

LA GESTIONE

del Vino al ristorante

A cura 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.

Il primo articolo illustrerà i principi di progettazione della carta dei vini, gli altri che seguiranno affronteranno le fasi di Pricing, Acquisti, Wine Marketing, Analisi mensili e Vendite in sala.

Buona lettura.



2

SCELTA DEI PREZZI INIZIALI NELLA WINE LIST:
PIÙ CHE UN CALCOLO, UNA "TRATTATIVA"



Tra le leve della redditività, la più efficace è senz'altro quella dei Prezzi.

Se il titolare di una qualsiasi attività ristorativa potesse scegliere una sola tra le seguenti quattro opzioni:

ridurre dell'1% le Spese Fisse,

ridurre dell'1% le Spese Variabili,

aumentare dell'1% i Volumi (coperti),

aumentare dell'1% i Prezzi,

quale dovrebbe preferire per puntare a un profitto più alto?

La leva più efficace risulterà quella dei prezzi.

Un esempio: un ristorante realizza €100.000 di fatturato, ne spende €50.000 per i costi variabili, €40.000 per quelli fissi, e ottiene €10.000 di profitto.

Abbassando dell'1% le spese fisse porterebbe a risparmiare €400 (1% di €40.000) e ad aumentare il profitto da €10.000 a €10.400 e, dunque, del 4%.

Se invece si scegliesse l'abbattimento dei costi variabili dell'1%, questi passerebbero da €50.000 a €49.500, aumentando il profitto di €500, ovvero, del 5%.

Con l'aumento dei volumi, invece, i ricavi crescerebbero di ben €1.000 passando a €101.000. Tuttavia, l'aumento dei volumi comporta anche un aumento delle spese variabili (più piatti si vendono e più aumenta il consumo e la spesa di alimenti, energia, personale extra, fino ad arrivare alla carta degli scontrini). Le spese variabili passerebbero a €50.500 permettendo comunque al profitto di crescere di €500, quindi del 5%.

Con l'aumento, infine, dell'1% dei prezzi, i ricavi arriverebbero a €101.000, come nell'ipotesi precedente ma, in questo caso, senza l'aumento dei costi variabili. I €1.000 di ricavi in più si tradurrebbero in €1.000 di profitto, che passerebbe da €10.000 a €11.000, crescendo del 10%.

	Fatturato	Volumi (coperti)	Spesa Media	Costi Fissi	Costi Variabili	Profitto	Extra Profit
Dati di partenza	€ 100.000	1000	€100	€40.000	€ 50.000	€ 10.000	
- 1% C Fissi	€ 100.000	1000	€100	€39.600	€ 50.000	€ 10.400	+ 4%
- 1% C Var.	€ 100.000	1000	€100	€40.000	€ 49.500	€ 10.500	+ 5%
+ 1% Volumi	€ 101.000	1010	€100	€40.000	€ 50.500	€ 10.500	+ 5%
+1% prezzi	€ 101.000	1000	€101	€40.000	€ 50.000	€ 11.000	+ 10%



Tra le quattro ipotesi, in definitiva, la leva dei prezzi è quella più auspicabile, efficace e che, almeno in teoria, non richiede investimenti.

Nella pratica quotidiana, tuttavia, aumentare i prezzi in modo da non spaventare il mercato è un'attività delicatissima, perché deve tener conto non solo delle simulazioni teoriche (che restano sempre opportune) ma anche della clientela che, a fronte di aumenti dei prezzi, è portata ad acquistare di meno.

Si ricordi che il Prezzo è uno dei quattro elementi del marketing mix, insieme al “Prodotto”, al “Posto” e alla “Promozione” (comunicazione). Nel momento in cui se ne tocca uno, bisogna indagare su come si comportano e reagiscono gli altri tre: il nuovo prezzo rappresenta la qualità del prodotto? Come reagiranno clientela e competitors in quel mercato? Come comunicare e convincere che quello sia il prezzo giusto?

Nell'ambito dei vini, la situazione è addirittura più complessa. Entrano in gioco altre variabili che fanno del pricing un'attività criptica e svolta talora anche con troppa emotività, specialmente là dove c'è la passione di gestire una cantina fino a sentirla propria, al punto da operare scelte poco razionali e che hanno a che fare con dinamiche da collezionismo. Siamo pur sempre esseri umani... L'obiettivo non è spegnere la passione, ma solo controllarla e diventare più consapevoli sui rischi a cui si va incontro. Come prezzare, dunque, le etichette dei propri vini nella wine list?

Innanzitutto, ci saranno due fasi, il pricing iniziale, di cui si discuterà ora, e la rimodulazione mensile dei prezzi, a seguito delle analisi periodiche.

Se questa seconda fase, infatti, terrà conto dell'interesse e del comportamento della clientela interna, della velocità di smaltimento, dei trend del momento, della stagionalità, dello stato evolutivo dei prodotti, quella iniziale, da compiere una sola volta per etichetta (in fase di progettazione dell'attività o quando un prodotto viene aggiunto in lista), è meno solida proprio perché compiuta in assenza di dati storici.

È vitale, tuttavia, non improvvisare.

In fase iniziale, pertanto, si tenga conto delle esigenze aziendali (profitto) e del mercato (willingness to pay).

Da una parte, dunque, si opererà un approccio “scientifico” e dall'altra “di mercato”.

Il primo, va inteso come risultato ottenuto mediante una formula e non “a naso”. Tuttavia, un prezzo generato da una formula è una cifra fredda in tutti i sensi, perché non considera i bisogni e le aspettative dell'acquirente. Dei primi, si avrà conferma durante il servizio, una volta operativi. Mentre le aspettative è possibile conoscerle prima, perché generate dai menù competitor. In quel quartiere, in quella città, in quella categoria ristorativa, che prezzi ha questo tipo di etichetta? I menù dei competitors permettono oggi di analizzare i prezzi di mercato in modo molto più veloce che in passato (basta leggerli online). Ma analizzare le liste competitor non significa copiarle. Innanzitutto, perché potrebbero contenere errori e poi perché l'analisi di quei prezzi comunica solo a cosa è abituata la clientela.



Per cui, studiare i competitor significa studiare il proprio futuro ospite, che ci valuterà partendo proprio dal confronto con altri locali simili e che già frequenta...

Da una parte, dunque, è opportuno e utile arrivare a calcolare i ricarichi applicati dal mercato, dall'altra, invece, si calcoleranno prezzi mediante la formula detta "del Mark up regressivo".

Cos'è il Mark up?

Il Mark up è definito come il rapporto tra la differenza prezzo e costo d'acquisto sul costo d'acquisto.

Ad esempio, una bottiglia dal costo di 40 euro e prezzo in lista di 100 euro ha un Mark up o ricarico calcolato come $(€100-€40) / €40$ che darebbe come risultato 1,5 (quante volte il margine commerciale è più alto del costo) o, in percentuale 150% .

Nel modello di wine management che propongo, il modello di analisi dei prezzi (che seguirà al pricing iniziale) di riferimento, chiamato WinSPID e di cui discuteremo in un prossimo articolo, fa riferimento ad una formula semplificata del Mark up che lo intende come semplice moltiplicatore utilizzato per fissare un prezzo definito come il prodotto tra il Costo d'acquisto e un coefficiente detto, appunto, Mark Up o moltiplicatore. Questo indica il rapporto tra Prezzo e Costo d'acquisto (a livello unitario) o, tra Fatturato e Costo dei beni venduti (relativamente al totale).

Visto che l'analisi grafica che illustrerò più avanti usa tra le coordinate quest'ultimo Mark up, per distinguerlo dalla sua definizione classica e per evitare confusione, nel testo che segue farò riferimento al valore con l'espressione "Moltiplicatore".

Si immagini di prezzare due etichette, A e B.

A è stata pagata €10,00 mentre B €50,00.

La prima potrebbe avere un prezzo nella wine list di €40,00 e la seconda di €100,00. Dunque, all'etichetta A più economica è stato assegnato un prezzo con moltiplicatore 4, mentre a quella più costosa un prezzo con moltiplicatore 2.

La B, su cui si rischia di più, lascerà comunque un margine commerciale più alto in euro, €50,00, mentre la A, nonostante il moltiplicatore più alto, lascerà "solo" €30,00.

Il risultato, dunque, diventa giusto sia per l'azienda, che produce più margine là dove rischia di più, sia per il cliente, che otterrà un miglior rapporto qualità-prezzo quando spende di più. Questa situazione win- win sta alla base del successo e della diffusione dell'uso del Mark up o Moltiplicatore regressivo.

Se già largamente in uso, dunque, dove si può migliorare?

Innanzitutto, ordinando le etichette all'interno di una tabella simile a quella che segue.

Al suo interno si illustra un esempio di pricing iniziale mediante moltiplicatore regressivo, relativo a un'ipotetica wine list per un locale casual con poche etichette.

Si dividono i vini in quattro fasce, in base al loro costo d'acquisto: fascia A per etichette dal costo massimo di € 6,00, fascia B per etichette da € 6,01 a un massimo di €15,00, fascia C da €15,01 fino a €30,00 e fascia D per quelle più costose.



Applicando alle quattro fasce rispettivamente moltiplicatori di 3,5 - 3 - 2,5 - 2 si arriverà all'obiettivo atteso ma con alcuni errori che richiedono correzioni manuali. Restando allo stesso esempio in tabella, l'etichetta D da €6,00 finirà per avere un prezzo di €21,00 uguale alla E, pagata un euro in più. In questi casi (e ce ne saranno diversi) consiglio sempre di aumentare, sia pur di poco, il prezzo dell'etichetta più costosa, ma in modo che abbia un prezzo più alto di quelle che la precedono (anche per meglio bilanciare i margini che rischiano, in quei pochi casi, di ridursi), nell'esempio, quindi il prezzo di E viene portato da €21,00 a €22,00. Idem per le etichette N, O, R e S come indicato nell'ultima colonna sulla destra.

Fascia	Etichetta	Costo €	Moltiplicatore	Prezzo €	Prezzi corretti
A (€ 4 – 6)	A	4,00	3,5	14,00	
A	B	5,30	3,5	18,55	
A	C	5,80	3,5	20,30	
A	D	6,00	3,5	21,00	
B (€6,01 – 15)	E	7,00	3	21,00	22,00
B	F	7,40	3	22,20	
B	G	10,00	3	30,00	
B	H	11,00	3	33,00	
B	I	11,50	3	34,50	
B	L	12,00	3	36,00	
B	M	15,00	3	45,00	
C (€15,01 – 13)	N	16,00	2,5	40,00	46,00
C	O	17,00	2,5	42,50	47,00
C	P	22,00	2,5	55,00	
C	Q	30,00	2,5	75,00	
D (> €13,01)	R	32,00	2	64,00	76,00
D	S	33,00	2	66,00	77,00
D	T	45,00	2	90,00	
D	U	58,00	2	116,00	
D	V	64,00	2	128,00	

Incrociando poi tutti i risultati ottenuti, ovvero i prezzi scientifici appena assegnati in tabella, con quelli di mercato, anche solo su poche etichette identiche, se risulteranno poco allineati alle liste competitor, si deciderà se ritocarli e di quanto.

Sintetizzando, dunque, gli obiettivi in fase di pricing iniziale sono due: realizzare una tabella come quella dell'esempio e calcolare un prezzo mediante Moltiplicatore regressivo per ogni etichetta. Parallelamente, mediante il confronto tra i pezzi di etichette identiche e in comune con i competitor, si stimano i Mark up medi di mercato per ogni fascia e si confrontano con quelli scelti per la propria tabella. Se il caso, si rimodulano i Moltiplicatori di fascia e, di conseguenza, i prezzi in tabella.

Da questo tipo di attività andranno esclusi i vini su cui è possibile investire. Invito a consultare la lista Top 100 pubblicata ogni anno da Wine Spectator. Tra i primi posti oggi c'è il Tignanello Antinori annata 2021, con rating di 97/100 e un valore di \$180,00. Tra i commenti che lo accompagnano si legge "best from 2027 to 2045", ovvero si stima che raggiungerà l'apice qualitativo nel 2027 e lo manterrà per i successivi 18 anni.



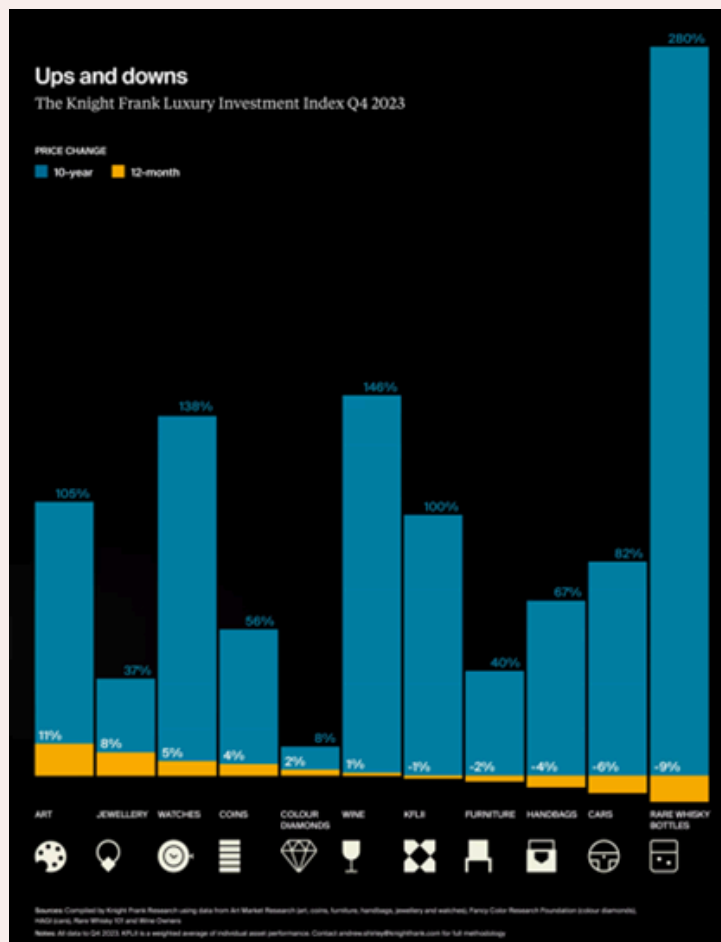
Questo tipo di prodotto conviene non prezzarlo subito, né metterlo in lista per il momento. Oltre all'investimento, dunque, servirà poi un po' di pazienza, in questo caso all'incirca due anni, trascorsi i quali sarà opportuno informarsi sull'attuale valore che si spera cresciuto, sia per il raggiungimento della piena maturazione che per il più alto livello di rarità (nei due anni trascorsi le bottiglie possono solo essere diminuite) Che valore avrà raggiunto? A che prezzo lo acquistano i competitor?

Sperando che sia aumentato, non resta che moltiplicare il suo nuovo valore (considerato in tabella al posto del suo reale Costo d'acquisto) e applicargli il Moltiplicatore di fascia.

In tal modo, investendo e facendo affidamento su ricerca e attesa, seppur rischiando un po', si potrà realizzare una lista con prezzi che non eccedano le aspettative del mercato e che lascino margini più alti.

Secondo gli esperti investire sul vino può avere un rendimento del 6% - 10% o superiore.

L'immagine che segue, contenuta in un report del 2023, illustra come "Il patrimonio del vino pregiato ha registrato una crescita media del 146% nei 10 anni", seconda solo a quella dei whiskey.





Tuttavia, come ricorda Il Sole 24ore, quello dei vini pregiati è “un mercato effettivamente in crescita come testimoniato anche dagli indici che lo misurano, ma che resta una nicchia frequentata da collezionisti, da investitori specializzati e da professionisti”.

Il Prezzo esercita un forte potere comunicativo capace sia di attrarre che di allontanare. Ed è a tutti gli effetti un messaggio di marketing.

È possibile, pertanto, adottare la strategia dei Prezzi Alti come fa ad esempio l'Apple, o quella dei prezzi Bassi utilizzata da Walmart, Ikea e altri colossi.

Le due strategie possono essere adottate al ristorante, ma solo all'interno del menù à la carte (delle ricette).

Se un locale ambisce a essere percepito come “costoso” e/o “il migliore” del mercato, può generare quel tipo di aspettativa, ad esempio, proponendo la pizza margherita a €50,00.

Poi, per avere successo e non fallire dovrà dimostrare che consumare la pizza margherita in quel locale valga effettivamente €50,00.

Fatto sta che, proponendo quei prezzi, genera il tipo di aspettative desiderate.

Nella wine list, tuttavia, questo non è possibile. Se un ristoratore, domani, intendesse posizionarsi come “il migliore” e/o “il più costoso” prezzando vini che paga €8,00 a €200,00 verrebbe contestato e la wine list data a fuoco.

Ribadendo un concetto più volte ma mai abbastanza ripetuto, è possibile posizionarsi in alto con la wine list ma, anziché per i prezzi, per il numero e il prestigio delle etichette.

Questo è quanto oggi è possibile fare per rispettare il mercato, tuttavia non lo trovo completamente giusto.

Cosa cambia tra gestire 20 etichette e 2000?

Innanzitutto, la cantina e l'attrezzatura professionale. Poi l'aggiunta di un head sommelier e di un sommelier e, se all'interno di un hotel, magari anche di un beverage manager, tanto per accennare solo alle voci principali.

Oltre ai capitali investiti, dunque, aumentano anche i costi di energia e labour.

Già solo i due - tre stipendi in più aggiungono una spesa annuale a 6 cifre.

Come andrebbero ripagati i costi extra se non con i prezzi dei vini?

Ovviamente i prezzi di etichette e calici avranno un po' di margine in più rispetto a categorie più casual, ma non con la stessa differenza che avranno i prezzi dei piatti.

Non è per scoraggiare, ma una ricerca della Guelph University sostiene che un ristorante senza pretese gestisce le sue 20 etichette meglio di quanto possa fare un qualsiasi ristorante di fine dining e oltre, con centinaia di etichette in lista.

Considerando i costi aggiuntivi che il lusso richiede, non è difficile immaginare il perché.

Quindi bisogna arrendersi di fronte alle difficoltà?

Innanzitutto, i margini che lasciano i prezzi dovrebbero essere abbastanza ampi da ripagare le spese che il wine management richiede, a qualsiasi livello. I rischi principali che potrebbero erodere quei margini di profitto sono altri, come il disequilibrio tra etichette e bottiglie, di cui si è parlato nel precedente articolo.



Il pricing della wine list, se confrontato a quello delle ricette, è una passeggiata, anche solo per il fatto che dei piatti va calcolato prima il costo, mentre per i vini lo si legge già in fattura.

L'importante è operare con metodo. Per quanto riguarda il pricing, quello iniziale in quanto tale resta solo un punto di partenza. In seguito, operando analisi di performance (illustrerò più in là il modello WinSPID) è possibile rimodulare quei prezzi che necessitano di un margine più alto.

In definitiva, la ricerca del Prezzo Giusto è un altro obiettivo utopico. Ma rispetto a quelli accennati nel primo articolo, questo potrà essere raggiunto, seppur solo per un istante. Anche dopo aver rimodulato i prezzi e trovati quelli considerati finalmente giusti, infatti, dopo un po' di tempo non saranno più attuali: cambiano i gusti e la capacità economica della clientela, la qualità del vino, la sua reperibilità, le novità di mercato, la stagione, le liste dei competitor, i rating dei critici.

Si passa dunque dal Pricing iniziale, il cui obiettivo resta sbagliare il meno possibile, a quello ciclico, il cui obiettivo diventa inseguire un prezzo effimero.

In altre parole, il prezzo in una wine list è un compromesso momentaneo, il risultato di una trattativa che tiene conto delle esigenze mutevoli di diversi negozianti e mediatori.

E, paradosso delle cose unito all'ironia della sorte, proprio la fugacità dei prezzi fa del pricing un'attività, al contrario, eterna.

