

Nicola Bolzan, Michele Prete

PROFESSIONE

MYSTERY

GUEST

La guida completa per comprendere
chi è, che cosa fa e perché
la sua analisi è così importante

MANUALI
FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Nicola Bolzan, Michele Prete



Prefazione di Arrigo Cipriani

MANUALI
FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno									
0 1 2 3 4 5 6 7 8	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

Indice

Prefazione, di <i>Arrigo Cipriani</i>	pag.	7
Introduzione	»	9
1. Perché è importante l'analisi del Mystery Guest?	»	11
2. In che cosa consiste il lavoro del Mystery Guest	»	27
3. I valori del Mystery Guest	»	43
4. Le principali fasi da seguire	»	59
5. Conoscere l'esperienza dell'ospite e i suoi vari passaggi	»	75
6. La reportistica come risultato finale	»	91
7. Il linguaggio da utilizzare mentre si scrive	»	105
8. Aspetti da tenere a mente ed errori da evitare	»	121
Conclusioni	»	137
Ringraziamenti	»	139
Hospite	»	141
Postfazione, a cura del <i>Comitato Direttivo di AMAI</i>	»	143
Bibliografia	»	149

Prefazione

di Arrigo Cipriani

Ho letto d'un fiato questa guida al mestiere di Mystery Guest. Sì, perché non è solo una raccolta di ciò che deve essere, fare e scrivere chi, per mestiere, decide di immergersi tra le mura di un albergo per trovarne i pregi, i difetti, i caratteri e il valore; ma è anche un'analisi di *come* le persone che stanno dietro il desk dovrebbero operare, confrontandosi con coloro che si accostano all'esperienza dell'ospite.

Nicola Bolzan e Michele Prete sono riusciti a mostrare le due facce dell'accoglienza.

Hanno sciolto molti interrogativi sul nostro mestiere guardandoli dalla parte dell'ospite, ma scoprendo anche ciò che deve esserci dalla parte del servizio.

Hanno analizzato le percezioni e le emozioni che fanno parte dei momenti intangibili e immateriali degli "abitanti" di questa casa che si chiama albergo. Sentimenti profondi che hanno a che fare con l'anima e la cultura, i due denominatori dell'ospitalità.

Il Mystery Guest non è un segugio in cerca di errori, ma un ospite che indirizza la perfezione.

Anzi, è lì per questo.

Introduzione

Il settore dell'ospitalità ha affrontato molte sfide nella sua storia. Ognuno di questi momenti ha messo alla prova sia le strutture (alberghi, ristoranti, SPA e simili) sia tutte le persone che ne fanno parte. Qualcuno non è riuscito a trarre il meglio da questi eventi, altri invece hanno visto delle opportunità di cambiamento, di crescita e di evoluzione. Grazie a queste sfide quindi, il settore si è modificato e, in un modo o nell'altro, ha saputo rialzarsi e ripartire con forza, carica e determinazione. Tanti schemi e approcci poco utili sono stati modificati o messi in disparte in favore di modalità innovative, creative e più focalizzate sulle persone.

Molto è stato appreso e una sempre maggiore consapevolezza si è diffusa tra gli operatori del settore.

Uno dei principali aspetti, sempre più centrale in questo momento, è la soddisfazione dell'ospite. Le strutture, infatti, si adoperano in ogni modo per rendere uniche e di valore le esperienze di chi affida loro tempo e denaro. Servizi diversificati e di alto livello, personale empatico e preparato e un ambiente piacevole e curato sono oggi fondamentali per portare l'ospite in struttura e creare un rapporto che duri nel tempo. Per questo motivo è indispensabile avere dei metodi per capire come l'ospite vive tutti questi aspetti durante il suo soggiorno, al fine di comprendere che cosa stia funzionando e si possa continuare a

proporre e che cosa, invece, debba essere migliorato. Il Mystery Guest è lo “strumento” per eccellenza che permette di raggiungere questo scopo, poiché fornisce alla struttura e al personale un’analisi oggettiva, accurata e misurabile (grazie ai vari parametri numerici) di ciò che accade durante la normale esperienza di un ospite medio.

Abbiamo deciso di scrivere questo testo per proporre una nuova visione di questo lavoro e del mondo dell’ospitalità e, inoltre, per sensibilizzare tutti i protagonisti di questo settore per creare assieme un nuovo futuro. **L’obiettivo comune che ci siamo prefissati è quello di diffondere un approccio strategico, pratico e operativo, basato sulla valorizzazione delle persone** che scelgono e continueranno a scegliere questo meraviglioso mestiere.

Questo libro è rivolto a tutti i professionisti dell’accoglienza e dell’ospitalità, a tutte le persone curiose che si vogliono avvicinare, con un punto di vista nuovo e diverso, a questi due ambiti e a coloro che intendono fare ricorso al Mystery Guest o diventarlo.

Attraverso l’alternanza di storie reali vissute sul campo e di suggerimenti metodologici, questo testo offre al lettore una panoramica completa di questa professione e la possibilità di immedesimarsi concretamente nelle varie situazioni proposte e condivise.

La visione del Mystery Guest descritta va ben oltre i due mondi dell’accoglienza e dell’ospitalità; essa vuole diventare, alla fine di questo testo, un vero e proprio strumento strategico volto alla crescita e allo sviluppo delle risorse umane, che può essere applicato in modo trasversale a tutta quella molteplicità di settori che fanno del valore del contatto umano una loro colonna portante.

Perché è importante l'analisi del Mystery Guest?

Quando si rimanda il raccolto, i frutti marciscono.

Quando si rimandano i problemi, essi non cessano di crescere.

Paulo Coelho

Per rispondere alla domanda che dà il titolo a questo capitolo e l'avvio a questo libro, vogliamo iniziare facendo insieme una riflessione sui concetti di feedback e di giudizio. Sin dai tempi della scuola siamo stati abituati, rispetto alle nostre performance, a ricevere pochi feedback e molti giudizi. “Feedback” è una parola inglese che significa “nutrire la retroazione” ovvero donare un punto di vista migliorativo rispetto a un atto o un comportamento, direttamente a colui che l’ha provocato. Tornando con la tua memoria tra i banchi di scuola e pensando a un compito o una verifica che ti è andata poco bene, riporta alla mente le note scritte a penna rossa, condite da parole come ad esempio “non va bene!” oppure “errore grave!” e le emozioni che queste ti hanno fatto provare. Prenditi un attimo e rifletti con attenzione sulle seguenti domande.

- Come, secondo il tuo punto di vista, questa modalità di valutazione ha stimolato il tuo auto-miglioramento?
- Quanto può aver evocato in te emozioni come frustrazione e delusione?
- Come queste emozioni ti hanno portato a reagire?

Ora, immagina di essere il direttore o la direttrice di una struttura che ha richiesto il servizio di Mystery Guest e di ricevere un report che evidenzia solo gli errori, li sottolinea in maniera marcata e lo fa utilizzando un linguaggio fortemente giudicante. Che cosa penseresti? Forse inizieresti a fare i seguenti ragionamenti:

- l'azienda che hai scelto per fornirti il servizio si avvale di professionisti poco formati;
- il tuo staff è composto da persone inadeguate.

Guidato/a da questo ultimo pensiero, come ti comporteresti con i tuoi collaboratori? Iniziando a comprendere queste sfumature, e per evitare che tutto ciò accada, è fondamentale avere ben chiaro che l'analisi del Mystery Guest non è un mezzo attraverso il quale elargire giudizi gratuiti, ma esclusivamente uno strumento di creazione di valore e crescita per le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione committente.

1. Il Mystery Guest come strumento di crescita

Roberta è la Front Office Manager di un hotel 5★ che si trova nel centro di una rinomata località di montagna. In azienda con quel ruolo da ormai tre anni, Roberta è una donna di 36 anni solare e dinamica che ha acquisito una notevole esperienza nel suo mestiere avendo lavorato durante gli ultimi 10 anni in numerose strutture di livello, soprattutto all'estero. Viene descritta dal suo team di 8 persone come una manager decisa, molto orientata al risultato ed estremamente pignola. Anche lei ha molta stima dei ragazzi e delle ragazze presenti nel suo staff; un team giovane che per la maggior parte ha selezionato da sola in fase di preapertura della struttura. Ciò che maggiormente apprezza delle persone che lavorano con lei sono le capacità di adattamento alle diverse situazioni, la voglia d'imparare cose nuove e la spiccata attitudine a entrare in empatia con l'ospite, competenza che ritiene esser fondamentale assieme all'amore per questo mestiere per poterlo svolgere con serenità e gioia. Roberta è stata oggi convocata dal General Manager (GM) per un colloquio privato, del quale non conosce il contenuto. Il non sapere il perché di

questo incontro la mette in agitazione: nonostante lavori da tanto tempo in hotel, con questo nuovo GM da poco arrivato in azienda deve ancora stringere un rapporto professionale solido. Si sente sotto osservazione, e la cosa non le piace. L'orario dell'appuntamento è arrivato e, quando entra nell'ufficio del GM, egli è seduto sulla sua scrivania e fissa con molta attenzione un documento cartaceo posto di fronte a lui. Il GM saluta Roberta con tono secco e porge a lei il documento perché lo legga: si tratta del report di un Mystery Guest. Roberta cade dalle nuvole, non sapeva che l'azienda avesse deciso di avvalersi di questa figura professionale per monitorare la propria qualità del servizio e in lei sente emergere emozioni contrastanti: da una parte la curiosità nello scoprire il contenuto del resoconto dell'esperienza, dall'altra il timore che qualcosa possa esser andato storto. Mentre inizia la lettura e scorre le prime righe della sezione che riguarda il front office, Roberta non riesce ancora a comprendere il perché il suo GM abbia quella faccia ma, quando giunge alla valutazione sul personale del suo dipartimento, il motivo diviene chiaro. Il documento riporta testuali parole: "il personale della reception si è dimostrato poco empatico nelle interazioni e più volte mi ha risposto con tono scocciato. La cortesia è qualcosa che non ho trovato essere di casa in questo posto e tutto il personale andrebbe formato con urgenza".

Roberta è esterrefatta, e lo è per tre principali motivi:

- perché non è stata messa al corrente dell'iniziativa da parte del GM di volersi avvalere di un Mystery Guest;
- perché ha letto un resoconto vago e privo di riferimenti a fatti concreti e specifici;
- perché dispone di ben pochi strumenti per poter intervenire a livello migliorativo sulla performance del suo dipartimento.

Dopo aver espresso le sue perplessità al GM e aver ricevuto una chiara direttiva di porre rimedio alla situazione, Roberta esce dall'ufficio con più perplessità che risposte e inizia a interrogarsi sul come riferire tutto questo l'indomani ai suoi collaboratori.

La sera, dopo aver cenato, Roberta inizia a valutare i vari scenari che le si palesano di fronte e ne individua principalmente due:

1. al fine di circoscrivere il più possibile l'impatto dei feedback di miglioramento, cercare di risalire a quali membri del suo staff fossero effettivamente in turno quei giorni, far loro leggere il report e richiedere spiegazioni;

2. organizzare una riunione di reparto, comunicare il risultato del report ed estendere il feedback di miglioramento a tutti i membri del team.

Dopo averci riflettuto attentamente, Roberta decide di optare per la seconda soluzione e organizza per l'orario di cambio turno del giorno successivo un briefing sull'accaduto: l'indomani, essendo giorno di numerose partenze e arrivi, sarà presente quasi tutto lo staff di front office in hotel.

Il giorno dopo, la mattinata di Roberta è offuscata dal pensiero di come gestire la riunione, di come comunicare al suo staff questo risultato e di come riuscire a far passar loro un messaggio positivo, sebbene in assenza di specifiche informazioni di riferimento. Verso le 14:45 la riunione inizia e, tirando un grosso sospiro, Roberta argomenta nel modo più delicato possibile l'accaduto ai suoi collaboratori che la ascoltano con un mix di timore e meraviglia: per molti di loro, giovani e desiderosi di crescere, è infatti la prima esperienza con un Mystery Guest e sono curiosi di ricevere il punto di vista di chi li ha osservati all'opera nei panni di un ospite. A mano a mano che il racconto di Roberta prosegue, le loro espressioni del volto cambiano e, dal far trasparire entusiasmo, iniziano a far percepire altre emozioni come sgomento, incredulità e frustrazione.

Qualche attimo prima di terminare, lo sguardo di Roberta incrocia quello di tutti i suoi collaboratori, come per ricercare in loro un cenno di conforto: molte sono le domande che sorgono in loro, e poche le risposte che lei può dare. La riunione termina con una sensazione di generale insoddisfazione non tanto per il risultato ottenuto, ma principalmente per non aver la possibilità di conoscere nello specifico come e in che cosa il servizio possa migliorare.

La storia di Roberta, che rappresenta un fatto realmente accaduto e di cui siamo venuti a conoscenza, è un chiaro esempio di che cosa un Mystery Guest non debba fare. Quando parliamo di Mystery Guest, ci riferiamo infatti a uno strumento estremamente delicato che è in grado di generare risultati comportamentali ed emotivi diversi tra loro in chi ne usufruisce. La bontà o meno di questi risultati dipende principalmente da quanto questo lavoro viene concepito per creare valore e stimoli di crescita nei confronti delle persone coinvolte nell'analisi. Per

questo motivo il Mystery Guest ha una responsabilità che va ben oltre il documentare con attenzione la propria esperienza: **questa figura ha il dovere professionale di essere uno stimolo propositivo di miglioramento, orientato a valorizzare i comportamenti e i talenti del personale della struttura e dar loro punti di vista oggettivi attraverso i quali migliorarsi professionalmente e umanamente.** Questo al fine di generare una retroazione positiva che porti le persone a desiderare in modo genuino di prendersi cura, con ancora più passione, del tempo che gli ospiti/clienti scelgono di trascorrere in quella struttura, e quindi creare per loro un'esperienza di valore.

2. Il concetto di valore nel mondo dell'ospitalità

La parola “valore” nel mondo dell'ospitalità possiede tanti significati quanti possono essere i nostri potenziali ospiti/clienti. Ogni singolo individuo, nel momento in cui sceglie di investire il proprio tempo in una struttura e usufruire di determinati servizi, lo fa spinto da molteplici ragioni che rappresentano il suo personale processo d'acquisto.

In questo paragrafo vogliamo farti riflettere su quali siano le principali componenti di ciò che percepiamo come valore e di come esso viene creato e profuso in un mondo fatto di emozioni ed esperienze come quello dell'ospitalità.

Per fare questo ci avvarremo di alcuni spunti di riflessione che emergono dagli studi di Philip Kotler¹, autorità riconosciuta a livello mondiale nel mondo del marketing, e del Dr. Alexander Osterwalder², creatore del Business Model Canvas e del Value Proposition Canvas.

Ogni qualvolta stiamo per decidere se acquistare un bene o servizio, analizziamo in modo più o meno conscio quest'ultimo sotto tre principali aspetti.

1. Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2009.

2. Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business*, Edizioni LSWR, Milano, 2019.

- I benefici funzionali – che cosa questo prodotto/servizio può fare in modo pratico per me?
- I benefici di comodità – quanto è comodo da ottenere?
- I benefici emozionali – come mi sentirò mentre lo utilizzo e ne usufruisco?

Benefici funzionali

Immagina di volere scegliere un hotel nel quale investire le tue prossime vacanze estive, e di essere alla ricerca di una struttura vicino al mare, che abbia anche un centro benessere. Nella località che hai scelto per trascorrere le tue ferie, hai individuato tre alberghi che posseggono caratteristiche strutturali simili: sono vicino al mare, hanno un centro benessere e un ristorante interno dove poter usufruire del servizio di mezza pensione.

L'insieme di queste facilities, che rispondono alla domanda “che cosa può fare questa struttura per me?”, rappresentano alcuni benefici funzionali che concorrono a creare valore.

Benefici di comodità

A parità di servizi offerti, queste strutture sono tuttavia ubicate in zone diverse della località che hai scelto e hanno politiche di prenotazione molto differenti l'una dall'altra:

- la prima, vicino al mare ma distante dal centro, ti dà la possibilità di prenotare via e-mail senza versare un acconto;
- la seconda, vicino al mare e al centro ma senza il parcheggio per l'auto, ti richiede un acconto del 50% sul totale della prenotazione;
- la terza, fuori dal centro e vicino sia al mare che all'ingresso dell'autostrada, ti chiede il prepagamento totale del soggiorno.

Queste variabili, che rispondono alle domande “quanto questa struttura è comoda da raggiungere?” e “quanto è semplice da ottenere/prenotare?”, rappresentano alcuni benefici di comodità che concorrono a creare valore.

Benefici emozionali

Infine, per completare il processo decisionale, molto probabilmente andrai a leggere le recensioni e i feedback degli ospiti che hanno precedentemente soggiornato in queste strutture. Sulla base delle parole che leggerai, inizierai a creare nella tua mente un'immagine della tua futura esperienza in quelle location, e di quali emozioni potresti provare. Queste emozioni, qualora siano poco piacevoli, incideranno in maniera negativa sul tuo processo decisionale; nel caso in cui fossero invece positive, orienteranno maggiormente la tua scelta verso quella location.

Oltre ai feedback degli ospiti, ci sono altre variabili che concorrono nel creare il concetto di valore relativo ai benefici emozionali:

- il prestigio del brand³ delle strutture;
- la qualità delle comunicazioni che hai avuto in prima istanza con le strutture;
- la qualità delle immagini e dei contenuti che vedi sui social network e sui siti internet degli hotel.

La prima impressione dell'hotel, quando è allineata con i tuoi criteri di valore funzionali, di comodità ed emozionali, rappresenta per te una scelta coerente e che può aggiungere valore al tempo e al denaro che decidi di investire in quell'esperienza (figura 1.1).

Il concetto di valore è quindi molto soggettivo nel mondo dell'ospitalità e, proprio per questo, è importante riconoscerne le componenti al fine di poterlo quanto più prevedere e comprendere. Questo ci aiuta, come hotel e come Mystery Guest, a capire quanto il servizio erogato da una struttura non debba essere solamente la somma di sterili standard messi in fila uno dopo l'altro, ma debba essere sempre più il risultato di un'armonia di visioni, intenti e valori che mettano al centro l'importanza della persona in tutti i suoi aspetti.

3. L'American Marketing Association definisce "brand" come: "Un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti".

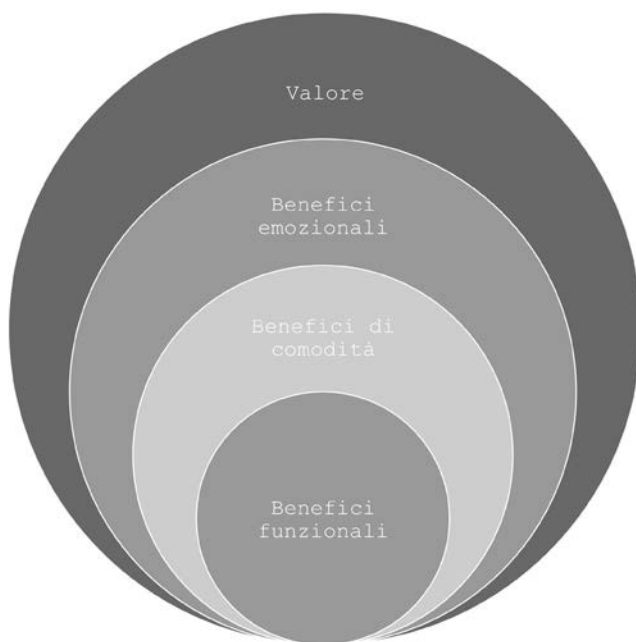


Fig. 1.1 - Il concetto di valore e le tre tipologie di benefici

3. Il valore dell'esperienza

Per introdurre questo tema ci avvaliamo di due statistiche rilevanti:

- la Customer Experience sarà il principale fattore di differenziazione di un brand entro la fine del 2020, superando prezzo e qualità del prodotto⁴;
- più di due terzi delle aziende sono ora in concorrenza principalmente sulla base della Customer Experience⁵.

Queste ricerche ci fanno riflettere su come l'incidenza dell'aspetto emozionale nel processo di creazione di valore sia im-

4. Walker, *Customers 2020, A progress report, More insights for a new decade*, 2013.

5. Gartner, *Customer experience survey*, 2018.

portante e da considerare. Questo perché decideremo di investire sempre di più il nostro denaro e il nostro tempo in prodotti/ servizi che generano delle emozioni positive in noi mentre li viviamo e ne usufruiamo.

Valore atteso

Nel paragrafo precedente, con l'esempio della scelta di un hotel, abbiamo iniziato a vedere come, prima del soggiorno, si manifesti ciò che comunemente viene chiamata aspettativa, oppure valore atteso.

Nella tabella che segue, riassumiamo i principali fattori che concorrono a creare il valore atteso di un ospite prima del suo soggiorno.

Valore atteso

Fattori

- Feedback di altri ospiti
 - Esperienze precedenti
 - Necessità specifiche (famiglia con bambini, disabilità, ecc.)
 - Passaparola
 - Prestigio del brand dell'hotel
 - Tipologia di struttura (hotel, Boutique hotel, Resort, ecc.)
 - Qualità delle interazioni con lo staff (e-mail, telefonate, ecc.)
 - Qualità della comunicazione online (social media, sito web, ecc.)
-

Tutti questi fattori impattano nella creazione del tuo valore atteso a livello funzionale, di comodità ed emozionale.

Ora è per te il momento di partire per le vacanze ed entrare in contatto con le persone, la struttura e i servizi dell'hotel che hai scelto.

Valore erogato

Al momento dell'arrivo in hotel, e in ogni singolo punto di contatto che come ospite hai con lo staff, l'ambiente e i servizi, il tuo valore atteso incontra la qualità erogata da parte della struttura.