



## IL MENU' FRA COSTI E PREZZI

*Ogni ristorante di successo ha un menù creato per il successo. Risultato non banale. Il menù è l'elemento centrale sia per la riuscita del Concept (posizionamento del ristorante) con i clienti scelti come target, è la base su cui si crea l'experience definita per il ristorante, ma è parimenti la chiave di volta per far tornare i conti dell'impresa, poiché il menù determina i costi di produzione, ma anche i prezzi di vendita, che andranno a sostenere nel tempo quell'offerta che costituisce il Concept, consentendo la sopravvivenza dell'impresa e il suo successo.*

### Il menù è la chiave di volta che tiene sù l'impresa

Il menù è una delle prime cose che viene data alla clientela appena si siede al ristorante; molte volte è anche l'elemento fondamentale della scelta, soprattutto quando è esposto fuori (pensate a località turistiche, dove la *location* e il panorama rendono tutti i ristoranti di un'area potenzialmente piacevoli allo stesso modo...i clienti scelgono guardando il menù appeso fuori, che è posizionato lì esattamente per quel motivo) o è esposto centralmente nel sito web, dove i potenziali clienti fanno ricerche per scegliere il ristorante.

Il menù non è la mera scrittura di cosa il ristorante serve dalla cucina e dei loro prezzi al pubblico, è la **rappresentazione reale della parte fondamentale del Concept, dell'offerta che abbiamo in mente di dare al nostro target.**

Il menù è frutto di un processo complesso, che non solo racconta l'identità del ristorante ai suoi clienti, ma anche consente all'impresa di stare in piedi nel tempo, attraverso il legame fra piatti del menù, loro costi di produzione e prezzi praticati.

Un bel **processo circolare, reiterativo**, da seguire con grande precisione: dal *Concept* al menù, dal menù alle ricette, dalle ricette alle distinte base dei piatti, dalle distinte basi ai fornitori, dai fornitori ai costi di produzione, dai costi di produzione ai margini, e per finire, dai margini ai prezzi del menù. Quindi è un circolo che si crea fra prodotti e costi, piatti e fatturati.

**il menu è il motore  
del *Business Plan*  
del ristorante**

Quando scriviamo il menù, non stiamo semplicemente scrivendo un elenco di ricette, stiamo creando una parte protagonista del *business plan* del ristorante. Sia che sia nuovo, sia che stia riaprendo dopo la chiusura stagionale, sia che stia semplicemente cambiando i piatti offerti in un periodo. Infatti, la descrizione degli elementi che servono per realizzare i piatti e a che costo possiamo approvvigionarcene sono elementi fondamentali per scrivere il conto economico, che è una parte necessaria di un *business plan*, che è il documento che verifica la fattibilità di una idea di *business*, ovvero di un *Concept* di impresa.

Occorre fare bene i conti di quanto costano le portate, in termini di materie prime e di ore lavoro e valutare la 'potenza' delle portate all'interno del menù, in termini di gradimento per la clientela, di **distintività rispetto alla concorrenza, di capacità di eseguirle con eccellenza.**



Questo studio del menù e della valutazione dei fornitori ci consente di sapere a che costo siamo in grado di generare le varie portate del menù. È un passo fondamentale per potergli attribuire un prezzo al pubblico. A questo punto è possibile che si renda necessaria una successiva revisione del menù e delle ricette, qualora alcune delle proposte selezionate siano 'fuori-prezzo' rispetto al *Concept* e alle aspettative del *target*, cioè quando risultano essere troppo costose, e quindi non saranno scelte dalla clientela. **È un processo circolare che deve essere condotto con scrupolosità e accuratezza.**

**Come fare a prezzare le portate per rendere il livello di spesa per persona adeguato all'offerta, sempre senza sacrificare la marginalità?**

Fortunatamente il menù è come l'assortimento per un negozio: ci sono molti elementi, prodotti diversi, il cui valore anche è percepito in modo differente dal cliente che sta per fare il suo acquisto. Si può e si deve **giostrare l'assortimento** per avere dei prodotti che spingono i volumi di vendita, e altri che ci aiutano a far contenti i clienti ma marginando di più (prodotti *profit pocket*).

Si evince che ogni buon imprenditore della ristorazione debba ragionare molto bene con il suo chef per decidere cosa va nel menù e quali piatti escano o entrino durante i cambi di stagione: occorre **mettere a sistema esigenze identitarie con qualità di esecuzione, soddisfazione del cliente e competitività con il famoso margine operativo**: fare il menù non è solo un esercizio creativo, ma contabile.



Nel menù idealmente ci vorrebbero dei piatti semplici da realizzare ma di forte impatto, che dovrebbero essere 'i cavalli di battaglia' preferiti dalla clientela, un mix di portate a prezzo medio, con ricarico più basso, e portate a più alta marginalità, cioè dal prezzo elevato ma dal costo sostanzialmente più contenuto. Poi si possono fare variazioni di piatti durante l'anno, ma il principio da seguire è sempre lo stesso: il menù è un oggetto di continuo controllo e sapiente sperimentazione, perché è il tramite fra il cliente e la cassa del ristorante.

**Quanto si possono alzare i prezzi dei piatti?**

Il menù ed i suoi prezzi sono determinati non solo dal costo di produzione, ma anche **dalla capacità e volontà di spesa del nostro cliente medio**, e quindi dalle aspettative del *target* – anche rispetto a proposte di ristorazione alternative, cioè all'offerta dei concorrenti.

Il prezzo ideale di una portata – di tutte le portate – viene composto attraverso considerazioni di costo, al fine di non creare piatti non profittevoli, ovvero piatti 'in perdita'; d'altro canto l'attribuzione del prezzo deve confrontarsi anche con i clienti e il valore che sono disposti a spendere per tale portata, perché se non esiste un equilibrio fra esigenze contabili ed esigenze di clientela, a medio andare non avremo più clienti da servire, e quindi il problema contabile si risolverà comunque.

Spesso il cliente non ha una percezione chiara del prezzo del singolo piatto, ma si ricorda la spesa complessiva, e se questa tende a **superare certi livelli psicologici (*price threshold*)** può diventare una ragione per non tornare.

**Attenzione anche  
allo scontrino  
complessivo!**

Aneddoto: un ristoratore che vendeva molte fiorentine a 21 euro a persona pensò di aumentare questa portata a 25, visto che era la sua più gettonata, prevedendo di ottenere facilmente un buon risultato economico. Ma i risultati complessivi furono poco felici, perché moltissimi clienti abituali passarono ad ordinare la tagliata, che costava 18 euro, poiché il conto complessivo per 2 persone rimaneva così entro i 50 euro. Il risultato complessivo dell'aumento di prezzo è stato molto deludente, poiché un aumento di prezzo ha portato in realtà ad una diminuzione di fatturato totale ed a una perdita di competitività, poiché la fiorentina buona è un elemento competitivo importante, la tagliata lo è molto meno. I prezzi della fiorentina sono stati riportati a 21, aumentando un pochino gli altri piatti del menù, come i dolci e i primi piatti.

Concludendo, è necessario non solo fare attenzione ai prezzi delle singole portate, ma anche al ***price-mix*** (range di prezzo totale considerando le portate più frequentemente ordinate in una cena o in un pranzo), per non superare soglie di prezzo psicologiche che possono far cambiare la percezione di valore ai clienti, guidandoli verso la concorrenza, o innescando un passaparola negativo.



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.