

VITA DA DIRETTORE/1 - Giuseppe Rossi dal 2008 guida lo Splendide Royal, che compie 130 anni «Fare di tutto per migliorare sempre»

Giunto a Lugano nel 1982, vi ha fatto ritorno 25 anni dopo (ri)chiamato da Aniello Lauro.

PAGINA A CURA DI

Gabriele Botti

Come e quando è arrivato a Lugano?

Ho iniziato qui a 21 anni, era il 1982. Avevo conosciuto a Ginevra una ragazza e abbiamo deciso di venire a vivere a Lugano, per combinare le nostre esigenze. A quei tempi il direttore era Aniello Lauro. Lugano era una città in grande fermento, molto viva. Ho lavorato per 6 anni tra portineria e ricevimento, e prima di allora avevo accumulato esperienze in Francia, Inghilterra e Germania dove avevo imparato la lingua e la cultura di quei Paesi. Cosa, detto per incisi, fondamentale.

Perché ha deciso di proporsi proprio allo Splendide Royal?

Avevo sentito parlare di questo albergo, che era ritenuto una vera e propria palestra formativa. Sono andato a colpo sicuro, con qualche timore iniziale, ma sicuro di aver fatto la scelta migliore.

Che rapporto aveva con Aniello Lauro?

Ho lavorato con lui 6 anni, un periodo davvero meraviglioso. C'era molta complicità tra noi. Parlavamo per ore e ore, mi stimolava tantissimo, così come del resto faceva con tutte le persone che collaboravano con lui. È stato un maestro. Dopo 6 anni mi disse che era giunto il momento che andassi altrove per accumulare esperienza. È stato un po' uno choc e ci ho messo diverso tempo per capire questa sua decisione. Mi disse anche che un giorno, magari, avrei potuto prendere il suo posto. A dire il vero, in quel momento non ho ben capito... Fatto sta che mi sono dimesso, sono partito e ho ripreso in mano la mia carriera.

Dove?

Ho lavorato con Intercontinental in diversi alberghi in ogni angolo d'Europa, ricoprendo diversi ruoli.

Ma il rapporto con Aniello Lauro di fatto non si è mai interrotto.

No, mai. Mentre ero via, si informava su di me. Sapeva sempre tutto. Mi chiamava e mi diceva cosa avevo fatto di corretto e dove avevo sbagliato. Per me era una sorta di formazione a distanza. Un giorno, ricordo che ero direttore in un albergo di Capri, Lauro mi chiama e mi ricorda la promessa che mi aveva fatto 15 anni prima: mi spiegò che era ora che tornassi e dopo un periodo all'Eden sono approdato definitivamente allo Splendide. Era la fine del 2007. Questo significa dare continuità all'azienda.

Ci spiega meglio questo concetto, che ci pare centrale?

Spesso un nuovo direttore vuole cambiare tutto e farlo subito. Ma se il cambiamento va bene, prima di intervenire bisogna assolutamente capire non perdere quanto di buono già c'è. Bisogna conoscere i collaboratori, i clienti, non rompere con il passato. Occorre una certa delicatezza, rispetto. La vera essenza della nostra esistenza è trasmettere agli altri le nostre competenze, valori e conoscenze, me lo diceva sempre Lauro. E aveva ragione. Ho fatto mia questa filosofia. Il futuro si costruisce per tempo e con anticipo.

Il signor Lauro le avrà senz'altro spiegato perché la scelse. Lei lo può spiegare a noi?

A dire il vero, mi disse che non era stato lui a scegliere me, bensì che ero stato io a farmi scegliere. Mi aveva notato per le mie qualità e il mio attaccamento a questo lavoro e a questo albergo. Per me gestire lo Splendide significa tantissimo, ho un forte senso di responsabilità e di appartenenza. C'è un grande attaccamento alla maglia, per dirla in termini sportivi. E questo fa la differenza. Sa, gli alberghi si dividono

no in due macro categorie: ci sono quella di catena con standard internazionali e poi ci sono gli alberghi di famiglia, come nel nostro caso. Quest'ultima ha il grosso vantaggio della personalizzazione. Chi dirige un albergo deve chiedersi se il suo albergo sia o meno unico nel modo di accogliere gli ospiti e la risposta deve essere affermativa. Il vantaggio - o l'atout - è anche un altro: le aziende di famiglia pongono l'ospite al centro della loro attività, così come avviene allo Splendide grazie alla lungimiranza della proprietà.

E come si fa a personalizzare una struttura come lo Splendide, imponente, internazionale, in costante evoluzione?

Guardi, tra un grande e un piccolo albergo, in questo senso, ci sono differenze minime. Il nostro obiettivo è cercare di avere più informazioni possibili sulla motivazione del viaggio dell'ospite, per tenerne conto e adattare l'esperienza alle sue esigenze ed aspettative. Ogni ospite è unico e va servito nella sua unicità. Più informazioni si hanno e migliore risulterà il servizio. E l'ospite se ne accorge immediatamente. Anche chi viene qui per la prima volta deve avere la sensazione di essere già stato da noi. Deve sentirsi in famiglia e a sua agio.

Immagino che in questo processo la formazione del personale rivesta una notevole importanza.

Certo, noi operatori siamo chiamati a formare bene il personale. È un investimento per l'albergo, ma anche un nostro preciso dovere morale. Non lavoriamo tanto sull'aspetto tecnico, perché a quello ci pensa soprattutto la scuola alberghiera, quanto sull'intelligenza emotiva, ovvero sulla capacità di anticipare le esigenze dell'ospite. Occorre saper cogliere le sfumature. L'ho detto prima: ogni persona è diversa dall'altra.

La discrezione si impara?

Diciamo che si affina. È un concetto innato, fa parte della personalità di chi si affaccia alla nostra professione. A me piace definirla "distanza intima" dall'ospite. La discrezione è un atout, ma d'altra parte l'ospite non deve mai sentirsi abbandonato.

Come fa, lei, a giudicare una persona che arriva da voi a chiedere un posto di lavoro?

Il processo di reclutamento è diverso rispetto a qualche tempo fa. Prima contava solo il curriculum, che resta importante, ma più importante è l'atteggiamento, il desiderio di fare le cose con piacere. E io mi accorgo subito se questa scintilla c'è oppure no. Per noi identificare il collaboratore giusto resta una sfida quasi quotidiana. Se qualcuno ha passione lo si vede subito.

E possono anche arrivare dei "no"...

Certo, mi è già capitato di dire a qualcuno di cambiare strada proprio perché non ho visto la luce giusta nei suoi occhi. Basta un granello di polvere e il meccanismo di un albergo può incepparsi. Il mio compito è anche quello di evitare che si formi questa polvere.

Ma cosa significa dirigere un albergo?

Per me è un privilegio dirigere lo Splendide, in quanto ho la fortuna di avere come interlocutore un proprietario lungimirante, come

il dr. Roberto Naldi. La direzione è un arricchimento costante che deriva dall'incontro con le persone. Si viaggia moltissimo, si imparano le lingue in un contesto di lusso che non ci appartiene. Siamo dei privilegiati. Certo, c'è anche il sacrificio. Si tratta di trovare il giusto equilibrio, di non guardare mai l'orologio, a meno che ci sia un appuntamento... Dirigere un albergo significa viverlo: io trascorro parecchio tempo assieme agli ospiti, mi faccio vedere spesso. Il direttore è l'albergo e viceversa.

Ci racconta la sua giornata tipo?

Giro nei piani, incontro i collaboratori principali per capire come sarà la giornata, saluto gli ospiti, soprattutto quelli che vengono da noi la prima volta. Sono un uomo che ama il dinamismo del fronte e meno la monotonia dell'ufficio. Trascorro allo Splendide una decina di ore al giorno.

Che rapporto ha con i dipendenti?

C'è un bellissimo rapporto di interazione e apertura. La cosa importante è fornire loro gli strumenti per lavorare bene. Non ci sono ospiti soddisfatti se non ci sono collaboratori felici. Parlo molto con i miei collaboratori, solo così si possono capire e risolvere gli eventuali problemi. Un bravo manager sa ascoltare e agire di conseguenza.

E qual è invece il rapporto con i clienti.

L'ospite è un... ospite e come tale va trattato. Ha esigenze particolari perché è unico. Noi siamo chiamati a fare di tutto per accontentarlo, anche se non sempre ce la facciamo: abbiamo però il dovere di tentare perché questo denota in modo plastico il nostro interesse verso chi ci ha scelto. C'è una regola che recita che non bisogna mai lasciare cadere nel nulla una richiesta dell'ospite. E in caso di errore si deve essere capaci di scusarsi, senza aggiungere inutili parole.

Che tipo di clienti ha lo Splendide Royal?

Il 20% arriva dagli USA, un altro 20% è composto da clientela nazionale, circa uno su 3 arriva dal resto d'Europa e il 15% dal Medio Oriente. Accogliamo sempre più le nuove generazioni, quelle nate dopo il 1980, quelle sempre connesse a internet. Si tratta di un cliente molto preparato e informato, che conosce molto bene il significato della parola "accoglienza". Sono persone curiose che vogliono vivere un'esperienza che vada oltre il semplice soggiorno in albergo, scoprendo il territorio ed entrando in connessione con la cultura del posto. A noi il compito di soddisfare queste richieste, siamo il ponte tra l'ospite e il territorio.

Lei, per citare le sue parole, è al fronte da tanti anni e potrà dircelo: com'è cambiato il turismo negli ultimi decenni?

Molto. Prima, ad esempio, il turista faceva due-tre viaggi all'anno e stava in albergo una settimana o dieci giorni. Adesso si viaggia di più, ma il singolo soggiorno si è accorciato. Non abbiamo più molto tempo per conoscere l'ospite, per fidelizzarlo e dobbiamo quindi trovare sistemi per sorprenderlo e invogliarlo a tornare. Noi oggi viviamo nell'era della reputazione online ed è quindi essenziale che l'ospite stesso diventi promotore e faccia da cassa di risonanza del nostro albergo. Il passa-parola è sempre più decisivo ed alla stessa stregua lo è la presen-



za costante e significativa nel web e sui social. Comunicare è la nostra sfida e farlo bene un obiettivo: non sempre è facile trovare le parole giuste, l'esagerazione non paga... Bisogna essere onesti, pragmatici e informativi. Vendere il prodotto che poi effettivamente si mette a disposizione.

Prima ha accennato alla Lugano che ha trovato arrivando allo Splendide nel 1982: che Lugano è invece questa?

La Città ha molto da offrire per quanto concerne il turismo. Me lo confermano gli ospiti. Occorrerebbe però credere di più nella nostra destinazione e penzione dello Splendide Royal. So ci voglia un pizzico di coesione in più tra i vari attori in campo. I tempi sono cambiati: non c'è più la concorrenza con l'albergo accanto al nostro, il nostro concorrente è diventato il mondo e quindi è interesse di ogni operatore proporre e vendere un prodotto coeso e di elevato livello. Dobbiamo creare un forte senso di appartenenza e muoverci come sistema.

Cosa cambierebbe alla Città, appunto in funzione turistica?

Oggi vedo una Lugano attiva e dinamica, a cui gioverebbe concentrarsi su due o tre progetti e portarli avanti. Mi riferisco ovviamente a progetti atti a promuovere la destinazione. Ci vorrebbe un potere decisionale più rapido perché gli altri vanno avanti velocemente e noi non dobbiamo rischiare di restare indietro. Ripeto: abbiamo un grande potenziale ancora inespresso. Sfruttiamolo meglio. La consapevolezza dell'importanza del turismo esiste e si sta rafforzando, il LAC ne è una prova, ma si può fare senza dubbio ancora meglio puntando sulle nostre riconosciute eccellenze.

Un progetto che interesserà lo Splendide nel prossimo futuro?

L'anno prossimo iniziamo con l'edificazione ex novo di una Spa di elevato standing, il che incrementerà la segmentazione degli ospiti. Vede: alla fine, si lavora sempre in funzione loro.

CRONOLOGIA

- 1887** Riccardo Fedele inaugura l'Hotel Splendide.
- 1924** Riccardo Fedele Junior assume la direzione dell'albergo.
- 1956** Il nome dell'albergo cambia in Hotel Splendide Royal.
- 1959** Fedele Genazzini, nipote di Riccardo Fedele Junior, diviene il terzo direttore dell'albergo.
- 1962** L'Hotel Splendide Royal entra a far parte della Leading Hotels of the World. Nello stesso periodo diventa membro della Swiss Deluxe Hotels.
- 1963-64** Lavori di ammodernamento.
- 1973** L'architetto Brazzola realizza la terrazza panoramica del ristorante.
- 1977** La famiglia dell'ingegnere Giovanni Naldi diventa proprietaria.
- 1977** Aniello Lauro diventa direttore.
- Anni '90** Il dr. Roberto Naldi diventa presidente dell'Hotel Splendide Royal.
- 2008** Giuseppe Rossi assume la direzione dello Splendide Royal.
- 2008** Lo Splendide Royal adotta un sistema di gestione della qualità, certificato ISO 9001 e ottiene il marchio QQQ da Svizzera Turismo.
- 2009** Creazione delle Rassegne Gastronomiche dello Splendide Royal.
- 2009** Organizzazione dei primi Splendide Music Events.
- 2015** L'albergo ottiene la classificazione "Cinque Stelle Superior", il più alto livello in Svizzera.
- 2016** Lo Splendide viene premiato come uno dei 15 migliori alberghi al mondo per qualità e servizio.

