Club Med[1]

Storia e background dell'azienda

Spesso chiamato "il Club", Club Méditerranée era nel 1986 la nona società alberghiera al mondo per dimensioni. Era stato fondato nel 1950 da un gruppo di amici come associazione sportiva senza scopo di lucro. Il gruppo era guidato da Gérard Blitz, ex tagliatore di diamanti e campione di pallanuoto belga che, come gli altri, aveva un budget limitato e una predilezione per gli sport e le vacanze in località marine scenografiche. I membri dell'associazione dormivano in sacchi a pelo e si alternavano a cucinare i pasti e a lavare i piatti. Con la crescita dell'associazione, gestirla come gruppo informale e scarsamente organizzato divenne sempre più difficile.

Nel 1954 Blitz invitò il suo caro amico Gilbert Trigano — membro attivo della associazione la cui azienda di famiglia forniva tende di surplus dell'esercito statunitense — a unirsi all'associazione a tempo pieno. Trigano, che intravedeva un potenziale commerciale nel concetto, divenne direttore generale e si adoperò per trasformare l'associazione in un'impresa. Nel 1985, Club Méditerranée S.A., società per azioni quotata alla Borsa di Parigi, contava 108 villaggi turistici in tutto il mondo e ospitava annualmente 820.000 vacanzieri. Durante questa crescita, tra i dirigenti del Club perdurò lo "spirito famigliare", che costituì una parte significativa della cultura aziendale. Tutti i top manager della sede di Parigi avevano lavorato in precedenza nei villaggi, molti come direttori di villaggio ("capo-villaggio", nel gergo del Club). Nel 1972 fu costituita Club Med Inc., controllata statunitense di Club Méditerranée. Serge Trigano, 39 anni, figlio di Gilbert e cresciuto nell'azienda, divenne presidente e CEO di Club Med Inc. nel 1982. La controllata vendeva i pacchetti vacanza e gestiva i resort della società in Nord America, Caraibi, Sud America, Asia e Pacifico meridionale.

Nel 1984 circa il 25% delle quote della controllata fu venduto con un'offerta pubblica alla Borsa di New York. Le azioni furono collocate con un multiplo prezzo-utili elevato, pari a 16, che molti ritenevano troppo alto. Tuttavia, il titolo divenne un favorito di diversi analisti influenti di Wall Street, i quali compresero che Club Med presentava caratteristiche operative assai diverse rispetto alle catene alberghiere tradizionali. In primo luogo, l'azienda incassava circa 3 milioni di dollari l'anno solo di interessi sui depositi vacanza pagati in anticipo dai clienti. In secondo luogo, la capacità era misurata come numero di letti in un villaggio, non come numero di camere (ai single venivano assegnati compagni di stanza). In terzo luogo, un analista stimato, specializzato nei settori del gioco e dell'ospitalità, prevedeva una forte crescita delle vendite della controllata statunitense sulla base di un'analisi storica della penetrazione di mercato del Club in altri paesi.

Struttura del settore

Club Med si trovava in una posizione di forza nei confronti di clienti, fornitori e forza lavoro. I clienti, ad esempio, potevano acquistare la "vera formula" solo dal Club. Secondo il management, sarebbe costato al consumatore dal 50% al 100% in più tentare di replicare l'esperienza Club Med attraverso altre opzioni di vacanza. Il prezzo di una settimana di vacanza durante la stagione invernale 1986 nei villaggi caraibici di Club Med, comprensivo di volo A/R da New York, variava da 1.000 a 1.400 dollari a persona.

In secondo luogo, l'azienda godeva di una forte posizione negoziale con i fornitori. Le compagnie aeree commerciali erano ben liete di vendere posti a sedere a Club Med con sconti basati sul volume, che Club Med rivendeva come parte dei pacchetti vacanza con un margine sostanziale. Poiché i villaggi del Club creavano

[1] Fonti utilizzate per la redazione del caso: Club Med (A), Harvard Business School, case n. 9-687-046; Rev. November 15, 1990; "At Club Med, rose petals line road to survival", International Herald Tribune, AUG. 25, 2006; "Club Med pushes winter sports in China with ski schools plan", Financial Times, FEBRUARY 22 2019; "Inside Club Med's vast new 'ski factory' in Tignes", Financial Times, FEBRUARY 22 2023.

posti di lavoro e introiti turistici, paesi economicamente depressi in località esotiche si adoperavano aggressivamente per diventare sedi di nuovi villaggi Club Med. I pacchetti di incentivi offerti includevano spesso finanziamenti a basso costo, accordi per lavoratori stranieri, agevolazioni fiscali e, in alcuni casi, partecipazioni dirette nel capitale.

Club Med deteneva inoltre un notevole potere sul fronte della forza lavoro. Un numero sorprendentemente elevato di giovani talentuosi era desideroso di lavorare come "GOs"[2] di Club Med. Nel 1984 l'azienda ricevette 35.000 candidature GO per 2.000 posizioni a livello mondiale. Il turnover era tuttavia elevato: quasi il 46% tra i nuovi GO americani nel loro primo semestre, e il 27,6% complessivo. Inoltre, l'azienda godeva di una forte posizione nella negoziazione dei salari dei lavoratori locali dei villaggi.

Rete distributiva

Club Med combinava la componente a terra del pacchetto vacanza (alloggio, pasti, attività sportive, trasferimenti) con il trasporto aereo e vendeva i pacchetti completi sia tramite agenzie di viaggio sia direttamente ai consumatori. Le vendite dirette passavano attraverso il centro prenotazioni di Scottsdale, Arizona, o tramite "vacation stores" aperti in diverse grandi città nordamericane.

Il management di Club Med aveva riconosciuto che il numero di agenzie di viaggio era aumentato enormemente negli anni Settanta e primi anni Ottanta, passando da circa 6.700 negli Stati Uniti nel 1970 a oltre 24.000 nel 1983. Questa crescita era in gran parte dovuta alla deregolamentazione aerea. Il risultato fu che, in media, 80 agenzie aprivano o chiudevano ogni giorno; i viaggi aumentavano e le commissioni agli agenti crescevano mentre le compagnie aeree concorrenti cercavano di conquistare quote maggiori del mercato intermediato. Sembrava che il settore delle agenzie si sarebbe concentrato ulteriormente: ci si attendeva un lungo processo di selezione che avrebbe portato alla scomparsa di molte piccole realtà sottocapitalizzate. Al contrario, grandi operatori con economie di scala (American Express, Thomas Cook) avrebbero catturato una quota crescente del mercato.

I pacchetti Club Med erano ampiamente distribuiti: 12.000 agenzie avevano prenotato 115.000 clienti nel 1982. Tuttavia, circa il 50% delle vendite indirette era generato da sole 2.000 agenzie. Purtroppo il turnover tra questi "top seller" era elevato: la metà delle 2.000 agenzie migliori del 1982 non figurava tra le migliori dell'anno precedente.

Nel 1983 la strategia del Club per far fronte alla rete distributiva in rapido mutamento fu di aumentarne la fedeltà a Club Med. Per farlo, il Club si rivolse alle agenzie top-seller con strategie mirate: formare i loro agenti sui pacchetti Club Med; designare le catene più performanti come "esperti Club Med" e concentrare su di esse l'attenzione dei venditori del Club; legare gli sforzi promozionali esclusivamente alle agenzie "esperte"; ruotare una "flying team" di GO che tenessero seminari informativi nelle città nordamericane; creare scuole per agenti di viaggio e collocarne i diplomati presso le agenzie "esperte".

Concorrenza

Nel 1986 Club Med non era più l'unica catena di resort all-inclusive di successo. Altre aziende nell'emisfero occidentale erano entrate nel mercato. Inoltre, nuovi concorrenti stavano emergendo a ritmo allarmante. Ciononostante, nel corso degli anni molte aziende che avevano tentato di competere con Club Med avevano

[2] Il termine "GO" sta per "gentil organisateur" in francese. Ogni villaggio Club Med impiegava un team di circa 80 GO che si occupavano di tutte le attività, fatta eccezione per le pulizie e la manutenzione. I GO organizzavano le attività di intrattenimento in ogni villaggio Club Med e si relazionavano liberamente con gli ospiti (chiamati "GM", "gentile membres" in francese).

fallito. Ciò alimentò molte speculazioni nell'industria dell'ospitalità: perché il bilancio dei tentativi dei concorrenti era così deludente? Non risultavano analisi pubblicate in merito.

A differenza degli hotel tradizionali "pay-as-you-go", i resort all-inclusive (AI) offrivano alloggio, tutti i pasti, attività ricreative e trasferimenti aeroportuali a un prezzo predeterminato. Il volo era di solito proposto come opzione, a tariffe charter. Fatta eccezione per alcune attività opzionali (pesca d'altura, escursioni giornaliere), gli ospiti non avevano in genere bisogno di effettuare acquisti durante il soggiorno. La maggior parte dei resort AI offriva un'ampia gamma di attività ricreative, con personale selezionato che fungeva da activity director, organizzava giochi e insegnava sport come windsurf e immersioni.

La società giamaicana Jack Tar Village gestiva resort AI a Grand Bahama, Montego Bay, Runaway Bay, Puerto Plata e St. Kitts. Il villaggio di Grand Bahama vantava 12 campi da tennis, 27 buche di golf, un'area commerciale e "la piscina più grande dell'emisfero occidentale". Le strutture alberghiere di St. Kitts includevano una sala cinematografica, un salone di bellezza e un casinò con blackjack, roulette e slot machine. Nell'autunno 1986 era prevista a Frigate Bay la costruzione di un nuovo hotel da 250 camere con zona duty-free e acquario.

Le patinate pubblicità a colori di Jack Tar, criticando implicitamente le camere spartane e i metodi operativi di Club Med, promettevano che il loro prezzo all-inclusive "copre praticamente tutto, compresi vino, birra e cocktail illimitati… Avrete una camera migliore con letti full-size, aria condizionata e altri servizi di prima classe raramente presenti in altri resort 'all-inclusive'. Non dovrete portare contanti in spiaggia, firmare ricevute o occuparvi di gettoni o collanine per le bevande". (Nei Club Med, i GM acquistavano "bar beads", collanine di plastica scambiate al bar per le bevande.)

Un altro concorrente era l'organizzazione SuperClubs, che gestiva quattro resort AI in Giamaica: Couples I, Hedonism II, Jamaica, Jamaica e Boscobel Beach. Couples I, a Ocho Rios, fu il primo resort caraibico "solo coppie" quando aprì nel 1978. Dopo un avvio lento (l'occupazione scese fino al 10% il primo anno), il resort ottenne l'accettazione degli agenti e, nel giugno 1982, la direzione segnalò la 50ª settimana consecutiva con occupazione al 100%, di cui almeno il 18% di clientela di ritorno. Couples I vantava la più alta occupazione media annua tra gli hotel in Giamaica, pari al 95%. Hedonism II, un resort di 20 acri e 280 camere a Negril Bay, sulla costa occidentale della Giamaica, si rivolgeva a un mercato leggermente diverso. Aperto nel 1974, secondo la direzione godeva di un'occupazione del 90% durante la stagione invernale, che scendeva al 60% nelle stagioni di bassa. Con la spiaggia divisa tra area naturista e area "tradizionale", e un bar con vetrata affacciata su una piscina dove era consentito il nuoto notturno senza costume, Hedonism II aveva la reputazione di resort più disinibito e orientato al sesso della Giamaica. Le attività includevano tennis, basket, palestre, moto d'acqua e parasailing (queste ultime disponibili off-site a pagamento).

Due distinzioni operative principali tra Club Med e SuperClubs riguardavano le bevande e il personale. In primo luogo, mentre nei Club Med gli ospiti acquistavano le bevande al bar (con le "bar beads"), nei SuperClubs tutte le bevande erano incluse nel prezzo AI. In secondo luogo, lo staff dei villaggi Club Med era composto principalmente dal team GO, i cui membri ruotavano tra i villaggi ogni sei mesi, formando squadre completamente nuove. Le operazioni SuperClubs impiegavano invece un numero molto più ridotto di GO — detti "activity directors" — generalmente reclutati a livello locale, senza rotazioni programmate tra le proprietà.

Un'altra differenza rilevante riguardava packaging e distribuzione. Come detto, Club Med associava la parte a terra con il trasporto aereo e vendeva i pacchetti completi tramite agenzie o direttamente. SuperClubs, invece, confezionava il solo pacchetto a terra e lo vendeva ai grandi grossisti turistici, che lo combinavano con posti aerei acquistati in blocco e rivendevano il pacchetto completo attraverso catene di agenzie. A fronte di tale servizio, SuperClubs pagava una commissione del 20%.

Il 'service concept', la strategia operativa e il sistema di erogazione del servizio

La rapida crescita e il dominio del Club nel settore delle vacanze in resort erano il prodotto si un 'service concept' di vacanza unico. Il service concept di Club Med è stato descritto come «il processo di trasformare un gruppo di professionisti urbani stressati — che arrivano come perfetti estranei — in un gruppo allegro e rilassato di amici e conoscenti, che aiutano i GO ad accogliere il gruppo successivo di professionisti urbani stressati nel villaggio».

I GM (ospiti) sono davvero "membri", nel senso che devono pagare una quota di iscrizione di 25 dollari e una quota annuale di 40 dollari. I membri ricevono newsletter e cataloghi di alta qualità con i villaggi del Club e hanno la possibilità di acquistare servizi accessori come assicurazioni viaggio.

I villaggi Club Med erano progettati e gestiti per creare un'atmosfera in cui i GM non dovessero preoccuparsi di nulla se non rilassarsi e divertirsi. Una GM, sdraiata su una chaise longue a bordo piscina, osservò: "Mi consideravo una workaholic perché non riuscivo mai a dimenticare il lavoro in vacanza. Mi sentivo sempre un po' in ansia. Ma sono qui da due giorni e ho completamente dimenticato il lavoro!" Si alzò e chiamò un gruppo che giocava a pallavolo in acqua: "Ehi tesoro, ti ricordi per quale azienda lavoro?" Le risposte corali dalla piscina indicarono che la domanda era irrilevante e da non ripetere.

Ogni villaggio Club Med era organizzato in modo simile. Il capo-villaggio aveva la responsabilità generale delle operazioni. A lui riportavano sette capi servizio, ciascuno responsabile di un'area funzionale diversa. Gli 80 circa GO di un villaggio riportavano ai rispettivi capi servizio.

I GO ricevevano uno stipendio di circa 400 dollari al mese e vitto e alloggio, stimati in ulteriori 250 dollari al mese a carico del Club. Le spese relative ai GO erano considerate un costo fisso, poiché la politica aziendale era di mantenere fisso il numero di GO in ogni villaggio, a prescindere dal tasso di occupazione.

I siti dei villaggi erano selezionati per bellezza naturale, clima favorevole e potenziale ricreativo. Ogni struttura aveva tipicamente da 150 a 300 camere disposte attorno a un nucleo centrale con grande piscina, bar all'aperto, teatro, sala ristorante principale, negozi e uffici. Il disegno architettonico era volto a facilitare l'interazione tra GM e GO. I villaggi venivano costruiti su proprietà di circa 40 acri, per offrire spazio a sport quali windsurf, vela, sci nautico, snorkeling, tiro con l'arco, calcio, basket, pallavolo, tennis e, in alcuni villaggi, immersioni. Inoltre, ciascun villaggio disponeva di aree paesaggistiche con camminamenti per consentire ai GM di muoversi liberamente senza rinunciare alla sicurezza e all'atmosfera del villaggio.

Le camere erano spartane ma pulite. Mancavano di comodità tradizionali come orologi, TV, radio, telefoni, cartoline e carta da lettere, con l'intento di separare i GM il più possibile dalle esigenze della "civiltà". Un GM, banchiere d'investimento, scherzò: "Tre giorni fa avevo sintomi d'astinenza da telefono… ne sentivo il bisogno! Oggi vorrei che non fossero mai stati inventati. Doveva essere fantastico ai vecchi tempi quando prendevi una decisione, spedivi una lettera e andavi a giocare a golf." Per favorire un clima di fiducia, non erano previsti chiavi per le camere (che potevano però essere chiuse dall'interno). Sfortunatamente, i furti non erano sconosciuti, specie in alcuni villaggi.

Tutto nel villaggio era organizzato per promuovere l'interazione sociale. I pasti erano a buffet, con tavoli allestiti per trasmettere varietà e abbondanza. GM e GO venivano fatti sedere casualmente insieme in gruppi di sei od otto, di nuovo per favorire l'interazione, e potevano saziarsi con un'ampia scelta di formaggi, frutta, pane, insalate, verdure, piatti principali e dessert. Le conversazioni al tavolo nascevano spontanee, specialmente dopo qualche bicchiere di birra o vino (disponibili in quantità illimitata a pranzo e a cena). Un GM commentò: "All'inizio mi sentivo a disagio a sedermi con persone che non conoscevo. Ma non è un problema: molti si rivelano davvero simpatici. E, se non ti piacciono certe persone, a fine pasto è facile allontanarsi." Per offrire la possibilità di un pasto tranquillo, la maggior parte dei villaggi prevedeva almeno un ristorante tematico con prenotazione.

Ogni villaggio era dotato di un impianto audio all'avanguardia. Un tecnico del suono teneva la musica in sottofondo durante il giorno e la sera nell'area centrale attorno a piscina e bar. La musica, scelta dal tecnico con l'approvazione del capo-villaggio, variava da villaggio a villaggio. La musica classica non era la norma (anche se ogni villaggio aveva un'area dove, al tramonto, veniva diffusa musica classica registrata).

Il Club promuoveva l'interazione sociale non solo nelle aree comuni ma anche nelle camere, assegnando coinquilini ai single non accompagnati (sempre dello stesso sesso). Questo concetto era estraneo a molti GM, ma la maggior parte non lo trovava un serio problema. Pochi lo avrebbero preferito, ma in generale si riconosceva che "condividere" teneva basso il prezzo della vacanza. Un focus group improvvisato al bar raggiunse il consenso che le vacanze Club Med risultavano effettivamente convenienti rispetto alle vacanze in resort caraibici tradizionali (cioè a consumo).

Il concetto del Club era pensato per eliminare la necessità di decisioni finanziarie durante il soggiorno. Fatte salve le bevande al bar e gli acquisti nei negozi del villaggio (ad es. crema solare, abbigliamento), l'intera vacanza veniva pagata in anticipo. I GM addebitavano gli extra in camera e saldavano a fine settimana quando ritiravano passaporti e biglietti aerei presso la "banca" del villaggio (dove tutti i valori dovevano essere custoditi, per ridurre il rischio di furti). Le bevande venivano acquistate con collanine di perline di plastica colorate che potevano essere indossate al collo (anche se spesso le perline non reggevano). Un whisky e soda costava dieci perline arancioni da 0,40 dollari; una Coca-Cola quattro perline arancioni. Secondo la direzione, le perline erano un simbolo popolare del Club e un modo efficace per distogliere i GM dalle preoccupazioni monetarie.

I GM potevano scegliere tra molte attività ricreative individuali e di gruppo programmate durante il giorno. Il Club era famoso per lo sport, ma offriva anche attività come artigianato, carte e, in alcuni villaggi, laboratori di informatica. A orari stabiliti, lezioni tenute da GO professionalmente qualificati erano disponibili per tutti gli sport principali. Le attività di gruppo includevano pallavolo, softball, aerobica, ciclismo, basket e picnic. Molti GM partecipavano con entusiasmo al maggior numero possibile di attività; altri preferivano occupazioni individuali (ad es. leggere un libro in piscina). In generale, dopo due o tre giorni di esplorazione, i GM si assestavano su routine vacanziere adatte alle proprie preferenze.

Pur con un programma flessibile che cambiava di continuo, le serate seguivano in genere uno schema fisso. Ogni sera iniziava con il ritrovo dei GM attorno al bar per l'happy hour con drink pre-cena e giochi di gruppo semi-organizzati (ad es. Trivial Pursuit). Bevande venivano generosamente offerte come premi. La cena iniziava alle 19:30 o alle 20:00, a seconda del villaggio. Dopo cena, GM e GO si ritrovavano di nuovo attorno al bar per circa mezz'ora di drink e balli in un'ampia area patio delimitata da bar, piscina e teatro. Seguiva una tradizione del Club: lo spettacolo dei GO. Ogni sera il team GO (tutti dilettanti) metteva in scena uno show, tipicamente con ballo, playback e comicità slapstick. La durata e la qualità variavano, e le reazioni dei GM erano miste.

Alla fine di ogni spettacolo iniziava un altro rituale: la "crazy-signs dance". Tutti i GO salivano sul palco e guidavano i GM in una serie di movimenti delle mani eseguiti su canzoni francesi. La maggior parte dei GM partecipava con entusiasmo, anche se molti trovavano i movimenti difficili da imparare. Un GM, Mike O'Brien del New Jersey, commentò acidamente: "Sono stato in tre Club Med e non riesco ancora a imparare i crazy signs. Mi sento stupido a sbagliare davanti agli altri ospiti. Anche la maggior parte degli altri sbaglia, però." In generale, comunque, la crazy-signs generava un clima euforico. Chi desiderava continuare a ballare si spostava poi in discoteca, che apriva poco dopo la fine dello "show". La discoteca era di solito isolata a un'estremità del villaggio per ridurre il rumore per chi preferiva andare a letto.

Il GO che si occupava della discoteca, un tecnico del suono, proponeva musica registrata con i successi del momento, intervallata talvolta da "oldies". C'era anche un bar, molti posti a sedere e un facile accesso alla spiaggia. La discoteca restava aperta fino all'uscita dell'ultimo GM, talvolta all'alba. Poi la routine quotidiana ricominciava, con un invitante buffet della colazione allestito in sala ristorante.

Questa sequenza di attività era prevedibile — a differenza delle condizioni ambientali e politiche con cui il Club doveva misurarsi nelle sue lontane destinazioni. Alcuni aeroporti locali disponevano di infrastrutture appena adeguate a gestire un carico pieno di vacanzieri. Alcuni villaggi presentavano problemi strutturali, che li rendevano più complessi da gestire rispetto ad altri meglio progettati e attrezzati. Altri problemi potevano emergere laddove il Club aveva stretto joint venture con governi ospitanti che si erano impegnati nella manutenzione delle strutture: se per qualche motivo tale manutenzione diventava impossibile (ad es. una grave crisi economica, come in Messico), il Club talvolta faticava a mantenere le strutture in ottime condizioni.

Profilo della clientela

Un'indagine di mercato sul profilo del tipico GM fu completata nel settembre 1986. I risultati si basavano sulle risposte a un questionario autocompilato di otto pagine inviato a 50.000 GM che avevano visitato un villaggio Club Med nell'ultimo anno (estate 1985 o inverno 1985-1986). Il questionario copriva vari argomenti, tra cui demografia, stile di vita, esperienza con Club Med e immagine del Club. Il tasso di risposta superò il 40%.

Il Club aveva lavorato sodo per modificare l'immagine di "single scatenati e vacanza a sfondo sessuale" acquisita negli anni Settanta. Le ricerche in corso mostravano il successo di questi sforzi. I dati demografici rivelavano un GM medio di 37 anni, con reddito mediano di 39.000 dollari e reddito medio di 54.000 dollari. Oltre il 70% aveva tra i 25 e i 44 anni. La metà era sposata e il 40% aveva figli. Più del 75% era laureato e il 28% aveva titoli post-laurea.

Soddisfazione del cliente

Lo strumento di marketing più importante del Club erano i GM soddisfatti. Una regola empirica del settore diceva che, al rientro, una persona racconta la propria esperienza a una media di 10 altri, in bene o in male. L'importanza del passaparola era evidente dal fatto che il 65% dei GM alla prima esperienza sceglieva il Club soprattutto su raccomandazione di amici e conoscenti. Questi "first-timers" rappresentavano il 60% di tutti i GM. Per diversi anni, circa il 25% di tutti i nuovi GM era diventato cliente ricorrente. I GM di ritorno facevano in media altre quattro vacanze con il Club. Il Club stimava il contributo di margine al 60%. Per monitorare la soddisfazione, a ciascun GM veniva inviato un questionario per posta subito dopo il rientro a casa. Circa il 50% veniva restituito alla sede, dove i dati erano inseriti a computer e sintetizzati settimanalmente per villaggio. (Il tasso medio di risposta per i sondaggi nella ricettività, per confronto, era del 2-4%.) Queste sintesi statistiche erano prese molto sul serio.

Evoluzione e sfide dagli anni '80

Negli anni '80, Club Med era il nono gruppo alberghiero a livello mondiale e sembrava quasi immune alla concorrenza. Tuttavia, nuovi operatori iniziarono a proporre formule simili, spesso con un'offerta più confortevole. Alcuni competitor puntavano a includere nel prezzo bevande e servizi non coperti dal Club, attirando così segmenti di clientela più interessati al comfort che all'esperienza comunitaria.

Il Club si trovò così a difendere un posizionamento basato sull'autenticità dell'esperienza, ma con il rischio di apparire spartano rispetto a un mercato in rapida evoluzione. Le difficoltà aumentarono con la crescente concorrenza nei Caraibi e in Europa, la saturazione di alcuni mercati e i primi segnali di cambiamento nei gusti dei consumatori.

Crisi e trasformazione negli anni 2000

Il nuovo millennio portò con sé shock esterni devastanti: gli attacchi terroristici del 2001, conflitti internazionali, l'epidemia di SARS e il tragico tsunami del 2004 che distrusse cinque villaggi. L'impatto fu pesante: calo dei clienti, chiusura di decine di strutture, perdite consistenti. Per sopravvivere, il management intraprese una strategia di riposizionamento.

La parola chiave divenne "upmarket": riduzione della quantità di villaggi e innalzamento della qualità. Le nuove strutture a "quattro tridenti" offrivano suite, piscine esclusive, servizi di lusso. Veniva così modificato l'equilibrio fra spirito comunitario e comfort individuale. Il rischio era duplice: perdere la clientela storica legata all'atmosfera informale, e non riuscire a convincere la clientela di lusso, abituata a standard ancora più elevati. Tuttavia, la resilienza del brand e la capacità di adattamento degli staff permisero una graduale ripresa.

L'acquisizione cinese e la strategia in Asia

Nel 2015 il gruppo cinese Fosun acquisì il controllo di Club Med, in una delle più note operazioni di M&A transnazionali del settore turistico. L'acquisizione segnò una nuova fase di espansione, con attenzione particolare al mercato cinese e asiatico.

La Cina divenne rapidamente il secondo mercato per fatturato e numero di visitatori. Fosun puntò a collegare il marchio alla strategia governativa di promozione degli sport invernali in vista delle Olimpiadi di Pechino 2022. Club Med aprì fino a dieci scuole di sci, contribuendo anche alla formazione di istruttori in un paese in cui la cultura della neve era ancora embrionale.

L'adattamento culturale fu essenziale: resort con tavoli da ping pong e mah-jong, pacchetti pensati per famiglie multigenerazionali. Questa flessibilità confermò la capacità di Club Med di declinare il suo format in contesti diversi senza tradirne l'essenza.

La fase alpina e il ritorno in Europa

Parallelamente alla crescita asiatica, Club Med rilanciò la sua presenza storica in Europa, in particolare nelle località alpine. L'apertura del gigantesco resort di Tignes nel 2022, soprannominato "fabbrica dello sci", rappresenta un simbolo di questa strategia.

Il resort, con oltre mille posti letto, servizi esclusivi e pacchetti all-inclusive che comprendono attrezzatura e skipass, ha segnato un nuovo standard per il turismo di montagna. Accanto a Tignes, nuovi villaggi sono stati aperti a La Rosière, Val d'Isère, in Giappone (Kiroro Peak), in Canada (Charlevoix) e negli Stati Uniti (Snowbasin).

Questa fase è caratterizzata da un chiaro posizionamento nel segmento premium: prezzi elevati, suites esclusive, esperienze curate. Tuttavia, il format conserva elementi identitari come la presenza dei GOs, gli spettacoli serali e l'atmosfera conviviale.