

## Un incarico da vera vertigine

### Un manager italiano alla guida della compagnia turistica russa fondata da Stalin nel 1929

di **Massimiliano Sarti**



«Sono arrivato a Mosca come consulente. Poi, nel breve volgere di qualche mese, sono diventato presidente e amministratore delegato del gruppo. A questo punto penso che qui siano proprio contenti di me. Almeno mi auguro tanto quanto lo sono io». È sincero e piacevolmente stupito Luca Cola, nel raccontare la sua rapidissima carriera all'interno della compagnia turistica fondata da Stalin in persona nel lontano 1929, per gestire l'accesso dei viaggiatori stranieri all'interno dell'allora Unione Sovietica: con sede a Mosca, Intourist è oggi di proprietà, per il 66%, di Sistema, una tra le principali società di investimento a livello mondiale. Compito di Cola, che nel passato ha lavorato come direttore o project manager in organizzazioni del calibro di Una Hotels & Resorts, Best Western e Hilton Worldwide, sarà quindi quello di curare la riorganizzazione della compagnia, che attualmente possiede e gestisce, tra le altre cose, un portafoglio di undici hotel distribuiti in tutta la Russia, nella Csi (la Comunità degli Stati Indipendenti è la confederazione che riunisce dieci delle 15 ex Repubbliche Sovietiche, ndr) e in alcuni mercati chiave a livello internazionale, compresa l'Italia, dove è presente con il Principe di Forte dei Marmi.

**Domanda.** Dalla gestione dell'operatività quotidiana in hotel, seppur come general manager e in molte situazioni di start-up, alla responsabilità di un intero gruppo turistico: un salto decisamente impegnativo. Come ci si sente?

**Risposta.** Gli stimoli sono indubbiamente moltissimi, così come tantissimo è il lavoro da fare. Mi piace davvero però l'idea di poter mettere a frutto tutta la mia ormai pluridecennale esperienza nel settore dell'hôtellerie per una realtà così importante e, per di più, in un mercato totalmente nuovo e sfidante.

**D.** Non prova neppure un po' di vertigine?

**R.** Immagino di sì, ma sono talmente impegnato, e le giornate passano tanto velocemente, che non ho neanche il tempo di ascoltare le mie sensazioni. Anche perché, come capita spesso nella vita, è successo tutto così di fretta, e praticamente per caso, che non ho avuto ancora modo di realizzare esattamente quello che mi sta accadendo. A volte mi chiedo persino cosa ci faccio qui.

**D.** Come descriverebbe l'organizzazione di questo colosso del turismo russo e quali le differenze con le compagnie internazionali, quali Hilton, dove lei ha lavorato a lungo?

**R.** La parola chiave è burocrazia: qui ci sono molte figure professionali che nelle catene europee non esistono e si convive ancora con alcune reticenze, retaggio della vecchia Unione Sovietica; c'è poi forse poca cultura dell'ospitalità e una professionalità di non altissimo livello. Rispetto alle nostre latitudini, però, in Russia le imprese hanno grande voglia di fare e di investire. Inoltre la gente si muove volentieri ed è curiosa di imparare. Questa è una compagnia che è stata fondata ai tempi di Stalin, la cui storia è sempre corsa parallela a quella dell'Unione Sovietica: con il crollo dell'Urss è quindi andata incontro a un processo di privatizzazione e ora cerca di aprirsi al mondo, standardizzando strutture e qualità del servizio, esattamente come fanno tutte le altre catene internazionali.

**D.** Qual è quindi, a suo parere, il contributo che un manager italiano come lei può dare a una realtà come Intourist?

**R.** Grazie al mio lavoro io ho vissuto molti anni in giro per il mondo. Direi perciò che il mio contributo sarà soprattutto di carattere personale, in termini di professionalità, di esperienza maturata, ma soprattutto di grande passione. Questa per me è infatti un'avventura unica e una grande esperienza. Tanto più che il mondo del turismo in Russia è davvero tutto da scoprire.

**D.** Quali sono però le difficoltà di lavorare nel contesto di una holding da 330 mila dipendenti, che non si occupa solo di turismo, ma anche di petrolio, investimenti, telecomunicazioni, banche...?

**R.** Le maggiori criticità sono soprattutto dovute alle regole interne. Sistema, infatti, è quella che gli anglofoni definirebbero una «public company» (ossia una società ad azionariato diffuso, ndr): dobbiamo perciò rapportarci con un'infinità di organi di controllo, anche esterni. A ciò si aggiunga poi che io non parlo russo, mentre molti dei miei collaboratori non conoscono l'inglese, per cui mi capita spesso di dover ricorrere a un traduttore. E infine, ancora una volta, c'è il problema burocrazia: per ogni singola richiesta vanno sprecati quintali di carta...

**D.** Quali sono, quindi, i vostri obiettivi di breve, medio e lungo termine?

**R.** Nell'immediato contiamo soprattutto di ottimizzare, dal punto di vista operativo, gli asset che possediamo in Russia e all'estero. Per il medio termine, sempre in Russia stiamo ristrutturando quattro hotel che marchieremo Hilton, mentre ad Antalya, in Turchia, contiamo di aprire presto un paio di grandi strutture da oltre 700 stanze. La vision di lungo periodo, infine, è quella di crescere sensibilmente: attualmente, con i nostri circa 2 mila dipendenti e 2.900 camere, siamo infatti ancora relativamente piccoli, almeno rispetto alle altre società del gruppo. Il nostro obiettivo è perciò quello di raggiungere le 7 mila stanze nei prossimi cinque anni.

**D.** Quali ripercussioni sta avendo, o potrebbe avere, infine, l'attuale crisi ucraina sul comparto turistico russo?

**R.** Abbastanza pesanti. Basti pensare che da quando si è alzata la tensione internazionale, l'occupazione a Mosca è diminuita del 15% - 18% in tutti i segmenti di mercato: i viaggiatori leisure europei e americani preferiscono altre destinazioni mentre, per ovvie ragioni, il turismo ucraino si è completamente azzerato. Anche i volumi dell'outgoing, infine, sono sensibilmente diminuiti, perché molti russi preferiscono oggi fare le vacanze in patria.

Intourist in sintesi

A fine 2013, il gruppo Intourist vantava ricavi complessivi annui pari a 88,4 milioni di dollari Usa e redditi operativi per 12,3 milioni di dollari. Le note vicende russo-ucraine hanno tuttavia recentemente comportato un'erosione del

mercato della compagnia, che nel secondo trimestre 2014 ha registrato ricavi e profitti operativi in calo rispettivamente del 13,8% e del 46%, se confrontati con lo stesso periodo dell'anno scorso. I risultati espressi in moneta americana sono stati peraltro influenzati anche dal decremento relativo del valore del rublo (dati tratti dai risultati finanziari ufficiali Sistema). Attualmente, Intourist controlla e gestisce 2.947 camere in 11 hotel situati in Russia, Italia, Repubblica Ceca, Turchia, Crimea e Namibia.

Tutti i dati inseriti nel portale [www.jobintourism.it](http://www.jobintourism.it) restano esclusiva proprietà di Job in Tourism. La copia o anche la parziale riproduzione costituiscono reato se non effettuati con l'approvazione di Job in Tourism.