

Bogdan Włodarczyk

Club Med jako przykład wiosek wakacyjnych z ofertą typu *all inclusive*

Wstęp

Club Méditerranée jest w Europie (a może i na świecie?) prekursorem w zakresie rozwoju jednego z typów hoteli wypoczynkowych o charakterze tzw. „wiosek wakacyjnych”. Pierwsza wioska powstała już w 1950 r. i była na owe czasy ofertą niemającą odpowiednika na rynku wyjazdów wakacyjnych.

Wioski wakacyjne, nazywane „klubami”, oferują bardzo szeroki wachlarz usług dodatkowych, z czego zdecydowana większość jest wliczona w cenę pobytu. Pakiet obejmuje także transport z określonych miejsc w obie strony. Oficjalnym symbolem Club Med jest trójząb, który służy również do określenia kategorii ośrodka. Wioski Club Med zlokalizowane są praktycznie na całym świecie, ale ich wyraźną koncentrację możemy zaobserwować w basenie Morza Śródziemnego, co jest zgodne z nazwą organizacji.



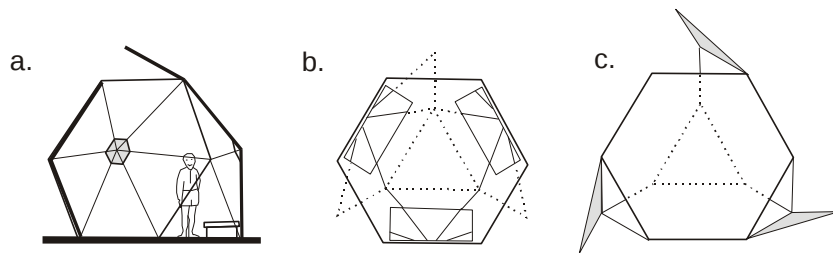
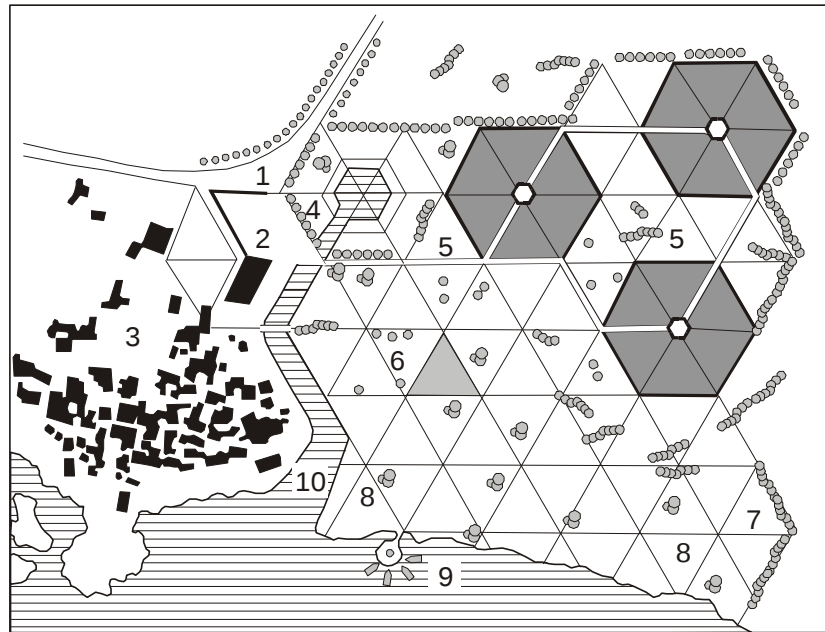
Logo Club Med

Pomysł na produkt turystyczny *all inclusive* bardzo szybko znalazł wielu naśladowców (Robinson Club, LTI, SuperClubs, Sandals i in.) i z tego powodu Club Med przeżywał okresowe trudności na rynku, o czym świadczą straty finansowe i spadek liczby gości publikowane w raportach rocznych. Przedstawione w artykule dane statystyczne pochodzą w większości z raportu rocznego i finansowego za rok 2007 (*Annual Report 2007*), oficjalnych stron internetowych (www.clubmed.com oraz www.clubmed.pl), a także z publikowanych katalogów z lat 2000 i 2006.

Historia korporacji

Club Med jest jedną z najstarszych korporacji, której oferta typu *all inclusive* przybrała formę wypoczynku w wioskach wakacyjnych. Przedstawione najważniejsze wydarzenia w historii Club Med są przykładem szybkiej kariery tego pomysłu oraz podejmowanych wyzwań w warunkach bardzo dynamicznie rozwijającej się konkurencji w końcu XX i na początku XXI w.

- 1950** Gérard Blitz tworzy firmę zajmującą się organizacją wypoczynku w połączeniu z edukacją oraz sportem i nazywa ją Club Méditerranée. W tym samym roku powstaje pierwsza kompleksowa wioska wakacyjna Alcudia na Balearach, która zapoczątkowała nowy styl spędzania wakacji. Jest to także początek rozwoju nowego produktu turystycznego, mającego charakter *all inclusive* (wszystko w cenie). Trójząb staje się oficjalnym symbolem Club Med.
- 1951** Pierwszymi członkami (klientami) klubu zostają głównie Francuzi (60%) i Belgowie (30%), pozostałe 10% stanowią Brytyjczycy, Holendrzy i Skandynawowie.
- 1952** Na należącej do Grecji wyspie Korfu powstaje wioska wakacyjna, proponująca atrakcje rodem z Tahiti.
- 1956** Początek zimowej oferty Club Med.
- 1957** Korporacja staje się spółką z ograniczoną odpowiedzialnością.
- 1961** W pobliżu ruin starej wsi fenickiej w Izraelu, w nowatorskiej technologii i w oryginalnym, heksagonalnym układzie została wybudowana nowa wioska Arziv (rys. 1). Wioska czynna była w okresie letnim i mogła przyjąć jednorazowo ok. 700 gości. Zakwaterowanie zorganizowano w 350 chatkach rozlokowanych w trzech grupach, wśród rzadko rosnącego lasu eukaliptusowego. Wokół zbudowanego sztucznego kanału zlokalizowano restaurację z zapleczem na otwartym powietrzu, mały amfiteatr, czytelnię, kluby młodzieżowe oraz pomieszczenia zarządu i punkt sanitarny.



Objaśnienia: 1) wejście główne, 2) restauracja, 3) ruiny starej wsi fenickiej, 4) zarząd, 5) jednostki mieszkalne (chatki), 6) krąg taneczny z barem, 7) schrony przeciwsłoneczne, 8) natryski, 9) przystań – hangary, 10) sztuczny kanał, a) przekrój pionowy, b) rzut poziomy, c) widok z góry (Mokrzyński 1990)

Commentary: 1) main entrance, 2) restaurant, 3) old Phoenician village ruins, 4) management, 5) residential units (huts), 6) dancing circle with bar, 7) sun shelter, 8) showers, 9) harbour-hangar, 10) man-made canal, a) vertical section, b) horizontal section, c) top view (Mokrzyński 1990)

Rys. 1. Wioska wakacyjna w Arziv w Izraelu (stan na początku działalności)

Fig. 1. Holiday village in Arziv (with the consideration of the state as at the beginning of activity)

Program sportowo-rekreacyjny uzupełniały: krąg taneczny z barem i przystań z hangarem oraz rozmieszczone na plaży, a także w jej otoczeniu, schrony przeciwsłoneczne i natryski. Całość wykonana była z prefabrykowanych płyt heksagonalnych, zmontowanych na szkielecie drewnianym, wypełnionych matami słomianymi (projekt architektów Z. Heckera i A. Neumanna). Pozwalały one na kształtowanie różnych form przestrzennych. Jednostki mieszkalne były demontowane i składowane na miejscu na okres zimy. Obecnie wioska nie występuje już w ofercie klubu (Mokrzyński 1990).

- 1963** Szefem klubu zostaje Gilbert Trigano. Spółka kontynuuje drogę intensywnego rozwoju na rynku europejskim.
- 1965** Powstaje nowa wioska w Agadirze na kontynencie afrykańskim. Teraz historia klubu dzieli się na tę „przed” i „po” Agadirze. Agadir to symbol świeżości działań klubu.
- 1966** Pierwsze notowania na giełdzie paryskiej.
- 1967** Powstają tzw. Mini Cluby, tj. oferta dla rodzin z małymi dziećmi.
- 1968** Otwarcie pierwszej wioski na Gwadelupie (klub Fort Regal).
- 1971** Otwarcie największej światowej szkoły sportowej – Club Med.
- 1973** Rozpoczęcie sprzedaży na rynku japońskim.
- 1976** Początek „legendarnej” kampanii promocyjnej.
- 1979** Rozszerzenie działalności na Karaiby, Azję i Amerykę Południową.
- 1980** Powstaje pierwsza wioska w Ameryce Północnej (Copper Mnt. w Kolorado, obecnie już nie funkcjonuje), siedem lat później druga na Florydzie.
- 1984** Fuzje z podmiotami azjatyckimi i amerykańskimi powodują, że kapitał nowej kompanii rejestrowany jest na giełdzie nowojorskiej.
- 1985** Powstają nowe wioski na Malediwach i w Tajlandii.
- 1986** Rozpoczęcie aktywności w Chinach. Od tego czasu słońce nie zachodzi nad wioskami Club Med.

- 1990** Rozpoczyna działalność „pływająca wioska” Club Med na jednym z największych żaglowców świata Club Med 1 oraz wioska Opio na wzgórzach niedaleko Nicei.
- 1992** Zwodowanie statku Club Med 2, otwarcie wioski Columbus na Bahamach.
- 1994** Konsorcjum znajduje się na liście 15 największych operatorów hotelowych świata (13 miejsce, 256 obiektów, 65128 pokoi hotelowych) (Duhamel, Sacareau 1998).
- 1995** Gilbert Trigano przekazuje kierownictwo firmą swojemu synowi Serge'owi.
- 1997** Szefem firmy zostaje Philippe Bourguignon.
- 1999** Club Med przejmuje francuskiego touroperatora Jet Tours.
- 2001** Club Med kupuje Gymnase Club specjalizujący się w aktywnościach typu fitness.
- 2002** Henri Giscard d'Estaing zostaje prezesem zarządu Club Med.
- 2004** System hotelowy Accor kupuje duży pakiet akcji, otwarcie wioski z trzema klubami (3 w 1) w Marrakeszu.
- 2005** Zmiana systemu zarządzania firmą, modernizacje i przebudowa wiosek.
- 2006** Zakończenie modernizacji – ponowne otwarcie wiosek Cancun w Meksyku i Kani na Malediwach.
- 2007** Otwarcie pierwszej wioski kategorii 5 trójzębów, rynkowa premiera nowego pomysłu pod nazwą Club Med Villas.

Produkt

Kurorty Club Med nazywa się wioskami wakacyjnymi (*holiday villages*), gdyż stanowią harmonijne architektonicznie, zamknięte osady, wyposażone we wszystko, co potrzebne jest do spędzenia kilku-, kilkunastodniowego urlopu. Koncepcja wakacji bez konieczności dodatkowego wydawania pieniędzy (*all inclusive* – wszystko w cenie) znalazła duże zainteresowanie klientów, o czym świadczył bardzo dynamiczny

rozwój ośrodków, których w połowie lat 90. XX w. było jeszcze ok. 120. Większość atrakcji oferowanych w klubach jest bezpłatna (tzn. wliczona w ogólną cenę pobytu), jednak za część przyjemności, o bardziej ekskluzywnym charakterze, należy zapłacić dodatkowo (np. golf, nurkowanie z butlą czy usługi SPA).

Oferta *all inclusive* obejmuje:

- **zakwaterowanie** – cztery kategorie wiosek (od 2 do 5 trójzębów – trójzęby nie odpowiadają najczęściej spotykanym w hotelarstwie „gwiazdkowym” kategoriom),
- **pełne wyżywienie**, także usługę typu „otwarty bar” (przekąski i napoje bez ograniczeń przez 24 godziny na dobę),
- **transport** w obie strony z i do wyznaczonego miejsca zbiórki,
- **usługi sportowe i rekreacyjne** – sprzęt sportowy oraz kursy z instruktorami, karnety narciarskie,
- **kluby dla dzieci** – oferujące całodzienną opiekę w miniklubach zróżnicowanych według wieku, usługi instruktorów sportowych oraz sprzęt dziecięcy,
- **wieczorny program rozrywkowy** – spektakle, koncerty, dyskoteki,
- **elementy zagospodarowania czasu wolnego** – gry, zabawy, animacje, zespoły muzyczne itp.,
- **inne atrakcje**, jak: pikniki, przejażdżki statkiem, łodzią ze szklanym dnem, występy folklorystyczne,
- **ubezpieczenie** od kosztów leczenia.

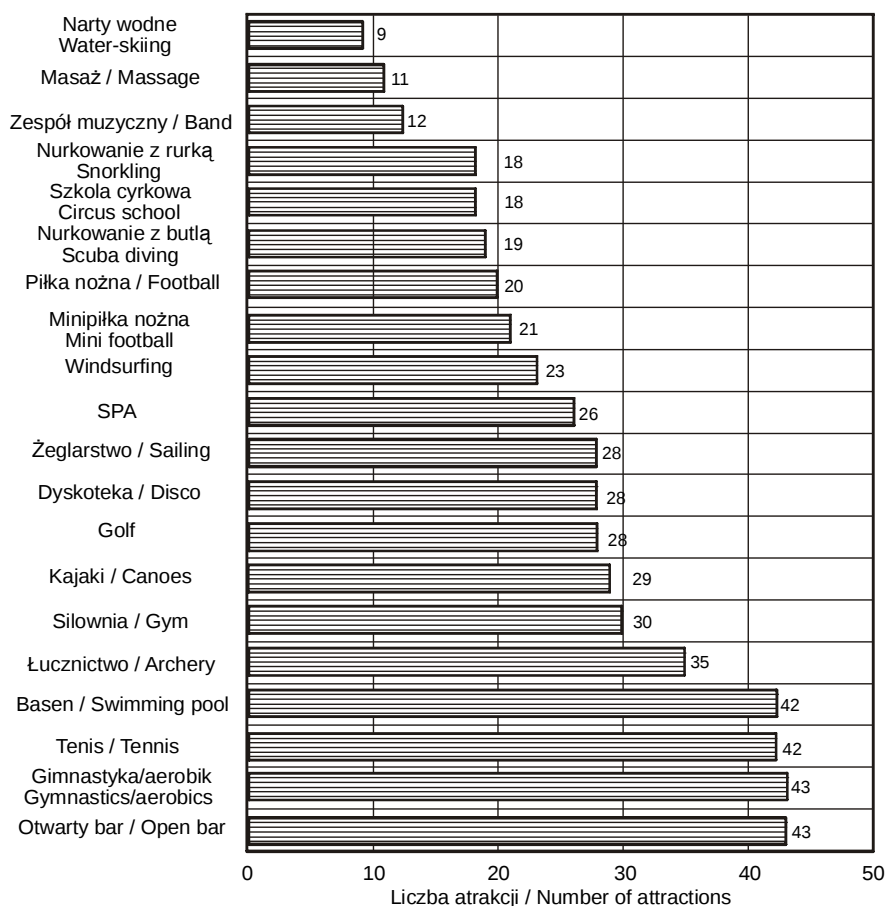
W wymienione usługi najlepiej wyposażone są tzw. wioski słoneczne (43 lokalizacje), położone zazwyczaj nad Morzem Śródziemnym lub innymi ciepłymi morzami świata.

Rysunek 2 przedstawia częstotliwość występowania w wioskach słonecznych poszczególnych usług. Na uwagę zasługują tu tak oryginalne aktywności, jak szkoła cyrkowa, narty wodne czy łucznictwo.

W skład typowej wioski wakacyjnej wchodzi:

- zakwaterowanie (może to być: hotel, bungalow albo domek turystyczny typu „polinezyjska chatka”),
- bary, restauracja (czasem kilka),
- biuro *Excursions*, oferujące zwiedzanie najciekawszych miejsc i zabytków w okolicy,
- kompleksy basenów, plaża z leżakami i parasolami,
- miniklub dla dzieci w wioskach rodzinnych,

Club Med jako przykład wiosek wakacyjnych...



Rys. 2. Usługi dodatkowe w 43 tzw. „klubach słonecznych” w 2008 r. (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 2. Additional service in 43, so-called 'sunny clubs' in 2008 (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

- kantor,
- butiki,
- całodzienny punkt medyczny,
- szkoły sportowe,
- różnego rodzaju infrastruktura sportowa (własne korty, boiska, ścianki wspinaczkowe, kręgielnie, pole golfowe – w większości przypadków dodatkowo płatne itd.),
- dyskoteka, klub nocny.

W niektórych wioskach (w zależności od ich typu i specyfiki) mogą znajdować się również: gabinety odnowy biologicznej (gabinety thalasso- i hydroterapii) – zazwyczaj dodatkowo płatne, sale/centra konferencyjne, amfiteatr, sale koncertowe, szkoła cyrkowa, teatr, fitness center.

Każda z wiosek posiada podobną strukturę organizacyjną. Szefem ośrodka jest *chef de village*, opiekujący się całą wioską. Jego pracownicy to G.O. (*gentils organisateurs* – instruktorzy, animatorzy czasu wolnego). G.O. reprezentują najróżniejsze zawody: muzyk, reżyser, pedagog, instruktor tańca, instruktor golfa. Są instruktorami sportowymi, opiekunami dzieci, organizują wszystkie zabawy, zawody, happeningi, konkursy, pikniki. Personel pomocniczy to G.E. (*gentils employers*). Stanowią go pracownicy kuchni restauracji, służby piętér itp. Goście wioski określani są mianem G.M. (*gentils members*).

Pobyt w klubie może być dowolnie długi – gość sam decyduje, na jak długo chce jechać (pobyt oznacza pełen zakres usług) oraz kiedy i w jaki sposób chce dojechać do i wyjechać z klubu.

W ofercie klubu istnieją różne typy wiosek w zależności od oczekiwań, stylu życia i wypoczynku oraz wymagań co do komfortu i zakresu usług. Biorąc pod uwagę charakter i potrzeby potencjalnego klienta, wioski podzielono na:

- **wioski rodzinne** – wypoczynek dla całej rodziny, dzieci mają zapewnioną całodzienną opiekę,
- **wioski dla wszystkich** – można zabrać dzieci w każdym wieku, ale nie ma zapewnionej dla nich opieki, są to tzw. „kluby zielone” bez opieki nad dziećmi,
- **wioski tylko dla dorosłych.**

W przypadku wiosek rodzinnych bardzo ważną rolę w ofercie odgrywają kluby dziecięce. Kluby dla dzieci/młodzieży w zależności od przedziału wiekowego dzielone są na:

1. **Baby Club** – dla dzieci od czwartego miesiąca życia do ukończenia 2 lat, otwarte 7 dni w tygodniu, od 9.00 do 17.30. Zajęcia prowadzone są przez wykwalifikowane opiekunki. Wspólny lunch, spacer, zabawy, basen, stwarzają rodzicom większe możliwości korzystania z atrakcji wioski przeznaczonych dla dorosłych.

2. **Petit-Club** – od 2 do 4 lat. Otwarty od 9.00 do 21.00, z przerwą na kolację z rodzicami. Gry, zabawy, teatrzyk kukielkowy, warsztaty artystyczne i kulinarne, malowanie twarzy, pokazy mody, występy na scenie,

podwieczorek, stanowią podstawowe elementy programu pobytu w tych klubach.

3. **Mini Club** – dla dzieci od 4 do 11 lat. To przede wszystkim zabawa, ruch, integracja i sport. Club Med oferuje w tych klubach poznanie nowych sportów, urządza przedstawienia, warsztaty artystyczne, a także pikniki, wyprawy rowerem, tańce.

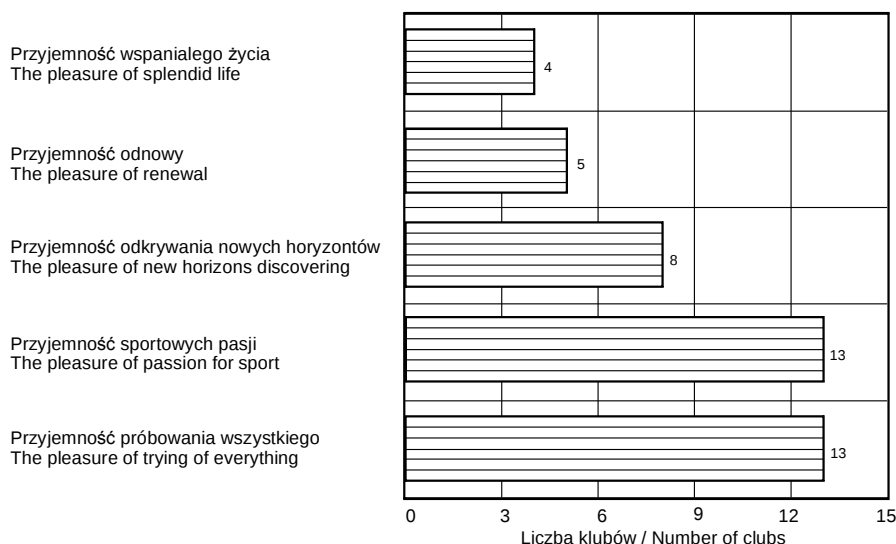
4. **Junior Club** – dla dzieci od 11 do 18 lat. Club Med organizuje w nich dodatkowe zajęcia, dając młodzieży lepszą możliwość poznania rówieśników. Sport, spektakle, wycieczki, wieczorne zabawy, to główne atrakcje tych klubów.

Baby i Petit Club muszą być zamówione przed wyjazdem. Liczba miejsc w nich jest ściśle określona i nie może być zwiększona na życzenie. Dzieci do 2 lat mają bezpłatny pobyt w Club Med. W niektórych klubach wprowadzone zostały tzw. Club Med Passworld – specjalne miejsce dla młodzieży. Kluby przeznaczone głównie dla młodzieży to: egzotyczne Les Almadies (Senegal), Punta Cana (Dominikana), Djerba Meridiana (Tunezja) oraz narciarskie w Peisey Vallandry, Arcs Extreme i Sestiere.

Biorąc pod uwagę charakter pobytu, organizatorzy wyróżniają także pięć programów specjalistycznych, z których może skorzystać gość wybierając wioskę docelową (rys. 3).

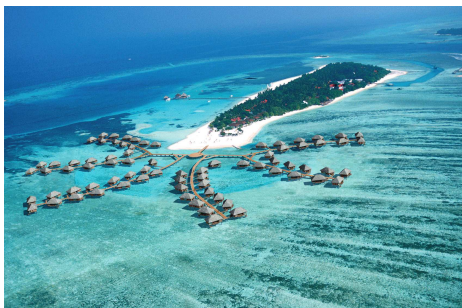
Według wspomnianych programów specjalnych, wioski możemy podzielić na obiekty z:

- ofertą dla poszukujących przyjemności wspaniałego życia – wyrafinowany wypoczynek dla gości, którzy lubią mieszkać w ekskluzywnych hotelach z unikatową dekoracją i architekturą,
- ofertą „przyjemność odnowy” programy *wellness*, masaże, hydro- i thalassoterapia, gimnastyka relaksująca (*stretching* z elementami *tai-chi*, poranna, wzmacniająca mięśnie, *aquafitness*),
- ofertą dla lubiących odkrywać nowe horyzonty – wioska pośród lokalnej społeczności, dla prawdziwych odkrywców,
- ofertą dla lubiących sport – wioska zapewnia duży wybór dyscyplin sportowych, odpowiedni sprzęt i opiekę instruktorów,
- ofertą dla lubiących próbować wszystkiego – aktywność artystyczna: kursy tańca, warsztaty artystyczne: teatralne, malarskie, aktywność rozrywkowa: brydż, bilard, tenis stołowy, siłownia, szkoła cyrkowa, *trekking*, latający trapez, jazda na rolkach, kręgle itp.



Rys. 3. Struktura wiosek wakacyjnych Club Med według charakteru programu pobytu w 2008 r. (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 3. The structure of the Club Med's holiday villages according to the stay program in 2008 (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)



Fot. 1. Wioska Kani na Malediwach (materiały reklamowe grupy)

Photo 1. Kani village in Maldives (advertising leaflets of organization)

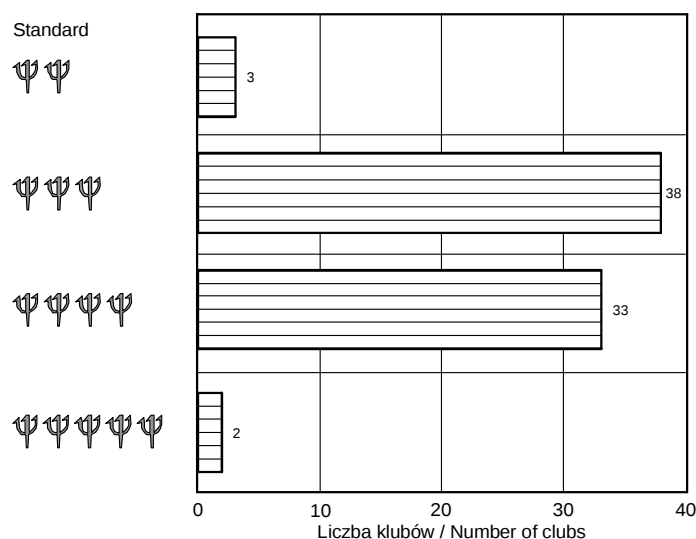


Fot. 2. Wioska Punta Cana na Dominikanie (materiały reklamowe grupy)

Photo 2. Punta Cana village in Dominicanana (advertising leaflets of organization)

Wioski charakteryzują się różnym komfortem i zakresem świadczonych usług. Wyrazem tego zróżnicowania są cztery kategorie ośrodków oznaczone symbolem trójkębu. Do roku 2006 istniały tylko trzy kategorie (od 2 do 4 trójkębów), a w katalogu z 2000 r. (rok jubileuszowy 50-lecia

istnienia firmy) można było zapoznać się jeszcze z ofertą wiosek dysponujących nieskategoryzowanymi domkami turystycznymi (8 lokalizacji z 3554 domkami m.in. w Maroku, Chorwacji, Hiszpanii, Włoszech (3), Izraelu i Grecji). W 2007 r. po raz pierwszy pojawiły się wioski kategorii 5 trójzębów (rys. 4).



Rys. 4. Struktura wiosek wakacyjnych Club Med według kategorii w 2008 r.
(opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 4. The structure of the Club Med's holiday villages by categories in 2008
(author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

Wartości przedstawione w tabeli 1 wyraźnie wskazują na stałe powiększanie udziału wiosek o najwyższych kategoriach (4 i 5 trójzębów) kosztem rezygnacji z obiektów substandardowych (chaty) i o niskim standardzie (2 trójzębów). Świadczy to o kierunku zmian zachodzących w klubie, mających na celu stały wzrost jakości świadczonych usług.

W wioskach wakacyjnych można spotkać 5 typów jednostek mieszkalnych (pokoi). Są to:

- pokój „Club” (własna łazienka, WC, TV, sejf, serwis pokojowy, klimatyzacja w krajach egzotycznych),
- pokój „Club” z widokiem na.... (morze, dolinę),
- pokój „Deluxe” (więcej miejsca niż w „Club”, dodatkowo balkon

bądź taras, biurko, sofa, fotel, minibar, aneks kuchenny, prezent na powitanie, płaszcz kąpielowy, kapcie),

- pokój „Deluxe” z widokiem na.... (morze, dolinę),
- apartament (salon z widokiem, sypialnia z łóżkiem *kingsize* i łazienką).

Tabela 1. Zmiany kategorii wiosek wakacyjnych w latach 2001–2008
(w % ogólnej liczby wiosek)

Table 1. The changes of holiday villages categories between 2001–2008
(% of the total number)

Wyszczególnienie Specification	Rok / Year				
	2001	2004	2006	2007	2008
Chaty i wioski kategorii 2 trójzęby Huts and villages of category 2 tridents	27	14	7	4	2
Wioski kategorii 3 trójzęby Villages of category 3 tridents	53	61	61	54	50
Wioski kategorii 4 i 5 trójzębów Villages of category 4 and 5 tridents	20	25	32	42	48
Razem Total	100	100	100	100	100

Źródło: *Annual Report 2007*.

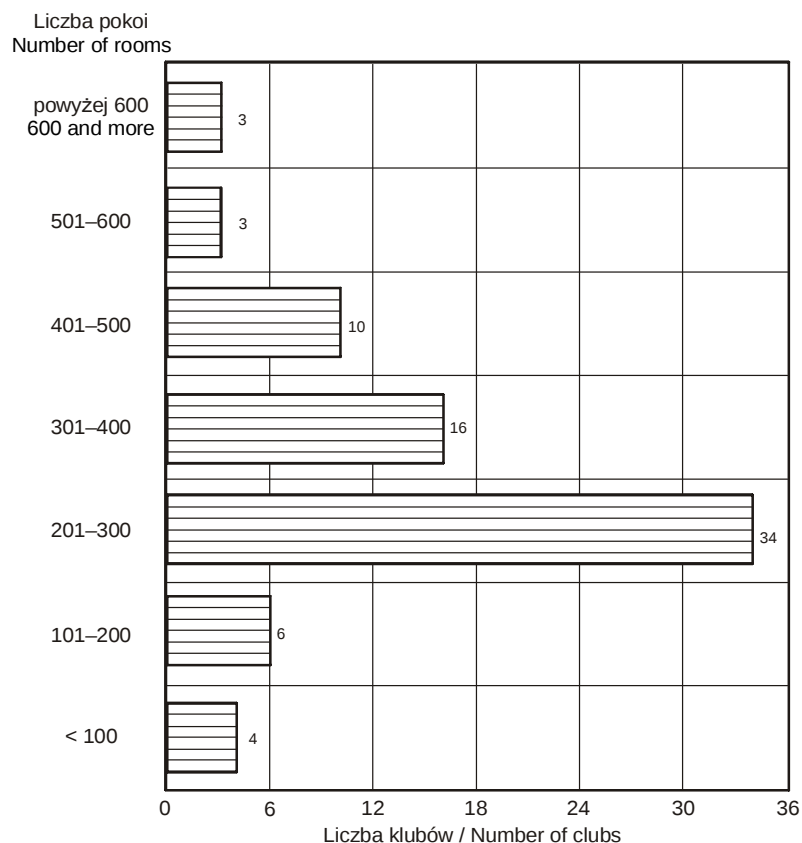
Source: *Annual Report 2007*.

Wielkość i lokalizacja wiosek wakacyjnych

Wioski są usytuowane, niezależnie od ich typu, na obszarach o dużych walorach turystycznych. Wypoczynek letni organizowany jest głównie na terenach nadmorskich, które pozwalają m.in. uprawiać sporty wodne, zimowy – w najbardziej znanych regionach narciarskich Europy.

Jak widać na rysunku 5 i w tabeli 2, wioski wakacyjne mają różną wielkość, zarówno pod względem liczby pokoi, jak i miejsc noclegowych (łóżek). Podstawę stanowią wioski średniej wielkości (według międzynarodowej klasyfikacji obiektów noclegowych obiekty średnie posiadają od 100 do 350 pokoi). Największe pod każdym względem (liczba pokoi i łóżek) są wioski leżące w regionie Ameryk (średnio 330 pokoi oraz 744 łóżka). Biorąc pod uwagę jedynie kraj, to największe są wioski włoskie

(odpowiednio: 437 pokoi i 1083 łóżka). Największe pod względem liczby pokoi są wioski Palmiye (Turcja 688 pokoi), Samaria (Włochy 686 pokoi), Djerba La Douce (Tunezja 653 pokoje).



Rys. 5. Struktura wiosek wakacyjnych Club Med według wielkości (liczby pokoi) w 2008 r. (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 5. Size structure of Club Med's holiday villages (number of rooms) in 2008 (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

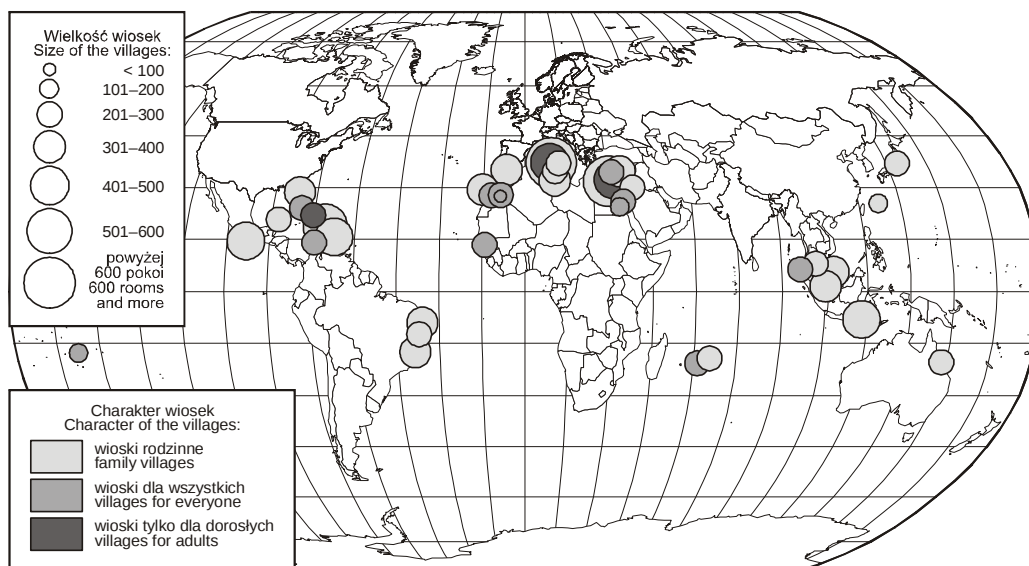
Ośrodki Club Med zlokalizowane są właściwie we wszystkich najbardziej atrakcyjnych pod względem turystycznym miejscach świata (tab. 2, rys. 6). Jednak ze względu na swoją historię, nazwę i pewną tradycję, znaczna ich część zlokalizowana jest we Francji i innych krajach leżących w basenie Morza Śródziemnego (tab. 2, rys. 7).

Tabela 2. Wioski wakacyjne Club Med według położenia i wielkości w 2007 r.

Table 2. Club Med's holiday villages according to their localization and the size in 2007

Kraj / Region Country / Region	Liczba wiosek Number of villages	Liczba pokoi Number of rooms	Liczba łóżek Number of beds	Średnia wielkość wioski Average size of the village	
				pokoje rooms	miejsca places
Francja	24	6 270	14 055	261	586
Włochy	6	2 620	6 497	437	1 083
Tunezja	5	2 078	4 461	416	892
Maroko	5	1 276	3 515	255	703
Turcja	4	1 798	3 836	450	959
Grecja	3	1 162	2 836	387	945
Szwajcaria	3	736	1 560	245	520
Egipt	2	377	752	186	376
Senegal	2	465	940	233	470
Mauritius	2	546	924	273	462
Izrael	1	285	700	285	700
Portugalia	1	389	689	389	689
Europa / Afryka	58	18 002	40 765	310	703
Brazylia	3	904	2 100	301	700
Gwadelupa	2	619	1 269	346	635
Meksyk	2	726	1 607	363	804
Dominikana	1	519	1 399	519	1 399
USA	1	337	751	337	751
Turks i Caicos	1	290	580	290	580
Bahamy	1	240	473	240	473
Ameryki	11	3 635	8 179	330	744
Japonia	2	413	1 125	207	263
Indonezja	2	776	1 475	388	738
Tajlandia	1	299	645	299	645
Malezja	1	349	800	349	800
Australia	1	214	475	214	475
Malediwy	1	232	470	232	470
Polinezja	1	150	300	150	300
Azja / Pacyfik	9	2 433	5 290	270	588
Club Med 2	1	190	394	190	394
Razem / Total	80	24 260	55 072	303	688

Źródło: Annual Report 2007 / Source: Annual Report 2007.

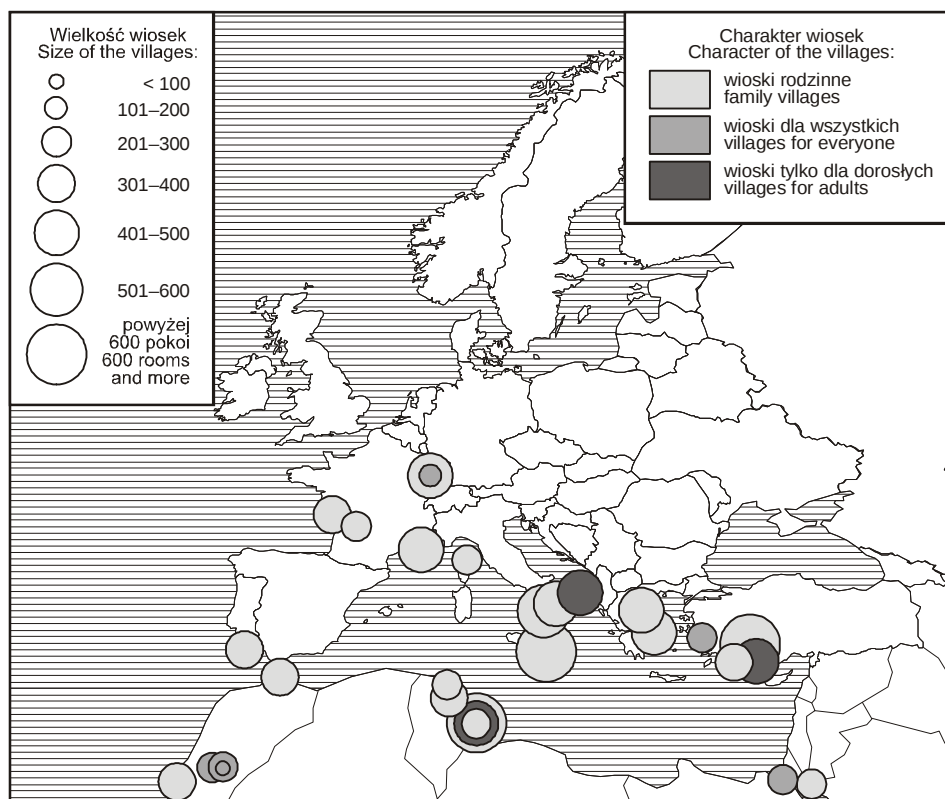


Rys. 6. Położenie, wielkość i typy wiosek wakacyjnych Club Med w 2008 r. – lokalizacje pozaeuropejskie (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 6. Localization, size and type of Club Med's holiday villages in 2008 – extra-European localization (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

W ostatnich latach daje się zauważyć spadek liczby lokalizacji i ograniczenie zasięgu przestrzennego wiosek. Z reklamowanych jeszcze w połowie lat 90. XX w. 120 wiosek, w 2000 r. odnotowano 87 lokalizacji, a w 2007 r. zarejestrowano już tylko 80. Na aktualnych stronach internetowych (połowa 2008 r.) można odnaleźć już tylko 76 obiektów.

Zmniejsza się również liczba krajów, w których występują kluby. Z 39 krajów, na których terenie zlokalizowane były wioski w 2000 r., w 2008 r. pozostało 26. Z mapy Club Med w tym czasie zniknęły takie lokalizacje, jak: Hiszpania (pierwsza wioska Club Med na Balearach), Kuba, Madagaskar czy Chorwacja. Przedstawiona tendencja, związana ze stałym zmniejszaniem się potencjału noclegowego klubu, tłumaczona jest przez władze koncentracją sił i środków, której efektem jest modernizacja i podnoszenie standardu pozostających w aktualnej ofercie wiosek.

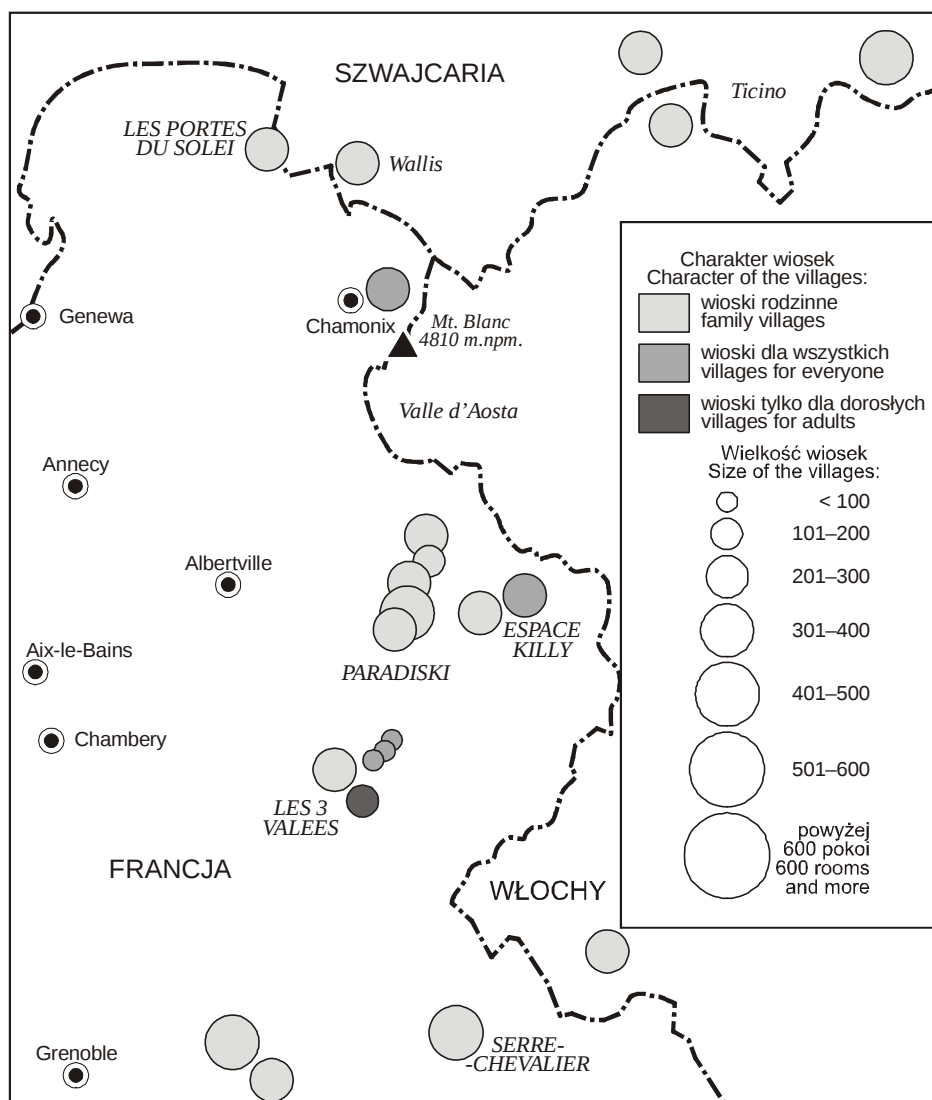


Rys. 7. Położenie, wielkość i typy wiosek wakacyjnych Club Med w 2008 r. – lokalizacje w Europie, Afryce Północnej, Turcji oraz Izraelu bez uwzględnienia wiosek górskich (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 7. Localization, size and type of Club Med's holiday villages in 2008 – localization in Europe, North Africa, Turkey and Israel without mountain villages (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

Wioski narciarskie (w większości przypadków hotele) znajdują się bezpośrednio na stokach górskich (13 lokalizacji). Z wyjątkiem Japonii (wioska Sahoro) wszystkie inne wioski zimowe (22 obiekty) zlokalizowane są w Alpach na terytorium Francji (17 wiosek), Szwajcarii (3 wioski) i Włoch (2 wioski). W większości przypadków lokalizacje te związane są z najbardziej znanymi regionami narciarskimi Alp (m.in. Le Portes du Soleil „Bramy Słońca”, Trzy Doliny, Paradiski, Espace Killy czy Serre Chevalier – por. rys. 8). Ze względu na: ważność karnetu na wyciągi, szkółkę narciarską oraz pełne obłożenie wiosek podczas sezonu narciarskiego,

wyjazd na narty można rezerwować tylko na całe tygodnie od podanego dnia przyjazdu (sobota lub niedziela).



Rys. 8. Lokalizacja, wielkość i charakter wiosek narciarskich należących do Club Med w 2008 r. – bez lokalizacji wioski w Japonii (opracowanie autora na podstawie www.clubmed.pl)

Fig. 8. Localization, size and type of mountain (ski) Club Med's holiday villages in 2008 – without Japanese village (author's own elaboration based on www.clubmed.pl)

Zagospodarowanie turystyczne obszarów, na których położone są ośrodki, jest imponujące. W bezpośrednim sąsiedztwie wiosek narciarskich występuje od 19 do 204 wyciągów narciarskich, od 100 do 600 km tras narciarskich, od 10 do 1500 funkcjonujących armatek śnieżnych. Hotele położone są na wysokości od 1035 do 2300 m n.p.m. Spośród wszystkich 23 wiosek górskich, 8 czynnych jest przez cały rok.

Organizacja, zarządzanie, ruch turystyczny

Korporacja jest spółką akcyjną, której głównymi organami są Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy oraz Rada Dyrektorów. Struktura akcjonariuszy wskazuje na dość duże rozdrobnienie akcji. Jednak podpisane 9 czerwca 2006 r. porozumienie między trzema podmiotami (Fipar Intl – 10,8%, Accor SA – 6,0%, Air France – 2,0%) spowodowało, że grupa ta skupiła w swoich rękach 18% wszystkich akcji, co umożliwia realny wpływ na decyzje podejmowane przez konsorcjum. Inni znaczący akcjonariusze to KBL (Richelieu) – 15,4%, GLG Partners LP – 12,1%. W rękach drobniejszych instytucji francuskich znajduje się łącznie 13,3% akcji, instytucje zagraniczne skupiają 18,7%, natomiast pracownicy korporacji posiadają jedynie 0,1% walorów.

Tabela 3. Struktura operacyjna obiektów należących do Club Med w 2007 r.

Table 3. Operational structure of the Club Med's objects in 2007

Region	Własność Possessions		Leasing		Zarząd Board		Razem Total	
	wioski villages	łóżka beds	wioski villages	łóżka beds	wioski villages	łóżka beds	wioski villages	łóżka beds
Europa / Afryka	11	6 926	42	30 432	6	3 801	59	41 159
Ameryki	10	7 599	1	580	0	0	11	8 179
Azja / Pacyfik	6	3 504	3	1 595	1	635	10	5 734
Razem Total	27	18 029	46	32 607	7	4 436	80	55 072
%	33,75	32,7	57,5	59,2	8,75	8,1	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie autora na podstawie raportu Roczno Club Med (2007).
Source: Author's own elaboration based on Club Med's Year statement (2007).

Struktura operacyjna majątku, związanego z wioskami wakacyjnymi będącymi w dyspozycji klubu, przedstawiona jest w tabeli 3. Wynika z niej wyraźnie, że największą grupę stanowią ośrodki funkcjonujące na zasadzie leasingu (57,5% wszystkich obiektów). Na drugim miejscu uplasowały się obiekty własne (33,75%), a na trzecim obiekty będące jedynie pod zarządem korporacji (8,75%).

Z publikowanych w raportach rocznych informacji wynika, że nie udało się jeszcze zatrzymać spadkowej tendencji, jeśli chodzi o wielkość ruchu turystycznego (tab. 4–5). Głównymi klientami Club Med nadal są turyści z krajów Europy Zachodniej (Francja, Belgia, Włochy), USA i Kanady oraz Japonii. Jednak liczba turystów z tych krajów w ciągu ostatnich pięciu lat (2003–2007) wykazuje wyraźną tendencję spadkową. Nowe, perspektywiczne, bardzo dynamicznie rozwijające się rynki to Rosja i kraje Azji Południowo-Wschodniej.

Tabela 4. Ruch turystyczny w wioskach należących do Club Med według krajów i regionów pochodzenia turystów w latach 2003–2007 (w tys.)

Table 4. Tourist movement in the Club Med's holiday villages by the country and the region of tourists descent between 2003–2007 (in thousands)

Kraj / Region Country / Region	Rok / Year				
	2003	2004	2005	2006	2007
Francja	613	581	582	568	560
Belgia	104	101	100	100	101
Włochy	86	79	76	68	63
Szwajcaria	35	34	32	29	30
Wielka Brytania	29	27	28	27	28
Holandia	33	32	27	24	26
Izrael	17	17	20	23	21
Niemcy	34	28	24	21	20
Turcja	14	13	11	10	8
Rosja	6	6	6	8	9
RPA	6	6	5	7	7
Hiszpania	2	2	5	4	7
Grecja	7	7	5	4	5
Austria	3	3	3	2	2
Inne	14	14	15	15	13
Europa	1 003	950	939	910	900

USA i Kanada	138	150	137	122	118
Brazylia	81	79	79	64	68
Meksyk	13	23	25	20	11
Inne	12	16	18	16	20
Ameryki	244	268	259	222	217
Japonia	95	102	86	81	82
Azja Płd.-Wsch.	47	57	54	74	82
Australia	21	22	17	21	23
Korea Południowa	16	19	12	17	19
Inne	3	3	3	3	1
Azja / Pacyfik	182	203	172	196	207
Razem Club Med	1 429	1 421	1 370	1 328	1 324
Total Club Med					

Źródło: *Annual Report 2007*.
Source: *Annual Report 2007*.

Tabela 5. Wybrane wartości wskaźników ekonomicznych działalności Club Med w 2006 i 2007 r.

Table 5. Chosen economical rates values of Club Med's activity in 2006 and 2007

Cecha / Wskaźnik Feature / Rate	2006	2007	Zmiana w % Change in %
Liczba gości Club Med (w tys.) Number of Club Med customers (in thousands)	1 327,7	1 324,4	-0,2
Liczba gości Jet Tours Number of Jet Tours customers	286,3	243,1	-15,1
Liczba użytkowników Club Med Gym Number of Club Med Gym users	71,0	71,8	+1,1
Liczba gości ogółem Number of customers in total	1 685,0	1 639,3	-2,7
Dochody w tys. € Income in thousands of €	1670,0	1727,0	+3,4
Dochody z 1 sprzedanego pokoju w € Income from 1 sold room in €	110,4	119,4	+8,1
Pojemność w dobach hotelowych (w tys.) Capacity in hotel 24 hours serve (in thousands)	12 550,0	12 477,0	-0,6
Średnia dzienna sprzedaż pokoi Average daily rooms sale	8 560,0	8 536,0	-0,3

Club Med jako przykład wiosek wakacyjnych...

Średnie obłożenie w % Average covering (%)	68,2	68,4	+0,2
RevPAB ¹ w €	80,4	86,5	+7,7

Źródło: *Annual Report 2007*.

Source: *Annual Report 2007*.

Z informacji przedstawionych w tabeli 5 wynika, że zarówno Club Med, jak i Jet Tours wykazują tendencję spadkową, jeśli chodzi o liczbę obsługiwanych klientów w 2007 r. W przypadku wiosek wakacyjnych wartości spadku względem roku poprzedniego są stosunkowo niewielkie (0,2%). Można je więc uznać za mało istotne. Inaczej przedstawia się działalność touroperatorska, gdzie wartość ta spadła aż o 15,1%. Tendencję wzrostową wykazuje w tym względzie jedynie sieć klubów fitness (Club Med Gym), gdzie w stosunku do roku poprzedniego liczba gości w 2007 r. wzrosła o 1,1%.

Tabela 6. Dochody Club Med w 2006 i 2007 r. według regionów i rodzajów działalności (mln €)

Table 6. Club Med's income in 2006 and 2007 according to regions and type of an activity (million €)

Region	2006	2007	Zmiana w % Change in %
Europa / Afryka	970	1012	+4,3
Azja	185	188	+1,7
Ameryki	137	167	+21,4
Wioski wakacyjne razem Total number of holiday villages	1292	1367	+5,8
Jet Tours	322	302	-6,1
Inne rodzaje działalności Other types of activities	56	58	+4,1
Razem Club Med Total Club Med	1670	1727	+3,4

Źródło: *Annual Report 2007*.

Source: *Annual Report 2007*.

¹ Wskaźnik przychodów na łóżko (*revenue per available bed – RevPAB*) – jest to iloczyn wskaźnika wykorzystania łóżek i średniej rzeczywistej ceny łóżka w danym przedziale czasowym lub stosunek przychodów z łóżek do zdolności usługowej hotelu w analizowanym okresie.

Zdecydowanie lepiej wyglądają wskaźniki ekonomiczne, które (poza wielkością sprzedaży osobodni i pojemnością) wykazują niewielką tendencję wzrostową (tab. 5–6). Biorąc pod uwagę wszystkie rodzaje działalności, znowu zdecydowanie najsłabiej wygląda sytuacja Jet Tours, w którym wartość wygenerowanych dochodów spadła o 6,1%. Jeśli chodzi o wioski wakacyjne, to 2007 r. zakończyły one 5,8% wzrostem przychodów w stosunku do roku poprzedniego, a najbardziej progresywnym okazał się region obu Ameryk (21,4%). Największe dochody w skali korporacji przynoszą wioski regionu basenu Morza Śródziemnego (przyrost 4,3%), z czego ponad 2/3 przypada na wioski zlokalizowane we Francji.

Club Med jest firmą, której produkty nie należą do najtańszych. Tydzień pobytu w wiosce kategorii 3 trójzębny na wyspie Dżerbie w Tunezji w trakcie sezonu wysokiego (początek sierpnia) kosztuje ponad 860 €. Bardziej egzotyczne destynacje (np. Mauritius, Bahamy) dochodzą do 1500 € za tydzień w pokoju standardowym. Ceny w wioskach kategorii 5 trójzębnych to wydatek powyżej 18 000 € za tydzień. Ceny dla dzieci są dużo niższe, a najmłodsi (do dwóch lat) najczęściej przebywają w klubach bezpłatnie.

Tendencję wzrostową wykazują także wskaźniki zatrudnienia w korporacji zarówno jeśli chodzi o pracowników stałych, jak i sezonowych. Porównując ten fakt ze zmniejszającą się liczbą wiosek można domniemywać, że jednocześnie wzrasta jakość obsługi. Ogółem w 2007 r. firma zatrudniała 15 465 osób, a wzrost w stosunku do roku poprzedniego wynosił 9,6%. Stosunek liczby pracowników stałych (7791 osób) do sezonowych (7674 osób) w 2007 r. był prawie równy 1 (1,01).

Podsumowanie

Club Med jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na rynku wiosek wakacyjnych oferujących wyjazdy wypoczynkowe typu *all inclusive*.

1. Club Med był jedną z pierwszych korporacji na świecie organizującym wyjazdy motywacyjne już w latach 50. XX w.

2. Dysponuje 76 ośrodkami zlokalizowanymi na wszystkich kontynentach (w tym znaczna część w basenie Morza Śródziemnego).

3. Programy realizowane w wioskach mają oryginalny i kompleksowy charakter, co wydaje się być koniecznością w dobie bardzo dużej konkurencji na rynku tego typu produktów.

4. Wioski dysponują 130 salami konferencyjnymi, obsługującymi ok. 1500 grup rocznie z całego świata, co świadczy o poszerzaniu oferty na rynek klienta biznesowego (nie tylko tradycyjny wypoczynek).

5. W kompanii zatrudnionych jest ponad 15 000 pracowników (m.in. GO, GE).

6. W ostatnich latach 2000–2008 obserwuje się w działalności klubu stały spadek zarówno liczby obiektów, jak i liczby obsługiwanych gości z jednoczesnym wzrostem poziomu obłożenia (ok. 70%) oraz standardu wiosek wakacyjnych (w 2007 r. pojawiły się na rynku wioski kategorii 5 trójzębów)

7. Club Med od 1995 r. prowadzi swoją działalność także na rynku polskim.

Wioski Club Med są przykładem „starzenia się” produktu i walki z bardzo ekspansywną na rynku tego typu usług konkurencją. Dlatego też jedną ze strategicznych decyzji związanych z przetrwaniem na rynku była sprzedaż w 2004 r. dużego pakietu akcji francuskiemu gigantowi hotelarskiemu, jakim jest system hotelowy Accor. Konsekwencją tej decyzji było nie tylko utrzymanie kapitału w rękach francuskich (na co klienci z Francji zwracają szczególną uwagę przy wyborze obiektów noclegowych), ale także daleko idące zmiany związane z organizacją i zarządzaniem korporacją.

Literatura

Annual Report 2007.

Duhamel Ph., Sacareau I., 1998, *Le tourisme dans monde*, Armand Colin, Paris.

Mokrzyński J., 1990, *Architektura wolnego czasu*, Arkady, Warszawa.

Club Med – Sommer 2000 – katalog wiosek wakacyjnych.

Club Med – Trydent Sommer 2006 – katalog wiosek wakacyjnych.

Strony internetowe

www.clubmed.com

www.clubmed.pl

Club Med as an example of the *all inclusive* holiday villages

Summary

Club Méditerranée is an European precursor (or even worldwide?) in respect of one type of hotels development, called 'holiday villages'. The first holiday village was established in the 1950 and in those years it was an offer without the equivalent in the holiday departures market. The holiday villages, called 'clubs' offer very wide range of additional services most of which are included in the price of stay. Package also covers two way transports. Club Med's villages are located almost all over the world, however their distinct concentration is mostly visible in the Mediterranean Sea region, what is in accordance with the name of the organization. The idea for *all inclusive* tourist products very quickly has found many imitators in the market (Robinson Club, LTI, SuperClubs, Sandals, and etc.) and that was the reason why Club Med experienced some difficulties and financial losses which are evident in the published year statements. Club Med's holiday villages are an example of the tourist product 'aging' and very expansive competition in this type of service market. Therefore, to survive on the market, in 2004 the strategic decision was made to sale a big package of shares to the French hotel industry giant called Accor. The consequence of this decision was not only preserving the capital in French hands (which for French customers is a very important element while choosing their hotel facilities), but also far going changes connected with organization and corporation management. Unfortunately, according to the information published in the year statements it was not yet possible to stop the declining tendency of the tourist movement size. The main customers of the Club Med are tourists from West European countries (France, Belgium, Italy), US, Canada or Japan. However, the number of tourists from those countries visiting holiday villages during last five years (2003–2007) reveal visible declining tendency. New, very dynamically developing markets are Russia and South-East Asian countries.

Translated by Magdalena Baranowska