

کتابچه مهندسی منو

بخش اول

(بهار ۱۴۰۳)

MENU ENGINEERING BOOKLET

PART I
(April 2024)



Omidreza Kazemi

Hospitality Expert



“I have always believed that process is more important than results.”

– MS Dhoni



مقدمه

سنت من:

سال‌ها پیش در جریان همکاری با یک شرکت بنام که قصد داشت به صنعت مهمان‌نوازی وارد شود، با رسم ارزشمندی آشنا شدم. این دوستان هر سال به مناسبت نوروز، کتابی را به دوستان و همکاران خود هدیه می‌دادند که یا در چاپ آن نقش داشتند یا می‌خواستند تفکری را در راستای آن هدیه ترویج دهند. از آن سال به بعد، من هم تصمیم گرفتم بهترین کتابی را که در طول سال خوانده‌ام و از آن آموخته‌ام را به مناسبت نوروز هدیه دهم. پس از آن به مجموعه‌ها و دوستانی که با آن‌ها همکاری می‌کردم هم پیشنهاد دادم تا هر سال کتابی در صنعت مهمان‌نوازی را برای ترجمه یا نشر حمایت کنند تا این کمبود منابع فارسی را تا جایی که می‌توانیم جبران کنیم. اما امسال به مناسبت نوروز ۱۴۰۳، تصمیم گرفتم که یکی از موضوعات مهمی را که در صنعت مهمان‌نوازی به‌عنوان یک مهارت مهم می‌تواند به دوستان و همکارانم در کافه‌ها، رستوران‌ها و هتل‌ها یاری‌رسان باشد را در قالب کتابچه‌ای در دسترس علاقه‌مندان قرار دهم.

چالش‌های صنعت مهمان‌نوازی در شرایط اقتصادی کنونی:

با توجه به شرایط پرتنش اقتصادی و تورم لحظه‌ای کشور هر کسی که در این صنعت فعالیت می‌کند، دچار چالش و استرس روزمره است. در بیشتر پروژه‌های مشاوره خود شاهد این بوده‌ام که مدیران و سرمایه‌گذاران چطور برای سرپا ماندن دچار چالش هستند. مدیریت هزینه و درآمد، کار بسیار پرچالشی برای کسب‌وکارهای امروز است. سرعت بالای خدمات و تولید و گردش مالی آن، موجب شده تا به سختی بتوان نشتی‌های سیستم را شناسایی کرد. مواردی که بیشتر از اینکه به خط مقدم ارائه خدمات بازگردد، ریشه در برنامه‌ریزی و شاخص‌های کلانی از جنس منو و مفهوم و پشتیبانی خدمات دارد.

اهمیت مهندسی منو:

منو به عنوان معرف هویت و تجارب یک رستوران، نقشی حیاتی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می‌کند. تنوع منوها به گستردگی تنوع رستوران‌هاست و برنامه‌ریزی دقیق آن، چالشی جذاب و در عین حال حائز اهمیت محسوب می‌شود. منوی رستوران فراتر از یک لیست ساده از غذاهاست. در واقع، منو اولین برداشت از غذا در رستوران و در سفارش آنلاین، اولین برداشت از کل رستوران است. از این منظر، می‌توان منو را گویاترین و ساده‌ترین بخش رستوران دانست که شاخصه‌های عملیاتی متعددی در کسب و سود به آن وابسته هستند.

مهندسی منو: یک مهارت کلیدی برای فعالان صنعت مهمان‌نوازی:

یکی از مهارت‌هایی که مدیران رستوران‌ها و کسب‌وکارهایی که خدمات خوراک و نوشیدنی در آنها وجود دارد باید با آن آشنایی داشته باشند، مهندسی منو است. مهندسی منو یک امر فرایند محور در رستوران است که در روزگار ما باید شناور و جاری به آن بها داد.

با توجه به اینکه آشنایی با مهندسی منو یکی از چالش‌های مهارتی بسیاری از همکاران بود و منابع بسیار محدودی در زبان فارسی وجود داشت، تلاش کردم در این کتابچه و در بخش اول به معیارهای محاسباتی و شاخص‌های ارزیابی وضعیت منو پردازم. امیدوارم بتوانم بزودی بخش دوم این کتابچه را که به موضوع طراحی منو و شاخص‌های آن می‌پردازد، منتشر کنم.

امیدوارم این کتابچه گامی مفید در جهت ارتقای صنعت مهمان‌نوازی باشد و شاهد افزایش روزافزون بهره‌وری و پویایی این صنعت باشیم. از شما عزیزان تقاضا دارم که از طریق راه‌های ارتباطی درج شده در انتهای کتابچه با من در تماس باشید و من را از نظرات و تجربیات ارزشمندتان در این زمینه آگاه سازید.



مقدمه
مهندسی منو: دوست و همیار شما در دنیای
رستوران‌داری



منوی رستوران شما فراتر از یک لیست ساده از غذاهاست. در رستوران، منو اولین برداشت از غذای شماست و در سفارش آنلاین، اولین برداشت از کل رستوران شما. به همین دلیل، فرصت‌های زیادی برای بهینه‌سازی آن وجود دارد - به عبارت ساده، منوی شما می‌تواند برای رسیدن به اهداف تجاری شما بسیار کارآمدتر عمل کند. در این کتابچه، شما با قدرت "مهندسی منو" آشنا خواهید شد. یاد می‌گیرید که چگونه آیتم‌های منوی خود را تحلیل، بهبود و سازماندهی مجدد کنید تا سود بیشتری به ارمغان بیاورد.

داده‌های منوی شما، دوست و حامی شما هستند. مهندسی منو فرآیندی است که به صورت تجربی به بررسی تمام آیتم‌های منوی شما می‌پردازد تا میزان سودآوری و محبوبیت آنها را تعیین کند. سپس بر اساس یافته‌های خود، منوی خود را تنظیم می‌کنید تا درآمدها را افزایش دهید. با این حال، بسیاری از افراد نمی‌دانند که از کجا شروع کنند - یا برای این کار وقت کافی ندارند.

اما خوشحالیم که حالا شما اینجا هستید، زیرا پس از تحلیل قیمت‌های منو، هزینه‌های مواد اولیه و حاشیه سود، فرصت کاملاً جدیدی برای کسب درآمد بیشتر از بهترین آیتم‌های منوی خود خواهید داشت. تا پایان بخش اول، شما با "ستارگان"، "معماه"، "اسب‌های کار" و "سگ‌های منوی خود" آشنا خواهید شد و می‌دانید که با هر کدام از آنها چگونه رفتار کنید.

مهندسی منو در اوایل دهه ۸۰ میلادی در دانشگاه ایالتی میشیگان ریشه دواند. زمانی که دونالد آی. اسمیت، مدیر بخش مدیریت رستوران، ۱۶ سال از سوابق و داده‌های دست‌نویس کسب‌وکار رستوران خود، "شاتو لویی" را در اختیار استاد دانشگاه، مایکل کاساوانا قرار داد. کاساوانا پس از بررسی این اسناد، متوجه همبستگی بین دوره‌های موفقیت و سودآوری با تغییرات خاص در منو شد. او با "بازمهندسی" منوی رستوران، سودآوری را افزایش داد و به چارچوبی دست یافت که می‌توانست به رستوران‌های دیگر نیز کمک کند.

رویکردها:

در طول سال‌های اخیر، رویکردهای متعددی برای مهندسی منو ارائه شده است:
 رویکرد پروفیسور جک میلر: تمرکز بر آیتم‌هایی با فروش بالا و درصد هزینه غذای پایین.
 رویکرد پروفیسورهای کاساوانا و اسمیت: شناسایی "ستاره‌ها" با بالاترین حاشیه سود و فروش.
 رویکرد پروفیسور پاوزیک: تمرکز بر "اصلی‌ها" با درصد هزینه غذای پایین و حاشیه سود بالا (تعدیل شده بر اساس حجم فروش).
 رویکرد پروفیسورهای بایو و بنت: تحلیل تک تک آیتم‌ها در هر وعده غذایی (صبحانه، ناهار، شام) بر اساس:
 آیتم‌های منفرد

دسته‌بندی‌های محصولات (پیش‌غذا، غذای اصلی)

دوره‌های وعده غذایی یا دسته‌بندی‌های تجاری (صبحانه، ضیافت)



مهندسی منو: ریشه،
 رویکردها و کاربرد
 تاریخچه

مایکل کاساوانا



با تحلیل هزینه‌ی غذا و حاشیه‌ی سود، تحقیقات منوی خود را آغاز کنید!

داده‌های رستوران، یار ارزشمند شما هستند. با این حال، گردآوری و جمع‌آوری آنها می‌تواند امری زمان‌بر و حتی خسته‌کننده به نظر برسد. همین امر، دلیل اصلی عدم تمایل کمتر از ۶۰ درصد از رستوران‌ها به بهره‌مندی از مهندسی منو است، همانطور که مایکل کاساوانا، ابداع‌کننده این مفهوم در دهه‌ی ۸۰ میلادی، توضیح می‌دهد. اما خبر خوب این است که جمع‌آوری اعداد و داده‌های مورد نیاز برای مهندسی منو، هرگز آسان‌تر از امروز نبوده است.

به گفته‌ی کاساوانا، "بسیاری از داده‌های مورد نیاز شما برای انجام یک تحلیل مهندسی منو، توسط سیستم‌های فروشگاهی (POS) ثبت و ضبط می‌شوند. تنها کافی است تا اطلاعات سیستم فروشگاهی خود را با یک صفحه‌گسترده مهندسی منو ادغام کنید و سپس [می‌توانید] تجزیه و تحلیل را برای برخی از منوهای رستورانی بسیار پیچیده، در عرض چند ثانیه انجام دهید."

اولین قدم کلیدی، تعیین فواصل زمانی مناسب برای انجام تحلیل مهندسی منو و به روز رسانی منوی شما بر اساس یافته‌هاست. پابندی به این بازه زمانی بسیار مهم است. انجام این فرآیند به صورت فصلی (هر سه ماه یکبار) ایده‌آل است، اما حتی بررسی معیارهای هر آیتم منو دو بار در سال نیز می‌تواند تأثیر بسزایی بر فروش شما داشته باشد.



اما برای مهندسی منو به چه معیارهایی از رستوران خود نیاز داریم؟

اساساً برای انجام یک تحلیل مهندسی منو، باید با یک تحلیل جامع از هزینه‌های مواد اولیه (Food Cost) به جزئیات منوی خود پردازید. بیایید با هم شروع کنیم. در این درس، نحوه‌ی محاسبه‌ی معیارهای اساسی مهندسی منو را یاد خواهید گرفت:

۱. هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو (Menu Item Food Cost): این معیار به شما می‌گوید که برای تهیه‌ی یک پرس از هر آیتم منو، به طور متوسط چه هزینه‌ای صرف می‌کنید.

۲. درصد کل هزینه‌ی مواد اولیه و درصد هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو

(Total Food Cost Percentage & Menu Item Food Cost Percentage) :

درصد کل هزینه‌ی مواد اولیه، نشان می‌دهد که چه بخشی از کل درآمد رستوران صرف خرید مواد اولیه می‌شود. درصد هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو نیز به شما می‌گوید که چه درصدی از قیمت فروش هر آیتم صرف خرید مواد اولیه‌ی آن می‌شود.

۳. حاشیه‌ی سود کل و حاشیه‌ی سود هر پرس (Total Contribution Margin & Portion Contribution Margin):

حاشیه‌ی سود، مبلغ باقی‌مانده از قیمت فروش هر آیتم منو پس از کسر کردن هزینه‌ی مواد اولیه‌ی آن است. حاشیه‌ی سود کل، کل مبلغ باقی‌مانده پس از کسر کردن هزینه‌ی مواد اولیه‌ی کل فروش است.

۴. محبوبیت هر آیتم منو (Menu Item Popularity):

این معیار نشان می‌دهد که هر آیتم منو طی یک دوره‌ی زمانی مشخص، چند بار فروخته شده است.

بهای تمام‌شده‌ی مواد اولیه (Food Cost) ، یکی از دو معیار کلیدی در مهندسی منو به شمار می‌رود. این معیار به طور دقیق نشان می‌دهد که چه نسبتی از درآمد رستوران صرف خرید مواد اولیه‌ی لازم برای تهیه‌ی هر غذا می‌شود.

محاسبه‌ی بهای تمام‌شده‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو، به منظور تعیین هزینه‌ی نهایی هر پرس غذا، با توجه به اندازه‌گیری دقیق مقدار مواد اولیه‌ی مختلف، فرآیندی است که نیازمند دقت و انجام دوره‌ای می‌باشد.

جان اِنی، مدیر بازاریابی شرکت xtraCHEF، عرضه‌کننده‌ی نرم‌افزار مدیریت موجودی و بهای تمام‌شده‌ی مواد اولیه، بر اهمیت بالای نظارت مستمر بر بهای تمام‌شده‌ی مواد اولیه و نحوه‌ی قیمت‌گذاری هر یک از اقلام منو و اعمال تغییرات لازم در صورت لزوم، تأکید می‌ورزد. ایشان اذعان می‌دارند: «محاسبه‌ی بهای تمام‌شده‌ی هر پرس غذا اغلب تنها یک بار، یا حتی اصلاً انجام نمی‌شود. با این حال، ممکن است دستور پخت غذا در طول زمان تغییر کند. همچنین، قیمت مواد اولیه و هزینه‌ی نیروی کار برای تهیه‌ی یک غذا، قطعاً با گذشت زمان دچار تغییر خواهند شد.»

آسان‌ترین روش برای محاسبه‌ی بهای تمام‌شده‌ی مواد اولیه‌ی یک غذای کامل – مانند لازانیا – این است که کل هزینه‌ی خرید مواد اولیه را بر تعداد پرس‌های به‌دست‌آمده از آن مقدار مواد اولیه تقسیم کنیم. لازم به ذکر است که هزینه‌های جانبی خرید، مانند هزینه‌ی حمل و نقل یا سایر هزینه‌های مرتبط با خرید مواد اولیه را نیز باید در نظر گرفت.

با این حال، برای غذاهایی مانند ساشیمی روی برنج، باید به سراغ محاسبات دقیق‌تر برویم و بررسی کنیم که به طور خاص برای هر برش ماهی آزاد، هر برش ماهی تن، هر قاشق غذاخوری واسابی و ۲ پیمانه برنج، چه مبلغی را صرف خرید مواد اولیه کرده‌ایم.



بهای تمام‌شده‌ی مواد
اولیه‌ی هر آیتم منو
(Menu Item Food
Cost)

مجموع هزینه‌ی خرید تک تک اقلام مواد اولیه‌ی تشکیل‌دهنده‌ی آن

+

سایر هزینه‌های مرتبط با فرآیند خرید (مانند هزینه‌های حمل و نقل

یا جابجایی)

فرمول محاسبه هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو
Menu Item Food Cost

درصد هزینه‌ی مواد اولیه، رابطه‌ای است میان هزینه‌ی تهیه‌ی کل غذاهای سرو شده در یک بازه زمانی مشخص و کل درآمد حاصل از فروش غذا در همان بازه زمانی. این معیار را می‌توان به صورت هفتگی، ماهانه، فصلی یا سالانه اندازه‌گیری کرد. درصد هزینه‌ی مواد اولیه، اغلب برای کل کسب‌وکار شما محاسبه می‌شود. بسیاری از رستوران‌ها درصد هزینه‌ی مواد اولیه‌ی خود را بین **۲۸ تا ۳۵ درصد** در نظر می‌گیرند، با این حال، به دلیل تنوع بسیار زیاد انواع کسب‌وکار در این صنعت، هیچ عدد ایده‌آلی برای درصد هزینه‌ی مواد اولیه وجود ندارد. همچنین می‌توان درصد هزینه‌ی مواد اولیه را برای هر آیتم منوی به صورت جداگانه محاسبه کرد که برای تحلیل مهندسی منو بسیار مرتبط است. با محاسبه‌ی این معیار، شروع به درک میزان سودآوری هر یک از آیتم‌های منوی خود می‌کنید.

(کل هزینه‌ی مواد اولیه ÷ کل فروش) × ۱۰۰

فرمول درصد کل هزینه‌ی مواد اولیه
Total Food Cost Percentage

(هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو ÷ قیمت فروش هر آیتم منو)

۱۰۰ ×

فرمول درصد هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم منو
Menu Item Food Cost Percentage

حاشیه سود، روشی کارآمد برای اندازه‌گیری سود، تحلیل تأثیر فروش بر درآمد خالص شما و در نهایت، توضیح واکنش عوامل مختلف کسب‌وکار مواد غذایی شما نسبت به تغییرات است. این مبلغ خالصی است که بابت فروش هر آیتم منو به دست می‌آورید.

حاشیه سود، سنگ بنای مهندسی منو به شمار می‌رود، زیرا به طور مستقیم (و با واحد پولی) نشان می‌دهد که هر آیتم منو چه میزان سودآوری به همراه دارد. توجه داشته باشید که حاشیه سود همواره باید برای یک بازه زمانی مشخص محاسبه شود. حاشیه سود را می‌توان برای هر پرس از یک آیتم منو یا به صورت کل سود حاصل‌شده از فروش یک غذای خاص در طول یک بازه زمانی، محاسبه کرد.

برای مثال، فرض کنید پیتزایی به قیمت ۳۰۰ هزار تومان فروخته می‌شود و هزینه‌ی تهیه‌ی آن ۹۰ هزار تومان است. در این صورت، حاشیه‌ی سود هر پرس پیتزا ۲۱۰ هزار تومان خواهد بود. حال اگر در طول یک هفته ۱۰۰ پیتزا فروخته باشید، کل حاشیه‌ی سود حاصل از فروش پیتزا، ۲۱ میلیون تومان خواهد بود.

قیمت فروش هر آیتم منو - هزینه‌ی مواد اولیه‌ی هر آیتم من

فرمول حاشیه‌ی سود هر پرس
Contribution Margin Per Portion

تعداد کل آیتم‌های فروخته‌شده‌ی منو × حاشیه‌ی سود هر پرس

فرمول کل حاشیه‌ی سود هر آیت‌م منو
Total Contribution Margin Per Menu Item



سنجش محبوبیت تک تک آیتم‌های منو: رویکردی جامع

محبوبیت هر آیتم منو، عامل کلیدی در مهندسی منو به شمار می‌رود. این معیار نشان می‌دهد که هر آیتم طی یک دوره‌ی زمانی مشخص، چند بار به مشتریان فروخته شده است. محاسبه‌ی محبوبیت آیتم‌های منو فرآیندی به نسبت ساده است، اما دستیابی به یک درک جامع از این عامل، مستلزم به‌کارگیری رویکردی چندوجهی می‌باشد.

در وهله‌ی اول، سیستم مدیریت فروش (POS) شما می‌بایست جزئیات مربوط به فروش را به طور دقیق ثبت و گزارش نماید. این گزارش‌ها که عموماً با عنوان «ترکیب محصولات» (Product Mix) شناخته می‌شوند، حاوی اطلاعاتی نظیر کمیت فروش هر آیتم منو، دسته‌بندی فروش، اقلام سفارشی همراه غذا (اختیاری) و همچنین، کل فروش خالص هر آیتم هستند.

ابزارهای تحلیل قدرتمند موجود در نرم‌افزارهایی مانند Toast Reporting & Analytics امکان بررسی عمیق‌تری از این داده‌ها را فراهم می‌سازند. با استفاده از این نرم‌افزارها، قادر خواهید بود تا ضمن مشاهده‌ی کمیت فروش هر آیتم منو، به تفکیک شعب و بازه‌های زمانی مختلف نیز دسترسی داشته باشید.

علاوه بر اتکا به داده‌های فروش، گردآوری اطلاعات تکمیلی از پرسنل بخش پذیرایی (سالن) و آشپزخانه (پشت صحنه) نیز می‌تواند مفید واقع شود. برقراری تعامل با کارکنان و جویا شدن در خصوص محبوبیت نسبی آیتم‌های منو در دوره‌ی اخیر، می‌تواند زمینه‌ساز کشف دلایل نهفته‌ی این محبوبیت گردد. شاید سرآشپز شما دستور پخت یکی از سس‌ها را ارتقاء بخشیده و یا شاید یکی از پیشخدمت‌ها در زمینه‌ی معرفی و فروش (upsell) یک آیتم خاص، مهارت بیشتری کسب کرده است.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی (مقدار فروش) در کنار کسب اطلاعات کیفی (دیدگاه کارکنان)، رویکردی جامع را در ارزیابی محبوبیت هر آیتم منو به شما ارائه می‌دهد. این رویکرد، ضمن شناسایی آیتم‌های محبوب، به درک دلایل این محبوبیت نیز کمک می‌کند و در نهایت، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های آگاهانه در زمینه‌ی مهندسی منو خواهد شد.



هزینه‌ی مواد اولیه در
مقابل حاشیه‌ی سود:
دو روی یک سکه

مقایسه‌ی عملکرد رستوران شما با موفقیت‌های گذشته و ارزیابی اهداف بر اساس داده‌های تاریخی، امری ضروری است. آیا هدف شما صرفه‌جویی بیشتر در هزینه‌ها است یا کسب سود بیشتر؟ بسته به وضعیت فعلی‌تان، ممکن است بخواهید بر درصد هزینه‌ی مواد اولیه یا حاشیه‌ی سود تمرکز کنید.

برای درک بهتر این موضوع، به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید دو آیتم منو داشته باشید:

یک فیله‌ی راسته به قیمت ۸۰۰ تومان که هزینه‌ی تهیه‌ی آن ۴۰۰ تومان است.

یک پیتزا به قیمت ۳۰۰ تومان که هزینه‌ی تهیه‌ی آن ۹۰ تومان است.

درصد هزینه‌ی مواد اولیه برای استیک و پیتزا:

استیک: ۵۰ درصد

پیتزا: ۳۰ درصد

حاشیه‌ی سود برای استیک و پیتزا:

استیک: ۴۰۰ تومان

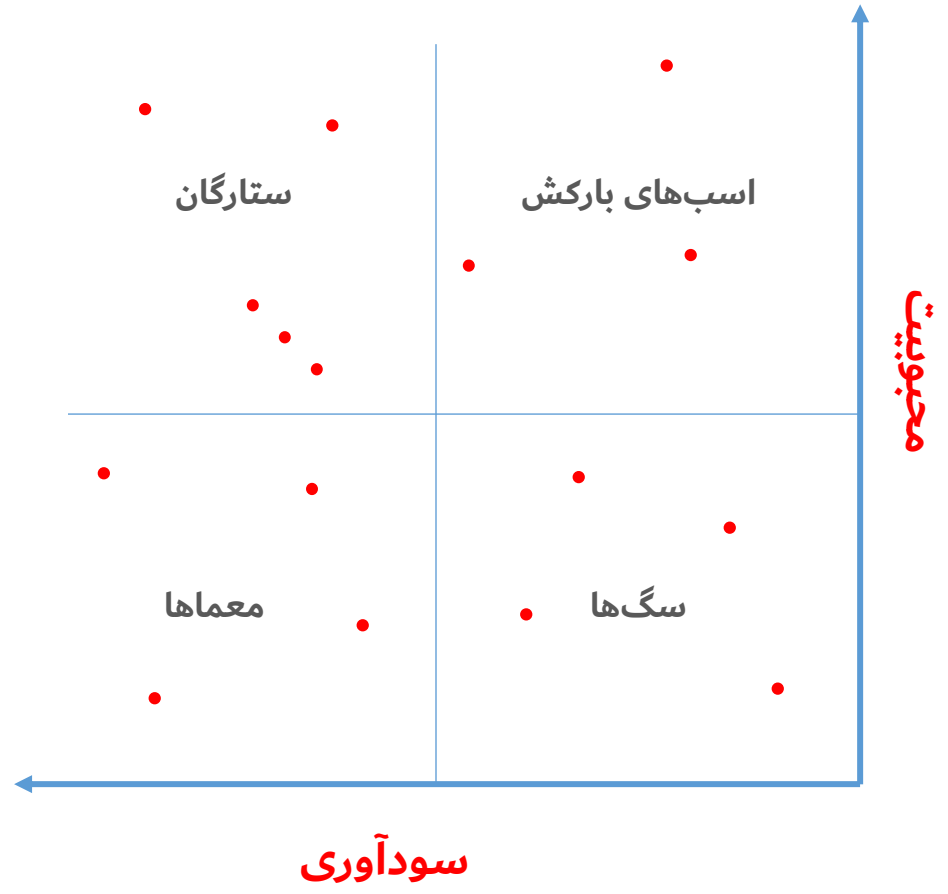
پیتزا: ۲۱۰ تومان

هیچ‌کدام از این معیارها به تنهایی نشانگر موفقیت رستوران نیستند، اما بررسی آن‌ها در کنار هم می‌تواند به شما در تصمیم‌گیری‌های مهم در مورد هزینه‌ی مواد اولیه و هدایت تحلیل مهندسی منو کمک کند.



“گاهی اوقات، فروش تعداد کمتری از یک آیتم با حاشیه سود بالا، بهتر از فروش تعداد بیشتر از یک آیتم با حاشیه سود پایین است. در واقع، با فروش آن آیتم‌های با حاشیه سود بالا، میانگین حاشیه سود و همچنین حاشیه سود کل خود را افزایش خواهید داد.”

مایکل کاساوانا



پیش از ورود به مباحث استراتژیک، ضروری است تا تک تک این دسته‌بندی‌ها را به دقت بررسی کنیم: ستارگان، معماها، اسب‌های بارکش و سگ‌ها. در این فصل، ضمن تشریح ویژگی‌های هر دسته، راهکارهایی عملی برای مدیریت هر یک از این آیتم‌های منو ارائه خواهیم داد.

ستارگان (High Profitability, High Popularity): این دسته‌ی ایده‌آل شامل آیتم‌هایی با سودآوری بالا و محبوبیت بالا در بین مشتریان است.

معماها (High Profitability, Low Popularity): این دسته شامل آیتم‌هایی با سودآوری بالا است، اما به دلایلی، مورد توجه کافی مشتریان قرار نمی‌گیرند.

اسب‌های بارکش (Low Profitability, High Popularity): این دسته شامل آیتم‌هایی با محبوبیت بالا در بین مشتریان است، اما حاشیه‌ی سود آن‌ها پایین است.

سگ‌ها (Low Profitability, Low Popularity): این دسته‌ی نامطلوب شامل آیتم‌هایی با سودآوری پایین و محبوبیت پایین در بین مشتریان است.

با درک ویژگی‌های هر دسته و بهره‌گیری از راهکارهای ارائه‌شده در این فصل، می‌توانید تصمیمات آگاهانه‌ای در جهت بهبود عملکرد کلی منوی رستوران خود اتخاذ کنید.



دسته‌بندی‌های

مهندسی منو -

رمزگشایی از ستارگان،

معماها، اسب‌های

بارکش و سگ‌ها



ستارگان - بهینه‌سازی
عملکرد آیتم‌های
محبوب و پرسود
ستارگان، پیشران‌های
سودآوری

در دنیای مهندسی منو، ستارگان، درخشان‌ترین الماس‌های منوی شما هستند. این آیتم‌ها با دارا بودن دو ویژگی کلیدی، یعنی محبوبیت بالا در بین مشتریان و سودآوری قابل توجه برای رستوران، نقش مهمی در موفقیت کلی کسب‌وکار شما ایفا می‌کنند. مواد اولیه‌ی به‌کار رفته در تهیه‌ی این آیتم‌ها، از نظر قیمتی، در یک محدوده‌ی منطقی قرار دارند و به دلیل تقاضای بالای مشتریان، همواره نیاز به تجدید موجودی آن‌ها وجود دارد. به عنوان مثال، اگر «پاستا با پنیر» در منوی شما وجود دارد و همواره با استقبال خوبی مواجه می‌شود، به احتمال زیاد، یک ستاره‌ی درخشان محسوب می‌شود!

بهینه‌سازی عملکرد ستارگان: سه استراتژی کلیدی

در این بخش، با استفاده از مثال «پاستا با پنیر»، سه استراتژی برای بهینه‌سازی عملکرد ستارگان منوی شما ارائه خواهیم داد:

۱. برجسته‌سازی در طراحی منو:

طراحی منو، بوم نقاشی شما برای به تصویر کشیدن ستارگان درخشان است. با قرار دادن «پاستا با پنیر» در مرکز صفحه یا گوشه‌ی بالا-راست منو، توجه مشتریان را به سمت این آیتم محبوب جلب کنید. (در بخش «روانشناسی منو» که در قسمت دوم کتابچه به آن پرداخته خواهد شد، در مورد الگوی حرکات چشم و رفتار سفارش‌دهی، توضیحات بیشتری ارائه خواهیم داد.) همچنین می‌توانید با استفاده از اندازه‌های مختلف فونت یا المان‌های بصری جذاب، مانند تصاویر باکیفیت از این غذا، توجه



ستارگان - بهینه‌سازی
عملکرد آیتم‌های
محبوب و پرسود
ستارگان، پیشران‌های
سودآوری

مشتریان را به این آیتم جلب کنید.

۲. حفظ کیفیت و ثبات در ارائه‌ی محصول:

حافظه‌ی چشایی و تجربه‌ی مثبت مشتریان، دارایی‌های ارزشمند شما هستند. اطمینان حاصل کنید که کیفیت و نحوه‌ی ارائه‌ی «پاستا با پنیر» در هر وعده، همواره ثابت و رضایت‌بخش باشد. ترکیب پنیرها را تغییر ندهید، روکش نان تست را دستکاری نکنید؛ **به مشتریان همان تجربه‌ی دلپذیری را ارائه دهید که عاشق آن هستند.** ثبات در کیفیت، کلید حفظ وفاداری مشتریان به ستارگان منوی شماست.

۳. تبلیغ و ترویج ستارگان:

اجازه دهید درخشش ستارگان فراتر از محدوده‌ی منوی فیزیکی شما نیز نمایان شود! اگر داده‌ها و پرسنل شما می‌گویند که مشتریان عاشق «پاستا با پنیر» شما هستند و اسناد مالی نیز گواه بر سودآوری مناسب آن است، این ستاره‌ی درخشان را در تمام شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات خود به نمایش بگذارید! ویدیوهایی از کشش پنیر مذاب داغ در فضای مجازی بسیار مورد توجه قرار می‌گیرند و می‌توانند اشتهای مخاطبان را برانگیخته و آن‌ها را به امتحان کردن این غذای لذیذ ترغیب کنند.

در دنیای مهندسی منو، معماها، گوهرهای پنهان اما ارزشمند منوی شما هستند. این آیتم‌ها، علی‌رغم سودآوری قابل توجه، به دلایلی مورد توجه کافی مشتریان قرار نمی‌گیرند. مانند الماسی تراش نخورده، نیازمند کمی صیقل دادن و درخشش بیشتر هستند. نمونه‌ای از یک معمای منویی می‌تواند «تاکو گل کلم وگان» باشد. تهیه‌ی این غذا از نظر اقتصادی به‌صرفه است، حاشیه‌ی سود بالایی دارد، اما ممکن است به دلایل مختلف، مورد توجه مشتریان قرار نگیرد.

چهار استراتژی برای افزایش محبوبیت معماها:

در این بخش، با استفاده از مثال «تاکو گل کلم وگان»، چهار استراتژی برای احیای جواهرات پنهان منوی خود و افزایش محبوبیت معماها ارائه خواهیم داد:

۱. بهبود توضیحات منوی آیتم:

شرح و توصیف آیتم‌های منو، فرصتی طلایی برای برانگیختن حس کنجکاوی و اشتهاى مشتریان است. شاید واژه‌ی «وگان» در عنوان غذا، برخی از مشتریان را مردد کند. با حذف این واژه و جایگزینی آن با «تاکو گل کلم» و افزودن نماد (V) در کنار شرح آیتم، می‌توانید مخاطبان بیشتری را به امتحان کردن این غذای لذیذ ترغیب کنید. توضیحات را پویا و جذاب نگارش کنید؛ به عنوان مثال، به ماریناد لذیذ گل کلم، تفت دادن آن تا رسیدن به بافتی ترد و برشته، و سس تند خانگی همراه با تاکو اشاره کنید.



معماها - احیای
جواهرات پنهان منو
معماها: سودآور اما
ناشناخته



معمایا - احیای
جواهرات پنهان منو
معمایا: سودآور اما
ناشناخته

۲. تغییر در ظاهر یا طعم آیتم:

گاهی اوقات، تغییرات ظریف می‌توانند منجر به افزایش قابل توجه محبوبیت یک آیتم شوند. این تغییرات را به صورت گام به گام اعمال کنید تا بتوانید به طور دقیق، تاثیر هر تغییر بر میزان فروش را ارزیابی کنید. برای مثال، می‌توانید با تهیه چند عدد نگه‌دارنده‌ی فلزی تاکو، نحوه‌ی ارائه‌ی این غذا را بهبود ببخشید و ظاهری جذاب‌تر و «اینستاگرام‌پسند» برای آن ایجاد کنید. افزودن مقداری گواکاموله برای ایجاد غنای بیشتر، یا تغییر در خمیر گل کلم برای تردی و برشته شدن بهتر، از دیگر تغییرات احتمالی هستند.

۳. ارائه‌ی آیتم به عنوان غذای ویژه:

ایجاد رویدادهای ویژه‌ی دوره‌ای، فرصتی مناسب برای معرفی و افزایش محبوبیت معماهای منوی شماست. برگزاری رویدادهایی مانند «سه‌شنبه‌های تاکو» که در آن‌ها تاکوها در مرکز توجه قرار دارند و با تخفیف ارائه می‌شوند، یا ارائه‌ی ۱۰ درصد تخفیف روی غذاهای گیاهی و وگان در «دوشنبه‌های بدون گوشت»، می‌توانند توجه مشتریان را به این آیتم‌ها جلب کنند.

۴. توصیه‌ی پرسنل به مشتریان:

«مایکل کاساوانا» پیشنهاد می‌کند که پرسنل پذیرایی (FOH) خود را برای توصیه‌ی همه‌ی آیتم‌های با حاشیه‌ی سود بالا آموزش دهید. در حالی که ستارگان منوی شما به طور طبیعی فروش خوبی دارند، معماها می‌توانند با کمی توصیه‌ی هوشمندانه از طرف پرسنل، مورد توجه بیشتری قرار گیرند.

اسب‌های بارکش، ستون‌های منوی شما هستند. این آیتم‌ها با دارا بودن محبوبیت بالا در بین مشتریان، به دلیل قیمت نسبتاً بالای مواد اولیه، حاشیه‌ی سود پایین‌تری نسبت به ستارگان دارند. نمونه‌ای کلاسیک از یک اسب بارکش در بسیاری از منوها، «کالاماری سرخ‌شده» است.

بهینه‌سازی اسب‌های بارکش: سه استراتژی کلیدی

۱. مذاکره و تامین استراتژیک:

با استفاده از داده‌های خرید گذشته، مواد اولیه‌ی پرمصرف اسب‌های بارکش را شناسایی کنید. با اتکا به این اطلاعات، برای دریافت قیمت‌های پایین‌تر با عرضه‌کننده‌ی فعلی خود مذاکره کنید. اگر مذاکرات به نتیجه نرسید، به دنبال عرضه‌کنندگان جایگزین با قیمت‌های رقابتی‌تر باشید. همانطور که «جان‌انی» از xtraCHEF می‌گوید: «تاریخچه‌ی خرید و حجم مواد اولیه‌ی اسب‌های بارکش را به دقت بررسی کنید تا بهترین قیمت را برای آن‌ها از عرضه‌کننده‌ی خود دریافت کنید.»

۲. بهینه‌سازی اندازه‌ی سهم:

رفتار مشتریان را برای تعیین تناسب اندازه‌ی فعلی سهم‌ها بررسی کنید. کاهش جزئی اندازه‌ی سهم، به‌ویژه برای آیتم‌های اسب بارکش که به طور مکرر سفارش داده می‌شوند، می‌تواند به صرفه‌جویی قابل توجه در هزینه‌ها منجر شود. با این حال، حفظ ارزش پیشنهادی منصفانه برای مشتری حائز اهمیت است. آزمایش A/B را برای شناسایی اندازه‌ی سهم بهینه که تعادل رضایت



مشتری و سودآوری را برقرار می‌کند، انجام دهید.

۳. جفت‌سازی استراتژیک و پیشنهادات ترکیبی:

این همچنین پیشنهاد می‌کند «آیتم‌های اسب بارکش را با نوشیدنی‌های مکمل یا آیتم‌های منوی با حاشیه سود بالاتر جفت کنید.» این استراتژی از تمایل مشتریان به سفارش نوشیدنی در کنار غذا و پتانسیل افزایش فروش آیتم‌های با سود بیشتر بهره می‌برد. ارائه پیشنهادات ترکیبی که یک آیتم اسب بارکش را با یک نوشیدنی یا آیتم دیگر منو با قیمتی تخفیف‌خورده ارائه می‌دهد، را در نظر بگیرید. این رویکرد مشتریان را به امتحان کردن جفت‌سازی‌های جدید ترغیب می‌کند و در عین حال، درآمد کلی را افزایش می‌دهد.



«سگ‌ها» آیتم‌هایی در منو هستند که هیچ سودی برای رستوران به همراه نمی‌آورند. نه تنها کسی آن‌ها را سفارش نمی‌دهد، بلکه مواد اولیه‌ی آن‌ها نیز گران‌قیمت است و در نهایت، فاسد شده و دور ریخته می‌شوند. در واقع، نگه‌داشتن چنین آیتمی در منو، هزینه‌ی اضافی بر دوش رستوران می‌گذارد. نمونه‌ای از یک «سگ منویی» می‌تواند «صدف کبابی» باشد. در این بخش، با استفاده از مثال صدف کبابی، به سه راهبرد برای افزایش محبوبیت و سودآوری این آیتم‌ها، یا حذف آن‌ها از منو، می‌پردازیم:

۱. تغییر نام و بازآفرینی آیتم:

عنوان «صدف کبابی» چندان جذاب به نظر نمی‌رسد. با تغییر نام آن به «صدف راکفلر» و افزودن چند ماده‌ی اولیه‌ی ارزان‌قیمت اما خوشمزه، سس جدید و یا دورچین‌های جذاب، این آیتم را برای مشتریان و سوسه‌کننده‌تر کنید. تغییر نام ساده‌ی «صدف کبابی» به «صدف راکفلر» ممکن است عملکرد فروش این آیتم را به طور چشمگیری بهبود بخشد.

۲. عرضه‌ی دوره‌ای یا به عنوان غذای ویژه:

به جای حذف کامل این آیتم از فهرست غذاها، آن را تنها یک روز در هفته به عنوان غذای ویژه ارائه دهید. می‌توانید با تبلیغ آن به عنوان «غذای ویژه با زمان محدود» در آن روز خاص، حس فوریت در مشتریان ایجاد کنید. به این ترتیب، تنها به اندازه‌ی نیاز یک روز برای تهیه‌ی صدف کبابی خرید خواهید کرد، به جای آنکه برای کل هفته مواد اولیه تهیه کنید.



۳. حذف از منو:

اگر تغییر نام، بازآفرینی و برجسته‌سازی «صدف کبابی» در منوی ویژه‌ی روزانه، منجر به افزایش محبوبیت آن نشد، این آیتم را به طور کلی از منو حذف کنید. افزایش قیمت برای جبران سودآوری پایین، راه‌حل مناسبی نیست. چرا که اگر مشتریان از ابتدا تمایلی به سفارش آن ندارند، با افزایش قیمت نیز جذب نخواهند شد.

زمان برنامه‌ریزی فرا رسیده است!

اکنون که با گزینه‌های قابل اجرا برای هر دسته‌بندی از آیتم‌های منو آشنا شدید، در مورد چگونگی اعمال این تغییرات در منوی خود برنامه‌ریزی کنید.



“Once you know how good it feels to receive hospitality, you can't help but want to give it to others.”

– WILL GUIDARA

لیست منابع
کتابها:

Walker, John R. (2018). The Restaurant: From Concept to Operation, 6th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

وبسایتها:

Toast POS: <https://pos.toasttab.com/>





Omidreza Kazemi

Hospitality Expert

Linked in <https://www.linkedin.com/in/orkma/>



info@orkma.com



<https://t.me/OmidrezaKazemi>



<https://www.instagram.com/omidreza.kazemi>



+98-912 516 02 05