



Perché molti ristoranti chiudono anche quando la cucina funziona

Il Rapporto FIPE-Confcommercio sulla Ristorazione 2026 fotografa un settore che fattura 100 miliardi ma perde 114.000 dipendenti e 15.177 imprese in dodici mesi. Quasi metà delle attività non supera il quinto anno. La causa, spesso, non è nei piatti

Il **Rapporto Ristorazione 2026 di FIPE-Confcommercio**, presentato lo scorso 9 aprile, ha fissato due numeri che non quadrano se non se non vengono letti congiuntamente. Nel 2025 i consumi della ristorazione italiana hanno toccato i **100 miliardi di euro**, in crescita dello 0,5% rispetto all'anno precedente. Nello stesso periodo, il **settore ha perso 114.000 dipendenti**, il 10,3% della forza lavoro, e il saldo tra iscrizioni e cessazioni si è chiuso a meno 15.177 imprese. Il tasso di sopravvivenza a cinque anni resta al 54%. Quasi un'a 'impresa su due chiude entro il quinto compleanno. Le ragioni di queste cessazioni raramente si trovano in cucina.

Molti ristoranti chiudono non perché si mangi male, ma perché non riescono più a sostenere costi, margini e flussi finanziari.

«Andiamo bene» è la frase più pericolosa del settore

La diagnosi che il ristoratore italiano applica al proprio locale è quasi sempre la stessa. Si guarda il **fatturato del mese**, lo **scontrino medio**, il **numero dei coperti**. Tre valori che parlano di superficie e nascondono tutto il resto. **Indicatori di sintomo, non di causa**. Un fatturato in crescita può convivere con una marginalità in caduta libera. Lo scontrino medio in salita, nove volte su dieci, è solo l'effetto di un ritocco prezzi che ha già fatto fuggire i coperti più sensibili, mentre il titolare guarda altrove.

Il dato di sistema lo conferma. I listini della ristorazione sono saliti del 3,2% nel 2025, ma i consumi reali in volume restano del 5,4% sotto i livelli pre-Covid. **Si fattura di più perché si è alzato il prezzo**, non perché entrano più clienti. Nel singolo locale questo movimento si vede solo a chi ha un riclassificato in mano. Per tutti gli altri il fatturato sembra andare bene.

È uno dei **problemi più frequenti nella gestione del ristorante**: confondere l'aumento degli incassi con il reale miglioramento dei margini.

Il commercialista, nel frattempo, deposita un bilancio fiscale dodici mesi dopo la fine dell'esercizio. Un documento utile per l'Agenzia delle Entrate e inutile per chi deve decidere oggi se tenere aperto il pranzo del lunedì.



Si fattura di più, ma perchè molti ristoranti sono in crisi?

Controllo di gestione e margini: gli errori che fanno chiudere i ristoranti

Il conto economico riclassificato per natura non è uno strumento da consulenti. È la mappa minima per chi gestisce un'impresa. Produzione tipica, costo del venduto, valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo, oneri finanziari, utile netto. Sette livelli che dicono in quale punto della catena si rompe la marginalità.

Senza un **controllo di gestione nella ristorazione**, questi segnali restano invisibili fino a quando il problema diventa strutturale.

Un **food cost del ristorante al 38%** non si vede nel saldo bancario. L'incidenza dei costi fissi al 28% sfugge a chi guarda solo il POS. Anche il **DSCR sotto 1** – l'indicatore che misura la capacità di un'azienda di sostenere rate, finanziamenti e debiti con i ricavi generati dalla gestione – difficilmente emerge osservando soltanto le prenotazioni del fine settimana. Quando questo valore scende sotto la soglia di sicurezza, significa che l'attività rischia di non riuscire a coprire i propri impegni finanziari. Non a caso il **Codice della Crisi d'Impresa** lo considera un segnale di allerta. Sono dati che esistono solo se qualcuno li costruisce, mese dopo mese, riga per riga.



L'importanza del controllo di gestione nella ristorazione (Foto © Massimo Sacco).

Le tre mosse del ristoratore senza controllo di gestione

Quando arriva il primo trimestre con il fatturato in calo del 12%, il ristoratore senza riclassificato ha tre opzioni e le applica nell'ordine. Prima **ritocca i prezzi del menu in modo opaco**, sperando che i clienti non se ne accorgano. Se questo non basta, **riduce un turno in sala**. Se anche questo non basta, **chiede un nuovo affidamento bancario** per tappare il buco di cassa.

Tutte e tre le mosse, prese senza una lettura della struttura di costo, peggiorano la situazione. L'aumento dei prezzi senza analisi di marginalità erode i coperti più redditizi, perché chi paga di più è anche chi confronta. Tagliare il personale "a sentimento" abbassa il livello di servizio nelle fasce orarie sbagliate, di solito quelle che producono il margine. Il nuovo finanziamento aggiunge oneri finanziari su un MOL già compromesso, e l'esercizio successivo si apre con una cambiale operativa già firmata.

Sei mesi dopo, il ristoratore non capisce perché la situazione sia peggiorata. Ha agito su sintomi senza diagnosticare la causa.



Spesso si ricorre all'indebitamento bancario per tappare il buco di cassa (Foto AI).

Quel -10,3% di dipendenti dice quello che il fatturato

nasconde

Il dato più duro del Rapporto FIPE 2026 non è il saldo negativo delle imprese. È la **perdita di 114.000 dipendenti in dodici mesi**. Un'impresa su due dichiara di non riuscire a trovare personale, mentre il 61,6% dei lavoratori del settore ha meno di quarant'anni. Significa che **la base di chi sa fare il mestiere si sta restringendo**, e si restringe in un comparto dove la qualità del servizio è una variabile economica diretta, non un dettaglio cosmetico.

Chi gestisce un ristorante senza un sistema collegato di moduli, IVA, dipendenti, acquisti, vendite, leasing, finanziamenti, investimenti, che generi in automatico CE e SP riclassificati mensili, in questo scenario non sta gestendo un'azienda. Sta amministrando una cassa che si svuota più velocemente di quanto si riempia.

La cucina non salva nessuno. La cucina è il prodotto. L'azienda è altro. Saperlo distinguere è la prima decisione strategica che un ristoratore prende. Per molti, è anche l'ultima che riesce a prendere in tempo.

Fonti:

- [FIPE-Confcommercio – Rapporto Ristorazione 2026](#) (presentato il 9 aprile 2026);
- D.Lgs. 14/2019 – [Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza](#).

Data di creazione

18/05/2026

Autore

massimo-sacco