

L'ACCOGLIENZA È IL MIO MESTIERE

Paola Iemmallo, Direttore Risorse Umane dell'Hotel Principe di Savoia, svela le strategie vincenti per una gestione eccellente



Roberto Monti
Sales Manager
VisionMind

di Roberto Monti

roberto.monti@visionmind.it

Quando parliamo dell'Hotel Principe di Savoia di Milano non parliamo solo di una location da cinque stelle lusso, di uno tra gli hotel più prestigiosi d'Europa, di una perla della Collezione Dorchester (recente acquirente anche dell'Hotel Eden a Roma) di cui fanno parte alcuni tra gli hotel leggendari nel mondo.

Parliamo di lusso vero: ovvero quella capacità di accogliere e far sentire l'ospite felice in un ambiente top, con un livello di attenzione, servizio e comfort con pochi paragoni al mondo, senza la minima ostentazione, il minimo eccesso o concessione alla moda passeggera del momento.

Suite, camere, hall, bar, ristorante, sale per congressi: tutto qui appare semplicemente perfetto.

Quali sono i segreti per gestire i 570 dipendenti delle vostre due strutture?

«In effetti è una gran bella sfida, e per vincerla il segreto è uno solo: avere lo stesso identico approccio sia con i propri collaboratori che con i clienti.

La nostra filosofia mette esattamente sullo stesso piano **People, Guest e Owner**.

E ogni singola decisione che prendiamo è coerente a questo approccio.

Siamo convinti che per essere realmente efficaci nei confronti dei nostri clienti dobbiamo prima di tutto avere la massima cura dei nostri clienti interni.

Nel tempo questo modo di fare ha creato una cultura del servizio che ormai fa parte del nostro DNA, diventando un modo di essere: un tratto distintivo di assoluta eccellenza.

Ogni singola cosa che ognuno di noi pensa e compie è pensata e compiuta per rendere il migliore servizio possibile ai propri clienti.

Non è stato certo facile raggiungere questo risultato – e altrettanto difficile è confermarlo ogni singolo giorno – e la chiave di volta è la coerenza tra quello che le persone dicono e quello che le stesse persone poi in realtà fanno.

Girando per l'albergo mi accorgo con grande soddisfazione che le nostre persone si attivano autonomamente per i clienti, fanno senza essere minimamente sollecitati».

Nel vostro hotel avete ospiti di ogni genere: divi del cinema (all'interno della sua leggendaria suite con piscina qualche anno fa Sofia Coppola girò gran parte del suo film *Somewhere*), uomini d'affari, calciatori (Ronaldo soggiornò qui nei primi sei mesi della sua permanenza a Milano), persone comuni. Quali sono le caratteristiche del vostro servizio che lo rendono così esclusivo e nello stesso tempo accogliente?

«Naturalmente commettiamo errori, non tanti fortunatamente ma è inevitabile che in una struttura così complessa possano verificarsi occasionalmente delle disfunzioni.

Le compensiamo sempre con un estremo servizio al cliente, che si sente davvero al centro dell'attenzione. Parliamo molto con i nostri clienti, il nostro obiettivo è quello di crescere insieme a loro. Li ascoltiamo, sempre, e cerchiamo attraverso questo dialogo di elevare costantemente il livello di servizio anche rispetto alle più complesse esigenze.

Un lavoro sulla parte emotional che sta pagando tantissimo: accoglienza, calore, dialogo, rapporto, attenzione, flessibilità, eccellenza. Possiamo dire di avere ridefinito gli standard classici di un hotel di lusso».

Come riescono le vostre persone a destreggiarsi con ospiti provenienti da ogni angolo del mondo, persone di estrazione e di cultura così diverse?

«Innanzitutto è davvero stimolante vivere ogni giorno in un ambiente frequentato da persone provenienti da ogni latitudine. È anche una bella sfida, naturalmente.

Costruiamo sempre nel *front line* team che rispecchino le diverse culture, a seconda degli ospiti che quotidianamente vengono da noi.

In questi ultimi periodi abbiamo avuto una prevalenza di persone provenienti dai paesi arabi e dalla Russia, ma certamente EXPO sarà un'altra bella sfida, a cui ci stiamo preparando da tempo sviluppando con le nostre persone dei percorsi di formazione specifica per essere in grado di adattare ancora meglio il nostro servizio alle differenti culture nell'ambito di una manifestazione tanto affascinante e complessa da gestire. Un aspetto delicato di servizio che deve tenere conto dell'in-

terculturalità è proprio il cibo, il tema di EXPO.

Bene, noi organizziamo periodicamente dei food festival in collaborazione con i cuochi delle varie delegazioni straniere che spesso abbiamo ospiti. Sono molto divertenti, e lavorando con chef di altissimo livello di tutto il mondo, i nostri diventano ancora più bravi nell'offrire un'esperienza di livello top nel nostro ristorante».

Noi questo luogo lo vediamo per quello che è, un albergo naturalmente. Ma è anche un'azienda facente parte di un gruppo multinazionale. Quali sono i vostri prossimi obiettivi strategici di business? E come vi state organizzando per poterli raggiungere?

«Il nostro obiettivo è rimanere al top della hotelerie milanese, per tanti e tanti anni ancora.

Misuriamo in maniera molto puntuale i nostri risultati, con indicatori precisi all'interno di una balance scorecard che riguarda tutti e tre gli attori: people, guest e owner.

Per quanto concerne le nostre persone monitoriamo costantemente aspetti quali turnover, employee engagement, employee satisfaction, corporate responsibility.

Rispetto ai nostri ospiti siamo molto attenti a indicatori quali guest engagement, problem handling, mystery shopper, attività online.

E per quanto riguarda i nostri owner, naturalmente parlano i risultati di business».

Cosa significa occuparsi di risorse umane in una situazione decisamente atipica come questa?

«Abbiamo un'attenzione particolare agli aspetti di worklife balance, attiviamo periodicamente svariate iniziative social che arricchiscono le persone: ad esempio con una serie di benefit in termini temporali per consentire loro di svolgere attività importanti per se stessi; oppure portando le famiglie dei nostri dipendenti nell'albergo, nel ristorante, facendoli sentire tutti parte del nostro mondo.

Questo è il punto: le nostre persone non lavorano per il nostro albergo, ne fanno proprio parte. E questo aspetto, mentale ed emotivo, si riverbera in maniera esponenziale nell'eccellenza del servizio al cliente.

Non mi è mai capitato di vedere nelle mie esperienze professionali un tale allineamento



Paola Iemmallo
Direttore Risorse Umane Hotel Principe di Savoia

tra headquarter e local branch, con una volontà di collaborazione e allineamento sulla direzione totali. In questo contesto per me è prima di tutto un privilegio e un piacere tutto il tempo che trascorro con le persone, tutti i colloqui che faccio: passo davvero tanto tempo nei reparti, e non smetterò mai di farlo».

Come fate a selezionare le vostre persone, e come fate a formarle?

«La selezione è principalmente interna, e avviene attraverso un percorso che mira a valutare due aspetti: la presenza delle competenze tecniche ad assolvere un determinato ruolo, assumendone le responsabilità; e l'aderenza al sistema valoriale che quel ruolo richiede. Imprescindibile, per noi.

La formazione di neoinserti inizia con il percorso engage, il nostro induction interno.

A quel punto avviene l'inserimento in reparto dove l'addestramento prosegue sul campo, affiancato da diversi percorsi di crescita sul ruolo gestiti dalla nostra Dorchester Academy.

Spaziamo dal **percorso Lead**, dedicato a assistenti e supervisor; al **percorso Expand**, rivolto ai manager; al **percorso Inspire**, creato per i direttori.

Naturalmente ognuno di questi prevede follow up periodici.

Infine disegniamo frequenti percorsi formativi ad hoc per il Leadership Team.

Sono ovviamente percorsi differenti tra loro, pensati per diverse famiglie professionali, e quindi decisamente personalizzati e originali.

Tra tutti c'è però un forte filo conduttore, che li caratterizza e li accomuna: quello che noi chiamiamo *Cultura Zero Alibi*. Per noi significa che ogni singola persona è assolutamente e totalmente responsabile della soddisfazione dei nostri ospiti, e significa anche un livello di responsabilizzazione e di iniziativa come raramente mi è capitato di vedere».

Come fate a far sì che ogni singolo vostro collaboratore offra costantemente il suo contributo in questo senso?

«Per effetto di quello che dicevo prima: ognuno di noi sente che il cliente è in realtà un ospite che è venuto a trovarci a casa nostra.

Se hai realmente questo tipo di mindset, e agisci di conseguenza in maniera coerente, tutto diventa naturale. Che non significa facile, ma spontaneo, e certamente gratificante.

Vedo orgoglio e umiltà nelle nostre persone: un mix vincente, anche perché è corroborato da competenze di ruolo decisamente outstanding».

In tanti anni di storia ne avrete viste di ogni colore. Salvaguardando i principi di privacy, ci può raccontare un episodio in cui la vostra capacità di offrire servizio è stata messa veramente alla prova?

«Nell'ambito di un vertice Italia-Asia svoltosi a Milano pochi mesi fa abbiamo avuto ospite l'intera delegazione cinese. Abbiamo letteralmente ribaltato l'albergo, ristrutturandone un'intera ala per creare ambienti e fornire servizi che fossero esattamente quelli apprezzati dai nostri clienti, venendo così incontro alle loro necessità e alla loro cultura».

Solo un'ultima domanda, e grazie ancora per questa intervista. Cosa la rende felice nel suo lavoro qui?

«La possibilità di fare tante cose mettendoci veramente del mio.

Questo è un posto che lascia tanto spazio per agire, e che premia l'iniziativa.

Io lo faccio, e stimolo ogni giorno tutte le persone a farlo.

Le vedo felici, e questo per me non ha prezzo». ■