

Marco Lungo

*Salva il
Tuo Locale!*



**Come salvare il tuo Locale dalla Crisi
prima che ci entri, quando ci è già entrato ma,
soprattutto, PRIMA DI APRIRLO!**

Questo estratto che hai scaricato costituisce un piccolo esempio di quello che troverai all'interno del libro, così ti potrai fare una idea di come è scritto e vedrai l'indice completo per mostrarti come è la sua strutturazione.

Il libro è una trattazione completa, che ti permetterà anche di acquisire quei termini e quella conoscenza con la quale potrai confrontarti meglio con i professionisti con i quali collabori, come il commercialista e l'avvocato.

Leggere "Salva Il Tuo Locale!" ti darà quindi molta Conoscenza, molta capacità di comprendere il fenomeno Crisi, di individuarla quando sta iniziando a manifestarsi ed imparerai il modo di affrontarla con successo, facendola diventare in molti casi una Risorsa, spesso anche come occasione per migliorare la tua situazione rispetto a quella precedente.

È un libro impegnativo, lo so bene per me che l'ho scritto e che ho un libro precedente utilizzato come testo universitario ma, credimi, leggerlo e comprenderlo sarà più facile di quanto pensi, perché conosco il tuo lavoro, ho avuto due ristoranti e sono un Consulente della Ristorazione da tanti anni, per cui mi è stato facile tradurre concetti "pesanti" nelle cose che tu conosci nella pratica.

Vedrai che non sarà difficile leggerlo e comprendere i concetti illustrati al suo interno, e che diventerà un Manuale che consulterai più volte per cercare consiglio o trovare conferme.

Spero quindi di averti incuriosito e che presto comprerai il libro, diventando perciò un Titolare più consapevole della propria realtà ristorativa ed in grado, se ancora non ce l'hai e ne vuoi aprire una, di poterlo fare senza aver già un Pitone (capirai dopo cosa significa) dentro il tuo Locale.

Grazie!


Marco Lungo

SALVA IL TUO LOCALE!

Come salvare il tuo
Locale dalla Crisi prima
che ci entri, quando ci
è già entrato
ma, soprattutto,
PRIMA DI APRIRLO!

Marco Lungo

Roma -2020

L'Autore

Marco Lungo è nato a Roma nel 1960, dopo gli studi universitari ha conseguito un MBA ed un Master in Gestione ed Organizzazione delle Risorse Umane.

Come Manager è stato Direttore del Personale e Direttore Generale di importanti Aziende di Servizi e Editoriali.

È stato Presidente della PCMA, Professional Crisis Manager Association Italia ed è un consulente aziendale specializzato in Gestione delle Crisi.

Inoltre, è membro del MENSA, l'Associazione Internazionale che raduna le persone che hanno il Q. I. più alto al mondo.

Esperto di enogastronomia, è specializzato da oltre venti anni in Apertura di Locali di Successo ed in Pizza, essendo figura unica sullo scenario italiano in grado di coniugare gli aspetti del Marketing con quelli del Prodotto, potendo operare personalmente su tutti e due gli aspetti. Dalla sintesi delle sue esperienze in questi due campi, nel 2018 è nata Consulenza Pizzerie, nella quale vengono forniti ai Ristoratori in unico riferimento tutti i servizi di cui possano avere bisogno, in maniera integrata e con una esperienza del tutto unica in Italia e, probabilmente, nel mondo.

Questo è il suo secondo libro.

Indice dei Capitoli

Premessa	8
Cosa è la Crisi.....	12
Quali Locali Vanno Oggi In Crisi	39
Le Radici Comuni della Crisi.....	45
Elementi Necessari per Affrontare una Crisi	108
Come Si Affronta La Crisi	128
La Crisi Sconfitta	281
Ridurre il Rischio di Crisi in un Locale	289
Conclusioni	367

Premessa

Nel 2017, fonte InfoCamere, hanno chiuso 8.585 locali in più di quelli che hanno aperto.

Nel 2018, questo numero è salito a 12.733, il 18% del totale dei locali di ristorazione.

Il settore è in crisi e noi studiosi e consulenti specializzati lo sappiamo da parecchio, perché le Crisi si prevedono.

Si prevedono perché i segnali dell'avvicinarsi di una Crisi sono sempre gli stessi e sono chiari a chi è pronto a coglierli e a non sottovalutarli.

Purtroppo, la tendenza è ancora in aumento e la china discendente sta diventando, quindi, più ripida.

Il tempo medio di apertura di un nuovo locale affidato a persone non del settore è oggi di due anni. Due anni sono niente, è giusto il tempo per aver perso spesso tutti i soldi di una liquidazione o dei risparmi di una vita.

Premessa

Se hai in mano questo libro, significa che almeno hai idea che possa accadere anche a te, che la Crisi possa colpire anche la tua attività e che vuoi prevenirla, mentre spero proprio che tu non debba sconfiggerla perché è già in atto.

Qui troverai la Crisi di un Locale trattata in ogni suo aspetto, approfonditamente, con descrizioni e modi per trattarla.

Non è una bacchetta magica.

Ricordati che per uscire dalla Crisi devi cambiare e, spesso, il primo ostacolo al Cambiamento sei proprio tu. Uscire dalla propria Comfort Zone è sempre difficile ma non farlo spesso significa affondare con tutta la barca.

Abbi fiducia ed analizza tutto quello che troverai indicato come Punti Critici, e non avere paura ad affrontarli: le spiegazioni che troverai ti convinceranno che è giusto fare in un certo modo ma la forza e la determinazione per attuare il tutto la devi trovare tu.

Grazie per esserti unito alla schiera di Capitani Coraggiosi che non vogliono vedere affondare il proprio Locale!

Premessa

Specifica importante:

In questo libro si parla di Locali di Ristorazione ma, molto spesso, verrà utilizzato il termine «azienda» e/o «società»: questo perché è così che deve essere visto qualsiasi Ristorante, Pizzeria o Pub: non farlo è un errore gravissimo che già innesca una crisi potenziale.

Ogni Locale di Ristorazione è strutturato esattamente come una Azienda: c'è una Produzione (la Cucina), una Amministrazione (la Cassa e quello che c'è dietro, di gestione e di Commercialista) ed un settore Commerciale (la Sala, con i camerieri, il Menù, la pubblicità, etc.). Guai a non vedere sempre e comunque la propria impresa in questo modo!

Per questo, dovete fare da subito uno sforzo per vedere la vostra realtà da questo punto di vista, vi verrà più semplice capire certe vostre dinamiche e non solo il modo con cui è scritto questo libro che, fra l'altro, ha anche il compito di aiutarvi a pensare in questo modo.

Premessa

Specifica importante:

In questo libro si usa la parola «Crisi» per indicare genericamente anche un Problema da risolvere che non genera danni irreversibili, tipo un cambiamento che si ritiene necessario o altro di meno grave di un qualcosa che possa portare alla chiusura del Locale.

OGNI CAMBIAMENTO È UNA CRISI DI UN SISTEMA

*L'etimologia di crisi deriva dal verbo greco **krino** = separare, cernere, in senso più lato, discernere, giudicare, valutare. Nell'uso comune ha assunto un'accezione negativa in quanto vuole significare un peggioramento di una situazione qualsiasi, quindi parametratela sempre a quanto vi accade ma anche un cambiamento voluto o imposto, quindi un qualsiasi accadimento che cambi il normale e consueto svolgersi delle cose del vostro Locale.*

Cosa è la Crisi

Cosa è la Crisi

Cosa è la Crisi

Le Tipologie di Crisi

Possiamo catalogare le tipologie di Crisi in due tipi ben precisi:

- **Crisi Cobra** – *improvvisi, fulminanti e spesso letali per il Locale*
- **Crisi Pitone** - *covano a lungo nel Locale, magari causate da demotivazione interna, livello scadente della gestione, scarsa Comunicazione Interna, e sono spesso scoperte troppo tardi, quando il Pitone ha già cominciato a stringere... però, il Pitone, stava già nel Locale da un bel pezzo.*

Cosa è la Crisi

Le Tipologie di Crisi

Crisi Cobra

È di fatto quasi imprevedibile, può essere un incendio, un cedimento strutturale, un evento societario drammatico, un fatto che colpisca il vostro Locale in maniera tale da non poter aprire e senza che ci sia una previsione di riapertura. È spesso letale, cioè porta alla chiusura dell'esercizio ed è difficilmente prevedibile.

Diventa totalmente distruttiva quando non si sono applicate nel tempo le giuste Strategie di Marketing, prima su tutte la Fidelizzazione del Cliente che permette di ricontattare anche immediatamente tutte le persone che frequentano il vostro locale.

Cosa è la Crisi

Le Tipologie di Crisi

Crisi Pitone

È la Crisi più comune, totalmente prevedibile ma che normalmente ce se ne accorge solo quando è troppo tardi, quando il «pitone» comincia a stringere ma, di fatto, è lì da tanto tempo prima.

È la Crisi classica di tanti Locali italiani ed è dovuta a molteplici fattori, tutti facilmente gestibili se curati per tempo e correttamente.

Lo scopo di questo libro è proprio quello di evidenziarli ed indicare quali sono i punti chiave da avere sempre sotto controllo e di come devono essere impostati fin dall'inizio.

Cosa è la Crisi

Gestione Strutturata delle Crisi

Un Po' Di Storia

- La data accettata - seppur non ufficiale - di nascita del Crisis Management è il 1982, in occasione della crisi provocata dalla morte per avvelenamento di cinque persone a seguito di assunzione di capsule di Tylenol. Questo evento era senza precedenti, poiché mai prima di allora era stato avvelenato un prodotto farmaceutico senza preavviso da parte degli attentatori.
- La Johnson & Johnson (J&J), detentrica del marchio Tylenol, gestì così bene questa crisi da diventare lo standard di riferimento per il Crisis Management, anche a distanza di anni.
- Il Tylenol è ancora in commercio ed ha significativamente incrementato, da allora, sia la sua reputazione, sia la sua quota di mercato.

Cosa è la Crisi

- Nel caso della crisi del Tylenol, la J&J ha gestito con efficacia sia l'informazione verso i consumatori, avvisandoli del problema, ma ha anche agito identificando e ritirando i lotti di produzione avvelenati e, parallelamente, la *Federal Drug Administration* ha mobilitato i suoi diciannove laboratori per condurre analisi aggiuntive a campione. Dopo una settimana dal primo decesso, J&J ha ordinato il ritiro del prodotto dal mercato.
- *Il problema fondamentale da gestire fu il crollo di fiducia nel prodotto da parte dei consumatori.*
- Il danno diretto a breve termine per la J&J fu di dovere ritirare dal mercato circa 100 milioni US\$ di valore di prodotto, con una significativa ripercussione negativa sulle quote di mercato e sul valore delle azioni.

Venne anche modificata la tipologia del farmaco, passando da capsule a compresse, per una più facile individuazione di eventuali contaminazioni.

Cosa è la Crisi

- In breve tempo Tylenol riconquistò quasi totalmente la quota precedente di mercato, recuperando parte del danno subito.
- Il punto di forza di tale strategia è stato il messaggio trasmesso attraverso le azioni messe in atto, che hanno permesso di non fare crollare la fiducia riposta dai consumatori nel prodotto. Questi hanno potuto constatare che il produttore ha agito per salvaguardare la salute dei consumatori, quindi il valore fondamentale del marchio è stato così cautelato.
- L'elemento fondamentale di questo caso è la fiducia che il fabbricante è stato in grado di trasmettere durante tutta la crisi, trascurando eventuali implicazioni di responsabilità legale.

Di fatto il messaggio è stato:

“Ci stiamo assumendo le nostre responsabilità e stiamo facendo il massimo per proteggere la vs. salute”.

Cosa è la Crisi

Da questo caso emblematico emerge un aspetto critico: sono le azioni ed i fatti conseguenti che comunicano la fiducia, e non le espressioni scontate del tipo “abbiamo la situazione sotto controllo”, “abbiate fiducia in noi” o il deleterio “non è niente, sistemiamo tutto domani”, per dire alcune frasi comuni in questi casi.

- I fatti e le azioni sono il migliore messaggio che si possa dare, infatti nell’era dell’informazione in cui viviamo la diffusione del messaggio spetta ai media ma la sua creazione rimane precipua responsabilità dell’organizzazione che sta gestendo la crisi.

Cosa Ci Ha Insegnato La Tylenol?

Questo esempio ci fa vedere che la Crisi prima di tutto va comunicata, così come vanno comunicate tutte le azioni che stiamo compiendo per superarla. Il Cliente va fatto partecipe e percepisce questo come un fatto estremamente positivo e di considerazione nei suoi confronti da parte nostra.

Inoltre, mostra anche una cosa: una Crisi, se ben vista da fuori e con calma, può essere una opportunità di crescita e di miglioramento. A volte è l’occasione per cambiare in meglio, basta avere inventiva e strutturazione nell’applicare gli interventi necessari per la trasformazione del vostro Locale.

Cosa è la Crisi

NOTA DELL'AUTORE:

Questo libro è stato terminato nel periodo in cui il mondo è stato colpito dal Covid-19, il famigerato coronavirus che ha creato una pandemia e che ha scatenato una Crisi Cobra a tutti gli effetti, una Crisi della quale le conseguenze, al momento della edizione, non sono ancora del tutto prevedibili.

In questo, in America c'è stata la reazione di una Ristoratrice che debbo riportare in quanto ricalca perfettamente le linee che sono state fin qui tracciate con la storia della Tylenol ma, soprattutto, quelle che vedrete tracciate nelle pagine successive e che sono l'unico modo certo di affrontare una Crisi, una Crisi Cobra, forse la più brutta di tutte.

La Ristoratrice si chiama Martha Hoover, supervisiona dodici ristoranti ed impiega oltre 400 dipendenti. La catena si chiama "Patachou" e quanto riportato qui proviene da una sua intervista del 25 marzo 2020 al periodico Eater, che con questi elementi si può ritrovare facilmente sul web (cosa che consiglio di fare).

Cosa è la Crisi

La prima cosa che la Hoover ha fatto è stata quella di organizzare una squadra di intervento che tracciasse i limiti della Gestione, ovvero delimitare le cose che erano sotto la loro sfera di controllo lasciando fuori tutto il resto. Questa azione è fondamentale per isolarsi dalle perturbazioni esterne e poter agire solo sulle cose che si possono gestire autonomamente.

Poi, esattamente come si è visto fece Tylenol, si sono impegnati nel Comunicare con i propri Clienti continuamente, con messaggi rassicuranti e che dessero loro la sensazione / certezza che stessero controllando la Crisi, che fosse sotto la loro Gestione, insomma, che il Cobra con loro non fosse libero di fare come gli pareva, erano loro che avevano in mano il serpente, non viceversa.

Poi, hanno affrontato il “Quello Che Potevano Fare”: prima cosa, inventario delle risorse, triage delle disponibilità, della liquidità, delle scadenze e delle attrezzature. Questo passo è fondamentale per sapere quali sono le armi a disposizione per combattere la Crisi. In questo, però, c’è da dire che le imprese americane sono diverse dalle nostre come impostazione alla base, ovvero oltre certe dimensioni

Cosa è la Crisi

devono prevedere un Fondo di Emergenza proprio per questi casi, elemento al quale a volte i più previdenti del nostro Paese suppliscono con Assicurazioni Private, per cui hanno a disposizione rapidamente liquidità per finanziare un Piano di Crisi.

Una soluzione rapida è stata non solo incrementare l'asporto ed il domicilio (in USA la Fidelizzazione del Cliente è cosa diffusa nella cultura, sia dei Ristoratori, sia dei Clienti) ma la creazione di un nuovo Prodotto a tempo di record, l'Apocalypse Burger, riconvertendo parte della Produzione. Il successo è stato immediato e con un importante consenso, e questo dimostra ancora una volta come sia sempre possibile fare come nel Judo, in cui si sfrutta l'energia che l'avversario usa per colpirci per atterrarlo a nostra volta. La Crisi come Risorsa, quindi: troverete un Capitolo specifico che ne parla.

Si consiglia, però, di andarsi a leggere tutta la storia di Martha Hoover dopo aver letto questo libro: troverete conferma di che cosa significa affrontare in maniera Strutturata una Crisi e come se ne esce, anche di fronte ad un Cobra.

Quali Locali Vanno Oggi In Crisi

Questo capitolo è aggiornato ai giorni nostri, ovvero parla di questo periodo preciso, gli anni che portano al 2020, perché oltre alle cause comuni della Crisi che vedremo di seguito, c'è una specificità che è utile evidenziare, una specie di caso di studio che porta con sé varie lezioni che è necessario acquisire.

Tornando ai dati delle chiusure di locali di ristorazione nel 2018, oltre 12.000 come abbiamo visto, all'interno di questo dato è importante vedere che, per la prima volta, la tipologia di ristoranti che ha chiuso definitivamente è per la prima volta di gran lunga quella della ristorazione vecchio stile, ovvero basata sul servire antipasto, primo, secondo, contorno, frutta, dolce, etc...

Perché questo? Perché proprio la più tradizionale e comune ristorazione è quella che sta scomparendo più velocemente di tutte? Ecco, quindi, il motivo per cui l'analizziamo appositamente e, di conseguenza, quali lezioni si nascondono dietro questo fenomeno.

Una delle cose che è cambiata in maniera largamente diffusa, è il modo di mangiare e di mangiare fuori della massa del Mercato. Oggi, infatti, sia per motivi di dieta, sia per motivi economici, sia per motivi di «contaminazione» da parte delle altre Cucine del mondo, stiamo andando sempre di più verso il piatto unico. Tipicamente, ormai, il cliente

medio prende un qualcosa che può assimilarsi ad un antipasto e, a seguire, una portata che può assimilarsi ad un primo o ad un secondo. Molto difficilmente, segue un dolce. Ecco quindi che un locale di ristorazione vecchia maniera, che era quindi basato su avere un margine piccolo su più portate, non ha più quel numero di piatti serviti dal quale poi accumulare un margine decente per sopravvivere e, se non cambia completamente proposta, è destinato a chiudere, come sta accadendo.

Inoltre, non essendo in genere locali che acquistano nel tempo una certa «autorità», non possono essere credibili se, per recuperare margine, procedono ad aumentare il prezzo di una loro portata, ad esempio una Carbonara; non sono credibili se improvvisamente la passano, mettiamo, da 8 anche solo a 10 euro, perché non hanno il nome e, soprattutto, sono sempre gli stessi personaggi.

La crisi colpisce soprattutto i locali del tipo «ristorante – pizzeria – carne alla griglia» e similari, quelli aperti per anni con l'idea che così prendevano «tutti», ovvero i gruppi, le famiglie, le comitive, etc... La crisi li sta colpendo perché oggi il Mercato premia la Specializzazione, e la premia pagando anche di più le stesse cose. Le persone oggi vanno nella «Pizzeria» dove magari una Margherita costa 7 invece che 4, per fare un esempio, però è nota come pizzeria di successo, va in una «Braceria» dove il filetto lo paga anche il 100% in

più rispetto ai succitati locali in crisi, però è noto per la sua carne, e così via.

I Locali della vecchia guardia si salvano, e spesso a malapena, giusto se sono una istituzione per qualche motivo: storico, posizionale, di un piatto o di tradizione secolare ma, se non c'è niente di tutto questo, la Crisi con la c maiuscola, quella che porta alla chiusura, prima o poi arriva di certo. Questo, inoltre, descrive anche uno degli elementi in cui si costruisce un Locale di Successo, ovvero l'Idée, l'Identità Differenziante che fa sì che il Cliente ti individui e scelga quel posto in mezzo a tutta la Concorrenza, ed è una delle basi fondamentali del Marketing che deve essere impiantata prima di aprire un qualsiasi Locale.

Viceversa, i Locali che chiudono oggi sono anche quelli che hanno scelto una specializzazione eccessiva legata ad una moda del momento, ad esempio il Vegan piuttosto che altre idee tipo «Kilometro Zero» o similari che, già in partenza, attraggono un ristretto numero di Clienti e che, quindi, non permettono già da subito di realizzare locali di ampie dimensioni, tali da garantire ricavi interessanti.

Quando si apre un Locale si deve pensare sempre che l'idea di oggi, con il rapido cambiare di mode e tendenze odierne ed accelerato anche dai media e dai social, rende purtroppo possibile che, quando poi il locale aprirà veramente i

battenti, sarà già superato. Altra tipologia di locale che va in crisi è quello mal dimensionato, in poche parole che, anche se le cose vanno bene, o non produce abbastanza ricavo o costa troppo come produzione. Ecco quindi che i «localini» da 15-20 coperti non sono il cespite sicuro da cui guadagnarsi di che vivere, a meno che non siate riusciti ad impostare una politica dei prezzi sul lusso. Normalmente, a conti fatti sulla mano, difficilmente rendono. Ugualmente, ci sono misure come 70-80 coperti che creano il problema di avere una produzione che, per fare il salto dai 50-60 coperti, deve acquistare attrezzature e spazi che sono giocoforza da 100-110, costano come spese di gas ed elettricità appunto per quel numero di coperti ma non si riescono a fare, a meno che non si imposti il locale sui turni ma, anche qui, oggi come oggi è difficile trovare così tanti clienti.

Salva il Tuo Locale![®]

Bene, spero che quanto hai letto fin qui abbia suscitato in te la curiosità di leggere tutto il libro.

Sono sicuro che **Salva il Tuo Locale!**[®] ti aiuterà a capire tante cose della tua Attività, soprattutto se devi ancora aprirla: in questo caso, ti aiuterà ad evitare errori che innescano Crisi spesso fatali per qualsiasi Locale.

Non aspettare oltre.

[Acquista subito il libro, vai subito su Amazon utilizzando questo Link e unisciti ai Titolari Coraggiosi che vogliono veramente gestire in maniera completa e sicura il proprio Locale!](#)

Marco Lupo