

الفصل الرابع: البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة 1

تمهيد: يركز هذا الفصل على أهمية اختيار استراتيجية مؤسسية فعالة للشركات الكبيرة التي تواجه تحديات النمو والتوسع. توضح المقدمة كيف تتحول استراتيجيات الشركات من التركيز على سوق واحد إلى تبني التكامل الرأسي أو التنويع، وذلك استجابة لاحتياجات السوق ولتعظيم العوائد.

الشركات التي تصل إلى مرحلة النمو البطيء أو انخفاض الأرباح غالباً ما تلجأ إلى إعادة التفكير في هيكلها المؤسسي واستراتيجياتها الأساسية. قد يؤدي ذلك إلى إعادة هيكلة تهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل النفقات. يتناول الفصل هذه الديناميكيات ويوضح كيف يمكن أن تساعد إعادة الهيكلة في إعادة توجيه الشركة نحو أسواق أو منتجات أكثر ربحية. (ENZ، 2010)

I. استراتيجيات التركيز (Concentration Strategies)

1. **تعريفها:** استراتيجيات التركيز هي نوع من استراتيجيات الشركات التي تعتمد على توجيه الجهود والموارد نحو تحسين منتج أو خدمة محددة أو العمل في سوق معين، بدلاً من تنويع الأعمال في صناعات مختلفة. تتضمن هذه الاستراتيجيات توسيع نطاق الأعمال في النشاط الحالي للشركة لزيادة الحصة السوقية وتحقيق مزايا تنافسية.
2. **أنواع استراتيجيات التركيز:**

- أ. **استراتيجية اختراق السوق (Market Penetration):** تركز على زيادة حصة الشركة في السوق الحالي من خلال تعزيز المبيعات للعملاء الحاليين وزيادة استخدام المنتجات. مثال: شركة "كوكاكولا" تستخدم الإعلانات الترويجية والمبيعات لتعزيز استخدام منتجاتها وزيادة حصتها في سوق المشروبات الغازية.
- ب. **استراتيجية تطوير السوق (Market Development):** تعتمد على دخول أسواق جديدة باستخدام نفس المنتجات الحالية، سواء كان ذلك في مناطق جغرافية جديدة أو في قطاعات عمل جديدة. مثال: شركة "ماكدونالدز" دخلت العديد من الأسواق العالمية، مثل آسيا وأوروبا، من خلال تقديم نفس الوجبات، مع تكيف بسيط ليتماشى مع الأذواق المحلية.
- ت. **استراتيجية تطوير المنتج (Product Development):** تركز على تحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين، مع الاحتفاظ بالسوق المستهدف الأصلي. مثال: شركة "أبل" تقوم باستمرار بتحديث منتجاتها، مثل إطلاق إصدارات جديدة من iPhone، لتعزيز ولاء العملاء وزيادة المبيعات.

3. مزايا استراتيجيات التركيز وعيوبها:

أ. مزاياها:

- **الخبرة المتخصصة:** تتيح للشركة بناء معرفة وخبرة متخصصة في مجال واحد، مما يعزز قدرتها على تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة.
- **توفير الموارد:** تقليل التشتت في استخدام الموارد، حيث يمكن توجيه الاستثمارات والجهود نحو تحسين منتج أو خدمة محددة.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** من خلال التركيز على منتج واحد أو سوق واحد، يمكن للشركة تطوير ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

ب. عيوبها:

- **المخاطر العالية:** الاعتماد على سوق واحد أو منتج واحد يجعل الشركة عرضة للمخاطر إذا حدثت تغييرات كبيرة في السوق، مثل تغير أذواق المستهلكين أو ظهور منافسين جدد.
- **النمو المحدود:** في حال وصول السوق إلى مرحلة النضج، قد تجد الشركة صعوبة في تحقيق نمو إضافي دون التنويع في منتجات أو أسواق جديدة.
- **التعرض للتقلبات الاقتصادية:** يمكن أن يتأثر أداء الشركة بشكل كبير بتقلبات السوق الاقتصادية في حال التركيز على نشاط واحد فقط.

4. أمثلة على استراتيجيات التركيز

- أ. شركة "ستاربكس" (Starbucks): "تعتمد "ستاربكس" على استراتيجية اختراق السوق من خلال توسيع نطاق متاجرها وزيادة نقاط البيع في مواقع جديدة، مع الحفاظ على التركيز على تقديم تجربة فريدة في القهوة والمشروبات.
- ب. شركة "نتفليكس" (Netflix): "في البداية، ركزت "نتفليكس" على خدمة تأجير أقراص DVD عبر الإنترنت، ثم انتقلت إلى بث المحتوى الرقمي كجزء من استراتيجية تطوير المنتج، مع التركيز على تقديم تجربة مشاهدة استثنائية.
- ت. شركة "دومينوز بيتزا" (Domino's Pizza): "اعتمدت "دومينوز" على استراتيجية اختراق السوق من خلال التركيز على تحسين خدمات توصيل البيتزا وسرعة التسليم، مما جعلها من الشركات الرائدة في هذا المجال على مستوى العالم.

5. عوامل نجاح استراتيجيات التركيز

- أ. **الابتكار المستمر:** تحتاج الشركات إلى تحسين المنتجات أو الخدمات بشكل دوري لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.
- ب. **فهم السوق والعملاء:** يجب على الشركات أن تكون على دراية عميقة بالسوق المستهدف واحتياجات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية.
- ت. **التكيف مع التغيرات:** القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو التكنولوجيا تساعد الشركات في الحفاظ على مكانتها التنافسية.

باختصار، استراتيجيات التركيز توفر للشركات وسيلة فعالة لتعزيز العائد على الاستثمار من خلال التركيز على ما تجيده بالفعل. ومع ذلك، يجب أن تكون الشركات حذرة من المخاطر المحتملة المرتبطة بالاعتماد على منتج أو سوق واحد.

II. استراتيجيات التكامل الرأسي:

يعد التكامل الرأسي في قطاع السياحة والفندقة أداة قوية لزيادة الكفاءة والسيطرة على الجودة، ولكنه يتطلب إدارة واعية وتخطيطاً دقيقاً لتجنب المخاطر المحتملة. من خلال تطبيق أمثلة عملية مثل TUI وديزني، يمكن للشركات تقديم تجارب استثنائية للعملاء، ما يعزز من تنافسيتها في السوق.

1. **تعريف التكامل الرأسي:** التكامل الرأسي هو استراتيجية إدارية تُعنى بدمج المراحل المختلفة لسلسلة القيمة الخاصة بالشركة داخل نطاق سيطرتها المباشرة، مثل التوريد، الإنتاج، أو التوزيع. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين الأداء، تقليل التكاليف، وزيادة السيطرة على العوامل المؤثرة في العمليات.

2. أنواع التكامل الرأسي:

أ. **التكامل الخلفي** (Backward Integration): يركز على السيطرة على مصادر التوريد. مثال: فندق يستحوذ على شركة توريد الأطعمة لضمان جودة المكونات وخفض التكاليف.

ب. **التكامل الأمامي** (Forward Integration): يتمثل في السيطرة على قنوات التوزيع أو البيع. مثال: امتلاك سلسلة فنادق لمنصات الحجز الإلكتروني لتقليل التكاليف وزيادة التحكم في تجربة العملاء.

3. تطبيقات عملية في قطاع السياحة والفندقة

أ. **شركات السياحة متعددة النشاطات** (TUI AG): تعد TUI AG مثالاً مميّزاً على التكامل العمودي في القطاع السياحي. تمتلك الشركة خطوط طيران، وكالات سفر، وفنادق خاصة، مما يتيح لها التحكم في كافة مراحل تقديم الخدمة السياحية. يمكنها، على سبيل المثال، تخطيط رحلة سياحية شاملة تشمل الطيران والإقامة والجولات السياحية، مما يعزز الكفاءة ويخفض التكاليف. (Cathy A. Enz - Hospital...)

ب. **فنادق ماريوت**: تطبق ماريوت التكامل العكسي من خلال إنشاء وحدات تصميم وبناء داخلية لتطوير الفنادق. يمكنها من خلال ذلك ضمان أن جميع منشآتها تتبع معايير الجودة العالية وتقليل الاعتماد على شركات البناء الخارجية. هذا يساعد أيضاً في تقليل المخاطر المالية المتعلقة بتأخر المشاريع أو تجاوز الميزانية (Cathy A. Enz - Hospital...).

ت. **شركة والت ديزني**: ديزني، من خلال تكاملها العمودي في مجال السياحة الترفيهية، تمتلك الحدائق الترفيهية، الفنادق، وخطوط الرحلات البحرية. يتيح لها ذلك تقديم تجربة شاملة للعملاء بدون الحاجة لتدخل أطراف خارجية. على سبيل المثال، يستطيع الزائر شراء باقة تشمل الإقامة، الدخول للحديقة، والتنقل بين المواقع، مما يعزز التكامل والتمايز. (Cathy A. Enz - Hospital...)

ث. **فنادق حياة**: قامت حياة بتطوير تطبيق خاص بها للحجز الإلكتروني (Hyatt Mobile App)، مما يُعد تطبيقاً للتكامل الأمامي. من خلال هذا التطبيق، تتيح للنزلاء الحجز مباشرة، طلب الخدمات، وحتى إدارة تسجيل الوصول والمغادرة، مما يقلل التكاليف المرتبطة بالوسطاء. (Cathy A. Enz - Hospital...)

4. فوائد التكامل الرأسي:

أ. **تحسين الكفاءة**: التكامل يسمح بإزالة الحواجز بين مراحل العمليات المختلفة، مما يقلل الهدر في الوقت والموارد. على سبيل المثال، يمكن لفندق يمتلك سلسلة توريد أطعمة داخلية توفير الوقت الذي كان يُستهلك في التعامل مع الموردين.

ب. **ضمان الجودة**: يسمح للشركات بمراقبة الجودة في كافة مراحل تقديم الخدمات. مثال: امتلاك مطاعم الفنادق يضمن تقديم طعام بمعايير متطابقة مع رؤية الشركة.

ت. **خفض التكاليف**: يقلل التكامل من الاعتماد على الوسطاء والموردين الخارجيين، مما يوفر تكاليف العمولة والرسوم. على سبيل المثال، شركة طيران تمتلك وكالات السفر الخاصة بها تقلل التكاليف التي قد تُدفع لهذه الوكالات.

ث. تعزيز العلامة التجارية: التكامل يمكن أن يخلق تجربة متكاملة للزلاء تعزز ولاء العملاء وتمايز العلامة التجارية.

5. التحديات والمخاطر

أ. ارتفاع التكاليف الثابتة: يحتاج التكامل الرأسي إلى استثمارات كبيرة لإنشاء وإدارة العمليات الجديدة، مما قد يؤثر على الربحية.

ب. انخفاض المرونة: الشركات التي تتبع استراتيجية التكامل قد تجد صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، حيث تكون مرتبطة بنموذج عمل ثابت.

ت. التعرض لمخاطر الأنشطة الأخرى: إذا كانت أي مرحلة من سلسلة القيمة غير مربحة، فقد تؤثر على الربحية العامة للشركة.

III. استراتيجيات التنوع:

استراتيجيات التنوع تمثل أدوات هامة للشركات في السياحة والفندقة لمواجهة التحديات السوقية، وتحقيق النمو، وتعزيز الميزة التنافسية. تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح يتطلب تحليلاً دقيقاً للفرص والتحديات المرتبطة بكل نشاط جديد.

1. تعريف التنوع: التنوع هو استراتيجية تنطوي على إدخال أنشطة جديدة إلى عمل المؤسسة، إما في مجالات ذات صلة بالنشاط الأساسي (التنوع المرتبط) أو غير ذات صلة به (التنوع غير المرتبط). يهدف التنوع إلى تحسين الأداء وتقليل المخاطر، سواء من خلال استغلال الموارد المشتركة أو التوسع في أسواق جديدة.

2. أنواع التنوع:

أ. التنوع المرتبط: ينطوي على أنشطة ترتبط بالنشاط الأساسي للمؤسسة، مثل استخدام تقنيات أو أسواق مشتركة. مثال: فنادق ماريوت التي تتوسع في تقديم خدمات جديدة مثل الشقق الفندقية بناءً على احتياجات العملاء ومهاراتها في إدارة الضيافة. (Cathy A. Enz - Hospital...)

ب. التنوع غير المرتبط: يتضمن دخول مجالات لا ترتبط بالنشاط الأساسي، ويهدف إلى توزيع المخاطر. مثال: شركة ألعاب تدير فندقاً في وجهة سياحية، حيث يستفيد الفندق من التدفق المستمر للسياح دون أن يكون له ارتباط مباشر بالنشاط الأساسي. (Cathy A. Enz - Hospital...)

3. أسباب التنوع:

أ. تقليل المخاطر: الدخول في قطاعات جديدة يمكن أن يحمي الشركة من تأثير تقلبات السوق في نشاطها الأساسي. مثال: شركات الطيران التي تستثمر في الفنادق لتحسين استقرار الأرباح.

ب. النمو والربحية: عندما تكون الفرص في السوق الأساسية محدودة، يمكن للتنوع أن يوفر مسارات جديدة للنمو. مثال: سلاسل المطاعم مثل Darden Restaurants التي استحوذت على علامات تجارية متنوعة لزيادة الحصة السوقية وتحقيق التآزر. (Cathy A. Enz - Hospital...)

ت. استغلال الموارد الفائضة: استخدام الموارد الفائضة مثل رأس المال أو المهارات في مجالات جديدة. مثال: استغلال المهارات التسويقية والخدمات لفنادق فاخرة للتوسع في تشغيل منتجعات سياحية.

4. أمثلة على التنوع في السياحة والفندقة

أ. فنادق إنتركونتيننتال: قامت بتوسيع نطاق خدماتها ليشمل الفنادق الاقتصادية والفاخرة، مما يتيح لها خدمة شريحة أوسع من العملاء وتحقيق تآزر عبر استخدام شبكات التوزيع والموارد المشتركة. (Cathy A. Enz - Hospital...)

ب. شركة ويشيريد: حولت تركيزها من المشروبات إلى إدارة الفنادق والمطاعم من خلال سلسلة فنادق Premier Inn وعلامة Costa Coffee. هذا التنوع ساعدها في توجيه مواردها إلى القطاعات ذات النمو المرتفع (Cathy A. Enz - Hospital...).

5. الفوائد والمخاطر

أ. الفوائد:

- ✓ تقليل الاعتماد على نشاط واحد.
- ✓ تحقيق التآزر وزيادة الكفاءة عبر الاستخدام المشترك للموارد.
- ✓ تعزيز الحصة السوقية والنمو.

ب. المخاطر:

- ✓ قلة الخبرة في المجال الجديد قد تؤدي إلى خسائر.
- ✓ زيادة التعقيد الإداري.
- ✓ التحديات في تحقيق التآزر المتوقع بين الأنشطة.

IV. الاندماجات والاستحواذات:

1. تعريف الاندماج والاستحواذ: تُعتبر الاندماجات والاستحواذات (Mergers and Acquisitions - M&As) أدوات استراتيجية هامة للشركات التي تسعى إلى النمو السريع، تعزيز الكفاءة، أو التوسع في أسواق جديدة.

أ. الاندماج: يتم من خلال توحيد شركتين في كيان واحد بهدف الاستفادة من مواردهما المشتركة وتقليل التكاليف التشغيلية.

ب. الاستحواذ: هو شراء شركة لشركة أخرى أو السيطرة عليها بشكل كامل أو جزئي، مع الحفاظ على هوية الشركة المستترة.

2. أسباب اللجوء إلى الاندماج والاستحواذ

أ. التوسع السريع في الأسواق: يعد الاستحواذ طريقة فاعلة للدخول إلى أسواق جديدة بدون الحاجة إلى بناء البنية التحتية من الصفر. مثال: استحواذ فنادق "ماريوت" على سلسلة "ستاروود" (Starwood) "لزيادة انتشارها في الأسواق الفاخرة والأسواق الناشئة مثل الصين والهند.

- ب. **تحقيق التآزر:** يشمل ذلك الجمع بين الموارد لتحقيق كفاءة تشغيلية أو مالية أعلى. مثال: دمج "IHG" مع سلسلة فنادق أصغر للاستفادة من الموارد التكنولوجية المشتركة وخفض التكاليف.
- ت. **تعزيز القدرة التنافسية:** تساعد عمليات الدمج في تحسين الموقف التنافسي من خلال إزالة المنافسين أو الاستفادة من حصص سوقية جديدة. مثال: اندماج الخطوط الجوية الأمريكية (American Airlines) مع الخطوط الجوية الأمريكية US Airways لإنشاء شركة أكبر قادرة على منافسة اللاعبين العالميين.
- ث. **اكتساب الخبرات والتكنولوجيا:** الاستحواذ على شركات تمتلك تقنيات متطورة أو خبرات فريدة يمكن أن يدعم الابتكار. مثال: شراء شركة "Booking.com" بواسطة مجموعة Priceline Group لتعزيز قدراتها في السوق الرقمية.
- ج. **تنويع الأعمال وتقليل المخاطر:** يمكن أن يساعد التنويع عبر استحواذات في قطاعات غير مرتبطة على تقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد. مثال: استحواذ مجموعة شركات سياحية على خطوط نقل بري أو بحري.

3. فوائد الاندماج والاستحواذ

- أ. **النمو السريع:** يوفر الاستحواذ إمكانية توسيع العمليات بسرعة مقارنة بالطرق التقليدية مثل النمو العضوي. مثال: استحواذ مجموعة TUI على شركات سياحية أصغر أدى إلى زيادة سيطرتها في قطاع الرحلات.
- ب. **تعزيز القدرة المالية:** الشركات المدمجة عادةً ما تكون أقوى ماليًا، مما يزيد من فرص الوصول إلى رأس المال والمشاريع الاستثمارية.
- ت. **زيادة الحصة السوقية:** دمج الشركات يؤدي إلى إنشاء كيان أكبر قادر على منافسة اللاعبين الكبار. مثال: دمج "Carnival Corporation" مع خطوط رحلات بحرية أخرى لتعزيز الحصة السوقية.
- ث. **الاستفادة من العلامة التجارية:** يمكن أن يؤدي الاستحواذ إلى الاستفادة من السمعة الجيدة للشركة المشتراة لجذب العملاء.
- ج. **خفض التكاليف:** الجمع بين الموارد والعمليات يؤدي إلى تقليل النفقات التشغيلية، مثل دمج فرق العمل أو تكنولوجيا المعلومات.

4. التحديات والمخاطر

- أ. **صعوبات التكامل الثقافي:** يؤدي اختلاف الثقافات التنظيمية بين الشركات إلى تعقيد دمج الفرق والعمليات. مثال: استحواذ الشركات الغربية على نظيراتها في آسيا غالبًا ما يواجه تحديات بسبب الاختلاف في طرق العمل والقيم الثقافية.
- ب. **ارتفاع التكاليف:** عادةً ما تتطلب عمليات الاستحواذ استثمارات كبيرة، بما في ذلك علاوات الاستحواذ والتكاليف القانونية.
- ت. **فقدان العملاء أو الموظفين:** قد يؤدي التغيير في الإدارة إلى نفور العملاء أو فقدان الموظفين الرئيسيين، مما يؤثر على العمليات.

ث. زيادة الدين المالي: قد تضطر الشركات إلى اقتراض مبالغ كبيرة لتمويل الاستحواذ، مما يزيد من مخاطر التعثر المالي.

ج. الإفراط في التوسع: قد يؤدي الاستحواذ غير المدروس إلى تشتيت تركيز الشركة عن أعمالها الأساسية.

5. أمثلة بارزة في السياحة والفندقة

أ. استحواذ فنادق ماريوت على ستاروود: أدت هذه الصفقة إلى إنشاء أكبر مجموعة فنادق في العالم، حيث استفادت ماريوت من توسيع نطاق علامتها التجارية وزيادة حصتها في السوق الفاخرة.

ب. استحواذ بلاكستون على مجموعة هيلتون: أسهم هذا الاستحواذ في إعادة هيكلة هيلتون وتحسين أدائها المالي، مما أدى لاحقاً إلى طرحها للاكتتاب العام بنجاح.

ت. استحواذ ديزني على خطوط كروز بحرية: أسهم هذا الاستحواذ في تعزيز مكانة ديزني كشركة سياحية شاملة تقدم خدمات السفر والترفيه.

ث. اندماج الخطوط الجوية القطرية والخطوط البريطانية: (IAG) عزز هذا الاندماج التعاون في النقل الجوي ووسع الشبكة العالمية للشركتين.

V. استراتيجيات إعادة الهيكلة:

إعادة الهيكلة الاستراتيجية هي أداة قوية للتعامل مع تحديات السوق وتحسين الأداء في قطاع السياحة والفندقة. نجاح هذه العملية يعتمد على التخطيط الدقيق، التنفيذ السليم، وإشراك جميع الأطراف المعنية لتحقيق أهداف طويلة الأجل. الأمثلة العملية مثل إعادة هيكلة هيلتون ومجموعة إنتركونتيننتال تسلط الضوء على كيفية استخدام هذه الاستراتيجية بفعالية لتحقيق تحول جذري ومتميز.

1. تعريف إعادة الهيكلة الاستراتيجية: إعادة الهيكلة الاستراتيجية هي عملية جذرية تعيد تشكيل الأهداف،

الهيكل التنظيمي، أو العمليات التشغيلية للمؤسسة بهدف تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء. تشمل هذه العملية تغييرات في الأنشطة الأساسية، الاستثمارات، الموارد البشرية، أو حتى النموذج المالي للشركة.

2. أهداف إعادة الهيكلة الاستراتيجية

أ. تحسين الكفاءة التشغيلية: تهدف إعادة الهيكلة إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة من خلال التخلص من الأنشطة غير الضرورية. مثال: شركات الطيران مثل Delta Airlines التي خفضت أعداد الرحلات غير المربحة وزادت من كفاءة أسطولها بعد أزمات مالية.

ب. التكيف مع التغيرات السوقية: عندما يطرأ تغير في أذواق المستهلكين أو ظهور منافسين جدد، تصبح إعادة الهيكلة ضرورية للبقاء في السوق. مثال: سلسلة فنادق مثل Accor التي وسّعت نشاطها ليشمل الفئات الاقتصادية المتوسطة لتلبية طلب السوق المتغير.

ت. تقليل المخاطر المالية: تتضمن إعادة الهيكلة تخفيض الديون وزيادة المرونة المالية للشركة. مثال: مجموعة Wyndham باعت أصولاً غير استراتيجية لتحسين مركزها المالي والتركيز على إدارة العقارات ذات الربحية العالية.

- ث. تركيز الموارد على الكفاءات الأساسية: من خلال التخلي عن الأنشطة غير المربحة أو غير المرتبطة بالكفاءات الأساسية. مثال: سلسلة *InterContinental Hotels Group* قامت بفصل عمليات الحانات عن الفنادق للتركيز على إدارتها الفندقية.
- ج. إعادة بناء الثقة في العلامة التجارية: يمكن أن تساعد إعادة الهيكلة في تحسين صورة الشركة واستعادة ثقة العملاء. مثال: إعادة تصميم فنادق *Hilton* بعد عمليات إعادة الهيكلة لإبراز مفهوم الضيافة الفاخرة.

3. أشكال إعادة الهيكلة الاستراتيجية

- أ. إعادة الهيكلة المالية: تشمل إعادة التفاوض على الديون، بيع الأصول، أو زيادة رأس المال. مثال *Marriott International* قامت بإعادة تمويل ديونها لتخفيف العبء المالي وزيادة قدرتها على الاستثمار.
- ب. إعادة تصميم العمليات التشغيلية: تحسين العمليات من خلال التكنولوجيا أو تبسيط الإجراءات. مثال: تطبيق أنظمة إدارة حديثة مثل *Oracle Hospitality* لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
- ت. إعادة توزيع الموارد البشرية: تقليل القوى العاملة أو نقل الموظفين إلى وظائف أكثر أهمية. مثال: سلسلة فنادق *Choice Hotels* أغلقت مكاتب إقليمية وأعدت توزيع الأدوار للتركيز على دعم العملاء المركزي.
- ث. إعادة هيكلة الحافطة الاستثمارية: التخلص من الاستثمارات غير المربحة وتركيز الجهود على الأعمال الأساسية. مثال *Cendant Corporation* باعت أنشطتها العقارية وركزت على السياحة والنقل.
- ج. إعادة التوجه السوقي: تطوير استراتيجيات لاستهداف قطاعات سوقية جديدة أو تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين. مثال: دخول سلسلة *Hyatt* في قطاع الشقق الفندقية لجذب المسافرين لفترات طويلة.

4. فوائد إعادة الهيكلة الاستراتيجية

- أ. تعزيز الربحية: من خلال التخلص من الأنشطة غير المربحة وزيادة تركيز الموارد على المجالات الأكثر ربحية.
- ب. زيادة المرونة السوقية: تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.
- ت. استعادة ثقة المستثمرين: إعادة الهيكلة الناجحة غالباً ما تحسن ثقة المستثمرين، مما يزيد من قيمتها السوقية.
- ث. خفض التكاليف: تقليل الهدر وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
- ج. تحسين التجربة للعملاء: تركيز الشركة على تقديم خدمات مبتكرة ومتنوعة ينعكس إيجابياً على رضا العملاء.

5. التحديات المرتبطة بإعادة الهيكلة

- أ. المقاومة الداخلية للتغيير: الموظفون قد يبدون مقاومة تجاه التعديلات، خاصة إذا تضمنت تسريح العمال.
- ب. الأثر السلبي على سمعة الشركة: تخفيض النفقات وتسريح العمال يمكن أن يؤدي إلى تأثير سلبي على صورة الشركة في أعين العملاء.
- ت. المخاطر التشغيلية: إعادة تصميم العمليات قد تسبب اضطرابات مؤقتة تؤثر على الأداء.
- ث. التكلفة العالية للتنفيذ: تشمل تكاليف الاستشارات، التعديلات التشغيلية، والتكاليف القانونية.

6. أمثلة من قطاع السياحة والفندقة

- أ. **Hilton Hotels:** خلال إعادة هيكلتها، ركزت "هيلتون" على تبني نموذج أعمال يركز على إدارة الفنادق بدلاً من امتلاكها، مما ساعد على تقليل المخاطر المالية وزيادة العوائد التشغيلية.
- ب. **Carnival Corporation:** أجرت إعادة هيكلة لتوحيد عملياتها وتحسين استراتيجيات التسويق والبيع، مما أدى إلى زيادة إشغال الرحلات البحرية.
- ت. **Starwood Hotels:** استحوذت عليها "ماريوت" في عملية إعادة هيكلة للسوق العالمي، حيث استفادت "ماريوت" من العلامات التجارية الفاخرة لستاروود لزيادة انتشارها في الأسواق الناشئة. (ENZ, hospitality strategic management concepts and cases, 2010)

VI. تقييم الاستراتيجية:

يعد تقييم الاستراتيجية عملية حاسمة لضمان أنها الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الظروف البيئية الحالية والمستقبلية. تتضمن هذه العملية تحليل الخيارات الاستراتيجية بناءً على ثلاثة معايير رئيسية هي: الملاءمة، القبول، والإمكانية. سنغطي كل عنصر بالتفصيل مع أدوات وأساليب تقييم معمقة. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1. الملاءمة (Suitability): تُقيّم الملاءمة مدى توافق الاستراتيجية مع:

- الظروف البيئية الحالية والمستقبلية.
 - الأهداف التنظيمية طويلة وقصيرة الأجل.
 - الفرص والتهديدات في السوق.
- ومن بين أدوات التقييم المستخدمة:
- أ. **تحليل SWOT المتقدم:**
- التركيز على الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب التغلب عليها.
 - مثال: شركة في قطاع التكنولوجيا يمكنها استخدام تحليل SWOT لاختيار استراتيجيات توسع تعتمد على ابتكاراتها الداخلية لمواجهة المنافسة.

2. القبول (Acceptability): يركز القبول على تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للاستراتيجية على أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل:

- المستثمرين: هل تحقق الاستراتيجية العوائد المالية المتوقعة؟
- الموظفين: هل تؤدي إلى تحسين ظروف العمل أم تزيد الأعباء؟
- العملاء: هل ستحسن من تجربتهم أو قيمتهم المدركة؟

أدوات التقييم:

- أ. **تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis):** يحدد التأثيرات المالية للاستراتيجية عند تغير الافتراضات (مثل زيادة التكلفة أو تراجع العائدات). مثال: شركة طيران تقيم تأثير ارتفاع أسعار الوقود على استراتيجية التوسع.
- ب. **تحليل القيم المضافة (Value at Risk - VaR):** ك يقيم المخاطر المالية والفرص المرتبطة بالاستراتيجية. مثال: شركة مالية تستخدم VaR لتقييم الاستثمار في سوق جديد.
- ت. **خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholder Mapping):** تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل العملاء والمستثمرين، وتحليل توقعاتهم وردود أفعالهم. مثال: شركة أدوية تقيم استجابة المجتمع الطبي لاستراتيجية طرح دواء جديد.

3. الإمكانية (Feasibility): يهدف إلى تقييم ما إذا كانت المنظمة تمتلك الموارد والقدرات لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية:

- الموارد المالية: هل الميزانية كافية؟

- الموارد البشرية: هل يمتلك الفريق المهارات اللازمة؟
- التكنولوجيا: هل تتوفر البنية التحتية اللازمة؟

ويمكن توسيع نطاق التقييم باستخدام عناصر إضافية لتحسين تقييم الاستراتيجية:

1. المرونة: (Flexibility) : تقييم قدرة الاستراتيجية على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - مثال: شركات النفط التي تتبنى استراتيجيات للطاقة المتجددة تضمن الاستدامة بغض النظر عن تغيرات السوق.
2. الاستدامة: (Sustainability) : قياس التأثير البيئي والاجتماعي للاستراتيجية.
 - مثال: شركات الأزياء التي تتبنى استراتيجيات تصنيع صديقة للبيئة.
3. التوقيت: (Timing) : تحليل مدى مناسبة توقيت تنفيذ الاستراتيجية.
 - مثال: إطلاق منتج جديد في موسم الأعياد.