставку менија класификује у четири групе по њиховој профитабилности и популарности (Miller and Pavesic, 1996).

Гастро-производи за обраду

Гастро-производи за обраду приказани су у оквиру менија у ресторану „Царева ћуприја“, Београд. Мени са ценом од 2.040,00 динара, припремљен је и послужен за 25 особа у наведеном ресторану, и следећег је састава:

Закуска „Царева ћуприја“

*

Јајнећи чоп на жару са грилованим поврћем
Таратор салата

*

Ораснице

Калкулација одабраног менија која утврђује бруто профит сваке ставке појединачно и бруто профит целог менија приказана је у табели 2.

Резултати Гол циљне анализе

Гол циљне анализе се користе за проверу појединачних ставки менија и показују колико најмање сваке ставке мора бити продато да би се достигла циљна – гол линија профитабилности.

Циљна анализа обрачунатог менија одрађена је на следећи начин.

Урађен је профитни план (табела 3) за сваку ставку и за цео мени просечно, по-

Табела 2. Калкулација цене коштања одабраног менија у ресторану „Царева ћуприја“ у Београду

Ставке менија	Број продатих ставки	Продајна цена ставке (РСД)	Просечни трошкови хране (РСД)	Укупни трошкови хране (РСД)	Укупни приход (РСД)	Бруто профит просечно (РСД)	Бруто профит укупно (РСД)
Закуска „Царева ћуприја“	25	600,00	262,00	6550,00	15000,00	338,00	8450,00
Јајнећи чоп на жару са грилованим поврћем	25	1100,00	247,00	6175,00	27500,00	853,00	21325,00
Таратор салата	12	220,00	65,00	780,00	2640,00	155,00	1860,00
Ораснице	25	120,00	50,00	1250,00	3000,00	70,00	1750,00
Укупно	87	2040,00	624,00	48140,00	50560,00	1458,00	33385,00

Табела 3. Профитни план ставки одабраног менија и просек ставки

Ставке менија	Продаја (број продатих ставки)	Цена коштања хране %	Остали варија-билни трошкови %	Фиксни трошкови %	Укупни трошкови %	Бруто профит укупно РСД	Нето профит укупно РСД	Бруто профит укупно %	Нето Профит укупно %
Закуска „Царева ћуприја“	25	44%	24%	11%	79%	8450	4650	56%	21%
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	25	23%	24%	11%	58%	21325	14300	77%	42%
Таратор салата	12	30%	24%	11%	65%	1860	924	70%	35%
Ораснице	25	42%	24%	11%	77%	1750	1020	58%	23%
Просек ставки	22	35%	24%	11%	70%	8346	5223	65%	30%

средње вредности су преузете из калкулације цене менија, а неке су одређене од стране угодитељског објекта – као проценат осталих варијабилних трошкова који за сваку ставку износи 24%; проценат фиксних трошкова 11%.

Затим су ставке менија рангиране по њиховом доприносу у укупном профиту и израчунат је укупан допринос, као допринос профиту целог менија што је приказано у табели 4.

Табела 4. Ставке одабраног менија рангиране према доприносу укупном профиту

Ранг ставки	Ставке менија	Нето профит РСД
1	Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	14300,00
2	Закуска „Царева ћуприја“	4650,00
3	Ораснице	1020,00
4	Таратор салата	924,00
Укупни профит		20894,00

Према напред приказаној формули, израчуната је циљна вредност за сваку ставку, па се на крају укупна вредност циља – укупни стандард, пореди са стандардном вредношћу ставки.

У табели 5. је јасно видљиво да просечну циљну вредност од 3.940 својом појединачном циљном вредношћу прелази само једна ставка, и као што је и било за очекивати то је главно јело менија – јагњећи чоп на жару. Остале ставке су мање или више котиране испод циљне вредности.

Према резултатима анализе најлошија ставка менија је таратор салата, јер има ниску циљну вредност а није популарна у склопу овог менија.

Табела 5. Обрачун циљне вредности за све ставке одабраног менија

ВРЕДНОСТ ЦИЉА – УКУПНИ СТАНДАРД							
Формула							
$A \times B \times (C \times D) = GV$							
ВРЕДНОСТ ЦИЉА ПОЈЕДИНАЧНИХ СТАВКИ							
Стандардна вредност просека		0,65	22	510	0,54	3940	
Ставка	Просечна цена коштања (%)	A	В Број продатих	С Продајна цена	Остали варијабилни трошкови (%)	D (1 - Збир трошкова хране и осталих варијабилних трошкова)	Гол – циљна вредност
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	23%	0,77	25	1100	11	0,43	9105
Закуска „Царева ћуприја“	44%	0,56	25	600	11	0,44	3696
Ораснице	42%	0,58	25	120	11	0,47	818
Таратор салата	30%	0,70	12	220	11	0,59	1090

Резултати Хурстове бодовне анализе

Хурстова бодовна анализа је метод евалуације менија, осмишљен да установи да ли промене у менију (повећање, избацивање или подешавање цена) поспешују профитабилност менија у поређењу са његовим резултатом. Предност ове методе је што не одузима много времена јер не прати појединачне ставке.

Након одрађене калкулације цене менија, код бодовне анализе утврђено је следеће:

- просечан оброк у новчаној вредности обрачунава се тако што се укупна продаја (новчани износ) подели са укупним бројем продатих ставки;
- просечан бруто профит у новчаном износу добија се тако што се просечна продаја помножи са процентом бруто профита;
- проценат менија који се тестира добија се када се укупан број продатих ставки подели са укупним бројем услужених гостију у датом периоду;
- резултат менија израчунава се тако што се просечни бруто профит у новчаном износу помножи са процентом менија који се тестира.

У табели 6. приказани су резултати Хурстове анализе, према којима се може закључити да је одабрани мени профитабилан јер му је формирана цена виша за 717 РСД од цене израчунате бодовном методом анализе.

Табела 6. Резултат Хурстове бодовне анализе одабраног менија

Закуска „Црева ћуприја“ Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем Таратор салата Ораснице		
Просечан оброк	Просечан бруто профит	Бод менија
Укупна продаја РСД = 50560 Број продатих ставки = 87 $50560 / 87 = 582$ РСД	Просечан оброк у РСД = 582 % Бруто профита = 65% $582 \times 0,65 = 378$ РСД	Укупан број продатих ставки = 87 Укупан број услужених гостију = 25 $87 / 25 = 3,5\%$
Просечан оброк = 582,00 РСД	Просечан бруто профит = 378,00 РСД	Бод менија = 3,5%
Резултат менија	$378 \times 3,5 = 1323$	1323,00 РСД

Резултати Кочеварове анализе мени фактора

Анализа мени фактора проверава промене које треба предузети пре него што је мени пуштен у продају. Ставке менија добијају нумеричке вредности које су показатељ колико она испуњава очекивања у различитим елементима као што су: промене норматива, промене у цени коштања, бруто профит и слично.

Претходно се мора проценити који фактори битно утичу на успешност менија. За неке ставке менија је битан профит који обезбеђују продајом, а за друге њихова популарност, због које гост често поручује цео мени.

Фактор ставке се одређује тако што се поставља стандард од 1,0 који представља средњу преломну тачку или границу профитабилности. Нумерички фактор ставке се одређује тако што се збир постављених преломних тачака свих ставки менија (1.0 за сваку) стави у однос са процентом од продаје ставке. Процент од продаје ставке се рачуна тако што се стави у однос укупна продаја са продајом одређене ставке. Ставке које се налазе својом нумеричком вредношћу изнад стандардне границе су профитабилне, а оне које су испод непрофитабилне.

Да би анализа мени фактора била комплетна мора се извршити више пута на истом менију.

Како је приказано у табели 7. ставка менија која има нумеричку вредност 0,55 – таратор салата је најслабија. Предјело и главно јело су најјаче ставке менија. Када се ради о групним оброцима, салата и посланица су две ставке које гости најчешће изостављају. То значи да им нису по жељи или да треба повести рачуна о нормативу припремљеног менија, односно о количини припремљеног јела.

Након промене броја продатих ставки вредност фактора се смањила сразмерно смањивању броја укупно поручених ставки менија, што је и приказано у табели 8.

Ако нека ставка дужи период има најмањи фактор вредности њене недостатке треба узети у разматрање.

Кочеварова анализа мени фактора се најчешће користи приликом доношења одлуке о променама ставки на менију.

Табела 7. Анализа одабраног менија уз помоћ Кочеваровог мени фактора

Ставке менија	Број продатих ставки	Процент од продаје ставке	Фактор вредности ставке
Закуска „Царева ћуприја“	25	28,7%	1,15
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	25	28,7%	1,15
Таратор салата	12	13,9%	0.55
Ораснице	25	28,7%	1,15
Укупно	87	100%	4

Табела 8. Анализа одабраног менија уз помоћ Кочеваровог мени фактора са променом броја продатих ставки

Ставке менија	Број продатих ставки	Процент од продаје ставке	Фактор вредности ставке
Закуска „Царева ћуприја“	21	28,4%	1,14
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	21	28,4%	1,14
Таратор салата	12	16,3%	0.64
Ораснице	20	27%	1,08
Укупно	74	100%	4

Резултати Смит–Касавана методе – мени инжењеринга

Ова метода оцене профитабилности менија класификује свако јело које улази у састав менија према његовој продаји, посматраној кроз бруто профит који оно доноси.

Бруто профит или контрибутивна маржа израчунава се тако што се од продајне цене ставке одузму укупни трошкови хране. Стандардни трошкови хране подразумевају све намирнице које улазе у састав ставке, али и оне које се уз њу послужују (на пример, разни прилози од поврћа уз главно јело или тартар сос и лимун уз бечку шницлу).

Анализа се врши на следећи начин:

- направити калкулацију менија која треба да садржи: контрибутивну маржу за сваку ставку, укупан број продатих ставки, продајну цену сваке ставке, стандардне укупне трошкове хране, укупни приход менија, укупне трошкове хране за сваку ставку (стандардни трошкови X број продатих ставки), укупну контрибутивну маржу за сваку ставку, проценат контрибутивне марже (приказано у табели 9);
- контрибутивна маржа се дефинише као ВИСОКА или НИСКА у зависности од тога да ли је већа од просечне контрибутивне марже целог менија (добија се када се укупна контрибутивна маржа менија подели са укупним бројем продатих ставки);
- одреди се проценат микса (*mix%*) сваке ставке, тако што се продаја ставке подели са укупним бројем продатих ставки;
- *mix%* се дефинише као ВИСОК или НИЗАК тако што се свака ставка пореди са просеком који зависи од броја ставки које мени садржи. Ако мени садржи 4 ставке, свака од њих чини 25% микса. Ставка чији је процентни микс нижи од 70% сматра се ниском или обрнуто;
- на основу обрачунатих података ставке се класификују у једну од четири категорије: *звезда*, *запрежни коњ*, *йазл* или *йас*.

Као што је било за очекивати звезда менија (најатрактивније и најквалитетније) је главно јело – *јајњећи чој на жару*, због чега је мени и поручен. Запрежни коњ је у већини случајева, па и у овом, јело које је на неки начин представник или заштитни знак објекта као *закуска „Царева ћујрија“* и оно има задатак да представи добру услугу по прихватљивој цени. У другом случају запрежни коњ може бити традиционално јело, познато већини гостију или чак и њихов мотив доласка у објекат због чега се његова мања контрибутивна маржа, оправдава великим обртом пословања. *Тарашор салаша* је у менију ставка са високом К маржом а ниском популарношћу, због чега би можда требало размотрити њено уклањање из овог састава менија и убацити неку другу салату која би остварила већу продају као појединачна ставка.

Резултати анализе профитабилности мени инжењеринг методом приказани су у табели 10.

Табела 9. Калкулација гастро-производа у одабраном менију са подацима потребним за анализу

Ставке менија	Број продатих ставки	Продајна цена ставке	Трошкови хране	Укупни трошкови хране	Укупан приход	К маржа по ставци	Укупна К маржа	Укупна К маржа %
Закуска „Царева ћуприја“	25	600,00	262,00	6550,00	15000,00	338,00	8450,00	56%
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	25	1100,00	247,00	6175,00	27500,00	853,00	21325,00	77%
Таратор салата	12	220,00	65,00	780,00	2640,00	155,00	1860,00	70%
Ораснице	25	120,00	50,00	1250,00	3000,00	70,00	1750,00	58%
Укупно	87	2040,00	624,00	48140,00	50560,00	1458,00	33385,00	65%

Табела 10. Резултати анализе профитабилности гастро-производа помоћу Смит–К асавана методе (мени инжењеринг)

Ставке менија	С мiх %	Категорија С мiх – а	К маржа	К маржа %	Категорија К марже	Категорија ставке менија
Закуска „Царева ћуприја“	100%	ВИСОК	8450,00	56%	НИСКА	ЗАПРЕЖНИ КОЊ
Јагњећи чоп на жару са грилованим поврћем	100%	ВИСОК	21325,00	77%	ВИСОКА	ЗВЕЗДА
Таратор салата	48%	НИЗАК	1860,00	70%	ВИСОКА	ПАЗЛ
Ораснице	100%	ВИСОК	1750,00	58%	НИСКА	ЗАПРЕЖНИ КОЊ

ЗАКЉУЧАК

Циљ сваког угоститељског менаџмента је дугорочан успех кроз задовољење потрошача, а у корист запослених. Да би укупни трошкови предузећа били нижи, ниво квалитета производа и услуга висок, а продуктивност рада већа, менаџмент и радници морају имати позитиван однос према раду, активно и стручно доприносити побољшању квалитета рада, а самим тим и побољшању квалитета гастрономских производа.

Анализа профитабилности гастро-производа, одрађена је на основу менија одабраног у ресторану „Царева ћуприја“ у Београду. Одрађена је претходна калкулација трошкова на основу које су урађене четири различите анализе профитабилности. Прво је одрађена Хејс–Хафманова метода гол циљне анализе, којом је утврђена циљна или гол линија профитабилности која је показала да просечну циљну вредност од 3.940 РСД, својом појединачном циљном вредношћу, прелази само једна ставка, и као што је и било за очекивати то је главно јело – јагњећи чоп на жару. Остале ставке су мање или више котиране испод циљне вредности. Затим је одрађена провера профитабилности Хурстовом методом која пружа увид у целокупну слику успеха и која је показала да је одабрани мени профитабилан јер му је формирана цена виша за 717 РСД од цене израчунате бодовном методом анализе.

Појединачне ставке менија анализирају се Кочеваровим методом мени фактора, која је показала да су предјело и главно јело најјаче ставке менија са фактором вредности 1,55. На крају је мени оцењен Смит–Касавана методом који сваку ставку менија класификује у четири групе по њиховој профитабилности и популарности, према којој одабрани мени нема ставке које спадају у категорију пси што значи да се може сврстати као профитабилан.

ЛИТЕРАТУРА

- Вукић, М., Дрљевић, О. (2006): *Гастрономски производи*, Универзитет у Београду, Виша хотелијерска школа.
- Вукић, М., Портић, М. (2009): *Кувариство са практичном наставом*, Завод за издавање уџбеника, Београд.
- Kosten unter Kontrolle – Kosten management in dem Gaststättenverband* (2002): DEHOGA Deutscher Hotel – und Gaststättenverband.
- Лончар, М. (2007): *Нормативи и калкулације цена угоститељских услуга – практикум за вежбе*, VII издање, Универзитет у Београду, Виша хотелијерска школа.
- Миче, Е., Фишер, Р. (2005): *Kuchen – management – Speisen, Menükunde, Kochen*, Trauner Schulbuch Verlag.
- Miller, J., Pavesic, D. (1996): *Menu pricing & strategy*, John Wiley & sons, INC. New York.
- Тешановић, Д. (2009): *Гастрономски менаџмент*, Универзитет у Београду, Висока хотелијерска школа струковних студија.