



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.

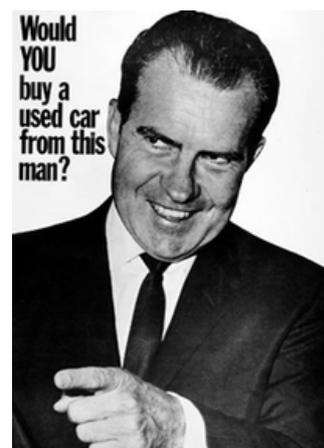
Si è deciso, pertanto, di pubblicare una serie di sei articoli a cura di Giovanni Di Tomaso sul modello gestionale Wine List Design and Management, tratto dal libro In Vino Business dello stesso autore, che ambisce a riempire quel vuoto editoriale.

IL WINE SUGGESTIVE SELLING

Chi è il bravo venditore?

In una delle immagini satirico-elettorali più popolari della storia, la foto di Nixon è accompagnata dallo slogan "Comprereste un'auto usata da quest'uomo?".

Lo slogan a tutt'oggi è usato, talvolta, durante le campagne elettorali anche in altri Paesi, facendo leva su ciò che è ritenuto importante quando si sceglie un Presidente o un venditore: la fiducia.



Passando alla vendita dei vini al ristorante, “Da chi ti faresti suggerire un calice di vino”?

Cambiando punto di vista: “Cosa posso fare per ottenere la fiducia dei miei clienti?”

Le migliori risposte a queste domande, a mio avviso, si possono trovare nel Wine Suggestive Selling, ovvero la Vendita Suggestiva applicata alla vendita dei vini. L’argomento è il sesto e ultimo della serie qui presentata e corrisponde alla sesta e ultima fase del metodo discusso, il Wine list Design and Management.

Dopo aver progettato la Carta dei vini in ogni dettaglio, fissato i prezzi iniziali, acquistato il giusto volume di scorte, fatto del sano marketing, rimodulato prezzi e scorte in base alle analisi di performance, ...i risultati di tutto il lavoro dell’intero ciclo saranno nelle mani dei venditori in sala. Camerieri e sommelier hanno infatti il potere di concretizzare quanto progettato, oppure di vanificarlo.

Dunque, sia “tu” cliente, che “tu” ristoratore, “in quali mani riporresti il tuo destino?”

Il Wine Suggestive Selling

Normalmente, le tecniche classiche della Vendita Suggestiva puntano a obiettivi sia di up-selling, consigliando l’acquisto di prodotti più costosi, che di cross-selling, suggerendo acquisti inizialmente non considerati dal cliente. Nel primo caso, ad esempio, proponendo un’etichetta con un prezzo più alto rispetto a una più economica e, nel secondo caso, proponendo un calice in più per l’aperitivo, oltre al calice già ordinato per il pasto.

Le tecniche del metodo proposto, invece, sono più sfaccettate e puntano a obiettivi diversi: anziché a vendere di più, a vendere meglio.

A che servirebbe aumentare il fatturato o la spesa media per ospite se non si generassero maggiori utili e fidelizzazione?

Gli obiettivi del Wine Suggestive Selling, infatti, sono:

- Incremento risultati economici (Margine Commerciale, WinSPID, ITO e Mark up).
- Piena soddisfazione degli ospiti (aumento di rating, di ospiti fidelizzati e di frequenza visite fidelizzati).
- Crescita motivazione del personale (riduzione del turnover del personale, crescita professionale).

Per assicurarsi il pieno raggiungimento dei tre ambiziosi obiettivi la parola- mantra da seguire è “formazione”.

Prima ancora che sulle tecniche specifiche bisogna concentrarsi sugli elementi preparatori e che aiutano i camerieri a diventare e sentirsi venditori.

Si riparta, pertanto, dalla fiducia.

Gli elementi capaci di generare fiducia nel venditore sono molteplici, ma tra i tanti suggerisco di focalizzarsi su tre:

- **Coerenza**
- **Conoscenza**
- **Corrispondenza tra promesse e risultati**

La **coerenza** a cui si fa riferimento, e che va assicurata e mai tradita, è quella dei venditori con l'ambiente in cui opera, con il marchio di riferimento e con il proprio ruolo.

Così come un cameriere stanco, sudato e fisicamente provato risulterà poco coerente in qualsiasi ambiente minimamente curato, anche un maître ingessato, vestito di tutto punto, farfallino incluso, non è proponibile in un locale molto casual, perché potrebbe mettere addirittura in soggezione gli avventori che si aspettano un ambiente informale e rilassato.

La **conoscenza** fa riferimento a più elementi, ad esempio a ciò che si vende, alla gestione del cliente, alla missione aziendale, alle procedure operative in uso, ... fino alle tecniche di vendita suggestiva.

Tuttavia, l'approccio alla conoscenza dei vini non può esulare dalle degustazioni di tali prodotti. Purtroppo, è impensabile che ogni cameriere abbia assaggiato tutte le etichette in lista, specialmente là dove i vini si contano nell'ordine di centinaia o più. Tuttavia, l'attività è da proporre ogni qualvolta ce ne sia la possibilità.

La **corrispondenza** tra promesse e risultati ricorda che la fiducia inizialmente conquistata andrà consolidata nel tempo, grazie a suggerimenti che risultano graditi al cliente. Questo obiettivo è sufficiente a ricordare che bluff e improvvisazioni vanno sempre bandite.



Proviamo ora a immaginare un punto di arrivo del wine suggestive selling.

Scenario: cameriere e ospite a tavola.

L'ospite ordina una portata di gamberoni in pasta fillo e chiede al cameriere di suggerirgli un calice di vino che ben l'accompagni. ...E fa presente che beve solo vini rossi!

Normalmente, in quasi ogni ristorante al mondo, difficilmente i camerieri dello stesso team arriverebbero a suggerire lo stesso calice di vino.

E questo rappresenta un problema: se di fronte allo stesso scenario 10 camerieri suggeriscono 10 calici diversi, significa che i consigli forniti alla clientela, in gran parte, non sono ottimali.

Prima di illustrare come assicurarsi l'esatto opposto, ovvero una più alta omogeneità e qualità del servizio e della guida offerta ai clienti, anticipo velocemente come si dovrebbe elaborare la risposta migliore per l'esempio citato:

- innanzitutto, il cameriere esclude tutti i vini non rossi;
- sceglie tra i rossi le etichette più abbinabili;
- dalla rosa ottenuta, se non si carpiscono altre informazioni, esclude quelli con i prezzi più alti;
- tra quelli rimasti, a parità di grado di abbinabilità, suggerisce il calice con il più alto margine commerciale (prezzo meno costo d'acquisto).

Traducendo l'esempio in un percorso più universale ma sempre a imbuto:

- 1)si considerano innanzitutto le preferenze espresse esplicitamente dal cliente;
- 2)si valuta l'abbinabilità con le ricette;
- 3)si sceglie la fascia di prezzo ritenuta opportuna;
- 4)a parità di condizioni, si suggerisce l'etichetta con il margine commerciale più alto.
- 5)In casi eccezionali, dopo aver rispettato i primi tre punti, l'operatore può suggerire un'etichetta lenta e dal difficile smaltimento a quella più remunerativa.

N.B. 1: In tutti i casi, le etichette suggerite sono di qualità indubbia: quelle in piena parabola discendente o decrepite, serve dirlo? non dovrebbero nemmeno stare in lista.

N.B. 2: per quanto riguarda l'abbinabilità delle ricette, non esistono etichette che possono essere considerate "a parità di condizione". Esistono più etichette abbinabili alla stessa ricetta, ma solo una offre l'abbinamento migliore. L'espressione "a parità di condizioni", dunque, va riferita a quell'operatore che si orienta solo in base alle informazioni in suo possesso e ai propri gusti personali. L'importante è che l'operatore sia realmente convinto di suggerire il prodotto che più fa al caso di quel cliente, in quel contesto.

Quali informazioni?

E arriviamo a questo punto alla formazione.

Il punto di arrivo appena mostrato, in quattro-cinque passi, è la fine di un percorso fatto di workshop a cui partecipa l'intero team di sala. Durante questo momento ciclico (da attivare almeno una volta al mese) si discute e si scelgono gruppi di etichette (diverse per tipologia e prezzo) da proporre per ogni ricetta. La presenza di più esperti ovviamente gioverà ai risultati che si otterranno, così come la riflessione sui feedback ricevuti in sala direttamente dalla clientela, oltre che le informazioni anche sui margini e i livelli inventariali delle etichette, nonché i risultati dello strumento d'analisi WinSPID, di cui si è discusso nell'articolo precedente.

La formazione va orientata anche alla gestione del cliente e, dunque, alle tecniche di Suggestive Selling.

Perché adottare tecniche di vendita suggestiva?

L'idea proposta è quella di usare alcune tecniche specifiche non per manipolare il cliente ma per guidarlo o, appunto, suggestionarlo, a scegliere meglio nei tre obiettivi. Inoltre, il suggestive selling ben si "abbina" alla vendita dei vini per via dei tanti argomenti suggestivi di cui il prodotto vino è ricco.

Ma cosa significa nella realtà?

Sia quando il suggerimento è richiesto ma anche quando non lo è, l'operatore può utilizzare le tecniche di vendita suggestiva per impreziosire e mettere in evidenza un'etichetta su tutte le altre e invogliare il cliente alla sua scelta.

Ma questo non è manipolare?

Se si suggerisce un vino Y perché si considera capace di portare un beneficio sia al cliente che all'azienda, il suggerimento è virtuoso, e rende tutti felici. Ma se il suggerimento esclude l'etichetta migliore per l'abbinamento, perché ad esempio poco remunerativa, allora sì, il cliente viene manipolato (gli si è tenuta nascosta l'opzione per lui più vantaggiosa).

Dunque, si tuteli prima l'ospite e poi l'azienda. Anche perché, si può ingannare la clientela un paio di volte, ma poi si finirà per perderla.

In tutti i casi, la fidelizzazione è sempre da preferire al vantaggio economico di una singola vendita. L'azienda o l'operatore che non persegue questo principio finisce per boicottarsi.

Le tecniche di Suggestive Selling da proporre sono tante e si attivano con un linguaggio molto semplice: "è il mio vino preferito", "l'ho provato ieri, fantastico", "le verso un assaggio?", "secondo Robert Parker questo è il miglior vino dell'anno", giusto per citare alcuni esempi di tecniche conosciute come quelle della "Self-experience", del "Fare assaggiare" e "Dell'autorevolezza".

Ma ne esistono di più evolute e sofisticate. Tra queste, condivido quelle più note e diffuse ma spesso mal interpretate. Innanzitutto, la tecnica FOMO.

Letteralmente le iniziali stanno per Fear of Missing Out. Tradotto: paura di perdersi qualcosa di importante. Un esempio ricorrente ma poco opportuno è il seguente: Ne sono rimaste solo due bottiglie, oggi è andato a ruba". Qualsiasi elemento che indica scarsità o urgenza favorisce la vendita suggestiva. Tuttavia, mettere fretta al cliente può compromettere la qualità dell'esperienza. La tecnica FOMO va usata con cautela, facendo leva piuttosto sul senso di opportunità.

Ad esempio, stesso scenario, ma più opportuno: "Di questa etichetta, anche se spesso introvabile, cerchiamo sempre di averne almeno due bottiglie".

La realtà è identica, ma cambia la sensazione che resta al cliente, il senso di urgenza è sostituito da quello di opportunità: ottenere qualcosa di raro. Nel primo caso, infatti, l'impressione è che il ristorante si sia trovato impreparato. Nel secondo caso, invece, il cliente percepisce che il ristorante si prepara al meglio e fa di tutto per garantire i suoi prodotti migliori.

Nei due esempi contrapposti cambiano solo poche parole per illustrare la stessa realtà, ma i risultati sono molto diversi.

Altro esempio: La tecnica del mini-dramma.

Seppur potentissima, ottiene spesso l'effetto opposto a quello desiderato.

Esempio: "le sconsiglio quel Cabernet, non è più al suo massimo. Piuttosto le proporrei ...eccetera".

In teoria, quindi, si punta a indurre l'ospite a cambiare idea sul vino prescelto, per favorire l'acquisto di un altro prodotto (più conveniente all'azienda).

Usata in questo modo, la tecnica non fa che sminuire l'immagine del locale...

Se usata, invece, in modo più opportuno, porta benefici.

Innanzitutto, le si cambi il nome in "Tecnica della giusta alternativa" (è sempre preferibile evitare "drammi" al ristorante).

Di seguito un esempio che mostra l'enorme potere del suggestive selling:

"...Se posso permettermi, il Pinot Grigio che sta considerando sarebbe un'ottima scelta. Ma se non lo ha mai fatto, le suggerisco di valutare un Sauternes, anche se a inizio pasto un passito non andrebbe servito. È insolito, sicuramente, ma non credo esista eccezione e abbinamento migliore per accompagnare il foie gras che ha scelto come antipasto".

Anche questa tecnica, come il **FOMO**, punta a far cambiare idea all'ospite e va ritenuta pericolosa.

Per fare in modo che porti successo, si seguano questi pochi semplici passi:

- 1) non criticare la scelta fatta dall'ospite, né farlo sentire in errore. Conviene pertanto esordire con "ottima scelta", o altro complimento simile;
- 2) presentare l'alternativa come insolita o d'avanguardia. L'importante è proporla come una novità, e non come qualcosa che tutti sanno tranne quell'ospite;
- 3) ciò che si comunica, ovviamente, deve essere vero e sincero.

Il vantaggio ottenuto, oltre a vendere un vino più remunerativo o un calice in più, è l'esperienza che l'ospite si porta a casa. Se di successo, fino a quando resta insolito, quell'abbinamento verrà ritenuto speciale, il cliente se ne ricorderà, lo proporrà ai propri amici e, in tutti i casi, si ricorderà del locale e dell'operatore.

Tornado alla formazione periodica, per implementare questo tipo di suggestive selling si dovranno assicurare:

- workshop su abbinamenti ricette – vini;
- degustazioni ogni qualvolta possibile;
- condivisione dei margini commerciali e urgenze inventariali delle etichette;
- roleplay.

Roleplay?

Si, intendo proprio il gioco di ruolo: l'intero team osserva un cameriere nel ruolo di cliente, che finge di ordinare dai menù realmente in uso, e un cameriere nel ruolo di cameriere che è tenuto a suggerire ciò che conviene di più sia a quell'ospite che all'azienda, mediante l'uso delle tecniche di Suggestive Selling impartite.

Al termine di ogni roleplay, l'intero team partecipa alla discussione che ne segue.

Ancora, ogni operatore dovrà capire con quali tecniche si sente più a proprio agio per preferirle a quelle che lo mettono a disagio. Ad esempio, una tecnica detta "del ricatto umoristico" (facilmente intuibile) potrebbe far danni se usata da un operatore che, per sua natura, non riesce a risultare naturalmente simpatico.

Per cui, ognuno dovrà scegliere di usare le tecniche che più si adattano alla propria personalità e che lo fanno sentire a proprio agio.

Misurare i risultati

Per garantire la crescita professionale di tutti gli operatori coinvolti, questi vanno motivati a studiare e a impegnarsi di più: padroneggiare le tecniche e il metodo proposto, infatti, è tutt'altro che semplice e immediato.

Trovo auspicabile, pertanto, che i venditori ottengano una parte della ricchezza extra accumulata proprio grazie all'extra impegno richiesto.

Attenzione, non parlo di un bonus economico calcolato sul fatturato. Anche se è l'unico oggi in uso, lo considero pericoloso perché va nella direzione opposta a quella del wine suggestive selling proposto. Un cameriere, se non diversamente istruito, tenderà a vendere i prodotti più costosi. A fine turno, nel team di sala, non è insolito sentire un operatore vantarsi dello scontrino record appena generato.

Va bene aumentare il fatturato, ci mancherebbe, ma se questo fosse indicato come obiettivo numero uno, premiando chi fattura di più, i venditori sfinirebbero la clientela proponendo sistematicamente le etichette con i prezzi più alti: tempo poche settimane e sparirebbe il proprio potere fidelizzante. Il bonus sui ricavi, infatti, è spesso usato in locali destinati ai turisti.



L'incentivo, invece, che meglio si inserisce nel modello e percorso proposto, va calcolato come una parte dell'aumento del margine commerciale generato dai vini.

Se, ad esempio, il mese scorso il margine commerciale (la differenza tra Fatturato e Costo dei beni venduti) era di €10.000 e questo mese, con l'implementazione del Wine Suggestive Selling (come proposto) è cresciuto a €12.000, una parte dei €2.000 in più può essere destinata al team di sala.

La somma può essere divisa in parti uguali, e quindi rappresentare un premio al team, o può essere ripartita in modo diverso, in base ai risultati di ogni operatore. In questo caso suggerisco di valutare tutti non solo in base al margine commerciale, ma anche ai rating ottenuti (mediante questionario di gradimento interno). In tal modo ci si assicura che il fulcro delle attenzioni sia per davvero il cliente e non il prodotto in sé, l'azienda o se stessi.

In conclusione, come per le altre cinque fasi del wine management, anche in questa delle vendite il metodo punta a un obiettivo utopico: "Ogni cameriere di fronte allo stesso scenario suggerisce la stessa identica etichetta."

Più che utopico, impossibile!

Le preferenze personali che un ospite può manifestare in fatto di vini sono infinite, le etichette in carta sono centinaia o migliaia, le ricette decine, i momenti dell'anno e le occasioni per cui si beve incalcolabili, e considerare la miglior combinazione tra tutte le variabili darebbe vita a troppe possibilità.

Ma, proprio come per tutti gli obiettivi utopici finora suggeriti, anche questo, quando scelto e perseguito, seppur mai raggiunto, permette di crescere.