



# 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 FASE DEGLI ACQUISTI

---

“Il sovraccarico di scelte si verifica quando a una persona vengono presentate troppe opzioni e tale sovrabbondanza può portare a conseguenze negative ...contrariamente all'espressione popolare, “più si ha, meglio è” ...

Supponiamo, ad esempio, che un consumatore debba scegliere un rossetto. La sovrabbondanza di tonalità e marchi di rossetto può indurlo a lasciare il negozio con sentimento di delusione o rimorso perché potrebbe sentirsi come se non avesse fatto la scelta migliore.”

L'estratto dell'articolo di Newristics riassume bene il fenomeno "choice overload bias" e i rischi del "sovraccarico di scelte" che, a mio avviso, è ricorrente anche nel wine management, specialmente durante la fase degli acquisti.

Avendolo vissuto sulla mia pelle, come immagino ogni ristoratore, posso confermare che tutto il tempo dedicato alla ricerca iniziale di etichette non è mai abbastanza per vagliare ogni possibile opzione, fino a lasciare quel senso di incompletezza che può tradursi in rimorso per non essersi impegnato abbastanza.

Per i vini, più che per i rossetti, la vastità dell'offerta può schiacciare le migliori intenzioni. Eppure, per evitare il rischio, basta applicare un metodo e ricordarsi ogni tanto di fermarsi e respirare.

**Innanzitutto, dividerei gli acquisti in tre gruppi: acquisti diretti-di fiducia, mediati ed eccezionali.**

I primi, acquisti di fiducia, possono essere attivati o direttamente con la tenuta produttrice o mediante fornitore esclusivo, entrambi di fiducia. Gli acquisti diretti sono da preferire maggiormente per i vini presenti nell'area di ubicazione del locale, ma sono da considerare anche per tenute e aziende più lontane.

Oltre che per il costo, non appesantito dalle fee degli intermediari, gli acquisti diretti vanno preferiti in quanto permettono di conoscere meglio i prodotti e chi li produce, accrescendo oltre che la fiducia, anche le nozioni che potranno diventare argomentazioni di vendita e storytelling da proporre a tavola per impreziosire le etichette.

Agli acquisti prodotti dal territorio d'appartenenza, sia diretti che mediante fornitore di fiducia, dedicherei una buona parte dell'intera wine list. Ma solo se in regime di casual dining. Ad esempio, un bistrot che intende offrire 60 etichette potrebbe presentare in carta una trentina di vini appartenenti a quell'area o regione.

La parola chiave, come suggerito dal nome dedicato al gruppo, da affiancare a questo tipo di attività è, dunque, la "Fiducia".

Attorno a essa dovrà ruotare la selezione di chi fornisce, produttore o fornitore esclusivo.

**Come riconoscere il fornitore di fiducia?**

Innanzitutto, è qualcuno che dimostra di conoscere la difficoltà principale del ristoratore che, in questo contesto, è la possibilità di proporre in carta più etichette pur acquistando meno bottiglie.

Pertanto, oltre a garantire rifornimenti minimi e frequenti, può attivare modalità simili al conto vendita ma per lui più convenienti. Per fare un esempio, non sarebbe inopportuno chiedere al fornitore di fiducia di tenere da parte un certo numero di bottiglie, che il locale acquisterà durante un periodo di tempo (giorni, settimane), senza anticipo e con la possibilità di interrompere quella singola fornitura in qualsiasi momento. Ovviamente, il fornitore deciderà la durata di quella modalità per ogni etichetta interessata.

Il ristoratore, così, sarà libero di testare con acquisti limitati il successo dei vari vini con la propria clientela, decidendo di rischiare la promozione in lista al momento giusto di quelle etichette che saranno risultate più richieste e gradite.

Il fornitore o la tenuta di fiducia, inoltre, non ha alcun timore a far provare i suoi prodotti e, se può contare su uno spazio ad hoc, può farli testare ai privati, sia residenti che turisti, che a loro volta potranno riconoscere quelle etichette nelle liste nei ristoranti che le propongono.

**In sintesi, il fornitore di fiducia è un appassionato di vini, crede nei propri prodotti e ama il proprio territorio.** Potrebbe perciò anche offrire formazione al personale di sala delle strutture che fornisce.

Gli acquisti mediati sono resi possibili appunto dai mediatori, i classici distributori.

Per la scelta di questo intermediario più che la fiducia si dovrà valutare la serietà professionale in corso d'opera e, inizialmente la collaborazione dipenderà da cataloghi, prezzi e modalità di collaborazione.

La parola chiave, in questo caso, è la "frequenza" delle visite.

La problematica di lavorare con poche bottiglie e molte etichette sta nell'evitare o ridurre lo stock out, ovvero il rischio di non poter servire una bottiglia richiesta dall'ospite perché terminata. Per aggirarlo, dunque, bisogna puntare a rifornirsi di piccoli carichi con maggiore frequenza.



Idealmente, infatti, il distributore da considerare passa più volte al mese, ha in catalogo proposte che permettono di completare la wine list, e si dimostra professionalmente serio durante la collaborazione.

Le aziende da considerare, per questo gruppo, e con cui collaborare sono molteplici.

Tra i canali eccezionali da considerare, invece, e dunque del terzo gruppo, segnalo l'e-commerce, le enoteche e le aste.

### **Parole-chiave: no confini.**

Questa categoria ha un'offerta letteralmente senza limiti e dunque rende accessibili etichette non presenti nei cataloghi dei distributori classici, fino a quelle rarissime.

È possibile acquistare anche una sola bottiglia e in alcuni casi rateizzare i pagamenti.

Il vantaggio che offrono è la possibilità di personalizzare e impreziosire la carta dei vini.

Ai prodotti acquistati attraverso questi canali, tuttavia, specialmente per realtà più piccole, dedicherei solo una minima parte della Carta dei vini e potrebbero essere del tutto esclusi nel casual dining.

Ma allo stesso tempo restano preziosi per le wine list ambiziose perché permettono di aumentare il proprio prestigio e di diversificarsi.

Anche nel Fine dining, almeno inizialmente, limiterei l'e-commerce e le enoteche solo a pochi acquisti, aumentandone i volumi nel tempo.

C'è una differenza sostanziale tra i primi due gruppi e quest'ultimo: per gli acquisti diretti, e quelli mediante fornitore di fiducia o distributore classico, si valutano i prodotti in base a ciò che offrono i cataloghi e le aziende produttrici.

Per gli acquisti mediante canali "eccezionali", invece, accade quasi sempre l'esatto contrario: si va a caccia di etichette che si desidera inserire in lista, cercando il catalogo che le contiene.

Al di là del canale di fornitura, ci sono delle best practice che possono essere adottate per meglio gestire le tante scelte.

### **1) Bilanciare marchi noti e marchi sconosciuti.**

Tra le motivazioni alla base della scelta di un vino a tavola, dopo "il consiglio del sommelier" c'è "il marchio". Ovvero la clientela scannerizza la carta soffermandosi sui brand che conosce. Non è detto che li acquisti sempre ma, se ben guidata e suggestionata, sarà più tentato a rischiare su vini che non ha mai provato.

Il consiglio, dunque, è di puntare anche su vini sconosciuti assicurandosi che il personale li conosca bene per meglio proporli all'ospite giusto.

Oltre che aggiungere interesse, possono, quando ottengono successo, diventare agli occhi di chi li ordina un'esclusiva di quel locale, almeno fino a quando non verranno inseriti nelle wine list dei competitor.

### **2) Offrire diverse fasce di prezzo, una centrale e 2-4 esterne.**

Per quella centrale bisogna calcolare un range che la clientela riterrà "adeguato".

Come calcolarlo?

Partendo dal presupposto che la clientela prenota un ristorante se trova adeguati i prezzi in menù (food), è possibile stimare quale sia il livello di spesa attesa per i vini e considerata giusta.

Si parta, dunque, dal calcolo della spesa media a cena per il cibo (Fatturato food cena / coperti cena).

Ad esempio, se per un ipotetico locale la Spesa media (SM) food risulta di €36,00, quanto sarà disposto a spendere l'ospite in vini? Mediamente non più di un terzo dello scontrino totale.

Quanto vino acquisterà l'ospite con quell'importo?

Si adotti il valore di metà bottiglia. Il dato fornito fa riferimento solo a quanto un ospite oggi è mediamente disposto ad acquistare, non necessariamente a consumare: un tavolo per due, ad esempio, ordinerà il più delle volte un'intera bottiglia, ma non è detto che la consumi interamente, né in parti uguali.

Tornando all'esempio, con un acquisto medio di metà bottiglia per ospite, il prezzo che si riterrà "adeguato" e in linea con la Spesa media food, sarebbe il doppio della spesa media vini, ovvero €24,00.



A questo punto si scelga una fascia di prezzo che abbia come centro €24,00, e valori minimo e massimo non troppo distanti, ad esempio €18 - €30. Se all'interno di quel range di prezzi ideali ricadesse un terzo o anche la metà delle etichette, l'ospite, scannerizzando i prezzi nella wine list, incrocerà molte proposte con prezzi che rientrano nella sua attesa di spesa, assicurandolo.

In un contesto come quello dell'esempio, si avrebbe una sola fascia con prezzi inferiori, fino a un minimo sotto al quale non scendere (in linea con il mercato). Per i vini con i prezzi più alti invece, si può puntare a più fasce di prezzo, da aggiungere nel tempo e in modo graduale.

Innanzitutto, non avrebbe senso una lista con tutte le etichette dai prezzi inferiori a €60 tranne una, con prezzo da €1.000... comunicerebbe improvvisazione.

Il consiglio è di aggiungere etichette sempre più costose nel tempo e, ripeto, in modo graduale.

Tornando all'esempio, con vini di fascia media tra i €18 e i €30, si possono inserire diverse etichette con prezzi superiori fino a un prezzo massimo di €100. Mese dopo mese, in base alle performance dei vini premium, consiglio di aggiungere qualche etichetta dal prezzo sempre più alto, reinvestendo l'intero ricavato dalle vendite dei vini premium, in parte per rimpiazzare le bottiglie vendute e in parte per investire su altre, sempre più esclusive.

Lo stesso ospite che acquista nove volte su dieci l'etichetta da €20, potrebbe una volta su dieci acquistare quella con uno zero in più nel prezzo, perché quella cena è per lui un'occasione speciale.

NB: Un vino che aggiunge prestigio non deve per forza essere costoso, dipende dall'ambiente. Ad esempio, una pizzeria d'avanguardia in un piccolo borgo turistico in Basilicata può avere tra le sue sedici etichette di rossi un aglianico La Firma dal costo di poche decine di euro. Non è un Petrus, ma in quel contesto aggiunge decisamente prestigio.

### **3) Non farsi tentare dagli sconti a fronte di acquisti voluminosi.**

Cosa ve ne fate di 100 bottiglie di un vino acquistato a metà prezzo e che la clientela si ostina a non ordinare o non ha mai provato?

Spingere vini lenti e, dunque, già bocciati dalla clientela, significa proporli con sconti sempre più forti nel tempo, e con danni, oltre che all'esperienza ristorativa, anche ai bilanci.

### **4) I marchi poco noti, che aggiungono comunque interesse, potrebbero essere** condannati in molti casi alla vendita lenta, anche se di qualità superiore a quelli noti e più ordinati.

Oltre a calibrarne bene gli acquisti e a preferire prodotti di fornitori e tenute di fiducia, attiverai due novità, o approcci insoliti.

Il primo consiste nell'organizzare una degustazione delle possibili nuove etichette dedicandole un evento: l'advocate party.

Dietro invito, all'evento verranno chiamati a partecipare gli advocate del locale, ovvero ospiti e dipendenti che spontaneamente promuovono il ristorante. Sto parlando dei veri fan, coloro che rendono il ristorante una comunità. Generano il passaparola, condividono post sui social, "evangelizzano" il mercato.

Pertanto, andranno decisamente premiati.

Come? Con una cena o un evento con buffet e tasting dei nuovi vini. Oltre a essere per loro gratuito (ma in parte sponsorizzato da fornitori e tenute di fiducia), gli invitati avranno l'onere e l'onore di suggerire le proprie preferenze.

I benefici che si otterranno sono molteplici, ma tra tutti i più importanti restano un più alto livello di engagement con i propri ospiti e un rischio ridotto sulle novità da inserire in lista.

Queste etichette sconosciute (se non lo fossero non sarebbero state inserite nell'evento) diventeranno a fine serata un po' meno sconosciute. Inoltre, gli ospiti che hanno partecipato all'evento avranno interesse a ordinarle quando torneranno a cena, sia perché le ritengono ormai "sicure" e sia per proporle ai propri commensali con l'orgoglio di aver partecipato all'inserimento delle nuove voci in lista.

**5) Le attività che hanno come obiettivo lo smaltimento dei vini lenti, sono quasi escluse dal Wine List Design and Management, non perché non necessarie, ma perché è preferibile e possibile non arrivare al punto di doverle attivare. Questo è l'obiettivo utopico sulla gestione delle scorte. Ma, come per le altre fasi del wine management, l'aspetto utopico va adottato per puntare sempre più in alto.**

Nella realtà, anche il sommelier o direttore beverage più avveduto e preparato sentirà la necessità di attivare all'occorrenza politiche di smaltimento.

In questi casi, propongo di non scontare i vini, né di spingerli, continuando a proporli solo quando in linea con le preferenze dell'ospite a tavola e con le ricette ordinate.

Ma per avvantaggiarne le vendite, li inserirei nelle aree speciali della wine list (dosaggi ridotti, wine flight, i consigli del sommelier, ecc.) e, in casi estremi, dedicherei loro addirittura un evento, un solo giorno all'anno, con un nome intrigante del tipo "goodbye party" (adoro i party, si è capito), durante il quale si dirà addio alle etichette bocciate dalla clientela vendendole, in questo caso sì, a prezzi molto ridotti. Durante l'evento non saranno serviti altri vini se non quelli eliminati dalla wine list ma, per dargli un senso più ampio e coinvolgente, inviterei gli ospiti a portare con sé un oggetto da distruggere, una cattiva abitudine da abbandonare, financo una storia da rimuovere, in modo da dire addio al passato nocivo mediante una catarsi collettiva.

Tendo a esagerare, ogni tanto, ma quanto vi racconto è un delirio socio-commerciale, praticabile in ambienti dove il legame tra clientela e azienda ha sublimato il marketing.

**6) Si investa anche su vini "non pronti da bere", scegliendo tra le poche (un centinaio?) etichette ritenute ad alto investimento, tenendole da parte fino al raggiungimento della piena maturazione. A quel punto si possono inserire in lista con un prezzo calcolato come il risultato di Moltiplicatore di fascia x valore attuale della bottiglia (non per il costo d'acquisto).**

**7) Si coinvolga il personale di sala il più possibile anche in fase progettuale, o durante le fasi di cambio delle etichette.**

**8) Si dedichi più tempo possibile alle etichette della fascia più bassa.**

Queste avranno il peggior rapporto qualità-prezzo, a causa del moltiplicatore usato, il più alto applicato in lista. Per fortuna, lo stesso accadrà nelle liste dei competitor, per cui la clientela è rassegnata alla dinamica.

Sarà possibile, pertanto, diversificarsi anche in questa fascia. Come? Dedicando molto tempo alla ricerca dei vini di fascia bassa.

I suggerimenti sono due: non acquistare un vino di fascia bassa senza averlo prima assaggiato. Acquistare solo vini privi di difetti evidenti (troppa acidità, eccessiva dolcezza, esageratamente allappante, ecc...). l'importante è puntare a una fascia di vini economicamente accessibili, con meno proposte rispetto alle altre fasce, ma che la clientela arriverà a ritenere "sicure".

**9) Le analisi mensili, dopo i primi trenta giorni, aiuteranno a calibrare gli acquisti futuri con meno rischi rispetto alla fase iniziale.**

**10) Il momento più cruciale, pertanto, resta la fase iniziale, quando si acquistano per la prima volta etichette senza dati storici, con la consapevolezza che gli errori in questa fase si trascineranno a lungo.**

Vitale è dosare le proprie ambizioni e i rischi nel tempo e considerare la Carta dei Vini iniziale solo una bozza di quella futura, limitando proposte e acquisti al minimo necessario rispetto al contesto di riferimento, senza perdersi in un mare sempre mosso e troppo grande: il sovraccarico di scelte in agguato può sfiancare al punto tale da indurre alla resa.

E così accade che non poche delle wine list finiscano per essere redatte e gestite dai fornitori. E non sempre di fiducia.