

# МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС

Галя Колева Монева

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Икономика и управление на туризма“

e-mail: galya\_moneva@abv.bg

**Резюме:** Целта на разработката е да се систематизират моделите за анализ на менюто за ресторантърски бизнес и да се приложи подходящ инструментариум, на базата на който да се осъществи меню инженеринг като инструмент за максимизиране на приходите и оптимизиране на рентабилността. В първата част на студията е разгледано значението на менюто в ресторанта. Във втората се систематизират и представят съществуващите модели за анализ. В третата част е изследвана приложимостта на меню инженеринга за анализ на менюто в контекста на ревеню мениджмънта. В четвъртата част е избран най-подходящият за целите на научната разработка модел и посредством специализиран софтуер той е апробиран в два съпоставими ресторанта чрез математически алгоритъм. Върху основата на получените от практическото изследване резултати са направени изводи и са формулирани препоръки, насочени към мениджмънта, с оглед увеличаване на рентабилността на елементите от менюто, оптимизиране на приходите и повишаване на конкурентоспособността на ресторантърските предприятия.

**Ключови думи:** ресторантърски бизнес, меню инженеринг, -техники за анализ на менюто.

**JEL:** L83, O12, Z33.

## MENU ENGINEERING AS A KEY TOOL IN THE EVOLUTION OF REVENUE MANAGEMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS

Galya Koleva Moneva

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Tourism Economics and Management

e-mail: galya\_moneva@abv.bg

**Abstract:** The purpose of this paper is to systematize models for menu analysis for the restaurant business and to apply a suitable toolkit on the basis of which to implement menu engineering as a tool for maximizing revenue and optimizing profitability. In the first part of the study, the meaning of the menu in the restaurant is considered. In the second, existing models for analysis are systematized and presented. The third part explores the applicability of menu engineering to menu analysis in the context of revenue management. In the fourth part, the model most suitable for the purposes of scientific development is selected and, by means of specialized software, it is tested in two comparable restaurants, by means of a mathematical algorithm. Based on the results obtained from the practical research, conclusions have been drawn and recommendations have been formulated aimed at management, with a view to increasing the profitability of menu items, optimizing revenues and increasing the competitiveness of restaurant enterprises.

**Key words:** revenue management, restaurant business, boston consulting group, menu engineering.

**JEL:** L83, O12, Z33.

## Въведение

Приложението им в ресторантьорския бизнес включва използването на инструменти за анализ на различни данни. Благодарение на ресторантьорски софтуерни програми и системи за управление се получава надеждна информация за търсенето, продажбите и клиентското поведение, за да може точно да се определи бъдещото предлагане и реализация на ресторантьорския продукт. Чрез правилно анализиране на данните се вземат решения относно ценообразуването, капацитета на услугата, оборота на масата и менюто с цел увеличаване на приходите и печалбите от дейността и намаляване на пропуснатите ползи от продажба.

Анализът на менюто и подходите за управление на приходите допринасят за подобряване рентабилността на ресторанта. Менюто е основен маркетингов инструмент, представя списъка с налични храни и напитки, предлагани от ресторанта (Zeithaml, Gremler, & Bitner, 2009). Правилното съставяне на менюто е важна предпоставка за повишаване удовлетвореността на клиентите, облекчаване процеса на работа и оптимизиране рентабилността на ресторантьорското предприятие. Този процес се осъществява, чрез периодичен анализ на менюто и приложение на техниките на ревеню мениджмънта чрез меню инженеринг.

Цялостната стратегия на управлението на приходите има за задача да увеличи маржа на приноса, натрупан от всеки наличен гост, а меню инженерингът има за цел да увеличи маржа на приноса на всеки елемент от менюто. Това прави темата на научното изследване особено актуална и теоретико-методологично значима и практически приложима.

Вследствие на казаното *обект на изследване* е менюто в ресторанта, като основополагащ компонент за приложение на ревеню мениджмънта, а негов *предмет* е меню инженерингът.

*Основната цел*, която авторът си поставя, е да систематизира моделите за анализ на менюто за ресторантьорски бизнес и да приложи подходящ инструментариум, на базата на който да осъществи меню инженеринг като инструмент за максимизиране на приходите и оптимизиране на рентабилността. На тази база необходимите за решаване *задачи* се свеждат до: *първо*, да се изясни значимостта на менюто в ресторанта като инструмент на ревеню мениджмънта; *второ*, проучване и представяне на основните съществуващи модели за анализ на менюто; *трето*, анализ и оценяване на възможностите на меню инженеринга за целите на ревеню мениджмънта; *четвърто*, апробиране на меню инженеринг системата на основата на емпирични данни.

## 1. Значение на менюто в ресторанта като основен инструмент на ревеню мениджмънта

Менюто на ресторанта е основен инструмент в приложението на ревеню мениджмънт системата и цялостното управление в ресторантьорската структура. Неговото правилно и точно съставяне е от изключителна важност за бъдещия просперитет на ресторантьорското предприятие и неговата конкурентоспособност.

Управлението на приходите в ресторантьорския бизнес има за цел да създаде оптимални решения като прилагане на информационни системи и стратегии за ценообразуване за разпределяне на точния капацитет на точния клиент на точното място в точното време и за най-добрата цена (Kimes & Jochen, 2002). За тази цел е необходимо да оценим стойността на всеки един елемент от менюто в ресторанта, вложени продукти, вложен труд, продължителност на приготвяне, технологичен процес и други.

Основните лостове за успех на ресторантьорските предприятия са времето, търсенето и ценообразуването, именно менюто е в обединяващата ги функция от ключово значение (Buhalis, 2022).

Времето за приготвяне на едно ястие, вложените продукти в него, технологията по производство, дизайнът и визията на менюто, предоставено на клиента, позиционирането на дадено ястие в менюто са ключови фактори в цялостната идея за прилагане на стратегиите на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес и са обект на подробно изучаване и непрекъснато оптимизиране.

Както е известно, не всички елементи от менюто ще работят еднакво през всички сезони на годината (Bowen, 1995). Поради тази причина се налага периодичен мониторинг и прилагане на техниките на ревеню мениджмънт системата.

Конфигурирането на менюто от кулинарна продукция, заедно с останалите елементи на ресторантьорския продукт, допринасят или не за положителния имидж на заведението, като адресират ясно и конкретно послание (Mooney, 1994).

Съществуват множество техники, които са приложими за контрол на менюто в системата на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес. Основната част от тях включват:

➤ *Сегментиране на клиентите.* Менюто в широк смисъл показва какъв пазар е избран за достигане, което до голяма степен позволява комбинацията и конфигурирането на различни по вид менюта от кулинарна продукция и менюта с асортимент, което предоставяме на клиентите в ресторанта (Lundberg, *The Restaurant: From Concept To Operation*, 2004);

➤ *Проучване на възприятието от клиентите.* Тази дейност е в помощ на управителите на ресторантьорските предприятия да анализират удовлетвореността и предпочитанията към всеки елемент от менюто и

цялостната ресторантьорска дейност, за да оптимизират своята работа и бъдат най-точни в ценообразуването;

➤ *Инженерингът на менюто.* Тази техника съчетава елементи от дизайн на менюто, предоставено на клиента, тактики, свързани с психологията на клиентското поведение и анализ на рентабилността и популярността на всяко ястие, което позволява, напълно да се оптимизира менюто, за да се увеличат максимално приходите за ресторантьорското предприятие;

➤ *Оптимизиране на софтуерните и информационни системи.* В ревеню мениджмънта технологиите са основно ядро за изпълнение и функциониране (KIMES, 2008; Wirtz, Kimes, & Pheng, 2003). Ресторантьорските софтуери са механизмът за изчисляване, съхранение на информация, контрол на дейността и анализ на икономическите показатели, от приложението на създаденото меню и цялостната дейност. Имат неизменна роля при ценообразуването, планирането на обема продажбите и оборота.

## 2. Модели за анализ на менюто

Моделите за анализ на менюто помагат на ресторантьорските организации да анализират всеки елемент от менюто чрез сравнението му с други елементи на база на предварително избрани критерии. Проучването на разработените научни модели за анализиране на менюто, идентифицирането на техните слаби и силни страни са с цел откриването на възможности за усъвършенстване на съществуващи вече техники за анализ и създаването на цялостен аналитичен модел на менюто в ресторанта (вж. Таблица 1).

Посредством задълбочено анализиране на всеки елемент от менюто се прави класификация в определени групи. На базата на направената класификация се приспособява асортиментът към максимализирането на продажбите и търсенето. За да бъде най-точен този анализ, се използва матрицата на Бостънската консултантска група<sup>1</sup>.

На нейна основа са разработени няколко модела (James, Denise, & Taylor, 2007) (вж. Таблица 1).

За целите на научното изследване ще разгледаме подробно само най-подходящите от тях, които са пряко свързани с инженеринга на менюто за ресторантьорския бизнес и високо категорийните ресторанти, върху които е проведено научното проучване.

---

<sup>1</sup> Матрицата „ръст към дял“, по-известна като Матрицата на Бостънската консултантска група, е най-популярната метрика, разработена от Бостън Кънсълтинг Груп. Тя е създадена от Брус Хендерсън през 1970. Използва се при стратегическото планиране за взимане на решение относно бъдещото развитие на продукт, проект или дори отдел.

Таблица 1.

Модели и методи за анализ на менюто в ресторанта, базирани на матрицата на Бостънската консултантска група, за ресторантьорския бизнес

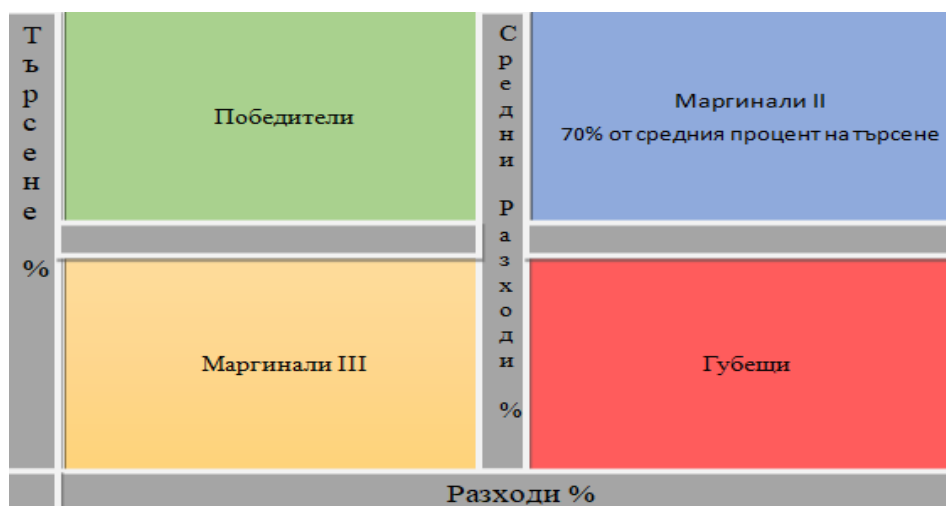
№	Име на модел	Година
1.	Метод на Милър	1980
2.	Моделът на Касавана и Смит	1982
3.	Моделът на Юмън	1983
4.	Методът на Меринкс и Джоунс	1983
5.	Моделът на Павесич	1983
6.	Методът на Хейс и Хъфман за печалбите и загубите	1985
7.	Методът на Хейс и Хъфман-анализ на целевата стойност	1995
8.	Методът на Леб-руто	1997

Източник: Разработена по Taylor James, Denise M (2007) Brown, "Menu Analysis: A Review of Techniques", "Hospitality Review", стр.25.

### ➤ **Модел на Милър**

Джак Милър през 1980 г. разработва първия модел за анализ на менюто, като се опитва да идентифицира тези позиции, които са най-търсени и имат най-ниски разходи. Той разработва матричния си модел с фокус върху разходите за продукта и продуктовия микс, за да се анализира рентабилността на менюто без разглеждането на производствените разходи (Millar, 1992).

Милър анализира менюто чрез въвеждане на матрица с четири квадранта. Те от своя страна са сегментирани на база броя на продадени позиции, изразени чрез процента на търсенето и процента на разходите за приготвянето на едно ястие от продажната цена. Разделителната линия между квадрантите с висок и нисък обем на продажбите определя средната ос на матрицата (вж. Фигура 1).



Източник адаптирана по Taylor James, Denise M (2007) Brown, "Menu Analysis: A Review of Techniques", "Hospitality Review".

Фигура 1. Модел на Милър за анализ на менюто

В началото Джак Милър не успява да определи разделителната линия между нисък и висок обем, но по-късно модифицира модела, като предефинира оста на делене. Той успява да сегментира обема на нисък и висок благодарение на процентното съотношение 70/30, като определя обема за нисък под 70% от средния за търсене.

Оста, която изразява средния процент на разходите, разделя ястията на нисък и висок процент на разходите. Изчисляваме средния процент по следната формула:

$$AFCP = \frac{\sum_{(=)}^n FCI}{\sum_{(=)}^n REVi}, \quad (1)$$

където:

**FC** – разходи за една порция;

**REV** – приходи от една порция.

Разходите в % (FCP) за всяка позиция се изчисляват, след като се раздели сумата от разходите на сумата от приходите за позиция.

При резултат  $FCP > AFCP$  означава, че позицията е с високи разходи и обратното  $FCP < AFCP$  позицията е с ниски разходи.

Артикулите в менюто, според „Модела на Милър“ (вж. *Фигура 1*), се разделят по следния начин (Вараджакова, 2015):

- „Победители” – Най-търсени с най-нисък процент разходи;
- „Маргинали II” – Високо търсене и висок процент разходи;
- „Маргинали III” – С нисък процент разходи, но с ниска популярност;
- „Губещи” – Това са ястия, които са с ниска популярност и високи разходи.

Целта на ресторантьорското предприятие е да позиционира по-голямата част от своите ястия в квадрант „Победители”, но това не е възможно, реалната цел е поне 60% да бъдат в квадрант „Маргинали III”, за да бъде успешен бизнесът на фирмата.

Чрез модела на Милър се оценява кои елементи от менюто имат място в него, кои трябва да отпаднат и кои трябва да се рекламират повече, за да се извлече максимална финансова изгода от тях.

#### ➤ *Модел на Касавана и Смит или меню инженеринг*

Това е най-популярният и често използван модел в света според много учени, като Малик Сандир и Винти Давар (Davar & Sandeep, 2009).

В ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес Моделът на Касавана и Смит, известен още като меню инженеринг е основен при определяне на ценовите стратегии.

Той представлява процеса на методически избор, анализ на разходите, ценообразуване и оценка на менюто.

Инженерингът на менюто съчетава елементи от дизайна с анализ на рентабилността и популярността на всяко ястие и позволява напълно да се оптимизира менюто, за да се увеличат максимално приходите.

Касавана и Смит прилагат матричен подход за анализ на менюто, като използват Портфолио анализа на Бостънската консултантска група. Разглеждат значението на печалбата като дефиниция от разликата от продажната цена от артикул и разходите, вложени за хранителни продукти в производството на тази позиция. Фокусът тук е върху паричния поток, а не върху процента разходи за продукти. Според тях високата брутна печалба на ресторантьорското предприятие и ниската цена на храната взаимно се изключват.

Благодарение на своите трудове те успяват да развият модела на Милър, като матрицата по оста  $x$  процент на разходите е заменена от печалбата, разделителната линия от средните проценти разходи е заменена от средната печалба.

Касавана и Смит дефинират печалбата като разлика между продажната цена и преките разходи или това е *брутната печалба*, съгласно счетоводните стандарти по света (Вараджакова, 2015).

Според Малик Сандер и Винти Давар при този модел фокусът се измества от анализа на разходите за продукти към рентабилността на менюто (Davar & Sandeep, 2009).

Индексът на продажбите или търсенето за всяка позиция се определя от разделянето на броя продадени ястия от една позиция на общия брой продадени ястия. Това се изразява по следната формула:

$$DP(\%) = \frac{n_p}{n_s} \cdot 100, \quad (2)$$

където:

**DP** – търсенето на всяка позиция в проценти

**$n_p$**  – брой на продадени ястия в една позиция

Касавана и Смит използват „Закон на Парето”<sup>2</sup> за изчислението на разделителната ос на средния процент. Според този закон 80% от печалбата се формира от 20% от продуктите. Изчислението се извършва, като 100% от цялото търсене се раздели на броя на продадените позиции в менюто на ресторанта и се умножи по 0,8. Формулата изглежда по следния начин:

$$AD = \frac{100\%}{n} \cdot 0,8 \quad (3)$$

Моделът на Касавана и Смит цели да увеличи печалбата от менюто (вж. *Фигура 2*). Те преформират модела на Милър и преименуват квадрантите по следния начин:

---

<sup>2</sup> Законът на Парето гласи „Във всяко общество 20% от хората произвеждат 80% от ползите и печалбите. На другия край на кривата, 20% от хората създават 80% от проблемите и загубите”.

- Най-висока индивидуална печалба и най-високо търсене от „Победители” в „Звезди”;
- Силно търсене, ниска брутна печалба. От „Маргинали II” в „Работещи коне”;
- Висока брутна печалба, нисък обем продажби. От „Маргинали III” в „Загадки” или „Пъзел”, както впоследствие е преименуван от Тайлър и Джеймн и се среща по-често в съвременната литература (James, Denise, & Taylor, 2007);
- Ниска печалба и слабо търсене. От „Губещи” в „Кучета”.



Източник: Адаптирана по Taylor James, Denise M. Brown(2007), "Menu Analysis: A Review of Techniques"- " Hospitality Review".

Фигура 2. Матрица на модела на Касавана и Смит за анализ на менюто

Моделите на Касавана и Смит и моделът на Милър са аналогични, общият показател е търсенето, където не е установено минимално равнище, под което печалбата не успява да покрие общите разходи.

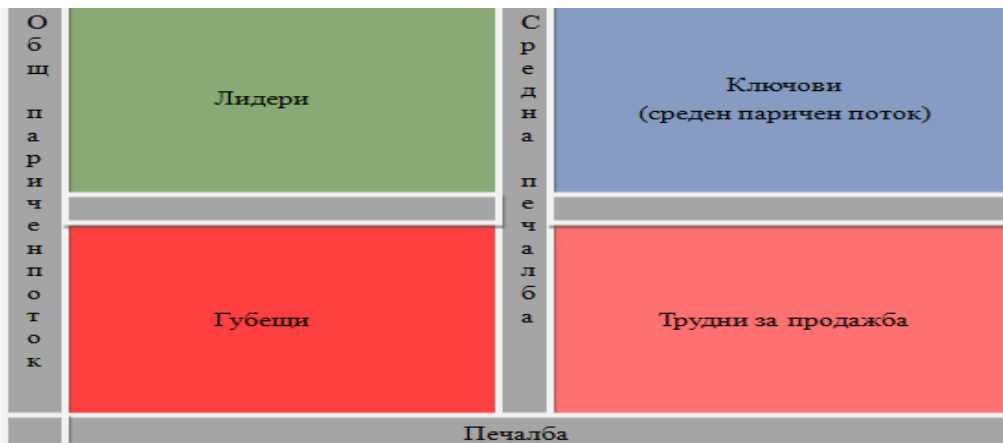
#### ➤ **Модел на Юмън**

Матричният модел на Юман през 1983 г., аналогично на модела на Касавана и Смит и модела на Милър, разделя позициите в менюто на четири групи:

- „Ключови” – висок паричен приход и висока печалба;
- „Лидери” – висок паричен поток, ниска печалба;
- „Трудни за продажба” – висока печалба, но приходът от тях е нисък, поради слабо търсене;
- „Губещи” – нисък приход и ниска печалба.

Общият паричен поток и печалбата от всяка позиция са критериите, благодарение на които е направена тази класификация, а разделителните линии са техните средни стойности (вж. Фигура 3).





Източник адаптирана по Taylor James, Denise M. Brown(2007), "Menu Analysis: A Review of Techniques", " Hospitality Review".

Фигура 3. Матрица на Юмън за анализ на менюто

Недостатъкът на *Модела на Юмън* е, че без общия паричен поток не би могло да бъде направен извод за обема на продажбите.

➤ **Модел на Павесич**

През 1983 г., в опит да се отстранят недостатъците на предходните модели, е разработен нов, в който се включва среднопретеглената брутна печалба, наричана „коэффициент на печалбата”, този метод се казва модел на Павесич. В него коефициентът на печалбата е абсолютно променлива величина, която е зависеща от брутната печалба и обема на продажбите (вж. *Фигура 4*).

В матрицата на Павесич виждаме, че позициите в менюто се разделят на четири групи:

- „Първенци” – висока брутна печалба и ниски разходи;
- „Спящи” – ниски разходи и ниска печалба;
- „Стандартни” – високи разходи и висока печалба;
- „Проблемни” – високи разходи и ниска печалба.



Източник: Адаптирана по Taylor James, Denise M. Brown(2007), "Menu Analysis: A Review of Techniques", " Hospitality Review".

Фигура 4. Матрица на Павесич за анализ на менюто

В матрицата на модела на Павесич виждаме, че оста  $x$  са процентните разходи, а оста  $y$  – получената печалба. Допустимите разходи за производство се изчисляват по *същия* начин като при модела на Милър.

Придобитата печалба отразява търсенето и се изчислява по следния начин, като брутна печалба за всяка позиция от ресторантското меню се умножава по броя на продадените ястия. Стойността на оста  $y$  е среднопретеглената печалба, която разделя квадрантите от тези с висока печалба, от тези с ниска. Изчислението става посредством сумиране на индивидуалните брутни печалби на абсолютно всички елементи в менюто, разделени по броя на продадените елементи (Вараджакова, 2015).

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i n_{p_i}}{n}, \quad (4)$$

където:

$\bar{X}$  – среднопретеглена печалба;

$P$  – печалба на едно ястие от една позиция на менюто;

$n_p$  – брой продадени единици от една позиция на менюто;

$n$  – брой на продадени ястия.

За всяка позиция в менюто се изчислява показателят фактор на печалбата (PF) в проценти.

$$PF_i = \frac{P_i}{\bar{X}} \cdot 100 \quad (5)$$

Позициите, в които  $PF_i > 100\%$ , са с висока печалба.

Съпоставяйки моделите на Милър, Касавана и Смит и Павесич, забелязваме, че съответствието между квадрантите и необходимите решения за преминаване в по-добра зона не включват производствените разходи, както и разходите за труд (вж. Таблица 2).

Ако се включат и тези, освен разгледаните в моделите разходи за продукти и обема на продажбите, е възможно някои от елементите в менюто да преминат в по-благоприятен квадрант.

Анализирайки горепосочените модели, за по-обективен анализ на менюто за целите на ревеню мениджмънта е от съществено значение разработването на по-всеобхватни модели за прогнозиране и анализ въз основа на мащабна база с данни. Ето защо за целите на настоящия анализ използваме като инструментариум меню инженеринг за анализ на менюто, като се основаваме на разгледаните модели.

Таблица 2

Сравнителна таблица между моделите на Милър, Касавана и Смит и Павесич

Модел	Автор	Наименование на квадранта			
Анализ на менюто	Милър	Победители	МаргиналиII	МаргиналиIII	Губещи
Меню инженеринг	Касавана и Смит	Звезди	Работещи коне	Загадки/Пъзел	Кучета
Разход/Печалба анализ	Павесич	Първенци	Стандартни	Спящи	Проблемни
<b>Решения</b>					
Вариант 1		Запазване на менюто такова, каквото е	Намаляване на разходите чрез преработване на рецептите	Промотиране на позициите чрез реклама или включване в менюто	Отпадане от менюто
Вариант 2			Увеличаване на цената	Намаляване на цената	
Вариант 3			Да не се извършват промени	Да не се извършват промени	
Вариант 4			Отпадане от менюто	Отпадане от менюто	

Източник адаптирана по Taylor James, Denise M. Brown(2007), "Menu Analysis: A Review of Techniques", "Hospitality Review".

### 3. Приложение на Меню инженеринг за анализ на менюто за изпълнение на целите на ревеню мениджмънта в ресторантьорския бизнес

*Инженерство на менюто* би могло да се приложи към всяка индустрия, която предлага продукти или услуги за потребителски избор. Обикновено целта при проектирането на менюто е да се увеличи максимално рентабилността на фирмата чрез подсъзнателно насърчаване на клиентите да купуват това, което е с най-голяма печалба за предприятието.

Меню инженерингът е основна техника от приложението на ревеню мениджмънта в ресторантьорското предприятие. Представлява изследване на рентабилността и популярността на елементите от менюто и как разположението на ястията в менюто, което се предоставя на клиента, влияе върху неговото желание за покупка. Той е маркетингово ориентиран подход към оценката на едно меню по отношение на неговото настоящо и бъдещо съдържание, дизайн и ценообразуване.

За да бъде адекватно приложен, е необходимо използването на база с данни, които обикновено се изтеглят от ресторантьорския софтуер.

Неговата концепция е базирана върху типологията на продуктите на Бостънската Консултантска група и е въведена през 80-те години на XX век в ресторантьорския бизнес от Доналд Смит и Майкъл Касавана (Вараджакова, 2015).

Инженеринг на менюто (понякога наричан психология на менюто) според Шерил Каймс и Томпсан е практиката за анализиране и стратегическо проектиране на менюто, за да се увеличи максимално печалбата в ресторантьорското предприятие (Thompson & Kimes, 2004).

Ресторантите, които използват инженеринг на менюто, се опитват да подчертаят и привлекат вниманието на гостите към най-печелившите си продукти. Оpozнаването на предпочитанията на клиентите са водещият елемент в меню инженеринга.

Основна цел е определянето на ястията, на които цената или разположението в менюто, което се дава на клиента, е необходимо да се променят с цел повишаване на приходите от тях и да се намалят процентно общите разходи за производство на крайния продукт, да се удовлетворят очакванията на клиентите и да се повиши брутната печалба за ресторантьорското предприятие (Kimes & Jochen, 2002).

**За да се приложи меню инженеринг в ресторантьорското предприятие, е необходимо да се вземат предвид следните аспекти:**

➤ Меню инженерингът се прилага за менюта, които вече се използват

в ресторанта и клиентите са запознати с тяхното съдържание;

➤ Меню инженеринг следва да се прилага за период, по-дълъг от 15 дни. Това е сигурна предпоставка за по-надеждни резултати;

➤ Необходимо е менюто на ресторанта да се разглежда и като негова цялостна концепция, така и анализ по групи еднородни продукти. Заключениеята относно удовлетвореността на клиентите са от изключително важно значение за меню инженеринга.

Според утвърдени специалисти по меню инженеринг, като Грег Раб<sup>3</sup>, прилагането на меню инженеринг в ресторантьорското предприятие трябва да се премине през следните основни етапи (İyitoğlu, 2020):

➤ Анализ на разходите за създаване на един продукт

„Оценяване на меню“ или анализът на разходите се отнася до процеса на разбивка на всеки елемент от менюто, т.е. разбивка на продуктите на съставните елементи, от които се приготвя дадено ястие и тяхното остойностяване (без включването на допълнителни разходи като труд, електричество и други или така наречения „Food cost“ (разходите за продукти за приготвяне

---

<sup>3</sup>Грег Рап (1958 - 2020 г.) е първият професионален инженер по менюто в ресторант. Благодарение на научно базиран емпиризмъ помогна, дизайнът на менюто на ресторанта да се развие от изкуство към наука, базирана на данни. Преподава в множество университети. Неговият подход и откритията му са широко известни в цял свят.

на конкретно ястие). Инженерният процес зависи силно от нивото на рентабилност на всеки елемент от менюто;

➤ Класификация на менюто

Категоризиране на елементите от менюто според нивата на тяхната доходност и популярност. Базира се на данни от продажбите, които са получени от ресторантьорския софтуер.

Процесът на класифициране на всеки от елементите от менюто ще позволи да се определи как да се проектира менюто на ресторанта по най-добрия начин. Този процес може да бъде разделен на четири части:

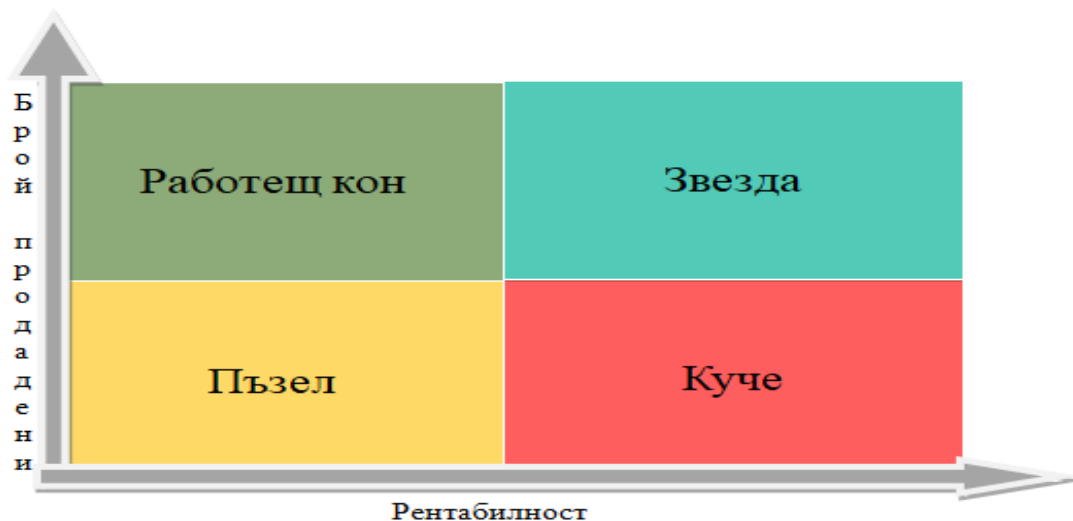
**1-ва Част:** Разделяне на менюто на „категории“ и „секции“

Терминът „категория“ се отнася до начина, по който се разделя менюто на най-широко ниво. Списъкът на това, което се счита за категория, не е фиксиран, но притежава насока, по-долу са имената на някои общи категории: салати, студени предястия, топли предястия, основни, десерти и напитки. Ключът е, че няма припокриване между елементите на менюто в различните категории и списъкът има насока към конкретното меню.

Чрез разделяне на категориите на секции се дефинират в „секция“ по различни начини в зависимост от съдържанието на менюто.

За да приложим меню инженеринг, трябва да се запазят различните видове елементи от менюто отделно един от друг.

**2-ра Част:** За целите на ревеню мениджмънта на ресторантьорския бизнес и прилагането на техниката на меню инженеринга е необходимо разпределението на елементите от ресторантското меню в така наречената *Инженерна матрица* (вж. Фигура 5).



Източник: Gregg Rapp „Menu Engineering: How to Raise Restaurant Profits 15% or More”, <https://www.menucoverdepot.com/resource-center/articles/restaurant-menu-engineering/>

Фигура 5. Матрица на меню инженеринга за анализ на менюто

За целите на нашия анализ като най-подходящи използваме четири квадранта, „Звезди”, „Работещи коне”, „Пъзел“ и „Кучета”. В тях попада всеки един елемент от ресторантското меню, за да се анализират доходността и популярността му и да се определи неговото бъдеще. Тук отново се използват възможностите на ресторантьорския софтуер, като се вземат данни за скоросен период, например последният месец или тримесечие.

➤ Най-висока индивидуална печалба и най-високо търсене – тук попадат елементите в квадрант „Звезди”.

Това са ястия или напитки от менюто, които са евтини за производство и вече са много популярни сред клиентите. Артикулите в категорията „Звезди” остават непроменени откъм производство, позиция в менюто и реклама.

➤ Силно търсене, ниска брутна печалба – тук попадат елементите в квадрант „Работещи коне”.

В този квадрант попадат елементите, които не носят голям процент печалба, но се продават лесно и имат високо търсене от клиентите. Въпреки че използваните съставки са по-скъпи, продуктът се продава постоянно. В този случай се търси алтернативен метод за изместване на тези елементи в по-благоприятен за предприятието квадрант, които не влияят забележимо на елемента от менюто. Такива методи са например: промяна на някоя съставка от рецептата, намаляване на порцията. Какъвто и прием да бъде използван, трябва да се избегне разочароване и загуба на клиенти.

➤ Висока брутна печалба, нисък обем продажби – тук попадат елементите в квадрант „Пъзел”.

Елементите от менюто в тази категория са тези, които имат висока брутна печалба, но не са склонни да се продават добре. Необходимо е увеличаване на популярността им сред клиентите. В този случай се предприемат методи и тактики за изместването на тези елементи в друг по-рентабилен квадрант. Най-разпространеният вариант е промяна на местоположението на даденото ястие в менюто, така че да е по-предпочитано. Според проучванията на Шерил Каймс, свързани с поведението на клиентите на ресторанта, те гледат към горния десен ъгъл на менютата за най-дълго време (Kimes & Jochen, 2002). Следователно има смисъл да се позиционират артикули с висока печалба именно в тази част на менюто, за да преминават в бъдеще в по-успешен квадрант благодарение на меню инженеринга.

➤ Ниска печалба и слабо търсене – тук попадат елементите в квадрант „Куче”

Ако елемент от менюто попада в тази категория, това означава, че има както ниска печалба, така и слабо търсене. Изработката на тези ястия от менюто обикновено струва много и не са популярни сред клиентите. Необходимо е цялостна промяна при тези ястия от менюто или пълното им отстраняване. Целта на приложението на меню инженеринга е да позиционира в бъдеще по-голямата част от елементите в менюто в квадрант „Звезди”, но

това не е възможно, реалната цел е, поне 60% да бъдат в квадрант „Пъзел”, за да бъде успешен бизнесът на фирмата.

**3-та Част:** В тази част се вземат решения за бъдещия асортимент от ястия, които ще бъдат включени в менюто на изследвания ресторант. Чрез разпределение на елементите по квадранти в инженерната матрица от ресторантьорското меню се оценява кои елементи от менюто имат място в него, кои трябва да отпаднат напълно и кои трябва да се предоставят на клиента, за да бъдат максимално печеливши.

**4-та заключителна част от дизайна на менюто:** Този етап е достигнат чрез анализите, направени от приложението на меню инженеринга и приложенияте похвати на ревеню мениджмънта.

В реализирането на процеса по дизайна на менюто, в това число начина на представяне на ястията, от съществено значение е сегментирането на потребителската база и анализирането на клиентския профил. Опознаването на предпочитанията на клиентите е водещият елемент в дизайна на новото меню.

Неслучайно инженерингът на менюто и по-конкретно етапът на дизайна на представяне на новото менюто често е наричан психология на менюто, защото е техника, обоснована върху психологията на клиентското поведение (Thompson & Kimes, 2004).

Това е практиката за анализиране и стратегическо проектиране на менюто в ресторантьорското предприятие, което цели подсъзнателно подстрекаване на клиентите към покупка на елементите от менюто с висока доходност, за да се оптимизират приходите и увеличат печалбите от реализиране на ресторантьорска продукция.

За тази задача основно внимание по дизайна на менюто се отделя на невромаркетинга, наричан още „психология на избора” (Georges, Bados, & Bayle-Tourtoulou, 2013).

Анализирането на специализираните проучвания помага на маркетинговете да определят точно редица закономерности при поведението на клиентите. Това е ключов момент при дизайна на ресторантьорското меню и бъдещето му възприятие от посетителите на ресторанта.

След приложението на меню инженеринга и яснотата относно доходността и популярността на елементите и положението им в Инженерната матрица се определят новите позиции в менюто на ресторантьорското предприятие (вж. *Фигура 5*).

Средствата по дизайна, като цветовете, хартията, илюстрациите, спазване на граматическите правила, правопис, пунктуация трябва да подсилват имиджа на ресторанта и да съсредоточават вниманието на клиентите към продуктите от менюто, които са най-благоприятни за продажба.

По отношение на рентабилността на ресторантьорското предприятие Джеймс Дж. Тейлър, Денис М. Браун са единодушни, че менюто, проектирано като инструмент за продажба, измества фокуса му от това да изпълнява единствено основно средство за комуникация с клиентите (Taylor & Brown, 2007).

#### 4. Апробиране на меню инженеринг системата на основа на емпирични данни

В резултат на прегледа на научната литература и представените съществуващи модели за анализ на менюто в ресторанта считаме като най-подходящ за нашето изследване модела на Касавана и Смит, известен още като меню инженеринг (Davar & Sandeep, 2009).

Изборът на модела е поради факта, че той е пряко свързан с производството на ястия в ресторанта и разглежда подробно себестойността на ястията, включени в ресторантьорското меню, рентабилността, търсенето и печалбата. Също така този модел е най-приложим във висококатегорийното ресторантьорство и е най-пряко свързан с меню инженеринга на ресторантьорския бизнес.

Посредством реални данни от два действащи ресторанта апробираме посочения модел. За целите на провежданото емпирично изследване използваме данни от два ресторанта, които са категоризирани с 4\* звезди. Единият е разположен на българското черноморие в с. Лозенец, община Царево, област Бургас и носи името „Орбита”, а другият се намира в „Природен парк Витоша”, в землището на с. Кладница, община Перник, област Перник и е прилежащ към Хотел „Вила Магус”, като носи същото име (вж. Таблица 3).

Използваните справки от продажби на кулинарна продукция са с цел да разберем относителната доходност и популярност на елементи от менюто от двата изследвани обекта, така че да реализираме по-добре планиране на менюто, дизайна и решенията за ценообразуване.

Таблица 3

Представяне на ресторантите, обект на изследването

Ресторант „Орбита”	Ресторант „Вила Магус”
<ul style="list-style-type: none"><li>• Намира се в крайморското село Лозенец на ул. Черно Море №5 и на 445км от гр. София.</li><li>• Категоризиран е 4* през 2020 г.</li><li>• Работи сезонно в месеците от май до септември с работното време от 7-24 ч. без почивен ден.</li><li>• Отличава се с висококвалифициран персонал и модерен и изискан интериор.</li><li>• Ресторантът впечатлява с изкушаващи рибни специалитети, средиземноморска и балканска кухня.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Намира в югозападните склонове на Природен парк „Витоша“ на 2 км над село Кладница и 22 км от гр. София.</li><li>• Категоризиран е с 4* хотел и ресторант през 2018 г.</li><li>• Работи цялогодишно 0-24 ч.</li><li>• Предлага широка гама от туристически и бизнес услуги, съчетава планински уют, релаксиращи процедури.</li><li>• Изисканият ресторант с тераса към хотела, открива прекрасна панорамна гледка с богато интернационално меню и висококласно обслужване.</li></ul>

Съставено от автора



Инженерингът на менюто акцентира на концепцията за маржа на печалбата от дадените елементи в менюто, разглеждайки единствено себестойността или разходите за продуктите, от които се приготвя ястието, изключвайки процента на битовите разходи и разходите за труд, направени за производството на крайния продукт.

Приносът на маржа или брутната печалба на продукт от менюто е неговата продажна цена минус разходите за доставка на продуктите, от които е приготвено ястието.

Име	Баркод	Продадено К-во	Сума		% от оборота	Група	Печалба		Наличност к-во
			без ДДС	с ДДС			без ДДС	с ДДС	
<b>Салати</b>		716,00	8 769,03	9 558,24	73,898		8 769,03	9 558,24	0,00
- Салата "Цезар"	2400000000631	20,00	179,34	195,48	1,511	В	179,34	195,48	0,00
- Свежи салати с козе сирене	2400000000662	64,00	783,45	853,96	6,602	А	783,45	853,96	0,00
- Шопска салата	2400000000693	25,00	221,94	241,92	1,87	В	221,94	241,92	0,00
- Салата "Бурата"	2400000000624	27,00	404,59	441,00	3,41	А	404,59	441,00	0,00
- Салата "Цезар" със скарриди	2400000000655	9,00	182,02	198,40	1,534	В	182,02	198,40	0,00
- Микс свежи салати с риба тон	2400000000716	36,00	439,93	479,52	3,707	А	439,93	479,52	0,00
- Ориенталска салата	2400000000686	179,00	2 186,05	2 382,80	18,422	А	2 186,05	2 382,80	0,00
- Салата "Цезар" с пиле	2400000000648	55,00	685,69	747,40	5,778	А	685,69	747,40	0,00
- Комбинирана салата	2400000000709	166,00	2 052,99	2 237,76	17,301	А	2 052,99	2 237,76	0,00
- Салата "Капрезе"	2400000000679	109,00	1 345,58	1 466,68	11,339	А	1 345,58	1 466,68	0,00
- Микс от свежи салати с ягоди	2400000001324	11,00	135,78	148,00	1,144	В	135,78	148,00	0,00
- Тарама хайвер 3 вида	2400000001355	4,00	51,60	56,24	0,435	С	51,60	56,24	0,00
- Руска салата	2400000001966	0,00	0,00	0,00	0,00	С	0,00	0,00	0,00
- Салата Снежанка	2400000001959	11,00	100,07	109,08	0,843	С	100,07	109,08	0,00
<b>Студени предястия</b>		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
- "Карпачо"	2400000000860	0,00	0,00	0,00	0,00	С	0,00	0,00	0,00
- Плато със сирена	2400000000853	0,00	0,00	0,00	0,00	С	0,00	0,00	0,00

Съставено от автора.

Фигура 7. Работен лист-Анализ за продажби

За целите на текущото изследване е необходимо разпределението на елементите от ресторантското меню. Ще използваме математически работен модел от Джон Несел<sup>4</sup>, с помощта на който изчисляваме положението на елементите от изследваната категория: салати, основно ястие и десерти в Инженерната матрица.

За да извършим научното изследване, използваме аналитични справки за продажби, изтеглени от ресторантски софтуер „Янак Софт“, с който работят и двата ресторантски обекта (вж. Фигура 7) (Янак Софт). С негова помощ ще изпълним целите на научното изследване, като оценим категориите в менюто. Процесът също така позволява по-прецизно планиране на менюто чрез разкриване, например, на популярен, но не рентабилен артикул, който може да бъде „преработен“, за да осигури повече печалба.

За да използваме тези работни листове, е необходимо да изтеглим от ресторантьорския софтуер и следната информация за всеки от изследваните

<sup>4</sup> Джон Несел е президент на Restaurant Resource Group (RRG). Компанията предоставя финансово управление и услуги за поддръжка на ресторанти в цял свят, подготвяне на цялостна стратегия за работа, обучение на персонал, предлага семинари по счетоводство на ресторанти, както и инженеринг и анализ на менюта и други.

елементи от менюто: Стандартната цена на рецептата за всеки артикул; Общият брой на всеки продаден артикул за периода от време, който се оценява; Продажната цена за всеки артикул.

Този процес позволява на мениджърите да разпознават артикулите, които искат да продадат (най-популярните и печеливши) и да елиминира тези елементи, които не допринасят за крайния резултат на ресторантите.

### Резултати от изследването на менюто на ресторант „Орбита” за периода 01.08. – 15.08. 2022г (вж. Фигура 8)

След направения анализ установяваме, че менюто в ресторант „Орбита” – с. Лозенец работи сравнително добре.

Според трудовете на Милър и неговия Модел, който е аналогичен на този на Касавана и Смит, целта на ресторантьорското предприятие е да позиционира по-голямата част от своите ястия в квадрант „Победители” (име в меню инженеринг матрица „Звезди”), но това не е възможно, реалната цел, е поне 60% да бъдат в квадрант „Маргинали III” (в меню инженеринг матрица „Работещ Кон”), за да бъде успешен бизнесът на фирмата.



Създадена по математически разработен модел от Джон Несел.

Фигура 8. Матрица на меню инженеринг на менюто на р-нт „Орбита”, с. Лозенец за периода 01.08 – 15.08.2022 г

Благодарение на направеното проучване оценяваме, че елементи от менюто в квадрант „Звезда” (Салата 1, Основно 3 и Десерт 2) имат място в него, елементите от квадрант „Пъзел” (Основно 1, Основно 2, Основно 4, Основно 6 и Десерт 4) трябва да се рекламират повече, като заемат по-добро място в менюто на ресторанта, за да се извлече максимална финансова изгода от тях, елементите от квадрант „Работещ кон” (Салата 2, Салата 3, Салата 5, Салата 6) трябва да бъдат преработени, за да носят по-висока

печалба, а елементът от квадрант „Куче” (*Основно б*) трябва да бъде генерално променен или напълно да отпадне от новото меню поради липса на доходност за ресторанта и популярност и търсене сред гостите.

**Резултати от изследването на ресторант „Вила Магус” за периода 01.08.2022 г. (вж. Фигура 9)**



Създадена по математически разработен модел от Джон Несел.

*Фигура 9. Матрица на меню инженеринг на менюто на р-нт „Вила Магус”, с. Кладница за периода 01.08 – 15.08.2022 г.*

След направения меню инженеринг на менюто от р-нт „Вила Магус”, с. Кладница разбираме, че елементите в квадрант „Звезда” (*Салата 6, Основно 2, Основно 3, Основно 6 и Десерт 4*) имат място в него, елементът от квадрант „Пъзел” (*Основно 1*) трябва да се рекламира повече, като заема по-добро място в менюто на ресторанта, за да се извлече максимална финансова изгода от него, елементите от квадрант „Работещ кон” (*Салата 1, Салата 2, Салата 3, Салата 4, Основно 4, Основно 5, Десерт 1, Десерт 2 и Десерт 3*) трябва да бъдат рецептуално преработени, за да носят по-висока печалба, а елементът от квадрант „Куче” (*Основно б*) трябва да бъде генерално променен или напълно да отпадне от новото меню.

Констатираме, че менюто в ресторант „Вила Магус”, с. Кладница за анализирания период от 01 – 15.08.2022 г., работи по-успешно от това на р-нт „Орбита”, с. Лозенец. Стигаме до заключението, че това се дължи на много фактори, като един от съществените е сезонността на работа на морския обект р-нт „Орбита”, с. Лозенец и липсата на лоялни клиенти, за разлика от хотела „Вила Магус”, с. Кладница. Друга значителна причина е близостта на хотела до гр. София и наличието на високоплатежни сегментни групи, които не се влияят от цената на предлагания ресторантьорски продукт и конкурентоспособността на обектите, имайки предвид, че хотел

„Вила Магус” е единственият 4\* хотел на южния склон на планината Витоша.

Благодарение на направения анализ, чрез математически алгоритъм, за меню инженеринг, създаден на основа моделите на Милър, Касавана и Смит и Павесич, бихме могли да дадем някои насоки в съставянето на нови менюта и на двата обекта. Целта е максимална реализация на ресторантьорския продукт, минимализиране на пропуснатите ползи от продажба и оптимизиране на рентабилността на ресторантьорските обекти.

И двете менюта работят сравнително добре, но се забелязва в р-нт „Орбита” наличието на голям брой елементи в квадрант „Пъзел” – висока печалба, но не са популярни, което ни подсказва за пропуски, допуснати в дизайна на менюто и поставянето на тези ястия в непривлекателни позиции в менюто.

В двата обекта – р-нт „Орбита” и р-нт „Вила Магус” – наблюдаваме сравнително близка до реалната цел – 60% от елементите да бъдат в квадрант „Работещ Кон”, за да е успешен бизнесът на фирмата, но главната цел на ресторантьорските предприятия е реализирането на печалба чрез оптимизиране на приходите. Според направеното проучване констатираме пропуски в рентабилността на предлаганите продукти от менюто. За да бъдат тези ястия по-печеливши за следващия период и сменят квадранта си на „Звезда” (висока популярност и висока печалба), чрез периодичен мониторинг, благодарение приложението на стратегиите на ревеню мениджмънта и техниката меню инженеринг, е необходима корекция в рецептите, положението в менюто и неговия дизайн, както и начина на предлагане от ресторантьорския персонал. Според Сибил Янг<sup>5</sup> съществуват „сладки” позиции (по-подходящи места) (Yang, S., 2012) в менюто за улеснение на продажбата на елементите от квадрантите на инженерната матрица (Yang, S., 2012).

Проучванията показват, че при меню с две страници вниманието на клиентите и подсъзнателното им подстрекаване към покупка се насочва към горната дясна част (Bowen, 1995).

Ако приемем, че 70% от населението на земята фокусират вниманието си точно там, каквото е становището на експертите, то би могло да се приеме като най-подходящото място за вписване на по-доходоносните елементи от него. Следващите артикули по значимост в – горната лява част.

Като основни препоръки и за двата ресторанта са, менюто да е в две страници. За ресторант „Орбита”, с. Лозенец артикули: Основно 1, Основно 2, Основно 4, Основно 6 и Десерт 4 – да се разположат в горната част, тъй като изследването установи, че са най-доходоносни. Елементите с най-висока индивидуална печалба и най-високо търсене Салата 1, Основно 3 и Десерт 2 не е необходимо да бъдат променяни. Най-непривлекателното място за продажба да е за по-недоходоносните Салата 2, Салата 3, Салата 5,

---

<sup>5</sup> Сибил Янг професор по хотелиерство и управление на туризма в университета в Сан Франциско.

Салата 6, а артикулът, попаднал в най-недоходоносният квадрант Основно 6 трябва да бъде генерално променен в разположението в менюто или напълно да отпадне от него.

За ресторант „Вила Магус”, с. Кладница артикулът: Основно 1, трябва да се разположи в горната част. Елементите с най-висока индивидуална печалба и най-високо търсене Салата 6, Основно 2, Основно 3, Основно 6 и Десерт 4 не е необходимо да бъдат променяни. Непривлекателното място за продажба да е за по-недоходоносните Салата 1, Салата 2, Салата 3, Салата 4, Основно 4, Основно 5, Десерт 1, Десерт 2, Десерт 3, артикулът, попаднал в най-недоходоносният квадрант Салата 5, трябва да бъде генерално променен в разположението в менюто или напълно да отпадне от него.

Друга закономерност, която е желателно да следват двата изследвани обекта – р-нт „Орбита” и р-нт „Вила Магус”, е в дизайна и лесният му прочит от клиентите. Според проучванията на маркетолозите големината трябва да е между 8 и 72 pts, оптималният минимум – 12 pts (James & Brown, 2007).

Менютата, които включват кратко описание на предлаганото ястие, са по-ефективни и продават по-добре (Yang, S., 2012).

Техника в подстрекаването на клиентите да поръчват, е и начинът на описание на ястията. Стилът трябва да е изчистен и лесно разбираем. Желателно е използването на думи, които въздействат на подсъзнанието на потребителите, като свежи, прясно изпечени, био и др (James, Denise, & Taylor, 2007).

Необходимо е доброто познаване на поведението на конкурентите, клиентите, потребителските предпочитания и навици, използването на модерни софтуери и анализирането на информационните канали за потребление на предлагания продукт.

Целта е адекватно ценообразуване, прогнозиране на продажбите и извличане на максимални приходи от реализиране на ресторантьорския продукт и увеличаване на печалбата за ресторантьорското предприятие.

## **Заклучение**

В заключение, на базата на представения анализ, като основни изводи можем да посочим следното:

**Първо.** Менюто на ресторанта е основен инструмент в приложението на ревеню мениджмънт системата и цялостното управление в ресторантьорските предприятия. Правилното изготвяне на менюто е основен фактор в процеса на оптимизиране на приходите в ресторантите.

**Второ.** Анализът на данните в двата изследвани хотела показва, че моделът на Касавана и Смит е подходящ, полезен и приложим инструмент за анализ на менюто. Използването му дава възможност на ресторантьорските

организации да анализират всеки елемент от менюто и да стигнат до най-точното му ценообразуване, за да бъде максимално ефективна продажбата му.

**Трето.** На база приложения модел на Касавана и Смит и меню инженеринг на менюто са установени резултати, които дават възможност да формулираме препоръки, които биха подпомогнали мениджмънта за реализация на ресторантьорския продукт, минимализиране на пропуснатите ползи от продажба и оптимизиране на рентабилността на ресторантьорските обекти.

Мениджмънтът на двата ресторанта трябва да задълбочат усилията си относно проучването на новите тенденции в ресторантьорския бизнес и прилагането на различни тактики, с които да опознават желанията и предпочитанията на своите клиенти. Трябва да се разгледат ястията, които попадат в неподходящи квадранти в инженерната матрица, да бъдат преработени рецептите им или чрез дизайнерски похвати да бъдат поставени в зони от менюто, които са по-привлекателни за продажба и впоследващия период на меню инженеринг да носят по-добра доходност за предприятието.

#### *Използвани източници*

- Bertsimas, D. (2004). *Restaurant Revenue Management* (Vol. 1). Cornell: Cornell Hotel and Restaurant.
- Bowen, J. T. (1995). Menu design: Can menus sell? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 3-9.
- Buhalis, D. (2022). *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Tourism Management and Marketing.
- Georges, P. M., Badoc, M., & Bayle-Tourtoulou, A.-S. (2013). *Neuromarketing in Action How to Talk and Sell to the Brain*. Kogan pajes.
- Hayes, D. K., Hayes, J. D., & Hayes, P. A. (november 2021). *Revenue Management for the Hospitality Industry* (Второ издание ed., Vol. 2). (J. W. Sons, Ed.) USA: Wilay.
- James, J., Denise, M., & Taylor. (2007). *Menu analysis&A review of Techniques and Approaches*. Hospitality Review.
- James, T., & Brown, D. M. (2007). "Menu Analysis: A Review of Techniques". *Hospitality Review* , 25.
- Kimes, , S., & Jochen, W. (2002). How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* , 220-240.
- Kimes, S. E. (2008, August). The Role of Technology in Restaurant Revenue. *CORNELL UNIVERSITY* , pp. 297-309.
- KIMES, S. E. (2008). The Role of Technology in Restaurant Revenue. *CORNELL UNIVERSITY* , pp. 297-309.

- Lundberg, D. (2004). *The Restaurant: From Concept To Operation*.
- Millar, J. (1992). *Menu Pricing and strategy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mooney, S. (1994). *Planning and designing the menu*. London: Cassel.
- SANDEEP, M., & Davar, V. (2009). Application of Kasavana & Smith Menu Engineering Model to menu of a resort restaurant- A case study approach. *Journal of Hospitality Application & Research* , 41-49.
- Taylor, J. J., & Brown, D. M. (2007). Menu Analysis: A Review of Techniques and. *Hospitality Review* , 73-82.
- Thompson, G. M., & Kimes, E. S. (2004). Restaurant revenue management at Chevys. *Decision Sciences* , pp. 371-91.
- Vinod, V., & John, C. (2012). New scanner data for brand marketers: How neuroscience can help better understand differences in brand preferences. *Journal of Consumer Psychology* , 143-153.
- Wirtz, J., Kimes, E. S., & Pheng, J. H. (2003). Resolving potential customer conflicts. *Revenue and Pricing Management 2* , pp. 218-235.
- Yang, S. (2012). Do menu "sweet spots" really exist? *International Journal of Hospitality Management- San Francisco State University* .
- Zeithaml, V. A., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (2009). *Services Marketing Strategy*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Вараджакова, Д. (2015). *Ревеню мениджмънт в туризма*. София: Издателство „Авангард Прима“.
- Вараджакова, Д. (2015). *Ревеню Мениджмънт в туристическия бизнес*. „Авангард Прима“.
- Янак Софт. (n.d.). Retrieved септември 23, 2022, from <https://yanaksoft.com/https://yanaksoft.com/sample-page/%d1%81%d1%83%d0%bf%d1%82%d0%be/%d1%81%d0%be%d1%84%d1%82%d1%83%d0%b5%d1%80/%d1%81%d0%be%d1%84%d1%82%d1%83%d0%b5%d1%80-%d0%b7%d0%b0-%d1%80%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b8/>

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

# АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ



Том XV, 2022

Книга 18

Том XV, 2022 г.  
Книга 18

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

---

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

Том XV – 2022, книга 18

*Студии и статии*

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Проф. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Милена Александрова – технически секретар

## Съдържание

### Студии

**Анна Димитрова Димитрова**  
ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ – ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ И  
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА: ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР .....5

**Велизар Руменов Йорданов**  
ПРОУЧВАНЕ ПРОЕКТИРАНЕТО НА ДИСТРИБУЦИОННИ  
КАНАЛИ ЗА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ:  
КОНЦЕПТУАЛНО-МЕТОДОЛОГИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ .....26

**Галя Колева Монева**  
МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ  
МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС .....52

**Грета Иванова Иванова**  
ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ  
В БЪЛГАРИЯ .....75

**Диман Христов Каранфилов**  
РИСКОВЕ ЗА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ  
НА НУЛЕВА СТАВКА ПРИ ВОД МЕЖДУ БЪЛГАРСКИ  
И РУМЪНСКИ ДРУЖЕСТВА .....93

**Изабела Филипова Йонкова**  
РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“  
В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР .....115

### Статии

**Александра Георгиева Ангелова**  
ЕВРОПЕЙСКИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ  
И ПРИОБЩАВАЩ РАСТЕЖ В РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ .....139

**Александър Тихомиров Личев**  
ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО ОТ ВЪЗРАЖДАНЕТО ДО СРЕДАТА НА 20 ВЕК –  
ПРАКТИЧЕСКАТА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ЗАРАЖДАЩАТА СЕ  
БЪЛГАРСКА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА .....153

**Алексей Асенов Гудев**  
ПРОБЛЕМИ ПРИ ОБЛАГАНЕТО С ДДС НА ТУРИСТИЧЕСКИ  
ДРУЖЕСТВА В ХИПОТЕЗА НА ФАЛИТ .....167

**Анатоли Филипов Велковски**  
МИТНИЧЕСКИЯТ СЪЮЗ И ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ  
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ .....177

<b>Богомил Методиев Богомилов</b> ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ.....	191
<b>Ваня Владимирова Галчева</b> НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ АВТОМОБИЛНИ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ .....	201
<b>Васил Пламенов Василев</b> СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ, СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ВРАЗВИТИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ .....	214
<b>Гален Петров Русинов</b> РОЛЯТА НА РЕГУЛАТОРНИТЕ РАМКИ НА ЕС ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА ЕМИСИИТЕ ОТ ПАРНИКОВИ ГАЗОВЕ .....	226
<b>Горян Благовестов Милев</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДПОСТАВКИ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ, КОНЦЕПЦИИ .....	235
<b>Елена Росенова Костадинова</b> ДЕМОГРАФСКА ОЦЕНКА НА ПРИДУНАВСКИТЕ ОБЩИНИ КАТО ФАКТОР ЗА ИНТЕГРИРАНО РАЗВИТИЕ .....	247
<b>Живка Антонова Петрова</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАРАЛЕЛНИЯ ИЗНОС НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ.....	263
<b>Иванка Стефанова Янкова</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ – ПОЛИТИКИ, МЕТОДОЛОГИЯ, ИНДИКАТОРИ.....	278
<b>Ивелин Симеонов Кичуков</b> БОРСОВ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДРУЖЕСТВА НА БЪЛГАРСКИЯ КАПИТАЛОВ ПАЗАР .....	294
<b>Ивелина Йорданова Станева</b> ESG СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ.....	307
<b>Йордан Николаев Колев</b> ИНТЕГРИРАН БАЗИРАН НА МЯСТОТО ПОДХОД – ОСНОВНИ СПЕЦИФИКИ И ПРИЛОЖЕНИЕ .....	322
<b>Мирчо Радостинов Стоянов</b> АНАТОМИЯ НА ФИНАНСОВИТЕ КРИЗИ: ОТ ГОЛЯМАТА ДЕПРЕСИЯ НАСАМ .....	335

<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕДРЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БИЗНЕС СЕКТОРА.....	345
<b>Невена Руменова Ляскова-Великова</b> РОЛЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В ТУРИЗМА .....	359
<b>Николай Василев Тодоров</b> ЯПОНСКИ НОРМАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА НАЛАГАНЕ МОДЕЛА НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА .....	370
<b>Петя Йорданова Тодорова</b> ВЛИЯНИЕ НА КОНСТАТИРАНИ ОТ ПРИХОДНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НЕРЕАЛНИ ДОСТАВКИ ВЪРХУ ОБЛАГАНЕТО ПО РЕДА НА ЗКПО НА КРЕДИТНИТЕ ИНСТИТУЦИИ .....	384
<b>Пламена Йорданова Колева</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ДИНАМИКАТА НА ВХОДЯЩИЯ ТУРИЗЪМ В БЪЛГАРИЯ .....	396
<b>Радка Иванова Василева</b> ЛИКВИДАЦИОННИТЕ РАЗНОСКИ КАТО НЕДЕЛИМА ЧАСТ ОТ АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПО ИМУЩЕСТВЕНО ЗАСТРАХОВАНЕ В БЪЛГАРИЯ.....	411
<b>Радослав Радославов Хитов</b> ФРАГМЕНТАРЕН АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ПЕТРОЛ В СВЕТОВЕН МАЩАБ .....	427
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕКТОР АКВАКУЛТУРИ – ЕДИН ОТ СЪЛЪБОВЕТЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА „СИН РАСТЕЖ“ .....	437
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ КАТО ИНОВАТИВНА ПРАКТИКА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ, РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ .....	452
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ДАНЪЧНО-ОСИГУРИТЕЛНИ МОДЕЛИ В ЕС.....	469
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> ПОЛЗИ ОТ ПОДОБРЯВАНЕ НА СЪБИРАЕМОСТТА ОТ ДАНЪЦИТЕ ВЪРХУ СДЕЛКИТЕ С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ .....	481
<b>Тодор Димитров Георгиев</b> ФОТОВОЛТАИЧНИТЕ ЦЕНТРАЛИ В ЕНЕРГИЙНИЯ БАЛАНС НА БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	491

<b>Христо Симеонов Василев</b> ПОДХОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА.....	502
<b>Цветомира Георгиева Велева</b> МАКРОПРУДЕНЦИАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА AD-НОС СИТУАЦИИ И РИСКОВЕ ПРИ БАНКИРАНЕТО .....	515
<b>Цондю Стойчев Цондев</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19 ВЪРХУ ЦЕНИТЕ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ – ГЛОБАЛНИ СВИДЕТЕЛСТВА И НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ .....	529
<b>Шендоан Ремзи Халит</b> РОЛЯТА НА ЛИДЕРСТВОТО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	541

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
Студии и статии  
**Том XV – 2022, книга 18**

Даден за печат на 18.12.2023 г., излязъл от печат 20.12.2023 г.  
Поръчка № 18868; формат 16/70/100; тираж 60

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А