

05

ISSN 1121-0001  
Mensile - Anno L  
maggio 2023



# HOTEL

D O M A N I



## LUOGHI IN TRASFORMAZIONE

SPAZI RINNOVATI E INTERVENTI  
ARTISTICI PER UNA NUOVA OSPITALITÀ

**ELISABETTA FABRI**  
IMPREDITORIA AL FEMMINILE  
E L'ITALIA NEL CUORE

**TRA DENTRO E FUORI**  
FILTRI E DIAFRAMMI PER DEFINIRE  
GLI SPAZI DI PASSAGGIO

L'ospitalità come arte e il genius loci come fil rouge. Il futuro fatto di espansione e progetti e le radici dei cantieri vissuti con papà Ferruccio. Il ruolo di donna al comando, innamorata del nostro Paese e con le idee chiare su come tutelarlo. Intervista alla presidente e AD di Starhotels, Elisabetta Fabri

# la DONNA delle stelle

## Carta di identità

Fiorentina, madre di due gemelli, Elisabetta Fabri ha vissuto tra la città natale, Roma, Washington, New York e ancora Firenze, dove risiede. Dopo aver ottenuto il diploma all'École Hôtelière de Lausanne ed il bachelor in Business Administration alla John Cabot di Roma, inizia la sua attività nell'azienda di famiglia facendo esperienza nella gestione operativa alberghiera. Ad una formazione cosmopolita ha unito un lungo apprendistato, condotto "sul campo" fin da giovanissima. Nel 2000 assume la carica di AD e Vice Presidente di Starhotels SpA, di cui 11 anni più tardi diventa Presidente mantenendo la posizione di AD. Tra i tanti incarichi e riconoscimenti, di particolare rilevanza l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro ricevuta dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.



di Gianluca Miserendino

Nel corso di un'ora di conversazione, tra le parole di Elisabetta Fabri l'Italia ricorre spesso. Spessissimo. Ma mai per caso, e sempre con un'intenzione, come a pronunciare ogni volta la risposta a una domanda arrivata da lontano. L'Italia e poi il resto, accompagnata di volta in volta da "bellezza", "tesoro", "gioia" e altre parole di quelle che si riservano ai pochi. Agli eletti. A chi si ama. D'altronde la presidente e AD di Starhotels l'Italia ha imparato ad amarla due volte. La prima quando ci è nata, per giunta in quel salotto mistico che è Firenze. La seconda di riflesso, quando da ragazza con la valigia ha scorto e fatto suo il sentimento verso lo Stivale di chi italiano non era, in giro per il mondo. Non può stupire che oggi, dagli occhi degli altri, quel sentire le sia arrivato all'anima, e che "L'Italia nel cuore" sia oggi la frase-manifesto di una catena alberghiera da trenta e più alberghi, la sua. Oltre che una promessa per chi entra in hotel, e vuole trovarci luce per quello sguardo tricolore a lungo immaginato.

**La sua è la biografia di una persona che in hotel ci è praticamente nata, sulle orme di suo padre.**

Esattamente. Mio padre Ferruccio, ingegnere e costruttore di origini reatine, negli anni '80 ebbe l'intuizione di investire nel settore alberghiero, a cominciare da Firenze, dove sono nata. Era un uomo dai valori profondamente radicati, che mi ha trasmesso e fatto respirare sin da piccola quando, su ispirazione dei grandi gruppi americani, decise di dare vita ad una catena alberghiera di proprietà familiare, con hotel in quel cuore delle più belle città d'Italia. Nei miei ricordi di bambina conservo ancora le visite ai cantieri.

**Il suo percorso formativo è venuto di conseguenza.**

Sì, mi sono diplomata all'École Hôtelière de Lausanne, per poi conseguire un bachelor in Business Administration alla John Cabot di Roma. Quando sono tornata ho iniziato un lungo apprendistato, durante il quale ho ricoperto praticamente tutti i ruoli in hotel, preparandomi a prendere in mano le redini dell'azienda, inizialmente al fianco di mio padre. Starho-

Sopra, la collezione per la tavola Cloris, disegnata per Starhotels dalla designer Sara Ricciardi, presentata all'ultimo Fuorisalone e parte del progetto "La Grande Bellezza"



Helvetia & Bristol, Firenze



Helvetia & Bristol, Firenze

**Starhotels valorizza da sempre le risorse femminili. Nella foto in alto a sinistra, Elisabetta Fabri con il suo team di interior design. Ogni hotel del gruppo cerca di restituire il sense of place del luogo, anche attraverso la collaborazione con artigiani e aziende locali**



Hotel d'Inghilterra, Roma



Hotel d'Inghilterra, Roma



**LA NOSTRA FILOSOFIA AZIENDALE HA SEMPRE AVUTO NELL'IMPEGNO PER LA TUTELA DEL PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO UNO DEI VALORI DISTINTIVI**

...tels cresceva e io portavo avanti il mio percorso formativo, in gran parte all'estero: l'esperienza internazionale mi ha arricchita umanamente e mi ha insegnato quanto l'Italia sia amata nel mondo. Poi, nel '92, sono diventata imprenditrice a tutti gli effetti, fondando la Starhotels International e decidendo per l'acquisto - con il parere sfavorevole di mio padre - del The Michelangelo di New York, nel cuore di Manhattan. Aprire un hotel di lusso in un Paese in cui non eravamo ancora presenti è stato forse un azzardo, ma ha segnato la strada della nostra futura crescita sotto la mia direzione, incentrata sul riposizionamento dei nostri alberghi e l'internazionalizzazione del gruppo. È stato proprio mio padre a insegnarmi l'importanza di avere coraggio nella vita, di andare controcorrente quando necessario, di non arrendersi mai di fronte agli ostacoli.

**Cosa avrebbe fatto se non fosse cresciuta in azienda?**

Mi piaceva molto l'idea di frequentare il liceo artistico, e poi architettura. Ma l'interior design e l'architettura costituiscono comunque buona parte del mio lavoro, con lo studio interno che si occupa di tutti i nostri alberghi, dalla ristrutturazione alla manutenzione: abbiamo 4.200 camere di cui prenderci continuamente cura.

**Ad affiancarla si prepara una terza generazione?**

Sì, ho due figli gemelli di vent'anni. Mio figlio è in Svizzera, sulle mie stesse orme, mentre mio figlio è in Inghilterra a studiare business.

**Qual è l'aspetto dell'ospitalità che ritiene più suo e che fa da tratto unificante di ogni vostra struttura?**

L'ospitalità è per me un'arte, che portiamo avanti da oltre 40 anni con l'obiettivo di creare ricordi indelebili per gli ospiti che ci scelgono. Starhotels è cresciuta intorno all'importanza delle persone: la differenza sta sempre nell'attitudine di chi accoglie, nelle attenzioni, nell'empatia del personale che restituisce qualcosa di intangibile ma di grande valore. La passione delle persone si sente ed è contagiosa: in questo sono stata fortunata, perché sono sempre stata circondata da collaboratori appassionati di questo mondo, come me. E poi c'è un tratto unificante più "di sostanza".

**Quale?**

Ogni nostro hotel è progettato internamente, fatti salvi i casi in cui abbiamo innestato la visione di altri architetti, come per esempio Anuska Hempel per il Franklin di Londra e l'Helvetia & Bristol di Firenze. Cerchiamo di restituire sempre il sense of place, o genius loci che dir si voglia, anche attraverso la collaborazione con artigiani e aziende locali. Un altro filo comune delle nostre strutture è, infatti, il Made in Italy: per noi è un must, non si discute. E aiuta a rendere unico ogni nostro hotel. Mio padre aveva cominciato con degli hotel standardizzati, ma a Milano non puoi trovare lo stesso quadro, lo stesso

copriletto, la stessa hall che ha a Venezia. Quindi abbiamo cominciato a diversificare: richiede tempo e lavoro, ma oggi è raro trovare un nostro albergo uguale all'altro. In comune hanno quello che chiamo il "lusso democratico", quello che non mette in soggezione e rispetta la persona, regalando intimità e aria di casa.

**L'Italia riuscirà mai a esprimere una grande catena alberghiera europea, sul modello di quelle spagnole o francesi?**

È difficile, per caratteristiche tutte italiane che vedo da una parte anche come opportunità. Siamo un mercato difficilmente penetrabile, siamo molto individualisti e abbiamo un'ospitalità fatta di famiglie che hanno legami molto forti coi loro alberghi. Sicuramente Starhotels sarebbe la candidata perfetta per avviare il progetto di una grande catena internazionale: io stessa mi ritengo prima di tutto una proprietaria d'albergo, un'imprenditrice, e solo poi una manager. E questo costituirebbe una garanzia per gli altri proprietari, perché ragionano esattamente come loro.

**Da qui la recente apertura alla formula della gestione?**

Abbiamo sempre investito nella proprietà degli hotel, e oggi lo sviluppo prevede un modello diversificato, che include formule di management contract, franchising e lease. Siamo orientati ad aggiungere al nostro portfolio anche alberghi in gestione per arricchire l'offerta dell'alta gamma: è il caso del Gabrielli di Venezia, che riaprirà come 5 stelle lusso nel 2024. Penso che ci siano del-

le opportunità per allargare la famiglia: vogliamo offrire un modello che tenga insieme i vantaggi dell'essere parte del nostro portafoglio - in termini di livello, visibilità, marketing, revenue e assistenza - e il mantenimento della propria identità.

**Come mai a sud di Napoli non c'è ancora uno Starhotels?**

Il sud ci interessa molto, sia in chiave leisure che cittadina, ma non abbiamo ancora trovato l'opportunità giusta. Insieme alle destinazioni estere è uno dei nostri focus principali.

**Da quale regione le piacerebbe iniziare la "conquista" del Mezzogiorno?**

La Sicilia, la Puglia, le isole minori come Capri...

**Il 2022 per voi è stato l'anno del record. E il 2023?**

Supereremo lo scorso anno, siamo già sopra budget in questi primi mesi del 2023. E quindi siamo molto fiduciosi perché in genere i primi mesi dell'anno sono di bassa stagione, a New York, Parigi, Londra ma anche in Italia. Si vede che c'è un'accelerazione del business e della voglia di muoversi, e ne siamo felici.

**Qual è lo stato dell'arte della questione di genere nel settore?**

Sono cresciuta in una realtà che da sempre ha dato spazio prima di tutto al talento, senza indicazione di genere, e all'importanza dell'apporto femminile nell'ospitalità. Non nego di aver spesso notato che la presenza delle donne in ruoli apicali è ancora esigua in questo mondo, troppo spesso a prevalenza maschile seguendo preconcetti legati all'impegno che il settore alberghiero richiede. La forza distintiva delle donne sta nella propensione ad una leadership guidata da capacità quali mul-

## I trend: le nuove forme dell'ospitare

"Intercettare gusti e tendenze fa parte del nostro DNA. Starhotels nei suoi oltre 40 anni di vita ha cambiato pelle e strategie più volte. Qualcuno ha scritto che il lusso è il tempo... aggiungerei che il lusso è anche lo spazio. Dopo anni travagliati e sospesi abbiamo ancor più chiaro il valore di un'ospitalità riservata, di servizi privati, di spazi non condivisi, di una gamma di attenzioni che solo un albergo di fascia alta può garantire, in uno spazio esclusivo e sicuro. Oggi il sogno inespresso di molti è vivere nella Penthouse di un albergo, dove godere di libertà, spazio, relax e servizi di lusso, senza i problemi connessi ad una pur bellissima casa. Io stessa amo spesso trascorrere lunghi periodi in hotel. Per questo continuiamo ad investire nel design e nell'attenta personalizzazione delle suite, ognuna diversa

dalle altre. Inoltre, per diversificare la nostra offerta abbiamo portato avanti il progetto delle residenze di lusso con i Duomo Luxury Apartments di Milano, appartamenti e Penthouse adiacenti al Rosa Grand, che rappresentano la risposta ad una richiesta che arriva da un mercato evoluto che cerca residenze 'servite' nel cuore delle città con spazi ampi e tutti i comfort dell'albergo di fascia alta per soggiorni anche di lunga durata. Nel 2025, grazie alla partnership con Hines, arriverò anche il Teatro Luxury Apartments di Firenze, un concetto ancora diverso di ospitalità incentrato su una proposta residenziale di alta gamma in affitto composta da oltre 150 appartamenti di diversa tipologia e dimensioni proposte con formule di soggiorno flessibili per una domanda crescente di natura sia leisure che business".



tasking, pragmatismo, empatia e orientamento al risultato. La sensibilità, la professionalità e l'entusiasmo, insieme alla predisposizione a cercare soluzioni innovative e creative, sono valori che giocano molto a nostro favore. E non solo nel mondo dell'ospitalità. In Starhotels ci crediamo: per nutrire ulteriormente questa naturale vocazione aziendale, nel 2021 è nato il progetto "Un futuro da Star per donne manager".

### Di cosa si tratta?

È un'iniziativa finalizzata alla crescita di talenti femminili italiani - siano esse risorse interne o nuove figure - che vengono accompagnati in un percorso di carriera di 3-5 anni che culmina con il raggiungimento di posizioni chiave nelle strutture dell'azienda. Nel 2022 abbiamo portato avanti ben 23 tra promozioni e nuove assunzioni, raggiungendo il 57% di rappresentanza femminile in ruoli manageriali. Non per caso, Starhotels è risultata il miglior datore di lavoro per le donne nel settore alberghiero dallo studio Italy's Best Employers 2023 dell'Istituto Tedesco Qualità Finanza.

### Negli anni Starhotels si è distinta anche come mecenate. Come nasce questa volontà?

Sono stata abbastanza "esterofila", nella mia giovinezza. E ho imparato a guardare l'Italia con gli occhi degli stranieri, senza dare tutto per scontato: ho capito il valore che abbiamo e quanto bisogna ci sia di supportario. Ne ho fatto il nostro credo: come albergatori, siamo ambasciatori dell'italianità fin dal momento in cui i turisti entrano in hotel. È per questo che la nostra filosofia aziendale ha sempre avuto nell'impegno per la tutela del patrimonio storico-artistico uno dei valori distintivi. Ricordo con piacere il restauro della "Madonna del Velo" a Firenze, la donazione per il restauro del Maschio Angioino a Napoli, quello delle 28 statue degli "Illustri Toscani" della Loggia degli Uffizi e il rifacimento delle balaustre di Piazzale Michelangelo. Oltre all'arte, sono sempre stata appassionata della nostra ricchissima tradizione di alta artigianalità: per questo nel 2019 ho voluto dare vita a "La Grande Bellezza - The Dream Factory", un'iniziativa di mecenatismo contempora-



**Primo gruppo privato alberghiero italiano per fatturato, Starhotels opera nei segmenti upscale, upper upscale e luxury in Italia e a Londra, Parigi e New York**