

Menu Engineering: Διαχείριση της κερδοφορίας του μενού ενός εστιατορίου

Ένα εστιατόριο μπορεί να λειτουργεί με χαμηλή κερδοφορία, ακόμη και με ζημία, για πολλούς λόγους. Είναι ευθύνη του εστιατόρα να προσδιορίσει τη βασική αιτία του προβλήματος. Προβλήματα μπορεί να προκύψουν από την εξυπηρέτηση των πελατών, τους στόχους του μάρκετινγκ ή ακόμη και από διαφωνίες με τους προμηθευτές. Ωστόσο, αν κοιτάξει κανείς προσεκτικά, το μενού καθορίζει τη ροή εργασιών λειτουργίας ολόκληρου του εστιατορίου, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τη διαχείριση αποθέματος κ.λπ.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση της κερδοφορίας του μενού ενός εστιατορίου είναι ένα σημαντικό βήμα για τον εντοπισμό της αιτίας που ένα εστιατόριο λειτουργεί με χαμηλή απόδοση ή με ζημία παρά το γεγονός ότι έχει πολλούς πελάτες.

Στο άρθρο αυτό, παρουσιάζεται μία ανασκόπηση των προσεγγίσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση της κερδοφορίας του μενού. Μέσω της τεχνολογικής προόδου, πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν στη διαχείριση της κερδοφορίας του μενού. Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός για τον όρο διαχείριση κερδοφορίας μενού (ΔΚΜ), ο όρος μπορεί να ερμηνευθεί ως «η διαχείριση της απόδοσης και της κερδοφορίας με βάση τα δεδομένα κόστους, όγκου, τιμής και ζήτησης του κάθε στοιχείου του μενού (πιάτου)». Όπου ο όρος «διαχείριση» περιλαμβάνει στοιχεία που μπορούν να ελέγχονται άμεσα από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Στον κλάδο των εστιατορίων, αυτές οι προσεγγίσεις γενικά σχετίζονται με την ανάλυση μενού (Menu Analysis - MA) και τη διαχείριση εσόδων (Revenue Management - RM). Μεταξύ αυτών των δύο σχολών, το MA είναι γνωστό ως μια προσέγγιση για την καταγραφή της τρέχουσας απόδοσης ενός μενού, ενώ το RM εφαρμόζεται συνήθως για τη διαμόρφωση στρατηγικών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εσόδων.

Η MA πραγματοποιείται στα εστιατόρια για την αξιολόγηση της απόδοσης των στοιχείων (πιάτων) του μενού με βάση τα δεδομένα κόστους και πωλήσεων ανεξάρτητα από τα μεγέθη ή τους πόρους της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση αναπτύχθηκε πριν από την άφιξη του σημείου πώλησης (POS), όπου οι ταμίες συγκέντρωναν δεδομένα πωλήσεων, για να καθορίσουν έναν δείκτη δημοτικότητας για την αξιολόγηση της διαχείρισης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα δεδομένα κόστους δεν ελήφθησαν υπόψη κατά την αξιολόγηση.

Ο Michael Hurst εισήγαγε μια βαθμολογία του μενού, η οποία υπολογίστηκε πολλαπλασιάζοντας το ποσοστό δημοτικότητας των ομαδοποιημένων ειδών του μενού επί το μέσο μικτό κέρδος των ομαδοποιημένων στοιχείων του μενού. Η υψηλότερη βαθμολογία υποδηλώνει ότι τα στοιχεία του μενού είναι είτε πιο κερδοφόρα είτε πιο δημοφιλή. Αυτό έγινε για την παρακολούθηση της απόδοσης πολλών ειδών για μια χρονική περίοδο, κατά την οποία πραγματοποιούνται αλλαγές στο μενού. Αυτές οι προσεγγίσεις στη συνέχεια βελτιώθηκαν περαιτέρω και επεκτάθηκαν, για να επιτύχουν πιο ακριβή αξιολόγηση, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέτρα και μεταβλητές. Οι πιο συνηθισμένες και εξέχουσες προσεγγίσεις επισημαίνονται σε αυτήν την ανασκόπηση.

Προσεγγίσεις/μοντέλα μέσου λογαριασμού

Ο Kreck εισήγαγε μια προσέγγιση ανάλυσης της μέσης δαπάνης, με την οποία συγκρίνει τον μέσο όρο των λογαριασμών των πελατών με τη μέση τιμή του μενού καθορισμένων ομάδων στοιχείων του μενού (πιάτων), για να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα τιμολόγησης των στοιχείων του μενού. Αυτό γίνεται για την παρακολούθηση των αλλαγών της απόδοσης, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου κατά την οποία έγιναν αλλαγές στις τιμές του μενού. Αντίθετα, ο Miller συνέκρινε τη συχνότητα των πελατών με τους μέσους όρους των λογαριασμών τους που απεικονίζονται σε ένα γράφημα εξατομικευμένα. Αυτό συνέβη επειδή ο Miller επέμενε ότι οι εστιάτορες θα πρέπει να παρακολουθούν στενά την τυπική κατανομή των μέσων λογαριασμών των πελατών για να εντοπίσουν χαμένες ευκαιρίες. Όμως ο Jones, σχολίασε ότι αυτή η προσέγγιση δεν παρέχει στους αποφασίζοντες κάποιο στοιχείο, που να μπορούν να ενεργήσουν και επομένως αμφισβητεί την αποτελεσματικότητά της.

Το μοντέλο Miller

Ο Miller ανέπτυξε το Μοντέλο Ανάλυσης Μενού (MAM), με το οποίο προσπάθησε να εντοπίσει στοιχεία μενού (πιάτα) που ήταν και δημοφιλή και με χαμηλό κόστος. Για την εκτίμηση του κόστους του πιάτου, εισάγει την έννοια του ποσοστιαίου κόστους, που προκύπτει από το πηλίκο του κόστους του συνόλου των πωληθέντων μερίδων, του ίδιου πιάτου, που πωλήθηκαν σε μία χρονική περίοδο προς τα έσοδα που προήλθαν από την πώληση αυτών των μερίδων.

Η ανάλυση μενού που εστιάζει στο ποσοστιαίο κόστος είναι η παλαιότερη και η πιο παραδοσιακή μέθοδος που χρησιμοποιείται.

Όταν αναλύεται ένα μενού, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του ποσοστιαίου κόστους, αναζητούνται τα πιάτα του μενού που έχουν ως αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του συνολικού ποσοστιαίου κόστους όλων των πιάτων του μενού. Το σκεπτικό για αυτό είναι ότι ένα μειωμένο ποσοστιαίο κόστος αφήνει μεγαλύτερα έσοδα πωλήσεων που μπορούν να δαπανηθούν για να καλύψουν άλλα λειτουργικά έξοδα καθώς και το κέρδος. Μια κριτική για την προσέγγιση του ποσοστιαίου κόστους είναι ότι τα πιάτα που έχουν υψηλότερο ποσοστιαίο κόστος μπορεί να προταθεί να αφαιρεθούν από το μενού, υπέρ των πιάτων που έχουν χαμηλότερο ποσοστό κόστους, αλλά αυτά συνήθως συνεισφέρουν λιγότερα στο συνολικό κέρδος. Για παράδειγμα, ένα πιάτο μπορεί να κοστίζει 1€ και να πωλείται 5€ (ποσοστιαίο κόστος $1/5 = 20\%$) και ένα άλλο πιάτο να κοστίζει 4€ και να πωλείται 10€ (ποσοστιαίο κόστος $4/10 = 40\%$). Το πρώτο συνεισφέρει 4€ στα κέρδη και το άλλο 6€. Όμως, θα προτιμηθεί το πρώτο.

Ο Miller εισήγαγε μια μήτρα τεσσάρων τεταρτημορίων για την ανάλυση του μενού. Τα τεταρτημόρια τμηματοποιήθηκαν με βάση τον όγκο πωλήσεων ή το δείκτη δημοτικότητας, όπως χρησιμοποιούν και άλλοι ερευνητές και το ποσοστιαίο κόστος των πιάτων του μενού. Ο άξονας του μέσου ποσοστιαίου κόστους ορίζεται ως η γραμμή διαίρεσης μεταξύ υψηλού και χαμηλού τεταρτημορίου, ως προς το κόστος. Μια απεικόνιση του μοντέλου ανάλυσης μενού του Miller εμφανίζεται στο Σχήμα 1.

Όγκος Πωλήσεων	Winners	Marginal I
	Marginal II	Losers

Μέσο ποσοστιαίο κόστος
Ποσοστιαίο Κόστος πιάτων

Σχήμα 1. Μοντέλο Miller

Οι μεταγενέστερες τροποποιήσεις του MAM επαναπροσδιόρισαν τη διαίρεση του Y άξονα για να ταιριάζει με το μοντέλο Kasavana και Smith που θα παρουσιασθεί στη συνέχεια. Ο Miller χαρακτήρισε των όγκο των πωληθέντων πιάτων σε υψηλός/χαμηλός, χρησιμοποιώντας την ένδειξη 70/30 τοις εκατό. Με την προσέγγιση αυτή, χαμηλώνει στο 70% το όριο του κατωφλίου που χαρακτηρίζει τα πιάτα, σε πιάτα Υψηλής/Χαμηλής δημοτικότητας. Έτσι, στην κλάση των υψηλής δημοτικότητας, μπορούν να μπου περισσότερα πιάτα.

Ένα μειονέκτημα του δείκτη δημοτικότητας είναι η δυσκολία σύγκρισης πιάτων, της ίδιας κατηγορίας του μενού, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, όταν ο αριθμός των πιάτων της κατηγορίας είναι διαφορετικός στις δύο περιόδους. Για παράδειγμα, εάν μελετηθούν πέντε πιάτα τη μία φορά και μετά οκτώ την επόμενη, τα πιάτα της πρώτης κατηγορίας των πέντε έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν υψηλότερο δείκτη από τον αντίστοιχο της κατηγορίας των οκτώ πιάτων. Εάν τα πέντε είναι εξίσου δημοφιλή, ο δείκτης τους είναι 20%, ενώ εάν και τα οκτώ είναι εξίσου δημοφιλείς, ο δείκτης τους είναι 12,5% .

Τα πιάτα του μενού, που εμπίπτουν στο τεταρτημόριο με το όνομα Winners, το πιο επιθυμητό τεταρτημόριο, έχουν υψηλή δημοτικότητα και χαμηλό κόστος. Για να παραμείνουν αυτά τα πιάτα σε αυτό το τεταρτημόριο, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες επιλογές:

- Καλή προώθηση
- Καλή θέση στον κατάλογο του εστιατορίου

Τα πιάτα του μενού που βρίσκονται στο τεταρτημόριο με την ένδειξη Marginals I είναι υψηλά τόσο σε κόστος όσο και σε δημοτικότητα. Για να παραμείνουν αυτά τα πιάτα σε αυτό το τεταρτημόριο, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες επιλογές:

- Αναθεώρηση των συνταγών των Marginals I για τη μείωση του κόστους των πιάτων ή

- Αύξηση της τιμής πώλησης που μπορεί να φέρει ένα πιάτο από το Marginals I στο τεταρτημόριο Winners.
- Μείωση της προβολής στον κατάλογο
- Μείωση του μεγέθους της μερίδας
- Συνδυασμός με άλλο πιάτο μικρότερου ποσοστιαίου κόστους, ώστε το συνολικό ποσοστιαίο κόστος να μειωθεί
- Απόρριψη αυτών των πιάτων, αν δεν υιοθετηθούν οι πιο πάνω ενέργειες ή αν υλοποιηθούν και δεν φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα

Τα πιάτα του μενού που ταξινομούνται στο τεταρτημόριο Marginals II, έχουν χαμηλό κόστος αλλά και χαμηλότερη δημοτικότητα σε σύγκριση με τα πιάτα του τεταρτημορίου Winners. Ενέργειες που μπορούν να υιοθετηθούν για την βελτίωση της θέσης τους είναι:

- Αλλαγή της θέσης τους στον κατάλογο του εστιατορίου για να αποκτήσουν καλύτερη ορατότητα. Για παράδειγμα παρουσίαση τους ως «σπέσιαλ»
- Στοχευμένη διαφήμιση
- Μείωση της τιμής τους
- Απαλειφή από το μενού άλλων παρόμοιων μη δημοφιλών πιάτων, ώστε να αυξηθεί η ζήτηση των Marginal II

Τέλος, τα πιάτα του μενού που ομαδοποιούνται στο τεταρτημόριο με την ένδειξη Losers έχουν υψηλό κόστος και χαμηλή δημοτικότητα. Γενικά τα στοιχεία μενού Losers θα πρέπει να απορρίπτονται από το μενού. Όμως, μπορούν να γίνουν κάποιες ενέργειες για βελτίωση της θέσης τους:

- Εκτίμηση, από τις τάσεις της αγοράς, αν πράγματι το ίδιο το φαγητό είναι μη δημοφιλές ή αν η προπαρασκευή και η παρουσίαση του είναι μη δημοφιλής
- Εκτίμηση της διάθεσης των πελατών σχετικά με αυτό το πιάτο
- Μείωση της τιμής του ή του μεγέθους της μερίδας, αν το περιθώριο συνεισφοράς του είναι υψηλό

Μετά από την ανάλυση του μενού με το MAM και τις επακόλουθες αλλαγές στο μενού, είναι απαραίτητη μια εκ νέου ανάλυση του μενού. Δεδομένου ότι τα πιάτα του μενού κατηγοριοποιούνται σε τεταρτημόρια, με βάση το μέσο ποσοστιαίο κόστος των πωληθέντων πιάτων και τη δημοτικότητα των πιάτων, οποιαδήποτε αλλαγή του μενού θα προκαλέσει μετατόπιση των στοιχείων του, σε σχέση με την αρχική ανάλυση. Κάποια πιάτα, που θα ενέπυταν προηγουμένως σε επιθυμητά τεταρτημόρια, μετά την αναθεώρηση του μενού, πιθανώς θα εμπίπτουν σε λιγότερο επιθυμητά τεταρτημόρια. Στην βιβλιογραφία δεν έχει αναφερθεί καμία ιδανική κατανομή των πιάτων μεταξύ των κατηγοριών Winners, Marginals I, Marginals II ή Losers. Ωστόσο, ο Miller πρότεινε ότι ο κατάλληλος στόχος θα πρέπει να είναι το 60% των πιάτων του μενού να εμπίπτουν στις κατηγορίες Winners και Marginals II, δηλαδή στις κατηγορίες χαμηλού κόστους.

Το μοντέλο Kasavana και Smith

Οι Kasavana και Smith (1990) αναγνωρίζονται ως οι θεμελιωτές του Menu Engineering Model (MEM). Το Menu Engineering είναι μία τεχνική ανάλυσης κάθε πιάτου εντός κάθε

κατηγορίας φαγητών ενός καταλόγου εστιατορίου, ως προς τη δημοφιλία και την κερδοφορία του.

Σύμφωνα με το μοντέλο Kasavana και Smith, το ποσοστιαίο κόστος στο άξονα Χ, του μοντέλου Miller, αντικαταστάθηκε με το περιθώριο συνεισφοράς του κάθε πιάτου. Το μέσο ποσοστιαίο κόστος, στον άξονα ανάμεσα στα τεταρτημόρια, αντικαταστάθηκε με το μέσο περιθώριο συνεισφοράς. Το περιθώριο συνεισφοράς ορίζεται ως η τιμή πώλησης του πιάτου αφαιρώντας το άμεσο κόστος, που είναι το κόστος των τροφίμων που το συνιστούν. Επειδή το περιθώριο συνεισφοράς ενός πιάτου υπολογίζεται από τα έσοδα πώλησης μείον το κόστος τροφίμων, σε αυτή την ανάλυση, το περιθώριο συνεισφοράς μπορεί να θεωρηθεί και ως μεικτό κέρδος:

$$(\text{Περιθώριο συνεισφοράς πιάτου}) = (\text{Τιμή πώλησης}) - (\text{Κόστος τροφίμων})$$

Το μέσο περιθώριο συνεισφοράς, στο άξονα Χ του μοντέλου Kasavana και Smith, υπολογίζεται από το άθροισμα των συνολικών περιθωρίων συνεισφοράς κάθε πιάτου διαιρώντας το με τον συνολικό αριθμό μερίδων που πωλήθηκαν. Το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς κάθε πιάτου υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας το περιθώριο συνεισφοράς του πιάτου επί των αριθμό των μερίδων του πιάτου που πωλήθηκαν.

$$(\text{Μέσο περιθώριο συνεισφοράς}) = (\text{Συνολικό περιθώριο κέρδους}) / (\text{Αριθμός πωληθέντων μερίδων})$$

	Horses	Stars
		70% του Μ.Ο. πωληθέντων μερίδων
Όγκος Πωλήσεων	Dogs	Puzzles
	Μέσο περιθ. συνεισφοράς	Περιθώριο συνεισφοράς

Ο λόγος που αντικαταστάθηκε το ποσοστιαίο κόστος με το περιθώριο συνεισφοράς ήταν για να μετατραπεί το ακατέργαστο ποσοστιαίο κόστος σε κερδοφορία κάθε πιάτου. Κατά την ανάλυση ενός μενού, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση του περιθωρίου συνεισφοράς, επιδεικνύεται να παραχθεί ένα μενού που μεγιστοποιεί το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς. Το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που θα είναι διαθέσιμο για να καλυφθούν τα έξοδα για την εργασία, άλλα γενικά έξοδα καθώς και το κέρδος.

Σύμφωνα με αυτή την τεχνική τα πιάτα κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Star: Υψηλή δημοφιλία και μεγαλύτερη κερδοφορία

2. Horses: Υψηλή δημοφιλία και μικρότερη κερδοφορία
3. Puzzle: Μεγαλύτερη κερδοφορία αλλά χαμηλή δημοφιλία
4. Dog: Χαμηλή δημοφιλία και μικρότερη κερδοφορία

Τα πιάτα Star συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο μικτό κέρδος και στη δημοτικότητα του εστιατορίου σε σύγκριση με τα άλλα πιάτα. Αυτά τα πιάτα είναι οι «σπεσιαλιτέ» του εστιατορίου, οπότε δεν χρειάζεται να τροποποιηθούν αλλά πρέπει να διατηρηθούν τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα των πιάτων. Επίσης θέλουν:

- Καλή προώθηση
- Καλή θέση στον κατάλογο του εστιατορίου

Τα πιάτα Puzzle μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στα κέρδη εάν η δημοτικότητά τους μπορεί να αυξηθεί. Έτσι, μπορούν να γίνουν κάποιες τεχνικές αύξησης της δημοτικότητας, όπως:

- Τοποθέτηση των πιάτων σε ορατό μέρος του καταλόγου, δηλαδή στο σημείο εστίασης, που τραβά την προσοχή του επισκέπτη. Αυτό θα αυξήσει την πώλησή τους και καθώς αυτά είναι ήδη ιδιαίτερα κερδοφόρα, πράγμα που σημαίνει τελικά ότι η συμβολή στα κέρδη των εστιατορίων θα είναι υψηλή
- Μια άλλη στρατηγική μπορεί να είναι η παροχή πρόσθετων (adds-on). Θα αυξήσει τη δημοτικότητα τους
- Μπορεί να μειωθεί η τιμή τους για να αυξηθεί η δημοτικότητά τους. Αυτό μπορεί να είναι μια πολύ καλή τεχνική. Αλλά είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι μειώνοντας τις τιμές μειώνεται και το κέρδος από αυτά τα πιάτα. Συνεπώς, πρέπει να επινοηθεί μία σωστή στρατηγική τιμολόγησης

Τα πιάτα Horses μπορούν να μετακινηθούν στο τεταρτημόριο των Stars αν:

- Αυξηθεί η τιμή τους
- Μειωθεί το κόστος τους με ελάττωση του μεγέθους της μερίδας

ή να μετακινηθούν στο τεταρτημόριο των Dogs ελαττώνοντας την ορατότητα τους στο κατάλογο, αλλάζοντάς τους θέση σε αυτόν.

Τέλος, για τα πιάτα Dogs, οι προτεινόμενες εναλλακτικές, όπως και τα Losers του μοντέλου του Miller είναι:

- Απαλλειψή από το μενού
- Πιθανή προσφορά σε ειδικές περιπτώσεις, με αυξημένη όμως την τιμή τους

Η ιδανική θέση για ένα πιάτο στο μοντέλο Kasavana και Smith είναι στο πάνω δεξιό τεταρτημόριο σε αντίθεση με το πάνω αριστερό τεταρτημόριο που είναι ιδανικό για το μοντέλο Miller. Αυτή η μετατόπιση συμβαίνει γιατί όσο μεγαλύτερη είναι η συνεισφορά περιθωρίου του πιάτου τόσο πιο κερδοφόρο είναι το πιάτο. Αντιθέτως, στο μοντέλο Miller όσο πιο χαμηλό είναι το σχετικό κόστος, τόσο πιο κερδοφόρο θεωρείται το πιάτο.

Όμως, από τον Pavesic παρατηρήθηκε ένας ενδεχόμενος κίνδυνος από την ελαχιστοποίηση του κόστους των τροφίμων. Ένα πιάτο σχεδιασμένο με την προοπτική να πετύχει ένα

συνολικό χαμηλό κόστος τροφίμων μπορεί να προκαλέσει σοβαρές συνέπειες στα συνολικά κέρδη από τις πωλήσεις. Συνήθως τα χαμηλά σε κόστος πιάτα είναι και χαμηλά σε τιμή άρα έχουν και χαμηλό περιθώριο συνεισφοράς (μικτό κέρδος).

Οι Kasavana και Smith μετονόμασαν τα τεταρτημόρια τους και έτσι οδηγήθηκαν στο γνωστό μοντέλο Menu Engineering Model (MEM). Η υπόθεση του μοντέλου MEM είναι παρόμοια με αυτή του μοντέλου MAM με στόχο να αυξήσει τις δυνατότητες κερδοφορίας του μενού.

Ο βασικός περιορισμός τόσο του MAM όσο και του MEM σχετίζεται με τον όγκο πωλήσεων. Κάτω από ένα καθορισμένο ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων, ένα στοιχείο του μενού με ευνοϊκό περιθώριο συνεισφοράς δεν μπορεί να δημιουργήσει επαρκές κέρδος για την κάλυψη του συνολικού κόστους, καθώς το περιθώριο συνεισφοράς δεν σταθμίζεται με τον όγκο των πωλήσεων. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ο ενδεχόμενος κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί το περιθώριο συνεισφοράς για να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτή η στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε μενού με υψηλές τιμές, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε πιθανή μείωση της ζήτησης και της συνολικής κερδοφορίας.

Μια συχνή και θεμιτή κριτική για την προσέγγιση του περιθωρίου συνεισφοράς στην ανάλυση μενού είναι ότι τείνει να ευνοεί τα πιάτα του μενού με υψηλή τιμή έναντι των χαμηλών τιμών, καθώς τα πιάτα του μενού με υψηλότερες τιμές, γενικά, τείνουν να έχουν τα υψηλότερα περιθώρια συνεισφοράς. Μακροπρόθεσμα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τεχνικές πωλήσεων και αποφάσεις επιλογής πιάτων, που τείνουν να φέρουν στο μυαλό του πελάτη έναν υψηλότερο μέσο όρο λογαριασμού από αυτόν που μπορεί να δικαιολογεί ή να επιθυμεί η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να μην είναι καθόλου επιθυμητό.

Η επιλογή είτε του ποσοστιαίου κόστους των πιάτων, είτε του περιθωρίου συνεισφοράς ως τεχνική ανάλυσης μενού είναι πραγματικά μια προσπάθεια του εστιατόρα να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Οι τιμές των πιάτων του μενού του είναι σωστές;
- Πωλείται αρκετά καλά το κάθε πιάτο του μενού, ώστε να δικαιολογείται η διατήρησή του στο μενού;
- Είναι ικανοποιητικό το συνολικό περιθώριο κέρδους για τα πιάτα του μενού;

Pavesic Model

Σε μια προσπάθεια να ξεπεραστούν οι περιορισμοί που δημιουργούνται με τη χρήση είτε του ποσοστιαίου κόστους πιάτων (Miller) είτε του περιθωρίου συνεισφοράς (Kavasana and Smith), στην ανάλυση του μενού, ο Pavesic πρότεινε μία ανάλυση κόστους/περιθωρίου, γιατί τα προαναφερθέντα πρότυπα τείνουν είτε να επιτύχουν όσο το δυνατό χαμηλότερο ποσοστιαίο κόστος των πιάτων (Miller) είτε να μεγιστοποιήσουν το περιθώριο συνεισφοράς των πιάτων (Kavasana and Smith).

Από την άλλη πλευρά, εάν το κύριο μέλημα είναι το περιθώριο συνεισφοράς του καθενός πιάτου, μπορεί το συνολικό ποσοστιαίο κόστος των πιάτων να υπερβεί το επίπεδο που θα επιτρέψει να επιτευχθούν οι στόχοι του κέρδους. Τα πιάτα που αποδίδουν το υψηλότερο μικτό κέρδος είναι συνήθως τα πιάτα με το υψηλότερο κόστος και με τις υψηλότερες τιμές στον κατάλογο. Αυτή η μέθοδος λειτουργεί καλύτερα όταν τα συνολικά έσοδα αυξάνονται

σημαντικά, κάτι που μπορεί να μην συμβαίνει πάντα σε αγορές όπου ο αριθμός των πελατών είναι σταθερός ή μειώνεται.

Ο Ravesic χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την ίδια μεθοδολογία με τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις αλλά συνδυάζει τη σημαντική σχέση του ποσοστιαίου κόστους τροφίμων και του περιθωρίου συνεισφοράς. Είναι η πεποίθηση του συγγραφέα ότι η χρήση του ενός χωρίς το άλλο θα ωθήσει την ερμηνεία της ανάλυσης μενού στο ένα ή το άλλο άκρο. Η υπόθεση είναι ότι το βέλτιστο μείγμα πωλήσεων είναι αυτό που ταυτόχρονα βελτιστοποιεί (όχι μεγιστοποιεί) το περιθώριο συνεισφοράς σε σχέση με την επίτευξη του χαμηλότερου συνολικού ποσοστιαίου κόστους τροφίμων, ενώ παράλληλα βελτιστοποιεί τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις. Το περιθώριο συνεισφοράς και το ποσοστιαίο κόστος των πιάτων υπολογίζεται, όπως προαναφέρεται στα προηγούμενα πρότυπα.

Το μέσο περιθώριο συνεισφοράς είναι η γραμμή στον άξονα Y που χωρίζει τα τεταρτημόρια πάνω και κάτω, υπολογίζεται από το άθροισμα του συνολικού περιθωρίου συνεισφοράς του κάθε πιάτου του μενού διαιρώντας το με τον συνολικό αριθμό των πιάτων του μενού. Το μέσο ποσοστιαίο κόστος των πιάτων υπολογίζεται από το πηλίκο του συνολικού κόστους όλων των πιάτων που πωλήθηκαν προς τα συνολικά έσοδα όλων των πωληθέντων πιάτων.

Περιθώριο συνεισφοράς	Primes	Standards
		Μέσο περιθώριο συνεισφοράς
	Sleepers	Problems
	Μέσο Ποσοστιαίο Κόστος Πιάτων	

Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα με βάση το πρότυπο του Ravesic, ο άξονας X δείχνει το ποσοστό κόστους των τροφίμων και ο άξονας Y το σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς.

Σύμφωνα με τους Hayes, Huffman και Ravesic, το CMAM περιλαμβάνει τα τρία βασικά στοιχεία των πωλήσεων (δημοτικότητα, ποσοστό κόστους τροφίμων και περιθώριο συνεισφοράς). Συμπεριλαμβανομένων αυτών των τριών στοιχείων προκύπτει μια προοπτική για την σωστή λήψη αποφάσεων τιμολόγησης και τοποθέτησης.

Το μέσο ποσοστιαίο κόστος τροφίμων χωρίζει τον άξονα X ώστε τα τεταρτημόρια να διαχωριστούν σε υψηλού (αριστερά) και χαμηλού (δεξιά) κόστους τεταρτημόρια.

Με την μετονομασία που έγινε στους άξονες X και Y προκύπτουν νέες ονομασίες και για τα τεταρτημόρια, τα οποία ονομάστηκαν Primes Standards, Sleepers και Problems.

Το τεταρτημόριο με την ονομασία primes αποτελείται από τα στοιχεία του μενού που έχουν χαμηλό κόστος τροφίμων και υψηλό κόστος συνεισφοράς. Τα στοιχεία primes είναι ισοδύναμα με τα στοιχεία winners στο MAM και τα στοιχεία stars στο MEM. Όσο περισσότερα πιάτα βρίσκονται σε αυτό το τεταρτημόριο, τόσο καλύτερη είναι η σύνθεση του μενού. Αποτελούν τις «σπεσιαλιτέ του καταστήματος» που μπορούν να θεωρηθούν ως «μονοπωλιακά» είδη. Η τιμή τους μπορεί να είναι υψηλή.

Τα πιάτα που έχουν υψηλό κόστος και αποφέρουν σημαντικό περιθώριο συνεισφοράς αναφέρονται ως «standards». Κρεατικά και θαλασσινά είναι παραδείγματα τέτοιων πιάτων. Επειδή αυτά τα πιάτα είναι δημοφιλή και συνήθως προσφέρονται από ανταγωνιστές, οι τιμές διατηρούνται χαμηλές για να ενθαρρύνουν τις πωλήσεις. Τα πιάτα έχουν συνήθως υψηλό ποσοστιαίο κόστος, αλλά είναι επίσης συνήθως και τα πιο ακριβά πιάτα του μενού και επιστρέφουν σημαντικό περιθώριο συνεισφοράς. Μια επιχείρηση θέλει να έχει ένα μέρος του μείγματος πωλήσεων της σε αυτήν την κατηγορία αλλά πρέπει να διατηρηθεί σε λιγότερο από το 40% των συνολικών πωλήσεων, διαφορετικά τα ποσοστά κόστους τροφίμων θα αυξηθούν.

Τα πιάτα «sleepers» χαρακτηρίζονται τόσο από χαμηλό κόστος όσο και από χαμηλά περιθώρια συνεισφοράς και απεικονίζονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο. Είναι πιθανό να έχουν φθηνά συστατικά και μικρές πωλήσεις, επειδή δεν γίνονται εύκολα αποδεκτά από τους πελάτες. Μπορούν να είναι νέα μοντέρνα φαγητά ή έθνικ πιάτα με περιορισμένη δημοτικότητα. Το 60% των εσόδων από τις πωλήσεις φαγητού, θα πρέπει να προέρχεται από τα πιάτα «primes» και «sleepers».

Ένας καινοτόμος εστιατορας πρέπει να έχει πάντα μερικά πιάτα στην κατηγορία «sleepers». Αυτά είναι πιθανό να είναι νέα προϊόντα που δοκιμάζονται στην αγορά για να εξετασθεί πώς ανταποκρίνεται η πελατεία σε αυτά. Ορισμένα πιάτα «sleepers» θα εξελιχθούν σε «primes» και «standards».

Το τέταρτο τεταρτημόριο (κάτω-δεξιά) φιλοξενεί τα προβληματικά πιάτα («problems») Αυτά τα πιάτα έχουν μικρή έως καθόλου θετική επίδραση στο μείγμα πωλήσεων. Έχουν υψηλό κόστος και χαμηλό περιθώριο συνεισφοράς. Μια παρέμβαση στο μενού θα πρέπει να επιδιώκει να εμπίπτουν όσο το δυνατόν λιγότερα πιάτα σ' αυτή την κατηγορία. Αυτά τα πιάτα είναι τα υποψήφια προς αποβολή από το μενού.

Τα βέλτιστα περιθώρια συνεισφοράς και τα χαμηλότερα ποσοστά κόστους θα επιτευχθούν όταν το κυρίαρχο μείγμα πωλήσεων αποτελείται από τα πιάτα «primes» και «standards». Η πώληση των «sleepers» συμβάλλει στην άμβλυση του υψηλού κόστους που προέρχεται από τις πωλήσεις των «standards». Ο καινοτόμος χειριστής χρησιμοποιεί «sleepers» για να διαφοροποιήσει το μενού και να προσφέρει νέα πιάτα στους τακτικούς πελάτες του, καθώς και για να προσελκύσει νέα πελατεία.

Σύγκριση των προτύπων που χρησιμοποιούν Μήτρα

Τα τεταρτημόρια στο Μοντέλο Pavesic και Miller έχουν παρόμοιες εξηγήσεις. Όλα τα μοντέλα έχουν μετρήσεις που περιλαμβάνουν το κόστος των πιάτων και τις πωλήσεις. Ωστόσο, κανένα μοντέλο δεν περιλαμβάνει άλλα κόστη όπως είναι το κόστος εργασίας.

Όταν συμπεριληφθεί η εργασία στην ανάλυση του μενού, ενδεχομένως να υπάρχει μετακίνηση των πιάτων σε διαφορετικό τεταρτημόριο και να γίνουν επιθυμητά ή ανεπιθύμητα από άποψη κερδοφορίας. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και για άλλους μη μετρήσιμους παράγοντες όπως πχ είναι το μάρκετινγκ του εστιατορίου, η ικανοποίηση των πελατών, το περιβάλλον του εστιατορίου κλπ, τα οποία είναι μη μετρήσιμα μεγέθη. Λόγω της δυσκολίας στην μέτρηση εξαιρούνται όλοι αυτοί οι παράγοντες από όλα τα μοντέλα.

Η ανάλυση μενού με τη χρήση μήτρας, είναι υπερβολικά απλοϊκή για χρήση στις σημερινές εξελιγμένες λειτουργίες υπηρεσιών εστίασης. Εξαιτίας των περιορισμών της ανάλυσης μήτρας, ούτε η προσέγγιση του κόστους τροφίμων μήτρας ούτε η προσέγγιση του περιθωρίου συμβολής μήτρας είναι εξαιρετικά αποτελεσματικά στην ανάλυση μενού. Αυτό συμβαίνει επειδή, μαθηματικά, οι άξονες στον πίνακα καθορίζονται από τον μέσο όρο (μέσος όρος) του ποσοστού κόστους τροφίμων, του περιθωρίου συνεισφοράς ή του επιπέδου πωλήσεων (δημοτικότητα). Όταν γίνει αυτό, ορισμένα αντικείμενα θα εμπίπτουν πάντα στις λιγότερο επιθυμητές κατηγορίες. Αυτό συμβαίνει επειδή, στην ανάλυση μήτρας, το υψηλό ποσοστό κόστους τροφίμων, για παράδειγμα, σημαίνει πραγματικά ποσοστό κόστους τροφίμων πάνω από το μέσο όρο αυτής της λειτουργίας. Προφανώς, λοιπόν, ορισμένα στοιχεία πρέπει να πέφτουν κάτω από τον μέσο όρο ανεξάρτητα από τη συμβολή τους στη λειτουργική κερδοφορία. Η εξάλειψη των φτωχότερων αντικειμένων μετατοπίζει μόνο άλλα αντικείμενα σε ανεπιθύμητες κατηγορίες.

Προσεγγίσεις/Μοντέλα με έμφαση στο κόστος

Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, λαμβάνουν υπόψη τους το άμεσο κόστος των πιάτων, που είναι το κόστος των τροφίμων, δηλαδή των συστατικών των πιάτων. Δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα άλλα είδη κόστους ενός εστιατορίου, όπως το κόστος εργασίας, τα γενικά έξοδα κλπ.

Πιο κάτω παρουσιάζονται μοντέλα που αντιμετωπίζουν το κόστος πιο αναλυτικά.

Hayes & Huffman Model

Οι Hayes & Huffman ανέπτυξαν μια μέθοδο της ανάλυσης μενού, επικεντρωμένη στην επίτευξη στόχου που αφορά το καθαρό κέρδος δημιουργώντας είτε κέρδος είτε ζημία σε κάθε πιάτο του μενού. Ο στόχος τους ήταν να υπολογίσουν τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος για να ξεπεραστούν τα εμπόδια των παραπάνω μοντέλων.

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης της επίτευξης στόχου είναι πολλά, συμπεριλαμβανομένης της ευκολίας χρήσης, της ακρίβειας και της δυνατότητας ταυτόχρονης εξέτασης περισσότερων μεταβλητών από ό,τι είναι δυνατό με τη διδιάστατη ανάλυση πινάκων. Η υιοθέτηση της ανάλυσης επίτευξης στόχου μπορεί πραγματικά να βοηθήσει να σχεδιαστούν μενού που είναι αποτελεσματικά, δημοφιλή και, το πιο σημαντικό, κερδοφόρα.

Η ανάλυση επίτευξης στόχου αξιολογεί το ποσοστιαίο κόστος για τα υλικά του πιάτου, το περιθώριο συνεισφοράς και τη δημοτικότητα κάθε πιάτου του μενού και, σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεθόδους ανάλυσης που παρουσιάστηκαν, περιλαμβάνει την ανάλυση

του μεταβλητού κόστους του πιάτου, που δεν αφορά στα υλικά των συστατικών του, καθώς και την τιμή πώλησής του.

Ο τύπος που πρότειναν για την επίτευξη στόχου, είναι ο ακόλουθος:

$$\text{Τιμή} = A \times B \times C \times D$$

Όπου:

A = 1-ποσοστιαίο κόστος πιάτου (που αφορά το κόστος των συστατικών του)

B = Δημοτικότητα πιάτου (αριθμός πωληθέντων μερίδων)

C = Τιμή πώλησης πιάτου

D = 1-(ποσοστιαίο μεταβλητό κόστος+ ποσοστιαίο κόστος πιάτου)

Το A στον πιο πάνω τύπο είναι πραγματικά το ποσοστό περιθωρίου συνεισφοράς ενός πιάτου του μενού και το D είναι το ποσοστιαίο διαθέσιμο ποσό για τη χρηματοδότηση των σταθερών δαπανών και την παροχή κέρδους μετά την κάλυψη όλων των μεταβλητών δαπανών.

Η τιμή στόχος δεν είναι κάποιο ποσοστό ή δεν αντιπροσωπεύει κόστος ή κέρδος. Είναι μία τιμή που διευκολύνει την σύγκριση μεταξύ των πιάτων και δείχνει αν ένα πιάτο είναι πιο κερδοφόρο από κάποιο άλλο.

Ένα σημαντικό νέο στοιχείο που εισάγει η προσέγγιση αυτή, είναι το ποσοστιαίο μεταβλητό κόστος του πιάτου, που δεν αφορά το κόστος των συστατικών του. Ως μεταβλητό κόστος, εξαρτάται από τον αριθμό των πωληθέντων πιάτων. Βασικό συστατικό αυτού του κόστους είναι το κόστος του προσωπικού που ασχολείται με την παρασκευή του φαγητού. Αν η προπαρασκευή του φαγητού ενός πιάτου απαιτεί περισσότερη ώρα απασχόλησης του προσωπικού από ένα άλλο πιάτο, τότε το μεταβλητό κόστος αυτού του πιάτου είναι υψηλότερο από του άλλου.

Για έναν εστιατόρα ο προσδιορισμός του μεταβλητού και του σταθερού κόστους ενός πιάτου είναι μία διαδικασία σύνθετη. Συνήθως, πιάτα που απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο προπαρασκευής τιμολογούνται υψηλότερα από αντίστοιχα πιάτα που προπαρασκευάζονται πιο γρήγορα. Έτσι, το μεταβλητό κόστος αντανακλάται στην τιμή πώλησης του πιάτου. Για παράδειγμα, εάν το εργατικό κόστος και τα άλλα μεταβλητά κόστη είναι το 30% των συνολικών πωλήσεων, μπορεί να εκχωρηθεί σε όλα τα πιάτα του μενού το ίδιο ποσοστό μεταβλητού κόστους της τιμής πώλησής τους (30%).

Για τους σκοπούς της ανάλυσης της επίτευξης στόχου, πρέπει να προσδιορισθεί το συνολικό μεταβλητό κόστος. Αυτό αποτελείται από όλα τα κόστη που εξαρτώνται αναλογικά από τον όγκο των πωλήσεων, εξαιρουμένου του κόστους του ίδιου του φαγητού. Αυτά τα μεταβλητά κόστη μπορούν να υπολογισθούν από τον ισολογισμό της επιχείρησης και συνήθως κυμαίνονται μεταξύ 30%-35%.

Η ανάλυση επίτευξης στόχου χρειάζεται μία Τιμή Στόχο με την οποία θα συγκρίνεται η αντίστοιχη Τιμή του κάθε πιάτου. Αυτή η Τιμή Στόχος αφορά σε όλα τα πιάτα του μενού ή καλύτερα μιας κατηγορίας πιάτων του μενού (π.χ. ορεκτικά). Αυτή η Τιμή Στόχος υπολογίζεται από τον πιο πάνω τύπο, όπου οι παράγοντες αφορούν στον μέσο όρο όλων των πιάτων του μενού ή της κατηγορίας. Από τον ίδιο τύπο υπολογίζεται και η Τιμή κάθε πιάτου. Αν η Τιμή ενός πιάτου είναι υψηλότερη από την Τιμή Στόχο, τότε αυτό το πιάτο συνεισφέρει περισσότερο στην κερδοφορία από ότι το μέσο ποσοστό κέρδους. Όσο υψηλότερη είναι η Τιμή ενός πιάτου τόσο περισσότερο συνεισφέρει στην κερδοφορία.

Κάθε μενού θα έχει πιάτα που είναι περισσότερο ή λιγότερο κερδοφόρα από άλλα. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι εστιατορες προσφέρουν πιάτα που ονομάζονται ηγέτες απώλειας ή «κράχτες». Ένας «κράχτης» είναι ένα πιάτο του μενού, που έχει πολύ χαμηλή τιμή, μερικές φορές ακόμη και κάτω από το κόστος, με σκοπό να προσελκύσει μεγάλο αριθμό επισκεπτών στο εστιατόριο.

Η ακρίβεια της ανάλυσης επίτευξης στόχου είναι καλά τεκμηριωμένη. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, είναι ένας βολικός τρόπος για τη διοίκηση να λαμβάνει συνοπτικές αποφάσεις σχετικά με την απαιτούμενη κερδοφορία, τον όγκο πωλήσεων και την τιμολόγηση. Επειδή όλες οι τιμές που απαιτούνται για τον τύπο υπολογισμού της Τιμής είναι άμεσα διαθέσιμες, η διοίκηση δεν χρειάζεται να ασχολείται με ατελείωτες αποφάσεις σχετικά με την αντικατάσταση πιάτων.

Τα πιάτα που δεν υπερβαίνουν τη Τιμή Στόχο τείνουν να παρουσιάζουν έλλειψη σε έναν ή περισσότερους από τους βασικούς τομείς, του ποσοστιαίου κόστους των συστατικών του πιάτου, της δημοτικότητας, της τιμής πώλησης ή του ποσοστιαίου μεταβλητού κόστους. Θεωρητικά, όλα τα πιάτα του μενού έχουν τη δυνατότητα να φτάσουν την Τιμή Στόχο, αν και η διοίκηση μπορεί να καθορίσει ότι ορισμένα στοιχεία μενού μπορούν πράγματι να εξυπηρετήσουν καλύτερα τη λειτουργία ως ηγέτες απώλειας.

Για ένα πιάτο που δεν φθάνει την Τιμή Στόχο, μπορεί να υπάρχουν διάφορες αιτίες. Μία είναι ότι το κόστος των συστατικών του πιάτου είναι πολύ υψηλό. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη μείωση του μεγέθους της μερίδας ή την αλλαγή της συνταγής του προϊόντος, καθώς και οι δύο αυτές ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των συστατικών. Μια δεύτερη προσέγγιση για τη βελτίωση της Τιμής του πιάτου είναι η βελτίωση του αριθμού των μερίδων που πωλούνται απ' αυτό το πιάτο. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της προώθησης/διαφήμισης του πιάτου ή, καθώς είναι συνήθως ένα από τα πιο ακριβά πιάτα στο μενού, να δοθούν κίνητρα στο προσωπικό για την πώληση αυτού του πιάτου. Η μεταβλητή της τιμής ενός πιάτου, αν και σίγουρα είναι σύμφωνη με το υπόλοιπο μενού, μπορεί επίσης να ρυθμιστεί προς τα πάνω. Ωστόσο, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι προσαρμογές προς τα πάνω της τιμής ενός πιάτου, μπορεί κάλλιστα να οδηγήσουν σε μείωση του αριθμού των πωλήσεων! Οι αυξήσεις στην τιμή του πιάτου θα έχουν επίσης ως αποτέλεσμα τη μείωση του ποσοστιαίου κόστους του πιάτου. Προφανώς, οι αλλαγές που πραγματοποιούνται, ως αποτέλεσμα της ανάλυσης μενού, είναι ποικίλες και μπορεί να είναι περίπλοκες. Ωστόσο, αν συνδυασθεί με τη γνώση των προτιμήσεων και της συμπεριφοράς των πελατών η λήψη αποφάσεων σχετικά με το μενού θα βελτιωθεί γρήγορα.

Οι εστιάτορες που επιθυμούν να είναι πιο ακριβείς στις εκτιμήσεις τους, μπορούν να προσεγγίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια το μεταβλητό κόστος των πιάτων, αν διαθέτουν τα σχετικά δεδομένα. Για παράδειγμα, αν το συνολικό μεταβλητό κόστος ισούται με 30%, ο εστιάτορας μπορεί να επιλέξει να εκχωρήσει ένα μεταβλητό κόστος 25% σε εκείνα τα πιάτα, με πολύ χαμηλό κόστος εργασίας, 30% σε άλλα με μέσο κόστος εργασίας και 35% σε άλλα με υψηλότερο κόστος.

Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα της ανάλυσης επίτευξης στόχου είναι: όταν για γνωστή την Τιμή Στόχο, που πρέπει η Τιμή ενός πιάτου να φθάσει ή να υπερβεί και γνωστές επίσης τους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες της Τιμής, τότε από τον τύπο μπορεί να υπολογισθεί η τιμή του τέταρτου παράγοντα. Για παράδειγμα, αν είναι γνωστοί οι A, C και D, μπορεί να υπολογισθεί η τιμή του B (ο αριθμός των μερίδων που πρέπει να πωληθούν), ώστε η Τιμή του πιάτου να ισούται με την Τιμή Στόχο:

$$B=(\text{Τιμή Στόχος})/(A \times C \times D)$$

Η ανάλυση επίτευξης στόχου είναι επίσης ισχυρή, επειδή δεν εξαρτάται, όπως η ανάλυση μήτρας, από τις προηγούμενες επιδόσεις για τον καθορισμό της κερδοφορίας, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον εστιάτορα για τον καθορισμό μελλοντικών στόχων του μενού. Ένας εστιάτορας μπορεί να βάλει στόχο να τροποποιήσει, για την επόμενη περίοδο, την παρασκευή των φαγητών του, με αποτέλεσμα να μεταβάλει την Τιμή Στόχο. Οπότε, μπορεί να επανεκτιμήσει την απόδοση του κάθε πιάτου με βάση την νέα Τιμή Στόχο που υπολόγισε.

Η παρούσα έρευνα συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και Εθνικούς πόρους μέσω του έργου με κωδικό Τ2ΕΔΚ – 01847 της πρόσκλησης Ερευνώ – Δημιουργώ – Καινοτομώ της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Περιφερειακής Ανάπτυξης

ΕΠΑνεΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης