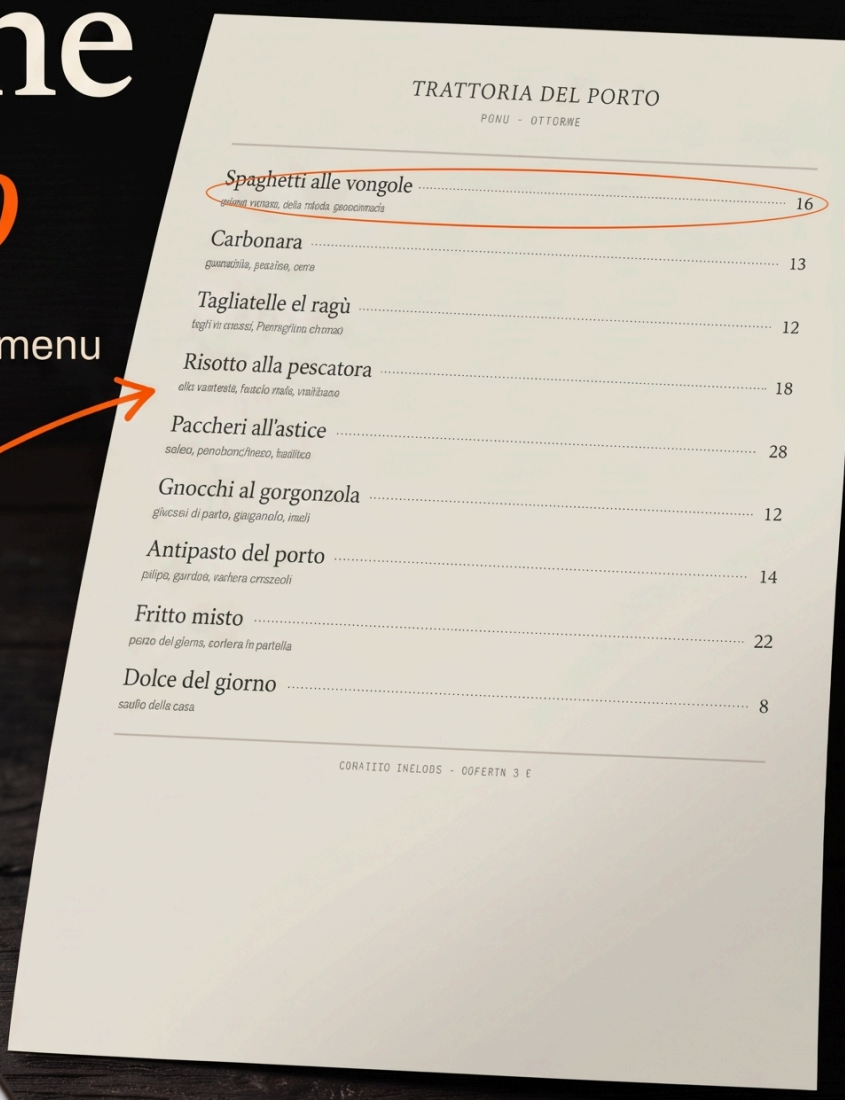
GUIDA PRATICA PER RISTORATORI

Il margine *nel piatto*

Controllo di gestione, food cost, menu engineering, vendite e contest

CON GNAMMY

food cost 22,4%
margine 11,29 €







Gnammy.

by ICS Ho.Re.Ca.

EDIZIONE GRATUITA - NOVEMBRE 2026

a cura di Luca

Il margine nel piatto

Gestire un ristorante con i numeri

Controllo di gestione, food cost, menu engineering, vendite e contest — con Gnammy

Guida gratuita per ristoratori
Gnammy by ICS Ho.Re.Ca.
Prima edizione — novembre 2026

Sommario

Introduzione — Il ristorante si governa con i numeri
Parte I — I numeri che contano

1. Il controllo di gestione: cosa resta a fine mese
2. Le fatture dei fornitori: da carta a informazione

Parte II — Food cost e prezzi

3. La ricetta: la base di tutto
4. Food cost: dal costo al prezzo
5. Il prezzo giusto: quando e come aumentare
6. Food cost reale, inventario e magazzino

Parte III — Il menù che rende

7. Menu engineering: la matrice
8. Riscrivere il menù
9. Menu engineering nel tempo: budget e confronti

Parte IV — Vendite e squadra

10. Leggere le vendite
11. Il venduto camerieri
12. Il contest che funziona

Parte V — Il metodo in pratica

13. Margherita e l'intelligenza artificiale
14. Il piano in 30, 60 e 90 giorni
15. I rituali del controllo

Appendici
A. Le formule del controllo
B. Glossario
C. Le checklist da tenere a portata di mano
D. Gnammy in sintesi
Tavole — Le infografiche del libro
Note — Fonti e credits

Introduzione — Il ristorante si governa con i numeri

Un ristorante pieno può perdere soldi. Succede ogni giorno, in Italia, a locali con cucina ottima, sala gentile e prenotazioni piene il sabato sera. Il problema non è quasi mai la qualità: è che nessuno sa, con certezza, quanto rende ogni piatto, quanto costa davvero il personale per coperto e dove finisce il margine tra la fattura del fornitore e lo scontrino del cliente.

Questo libro nasce da una convinzione semplice: il titolare di un ristorante non deve diventare un contabile, ma deve saper leggere quattro o cinque numeri e prendere decisioni su quelli. Quanto costa il piatto. Quanto lo vendo. Quanti ne vendo. Chi lo vende. Cosa resta a fine mese.

A chi è rivolto

A chi gestisce un ristorante, una trattoria, una pizzeria, un locale con cucina e sala. A chi ha da uno a tre locali, da trenta a centocinquanta coperti, e non ha un ufficio con un analista. A chi ha poco tempo e molte urgenze: il fornitore che non arriva, il cameriere che si ammala, il cliente che protesta.

Non è un libro per commercialisti. Non è un manuale di software. È una guida per chi decide: cosa mettere in carta, a che prezzo, cosa spingere, chi premiare, dove tagliare. I numeri sono lo strumento; le decisioni sono il fine.

Le cinque domande del titolare

Ogni parte del libro risponde a una domanda concreta.

Cosa resta a fine mese? È il controllo di gestione: il conto economico del locale, il prime cost, i centri di costo, la competenza. Capitoli 1 e 2.

Quanto mi costa ogni piatto? È il food cost: ricette, semilavorati, rese, prezzi aggiornati dalle fatture, food cost reale e teorico. Capitoli 3, 4 e 6.

A che prezzo lo vendo? È la decisione di prezzo: food cost obiettivo, margine in euro, aumenti, comunicazione. Capitoli 4 e 5.

Quali piatti devo spingere e quali togliere? È il menu engineering: popolarità e margine messi sullo stesso grafico, e la carta che ne segue. Capitoli 7, 8 e 9.

Chi vende, cosa vende, e come posso aiutarlo a vendere meglio? Sono l'analisi delle vendite, il venduto per cameriere e i contest di sala. Capitoli 10, 11 e 12.

Chiudono il libro un capitolo su Margherita, l'assistente con intelligenza artificiale, un piano pratico in 30, 60 e 90 giorni e i rituali del controllo. In appendice trovate le formule, il glossario, le checklist e la mappa dei moduli Gnammy.

Come leggere questo libro

Ogni capitolo segue lo stesso schema:

- **il concetto**, spiegato con parole semplici;
- **la formula**, quando serve, con un esempio numerico;
- **gli errori più comuni** che vediamo nei locali;
- **come si fa con Gnammy**, in un riquadro finale: dove si trova la funzione e cosa fa al posto vostro;
- **i tre punti da ricordare** e, dove serve, una checklist.

I numeri degli esempi sono inventati ma realistici. Li useremo sempre sullo stesso locale di fantasia, la Trattoria del Porto: 80 coperti, pranzo e cena, una carta di 40 voci tra cucina e pizzeria, sei persone in sala e quattro in cucina. È un locale composito, non un cliente reale: serve a rendere i conti leggibili e confrontabili.

Si può leggere il libro dall'inizio alla fine oppure saltare al capitolo che interessa. Chi ha poco tempo può partire dal **capitolo 7 (menu engineering)**: è quello che dà i risultati più rapidi. Chi vuole prima capire da dove vengono i numeri parta dal capitolo 1.

Che cos'è Gnammy

Gnammy è il software che collega il gestionale del ristorante (Passepartout Menù e Welcome) con tutto quello che serve per controllarne i numeri. Non sostituisce la cassa né il gestionale: lavora sui dati che il locale produce già — articoli, prezzi, listini, comande, conti — e ci aggiunge quello che manca: i costi.

In pratica Gnammy fa quattro cose:

- **legge i costi**: importa le fatture elettroniche dei fornitori, aggiorna il prezzo di ogni ingrediente e classifica ogni riga nel piano dei conti;
- **calcola i margini**: dalle ricette ricava il costo di ogni piatto e il suo food cost, aggiornato a ogni nuova fattura;
- **legge le vendite**: coperti, spesa media, piatti venduti, confronti con i periodi precedenti, venduto per cameriere;
- **aiuta a decidere e ad agire**: menu engineering, conto economico, menù stampati e digitali sempre allineati, contest per motivare la sala, e un'assistente — Margherita — che risponde alle domande.

Il vantaggio è che tutto parte da un'unica fonte: il piatto che il cameriere batte in comanda è lo stesso articolo che ha una ricetta, un costo, un prezzo e un posto nel menù. Niente fogli Excel da riallineare a mano.

Gnammy è lo strumento che usiamo negli esempi, ma il metodo vale anche senza. Se un giorno cambiate software, i capitoli su food cost, menu engineering e contest restano validi: cambiano i pulsanti, non i principi.

Perché questo libro è gratuito

Perché il controllo di gestione non dovrebbe essere un lusso. Molti ristoratori non hanno mai visto un conto economico mensile, non sanno quanto costa un piatto e non hanno mai misurato il venduto per cameriere. Non è colpa loro: nessuno glielo ha insegnato.

Questo libro è la nostra parte: spiegare il metodo, con esempi e numeri, senza chiedere nulla in cambio. Se vi sarà utile, lo potrete condividere con altri ristoratori. Se vorrete approfondire con Gnammy, troverete i riferimenti in fondo al libro. Ma il libro funziona anche da solo.

Una promessa e un limite

La promessa: se applicate anche solo una parte di quello che c'è scritto, saprete dove va il vostro margine e cosa fare per recuperarlo. Non serve diventare contabili; serve guardare i numeri giusti, una volta alla settimana, per dieci minuti.

Il limite: nessun libro conosce il vostro locale. Le soglie sono indicative, i casi sono esempi, le decisioni restano vostre. Verificate con il vostro commercialista, il vostro consulente del lavoro, il vostro cuoco. I numeri aiutano a decidere; non decidono al posto vostro.

Un numero che nessuno guarda non serve a niente. Lo scopo di questo libro non è riempire il ristorante di report, ma farvi guardare i numeri giusti, una volta alla settimana, per dieci minuti.

Capitolo 1 – Il controllo di gestione: cosa resta a fine mese

Il caso. A ottobre la Trattoria del Porto ha incassato 100.000 euro. Il titolare, Marco, è soddisfatto: il locale è pieno, le prenotazioni di novembre sono già a metà, la squadra ha lavorato bene. Poi apre il conto economico e scopre una cosa che non si aspetta. Rispetto all'anno prima ha incassato 8.000 euro in più e ha guadagnato 5.000 euro in meno.

Non è un paradosso. È quello che succede quando si guarda l'incasso e non ciò che resta. Nell'ultimo anno il food cost è salito di due punti, il costo del personale di due, le utenze di uno. Sembrano numeri piccoli, quasi invisibili in una riunione. Su 100.000 euro di ricavi sono 5.000 euro: esattamente il guadagno che Marco non trova più.

Il controllo di gestione risponde a una sola domanda: **il mese scorso il locale ha guadagnato, e quanto?** Non è il bilancio del commercialista, che arriva mesi dopo ed è fatto per il fisco. È uno strumento del titolare, mensile, fatto per decidere. Non deve essere perfetto. Deve essere confrontabile: stesso schema, stesse voci, stesso periodo, mese dopo mese.

Tre numeri, non trenta

Un ristorante produce decine di numeri: coperti, scontrino medio, food cost, beverage cost, costo del personale, utenze, commissioni, giacenze. Guardarli tutti ogni mese è impossibile, e soprattutto inutile. Tre numeri bastano per capire se il locale sta in piedi:

- il **costo del venduto**, cioè quanto è costato quello che avete servito;
- il **prime cost**, cioè costo del venduto più costo del personale;
- l'**EBITDA**, cioè quello che resta dopo tutti i costi della gestione.

Tutto il resto aiuta a spiegare perché questi tre numeri si muovono. Ma se doveste guardarne solo tre, guardate questi.

Il conto economico del ristorante

Il conto economico mette in fila ricavi e costi e mostra cosa resta. Per un ristorante bastano poche righe. Ecco quello della Trattoria del Porto a ottobre:

VOCE	TRATTORIA DEL PORTO, OTTOBRE	% SUI RICAVI
Ricavi netti (IVA esclusa)	100.000 €	100,0%
Materie prime food	22.000 €	22,0%
Materie prime beverage	6.000 €	6,0%
Costo del venduto	**28.000 €**	**28,0%**
Personale (stipendi, contributi, TFR, esterni)	32.000 €	32,0%
Prime cost	**60.000 €**	**60,0%**
Affitto e spese del locale	7.000 €	7,0%
Utenze (energia, gas, acqua)	5.000 €	5,0%
Altri costi operativi (pulizie, manutenzioni, monouso, commissioni POS, marketing)	9.000 €	9,0%
EBITDA (margine operativo lordo)	**19.000 €**	**19,0%**

La prima cosa da imparare è leggere ogni voce **in percentuale sui ricavi**, non in euro. Un euro in più di costo su un locale che incassa 100.000 pesa la metà di un euro in più su un locale che ne incassa 50.000. La percentuale rende confrontabili mesi diversi, locali diversi, anni diversi.

La seconda cosa: i ricavi sono **netti IVA**. L'IVA che incassate non è vostra, è dello Stato, e non deve mai entrare nel calcolo dei margini. Un piatto a 16,00 € in carta, con IVA al 10%, vale 14,55 € di ricavo netto. Se calcolate il food cost su 16,00 € vi state raccontando una bugia: il food cost sembrerà più basso di quello che è.

La terza: il conto economico di gestione non è il bilancio. Il bilancio contiene ammortamenti, finanziamenti, magazzino fiscale, accantonamenti e arriva una volta all'anno. Il conto economico di gestione è mensile, snello, e serve a fare una cosa sola: decidere. Se una voce non cambia nessuna decisione, non serve.

Costo del venduto: quello che avete servito

Il costo del venduto è il costo di quello che avete servito: cibo e bevande. Si calcola così:

Costo del venduto = Rimanenze iniziali + Acquisti − Rimanenze finali

Se a inizio mese avevate 6.000 € di merce, ne avete acquistata per 26.000 € e a fine mese ne avete contata 4.000 €, il costo del venduto è 28.000 €. Se non fate l'inventario, il costo del venduto coincide con gli acquisti: 26.000 €. Va bene come prima approssimazione, ma solo se gli acquisti e i consumi sono stabili.

Non lo sono quasi mai. A inizio stagione si compra molto e si vende poco, e il costo sembrerà altissimo; a fine stagione succede il contrario. Un locale che a giugno riempie la cantina per luglio e agosto può vedere un food cost del 40% a giugno e del 25% ad agosto, senza che sia cambiato

nulla nella cucina. Per questo, almeno sui prodotti di valore — vini, superalcolici, carni, pesce — conviene contare le rimanenze a fine mese, o almeno a fine stagione.

La formula sembra banale. In realtà nasconde la prima grande differenza tra un locale che si controlla e uno che si racconta: **il costo del venduto non è la fattura del fornitore**. È il valore della merce che è uscita dalla dispensa per finire nel piatto.

Prime cost: il numero più importante

Il prime cost è la somma di costo del venduto e costo del personale:

Prime cost % = (Costo del venduto + Costo del personale) ÷ Ricavi netti × 100

Nella Trattoria del Porto è il 60%: 28.000 € di merce più 32.000 € di personale, su 100.000 € di ricavi. Significa che per ogni 100 euro incassati, 60 se ne vanno nei due costi che il titolare può davvero governare giorno per giorno. Restano 40 euro per affitto, utenze, pulizie, marketing, commissioni, investimenti e utile.

Come riferimento indicativo, nella ristorazione con servizio al tavolo un prime cost tra il **55% e il 65%** dei ricavi è considerato sano. Sopra il 65% il locale fa fatica a pagare affitto, utenze e investimenti. Ogni locale ha le sue soglie: una pizzeria ha un food cost più basso e un personale diverso da un ristorante di pesce. L'importante è misurarlo ogni mese e guardare come cambia, non cercare il numero perfetto.

Il costo del personale non è lo stipendio

Un errore frequente è confrontare il costo del personale con gli stipendi netti. Il costo vero comprende contributi, TFR, tredicesima e quattordicesima, ferie, festività, formazione, divise, pasti e quanto serve per far lavorare una persona. Rispetto alla retribuzione **lorda**, tra contributi e accantonamenti il costo aziendale cresce di circa il 35–45%; rispetto allo stipendio netto la differenza è ancora più grande, perché tra netto e lordo ci sono le tasse del dipendente. A tutto questo vanno aggiunti i costi indiretti.

Facciamo un conto semplice. Un tempo pieno di sala lavora circa 1.700 ore all'anno, tra ferie, festività e assenze. Se il costo aziendale è di 30.000 € all'anno, ogni ora di lavoro costa circa 17,60 €. Se in quell'ora il locale incassa 45 €, il personale pesa il 39% di quei ricavi. È un modo utile per capire se un turno in più si paga da solo: se la sala è vuota, l'ora costa comunque.

Il costo del personale va letto anche per coperto e per ora di servizio. Due locali con lo stesso monte ore possono avere economie completamente diverse se uno lavora 80 coperti a servizio e l'altro 40. Il numero da guardare insieme al prime cost è quindi **quanto lavoro serve per servire un coperto**, e quanto di quel lavoro è fisso anche quando i coperti calano.

EBITDA: cosa resta davvero

L'EBITDA — in italiano margine operativo lordo — è quello che resta dopo tutti i costi della gestione, prima di ammortamenti, interessi e tasse. Dice se l'attività, di per sé, sta in piedi. Nella Trattoria del Porto è 19.000 €, il 19% dei ricavi.

Un EBITDA positivo non significa automaticamente che il locale sia ricco: bisogna pagare i fornitori, le banche, gli investimenti e le tasse. Ma un EBITDA negativo è un segnale gravissimo: nessuna ottimizzazione fiscale salverà un locale che, prima di tasse e investimenti, perde soldi. In quel caso bisogna intervenire su prezzi, costi o menù, non sul commercialista.

L'EBITDA va guardato in tendenza. Un locale che passa dal 19% al 16% in un anno ha perso tre punti di margine: su 100.000 € di ricavi sono 3.000 € in meno. Non è un dettaglio contabile, è la differenza tra un locale che può investire e uno che sopravvive.

Quando il locale è più di un locale

Quando il locale è più di una cosa — ristorante e bar, cucina e pizzeria, sala e asporto — un conto economico unico nasconde i problemi. Il bar può guadagnare bene e coprire una cucina in perdita, e nessuno se ne accorge. Oppure il delivery cresce e nasconde il calo della sala.

Per questo si usano due strumenti:

- le **aree di vendita**: i ricavi divisi per zona o reparto (sala, bar, pizzeria, delivery). Ogni sala del gestionale viene assegnata a un'area;
- i **centri di costo**: ogni costo viene attribuito a una voce del piano dei conti (materie prime, personale, pulizie, manutenzioni, affitto…) e, se serve, a un'area.

I costi comuni, come l'affitto, si ripartiscono in proporzione ai ricavi. Se il bar fa 30.000 € di ricavi e la cucina 70.000 €, un affitto di 7.000 € diventa 2.100 € al bar e 4.900 € alla cucina. Non cercate la precisione assoluta: cercate di capire **quale reparto paga le bollette**. È già abbastanza per prendere decisioni diverse.

Il principio di competenza: il costo va nel mese giusto

Un principio semplice che evita molti errori: ogni costo va nel mese a cui si riferisce, non in quello in cui si paga. L'assicurazione annuale da 2.400 € non è un costo di gennaio: sono 200 € al mese. La tredicesima si accantona ogni mese, non si scarica tutta a dicembre. La manutenzione straordinaria di un forno va nel mese in cui è stata fatta, anche se la fattura arriva dopo.

Senza questa regola il conto economico fa su e giù senza motivo e non si capisce più niente. Un mese con l'assicurazione e la tredicesima sembrerà disastroso, il mese dopo sembrerà ottimo, e voi prenderete decisioni sbagliate su dati sbagliati.

Gli errori più comuni

- **Guardare solo l'incasso.** L'incasso è cresciuto del 10%, ma se il food cost è salito di quattro punti il locale guadagna meno di prima.
- **Confrontare un mese con il mese prima senza tenere conto della stagione.** Si confronta con lo stesso mese dell'anno precedente.
- **Contare due volte lo stesso costo:** una volta inserito a mano, una volta arrivato dalla fattura.
- **Mettere tutto in «varie».** Una voce «varie» più grande del 3% dei ricavi è un segnale che la classificazione non funziona.
- **Dimenticare le rimanenze.** Senza inventario, il costo del venduto è solo la somma degli acquisti: a fine stagione il conto economico racconta una storia che non è vera.
- **Trattare l'IVA come ricavo.** L'IVA incassata non è vostra e non va mai nei calcoli di margine.

Come si fa con Gnammy

Controllo di gestione → Conto economico. Gnammy costruisce il conto economico mese per mese partendo da dati che ha già: i ricavi dalle vendite del gestionale (dall'archivio di Replica Dati), le materie prime dalle fatture dei fornitori (con le note di credito in negativo), i costi operativi classificati nel piano dei conti. Personale, affitto e gli altri costi non coperti da fattura si inseriscono a mano, anche ripartiti su più mesi.

Il filtro **Area di vendita** mostra il conto economico di ogni reparto, con i costi comuni ripartiti sui ricavi. Il riquadro **Costi per centro di costo** mostra ogni voce del piano dei conti con importo, percentuale sui ricavi e barra. Gnammy segnala da solo le righe ancora da classificare e i casi di doppio conteggio (stesso costo inserito a mano e arrivato da fattura nello stesso mese).

La classificazione delle fatture si gestisce da **Controllo di gestione → Costi delle fatture**: ogni riga riceve il suo conto — costo del venduto, personale, costi operativi, occupazione, fuori dal conto economico — e Gnammy ricorda le scelte già fatte, propone le righe uguali e lascia a voi confermare solo le nuove. Nella **Home** il titolare trova il riepilogo del mese, del trimestre o dell'anno, diviso per tipo o per area.

I tre punti da ricordare

1. **L'incasso non è il guadagno.** Il conto economico mensile dice cosa resta dopo merce, personale e costi operativi.
2. **Costo del venduto + personale = prime cost.** La zona sana è indicativamente il 55–65% dei ricavi; conta più la tendenza del valore assoluto.
3. **Ogni costo va nel mese in cui è consumato, non in quello in cui è pagato.** Senza competenza e senza rimanenze, il conto economico mente.

CHECKLIST — LA CHIUSURA DEL MESE IN OTTO CONTROLLI

- ☐ Ricavi netti IVA esclusa, divisi per area di vendita.
- ☐ Rimanenze iniziali e finali, almeno per food e beverage di valore.
- ☐ Acquisti del mese, con le note di credito in negativo.
- ☐ Personale: stipendi, contributi, TFR, tredicesima accantonata, collaboratori esterni.
- ☐ Costi operativi classificati: nessuna voce «varie» oltre il 3% dei ricavi.
- ☐ Affitto e utenze per competenza, non per cassa.
- ☐ Prime cost % ed EBITDA % del mese, con il confronto dello stesso mese dell'anno prima.
- ☐ Tre domande scritte: cosa è cambiato, perché, cosa faccio il mese prossimo.

Capitolo 2 – Le fatture dei fornitori: da carta a informazione

Il caso. A marzo il fornitore di pesce della Trattoria del Porto consegna le seppie a un prezzo più alto del 42%. La fattura arriva, viene firmata e archiviata. A giugno il titolare scopre il rincaro sfogliando il riepilogo del commercialista. Nel frattempo ha venduto quasi novecento porzioni di seppie al prezzo di prima, e quel aumento se l'è mangiato il margine.

Non è una storia di sfortuna. È una storia di informazioni che arrivano tardi. Ogni mese un ristorante riceve decine di fatture, a volte centinaia. Dentro ci sono tutti i costi variabili del locale, riga per riga: il prezzo del Parmigiano, il cartone dei pomodori pelati, il fusto di birra, i tovaglioli. Dal 2019 in Italia queste fatture sono elettroniche: file XML strutturati, leggibili da un computer senza errori di battitura. Eppure, nella maggior parte dei ristoranti, finiscono in una cartella e vengono aperte solo dal commercialista.

Questo capitolo spiega come trasformarle nella fonte principale del controllo di gestione. Non è un capitolo di contabilità: è il capitolo che rende possibile tutto quello che viene dopo.

Cosa c'è dentro una fattura elettronica

Una fattura elettronica (FatturaPA) contiene, in campi precisi:

- il fornitore (partita IVA, ragione sociale);
- numero, data e tipo di documento: fattura (TD01), nota di credito (TD04) e così via;
- le righe: codice articolo del fornitore, descrizione, quantità, unità di misura, prezzo unitario, sconti, aliquota IVA;
- i riferimenti ai documenti di trasporto (DDT) collegati.

Tutto quello che serve per sapere quanto pagate ogni chilo, ogni litro, ogni pezzo. Il problema non è che i dati manchino: è che nessuno li legge. Una fattura cartacea si guarda per il totale; una fattura elettronica si può leggere per riga, e la riga è l'unità di misura del controllo.

Dalla riga al costo dell'ingrediente

Il passaggio chiave è trasformare la riga del fornitore in un prezzo per unità base. «CT 6X1L PANNA UHT» a 18,00 € non dice niente finché non diventa «panna, 3,00 € al litro».

Prezzo per unità base = Imponibile della riga (sconti compresi, IVA esclusa) ÷ (Quantità × Fattore di conversione)

Il fattore di conversione dice quante unità base ci sono in un'unità del fornitore: un cartone da 6 litri vale 6; un sacco da 25 kg vale 25. Si imposta una volta sola per ogni articolo di ogni fornitore; dalla fattura successiva il collegamento è automatico.

RIGA DEL FORNITORE	QUANTITÀ	IMPONIBILE	FATTORE	COSTO PER UNITÀ BASE
CT 6X1L PANNA UHT	4 cartoni	72,00 €	6 L	3,00 €/L
SACCO FARINA 25 KG	2 sacchi	36,00 €	25 kg	0,72 €/kg
CASSA 12 BOTTIGLIE OLIO 1 L	1 cassa	96,00 €	12 L	8,00 €/L

La descrizione del fornitore non è un codice. Lo stesso ingrediente può arrivare come «VONGOLA VERACE», «VONG. VER. 3/4» o «VONGOLE CATTOLICA»: per il computer sono tre stringhe diverse, per voi è la stessa cosa. Per questo serve una tabella di alias: ogni codice o descrizione del fornitore viene collegato una volta all'ingrediente giusto. Dalla seconda fattura in poi non ci pensate più.

Il piano dei conti: dare un nome a ogni costo

Non tutte le righe sono ingredienti. Ci sono i detersivi, i cartoni della pizza, le stoviglie, la manutenzione della lavastoviglie, il trasporto. Per avere un conto economico leggibile, ogni riga va assegnata a una voce del piano dei conti: un elenco ordinato di categorie di costo.

Un piano dei conti semplice per un ristorante ha questa forma:

GRUPPO	CODICI	ESEMPI DI VOCI
Costo del venduto	CDV	Materie prime food, materie prime beverage, monouso e asporto
Personale	PER	Personale esterno, consulenze del lavoro
Costi operativi	OPX	Pulizie e lavanderia, piccole attrezzature e stoviglie, utenze, manutenzioni, marketing, commissioni, consulenze
Occupazione	OCC	Affitto e canoni, assicurazioni
Fuori dal conto economico	NO	Investimenti (arredi, forni), costi da non contare

L'ordine conta: la classificazione si fa prima per ingrediente (se la riga è un ingrediente food o beverage, è materia prima), poi per fornitore (tutto quello che arriva dall'impresa di pulizie va in pulizie), infine per riga nei casi particolari. Se mettete tutto nel food cost, il food cost diventa una bugia: lievita per detersivi e carta che con la cucina non c'entrano, e vi sembra di avere un problema che non avete.

Classificare senza perdere ore

La prima volta classificare tutto sembra un lavoro enorme. In realtà i fornitori di un ristorante sono pochi e ripetitivi: dopo il primo mese, la maggior parte delle righe si classifica da sola, perché il sistema ricorda le scelte già fatte (stesso fornitore, stessa descrizione, stessa voce). Restano da classificare a mano solo le righe nuove.

Un locale con quaranta fornitori e due anni di fatture può avere cinquantamila righe. Sembra un muro. Ma se il novantanove per cento è già stato visto — perché la stessa carta igienica, lo stesso detersivo, lo stesso cartone della pizza tornano ogni mese — il lavoro vero si riduce a poche decine di righe. Il resto è memoria.

Rincari: accorgersene subito

Il vero valore di leggere le fatture riga per riga è vedere i rincari quando arrivano, non a fine anno. Se il fornitore aumenta l'olio extravergine del 18%, servono due informazioni immediate: quali piatti lo usano e di quanto cambia il loro food cost. Con questi dati si decide se cambiare fornitore, rivedere la ricetta o aggiornare il prezzo in carta.

Le tre domande davanti a un rincaro

1. Quanto pesa sul costo del piatto? Un ingrediente usato in piccola quantità può cambiare poco; uno usato in grandi quantità può cambiare tutto.
2. Posso sostituirlo o rivedere la ricetta senza perdere qualità?
3. Se non posso, quanto devo alzare il prezzo per mantenere il margine — e il cliente lo accetterà?

Un rincaro non è un problema di fattura: è un problema di menù, di ricetta o di prezzo. La fattura è solo il campanello che suona.

Note di credito e righe che non sono ingredienti

Due errori classici. Il primo: dimenticare le **note di credito**. Abbassano il costo reale e vanno sottratte; se non le considerate, il food cost sembra più alto di quello che è. Il secondo: contare due volte la stessa merce, una volta dalla bolla e una dalla fattura. La bolla accompagna la merce, la fattura la fattura: sono due documenti, un solo costo.

E poi ci sono le righe che non sono ingredienti: trasporto, contributo ambientale, cauzioni, spese accessorie. Non vanno nel food cost, ma non vanno nemmeno ignorate: hanno un conto proprio. La quadratura della fattura — la somma delle righe che deve tornare con il totale del documento — è il controllo che vi dice se manca qualcosa.

Gli errori più comuni

- **Dimenticare le note di credito:** abbassano il costo reale e vanno sottratte.
- **Contare due volte la stessa merce**, una volta dalla bolla e una dalla fattura.
- **Trattare come ingredienti righe che non lo sono** (trasporto, contributo ambientale, cauzioni).
- **Lasciare le righe «da classificare» accumularsi:** dopo tre mesi nessuno le guarda più.
- **Usare la descrizione del fornitore come se fosse un codice:** lo stesso ingrediente cambia nome da fornitore a fornitore.

- **Guardare il totale della fattura invece del prezzo unitario:** il totale include righe che non c'entrano.

Come si fa con Gnammy

Fatture è il punto unico: le schede **Import**, **Da lavorare** e **Archivio** raccolgono tutte le fatture dei fornitori. Gnammy legge le fatture elettroniche in XML, anche firmate (.p7m) o raccolte in un file .zip scaricato dal cassetto fiscale; le fatture in PDF o in foto si leggono con l'intelligenza artificiale e restano «da verificare» finché non le confermate. Il controllo dei doppioni è automatico (fornitore + numero + data).

Per ogni riga Gnammy propone l'ingrediente e il fattore di conversione leggendo unità di misura e descrizione («CT 6X1L» = 6 litri, «SACCO DA 25 KG» = 25 kg). Sconti, premi, note di credito e righe senza quantità sono esclusi dai prezzi in automatico.

Controllo di gestione → Costi delle fatture. Ogni riga riceve il suo conto del piano dei conti: prima dall'ingrediente, poi dal fornitore, poi dalla riga. Gnammy ricorda le scelte già fatte, le applica alle righe uguali anche di altri fornitori e propone con l'intelligenza artificiale quelle rimaste, con il motivo. La conferma in blocco corregge molte righe in un colpo.

Food Cost → Rincari. Quando un ingrediente costa più di prima, Gnammy lo segnala con l'elenco dei piatti toccati e il nuovo food cost. Dove è attivo il collegamento WhatsApp, i prezzi si possono aggiornare anche con un messaggio del fornitore, con la modifica da confermare prima di applicarla.

I tre punti da ricordare

1. **La fattura è la fonte del costo, non un documento da archiviare.** Il prezzo unitario per chilo, litro o pezzo è il dato che serve.
2. **La conversione è tutto.** Senza fattore di conversione e alias, il prezzo della riga non diventa mai il costo dell'ingrediente.
3. **Classificare non è un lavoro infinito.** La memoria delle scelte riduce il lavoro alle sole righe nuove; l'importante è non lasciarle accumulate.

CHECKLIST — LA PRIMA SETTIMANA CON LE FATTURE

- ☐ Scaricare le fatture degli ultimi 3–6 mesi dal cassetto fiscale.
- ☐ Importare XML e PDF e controllare i doppioni.
- ☐ Creare gli ingredienti che mancano e collegare le righe.
- ☐ Impostare i fattori di conversione delle confezioni.
- ☐ Classificare i fornitori nel piano dei conti.
- ☐ Controllare le note di credito e la quadratura dei documenti.
- ☐ Guardare i primi rincari e i piatti che toccano.

- [ ] Fissare la routine: ogni settimana, mezz'ora per le righe nuove.

Capitolo 3 — La ricetta: la base di tutto

Il caso. Alla Trattoria del Porto l'orata al forno è uno dei piatti più ordinati. Il titolare fa il conto a mente: 180 grammi di filetto, il pesce costa 12 € al chilo, quindi 2,16 € di materia prima. Un affare. Poi il cuoco gli spiega che quei 180 grammi sono il filetto nel piatto, ma il pesce si compra intero: per servire 180 grammi di filetto servono circa 400 grammi di orata. Il costo vero non è 2,16 €, è 4,80 €. Più del doppio.

Questa è la ragione per cui non esiste food cost senza ricetta. La ricetta non è il quaderno del cuoco: è il modello di costo del piatto. Se non è scritta, il food cost è un'opinione.

La ricetta è una distinta base

Una ricetta di costo contiene cinque informazioni per ogni ingrediente:

- **l'ingrediente**, collegato a un articolo che ha un prezzo aggiornato;
- **la quantità**, con l'unità di misura (grammi, millilitri, pezzi);
- **la resa**: la percentuale di prodotto utilizzabile dopo pulizia, sfilettatura o cottura;
- **il calo**: la perdita di peso dovuta alla cottura o alla riduzione;
- **il costo**, che è il prodotto di quantità e prezzo unitario.

A queste si aggiungono i **semilavorati** — ragù, fondo, impasto, crema — che sono ricette dentro le ricette, e i **costi accessori** (olio, sale, spezie, guarnizioni) che a volte restano fuori dalla distinta e fanno sembrare il piatto più economico di quello che è.

La differenza tra una ricetta di cucina e una ricetta di costo è la precisione. «Un po' di olio» va bene in cucina, non nel conto. «15 ml di olio» è una quantità che si può misurare, confrontare e correggere.

Netto e lordo: le due quantità

Il punto più delicato è la differenza tra il peso che finisce nel piatto e il peso che si preleva dalla dispensa.

- La **quantità netta** è quella che il cliente trova nel piatto: 180 g di filetto, 100 g di funghi puliti, 80 g di carne cotta.
- La **quantità lorda** è quella che dovete comprare o prelevare per ottenere quella netta: 400 g di orata intera, 125 g di funghi con la terra, 110 g di carne cruda.

La formula è semplice:

Quantità lorda = Quantità netta ÷ Resa %

Se la resa dell'orata in filetti è il 45%, per 180 g di filetto servono 180 ÷ 0,45 = 400 g di pesce intero. A 12 € al chilo, il costo è 4,80 €, non 2,16 €.

PRODOTTO	RESA INDICATIVA	COSA SI PERDE
Orata, branzino	40–45%	Lisca, testa, pinne, pelle
Manzo (tagli da rifilo)	75–80%	Grassi, nervi, rifilo
Pollo disossato	65–70%	Ossa, pelle
Patate	80–85%	Buccia, parti danneggiate
Carciofi	35–40%	Foglie, fieno, gambo
Vongole	20–30% di polpa	Guscio

Sono valori indicativi: cambiano con la qualità, la stagione, il fornitore e il modo di lavorare. **La resa si misura, non si inventa.** Si pesa il prodotto prima e dopo la pulizia, si ripete la prova almeno cinque volte, si annota il risultato. Se lo stesso ingrediente arriva da due fornitori diversi, la resa può cambiare: le vongole di Cattolica non sono quelle di Cervia, e il pesce di una partita non è quello di un'altra.

Il calo di cottura

La resa non riguarda solo la pulizia. Un arrosto perde peso in forno, un ragù si restringe sul fuoco, una verdura perde acqua. Il calo di cottura è una resa negativa: quello che entra crudo non è quello che esce cotto.

Un esempio. Un chilo di carne cruda, dopo la cottura, pesa 750 grammi: il calo è del 25%. Se la porzione è di 200 grammi cotti, da un chilo crudo ricavate 3,75 porzioni. Il costo per porzione non è il costo del chilo diviso cinque, ma diviso 3,75: il 33% in più.

La regola pratica è semplice: **scrivi nel sistema la quantità netta che vuoi nel piatto, e lascia che il sistema calcoli il lordo da prelevare.** Se invece scrivi il peso cotto e usi il prezzo del crudo, il costo sarà sottostimato.

Semilavorati: ricette dentro le ricette

Ragù, fondo bruno, impasto della pizza, crema pasticcera: sono semilavorati, cioè ricette che non si vendono da sole ma entrano in altri piatti. Si gestiscono come una ricetta che produce una certa quantità — per esempio 4,2 kg di ragù — e ha quindi un costo al chilo.

Facciamo il conto del ragù della Trattoria del Porto:

INGREDIENTE	QUANTITÀ	COSTO UNITARIO	COSTO
Carne macinata	2,0 kg	12,00 €/kg	24,00 €
Passata di pomodoro	1,0 kg	2,00 €/kg	2,00 €
Cipolla	0,5 kg	1,50 €/kg	0,75 €
Carota	0,2 kg	1,50 €/kg	0,30 €
Sedano	0,2 kg	2,00 €/kg	0,40 €
Vino rosso	0,5 L	4,00 €/L	2,00 €
Olio extravergine	0,1 L	9,00 €/L	0,90 €
Totale			**30,35 €**

Dopo due ore di cottura il ragù pesa 4,2 kg. Il costo al chilo è 30,35 ÷ 4,2 = 7,23 €/kg. Le tagliatelle usano 150 g di ragù per porzione: 1,08 € di semilavorato. Quando cambia il prezzo della carne, cambia il costo del ragù e, a cascata, quello delle tagliatelle e delle lasagne. È qui che molti controlli si perdono: si aggiorna il prezzo della carne, ma non si ricalcola il semilavorato, e il food cost dei piatti che lo usano resta fermo.

La scheda ricetta in pratica

Ecco la scheda degli spaghetti alle vongole della Trattoria del Porto. La quantità è quella prelevata (lorda); il prezzo è l'ultimo prezzo di fattura.

INGREDIENTE	QUANTITÀ PRELEVATA	PREZZO UNITARIO	COSTO
Spaghetti	110 g	1,80 €/kg	0,20 €
Vongole veraci	300 g	9,00 €/kg	2,70 €
Olio extravergine	15 ml	9,00 €/L	0,14 €
Aglio, prezzemolo, peperoncino	—	—	0,10 €
Vino bianco per sfumare	30 ml	4,00 €/L	0,12 €
Totale porzione			**3,26 €**

Prezzo in carta 16,00 €, netto IVA 14,55 €. Food cost: 3,26 ÷ 14,55 = 22,4%. Un buon piatto.

Se la vostra ricetta non conta sale, spezie, olio di servizio e guarnizioni, aggiungete un 3–5% di costi accessori: sembra poco, ma su cento piatti al giorno è la differenza tra un food cost vero e un food cost teorico.

Gli errori più comuni

- **Usare pesi netti con prezzi lordi.** È l'errore che gonfia il margine e vi fa dormire tranquilli.
- **Fare le ricette una volta e non aggiornarle mai.** Il prezzo delle materie prime cambia ogni mese; la ricetta deve seguirlo.
- **Fare la ricetta solo dei piatti «importanti».** Il food cost reale non torna mai con quello teorico, e non sapete perché.
- **Dimenticare i semilavorati.** Il ragù, il fondo, l'impasto: se non hanno una scheda, il loro costo entra nei piatti per caso.
- **Dimenticare i costi accessori.** Olio, sale, spezie, guarnizioni: pochi centesimi per piatto, migliaia di euro all'anno.
- **Confondere la resa con il calo.** Sono due perdite diverse e vanno misurate separatamente.

Come si fa con Gnammy

Food Cost → Ricette. Ogni piatto della carta è un articolo del gestionale: Gnammy gli collega la ricetta con ingredienti, semilavorati, quantità, unità, calo e resa, e calcola il costo della porzione in tempo reale. Il prezzo di ogni ingrediente arriva dalle fatture: l'ultimo prezzo oppure la media del periodo, a scelta.

La resa può essere legata al fornitore: le vongole di Cattolica e quelle di Cervia possono avere due rese diverse, e Gnammy usa quella giusta per la partita. Le prove di resa si registrano nella scheda dell'ingrediente; la riga della ricetta può forzare una resa diversa quando serve. Il sistema mostra il **lordo da prelevare** accanto alla quantità netta e il costo che ne deriva.

Le ricette si possono scrivere a mano, importare da Excel o farsi proporre dall'intelligenza artificiale da un testo o da un PDF, e poi correggere. I semilavorati hanno una scheda propria e si calcolano a cascata; le ricette circolari sono bloccate. Il food cost si calcola sul prezzo del listino, IVA esclusa, con le soglie colorate decise dal locale. L'icona accanto al costo spiega da dove arriva ogni cifra.

I tre punti da ricordare

1. **Senza ricetta scritta, il food cost è un'opinione.** La ricetta è il modello di costo del piatto, non un appunto per la cucina.
2. **La resa è la differenza tra il prezzo che pagate e il costo che servite.** Netto e lordo vanno tenuti separati, sempre.
3. **I semilavorati sono ricette.** Se non li costate, il costo dei piatti che li usano è sbagliato a cascata.

CHECKLIST — LA SCHEDA RICETTA IN DIECI CONTROLLI

- ☐ Il piatto è lo stesso articolo che si batte in comanda?
- ☐ Le porzioni sono dichiarate?
- ☐ Ogni ingrediente ha un'unità di misura?
- ☐ È chiaro se la quantità è netta o prelevata?
- ☐ La resa è misurata o inventata?
- ☐ Il calo di cottura è considerato?
- ☐ I semilavorati hanno una scheda propria?
- ☐ I costi accessori (olio, sale, spezie) sono inclusi?
- ☐ Il prezzo dell'ingrediente è aggiornato all'ultima fattura?
- ☐ Il food cost risultante è confrontato con il prezzo di listino?

Capitolo 4 — Food cost: dal costo al prezzo

Il caso. Alla Trattoria del Porto il titolare vuole togliere dal menù la tagliata: ha un food cost del 38%, troppo alto. La pizza margherita, con il suo 18%, sembra un affare. Poi fa due conti. La tagliata lascia 11,27 € di margine a porzione; la pizza 6,71 €. A fine mese, con 120 tagliate e 600 pizze, la pizza porta 4.026 € di margine e la tagliata 1.352 €. Il piatto «peggiore» per percentuale non è il piatto peggiore per il locale.

Il food cost è un rapporto. Il margine è una quantità. Il conto in banca si riempie di quantità, non di percentuali. Questo capitolo spiega come passare dal costo della ricetta al prezzo di vendita senza farsi ingannare dalla percentuale.

La formula, e l'errore dell'IVA

Il food cost è la percentuale del prezzo di vendita che se ne va in ingredienti:

Food cost % = Costo degli ingredienti della porzione ÷ Prezzo di vendita IVA esclusa × 100

Se un piatto costa 3,26 € di materie prime e lo vendete a 16,00 €, il suo food cost non è il 20,4% (3,26 ÷ 16), ma il 22,4%, perché dentro i 16,00 € c'è l'IVA, che non è vostra. Nella ristorazione italiana l'IVA sui pasti serviti è al 10%: un piatto a 16,00 € in carta vale 14,55 € netti (16 ÷ 1,10).

Calcolare il food cost sul prezzo con IVA è l'errore più diffuso e più insidioso, perché fa sembrare ogni piatto più redditizio di quanto sia. La differenza è di circa due punti percentuali su ogni piatto: su un locale che incassa un milione di euro, sono decine di migliaia di euro di margine che credete di avere e non avete.

Le soglie: verde, giallo, rosso

Non esiste un food cost «giusto» uguale per tutti. Come ordine di grandezza, molti ristoranti italiani lavorano tra il 25% e il 35% sul food, con la pizzeria più in basso e il pesce più in alto. Conviene fissare tre soglie per il proprio locale — per esempio verde sotto il 30%, giallo tra 30% e 35%, rosso sopra il 35% — e guardare subito i piatti rossi.

CATEGORIA	FOOD COST INDICATIVO	PERCHÉ
Pizza	18–22%	Pochi ingredienti, alto valore percepito
Primi	20–28%	Pasta e sfarinati a basso costo
Secondi di carne	28–35%	Proteine con resa e calo
Pesce	30–40%	Resa bassa, prezzo volatile
Dolci	20–30%	Zucchero, farina, uova
Beverage	20–25%	Margini diversi per vino, cocktail, caffè

Sono valori indicativi, non sentenze. Ogni locale ha la sua storia: un ristorante di pesce può accettare un food cost più alto perché ha un prezzo medio più alto; una pizzeria deve stare più bassa perché il prezzo medio è più basso. L'importante è **fissare le soglie per categoria** e guardare la tendenza, non il valore assoluto.

Attenzione, però: un piatto con food cost alto non è per forza un cattivo piatto. Una tagliata con food cost al 38% può lasciare 12 € di margine, più di una pizza al 18% che ne lascia 6. Per decidere serve il margine in euro.

Il margine in euro

Il margine di contribuzione è quello che resta dopo il costo degli ingredienti:

Margine di contribuzione = Prezzo IVA esclusa − Costo degli ingredienti

È il contributo di ogni porzione alla copertura di personale, affitto, utenze e utile. Ecco quattro piatti della Trattoria del Porto:

PIATTO	PREZZO NETTO	COSTO	FOOD COST	MARGINE PORZIONE	PORZIONI	MARGINE TOTALE
Pizza margherita	8,18 €	1,47 €	18,0%	6,71 €	600	4.026 €
Carbonara	11,82 €	2,10 €	17,8%	9,72 €	380	3.694 €
Tagliata	18,18 €	6,91 €	38,0%	11,27 €	120	1.352 €
Paccheri all'astice	25,45 €	12,00 €	47,2%	13,45 €	90	1.211 €

La tagliata ha il food cost più alto della pizza ma lascia quasi il doppio di margine per porzione. I paccheri all'astice hanno un food cost del 47% e il margine unitario più alto del locale. Se guardaste solo la percentuale, li togliereste entrambi. Se guardaste solo il margine unitario, terreste i paccheri e sacrifichereste la pizza, che però vende sei volte tanto.

La verità è che servono **tre numeri insieme**: margine per porzione, porzioni vendute, margine totale. È esattamente quello che fa il menu engineering, e ci torneremo nel capitolo 7.

Il food cost obiettivo

Il food cost obiettivo è la percentuale che decidete di rispettare su una categoria o su un piatto. Non è un voto: è una decisione di posizionamento. Un ristorante di pesce può puntare al 35%; una pizzeria al 20%; un locale di alta cucina può accettare il 40% su un piatto firma, se il margine in euro resta alto.

Dal costo della porzione si risale al prezzo:

Prezzo netto = Costo della porzione ÷ Food cost obiettivo

Prezzo in carta = Prezzo netto × (1 + IVA)

Esempio. Un piatto costa 5,20 € di materie prime. L'obiettivo di categoria è il 30%. Il prezzo netto è 5,20 ÷ 0,30 = 17,33 €; il prezzo in carta, con IVA al 10%, è 19,07 €, che si arrotonda a 19,00 € o 19,50 €. Se oggi il piatto è in carta a 16,00 €, il suo food cost è 5,20 ÷ 14,55 = 35,7%: sopra l'obiettivo di quasi sei punti.

Il prezzo suggerito non è un comando. È un punto di partenza: va confrontato con il posizionamento del locale, con i prezzi dei concorrenti e con la disponibilità del cliente a pagare. Ma senza il conto, ogni aumento è un'opinione.

Beverage cost

Per le bevande vale lo stesso calcolo, con soglie diverse. Vino al calice, cocktail, birra alla spina e caffè hanno rese da misurare: quanti calici escono da una bottiglia, quanti litri da un fusto, quante tazzine da un chilo di caffè.

Una bottiglia da 0,75 litri, con calici da 150 ml, fa cinque calici teorici. Se il servizio è generoso o c'è spreco, contatene 4,5. Una bottiglia da 9,00 € costa quindi 2,00 € al calice. Venduto a 6,00 € (5,45 € netti), il food cost è il 36,7%.

BEVANDA	COSTO PORZIONE	PREZZO NETTO	FOOD COST
Vino al calice (150 ml)	2,00 €	5,45 €	36,7%
Cocktail	1,90 €	8,18 €	23,2%
Caffè	0,08 €	1,09 €	7,3%

Il beverage cost va seguito separatamente dal food cost: ha margini, problemi e stagionalità diversi. Un vino fermo in cantina non è solo un problema di magazzino: è un margine che non incassate.

Gli errori più comuni

- **Calcolare il food cost sul prezzo con IVA.** È l'errore che gonfia il margine di due punti.

- **Usare pesi netti con prezzi lordi.** La resa va sempre considerata.
- **Fare le ricette una volta e non aggiornare mai i prezzi.** Il food cost di oggi non è quello di sei mesi fa.
- **Fare la ricetta solo dei piatti «importanti».** Il food cost reale non torna mai con quello teorico.
- **Applicare la stessa soglia a tutte le categorie.** Pizza e pesce non possono avere lo stesso obiettivo.
- **Dimenticare il beverage.** Il food cost del cibo non racconta tutto il margine del locale.

Come si fa con Gnammy

Food Cost → Ricette. Ogni piatto della carta è un articolo del gestionale: Gnammy gli collega la ricetta con ingredienti, semilavorati, quantità e resa, e calcola il costo della porzione in tempo reale. Il food cost si calcola sul prezzo del listino, IVA esclusa, con le soglie colorate decise dal locale. Il prezzo di ogni ingrediente arriva dalle fatture: l'ultimo prezzo oppure la media del periodo, a scelta.

Food Cost → Prezzi e obiettivi. Si fissa il food cost obiettivo per categoria, si vede il prezzo suggerito per ogni piatto e si applica con un pulsante, solo dopo la conferma. Gnammy tiene lo storico delle modifiche e permette di annullarle. La stessa scheda calcola il budget di fatturato: quanto incassare in più, quali prezzi toccare e con quale effetto sul food cost.

La stessa logica vale per il beverage: cocktail, vini al calice e caffè si trattano come piatti con la loro resa e il loro prezzo. Il food cost del cibo e quello delle bevande restano separati, perché hanno soglie e margini diversi.

I tre punti da ricordare

1. **Il food cost si calcola sempre sul prezzo netto, IVA esclusa.** L'IVA non è un ricavo.
2. **La percentuale non basta.** Margine per porzione, porzioni vendute e margine totale vanno guardati insieme.
3. **Il food cost obiettivo è una decisione, non un voto.** Si fissa per categoria e si confronta con il prezzo che il cliente è disposto a pagare.

CHECKLIST — IL CONTROLLO DEL FOOD COST IN SETTE DOMANDE

- ☐ Il prezzo usato per il calcolo è netto IVA?
- ☐ La ricetta usa quantità lorde o nette, e è coerente con il prezzo?
- ☐ La resa è misurata e aggiornata?
- ☐ Il calo di cottura è considerato?
- ☐ Il food cost è confrontato con l'obiettivo della categoria?

- ☐ Il margine in euro è sufficiente a coprire personale e costi fissi?
- ☐ Le porzioni vendute giustificano il piatto in carta?

Capitolo 5 — Il prezzo giusto: quando e come aumentare

Il caso. Alla Trattoria del Porto il menù non cambia i prezzi da tre anni. Il titolare lo ha deciso dopo l'ultimo aumento: «I clienti se ne accorgono, meglio aspettare.» Nel frattempo le fatture dei fornitori sono salite del 9%, il costo del personale del 6%, l'energia del 20%. Il locale è sempre pieno, l'incasso è cresciuto, ma l'EBITDA è sceso di tre punti. Il prezzo che non ha aumentato lo ha pagato tutto il margine.

Aumentare i prezzi è la decisione più difficile per un ristoratore. Non è difficile per i conti — quelli sono semplici — ma per la paura. La paura di perdere il cliente, di sembrare caro, di doverlo spiegare. Questo capitolo serve a trasformare la paura in una decisione: quando aumentare, di quanto, come comunicarlo.

Il prezzo non è il costo più il margine

Il prezzo calcolato dal food cost obiettivo è un punto di partenza, non una strategia. Il cliente non paga il vostro costo: paga il valore che percepisce. Lo stesso piatto può valere 12 € in una trattoria di paese e 22 € in un ristorante vista mare, con lo stesso costo di materie prime. Il prezzo racconta il posizionamento del locale: il servizio, l'atmosfera, la materia prima, la reputazione.

Questo non significa che il costo non conti. Significa che il conto va fatto, ma la decisione tiene conto di tre cose insieme:

- **il costo**, che dice qual è il prezzo minimo per non perdere soldi;
- **il valore percepito**, che dice qual è il prezzo massimo che il cliente accetta;
- **la concorrenza**, che dice dove si colloca il vostro prezzo rispetto alle alternative.

Il food cost obiettivo vi dà il primo numero. Gli altri due li conoscete solo voi, guardando il locale e ascoltando i clienti.

Quando aumentare

Non c'è un momento perfetto. Ci sono segnali che dicono che il prezzo è rimasto indietro:

- il food cost è salito di **due punti** o più per tre mesi consecutivi;
- un fornitore ha aumentato in modo strutturale, non per una settimana;
- il costo del personale è cresciuto per un rinnovo contrattuale o per nuove assunzioni;
- le utenze sono aumentate e non torneranno indietro;
- il menu engineering mostra **Plowhorse** — piatti molto venduti e poco redditizi — che si vendono da soli;

- il locale è sempre pieno e rifiuta prenotazioni: la domanda è più forte del prezzo;
- i prezzi non cambiano da **18–24 mesi**.

Il segnale più importante è la combinazione: costo che sale e domanda che tiene. Se il costo sale ma il locale è vuoto, aumentare il prezzo può peggiorare la situazione. Se il locale è pieno ma i costi sono stabili, l'aumento può essere un'opportunità, non un'emergenza.

Quanto aumentare

La regola pratica: **aumenti piccoli e frequenti funzionano meglio di un aumento grande e raro.** Un ritocco del 3–5% una volta all'anno è più digeribile di un +12% dopo tre anni di attesa.

Alcuni criteri:

- **Non aumentare tutto della stessa percentuale.** Partite dai piatti con food cost sopra l'obiettivo e dai Plowhorse; lasciate stare i piatti che vendono poco e hanno margine alto (i Puzzle), che vanno resi visibili, non penalizzati.
- **Rispettate le soglie psicologiche.** 12,90 € e 13,00 € sembrano diversi anche se la differenza è di dieci centesimi; 19,00 € e 20,00 € cambiano la percezione. L'arrotondamento è una scelta di menù, non un dettaglio.
- **Scegliete il listino giusto.** Se avete più listini (sala, asporto, delivery), l'aumento va pensato per ciascuno: il delivery ha commissioni e costi diversi.
- **Verificate l'elasticità.** Se dopo l'aumento le porzioni calano del 10% e il prezzo sale del 5%, avete perso margine. Se calano del 2%, avete guadagnato.
- **Non usate lo sconto come compensazione.** Aumentare il prezzo e poi scontare tutto è un modo per confondere il cliente e perdere margine.

Come comunicarlo

Il cliente accetta un aumento se capisce perché. Non accetta un aumento se lo scopre alla cassa.

- **Aggiornate tutti i canali nello stesso giorno**: carta, menù online, QR al tavolo, delivery, Welcome. Un prezzo diverso tra carta e QR è un errore che costa fiducia.
- **Scegliete il momento giusto**: il cambio di stagione, il nuovo menù, un restyling della carta. Non il sabato sera di punta.
- **Formate la sala**: il cameriere deve sapere cosa è cambiato e perché. «Lo chef ha scelto una materia prima diversa» è una spiegazione; «è aumentato tutto» è una scusa.
- **Non scusatevi.** Il prezzo è una scelta del locale, non una colpa. Spiegate il valore, non il vostro disagio.
- **Ascoltate le reazioni**: se un piatto smette di vendere dopo l'aumento, il problema può essere il prezzo o può essere il piatto. I numeri lo dicono.

Tre frasi che funzionano in sala

- «Quest'anno abbiamo scelto una materia prima più buona, e il prezzo lo riflette.»
- «Il menù è cambiato da questa settimana: le lascio la carta aggiornata.»
- «Se preferisce, posso consigliarle un piatto con lo stesso carattere e un prezzo diverso.»

Il prezzo come leva di menù

Il prezzo non serve solo a coprire i costi: serve a guidare la scelta. Un piatto molto caro in fondo alla carta può rendere più ragionevole il prezzo dei piatti che volete vendere. Un piatto firma a 28 € accanto a una tagliata a 20 € fa sembrare la tagliata conveniente. Questo si chiama **ancoraggio**: il cliente confronta i prezzi tra loro, non solo con il portafoglio.

Ma l'ancora funziona solo se il piatto caro è credibile e se il piatto che volete spingere è quello giusto. Se il piatto più caro è un Dog, state solo spaventando il cliente. Il prezzo più alto del menù dovrebbe essere una Star o un piatto firma, non un errore di posizionamento.

Gli errori più comuni

- **Non aumentare per anni** e poi farlo tutto insieme, con un salto che il cliente sente.
- **Aumentare tutto della stessa percentuale**, senza guardare food cost e popolarità.
- **Nascondere l'aumento** cambiando porzione o qualità senza dirlo: il cliente se ne accorge, e perde fiducia.
- **Dimenticare i canali**: il prezzo nuovo in carta e quello vecchio sul QR o sul delivery.
- **Scusarsi o giustificarsi troppo**: il prezzo diventa un tema imbarazzante.
- **Compensare con sconti**: si perde il margine e si confonde il valore.

Come si fa con Gnammy

Food Cost → Prezzi e obiettivi. Gnammy calcola il food cost di ogni piatto sul prezzo di listino, IVA esclusa, e confronta il prezzo attuale con quello suggerito dal food cost obiettivo della categoria. Il prezzo suggerito si applica con un pulsante, dopo la conferma, e Gnammy tiene lo storico delle modifiche: si può annullare un aumento e tornare al prezzo di prima.

La funzione **Budget** dice quanto incassare in più e quali prezzi toccare per arrivarci, categoria per categoria, con una simulazione dell'effetto sul food cost. Il confronto con l'anno prima (LY) e con lo stesso giorno dell'anno prima (SDLY) mostra se il prezzo nuovo sta funzionando o sta allontanando i clienti.

Quando un prezzo cambia, Gnammy segnala i menù da ristampare e aggiorna il menù online: il prezzo in carta, sul QR e nel gestionale resta lo stesso. Dove è attivo il collegamento WhatsApp, il titolare può chiedere l'aggiornamento anche con un messaggio, e confermarlo prima che venga applicato.

I tre punti da ricordare

1. **Il prezzo non è solo un conto: è una decisione di posizionamento.** Costo, valore percepito e concorrenza vanno guardati insieme.
2. **Meglio aumenti piccoli e frequenti che un salto dopo anni.** Partite dai piatti sopra l'obiettivo e dai Plowhorse.
3. **Il prezzo va comunicato, non nascosto.** Tutti i canali aggiornati e una sala formata valgono quanto l'aumento.

Capitolo 6 — Food cost reale, inventario e magazzino

Il caso. Alla Trattoria del Porto il food cost teorico, quello delle ricette, dice 24%. Il food cost reale, quello che esce dal conto economico, dice 31%. Sette punti di differenza: su 100.000 € di ricavi sono 7.000 € che non si spiegano. Il titolare pensa subito a un ammanco, a qualcuno che porta via la merce. Poi fa l'indagine e scopre che il problema è più banale: porzioni abbondanti, scarti non registrati, omaggi, merce scaduta, un inventario fatto male. Nessun ladro. Solo un locale che non misura.

La differenza tra food cost teorico e reale è il dato più utile di tutto il controllo di gestione. Non dice solo quanto costano i piatti: dice **quanto il locale perde tra quello che ha comprato e quello che ha venduto**. È il numero che trasforma le ricette in una gestione.

Teorico e reale: due numeri, una domanda

Il **food cost teorico** è quello delle ricette: porzioni vendute moltiplicate per il costo di ogni porzione, diviso per i ricavi netti.

Food cost teorico % = Σ (Porzioni vendute × Costo della ricetta) ÷ Ricavi netti × 100

Il **food cost reale** è quello degli acquisti, corretto con le rimanenze:

Food cost reale % = (Rimanenze iniziali + Acquisti − Rimanenze finali) ÷ Ricavi netti × 100

Il primo dice quanto dovrebbe costare quello che avete venduto. Il secondo dice quanto è costato davvero. La differenza tra i due è il dato che cercate.

Una differenza di **2–3 punti** è normale: c'è sempre un po' di scarto, una porzione generosa, un omaggio. Sopra i **5 punti** c'è qualcosa da cercare. Con sette punti di scarto, la Trattoria del Porto perde 7.000 € al mese: è come avere un dipendente in più che non produce nulla.

Le sette cause dello scostamento

CAUSA	COME SI RICONOSCE	COSA FARE
Porzioni abbondanti	Il piatto è sempre «generoso», il cuoco serve a occhio	Pesare le porzioni per una settimana, usare mestoli e bilance, aggiornare la ricetta
Sprechi e scarti	La spazzatura è piena, le verdure si puliscono troppo	Registrare gli scarti, usare i tagli nobili, formare la cucina
Omaggi non registrati	Il conto non li riporta, la sala li offre	Registrare gli omaggi, dare un budget, controllare il rapporto sugli incassi
Merce scaduta	Prodotti scaduti in frigo, scorte troppo alte	Rotazione FEFO, controllo giornaliero, ordinare meno e più spesso
Errori di ricetta	Rese sbagliate, semilavorati non aggiornati	Rifare il costo dei piatti più venduti, controllare netto e lordo
Inventario sbagliato	Le giacenze non tornano, il conteggio è fatto di fretta	Contare sempre allo stesso modo, in doppio sui prodotti di valore
Consumi non registrati	Pasti del personale, assaggi, merce che esce	Registrare i pasti, definire regole chiare, parlarne con la squadra

Prima di pensare all'ammanco, guardate le prime due righe: porzioni e sprechi sono la causa più frequente, e anche la più facile da correggere. Il furto esiste, ma è raro; la porzione generosa è quotidiana.

L'inventario che serve

L'inventario è il conteggio fisico della merce. Serve per tre motivi: correggere le giacenze (che con il tempo si allontanano dalla realtà), calcolare il costo del venduto vero e misurare la differenza tra food cost teorico e reale.

Non serve contare tutto ogni settimana. Una buona regola pratica:

- **ogni settimana** i prodotti di valore alto: vini, superalcolici, carni, pesce;
- **ogni mese** tutto il resto;
- **sempre alla stessa ora e nello stesso giorno**, possibilmente a locale chiuso;
- **in doppio** sui prodotti di valore: una persona conta, un'altra verifica.

Valorizzare il magazzino significa dare un prezzo alla merce contata: quantità × costo unitario. Il costo da usare è normalmente l'ultimo prezzo d'acquisto o il prezzo medio; l'importante è usare **sempre lo stesso metodo**, così i confronti tra un mese e l'altro sono corretti. Se un mese usate l'ultimo prezzo e il mese dopo il FIFO, la differenza che vedete non è un fenomeno del locale: è un cambio di metodo.

Un trucco utile: contate alla cieca. Chi conta non deve vedere la giacenza teorica del sistema, altrimenti tende a «far tornare» il numero. L'inventario non è un documento per il

commercialista: è uno strumento di gestione.

Giacenza, copertura, punto di riordino

La **giacenza** è quanta merce c'è in questo momento. Da sola dice poco: 30 bottiglie di un vino sono tante o poche? Dipende da quante se ne vendono. Per questo si usa la **copertura**, cioè per quanti giorni basta la merce che c'è:

Copertura (giorni) = Giacenza ÷ Consumo medio giornaliero

Trenta bottiglie di un rosso che se ne vendono due al giorno sono 15 giorni di copertura: ragionevole. Trenta bottiglie di un bianco che se ne vende una a settimana sono 210 giorni: sette mesi di soldi fermi.

Per non restare senza, ogni articolo importante ha due numeri:

- la **scorta di sicurezza**: la quantità sotto cui non si deve mai scendere, per coprire imprevisti (un sabato più pieno, un fornitore in ritardo);
- il **punto di riordino**: quando la giacenza arriva qui, si ordina.

Punto di riordino = Consumo medio giornaliero × Giorni di consegna + Scorta di sicurezza

Esempio: la mozzarella fiordilatte si consuma a 8 kg al giorno, il fornitore consegna in 2 giorni, la scorta di sicurezza è di 6 kg. Punto di riordino: 8 × 2 + 6 = 22 kg. Sotto i 22 kg si ordina.

Il magazzino è liquidità. Ogni bottiglia in cantina e ogni cartone in dispensa sono soldi già spesi che non hanno ancora prodotto un euro di incasso. Un magazzino troppo pieno immobilizza liquidità, aumenta gli sprechi e le scadenze; uno troppo vuoto costringe a dire «mi dispiace, è finito».

Il magazzino che aiuta a vendere

Una giacenza alta non è solo un problema: è un'indicazione su cosa spingere in sala. Se in cantina ci sono 40 bottiglie di un vino che non si muove, quel vino diventa il «suggerimento della settimana», il calice del giorno o il bonus di un contest per i camerieri. Così la merce ferma torna liquidità prima di scadere.

Lo stesso vale per un ingrediente comprato in eccesso o per un piatto che usa una scorta ferma. Il menu engineering e il contest non sono strumenti separati dal magazzino: sono il modo per trasformare una giacenza in vendita.

Gli errori più comuni

- **Ordinare «a occhio»** sempre le stesse quantità, indipendentemente dalla stagione.

- **Fare l'inventario solo a fine anno**, per il commercialista.
- **Comprare grandi quantità per uno sconto del 5%** e buttare il 10% per scadenza.
- **Non registrare scarti, omaggi e consumi del personale**: la giacenza non tornerà mai.
- **Contare in momenti diversi** o con metodi diversi: i confronti non sono più confronti.
- **Considerare il magazzino «merce gratis»**: è denaro già speso.

Come si fa con Gnammy

Magazzino — modulo aggiuntivo del Food Cost. Gnammy mostra giacenze, movimenti, inventario, valorizzazione e ordini. Il carico arriva dalle fatture e dalle bolle, lo scarico dalle vendite tramite le ricette. L'inventario si inserisce anche da smartphone e corregge le giacenze; la valorizzazione dà il valore della merce a una certa data, con costo medio, ultimo prezzo o FIFO.

Gli ordini ai fornitori si preparano dal fabbisogno e si inviano in PDF via email o WhatsApp. Ogni articolo può lavorare collegato a Passepartout (giacenze del gestionale) oppure solo in Gnammy. Le giacenze alte, misurate in giorni di vendita media, si possono usare direttamente come bonus nei contest camerieri per far ruotare la merce ferma.

Food Cost → Andamento mette a confronto il costo delle ricette con il costo degli acquisti, e vi dice dove si apre lo scostamento. **Food Cost → Rincari** segnala gli ingredienti che sono aumentati e i piatti che ne sono toccati.

I tre punti da ricordare

1. **Il food cost reale è la verità; quello teorico è l'ipotesi.** La differenza tra i due è la misura di quanto il locale perde.
2. **L'inventario non è un documento fiscale: è uno strumento di gestione.** Serve a correggere le giacenze e a far tornare i conti.
3. **Il magazzino è liquidità.** La copertura e il punto di riordino dicono quando comprare; la giacenza alta dice cosa spingere.

CHECKLIST — L'INDAGINE SULLO SCOSTAMENTO IN SETTE PASSI

- ☐ Controllare che tutti i piatti venduti abbiano una ricetta aggiornata.
- ☐ Pesare le porzioni per una settimana, almeno sui piatti più venduti.
- ☐ Registrare gli scarti di cucina e i pasti del personale.
- ☐ Contare gli omaggi e confrontarli con gli incassi.
- ☐ Verificare le scadenze e la rotazione del magazzino.
- ☐ Rifare l'inventario allo stesso modo, sui prodotti di valore.
- ☐ Confrontare lo scostamento per categoria: food, beverage, singoli piatti.

Capitolo 7 – Menu engineering: la matrice

Il caso. Alla Trattoria del Porto il titolare vuole togliere dal menù gli gnocchi al gorgonzola: si vendono poco e lasciano poco. È il classico piatto da eliminare. Poi guarda i numeri con attenzione e scopre che il vero problema è un altro: la carbonara. Vende 380 porzioni al mese, è il secondo piatto più ordinato, ma lascia 9,72 € di margine contro una media di 10,25 €. È un piatto che i clienti amano e che il locale guadagna meno di quanto dovrebbe. Non si toglie: si riprezza, o si rivede nella ricetta. Gli gnocchi, invece, sono davvero un piatto da togliere o da rifare.

Il menu engineering mette ogni piatto su due assi: quanto si vende e quanto margine lascia in euro. Il risultato è una mappa con quattro zone, e per ogni zona c'è un'azione precisa. È lo strumento che dà i risultati più rapidi, perché non richiede di cambiare fornitori o personale: si lavora solo sulla carta.

Il metodo Kasavana-Smith

Il metodo più usato è quello di Kasavana e Smith, nato negli anni Ottanta nelle scuole di ospitalità americane e ancora oggi lo standard del settore. L'idea è semplice: un piatto non si giudica solo dal food cost in percentuale, ma da due dimensioni insieme:

- la **popolarità**: quante porzioni vende rispetto agli altri piatti della stessa categoria;
- il **margine di contribuzione**: quanti euro lascia ogni porzione per pagare personale, affitto e utile.

Incrociando le due dimensioni si ottengono quattro quadranti: Star, Plowhorse, Puzzle e Dog. Ogni quadrante ha una sua azione. Il food cost in percentuale resta un indicatore utile, ma non è il criterio di decisione: il conto in banca si riempie di euro, non di percentuali.

Il margine di contribuzione

Il punto di partenza è il margine di contribuzione:

Margine di contribuzione = Prezzo IVA esclusa − Costo degli ingredienti

È il contributo di ogni porzione alla copertura dei costi fissi e all'utile. Ecco i sei primi della Trattoria del Porto in un mese:

PIATTO	PORZIONI VENDUTE	PREZZO NETTO	COSTO	MARGINE PORZIONE	MARGINE TOTALE
Spaghetti alle vongole	420	14,55 €	3,26 €	11,29 €	4.742 €
Carbonara	380	11,82 €	2,10 €	9,72 €	3.694 €
Tagliatelle al ragù	300	10,91 €	2,60 €	8,31 €	2.493 €
Risotto alla pescatora	150	16,36 €	5,20 €	11,16 €	1.674 €
Paccheri all'astice	90	25,45 €	12,00 €	13,45 €	1.211 €
Gnocchi al gorgonzola	60	10,91 €	2,00 €	8,91 €	535 €
Totale	**1.400**				**14.348 €**

Il margine medio ponderato è 14.348 ÷ 1.400 = **10,25 € per porzione**. È la soglia che separa i piatti ad alto margine da quelli a basso margine.

Le due soglie

Popolarità. Con sei piatti, ognuno dovrebbe fare in media 1/6 delle vendite, cioè il 16,7%. Kasavana e Smith considerano «popolare» un piatto che arriva almeno al 70% di questa quota: 11,7%, cioè 164 porzioni su 1.400.

Margine. La soglia è il margine medio ponderato: 10,25 € a porzione. Un piatto è «ad alto margine» se supera questa soglia.

Le due soglie non sono verità assolute: sono convenzioni. Con categorie piccole (tre dolci, quattro vini) la soglia del 70% va adattata; con categorie grandi può essere troppo severa. L'importante è applicare la stessa regola a tutti i piatti della stessa categoria, altrimenti il confronto non ha senso.

I quattro quadranti

	MARGINE ALTO	MARGINE BASSO
Popolarità alta	**Star**	**Plowhorse**
Popolarità bassa	**Puzzle**	**Dog**

Star — popolari e redditizi. Sono i piatti che vendono e lasciano margine. Si tengono in evidenza, non si cambia la ricetta, si controlla che la porzione resti costante. Nella Trattoria del Porto è la spaghetti alle vongole.

Plowhorse — popolari ma con margine basso. I clienti li amano, quindi non si tolgono: si alza il prezzo di poco, si rivede la porzione o un ingrediente costoso, si cerca un fornitore migliore. Nella Trattoria sono la carbonara e le tagliatelle al ragù. Cinquanta centesimi su 380 porzioni sono 190 € al mese: non sembra molto, ma è margine che oggi non avete.

Puzzle — redditizi ma poco venduti. Vanno resi visibili: posizione migliore in carta, una descrizione più invitante, una foto, il suggerimento dei camerieri. Nella Trattoria sono il risotto alla pescatora e i paccheri all'astice. Sono i piatti su cui si costruisce il margine futuro, perché hanno già il margine: manca solo la domanda.

Dog — poco venduti e poco redditizi. Occupano spazio in carta, in cucina e in magazzino. Si tolgono o si rifanno da capo. Nella Trattoria sono gli gnocchi al gorgonzola. Toglierli libera spazio per un Puzzle o per un piatto nuovo.

Il caso dei sei primi

PIATTO	PORZIONI	MARGINE	CLASSE	AZIONE
Spaghetti alle vongole	420	11,29 €	Star	Proteggere, tenere in evidenza
Carbonara	380	9,72 €	Plowhorse	Ritocco di prezzo o revisione ricetta
Tagliatelle al ragù	300	8,31 €	Plowhorse	Ritocco di prezzo o porzione
Risotto alla pescatora	150	11,16 €	Puzzle	Più visibilità, descrizione, foto
Paccheri all'astice	90	13,45 €	Puzzle	Suggerimento in sala, posizione
Gnocchi al gorgonzola	60	8,91 €	Dog	Togliere o rifare

La matrice non dice «togliete tutto ciò che non è Star». Dice che ogni piatto ha un ruolo e un'azione. Un Dog può diventare un Puzzle con una ricetta diversa; un Plowhorse può diventare una Star con un ritocco di prezzo e una porzione più controllata. Il menu engineering non è una condanna: è una mappa delle decisioni.

La matrice BCG: chi cresce e chi cala

Il menu engineering fotografa un periodo. La matrice BCG (dal nome del Boston Consulting Group) aggiunge il movimento: confronta le vendite di ogni piatto con lo stesso periodo dell'anno prima e la sua quota rispetto al piatto leader della categoria. Così si distinguono le stelle in crescita, le «mucche da mungere» stabili, i «punti interrogativi» che crescono ma vendono ancora poco e i piatti in declino.

È lo strumento giusto quando il menù cambia o quando un piatto nuovo entra in carta. Ne parliamo nel capitolo 9, insieme ai confronti e al budget.

Gli errori più comuni

- **Togliere un Plowhorse perché ha il food cost alto.** Si perdono clienti affezionati e margine in euro.
- **Fare il menu engineering su tutta la carta insieme.** Si confrontano primi con primi, pizze con pizze, dolci con dolci.
- **Usare un periodo troppo corto** (una settimana) o che mescola stagioni diverse.
- **Guardare il food cost in percentuale invece del margine in euro.** È il modo più rapido per prendere la decisione sbagliata.
- **Fare l'analisi una volta e non ripeterla** dopo aver cambiato la carta: senza verifica non si sa se l'azione ha funzionato.
- **Confondere i ruoli:** un antipasto non si confronta con un secondo, un vino al calice con una bottiglia.

Come si fa con Gnammy

Food Cost → Menu Engineering. Gnammy incrocia le porzioni vendute (dalle comande del gestionale) con il costo delle ricette, sul periodo da/a scelto dal titolare, e mette ogni piatto nel suo quadrante, categoria per categoria. Accanto a ogni piatto c'è l'azione suggerita: proteggere, riprezzare, rendere visibile, togliere.

La matrice è cliccabile: si filtra per classe e si vedono i piatti che la compongono. Per Plowhorse e Dog Gnammy calcola anche il prezzo che porterebbe il margine alla media, arrotondato, e avvisa se si sta incassando meno del listino. Nella scheda **Matrice BCG**, subito dopo, ogni piatto viene confrontato con lo stesso periodo dell'anno precedente e con il leader della sezione, con un suggerimento per piatto.

Nell'editor del menù il pulsante **Margini** apre la finestra di menu engineering del menù aperto: ogni sezione con classe, venduti, margine e suggerimento. I simboli ⭐ 🐴 🧩 🐶 compaiono accanto ai piatti solo a schermo, mai in stampa. Con **Riordina le sezioni** i piatti Star e Puzzle vanno in cima, i Plowhorse a seguire, i Dog in fondo: il menù si salva, i prezzi del gestionale non vengono toccati.

I tre punti da ricordare

1. **Il menu engineering guarda due cose insieme: popolarità e margine in euro.** Il food cost in percentuale non basta.
2. **Ogni quadrante ha un'azione, non un giudizio.** Star si protegge, Plowhorse si riprezza, Puzzle si rende visibile, Dog si toglie o si rifà.
3. **La matrice è una fotografia.** Va rifatta dopo ogni cambiamento, altrimenti non sapete se ha funzionato.

Capitolo 8 — Riscrivere il menù

Il caso. Alla Trattoria del Porto il risotto alla pescatora è un Puzzle: margine alto, vendite basse. In carta sta in fondo alla sezione, senza descrizione, con il prezzo allineato a puntini. La carbonara, che è un Plowhorse, ha una foto, un riquadro e la posizione centrale. Il titolare sposta il risotto in cima, gli scrive una descrizione con il nome del pesce e del riso, toglie il riquadro alla carbonara e lascia i puntini solo dove servono. In un mese il risotto passa da 150 a 220 porzioni: 70 porzioni in più per 11,16 € di margine sono 781 € al mese, senza cambiare una ricetta.

Il menù è il venditore silenzioso del ristorante: parla con ogni cliente, a ogni tavolo, senza stipendio. Dopo il menu engineering sappiamo quali piatti spingere; questo capitolo spiega come la carta può aiutare a farlo.

Il menù è un venditore, non un elenco

Un menù non è la lista di quello che la cucina sa fare. È lo spazio commerciale del ristorante: decide cosa il cliente vede, in che ordine lo vede, quanto tempo dedica a ogni piatto e quale prezzo confronta. Un piatto buono può vendere poco perché è nascosto; un piatto mediocre può vendere molto perché è nel posto giusto.

La prima regola è quindi di coerenza: **il menù deve raccontare la stessa strategia del menu engineering.** Star e Puzzle in evidenza, Plowhorse al centro, Dog fuori. Se la carta dice una cosa e i numeri un'altra, il cliente sceglierà sempre il piatto più comodo, non quello che rende di più.

Dove cade lo sguardo

Chi legge un menù non lo legge tutto. Si ferma su pochi punti: l'inizio e la fine di ogni sezione, i piatti evidenziati, quelli con una descrizione più lunga o una foto. Sono le posizioni dove mettere le Star e i Puzzle. I Plowhorse si vendono da soli e possono stare in mezzo.

Alcune regole pratiche, usate da molti consulenti di menu design:

- **Al massimo 6–8 piatti per sezione.** Troppa scelta rallenta l'ordine e spinge verso il piatto conosciuto, che spesso è un Plowhorse.
- **Un riquadro o un'evidenza per sezione, non di più.** Se tutto è evidenziato, niente lo è.
- **Prezzi senza il simbolo € e senza puntini di allineamento** che portano l'occhio dal nome al prezzo: il cliente sceglie per il piatto, non per il prezzo. È una convenzione, non una regola assoluta: in alcuni locali il prezzo esplicito è parte del patto di trasparenza.
- **Descrizioni concrete:** provenienza, tecnica, un ingrediente che fa la differenza. «Spaghetti alle vongole veraci di Goro, aglio rosso e prezzemolo» vende più di «spaghetti vongole».

- **Foto con misura.** Troppe foto fanno sembrare la carta un fast food; una foto ben fatta di un Puzzle è spesso l'intervento più economico per farlo vendere.

La descrizione che vende

Una descrizione non deve essere poetica: deve essere concreta. Il cliente vuole sapere cosa mangia, non leggere un racconto. Le informazioni che funzionano sono tre:

- **la provenienza** di un ingrediente che conta («vongole veraci di Goro», «Parmigiano Reggiano 24 mesi»);
- **la tecnica** o il dettaglio che rende il piatto diverso («cotto a bassa temperatura», «sfumato al vino bianco»);
- **un elemento di riconoscibilità**, che il cliente può ricordare e raccontare («la nostra carbonara con guanciale di Norcia»).

Da evitare: gli elenchi di ingredienti senza gerarchia, gli aggettivi vuoti («delizioso», «speciale»), le descrizioni troppo lunghe che rallentano la scelta. E soprattutto le descrizioni non vere: se il piatto cambia, la descrizione deve cambiare con lui.

Il prezzo nel menù

Il prezzo è parte del racconto, non un dettaglio da nascondere. Alcuni criteri:

- **Un solo prezzo per piatto**, chiaro, senza simboli che distraggono.
- **Pochi livelli di prezzo.** Se ogni piatto ha un prezzo diverso, il cliente confronta cifre e non piatti; se i prezzi sono raggruppati per categoria, sceglie dentro la categoria.
- **Un'ancora credibile.** Il piatto più caro del menù dovrebbe essere una Star o un piatto firma: serve a far sembrare ragionevoli gli altri prezzi, non a spaventare.
- **Soglie psicologiche.** 12,90 € e 13,00 € sembrano diversi; 19,00 € e 20,00 € cambiano la percezione. L'arrotondamento è una scelta di menù.
- **Coerenza con il valore.** Un prezzo alto su un piatto presentato male è un prezzo che il cliente non accetta.

Allergeni: obbligo e fiducia

Il Regolamento europeo 1169/2011 obbliga i ristoranti a informare i clienti sui 14 allergeni presenti nei piatti. Un menù che indica gli allergeni in modo chiaro (icone, numeri, legenda) non è solo in regola: fa sentire tranquillo chi ha un'allergia e riduce le domande in sala, che fanno perdere tempo ai camerieri.

Gli allergeni devono essere gli stessi in carta, sul menù digitale e nella ricetta: se cambiate il pane della bruschetta, l'informazione deve cambiare dappertutto. Un allergene sbagliato non è un errore di grafica: è un rischio per la salute e per il locale.

Foto e traduzioni

Una foto ben fatta di un piatto Puzzle è spesso l'intervento più economico per farlo vendere. Le foto vanno usate con misura e sempre fedeli al piatto servito: una foto che promette una cosa e un piatto che ne serve un'altra è peggio di nessuna foto.

In zone turistiche il menù tradotto in inglese, tedesco e francese non è un optional: un cliente che non capisce il piatto ordina quello che conosce, cioè il più economico. Le traduzioni fatte con il traduttore automatico e mai rilette sono un altro modo per perdere fiducia.

Un menù, tre canali

Oggi un ristorante ha almeno tre menù: la carta stampata, il menù online (sito, QR code al tavolo) e il menù nel gestionale da cui si battono le comande. Il problema è che spesso non coincidono: il prezzo aggiornato in cassa non è aggiornato sul QR, il piatto del giorno c'è sulla lavagna ma non in carta, la traduzione inglese è ferma a due anni fa.

Ogni differenza costa: un cliente che vede un prezzo sul QR e ne paga un altro, un piatto finito che resta online, un allergene sbagliato. La regola è una sola: **una fonte, tre canali**. Il menù del gestionale è la fonte; carta, QR e web sono copie che si aggiornano insieme.

Gli errori più comuni

- **Ristampare la carta solo una volta all'anno** e correggere i prezzi a penna.
- **Mettere in evidenza i piatti preferiti dallo chef** invece di quelli con più margine.
- **Allergeni copiati a mano** da una tabella che nessuno aggiorna.
- **Traduzioni fatte con il traduttore automatico** e mai rilette.
- **Prezzi diversi tra carta, QR e delivery.**
- **Dimenticare il menù del giorno**: se non è in carta, non esiste per il cliente.

Come si fa con Gnammy

Menù da stampare. Un editor impagina la carta partendo dagli articoli del gestionale, con prezzi, descrizioni, allergeni e traduzioni sempre allineati. Se cambia un prezzo in Passepartout Menù, Gnammy segnala i menù da ristampare. I simboli del menu engineering e il badge del food cost compaiono solo a schermo, mai in stampa.

Web e QR. Lo stesso menù diventa la versione online raggiungibile dal QR code al tavolo, aggiornata insieme alla carta. **Sincronizza** tiene allineati gestionale, Welcome e web. Con l'intelligenza artificiale Gnammy genera traduzioni delle descrizioni, propone le foto dei piatti e importa un menù esistente da PDF. Gli allergeni seguono gli ingredienti della ricetta.

Nell'editor, il pulsante **Margini** richiama il menu engineering del menù aperto e **Riordina le sezioni** mette Star e Puzzle in cima, i Plowhorse a seguire, i Dog in fondo. Il menù si salva; i

prezzi del gestionale non vengono toccati.

I tre punti da ricordare

1. **Il menù è un venditore, non un elenco.** La posizione, la descrizione e il prezzo decidono cosa il cliente ordina.
2. **Star e Puzzle in evidenza, Plowhorse al centro, Dog fuori.** La carta deve seguire la matrice, non le abitudini.
3. **Una fonte, tre canali.** Carta, QR e gestionale devono dire la stessa cosa, allo stesso prezzo.

CHECKLIST — LA REVISIONE DEL MENÙ IN OTTO CONTROLLI

- ☐ Ogni sezione ha al massimo 6–8 piatti?
- ☐ Star e Puzzle sono nelle posizioni più visibili?
- ☐ I Plowhorse sono al centro e i Dog sono usciti?
- ☐ Le descrizioni sono concrete e aggiornate?
- ☐ I prezzi sono coerenti tra carta, QR e delivery?
- ☐ Gli allergeni sono corretti e allineati alla ricetta?
- ☐ Le foto sono fedeli ai piatti serviti?
- ☐ Le traduzioni sono state rilette da una persona?

Capitolo 9 — Menu engineering nel tempo: budget e confronti

Il caso. Ad aprile il risotto alla pescatora della Trattoria del Porto vende 150 porzioni ed è un Puzzle: margine alto, popolarità sotto la soglia. A ottobre ne vende 90 e diventa un Dog. Il titolare è tentato di toglierlo. Poi si chiede: è cambiato il piatto o è cambiata la stagione? Il risotto è lo stesso; il pubblico di ottobre non è quello di aprile. Se lo togliesse a ottobre, perderebbe un piatto che in primavera funziona.

Una matrice calcolata su un solo periodo è una fotografia. Per decidere serve un film: la tendenza, il confronto con l'anno prima, il budget. Questo capitolo spiega come usare il menu engineering nel tempo, senza inseguire il numero di un mese.

La matrice è una fotografia, non un film

Il menu engineering calcola la popolarità e il margine su un periodo scelto. Se il periodo è troppo corto — una settimana, un weekend — il risultato è rumoroso: basta un evento, una giornata di pioggia, un tavolo numeroso per spostare le quote. Se il periodo mescola stagioni diverse, il risultato è ancora peggiore: si confrontano piatti che hanno pubblici diversi.

Alcune regole:

- **almeno quattro settimane** per periodo, meglio se due o tre mesi;
- **categoria per categoria**, mai tutta la carta insieme;
- **stesso periodo dell'anno prima** quando si vuole capire la stagionalità;
- **non reagire a un mese**: un piatto che cala una volta può essere un caso, non una tendenza.

Un piatto può cambiare classe da un periodo all'altro. Non è un errore del metodo: è la realtà del ristorante. La domanda non è «in che classe è il piatto?», ma «in che classe è adesso, e cosa è cambiato rispetto a prima?».

Confrontare bene: LY e SDLY

Un numero da solo non dice se le cose vanno bene. Serve un confronto, e il confronto deve essere omogeneo. Il sabato non si confronta con il venerdì, ottobre non si confronta con agosto.

CONFRONTO	COSA SIGNIFICA	QUANDO USARLO
Periodo precedente	Questa settimana con la scorsa, questo mese con il mese scorso	Andamento di breve periodo, ma attenzione alla stagione
LY — last year	Le stesse date dell'anno scorso	Stagionalità: ottobre con ottobre
SDLY — same day last year	Gli stessi giorni della settimana, spostati di 364 giorni (52 settimane)	Confronto per giorno della settimana: il secondo sabato di ottobre con il secondo sabato dell'anno prima

Il confronto LY è il più onesto per un'attività stagionale: ottobre con ottobre, Pasqua con Pasqua. Ma ha una trappola: i mesi non hanno lo stesso numero di giorni della settimana. Un ottobre con cinque sabati e un ottobre con quattro sabati non sono confrontabili sul totale. Per questo esiste SDLY: sposta le date di 364 giorni, cioè 52 settimane esatte, e conserva il giorno della settimana. Il secondo sabato di ottobre si confronta con il secondo sabato di ottobre dell'anno prima, non con il 10 ottobre.

I due confronti non si escludono: LY dice se il mese è andato meglio o peggio; SDLY dice se il singolo giorno della settimana è andato meglio o peggio. Insieme, raccontano la storia.

La matrice BCG

La matrice BCG aggiunge il movimento. Mette ogni piatto su due assi:

- la **quota** rispetto al piatto leader della categoria;
- la **crescita** rispetto allo stesso periodo dell'anno prima.

Ne risultano quattro zone:

- **Stelle in crescita:** quota alta e crescita alta. Sono i piatti da proteggere e spingere.
- **Mucche da mungere:** quota alta, crescita bassa. Sono i piatti stabili, che vendono e rendono; si mantengono.
- **Punti interrogativi:** quota bassa, crescita alta. Sono i piatti nuovi o in ascesa: vanno osservati e sostenuti.
- **Piatti in declino:** quota bassa, crescita bassa. Vanno tolti o rifatti.

La BCG non sostituisce il menu engineering: lo completa. Il menu engineering dice dove sono i piatti oggi; la BCG dice dove stanno andando. Un piatto può essere un Puzzle nel menu engineering e una stella in crescita nella BCG: è il caso migliore, perché ha margine e sta crescendo. Un piatto può essere un Plowhorse e una mucca da mungere: vende tanto, cresce poco, ma paga le bollette.

Il budget di fatturato

Il budget è l'obiettivo di ricavo del periodo: «quest'anno voglio incassare il 10% in più». Non è un aumento di prezzo: è un obiettivo che si raggiunge con quattro leve:

- **più coperti** (più clienti, più turni, più tavoli);
- **spesa media più alta** (upselling, vini, dolci, caffè);
- **mix di vendita migliore** (più piatti ad alto margine);
- **prezzi più alti**, dove il mercato lo permette.

Il prezzo da solo raramente porta al +10%. Facciamo un conto: un locale incassa 100.000 € e vuole arrivare a 110.000 €. Aumenta i prezzi del 4% e perde il 2% dei coperti. L'incasso diventa 100.000 × 1,04 × 0,98 = 101.920 €: +1,9%, non +10%. Per arrivare all'obiettivo servono anche più coperti o un mix migliore. Il budget è una decisione complessiva, non un ritocco di listino.

Quando si decide di agire sui prezzi, l'ordine dei ritocchi è questo:

PASSO	COSA SI TOCCA	CRITERIO
1	Piatti con food cost sopra l'obiettivo	Fino al prezzo suggerito
2	Star e Plowhorse	Stesso rialzo percentuale, il minimo necessario
3	Puzzle e piatti senza ricetta	Dopo i primi due
—	Dog	Non si toccano

Nessun piatto dovrebbe superare un rialzo massimo (per esempio il 10%). E bisogna tenere conto dell'**elasticità**: se i clienti sono fedeli, un aumento dell'1% può non cambiare la domanda (elasticità 0); se sono attenti al prezzo, può ridurla dello 0,5% (elasticità −0,5); se sono sensibili, dell'1% (elasticità −1). Il budget va costruito su questa sensibilità, non sulla speranza.

Simulare, applicare, verificare

Il prezzo suggerito si calcola dal food cost obiettivo:

Prezzo netto = Costo della porzione ÷ Food cost obiettivo

Prezzo in carta = Prezzo netto × (1 + IVA)

Prima di applicare, si simula: quanto cambia il margine, quanto cambia il food cost, quante porzioni si rischiano di perdere. Poi si applica **un categoria alla volta**, si monitora per due-quattro settimane e si decide se continuare.

Dopo l'applicazione, Gnammy tiene lo storico delle modifiche: si può annullare un aumento e tornare al prezzo di prima. Questa possibilità è importante: un aumento non è irreversibile, ma va verificato con i numeri, non con l'impressione.

Il report che chiude il ciclo

Il menu engineering non finisce con l'analisi. Il ciclo è: **analizzare → decidere → agire → misurare**. Il report mensile è lo strumento che chiude il ciclo. Deve stare in una pagina e contenere:

- incasso, coperti, spesa media, scontrino medio;
- food cost teorico e reale, con lo scostamento;
- menu engineering per categoria: Star, Plowhorse, Puzzle, Dog;
- piatti migliori e piatti da rivedere;
- prezzi cambiati e loro effetto;
- risultato del contest, se attivo;
- confronto con l'anno prima;
- **tre decisioni** per il mese successivo.

Il report non serve a dimostrare che avete lavorato: serve a decidere cosa fare. Se non porta a tre decisioni, è un documento in più.

Gli errori più comuni

- **Confrontare periodi non omogenei** (un mese con cinque sabati contro uno con quattro).
- **Cambiare il menù e non misurare** l'effetto: senza verifica non sapete se ha funzionato.
- **Usare il budget come un desiderio**, senza coperti, mix e prezzi che lo sostengono.
- **Alzare i prezzi senza verificare l'elasticità**: il conto può peggiorare.
- **Cambiare troppe cose insieme**: se cambiate prezzi, piatti e carta nello stesso mese, non sapete cosa ha prodotto il risultato.
- **Ignorare la stagionalità**: il risotto che vende in primavera può essere un Dog a ottobre, senza essere un piatto sbagliato.

Come si fa con Gnammy

Food Cost → Menu Engineering e **Matrice BCG** danno la fotografia e il film: classi per categoria, confronto con il leader, crescita rispetto all'anno prima. Il comando **Confronta con LY / SDLY** è disponibile in Vendite e margini, Andamento e Prezzi e obiettivi: la scelta vale per tutte le schede e resta memorizzata.

Food Cost → Prezzi e obiettivi calcola il prezzo suggerito dal food cost obiettivo di categoria e la funzione **Budget** dice quali prezzi toccare per arrivare all'obiettivo, con l'ordine dei ritocchi e l'elasticità. Si applica con conferma, si annulla con lo storico. Il **Report del periodo** è stampabile in A4 o PDF e contiene i numeri chiave, il food cost teorico e reale, il menu engineering, i piatti migliori e quelli da rivedere, i rincari e il riepilogo mese per mese.

Quando un prezzo cambia, Gnammy segnala i menù da ristampare e aggiorna il menù online. Alla fine del ciclo, il report del contest dice se la sala ha lavorato sugli stessi obiettivi.

I tre punti da ricordare

1. **Una matrice su un periodo è una fotografia.** Per decidere serve il film: tendenza, LY/SDLY e BCG.
2. **Il budget non è un aumento di prezzo.** È un obiettivo di ricavo che si costruisce su coperti, spesa media, mix e prezzi.
3. **Il ciclo si chiude con la misurazione.** Analizzare, decidere, agire, misurare: senza l'ultimo passo, il resto è teoria.

CHECKLIST — IL CICLO MENSILE DEL MENÙ IN SEI PASSI

- ☐ Ho scelto un periodo omogeneo (almeno quattro settimane, stessa stagione).
- ☐ Ho confrontato con LY e SDLY, non solo con il mese prima.
- ☐ Ho letto il menu engineering categoria per categoria.
- ☐ Ho deciso le azioni: Star, Plowhorse, Puzzle, Dog.
- ☐ Ho applicato i cambiamenti uno alla volta e ho aggiornato tutti i canali.
- ☐ Ho verificato dopo due-quattro settimane e scritto le tre decisioni del mese.

Capitolo 10 – Leggere le vendite

Il caso. Alla Trattoria del Porto l'incasso di ottobre è cresciuto del 5%. Il titolare è contento, finché non guarda i coperti: sono calati del 3%. La crescita viene tutta dalla spesa media, salita dell'8%. Il locale ha guadagnato di più con meno clienti, il che non è necessariamente un male: ma se i coperti continuano a calare, i costi fissi pesano su un numero più piccolo di persone. L'incasso da solo non racconta se il locale sta crescendo o sta perdendo clienti.

L'incasso di una serata è il risultato di due numeri: quanti clienti sono entrati e quanto ha speso ciascuno. Tutto il lavoro sulle vendite consiste nel far crescere uno dei due, o entrambi, senza far crollare l'altro.

Ricavi = coperti × spesa media

La formula è semplice:

Ricavi = Coperti × Spesa media per coperto

La Trattoria del Porto a ottobre ha fatto 3.000 coperti con una spesa media di 33,33 € netti: circa 100.000 € di ricavi. Se la spesa media sale di 2 € — un caffè e un amaro in più ogni tanto, un calice invece dell'acqua — a parità di coperti sono 6.000 € in più al mese, senza un cliente in più. Se i coperti salgono di 100 con la stessa spesa media, sono 3.333 € in più. Le due strade non sono equivalenti: la prima dipende dalla sala, la seconda dal marketing e dalla capienza.

Attenzione a non confondere **spesa media per coperto** e **scontrino medio**. La prima divide l'incasso per i coperti; la seconda per i conti. In un tavolo da quattro, lo scontrino è quattro volte la spesa media. Per il ristorante con servizio al tavolo la spesa media è più utile; per bar, asporto e delivery lo scontrino è la misura giusta.

I numeri da guardare

INDICATORE	CHE COSA DICE	COME SI LEGGE
Coperti	Quanti clienti sono stati serviti	Per giorno, turno (pranzo, cena) e sala
Spesa media per coperto	Quanto spende ogni cliente	Sale con suggerimento, vini, dolci, caffè
Scontrino medio	Quanto vale ogni conto	Utile per bar, asporto e delivery
Mix di vendita	Quali piatti e categorie si vendono	La base del menu engineering
Rotazione dei tavoli	Quante volte si occupa un tavolo per turno	Conta nei locali sempre pieni
Venduto per ora	Quando si incassa	Serve per i turni del personale
Mance	Quanto lasciano i clienti	Segnale di soddisfazione e di servizio

Nessuno di questi numeri, da solo, dice se il locale va bene. Un aumento della spesa media con coperti in calo può essere un bene (più margine per cliente) o un male (il locale sta perdendo il pubblico di tutti i giorni). Un aumento dei coperti con spesa media in calo può essere un bene (più affluenza) o un male (sconti, mix povero). La lettura è sempre una combinazione.

Scomporre la variazione

Quando l'incasso cambia, la domanda è: **da dove viene il cambiamento?** Si scompone in tre pezzi:

- **volume**: più o meno coperti;
- **prezzo**: prezzi più alti o più bassi;
- **mix**: più piatti e bevande a margine alto, o più piatti economici.

Un esempio. L'incasso cresce del 5%, i coperti calano del 3%, la spesa media cresce dell'8%. La crescita viene dal prezzo e dal mix, non dal volume. Se il calo dei coperti è stagionale, va bene; se è strutturale, il locale sta diventando più caro e meno frequentato. Un altro esempio: incasso stabile, coperti +10%, spesa media −9%. Il locale è più pieno ma più povero per cliente: forse ha abbassato i prezzi, forse ha cambiato il mix. In entrambi i casi, la prima cosa da fare è capire quale delle tre leve si è mossa.

Confrontare bene

Un numero da solo non dice se le cose vanno bene. Serve un confronto, e il confronto deve essere omogeneo.

- **Stesso giorno della settimana scorsa:** il sabato con il sabato prima.
- **Periodo precedente:** questa settimana con la settimana scorsa, questo mese con il mese scorso, con attenzione alla stagione.
- **Stesso periodo dell'anno scorso (LY):** il confronto più onesto per un'attività stagionale.
- **Stesso giorno dell'anno scorso (SDLY):** il secondo sabato di ottobre con il secondo sabato di ottobre dell'anno prima, non con il 10 ottobre.

La trappola più comune è il mese con cinque sabati contro un mese con quattro. Sul totale, il mese con cinque sabati sembra migliore; per giorno, può essere identico. Confrontate sempre i valori medi per giorno o per servizio, non solo i totali.

Le varianti: un ricavo nascosto

Aggiunte, extra, cotture e sostituzioni («con bufala», «doppio formaggio», «senza glutine») sono spesso battute come varianti del piatto. Valgono poco una per una, ma sommate fanno numeri importanti, e dicono molto su cosa piace ai clienti.

Le varianti sono anche la misura più diretta dell'upselling: ogni «con bufala» battuto in comanda è un suggerimento andato a segno. Una variante richiesta spessissimo può diventare un piatto della carta: se il cliente la chiede in un tavolo su tre, forse è un piatto che manca.

Il report che arriva da solo

Il titolare non ha tempo di aprire un programma ogni mattina. Il modo più efficace per guardare le vendite è riceverle: una email ogni giorno o ogni settimana con incasso, coperti, spesa media e confronto con lo stesso periodo. Dieci secondi di lettura, e se qualcosa non torna si approfondisce.

Un buon report non è un elenco di numeri: è una selezione. Deve dire cosa è cambiato, non tutto quello che è successo. Se il report è troppo lungo, non lo legge nessuno.

Gli errori più comuni

- **Guardare solo l'incasso totale**, senza dividere coperti e spesa media.
- **Confrontare periodi non omogenei** (un mese con cinque sabati contro uno con quattro).
- **Contare le vendite con l'IVA** quando i costi sono senza: il margine sembra più alto di quello che è.
- **Non dividere per sala o reparto**: il bar che cresce nasconde il ristorante che cala.
- **Confondere scontrino medio e spesa media per coperto.**
- **Ignorare le varianti**: sono piccole una per una, ma raccontano cosa chiedono i clienti.

Come si fa con Gnammy

Analisi vendite. Gnammy legge le vendite dal gestionale (dall'archivio di Replica Dati) e le mostra per giornata e per periodo, con filtri per sala, cameriere e turno. Ogni dato si confronta con il giorno precedente, lo stesso giorno della settimana scorsa, il periodo precedente, l'anno scorso e lo stesso giorno dell'anno scorso.

La vista **Varianti per piatto** mostra quali aggiunte e modifiche vengono chieste e quanto valgono. Il **report via email** arriva in automatico al titolare con i numeri della giornata o della settimana, i top food, beverage e vini, le mance e il meteo. Dalla stessa sezione si apre il Conto economico.

I tre punti da ricordare

1. **L'incasso è coperti × spesa media.** Se non sapete quale dei due si è mosso, non sapete cosa sta succedendo.
2. **Confrontate solo periodi omogenei.** Lo stesso giorno, lo stesso periodo, lo stesso anno: il totale da solo inganna.

3. **Le varianti sono vendite e domanda.** Misurarle dice cosa i clienti chiedono e quanto funziona il suggerimento in sala.

CHECKLIST — LA LETTURA DELLE VENDITE IN SETTE DOMANDE

- ☐ L'incasso è cresciuto per coperti, per spesa media o per entrambi?
- ☐ La spesa media è salita per prezzi, mix o upselling?
- ☐ I coperti sono calati in tutte le sale o solo in una?
- ☐ Il confronto è con lo stesso giorno della settimana e con l'anno prima?
- ☐ Le varianti più richieste sono aumentate o diminuite?
- ☐ Il report è diviso per sala, turno e canale?
- ☐ Le vendite sono lette al netto dell'IVA?

Capitolo 11 – Il venduto camerieri

Il caso. Alla Trattoria del Porto due camerieri servono lo stesso numero di coperti nella stessa settimana. Il primo vende 38 € per coperto, il secondo 30 €. Stesso menù, stessa sala, clienti simili. La differenza non è il carattere: è la tecnica. Il primo propone il calice di vino prima che il cliente lo chieda, suggerisce il dolce del giorno, chiede il caffè al momento giusto. Il secondo prende l'ordine e porta i piatti. La differenza di 8 € a coperto, su 400 coperti, è 3.200 € in una settimana.

Il menù suggerisce, ma chi vende davvero è il cameriere. È lui che propone il vino giusto, ricorda il dolce della casa, chiede «un caffè?» al momento giusto. Misurare il venduto per cameriere è il primo passo per capire cosa funziona e insegnarlo agli altri.

Vendere non vuol dire forzare

In questo libro, «vendere» in sala significa **consigliare bene**. Il cliente che riceve il suggerimento giusto — il calice adatto al pesce, il dolce del giorno, il digestivo della casa — esce più contento e spende di più. Il cliente spinto a ordinare quello che non vuole non torna. Il confine è chiaro: si propone, non si insiste.

Questa distinzione non è solo etica: è commerciale. Un suggerimento forzato produce una vendita oggi e un cliente perso domani; un suggerimento utile produce una vendita oggi e un cliente che torna.

Upselling e cross-selling

Upselling: proporre una versione superiore dello stesso prodotto. La bufala al posto del fiordilatte, il vino della riserva, la bistecca da 1 kg invece che da 600 g.

Cross-selling: proporre un prodotto in più che accompagna. L'antipasto da dividere, il calice con il secondo, il dolce, il caffè, l'amaro.

Le varianti del gestionale sono la misura più diretta dell'upselling: ogni «con bufala» battuto in comanda è un suggerimento andato a segno. Anche la quota di vini, dolci e caffè sul venduto totale è un indicatore della capacità di proporre.

Il venduto per cameriere

Per sapere chi vende cosa serve un dato preciso: il **venduto per cameriere**, cioè il totale delle righe che ogni cameriere ha battuto in comanda. Conviene leggerlo dalle comande e non dal conto, perché spesso il conto viene chiuso alla cassa da un'altra persona, o più camerieri usano lo stesso accesso.

I numeri da guardare per ogni cameriere:

INDICATORE	PERCHÉ CONTA
Venduto totale	Quanto lavoro ha gestito nel periodo
Venduto per coperto servito	Quanto vale in media un suo cliente: confronta camerieri con turni diversi
Quota di vini, dolci e caffè	Misura la capacità di suggerire
Varianti vendute	Misura l'upselling
Storni	Errori di comanda, piatti rimandati: un segnale di formazione, non una colpa

Il **venduto per coperto** è il numero più importante, perché permette di confrontare camerieri con turni e sale diverse. Un cameriere che serve 60 coperti e vende 1.800 € ha un medio di 30 €; uno che ne serve 40 e vende 1.520 € ha un medio di 38 €. Il secondo vende meglio per cliente, anche se il totale è più basso.

Confrontare camerieri con turni diversi

Il venduto totale, da solo, premia chi ha più coperti. Per confrontare davvero bisogna tenere conto di:

- **coperti serviti**, non solo venduto;
- **sala o zona** (la terrazza, la sala interna, il dehors hanno mix diversi);
- **turno** (pranzo e cena hanno spese medie diverse);
- **tipo di clientela** (turisti, abituali, gruppi);
- **numero di camerieri** sul tavolo.

Un cameriere con 40 coperti in una sala tranquilla può avere un medio più alto di uno con 80 coperti in una sala caotica. Il confronto va fatto a parità di condizioni, o almeno con la consapevolezza delle differenze.

Dal numero alla formazione

Il venduto per cameriere non serve a fare la classifica dei buoni e dei cattivi. Serve a capire cosa fa chi vende di più e insegnarlo agli altri.

Se un cameriere vende il doppio dei dolci, ascoltate come li propone. Se un altro ha molti storni, forse ha bisogno di conoscere meglio la carta. Se un terzo ha un medio alto sui vini, chiedetegli di raccontare la sua tecnica in un briefing.

Un briefing di cinque minuti prima del servizio vale più di qualsiasi report: il piatto del giorno, il vino da proporre, il Puzzle da far conoscere, il prodotto in magazzino da far ruotare. La formazione non è un corso una volta all'anno: è una conversazione prima di ogni servizio.

Privacy e lavoro

I dati di vendita per cameriere sono dati personali e riguardano la valutazione del lavoro. Prima di usarli per premi, classifiche o comunicazioni ai dipendenti, conviene parlarne con il consulente del lavoro e informare il personale in modo trasparente su che cosa si misura e perché.

Alcune regole prudenti:

- misurare il venduto, non il comportamento personale;
- non pubblicare classifiche nominative senza consenso;
- usare i dati per formare, non per punire;
- verificare con il consulente del lavoro le regole su premi e incentivi;
- conservare i dati solo per il tempo necessario.

Gli errori più comuni

- **Attribuire le vendite a chi chiude il conto** invece che a chi ha preso la comanda.
- **Confrontare camerieri con turni diversi** usando il venduto totale invece del venduto per coperto.
- **Usare i dati per rimproverare** invece che per formare.
- **Mostrare a tutti la classifica nominativa**: crea tensioni e spinge a nascondere gli errori.
- **Ignorare gli storni**: sono un segnale di formazione, non solo di errore.
- **Dimenticare privacy e regole del lavoro.**

Come si fa con Gnammy

Venduto camerieri. Gnammy mostra il venduto di ogni cameriere preso dalle righe di comanda, come battute (prezzo × quantità, IVA inclusa, con gli sconti di riga, senza gli sconti del conto). Le colonne sono conti, coperti, pezzi, venduto con la barra della quota, medio a coperto, storni e importo degli storni. Si filtra per cameriere e per periodo: oggi, settimana, mese, dal… al…, con il giorno di servizio che arriva fino alle 6 del mattino.

Con la 1.4.0 le varianti si vedono anche per cameriere: è la misura più diretta del suggerimento in sala. L'analisi è riservata al titolare. Per trasformarla in un gioco di squadra c'è il modulo **Contest camerieri**, raccontato nel prossimo capitolo.

I tre punti da ricordare

1. **Vendere in sala significa consigliare, non forzare.** Il suggerimento giusto fa spendere di più e tornare il cliente.
2. **Il numero giusto è il venduto per coperto, non il venduto totale.** Altrimenti premia chi ha più tavoli, non chi vende meglio.

3. **I dati servono a formare, non a giudicare.** Privacy e regole del lavoro vanno verificate prima di premi e classifiche.

CHECKLIST — IL COLLOQUIO MENSILE CON IL CAMERIERE IN SEI DOMANDE

- ☐ Quanti coperti hai servito questo mese?
- ☐ Qual è il tuo venduto per coperto, e come è cambiato?
- ☐ Su quali piatti o bevande hai venduto di più?
- ☐ Quali varianti ti chiedono più spesso?
- ☐ C'è un piatto che vorresti conoscere meglio per proporlo?
- ☐ Cosa ti serve dalla cucina o dalla sala per lavorare meglio?

Capitolo 12 – Il contest che funziona

Il caso. Un ristorante lancia un contest sulla sala: vince chi incassa di più. I camerieri cominciano a spingere i piatti più cari, i paccheri all'astice, la bottiglia più costosa, il taglio più grande. L'incasso sale, ma il food cost sale ancora di più: i piatti spinti sono quelli con il margine più basso. Dopo tre settimane i camerieri litigano tra loro, qualcuno nasconde gli errori, il titolare chiude il contest e giura che non lo farà mai più.

Il problema non era il contest: era il premio. Un contest ben fatto trasforma il servizio in una sfida di squadra: i camerieri sanno cosa proporre, vedono subito il risultato del loro lavoro e si divertono. Un contest fatto male fa l'opposto: spinge a forzare i clienti, crea rivalità, e dopo tre settimane nessuno ci pensa più. La differenza non sta nel premio, ma in **cosa si premia e come**.

Premiare il margine, non l'incasso

La prima regola è la più importante. Se il contest premia l'incasso, il cameriere spingerà i piatti più cari, che non sempre sono quelli che rendono di più (ricordate i paccheri all'astice: prezzo alto, costo altissimo). Se premia il margine, gli obiettivi del cameriere e del locale coincidono.

In pratica: ogni piatto venduto vale dei punti proporzionali al margine che lascia. Il cameriere non vede euro né percentuali di food cost: vede punti. Il titolare, invece, sa esattamente quanto margine c'è dietro ogni punto. È un gioco equo: la sala è premiata per quello che conviene al locale, non per quello che sembra più grande.

Le regole di un buon contest

Dagli studi sulla motivazione e sulla gamification applicata al lavoro emergono alcune regole pratiche.

- **Prima la squadra, poi il singolo.** L'obiettivo principale è di tutta la sala, con tappe intermedie (25%, 50%, 75%, 100%) e un premio a ogni tappa. In una sala la maggior parte delle persone è motivata dal gruppo e dal lavoro fatto bene, non dalla gara.
- **Ognuno corre anche contro sé stesso.** Il record personale (il miglior servizio, la miglior settimana) motiva chi non sarà mai primo in classifica.
- **La classifica dura poco.** Una gara ha un inizio e una fine: una settimana, un mese, una stagione. Poi si riparte da zero, così chi è rimasto indietro ha una nuova occasione.
- **Feedback veloce.** Il cameriere deve vedere i punti dello stesso servizio, non a fine mese.
- **Niente punti tolti, niente gogna.** Gli storni non diventano una penalità pubblica: spingerebbero a nascondere gli errori.
- **Bonus a sorpresa, con un tetto.** Il titolare può dare punti extra su un piatto o un prodotto per un periodo, ma con un limite per servizio, per evitare eccessi.

- **Premi non in denaro, o comunque di squadra.** Una cena per la sala, un giorno libero in più, un corso. Premi in denaro legati alla posizione in classifica vanno valutati prima con il consulente del lavoro.

I bonus: dire alla sala cosa spingere

Il bonus è lo strumento con cui il titolare collega il contest a tutto quello che abbiamo visto nel libro:

BONUS SU…	COLLEGATO A…	ESEMPIO
Un piatto o una categoria	Menu engineering	Punti doppi sul risotto alla pescatora, un Puzzle
Piatti con un certo ingrediente	Food cost e acquisti	Bonus sui piatti con i gamberi, comprati in offerta
Prodotti con giacenza alta	Magazzino	Il vino fermo da tre mesi in cantina
Piatti ad alto margine	Food cost	Tutti i piatti con food cost sotto il 25%

Così il contest non è un gioco a parte: è il modo più diretto per trasformare le analisi del titolare in azioni della sala. Il bonus sul vino fermo fa ruotare il magazzino; il bonus sul Puzzle lo fa conoscere; il bonus sull'ingrediente in offerta recupera il costo.

Ma attenzione: **troppi bonus confondono.** Se tutto è in bonus, il cameriere non sa cosa scegliere e finisce per spingere quello che gli sembra più facile. Due o tre bonus alla volta sono sufficienti, con un tetto di punti per servizio.

Il gioco: punti, piloti, gare

Gnammy ha dato al contest un tema di gara automobilistica: il **Gran Premio delle Comande**. Ogni gara («corsa») si avvia con il pulsante a bandiera a scacchi e si chiude a mano, oppure si programma da una data a un'altra. I punti nascono dal margine delle righe di comanda di ogni cameriere, calcolato con il food cost; il traguardo della corsa viene proposto in automatico dallo storico.

Ogni cameriere ha il suo avatar da pilota (nome, numero, colori) e vede solo punti, mai euro. La squadra avanza per tappe. Il titolare inserisce i bonus giorno per giorno: su un articolo, sui piatti che contengono un ingrediente, sui prodotti con giacenza alta o sui piatti ad alto margine, con un tetto di punti.

A corsa avviata si vede in ogni momento lo stato della gara. Il report via email arriva al titolare (con venduto e margine, se richiesto) e, ogni settimana, a ogni cameriere che ha dato il consenso: posizione, punti della settimana, punti che mancano per superare chi è davanti, nessun importo in euro. Alla chiusura la classifica finale si scarica in Excel o PDF e resta nello storico delle corse.

Perché funziona il tema del gioco? Perché dà tre cose che un report non dà: un **feedback immediato**, un **progresso visibile** e un'**identità di squadra**. Il cameriere non legge una

tabella: vede la sua corsa, il suo compagno davanti, la prossima tappa. È lo stesso motivo per cui i punti funzionano meglio degli euro: sono facili da capire, non imbarazzano e non espongono il margine del locale.

Misurare se funziona

Un contest va misurato come qualsiasi investimento. Si confrontano le settimane con il contest e quelle senza: margine medio per coperto, quota dei piatti in bonus, storni, partecipazione di chi sta nella metà bassa della classifica. E si guarda cosa succede dopo **4–6 settimane**, quando l'effetto novità finisce.

Se il contest funziona, il margine per coperto sale e resta più alto anche dopo la fine; se funziona solo durante, è stato un fuoco di paglia. Le regole che non spostano il margine si tolgono. Le regole che creano tensioni o spingono a nascondere gli errori si tolgono subito.

Attenzione agli effetti indesiderati: un cameriere che spinge troppo può far perdere clienti; una classifica troppo competitiva può rompere la squadra; un bonus troppo ricco può spostare il servizio verso il piatto sbagliato. Il contest è uno strumento, non una religione.

Gli errori più comuni

- **Premiare l'incasso invece del margine.**
- **Una classifica permanente** che vede sempre gli stessi in testa.
- **Mostrare ai camerieri importi in euro e food cost:** si parla sempre di punti.
- **Lanciare il contest senza spiegarlo** e senza ascoltare la sala.
- **Dimenticare privacy e regole del lavoro.**
- **Troppi bonus insieme**, senza un tetto: il gioco perde senso.
- **Non misurare l'effetto** dopo la fine del contest.

Come si fa con Gnammy

Contest camerieri — Gran Premio delle Comande. Il contest è un modulo aggiuntivo della licenza e richiede l'Analisi vendite. La corsa si avvia con la bandiera a scacchi e si chiude a mano, oppure si programma da una data a un'altra. I punti nascono dal margine delle righe di comanda di ogni cameriere, calcolato con il food cost; il traguardo viene proposto automaticamente dallo storico.

Ogni cameriere ha il suo avatar da pilota e vede solo punti, mai euro. La squadra avanza per tappe. Il titolare inserisce i bonus giorno per giorno: su un articolo, sui piatti che contengono un ingrediente, sui prodotti con giacenza alta o sui piatti ad alto margine, con un tetto di punti. A corsa avviata si vede in ogni momento lo stato della gara.

Il report via email arriva al titolare con venduto e margine; ogni settimana arriva a ogni cameriere che ha dato il consenso, con posizione, punti della settimana e punti che mancano per superare chi è davanti, senza importi in euro. Alla chiusura la classifica finale si scarica in Excel o PDF e resta nello storico delle corse.

I tre punti da ricordare

1. **Il contest premia il margine, non l'incasso.** Altrimenti la sala spinge i piatti sbagliati.
2. **La squadra viene prima della classifica.** Tappe, record personali e feedback veloce motivano più del primo posto.
3. **Un contest si misura.** Se il margine per coperto non sale, il gioco non sta funzionando: si cambia, non si insiste.

CHECKLIST — IL CONTEST IN DIECI REGOLE

- ☐ Il premio è il margine, non l'incasso?
- ☐ C'è un obiettivo di squadra, oltre alla classifica individuale?
- ☐ La gara ha una durata breve e una fine chiara?
- ☐ Il cameriere vede i punti dello stesso servizio?
- ☐ Non ci sono penalità pubbliche per gli storni?
- ☐ I bonus sono pochi, chiari e con un tetto?
- ☐ I premi sono non in denaro o di squadra?
- ☐ Privacy e regole del lavoro sono state verificate?
- ☐ Il contest è stato spiegato e discusso con la sala?
- ☐ Margine per coperto e storni vengono misurati prima e dopo?

Capitolo 13 – Margherita e l'intelligenza artificiale

Il caso. Il titolare della Trattoria del Porto ha capito cosa deve fare, ma non sa da dove cominciare. «Dove si cambia il prezzo di un piatto?» «Che differenza c'è tra food cost teorico e reale?» «Quali piatti dovrei rivedere questo mese?» Sono tre domande diverse: la prima riguarda il software, la seconda la formazione, la terza i numeri del locale. Margherita è l'assistente di Gnammy che risponde a tutte e tre, in italiano.

Tutti i capitoli precedenti hanno un limite comune: richiedono tempo e un po' di competenza. Margherita abbassa entrambe le barriere: risponde alle domande, spiega i concetti e fa una parte del lavoro al posto vostro.

Tre ruoli

Supporto. «Dove si cambia il prezzo di un piatto?», «Come ristampo il menù?». Margherita risponde sull'uso di Gnammy partendo dalla guida ufficiale. Se non conosce la risposta non la inventa: propone di inviare la domanda al supporto.

Formazione. «Che differenza c'è tra food cost teorico e reale?», «Cos'è il prime cost?». Margherita spiega i concetti di gestione della ristorazione con la definizione, la formula, un esempio con i numeri e il punto di Gnammy dove trovarli. È, in pratica, questo libro in forma di conversazione.

Intelligenza artificiale al lavoro. Margherita e le funzioni con l'IA di Gnammy traducono le descrizioni dei piatti, propongono le foto, leggono fatture e menù in PDF, propongono le ricette, classificano le righe delle fatture nei centri di costo e suggeriscono i bonus dei contest.

Il consulente sui vostri numeri

Con il modulo Food Cost, Margherita diventa anche consulente: legge food cost, menu engineering e rincari del vostro locale e risponde a domande come «quali piatti dovrei rivedere questo mese?» o «quanto mi costa l'aumento dell'olio?». Le funzioni di consulenza e di intelligenza artificiale consumano crediti, legati al modulo usato.

È il passaggio che trasforma l'assistente da manuale a collega: non vi dice solo come si calcola il food cost, vi dice **quanto è il vostro**. Ma la risposta va letta come una proposta, non come una sentenza: Margherita conosce i dati, non il vostro cliente, il vostro quartiere, la vostra squadra.

Come usarla bene

Fate domande precise. «Quali primi sono Plowhorse a ottobre?» funziona meglio di «come vanno i primi?». «Quanto incide l'olio sul food cost degli spaghetti alle vongole?» funziona

meglio di «parlami dell'olio».

DOMANDA VAGA	DOMANDA UTILE
«Come va il locale?»	«Confronta l'incasso di ottobre con lo stesso mese dell'anno scorso, per sala.»
«Cosa posso migliorare?»	«Quali piatti sono Dog nel menu engineering di ottobre?»
«Quanto costa il pesce?»	«Quali piatti usano la seppia e come cambia il loro food cost con l'ultimo prezzo?»

Controllate sempre le proposte. Una ricetta proposta dall'IA è una bozza da correggere con il cuoco, non una ricetta finita. Una classificazione proposta dall'IA è una proposta da confermare, non una verità. La responsabilità della decisione resta vostra.

Usatela per formare il personale. Un cameriere nuovo può chiedere cos'è un Puzzle o perché il vino in bonus conviene. Un cuoco può chiedere come si calcola la resa di un pesce. La formazione non è più un evento: è una conversazione disponibile quando serve.

Cosa non fa

Margherita non sostituisce il commercialista, non tiene la contabilità, non decide al posto vostro. Non conosce ciò che non è nei dati: un cliente abituale, una serata storta, un fornitore inaffidabile. E non è infallibile: come ogni strumento, va verificata.

Sul piano della privacy, Gnammy dichiara che i dati del locale usati per rispondere non vengono conservati. È un punto da conoscere e da verificare con il proprio consulente, soprattutto se i dati contengono informazioni personali.

Come si fa con Gnammy

Margherita è sempre disponibile dall'interfaccia di Gnammy, nel pannello **Aiuto e supporto**. Le risposte di supporto e formazione sono incluse; le funzioni di consulenza e IA usano i crediti del modulo corrispondente, visibili nella licenza. La 1.4.0 le ha dato la conoscenza di tutti i moduli: può spiegare food cost, controllo di gestione, analisi vendite e contest.

I tre punti da ricordare

1. **Margherita è tre strumenti in uno:** supporto, formazione e consulenza sui numeri.
2. **Le domande precise valgono più delle domande vaghe.** Chiedete un numero, un periodo, una categoria.
3. **L'IA propone, il titolare decide.** Le proposte vanno verificate con il cuoco, il commercialista e la propria esperienza.

Capitolo 14 – Il piano in 30, 60 e 90 giorni

Il caso. Due ristoratori leggono questo libro lo stesso giorno. Il primo vuole fare tutto subito: importa le fatture, scrive cento ricette, cambia il menù, lancia il contest. Dopo tre settimane è esausto e non ha ancora guardato un numero. Il secondo sceglie un passo alla volta: primo mese i costi, secondo mese il menù, terzo mese la sala. Alla fine del trimestre il secondo ha un conto economico, un menù nuovo e una squadra che vende meglio. Il primo ha ancora un libro letto.

Non serve fare tutto subito. Questo è l'ordine che consigliamo, pensato per un titolare che ha già un locale avviato e poco tempo. Ogni fase si appoggia su quella prima.

Primi 30 giorni: vedere i numeri

L'obiettivo del primo mese non è guadagnare di più: è **vedere**. Sapere quanto costano i piatti che contano e quanto vendete ogni giorno.

- ☐ Importare le fatture degli ultimi 3–6 mesi e collegare le righe agli ingredienti.
- ☐ Classificare i fornitori nel piano dei conti.
- ☐ Scrivere le ricette dei 10 piatti più venduti, con le rese corrette.
- ☐ Attivare il report delle vendite via email.
- ☐ Fissare le soglie di food cost del locale (verde, giallo, rosso).

Risultato atteso: sapete quanto vi costano i piatti che contano e quanto vendete ogni giorno.

L'errore tipico: partire dalle ricette di tutti i piatti e scoraggiarsi. I primi dieci piatti coprono la maggior parte delle vendite: cominciate da quelli.

Chi lo fa: il titolare con il cuoco per le ricette e le rese; il consulente o il commercialista per la classificazione dei costi; Gnammy per import, calcoli e report.

Da 30 a 60 giorni: decidere sul menù

Il secondo mese trasforma i numeri in decisioni. È il mese del menu engineering e della carta.

- ☐ Completare le ricette di tutta la carta, semilavorati compresi.
- ☐ Fare il primo menu engineering, categoria per categoria.
- ☐ Intervenire: prezzo dei Plowhorse, visibilità dei Puzzle, uscita dei Dog.
- ☐ Ristampare la carta e aggiornare il menù web e il QR code.
- ☐ Inserire personale e costi fissi per avere il primo conto economico completo.

Risultato atteso: una carta costruita sul margine e il primo conto economico mensile.

L'errore tipico: cambiare i prezzi senza guardare il margine in euro, o togliere un Plowhorse perché ha il food cost alto. Il menù si decide con la matrice, non con l'istinto.

Chi lo fa: il titolare con il cuoco e il responsabile di sala; il consulente per il conto economico; Gnammy per menu engineering, prezzi suggeriti e report.

Da 60 a 90 giorni: coinvolgere la sala

Il terzo mese porta i numeri in sala. Il controllo non è più una cosa del titolare: diventa un lavoro di squadra.

- ☐ Guardare il venduto per cameriere e organizzare un briefing prima del servizio.
- ☐ Verificare con il consulente del lavoro le regole per contest e premi.
- ☐ Lanciare la prima corsa del contest, di squadra, con 2–3 bonus legati a Puzzle e giacenze.
- ☐ Confrontare margine per coperto e spesa media prima e durante il contest.
- ☐ Ripetere il menu engineering per verificare l'effetto dei cambiamenti.

Risultato atteso: il controllo di gestione diventa un'abitudine, e la sala lavora sugli stessi obiettivi del titolare.

L'errore tipico: lanciare il contest prima di avere i costi e il menu engineering. Un contest senza margine premia i piatti sbagliati.

Chi lo fa: il titolare e il responsabile di sala; il consulente del lavoro per premi e privacy; Gnammy per venduto camerieri, contest e report.

Chi fa cosa

RUOLO	COSA FA	COSA NON DEVE FARE
Titolare	Fissa gli obiettivi, decide, conduce i rituali, verifica i numeri	Non deve fare tutto da solo
Chef	Ricette, rese, porzioni, semilavorati, qualità	Non deve decidere i prezzi da solo
Responsabile di sala	Briefing, venduto camerieri, contest, servizio	Non deve usare i dati per punire
Consulente / commercialista	Conto economico, competenza, personale, adempimenti	Non deve essere l'unico a vedere i numeri
Gnammy	Dati, calcoli, report, avvisi, storico	Non decide al posto vostro

Il piano in una pagina

PERIODO	OBIETTIVO	PAROLA CHIAVE	RISULTATO
Giorni 1–30	Vedere i numeri	Costi	Ricette dei 10 piatti, report vendite, soglie
Giorni 31–60	Decidere sul menù	Margine	Menu engineering, prezzi, carta aggiornata, conto economico
Giorni 61–90	Coinvolgere la sala	Squadra	Venduto camerieri, briefing, contest, verifica

Gli errori del primo trimestre

- **Voler fare tutto subito.** Il controllo di gestione è una maratona, non uno sprint.
- **Fare le ricette senza misurare le rese.** Il food cost sembra giusto e non lo è.
- **Lanciare il contest prima dei costi.** Si premia l'incasso e si perde margine.
- **Usare i dati per punire.** La squadra smette di collaborare.
- **Non aggiornare carta, QR e delivery.** I prezzi nuovi convivono con i vecchi.
- **Fermarsi dopo il primo mese.** Il controllo funziona solo se diventa un'abitudine.

I tre punti da ricordare

1. **Prima vedere, poi decidere, poi coinvolgere.** L'ordine non è casuale: ogni fase si appoggia sulla precedente.
2. **I primi dieci piatti e le prime dieci ricette fanno la differenza.** Non serve partire da tutta la carta.
3. **Il piano non finisce al giorno 90.** Il trimestre serve a installare l'abitudine, non a chiudere un progetto.

CHECKLIST — I 90 GIORNI IN QUINDICI MOSSE

- ☐ Fatture importate e collegate agli ingredienti.
- ☐ Fornitori classificati nel piano dei conti.
- ☐ Ricette dei 10 piatti più venduti.
- ☐ Report vendite attivo.
- ☐ Soglie di food cost fissate.
- ☐ Ricette di tutta la carta, semilavorati compresi.
- ☐ Primo menu engineering per categoria.
- ☐ Prezzi dei Plowhorse rivisti.
- ☐ Puzzle resi visibili e Dog usciti.
- ☐ Carta, QR e delivery aggiornati.

- ☐ Primo conto economico completo.
- ☐ Venduto camerieri letto e discusso.
- ☐ Briefing pre-servizio avviato.
- ☐ Regole di contest e premi verificate.
- ☐ Prima corsa del contest misurata.

Capitolo 15 – I rituali del controllo

Il caso. Due titolari hanno lo stesso software, gli stessi dati, lo stesso menu engineering. Il primo apre il programma una volta al mese, guarda l'incasso, si rassicura e chiude. Il secondo apre il report ogni lunedì, legge tre numeri, decide una cosa e la scrive. Dopo un anno il primo ha più report; il secondo ha più margine.

Il controllo di gestione non è un progetto che si fa una volta. È un'abitudine che si ripete. I capitoli precedenti hanno spiegato cosa guardare; questo capitolo spiega **quando e come guardarlo**, con tre rituali: i dieci minuti del lunedì, il briefing prima del servizio, la riunione mensile.

Il rituale dei dieci minuti

Ogni lunedì mattina, prima che il locale apra, il titolare dedica dieci minuti a tre cose:

1. **il report della settimana**: incasso, coperti, spesa media, confronto con la settimana prima e con l'anno scorso;
2. **i rincari della settimana**: quali ingredienti sono aumentati, quali piatti toccano, quanto pesa;
3. **una decisione**: cosa faccio questa settimana? Un prezzo da rivedere, un piatto da spingere, un fornitore da chiamare, un bonus da dare.

Dieci minuti, non di più. Se il report è lungo, si guardano solo i numeri che contano. Se non c'è niente da decidere, va bene: la decisione è «questa settimana non cambio nulla, tengo d'occhio il food cost».

LA RIUNIONE DEL LUNEDÌ IN SEI PUNTI	COSA GUARDARE
Incasso e coperti	Come è andata la settimana, per giorno e per sala
Spesa media	È salita o scesa? Per prezzi, mix o upselling?
Food cost	Teorico e reale, scostamento, piatti rossi
Rincari	Quali ingredienti, quali piatti, quanto pesa
Magazzino	Copertura dei prodotti di valore, merce ferma
Decisione	Una sola cosa da fare questa settimana

Il briefing prima del servizio

Cinque minuti prima di aprire, con tutta la sala riunita. Non è una riunione: è un allineamento. Il responsabile di sala o il titolare dice:

- **il piatto del giorno** e perché è stato scelto;

- **il vino da proporre** e il motivo;
- **il Puzzle da far conoscere** (dal menu engineering);
- **il prodotto in magazzino da far ruotare** (dalla copertura);
- **il bonus del contest**, se c'è.

Il briefing non serve a controllare la squadra: serve a farle sapere cosa conta quella sera. Un cameriere che sa che il risotto è un Puzzle e che c'è un bonus sullo spumante vende meglio di un cameriere che scopre il menù al tavolo.

Cosa non fare: leggere una lista di numeri, lamentarsi degli errori della settimana, parlare per venti minuti. Il briefing è dei camerieri, non del titolare.

La riunione mensile

Una volta al mese, un'ora. Partecipano il titolare, il responsabile di sala, lo chef e, se serve, il consulente. Si guardano quattro cose:

1. **il conto economico del mese**: ricavi, costo del venduto, prime cost, EBITDA;
2. **il menu engineering**: classi, piatti da spingere, piatti da rivedere;
3. **il contest**: margine per coperto, partecipazione, cosa ha funzionato;
4. **tre decisioni** per il mese successivo, scritte e assegnate a una persona.

La riunione mensile non è una presentazione: è una decisione. Se finisce senza tre decisioni scritte, è stata una perdita di tempo.

Il cruscotto del titolare

Dieci numeri, non trenta. Ognuno con la sua frequenza e il suo proprietario.

NUMERO	FREQUENZA	CHI LO GUARDA
Incasso e coperti	Giornaliera	Titolare, responsabile di sala
Spesa media per coperto	Giornaliera / settimanale	Titolare, responsabile di sala
Food cost teorico e reale	Mensile	Titolare, chef
Prime cost	Mensile	Titolare, consulente
EBITDA	Mensile	Titolare, consulente
Margine per coperto	Settimanale / mensile	Titolare
Rincari	Settimanale	Titolare, chef
Copertura del magazzino	Settimanale	Chef, responsabile di sala
Venduto camerieri	Settimanale	Responsabile di sala
Contest	Durante la corsa	Titolare, sala

Questi dieci numeri sono il cruscotto. Tutto il resto è approfondimento: si guarda quando un numero del cruscotto si muove, non ogni giorno.

Chi tiene il ritmo

Il titolare è il custode del ritmo. Può delegare la preparazione dei dati al responsabile di sala o al consulente, ma non può delegare la decisione. Il controllo non è un report: è una conversazione che si ripete.

Alcune regole per tenere il ritmo:

- **mettere i rituali in calendario**, come una riunione con un cliente;
- **preparare i numeri prima**, così il tempo insieme si usa per decidere;
- **scrivere le decisioni** e verificarle il mese dopo;
- **non saltare il rituale** perché «questa settimana è stata difficile»: è proprio la settimana in cui serve.

Gli errori più comuni

- **Troppi numeri.** Un cruscotto con trenta indicatori non si guarda.
- **Riunioni senza decisioni.** Si parla dei numeri e non si decide nulla.
- **Report che nessuno legge.** Se il report è troppo lungo, si accorcia.
- **Usare i rituali per controllare le persone** invece che per governare il locale.
- **Saltare il rituale** quando il locale è pieno o quando è vuoto.
- **Confondere l'urgenza con l'importanza**: la cassa che non torna è urgente, il food cost che sale è importante.

Come si fa con Gnammy

La **Home** riunisce i numeri del mese, del trimestre e dell'anno, con i grafici di andamento e le aree di vendita. Il **report via email** arriva ogni giorno e ogni settimana, senza aprire il programma. **Food Cost → Andamento** mostra il food cost teorico e reale; **Menu Engineering** e **Matrice BCG** danno le classi; **Venduto camerieri** e **Contest** danno la sala; **Magazzino** dà la copertura. I filtri salvati e i periodi rapidi riducono i dieci minuti a dieci minuti veri.

Gnammy avvisa quando un prezzo cambia, quando un menù va ristampato, quando una riga di fattura è da classificare. Il titolare non deve ricordarsi tutto: deve solo guardare gli avvisi e decidere.

I tre punti da ricordare

1. **Il controllo è un'abitudine, non un progetto.** Dieci minuti ogni lunedì valgono più di un'analisi perfetta una volta all'anno.
2. **I rituali sono tre:** il lunedì, il briefing prima del servizio, la riunione mensile.
3. **Ogni rituale finisce con una decisione.** Se non c'è una decisione, è solo una riunione.

CHECKLIST — LA SETTIMANA DEL TITOLARE

- ☐ Lunedì: report della settimana, rincari, una decisione.
- ☐ Ogni servizio: briefing di cinque minuti con la sala.
- ☐ Ogni settimana: venduto camerieri e copertura del magazzino.
- ☐ Ogni mese: conto economico, menu engineering, contest, tre decisioni.
- ☐ Ogni mese: verificare le decisioni del mese prima.
- ☐ Ogni stagione: rivedere soglie, obiettivi e carta.

Appendice A — Le formule del controllo

Tutte le formule del libro, raccolte in una pagina. Gli importi sono sempre **IVA esclusa**, salvo dove indicato. I ricavi sono sempre **netti**.

FORMULA	COME SI CALCOLA	A COSA SERVE
Costo del venduto	Rimanenze iniziali + Acquisti − Rimanenze finali	Sapere quanto è costato quello che avete servito
Prime cost %	(Costo del venduto + Costo del personale) ÷ Ricavi netti × 100	Il numero più importante del conto economico
EBITDA	Ricavi netti − Costi operativi (prima di ammortamenti, interessi e tasse)	Sapere se l'attività sta in piedi
Food cost %	Costo degli ingredienti della porzione ÷ Prezzo di vendita IVA esclusa × 100	Quanto pesa la materia prima sul prezzo
Prezzo netto	Prezzo in carta ÷ (1 + aliquota IVA)	Riportare il prezzo alla base del food cost
Margine di contribuzione	Prezzo IVA esclusa − Costo degli ingredienti	Quanti euro lascia ogni porzione
Food cost obiettivo	Percentuale decisa per categoria o per piatto	La soglia da rispettare
Prezzo netto da obiettivo	Costo della porzione ÷ Food cost obiettivo	Il prezzo minimo per rispettare l'obiettivo
Prezzo in carta	Prezzo netto × (1 + aliquota IVA)	Il prezzo da scrivere nel menù
Quantità lorda	Quantità netta ÷ Resa %	Quanto prelevare per ottenere la porzione
Quantità cruda	Quantità netta ÷ (1 − Calo %)	Quanto mettere in cottura
Costo del semilavorato	Costo totale della produzione ÷ Quantità prodotta	Il costo al kg o al litro di ragù, fondo, impasto
Copertura (giorni)	Giacenza ÷ Consumo medio giornaliero	Per quanti giorni basta la merce
Punto di riordino	Consumo medio giornaliero × Giorni di consegna + Scorta di sicurezza	Quando ordinare
Ricavi	Coperti × Spesa media per coperto	Scomporre la crescita del locale
Variazione %	(Valore attuale − Valore di confronto) ÷ Valore di confronto × 100	Confrontare due periodi
Food cost teorico %	Σ (Porzioni vendute × Costo della ricetta) ÷ Ricavi netti × 100	Quanto dovrebbe costare quello che avete venduto
Food cost reale %	(Rimanenze iniziali + Acquisti − Rimanenze finali) ÷ Ricavi netti × 100	Quanto è costato davvero
Scostamento	Food cost reale % − Food cost teorico %	Quanto il locale perde tra acquisti e vendite

Tre regole per usare le formule

1. **Stessa base.** Se il costo è IVA esclusa, anche il ricavo deve esserlo. Se il costo è per porzione, il prezzo deve essere per porzione.
2. **Stesso periodo.** Non confrontate un mese con una settimana, un periodo con un altro, un locale con un altro senza dirlo.
3. **Stesso metodo.** Per il costo degli ingredienti scegliete l'ultimo prezzo o la media e usate sempre lo stesso criterio; per il magazzino scegliete un metodo di valorizzazione e non cambiatelo a metà strada.

Un esempio completo

La Trattoria del Porto vende gli spaghetti alle vongole a 16,00 €. Il costo della porzione è 3,26 €. L'IVA è al 10%.

- Prezzo netto: 16,00 ÷ 1,10 = **14,55 €**
- Food cost: 3,26 ÷ 14,55 × 100 = **22,4%**
- Margine di contribuzione: 14,55 − 3,26 = **11,29 €**

Se il food cost obiettivo della categoria è il 25%, il prezzo minimo è 3,26 ÷ 0,25 = 13,04 € netti, cioè 14,34 € in carta: il piatto è già sotto l'obiettivo. Se l'obiettivo fosse il 20%, il prezzo minimo sarebbe 16,30 € netti, cioè 17,93 € in carta: il piatto andrebbe riprezzato.

Nell'esempio l'IVA è al 10%, l'aliquota ordinaria della ristorazione. Le bevande alcoliche e alcuni casi particolari hanno aliquote diverse: verificate sempre l'aliquota applicata dal vostro gestionale.

Appendice B — Glossario

Area di vendita. Raggruppamento facoltativo delle sale del gestionale (sala, bar, pizzeria, asporto) con ricavi e costi propri. Serve a capire quale reparto guadagna e quale no.

Beverage cost. Costo delle bevande diviso per i ricavi delle bevande, IVA esclusa. Ha soglie e rese diverse dal food cost.

Calo di cottura. Perdita di peso di un alimento durante la cottura o la riduzione. Si esprime in percentuale e va considerata nel costo della porzione.

Centro di costo. Voce del piano dei conti a cui si attribuisce un costo (materie prime, personale, pulizie, affitto…). Può essere collegato a un'area di vendita.

Competenza. Regola per cui un costo va nel mese a cui si riferisce, non in quello in cui si paga. L'assicurazione annuale si ripartisce su dodici mesi; la tredicesima si accantona ogni mese.

Contest camerieri. Gara di sala che assegna punti in base al margine venduto, con bonus su piatti, ingredienti, giacenze e obiettivi. Premia il margine, non l'incasso.

Copertura. Per quanti giorni basta la merce in magazzino al ritmo di vendita attuale: giacenza ÷ consumo medio giornaliero.

Coperto. Cliente servito. È la base per misurare la spesa media e la produttività della sala.

Costo del venduto. Rimanenze iniziali + acquisti − rimanenze finali di food e beverage. È il costo di quello che avete servito, non la somma delle fatture.

Cross-selling. Proporre un prodotto in più che accompagna l'ordine: il calice con il secondo, il dolce, il caffè.

DDT. Documento di trasporto (bolla) che accompagna la merce. Non è una fattura: non va contato due volte.

Dog. Piatto poco venduto e con margine basso. Si toglie o si rifà da capo.

EBITDA. Margine operativo lordo: ricavi meno tutti i costi della gestione, prima di ammortamenti, interessi e tasse. Dice se l'attività sta in piedi.

FatturaPA. Fattura elettronica in formato XML, obbligatoria in Italia. Contiene fornitore, documento, righe, quantità, prezzi, sconti e IVA.

Food cost %. Costo degli ingredienti della porzione diviso per il prezzo di vendita IVA esclusa, moltiplicato per 100.

Food cost obiettivo. La percentuale che si decide di rispettare su una categoria o su un piatto. È una scelta di posizionamento, non un voto.

Food cost reale. Costo del venduto food (rimanenze iniziali + acquisti – rimanenze finali) diviso per i ricavi food. Misura quanto è costato davvero quello che avete venduto.

Food cost teorico. Porzioni vendute moltiplicate per il costo della ricetta, diviso per i ricavi. Misura quanto dovrebbe costare quello che avete venduto.

Giacenza. Quantità di merce presente in magazzino in un certo momento. Da sola dice poco: va letta con la copertura.

Kasavana-Smith. Metodo di menu engineering che incrocia popolarità e margine di contribuzione, classificando i piatti in Star, Plowhorse, Puzzle e Dog.

LY (last year). Confronto con le stesse date dell'anno precedente. È il confronto più onesto per un'attività stagionale.

Margine di contribuzione. Prezzo IVA esclusa meno costo degli ingredienti. È il contributo di ogni porzione alla copertura dei costi fissi e all'utile.

Margine per coperto. Margine di contribuzione medio per cliente servito. Utile per confrontare periodi e camerieri.

Matrice BCG. Analisi che confronta la quota di ogni piatto rispetto al leader della categoria e la sua crescita rispetto all'anno prima. Distingue stelle in crescita, mucche da mungere, punti interrogativi e piatti in declino.

Menu engineering. Analisi di popolarità e margine dei piatti, categoria per categoria. Serve a decidere cosa spingere, cosa riprezzare, cosa togliere.

Nota di credito (TD04). Documento del fornitore che riduce un importo già fatturato. Va sottratta dai costi.

Piano dei conti. Elenco ordinato delle voci di costo e ricavo. Un piano semplice per un ristorante distingue costo del venduto, personale, costi operativi, occupazione e voci fuori dal conto economico.

Plowhorse. Piatto molto venduto ma con margine basso. Si riprezza o si rivede nella ricetta; non si toglie.

Prime cost. Costo del venduto più costo del personale. È la somma dei due costi che il titolare può governare giorno per giorno.

Punto di riordino. Livello di giacenza a cui si fa l'ordine al fornitore: consumo medio giornaliero × giorni di consegna + scorta di sicurezza.

Puzzle. Piatto con margine alto ma poco venduto. Si rende visibile: posizione, descrizione, foto, suggerimento in sala.

Resa. Percentuale di prodotto utilizzabile dopo pulizia, sfilettatura o cottura. La resa si misura, non si inventa.

Scontrino medio. Incasso diviso per il numero di conti. È diverso dalla spesa media per coperto, che divide per i clienti.

Scorta di sicurezza. Quantità minima da tenere in magazzino per coprire imprevisti e ritardi dei fornitori.

SDLY (same day last year). Confronto con gli stessi giorni della settimana dell'anno prima, spostati di 364 giorni. Evita la trappola dei mesi con un numero diverso di sabati.

Semilavorato. Preparazione che entra in altre ricette: ragù, fondo, impasto, crema. Ha una scheda propria e un costo al kg o al litro.

Spesa media per coperto. Ricavi divisi per i coperti. È la leva che misura quanto spende ogni cliente.

Star. Piatto molto venduto e con margine alto. Si protegge, si tiene in evidenza, non si cambia.

Upselling. Proporre una versione superiore dello stesso prodotto: la bufala al posto del fiordilatte, la riserva al posto del vino della casa.

Valorizzazione. Valore della merce in magazzino: quantità × costo unitario. Il metodo (ultimo prezzo, media, FIFO) va scelto e mantenuto.

Variante. Aggiunta o modifica a un piatto battuta in comanda («con bufala», «senza glutine»). Misura l'upselling e racconta cosa chiedono i clienti.

Venduto camerieri. Totale delle righe di comanda attribuite a ogni cameriere, letto per coperto servito, con varianti e storni. Serve a formare, non a punire.

Appendice C — Le checklist da tenere a portata di mano

Le checklist complete sono alla fine dei capitoli. Qui trovate le tre che servono più spesso: la chiusura del mese, la scheda ricetta e il contest. Fotocopiatele, appendetele in ufficio o tenetele sul telefono.

La chiusura del mese in otto controlli

- ☐ Ricavi netti IVA esclusa, divisi per area di vendita.
- ☐ Rimanenze iniziali e finali, almeno per food e beverage di valore.
- ☐ Acquisti del mese, con le note di credito in negativo.
- ☐ Personale: stipendi, contributi, TFR, tredicesima accantonata, collaboratori esterni.
- ☐ Costi operativi classificati: nessuna voce «varie» oltre il 3% dei ricavi.
- ☐ Affitto e utenze per competenza, non per cassa.
- ☐ Prime cost % ed EBITDA % del mese, con il confronto dello stesso mese dell'anno prima.
- ☐ Tre domande scritte: cosa è cambiato, perché, cosa faccio il mese prossimo.

La scheda ricetta in dieci controlli

- ☐ Il piatto è lo stesso articolo che si batte in comanda?
- ☐ Le porzioni sono dichiarate?
- ☐ Ogni ingrediente ha un'unità di misura?
- ☐ È chiaro se la quantità è netta o prelevata?
- ☐ La resa è misurata o inventata?
- ☐ Il calo di cottura è considerato?
- ☐ I semilavorati hanno una scheda propria?
- ☐ I costi accessori (olio, sale, spezie) sono inclusi?
- ☐ Il prezzo dell'ingrediente è aggiornato all'ultima fattura?
- ☐ Il food cost risultante è confrontato con il prezzo di listino?

Il contest in dieci regole

- ☐ Il premio è il margine, non l'incasso?
- ☐ C'è un obiettivo di squadra, oltre alla classifica individuale?
- ☐ La gara ha una durata breve e una fine chiara?
- ☐ Il cameriere vede i punti dello stesso servizio?
- ☐ Non ci sono penalità pubbliche per gli storni?
- ☐ I bonus sono pochi, chiari e con un tetto?
- ☐ I premi sono non in denaro o di squadra?

- ☐ Privacy e regole del lavoro sono state verificate?
- ☐ Il contest è stato spiegato e discusso con la sala?
- ☐ Margine per coperto e storni vengono misurati prima e dopo?

Il calendario dei controlli

QUANDO	COSA	CHI
Ogni giorno	Report vendite: incasso, coperti, spesa media	Titolare / responsabile di sala
Ogni servizio	Briefing di cinque minuti con la sala	Responsabile di sala
Ogni settimana	Rincari, venduto camerieri, copertura del magazzino	Titolare / chef
Ogni lunedì	Dieci minuti: report, rincari, una decisione	Titolare
Ogni mese	Conto economico, menu engineering, contest, tre decisioni	Titolare / consulente
Ogni stagione	Soglie, obiettivi, carta, prezzi	Titolare / chef
Ogni anno	Verifica del piano, confronto LY, investimenti	Titolare / consulente

Le tre domande del mese

Alla fine di ogni chiusura mensile, scrivete le risposte a queste tre domande. Sono la parte più importante della checklist.

1. **Cosa è cambiato** rispetto al mese prima e allo stesso mese dell'anno prima?
2. **Perché è cambiato**: coperti, spesa media, prezzi, mix, costi?
3. **Cosa faccio** il mese prossimo, e chi se ne occupa?

Se non scrivete le risposte, la chiusura del mese è solo un archivio. Se le scrivete, diventa una decisione.

Appendice D – Gnammy in sintesi

Gnammy è il software di ICS Ho.Re.Ca. che affianca il gestionale del ristorante (Passepartout Menù e Welcome) e aggiunge quello che manca al controllo: i costi, i margini, le analisi e gli strumenti per agire. Non sostituisce la cassa: legge i dati che il locale già produce e li mette in ordine.

I moduli

MODULO	COSA FA	QUANDO USARLO
Menu da stampare	Impagina la carta partendo dagli articoli del gestionale, con prezzi, descrizioni, allergeni, foto e traduzioni. Crea anche il menù web e il QR.	Quando cambiate carta, prezzi o piatti
Menu del gestionale	Gestisce articoli, listini e menù direttamente nel database del gestionale.	Quando dovete aggiornare il menù che usano cassa e cucina
Food Cost	Importa le fatture, gestisce ingredienti e prezzi, ricette e semilavorati, rese e cali, costo porzione, food cost, menu engineering, prezzi e obiettivi, budget e report.	Quando volete sapere quanto costa ogni piatto e quanto rende
Controllo di gestione	Costruisce il conto economico per mese e per area di vendita, classifica le fatture nel piano dei conti, segnala il doppio conteggio.	Quando volete sapere cosa resta a fine mese
Analisi vendite	Legge l'archivio delle vendite da Replica Dati: giornata, periodo, coperti, spesa media, varianti, top food e beverage, report via email.	Quando volete leggere le vendite e i confronti
Venduto camerieri	Attribuisce le righe di comanda a ogni cameriere: conti, coperti, pezzi, venduto, medio a coperto, storni, varianti.	Quando volete formare la sala
Contest camerieri	Il Gran Premio delle Comande: corse, punti sul margine, bonus, squadra, report. Richiede l'Analisi vendite.	Quando volete motivare la sala sul margine
Magazzino	Giacenze dai carichi delle fatture e dagli scarichi delle vendite, movimenti, inventario anche da telefono, valorizzazione, ordini ai fornitori. Modulo aggiuntivo del Food Cost.	Quando volete controllare le scorte e la copertura
Margherita	Assistente con intelligenza artificiale: supporto, formazione e consulenza sui numeri.	Quando avete una domanda o volete un'analisi guidata
Gnammy Online	Licenze, moduli, crediti IA, pubblicazione dei menù e aggiornamenti.	Per attivare i moduli e gestire i crediti

Come si collega al gestionale

Gnammy legge e scrive nel database di Passepartout Menù. Le vendite, il conto economico e la Matrice BCG usano l'archivio di **Replica Dati**: servono i canali delle vendite attivi nel gestionale

e la configurazione del Web Service nelle impostazioni di Gnammy. Le vendite sono lette in **sola lettura**.

Per il Food Cost, Gnammy crea un database proprio (chiamato «Gnammy») sullo stesso SQL Server: ingredienti, ricette, fatture e costi restano lì, senza toccare le tabelle del gestionale. Il Magazzino può lavorare con i magazzini di Passepartout oppure solo in Gnammy.

Il percorso consigliato

1. **Food Cost** — importate le fatture, create gli ingredienti e le ricette, fissate le soglie.
2. **Controllo di gestione** — classificate i costi e costruite il primo conto economico.
3. **Analisi vendite** — collegate Replica Dati e attivate il report via email.
4. **Venduto camerieri** — leggete il venduto per cameriere e organizzate il briefing.
5. **Contest camerieri** — lanciate la prima corsa, con bonus su Puzzle e giacenze.
6. **Magazzino** — aggiungete inventario, copertura e ordini quando il resto è a regime.

Non è necessario attivare tutto subito. Il piano in 30, 60 e 90 giorni del capitolo 14 segue questo ordine.

Requisiti e note

- Gnammy gira su Windows 10/11 o Windows Server 2016 o successivo, 64 bit, con Apache e PHP inclusi nel setup.
- Serve l'accesso al database SQL Server di Passepartout Menù e un browser recente.
- Da telefono e tablet funziona tutto tranne il disegno del menù.
- I moduli si attivano dalla licenza di Gnammy Online; alcuni richiedono altri moduli (il Contest richiede l'Analisi vendite, il Controllo di gestione richiede l'Analisi vendite, il Magazzino è aggiuntivo del Food Cost).
- Le funzioni descritte in questo libro sono quelle della release **1.4.0 (novembre 2026)**. Il prodotto evolve: per l'uso quotidiano fate riferimento al manuale aggiornato.

Per informazioni: **www.icshoreca.it**

Tavole — Le infografiche del libro

Tre tavole per leggere il libro a colpo d'occhio: la catena del valore, la matrice del margine, il cruscotto del titolare. Le trovate nelle pagine seguenti.

PARTE I · I NUMERI CHE CONTANO

La catena del valore

Dal documento del fornitore al margine nel piatto: sei passaggi, un'unica fonte. Se un anello si rompe, il conto non torna.

01 **Fattura** — € / UNITÀ
Il prezzo di ogni ingrediente, riga per riga. Note di credito e sconti compresi, IVA esclusa.

02 **Ingrediente** — COSTO NETTO
Il costo per chilo, litro o pezzo, con la resa misurata e il fornitore giusto.

03 **Ricetta** — COSTO PORZIONE
La distinta del piatto: quantità nette, cali di cottura, semilavorati e costi accessori.

04 **Prezzo** — PREZZO IN CARTA
Food cost obiettivo, margine in euro e prezzo in carta, IVA compresa. La decisione, non solo il conto.

05 **Comanda** — VENDUTO
Quanto e cosa vendi davvero, chi lo vende e a che prezzo lo incassi.

06 **Margine** — MARGINE
Quello che resta dopo materie prime e personale. È il numero che guida le decisioni del mese.

DOVE SI ROMPE LA CATENA

- × **Fattura senza righe** — Il costo resta una media, non un prezzo.
- × **Ricetta senza resa** — Il margine sembra più alto di quello che è.
- × **Comanda senza cameriere** — La sala non sa cosa funziona.

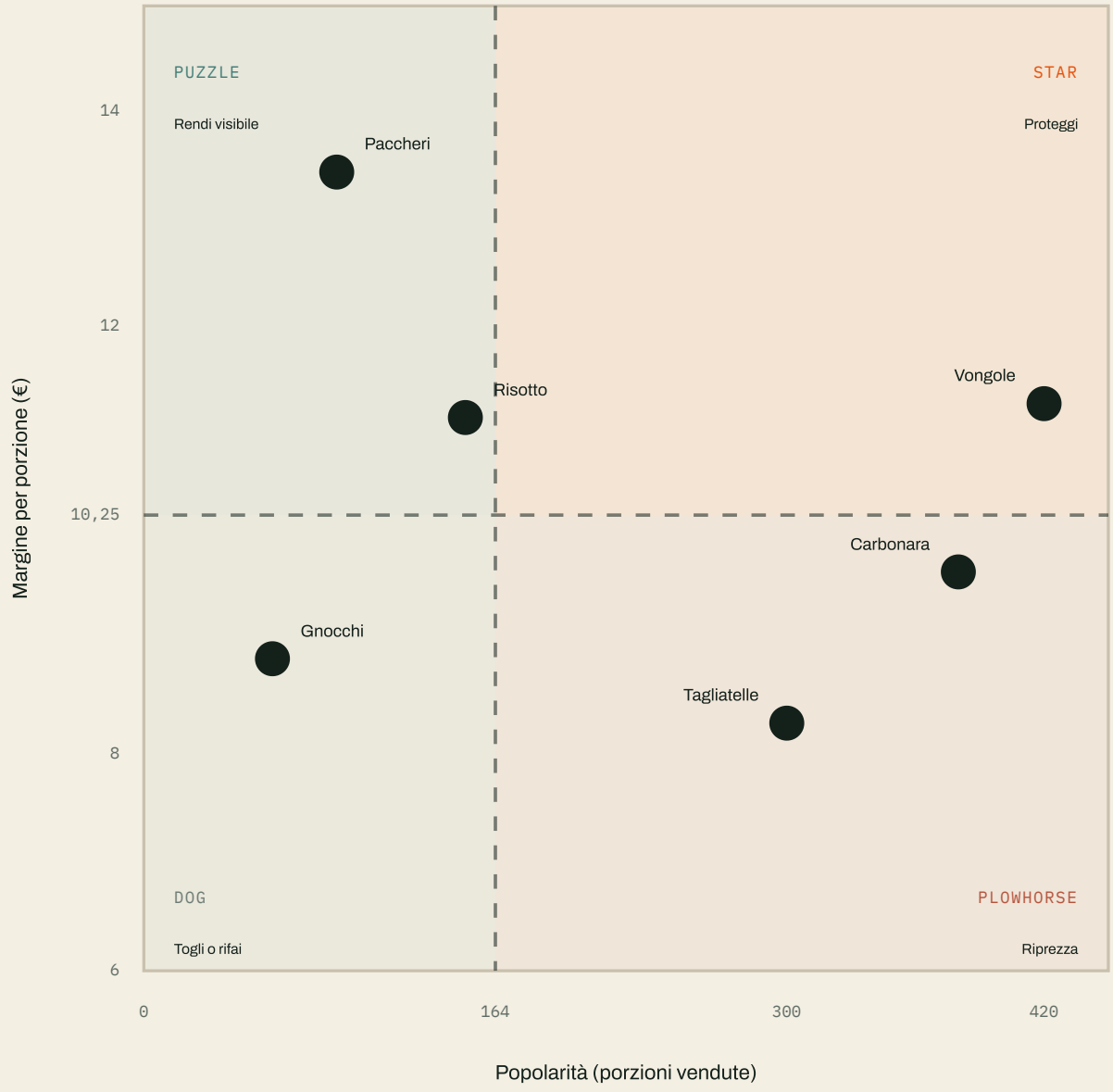
Ogni mese il ciclo ricomincia: i numeri cambiano le decisioni.

TITOLARE · DECIDE
CHEF · MISURA
SALA · VENDE
GNAMMY · CALCOLA

PARTE III · IL MENÙ CHE RENDE

La matrice del margine

Popolarità e margine in euro, categoria per categoria. Ogni quadrante ha un'azione, non un giudizio.



Soglia popolarità: 164 porzioni su 1.400 (70% della media). **Soglia margine:** 10,25 € a porzione (media ponderata).

I sei primi della Trattoria del Porto, ottobre. Le classi valgono per categoria: un Dog qui può essere un Puzzle altrove.

PARTE V · IL METODO IN PRATICA

Il cruscotto del titolare

Dieci numeri, tre rituali. Non trenta indicatori: quelli che cambiano una decisione.

INCASSO
OGNI GIORNO

100.000 €

Ottobre, netto IVA. +5% sull'anno prima, ma coperti in calo.

IN CRESCITA — Titolare · Sala

COPERTI
OGNI GIORNO

3.000

−3% sull'anno prima. Circa 80 coperti a servizio.

IN CALO — Titolare · Sala

SPESA MEDIA
OGNI GIORNO

33,33 €/coperto

In crescita dell'8%. La leva è il suggerimento in sala.

IN CRESCITA — Titolare · Sala

FOOD COST
OGNI MESE

31%

Reale. Teorico 24%: 7 punti di scostamento da indagare.

DA INDAGARE — Titolare · Chef

PRIME COST
OGNI MESE

60%

Materie prime + personale. Zona indicativa: 55–65%.

IN ZONA — Titolare · Consulente

EBITDA
OGNI MESE

19%

Margine operativo lordo. Obiettivo del locale: 15%.

SANO — Titolare · Consulente

MARGINE PER COPERTO
OGNI SETTIMANA

10,25 €

Media ponderata dei primi. La soglia del menu engineering.

MEDIA — Titolare

RINCARI
OGNI SETTIMANA

+42%

Seppia, ultimo prezzo. Tre piatti toccati: da riprezzare.

ATTENZIONE — Titolare · Chef

COPERTURA
OGNI SETTIMANA

15 giorni

Vino rosso: 30 bottiglie, 2 al giorno. Copertura ragionevole.

OK — Chef · Sala

VENDUTO CAMERIERI
OGNI SETTIMANA

38 €/coperto

Il migliore. Media del locale 34 €: 4 € da insegnare.

SOPRA MEDIA — Responsabile di sala

I tre rituali: lunedì 10 minuti · briefing 5 minuti · riunione mensile 60 minuti.

Valori di esempio · Trattoria del Porto, ottobre 2026

Note, fonti e credits

Questo libro è gratuito. Può essere condiviso con altri ristoratori, citando la fonte. Non è consentita la vendita.

I numeri e i casi. La Trattoria del Porto è un locale composito, non un cliente reale. I numeri degli esempi sono inventati ma realistici; i casi sono compositi e servono a illustrare il metodo. Nessun dato di clienti reali è stato utilizzato senza autorizzazione.

Avvertenza. Questo libro ha finalità educative. Non è un parere contabile, fiscale o legale. Le soglie e i valori indicati sono ordini di grandezza: vanno verificati con il proprio commercialista, consulente del lavoro e consulente di ristorazione. Le funzioni Gnammy descritte sono quelle della release 1.4.0 (novembre 2026); per l'uso quotidiano fate riferimento al manuale aggiornato.

Fonti. Kasavana, M. L. e Smith, D. I., *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis* (1982); Regolamento (UE) n. 1169/2011 sugli allergeni; documentazione Gnammy 1.4.0 e materiali interni ICS Ho.Re.Ca.

Testi. A cura di Luca, con la collaborazione di Gnammy. **Contatti.** www.icshoreca.it

Ringraziamenti. Ai ristoratori che ci hanno aperto le porte e i conti: è da loro che nasce questo libro.

IL MARGINE NEL PIATTO

Vuoi davvero capire *quanto guadagni* da ogni singolo piatto?

La gestione di un ristorante non si fa a sensazione, ma con i numeri. Questo manuale pratico, pensato per ristoratori e appassionati del settore, svela i segreti del food cost e del menu engineering, fornendo strumenti concreti per analizzare i margini, ottimizzare le vendite e trasformare ogni portata in un'opportunità di profitto.

Dall'analisi dei piatti più venduti alle strategie per motivare il personale con contest interni, troverai risposte chiare a domande fondamentali:
Come si calcola il costo di una ricetta? Come si progetta un menu che vende da solo? Come si controllano i costi senza sacrificare la qualità?

Un percorso d'impatto, immediato e ricco di esempi reali, per smettere di sperare nel successo e iniziare a pianificarlo.



- Strumenti pratici per il controllo di gestione
- Tecniche di menu engineering e ottimizzazione
- Strategie di vendita e coinvolgimento del team

Gnammy.

by ICS Ho.Re.Ca.

EDIZIONE GRATUITA • NOVEMBRE 2026

a cura di Luca