

VITA DA DIRETTORE/4 - Roberto Schmid guida l'International au Lac, un classico albergo di famiglia

L'inestimabile valore delle emozioni

La storia prende avvio nei primi del Novecento quando il bisnonno decise di spostarsi a Lugano.

PAGINA A CURA DI

Gabriele Botti

L'International au Lac è un albergo di famiglia. Era inevitabile che prima o poi ne assumesse le redini?

Sono nato qui, sono cresciuto al quinto piano e l'albergo ha da subito fatto parte della mia vita. Sì, era una strada tracciata, ma non obbligata, nel senso che non ho mai ricevuto pressioni. Sapevo semplicemente a cosa stavo andando incontro e ho imboccato la strada. Mi interessava seguire i miei genitori durante il loro lavoro, osservare tutto quanto capitava. Mettevo il naso dappertutto. Per me l'albergo è sempre stato una fonte di grande interesse.

Lei è direttore dal...

A ben guardare, non c'è stato un momento preciso, non c'è un anno da ricordare: è stato un passaggio graduale. Ho accompagnato mio papà per parecchio tempo e quando, un anno fa, è deceduto ho assunto formalmente un incarico che di fatto conoscevo già perfettamente.

Com'è la vita da direttore?

Posso paragonare quello che faccio ora con ciò che facevo quando lavoravo per la catena internazionale. Lì avevo responsabilità predefinite, compiti ben precisi e non dovevo pensare ad altro. Ora mi trovo, come dire, in cima alla catena delle responsabilità e alla piramide decisionale che comporta una moltitudine di conseguenze. Non posso dire "questo non è di mia competenza" perché ogni cosa lo è, in un modo o nell'altro. Devo fare delle scelte e non sempre si tratta di scelte comode.

Cosa significa dirigere un albergo?

Non c'è una giornata tipo. Quando preparo un programma devo lasciare lo spazio all'imprevedibile. Basti pensare all'integrazione e al rapporto con i clienti, che non sono pianificabili a tavolino. Bisogna prendersi il tempo per organizzarsi. È anche un po' il bello di questo lavoro, non c'è spazio per la noia.

Vive ancora in albergo?

No, da qualche anno abito altrove. Non lontano... Ho solo un paio di minuti di passeggiata da fare, ma basta per staccare un attimo, per uscire da queste quattro mura e ricaricare le pile. È salutare.

Che tipo di direttore è, signor Schmid?

Le faccio un discorso più ampio. Come famiglia abbiamo sempre cercato di essere molto sinceri con i dipendenti, che sono persone e non certo numeri. Il rispetto per la persona e per le esigenze del singolo è essenziale e l'ho appunto imparato dalla mia famiglia. In cambio chiediamo il rispetto per l'azienda e per il cliente. Non credo di essere un rompiscatole, ma ripeto spesso che le cose vanno fatte bene se vogliamo che i clienti tornino. Chi non è soddisfatto non si fa più vedere, questo è sicuro. Siamo misurati continuamente dalla soddisfazione del cliente e a lui ci dobbiamo rapportare. A volte per fare la differenza in positivo basta un sorriso, un contatto visivo, un saluto gentile. Aggiungo ancora che chi ha delle proposte da farmi può farsi avanti, la mia porta è sempre aperta.

Qual è la sua "filosofia gestionale"? Ci sono delle regole alle quali si attiene?

Per essere un buon dirigente, qualunque sia il campo di azione, occorre competenza. Un direttore non competente farà molta fatica a farsi rispettare. Quando sono arrivato qui giovanissimo in parecchi pensavano che avrei ribaltato tutto, e invece i miei collaboratori si sono stupiti per la mia voglia di analizzare con calma ogni aspetto

dell'albergo, curando il dettaglio, valorizzando quanto avevamo già, mettendo mano là dove era davvero necessario farlo. Non ho lavorato con impeto, ma in modo razionale e grazie a questa coerenza ho costruito la mia credibilità. Ho dimostrato nei fatti e con i risultati di saper svolgere questo ruolo e di non essere semplicemente il figlio del proprietario che ne eredita il ruolo per forza.

Qual è, allora, il rapporto con i dipendenti?

Siamo misurati continuamente dalla soddisfazione del cliente e a lui ci dobbiamo rapportare. Il cliente è il nostro patrimonio

È un rapporto di lavoro. Sono arrivato qui a 29 anni, ero tra i più giovani e ho deciso di dare del "lei" a tutti, chiamando i collaboratori con il primo nome. Dà un certo distacco, ma è un distacco che fa bene. Anche se ci si stima reciprocamente, non possiamo parlare di amicizia in senso stretto. È un

rapporto diverso, di stima, appunto, un rapporto aperto, chiaro, professionale. E non ho mai avuto a che fare con qualcuno che non andasse bene in assoluto: ogni persona ha lati positivi e negativi, e se esiste un equilibrio bisogna saper accettare anche i secondi. Il dipendente perfetto, del resto, non c'è. C'è invece il dipendente che lavora, che rispetta il suo ruolo e il ruolo degli altri e che, se del caso, ammette l'errore, voltando pagina e migliorando.

Qual è il rapporto con i clienti?

Anche il cliente che conosciamo da decenni rimane tale, ossia... un cliente. Io preferisco mantenere un certo distacco, il che non preclude ovviamente la massima attenzione verso chi ci sceglie. Tra noi e loro c'è comunque un rapporto di affari. Oltretutto, in un albergo di città come il nostro, la clientela è meno incline a trattenersi nella struttura e le occasioni per stabilire un legame reciproco diventano meno. Una volta era molto diverso: i clienti si fermavano da noi anche due settimane e ci si conosceva meglio, adesso si parla di 2 o 3 pernottamenti e tutto è molto più sfuggente.

E del rapporto con la tecnologia cosa mi dice?

Dico che "il faut faire avec", senza non si può. Io seguo personalmente internet, le nuove tecnologie e, tra l'altro, il nostro sito rinnovato è appena andato online. Ci sono indubbi vantaggi, ma anche qualche onere. Il web porta buoni frutti in fatto di vendita e promozione, ma i frequenti cambiamenti tecnologici ti obbligano a investimenti diretti forzati a vantaggio dei fornitori. È il prezzo della tecnologia? Credo di sì.

L'ho chiesto anche ai suoi colleghi: vacanze ne fa?

Certo! Mi piace staccare, vedere cose nuove, vivere l'esperienza del turista. È un momento di ispirazione di scoperta, un momento importante. Io il tempo lo trovo anche se è chiaro che in giro per il mondo penso comunque spesso all'albergo. Dopo un periodo di riposo si torna a Lugano con rinnovata energia, punti di vista nuovi e altre idee. La vacanza è un antidoto alla routine.

Viaggiando si impara, dunque?

Esattamente. Mi guardo attorno, vedo che influenza ha su di me quello che osservo e se l'esperienza è positiva lo faccio mio. Un esempio? Sono stato in un albergo che permetteva di fare colazione fino a mezzogiorno, dando un gran senso di relax al cliente: a me è parsa subito una bella idea e l'ho introdotta anche qui. Sì, ha ragione: viaggiando

do si impara tantissimo. Vale anche per un direttore di albergo.

Parliamo ancora di clienti.

La fetta più grande proviene dalla Svizzera, a seguire ci sono i paesi limitrofi, il Benelux e gli inglesi. Poi i paesi arabi. Siamo un albergo molto internazionale, a luglio e agosto ospitiamo fino a 40 nazionalità diverse. La media è di due pernottamenti. Prevalde chi viene da noi per il tempo libero piuttosto di chi frequenta Lugano per lavoro. Siamo stagionali (restiamo chiusi da novembre e marzo) e pertanto il business è un po' penalizzato.

E come li si fidelizza?

Attraverso il lavoro fatto bene. Non bisogna inventarsi nulla di trascendentale: la camera deve essere confortevole, la pulizia massima, i servizi promessi vanno mantenuti. Occorre fare più che strafare. Negli anni le richieste del cliente sono divenute più sofisticate, contano sempre più le emozioni e le percezioni che, in quanto soggettive, non sono di facile lettura. Nello specifico, noi ci giochiamo la carta della storicità dell'albergo, della nostra tradizione famiglia, del fatto che esistiamo da 110 anni. E non a caso gli interventi strutturali che facciamo tengono sempre conto delle caratteristiche storiche della albergo. La location è il nostro atout, siamo in centro, sul lago e a fianco del LAC... Cosa vogliamo di più?

Una storicità, la vostra, coniugata con la modernità: lo si coglie camminando all'interno dell'albergo.

Non siamo un albergo di catena, la nostra storicità traspare nell'ambiente. Ce la teniamo stretta con fierezza. Sì, siamo classici, ma aggiornati allo stesso tempo ed è vero che lo si intuisce in ogni angolo dell'albergo, ma anche in cose meno appariscenti: sa che usiamo ancora le posate originali di argento del secolo scorso? Proponiamo emozioni a un mercato che le richiede specificatamente.

E questo mercato non sta mai fermo: com'è cambiato il turismo negli ultimi decenni?

Come dicevo prima, la parte emozionale dei viaggi sta prendendo il sopravvento sul resto. Il cliente pretende di più e noi dobbiamo dare una risposta a questo bisogno, il che genera concorrenza e la concorrenza ci spinge a sua volta ad alzare sempre di più l'asticella e via così. È una realtà con cui dobbiamo convivere e che comporta anche costi di produzione più alti. Il limite sta nella propria capacità finanziaria: tutti vorrebbero crescere e migliorare, dare di più degli altri, ma per farlo occorre investire e non sempre è possibile. Sa, alla fine dell'anno i conti devono comunque quadrare.

Domanda a bruciapelo: che Lugano è questa?

È una città dinamica, interessante e che per le dimensioni che ha offre davvero tanto. Viste le sue peculiarità, più di altre realtà sta patendo il contraccolpo derivato dalla crisi del settore bancario, difficoltà che si avvertono nette anche nel nostro settore: una fetta di clientela è sparita

quasi di colpo. Rimpiazzare quel mercato con un altro mercato non è né evidente né automatico e comunque vada non sarà mai un cambio uno a uno. Ormai ciò che è perso e perso e difficilmente torneremo ai livelli del passato. Dal canto nostro, per recuperare terreno abbiamo lavorato molto, andando



Il direttore Roberto Schmid con Aurelia, sua figlia.

(fotoservizio Crinari)

a pescare in mercati lontani, ma la sfida è complessa ed è destinata a protrarsi nel tempo.

Cosa le cambierebbe, anche in fusione turistica?

Guardi, abbiamo già tanto e criticare è facile. Si può sempre migliorare, questo sì. Lugano ha tanti atout, bisogna giocarseli bene e i primi a farlo siamo noi addetti ai lavori, noi che siamo in prima fila ogni giorno. Ognuno di noi può fare molto nel suo piccolo.

Cosa si aspetta dal futuro?

Abbiamo parecchi progetti sul tavolo e vogliamo migliorarci costantemente, però i soldi prima si guadagnano e poi si spendono. Insomma: investiamo, ma con cautela e centellinando progetti e risorse. Del resto, abbiamo appena risanato le camere del primo e secondo piano e tra qualche tempo saliremo al terzo e al quarto. Fermi non stiamo mai. Se invece parliamo di obiettivi operativi, be' rispondo che puntiamo a restare attrattivi sul mercato e mantenere la stabilità finanziaria. Come ci arriviamo? Leggendo per tempo i cambiamenti in atto. E di cambiamenti ce ne sono tantissimi. Anche se dire oggi cosa succederà tra 5 o 10 anni è impossibile.

Il suo, l'abbiamo ribadito più volte nel corso dell'intervista, è un albergo di famiglia: e allora le chiediamo, per finire, se avverte una responsabilità particolare se pensa al suo bisnonno, a sua nonna e ai suoi genitori.

Sì, nel senso che ho sempre ben presente il loro modo di lavorare, la loro serietà, il loro attaccamento a questo albergo. Ho il massimo rispetto per quanto fatto dalla mia famiglia, per me è un privilegio dirigere questa struttura. Inoltre, abbiamo 35 impiegati che lavorano da noi, che sono da noi stipendiati: anche questa è una grande responsabilità. Come non dimentico mai che i clienti spendono i loro soldi qui, con attese e aspettative precise. Per me sono tutte cose estremamente serie.

QUESTIONE DI FAMIGLIA

I noti albergatori lucernesi Anton Disler ed Albert Riedweg, proprietari degli alberghi Rütli e Cécile a Lucerna, decisero nel 1905 di aprire una filiale in Ticino acquistando un edificio di tre piani in fondo alla via Nassa, già sede del seminario diocesano, tra la chiesa degli Angioli ed il Vescovado di allora. Dopo averlo completamente ristrutturato, i titolari aprirono nel 1906 l'albergo International-au-Lac a cinque piani con 80 camere dotate di brocche e acquai in porcellana, ristorante, salone di lettura e giardino su due terrazze. Ventitré anni dopo, la direzione dell'albergo venne assunta dai coniugi Otto Schmid e Alice Disler, figlia del fondatore; rimasta vedova nel 1953, continuò la sua attività di albergatrice per 60 anni, quasi fino alla sua morte, avvenuta nella primavera del 1990. Nel 1957 subentrò nell'azienda la terza generazione: il figlio Giulio Schmid (1933-2016) che, dopo aver frequentato la Scuola Albergiera di Losanna e avere lavorato nei più prestigiosi alberghi di Londra e S. Moritz, si occupò della direzione dell'hotel con la preziosa collaborazione della moglie, Béatrice Schmid-Mollinet (1943-2014). Dal loro matrimonio nacque Alessandro (1970), sposata Besomi, entrata in azienda nel 1994, e nel 1975 Roberto che, dopo essersi diplomato alla Scuola Albergiera di Losanna, ha fatto carriera presso la catena alberghiera Le Méridien hôtels & resorts fino al 2004, anno in cui ha deciso di tornare a Lugano per aiutare i genitori e, dopo qualche anno, riprendere la gestione dell'hotel.

