

DANIELE SCANO

Il ristorante pieno che non guadagna

Come controllare il food cost, costruire un menu profittevole e trasformare il tuo locale in un'attività che sostiene se stessa.

PRIMA DI INIZIARE

Questo è un estratto gratuito del libro "Il ristorante pieno che non guadagna": l'Introduzione e il primo capitolo, così come sono nel libro completo. Nessuna versione riassunta — lo stesso metodo, lo stesso strumento, la stessa storia. Se a fine lettura vuoi il resto — gli altri sette capitoli, le storie di Lorenzo, Anna, Marco, Carla e Federica, e tutti gli strumenti pratici — trovi come fare nell'ultima pagina.

INTRODUZIONE

Lavori tanto. Guadagni poco. Non è colpa tua — ma puoi cambiarlo.

C'è una conversazione che si ripete ogni anno, in migliaia di ristoranti italiani, quasi sempre nello stesso periodo. Di solito è gennaio. Il locale è chiuso per ferie, o aperto a metà, e il titolare finalmente ha il tempo di sedersi con il commercialista. Sul tavolo ci sono i numeri dell'anno appena finito. Fatturato, costi, tasse, utile.

Il titolare guarda quei numeri e fa una cosa strana. Non sorride. Non si arrabbia. Non dice niente. Rimane in silenzio per qualche secondo, con quella espressione di chi sta cercando di capire dove è andata a finire una cosa che era sicuro di avere messo da qualche parte.

Poi dice: «Ma com'è possibile?»

Com'è possibile che abbia lavorato trecentocinquanta giorni, che la sala fosse piena quasi ogni sera, che i clienti fossero soddisfatti, che i camerieri fossero bravi, che la cucina girasse — e alla fine l'utile sia questo?

Questo numero piccolo. Questo numero che non giustifica la fatica, i sacrifici, le mattine alle sei, le domeniche, le estati senza vacanze, le discussioni con il personale, le notti a fare i conti.

Com'è possibile?

La risposta, quasi sempre, è semplice. Non è una buona notizia, ma è una notizia utile: non è un problema di qualità, di location, di personale, di fortuna o di congiuntura economica.

È un problema di numeri. Numeri che non sono mai stati calcolati nel modo giusto. Numeri che esistevano, che stavano lì, che aspettavano di essere letti — ma che nessuno aveva mai trovato il tempo, il metodo o la voglia di affrontare davvero.

Questo libro è per chi vuole smettere di fare quella faccia davanti al commercialista.

Il settore più amato d'Italia

L'Italia ha più ristoranti, bar, trattorie e locali di ogni tipo pro capite di qualsiasi altro paese europeo. Oltre trecentotrenta mila pubblici esercizi. Un patrimonio gastronomico che non ha equivalenti nel mondo, gestito da persone che in molti casi hanno dedicato la vita intera a costruirlo.

Eppure le statistiche raccontano una storia difficile.

Più della metà delle nuove aperture nel settore food service chiude entro i primi tre anni. Non per mancanza di talento. Non perché la cucina fosse cattiva o il servizio scadente. Ma perché gestire un ristorante richiede due competenze molto diverse che raramente abitano nella stessa persona: la competenza di fare ottimo cibo, e la competenza di costruire un'attività economicamente sostenibile.

La prima si impara nelle scuole alberghiere, nelle cucine dei maestri, nei mercati del mattino presto.

La seconda, quasi nessuno la insegna.

Questo libro prova a farlo.

Di cosa parla questo libro

Questo libro parla di food cost. Ma non nel modo in cui probabilmente avete sentito parlare di food cost — come una voce di bilancio, come un obbligo contabile, come qualcosa che riguarda il commercialista più che il cuoco.

Parla di food cost come di uno strumento vivo. Un numero che vive dentro ogni piatto, ogni porzione, ogni servizio. Un numero che, se lo conosci, ti dà il controllo. Se non lo conosci, ti lascia in balia di forze che sembra impossibile governare.

Parla di come si calcola davvero — non a spanne, non «più o meno», non guardando la spesa mensile e sperando che quadri. Ma con un metodo semplice, replicabile, che richiede molto meno tempo di quanto si pensi e produce risultati molto più grandi di quanto si immagini.

Parla di menu. Perché il menu non è una lista di piatti — è lo strumento di vendita più potente che un ristorante ha, e quasi nessuno lo usa come tale.

Parla di domande. Quelle che bisogna imparare a farsi — sul proprio business, sui propri numeri, sui propri clienti.

Ma soprattutto, parla di persone.

Le persone di questo libro

Nel corso di queste pagine incontrerete sei persone. Hanno nomi diversi, cucine diverse, città diverse. Alcune gestiscono ristoranti di mare, alcune trattorie di montagna, alcune pizzerie di quartiere. Alcune sono in attività da anni, alcune hanno aperto da poco. Alcune guadagnano, alcune no — o non abbastanza.

Ma condividono tutte una cosa: lavorano tanto e non capiscono bene dove vanno i soldi.

Gianni fa le pizze da vent'anni. La sua margherita è famosa in tutto il quartiere. Usa la mozzarella migliore, la mette abbondante — perché è più buona così — e non ha mai calcolato quanto gli costa davvero quel gesto di generosità quotidiano.

Lorenzo gestisce un ristorante di pesce sulla costa. Gli spaghetti alle vongole sono il suo piatto forte. Li fa come ha sempre fatto — a occhio, con le mani, con l'esperienza. Il problema è che l'esperienza non pesa le vongole, e le vongole non hanno lo stesso peso ogni sera.

Anna ha una trattoria che fattura cinquantamila euro al mese. La sala è sempre piena. Il conto corrente a fine anno è quasi uguale a quello dell'anno prima. Anna non capisce dove sono finiti i soldi.

Marco ha un ristorante di mare che funziona bene — o così pensa. Il suo piatto più venduto è il fritto misto. È convinto che sia il suo cavallo di battaglia. L'analisi che faremo insieme gli mostrerà che il cavallo di battaglia stava mordendo il margine.

Carla gestisce un ristorante di quartiere a Milano. Quando le si dice che dovrebbe alzare i prezzi risponde sempre allo stesso modo: «Non posso — i clienti scapperebbero.» Tre domande cambieranno quella conversazione.

Federica ha la trattoria di famiglia in montagna. Sa tutto quello che dovrebbe fare. Il problema è che ogni volta che ci prova, la lista di cose da fare sembra così lunga da essere paralizzante. Capirà che non si deve fare tutto — si devono fare le prime cinque cose giuste.

Queste sei persone non sono esempi costruiti a tavolino. Sono la sintesi di migliaia di ristoratori reali, con i loro problemi reali, i loro numeri reali, le loro resistenze reali.

Il patto con il lettore

Prima di iniziare, voglio essere chiaro su una cosa.

Questo libro non promette trasformazioni miracolose. Quello che promette è più modesto e più reale: alla fine di ogni capitolo avrete uno strumento che potete usare il giorno dopo. Non tra sei mesi. Non quando sarà finita la stagione.

Il giorno dopo.

Uno strumento alla volta. Un piatto alla volta. Un numero alla volta.

Perché è così che funziona il cambiamento reale nei ristoranti — non con le rivoluzioni, ma con le abitudini. Non con i grandi gesti, ma con i piccoli calcoli fatti con costanza.

«*Non ci voleva un genio. Ci voleva una bilancia.*»

C'è una frase che mi è rimasta impressa, detta da un ristoratore a cui avevo appena mostrato che stava perdendo quattordicimila euro all'anno in porzioni non standardizzate. Aveva ragione.

Questo libro è la bilancia.

Buona lettura. E buon lavoro.

CAPITOLO 1

Il numero che cambia tutto

C'è una domanda che faccio spesso ai ristoratori che incontro, quasi sempre all'inizio di una conversazione, quasi sempre prima di parlare di qualsiasi altra cosa.

La domanda è questa: «Sai quanto ti costa produrre il tuo piatto più venduto?»

Non «quanto spendi di materie prime al mese.» Non «quanto ti sembra di spendere.» Non «quanto spendevi l'anno scorso prima che i prezzi salissero.»

Quanto ti costa, oggi, produrre quel piatto specifico. Ingrediente per ingrediente. Porzione per porzione.

In dieci anni di conversazioni con ristoratori di ogni tipo, ho ricevuto tre tipi di risposta.

Il primo tipo: «Più o meno so quanto costa, ma non l'ho mai calcolato esattamente.» È la risposta più comune. Onesta, almeno.

Il secondo tipo: «Certo che lo so» — seguito da un numero che, quando lo analizziamo insieme, si rivela una stima ottimistica basata su ricordi di prezzi vecchi di mesi o anni.

Il terzo tipo: silenzio. Un silenzio che dice tutto.

In tutti e tre i casi, la risposta reale è la stessa: no. Non lo sanno. E questo — non la cattiva cucina, non la crisi dei consumi, non la concorrenza sleale — è spesso il motivo principale per cui tanti ristoranti faticano a guadagnare quello che meritano.

Ma c'è una buona notizia: si impara. E si impara prima di quanto si pensi.

Gianni e la margherita a 8 euro

Gianni ha quarantaquattro anni e fa le pizze da quando ne aveva diciotto. Ha imparato dal padre, che aveva imparato dal suo, in una tradizione familiare che risale a tre generazioni e a un paese in provincia di Napoli dove il forno a legna era acceso ogni giorno dell'anno tranne il giorno di Natale.

Oggi Gianni gestisce la sua pizzeria in una città del nord Italia. Venti coperti, forno a legna, impasto con lievitazione di ventiquattro ore, ingredienti selezionati. La sua margherita è famosa nel quartiere — c'è gente che viene da altri quartieri solo per quella.

Costa otto euro.

Gianni è orgoglioso di quel prezzo. «Voglio che la mia pizza la possa mangiare chiunque,» dice. «Non faccio la pizza per i ricchi.»

Quello che Gianni non sa è che quella pizza, prodotta come la produce lui, con quella generosità che la rende così buona, gli costa molto di più di quanto pensi.

La mozzarella, in particolare.

Gianni usa la mozzarella fior di latte di un caseificio campano che conosce da anni. La strappa a mano — «non si taglia, si strappa, altrimenti perde i liquidi» — e la distribuisce sulla pizza con quello che lui chiama «il tocco giusto.»

Il tocco giusto, se lo si pesa, sono circa centonovantatré grammi per pizza.

Gianni pensava di usarne centodieci, forse centoventi al massimo. Non aveva mai pesato. Non gli era mai sembrato necessario — dopo vent'anni di pizze, le mani sanno da sole quanto mettere.

Le mani sanno. Ma le mani non fanno i conti.

La differenza tra quello che pensiamo e quello che è

Proviamo a fare i conti insieme, come li faremmo con Gianni se fossimo seduti al suo tavolo con un foglio e una penna.

La mozzarella fior di latte che usa Gianni costa otto euro e venti al chilogrammo. Se usasse i centodieci grammi che pensava di usare, il costo sarebbe:

112 g di mozzarella, a €8,20/kg

€0,92

Ragionevole. Nella norma. Compatibile con un prezzo di vendita di otto euro.

Ma Gianni non usa centodieci grammi. Ne usa centonovantatré. Quindi il costo reale è:

193 g di mozzarella, a €8,20/kg

€1,58

Una differenza di sessantasei centesimi. Su una singola pizza, sembra poco. Ma Gianni fa una media di settantadue pizze al giorno, sei giorni su sette, per circa quarantotto settimane all'anno.

€0,66 di differenza × 72 pizze × 6 giorni × 48 settimane

€13.685 /anno

Tredicimila seicento ottantacinque euro. Di mozzarella in più rispetto a quello che Gianni pensava di usare. Di costo non calcolato. Di margine che scompare ogni giorno, ogni pizza, ogni tocco giusto delle mani esperte di un pizzaiolo che fa un lavoro bellissimo senza sapere esattamente quanto gli costa farlo.

Questo è il potere — e il pericolo — di non conoscere il proprio food cost.

Due numeri che sembrano la stessa cosa. E non lo sono.

Prima di andare avanti, dobbiamo chiarire una distinzione fondamentale. Una distinzione che, una volta capita, cambia il modo in cui si guarda al proprio ristorante per sempre.

La distinzione è tra food cost percentuale e margine di contribuzione in euro.

Sono due numeri diversi. Misurano cose diverse. E usarli in modo intercambiabile porta a decisioni sbagliate con una frequenza sorprendente.

Il food cost percentuale si calcola così:

$$\text{Food Cost \%} = \text{Costo delle materie prime} \div \text{Prezzo di vendita} \times 100$$

Il food cost percentuale è uno strumento utile — misura l'efficienza di una ricetta, permette di confrontare categorie diverse. È uno strumento di diagnosi.

Il margine di contribuzione in euro si calcola così:

$$\text{Margine di Contribuzione} = \text{Prezzo di vendita} - \text{Costo per porzione}$$

Il margine di contribuzione è uno strumento di guadagno.

Il food cost percentuale si usa per diagnosticare. Il margine in euro si usa per decidere. Vanno usati sempre insieme, mai uno senza l'altro.

La storia dei due piatti

Immaginate un ristorante con due piatti sul menu.

Il primo è una zuppa di legumi. Costa un euro e venti da produrre. Va in menu a sei euro. Food cost percentuale: venti percento. Ottimo, direbbe chiunque. Margine di contribuzione: quattro euro e ottanta.

Il secondo è una costata di Fassona. Costa quattordici euro da produrre. Va in menu a trentotto euro. Food cost percentuale: trentasette percento. Troppo alto, direbbe chiunque. Margine di contribuzione: ventiquattro euro.

Se doveste scegliere quale piatto spingere, quale scegliereste?

La risposta istintiva, guardando solo la percentuale, è la zuppa.

La risposta corretta, guardando il margine, è la costata. Ogni volta che esce una costata, la cassa guadagna ventiquattro euro puliti sul cibo. Ogni volta che esce una zuppa, ne guadagna quattro e ottanta.

Servono cinque zuppe per pareggiare una costata. E la costata occupa lo stesso tavolo, lo stesso cameriere, la stessa mezz'ora di servizio.

Efficienza e guadagno non sono la stessa cosa.

La spesa mensile non è il food cost

Molti ristoratori, quando parlano di food cost, si riferiscono in realtà alla spesa mensile per le materie prime. Questo numero è utile — è un dato contabile necessario. Ma non è il food cost operativo.

La spesa mensile guarda al passato — dice quanto si è comprato, non quanto si è usato bene. Non dice se le porzioni erano corrette. Non dice se c'era scarto. Non dice se un piatto stava generando margine o erodendolo.

Il food cost operativo si misura per porzione. Per ogni piatto. Per ogni ingrediente. È il numero che risponde alla domanda: quanto mi costa produrre questo piatto, questa sera, in questa cucina?

La differenza tra i due è la differenza tra guardare nello specchietto retrovisore e guardare attraverso il parabrezza. Uno ti dice dove sei stato. L'altro ti aiuta a decidere dove andare.

STRUMENTO 1 — IL CALCOLO DEL FOOD COST PER PORZIONE

Formula base:

Food Cost per porzione = Σ (Quantità ingrediente $\times$ Costo per grammo)

Come si ricava il costo per grammo:

Costo per grammo = Prezzo di acquisto (€/kg) $\div$ 1.000

Esempio: mozzarella fior di latte a €8,20/kg $\rightarrow$ €8,20 $\div$ 1.000 = €0,0082 al grammo

Food Cost % = Costo per porzione $\div$ Prezzo di vendita $\times$ 100

Margine € = Prezzo di vendita – Costo per porzione

Benchmark Food Cost %	Valutazione
Sotto 25%	Ottimo — verifica che la qualità percepita regga
25-32%	Zona ideale per la maggior parte dei locali
33-38%	Attenzione — il margine è sotto pressione
Oltre 38%	Zona critica — serve un intervento

Quello che Gianni ha imparato

Gianni ha guardato i conti. Ha pesato la mozzarella. Ha fatto i calcoli.

Ha deciso di non cambiare il prezzo della margherita. Ha deciso invece di costruire uno standard di porzione: centotrenta grammi di mozzarella, distribuiti in modo uniforme. Ha fatto una prova per una settimana. I clienti non hanno notato differenza. La pizza era ancora buona.

Il margine era migliore di quattro euro e quaranta a sera. Di quasi duemila euro all'anno.

«Non ci voleva un genio,» ha detto Gianni quando gliel'ho raccontato. «Ci voleva una bilancia.»

Nel prossimo capitolo vedremo perché anche la bilancia, da sola, non basta — e incontreremo i tre colpevoli invisibili che erodono il margine anche quando si crede di avere tutto sotto controllo.

LA STORIA CONTINUA

Gianni ha risolto il problema della mozzarella. Restano altri sette capitoli.

Nel libro completo trovi le storie di Lorenzo (i tre colpevoli invisibili che erodono il margine), Anna (perché un ristorante pieno può comunque non guadagnare), Marco (il menu che lavora per te), Carla (le domande che cambiano tutto) e Federica (le prime cinque cose giuste da fare, non tutte).

Otto capitoli, sei storie reali, gli strumenti pratici — schede tecniche, break even, menu engineering — pronti da usare il giorno dopo.

Il ristorante pieno che non guadagna

Il libro completo di Daniele Scano — disponibile su richiesta e nei percorsi di consulenza e formazione Gestione Ristorante.

Daniele Scano — Formatore e consulente per la ristorazione dal 2008
info@danielescano.com · 348 602 4712 (anche WhatsApp)
www.danielescano.com