



# LA GESTIONE DEL VINO AL RISTORANTE

di Giovanni Di Tomaso

All'interno di un modello di business molto complesso come quello ristorativo, il vino è da sempre considerato l'elemento più "sicuro", in quanto prodotto finito che non richiede manipolazione, dal servizio veloce e margine certo. Ciò ha determinato l'assenza di preoccupazione e urgenza, riservate ad altri aspetti come la gestione degli alimenti, quella del personale, l'incremento dei volumi... e, dunque, l'assenza di letteratura ad hoc sulla gestione della cantina nell'ambito della ristorazione. I vini, tuttavia, comportano rischi tutt'altro che trascurabili, che si manifestano lentamente e quando sono già in fase di evidente criticità.

Si è deciso, pertanto, di pubblicare una serie di sei articoli a cura di Giovanni Di Tomaso sul modello gestionale Wine List Design and Management, tratto dal libro In Vino Business dello stesso autore, che ambisce a riempire quel vuoto editoriale.

## LA PROGETTAZIONE DELLA CARTA DEI VINI

---

La progettazione del menù e la carta di un ristorante, dalla scelta del tipo di cucina al design, è parallela allo sviluppo del concept ristorativo.

Già dal primo istante, infatti, non appena inizia a germogliare l'idea di business, il sognatore-imprenditore fissa le prime condizioni che determineranno anche la scelta di cucina e la realizzazione del menù.

La Carta dei Vini, o Wine list, invece, al netto di eccezioni, solitamente si progetta in un secondo momento, quasi fosse la ciliegina sulla torta. Una ciliegina bella grande e che vale mediamente il 24% dell'intera torta.

Si stima che in un ristorante aperto solo a cena circa un terzo del fatturato provenga dalla vendita dei vini, anche se esistono realtà in cui la clientela spende di più in vino che in cibo.

Cosa resta di quelle entrate? I vini hanno un ricarico di 2, 3, 4 o anche più volte. In altri termini, la vendita di un vino può lasciare fino all'80% di margine commerciale (prezzo meno costo d'acquisto) e, mediamente, il rapporto fatturato/costo dei beni venduti può puntare a un obiettivo del 2,5.

### **Dove sta, dunque, il problema?**

#### **...In cantina.**

Si immagini un ristorante con 1.800 etichette in lista a cui corrispondano 20.000 bottiglie in cantina (dati realmente verificabili in diversi ristoranti stellati o comunque appartenenti alla categoria lusso).

Si consideri anche che quel ristorante possa contare su 60 posti a sedere e che operi solo a cena, e senza possibilità di far ruotare i tavoli per la più lunga durata di permanenza degli ospiti a tavola, rispetto ad altri contesti più casuali.

Tenendo conto delle 52 settimane lavorative l'anno con 6 giorni di apertura settimanale, quel ristorante avrà una capienza massima annuale di 18.720 coperti (60 posti x 6 giorni x 48 settimane x 1 turno giornaliero x 1 rotazione per turno).

Si dia per scontato che l'ipotetico locale sia sempre pieno, quanto vino si consumerà durante l'anno?

A voler essere generosi, con un consumo medio di metà bottiglia (2,5 calici) per ospite e per il 90% degli ospiti, in un anno si otterrebbe la vendita di 8.424 bottiglie.

Servirebbero dunque più di due anni per smaltire l'intera scorta, ma a patto che:

- 1) non venga acquistata nemmeno una nuova bottiglia,
- 2) siano i camerieri a decidere i vini che consumeranno gli ospiti.

Nella realtà, dove l'ospite ordina ciò che desidera, gran parte (anche l'80%) delle etichette in liste molto estese, si venderanno lentamente o resteranno del tutto ferme.

Tornando all'esempio, un numero di bottiglie, se non proprio 16.000 (80% delle 20.000 totali) ma comunque nell'ordine di migliaia, rimarranno invendute.

Ma come saranno quei vini tra 10 anni? Quanti di loro avranno perso qualità?

Se, dunque, la vendita di ogni calice o bottiglia lascia un profitto certo, è vero anche che là dove ci sono troppe etichette, dopo pochi anni il profitto generato da ogni singola vendita verrà eroso dalla perdita di capitale in cantina. E non solo. Quando, infatti, un'etichetta si avvicina alla sua parabola discendente, il panico porterà gli operatori a scontarla e a proporla sistematicamente, producendo danni ancora peggiori, perché spingere prodotti già bocciati dal mercato andrà a discapito dei rating e della fidelizzazione.

### Perché non acquistare meno etichette, dunque?

Perché il mercato non lo consente.

Dal fine dining al super lusso, infatti, il cliente si aspetta liste di vini con molte proposte e in parte anche prestigiose: offrire poche etichette, nell'alta ristorazione, significa danneggiare il brand del locale.

Mentre il menu del cibo è tenuto ad anticipare e rispettare il concept del locale in ogni dettaglio e con poche ricette, la wine list, invece, è svincolata da quell'obbligo, perché nel momento in cui diventa identitaria rischia di risultare "povera" agli occhi dei clienti.

Si immagini un locale che proponga cucina romana d'avanguardia con poche ricette in menù e che richieda mediamente una spesa di oltre 100 euro a persona. Se quel locale volesse proporre una wine list identitaria al pari del menu cibo, dovrebbe includere, magari, solo vini del territorio, e quindi prodotti nel Lazio, senza tener conto, dunque, di vini provenienti da altre regioni e Paesi, o meglio abbinabili alle proprie ricette, e in tutti i casi più diversificati. Ogni individuo, infatti, ha preferenze personali in base a provenienza, vitigno, stile e tipologia, marchio, prezzi e altro ancora. Per far fronte agli infiniti risultati possibili tra preferenze e grado di abbinabilità ci sarebbe bisogno di altrettante infinite proposte di vini.



Da un lato, dunque, per le categorie ristorative che vanno oltre la dimensione casual, il mercato si aspetta e richiede numerose etichette. D'altro canto, invece, la cantina e i bilanci necessitano di meno bottiglie possibili e dallo smaltimento veloce.

La soluzione ideale è suggerita proprio dai due termini del problema stesso: offrire più etichette acquistando meno bottiglie.

Ma come si trova l'equilibrio ottimale tra i due valori, che possa rendere una Lista vasta e attrattiva e allo stesso tempo sostenibili le sue scorte?

Il metodo che permette di trovare e mantenere quel punto di equilibrio si chiama Wine List Design and Management, un modello multidisciplinare che va dalla progettazione della wine list fino alle vendite in sala, passando per le fasi di acquisti, pricing, marketing e analisi delle performance.

Ripartendo proprio dalla prima fase, quella progettuale, si può affermare che occorre tener presenti 9 principi di progettazione per entrambe le carte (sia il menù che la wine list), divisi in tre gruppi di tre elementi ciascuno: 3 Obiettivi, 3 Riferimenti e 3 Aree di progettazione.

Gli obiettivi illustrano il punto d'arrivo, ovvero cosa realizzare. Sia la carta dei vini che quella del cibo dovranno diventare:

- **Catalogo dell'offerta**
- **Strumento di marketing**
- **Centro di profitto**

L'obiettivo "catalogo" impone che l'offerta venga illustrata in modo leggibile, chiara e facile da consultare, corredata da prezzi e altri elementi che l'ospite si aspetta. Tuttavia, progettare i menù solo con questo fine significherebbe rinunciare a enormi vantaggi.

L'obiettivo "marketing", invece, è più ampio e va considerato in ogni fase. I menù, infatti, rappresentano i più potenti strumenti di comunicazione su cui un ristorante può contare.

Il menù delle ricette ha il dovere di anticiparne l'identità, l'atmosfera e il tipo di esperienza offerta. E, se anziché online o su fronte strada, il menù venisse sfogliato per la prima volta all'interno del locale, dovrà rassicurare e convincere chi legge di aver scelto il ristorante giusto. Poi, ovviamente il servizio, la cucina e il resto dell'esperienza vissuta dovranno fare la loro parte e mantenere le promesse anticipate dai menù.

La wine list, seppur in gran parte svincolata dall'identità del locale, ha anch'essa la missione di promuovere il ristorante, attrarre nuovi ospiti e fidelizzare quelli già presenti.

Il terzo obiettivo del menù riguarda la redditività.

Se il marketing nei menù agisce sull'aumento dei volumi (nuovi ospiti, frequenza visite ospiti fidelizzati, Spesa Media, Fatturato), un menù gestito in chiave redditività punta ad aumentare il profitto. In altre parole, è possibile gestire i menù, intervenendo mensilmente, in modo che lascino più profitto anche a parità di coperti.

Per puntare a tanto, alla progettazione iniziale dei menù dovrà far seguito un momento (periodico-ciclico) di analisi delle performance dei menù. Per quanto riguarda i vini, le analisi individueranno criticità in lista, in cantina e in sala, portando il management a intervenire su scorte, prezzi e altri elementi della carta (marchi, labeling, posizionamento, inserti) e, cruciale, sulla formazione del personale operativo in sala.

Questi aspetti saranno approfonditi durante i prossimi articoli, ma giusto per anticiparne l'importanza, si immagina l'ospite ordinare una ricetta, poi chiedere consiglio per un calice sottolineando che preferisce un vino rosso e secco. Cosa dovrebbe proporre il cameriere?



Chi segue il Wine List Design and Management risponderebbe: un vino rosso, secco, abbinabile alla ricetta scelta, dalla fascia di prezzo in linea con la spesa media (in assenza di altre informazioni espresse o suggerite dal cliente stesso) e con il margine di utile più alto tra le etichette che rispettano tutte le altre condizioni.

Idealmente, bisognerebbe assicurarsi che ogni membro del team di sala, di fronte allo stesso scenario arrivasse a proporre la stessa identica etichetta, ovvero quella più remunerativa per l'azienda e più soddisfacente per l'ospite. Ripeto: ogni membro del team di sala... Quanto descritto è utopico e forse irraggiungibile, ma analizzare i risultati, correggere la Carta e formare il personale di sala alle vendite future permette comunque di ottenere tre enormi benefici: aumento degli utili, aumento dei rating, crescita professionale dello staff di sala.

Altro esempio su come gestire i menù quali “centri di profitto”, ma questa volta relativamente al menù food: il piatto posto in un “hot spot”, come ad esempio in cima alla sua categoria (antipasti, primi piatti, ecc.), statisticamente riceverà qualche ordinazione in più rispetto a quelli posizionati più in basso, per la legge conosciuta come “della supremazia” che porta a ordinare, tra quelli desiderabili, l’item che lo sguardo incrocia per primo.

### **Quale piatto merita tale posizione? Quello con il prezzo più alto?**

Se gli spaghetti al pomodoro sono prezzati a €11 e lasciano €9 di margine commerciale mentre la carbonara prezzata a €12 ne lascia €8, gli spaghetti andrebbero inseriti in alto, nonostante il prezzo più basso, perché ogni ordinazione in più rispetto alla carbonara aumenta il Margine Operativo Lordo aziendale di 1 euro.

Vendere per aumentare i Ricavi, se non cresce il margine, a che serve? ...Solo a spaventare chi legge i prezzi.

Quando, invece, in cima a ogni categoria viene inserito il piatto più remunerativo, il menù passa dall’esser gestito come centro di ricavi a strumento di profitto. Le analisi mensili delle performance delle ricette e delle etichette, poi, aiuteranno a perseguire sistematicamente l’aumento degli utili mediante la rimodulazione dei prezzi.

La stessa dinamica di posizionamento, però, non si attiva nella wine list, essendo questa un catalogo molto più vasto. Innanzitutto l’ospite non legge i menù ma li scannerizza. E se anche vagliasse ogni ricetta della carta food, ciò non avviene nella wine list perché anziché 20 piatti si troverà di fronte a centinaia di etichette. Si orienta perciò diversamente e filtra categorie ed etichette in base alle proprie preferenze, ad esempio: Vini Rossi - Italia – Basilicata – Aglianico – Cantine del Notaio, La Firma, annata dal costo massimo di 80 euro.

Poi, lo stesso cliente, definito non a caso “price sensitive” perché non prenota se il prezzo medio della main course supera le sue aspettative, si comporta diversamente con la wine list.

Forse proprio perché, contrariamente a come si comporta con il menù food, per i vini si aspetta un catalogo con un’offerta che punta ad accontentare tutti e, dunque, ampia anche in termini di prezzi. Perciò l’ospite non si disturba e, anzi, in alcuni casi addirittura si diverte ad agliare etichette e annate dai prezzi per lui proibitivi, per poi ordinare, senza imbarazzo, un’etichetta dalla fascia più accessibile.

Il secondo trittico, invece, detto dei 3 riferimenti, suggerisce tre parole chiave che permettono di puntare verso gli obiettivi già descritti.

### **Al pari dei punti cardinali aiutano a orientarsi e sono:**

- **Attrattività**
- **Sostenibilità**
- **Coerenza**

Questi tre elementi possono aiutare, là dove ci sia un dubbio, a prendere la decisione giusta o, nel caso peggiore, a sbagliare di meno. Quando ci si chiede, ad esempio, “Dovrei assumere un sommelier?”, “Aggiungo in lista 10 etichette di Cabernet californiani?”, “Propongo il servizio al calice per tutti i vini in lista?”, bisogna domandarsi se quella scelta risulterà attrattiva (sì da incuriosire il mercato di riferimento), sostenibile (economicamente, in termini di tempo, reputazione e altro) e coerente (con l’identità del locale).



I tre riferimenti, essendo tali, indicano una strada ma non sempre offrono risposte, non sono oracoli, così come la stella polare non indica il punto d’approdo ma solo dove sta il Nord. È possibile che il più delle volte generino altre domande: “Se inserisco quell’etichetta dal costo altissimo e mai sostenuto prima, desterà curiosità?”, “In che misura?”, “Sarà capace di attrarre nuovi clienti?”, “Come comunicarne l’inserimento in lista?”, “L’acquisto di 6 bottiglie, inoltre, sarà sostenibile?”, “Qual è l’attuale stato evolutivo?”, “Quanto tempo ho per smaltirne le scorte?” “Ci sono etichette simili già in lista?”, “Quali sono i loro valori medi di ITO e Mark-Up?”.

Questo tipo di domande più che dubbi rappresentano degli alert e ognuna di esse costringe a prepararsi al meglio e a rischiare più consapevolmente.

L’ultimo elemento del trittico dei riferimenti, la coerenza, per il menù rappresenta il punto di partenza mentre per la wine list un punto di non arrivo...

Per sua natura e missione di “accontentare tutti” andando incontro alle preferenze di ciascuno, la wine list non può essere pienamente identitaria al pari del menu food.

Ma in alcuni contesti può accadere. Ad esempio, liste fatte di soli vini biologici, o di sole bollicine, o unicamente di vini locali sono molto identitarie ma non accontentano tutti. Se le tre liste fossero rispettivamente proposte in un agriturismo, in un sushi bar e in una trattoria, in tutti e tre i casi, seppur in misura diversa, potrebbero generare malumori in una parte della clientela che una prossima volta preferirà un competitor che assicuri un’esperienza più completa.

Tra i nove principi (i sei già visti più i tre che seguono) l’elemento coerenza verrà sistematicamente tradito quando si progetta la wine list.

Perché, dunque, viene mantenuto nel tritico? Perché è possibile comunicare identità nella wine list in altri modi, ad esempio con inserti speciali, percorsi degustazione, servizio al calice anche di dimensioni ridotte, wine flight, corkage fee, e persino con le indicazioni da inserire nei label come i rating più autorevoli. Infiniti possono essere i modi che permettono, se non proprio di anticipare l’identità del locale come il menù food, quantomeno di diversificarsi dai propri competitors e risultare più attrattivi.

Infine, gli ultimi tre principi di progettazione dei menù rappresentano l’intero percorso da attraversare, e vengono individuati nelle 3 Aree di progettazione:

- **Contenuti**
- **Design**
- **Prezzi**

I contenuti permettono di cucire la veste di catalogo e raggiungere il primo obiettivo, il design permetterà al catalogo di diventare strumento di marketing, i prezzi e la loro rimodulazione mensile permetteranno di aumentare gli utili anche a parità di fatturato.

Questi ultimi aspetti, per la vastità degli argomenti, meritano momenti a sé, pertanto se ne rimanda l’approfondimento ai prossimi appuntamenti.

A questo punto non resta che parlare dei Principi, a cui fa cenno il titolo, intesi come plurale di principe, i figli del re. Essi rappresentano i veri sovrani del menù à la carte e della wine list.

Chi sono? Chi merita tanta considerazione, anche al netto di qualche capriccio? Di chi bisogna tener conto quando si gestisce un menù e l’intero ristorante?

Personalmente, ne vedo tre: clienti, proprietà e dipendenti.  
In passato si diceva “il cliente ha sempre ragione”.

Osservando la realtà delle cose, mi sento di dire che oggi quella frase si avverte di meno.

Ogni ristoratore, tuttavia, dovrebbe chiedersi come si pone rispetto a quel concetto perché, nel momento in cui il cliente viene visto come un principe, il personale dal cameriere al direttore cosa diventano? I suoi domestici?

La provocazione nel titolo e in queste ultime righe vuole esprimere il desiderio e la necessità di una visione più moderna e solidale della ristorazione, dove diventa opportuno e persino conveniente (!) allargare il rispetto che viene destinato incondizionatamente alla clientela, anche all'azienda e ai suoi dipendenti.

Il rispetto che il cliente prova per l'azienda e i suoi dipendenti, al netto di comportamenti inappropriati, lo dimostra tornando in quel ristorante. Quello che talora manca è il rispetto tra azienda e dipendenti, in tutti e due i sensi di marcia.

Eppure, un ristorante che gode di una proprietà direttamente interessata, che stima i propri dipendenti e ne conosce pregi e difficoltà, e di dipendenti orgogliosi del marchio che appresentano e del ruolo che ricoprono, non può non raggiungere risultati migliori di chi vive il lavoro come un luogo asfissiante o come un campo di battaglia.

Ovviamente, il discorso si estende all'intera gestione del business ristorativo di cui i menù restano il cuore perché rappresentano il frutto delle scelte dell'azienda, l'oggetto di studio per ogni dipendente, e la voce che ascolterà il mercato.

Là dove ciò accade in modo virtuoso, spontaneamente l'azienda diventa "casa", i clienti "comunità" e i dipendenti "maestri e guide".