

«Agire in team aiuta a ottenere un ritorno elevato dagli alberghi»

di Elena David*

Recenti ricerche evidenziano come, nonostante il difficile quadro economico che ha caratterizzato tutti i mercati e settori negli ultimi 24 mesi, il comparto turistico in Italia è e rimane uno dei più fiorenti in tutto il mondo. In base al rapporto *Digest Italia 2003* pubblicato da LaSalle, l'Italia è al quarto posto della classifica mondiale dei Paesi turistici e la spesa media dei turisti internazionali è la seconda per ordine di grandezza in Europa. Tuttavia, nonostante l'enorme potenziale, come operatore del settore, e rappresentante dell'Associazione Italiana Catene Alberghiere, mi trovo a condividere appieno le conclusioni del rapporto LaSalle: l'Italia, stando a queste premesse, dovrebbe avere un vivace mercato alberghiero ma di fatto l'estrema frammentazione del settore rappresenta ancora un freno al processo. Infatti, l'incidenza delle catene alberghiere internazionali nel nostro Paese è stabile al 4% rispetto al 20% della media europea e oltre il 70% degli Usa, mentre predominano gli alberghi indipendenti, di cui molti a conduzione familiare. Ma creare le condizioni per aumentare l'incidenza percentuale delle catene, significherebbe raggiungere un doppio risultato: da un lato si favorirebbe un decisivo aumento della gestione professionale, dall'altro si darebbe nuovo impulso alla catena del valore del settore.

C'è comunque da evidenziare che l'interesse degli investitori per il settore alberghiero italiano è alta, soprattutto considerando il deterioramento delle performance dei mercati azionari, e gli investimenti, seppur prevalentemente in singoli alberghi sono, in questi anni, aumentati in modo esponenziale. Tuttavia, il comparto alberghiero ha ovviamente una sua intrinseca complessità, chi intende sviluppare una catena alberghiera nel nostro Paese può scegliere tre strade: acquisire alberghi già esistenti e ristrutturarli, acquisire immobili cambiando la destinazione d'uso o costruire le strutture ricettive ex novo. In tutti e tre i casi l'investitore affronta una serie di problematiche legate a questioni di ordine burocratico, in generale, a complessi interessi personali e familiari da parte dei potenziali venditori, quando si parla di acquisto di strutture esistenti, e alla scarsità di spazi disponibili soprattutto nel centro delle città, senza considerare poi le problematiche di natura organizzative e gestionali.

In un contesto così fortemente caratterizzato è evidente che gli operatori puntino a ottenere il massimo valore aggiunto dall'investimento realizzato. Tale obiettivo è tanto più raggiungibile quanto più è possibile creare delle sinergie tra le principali figure che caratterizzano la catena del valore del settore alberghiero; sinergie che vengono naturalmente massimizzate quando tutti gli attori della cate-

na del valore (gestore, costruttore, investitore e developer) o una buona parte di essi, agiscono sotto uno stesso azionariato. Infatti, una comune matrice finanziaria derivante dall'appartenenza al medesimo gruppo, permette innanzitutto una maggior sintonia e collaborazione nella valutazione del nuovo investimento normalmente basata su tre fondamentali elementi: la scelta della location, la scelta del tipo di investimento, l'analisi della capacità di ritorno. Allo stesso tempo, si rivela decisiva anche nella parte operativa del progetto. Così, nel caso dell'acquisizione di un albergo che non richieda particolari interventi di ristrutturazione, si potrebbe avere il massimo rendimento semplicemente da un forte interesse comune tra investitore e gestore, mentre nel caso della costruzione di nuove strutture, o della conversione di spazi già esistenti, è fondamentale poter creare delle sinergie tra tutti gli attori coinvolti, compresi il costruttore e il developer.

È proprio l'adozione di quest'ultimo modello, fortemente basato sull'interazione tra le diverse figure, che ha permesso alla catena che dirigo di svilupparsi trasformandosi in poco più di due anni da una piccola catena regionale a una delle principali catene nazionali. Per una catena alberghiera far parte di un Gruppo di costruzioni significa proprio poter attuare forti sinergie che rappresentano un decisivo vantaggio competitivo prevalentemente basato sulla specifica professionalità e il particolare know how maturati nel settore edilizio. Un'expertise di questo tipo, infatti, in un mercato alberghiero come quello italiano, diventa per la catena una leva decisiva per la crescita, mentre per il gruppo di costruzioni può rappresentare, oltre che un'opportunità di crescita, anche un'interessante forma di diversificazione del business.

Insomma, una maggiore flessibilità delle procedure, oggi decisamente troppo burocratizzate, il raggiungimento di un maggior grado di professionalità degli operatori, in aggiunta ai segnali positivi che si sono registrati già nei primi mesi di quest'anno, e che hanno visto i flussi turistici riprendersi dopo la forte crisi degli ultimi due anni, rappresentano alcuni dei più importanti fattori per dare un nuovo e decisivo impulso allo sviluppo del settore alberghiero che, in un Paese come l'Italia, non si dovrebbe mai dimenticare, rappresenta un comparto altamente strategico.

CHI È



■ Elena David, è nata a Prato nel 1961; dove risiede con il marito e i due figli. Conseguita la maturità scientifica, la David si iscrive a Firenze alla facoltà di Economia. Qui ha origine il suo legame con il mondo alberghiero. Realizza, infatti, una tesi sulle condizioni evolutive delle aziende alberghiere fiorentine: nel 1990 entra in *Starhotels* come assistente alla direzione finanziaria. Nel 1993

viene nominata assistente dell'amministratore unico della società e nel 1998 diviene consigliere di amministrazione e direttore generale della catena. Sotto la sua guida la società raggiunge importanti risultati. Nel luglio del 2000 è chiamata a dirigere *Bonaparte Hotel Group*, gruppo alberghiero acquistato dalla *Fusi Spa*. Elena David sviluppa e conduce il piano di

riposizionamento e sviluppo della catena. Un piano che parte dal rebranding, in virtù del quale nel luglio 2001 nasce *Una Hotels & Resorts* e arriva alla trasformazione della catena da regionale, concentrata in Lombardia, a nazionale, attraverso un intenso programma di acquisizioni. Docente presso la facoltà di Economia dell'Università di Firenze per il corso di diploma universitario in Economia e gestione dei servizi turistici, David dall'ottobre 2003 è membro del consiglio direttivo di Aica (Associazione italiana delle catene alberghiere). In maggio è stata insignita del prestigioso premio "Maria Bellisario" con la consegna della mela d'oro riservata alle donne che raggiungono significativi successi a livello nazionale e internazionale.



Elena David

* Ad *Una Hotels&Resorts*