



Più clienti o prezzi più alti? La differenza che cambia un ristorante

Il settore ha raggiunto 100 miliardi di consumi nel 2025. Le visite, però, sono scese. Capire da dove viene la crescita di fatturato non è un esercizio accademico: è la differenza tra gestire e illudersi

Nel 2025 la ristorazione italiana ha superato i 100 miliardi di euro in consumi. Il dato è stato presentato ad aprile da **FIPE-Confindustria** come un traguardo: una soglia simbolica raggiunta che conferma la tenuta del settore tiene.

Nello stesso rapporto, quasi in fondo, c'è un'altra cifra: **le visite ai locali sono calate del 3,6%** rispetto all'anno precedente. Meno persone che escono e con una frequenza inferiore. Eppure il fatturato complessivo del settore è salito.



Aumento del fatturato ma calo dei clienti: cosa sta succedendo nella ristorazione?

Quando il fatturato cresce per effetto dei prezzi

I due numeri possono stare insieme solo in un caso: i prezzi sono aumentati abbastanza da compensare il calo di presenze. Ed è esattamente quello che è successo. Nel 2025 i listini della ristorazione hanno segnato +3,2% sul 2024. Nel 2024 erano saliti del 3% sul 2023. **Tre anni consecutivi di aumenti superiori all'inflazione generale**, che hanno gonfiato i ricavi nominali mentre i volumi reali andavano in direzione contraria. Il settore non stava servendo più clienti. Stava facendo pagare di più quelli rimasti.

Da qui nasce **una domanda che quasi nessuno si pone guardando il proprio estratto conto**: questa variazione di fatturato deriva dall'aver alzato i prezzi o dall'aver avuto più clienti? Le decisioni che si prendono nei due casi sono opposte, e confonderle costa.

Due ristoranti, stesso fatturato ma gestione diversa

Prendiamo due ristoranti che a fine anno mostrano entrambi +6% di fatturato: ad esempio da 480.000 a circa 509.000 euro. Il primo ci è arrivato alzando il coperto medio di sei euro su una media di 80 coperti al giorno per 260 giorni lavorativi. Tutto il resto è rimasto identico. Il secondo ha fatto lo stesso +6% portando i coperti da 80 a 85 al giorno, con il menu invariato, assumendo una persona in sala e ottimizzando la rotazione dei tavoli.

Il **conto economico riclassificato** mostra lo stesso fatturato ma il margine di contribuzione del primo locale è cresciuto quasi per intero, perché i costi fissi non si sono mossi e quei sei euro di coperto medio in più hanno inciso direttamente sull'utile operativo. Il secondo dipende da quanto la nuova assunzione pesa sull'incremento di ricavi. Se il **labor cost** è sotto controllo, il risultato netto può essere buono. Se non lo è, quei cinque coperti in più al giorno finanziano lo stipendio aggiuntivo e poco altro.

I due titolari hanno lo stesso numero in testa, ma stanno gestendo due situazioni che richiedono risposte diverse. Uno dovrebbe proteggere il posizionamento di prezzo invece di inseguire la capacità. L'altro dovrebbe verificare se l'espansione dei volumi regge il costo del personale prima di considerarla un successo e andare avanti.



Se il labor cost è sotto controllo, il risultato netto può essere buono.

Perché lo scontrino medio non basta

Quasi nessun ristoratore fa questa scomposizione. Il dato che guarda è il fatturato totale, a volte lo scontrino medio, raramente il numero di coperti effettivi per giorno operativo. Chi tiene un controllo di gestione ben costruito ha queste cifre a portata di mano, perché il sistema le produce in automatico. Gli altri lavorano a sensazione, e una sensazione positiva costruita su una lettura sbagliata è peggio di un problema evidente.

La domanda che ogni ristoratore dovrebbe farsi

La domanda che serve, allora, è questa: **se l'anno scorso il fatturato è salito, è stato perché il locale si riempiva di più o perché ogni tavolo spendeva di più?**

I dati del 2025 sul settore rispondono in modo abbastanza netto: le visite sono scese del 3,6% e la spesa per visita è cresciuta di poco. Il consumatore esce meno. Chi ha alzato i prezzi ha tenuto il fatturato nominale nell'immediato, ma ha perso frequenza. Chi invece ha aumentato i coperti in un anno in cui il mercato si stava restringendo ha qualcosa di concreto su cui costruire.

Un fatturato che cresce per effetto dei prezzi mentre i coperti calano non è un segnale di salute: è inflazione interna che maschera una contrazione. **La crescita che non si capisce è più pericolosa del calo che si vede.** Almeno il calo si affronta.

Fonti:

- [FIPE-Confcommercio, Rapporto Ristorazione 2026](#) (aprile 2026)
- [FIPE Ufficio Studi, La dinamica dei prezzi nei Pubblici Esercizi](#) (aprile 2026)

Data di creazione

08/06/2026

Autore

massimo-sacco