



## OSSESSIONE FOOD & BEVERAGE COST

*Oggi un buon imprenditore della ristorazione deve saper tenere sotto controllo il cruscotto della sua azienda e gli indicatori di costo principali, considerati anche i ridotti margini di profitto. Il costo principe nella ristorazione è il costo di produzione delle portate, Food and Beverage o F&B Cost. Non solo va controllato, ma va gestito nel tempo, cercando di tenerlo entro limiti ideali. Bisogna fare attenzione a non trascurare la registrazione di elementi di questo costo, sia per non incappare in vendite senza margini, ma anche in maggiori tassazioni. In una parola, bisogna diventare ossessionati dal F&B cost!*

### A cosa serve il controllo dei KPIs nel ristorante?

Il controllo di gestione costituisce il principale strumento a supporto delle diverse fasi del **ciclo di pianificazione e controllo** di una qualsiasi attività commerciale. C'è la fase della pianificazione delle attività, come la scelta del menù e la sua composizione, e la fase del controllo dell'esecuzione, dove, con **l'analisi degli scostamenti** fatta abbastanza di frequente, si possono individuare le eventuali differenze tra obiettivi e risultati, potendo così mettere in campo delle azioni correttive, per non perdere redditività nell'anno.

Il *Food & Beverage cost* è uno dei più importanti indici utilizzati nella gestione delle attività ristorative in quanto rappresenta il costo delle materie prime: ci dice quanto ci costa preparare un piatto. Può essere espresso in valore assoluto (€) o in termini percentuali (%) ovvero con il rapporto tra il costo delle materie prime e il prezzo di vendita/ricavi del piatto: in questo caso, sommando poi tutti i costi, si parla di incidenza (totale) del F&B cost sul fatturato totale del ristorante.

**Perchè controllare  
 il *Food Cost*  
 è necessario?**

**Questa incidenza, in termini 'ideali', non dovrebbe in nessun caso superare il 30%.** La tabella sotto indica i valori ideali di F&B cost per diversi segmenti di mercato, ovvero per i principali modelli di *business*

della ristorazione: guardando ai modelli, potrete capire se il vostro F&B cost è fuori controllo, e quindi vedere se c'è un disequilibrio fra i costi di produzione del vostro menù e il suo fatturato.

Tab. 1 – Segmentazione dell'Offerta: valori medi di *Food Cost* (costo della produzione del menù) pertinenti alle varie formule di ristorazione

Tipologia di ristorante / Caratteristiche	<i>Quick-service</i>	<i>Mid-scale</i>	<i>Moderate upscale</i>	<i>Upscale</i>
Fascia di prezzo	< =20€	20-40€	40-80€	> 80€
Prezzo Medio	15€	30€	60€	100€
Portate Medie	1,5	1,8	2,5	3,5
Rotazioni medie	2,0	1,5	1,0	0,7
<b>Incidenza di costo F&amp;B sul fatturato</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>
Valore assoluto medio di costo F&B	2,7€	6,6€	15,6€	29,0€
Margine commerciale	82%	78%	74%	71%

#### Le differenze fra *Food Cost* preventivo e *Food Cost* consuntivo, da cosa sono generate?

Il *Food Cost* preventivo è il costo degli materie prime necessarie alla realizzazione di un piatto o un menu, come lo abbiamo descritto appena sopra: partendo dalla ricetta si fa la distinta base di un piatto, e di conseguenza si può fare la sommatoria dei costi ogni ingrediente nella quantità necessaria per preparare una porzione.

Il concetto di *Food Cost* preventivo è semplice, ma per una sua corretta valorizzazione è indispensabile inserire grammature reali e non 'spannometriche'; avere i costi aggiornati delle merci utilizzate e verificarli periodicamente, considerando anche le variazioni attese dei prezzi sui prodotti stagionali; valutare correttamente le percentuali di scarto, gli sfridi – che cercheremo di evitare sempre; valutare correttamente le percentuali di resa dei vari prodotti utilizzati per le ricette, rispetto alla porzione ideale, che deve essere calcolata per dare soddisfazione al cliente, e non per ridurre i costi.

Il *Food Cost* consuntivo è, invece, il totale delle spese sostenute per l'acquisto di materie prime per la cucina e si determina a fine di un determinato periodo (per esempio un mese, deve essere abbastanza frequente). Non è mai uguale alle proiezioni dei *Food Cost* preventivi, poiché nel mezzo c'è anche l'autoconsumo. Si tratta di un valore assoluto (€) e/o percentuale (%) che identifica il costo del reparto cucina, in proporzione ai pasti venduti o offerti alla clientela e di quelli consumati dal personale. È un dato oggettivo e riassuntivo, che si può utilizzare come indicatore per valutare, correggere e migliorare la gestione della cucina.

Se i conti sono stati fatti bene anche in fase preventiva, non si è fatta confusione fra cibo consumato e cibo venduto, si registrano e si conoscono i costi generati dall'autoconsumo, gli scarti, si conosce il valore degli *stock* in magazzino, non ci dovrebbero essere sorprese nel valore di *Food Cost* consuntivo di periodo. Anzi, fissato un valore di *Food Cost* a cui il ristorante vuole operare, tutte le decisioni afferenti la cucina, gli approvvigionamenti, la gestione dei fornitori, la vendita in sala, dovranno contribuire a rispettarlo, altrimenti si genererà una perdita di gestione.

**Quali sono  
le azioni ideali  
per controllare  
il *Food Cost*?**

**Le azioni di controllo non devono essere ossessive ma costanti**, con uno sguardo sempre critico e vigile sul menù e sui piatti che lo compongono, alla ricerca di una maggiore marginalità, ovvero ad una riduzione dell'incidenza del *Food Cost*. Attenzione che questa ossessione non conduca a fare scelte malsane, come quelle di intervenire tagliando i costi di approvvigionamento in modo selvaggio, incidendo sulla qualità di ciò che si serve ai clienti. Non è mai una buona idea.

**Si possono inserire nel menù piatti che hanno una incidenza di costo più bassa**, ad esempio preparati con materie stagionali, o ingredienti 'poveri' ma buoni (pensate a Davide Oldani e alla sua 'cucina pop stellata', con piatti leggendari a base di cipolle, melanzane, farina di castagne, farro, legumi, e povera di carni e pesce); si deve **umentare l'attenzione agli sprechi**, da un lato utilizzando porzioni e ricette standardizzate e personale bravo a rispettarle (pensate ad un *barman* che eccede con i superalcolici nelle ricette dei *cocktail*), dall'altro **ottimizzando le forniture** al fine di eliminare sprechi e sfridi (porzionature delle materie *standard*, controllo della qualità e della quantità della merce in entrata); si dovrà poi **migliorare la gestione strategica degli approvvigionamenti in modo da ridurre i costi** (ad esempio concentrando il numero dei fornitori per ottenere migliori negoziazioni di fornitura) ed evitare inutili perdite (una corretta rotazione delle merci nei frigoriferi secondo logiche FIFO (*First In-First Out*), un corretto stoccaggio per evitare danneggiamenti alle materie prime).

**L'incidenza media del *Food&Beverage Cost***

La tabella sopra esposta riporta valori medi e quindi, all'interno del segmento di appartenenza della formula del vostro ristorante, da' delle indicazioni medie di valori 'sani' – per i valori del costo del F&B nel conto economico del ristorante, sia in valore assoluto che come incidenza rispetto al fatturato. Le variazioni più significative sono nei segmenti *Quick Service* e *Upscale*, cioè agli estremi dello spettro di segmentazione prescelto, ma in generale vale la regola del (praticamente) mai sopra al 30%.

**In media la qualità e il costo di acquisizione delle materie prime (oltre alla loro varietà) cresce al crescere del prestigio del ristorante e del prezzo medio praticato** – esistono eccezioni, ma il *trend* è questo. Le ragioni per un'incidenza crescente al crescere del prezzo medio sono determinate da due fattori principali:

- la crescente numerosità dei fornitori, determinata dalla varietà e dalle variazioni del menù (confrontiamo un *roadhouse grill - Quick Service* - che serve quasi esclusivamente carne e patate, tutto l'anno e che ha pochissimi fornitori con un ristorante di lusso dal menù stagionale, con un *concept* di filiera locale, e un numero grande di piccole aziende agricole come fornitori);

- il maggior costo di un medesimo tipo di materia prima al crescere del prestigio della formula: ad esempio un semplice pomodorino da inserire in un'insalata ha una qualità (in genere) molto differente fra un *Fast Food* o *Quick Service* e un ristorante *Upscale*, e quindi il suo costo di acquisizione può crescere anche fino a 10 volte.

Dall'altro capo della tabella, nella colonna del ristorante *Upscale*, cioè quello dove si fa mostra di uno Chef competente, e a cui corrisponde un menù importante, con selezione di ingredienti e ricette innovative, il costo di produzione legato al Food & Beverage assume percentuali del venduto più importanti, e deve essere tenuto sotto stretto controllo.

La qualità degli ingredienti e il loro costo nei ristoranti *Upscale* sale molto più velocemente del fatturato per persona: facciamo l'esempio della pasta di grano duro, che in queste formule potrebbe essere artigianale, ed arrivare a costare anche 10 volte la pasta commerciale di cui fanno uso le trattorie a medio prezzo. Allo stesso modo gli scarti e gli sfridi sono molto più rilevanti, alla ricerca di una qualità assoluta.

**Azioni utili  
da porre  
in essere  
per ridurre  
il *Food Cost***

- Vendere di più delle portate che costano meno /sono più profittevoli;
- ridurre le porzioni per renderle meno costose da produrre, rispettando *standard* di soddisfazione del cliente;
- ridurre il costo degli ingredienti (rinegoziare contratti di fornitura) senza perdere in qualità;
- aumentare l'utilizzo degli stessi ingredienti in ricette diverse, per aumentare il volume di fornitura, o scegliere la specializzazione del menù;
- valutare il monoprodotta o pochi prodotti;
- ridurre gli sprechi di cibo, di materiali, di acqua, di energia;
- valutare la produzione propria di energia con fotovoltaico, per esempio;
- considerare nel costo del venduto anche l'autoconsumo.



Questo articolo fa riferimento alla Bussola **La Ristorazione**, scritto da Confcommercio e [Fipe](#), Ottobre 2013.

**Collana Le Bussole**

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul *core business* delle imprese associate.