Название методики. Совершенствование ассортиментной структуры предприятия ресторанного хозяйства

Сущность методики. Методика предусматривает формирование наиболее оптимальной ассортиментной структуры продукции (услуг) по уровню доходности с позиций соответствия интенсивности спроса в различные периоды времени.

Результаты применения. Совершенствование ассортиментной структуры предприятия будет способствовать формированию ассортиментной политики согласно существующего потребительского спроса, росту объемов реализации продукции и прибыли предприятий ресторанного хозяйства.

Область применения: Предприятия ресторанного хозяйства

Сфера применения: Ассортиментная политика предприятия

Описание методики.

Для предприятий ресторанного хозяйства важным является вопрос обеспечения максимально возможного объема и уровня дохода от реализации продукции (услуг), что позволит ему развиваться и успешно функционировать на конкурентном рынке. Достичь этой цели можно путем формирования наиболее оптимальной ассортиментной структуры продукции (услуг) по уровню доходности с позиции соответствия интенсивности спроса в различные периоды времени. Для решения такой задачи предлагается методика, которая предполагает логическую последовательность процесса оценки структуры спроса на продукцию предприятий ресторанного хозяйства (определение периода оценки, формирование и систематизация информационной базы, расчет относительных показателей, построение матрицы и интерпретирования результатов) и использование матрицы «Уровень спроса / Уровень дохода», сформированной относительными показателями спроса и дохода (рис. 1).

Первый и второй этап представляют собой «Информационный» блок, в рамках которого формируется необходимая информация и систематизируется по группам показателей (стоимостных, количественных, качественных) согласно выбранного периода оценки структуры спроса на продукцию предприятий ресторанного хозяйства.

На третьем этапе осуществляется расчет относительных показателей спроса и дохода.

Относительный показатель спроса (*ППв*) рассчитывается по следующей формуле:

$$ППв = \frac{ЧЗi}{ПП}, \quad (1)$$

где, *ЧЗi* – доля заказов на *i-ю* позицию ассортимента за определенный период времени, %

$\overline{ПП}$ – средний показатель спроса на 1 позицию ассортимента, %



Рис. 1. Структурно-логическая схема совершенствования ассортиментной структуры предприятия ресторанного хозяйства

$$ЧЗi = \frac{КЗi}{КЗ} \times 100, \quad (2)$$

где *КЗi* – количество заказов *i*-ой ассортиментной позиции за определенный (определенный) период времени;

КЗ – общее количество ассортиментных позиций за определенный (тот же) период времени.

$$\overline{\overline{ПП}} = \frac{100}{КЗ}, \quad (3)$$

Относительный показатель дохода (*ПДв*) рассчитывается по формуле:

$$ПДв = \frac{ЧТОi}{\overline{\overline{ПП}}}, \quad (4)$$

где *ЧТОi* – доля товарооборота *i*-ой ассортиментной позиции за определенный (определенный) период времени, %

$$ЧТОi = \frac{ТОi}{ТО} \times 100, \quad (5)$$

где *ТОi* – товарооборот i-й ассортиментной позиции за определенный (определенный) период времени;

ТО – общий товарооборот предприятия ресторанного хозяйства за определенный (тот же) период времени.

Возможные значения относительных показателей спроса и дохода с интерпретацией их границ приведены в табл. 1.

Таблица 1

Возможные значения относительных показателей спроса и дохода

Показатель	Возможное значение	Выделенные границы	Интерпретация
Относительный показатель спроса (*ППв*)	*0 < ППв*	*0 < ППв* < 1	Предпочтение потребителей в выборе других ассортиментных позиций. Спрос на данную ассортиментную позицию меньше среднего спроса по представленным ПРХ ассортиментом продукции.
		ППв = 1	Спрос на данную ассортиментную позицию на уровне среднего по представленным ПРХ ассортиментом продукции.
		1 < ППв	Предпочтение потребителей в выборе данной ассортиментной позиции. Спрос на данную ассортиментную позицию превышает средний спрос по представленным ПРХ ассортиментом продукции.
Относительный	*0 < ПДв*	*0 <ПДв* < 1	Полученный доход от реализации

Показатель	Возможное значение	Выделенные границы	Интерпретация
показатель дохода (*ПДв*)			продукции данной ассортиментной позиции меньше по сравнению со средним значением.
		ПДв = 1	Полученный доход от реализации продукции данной ассортиментной позиции соответствует среднему значению.
		1 < ПДв	Полученный доход от реализации продукции данной ассортиментной позиции больше среднего значения.

На четвертом этапе на основе полученных значений относительных показателей спроса и дохода строится матрица «Уровень спроса / Уровень дохода» (рис. 2).

ППв / *ПДв*	*0 < ППв ≤ 1*	*1 <ППв*
1 < ПДв	2 *0< ППв≤1* *1 < ПДв*	3 *1 < ППв* *1 < ПДв*
0 < ПДв ≤ 1	1 *0< ППв≤1* *0 < ПДв ≤ 1*	4 *1 < ППв* *0 < ПДв ≤ 1*

Рис. 2. Матрица «Уровень спроса/Уровень дохода»

На пятом этапе осуществляется интерпретирование результатов оценки спроса за квадрантами матрицы согласно приведенной ниже характеристике.

В 1-ый квадрант попадают такие ассортиментные позиции, спрос и доход от реализации которых или ниже (они находятся в середине квадранта), или равен (находятся на верхней и/или правой боковинах квадранту) соответствующим средним показателям по общему ассортименту данного предприятия ресторанного хозяйства или соответствующим средним

показателям по общему ассортименту данного предприятия ресторанного хозяйства – они находятся в середине квадранта. Чем большее количество ассортиментных позиций находится в этом квадранте, тем в худшем состоянии находится предприятие ресторанного хозяйства по удовлетворению существующего спроса и получению дохода.

Во 2-м квадрате расположены ассортиментные позиции высокого спроса, которые приносят доход ниже среднего значения. Чем значительнее количество ассортиментных позиций в данном квадранте, тем больший уровень удовлетворения требований потребителей, что является положительным и обеспечивает устойчивую позицию предприятию ресторанного хозяйства на рынке в рамках конкурентной группы. Однако низкий уровень дохода, характерный для этого квадранта, повышает риск снижения рентабельности предприятия ресторанного хозяйства в случае роста количества ассортиментных позиции в этой части матрицы.

Квадрат 3-й включает такие ассортиментные позиции, спрос и доход от реализации которых выше средних значений по общему ассортименту данного предприятии ресторанного хозяйства. Чем большее количество ассортиментных позиций находится в этом квадранте, тем в лучшем состоянии находится предприятие ресторанного хозяйства по удовлетворению существующего спроса и получению дохода.

Квадрат 4-ый предусматривает высокодоходные ассортиментные позиции низкого спроса. Значительное количество ассортиментных позиций в данном квадранте свидетельствует о непродуманной ценовой и маркетинговой политике предприятия ресторанного хозяйства. Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо разработать мероприятия, которые будут стимулировать спрос на эти ассортиментные позиции и обеспечивать их перемещение до 3-го квадранта матрицы.

Матрица «Уровень спроса/Уровень дохода» может использоваться также в качестве инструмента оценки эффективности принятых управленческих решений. В этом случае необходимо провести процедуры оценки до и после принятия конкретных мер, определить динамику и векторность движения ассортиментных позиций и сравнить ее с приведенной на рисунках 3 (а, б).

ППв	*0 < ППв ≤ 1*	*1 <ППв*

ПДв ІЧР		
1 < ПДв	2	3
0 < ПДв ≤ 1	1	4

а) внутри отдельных квадрантов матрицы;

ППв / *ПДв* ІЧР	*0 < ППв* ≤ 1	*1 <ППв*
1 < ПДв	2 → 3	
0 < ПДв ≤ 1	1 → 4	

б) между отдельными квадрантами матрицы.

Рис. 3. Динамика ассортиментных позиций в матрице «Уровень спроса/Уровень дохода», характерная для эффективных управленческих решений

По результатам расчетов делаются выводы по совершенствованию ассортиментной структуры предприятия ресторанного хозяйства.