



Collana Casi Aziendali n. 2/2012

**GOVERNARE LA CRESCITA AZIENDALE:
IL CASO ELITE CLUB VACANZE**

di Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e
Maria Elena Dellanoce

SOMMARIO

1. Introduzione	3
2. La storia della famiglia Cardini-Vannucchi	4
3. Il punto di svolta: l'acquisto del primo campeggio.....	6
4. L'ingresso della nuova generazione.....	8
5. La nascita di Elite Club Vacanze.....	9
6. Le varie attività di business condotte oggi dal Gruppo ECV.....	11
7. I clienti a cui si rivolgono le strutture del Gruppo	16
8. Il ruolo fondamentale dei collaboratori.....	18
9. La struttura societaria e l'organizzazione del Gruppo.....	21
10. Le prospettive per il futuro.....	23
Allegato 1: La struttura societaria del Gruppo ECV.....	27
Allegato 2: ECV in cifre.....	28

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Elite Club Vacanze*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2012.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

Fax ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

GOVERNARE LA CRESCITA AZIENDALE: IL CASO ELITE CLUB VACANZE

di Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

1. Introduzione

Nel cuore della Toscana, all'interno del quieto e verdeggiante Valdarno, si estende una piccola cittadina di circa 17.000 anime chiamata Figline Valdarno. Percorrendo la strada di Norcenni, su per le colline adiacenti il paese, si raggiunge il campeggio "Norcenni Girasole", struttura turistica modernissima immersa in un parco di oltre 31 ettari. Il campeggio si adagia lungo i pendii coperti di ulivi, oleandri e pini, che offrono riparo ed ombra ai numerosi camper provenienti da ogni parte d'Europa ed alle graziose case mobili, posizionate a formare piccoli villaggi nel villaggio. A servizio degli ospiti, una miriade di negozi e punti di incontro: dalla palestra all'anfiteatro, passando per market, internet point, bazar, ristorante, gelateria e centro benessere e infine all'area piscine, proprio sottostante la zona dei ristoranti. Risalendo la collina, poi, proseguendo lungo la strada che attraversa longitudinalmente l'intera struttura, si giunge alla cosiddetta Laguna, uno spazio a monte del campeggio, dedicato ad altre piscine, sport e ristorazione che, con la sua posizione privilegiata, offre una vista mozzafiato sull'intero parco e sulle colline del Chianti.

Quello che ora appare a tutti gli effetti come un grande villaggio turistico, all'inizio degli anni Ottanta era un semplice campeggio fatto da piazzole per tende e roulotte. È in questo contesto che nasce la storia imprenditoriale dei quattro fratelli Cardini - Roberto, Mauro, Claudio e Roberta - famiglia di origini pratesi che in poco meno di 30 anni è riuscita a costruire, praticamente dal nulla, un gruppo turistico formato da nove grandi campeggi-villaggio gestiti direttamente in Italia; circa 1.000 case mobili di proprietà affittate in altri villaggi in Italia, Spagna e Croazia; tre ostelli di classe a Praga, Firenze e Berlino; due grandi ristoranti a Firenze e a Roma che offrono anche attività di spettacolo dal vivo, e, infine, un hotel di charme "Villa La Palagina" in località Figline Valdarno (FI).

L'incontro con la famiglia Cardini avviene proprio all'interno del campeggio Norcenni Girasole, luogo simbolo della nascita e dello sviluppo di un gruppo societario che oggi registra un giro d'affari di quasi 60 milioni di euro e che non pare risentire della crisi economica che dalla fine del 2008 ha investito l'economia globale. Per comprenderne la strategia e le dinamiche competitive, è necessario però procedere con ordine, delineando dapprima le tappe evolutive che hanno consentito di far nascere, nel 1982, la società capogruppo di questa importante realtà imprenditoriale toscana.

2. La storia della Famiglia Cardini-Vannucchi

La storia imprenditoriale della famiglia Cardini non inizia nel turismo e nemmeno parte dal Valdarno, bensì dalla città di Prato dove, subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, Adone Cardini decide di abbandonare il lavoro di bracciante agricolo per dedicarsi all'attività di tessitura. Grazie all'esperienza maturata dalla moglie Nada, Adone decide di acquistare il primo telaio a spola, con il quale dare inizio, nella piccola casa in affitto, a un piccolo laboratorio artigiano.

Per tutta la famiglia, bambini compresi, quella scelta significa necessariamente lavoro, lavoro e lavoro. Lavoro quasi senza interruzione, dalle 6 del mattino alle 10 di sera. Il primogenito della coppia, Roberto Cardini, ricorda quei tempi con commozione, raccontando come - all'età di sette anni - cercava anche lui di supportare i genitori nella fabbricazione delle stoffe: *«La mamma nella tessitura era molto più veloce del babbo, che aveva il compito di preparare il filato per il telaio. La sera, quando il babbo si accorgeva che lei, esausta, crollava addormentata accanto alla macchina, mi invitava affettuosamente ad aiutarlo per recuperare lo svantaggio da lui accumulato durante la giornata»*.

Dopo molti sacrifici, la famiglia Cardini riesce ad acquistare un piccolo magazzino in cui trasferire i telai che fino a quel momento erano stati posizionati all'interno del soggiorno. Oltre a Roberto anche il secondogenito Mauro - di tre anni più piccolo del fratello - cerca di sostenere i genitori nell'attività artigiana, tralasciando i giochi e la spensieratezza tipica dell'infanzia, per badare al telaio. Sono anni duri per i fratelli Cardini, in cui il poco reddito portato dal lavoro al telaio è l'unica via per far uscire la famiglia dalla povertà. Ricorda ancora Roberto: *«Ho ricevuto il primo giocattolo a nove anni. Il babbo ci fece una sorpresa: ci disse di cercare dentro una cesta piena di stoffe. Io e Mauro trovammo un pallone e una macchinina. Eravamo i bambini più felici del mondo»*.

Il lavoro, necessario e incessante, finisce per sostituire anche il tempo dedicato alla scuola: il massimo traguardo scolastico possibile per i figli di Adone è il diploma elementare, perché poi c'è bisogno delle forze dei ragazzi per far andare il telaio in laboratorio. E così, uno dopo l'altro, tutti e quattro i figli di Adone e Nadia - a Roberto e Mauro si sono uniti i più giovani Claudio e Roberta - sono avviati alla tessitura. Nel frattempo l'attività inizia a prendere piede e con i primi risparmi la famiglia Cardini riesce ad acquistare il terreno per costruire una piccola casa, accanto alla quale posizionare il laboratorio.

Tuttavia, mentre Claudio, Mauro e Roberta si dedicano a tempo pieno all'attività tessile di famiglia, Roberto decide di costituire un'attività autonoma per rendersi maggiormente indipendente sotto il profilo economico. Il nuovo business è legato al soccorso automobilistico, per la cui attuazione Roberto rileva un'officina meccanica convenzionata con il pronto intervento ACI, un'attività che gli consente di instaurare un'ampia rete di conoscenze legate al mondo del trasporto e dei viaggi.

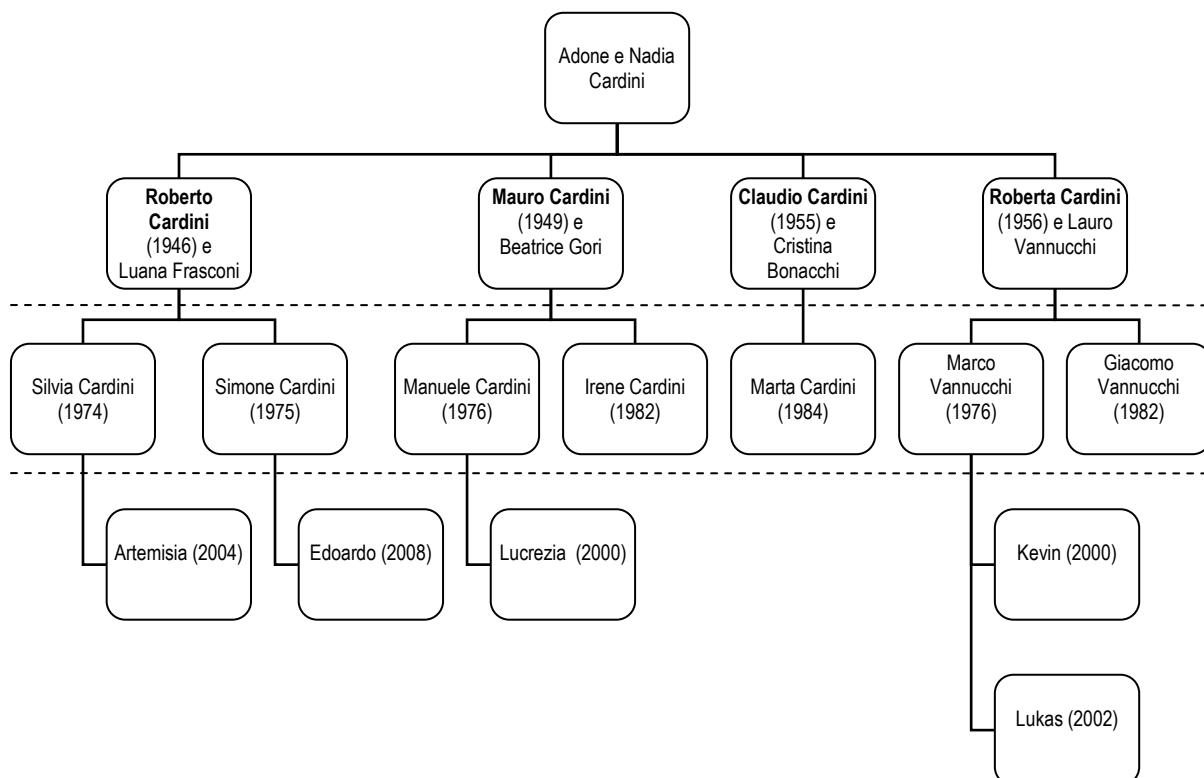
Sono gli anni del boom economico, durante i quali inizia a diffondersi nel Paese un nuovo modo di vivere la vacanza estiva ed i viaggi. L'ingresso nel mercato di caravan, roulotte e camper contagia non solo i turisti anglosassoni e tedeschi, ma anche i più "pigri" viaggiatori italiani, imponendo uno stile di vacanza itinerante, improntato su una maggiore autonomia ed indipendenza.

L'acquisto della prima roulotte da parte della famiglia Cardini avviene proprio in questi anni, grazie all'offerta di un amico di Roberto, il quale aveva necessità di vendere il proprio veicolo. Ricorda Roberto: «All'inizio dell'estate caricavo la roulotte sul furgone del soccorso stradale e la portavo nei campeggi della zona, dove restava a disposizione di tutti i componenti della famiglia per l'intero periodo estivo. Potevamo così a turno trascorrere qualche giorno di vacanza nelle più belle località marittime toscane: Castiglione della Pescaia, Massa Carrara, Marina di Castagneto Carducci... ».

Dagli anni Sessanta, sia il litorale che l'entroterra toscano sono stati caratterizzati dalla presenza di piccoli campeggi immersi nella macchia mediterranea, che hanno il pregio di offrire una duplice valenza turistica ai visitatori: da un lato la valorizzazione del patrimonio naturalistico e, dall'altro, la promozione dell'aspetto culturale e gastronomico della Toscana.

Oltre ai necessari momenti di vacanza e relax, per i quattro fratelli Cardini e i rispettivi coniugi gli anni sembrano trascorrere all'insegna della solita routine, basata su una forte dedizione al lavoro nel laboratorio tessile (presso cui è impiegato anche Lauro Vannucchi, marito di Roberta) o all'officina ACI. Routine interrotta solo dall'arrivo, a metà degli anni Settanta, dei primi figli ad allietare e vivacizzare le loro case.

Figura 1- Albero genealogico della famiglia Cardini-Vannucchi (luglio 2010)



3. Il punto di svolta: l'acquisto del primo campeggio

Mentre l'attività produttiva del laboratorio tessile procede a pieno regime, alla fine degli anni Settanta alcuni dubbi iniziano però ad insinuarsi progressivamente nella mente dei quattro fratelli. Sono dubbi volti a mettere in discussione proprio la realtà imprenditoriale di famiglia: *«Non mi sentivo soddisfatto del lavoro di tessitura, - racconta Claudio - perché per come andavano le cose nel settore, vivevamo sempre in apprensione. I costi dovevano sempre essere bassi, i margini non erano alti. Si lavorava moltissimo, ma sul filo del rasoio: temevo che i miei clienti non mi pagassero e, di conseguenza, temevo di lavorare senza ottenere un effettivo riscontro economico. Desideravo svincolarmi dalle logiche di credito e di finanziamento delle Banche, così da creare una realtà nostra più libera ed autonoma sotto il profilo finanziario».*

Queste riflessioni portano la famiglia Cardini-Vannucchi e, in particolare, Roberto e Claudio a maturare, nel 1981, una nuova idea imprenditoriale: la passione per il campeggio, che nel frattempo aveva contagiato l'intera famiglia, poteva infatti diventare una nuova attività di business.

Così, decidono di investire i risparmi guadagnati in una vita di lavoro all'interno di un campeggio, consapevoli che tale struttura turistica può offrire in futuro ai clienti una vacanza maggiormente dinamica, attiva ed autonoma, divenendo quindi una valida alternativa alle più tradizionali vacanze in albergo o in alloggi in affitto. Essi, infatti, ritengono che l'investimento in una realtà turistica di questo tipo sia in grado di generare ricavi certi ed immediati, con i quali ripagare da subito gli sforzi profusi nella gestione, senza dover dipendere dalla solvibilità dei clienti o dalle disponibilità delle banche.

Forti di queste speranze, Roberto e Claudio si rivolgono dapprima al titolare del "Camping dei Fiori" - vicino a Vada (Livorno) - presso il quale era posizionata la roulotte di famiglia, per proporgli di rilevare il campeggio. Ricorda Claudio: *«Il titolare mi chiese quanti soldi avevo a disposizione per comprare tutta la struttura. Io gli risposi "circa 200 milioni di lire". Erano tutti i nostri risparmi! Lui mi guardò in faccia e mi disse "Allora tornatene a casa, perché hai poche cartucce!", cioè troppi pochi soldi da investire. Ma io non mi diedi per vinto e continuai a guardarmi in torno per realizzare il mio progetto!».*

Sfumato il primo affare, i due non si scoraggiano e proseguono nell'intento di individuare un camping per intraprendere la nuova attività imprenditoriale. L'occasione non tarda ad arrivare e nel 1982 Claudio conosce Renzo Galardi, che a quei tempi gestiva il campeggio Il Girasole, di Figline Valdarno, un piccolo campeggio di 4 ettari di estensione, nel cuore delle colline del Chianti. Questa volta è la volta buona: Galardi, che è stanco di gestire da solo il campeggio e cerca un nuovo socio, accetta di vendere a Claudio il 50% della proprietà e di passargli la gestione.

Mentre Il Girasole raccoglie i primi riscontri e consensi tra gli ospiti, Mauro, con l'ausilio del cognato Lauro Vannucchi (marito di Roberta e da tutti considerato il "quarto fratello Cardini" grazie alla speciale sinergia con i cognati) continua a portare avanti il laboratorio tessile di famiglia a Prato.

Tuttavia, già nel 1983 la gestione familiare, allegra e disponibile, del campeggio inizia a dare i primi frutti: le presenze, circa 30.000, iniziano a crescere e l'attività appare avviata verso un brillante sviluppo. Insomma, anche qui il lavoro certo non manca e per lavoratori forti come i Cardini la sfida

diventa sempre più interessante. Per queste ragioni, pochi mesi più tardi, l'azienda tessile di famiglia viene venduta ad alcuni dipendenti storici. E così tutta la famiglia Cardini-Vannucchi compreso Roberto (che nel frattempo aveva anch'egli lasciato la propria attività di soccorso stradale e officina per unirsi a tempo pieno nell'avventura) si ritrova nuovamente unita per cominciare un nuovo percorso professionale: *«Così rilevammo anche il resto della proprietà, consegnando all'ex socio sei cambiali da 100 milioni di lire l'una. Eravamo finalmente proprietari al 100% de Il Girasole, con otto quote uguali divise tra noi»*. E infatti i quattro fratelli Cardini e i rispettivi coniugi costituiscono gli otto soci paritetici della società, la Figline Valdarno S.r.l., a cui è intestata la proprietà del campeggio Girasole.

Per gestire al meglio le diverse aree del camping, a ciascun componente della famiglia viene affidata la gestione di un servizio: a Roberta e Lauro il supermercato; a Roberto e Mauro, con le rispettive mogli, la ristorazione; a Cristina l'area contabile e amministrativa e la gestione della reception e del front-office per gli ospiti. Ricorda Cristina: *«Tra di noi della famiglia all'inizio ero l'unica a conoscere le lingue straniere, perché avevo studiato inglese e tedesco all'istituto tecnico superiore. Dunque ero io ad intrattenere i rapporti con gli ospiti stranieri, che numerosi frequentavano il Valdarno ed il campeggio, anche prima del nostro arrivo»*. Claudio, invece, guida e coordina insieme le attività del campeggio e il gruppo familiare, ad esempio cogliendo opportunità di mercato, costruendo relazioni sul territorio, aprendo nuovi contatti commerciali all'estero, reclutando di giovani da avviare al lavoro nelle diverse attività commerciali del campeggio.

Presto Il Girasole comincia a cambiare, a crescere, a trasformarsi: l'ampliamento degli spazi, il rifacimento delle strutture, l'ideazione di nuove attrazioni fa sì che ogni anno il campeggio riesca a offrire ai clienti qualcosa di nuovo.

Poco alla volta, il Girasole raggiunge l'estensione attuale di circa 110.000 mq, racchiudendo, entro il suo bellissimo parco, campi da tennis, piscine, palestra e maneggio, minigolf, discoteca, un teatro, strutture per l'animazione dei grandi e dei piccini. Tutte strutture immaginate, volute e spesso in buona parte realizzate (nel senso di "costruite con le loro mani") direttamente dai nuovi imprenditori. Dalle 30.000 presenze annue della metà degli anni Ottanta si passa alle 360.000 attuali (*ndr* 2010), di cui oltre il 90% rappresentato da clienti stranieri: soprattutto olandesi, inglese, tedeschi e danesi. Parte di questo successo dipende dagli accordi commerciali con tour operator nord europei, specializzati nella creazione di cataloghi di vacanza all'aria aperta per famiglie. Questi operatori cercano camping nel Sud Europa per installarvi le loro case mobili e gestire in loco i propri clienti per tutta la stagione, con stand e propri animatori dedicati, che si affiancano agli addetti del campeggio. Negli anni i Cardini stipulano accordi con alcuni di loro, diventandone in taluni casi veri partner e attirando così flussi notevoli di famiglie straniere sul proprio campeggio. Ancora oggi entrando al Girasole non si possono non notare i cartelli e gli stand di accoglienza e animazione dei vari Kel Ari, Boan Comfort Camp, Siblu, Homair Vacancies, VacanSoleil Camping Holidays.

Dedizione, passione e divertimento sono le accezioni che meglio sintetizzano il lavoro svolto dalla famiglia Cardini in quegli anni. La loro non è solo un'attività di direzione aziendale, ma si caratterizza per una reale e concreta operatività in ogni area funzionale. In caso di necessità, i

fratelli Cardini si adoperano come muratori nella costruzione delle piscine, nelle opere di manutenzione e gestione del verde, nell'ampliamento delle piazzole attrezzate per la sosta delle roulotte, nella costruzione degli edifici che ospitano i diversi punti di ristorazione. Il campeggio diventa, infatti, la loro casa, costruita pezzo per pezzo, mattone per mattone. E, di fatto, lo rimane sempre, anche quando cominciano ad abitare in proprie case al di fuori del recinto de Il Girasole.

4. L'ingresso della nuova generazione

Negli anni Ottanta, il Camping Girasole è la casa comune non solo dei quattro fratelli Cardini, ma anche delle loro rispettive famiglie. La seconda generazione è costituita da Silvia (1974) e Simone (1975), figli di Roberto e Luana; da Marco (1976) e Giacomo (1982), figli di Roberta e Lauro; da Marta (1984), figlia di Claudio e Cristina; e da Manuele (1976) ed Irene (1982), figli di Mauro e Beatrice. La famiglia si ritrova quotidianamente nel campeggio, il quale diventa teatro delle scorribande dei piccoli cuginetti: nel camping giocano e crescono tutti insieme, accanto ai loro genitori e zii.

Da subito, l'intenzione della famiglia Cardini è quella di responsabilizzare le nuove generazioni, imponendo loro piccole regole, come la necessità di pagare ogni consumazione presso i punti di ristoro del camping, per vivere la quotidianità in modo più attento e consapevole. Inoltre il valore della dedizione al lavoro, parte integrante della storia della famiglia Cardini/Vannucchi, viene quotidianamente trasmesso ai figli, quasi per osmosi. Fin da piccoli, nei ritagli di tempo dai compiti scolastici e poi durante la pausa estiva, vengono indirizzati naturalmente a svolgere piccoli lavori nel campeggio durante la stagione estiva, così come – a volte – durante i lavori di manutenzione d'inverno.

Spesso i ragazzi sono desiderosi di eguagliare le orme dei genitori e a volte sono loro stessi a chiedere di potersi rendere utili all'interno del campeggio. Ricorda Giacomo Vannucchi: *«un'estate, quand'ero alle medie, avevo chiesto di poter aiutare all'interno del supermercato. I miei genitori mi affidarono allora alla supervisione del responsabile del market e lavoravo due ore al giorno, dalle 10.00 alle 12.00. Il problema era che nel bel mezzo del mio turno lavorativo, nel campeggio veniva organizzato il torneo di ping-pong, al quale certo non potevo mancare! Così chiedevo al responsabile un'ora di permesso per poter giocare con gli altri ospiti del campeggio. In pratica... il mio "turno" si riduceva a poco più di un'ora al giorno! ».*

Avendo a disposizione una così numerosa e promettente generazione, la famiglia Cardini non trascura dunque di valutare le potenzialità che un ampliamento degli investimenti in campo turistico può offrire. E così, nel frattempo, i quattro fratelli continuano a guardarsi intorno, alla ricerca di opportunità per investire i rilevanti ricavi prodotti del campeggio nello sviluppo di nuove attività d'impresa.

Per il gruppo dei cugini, entrare nell'impresa di famiglia risulta una strada facile, naturale e anche attraente. Quasi tutti, dopo gli anni di scuola superiore (per lo più ad indirizzo turistico o professionale), cominciano a lavorare subito. Capita anche che qualcuno abbandoni gli studi prima, senza completare la scuola superiore, preferendo buttarsi nell'esperienza professionale, anziché

continuare a perdere tempo sui banchi scolastici. Non appena è possibile, i figli più grandi vengono indirizzati a tempo pieno alla vita lavorativa del villaggio.

Nel 1993, quindi, Silvia, Simone, Manuele e Marco vengono coinvolti nella conduzione di un secondo campeggio, preso in gestione in affitto sul litorale laziale. E così i quattro – nemmeno ventenni – lasciano la loro casa per coadiuvare il direttore di quella struttura vicino a Roma nelle attività di reception e di gestione.

5. La nascita di Elite Club Vacanze

Il grande successo ottenuto dal campeggio Norcenni Girasole presso la clientela straniera aveva convinto la famiglia Cardini che la formula di campeggio-villaggio che avevano messo a punto poteva funzionare anche in altre località turistiche. E le opportunità di crescere nel settore in quella prima parte degli anni Novanta erano davvero tante, per chi sapeva vederle e coglierle nel modo e nei tempi giusti.

Si trattava, dunque, di darsi da fare e costruire una realtà imprenditoriale ancora più grande, facendo leva sulle forze della famiglia. Ma contando, questa volta, anche sulle forze dei giovani.

Nel 1997 i quattro fratelli Cardini con i rispettivi coniugi decidono pertanto di dare una svolta agli equilibri proprietari che sino a quel momento avevano regolato la società di famiglia costituendo con i nipoti già impegnati in azienda (Silvia, Marco, Simone, Giacomo, Manuele) una nuova società, denominata Elite Club Vacanze S.r.l. (ECV), tramite la quale gestire tutte le strutture – presenti e future – condotte dalla famiglia Cardini-Vannucchi.

Sempre nel 1997, poi, a seguito di una nuova acquisizione parziale, la famiglia Cardini inizia a gestire anche un altro campeggio a Castiglione della Pescaia (poi successivamente lasciato). E così Simone e Manuele vengono spostati lì per coadiuvare il direttore di quest'altra struttura. Si tratta sempre di compiti molto concreti, che includono sia la relazione commerciale coi clienti che la costruzione manuale o la manutenzione di parti delle strutture.

Nel frattempo Marco dopo aver passato una stagione in una struttura sul Lago di Garda (1997), va per conto della società a gestire una struttura vicino a Venezia, il campeggio Alba D'oro.

Inizia in questo modo una gavetta dura e molto concreta, che permette però ai figli dei Cardini-Vannucchi di acquisire velocemente il mestiere, fino a diventare capaci di svolgere il ruolo a tutto tondo di direttore di campeggio: gestire la struttura ricettiva e i servizi complementari, governare decine di dipendenti (tra cui spesso anche giovani stranieri che lavorano come stagionali nella ristorazione o nell'animazione), coordinare i processi di relazione coi clienti (per lo più stranieri), sviluppare le strutture di servizio e le attrazioni.

Inizia a delinearsi, così, una struttura di Gruppo di imprese. Mentre la società madre, Figline Agriturismo S.p.a., è socio controllante della nuova società, nel capitale sociale della nuova società diventano soci anche i nipoti (escluse Marta e Irene che per motivi di studio non erano ancora entrate a far parte dell'azienda) con una quota pari al 5% a testa. Così i membri della seconda generazione entrano ufficialmente a far parte del gruppo imprenditoriale, divenendo man mano responsabili di alcune delle strutture che da quel momento, poco alla volta, vengono acquisite o

prese in gestione dal Gruppo. Si apre, infatti, una intensa stagione di sviluppo, connotata a volte da acquisizioni di strutture esistenti, a volte di gestione in affitto di strutture di altri, a volte di nuove aperture tramite investimento diretto. Si procede un po' per tentativi ed errori, talora iniziando lavori poi abbandonati per strada, altre volte, invece, imboccando subito il senso giusto e arrivando a veloci successi.

In poco più di 10 anni, dal 1997 al 2010, il Gruppo ECV è protagonista di un'espansione intensa, che lo porta a costituire un gruppo societario formato da nove Camping Village localizzati in belle località di Toscana, Veneto e Lazio e ottenendo un forte incremento del fatturato.

A ciascun membro della seconda generazione è affidata la gestione di una struttura, sebbene il turnover all'interno delle diverse società del gruppo rimanga molto elevato. A tal proposito Simone Cardini sottolinea: *«Il mio ingresso in azienda è avvenuto per gradi. Dapprima sono stato impiegato, insieme ad altri cugini, nel Campeggio di Castiglione della Pescaia, presso il quale, lavorando come dipendente sotto la direzione di un dirigente esterno, svolgevo compiti di front-office e di reception. Poi nel 1998 sono stato trasferito al Campeggio Michelangelo di Firenze, nel quale lavoravo alle dipendenze della precedente gestione - essendone stato perfezionato l'acquisto solo intorno all'anno 2000. In quella struttura sono stato investito di ruoli di crescente responsabilità, sino a diventarne direttore. Dopo circa otto anni sono stato trasferito al Campeggio 2004 di Roma, del quale sono divenuto direttore, supportato tuttavia dalla presenza di un altro collaboratore».*

Attualmente, dei sette nipoti Cardini-Vannucchi, ben cinque dirigono una struttura ricettiva facente parte del gruppo, amministrando, nel complesso, un giro d'affari di quasi 30 milioni di Euro: Silvia dirige il campeggio Norcenni Girasole di Figline Valdarno, Marco è direttore del campeggio Park Albatros di Livorno; Simone dirige il Camping Village a Roma; Giacomo è impegnato nella direzione del camping Fabulous, vicino a Ostia; Manuele, invece, si dedica alla gestione di una delle ultime strutture nate in casa ECV, e cioè l'ostello Plus Florence.

I cugini condividono tutti una cultura fortemente orientata al lavoro pratico, sul campo, a diretto contatto coi clienti e con le strutture: *«nessuno di noi è fatto per stare in ufficio - amano sottolineare - I campeggi siamo abituati a farceli da soli. Nel senso proprio di costruirli con le nostre mani».* Soprattutto i maschi sono cresciuti un po' direttori e un po' muratori, giacché – soprattutto d'inverno, quando il loro tempo è dedicato esclusivamente alla manutenzione degli immobili o alla costruzione delle nuove strutture – è facile vederli al lavoro insieme agli operai. Si distingue invece Silvia che, pur mostrando anch'essa uno spirito molto pratico, appare più portata al lavoro amministrativo. Recentemente, per il desiderio personale di completare la sua formazione, ha anche frequentato un master part-time in direzione e strategia d'impresa presso una nota business school milanese, impegnando a tale scopo tutto il (poco) tempo libero rimanente dal lavoro quotidiano al Girasole. È stata un'esperienza faticosa ma importante, che le ha aperto molto la mente rispetto al futuro del suo lavoro e dell'impresa di famiglia.

La serie dei cugini comprende infine Marta e Irene, che per ora (*ndr* luglio 2010) non sono ancora inserite in attività aziendali. Marta, figlia di Claudio e Cristina, sta completando la laurea magistrale in giurisprudenza all'Università di Firenze, mentre Irene, dopo alcuni anni di lavoro nei campeggi del

Gruppo, si è scritta alla facoltà di Economia, sempre all'Università di Firenze, dove sta completando il corso di laurea in management. Anche loro ovviamente stanno pensando a un futuro nell'impresa di famiglia, ma sono combattute tra il desiderio di entrare subito e l'intuizione che forse è meglio completare prima la loro formazione con un master professionalizzante oppure con una esperienza professionale all'esterno del cerchio familiare. Anche perché è difficile entrare da neo-laureati senza esperienza in un ambiente lavorativo in cui – di fatto – l'esperienza sul campo e la “gavetta” vengono considerati molto più importanti di qualsiasi percorso di studio o di formazione.

Pur vivendo oramai separati, per ragioni di lavoro, tra Figline, Roma e Livorno, genitori e figli sono soliti ritrovarsi periodicamente al Girasole per una formale riunione del consiglio di famiglia, unico organo decisionale, collettivo, con cui viene gestito il Gruppo. I quattro fratelli Cardini coi rispettivi coniugi (scherzosamente battezzati “i G8”) e i loro figli trascorrono insieme una domenica al mese, nella piccola sala riunioni dietro la reception del campeggio, per discutere argomenti tra i più vari: dalle grandi decisioni strategiche fino ai lavori di sostituzione delle grondaie delle case mobili dei singoli campeggi o alla scelta dei fornitori di bevande o tovagliette per la successiva stagione. Di volta in volta ogni familiare responsabile di una struttura relaziona agli altri sull'andamento delle presenze e degli incassi, nonché sui lavori che pensa di dover fare in futuro o sui problemi emersi a livello locale. Se non ci sono interventi, si dà per approvata la relazione. Altrimenti si discute – anche intensamente – su quanto fatto dagli altri nelle rispettive strutture e ogni membro della famiglia dice la sua su ogni punto, finché non si trova un accordo. Qualche volta all'incontro vengono invitati a tenere delle relazioni anche i collaboratori o i consulenti della famiglia, che tuttavia non partecipano formalmente alle decisioni. La riunione mensile era originariamente riservata ai soli componenti della famiglia impegnati in azienda, ma da settembre 2009 è stata aperta anche a Marta e Irene. È Silvia a convocare la riunione mensile, a fissare l'ordine del giorno (raccolte le indicazioni di Claudio e degli altri parenti) e a stendere infine un verbale sintetico di quanto in quella sede viene deciso.

6. Le varie attività di business condotte oggi dal Gruppo ECV

L'intensa spinta imprenditoriale in particolar modo di Claudio ha portato la famiglia ad entrare progressivamente in diversi ambiti di attività, sempre nel settore dell'ospitalità e ristorazione.

Nel giro di pochi anni, grazie al fiuto e al coraggio, sono state colte molte opportunità di acquisizioni o di investimento, che hanno portato il gruppo oggi a dedicarsi a quattro linee principali di attività: la gestione di nove campeggi-villaggio in Italia (divisi tra Toscana, Veneto e Lazio); la gestione di tre ostelli di classe (a Firenze, Praga e Berlino); la vendita tramite catalogo, col marchio ELLE Vacanze, di proprie case mobili ubicate in villaggi in Italia, Spagna, Francia e Croazia; la gestione di Risto-teather (cioè ampi ristoranti che offrono anche attività di intrattenimento dal vivo), ristoranti e locali pubblici in Roma e Firenze. In alcuni casi le strutture che ospitano tali attività sono di proprietà diretta della famiglia, acquistate attraverso apposite società immobiliari. In altri casi sono, invece, in affitto con contratti di lungo termine.

Il **Camping Village Norcenni Il Girasole**, acquisito dalla famiglia Cardini nel 1982, sorge all'interno di un suggestivo parco di pini ed ulivi sui cui pendii sorge una meravigliosa villa (Villa Norcenni) edificata nel XV secolo. Il camping è un vero e proprio villaggio turistico in grado di fornire ai propri ospiti (ci sono 4.100 posti letto) servizi di animazione, sport ed intrattenimento. Oltre ai numerosi punti ristorazione, il campeggio offre un centro benessere, supermercati, bazar, info-point, palestra, minigolf, campi da tennis, noleggio biciclette e maneggio. Completa l'offerta l'ampio parco acquatico formato da piscine olimpioniche, scivoli e giochi d'acqua. La sistemazione prevede tipologie di alloggio differenti: piazzole ombreggiate ed attrezzate per ospiti muniti di camper e roulotte, case mobili di piccole e grandi dimensioni, bungalow ed appartamenti, questi ultimi posizionati nella parte superiore del parco, accanto alla splendida Villa Norcenni. Per allietare la permanenza degli ospiti, inoltre, il camping organizza visite periodiche alle più belle città del Chianti e dell'entroterra toscano come Firenze, Siena, Pisa, Volterra e San Gimignano. Lo staff supporta inoltre gli ospiti nei trasferimenti da e per gli aeroporti, nel noleggio auto o nell'organizzazione di tour individuali. Il villaggio, diretto da Silvia Cardini, è stato insignito più volte del titolo di "campeggio dell'anno" dalle più importanti riviste del settore ed ho ottenuto le certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 a dimostrazione dell'elevato standard qualitativo dei servizi.

Il **Camping Michelangelo**, preso in gestione nel 2001 (la proprietà è del comune di Firenze), è una delle strutture più piccole del gruppo ECV, che gode tuttavia di una posizione privilegiata per godere delle bellezze della città di Firenze. Esso, infatti, si estende sulle colline del belvedere Michelangelo, all'interno di un parco naturale ricco di ulivi - i cui frutti vengono stagionalmente raccolti - che domina l'intero centro storico. Il villaggio offre una sistemazione ideale per chi desidera soggiornare nel centro della città, senza tuttavia rinunciare alla quiete ed al relax. Per le dimensioni contenute della struttura, i servizi offerti sono maggiormente limitati rispetto agli altri camping village del gruppo ECV. Essi comprendono: minimarket, giochi per bambini ed internet point. A differenza di altre strutture del Gruppo, il Michelangelo è aperto tutto l'anno, rappresentando un ottimo punto di riferimento per coloro i quali desiderano trascorrere anche pochi giorni nel meraviglioso capoluogo toscano. La struttura è gestita da Alessandra Geiger, dipendente storica del gruppo ECV, la quale amministra con passione ed efficienza tutte le risorse impiegate nel camping.

Il **Park Albatros** è uno dei camping village più grandi d'Europa e si estende, con i suoi 31 ettari di parco, sul litorale toscano di San Vincenzo, a pochi chilometri di distanza da Piombino. La spiaggia libera e l'ampio parco acquatico offrono l'opportunità di vivere piacevolmente il soggiorno, reso ancora più esclusivo dal ventaglio di ulteriori servizi presenti nella struttura: market, ristorante e pizzeria, gelateria, creperia, sala tv, animazione, centro estetico, calcetto, noleggio biciclette e scooter. La sistemazione degli ospiti, se muniti di camper, roulotte o caravan, avviene all'interno delle piazzole attrezzate ed ombreggiate, ovvero nelle modernissime case mobili dotate di ogni comfort. Dal 2004 la gestione del campeggio, in grado di ospitare 8.000 presenze giornaliere, è

affidata a Marco Vannucchi, il quale vive all'interno della struttura con la moglie Nadia – responsabile dell'area amministrativa – e con i due figli, Lukas e Kevin.

Il Camping Village Altomincio, a Valeggio sul Mincio (VR), si estende all'interno di un parco naturale di 6,6 ettari, a circa 7 Km a sud di Peschiera del Garda, conosciuta per essere una delle più apprezzate località balneari del Lago di Garda. È stato costruito da ECV e inaugurato nel 2009. La struttura offre una moltitudine di servizi che le consentono di soddisfare le esigenze di un pubblico costituito quasi esclusivamente da famiglie straniere con bambini piccoli: parco acquatico, supermercato, bazar, internet point, ristorante, gelateria e mini golf. Inoltre, un comodo servizio di noleggio biciclette consente di raggiungere, con una suggestiva pista ciclabile, il vicino lago. Per chi desidera invece rimanere all'interno della struttura, uno staff di animazione organizza tornei e giochi, così da allietare la permanenza di tutte le tipologie di ospiti. Per quanto concerne la sistemazione, il Camping Altomincio offre la possibilità di alloggiare in case mobili completamente attrezzate per nuclei di 4, 5 o 6 persone. La direzione di questa struttura, così come degli altri camping del nord-est (Alba D'Oro e Jolly) è affidata a Marco Calabrese, mentre Aldo Settembrini dal 2009 ha il ruolo di supervisore dei ristoranti interni.

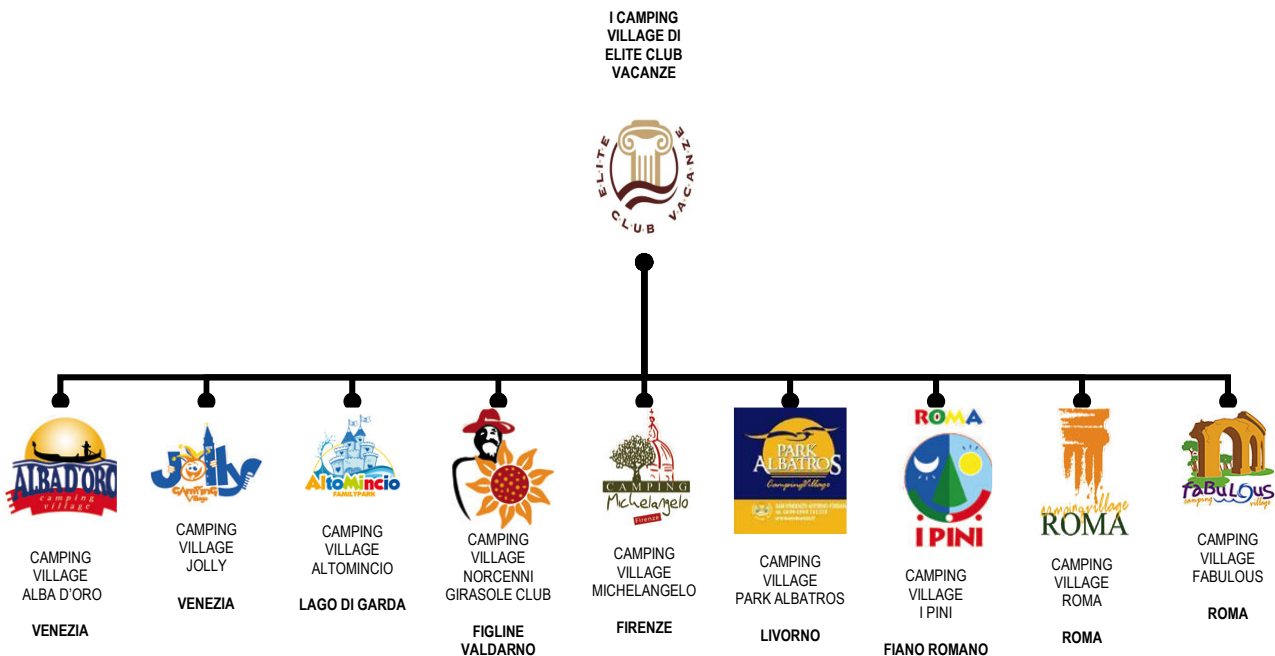
Il Camping Village Alba D'Oro sorge a pochi chilometri dalla città di Venezia, in una posizione geografica strategica per chi desidera soggiornare in un grazioso contesto naturale (24.000 mq circa di verde) a pochi passi dalla turistica città veneta. Il campeggio è in gestione a Elite Vacanze s.r.l. dal 1997. Gli ospiti della struttura possono usufruire di numerosi servizi tra cui piscina, idromassaggio, mini market, area fitness, ristorante, bar ed internet point, oltre al servizio di bus navetta per raggiungere i più vicini mezzi di trasporto pubblici. Nel campeggio la sistemazione può avvenire con mezzi propri all'interno di aree attrezzate o in alloggi messi a disposizione dal campeggio.

Il secondo campeggio del capoluogo veneto è il **Camping Village Jolly**, il quale si estende su una superficie di circa 25.000 mq nella località di Marghera. È stato rilevato dal Gruppo ECV nel 2006. La vicinanza con Venezia ne fa un luogo di sosta privilegiato per scoprire le bellezze culturali, architettoniche e paesaggistiche del territorio. La sistemazione può prevedere un pernottamento all'interno delle case mobili dislocate nel campeggio, ovvero l'utilizzo delle piazzole attrezzate per la sosta di camper e roulotte (in totale circa 75 piazzole). Anche il camping Jolly è dotato di piscine, palestra, market, pub ed internet point, ed offre un comodo servizio di shuttle bus a disposizione degli ospiti.

Il Camping Village Roma, è nato negli anni Cinquanta ed è il più antico campeggio della capitale. Si estende, con i suoi 7 ettari di parco, nel cuore del capoluogo laziale, a pochissimi chilometri di distanza dalla Città del Vaticano. Tale posizione "strategica" lo rende punto di riferimento ideale per coloro i quali desiderano assaporare, anche per pochi giorni, le bellezze architettoniche, artistiche ed eno-gastronomiche della città. La sistemazione presso la struttura, aperta tutto l'anno, può avvenire all'interno di case mobili o, per i camperisti, all'interno delle apposite piazzole attrezzate ed ombreggiate. L'acquisto del campeggio da parte di ECV risale al dicembre 2003. In quegli anni, a causa della scarsa manutenzione della struttura le presenze annue erano circa 30.000 turisti.

L'intervento della famiglia Cardini/Vannucchi produce subito frutti sulla gestione. Già l'anno seguente, grazie alle consistenti opere di ristrutturazione degli impianti sportivi e di ristorazione e delle piazzole con annesse strade e viali alberati, le presenze annue raggiungono quota 170.000 (+ 190%). Da quel momento la consistenza delle presenze annue aumenta progressivamente, raggiungendo nel 2009 quota 240.000. La ricettività è altresì passata da un totale di 620 posti nel 2003 ad una presenza giornaliera di circa 1.600 persone ed ha ottenuto le certificazioni ISO 9001 e ISO 14001. La direzione del camping è affidata a Simone Cardini il quale, con la collaborazione della moglie Julia – responsabile amministrativo-contabile di questa e delle altre strutture romane –, si occupa di tutti gli aspetti organizzativi, dalla qualità del servizio ai rapporti con i dipendenti (circa 35) alla supervisione delle opere di manutenzione.

Figura 2- I Camping village del gruppo Elite Club Vacanze (luglio 2010)



Fonte: Elaborazioni CERSI

I Pini Family Park di Roma è una struttura ricettiva dedicata a famiglie con bambini, rilevata dal Gruppo ECV nel 1999. Oltre alla suggestiva posizione – è situato all'interno di un bosco di querce secolari di oltre 50.000 mq in prossimità della Capitale – la struttura offre servizi specificatamente indirizzati a famiglie con bambini. Lo staff, infatti, organizza intrattenimenti e giochi per bambini, sia diurni che serali, oltre ad offrire un'assistenza giornaliera continua grazie ai Miniclub interni ed esterni. La permanenza all'interno della struttura può avvenire in moderne case mobili, in chalet o in tende-cassette, oppure negli spazi dedicati a camper e roulotte, dotati di ogni comfort.

Il terzo ed ultimo Camping Village ECV nel Lazio è il **Camping Village Fabulous**, in gestione al Gruppo ECV dal 2004. Il Camping Village Fabulous si trova all'interno del Parco del Litorale

Romano, davanti all'ingresso della tenuta del Presidente della Repubblica e si sviluppa in una pineta di secolari alberi d'alto fusto. Situato a metà strada tra Roma e Ostia, è ben collegato alle due località da un servizio di autobus di linea ed è un punto di partenza strategico per visitare sia la Capitale che gli scavi di Ostia Antica e le aree naturalistiche circostanti. I servizi offerti sono tutti all'insegna dello sport, del divertimento e del benessere. All'interno ci sono un bar, un ristorante/pizzeria con servizio da asporto, un pub, un minimarket, una gelateria, un info-point per prenotare escursioni e transfer da e verso gli aeroporti di Roma, un internet-point (Wifi), una sala giochi, un campo da calcetto e uno da pallavolo, campi da tennis, mini-golf, animazione per grandi e piccoli, piscine aperte nel periodo estivo e un ampio parcheggio.

Gli ospiti possono scegliere di soggiornare in comode case mobili o bungalow, dotate di tutti i comfort, e qualora volessero spostarsi con i loro camper o tende possono usufruire di più di 200 piazzole attrezzate.

Anche questo campeggio, così come il Camping Village Roma, è aperto tutto l'anno, rappresentando quindi la località ideale sia per chi desidera visitare la città eterna, sia per chi desidera rilassarsi fuori dalla città o in spiaggia lontano dal caos cittadino.

La presenza di ECV all'estero è costituita invece dai due **Ostelli PLUS**, uno a Praga e uno a Berlino, tramite i quali il gruppo si è proposto a una fascia nuova di turisti: i cosiddetti "backpackers". I viaggiatori "zaino in spalla" sono viaggiatori che amano muoversi in modo indipendente, autonomo e non organizzato e che prediligono città dinamiche per vivere la vacanza in modo intenso. Solitamente i backpackers sono viaggiatori giovani, con una limitata capacità di spesa e che, per tali ragioni, prediligono alloggiare in strutture economiche ed essenziali. ECV, nel desiderio di fidelizzare anche questa tipologia di turisti, che sino a questo momento venivano esclusi dalla propria offerta, maggiormente orientata a coppie e famiglie con bambini, crea nel 2007 il marchio PLUS nel tentativo di introdurre un pacchetto turistico unico e specificatamente studiato per le giovani generazioni. PLUS Praga e PLUS Berlino, infatti, sono strutture alberghiere diverse dai più tradizionali ostelli, essendo in grado di offrire servizi esclusivi, con un rapporto qualità-prezzo assolutamente imbattibile. Oltre alle posizioni geografiche privilegiate – essi infatti sorgono all'interno del centro storico delle città – questi Hostel-Hotel dispongono di piscina, sauna, lounge-bar e ristorante, zona fitness, internet point e servizio lavanderia. Il pernottamento, inoltre, può avvenire secondo tre modalità distinte: sistemazione in camere private da 2-3 posti letto; sistemazione in camere miste (4-8 posti letto) e camere Girls Only (4-8 posti letto) espressamente pensate per le ospiti femminili. In totale, gli Ostelli di Praga e di Berlino mettono a disposizione, rispettivamente, 114 e 239 camere, ognuna munita di servizi privati.

Il terzo PLUS Hostel è stato realizzato in Italia, e più precisamente a Firenze, a pochi passi dalla stazione ferroviaria di Santa Maria Novella, in pieno centro storico. Come gli altri Ostelli di classe del gruppo, esso offre servizi di alta qualità, dalla zona fitness alla piscina, oltre che una splendida terrazza panoramica con bar in grado di offrire una vista mozzafiato sulla città. L'Ostello di Firenze conta 106 stanze, per un totale di 421 posti letto suddivisi in camere private per 2-3 persone,

camere condivise per 4-6 persone e camere Girls Only per 4-8 persone. L'ostello di Firenze, inoltre, a differenza delle altre strutture di ECV è in grado di ospitare studenti e turisti che desiderano soggiornare in città per periodi prolungati, anche di alcuni mesi, come studenti e universitari. In questo modo, ECV è in grado di fidelizzare sia il cliente occasionale che quello che decide invece di permanere più tempo in città, volgendo tuttavia un'attenzione particolare alle generazioni più giovani. La struttura dell'ostello fiorentino è affidata a Manuele Cardini, il quale ne ha supervisionato e coordinato la realizzazione insieme allo zio Claudio.

La presenza estera di ECV, tuttavia, non si "esaurisce" solo negli Hostel di Praga e Berlino, ma si articola anche nella partnership con operatori stranieri, grazie ai quali il gruppo è attivo anche in alcuni villaggi all'estero, non di sua proprietà o gestione diretta. Ad oggi (*ndr* Luglio 2010) gestisce più di 1.000 case mobili di sua proprietà "parcheeggiate" permanentemente in quindici diverse strutture ospitanti in Italia, Croazia, Spagna e Francia. Tramite il brand **ELLE Vacanze.com** (amministrato dalla società Adak Italia S.r.l.) il Gruppo offre in tutt'Europa un catalogo specializzato in vacanze famiglia presso le sue case mobili all'estero e fornisce poi in loco un supporto diretto ai suoi clienti (reception, animazione con personale dedicato, servizi) grazie alle postazioni appositamente create in quei campeggi e gestite da personale del Gruppo. Si può dire così che ECV ha "imparato il mestiere" dai principali tour operator stranieri che negli anni Ottanta e Novanta hanno permesso il successo del Norcenni Girasole e ora – a sua volta – replica tale formula direttamente all'estero con propri cataloghi.

Completano l'offerta i due ristoranti che il gruppo possiede a Firenze, alcuni locali notturni (Risto-theater), l'hotel "Villa La Palagina" di Figline Valdarno e una piccola attività agricola legata all'appezzamento di terreno che lo circonda. All'interno di questo business, la particolarità dell'offerta di ECV è costituita dai Risto-theater, locali in cui è possibile cenare assistendo a spettacoli di vario genere (dalla musica al cabaret). I Risto-theater del gruppo ECV sono due: l'O'tel di Firenze (d'estate prende il nome Flò) e Il Centrale a Roma.

7. I clienti a cui si rivolgono le strutture del Gruppo

Le tipologie di clienti che soggiornano all'interno dei diversi camping variano a seconda della posizione geografica degli stessi. I campeggi posizionati all'interno delle grandi città d'arte (Roma, Firenze e Venezia) si caratterizzano per una clientela molto ampia, con un turnover decisamente elevato. Queste strutture, infatti, sono ideali per coloro i quali decidono di effettuare brevi periodi di vacanza finalizzati a scoprire le bellezze che queste città sanno offrire. Esse sono altresì apprezzate da coloro i quali desiderano proseguire il viaggio verso mete più lontane, decidendo di pernottare in un contesto piacevole e tranquillo poco distante dal centro urbano.

Diverse sono invece le tipologie di ospiti che frequentano i campeggi di San Vincenzo, Figline e Fiano Romano: per loro la struttura non è solamente un campeggio, ma è un vero e proprio villaggio turistico perfettamente organizzato per offrire ogni genere di comfort, come una piccola città, immersa tuttavia in bellissimi contesti naturalistici. Questi villaggi sono solitamente scelti sia

da ragazzi giovani che da famiglie con bambini, a dimostrazione dell'ampio e "variegato" bacino di utenza.

Per le famiglie con bambini, poi, ECV ha pensato di definire un'offerta *ad hoc* all'interno del Camping Altomincio di Verona e dei Pini di Roma. Questo campeggio è il primo in Italia in grado di soddisfare specificatamente le esigenze dei più piccoli, con aree attrezzate per i giochi all'aria aperta, un parco acquatico loro dedicato ed un servizio di Miniclub per intrattenere i piccoli ospiti. Volutamente, il campeggio è riservato solo a famiglie con bambini piccoli e non accetta altra tipologia di cliente.

In questo, come negli altri camping ECV, la nazionalità degli ospiti è soprattutto straniera: Olandesi, Tedeschi, Inglesi sembrano apprezzare molto questo genere di vacanza e rappresentano il 75% delle presenze, mentre i turisti italiani sono soprattutto camperisti che amano viaggiare da una località turistica ad un'altra.

Tabella 1- Matrice offerta e tipologia di clientela di ECV

TEMPI DI PERMANENZA	TIPOLOGIA DI CLIENTE	ESIGENZA DELLA CLIENTELA	OFFERTA DI ECV	STRUTTURE
Da 1 a 3 settimane	FAMIGLIE CON BAMBINI	<ul style="list-style-type: none"> • Luoghi sicuri per far giocare e divertire i loro bambini; • Elevato numero di servizi • Ottimo rapporto Qualità Prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Parchi acquatici a misura di bambino; • Miniclub; • Maneggi ed escursioni naturalistiche; 	<ul style="list-style-type: none"> • Altomincio • I Pini • Albatros • Norcenni • Girasole • Fabulous
Da 1 a 3 settimane	GIOVANI E COPPIE	<ul style="list-style-type: none"> • Vacanza in luoghi di interesse naturalistico e culturale; • Divertimento e sport; • Escursioni e gite • Relax e comfort 	<ul style="list-style-type: none"> • Palestre, fitness, centri estetici, impianti sportivi, Escursioni guidate alle città d'arte e gite eno-gastronomiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Norcenni • Girasole • Albatros • Fabulous
2 o 3 giorni	GIOVANI E TURISTI OCCASIONALI	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi ricettivi economici alternativi all'albergo; • Tranquillità lontano dai centri urbani; • Servizi di ristorazione e bar; • Piscina da frequentare nelle ore serali; • Vicinanza alle città d'arte 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di bungalow o case mobili; • Strutture immerse nel verde, ma in posizioni strategiche • Elevato numero di servizi con ottimo rapporto qualità/prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Michelangelo • Roma • Jolly • Fabulous • Alba D'Oro
2-3 GIORNI	GIOVANI 18-30 ANNI	<ul style="list-style-type: none"> • Alloggi economici • Strutture nel centro delle città • Servizi aggiuntivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Strutture nel centro delle città Europee • Camere dotate di bagno • Camere per sole ragazze • Prezzi vantaggiosi 	<ul style="list-style-type: none"> • PLUS Firenze • PLUS Praga • PLUS Berlino

Fonte: Elaborazioni CERSI

La strategia del gruppo, sin dalle origini, è dunque perfettamente delineabile: offrire ai propri ospiti non un semplice servizio di sistemazione e soggiorno – come nei più tradizionali campeggi –, ma garantire un'esperienza unica, basata su un ventaglio di opportunità, quali strutture con ampi spazi

verdi, parchi e giardini, vicine a città d'arte o a luoghi di interesse paesaggistico e culturale; ottimo rapporto qualità prezzo ed aree attrezzate in cui i bambini possano giocare in tutta sicurezza.

Le leve competitive su cui ECV fa affidamento sono quindi riassumibili in: un ottimo rapporto qualità/prezzo, che rende le strutture fruibili da un'ampia fascia di viaggiatori; la particolarità paesaggistica delle strutture, immerse solitamente in grandi parchi; l'elevato numero di servizi integrativi offerti agli ospiti; l'atmosfera familiare e cordiale che il personale contribuisce a creare; l'attenzione costante alle esigenze della clientela.

8. Il ruolo fondamentale dei collaboratori

In questi anni, il grande senso pratico e la volontà di misurarsi in prima persona dei Cardini-Vannucchi non hanno mai fatto diventare la gestione una prerogativa esclusiva dei membri della famiglia. Numerosi, infatti, sono i dipendenti storici che fin dalle origini hanno sostenuto la famiglia nel nuovo progetto, contribuendo in modo rilevante al successo.

Paolo Arnetoli, il cui ingresso all'interno della compagine dei collaboratori è frutto di una singolare casualità, è uno di questi. *«Nel 1983 – racconta – ero ospite del campeggio quando, mentre giocavo a tennis, una delle mogli dei fratelli Cardini si affaccia alla finestra e chiede se qualcuno poteva aiutarla in una telefonata con un cliente straniero. Io, che abitavo di fronte ad una scuola americana, parlavo molto bene la lingua. Mi sono dunque proposto di fare da interprete. Dopo quella telefonata Claudio mi ha chiesto di restare. Nel 1985, dopo aver assolto gli obblighi militari, ho fatto la prima stagione estiva all'interno del campeggio e da allora ho sempre lavorato qui»*. Dopo una lunga esperienza in più ruoli, attualmente Paolo gestisce i tre grandi ristoranti presenti all'interno della struttura Norcenni Girasole, oltre al ristorante Take-away e allo snack bar accanto alle piscine della Laguna. E' legato alla famiglia Cardini-Vannucchi da un importante e profondo rapporto di amicizia, sulla base del quale si è costruita anche un'intensa collaborazione imprenditoriale.

Poco dopo, nel 1988, anche sua sorella **Elisa Arnetoli** viene coinvolta nell'esperienza del campeggio Girasole, per dare una mano d'estate a Paolo nel bar della piscina. È però nel 1993, conseguito il diploma commerciale in lingue estere, che entra definitivamente a tempo pieno alla reception del Girasole. La carriera professionale di Elisa è cresciuta nel corso degli anni, passando da addetta al front-office, a responsabile della reception del Norcenni Girasole, responsabile della promozione (affiancando Claudio Cardini), sino a diventare responsabile dell'area commerciale-marketing dell'intero gruppo. Le funzioni da lei ricoperte vertono sulla partecipazione a fiere e manifestazioni del settore, sulla ricerca di contatti, presso i tour operator nazionali e internazionali, per promuovere le strutture del gruppo, sulle indagini di mercato volte ad individuare nuove e ulteriori aree di business ed infine sulla elaborazione di test e questionari valutativi da somministrare alle diverse strutture così da valutarne efficienza e standard qualitativi.

Aldo Settembrini si definisce "un commerciale creativo", cioè una persona capace di interpretare i gusti dei clienti, di capire le mode e di creare locali di successo, con l'atmosfera giusta. Attualmente è amministratore delegato della società che gestisce il Risto-Theater di O'tel a Firenze, ma la sua

carriera professionale non comincia in ECV. Dopo la scuola alberghiera, Aldo lavora all'estero per diversi anni (dapprima sulle navi da crociera di un grande gruppo internazionale e poi in un locale a New York), finché rientra in Toscana e apre un locale pubblico in Valdarno, insieme all'amico Paolo Arnetoli. È proprio quest'ultimo a presentarlo alla famiglia Cardini che nel 2000 gli chiede una mano per aprire un locale che da poco ha rilevato a Roma: il Teatro Centrale. Si tratta di un teatro storico dismesso, vicino a Piazza del Gesù, e l'idea è quella di trasformarlo in ristorante con intrattenimento live (musica e spettacoli). Aldo si butta subito nella sfida, occupandosi della ideazione e organizzazione del locale e poi nella direzione dello stesso. Nel 2001 il Risto-Theater Centrale a Roma, completamente rinnovato, apre i battenti al pubblico ed è subito un successo, tanto che diventa presto un locale cult nella capitale. Poco dopo appare chiaro che il concept del Centrale rappresenta un prototipo di successo da replicare in altre città, e questa volta l'opportunità intercettata dal Gruppo ECV è a Firenze. Nel 2006 Aldo inaugura il locale O'Tel Varietà a Firenze, costruito ex-novo su un terreno acquistato dai Cardini-Vannucchi. È poi la volta del Flò, ristorante e lounge bar sempre a Firenze, a Piazzale Michelangelo; e infine arriva anche Villa Fiorelli, a Prato. Aldo dirige personalmente tutte queste strutture, che fanno capo alla O'Tel Srl, di cui è amministratore delegato. Questa società, fondata formalmente nel 2005 a Firenze e controllata dal Gruppo ECV, ha oggi (*ndr* luglio 2010) circa 70 dipendenti distribuiti sui vari locali, e un fatturato di circa 25 milioni di euro; per la parte contabile e amministrativa si avvale di una struttura interna, autonoma rispetto ad ECV. Per le sue indubbie capacità nella gestione di locali e ristoranti, nell'estate del 2009 la famiglia Cardini-Vannucchi ha chiesto ad Aldo di fare anche il supervisore dei ristoranti di quattro campeggi del gruppo (Park Albatros, Altomincio, Jolly e Albadoro). È così oggi Aldo si divide tra Veneto, Toscana (percorre più di 90.000 Km all'anno in auto) per coordinare buona parte delle attività ristorative del Gruppo. Il ritmo di lavoro è molto intenso: nei periodi di picco stagionale dorme 4 ore al giorno e lavora sette giorni su sette.

Marco Calabrese è il gestore dei campeggi del Gruppo in Veneto e per questo ricopre il ruolo di Amministratore Delegato di Elite Club Veneto, la società di gestione dei due campeggi di Venezia e di quello di Valeggio sul Mincio. Laureato in Economia a Firenze, è considerato da tutti un po' il 'politico' del Gruppo, sarà un po' per quella 'passionaccia' per la politica che si porta dietro fin da giovane, un po' per l'esperienza fatta come assistente personale di un ex sindaco storico di Figline. Fatto sta che gli è riconosciuta una certa abilità nel trattare con le amministrazioni locali ed è fautore da sempre di uno stile di dialogo con gli enti locali. Con la famiglia Cardini-Vannucchi ha cominciato a collaborare nel 1998, in qualità di assistente dell'allora direttore del Campeggio Michelangelo, a Firenze. In verità faceva un po' di tutto: giardiniere, uomo delle pulizie, poi addetto e infine responsabile della reception. Persona schietta e franca, non esita a proporsi a Claudio anche per nuovi incarichi. E così nel 2000 passa a gestire la discoteca de Il Girasole. L'anno successivo va a seguire un ristorante gestito dalla famiglia Cardini in un campeggio (non loro) in Veneto. Lascia dunque Figline e si trasferisce definitivamente in Veneto, dove oltre ad occuparsi del ristorante assume poi la responsabilità di gestire le case mobili di Elle Vacanze nei campeggi del nord Italia e in Croazia, fino al 2007. Nel 2007 il Gruppo comincia la creazione del camping

Altomincio a Valeggio e Marco si offre di farne il direttore. Claudio e la famiglia gli danno fiducia, nominandolo amministratore delegato di Elite Club Veneto (di cui è anche socio col 5%), la società di gestione dei tre camping in Veneto. In questo ruolo dal 2007 è responsabile dei camping Jolly, Alba d'Oro e Altomincio, coadiuvato da due direttori, una vicedirettrice e un nutrito staff di persone, compresi alcuni addetti alla contabilità e uno studio di commercialista esterno.

Un ruolo fondamentale per il Gruppo lo svolge poi **Fabio Noferi**, dottore commercialista in Montevarchi (AR), titolare di uno studio in cui operano diversi collaboratori. Il rapporto che lega Noferi ai Cardini-Vannucchi va ben oltre un semplice rapporto professionale. Da lungo tempo lo studio Noferi funge sostanzialmente da ufficio amministrativo in outsourcing per molte società di ECV e redige il bilancio consolidato del Gruppo, con diversi dipendenti dedicati a tempo pieno a seguire costantemente le attività contabili, fiscali e amministrative delle attività della famiglia. Il dottor Noferi è il punto di riferimento costante per gli addetti dell'amministrazione interni al Gruppo, per Cristina, che ne è responsabile, e di fatto per tutti i membri della famiglia. Svolge poi consulenze nelle operazioni straordinarie condotte dalla famiglia Cardini.

Infine anche **Giovanni Elmi, detto Nanni**, è legato da un rapporto professionale e di amicizia che comincia alla fine degli anni Ottanta. Nanni è a sua volta imprenditore (gestisce infatti esercizi pubblici nella piazza principale di Figline), ma per volere dei Cardini è anche titolare della Gelateria Elmi, posizionata nella piazza centrale de Il Girasole, nonché dello snack bar accanto alle piscine basse. Nanni sottolinea: *«La famiglia Cardini sa che su di me può contare perché io vado oltre il semplice interesse economico. La mia più grande soddisfazione è essere in grado di supportarli nella gestione dei loro locali e non fungere da semplice fornitore di servizi».*

I collaboratori chiave della famiglia vivono questa fase di passaggio della storia del Gruppo con molta attenzione, nell'attesa che l'azienda evolva presto verso un assetto più organizzato e definito. Tra loro emerge in modo ricorrente una riflessione condivisa: *«Dopo tutti questi anni di lavoro insieme, siamo molto attaccati alla famiglia Cardini-Vannucchi. Loro ci considerano come membri della famiglia. Questo ci fa enorme piacere, ma è anche un grosso vincolo. Perché in molti momenti preferiremmo essere considerati dei manager professionisti e trattati come tali».*

Davanti alla nuova complessità gestionale il loro ruolo è cresciuto, così come l'impegno a loro richiesto. Preferirebbero ora vedere nelle aziende un maggiore grado di divisione e specializzazione del lavoro, con ruoli chiari e definiti, politiche formali di carriera e di valutazione delle persone. Vorrebbero vedersi riconoscere il loro ruolo direttivo in modo formale, in cui essere coinvolti nelle scelte e avere potere decisionale per le deleghe loro assegnate; mentre ora accusano la presenza di una catena di comando poco lineare, che vede spesso membri della famiglia interferire anche negli ambiti di responsabilità che invece sulla carta sono stati assegnati a loro. Auspicano l'adozione di politiche chiare, di regole e anche di un po' più di gerarchia. C'è infatti una certa tendenza a fare ognuno quello che gli pare, risolvendo poi i problemi emergenti durante le "riunioni dei G8" o tramite interventi diretti di alcuni membri della prima generazione sul personale. Insomma, l'aspettativa è che si passi presto da una logica familiare a una più aziendale.

Il cambiamento atteso riguarda in generale anche i sistemi di management. Per esser più efficienti nel loro lavoro occorrerebbe avere a disposizione un sistema integrato di programmazione e controllo di gestione, capace di dare periodicamente conto dei risultati (costi, ricavi, margini) ad ogni responsabile, in modo da poter controllare settimanalmente la direzione delle attività e intervenire tempestivamente sulle leve gestionali. In mancanza di tutto ciò, alcuni di loro hanno realizzato soluzioni di contabilità analitica "in economia" o si appoggiano a professionisti a servizio delle singole società.

Tuttavia per fare tutto ciò servirebbe all'interno del Gruppo una funzione amministrativa evoluta, a livello centrale, e un consiglio di amministrazione che affidi obiettivi di medio-lungo termine, secondo una logica di pianificazione in cui siano chiare le responsabilità e si sappia quali risorse sono a disposizione per perseguirli. E in cui le persone (dipendenti e manager) vengono valutate secondo le loro competenze e l'effettiva capacità di raggiungere gli obiettivi che gli sono stati assegnati, anziché con gli occhi che si riservano alla valutazione dei familiari.

Insomma, l'aspettativa è quella di un'organizzazione in cui al fianco degli imprenditori ci sia una classe dirigente che è in grado di guidare davvero le unità di business assegnate, perché conosce e condivide una strategia di lungo periodo. «*Dopo lo sviluppo – dicono un po' all'unisono – è giunto oggi il tempo della riflessione, del consolidamento, della razionalizzazione...*».

9. La struttura societaria e l'organizzazione del Gruppo

La rapida crescita conosciuta dal Gruppo ECV dalla metà degli anni Novanta ad oggi ha generato una struttura societaria complessa, costituita attualmente da 31 distinte società di capitale (alcune sono operative, altre sono pure immobiliari) e articolata attorno ad una holding operativa principale, Figline Agriturismo Spa, che controlla a sua volta al 60% una seconda holding operativa, Elite Vacanze S.r.l.. Nella seconda holding vi è la presenza, come azionisti, anche dei membri della seconda generazione imprenditoriale (cfr. Allegato 1). A Elite Vacanze Srl fanno capo a loro volta le due società operative a cui è riconducibile la gestione dei campeggi in Veneto e le attività in Toscana (escluso il camping Girasole), rispettivamente Elite Club Veneto ed Elite Club Toscana. Inoltre Elite Vacanze controlla anche tutte le altre attività estere ed italiane del gruppo.

Nonostante oggi emerga chiaramente la possibilità di ottenere importanti economie di scala a livello centrale e sebbene sia evidente a tutti la necessità di dar vita a una struttura organizzativa capace di coordinare con più efficacia ed efficienza le varie attività riconducibili a ECV, il Gruppo non si è ancora dotato di una vera e propria struttura centralizzata.

L'attività ruota principalmente attorno alle figure dei direttori (dei campeggi, degli ostelli e degli altri locali), che hanno un elevato grado di autonomia decisionale. Il Gruppo sta insieme prevalentemente grazie al lavoro intenso di collegamento e coordinamento svolto principalmente da Claudio (con l'aiuto di alcuni collaboratori per la parte ristorazione), nonché grazie all'esistenza delle riunioni mensili della famiglia, che rappresentano il luogo ove i problemi e le istanze delle varie unità di business vengono comunicate e discusse.

Ancora non esistono, tuttavia, politiche formali di Gruppo che possano regolamentare con efficienza i processi decisionali e le procedure organizzative. Tanto meno esistono funzioni centralizzate del Gruppo, poiché ECV non si struttura secondo le tipiche aree funzionali d'azienda, non avendo né un ufficio acquisti o fornitori, né tanto meno una propria funzione amministrativa centralizzata. L'unica eccezione è l'Ufficio Marketing, costituito nel 2007 con il compito di amministrare l'enorme patrimonio informativo delle strutture. La responsabilità dell'ufficio è affidata ad Elisa Arnetoli, affiancata da cinque giovani dipendenti con specializzazioni universitarie e formative nel campo del marketing. La creazione di un ufficio che funga da coordinamento commerciale per le diverse strutture turistiche del Gruppo – la direzione delle quali è affidata all'autonomia gestionale di un componente della famiglia ovvero di un direttore "esterno" – è un fattore fortemente voluto da taluni esponenti della famiglia, consapevoli dei punti di criticità che un gruppo di così vasta e complessa articolazione può presentare. Inoltre, per ciò che concerne invece la gestione del personale, nel 2003 viene fondata la società cooperativa SeTI (Servizi Turistici Integrati) il cui scopo è quello di fornire le risorse umane necessarie per l'operatività dei diversi camping. SeTI nasce inizialmente con lo scopo di coordinare e formare il personale assunto a tempo indeterminato o con forme contrattuali più flessibili, in modo da supportare le figure dirigenziali con preparati e validi collaboratori. Ora il presidente Lorenzo Gambi (anch'esso legato da un rapporto di parentela con la famiglia Cardini), punta a rafforzare la presenza di SeTI all'interno del Gruppo, consapevole della necessità di istituire prima o poi un centro funzionale per il coordinamento delle numerose figure professionali assunte da ECV. Tuttavia, per il momento, la cooperativa appare principalmente uno strumento giuridico volto a gestire con flessibilità gli aspetti contrattuali inerenti le posizioni lavorative dei collaboratori.

In effetti, il problema delle competenze, sia per quanto concerne i livelli professionali più bassi che per ciò che riguarda l'apparato dirigenziale, rappresenta certamente una sfida per il futuro.

Ciò che oggi è ECV lo deve soprattutto alla cultura del lavoro e alla forte determinazione derivati dalla cultura della famiglia imprenditoriale, che hanno consentito di costituire una florida realtà aziendale, nonostante la modesta formazione scolastica. Per la prima generazione, infatti, la priorità è stata sempre quella di realizzarsi sotto il profilo professionale, mettendosi in discussione in prima persona. Il lavoro non ha mai spaventato i fratelli Cardini ed è per questo che, con costanza ed intelligenza, in poco meno di trent'anni hanno creato una solida e dinamica realtà societaria, pronta ad accogliere le sfide future. La seconda generazione imprenditoriale ha assorbito molto questa cultura della dedizione assoluta al lavoro. Tuttavia, la crescita quasi esponenziale che in questi ultimi dieci anni ha caratterizzato il gruppo necessita oggi anche di competenze e conoscenze che ne migliorino l'efficienza. La creazione di uffici appositi per la gestione delle diverse aree funzionali e di figure responsabili, su cui fare affidamento e che fungano da punto di riferimento per la risoluzione delle problematiche quotidiane legate alla realtà d'impresa (come la gestione del processo acquisti, ovvero un controllo di gestione centralizzato che sia in grado di monitorare i diversi centri di costo dell'azienda), sta diventando un fattore di primaria importanza.

A queste considerazioni si somma la volontà, da parte della prima generazione imprenditoriale, di abbandonare gradualmente la gestione dell'azienda per lasciare spazio a figli e nipoti. La carismatica leadership di Claudio dovrà trovare dunque uno o più validi sostituti, i quali sappiano conciliare la passione e la dedizione al lavoro con solide competenze manageriali per traghettare il gruppo ECV nel futuro. La linea di Elite Club Vacanze, infatti, è quella di valorizzare e premiare le risorse cresciute in seno all'azienda, abbandonando, in prima analisi, la possibilità di far entrare nel gruppo figure manageriali esterne.

10. Le prospettive per il futuro

La proprietà è pienamente consapevole che il Gruppo sta vivendo una fase complessa e che dopo una periodo così intenso di sviluppo è necessario procedere ora a una razionalizzazione della struttura organizzativa e societaria, al fine di: a) cogliere a pieno le possibili sinergie esistenti tra i diversi business; b) sviluppare competenze gestionali più adeguate alle nuove dimensioni dell'impresa; c) impostare una strategia competitiva e organizzativa di successo per i prossimi anni. In particolare nel corso delle ultime riunioni di famiglia sono stati trattati – sebbene ancora in via istruttoria – alcuni temi importanti inerenti il futuro dell'impresa.

Una **razionalizzazione della struttura societaria**, attraverso un ridisegno delle società in cui si articola il gruppo, per meglio distinguere la parte strettamente gestionale del business da quella immobiliare. Infatti, la gestione patrimoniale degli immobili strumentali allo svolgimento dell'attività ricettiva rappresenta una tipologia di business con caratteristiche distinte dalla vera e propria attività di erogazione di servizi turistici. Richiede un'immobilizzazione consistente di patrimonio, una valutazione accurata degli investimenti e un'amministrazione oculata dell'impiego dei mezzi propri e di terzi utilizzati per finanziare le acquisizioni di nuove strutture. La redditività di tali investimenti dipende non solo dai flussi di cassa generati dagli affitti alle imprese del gruppo erogatrici di servizi, ma anche dall'incremento di valore patrimoniale legato ai cespiti. Ora che il capitale investito è rilevante e il ricorso al debito è cresciuto in modo importante, gli azionisti di ECV hanno acquisito maggiore consapevolezza di quanto la gestione patrimoniale e finanziaria sia rilevante per la continuità aziendale. Peraltro, su questa parte specifica del business nutrono la convinzione che potrebbe esserci un interesse concreto da parte di un investitore esterno specializzato, che potrebbe entrare con una quota di minoranza in una eventuale società immobiliare facente capo al gruppo. Tuttavia questa eventualità sarà certamente una questione di non facile gestione. Di norma, infatti, qualsiasi investitore esterno interessato a mettere risorse finanziarie – anche come socio di minoranza - in un gruppo imprenditoriale richiede agli azionisti di controllo la massima trasparenza e accuratezza contabile (in fase preventiva come consuntiva) di tutto il Gruppo, partecipazione diretta ai meccanismi di decisione ed elevata accuratezza nella definizione degli obiettivi strategici da raggiungere. Si tratta di requisiti che di solito sono di difficile "digeribilità" nella maggior parte delle imprese familiari italiane...

La **valorizzazione dei collaboratori e la progressiva "managerializzazione" del Gruppo**. Il nucleo familiare si rende conto che non può più amministrare da solo una realtà imprenditoriale così

complessa. Da un lato l'impegno richiesto è diventato eccessivo anche per chi è abituato da sempre al lavoro, dall'altro il coordinamento delle varie attività richiede modalità organizzative più sofisticate rispetto al passato e le competenze richieste sono sempre più specialistiche, e non più focalizzate solo nell'area commerciale o della progettazione e manutenzione delle strutture. La prima generazione si aspetta – legittimamente – di potersi finalmente godere i frutti del suo impegno. La seconda generazione lamenta comunque il fatto che vorrebbe avere anche un po' più di tempo per sé e le proprie famiglie, ma lavorando 12-14 ore al giorno, sette giorni su sette, 365 giorni all'anno, questo è poco fattibile. La soluzione che tutti intuiscono è quella di dare maggiore spazio ai collaboratori più fidati, investendoli di una parte di responsabilità fino ad ora ricoperte da alcuni dei membri della famiglia. Si pone però il problema di individuare i ruoli giusti per le varie persone, di definire meglio il loro inquadramento e di coinvolgerli in modo diverso nei processi decisionali gestiti fino ad ora solo dalla proprietà. Inoltre la creazione dell'ufficio marketing centralizzato e i tentativi – fino ad ora non perfettamente riusciti – di dar vita ad altre funzioni comuni (ad esempio dal lato degli acquisti o della gestione del personale) testimoniano l'utilità di identificare responsabili specializzati e competenti, ai quali dare in mano unità organizzative di staff che richiedono capacità e conoscenze non sempre adeguatamente presenti all'interno del nucleo dei familiari. Se però è chiara a tutti la necessità di fare prima o poi tale passo, non altrettanto chiaro è *come* farlo. Il processo di delega resta ad oggi (*ndr* luglio 2010) un'operazione poco vissuta e realizzata in un'azienda ove, comunque, l'azionista tende a voler sempre mettere l'ultima parola in ogni cosa e dove i ruoli organizzativi (dei familiari come dei collaboratori) non sono mai ben definiti, ma dipendono dagli ordini di servizio che partono di volta in volta dalle riunioni mensili della famiglia. Resta poi per ora non affrontato il discorso dei sistemi di management, che risultano ancora insufficienti rispetto alle dimensioni e alla complessità raggiunta negli ultimi anni dal Gruppo ECV. Ad esempio, non esiste nel Gruppo un Sistema di Controllo Direzionale (contabilità analitica, budgeting e reporting) adeguato a un'organizzazione così complessa; mancano una vera e propria Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo interna e un servizio formale di Tesoreria centrale; non esiste una Direzione del Personale che possa governare efficacemente i processi di reclutamento, selezione, valutazione e carriera dei collaboratori; infine, indubbi benefici potrebbero emergere da un gestione centralizzata degli Acquisti. E mentre sono certamente ben presidiate le funzioni operative e commerciali (in pratica la gestione dei campeggi e delle altre strutture turistiche) è invece proprio su questi sistemi di management che si misurano i gap più forti di competenze, sia nel nucleo familiare che nella cerchia dei collaboratori storici. Nel caso (auspicabile) si volessero creare queste funzioni centralizzate, si porrebbe dunque il problema di valutare come far crescere le competenze interne in queste aree, valutando la possibilità di far svolgere corsi di formazione specialistici ai futuri responsabili e/o di inserire nel gruppo manager di esperienza con il mandato di creare velocemente tale unità centrali. In generale, per il profilo che ha la maggior parte delle risorse umane impegnate in azienda, la formazione su temi di management rappresenta una necessità abbastanza diffusa sia presso i membri della famiglia che presso la

cerchia dei collaboratori, tanto da poter immaginare di grande utilità l'organizzazione di brevi cicli di formazione interni.

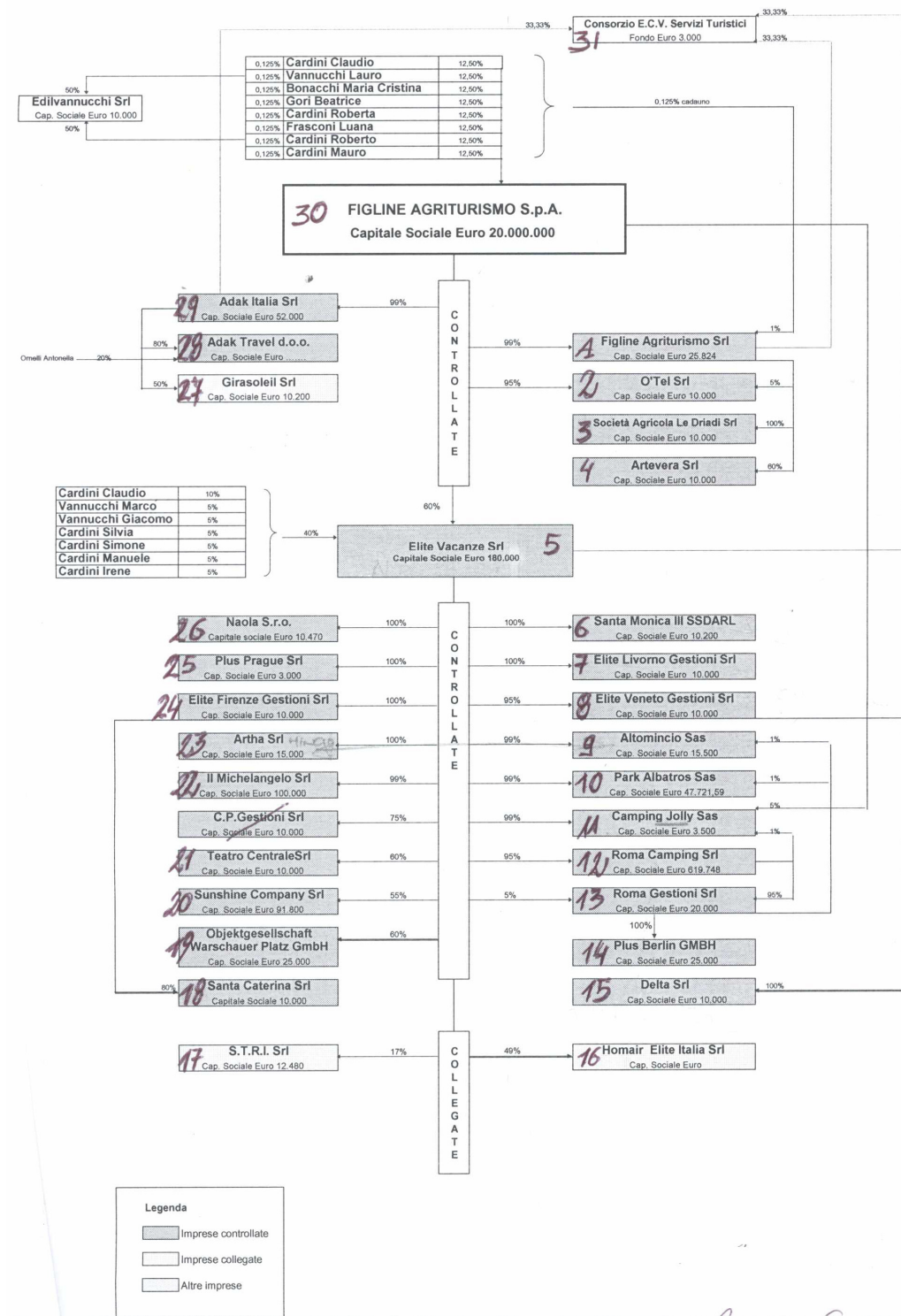
La questione della **successione imprenditoriale**. Da alcuni mesi, Claudio ama ripetere ai familiari e collaboratori che sogna il giorno in cui con Cristina potrà lasciare la guida operativa del gruppo per godersi un meritato riposo nella tanto amata isola di Cuba. In taluni casi ha indicato anche una scadenza: tra quattro anni al massimo. Pochi tra i suoi collaboratori credono che alla fine avrà mai il coraggio di fare questa scelta. Eppure tutti sanno che se davvero Claudio dovesse mantenere questo proposito, per il Gruppo si aprirebbe una fase di elevata incertezza e comunque di discontinuità, perché il suo ruolo nella macchina aziendale è del tutto insostituibile. Lo stesso desiderio di godersi finalmente i frutti di tanti anni di lavoro è espresso anche dagli altri tre fratelli con i rispettivi coniugi. Si pone quindi, con forza, la necessità di programmare per tempo il passaggio delle consegne, identificando così un sistema futuro di governo dell'impresa in cui siano disegnati i ruoli che dovranno rivestire i diversi membri della seconda generazione e – in relazione ad essi – i collaboratori manager. Oggi (*ndr* luglio 2010), sembrerebbe che nessuno dei giovani esponenti della seconda generazione si senta pronto per raccogliere l'eredità di Claudio. Ed è difficile dare loro torto, perché è davvero arduo immaginare che una figura così carismatica possa semplicemente essere replicata da un discendente. Invece è più ragionevole pensare che in un futuro non troppo lontano ci possa essere una modalità diversa per gestire l'intero gruppo, suddividendo i compiti e le responsabilità che oggi gravano su Claudio su più membri della seconda generazione. Inoltre, prendendo esempio da quanto fatto in altre imprese familiari, appaiono maturi i tempi anche per sostituire alle riunioni mensili allargate della famiglia un meccanismo decisionale differente, in cui al "consiglio di famiglia" (che è comunque da mantenere, ma con compiti differenti rispetto ad oggi) si affianchi anche un vero Consiglio di Amministrazione, formato dai membri della famiglia ed eventualmente integrato da esterni di fiducia, che possano essere d'aiuto nel prendere le decisioni strategiche, organizzative e finanziarie. Proprio la creazione del consiglio di amministrazione può permettere anche di identificare il ruolo preciso e formale da dare ai vari membri della famiglia, distinguendo i poteri e le responsabilità, ad esempio, tra presidente, amministratore delegato e consiglieri delegati. Pur mantenendo ovviamente inalterato il ruolo proprietario dei singoli, sarà probabilmente necessario, infatti, differenziare i ruoli operativi e decisionali tra i cugini, cercando di assegnare ruoli di direzione più complessi (a livello di gruppo) solo a chi tra di loro risulti portatore di adeguate competenze. Con l'impegno ovviamente di confrontarsi e rendere comunque conto anche agli altri parenti delle decisioni che si prendono per il bene dell'impresa. Il consiglio di amministrazione è lo strumento più adeguato attraverso cui curare il passaggio progressivo delle consegne tra prima e seconda generazione, definendo i tempi e i modi per il conferimento dei poteri e delle responsabilità. Infine, per la gestione operativa, qualora dovesse essere intrapreso un cammino di progressiva managerializzazione delle strutture, vale la pena sottolineare l'utilità di istituire un organo di coordinamento di direzione (il Comitato Direttivo), a cui partecipino tutti i responsabili delle funzioni centrali e i responsabili principali delle strutture, guidati da chi della famiglia svolge il ruolo di direzione generale. Non è tuttavia escluso che, per la

successione a Claudio, si possa pensare anche a una soluzione più drastica, ad esempio un direttore generale proveniente dall'esterno, con un'esperienza adeguata a prendere le redini dell'intero gruppo, traghettarlo verso un assetto più manageriale e poi magari – perché no? – pensare ad un eventuale quotazione in Borsa, o all'ingresso di un fondo di investimento... In realtà, si tratta però di opzioni puramente teoriche, dato che è difficile pensare che la gestione familiare e informale di ECV possa ben integrare un manager professionista esterno come capo azienda.

I temi dibattuti dalla proprietà toccano chiaramente il complessivo rapporto tra la famiglia Cardini-Vannucchi e l'impresa, così che coinvolgono profondamente gli interessi e le opinioni dei genitori come dei figli. Tuttavia trattando del disegno del futuro dell'azienda, questi punti coinvolgono soprattutto i membri della seconda generazione, anche perché di recente la prima generazione ha espressamente chiesto a loro di avanzare a breve proposte rispetto allo sviluppo futuro di ECV.

La consapevolezza che imprimere un'accelerazione così significativa, come quella realizzata dai soci fondatori negli ultimi 10 anni, non è cosa facile, è opinione condivisa da tutti i giovani cugini. Questi, sono altresì convinti che la forte sinergia che li caratterizza possa essere l'arma vincente con cui superare le eventuali incomprensioni generate dalla direzione di una realtà così complessa. In conclusione, i tempi e le risorse per programmare il futuro assetto – strategico e di governo – del Gruppo ECV ci sono. La consapevolezza di quanto sia necessario farlo è presente sia presso l'attuale che la prossima generazione imprenditoriale. La questione ora si sposta sulla determinazione di realizzare effettivamente questo cambiamento da parte della prima generazione (Claudio in primis), la cui missione per i prossimi due o tre anni deve diventare quella di creare un gruppo dirigente che possa disegnare il futuro dell'azienda e assegnare i ruoli di governo ai membri della seconda generazione così come ai collaboratori chiave.

Allegato 1: La struttura societaria del Gruppo ECV (al 31.12.2009)



Fonte: organigramma fornito dall'azienda

Allegato 2: ECV in cifre

Il Gruppo ECV, la cui società capogruppo è Figline Agriturismo Spa, negli ultimi dieci anni ha vissuto una forte fase di sviluppo. Questo significativo ampliamento della struttura societaria dall'esercizio 2006 ha generato la necessità di redigere il bilancio aziendale non più in forma separata, bensì in forma consolidata (cfr. Tabella).

Tabella 2 - Principali voci di bilancio consolidato del gruppo ECV

Principali indicatori economici	2006	2007	2008	2009	2010
Ricavi delle vendite	30.161.349	37.246.497	44.110.769	47.427.777	57.004.468
EBITDA	8.034.051	9.592.426	11.618.910	14.307.846	19.715.525
EBITDA/Vendite (%)	25,4	24,66	25,79	27,63	33,88
ROS %	14,24	12,47	13,93	14,17	21,18
Utile Netto	1.528.214	1.783.304	1.292.934	2.204.427	4.395.560
Totale Attività	104.560.802	119.437.305	132.161.323	144.804.291	152.359.342
Patrimonio Netto	19.908.973	24.795.224	25.678.393	28.479.783	34.277.394
Posizione finanziaria netta	50.327.829	67.668.082	80.229.585	87.027.988	84.151.101
ROA %	4,31	4,06	4,75	5,07	8,09
ROE %	7,68	7,19	5,04	7,74	12,82
Totale Crediti	7.878.783	8.351.554	8.832.967	12.513.201	11.758.111
Totale Debiti	72.746.520	83.787.979	95.410.279	103.746.280	100.144.392

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA

Nel corso di questi ultimi cinque anni, il giro d'affari del gruppo è passato dai circa 30,1 milioni di euro agli oltre 57 milioni con un incremento di oltre l'89%. Anche i principali indici di bilancio risultano decisamente positivi, con una redditività delle vendite (ROS) costantemente superiore al 12% che nel 2010 ha raggiunto il 21% ed una redditività del capitale proprio superiore al 5%, che nel 2010 sfiora il 13%. La forte fase di espansione è stata, naturalmente, sostenuta da ingenti investimenti finanziari, che hanno prodotto un incremento della voce "debiti" pari a circa il 37,66%. In compenso, tuttavia, il risultato netto di esercizio ha subito solamente una lieve flessione nel 2008, recuperata ampiamente negli anni successivi in cui l'utile è aumentato del 240%.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.

16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Elite Club Vacanze*, Collana Casi aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2012.