



ANALISI MENSILI DELLE PERFORMANCE DEI VINI

di Giovanni Di Tomaso

All'interno di un modello di business molto complesso come quello di un ristorante, il vino è da sempre considerato l'elemento più "sicuro", in quanto prodotto finito che non richiede manipolazione, dal servizio veloce e margine certo.

I vini, in realtà, comportano rischi tutt'altro che trascurabili, che si manifestano lentamente e quando sono già in fase di evidente criticità.

Questa serie di articoli a cura FIPE rimanda al libro "In Vino Business" di Giovanni Di Tomaso e illustra il modello gestionale Wine List Design and Management per una gestione ottimale della cantina; in questo quinto articolo vedremo come analizzare la performance di vendita delle etichette presenti in carta.

I check up medici consigliati su base periodica aiutano a scovare problematiche sul nascere e che ancora non si sono manifestate. Proprio perché sentirsi bene non è sempre sinonimo di stare bene.

Lo stesso avviene per qualsiasi azienda, tenuta ad analizzare i risultati di performance periodicamente. E quando l'azienda è complessa, come ad esempio la ristorazione, le analisi da fare sono molte di più.

Eppure, nella maggior parte dei ristoranti, le analisi più ignorate o meno complete, sono proprio quelle del "sangue" e mi riferisco, ovviamente, al vino.

Essendo un prodotto finito, da stappare e servire, rispetto agli alimenti ha molti vantaggi operativi: non richiede manipolazione, ha un utile commerciale certo, piace alla clientela e può valere anche un quarto o più dell'intero fatturato.

Tra le tante criticità, urgenze, imprevisti e sprechi al ristorante, pertanto, il prodotto vino rappresenta un porto sicuro, un'ancora di salvezza. Purtroppo, la sua solidità gestionale e il grande appeal che è solito esercitare riducono l'attenzione che richiederebbe in fase di analisi, arrecando danni che si manifesteranno quando è già troppo tardi.

Innanzitutto, la gestione economica e operativa del vino nei ristoranti è spesso vittima di un **trade off durissimo e altamente punitivo**: da un lato, **una wine list ampia e variegata è essenziale per attrarre i clienti**, specialmente nel fine dining, e ancor di più nella dimensione lusso; dall'altro, **un numero elevato di etichette comporta un livello di scorte che può risultare economicamente svantaggioso.**



Nonostante il vino abbia una lunga durata e in molti casi migliori nel tempo, ogni etichetta è destinata al calo qualitativo e all'inesorabile deperimento. Lo stesso accade all'intera cantina, il suo valore può crescere o ridursi. E, oltre a investimenti oculati, il wine management deve poter contare su una giusta velocità di smaltimento che purtroppo, con l'aumentare del numero delle bottiglie, viene frenata.

Ricerche autorevoli indicano che, con un numero eccessivo di etichette, la maggior parte rischia di vendersi lentamente o restare invenduta, aumentando il rischio di erosione degli utili.

Tra il prestigio della lista e la sostenibilità in cantina, dunque, cosa preferire?

Visto che i termini coincidono con due obiettivi del wine management, bisogna **puntare a entrambi, individuando tra i due un punto d'equilibrio da ricalcolare e aggiornare ogni mese.**

Per arrivare a tanto, si può innanzitutto migliorare (o implementare se non presenti) l'uso di due indici classici già molto diffusi, ai quali andrà affiancato un terzo, inedito, sviluppato esclusivamente per ottimizzare la gestione dei vini in business di ristorazione: il WinSPID.

Presentato all'interno di una ricerca della Guelph University in Canada, a firma del Professor J.Barth, il WinSPID velocizza e completa le analisi di performance delle etichette mediante uno strumento e grafici ad hoc, che illustrerò qui di seguito con l'intento di offrire una guida per il suo utilizzo in qualsiasi categoria di ristorante. O, almeno là dove ci sia una wine list.

Ma prima, si parta dai due Key Performance Indicator (KPI) classici, ovvero gli Indicatori-chiave di Performance già diffusi e che serviranno anche a generare l'indice WinSPID.

KPI del Wine Management: Mark up e ITO

I due indici universalmente già conosciuti e che restano fondamentali per la gestione dei vini sono il Mark up e il Turnover dell'Inventario (ITO). Sono gli stessi indici che si usano nella valutazione della performance di qualsiasi retailer, come indicato nell'articolo [su come ottimizzare il proprio assortimento](#).

La ricerca di Barth fa riferimento al Mark up con una formula semplificata rispetto a quella tradizionale. **Questo semplice rapporto si calcola dividendo il prezzo di un'etichetta per il suo costo e, nel totale per una wine list, dividendo il fatturato per il costo dei vini venduti.**

Ad esempio, una bottiglia con prezzo di €100,00 e costo d'acquisto di €40,00 avrà un Mark up di 2,5 ($€100 / €40$). Uguale a quello generale per un ristorante con un fatturato vini di €100.000 a fronte di un costo totale delle bottiglie vendute di €40.000, anche in questo caso 2,5 ($€100.000 / €40.000$).

Il primo, Mark up unitario, viene usato e indicato come "Moltiplicatore" durante la scelta dei prezzi iniziali (come illustrato in un articolo precedente sul Wine Pricing).

Il secondo, invece, per un'etichetta, un gruppo di vini o per l'intera scorta, viene utilizzato come KPI per indicare il rapporto tra, appunto, Fatturato e Costo dei Vini Venduti.

È possibile, infatti che un vino venga venduto oltre che a bottiglia, anche al calice e dosaggi ridotti, o che venga scontato durante una parte del mese. In teoria, quindi si applicano **diversi Mark up allo stesso prodotto in base alla modalità di vendita**. Pertanto, il suo valore non Medio ma Reale, va calcolato come Fatturato diviso Costo dei beni venduti (in qualsiasi modalità).





L'ITO, invece, si calcola dividendo il Costo dei Beni Venduti per la Media dell'Inventario. Il periodo di riferimento migliore per questo tipo di analisi è il mese. Ad esempio, un ITO di 0,5 indica che in un mese si vende la metà di ciò che mediamente si ha in cantina, un ottimo risultato per un'etichetta (o gruppo di etichette) dalla vendita "veloce".

Se ad esempio a inizio mese si hanno in giacenza 10 bottiglie di un'ipotetica etichetta Z, dal costo d'acquisto di €10,00 e, durante il mese se ne acquistano altre 8 e se ne vendono 12, si avrà una scorta a fine mese di 6 bottiglie ($10 + 8 - 12 = 6$) e dal valore di €60,00 ($6 \text{ bottiglie} \times €10,00$), inferiore alla scorta iniziale di €100,00 ($10 \text{ bottiglie} \times €10,00$).

Il valore medio dell'inventario, pertanto, considerando solo le scorte a inizio mese e a fine mese sarà uguale a €80,00 ottenuto da $(€100,00 + €60,00) / 2$.

Il Costo dei beni venduti, invece, più immediato da calcolare, è uguale a €120,00 ($12 \text{ bottiglie} \times €10,00$).

Inserendo i valori nella formula dell'ITO il risultato generato è di 1,5 ($€120,00 / €80,00$). Concettualmente, indica che si vende una volta e mezzo ciò che si ha mediamente in cantina e, quindi, quel vino andrà acquistato spesso (preferibilmente) o in misura maggiore. In tutti i casi, l'etichetta è da ritenere performante!

Attenzione, un'etichetta con un ITO inferiore non significa che vende di meno. Magari in cantina si hanno 100 bottiglie di un'etichetta Q (dallo stesso costo di Z) e, durante il mese se ne vendono 20, lasciando la scorta a 80.

Q vende più di Z... piace di più e genera più fatturato. Tuttavia, il valore medio della sua scorta sarà di 90 bottiglie $(100 + 80) / 2$, con valore d'inventario di €900 e il Costo dei beni venduti sarà uguale a €200.

Q, quindi, fattura di più ma avrà un ITO di 0,22 ($€200 / €900$), di molto inferiore all'ITO di Z di 1,5.

In definitiva, l'ITO non dice quale vino genera più fatturato o profitto ma semplicemente quello che rappresenta rischi maggiori o inferiori: il vino Q ha venduto più di Z, ma se fosse un vino bianco, a fine estate, con trend in calo e l'interesse del mercato che si sposta su altre etichette, nei mesi che seguono le sue vendite potrebbero rallentare o fermarsi del tutto. A quel punto le 80 bottiglie rimaste in cantina potrebbero restare invendute, mentre il vino inizia a perdere qualità e i suoi 800 euro di valore, tra un anno, varranno di meno.

D'altro canto, sul vino Z, meno richiesto, quel rischio è inferiore.



L'ITO, dunque, resta un termometro importantissimo per valutare lo smaltimento in Cantina ma, a mio avviso si può calcolare la Media Inventario in modo più opportuno. Tuttavia, quanto segue vale solo per la gestione dei Vini e non per altri beni.

Il rischio di sommare i valori d'inventario di inizio e fine mese e poi dividere per due è di falsare la lettura dei grafici.

Facendo riferimento allo scenario precedente, cosa succede se, prima della fine del mese si ricevesse una nuova scorta (ad esempio di 12 bottiglie) del vino Z (quello con ITO veloce di 1,5)?

La scorta a fine mese salirebbe da 6 a 18 bottiglie e la media inventario risulterebbe: $(10 + 18)/2 = 14$ bottiglie e, dunque, €140,00. Di conseguenza il risultato ITO diventerebbe: $€120,00 / €140,00 = 0,85$, poco più della metà del precedente.

Pertanto, per ottenere un valore d'inventario medio più accurato, bisognerebbe ricavarlo da più valori mensili possibili. Ad esempio, sommando i 12 inventari mensili dell'anno e dividere il totale per 12. Ma in questo caso avrei altri dubbi: 1) alcuni vini esercitano interesse stagionale 2) in 12 mesi cambiano i gusti, l'interesse e i trend del mercato.

Personalmente, oggi calcolerei la media d'inventario con 4 valori: quelli degli ultimi 3 mesi sommati al valore del mese di riferimento dell'anno precedente. Ad esempio, a fine Novembre, sommerei gli inventari di fine Novembre, Ottobre e Settembre più quello di fine Novembre dell'anno precedente.

Valutare i due indici per ogni singola etichetta già basterebbe a dare una buona idea sullo stato delle cose nella gestione dei propri vini. Ma lì dove ci sono centinaia di etichette, la loro valutazione richiederebbe un impiego di tempo eccessivo.

Un'analisi ancora più accurata: l'indice WinSPID

L'idea alla base dello strumento inedito presentato dalla Guelph è innanzitutto di velocizzare e rendere più completa la fase delle analisi, in modo da poter intervenire tempestivamente e in maniera più accurata sia in cantina che nella wine list, anche per migliaia di etichette.

E, parallelamente, di **sviluppare un indice Yield che possa permettere e guidare all'adozione di prezzi dinamici.** I prezzi dei servizi delle compagnie aeree, così come per i pernotti in hotel, oggi vengono gestiti seguendo la strategia di pricing conosciute come Yield e Revenue Management. Il loro obiettivo è di **adottare tariffe e prezzi dinamici, ovvero che cambiano nel tempo, in base al rapporto domanda-offerta.** Motivo per cui, ad esempio, in alta stagione i prezzi saranno più alti rispetto ai mesi in cui la richiesta è inferiore.

Per sviluppare una strategia simile e un indice di riferimento per la gestione dei vini, la ricerca si concentra innanzitutto sugli indici Yield e Revenue già esistenti, come ad esempio il RevPAR (per Hotel), il RevPASH (per ristoranti) e altri, adottandone la struttura come **risultato del prodotto tra un elemento che misura i volumi e uno che misura i prezzi**.

Così come il RevPAR, infatti, nasce dal prodotto tra Occupazione % e Tariffa Media, per il nuovo indice si è partito proprio dalla ricerca dell'elemento capace di misurare l'efficacia dei volumi nel wine management e uno capace di valutare l'efficacia dei prezzi in wine list arrivando a individuare i due elementi rispettivamente nel Mark up e nell'ITO.

Il nome completo dell'indice (e dello strumento proposto) è ***Wine Sales per Inventory Dollar (WinSPID)*** e indica letteralmente il valore del fatturato per ogni dollaro investito (su quel vino o quei vini) in cantina. E' un indice che combina il Mark up e l'ITO per fornire una visione più completa e immediata delle performance delle etichette. Si tratta di un indicatore simile al GMROI nel retail (che riporta il margine lordo, non il fatturato, per ogni dollaro investito in magazzino), perché anche la dimensione assoluta in dollari o euro è importante. **Infatti, fare margini molto alti su prodotti dal valore unitario molto basso è ben diverso che fare gli stessi margini su prodotti dal valore unitario molto alto.**





Si calcola in due modi: moltiplicando il Mark up per l'ITO oppure dividendo il Fatturato per la Media dell'Inventario.

La prima operazione, infatti, genera la seconda formula, come illustrato qui di seguito:

WINSPID	=	Mark up x ITO		
Mark up	=	$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Costo dei beni venduti}}$		
ITO	=	$\frac{\text{Costo dei beni venduti}}{\text{Media Inventario}}$		
WinSPID	=	Mark up x ITO	=	$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Costo dei beni venduti}} \times \frac{\text{Costo dei beni venduti}}{\text{Media Inventario}}$
WinSPID	=	Mark up x ITO	=	$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Costo dei beni venduti}} \times \frac{\text{Costo dei beni venduti}}{\text{Media Inventario}}$
WinSPID	=	Mark up x ITO	=	$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Media Inventario}}$

Il vantaggio di poter contare su due formule diverse che portano allo stesso risultato è la possibilità di dar vita a due analisi grafiche che indicano, per lo stesso punto (etichetta) coordinate diverse rispetto a un diverso obiettivo.

In altre parole, due grafici anziché uno, forniranno più valutazioni e più strategie correttive.



Progettare la tabella per la propria wine list

Come implementare il WinSPID per la propria attività? Innanzitutto, bisogna munirsi di un foglio di calcolo come Excel.

L'ideale sarebbe aggiungere un foglio all'interno di una cartella Excel che già riporta i dati mensili inventariali, gli acquisti e, sempre per ogni etichetta, il prezzo (da wine list), il costo (da fattura), il numero di bottiglie vendute (anche in calici e altre modalità di servizio). In tutti i casi si tratta di informazioni di cui già si è in possesso e di cui va tenuta traccia indipendentemente dall'uso del WinSPID.

Di seguito la tabella-esempio estratta dalla ricerca originale della Guelph University, seguita dai commenti-guida.

Etichetta	Valore inventario			Vendite		Indici		
	Febbraio	Gennaio	Media	Vendite	Costo beni venduti	ITO	Mark-up	WINSPID
A	€ 300	\$ 700	\$ 500	\$ 500	\$ 300	60	167	\$1.00
B	\$ 500	\$ 700	\$ 600	\$ 600	\$ 400	67	150	\$1.00
C	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 400	57	175	\$1.00
D	\$ 1.000	\$ 600	\$ 800	\$ 800	\$ 200	25	400	\$1.00
E	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 40	40	250	\$1.00
F	\$ 600	\$ 1.200	\$ 900	\$ 900	\$ 250	28	360	\$1.00
G	\$ 200	\$ 100	\$ 150	\$ 150	\$ 100	67	150	\$1.00
H	\$ 1.000	\$ 400	\$ 700	\$ 600	\$ 300	43	200	\$0.86
I	\$ 864	\$ 768	\$ 816	\$ 288	\$ 96	12	300	\$0.35
L	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 50	\$ 25	3	200	\$0.06
M	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1.400	\$ 350	70	400	\$2.80
media	\$ 6.564	\$ 6.568	\$ 6.566	\$ 6.088	\$ 2.461	37	247	\$0.93

Partendo da sinistra, nella prima colonna "Etichette" ci sono i nomi dei vini. Consiglio di seguire lo stesso ordine e divisione applicato in wine list.

Nelle successive tre colonne sono riportati i valori degli ultimi due inventari e della loro media.

A tal proposito, invece, suggerisco di calcolare la media inventario su almeno tre mesi anziché su due come suggerito dall'esempio, per avere un valore medio più accurato e riferito a un'intera stagione. Consiglio anche di lasciare in tabella solo la colonna "media" e non riportare le colonne degli inventari mensili (tenute sul foglio "inventari" a parte).

La colonna successiva “Vendite” indica il fatturato generato da ogni etichetta durante il mese.

I valori tengono conto di tutte le vendite, sia a bottiglia, che al calice, che mediante servizio di wine flight o altro. Anche in questo caso, terrei i valori parziali delle varie modalità di vendita (estrapolati dal software di cassa) in un altro foglio separato per ulteriori valutazioni.

Nella colonna a fianco, “Costo beni venduti”, viene riportato il costo delle bottiglie vendute per ciascuna etichetta, calcolato semplicemente come prodotto tra numero di bottiglie vendute e loro costo d’acquisto.

Infine, le tre colonne più importanti, ovvero quelle che riportano i risultati degli indici di performance: ITO, Mark up e quello inedito che li include entrambi, il WinSPID.



Come “leggere la tabella”

Di solito una pagina viene letta dall’alto verso il basso e da sinistra verso destra. Per la tabella WinSPID, tuttavia, consiglio di fare l’esatto opposto.

Si inizi, dunque, osservando il valore WinSPID (riferito all’intera cantina) in basso a destra, per capire se innanzitutto ci siano problemi.

Il risultato generale, infatti, più è inferiore all’1, e più indica la presenza di criticità. Al contrario, più è maggiore di 1 e minori saranno i rischi che si corrono.

Poi, osservando i singoli risultati WinSPID risalendo la stessa colonna, si capirà quanti problemi ci siano, ovvero le etichette con performance inferiori a 1.

Per queste etichette, proseguendo sulle due colonne a sinistra, si inizia a comprendere la natura delle problematiche e la loro entità.

Si provi ora a ripercorrere l’approccio consigliato all’interno della tabella esempio e si parta, dunque, dalla casella in basso a destra.

La performance generale dei vini ha un valore WinSPID di \$0,93, leggermente inferiore all’obiettivo minimo auspicabile di riferimento di \$1,00.



Il risultato indica, comunque, che per ogni dollaro (o euro o valuta di riferimento) investito nelle scorte si generano 93 centesimi di fatturato.

Scorrendo ora la colonna verso l'alto, tra le performance che si allontanano dal valore 1 risulta evidente quella relativa al vino M col risultato WinSPID migliore: \$2.80.

I vini A, B, C, D, E, F e G raggiungono l'obiettivo di \$1,00, mentre le performance meno soddisfacenti si registrano per I e L con rispettivi valori di 0.35 e 0.06.

A questo punto l'attenzione d'urgenza sarà rivolta proprio a quei vini con i risultati WinSPID peggiori e di cui vanno verificati valori di Mark up e ITO.

Il vino I, ad esempio, ha un risultato positivo, mark-up di 3, e uno negativo, ITO = 0,12. Quest'ultimo non è pessimo, ma migliorabile, magari semplicemente bloccandone gli acquisti per qualche mese.

L'etichetta L, invece, ha un ITO di 0,03.

Questo dato è troppo basso e deve preoccupare, ancor di più con un mark-up di 2 che dovrebbe incoraggiarne l'acquisto.

Il valore indica che alla clientela quel vino non interessa.

Perché? Per via dell'origine? Del brand sconosciuto? O della tipologia o stile? Dando per scontato che sia di buona qualità (altrimenti sarebbe già stato rimosso dalla lista), confrontandosi con il team (quando e dove possibile anche con la clientela) le indagini sulle singole problematiche dovranno essere tempestive e partire proprio dalle segnalazioni evidenziate dallo strumento d'analisi in questione.

Quel vino va assaggiato e, se privo di difetti, può anche restare in lista ma va smaltito in altri modi, non spingendolo in sala durante le ordinazioni, altrimenti andrà ad arrecare danni all'esperienza del cliente che lo ha già rifiutato. **Sulle strategie di smaltimento da applicare bisogna essere creativi e sfruttare le possibilità che ogni contesto offre.** I vini lenti possono essere smaltiti durante un evento, in percorsi predefiniti o magari in servizi al calice o dosaggi ridotti per promuoverli e dare la possibilità alla clientela di conoscerli senza acquistarne troppo e, perché no, anche di apprezzarli.

In tutti i casi, l'uso di uno strumento come WinSPID serve proprio a evitare che si arrivi a quel tipo di risultato.

Il percorso di lettura proposto non richiede molto tempo, ma se le etichette in tabella fossero centinaia, analizzarle tutte leggendo i dati riga per riga potrebbe richiedere troppo tempo.

I dati specifici della tabella andranno certamente vagliati, ma è **preferibile indagare, almeno inizialmente, solo su quelli relativi alle etichette che meritano urgenza immediata.**

Pertanto, le analisi grafiche offriranno proprio quel tipo di opportunità, ovvero una **visione istantanea della situazione reale**, rendendo evidente sia le criticità che le performance migliori.



Analisi grafiche WinSPID

Potendo contare su due coppie di variabili che conducono allo stesso risultato, è possibile innanzitutto generare due grafici in cui la posizione di ogni etichetta ne illustra i risultati mensili e la loro posizione in base a diversi obiettivi.

Il primo grafico che segue è un piano cartesiano in cui l'asse X rappresenta la Media dell'inventario e l'asse Y il Fatturato, ovvero le due variabili del WinSPID calcolato come prodotto tra Fatturato e Media Inventario, che aiutano a valutare, pertanto, l'equilibrio tra vendite e scorte. **Il grafico è diviso da una diagonale (bisettrice) che rappresenta l'obiettivo minimo WinSPID.**

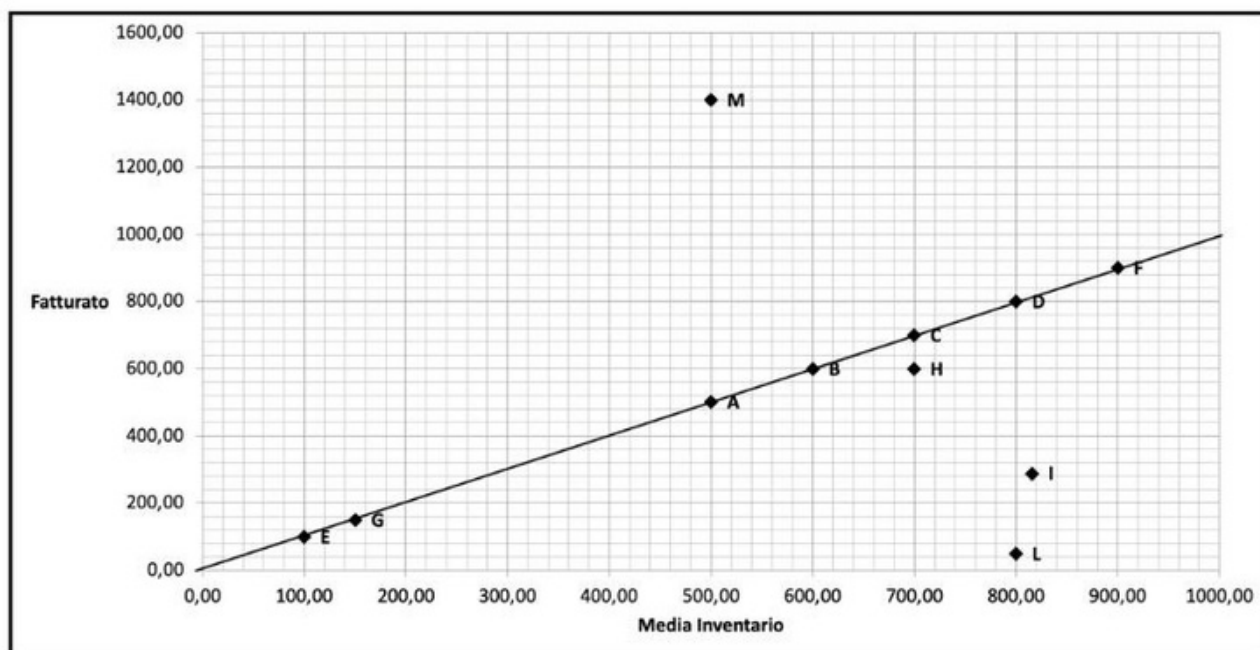
La posizione dei punti (corrispondenti alle etichette) rispetto a quella diagonale dà l'immediata visione di quali siano i vini che raggiungono o meno quel primo risultato.

Il secondo grafico, invece, anziché da una diagonale, è **diviso in quattro quadranti che rappresentano quattro categorie (risultati) di performance**, similmente al menu engineering delle ricette, da cui prende in prestito anche il nome, "wine list engineering", e misura l'equilibrio tra remuneratività dei prezzi e velocità di smaltimento. L'asse X, in questo caso, misura il Turnover dell'inventario (ITO) e l'asse Y il Mark up semplificato (moltiplicatore), esattamente come il grafico riportato per [l'analisi delle performance dell'assortimento nel retail](#).

Ogni etichetta, dunque, è rappresentata in entrambi i grafici e verrà valutata in base a elementi diversi offrendo più spunti di riflessioni e strategie correttive rispetto a quelle che offrirebbe un solo grafico.

Interpretazione dei risultati

Nel primo grafico, più le etichette sono in basso e distanti dalla diagonale, più aumentano i rischi. Più sono in alto e più aumentano i benefici.



Rappresentazione grafica WinSPID

La diagonale contrassegna l'obiettivo minimo WinSPID e attraversa, dunque, tutti i punti in cui il fatturato combacia con la media inventario.

I vini che meritano attenzione, nell'esempio, sono quelli più lontani dalla diagonale: M, I e L.

Il vino M, in alto e abbondantemente oltre l'obiettivo minimo, è da considerare il più performante: molto richiesto a fronte di scorte sostenibili. È possibile acquistarlo in misura maggiore oppure assicurarsi rifornimenti frequenti, ...dipende dal tipo di vino, dallo stato evolutivo, dalla rarità, dalla stagione in corso e altre variabili che, se conosciute, più che dubbi offrono certezze.

I vini I e L, posizionati più in basso rispetto alla diagonale, rappresentano problemi: le vendite sono insufficienti e non giustificano il livello di scorte attuale.

Per migliorarne la performance, o si fa in modo che si spostino verso l'alto, dunque vendendo di più, oppure verso sinistra, sospendendo gli acquisti.

L'aumento di fatturato può essere perseguito in diversi modi, ma escluderei da subito la "spinta" durante il servizio a tavola.

Il suggerimento di fermare le forniture, invece, va sicuramente perseguito per alcuni mesi per il vino I, mentre andranno sospesi per sempre per il vino L, arrivando a escluderlo dalla lista. Forse.

I giudizi saranno completi e definitivi solo dopo la lettura dei risultati di entrambi i grafici.

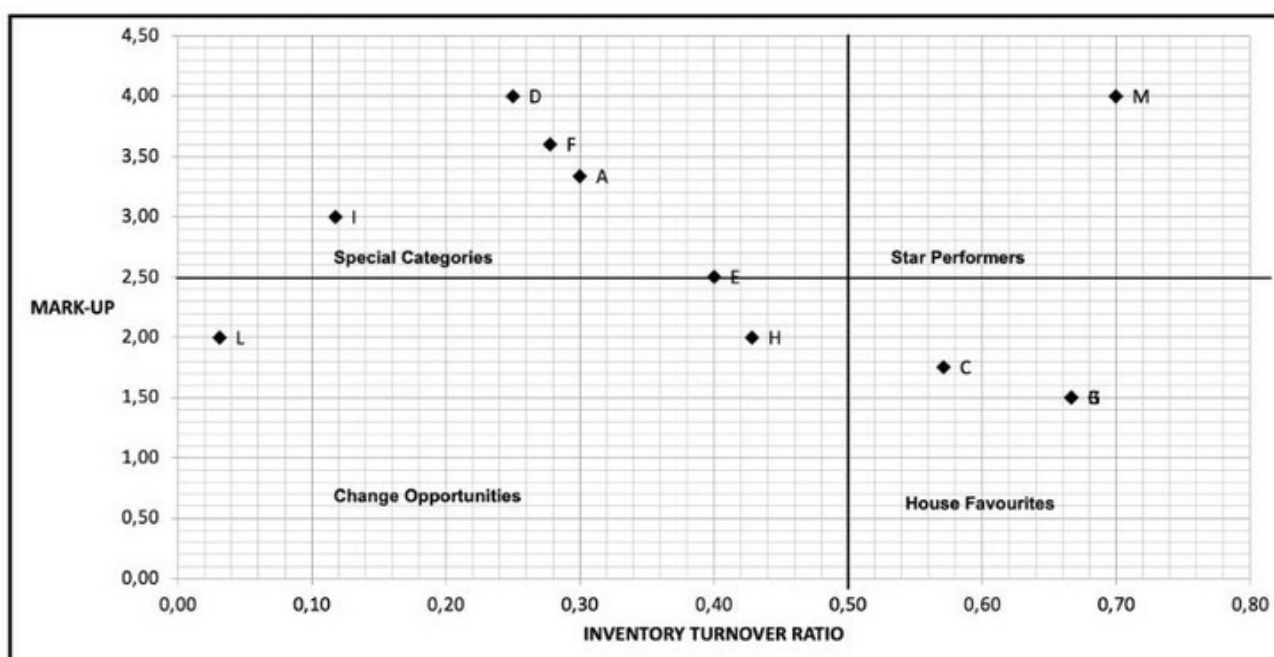
Il grafico Wine List Engineering, che segue, misura sull'asse orizzontale l'ITO e su quello verticale il Mark up ed è diviso in quattro quadranti da due linee divisorie allineate agli obiettivi iniziali suggeriti: Mark up = 2,5 (verticale) e ITO di 0,5 (orizzontale).

I due valori medi sono simili a quelli indicati dalla ricerca e fanno riferimento a una wine list con pochissime etichette: un ristorante con 2000 vini non può nemmeno avvicinarsi all'ITO di 0,5 per l'intera cantina, tuttavia, può comunque porsi come obiettivo.

Il valore di WinSPID 1, indicato come rule of thumb dalla Guelph, per la scelta dell'obiettivo iniziale, è un ottimo punto di partenza in qualsiasi contesto.

Se 1 è il risultato del prodotto tra Mark up e ITO e, si conosce dai dati storici il Mark up medio attuale, ad esempio di 2, l'ITO necessario per puntare al valore WinSPID di 1, in quel contesto, deve essere di 0,5, anche se per qualche ristorante non sarà mai raggiunto. In un tale scenario, dunque, si scelga l'obiettivo di Mark up aumentando quello attuale, e si calcoli di conseguenza il valore ITO necessario per raggiungere WinSPID 1. Si punti poi a un ITO più alto possibile nel tempo. Per il Mark up, invece, non si esageri portando l'asticella verso l'alto per non puntare a prezzi troppo alti per il mercato di riferimento.

Nel grafico che segue, si è scelto di puntare a Mark up e ITO con valori il cui prodotto dà il risultato di WinSPID di 1,25, superiore a quello minimo iniziale indicato in ricerca. L'obiettivo dello strumento WinSPID, in tutti i casi, è semplicemente fare di meglio rispetto al mese precedente.



Rappresentazione grafica del Wine List Engineering



L'obiettivo WinSPID, tuttavia, che ne deriva è maggiore rispetto a quello di 1 indicato in precedenza, infatti da formula: $\text{Mark up} \times \text{ITO} = 2,5 \times 0,5 = 1,25$.

Nella realtà della propria cantina, pertanto suggerisco di adottare l'obiettivo più ambizioso di 1,25 e di conseguenza i valori ITO e mark-up come da esempio.

Il quadrante in basso a sinistra ospita etichette con entrambi i valori sotto gli obiettivi, quello in alto a destra le etichette con entrambi i valori al di sopra degli obiettivi, gli altri due quadranti indicano i vini con risultati intermedi (uno positivo e uno negativo).

Ogni quadrante rappresenta una categoria di classificazione e offre diverse strategie da considerare per i vini che ricadono al suo interno.

I nomi delle categorie sono quelli proposti nella ricerca e ricalcano i nomi delle quattro categorie del menu engineering per i piatti del menù à la carte.

Ripartendo dai vini evidenziati dal primo grafico, M si posiziona nel **quadrante delle STAR ovvero delle stelle della wine list. Vini con alta remuneratività e turnover veloce**. In questo caso c'è poco da aggiungere a quanto esaminato prima se non il fatto singolare che la clientela spende di più proprio su un'etichetta dal prezzo meno incoraggiante. Comprendere le caratteristiche che contraddistinguono il successo di M aiuterà a meglio valutare l'inserimento di nuove etichette future. Inoltre, l'alto risultato di Mark up potrebbe essere stato raggiunto per via della vendita di M in dosaggi ridotti.

In tal caso il consiglio è di ampliare quel tipo di servizio ad altre etichette.

Si osservino, ora i vini I e L che dal primo grafico lasciavano diversi dubbi.

Sul vino L si ottengono solo conferme: l'ITO è bassissimo a fronte persino di un prezzo già molto conveniente. In questo caso, il consiglio è l'opposto di quanto si farebbe naturalmente: non proporlo a tavola, né spingerlo in alcun modo (!). Dando per scontato che il problema non sia la qualità (altrimenti sarebbe già escluso) bisogna indagare sul suo insuccesso. Qual è il problema? Lo stile? L'origine insolita? Il marchio sconosciuto? Il vitigno?

L'etichetta va eliminata dalla lista e le sue scorte smaltite durante banchetti, degustazioni o in altri modi. Se il problema non è la qualità, un modo di servirlo e consumarlo si trova. Ma continuare a spingerlo a tavola andrebbe a boicottare i vini più richiesti, più graditi e più remunerativi. **Che senso avrebbe consigliare il vino L quando l'ospite potrebbe essere orientato ad acquistare un vino M, molto più remunerativo e sicuro?**

La strategia sembra punitiva perché lo è: rischia infatti di rendere l'investimento su quell'etichetta infruttuoso.



Questo succede quando si acquista a naso, quando ci si lascia guidare troppo dai fornitori, o per accedere a forti sconti, o per cavalcare un trend passeggero, e per tanti altri motivi. Ma succede sicuramente là dove mancano le analisi mensili.

Tornando al grafico, **il quadrante dove si posiziona L è quello in basso a sinistra ed è chiamato “CHANGE OPPORTUNITIES”, ovvero “opportunità di cambiamento”, un modo garbato per indicare le etichette da “eliminare”.** Ma, l'eliminazione dell'etichette va sempre confermata da tutti e due i grafici.

Tuttavia, il vino H, l'unica altra etichetta nel quadrante più negativo, non va affatto eliminata dalla lista. Innanzitutto, è molto vicino alla diagonale del primo grafico e, per superarla, basta non acquistarne altre scorte per un paio di settimane, permettendole di scivolare verso sinistra al di là della diagonale del primo grafico. Parallelamente, continuando a vendere come da suo valore medio, senza nuove scorte, l'ITO migliorerà portando H nel quadrante in basso a destra nel secondo grafico, che raccoglie i cavalli di battaglia.

I vini del quadrante in basso a destra, chiamati HOUSE FAVOURITES risultano i preferiti dalla clientela, convenienti per il loro rapporto prezzo-costi. L'ITO superiore allo 0,5 indica che le scorte attuali potrebbero essere smaltite in poco tempo.

Pertanto, non vanno spinti per due motivi: 1) si vendono da soli; 2) i vini che meritano l'intera forza persuasiva del team di sala sono quelli che risiedono nei quadranti in alto, perché di quasi sicuro gradimento e per via del più alto margine commerciale.

La sfida vera per le etichette House Favourite è aumentarne la remuneratività. Più che l'aumento del prezzo, tuttavia, va prima considerato l'aumento di Mark up mediante la vendita al calice, dosaggi ridotti, wine flight e altri servizi con margini più alti.

Il quadrante in alto a sinistra è chiamato SPECIAL CATEGORIES, ovvero categorie speciali. Al suo interno ricadono i vini più difficili da decifrare.

Innanzitutto, sono remunerativi ma lenti.

Nel tempo, in questo quadrante resteranno etichette con alti Mark up seppur si vendano lentamente, o perché si tratta di prodotti ricercati e di nicchia, o di vini percepiti come stagionali, o abbinabili solo a una o pochissime ricette.

A queste etichette andrà dedicata la maggior parte della forza marketing del wine list design, includendole negli inserti speciali “i consigli del sommelier”, wine flight, lista dei calici e degli assaggi.

Ma se invece, oltre a queste etichette, nello stesso quadrante ricadessero tutte le etichette provenienti da una stessa regione, ad esempio Pinot Nero prodotto in Oregon, il risultato indicherebbe che la clientela non trova abbastanza interessante quel tipo di vino, il Pinot nero oregoniano.

NB: la ricerca non ne fa menzione, ma nella realtà, **l'analisi WinSPID tende a punire i vini premium, i più costosi e rari e dunque i vini da investimento.** Il loro Mark up risulterà sempre basso rispetto alla media, ma il margine commerciale in euro è il più alto della lista. Dunque, sono vini su cui è possibile investire e che lasciano centinaia o migliaia di euro di margine per una singola bottiglia venduta. Inoltre, si tratta di etichette-vetrina, che attraggono attenzione e curiosità e danno prestigio all'intero ristorante.

Purtroppo, oltre al rapporto prezzo/costo d'acquisto al di sotto della media, le scorte di questi vini potrebbero essere di una o due bottiglie e restare invendute per anni, con un risultato ITO mensile uguale a zero.

In definitiva, ritengo che queste etichette vadano escluse dalle analisi mensili WinSPID perché nonostante i bassi valori di performance hanno una lunga vita, danno prestigio e personalità alla wine list e, qualora vengano ordinate, lasciano profitti incredibilmente alti, nonostante il basso Mark up. In altre parole, **sono vini che giocano in una categoria a sé e meritano analisi esclusive.**



Concludendo, lo strumento WinSPID, i grafici e gli indici forniti, senza l'esperienza di un sommelier-manager servono a poco. Come il risultato della TAC risulta inutile o insufficiente senza la lettura di un medico specialista. E pure bravo.



Fonti per le immagini:

oliverdelahaye da shutterstock.com

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Il libro vuole offrire strumenti strategici e operativi in ogni fase del percorso di Wine List Design. Si tratta di un'area, quella della gestione economica e strategica della Wine List nella ristorazione e hotellerie, fino ad ora meno analizzata dalla pur vastissima letteratura dedicata all'Universo Vino.

In vino business ha una ambizione: guidare e ispirare i protagonisti del settore, per garantire la sostenibilità economica e la crescita della propria azienda, rispettando il mercato in cui si opera e i limiti oggettivi di un prodotto complesso e vivo.

Il libro affronta l'argomento wine list design & management, con approccio unico, condividendo modelli e strategie, strumenti pratici e suggestivi spunti di riflessione su procedure, ruoli e sull'intero sistema gestionale dei vini nella ristorazione.

Coerente con i percorsi formativi di FIPE e con la filosofia delle Bussole di Confcommercio, Invita gli operatori a perseguire costantemente l'equilibrio tra logiche di mercato e di profitto, tra valore delle scorte in cantina e suggestioni da proporre in lista, tra rituali di servizio tradizionali e innovazione comunicativa, ispirati a logiche di marketing sempre più tecnologiche ed evolute.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
contatta l'Associazione Territoriale del Sistema Confcommercio