

## TECNICHE DI GESTIONE RISTORATIVA

**La conduzione di un ristorante non è cosa semplice: necessita competenza e professionalità non facili da acquisire. È importante, quindi, imparare le giuste tecniche di gestione di una impresa ristorativa, se si desidera operare in modo sereno senza avere sorprese sgradevoli.**

### GLI ACQUISTI

Il buon funzionamento di un'azienda ristorativa, come di ogni attività produttiva e di trasformazione, si basa in genere su una regola fondamentale: “vendere bene significa, innanzitutto, comprare bene”. Questo concetto riassume in poche parole una serie di competenze specifiche indispensabili per la corretta gestione di un'attività commerciale, dove “si acquista della merce che è destinata a essere rivenduta”. Nel settore ristorativo questa norma deve essere rispettata con attenzione particolare perché le merci trattate sono molto spesso deperibili e, quindi, devono essere comprate con la massima oculatezza. La minore durata delle derrate acquistate obbliga, inoltre, a una razionale organizzazione e gestione del magazzino, disponendo e movimentando le merci in modo adeguato e predisponendo collaudate procedure di controllo dei prodotti stoccati.

### L'addetto agli acquisti

La persona responsabile degli acquisti in una moderna attività di ristorazione non è certo un praticante, né, tanto meno, un qualunque impiegato che non goda di una più che sicura affidabilità. Il ristorante impone la presenza di specialisti, con una buona preparazione merceologica, portati al dialogo e al contatto umano, conoscitori delle pratiche commerciali a vari livelli, onesti quanto assennati nelle diverse decisioni da prendere. L'addetto agli acquisti deve conoscere bene i diversi mercati cittadini, regionali o nazionali, le principali fonti di approvvigionamento e di assistenza della zona, le possibilità d'impiego e di rendimento delle varie merci, le quotazioni aggiornate dei prezzi all'ingrosso e al minuto. Deve essere in grado di effettuare esami comparativi delle varie offerte, basati sulla qualità del prodotto, sulla serietà della ditta fornitrice e sulle possibilità di rifornimento. In altre parole, deve saper acquistare bene, che non vuol dire esclusivamente **ottenere cibo qualitativamente buono a un prezzo ridotto, ma acquistare materie di prima scelta a un prezzo contenuto.**

### Le regole basilari dell'acquisto

In un'attività di ristorazione l'acquisto del cibo è continuamente legato alle frequenti e imprevedibili oscillazioni del mercato esterno.

Gestendo in modo oculato le spese delle materie prime e il successivo immagazzinamento, si compie una delle funzioni più importanti di un'attività aziendale, che pone al riparo da sgradevoli sorprese in fase di bilanci consuntivi. Acquistare in modo confuso e senza un metodo, molto spesso per mancanza di tempo, è estremamente negativo per un'attività ristorativa che avrà come conseguenza vita breve. Per acquistare bene, oltre che un certo “intuito professionale”, è indispensabile seguire alcune regole fondamentali, messe in pratica grazie a specifiche tecniche operative.

## Lo standard di acquisto

In un ristorante la decisione sugli acquisti da fare non può che partire dalla carta del menu, ossia dai prodotti che si vogliono offrire alla clientela. Per prima cosa sarà quindi indispensabile definire un elenco delle materie prime che saranno utilizzate nel locale. Il passo successivo è quello di considerare la qualità delle merci che si desiderano acquistare. Per fare questo è necessaria una certa competenza merceologica dei vari prodotti presenti sul mercato, grazie alla quale poter definire in modo preciso le caratteristiche che i prodotti devono avere per potere procedere all'acquisto. In altre parole, è indispensabile specificare i requisiti qualitativi che devono possedere le diverse materie prime, sulla base delle preparazioni che si desiderano offrire e del tipo di clientela a cui ci si rivolge. Se per esempio un ristorante ha inserito nel suo menu varie preparazioni di risotti "espresso", dovrà utilizzare un tipo di riso che mantenga bene la cottura, abbia una buona resa nel piatto, assorba il condimento in modo adeguato, presenti una buona palatabilità senza essere né troppo gommoso né eccessivamente farinoso.

Di conseguenza, i campioni di riso offerti da vari fornitori saranno esaminati sulla base di diversi test di cottura e solo quelli che supereranno la prova per la validità dell'acquisto saranno poi sottoposti a un'ulteriore selezione riguardante le quantità, il prezzo ecc.

Le informazioni di carattere merceologico e di resa gastronomica devono essere riportate in apposite schede sulle quali si annoteranno anche tutte le altre informazioni di carattere economico e contabile, dettagli utili per effettuare valutazioni consuntive o preventive sugli acquisti realizzati o futuri.

## Il fabbisogno effettivo

La definizione del fabbisogno reale delle materie prime costituisce una fase fondamentale di una buona politica degli acquisti. È ovvio che la quantità di merce da ordinare non è sempre la stessa nell'arco di un anno. Molti sono i fattori che possono condizionare le reali esigenze di un particolare tipo di prodotto, come il rinnovamento periodico del menu, i cambi di stagione, i flussi alternati di clientela.

In ogni caso, occorre sempre cercare di non trovarsi nelle due situazioni estreme che, se protratte, possono compromettere la buona gestione aziendale.

La prima è quella di non fare scorte di magazzino e telefonare così al fornitore ogni qualvolta venga a mancare un prodotto. In questo modo il prezzo della merce non sarà sempre vantaggioso e, inoltre, si correrà il rischio di doversi accontentare di quello che si trova.

La seconda situazione da evitare è l'eccesso di merci di rifornimento, soprattutto di prodotti deperibili o costosi, oppure di lento utilizzo. In questo caso, infatti, i costi di immagazzinamento (affitto dei locali, interessi sul capitale, scarti) potrebbero superare i ricavi derivati dagli sconti quantità ottenuti dal fornitore. Le regole fondamentali da ricordare sono quindi:

- acquistare per tempo;
- comperare in quantità adeguata;
- acquistare a un prezzo vantaggioso.

È ovvio che nella fase iniziale dell'attività, non conoscendo il volume delle vendite future, l'applicazione di queste regole è piuttosto difficile. L'importante in questo caso è fare rapidamente tesoro dell'esperienza annotandosi, fin dal primo giorno d'esercizio, l'effettivo consumo dei principali prodotti.

## La scheda merceologica

Come si è accennato, si tratta di uno strumento indispensabile che ogni ristorante deve avere per essere sempre aggiornato sui consumi, sulle rimanenze e sulla gestione globale del magazzino. Dalle informazioni contenute nella scheda merceologica, potranno essere effettuati gli ordini ai fornitori. In questo documento dovranno essere riportate, oltre alla descrizione merceologica di ogni prodotto (tipologia, forma, imballaggio, conservazione), anche la sua posizione nel magazzino, gli estremi amministrativi e contabili di ogni fornitore, i contratti stipulati con le aziende fornitrici, i tempi di consegna, il prezzo aggiornato, la quantità di merce presente in inventario, la quantità minima/massima accettabile, i saldi di magazzino.

Di questo tipo di modulistica si fornisce di seguito un esempio significativo.

SCHEDA n. 123									
Articolo: pomodori pelati			Qualità: superiore S. Marzano			Formato: 2 kg		Marca: "La Partenope" Napoli	
LOCALIZZAZIONE:									
Magazzino: principale			Scaffale n. 6			Descrizione: scatole metalliche da 2 kg			
Quantità minima: 5 scatole			Quantità massima: 25 scatole						
Fornitore: Quarengni Forniture Alimentari Via Mozart, 34 - 26900 Lodi (LO)					Ordinazione: singola, da contratto			Periodicità: mensile	

## L'uso del pc

Attualmente, grazie all'utilizzo dei moderni strumenti informatici, l'archivio cartaceo viene spesso sostituito da un database elettronico composto da schede merceologiche capaci di contenere migliaia di informazioni e di metterle rapidamente a confronto tra di loro.

È così possibile effettuare in modo semplice e in breve tempo una serie di operazioni complesse come: conoscere in tempo reale la giacenza di magazzino, verificare l'andamento dei consumi di ogni singolo prodotto nel periodo di tempo desiderato, dare vita a confronti tra tipologie di prodotti simili, valutare rapidamente le variazioni di prezzo di ogni prodotto. Particolare molto importante, inoltre, è che questi dati di magazzino sono collegati alla contabilità generale dell'azienda.

## Metodologie d'acquisto

È stato già ribadito che "acquistare per tempo, in quantità adeguata e a prezzo vantaggioso" sono le regole basilari di un'oculata politica degli acquisti.

Ma bisogna tener ben presente che la loro applicazione pratica può essere molto diversa in funzione della tipologia dei prodotti da acquistare, della categoria del locale e del fornitore prescelto.

## La tipologia dei prodotti

Acquistare frutta e verdura o bottiglie di cognac può sembrare la medesima cosa, ma in realtà non lo è. È la stessa natura dei prodotti (freschi e deperibili i primi, da invecchiamento i secondi) a condizionare profondamente le modalità dell'acquisto (fornitore, quantità, stoccaggio, immobilizzo del capitale, prezzo, pagamenti).

Per questo motivo, individuate le principali tipologie di alimenti utilizzati nel ristorante, è più facile e oltremodo utile definire la giusta maniera di approvvigionamento.

Le principali categorie merceologiche da considerare in fase di acquisto sono dieci: frutta e ortaggi freschi, prodotti ittici freschi, carne fresca e frattaglie, salumi e carni conservate, prodotti ittici conservati, pasta e riso, scatolame, bevande analcoliche, pasticceria fresca e, infine, vini, liquori e acque minerali.

Per maggiore semplicità organizzativa, possiamo accorpate questi prodotti in quattro gruppi:

- prodotti freschi di breve durata;
- prodotti conservati di media durata;
- prodotti di lunga durata;
- bevande.

### Acquisto dei prodotti freschi

In un locale di medio livello, i prodotti freschi, come il pane, le carni, il pesce, la frutta, la verdura, sono acquistati pressoché giornalmente o bisettimanalmente presso commercianti all'ingrosso o al minuto situati nelle vicinanze del ristorante.

Non esiste, quindi, la necessità di accumulare scorte per lunghi periodi.

Tenendo però conto che la quantità di prodotti freschi da ordinare può modificarsi frequentemente, è conveniente realizzare una previsione settimanale di consumo, cominciando a evidenziare l'andamento settimanale dei consumi nella scheda merceologica d'acquisto.

Sempre tra i prodotti freschi troviamo anche la pasticceria, generalmente di produzione industriale, che viene normalmente acquistata per il fine settimana.

### Acquisto di prodotti conservati di media durata

Si tratta dei salumi e dei formaggi, alimenti che possono essere conservati per un tempo superiore rispetto ai prodotti freschi.

La maggior parte dei ristoratori si rivolge a grossisti specializzati ai quali vengono rivolte ordinazioni con cadenza quindicinale o mensile, in funzione del prodotto. In questo gruppo di alimenti rientra anche il caffè che, pur essendo un prodotto di lunga durata, è meglio acquistarlo frequentemente in modo da mantenere un aroma sempre fresco.

Nel controllo dei consumi sarà molto importante fare bene attenzione alle scorte giacenti in magazzino, in quanto si tratta di alimenti in genere costosi che, se acquistati in grande quantità, immobilizzano un elevato capitale essendo di lento smaltimento.

### Acquisto dei prodotti di lunga durata

Per l'approvvigionamento di pasta, riso, scatolame, olio, conserve in genere, si tende a fare una certa scorta di magazzino, in quanto sono prodotti non deperibili e dal costo abbastanza contenuto. L'acquisto è in genere mensile o bimestrale e i controlli sui consumi vengono fatti con la medesima cadenza. Attenzione però alle conserve particolari, quali salmone, caviale, paté; si tratta di prodotti molto costosi che è bene tenere sotto stretto controllo.

TABELLA DEGLI ORDINI MENSILI			
PRODOTTI	GIACENZA OTTIMALE (QUANTITÀ)	GIACENZA ATTUALE (QUANTITÀ)	ORDINE DA EFFETTUARE (QUANTITÀ)
pasta all'uovo	50	35	15
riso parboiled	25	18	7
olio d'oliva	35	32	3
tonno in scatola (250 g)	15	10	5
prosciutto crudo	5	2	3
caffè	10	9	1

### Acquisto delle bevande

Per quanto riguarda le bevande analcoliche e le acque minerali, quasi tutti i ristoratori fanno approvvigionamenti in grandi quantità in modo da non trovarsi mai scoperti. I rifornimenti sono per lo più mensili o bimestrali.

Il comparto delle bevande alcoliche (vini e superalcolici) non presenta particolari problemi di conservazione, ma solitamente richiede al ristoratore un elevato impegno di capitale.

Per questo motivo le aziende si riforniscono di vino direttamente dal produttore o da un grossista cercando di stipulare un contratto a lungo termine vantaggioso per entrambi.

### Lotto di riordino

Quando si giunge a essere in grado di prevedere il consumo giornaliero di un determinato prodotto, la quantità da ordinare dipende dal periodo necessario per la consegna.

Per esempio, se l'ordine deve essere effettuato con 15 giorni di anticipo sulla consegna, sarà necessario tenere in magazzino merce sufficiente per almeno 15 giorni (aggiungendo qualche giorno come piccolo margine di sicurezza).

La quota così stabilita costituisce il lotto di riordino prefissato. È sicuramente opportuno effettuare gli ordini metodicamente e con regolarità in modo da concentrare le consegne in alcune giornate fisse o, ancor meglio, in certi momenti della giornata.

TABELLA RIASSUNTIVA SULLE MODALITÀ DI ACQUISTO DELLE MERCI			
GRUPPO DI PRODOTTI	ALIMENTI DEL GRUPPO	MODALITÀ DI ACQUISTO	GIACENZA IN MAGAZZINO
Prodotti freschi di breve durata	pane, carni, pesce, latticini freschi, pasticceria, frutta e verdura	settimanale	poca
Prodotti conservati di media durata	salumi, formaggi, caffè, cacao, conserve mediamente deperibili	quindicinale o mensile	media
Prodotti di lunga durata	pasta, olio, riso, scatolame, formaggi stagionati	mensile o bimestrale	consistente
Bevande	acqua minerale, bevande analcoliche, vino, birra, alcolici e superalcolici	mensile o bimestrale (con il vino anche semestrali o più)	molto consistente

## Scelta del fornitore

Una volta definito l'assortimento e le quantità delle merci di cui il ristorante necessita, si devono scegliere i fornitori a cui rivolgersi per gli acquisti.

È certamente opportuno non avere un'unica fonte di approvvigionamento, ma più aziende fornitrici (due o tre al massimo) a cui rivolgersi in base all'esigenza del momento. Con poche aziende fornitrici si avrà un minor numero di documenti da gestire e pochi rappresentanti da contattare.

Per ogni fornitore, in relazione alle caratteristiche qualitative del prodotto finito, devono essere analizzati vantaggi e svantaggi del servizio. In particolare si deve porre attenzione a:

- le quantità minime di acquisto;
- i possibili “sconti/quantità”, che non devono però portare ad acquisti eccessivi nelle quantità;
- i possibili “sconti/valore”, con raggiungimento di premi a fine esercizio, che peraltro non devono influenzare eccessivamente gli acquisti;
- il sistema di fatturazione attuato dal fornitore (emissione fattura alla consegna della merce, quindicinale, estratto conto mensile ecc.);
- le forme di pagamento (contrassegno, a 30, a 60 o più giorni data fattura, o fine mese data fattura o altro);
- i mezzi di pagamento previsti dal contratto con il fornitore (contanti, ricevuta bancaria, tratta, cambiale o altro);
- i termini di consegna dei prodotti (all'ordine, a scalare con periodicità, programmate, da definire);
- la frequenza delle visite dei rappresentanti (molto importante per definire il livello sufficiente di scorta);
- la distanza dai grossisti, per la tempestività di eventuali rifornimenti urgenti.

Al momento di operare la scelta del fornitore è necessario effettuare un confronto fra i termini proposti dai vari concorrenti rispetto ai prezzi e alla qualità di servizio offerti. Ovviamente è molto importante, cosa che tuttavia si acquisisce negli anni e con l'esperienza, valutare comparativamente la correttezza e l'onestà del fornitore, non solo in termini di puntualità del servizio offerto, ma anche in funzione della qualità, della freschezza e della genuinità, in assoluto, delle merci fornite.

## LA GESTIONE DEL MAGAZZINO


Per essere efficace, una buona politica degli acquisti deve essere accompagnata da una attenta gestione delle merci dal ricevimento fino alla consegna ai reparti. In pratica è indispensabile condurre in modo accorto e razionale tutto il reparto, attraverso una corretta contabilità di magazzino, il più possibile aggiornata alla situazione reale.

### L'addetto al ricevimento delle merci

La persona preposta allo svolgimento di questa mansione non può essere un semplice dipendente non addestrato a questo lavoro. La presenza di una persona non adeguata potrebbe vanificare tutti gli sforzi fatti in fase d'acquisto e quelli che dovranno essere fatti successivamente, durante la trasformazione dei cibi. L'addetto al ricevimento merci ha compiti molto specifici e delicati: dare il benestare firmato per l'ingresso regolare di tutti i generi alimentari (e non solo) del ristorante, verificare i pesi, lo stato delle confezioni e l'accettabilità dei prodotti, permettendo, dopo il suo assenso, di iniziare tutta la procedura amministrativa relativa ai pagamenti delle fatture dei fornitori.

Appare chiaro che le capacità professionali di quest'operatore sono da valutare attentamente da parte dei responsabili del settore Food & Beverage al momento della selezione. Si devono tenere in debita considerazione i particolari attributi professionali e morali posseduti dal candidato, come

una buona conoscenza dei cibi, maturata attraverso precedenti esperienze o nello svolgimento di analoghe posizioni nel settore, una valida prontezza di riflessi, un'onestà illimitata, una razionale e veloce capacità di giudizio e una rapida attenzione anche ai minimi dettagli. Tutte queste qualità in genere non emergono subito, ma si manifestano durante un attento esame svolto nei primi periodi di lavoro.

				<b>Forniture Alimentari "Alberici"</b> Via Leopardi, 54 61029 Urbino (PU)		NUMERO FATTURA: 56/96 DATA: 29 luglio 2011	
AGENTE	N. ORDINE	DATA SPEDIZ.	CORRIERE	FOB	TERMINI		
		02/10/2011			60 gg Ric. Ban.		
QUANTITÀ	DESCRIZIONE		PREZZO UNITARIO	TOTALE			
25 kg	farina tipo "00"		€ 0,85	€ 21,25			
35 kg	pasta di semola		€ 0,90	€ 31,50			
				€			
				€			
				€			
				€			
				€			
				TOTALE PARZIALE		€ 52,75	
				IVA		€ 5,27	
				SPESE DI SPEDIZIONE			
				TOTALE		€ 58,02	
<small>Intestare gli assegni a: Forniture Alimentari Alberici - Cassa Rurale e artigiana          cod IBAN ITD471276908943000000000112021</small>							

### Mansioni dell'addetto al ricevimento merci

Il responsabile del ricevimento delle merci deve:

- autorizzare l'ingresso regolare nel ristorante di tutti i prodotti (alimentari e non);
- verificare i pesi;
- controllare lo stato delle confezioni;
- accertarsi della qualità delle merci attraverso la verifica di alcuni campioni;
- firmare i documenti di viaggio;
- registrare l'arrivo delle merci e informare l'amministrazione.

### Il ricevimento e il controllo delle merci

Le diverse derrate vengono consegnate all'azienda nella zona definita "ricevimento merci", un ambiente indispensabile e spesso scarsamente considerato nel settore ristorativo. Quest'area deve essere sufficientemente ampia, con buona luminosità (possibilmente naturale) e dotata di tutte le attrezzature destinate alla verifica del peso, alla movimentazione e alla registrazione delle merci. La fase di controllo del peso e della qualità delle derrate in arrivo è un momento fondamentale nella gestione del magazzino.

È bene effettuare una costante verifica delle misure, delle dimensioni, delle pezzature, del tipo e delle condizioni di ogni prodotto che entra nel ristorante. Per esempio la frutta e la verdura andranno sempre prelevate dalle cassette e guardate attentamente fino alle ultime file inferiori, giudicando in modo obiettivo la quantità di carta usata e il peso della tara dei contenitori. Le scatole chiuse di surgelati dovranno essere aperte per verificare la quantità di ghiaccio presente. Effettuato il controllo delle merci l'addetto al ricevimento apporrà la firma sui documenti accompagnatori, che saranno successivamente passati al reparto amministrativo.

### La dislocazione delle derrate in magazzino

Anche l'immagazzinamento razionale delle derrate e la loro idonea conservazione costituiscono un'operazione fondamentale nella gestione del magazzino. La merce acquistata e poi stoccata può essere giustamente paragonata al denaro custodito in una banca e, quindi, deve essere trattata con la stessa considerazione.

Per controllare meglio i prodotti in entrata e in uscita, è consigliabile avere una sola via d'ingresso al magazzino situata nelle vicinanze sia dell'area ricevimento sia dei comparti della cucina. Le merci vanno dislocate in ambienti igienicamente idonei, in presenza di elementi di condizionamento o meno (frigoriferi, celle ecc.), in base alla loro deperibilità, seguendo un criterio che favorisca comunque la facilità di stoccaggio e di reperibilità dei prodotti. A questo scopo è conveniente applicare, per ogni prodotto posizionato sugli scaffali, un cartellino d'identificazione, su cui riportare il nome del prodotto e le principali informazioni utili al momento del prelevamento e dell'inventario.

L'ausilio di un computer eviterà la compilazione di materiale cartaceo, aiutando moltissimo il lavoro del magazziniere in termini di tempi e di efficienza produttiva.

	Cartellino n. 45	
Prodotto: Riso superfino	Formato: 3 kg	Marca: Galloni - Novara
Scaffale: n. 6		
Prelievo del .....	Quantità .....	
Prelievo del .....	Quantità .....	
Prelievo del .....	Quantità .....	
Prelievo del .....	Quantità .....	
Prelievo del .....	Quantità .....	
Inventario del 15/03/2011	Giacenza: 15 conf.	

Esempio di cartellino da posizionare sugli scaffali.

### La movimentazione delle merci

In fase di progettazione di un ristorante, la movimentazione delle materie prime all'interno del magazzino costituisce un importante aspetto da non sottovalutare. Le merci giungono confezionate in sacchi, cartoni e cassette che per motivi igienici non devono sostare troppo nelle vicinanze della cucina, ma devono essere velocemente stoccate in magazzino.

La movimentazione delle derrate deve essere organizzata in modo tale da non costituire ostacolo o impedimento alla normale gestione delle attività di ricevimento e consegna delle merci. Per gli spostamenti di piccoli stock si utilizzano carrelli manuali a due o quattro ruote con ripiani bassi o a più ripiani.

Nelle grandi aziende di ristorazione (mense di comunità, grandi alberghi) le macchine destinate allo spostamento delle derrate, oltre che manuali, possono anche essere alimentate elettricamente.



## Il prelevamento delle merci

Le fasi di ricevimento e stoccaggio delle merci devono essere seguite da una loro attenta consegna ai reparti del ristorante; i prelievi avvengono quotidianamente, settimanalmente, o anche in tempi più lunghi. L'uscita delle merci dal deposito rappresenta uno dei punti critici dell'intera gestione del magazzino e, se quest'operazione è svolta con trascuratezza, può determinare sorprese negative in fase di bilanci consuntivi d'esercizio.

Per questo motivo bisogna specificare con molta attenzione tutti i prelevamenti (requisitions) nei loro dettagli (quantità, misura, formato, gradazione o peso) e farli firmare dal richiedente (capo reparto, chef di partita, o altro responsabile) affinché, in caso di controlli, ispezioni o contestazioni, si possa risalire senza alcun dubbio alla persona richiedente che potrà fornire utili spiegazioni sull'uso o sulla lavorazione delle merci ritirate. È fondamentale da parte del responsabile di magazzino non avallare correzioni o alterazioni sui buoni di prelievo e, al momento della consegna, è bene prezzare sul buono stesso i vari articoli in uscita, per consentire all'amministrazione (nei grandi ristoranti se ne occupa il Food and Beverage Control Department) di definire l'elemento base per il calcolo del "food cost" giornaliero o settimanale.

Altrettanto basilare per non disorganizzare il lavoro del ristorante è che l'intera procedura di ricevimento, stoccaggio e consegna ai reparti sia snella e agile e non implichi lungaggini inutili. In questo caso è utilissima l'informatizzazione dei dati e l'ausilio costante di un computer.

Buono: PRELEVAMENTO		RESO	DATA.....	N° .....
DA: .....		A:.....		
Prodotto	Quantità		Prodotto	Quantità
Pasta secca	.....		Carne di manzo	.....
Riso	.....		Trote	.....
Pomodori pelati	.....		Pollame	.....
Carne di vitello	.....		Zucchero	.....
Ravioli e tortellini	.....		Sale	.....
Caffè	.....		Vino rosso	.....
Cacao	.....		Vino bianco	.....
Pesce surgelato	.....		Salumi	.....
Ostriche	.....		Tonno lin scatola	.....
Carote	.....		Ravanelli	.....
Melanzane	.....		Arance	.....
Zucchine	.....		Limoni	.....
il richiedente	.....		il magazziniere	.....

Esempio di modulo di prelevamento

Potrà capitare tuttavia che, nonostante i sistemi e i controlli attuati, nascano alcune discrepanze o lievi errori di calcolo, dovuti a errata dislocazione dei cartellini-prezzo oppure a qualche avaria di magazzino o a un'imprevista rottura accaduta durante il lavoro.

Queste differenze contabili sono tollerabili se, nella loro negatività, non superano mai l'1%; in caso contrario significa che il sistema-magazzino non opera al meglio e dovranno essere effettuati dei controlli e apportate le necessarie modifiche ai procedimenti operativi.

## La contabilità di magazzino

Per controllare i consumi e quindi i costi di gestione aziendale è buona norma attuare fin dall'inizio dell'attività un'efficiente contabilità di magazzino.

Grazie a questa, il gestore potrà in ogni momento stabilire la quantità di merce giacente in azienda, il relativo ordine da effettuare e valutare l'andamento dei consumi di ogni singola tipologia di prodotto.

Il migliore metodo per tenere sempre aggiornata la situazione del magazzino è l'inventario continuo.

Si tratta di rinnovare costantemente (sempre più spesso con l'ausilio di un supporto informatico) un'apposita scheda, di cui abbiamo già accennato in precedenza, su cui si riportano, oltre ai dati commerciali e merceologici di ogni singolo prodotto giacente, anche tutti i suoi movimenti (entrate e uscite) nel magazzino nell'arco di un tempo prefissato (consumo giornaliero, settimanale, mensile, annuale). In questo modo è sempre possibile avere in tempo reale la situazione del magazzino.

SCHEDA n. 107									
<b>Articolo:</b> pasta secca			<b>Qualità:</b> fusilli			<b>Formato:</b> 5 kg		<b>Marca:</b> "Esposito" Napoli	
<b>LOCALIZZAZIONE:</b>									
<b>Magazzino:</b> principale			<b>Scaffale n.</b> 10			<b>Descrizione:</b> confezioni cartonate da 5 kg			
<b>Q.tà minima:</b> 3 confezioni			<b>Q.tà massima:</b> 20 confezioni						
<b>Fornitore:</b> Galimberti Forniture Alimentari Via Rossini, 34 - 47900 Rimini						<b>Ordinazione:</b> singola, da contratto		<b>Periodicità:</b> mensile	
<b>Anno:</b> 2011			<b>Mese:</b> Ottobre						
Data	N° giustificativo	Fornitura o ritiro	Quantità (kg)			Prezzo unitario €	Entrata €	Uscita €	Saldo €
			Entrata	Consumo	Magazzino				
1/10		saldo inventario			8	4,5			36,00
6/10	013	ritiro			6	4,5		27,00	9,00
15/10	089	fornitura	10		16	4,5	45,00		54,00
31/10		inventario mensile			16	4,5			54,00

Nelle grandi aziende ristorative è utile avere anche un controllo sui consumi giornalieri di cucina, compilando dei moduli a cura di ogni reparto. Al termine della settimana, dopo aver sommato la quantità e il valore della merce consumata in cucina, si potrà effettuare un confronto con quella uscita dal magazzino: i valori quantitativi e di prezzo devono in linea di massima combaciare.

**Scheda di controllo dei consumi giornalieri di cucina**

Controllo dei consumi di cucina del giorno .....								
Prodotto consumato	Tipologia	Quantità				Valore consumo		
		scorta giacente	entrata	scorta odierna	consumo	prezzo unitario (€/kg)	totale parziale €	totale €
<b>Pesce</b>	orate (media 1 kg)	2	2	1	3	8,00	24,00	
	branzini (media 1 kg)	-	3	1	2	12,00	24,00	
								<b>48,00</b>
<b>Carne</b>	pollo petto (250 g)	2	4	1	5	4,00	20,00	
	pollo intero (1,2 kg)	1	1	-	2	3,50	7,00	
								<b>27,00</b>
<b>Verdure</b>	patate (1kg)	3	4	1	6	0,50	3,00	
								<b>3,00</b>

Ogni mese sarà indispensabile fare un inventario completo del magazzino in modo da poter definire con precisione il “food cost”, cioè l’incidenza percentuale del costo del cibo sulle vendite effettuate nell’arco del mese.

**CALCOLO DEL “FOOD COST”**

Gli inventari di magazzino consentono di compiere un’altra operazione amministrativa che riguarda il reparto Food and Beverage (cucina e bar) di un’attività ristorativa: il calcolo del “food cost”.

Letteralmente la parola significa “costo cibo”, ma non indica solo il costo delle materie prime alimentari.

Si tratta di un valore percentuale calcolato mensilmente o al termine di ogni periodo operativo, che identifica il costo del reparto cucina in proporzione al lavoro svolto, sulla base dei pasti venduti od offerti alla clientela e di quelli consumati dal personale. Fissato un valore di food cost a cui operare, tutta l’azienda deve rispettarlo, pena la sorpresa di trovarsi a lavorare in perdita.

Il calcolo del food cost può essere riassunto come segue.

Nella prima parte del calcolo, si effettua l’inventario di magazzino all’inizio del mese. A questo valore si aggiunge l’importo degli acquisti effettuati durante tutto il mese.

Al termine del periodo d’osservazione si valuteranno le rimanenze del magazzino (chiusura dell’inventario), che saranno sottratte al totale precedente. Il risultato ottenuto indica il valore monetario del cibo impiegato nel mese in esame.

Proponiamo un esempio per chiarire meglio il concetto.

Supponiamo che un ristorante in attività abbia un inventario di magazzino al 31 marzo pari a 50.000 Euro. A questo aggiungiamo gli acquisti di derrate alimentari fatte nell’arco del mese successivo, ammontanti a 12.000 Euro. Rifacendo l’inventario alla fine di aprile si valutano le rimanenze (€ 45.000), importo che sarà sottratto dagli addendi precedenti.

**€ 50.000 + (inventario al 31 marzo)**

**€ 12.000 - (acquisti mensili del mese di aprile)**

**€ 45.000 = (inventario di magazzino al 30 aprile)**

**€ 17.000 (valore in euro del cibo venduto, offerto gratuitamente e consumato dal personale durante il mese di aprile)**

A questo totale dovrà essere sottratto il costo dei pasti serviti al personale e di quelli che sono stati offerti gratuitamente dal ristorante a eventuali invitati durante il mese.

€ 17.000 - (valore in lire del cibo impiegato nel mese di aprile)  
 € 3.000 - (costo dei pasti serviti al personale)  
 € 2.000 = (costo dei pasti offerti gratuitamente)  
 € 12.000 (valore del costo-cibo impiegato nel mese di aprile per i soli clienti paganti)

Questo importo deve essere suddiviso per il totale delle vendite effettuate nel mese di aprile (ricavi mensili), dopo aver aggiunto anche l'importo dei pasti offerti gratuitamente, calcolati al prezzo di vendita e non di costo. Quest'ultima operazione è necessaria in quanto i pasti offerti, seppur non abbiano portato un ricavo reale, devono essere considerati come pasti prodotti e quindi "usciti" dalla cucina, di conseguenza "venduti", anche se solo potenzialmente. Il risultato ottenuto, espresso in percentuale, costituirà il "food cost" del mese di aprile.

€ 34.000 + (ricavi mensili dei pasti venduti)  
 € 5.000 = (ricavi potenziali dei pasti offerti gratuitamente)  
 € 39.000 (totale dei ricavi mensili di aprile)  
 -----  
 $\frac{€ 12.000 \times 100}{€ 39.000} = 30,7\% \text{ "Food Cost"}$

Un food cost generalmente accettabile dovrebbe ragionevolmente oscillare tra il 35-37% del totale generale delle vendite (100%).

Se all'analisi contabile mensile non si sarà rispettato questo obiettivo di costo significa che nella gestione del ristorante sono avvenute delle distorsioni rispetto a quanto preventivato in relazione agli acquisti effettuati, ai pasti offerti o al prezzo di vendita del menu.

## I PREZZI DI VENDITA DEL RISTORANTE ("FOOD SERVICE")

Come in ogni altra impresa commerciale, anche l'attività ristorativa è conveniente quando i ricavi sono superiori ai costi. Purtroppo, nel settore della somministrazione di cibi e bevande è molto difficile definire con esattezza i prezzi di vendita da applicare alla propria clientela. Capita più frequentemente di quanto si creda che, dietro a servizi tecnicamente perfetti, si nascondano insuccessi finanziari, dovuti a una errata politica degli acquisti, e all'approssimazione nello stabilire i prezzi di vendita dei pasti e del servizio offerto.

### La determinazione dei prezzi di vendita

I fattori che concorrono a determinare il prezzo di una pietanza o di un menu sono molteplici, variabili nel tempo e non sempre di ordine economico. È quindi molto complicato individuare un sistema valido che consenta di prezzare i propri prodotti senza correre il rischio di allontanare gli obiettivi aziendali prefissati.

D'altro canto, stabilita una certa quantità di vendite, dai prezzi di vendita dei pasti e dei servizi si può risalire ai ricavi del ristorante. Deve essere però ricordato che le vendite non sono fisse nel tempo e sono influenzate dai prezzi: è ragionevole pensare che quando il prezzo di un prodotto sale, le vendite tendono molto spesso a diminuire.

## I costi di un ristorante

In un'attività di ristorazione ben programmata, oltre a un'ottima conduzione a livello operativo, è indispensabile determinare la base di costo di ogni genere alimentare prima di intervenire sui prezzi di vendita o sugli approvvigionamenti del ristorante.

Molti ristoratori prendono in considerazione il solo costo base d'acquisto delle merci per calcolare il prezzo di vendita del menu, senza aggiungere tutte le spese restanti (di gestione e non) che incidono sulla preparazione dei piatti. Nell'applicare un qualsivoglia sistema di prezzatura di un menu è indispensabile tenere presenti e quantificare tutte le spese che esulano dal puro costo d'acquisto delle merci vive, ma che concorrono ugualmente a dare a ogni piatto un valore composto da più voci.

I costi di cucina possono essere distinti in tre gruppi principali:

- **costi materiali.** Divisi a loro volta in spese delle derrate totali consumate, spese dei pasti destinati al personale e costo merci varie;
- **costi di lavoro.** Comprendono ogni tipo di retribuzione diretta o indiretta del personale (comprese le spese per vitto e alloggio del personale);
- **spese generali.** Cioè l'affitto, i mutui, l'ammortamento degli impianti ecc.

## Come si stabiliscono i prezzi di vendita

Determinare esattamente i prezzi dei prodotti offerti è un'operazione fondamentale per raggiungere un risultato economico positivo. In caso di errore, il rischio che si corre è molto elevato: i prezzi applicati potrebbero non essere in grado di garantire la copertura dei costi, che significherebbe lavorare in perdita.

## Les principes d'Omnes

Sono i cosiddetti "principi del buon senso", cioè le regole di base, non scritte, per fissare i prezzi dei prodotti offerti, dettate da una saggia conduzione aziendale e riconoscibili in ogni sana impresa di ristorazione.

Questi quattro principi di base, tratti dal volume *Reussir en hotellerie et restauration* (ed. BPI Parigi 1990), sono:

- **dispersione dei prezzi.** Dividendo un gruppo di pietanze in tre fasce di prezzo (bassa, media, alta), il numero di quelli di fascia media deve essere almeno uguale al totale dei piatti delle fasce rimanenti;
- **ampiezza dei prezzi.** Definito un menu, il rapporto tra i prezzi più elevati e quelli più bassi (ampiezza dei prezzi) non deve essere superiore a 2,5;
- **offerte e proposte.** Il menu deve anticipare la domanda della clientela e deve essere quindi pensato e formulato con questa finalità;
- **rapporto qualità/prezzo.** Si tratta di un'informazione importante per stabilire il tipo di consumo preferito dalla clientela. Il rapporto qualità/prezzo si ottiene dividendo il prezzo medio richiesto dai clienti con il prezzo medio offerto dal ristorante.

Il primo dato (prezzo medio richiesto dai clienti) si può ricavare dividendo il giro d'affari con la quantità di pietanze vendute, mentre il prezzo medio offerto è dedotto dalla somma dei prezzi di vendita diviso il numero di piatti presenti in menu.

Se il rapporto qualità/prezzo è compreso tra 0,90-1 significa che c'è equilibrio tra offerta del ristorante e aspettativa della clientela; se il rapporto è inferiore a 0,90 vuol dire che i clienti si orientano verso i prezzi più bassi, mentre avviene il contrario se il risultato è maggiore di 1.

Per esempio, supponiamo di operare in un ristorante con un giro di affari annuo di 500.000 Euro, vendendo circa 35.000 pietanze.

Il rapporto tra il volume di affari e le pietanze offerte corrisponde al “prezzo medio” praticato ai clienti e cioè:  **$500.000/35.000 = 14,28 \text{ €}$**

Il “prezzo medio” offerto dal ristorante è invece ricavato dividendo la somma dei prezzi di tutte le portate (ipotizziamo 535,00 €), moltiplicata per il numero di piatti del menu (per esempio 45). Il rapporto è pari a 11,89 €.

**Il rapporto qualità/prezzo corrisponde a  $14,28/11,89 = 1,2$**

Con un rapporto superiore a 1 significa che la clientela parte dal consumo dei piatti più costosi, dove non c'è equilibrio tra qualità del cibo offerto e prezzo pagato.

### Il calcolo del “costo pasto” in un ristorante

Per arrivare a determinare il prezzo di vendita di un piatto in un ristorante è indispensabile tener ben presente due esigenze preliminari: conoscere esattamente il costo di produzione in materie prime di ogni piatto del menu e fissare un ricavo minimo unitario a cui giungere.

Basandosi sul fatto che un cliente ben difficilmente consuma tutte le pietanze, ma effettua spesso combinazioni di portate come per esempio antipasto e primo piatto, primo piatto e dessert, secondo e dessert, i prezzi delle diverse portate dovranno essere fissati in modo che le combinazioni portino a un ricavo minimo non inferiore a un importo definito.

### La tecnica del Recipe (schedatura delle ricette)

Nel programmare il prezzo di vendita di un piatto o di un menu è fondamentale la compilazione della ricetta schedata e standardizzata (tecnica del Recipe). Questa operazione consente a un ristorante, una volta programmato un menu, di analizzare in profondità ogni voce.

L'esame deve essere effettuato su ogni ingrediente che compone la preparazione e tutte le informazioni vanno trascritte in una scheda, comprese le grammature a crudo (intese per monoporzioni) e i relativi prezzi.

Questo lavoro deve essere svolto durante l'esecuzione operativa in cucina, trascrivendo tutte le informazioni utili in apposite schede create per l'occasione.

Eseguendo l'operazione dei Recipes per tutti i piatti del menu, si arriva a identificare il costo del prodotto lavorato, che si deve poi vendere nel ristorante.

La scheda delle ricette deve riportare:

- il nome del piatto;
- il numero delle porzioni che di solito vengono preparate e cucinate;
- la grammatura “standard” di una monoporzione a crudo;
- le voci accessoriali che eventualmente concorrono alla guarnizione del piatto;
- le attrezzature impiegate e il tempo necessario alla preparazione e alla cottura del piatto;
- il tipo di servizio adottato in sala;
- tutti i costi delle materie prime che concorrono alla preparazione del piatto.

Così facendo è possibile risalire con esattezza al costo di ogni piatto e alla grammatura delle porzioni di ogni singola preparazione servita.

L'aspetto negativo di questa tecnica risiede nel fondamentale aggiornamento delle schede.

In effetti, se non viene effettuata una periodica revisione dei prezzi delle materie prime e delle grammature, si rischia di applicare dei prezzi inesatti, non adeguati a coprire le spese e a fornire un utile all'azienda.

Per fortuna attualmente è possibile utilizzare pacchetti informatici appositamente dedicati, con i quali, attraverso la contabilità del magazzino, vengono aggiornati automaticamente i costi delle materie prime sui Recipes.

È tuttavia opportuno un controllo semestrale delle schede-ricette per verificare la situazione economica, sulla base dell'equità dei prezzi e del profitto minimo che deve essere rispettato.

### Esempio di scheda ricetta

Scheda n. ....				
Nome del piatto: ..... livello.....				
Ingredienti del piatto:	grammature per persona	coef. lordo	pr.unit.	costo
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
Ingredienti di finitura				
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
			Costo totale	.....
Tempo d'esecuzione: preparazione ..... min.				
cottura ..... min.				
Varianti:				
1. ....				
2. ....				
Numero porzioni minime da preparare: .....				

### Gli elementi del costo piatto

Il calcolo del costo di una pietanza servita in un ristorante sembra apparentemente un'operazione facile, ottenuta sommando il costo dei singoli ingredienti per la quantità utilizzata. In realtà a determinare il costo finale concorrono anche altri elementi coinvolti, che riescono a condizionare notevolmente il risultato finale. Possiamo individuare una serie di costi diretti e indiretti che incidono sul costo pasto, presenti nella tabella seguente.

<b>costi diretti</b>	<b>costi indiretti</b>
costo degli ingredienti	gradimento del piatto
grammature	probabilità di rimanenza
tare	possibilità di riutilizzo delle rimanenze
cali peso	quantità di lavoro
rese	tempi di lavoro

## I costi diretti

I costi diretti sono quelli che incidono direttamente sul costo finale del piatto e fanno principalmente capo alle materie prime che vengono impiegate per una ricetta. Il costo pasto può sensibilmente cambiare in base alle fluttuazioni di questi fattori.

### *Il costo degli ingredienti*

È un elemento ricavabile dalla scheda merceologica di ogni prodotto giacente in magazzino che fa ovviamente riferimento al listino prezzi dei fornitori.

Il prezzo delle materie prime deve essere prontamente aggiornato per ogni variazione significativa del prezzo d'acquisto, lo stesso vale per le altre voci che ne condizionano l'effetto finale (costi di trasporto, sconti, forme di pagamento ecc.).

È da considerare poi che non è facile standardizzare in modo certo il prezzo di un ingrediente, perché è soggetto a una notevole variabilità. Per esempio, la stessa derrata acquistata da due fornitori diversi può presentare una diversa percentuale di scarto; in questo caso la comparazione deve essere fatta al netto degli scarti.

Un costo aggiuntivo di difficile definizione è quello dello stoccaggio.

Vi sono casi in cui, per una serie di svariate ragioni (eccessiva freschezza del prodotto, circuiti distributivi del fornitore), si è costretti a tenere una certa giacenza di magazzino. Il costo del prodotto ottenuto con queste derrate stoccate (prezzo, qualità, scarti) sarà senz'altro superiore, poiché si avranno maggiori costi d'immobilizzo e di perdite di magazzino, dovute al deperimento e alla dispersione.

### *Le grammature*

Dalla scheda-ricetta di ogni preparazione è possibile ricavare la grammatura di ogni componente del piatto inserito nella lista.

Va ricordato che la quantità delle materie prime è riferita a crudo e i cali di cottura, generalmente di non facile predeterminazione, non sono riportati nei Ricipes.

In un ristorante è fondamentale "rispettare" le grammature previste, infatti uno scostamento in difetto o in eccesso può creare effetti anche considerevoli sull'andamento economico dell'azienda. Una riduzione delle grammature non sempre genera un reale beneficio sul calcolo del costo pasto (dipende dall'ingrediente che viene ridotto) e, inoltre, porta a una probabile alterazione dell'immagine del locale.

Allo stesso modo, un'abbondanza delle dosi non solo determina un danno immediato, ma comporta anche il rischio di non poter rientrare facilmente nei normali parametri a causa dell'"effetto assuefazione" che si manifesta nella clientela.

### *La tara*

Nel calcolo del costo pasto è molto importante tener conto della tara delle confezioni e dei contenitori utilizzati durante la consegna delle derrate.

Questo aspetto è ancora più importante per l'acquisto dei prodotti ortofrutticoli che vengono solitamente commercializzati in cassette di legno o di plastica.

Il prezzo della merce al netto della tara è il prezzo d'acquisto della derrata al lordo diviso il peso netto. Per esempio le patate e la frutta hanno mediamente il 5% di tara-merce, mentre gli ortaggi giungono anche al 10%.

La formula di calcolo è semplice:

**prezzo della merce al netto di tara = prezzo merce al lordo/peso netto**



### *I cali peso*

Questo elemento non corrisponde al calo peso che avviene durante la cottura, ma alla quota di peso della merce che si perde dal momento della consegna a quello di preparazione del piatto. Di solito la perdita di peso è dovuta all'evaporazione dell'acqua durante lo stoccaggio in magazzino e il suo incremento è condizionato sia dal tipo di confezionamento delle derrate sia dal tempo trascorso in magazzino: maggiore è la giacenza in magazzino, più elevato è il calo peso.

<b>Componente ossea di alcune parti di carne (valori medi)</b>	
<b>Animale</b>	<b>% ossea</b>
<b>Vitello</b>	
coscia	18
schiena	20
spalla	25
petto	20
<b>Agnello</b>	
cosciotto	30
carrè	20
spalla	20
<b>Manzo</b>	
petto	25
biancostato	20
coscia	25
lombata	20
coste	25
<b>Maiale</b>	
carrè	15
coscia	15
spalla	20
<b>Selvaggina</b>	
camoscio	50
lepre	55
capriolo	40
oca	28
tacchino	22

<b>Tipo di alimento</b>	<b>cali peso</b>
Carne-congelata in scongelazione	10%
Carne-fresca sottovuoto	10% in siero
Carne-fresca appesa	10% in sangue
Carne in osso appesa	6% in sangue
Carne avicole (tacchini, pollo)	2% in sangue

### *La resa*

Si tratta in pratica della parte dell'alimento realmente utilizzata per confezionare il piatto, dopo aver eliminato tutti gli elementi non impiegabili come: il grasso di carne, i tagli di carne terminali, le cotenne di prosciutti, i fondi dei salumi, le cime, i gambi, le foglie e le bucce dei prodotti ortofrutticoli. Le percentuali di tara, calo peso e resa presentano forti variabilità, e in molti casi è difficile tenere sotto controllo queste voci. Per questo bisogna considerare la possibilità di acquistare prodotti già lavorati o già sezionati per poter gestire con maggiore stabilità il costo delle materie prime.

<b>Perdita di peso dei volatili dopo spiumatura ed eliminato testa e zampe</b>					
<b>Animale</b>	<b>zampe, ali, rigaglie</b>	<b>fegato</b>	<b>grasso</b>	<b>parti inutilizzabili</b>	<b>totale dal lordo</b>
pollastra	15%	3%	5%	10%	33%
pollo novello	17%	3%	2%	13%	35%
pulcino	18%	2%	1%	16%	37%
piccione	12%	6%	4%	10%	32%
anitra	7%	3%	3%	22%	35%

<b>Perdite di peso % dopo la frollatura con umidità del 65%</b>	
entro gli 8 giorni, per piccoli animali	5%
per animali di grossa taglia	2%

<b>Perdita di peso durante alcuni tipi di cottura (rispetto al lordo)</b>	
<b>cottura arrosto e al salto</b>	
schiena e cosciotto di capriolo	15%
roastbeef, filetto di manzo	20%
anitra	30%
oca	35%
altri volatili	20%
<b>cottura brasata, glassata e lessatura</b>	
vitello, lombata	30%
maiale	35%
brasato	35%
bollito di carne	30-40%

<b>Resa media dei grossi tagli di bovino adulto</b>					
<b>tagli</b>	<b>% sul totale</b>	<b>% di ossa sul totale</b>	<b>% di ossa sul taglio</b>	<b>% di grasso sul totale</b>	<b>% di grasso sul taglio</b>
coscia	34	5	14,7	2,8	8
lombata	12	2	16,6	1	8
pancia	15	-	-	1	6
petto	10	2,5	25	0,7	7
collo	15	2	13,3	1,1	7
spalla	14	2,3	16,4	1	7
Totale	100	14		8	

Il grasso considerato è quello eliminato durante la sezionatura, escluso quello di infiltrazione e quello unito ai tagli.

<b>Resa dei tagli durante la sezionatura di un quarto pistola di un bovino adulto</b>		
<b>tagli</b>	<b>% di peso sulla mezzena</b>	<b>% di peso sulla coscia</b>
muscolo	1,4	4,1
campanello	1,5	4,4
fesa	7,5	22
scamone	2,9	8,4
girello	1,9	5,5
sottofesa	5,8	17
noce	4,1	12
fianchetto	1,1	3,7
ossa	5	14,7
grasso	2,8	8,2
<b>Totale</b>	<b>34</b>	
filetto	1,8	
lombata	9,2	
grasso	1	

Perdite di peso durante la preparazione e cottura di alcuni prodotti ittici		
Alimenti	% di scarto sul lordo	% di preparazione di filetti (sul lordo)
<b>Pesci di acqua dolce</b>		
Carpa	15	60
Coregone	10	40
Luccio	15	55
Luccioperca	15	50
Pesce persico	12	65
Temolo	10	40
Trota	10	45
Salmone	10	45
Siluro	15	50
<b>Pesci di mare</b>		
Nasello (senza testa)	13	30
Pesce spada	35	-
Merluzzo (senza testa)	13	35
Rombo chiodato	40	70
Sogliola piccola	33	55
Sogliola media	37	50
<b>Crostacei</b>		
Aragosta		80
Astice		75
Gamberetti		50

Percentuale di scarto di alcuni tipi di verdure	
Verdure	% di scarto
Asparagi	30
Carote (grandi, pelate a mano)	20
Cavolfiore	30
Cavolo bianco e rosso	15
Fagiolini	5
Insalata (indivia, in cespi/cappuccio)	30
Lattuga romana	20
Patate crude	20
Piselli	50
Pomodori pelati e senza semi	50
Porri	20
Sedano rapa	30

### Calcolo effettivo del costo piatto

Prendendo in considerazione tutti i fattori che influiscono direttamente sulle materie prime (tara, calo peso, resa), si calcola il costo effettivo delle derrate che entrano in un ristorante.

Con un'esemplificazione reale è possibile chiarire questa operazione. Si consideri un ristorante che acquista un coniglio intero eviscerato di 2,5 kg, pagandolo € 16,25 (€ 6,50 al chilo), avvolto con un involucro cartaceo (tara) corrispondente all'1% in peso.

Il coniglio non viene lavorato subito ma rimane in frigorifero a 2 °C per cinque giorni con un calo peso del 10%.

Con la sezionatura e la spolpatura si perde ancora un 30% di scarto e la carne rimasta è pari a circa 1600 grammi, di cui 50 g sono sfridi riutilizzabili per fare un ragù.

Il peso effettivo del coniglio è:	<b>2500,0 g</b>	–	<b>(coniglio intero)</b>
	<b>25,0 g</b>	–	<b>(tara 1%)</b>
	<b>247,5 g</b>	–	<b>(calo peso 10%)</b>
	<b>668,3 g</b>	=	<b>(scarto 30%)</b>
	<b>1559,2 g</b>		<b>(carne rimasta)</b>

Il prezzo del coniglio al netto = € 16,25/1,56 kg = € 10,42 al chilo.

Per fare questo calcolo è bene tener presente che la tara e il calo peso non sono perdite recuperabili, mentre gli scarti e gli sfridi possono essere riutilizzati in altre preparazioni e quindi vanno conteggiati in modo diverso.

I ritagli di carne ottenuti durante la preparazione possono essere impiegati come spezzatino (se la pezzatura raggiunge almeno i 30 g), oppure come ripieno per farce o carne per ragù. In questi casi la quota sfridi da sottrarre al peso iniziale è inferiore, perché tiene conto solo di quella parte di alimento inutilizzabile.

Un modo per eliminare i costi derivati da perdite, cali e rese è quello di acquistare i prodotti di servizio o “convenience food”.

### I prodotti di servizio o “convenience food”

I “convenience food” comprendono tutti gli alimenti che hanno subito uno o più livelli di trasformazione (es.: pulitura, taglio, porzionatura ecc.) e sono stati poi sottoposti a un metodo di conservazione prima di essere commercializzati. Il consumatore o l'utilizzatore del prodotto acquista così, oltre alla derrata, anche il servizio presente nello stesso alimento. Negli anni passati questi prodotti si chiamavano solo “semilavorati” e l'espressione “convenience food”, coniata alcuni decenni fa in America, ne ha sottolineato proprio la convenienza d'utilizzo. Nel campo della ristorazione professionale i “convenience food” non costituiscono una grossa novità; da molto tempo, infatti, nei ristoranti viene utilizzata un'ampia gamma di “convenience food”, con la sola differenza che, fino a poco tempo fa, questi cibi semilavorati non venivano ancora denominati così. Alcuni “convenience food” tradizionali sono rappresentati dalle carni macellate e suddivise in tagli, dai pesci freschi o surgelati mondati e senza testa, dal pollame e dalla selvaggina spennati o spellati e puliti, o dalle verdure mondate e lavate intere o tagliate a pezzi (carote, finocchi, sedani ecc.).

Recentemente la gamma dei prodotti di servizio si è notevolmente allargata e il consumo è aumentato al punto da poter “industrializzare” la lavorazione stessa e quindi costituire un comparto alimentare con precise caratteristiche merceologiche commerciali.

### I diversi livelli di servizio acquisito

Il tipo di lavorazione a cui vengono sottoposti gli alimenti grezzi per diventare “convenience food” non è sempre lo stesso. Può variare sia il trattamento applicato sia l'intensità del “servizio” che si vuole apportare all'alimento. In base al grado di “convenienza” acquisito da un prodotto, si possono distinguere cinque livelli di servizio diversi, che identificano alimenti con caratteristiche qualitative e funzionali molto differenti tra loro.

### *Primo livello*

Il primo livello offre il minor contenuto di servizio. Si tratta di prodotti che subiscono un trattamento preliminare minimo, utile per prepararli alle successive lavorazioni (es.: sezionatura delle carcasse bovine in mezzene o in quarti). Nel comparto della ristorazione professionale queste derrate ancora fresche fanno parte dei normali acquisti settimanali che devono essere successivamente lavorati in cucina.

### *Secondo livello*

Il livello successivo comprende una vasta gamma di prodotti impiegati da un'ampia schiera di utilizzatori, come industrie, centri di cottura, mense aziendali e scolastiche, ristoranti tradizionali e, da qualche anno, anche le famiglie. Gli alimenti che hanno il secondo livello di servizio sono generalmente pronti per la lavorazione diretta di cucina (taglio, porzionatura, condimento ecc.) e hanno subito tutte le operazioni preliminari di lavaggio, cernita e pulizia. Possiamo elencare tra questi le insalate lavate da tagliare, le puree in polvere, i petti di pollo da porzionare e via dicendo.

### *Terzo livello*

Questo grado di servizio è acquisito dai prodotti passati attraverso le operazioni base cucina. In pratica si tratta di alimenti già puliti, porzionati e in alcuni casi precotti, che devono soltanto passare alla cottura finale e alle operazioni di finitura e porzionatura per il servizio. Stiamo parlando, per esempio, delle patatine surgelate, precotte da friggere, degli hamburger surgelati da saltare ecc.

### *Quarto livello*

Del penultimo livello fanno parte quegli alimenti già cotti che interessano soprattutto l'utente finale a livello domestico o della piccola ristorazione. Il motivo dello scarso interesse rivestito da questi prodotti per la ristorazione professionale risiede nel servizio che comprende la cottura, un'operazione alla quale molti chef non vogliono assolutamente rinunciare. I prodotti del quarto livello generalmente devono solo essere riscaldati alla temperatura di consumo (microonde, bagnomaria ecc.) ed eventualmente porzionati; vengono definiti anche "ready to heat" (pronto da riscaldare). Tra questi prodotti ricordiamo i pasti completi o i singoli piatti surgelati o sottovuoto.

### *Quinto livello*

Il quinto livello richiede un intervento tecnico finale ridotto ai minimi termini, in quanto si tratta di prodotti "ready to eat", ossia: pronti da mangiare. L'unica operazione necessaria può includere il porzionamento per il servizio finale. Sono compresi in questo gruppo pasti completi o singoli piatti provenienti da centri di cottura, piatti destinati all'asporto, dessert, dolci, bevande, prodotti da forno, gelati.

### **L'accettabilità dei convenience food nella ristorazione professionale**

La ristorazione ferroviaria o aerea utilizza grandemente i "convenience food" del quarto e quinto livello di servizio. Nei treni e negli aerei i pasti serviti sono in genere preparati in un centro cottura specializzato, velocemente raffreddati e fatti rinvenire al momento del consumo, grazie ai forni a microonde o ai raggi infrarossi. Nella ristorazione tradizionale (soprattutto quella euro-

pea), questi prodotti non godono di una grande considerazione, sia per il tipo di organizzazione lavorativa presente nei ristoranti sia per una serie di pregiudizi radicati negli operatori stessi. Il ristoratore francese, italiano, spagnolo o tedesco non vuole ridurre la sua funzione a semplice “addetto al distributore di alimenti già pronti”. Questa reazione è legittima ed è condivisibile nel caso in cui si proponesse al piccolo ristoratore, specializzato in cucina regionale, di acquistare dall’industria le confezioni precotte, da riscaldare a bagnomaria e servire: l’arte culinaria sarebbe l’espressione del capo cuoco dello stabilimento che ha messo a punto la ricetta base, non del “rivenditore” del piatto finito.

Diverso è il discorso dei “convenience food” caratterizzati da un contenuto di servizio non troppo elevato. Acquistare verdura fresca o surgelata di qualità garantita, già mondata e tagliata a pezzi per preparare la minestra di verdura (così lunga da fare!) non toglie nulla all’arte del ristoratore, che si potrà esprimere nel dosaggio delle singole verdure, nella ricetta d’insieme e nelle regole di cottura.

È importante sottolineare, inoltre, che il grado di qualità dei “convenience food” fabbricati oggi dalle industrie ha raggiunto lo stesso valore merceologico (in alcuni casi è superiore) di quello posseduto dal prodotto fresco, ancora grezzo. Allo stesso modo l’aspetto igienico nei prodotti di servizio è portato a un livello di sicurezza molto elevato, se non superiore. L’ostacolo che frequentemente si deve superare nell’accettabilità dei “convenience food” è solo di natura psicologica, legato alla diffidenza innata che si prova di fronte a un elemento di novità che modifica radicalmente l’organizzazione del lavoro. È la stessa diffidenza provata allorché, alcuni decenni fa, si lanciarono sul mercato i surgelati o i prodotti liofilizzati.

### Il “ready food” e il pre-porzionamento

I “convenience food” di quarto e quinto livello di servizio (“ready to serve food”) hanno esteso la tendenza al pre-porzionamento dei singoli prodotti. In pratica tutti i prodotti “ready” sono pre-porzionati.

Alcuni formati sono entrati da tempo nell’uso quotidiano della ristorazione collettiva, commerciale e domestica, come ad esempio le porzioni di marmellata, di miele, di burro, di crostatine, di zucchero, il cui uso è corrente per le piccole colazioni negli alberghi di categorie medio basse (seconda e terza categoria).

La cucina può contare su una vasta gamma di prodotti porzionati: si pensi allo scatolame, alla pasta, ai surgelati, al vino e alle altre bevande. I vantaggi più evidenti del pre-porzionamento sono diversi e in particolare è molto positiva la possibilità di disporre di un alimento già pulito, tagliato, grammato e pronto per il consumo, privo di qualsiasi scarto, e inoltre facilita il controllo dei costi e dei consumi.

### La redditività dei convenience food

L’uso dei prodotti di servizio offre un indubbio vantaggio economico per l’utente e per il ristoratore in particolare. È vero che un convenience food ha un costo superiore a quello di un prodotto grezzo (si paga il servizio acquisito), ma si deve tener conto di altri fattori di convenienza. Diminuisce infatti la necessità di manodopera, si evitano gli scarti, occorre meno spazio per lavorare, un minor numero di attrezzature, permettendo così un investimento iniziale contenuto e un costo limitato per la manutenzione ordinaria, si riducono, inoltre, gli interessi d’ammortamento. Lo schema seguente può illustrare questo concetto.

<i>Redditività</i> <i>Prodotto grezzo</i>	<i>Prodotto</i> <i>parzialmente</i> <i>preparato</i>	<i>Prodotto pronto</i> <i>per la cottura</i>	<i>Prodotto</i> <i>precucinato</i>	<i>Prodotto pronto</i> <i>per il servizio</i>
Prezzo di costo	Prezzo di costo	Prezzo di costo	Prezzo di costo	Prezzo di costo
Perdite e scarti	Perdite e scarti			
Salari	Salari	Perdite e scarti	Perdite e scarti	
Spese aziendali	Spese aziendali	Salari	Salari	
Guadagno	Guadagno	Spese aziendali	Spese aziendali	
		Guadagno	Guadagno	Spese aziendali
				Guadagno

### La “gamma” degli ortofrutticoli

Negli anni ottanta è comparsa sul mercato una serie di prodotti ortofrutticoli aventi un grado di servizio piuttosto elevato, le cosiddette “fast insalate” o “insalate pronte”. Si parlò allora di ortaggi della “quarta gamma”, intendendo con questo termine un prodotto vegetale già pulito, lavato, tagliato e confezionato in buste o vaschette a condizioni ambientali normali o con atmosfera modificata.

Le “gamme” riferite ai prodotti vegetali fanno riferimento al tempo di sviluppo del sistema conservativo applicato all’alimento. Le verdure fresche vendute allo stato originario rappresentano la I gamma. La sterilizzazione in scatola o in vasi di vetro, introdotta nel secolo scorso, ha definito i prodotti della II gamma.

La III gamma di ortaggi è stata raggiunta con l’avvento del freddo come elemento di conservazione e, quindi, ci si riferisce ai surgelati e ai congelati. L’appartenenza alla IV gamma, come si è detto, implica l’acquisizione delle fasi di servizio rappresentato dal lavaggio, dalla mondatura, dal taglio e dal confezionamento in atmosfera modificata. Oggi sul mercato è possibile reperire ortaggi della V e della VI gamma che sono rispettivamente i prodotti precotti o pastorizzati (es.: le patate pastorizzate sottovuoto) e i vegetali grigliati conservati in atmosfera modificata o in altro modo.

### I costi indiretti

Si tratta di voci relative al costo finale del piatto, non valutabili in modo preciso, oppure condizionate da fattori non controllabili (per es. il rapporto con la clientela). Questi elementi influenzano il costo pasto sul medio periodo e devono essere tenuti in considerazione nel momento in cui si programmano nuovi menu o si redigono consuntivi di gestione della cucina. I costi indiretti sono identificabili nella “valenza” del piatto, nella probabilità di rimanenze (ed eventuale loro riutilizzo), nella quantità di lavoro e nel tempo necessario per la preparazione del piatto.

### *Il gradimento del piatto*

Con questo termine si intende il “valore” che il cliente attribuisce a un certo piatto prescindendo dal costo economico. Questa valutazione, che si traduce in pratica in una maggiore o minore preferenza verso alcune preparazioni, incide sensibilmente sulla gestione globale della cucina nel medio e lungo periodo.

Se, per esempio, si servono piatti costosi, ma scarsamente graditi oppure poco “capiti” dagli utenti, si otterranno due risultati negativi: il primo è che si spenderà di più, il secondo è che si abbasserà il livello del servizio.

Un piatto costoso, infatti, implica una spesa maggiore per la sua preparazione; inoltre, il fatto di non essere gradito comporta l’esigenza di pareggiare il servizio offerto, inserendo nel menu un’alternativa gastronomica di pari tipologia e, quindi, altrettanto costosa.

Il caso contrario avviene quando si presentano piatti poco costosi e molto graditi dalla clientela. In questo caso bisognerà fare attenzione a non “bruciare” la preparazione agli occhi del consumatore proponendola troppo insistentemente.

### La probabilità di rimanenze

I principali fattori che possono generare delle rimanenze sono: il gradimento del piatto e i cicli di lavorazione.

**Il fattore gradimento.** Non tutte le preparazioni piacciono allo stesso modo. Alcune sono più gradite, altre lo sono decisamente meno. Questa incertezza nel consumo è un elemento fortemente condizionante al momento della predisposizione del lavoro di cucina e porta in genere a sovradimensionare tutti i piatti aumentando la probabilità di rimanenze. In pratica, se un ristorante prevede un servizio di primi piatti per 200 persone con la scelta di quattro piatti, non mette in linea 50 piatti per tipo, ma 60, proprio per soddisfare le eventuali scelte disomogenee dei clienti. Questa decisione operativa, ovviamente, aumenta la possibilità di rimanenze.

**I cicli di lavorazione.** La cottura o la preparazione dei piatti, svolta in anticipo rispetto al servizio (o comunque una mise en place di cucina non di base), rivelano un fattore d’incertezza superiore a quello delle preparazioni che vengono allestite o concluse in fase di distribuzione. D’altro canto bisogna tener presente che per alleggerire il carico di lavoro svolto durante la distribuzione, è necessario anticipare al massimo alcune fasi operative. Occorre quindi mediare queste due esigenze (possibilità di rimanenze minime, punte di lavoro insostenibili durante il servizio) cercando di confezionare quelle preparazioni che consentano rimanenze limitate (o comunque riutilizzabili) e un carico di lavoro gestibile dalle attrezzature e dal personale di cucina durante il servizio.

### La possibilità di riutilizzo delle rimanenze

Le rimanenze costituiscono un problema non indifferente per la gestione dell’attività del ristorante se non vengono riutilizzate in modo opportuno.

Il recupero dei piatti non venduti può essere effettuato:

- utilizzando le rimanenze per i pasti del personale. In tal caso il costo della merce va comunque considerato nel calcolo del Food Cost del ristorante;
- preparando piatti poco graditi (carni per polpette, per ragù o per impasti), con il rischio tutt’altro che improbabile che in parte non vengano consumati e quindi debbano essere eliminati;



– preparando piatti molto graditi (bollito per vitello tonnato) oppure riutilizzandoli nei servizi successivi (roast-beef), con un vantaggio sui costi delle rimanenze.

Alcune preparazioni non sono invece recuperabili (pesci, frattaglie ecc.) e prendono la strada del cassonetto. Questo surplus va ovviamente a incidere sul calcolo del costo piatto.

### *La quantità di lavoro*

Ogni piatto necessita per la sua preparazione di un certa quantità di lavoro, intesa come utilizzo di risorse umane e di attrezzatura impiegata.

Definito un menu, è possibile calcolare la quantità media di lavoro destinato all'esecuzione di ogni ricetta.

Se per una preparazione inserita nel menu è necessario un tempo di lavorazione superiore, si rischia di diminuire la possibilità di realizzare piatti economici extra-menu che potrebbero essere graditi alla clientela, distogliere l'impegno dedicato alle altre preparazioni in lista e trascurare il lavoro accessorio, come le pulizie e il disbrigo, con riflessi sulla gestione del personale e sull'immagine del locale.

### *I tempi di lavoro*

Un piatto che richiede un grosso impegno durante l'orario di servizio può creare delle forzature nei carichi di lavoro e tramutarsi in un elemento di squilibrio nell'organizzazione del lavoro di cucina. Le conseguenze più probabili sono:

- un rallentamento nella velocità di distribuzione;
- la possibilità di non poter distribuire il piatto a fronte di eventuali inconvenienti o imprevisti in fase di confezionamento;
- il trascurare altri lavori accessori, ma indispensabili come lo sbarazzo o le pulizie tra un turno e l'altro;
- un peggioramento della qualità e dell'efficienza del servizio, dovuto all'affanno di operare in tempi troppo ristretti;
- una gestione non ottimale della clientela (tempi di attesa, reclami, nervosismo ecc.);
- un deterioramento dell'immagine complessiva del locale.

### **Come prezzare il menu**

Molti ristoratori pensano di aver risolto tutti i problemi della gestione della propria attività, quando vedono che la percentuale del "Food Cost" si aggira tra il 42-45%. Non bisogna però dimenticare che il bilancio finale di un'impresa commerciale viene fatto in genere sull'utile netto del ristorante, un risultato che tiene conto di molti fattori non sempre legati al costo delle materie prime.

È indispensabile, quindi, saper "prezzare" il menu che si offre, ben sapendo che questa è, forse, l'operazione più difficile della ristorazione, in base alla quale si misurano le entrate dell'azienda. In termini tecnici si tratta di un'operazione di "food-service" e la sua realizzazione prevede una buona conoscenza del mercato, oltre a una indispensabile dose di razionalità, accortezza e intuito; sono doti queste che in genere fanno trasparire una spiccata capacità imprenditoriale.

Allo scopo di orientare gli operatori del settore nel prezzare i piatti di un menu, sono stati elaborati dei metodi specifici, alcuni semplici e altri più complicati, applicabili a diverse situazioni ristorative; è ovvio che ciascun operatore, sulla base delle proprie esigenze lavorative, potrà adattare al meglio il sistema più gradito.

Di seguito riportiamo i metodi più usati per prezzare i piatti offerti nel menu.

### *Metodo “copiatura menu”*

È sicuramente il sistema più facile che si conosca e uno dei più diffusi tra i ristoratori poco esperti: basta andare semplicemente in un ristorante della concorrenza e “copiare” i prezzi del menu. La motivazione che spinge a usare questo metodo è quella di basarsi sui prezzi di un locale già avviato, con un buon volume d'affari e ritenere, di conseguenza, che funzioni anche nel proprio.

Applicare al proprio ristorante gli stessi prezzi di un altro locale di successo è altamente sconsigliabile, in quanto non si è assolutamente a conoscenza di tutti i fattori che consentono a quest'ultimo di adottare quella particolare strategia di vendita di menu. Si potrebbe per esempio trattare di una conduzione familiare, con bassissimi costi di personale, oppure di un locale di proprietà, senza costi mensili di locazione. In genere chi applica questo metodo ha un rischio elevato di fallimento.

### *Metodo del fattore*

Si tratta di un sistema attuato da molto tempo, conosciuto con la denominazione “metodo del fattore”.

Consiste nel moltiplicare il costo delle materie prime per un prefissato “fattore-prezzo”, stabilito appositamente per poter ottenere il prezzo di vendita di ogni piatto del “menu”.

Per calcolare il fattore-prezzo bisogna stabilire la percentuale di “food cost” alla quale si vuole lavorare (ricordiamo che il food cost è il costo del reparto cucina in proporzione al lavoro svolto, tenendo conto dei pasti venduti od offerti alla clientela e di quelli consumati dal personale).

Si consideri il caso di un ristorante che operi con un food cost percentuale pari al 40%. Indicando con 100 il prezzo di vendita dei prodotti preparati, basterà dividere il parametro di base 100 per 40 e si otterrà 2,5 come fattore-prezzo da utilizzare:

$$100/40 = 2,5 \text{ (fattore-prezzo)}$$

Moltiplicando quindi il costo delle materie prime per il fattore-prezzo (in questo caso 2,5) si potrà stabilire il prezzo di vendita di un menu e di ogni suo singolo piatto.

Per esempio se un piatto di spaghetti alla carbonara ha un costo in materie prime di 3,50 Euro, il prezzo di vendita sarà € 8,75, ossia  $3,50 \times 2,5$ .

La formula è molto semplice e può essere applicata facilmente come base approssimativa per ottenere in modo ragionevole una certa equità nei prezzi di vendita di un menu.

Usando questo semplice metodo di calcolo, bisogna però essere certi che la parte restante dei ricavi del ristorante, oltre al food cost (nell'esempio precedente è del 60%), sia sufficiente a coprire tutte le spese accessorie e collaterali del locale. Se così non fosse, l'intera operazione di “food-service” risulterebbe in passivo e bisognerebbe quindi riformulare il fattore moltiplicatore.

Se si intende usare il metodo del fattore, è indispensabile verificare in tempi rapidi il food cost operativo del ristorante, tenendo sotto controllo, almeno all'inizio dell'attività, l'inventario di magazzino, le spese gestionali e i ricavi settimanali. Il rischio è quello di trovarsi a operare lungo l'arco di un mese intero su una base sbagliata, quando già una notevole parte di profitto è stata ormai perduta.

### *Metodo del prezzo base*

Partendo dalle svariate esigenze o richieste di ogni cliente potenziale o reale che entri nel ristorante, con questo metodo si prezza il menu sulla base di considerazioni opposte a quelle considerate precedentemente. L'operazione “food-service” incomincia fissando il prezzo finale di vendita e analizzando quali piatti si possono servire a quel prezzo. In pratica, si effettua un percorso a ritroso, fino a risalire all'eventuale utile dell'attività.

L'operazione iniziale da effettuare è quella di stabilire (attraverso il bilancio mensile su costi e ricavi del ristorante) la percentuale di utile che si vuole mantenere nel proprio locale (ipotizziamo del 10%). Si consideri il caso di un ristorante in cui, per facilitare il calcolo matematico, un cliente debba spendere 10,00 Euro per gustare un piatto.

Con un utile del 10%, 10,00 Euro costituiscono l'obiettivo prefissato da raggiungere, dopo aver dedotto il costo del lavoro, i costi fissi e il costo delle materie prime.

Sempre dal bilancio mensile di profitti e perdite, si possono desumere le percentuali delle spese fisse e del costo del lavoro, differenziate per le varie voci offerte nel menu.

Nel nostro esempio è del tutto accettabile pensare che i costi fissi incidano per il 15%, mentre il costo lavoro gravi per il 30% sul prezzo finale. In sintesi:

€ 10,00	–	(prezzo di vendita di un piatto)
€ 1,50	–	(costi fissi)
€ 3,00	=	(costo del lavoro)
€ 5,50		

Deducendo dal totale anche il 10% di utile prefissato si ottiene la cifra spendibile per acquistare la materia prima del piatto: € 5,50 - € 0,55 = € 4,95. Con la cifra di € 4,95 bisognerà acquistare le materie prime per preparare il piatto.

È molto importante in questo caso considerare con molta attenzione le fluttuazioni dei prezzi del mercato e cercare di fare un'accorta politica degli acquisti in modo da mediare prezzi e qualità dei prodotti comprati.

## LA PROGRAMMAZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NEL SETTORE RISTORATIVO

La buona riuscita di un servizio di ristorazione è fortemente influenzata dalla corretta organizzazione del lavoro al suo interno, sia in fase produttiva che distributiva. Solo programmando bene il lavoro nel suo complesso è possibile ottimizzare la qualità del servizio offerto e praticare, di conseguenza, una proficua politica dei prezzi di vendita.

### La programmazione del lavoro

Programmare un lavoro in un ristorante (o in un'attività simile) significa individuare degli obiettivi aziendali (goals) che si vogliono conseguire e pianificare il percorso più conveniente per raggiungerli. Di solito, la migliore strategia da adottare in una grande azienda ristorativa non viene elaborata da una sola persona, ma da uno staff di operatori che comprendono la figura dello chef di cucina e il responsabile del settore Food & Beverage. Nelle piccole realtà di ristorazione, invece, sarà il cuoco a gestire direttamente l'intero programma di lavoro.

In base alle particolari caratteristiche di attuazione si possono individuare due tipi di programmazione: la principale che punta a organizzare la produzione dei pasti e quella dedicata alla distribuzione dei pasti e del servizio.

### La programmazione della produzione

In fase di produzione è fondamentale che lo chef programmi per tempo il lavoro da svolgere in una cucina. In pratica deve predisporre la lista dei piatti e i loro standard di qualità, individuare gli strumenti necessari per garantire il servizio programmato, prevedere l'andamento nel tempo della richiesta del servizio.

Dei tre compiti da svolgere, il terzo è certamente il più complicato. Infatti, per fare previsioni è necessario compiere un lavoro statistico non sempre facile da realizzare. Bisogna leggere e interpretare correttamente i dati relativi alle presenze e alle ordinazioni dei piatti di un determinato periodo, per ricavare indicazioni tendenziali sulle vendite future.

### La pianificazione nei centri di ristorazione collettiva

Nei casi in cui l'utenza sia costante (come nelle mense di comunità, o nella ristorazione organizzata), il lavoro può essere programmato in modo abbastanza preciso, grazie alle caratteristiche operative relativamente rigide di questo tipo di ristorazione. In una mensa aziendale è possibile prevedere in modo schematico la programmazione delle diverse fasi operative dei vari piatti offerti.

Per chiarire facciamo l'esempio della preparazione di una pasta asciutta in un self-service, partendo con il condimento già pronto. Sono individuabili le seguenti fasi di programmazione:

- in base all'utenza, stabilire quante porzioni statisticamente vengono servite all'ora;
- calcolare il tempo di cottura della pasta e quello necessario all'operatore per svolgere le altre operazioni accessorie, come la scolatura, il rinvenimento, l'aggiunta del sugo e il riempimento nel contenitore;
- studiare come razionalizzare al meglio queste operazioni, velocizzando il più possibile il processo produttivo (preparare la pasta da cuocere già porzionata, allestire in anticipo tutta l'attrezzatura necessaria ecc.);
- calcolare la migliore combinazione possibile tra numero di cotture e chili di pasta da cuocere.

Praticamente, ipotizziamo di servire in media 200 porzioni da 80 grammi di spaghetti ogni ora (fabbisogno all'ora: 16 kg) e che il tempo di manodopera complessivo per ogni cottura sia di 5 minuti.

La migliore ottimizzazione operativa possibile è quella di versare in un cestello del cuocipasta 1,35 kg di pasta ogni 5 minuti.

In questo modo si prepareranno 16,2 kg di pasta all'ora, quota che soddisfa pienamente le previsioni di consumo ed è la migliore combinazione possibile tra impiego di personale e produzione complessiva. Anche la qualità del prodotto finito sarà buona visto che, male che vada, il cliente consumerà un piatto di spaghetti preparato in soli 5 minuti.

### La pianificazione per i ristoranti tradizionali

Nelle attività che operano soprattutto con un'utenza occasionale, la programmazione previsionale può essere completamente stravolta da fatti casuali non prevedibili, come l'arrivo di una perturbazione, un'epidemia influenzale o un avvenimento sportivo. La domanda si può concentrare in un certo periodo della giornata o della settimana piuttosto che in un altro, e non è possibile prevedere se all'inizio del servizio la sala sarà stracolma di clienti o completamente vuota.

In questi casi lo studio statistico può solo rappresentare uno spunto iniziale, non certo una base sicura su cui affidarsi.

La migliore strategia organizzativa è quella che tende a programmare la produzione in modo tale che il lavoro sia distribuito uniformemente durante tutta la giornata.

Tutte le operazioni che possono essere anticipate è bene che siano fatte prima del servizio, preferibilmente con l'aiuto di tecniche di conservazione e di cottura innovative come il sistema Cook & Chill (lett. "cuoci e raffredda"), o il sottovuoto.

## La programmazione della distribuzione

Il momento della distribuzione dei pasti è sicuramente un'altra fase di lavoro molto impegnativa che richiede un'attenta programmazione. Mentre le operazioni di immagazzinamento delle materie prime possono essere distribuite in archi di tempo più o meno lunghi, e quelle di preparazione e cottura godono di una certa elasticità (grazie alla possibilità di spostare funzioni produttive in momenti diversi), il servizio di distribuzione raggiunge il massimo livello di rigidità e non consente dilazioni. In un ristorante è fondamentale che all'arrivo del cliente, tutta la linea sia pronta e organizzata.

La programmazione della distribuzione cambia secondo la tipologia di ristorazione che si prende in considerazione.

In un ristorante tradizionale, per esempio, le attenzioni maggiori devono essere poste sull'organizzazione del lavoro e sui tipi di cottura da effettuare, affinché i tempi di attesa tra l'ordinazione e la distribuzione siano ragionevoli. In genere, il collegamento tra cucina e sala avviene grazie al passe, il banco sul quale gli chef appoggiano i piatti pronti, prelevati poi dai camerieri e portati ai clienti.

All'inizio del servizio è importante che tutte le materie prime siano pulite e prelavorate, i prodotti di base e i condimenti siano già pronti per l'utilizzo.

Anche la strumentazione (padelle, mestoli, forchettoni, coltelli, taglieri) deve essere pronta all'impiego. Le cotture lunghe (arrosti, brasati, spezzatini) devono essere già ultimate, mentre quelle brevi (rinvenimenti a bagnomaria, cottura della pasta) possono iniziare durante la distribuzione oppure essere effettuate "espresso", ossia direttamente su ordinazione. In questo tipo di ristorazione la difficoltà maggiore è rappresentata dalla domanda, che può essere molto fluttuante sia per numero di clienti sia per concentrazione del servizio nel tempo.

Se invece si considera il servizio adottato in una mensa a self service "in linea", la programmazione della distribuzione è completamente diversa. In questo caso il servizio delle preparazioni deve avvenire in modo sequenziale (a moduli) e deve essere programmato con molta razionalità in modo che acquisti una determinata velocità (si può arrivare a servire 8-10 persone al minuto). Per arrivare a tali risultati è necessario programmare in modo accurato tutta la linea, studiando bene gli spazi utilizzabili e i movimenti compiuti dall'utente e dagli operatori.

Per esempio, nella programmazione bisogna limitare al minimo l'inserimento dei moduli a sviluppo verticale (che in genere riguardano la sistemazione dal basso verso l'alto di vassoi, posate, bicchieri e pane), perché tendono a provocare soste e perdite di tempo.

Inoltre, se posizionate all'inizio della linea invogliano l'utente a prendere posate o quantità di pane che non sa nemmeno se poi userà, con il risultato di creare un ingombro inutile nel vassoio e un rallentamento del servizio. Importante è anche valutare la disposizione dei vassoi e delle vasche Gastro/Norm all'interno dei bagnomaria termoriscaldati. In prossimità alla pila di piatti da porzionare deve essere posto il contenitore della preparazione più consumata, in modo che l'operatore sia più rapido nel servizio. Se è prevista una salsa di condimento, questa si collocherà sulla destra della pietanza da condire, affinché il movimento da parte dell'inseriente sia più veloce e il più naturale possibile.

## L'organizzazione del lavoro in cucina

Come ogni altra azienda, anche un ristorante deve possedere una propria organizzazione del personale, attraverso la quale indicare agli addetti di ogni grado le mansioni che a loro competono, e i tempi stabiliti per svolgerle. È ovvio che ogni realtà ristorativa gestisce le proprie risorse umane

in modo differente in base alle dimensioni, al tipo d'utenza, al menu prefissato e via dicendo. In pratica, prima di fare un qualsiasi organigramma, è necessario avere ben chiara la capacità d'intervento nel ciclo produttivo di ogni singolo operatore. Nella ristorazione organizzata esistono parametri teorici di rapporto tra lavoratori-utenti e un rapporto di 1 a 65-70 rappresenta il margine ottimale d'operatività. Nella ristorazione tradizionale le situazioni operative sono così variabili che non si possono formulare rapporti ottimali generali.

### L'organigramma di produzione

Per organizzare il lavoro del personale è indispensabile dotarsi di un piano di lavoro (work-planning) molto dettagliato, redatto su tre diversi livelli (mensile, settimanale e giornaliero) secondo la dimensione dell'azienda. I planning rappresentano uno strumento fondamentale per organizzare bene l'attività di un ristorante, in quanto il tipo di lavoro da gestire è strutturato su un orario flessibile, con più turnazioni giornaliere, molto diverso da quello rigido degli uffici. Bisogna poi considerare che frequentemente un ristorante è aperto anche di domenica o durante le giornate festive, ed è facile prevedere che il lavoro di cucina contempra dei riposi infrasettimanali in giorni diversi tra i vari operatori.

È necessario, quindi, coordinare in modo armonico e funzionale i tempi di presenza dei singoli chef e commis della brigata, in modo che in ogni momento sia garantita la potenzialità necessaria al funzionamento della cucina.

### *Il planning giornaliero*

È il piano di lavoro definito in base all'orario d'apertura e chiusura del locale e riporta le ore di lavoro che ogni singolo componente della brigata deve svolgere durante la giornata secondo il turno assegnatogli. Da questo quadro si può capire com'è strutturato il lavoro della cucina, l'ora d'inizio dei turni, il numero di ore assegnate per lavoratore, le pause per i pasti e, volendo, anche la ripartizione del lavoro tra la cucina di produzione e quella di finitura. Il planning deve riportare bene in evidenza anche i compiti che gli operatori devono svolgere durante la giornata. Il diagramma finale fornirà in modo dettagliato la divisione delle mansioni di ogni singolo operatore e il tempo dedicato alle operazioni di produzione, distribuzione, sbarazzo e riassetto della cucina. Confrontando i tempi reali con quelli programmati nel planning è possibile verificare:

- la produttività del personale (sia singolo che dell'intera brigata);
- la presenza di tempi morti;
- le ore globali destinate alle diverse fasi di lavoro (preparazione, cottura, finitura, riassetto);
- la funzionalità del menu e del laboratorio;
- il costo della manodopera di ogni singola fase operativa.

L'esempio di work-planning riportato di seguito è strutturato su 10 operatori e si riferisce a un ristorante di media potenzialità, aperto tutto l'anno, con un'offerta ristorativa standardizzata (alla carta e menu del giorno).

	8	1/2	9	1/2	10	1/2	11	1/2	12	1/2	13	1/2	14	1/2	15	1/2	16	1/2	17	1/2	18	1/2	19	1/2	20	1/2	21	1/2	22	1/2	23	1/2	24	Tot.		
Chef di cucina Bianchi																																			8	
Sous Chef Tucci																																				7
Chef di partita 1 Borghi																																				7
Chef di partita 2 Piscozzi																																				7
Chef di partita 3 Valli																																				7
Chef di partita 4 Verdi																																				7 1/2
Commis 1 Brambilla																																				7 1/2
Commis 2 Colombo																																				7 1/2
Commis 3 Stucchi																																				7
Commis 4 Moreni																																				7
Totale produzione	4	4	4	4	4	4	4		2	1								1	4	4	4		2	1												
Totale finiture									2	5	6	6	6	6	5								3	5	6	6	6	6	6	6	4	3	3			

Organizzazione e controllo	Pasto del personale	Finitura e servizio	Pulizia e riassetto	Preparazione
----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------

### Il planning settimanale

Si tratta di uno strumento fondamentale per avere sotto controllo l'organizzazione del lavoro settimanale della cucina. Questo quadro d'insieme deve essere preparato con cura in base agli impegni già commissionati al ristorante (attività ordinaria, banchetti, ricevimenti ecc.), per non correre il rischio di trovarsi senza addetti nei giorni di maggior lavoro.

giorni	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica	Recupero+/-
Chef di cucina Bianchi	LIBERO	LIBERO						
Sous Chef Tucci			LIBERO	LIBERO				
Chef di partita 1 Borghi					LIBERO	LIBERO		
Chef di partita 2 Piscozzi	LIBERO						LIBERO	
Chef di partita 3 Valli		LIBERO	LIBERO					
Chef di partita 4 Verdi				LIBERO	LIBERO			
Commis 1 Brambilla						LIBERO	LIBERO	
Commis 2 Colombo	LIBERO	LIBERO						
Commis 3 Stucchi			LIBERO	LIBERO				
Commis 4 Moreni					LIBERO	LIBERO		

### *Il planning mensile*

Il piano dei servizi del mese è il più elastico tra quelli considerati, in quanto si definisce tenendo presenti gli impegni lavorativi del mese, che sono maggiormente suscettibili di variazioni. In questo planning compariranno i periodi di ferie degli addetti.

### **I flussi di lavoro**

Nelle aziende di ristorazione di grandi dimensioni è importante lasciare poco all'improvvisazione e al pressapochismo, ma cercare di programmare ogni atto, movimento e spostamento.

Nell'ambito del "controllo a tutti i livelli" negli ultimi anni si è data sempre più importanza, anche nel settore ristorativo, allo studio dei flussi lavoro.

Si tratta di eseguire una sorta di mappa dei movimenti (intesi come spostamenti all'interno dell'ambiente di lavoro) di ciascun individuo durante tutto l'arco di tempo interessato alla fase produttiva.



Questo studio si traduce nel seguire tutti gli itinerari e i tragitti compiuti da ogni operatore alle strutture e in mezzo alle stesse, ed esaminando il comportamento di ogni addetto.

In seguito si sovrappongono le piante degli spostamenti di tutte le persone, durante le fasi di produzione di un determinato menu, e si verificano gli incroci e le possibili sovrapposizioni di uso di spazi o di attrezzature.

Da questo controllo saranno facilmente rilevabili i punti di congestione del processo produttivo di un certo menu e, di conseguenza, si potranno effettuare le opportune modifiche della disposizione delle strutture o dei macchinari, dei tempi di lavoro, della scelta dei piatti.

Lo studio sui flussi di lavoro è molto importante per le aziende ristorative di grande dimensioni, dove la congestione di alcune fasi di lavoro (specie nella distribuzione) determina un costo elevato.

	1	2	3	4	6	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Chef di cucina Bianchi																														
Sous Chef Tucci																														
Chef di partita 1 Borghi																														
Chef di partita 2 Piscozzi																														
Chef di partita 3 Valli																														
Chef di partita 4 Verdi																														
Commis 1 Brambilla																														
Commis 2 Colombo																														
Commis 3 Stucchi																														
Commis 4 Moreni																														