

# Club Vacanze

Caso a cura di Andrea Martone

## Storia dell'impresa

Il Club Vacanze fu fondato nel 19XX, all'inizio era un'organizzazione non profit che serviva a promuovere iniziative vacanziera per gli associati. Nella fase iniziale i soci erano giovani appassionati di attività sportive, specie acquatiche, che sfruttavano il club per realizzare una vacanza all'altezza delle loro aspettative, che non trovavano riscontro nell'offerta vacanziera degli operatori tradizionali. Il primo villaggio era un campeggio nelle Baleari, ma ben presto le tende furono sostituite da bungalow e poi da costruzioni in muratura.

Dieci anni dopo fu aperto il primo villaggio invernale in Svizzera. Alla fine degli anni XX+10 il Club vacanze aveva allargato il suo raggio di azione nel Nord America e successivamente in estremo Oriente.

Nel primo decennio del 2000 erano attivi quasi 100 villaggi e circa 2.021.000 persone ogni anno visitavano i villaggi del Club Vacanze. Il fatturato si aggirava intorno a 1.898 milioni di Euro.

	19XX	19XY	19XZ	200X	200Y
Fatturato	1.220	1.254	1.178	1.477	1.898
Reddito netto	38	57	58	39	86
Cash Flow	72	89	79	105	133

Mil/euro

Alla fine degli anni '90 dello scorso secolo il Club Vacanze venne quotato in borsa e gli andamenti del titolo si dimostrarono subito molto soddisfacenti. Attualmente la compagine azionaria vede un patto di sindacato che controlla il 46,7 % del capitale, mentre un ulteriore 41,4 % del capitale è controllato da fondi di investimento nazionali ed esteri.

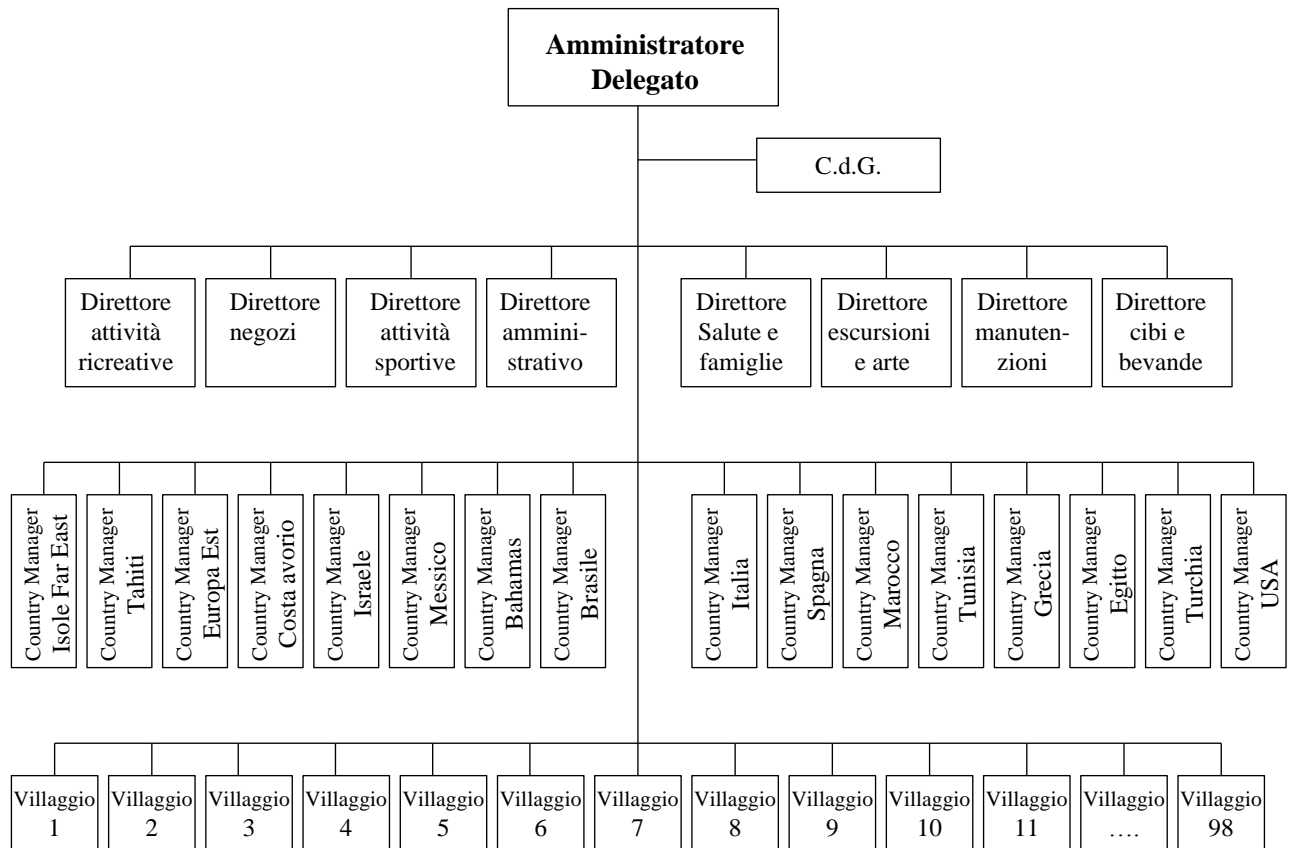
La missione del Club Vacanze è diventare leader mondiale del divertimento –vacanze, intrattenimento, escursioni- introducendo nuove attività e allargando il raggio di azione a tutte le attività legate al tempo libero.

## Organizzazione

Attualmente il Club Vacanze è strutturato su tre livelli organizzativi:

- Le **funzioni generali** accentrate presso il quartier generale. Sono 8 e a capo di ciascuna vi è un direttore funzionale;
- Le **divisioni/Paese** che presidiano le attività nelle diverse nazioni in cui il club vacanze ha una presenza produttiva (villaggio). Sono 16 e ciascuna è coordinata da un country manager;
- I **villaggi**, strutture produttive con un buon livello di autonomia, che sono coordinate da un capo villaggio.

L'organigramma sottostante evidenzia la struttura generale del Club Vacanze



I 3 livelli fanno diretto riferimento all'Amministratore Delegato che ha responsabilità diretta di direzione di tutte le attività operative.

Costui è anche il fondatore del Club Vacanze e cura personalmente il coordinamento dei tre livelli relazionandosi direttamente con i direttori funzionali, con i country manager e con i capi villaggio.

Il personale del Club Vacanze diviso nelle 3 componenti (dipendenti stabili, stagionali per l'animazione –GO-, e stagionali di servizio –GE-) era il seguente

	19XX	19XY	19XZ	200X	200Y
Numero dipendenti stabili	950	977	1.157	1.171	1.297
G.O. stagionali	6.700	6.800	8.100	7.000	7.300
GE (staff dei servizi)	12.600	12.600	12.800	12.400	12.400
<b>Totale</b>	<b>20.250</b>	<b>20.377</b>	<b>22.057</b>	<b>20.571</b>	<b>20.997</b>

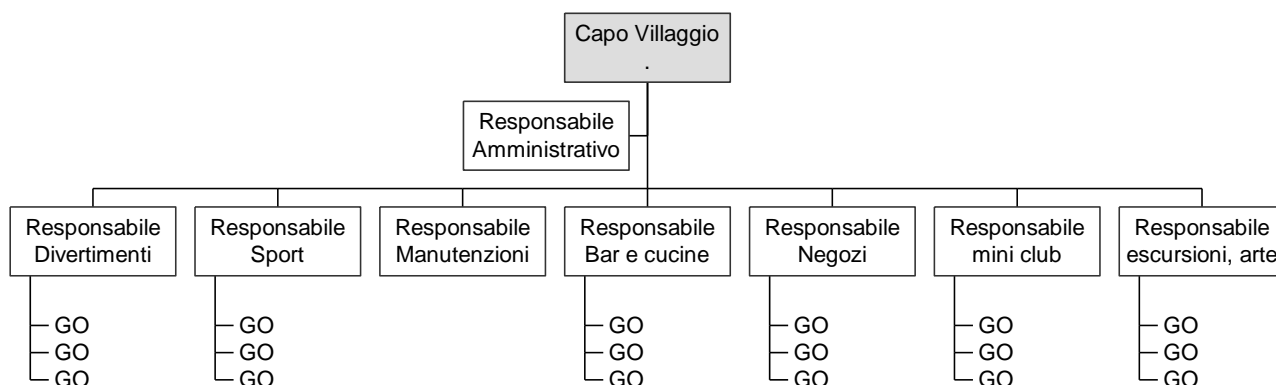
## Il villaggio

Attualmente il Club Vacanze ha 84 villaggi e prevede nei prossimi anni di costruirne altri 30. In ciascun villaggio è possibile usufruire di ospitalità alberghiera, di bungalow e di capanne in zone di particolare pregio ambientale.

Agli ospiti viene offerta una serie di attività sportive tra cui nuoto, tennis, vela, sci nautico, windsurf, tiro con l'arco, subacquea, equitazione etc.

Solitamente ogni sito è dotato di un'area commerciale, un parrucchiere, autonoleggio, banca etc.

L'organigramma tipo di un villaggio è il seguente:



Nel villaggio coesistono tre tipologie di dipendenti:

1. il personale amministrativo, che si occupa degli acquisti, dell'amministrazione, dei lavori di manutenzione, dei rapporti con le autorità locali, della gestione delle risorse umane etc.
2. Gli animatori, che si occupano del rapporto con i clienti, delle attività sportive, del ristorante, del bar e delle attività ricreative, della discoteca etc.
3. Gli addetti ai servizi, che sono, di solito, personale locale e si occupano di manutenzione, giardinaggio, servizi etc.

Ogni stagione tutto il personale, inclusa l'amministrazione del villaggio, viene trasferito da un villaggio all'altro, poiché è regola generale che nessuno rimanga più di sei mesi nello stesso luogo; unica eccezione è il responsabile della manutenzione che rimane stabile.

Il villaggio è guidato dal capo villaggio che si avvale della collaborazione di alcuni coordinatori (l'organigramma evidenzia i collaboratori di un villaggio/tipo).

### **Le direzioni funzionali**

I direttori funzionali sono responsabili delle politiche di funzione: essi assumono le decisioni riguardanti le strategie corporate del club: le attività ricreative di ciascun villaggio, il livello delle manutenzioni etc.

I direttori, ciascuno sulla base della sua area di competenza, assumono e formano gli animatori di ciascun villaggio. Il Board dei direttori funzionali, di concerto con l'Amministratore Delegato, nomina i capi villaggio.

Il Board definisce i programmi di rotazione del personale, i budget di investimento, le nuove iniziative etc.

In genere ogni direttore diventa tutore di alcuni villaggi, pertanto a prescindere dalla sua specializzazione funzionale, visita con continuità alcuni villaggi per coordinarli e raccoglierne le esigenze non solo rispetto alla sua funzione ma del villaggio in generale.

### **Il ruolo dei country manager**

I country manager sono i rappresentanti del Club Vacanze nei diversi Paesi ospitanti: si occupano delle relazioni politiche con i rappresentanti dei diversi governi locali (sindaci, funzionari e uffici regionali). Favoriscono gli inserimenti del personale che ogni sei mesi ruota nei vari villaggi del Paese di loro competenza, spiegando i costumi e le regole comportamentali del Paese, le feste nazionali etc.

Il loro obiettivo è quello di integrare politicamente e socialmente il Club Vacanze nel Paese ospitante, con particolare attenzione ai Paesi meno sviluppati, dove vi è uno stridente divario tra la ricchezza e l'abbondanza del villaggio e la povertà del contesto in cui opera.

I country manager si occupano dei contratti di tutto il personale, inclusi gli animatori, cercano e selezionano i fornitori locali, gestiscono gli acquisti in maniera centralizzata per ottimizzare le economie di scala. I country manager inoltre rinegoziano ogni sei mesi i salari di tutto il personale del Paese in cui operano.

Dal punto di vista organizzativo essi svolgono un'attività di antenna sul territorio per individuare nuovi potenziali siti e per vagliare le offerte degli investitori locali; inoltre garantiscono che presso ciascun villaggio si tenga conto delle specialità alimentari e delle particolarità sociali e culturali del Paese ospitante.

Il country manager garantisce anche assistenza legale a tutti i villaggi del suo territorio.

## **Animatori e amministratori**

La struttura amministrativa del Club Vacanze risulta fortemente accentrata e l'Amministratore delegato controlla direttamente i direttori funzionali, i country manager e i capi villaggio. Questo genera un affollamento di flussi informativi e operativi verso il vertice che spesso rallenta le operazioni.

La filosofia che ispira la direzione del Club è che i direttori funzionali e i country manager sono i custodi dell'economicità del Club vacanze, mentre i capi villaggio sono i custodi del divertimento dei clienti.

Gli animatori (GO) sono reclutati prevalentemente in Europa, sebbene il Club vacanze, ormai fortemente internazionalizzato, abbia una significativa fetta di clientela sul mercato americano e dell'estremo Oriente.

I GO sono solitamente giovani sotto i 30 anni, non sposati, che cambiano Paese in cui vivono ogni sei mesi. Senza radici, lavorano effettivamente molte ore al giorno e sono a disposizione 24 ore su 24, sette giorni alla settimana per un salario relativamente ridotto.

Si tratta di persone che si trovano indifferentemente a loro agio in Europa, Brasile o estremo Oriente. Devono essere allegri, disponibili, devono saper trattare con persone di qualsiasi Paese, provenienza ed esperienza professionale.

Sono il sale del Club Vacanze e sono visti una sorta di marziani: atletici, giovani, ricchi di esperienze, suscitano invidia e ammirazione, ma nello stesso tempo sono persone poco integrabili nei sistemi e nelle procedure organizzative.

La scelta di utilizzare animatori anche per l'amministrazione dei villaggi è dovuta alla necessità di creare un clima giocoso ed eccezionale in tutti i contesti: si vuole evitare la compresenza di soggetti di diversa estrazione (animatori e funzionari amministrativi) che possano entrare in conflitto e turbare il clima generale del villaggio.

La grande armonia interna al villaggio però non impedisce conflitti organizzativi, innanzitutto con le direzioni funzionali e con i rispettivi country manager, in effetti gli amministrativi dei villaggi si sentono naturalmente e spiritualmente dalla parte degli animatori e quindi tendono a non comprendere le istanze delle strutture funzionali e dei country manager, che giudicano troppo burocratiche.

I punti di frizione non mancano; in particolare sono motivo di continuo disagio:

- la pianificazione degli arrivi;
- la logistica centralizzata;
- la gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda la pianificazione degli arrivi il livello di incomprensione appare totale: le strutture funzionali (e in particolare il marketing) provvedono a pianificare gli arrivi, coordinando gli ordini che provengono dalle diverse agenzie di viaggio e tour operator. Fintanto che il Club aveva operato solo in Europa il marketing aveva previsto un solo giorno per gli arrivi e per le partenze, ma con l'allargamento dell'area di raccolta dei clienti a tutto il mondo non è più stato possibile compattare tutti gli arrivi in un sol giorno, pertanto i villaggi vedono arrivare nuovi gruppi di ospiti quasi ogni giorno. Se

questa opzione dal punto di vista commerciale ha allargato i mercati di riferimento, per la vita del villaggio è stata un disastro. Un capo villaggio illustra efficacemente il problema “L’arrivo e la partenza degli ospiti per un villaggio è un evento quasi epocale (anche se si ripete ogni settimana). Le iniziative di intrattenimento sono programmate settimanalmente e prevedono di intensificare il coinvolgimento che nei primi giorni, quando le persone sono appena arrivate e un po’ intimidite, hanno come finalità quella di favorire la socializzazione e negli ultimi giorni prevedono un crescendo di divertimento. Con arrivi tutti i giorni non è possibile programmare e graduare gli interventi. Inoltre il gradimento di un soggiorno è legato anche alla possibilità di incontrare altre persone con cui sviluppare relazioni sociali ed emotive, alla possibilità di creare un gruppo stabile di ospiti che vive insieme per sette giorni. Ma il continuo ruotare degli arrivi e delle partenze non permette il consolidarsi di alcun rapporto”. A ciò si aggiunga la fatica del continuo organizzare cocktail di benvenuto, con relativi sorrisi, che quasi ogni giorno impegna gli animatori.

Per quanto riguarda la logistica, gli acquisti sono centralizzati a livello di country manager per sfruttare le economie di scala che derivano dall’acquisto di grosse partite di merce. Ciascun villaggio ha però una limitata possibilità di spesa in autonomia per fare fronte ad emergenze ed esigenze specifiche.

Tali spese devono poi essere sottoposte all’attenzione degli organi di controllo alle dipendenze del country manager di riferimento, che ne vagliano l’economicità e l’opportunità. In caso di giudizio negativo il country manager esercita il suo “potere di veto” e comunica con una lettera che da quel momento in avanti è vietato procedere all’acquisto dei beni e servizi giudicati antieconomici.

Nel corso del tempo i villaggi hanno cercato di allargare questo budget discrezionale, perché molto più flessibile della gestione degli ordinativi a livello Paese e dunque dichiarano continuamente emergenze per poter by-passare la logistica centrale. In risposta i country manager fanno un ricorso sempre più massiccio al potere di veto per limitare le categorie di spesa non controllate direttamente da loro. Tutto ciò ha generato il fenomeno delle “spese nascoste”. Un controller illustra il problema in questi termini “Ci siamo accorti che alcuni contabili di villaggio con la connivenza del capo villaggio, si accordano con i fornitori per far apparire in fattura delle merci diverse da quelle effettivamente comprate così da sfuggire ai veti della direzione Paese”.

Quanto alla gestione del personale, questa è totalmente accentrata nel quartier generale, infatti, all’origine del club vi è l’idea che ogni sei mesi tutti gli animatori si incontrino in sede per definire le destinazioni. In questo modo si tengono vivi i contatti tra i diversi animatori che almeno due volte l’anno possono incontrarsi. Poiché gli animatori sono diventati circa 7.000, il giorno dell’incontro diventa un apocalisse con migliaia di giovani stipati in spazi ristretti che attendono di essere ricevuti dall’ufficio personale per conoscere la loro destinazione.

Inoltre le selezioni degli animatori sono totalmente centralizzate, così come la loro formazione. Questo garantisce un’uniformità di trattamento in qualsiasi Club ci si ritrovi, tuttavia non permette alcuna personalizzazione dei servizi in omaggio alle tradizioni

locali dei Paesi ospitanti. I country manager premono per procedure di reclutamento su base Paese, dal momento che già si occupano della selezione del personale operaio (GE). I capi villaggio, invece, vorrebbero poter partecipare alla selezione o, quanto meno, influenzare la formazione dei gruppi di animatori con cui collaborare.

In sede di assegnazione la direzione centrale definisce anche le attività che si svolgono in ciascun villaggio e questo è ulteriore motivo di frizione con i capi villaggio che, vivendo a stretto contatto con gli ospiti, ritengono di conoscere molto meglio dei burocrati del quartier generale le reali esigenze dei clienti.

Gli obiettivi strategici proposti dall'amministratore delegato sono i seguenti

1. Continuare la crescita, con l'obiettivo di raddoppiare il fatturato nei prossimi 5 anni
2. Continuare ad innovare l'offerta, sia come luoghi che come modalità e tipologia di servizi offerti
3. Favorire l'internazionalizzazione del club
4. Controllare i costi affinché non crescano più che proporzionalmente rispetto ai ricavi
5. Far sì che i villaggi non siano una realtà dorata totalmente estranea al territorio in cui sono inseriti, ma al contrario si integrino in essa.

Tuttavia per realizzare questi obiettivi è necessario superare alcune contraddizioni organizzative che stanno diventando problematiche.

## **Quesiti**

Dopo avere analizzato i fattori di complessità e il dinamismo del contesto, si valuti l'appropriatezza della struttura organizzativa del Club Vacanze.

Quali criticità emergono nella gestione del club? Quale è la loro origine?

Quali meccanismi di coordinamento dovrebbero essere introdotti per favorire una migliore gestione del club?