



E-BOOK · UNA GUIDA HAPPYCHEF

# La guida definitiva alle finanze del ristorante

---

La grande cucina ha ucciso più ristoranti della cattiva cucina — perché la passione senza numeri resta senza cassa. Ecco il sistema finanziario, nella lingua della cucina.

**Thibault Van de Sompele** Fondatore di HappyChef  
costruito con e per i ristoratori



E-BOOK

# Indice

•	IN BREVE	3
	In breve	
<b>01</b>	LA MAPPA	5
	Leggete il conto economico come una ricetta: ogni riga è una proporzione	
<b>02</b>	IL NUMERO	9
	Prime cost: l'unico numero che predice la sopravvivenza	
<b>03</b>	OSSIGENO	13
	Flusso di cassa: perché ristoranti redditizi muoiono lo stesso	
<b>04</b>	L'INCROCIO	17
	Punto di pareggio: i coperti da cui iniziate a guadagnare	
<b>05</b>	LA METRICA	21
	RevPASH: la metrica che vede ciò che l'occupazione nasconde	
<b>06</b>	ACCUMULO	25
	Investite da proprietari: ogni euro deve guadagnarsi il posto	
•	E-BOOK	29
	Quanto è in forma finanziaria il vostro ristorante?	

UNA GUIDA HAPPYCHEF

# La guida definitiva alle finanze del ristorante

Ogni inverno chiudono ristoranti con la sala piena e il bilancio in utile. La cucina non c'entrava nulla. Il titolare teneva d'occhio un numero solo — il saldo in banca — e per tutto il resto andava a sensazione. Peccato che mentano entrambi. La domanda da cui parte questa guida: come fa un ristorante a guadagnare sulla carta e poi non avere i soldi per l'affitto di febbraio?

Per rispondere servono sei capitoli, e nessuno vi chiede di amare i fogli di calcolo. Imparerete a leggere il conto economico come leggete la barra delle comande, a individuare l'unico numero che predice la sopravvivenza meglio del fatturato, a capire perché il flusso di cassa ammazza anche le aziende sane, a contare il coperto esatto in cui la serata smette di perdere e comincia a rendere, a misurare quanto vale ogni ora di ogni posto a sedere e a scegliere quali investimenti meritano i vostri soldi. La finanza, in fondo, è solo sei ricette. La prima vi mostra dove è finito davvero ogni euro del sabato sera.



**Thibault Van de Sompele Fondatore di HappyChef**  
costruito con e per i ristoratori

IN BREVE

## In breve

---

- 01** **Leggete il conto economico ogni mese** in percentuali, non in euro — il fatturato è sempre 100%, e ogni riga è una proporzione di ricetta.

---

- 02** **Il prime cost (cibo + bevande + lavoro) è il numero** tenetelo al 60% del fatturato o sotto, e il resto del conto economico di solito si comporta bene.

---

- 03** **Il profitto è un'opinione, la cassa è un fatto** tenete una previsione di cassa mobile a 13 settimane; quasi tutte le morti dei ristoranti sono morti di cassa.

---

- 04** **Conoscete il vostro pareggio in coperti per servizio** "34 coperti di martedì" è un obiettivo che tutta la squadra può vedere.

---

- 05** **Misurate il RevPASH** (ricavo per ora-posto disponibile) per trovare i soldi nascosti nei tavoli lenti e nelle fasce vuote.

## 1

## LA MAPPA

## Leggete il conto economico come una ricetta: ogni riga è una proporzione

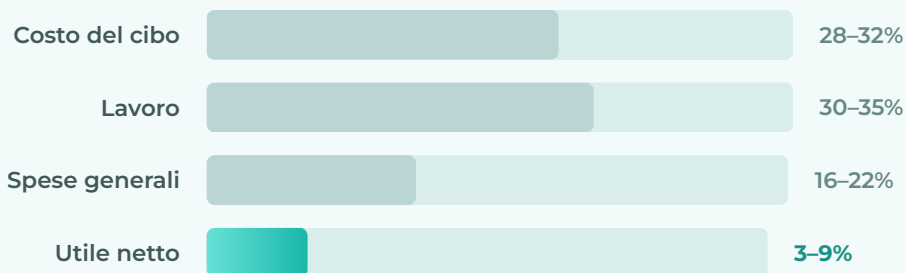
### — INSIGHT CHIAVE

Il conto economico di un ristorante diventa leggibile nel momento in cui convertite ogni riga in percentuale del fatturato: food cost 28–32%, lavoro 30–35%, occupazione sotto il 10%, tutto il resto 8–12%, con un margine netto residuo del 3–9%. Letto ogni mese in percentuali, i problemi si annunciano da soli.

## LA MAPPA

## FIG. 01

### Leggi i tuoi profitti e perdite come percentuali



**100%**

converti ogni linea di profitti e perdite in una quota delle entrate: ciò che rimane è il 3–9% netto

Gli euro mentono ai ristoratori — un mese da €38.000 suona diverso a luglio e a gennaio, e i costi derivano invisibili dentro un fatturato che cresce. Le percentuali non mentono. La disciplina che cambia tutto è di una semplicità imbarazzante: ogni mese, dividete ogni riga di costo per il fatturato, e confrontate sia con il mese scorso sia con i benchmark qui sotto.

#### IL CONTO ECONOMICO DELL'ALTA RISTORAZIONE, IN PROPORZIONI DEL FATTURATO

Riga	Intervallo sano	Dove si gestisce
Fatturato	100%	<b>Prenotazioni e marketing</b>
Costo cibo e bevande	28–32%	<b>Menu engineering</b>
Lavoro (compresi voi)	30–35%	<b>Turni e fidelizzazione</b>
Occupazione (affitto, utenze)	6–10%	Negoziazione del contratto, energia
Costi operativi (il resto)	8–12%	Abbonamenti, manutenzione, commissioni
<b>Margine netto</b>	<b>3–9%</b>	Tutto quanto sopra, che si accumula

Due abitudini rendono onesta la lettura. Primo, **pagatevi uno stipendio vero dentro la riga del lavoro** — un ristorante redditizio solo quando il titolare lavora gratis non è redditizio. Secondo, costruite la lettura su un vero **budget**: prevedete ogni riga a inizio anno, poi confrontate i consuntivi ogni mese. Il budget non è una gabbia; è la scheda ricetta dell'azienda stessa.

## Il rituale mensile da quindici minuti

Stesso caffè, stessa mattina, ogni mese: stampate il conto economico, scrivete le cinque percentuali a margine, cerchiate tutto ciò che si è mosso di più di un punto e chiedetevi perché a voce alta. Quel rituale — non una laurea in contabilità — è ciò che significa essere proprietari finanziariamente alfabetizzati.

### ● DA FARE STASERA

Prendete il conto economico del mese scorso e scrivete la percentuale accanto a ogni riga (ciascuna ÷ fatturato). Cerchiate quella più lontana dalla tabella qui sopra. Quel cerchio è il vostro progetto del prossimo mese — e probabilmente vale più di un sabato da record.

## APPROFONDIMENTO

**Un budget non è un esercizio contabile da fare una volta all'anno e poi riporre in un cassetto.** È la tua bussola finanziaria: un insieme di aspettative rispetto alle quali misurare la realtà ogni settimana. I ristoranti che lavorano con un budget attivo vedono i problemi arrivare mentre c'è ancora tempo per intervenire.

In questa guida creiamo passo dopo passo un budget annuale realistico con parametri di riferimento validi per la ristorazione italiana. Non serve software complicato — un foglio di calcolo e ipotesi oneste sono sufficienti per iniziare.

## Inizia con una previsione onesta dei ricavi

Il tuo budget regge o cade con la previsione dei ricavi. Non costruirla dall'alto verso il basso ("voglio fatturare 600.000 €"), ma dal basso verso l'alto: numero di coperti × spesa media × numero di giorni di servizio. Tieni conto dei pattern stagionali — gennaio e febbraio in Italia sono strutturalmente più tranquilli, l'autunno e dicembre più vivaci.

- Usa la tua storia passata come base; correggi i valori anomali
- Distingui per servizio (pranzo/cena) e per giorno — un lunedì non è un sabato
- Sii prudente con le ipotesi di crescita: il 5-10% è ambizioso, non il 30%

Collega la tua previsione a numeri di controllo concreti come il tuo RevPASH e la tua analisi break-even, così sai quanto devi effettivamente fatturare per coprire i costi.

## I grandi blocchi di costo: il Prime Cost

Due blocchi determinano il tuo profitto: il costo del venduto e il costo del personale — insieme il tuo "Prime Cost". La regola empirica per un'attività di ristorazione italiana sana: mantieni il tuo Prime Cost sotto il 65% del fatturato.

- **Costo del venduto (cibo e bevande incluse):** Punta al 28-35% del fatturato. Monitora questo attraverso una gestione attenta degli acquisti.
- **Costo del personale:** Punta al 28-35%, molto dipendente dal tuo concetto (il fine dining è più labour-intensive di una brasserie).

Un punto percentuale sul tuo Prime Cost è spesso la differenza tra profitto e perdita. Per questo motivo non budgetizzare questi blocchi come importo fisso, ma come percentuale del fatturato, così si adattano ai mesi vivaci e a quelli tranquilli. Per un'analisi approfondita su come calcolare e ridurre il prime cost, leggi la nostra guida dedicata: [Prime Cost nel Ristorante: la Master-KPI per la Redditività del Fine Dining](#).

## Non dimenticare i costi fissi e il cuscinetto

Dopo il tuo Prime Cost arrivano i costi fissi: affitto (punta a max 8-10% del fatturato), energia, assicurazioni, ammortamenti, marketing e manutenzione. Aggiungi una voce realistica per gli "imprevisti" — le apparecchiature si rompono, c'è rottura del vetro, una riparazione inaspettata. La voce energia, poi, è più controllabile di quanto pensi la maggior parte dei titolari: la nostra guida su come [risparmiare sui costi energetici del ristorante](#) ti mostra come alleggerire quella riga di budget fino al 20%.

L'errore che fanno la maggior parte dei fondatori: budgetizzano fino all'euro esatto del break-even senza lasciare alcun cuscinetto. Pianifica strutturalmente un margine netto del 5-10% e costruisci una riserva di liquidità di due mesi di costi fissi. La liquidità, non il profitto, decide se superi un contraccolpo.

## DOMANDE FREQUENTI

### **Da dove inizio quando creo un budget per il ristorante per la prima volta?**

Parti dal fatturato mensile previsto. Poi suddividi i costi in categorie: cibo (25–35%), personale (30–35%), affitto (10–15%) e altri costi fissi. Il totale deve restare sotto il 90% del fatturato per essere redditizio.

### **Quale percentuale del fatturato posso destinare al personale?**

Come regola generale il 30–35% del fatturato per i costi del personale, inclusi i contributi. Se supera il 40%, rischi di andare in perdita.

### **Come prevedo i costi imprevisti nel budget del ristorante?**

Riserva il 3–5% del fatturato come cuscinetto per spese impreviste: attrezzature guaste, riparazioni d'emergenza o improvvisi aumenti dei prezzi dei fornitori.

## 2

## IL NUMERO

## Prime cost: l'unico numero che predice la sopravvivenza

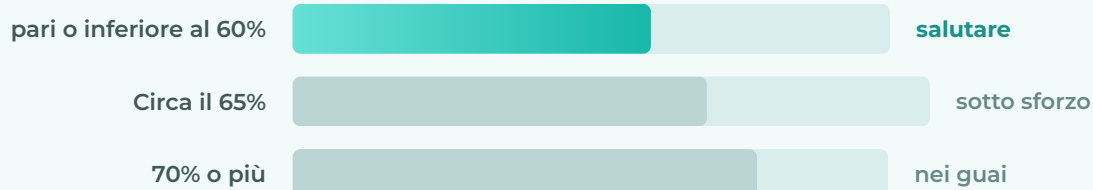
### — INSIGHT CHIAVE

Il prime cost è il costo di cibo e bevande più il lavoro totale, espresso come quota del fatturato. Al 60% o sotto, un ristorante con servizio al tavolo di norma prospera; al 65% sopravvive; sopra il 70% sta morendo al rallentatore, per quanto pieno sembri. Tracciatelo ogni settimana, non ogni mese.

## IL NUMERO

## FIG. 02

### Il costo primo predice la sopravvivenza



**≤60%**

mantenere cibo, bevande e manodopera combinati a un livello pari o inferiore al 60% delle entrate

Se doveste tracciare un solo numero, che sia questo. Il prime cost combina i due costi che potete davvero gestire settimana per settimana — cosa comprate e chi mettete in turno — e si muove abbastanza in fretta da poterci agire. L'affitto è una trattativa annuale; il prime cost è una decisione del martedì.

### Perché settimanale batte mensile

Un prime cost mensile del 63% vi dice che qualcosa è andato storto, in media, settimane fa. Una lettura settimanale vi dice quale settimana — la proteina ordinata in eccesso, la fase

calma con troppe persone in turno — mentre la causa è ancora nella stanza. Il calcolo richiede dieci minuti una volta che la routine esiste: gli acquisti di questa settimana (dalle fatture) più il lavoro di questa settimana (dai turni), diviso per il fatturato di questa settimana.

#### COME LEGGERE IL VOSTRO PRIME COST

Prime cost	Verdetto	La mossa
Sotto il 55%	Eccezionale — verificate di non sottoinvestire in qualità o persone	Valutate di alzare la qualità, non solo il margine
55–60%	Alta ristorazione in salute	Tenete la linea; tarate con le stagioni
60–65%	Si sopravvive, non si accumula	Un punto dal cibo (menu engineering), uno dal lavoro (turni sulle previsioni)
Oltre il 65%	Problema strutturale	Riprogettate menu e turni questo mese, non questo trimestre

Le due leve hanno le loro guide: il lato cibo vive nel **menu engineering** (costing, sprechi, prezzi), il lato lavoro nel **personale** (turni guidati dalle previsioni). I fornitori sono la silenziosa terza leva: chiedere nuovi preventivi sui dieci ingredienti principali due volte l'anno, come spiegato in **negoziare con i fornitori**, recupera regolarmente un punto intero.

#### ● DA FARE STASERA

Calcolate il prime cost della settimana scorsa da fatture, turni e fatturato — un numero, dieci minuti. Mettetelo sulla stessa lavagna del vostro tasso di occupazione. Quei due numeri insieme sono l'80% della gestione di un ristorante.

#### IL SEGRETO DELLO CHEF

##### Il sabato che perde soldi

Calcolate il prime cost per servizio una sola volta e lo troverete: un sabato pieno che guadagna meno di un giovedì tranquillo. Omaggi pesanti sul degustazione, un runner in più "perché è sabato", proteine premium preparate per i clienti di passaggio che non sono arrivati — pieno e redditizio sono assi diversi. Le case che conoscono il loro prime cost per servizio pianificano turni e preparazioni sulla curva delle prenotazioni, e il loro giovedì silenzioso supera in silenzio il sabato rumoroso del vicino.

**Il 66% dei ristoratori indica l'aumento dei costi di acquisto come una delle loro maggiori sfide** — eppure la maggioranza non negozia mai i prezzi con i propri fornitori. Accettano aumenti di prezzo annuali senza contestarli, mentre i loro margini diventano sempre più sottili.

Un ristorante medio spende 150.000 € all'anno in cibo e bevande. Un risparmio del 10% = 15.000 € all'anno direttamente nel tuo profitto. È più di quanto portino la maggior parte delle campagne di marketing per ristoranti.

In questo articolo impari le 8 tattiche di negoziazione che funzionano nella ristorazione italiana, quando applicarle e come ridurre strutturalmente i costi di acquisto.

## Perché il 66% dei ristoratori paga troppo

Secondo i dati FSIN, il 66% dei ristoratori percepisce l'aumento dei costi di acquisto come una grande sfida. L'ironia è che la maggior parte non fa nulla. Perché no?

- **Mancanza di tempo:** Negoziare richiede tempo che nel caos operativo quotidiano non c'è
- **Timore di rovinare il rapporto:** "Lavoro con questo fornitore da anni, non voglio danneggiare il rapporto"
- **Scarsa conoscenza del mercato:** Non sanno qual è il prezzo di mercato, quindi non sanno quando stanno pagando troppo
- **Paura del "no":** Temono che il fornitore interrompa la collaborazione

La realtà: i fornitori si aspettano che i professionisti negozino. Un fornitore che non viene mai sfidato sul prezzo aumenta il proprio margine anno dopo anno. Questo non è una collaborazione — è un flusso di valore unidirezionale.

Dai anche un'occhiata alla nostra guida dettagliata sul [controllo dei costi alimentari](#) come complemento alla negoziazione.

## I momenti d'oro per negoziare

Il timing è tutto nelle negoziazioni con i fornitori. I momenti più efficaci:

- **Gennaio:** I fornitori hanno nuovi obiettivi annuali e vogliono fissare impegni di volume. Sono più inclini a fare concessioni in cambio di sicurezza per l'anno.
- **Luglio:** Valutazione semestrale. I fornitori in ritardo rispetto ai propri obiettivi vogliono recuperare volumi nel secondo semestre.
- **Settembre:** Nuova stagione dei raccolti per vino e prodotti — appaiono nuovi listini prezzi. Momento ideale per negoziare nuove tariffe prima che siano fissate.

**Evita** dicembre (tutti sono occupati), i periodi di vacanza e i momenti in cui sei tu stesso in difficoltà. La regola d'oro della negoziazione: negozia da una posizione di forza, mai dalla disperazione.

## Preparazione: la posizione vincente

Un negoziatore ben preparato vince sempre. Prima di alzare il telefono:

1. **Raccogli tutti i contratti attuali** e i listini prezzi per categoria
2. **Conosci i tuoi volumi:** "Spendiamo X €/mese per la categoria Y" — i numeri concreti danno credibilità
3. **Ottieni 2-3 offerte** da alternative prima di negoziare — non devi usarle, ma hai una leva
4. **Conosci la situazione del tuo fornitore:** Sta crescendo? È sotto pressione? Questo determina la sua disponibilità a fare concessioni
5. **Stabilisci il tuo limite minimo:** Qual è il vantaggio minimo di cui hai bisogno? Sappi quando ritirarti

### DOMANDE FREQUENTI

#### Come mi preparo a una trattativa con un fornitore della ristorazione?

Conosci i tuoi numeri: quanto ordini al mese, quanto paghi ora, qual è il prezzo di mercato altrove? Richiedi preventivi ad almeno due concorrenti. Non negoziare mai senza un'alternativa in mano.

#### Quali sconti posso aspettarmi realisticamente dai fornitori?

Sconti sul volume del 3–8% sono comuni nei rapporti a lungo termine. Sconti per pagamento anticipato dell'1–2% per pagamenti entro 10 giorni. Chiedi sempre esplicitamente quali opzioni di sconto sono disponibili.

#### Devo sempre scegliere il fornitore più economico?

Non necessariamente. Il prezzo è un fattore; affidabilità nelle consegne, qualità costante e servizio sono altrettanto importanti. Un fornitore un po' più caro che consegna sempre puntuale vale più del più economico con un servizio scadente.

## 3

OSSIGENO

## Flusso di cassa: perché ristoranti redditizi muoiono lo stesso

### — INSIGHT CHIAVE

I ristoranti falliscono per buchi di cassa, non solo per perdite: le scadenze IVA, i termini dei fornitori, gli acconti di dicembre che nascondono la siccità di gennaio. La difesa è una previsione di cassa mobile a 13 settimane, un conto per le tasse che non si tocca mai e un mese di costi fissi come cuscinetto — noioso, e salvavita.

OSSIGENO

FIG. 03

### Perché i ristoranti redditizi sono ancora a secco


**13**  
**wk**

una previsione di liquidità mobile a 13 settimane individua il divario prima che diventi una crisi

Il profitto è un'opinione prodotta una volta al mese; la cassa è il fatto che paga gli stipendi di venerdì. Il cimitero dei ristoranti è pieno di case redditizie sulla carta e morte in banca — uccise da una scadenza IVA caduta nella stessa settimana del premio annuale dell'assicurazione e di un febbraio lento. Nessuno di quegli eventi era una sorpresa; tutti erano fuori calendario.

## Il radar a 13 settimane

Un foglio di calcolo, tredici colonne, aggiornato ogni lunedì in dieci minuti: entrate attese (previsione di fatturato guidata dalle prenotazioni, eventi, vendite di **buoni regalo**), uscite attese (stipendi, affitto, fornitori, la scadenza IVA, il premio annuale dell'assicurazione), saldo progressivo in fondo. L'unico compito del radar è rendere visibile in settimana 9 un problema della settimana 22, finché le soluzioni costano ancora poco — spostare un pagamento a un fornitore, posticipare un evento, prevendere una cena con il vignaiolo. Il metodo completo è in **gestire il flusso di cassa del ristorante**.

## Mosse di cassa specifiche per la ristorazione

- **Il conto tasse intoccabile:** una percentuale fissa del fatturato di ogni settimana si sposta automaticamente su un conto separato per IVA e contributi. La singola abitudine più efficace di tutta questa guida.
- **Acconti e menu prepagati** (capitolo 2 della **guida alle prenotazioni**) trasformano le prenotazioni future in cassa presente — e zero no-show.
- **I buoni regalo sono un prestito a tasso zero** da dicembre alla vostra valle di gennaio-febbraio. Vendeteli deliberatamente.
- **I termini dei fornitori si negoziano** — portare i due fornitori più grandi da 14 a 30 giorni aggiunge mezza mensilità di respiro, per sempre.

### ● DA FARE STASERA

Apriete un conto di risparmio chiamato TASSE e impostate un trasferimento automatico settimanale della vostra percentuale di IVA più contributi. Venti minuti di pratiche stasera eliminano la più comune esperienza di pre-morte di questo settore.

## APPROFONDIMENTO

**Di tutte le sfide che i ristoratori affrontano, il cashflow è quella più sottovalutata.** Non la cucina, non il servizio, nemmeno il marketing — ma il semplice fatto che il denaro entra ogni giorno mentre i costi vengono pagati mensilmente o addirittura trimestralmente. Questo sfasamento temporale è la causa diretta di molti fallimenti nella ristorazione.

I margini nella ristorazione sono ridotti. I dati di settore sul mercato europeo mostrano margini operativi del 3-9% per la maggior parte dei ristoranti. Ciò significa che di ogni euro di fatturato, dopo tutti i costi, ti rimangono solo da 3 a 9 centesimi. In questo contesto, il cashflow non è un dettaglio finanziario — è la linfa vitale della tua attività.

Questo articolo ti fornisce gli strumenti per gestire proattivamente il cashflow, evitare le insidie comuni e orientarti nelle specifiche normative italiane del 2026.

## Perché il cashflow nella ristorazione è così sfidante

La ristorazione presenta alcune caratteristiche strutturali che rendono il cashflow particolarmente complesso:

- **Ricavi giornalieri vs. costi fissi mensili:** Il fatturato entra ogni sera, ma affitto, stipendi e fornitori vengono pagati mensilmente. Una settimana con scarso fatturato ti colpisce direttamente nel portafoglio.
- **Costi fissi elevati:** Personale (25-35% del fatturato), affitto (8-15% del fatturato) ed energia sono quasi anelastici. Li paghi indipendentemente da quante coperture servi.
- **Stagionalità:** L'estate può essere eccellente; gennaio è quasi sempre drammatico. Ma i costi fissi non cambiano.
- **Lo spreco alimentare come perdita di cashflow:** Ogni prodotto deteriorato non è solo un problema di costo del venduto — è denaro che hai speso in contanti e non hai più recuperato.

Tipico andamento del cashflow — ristorante italiano

Usa il picco di dicembre per pre-finanziare il calo di gennaio

### Il calo di gennaio: il mese più difficile per i ristoranti italiani

Dicembre è generalmente il mese migliore dell'anno per i ristoranti — cene aziendali, feste di famiglia, menu di fine anno. Il fatturato può essere del 40-60% superiore a un mese normale. E poi arriva gennaio.

Il calo di gennaio è reale e prevedibile. Dopo le festività i consumatori stringono i cordoni della borsa. I propositi dietetici rendono i ristoranti meno attraenti. Il maltempo scoraggia le uscite. La maggior parte dei ristoranti italiani vede il proprio fatturato di gennaio scendere del 30-40% rispetto a dicembre.

Ma il danno reale del calo di gennaio si manifesta solo in **febbraio e marzo**. È allora che i costi fissi di gennaio — pagati con un basso fatturato — si fanno sentire sul conto in banca. Molti fallimenti nella ristorazione si annunciano in inverno, ma sono in realtà la conseguenza di una preparazione insufficiente in autunno.

#### Come pre-finanziare il calo di gennaio:

- **Vendere buoni regalo a ottobre/novembre:** I buoni regalo sono anticipi di cashflow. Ricevi il pagamento a dicembre, ma il "costo" (il pasto) arriva solo in primavera. Ogni buono regalo venduto è un prestito senza interessi del cliente a te.
- **Eventi e pacchetti prepagati:** Chiudi gli eventi di fine anno con il 50% di acconto a novembre. Il denaro è già nel tuo conto prima che inizi gennaio.
- **Costruire una riserva di liquidità:** Nei mesi di punta da settembre a dicembre, metti da parte l'8-10% del tuo fatturato come cuscinetto per gennaio e febbraio.

## DOMANDE FREQUENTI

### **Perché il flusso di cassa è più importante del profitto per un ristorante?**

Puoi avere un profitto sulla carta ma comunque problemi di pagamento se grandi spese cadono poco prima dell'alta stagione. Il flusso di cassa determina se puoi pagare fornitori e personale giorno per giorno.

### **Come sopravvivo ai mesi tranquilli in termini di flusso di cassa?**

Costituisci riserve nei periodi di punta, negozia termini di pagamento dilazionati con i fornitori e crea entrate extra tramite buoni regalo o eventi.

### **Come migliorano il flusso di cassa i buoni regalo?**

I buoni regalo portano cassa immediata mentre il servizio viene erogato più tardi. Così finisci un gennaio tranquillo con le vendite di dicembre.

## 4

## L'INCROCIO

## Punto di pareggio: i coperti da cui iniziate a guadagnare

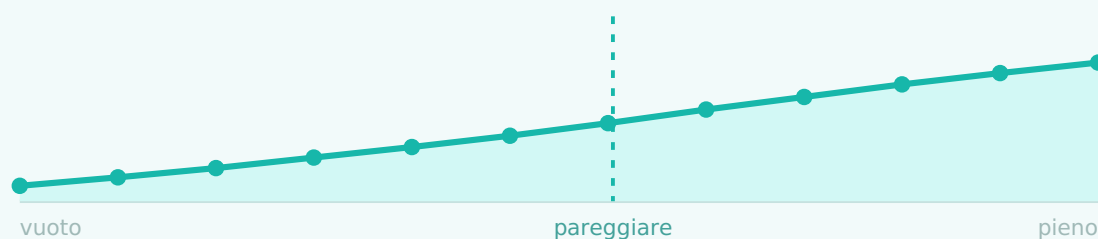
### — INSIGHT CHIAVE

Pareggio in coperti = costi fissi mensili ÷ contribuzione per coperto (scontrino medio meno il suo costo variabile). Espresso per servizio — "34 coperti di martedì" — converte l'intero conto economico in un obiettivo che tutta la squadra può vedere, contare e battere in tempo reale.

## L'INCROCIO

FIG. 04

### Le copertine dove inizi a guadagnare



34

Prima un chiaro pareggio – costi fissi ÷ profitto per copertura – poi ogni copertura extra è un profitto

Da qualche parte, stasera, c'è un numero di coperti — magari 31, magari 47 — dove il vostro ristorante smette di pagare l'affitto e inizia a pagare voi. La maggior parte dei titolari non l'ha mai calcolato, il che significa che ogni servizio gira senza tabellone segnapunti. L'**analisi del punto di pareggio** richiede venti minuti e cambia il modo in cui tutta la squadra guarda un martedì.

## La ricetta

- **Costi fissi al mese:** affitto, stipendi fissi, assicurazioni, abbonamenti — tutto ciò che arriva con o senza un solo ospite.
- **Contribuzione per coperto:** scontrino medio meno il suo costo variabile (gli ingredienti di quello scontrino, all'incirca la vostra % di food cost — più il lavoro a ore se scalate il personale per servizio).
- **Coperti di pareggio = fissi ÷ contribuzione.** Divideteli sui vostri servizi e ottenete il tabellone per serata.

Esempio svolto: €31.000 di fissi al mese, scontrino medio €95, 30% di variabili → €66,50 di contribuzione per coperto → **466 coperti al mese**, cioè circa 19 per servizio su 24 servizi. All'improvviso il mercoledì mezzo vuoto a 16 coperti non è "un po' fiacco" — è a tre coperti dal pareggio, e la spinta alla lista d'attesa del capitolo 3 della guida alle prenotazioni vale esattamente €199,50.

## Cosa insegna il pareggio al pricing

Rifate il calcolo con uno scontrino medio più alto di €4 (un aperitivo, capitolo 4 della [guida al menu](#)): il pareggio scende di ~28 coperti al mese. Rifatelo con un food cost più basso del 2%: simile. Il pareggio è il punto dove il lavoro di ogni altra guida diventa visibile come meno coperti necessari per essere al sicuro — ecco perché va appeso al muro dell'ufficio, ricalcolato a ogni stagione.

### 🕒 DA FARE STASERA

Calcolate i vostri coperti di pareggio per servizio con la ricetta di questo capitolo — venti minuti, tre numeri che avete già. Poi dite alla squadra il numero di domani al briefing e guardate quanto diversamente si gioca una "serata fiacca".

## APPROFONDIMENTO

**Più del 60% dei ristoranti italiani non sopravvive ai primi cinque anni. La causa più frequente non è la qualità del cibo, la posizione o la concorrenza — è la mancanza di una visione finanziaria chiara.**

E al centro di questa visione c'è un concetto che ogni ristoratore deve padroneggiare: l'analisi break-even. Non come esercizio annuale per il commercialista, ma come **strumento operativo quotidiano** che ti dice: "Ho già fatturato abbastanza oggi per coprire tutti i miei costi?"

In questo articolo non impari solo la formula, ma anche come usare il break-even come bussola in ogni decisione operativa — dalla riflessione su una terrazza all'assunzione di un cuoco aggiuntivo.

## Perché la maggior parte dei ristoratori non conosce il proprio break-even (e cosa costa)

Chiedi a dieci ristoratori a caso quanti ricavi hanno esattamente bisogno per raggiungere il pareggio questo mese. La maggior parte darà un numero vago o, peggio ancora, dirà che non lo sa. Non è una vergogna — è un problema sistemico nella formazione della ristorazione.

Le conseguenze sono però concrete e costose:

- **Investire troppo presto:** Apri una terrazza mentre non stai ancora coprendo i costi fissi della sala
- **Pianificazione errata del personale:** Pianifichi cinque persone un mercoledì che non raggiungerà mai abbastanza coperture per sostenere quei costi del personale
- **Promozioni che ti costano denaro:** Concedi il 20% di sconto durante una promozione senza accorgerti che così scendi sotto il tuo break-even
- **Segnali tardivi:** Ti accorgi dalla contabilità del mese precedente di aver registrato una perdita, invece di vederlo in tempo reale

Il ristoratore che conosce il proprio break-even guarda il rapporto di cassa alle 12:00 e pensa: "Siamo a 680 €, abbiamo bisogno di 1.183 € oggi. Come recuperiamo quei 500 €?" È il cambiamento di mentalità che questo articolo vuole innescare.

Vuoi leggere di più sul contesto del [controllo dei costi alimentari](#)? È un complemento essenziale. E per il lato analitico: leggi [gli analytics del ristorante come strumento decisionale](#).

## La formula del break-even spiegata: semplice ma potente

La formula stessa è sorprendentemente semplice:

Per questo hai bisogno di due componenti:

### Margine di contribuzione

Il margine di contribuzione è ciò che rimane di ogni euro di fatturato dopo aver pagato i costi variabili:

Se il tuo ristorante fa 100 € di fatturato e spende 38 € per cibo, bevande e lavoro variabile, il tuo margine di contribuzione è 62 €.

### Indice di margine di contribuzione

L'indice esprime il margine di contribuzione come percentuale del fatturato:

Nel nostro esempio:  $62 \text{ €} \div 100 \text{ €} \times 100\% = 62\%$ . Di ogni euro di fatturato, dopo i costi variabili, conservi 0,62 € per coprire i costi fissi e generare profitto.

## DOMANDE FREQUENTI

**Come calcolo il punto di pareggio del mio ristorante?**

Dividi i costi fissi totali (affitto, stipendi, assicurazioni) per il margine di contribuzione per coperto (spesa media meno costi variabili). Il risultato è il numero di coperti necessari al mese per andare in pareggio.

**Come abbasso il punto di pareggio come ristoratore?**

Aumenta la spesa media per coperto con l'upselling, riduci i costi fissi negoziando affitto o contratti, oppure ottimizza la percentuale di food cost. Ogni euro risparmiato abbassa direttamente il tuo punto di pareggio.

**Qual è una percentuale di food cost sana per un ristorante?**

Punta al 25–35% del fatturato per i costi alimentari. La fine dining può essere più alta a causa di ingredienti pregiati. Se supera il 35%, l'ottimizzazione è necessaria.

## 5

## LA METRICA

## RevPASH: la metrica che vede ciò che l'occupazione nasconde

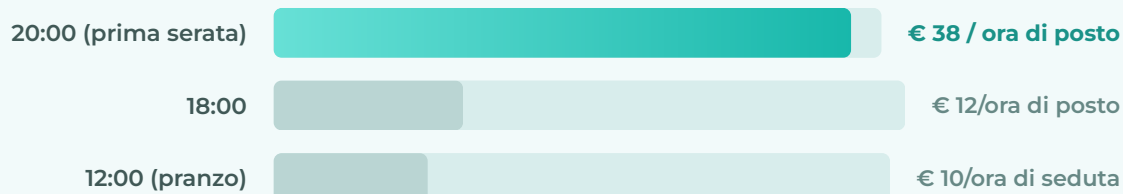
### — INSIGHT CHIAVE

Il RevPASH — ricavo per ora-posto disponibile — divide il fatturato per posti × ore di apertura, dando un prezzo a ogni ora-posto che possedete. Espone ciò che l'occupazione nasconde: rotazioni lente, fasce di spalla deboli, picchi sottoprezzati. Le sale gastronomiche girano tipicamente a €15–40; la tendenza conta più del livello.

## LA METRICA

FIG. 05

### Ogni ora di posto ha un prezzo



**3x+** RevPASH mostra che i posti migliori guadagnano 3 volte o più di quelli tranquilli

L'occupazione dice che la sala era piena. Il RevPASH fa la domanda più affilata: piena di cosa? Un tavolo da due che indugia tre ore su una bottiglia e un tavolo da quattro che attraversa un degustazione in due contano entrambi come "occupato" — non sono lo stesso business. Preso in prestito dal revenue management alberghiero, il **RevPASH** è la metrica di produttività più vera del ristorante, perché il suo denominatore è l'unica cosa che vendete davvero: ore-posto.

## Usarlo senza un dottorato in fogli di calcolo

Fatturato ÷ (posti × ore di apertura), per servizio. Una sala da 50 posti, aperta 4 ore, che incassa €3.800 al venerdì sera: RevPASH €19. La mossa di potere è confrontare i vostri servizi tra loro:

### COSA SIGNIFICANO I DIVARI DI REVPASH

Schema	Diagnosi	Leva
Occupazione alta, RevPASH basso	Rotazioni lente o scontrino medio morbido	Mestiere dei tempi di tavolo, momenti aperitivo e abbinamento
Forte alle 20:00, morto alle 18:00	Fasce di spalla invendute	Prodotti da prima serata: menu pre-teatro, posti al banco
Venerdì >> martedì (3×+)	Concentrazione della domanda	Eventi e private dining sul lato quieto (guida alle prenotazioni, cap. 5)
Piatto ovunque	Pricing troppo timido al picco	Esperienze premium di picco; l'ancoraggio della guida al menu

Il vostro **cruscotto analytics** può calcolarlo per servizio automaticamente; rivedetelo ogni mese accanto al prime cost. Un numero per ciò che entra per ora-posto, uno per ciò che esce — insieme sono la cabina di pilotaggio.

#### ● DA FARE STASERA

Calcolate il RevPASH del vostro servizio migliore e peggiore della settimana scorsa. Scrivete entrambi i numeri e il rapporto tra loro. Se supera 3×, il capitolo 5 della guida alle prenotazioni è la vostra lettura più redditizia del mese.

### APPROFONDIMENTO

**L'occupazione è il KPI che quasi ogni ristoratore tiene d'occhio.** Eppure è uno degli indicatori più fuorvianti nella ristorazione. Una sala piena non garantisce un buon fatturato — e una sala mezza vuota può essere sorprendentemente redditizia. Il KPI che rivela questa differenza si chiama RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

Il RevPASH è stato reso popolare negli anni '90 dalla ricercatrice Sheryl Kimes della Cornell University, parzialmente ispirata dal concetto RevPAR del settore alberghiero. Oggi è diventato per molti dei principali gruppi di ristorazione nel mondo il parametro di controllo centrale. In questo articolo impari le basi, la formula e cinque leve concrete per aumentare il tuo RevPASH — con particolare attenzione al contesto gastronomico italiano.

Il tasso di occupazione è il KPI che quasi ogni ristoratore segue. Ma sapevi che una sala piena non è garanzia di un buon fatturato?

Incontra il RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (Ricavo per posto a sedere disponibile per ora). Misura quanti euro genera in media ogni posto nel tuo ristorante per ogni ora di apertura. La formula è semplice: dividi i ricavi totali per il numero di posti moltiplicato per le ore di apertura del tuo ristorante.

Una sala piena con ospiti che rimangono a lungo e spendono poco può, sorprendentemente, rendere meno di una sala mezza piena con una rotazione veloce.

Aumenti il tuo RevPASH attraverso una gestione intelligente dei tavoli, analisi dettagliate delle fasce orarie e un menu engineering attivo per aumentare la spesa media.

Vuoi migliorare il tuo RevPASH e rendere il tuo ristorante più redditizio? Scopri come l'analitica di HappyChef ti aiuta a massimizzare ogni posto.

## Cos'è il RevPASH?

RevPASH sta per Revenue Per Available Seat Hour, traducibile come: il fatturato per posto a sedere disponibile per ora. È un indicatore che mostra quanti euro ogni posto a sedere del tuo ristorante porta in media per ogni ora in cui sei aperto.

La formula di base è semplice:

Esiste anche un calcolo alternativo, intuitivamente più chiaro:

Questa seconda formula chiarisce immediatamente quali due leve determinano il RevPASH: quanti posti sono occupati e quanto spendono in media gli ospiti. Puoi aumentare il tuo RevPASH aumentando l'occupazione, aumentando lo scontrino medio — o, lo scenario più efficace, migliorando entrambe contemporaneamente.

## Un esempio di calcolo concreto

Supponiamo: il tuo ristorante ha 40 posti. Un venerdì sera sei aperto dalle 18:00 alle 23:00 — cioè 5 ore. Il fatturato totale quella sera è di 2.400 €.

$\text{RevPASH} = 2.400 \text{ €} \div (40 \times 5) = 2.400 \text{ €} \div 200 = \mathbf{12 \text{ € per posto per ora}}$

Con la formula alternativa: supponiamo di avere in media 28 dei 40 posti occupati (occupazione 70%) e che lo scontrino medio per ospite sia 60 €.

$\text{RevPASH} = 0,70 \times 60 \text{ €} = \mathbf{42 \text{ €?}}$

Aspetta — non corrisponde al primo calcolo. Perché? Perché la formula alternativa tiene conto del tempo di permanenza. Se gli ospiti rimangono in media 2,5 ore, devi calcolare il valore dello scontrino per ora:  $60 \text{ €} \div 2,5 \text{ ore} = 24 \text{ € per posto per ora}$ . Poi:  $\text{RevPASH} = 0,70 \times 24 \text{ €} = \mathbf{16,80 \text{ €}}$ . Più vicino alla realtà, ma ancora leggermente diverso perché l'occupazione varia nel corso della serata.

## DOMANDE FREQUENTI

### **Cos'è il RevPASH e come lo calcolo per il mio ristorante?**

RevPASH sta per Revenue Per Available Seat Hour (ricavo per posto a sedere disponibile per ora). Si calcola dividendo il fatturato di un periodo per il numero di ore-posto disponibili (posti × ore di apertura). Mostra quanto efficientemente usi la tua capacità.

### **Come aumento il RevPASH nel mio ristorante?**

Aumentando la spesa media con l'upselling, ottimizzando la velocità di rotazione dei tavoli o attivando le fasce orarie più tranquille con promozioni mirate.

### **Quali altri KPI sono essenziali oltre al RevPASH per un ristoratore?**

Percentuale di food cost, percentuale di costo del personale, spesa media per coperto, tasso di occupazione e percentuale di no-show offrono insieme un quadro completo della salute finanziaria del tuo ristorante.

## 6

## ACCUMULO

## Investite da proprietari: ogni euro deve guadagnarsi il posto

### — INSIGHT CHIAVE

Gli investimenti del ristorante — dehors, ristrutturazione, attrezzature, software — meritano lo stesso costing di un piatto: periodo di rientro (investimento ÷ guadagno mensile) e un semplice ROI annuale. Un rientro sotto i 18 mesi è forte; oltre i 36 serve una giustificazione strategica, non finanziaria.

## ACCUMULO

FIG. 06

### Fai in modo che ogni euro guadagni il suo mantenimento



≈5  
mo

giudica ogni investimento in base al periodo di recupero: 12.000 € che aggiungono 2.200 € al mese si ripaga in circa 5

I primi cinque capitoli difendono i soldi; questo li moltiplica. I ristoranti dissanguano capitale sull'entusiasmo — la ristrutturazione da €40.000 che "sembrava giusta", il forno trivalente usato a metà capacità — e affamano gli investimenti noiosi che si accumulano. La cura è un calcolo da retro di busta prima di ogni sì: lo stesso **ragionamento sul ROI** che ora applicate ai piatti.

## Il metodo della busta

- **Periodo di rientro = investimento ÷ contribuzione mensile extra.** Un dehors da €12.000 che aggiunge 90 coperti al mese a €25 di contribuzione rientra in poco più di cinque mesi — un sì che grida.
- **Contate i costi con onestà:** il prezzo del forno include installazione, formazione e i servizi che interrompe; il dehors include arredi, permessi e il rimessaggio invernale.
- **Contate i guadagni con prudenza:** usate il 70% della vostra stima ottimista. Se supera comunque la soglia dei 18 mesi, procedete.

## Dove si nasconde il ROI noioso

Gli investimenti a più alto rendimento di questo settore sono raramente visibili agli ospiti: un **sistema di prenotazione** che recupera i no-show (spesso un rientro misurato in settimane), una refrigerazione efficiente che mangia una riga di utenze, una formazione che abbassa di una tacca il turnover (il capitolo 5 della **guida al personale** l'ha già prezzata), lo **strato di automazione** che restituisce dieci ore di personale a settimana. Il glamour invecchia; l'accumulo no.

E quando l'investimento è la crescita stessa — una seconda sala, un contratto più grande — la regola si indurisce: modellatela prima sul pareggio del capitolo 4 e sul radar di cassa del capitolo 3. La crescita che corre più veloce della cassa è il modo in cui i buoni ristoranti muoiono ambiziosi.

### ● DA FARE STASERA

Elencate i vostri ultimi tre investimenti significativi e calcolatene il rientro effettivo con numeri veri. Nessun giudizio — calibrazione. La vostra prossima decisione di investimento è appena diventata più intelligente delle ultime tre.

### IL SEGRETO DELLO CHEF

#### Il capitale più economico dell'ospitalità

Non è un prestito bancario — è la domanda prevenduta. Una cena con il vignaiolo esaurita con sei settimane di anticipo, gli acconti sui gruppi di dicembre, i buoni regalo comprati nella settimana 50 e riscattati nella settimana 7: tutto questo sono ospiti che finanziano il vostro flusso di cassa a interesse 0%, con zero rischio di no-show allegato. Le case che prevendono sistematicamente il 10–15% del fatturato del trimestre successivo hanno raramente bisogno del fido — la lista degli ospiti è la linea di credito.

### APPROFONDIMENTO

**Ogni euro che investi nella tua attività è in concorrenza con ogni altro euro.** Un nuovo forno a convezione, un ampliamento della terrazza, un migliore sistema di aspirazione o un sistema di prenotazione — tutti promettono un rendimento. La domanda non è se portano qualcosa, ma quale porta di più e più velocemente.

In questo articolo impari due semplici metodi di calcolo che puoi usare per qualsiasi decisione di investimento, più gli errori di valutazione che costano più denaro ai ristoratori.

### Payback: quanto velocemente recuperi i tuoi soldi?

La misura più semplice è il periodo di ammortamento: investimento ÷ profitto aggiuntivo annuale (o risparmio). Una lavastoviglie da 6.000 € che risparmia 3.000 € all'anno di manodopera e acqua ha un periodo di ammortamento di 2 anni.

Regola empirica nella ristorazione: gli investimenti operativi con un periodo di ammortamento inferiore a 2-3 anni sono generalmente giustificabili. Se dura più a lungo della vita utile dell'apparecchiatura? Allora stai perdendo denaro. Calcola sempre con rendimenti prudenti — non con il prospetto migliore, ma con quelli realistici.

### ROI: cosa rende in percentuale?

Il payback ignora cosa succede dopo il periodo di ammortamento. Per questo guarda anche il ROI: (rendimento annuale ÷ investimento) × 100. La nostra lavastoviglie: (3.000 € ÷ 6.000 €) × 100 = 50% ROI annuo — eccellente.

Confronta sempre gli investimenti allo stesso modo. A volte un intervento economico con l'80% di ROI (ad esempio una migliore illuminazione sopra i piatti o un sistema che migliora la tua analisi break-even) è più intelligente di una ristrutturazione di prestigio con il 12% di ROI.

### Non dimenticare i costi nascosti

Il prezzo di acquisto è raramente il costo totale. Aggiungi installazione, formazione, manutenzione, costi di finanziamento e il tempo in cui la tua attività è (parzialmente) chiusa. Una terrazza sembra puro guadagno, ma richiede permesso, arredamento, riscaldamento, personale aggiuntivo e comporta un rischio meteorologico.

Considera anche l'impatto sulla tua liquidità: un investimento che svuota il tuo cuscinetto di cassa può renderti vulnerabile in un mese tranquillo. Una buona gestione del cashflow ti aiuta a valutare questo aspetto. Un investimento è buono solo quando è sia redditizio sia mantiene la tua liquidità in salute.

### Priorità: non tutto in una volta

Crea un elenco di tutti gli investimenti desiderati, calcola payback e ROI per ognuno e classificali in ordine. Inizia con gli interventi che liberano denaro più velocemente — questi finanzieranno poi i progetti più costosi. Così la tua attività cresce con le proprie risorse invece che con i debiti.

Collega il tuo piano di investimento al tuo RevPASH: gli investimenti che aumentano il fatturato per posto disponibile e per ora (servizio più veloce, maggiore occupazione, spesa più alta) colpiscono il cuore del tuo rendimento.

## DOMANDE FREQUENTI

**Come calcolo il ROI di un nuovo investimento nel mio ristorante?**

ROI = (ricavi extra o risparmio sui costi all'anno / importo dell'investimento) × 100. Una terrazza da 10.000 € che genera 5.000 € di fatturato extra all'anno ha un ROI del 50% e un tempo di rientro di 2 anni.

**Quali investimenti per il ristorante hanno solitamente il miglior tempo di rientro?**

Sistemi di prenotazione, strumenti di pianificazione del personale e attrezzature a basso consumo hanno i tempi di rientro più brevi perché generano risparmi diretti sui costi.

**Quando è meglio il leasing rispetto all'acquisto delle attrezzature?**

Il leasing è meglio quando vuoi preservare il capitale o aggiornare rapidamente con l'evoluzione tecnologica. L'acquisto è meglio per attrezzature a lunga durata quando disponi di fondi sufficienti.

E-BOOK

## Quanto è in forma finanziaria il vostro ristorante?

- Leggo il conto economico ogni mese, in percentuali del fatturato

---

- Mi pago uno stipendio vero dentro la riga del lavoro

---

- Il prime cost si calcola ogni settimana e resta  $\leq 60-65\%$

---

- Una percentuale fissa per le tasse va su un conto separato ogni settimana

---

- Una previsione di cassa mobile a 13 settimane si aggiorna ogni lunedì

---

- Conosco il mio pareggio in coperti per servizio

---

PRONTI A INIZIARE

# Volete la cabina di pilotaggio senza i fogli di calcolo?

HappyChef traccia coperti, fatturato e le previsioni guidate dalle prenotazioni dietro il vostro radar di cassa — i numeri di questa guida, calcolati mentre cucinate.

[Prenota una Demo](#)

Gratuita, 30 minuti, senza alcun impegno

HappyChef