

المحاضرة الثانية

التكتلات والاندماجات في السياحة
قضايا معاصرة في السياحة والضيافة

د. محمد عيسى وظيفي

جامعة
المنارة
MANARA UNIVERSITY

ثانياً: التكتلات والاندماجات في السياحة

مقدمة

لاشك أن تزايد حركة التكتلات والاندماجات هي أحد أشكال العولمة الاقتصادية، فلقد شهد العقدين الآخرين من القرن العشرين عملية اندماج دولي لأسواق السلع والخدمات ورؤوس الأموال لم يسبق لها مثيل في الماضي.

ولعل الاتجاه إلى تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة بين مجموعة من الدول التي تتوافر فيها عدد من المقومات المتجانسة والتي تربطها في النهاية مصالح اقتصادية مشتركة هي من أهم الخصائص المميزة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد (العولمة)، وتأكيداً على تزايد عدد وقوة هذه التكتلات ما أشارت إليه إحدى الدراسات التي أجراها صندوق النقد الدولي خلال (عام ١٩٩٥) أن حوالي ٤٥ من أنظمة التكامل الاقتصادي في مختلف صورها ومراحلها، تشمل ٧٥% من دول العالم، وحوالي ٨٠% من سكان العالم وتسيطر على ٨٥% من التجارة العالمية.

ولعل أبرز وأنجح هذه الاتحادات الإقليمية في عصرنا الحالي اتحاد الناقتا في أميركا الشمالية (North American Free Trade Area NAFTA)، الاتحاد الأوربي (European Union EU)، وأيضاً اتحاد الآسيان (East Asia-Pacific APEC).

في حين انه على مستوى المنطقة العربية ومنطقة الشرق الأوسط لم تنجح حتى الآن محاولات إقامة سوق عربية مشتركة وكذلك السوق الشرق أوسطية ولعل تجارب التكتلات الناجحة في العالم تكون هدفاً أساسياً ومثلاً يحتذى به للدول النامية ودول المنطقة العربية.

لاشك أن فكرة العمل الجماعي والتعاون بزغت مع سيطرة مفهوم العولمة والمنافسة الشرسة على مستوى العالم، وترجمت لصور عديدة من اندماجات وتكتلات وعمليات إستحواذ، وأيضاً لعولمة الأنشطة والمؤسسات نحو شركات متعددة الجنسيات وعابرة للقارات... وغيرها من الأشكال الاقتصادية التي تكون مؤسسات ضخمة الإمكانيات المالية والفنية والبشرية والتكنولوجية... في السياحة وغيرها من المجالات، مؤسسات لها القدرة على البقاء والإستمرار بل والتوسع وحيازة نصيب سوقى كبير يضمن لها نمو مستمر لحجم مبيعاتها وأرباح في تزايد.

١. مفاهيم حول التكتلات والإندماجات

أ- تعريف الإندماج (Merging) (يصلح للشركات فقط)

" هو عبارة عن إتحدات تتضمن شركات من بلاد من ذات المنشأ أو مختلفة المنشأ، ويتطلب الإندماج أن تقوم شركة واحدة بالتحكم والسيطرة في جميع أنشطة وأعمال الشركات الأخرى، ليتحول إلى كيان واحد بعد الإندماج، ويحتاج الإندماج كي ينجح أن تتجانس الإستراتيجيات والأفراد وأدوات الإنتاج، ولا بد من التركيز على المشاركة في الخبرات وتحقيق التوافق بين العاملين وبيئة العمل".

أو قد يكون في صورة سيطرة أو امتلاك مشروع لمشروع آخر تحت ضغوط معينه، وفي هذه الحالة يسمى استحواذ Acquisition أو Takeover. ويكون الاتحاد بين الشركات قد يتم من خلال دمج الأصول في كيان واحد (Merger)



ب- التكامل الاقتصادي (Economic Integration) (يصلح للدول والشركات) التكامل/ التكتل/ التحالف/ التعاون

المفهوم الأكثر شمولاً يرى التكامل الاقتصادي على أنه " عمل إرادى من قبل دولتين أو أكثر أو شركتين أو أكثر، يقوم على إزالة كافة الحواجز والقيود الجمركية والكمية على التجارة الدولية فى السلع وانتقال عناصر الإنتاج، كما يتضمن تنسيق للسياسات الاقتصادية وإيجاد نوع من تقسيم العمل بين الدول الأعضاء بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التى تعظم المصلحة الاقتصادية المشتركة لكل دولة عضو، مع ضرورة توافر فرص متكافئة لكل عضو من الدول الأعضاء.



٢. أمثلة على التكتلات السياحية

على مستوى مؤسسات وشركات النشاط السياحي فان ظاهرة التحالفات امتدت لتشمل قطاع الفنادق وقطاع الشركات السياحية ومنظمى الرحلات، وكذلك الأنشطة الأخرى المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسياحة مثل:

أ- فى مجال النقل الجوى

إن التحالف بين شركات الطيران العالمية يحقق العديد من الفوائد والميزات التنافسية لشركات التحالف، منها أن الشركة تكون جزءاً من نظام حجز متعدد وواسع يجعلها أكثر قدرة على الوصول للعملاء وتوفير خدمات شاملة وسريعة وبكفاءة عالية وراحة أكبر مقارنة بالشركات الصغيرة المنفردة.

علاوة على أن التحالفات من شأنها خفض التكلفة فى مجال المشتريات والمون والوقود ويمكنها من التفاوض للحصول على تخفيضات وخصومات سعرية، فضلاً عن أهمية التحالف فى ترشيد استهلاك الوقود من خلال التنسيق بين خطوط الطيران والرحلات.

وقد أظهرت إحدى الدراسات الميدانية التى تمت على ٤٦ ألف مسافر أن تحالفات الطيران المدنى يمكن أن تودى إلى خفض الأسعار وزيادة القدرة التنافسية، وأشارت الدراسة الى أن أسعار تذاكر شركات التحالفات أقل بنسبة ٣٦% من أسعار التذاكر قبل إنشاء التحالفات.

ولعل من أبرز أمثلة التحالفات الناجحة فى مجال النقل الجوى:



- ONE WORLD ALLIANCE وهو تحالف تم في سبتمبر ١٩٩٨ ، ويضم شركات طيران عالمية أمريكية وبريطانية وكندية وسويسرية بالإضافة إلى شركة كانتاس الأسترالية وشركة Fin air الفنلندية وشركة Iberia الأسبانية وشركة Cathy Pacific ، وقد انضم إليه مؤخراً شركتي Lan Chile و Air Lingus . ويبلغ عدد الشركات المشاركة في التحالف عشر شركات طيران.

- تحالف STAR وهو تحالف يضم شركات لوفتهانزا وأير كندا و SAS السويدية، بالإضافة إلى شركات أخرى برازيلية وتايلندية وأسترالية ونيوزيلندية ويابانية، و هو التحالف الذي انضمت إليه أخيراً شركة مصر للطيران، وتم الإعلان عن هذا الانضمام في يوليو ٢٠٠٨ في إحتفالية كبيرة بالقاهرة ووسط حفاوة بالغة من ممثلى أعضاء التحالف.

- SKY TEAM وهو تحالف بين خمس شركات طيران من جنسيات مختلفة

ب- فى مجال الشركات السياحية

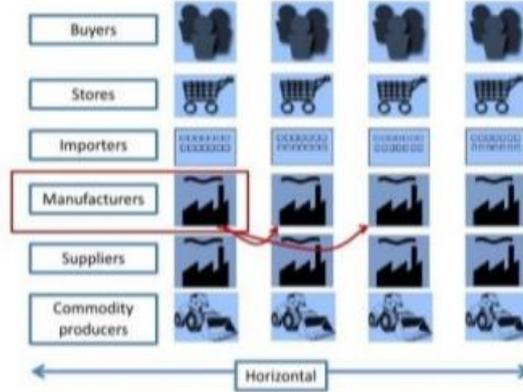
- اندماج مجموعة First choice مع مجموعة Kuoni .
- استحواذ مجموعة طومسون على المجموعة النرويجية Via Gruppen ومجموعة Fritidsresor.
- اندماج مجموعة Condor مع مجموعة NUR.
- اندماج مجموعة TUI مع مجموعة Hapag-Lloyd.
- استحواذ شركة Air Tour على شركة Marysol الهولندية.
- قيام مجموعة Club Med بشراء ٩٥% من أسهم شركة Jet Tours.
- ومن أحدث وأهم الاندماجات فى المجال السياحى هو ذلك الذى تم مؤخراً بين مجموعة Condor & Neckermann (C&N) السياحية وشركة توماس كوك حول العالم (التي حققت خلال العام المالى ٢٠٠٠/٢٠٠١ مبيعات بلغت ٩,٨ مليار مارك ألمانى، وبلغت أرباحها ٣٣٢,٥ مليون مارك) وثلاث شركات طيران كبرى، لتصبح تحت اسم توماس كوك AG، وهى بذلك تعتبر ثانى أكبر مسوق للبرامج السياحية فى أوروبا والثالثة على مستوى العالم.

٣. أشكال التكتلات والتكاملات

أ- التكامل الأفقى Horizontal Integration

ويعنى تكامل شركات لها نفس النشاط أو المنتج، فتندمج الشركات أفقياً لزيادة القوة الشرائية لدى مورد الخدمات السياحية، أو زيادة التحكم فى التوزيع **وفى نمو حجم المبيعات**، فعلى سبيل المثال يكون التكامل الأفقى بين وكالات السفر والسياحة أو بين شركات البواخر السياحية أو بين شركات الطيران أو بين منظمى الرحلات الشاملة. ومثالها تحالفات الطيران السابق ذكرها Star- Sky Team- One World

3. Horizontal Cooperation



ب- التكامل الرأسى Vertical Integration

وهو عبارة عن تكامل شركات لها عدة أنشطة مختلفة للتحكم فى الإنتاج بمراحله المختلفة، فقد تتكامل شركة طيران مع منظم رحلات أو مع شركة فنادق وغيرها من موردى الخدمات السياحية.

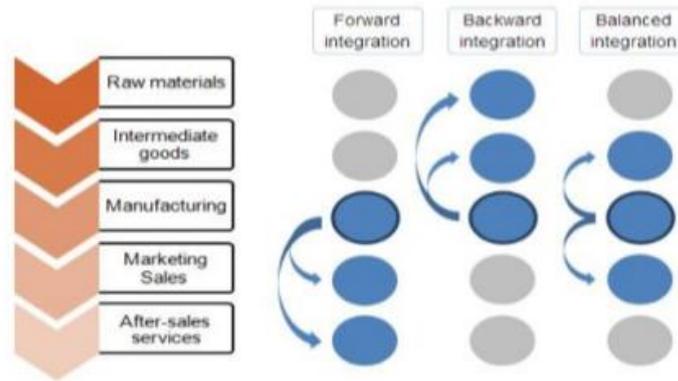
وينطوى هذا النوع من التكامل على فوائد عديدة للشركات المتكاملة من أهمها:

- تحقيق التحكم والسيطرة فى جميع مراحل إنتاج الخدمة وجودتها.
- زيادة حجم المبيعات والربحية (السيطرة على عدم تسرب الأرباح لأخرين، حيث أيقن منظمى الرحلات الشاملة أنهم لن يستطيعوا تعظيم أرباحهم دون إمتلاك أو الإشتراك فى ملكية الخدمات التى تقدمها ومنافذ توزيعها، وكان هذا عامل هام فى زيادة نصيبهم السوقى وجذب العملاء لهم. فأسعارهم تعد أقل بكثير من أسعار الشركات السياحية

ومنظمى الرحلات المستقلين التي لم تدخل في تحالف أو اندماج بأى شكل، فمنظمى الرحلات المندمجين يمتلكن عناصر البرنامج السياحي وبالتالي أسعارهم أقل.

Types of vertical integration

- Firms can pursue forward, backward or balanced VI strategies.



٤. أهمية الإندماجات والتكتلات

- أ- تؤدي الإندماجات والتكتلات إلى تبادل وتكامل كافة موارد العمل والإنتاج مثل الموارد البشرية والتكنولوجيا والموارد المالية والأصول والخبرات الفنية والإدارية... وغيرها، وبالتالي تقليل نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق.
- ب- قد تكون الإندماجات والتكتلات العالمية هي الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية والعالمية والنفاذ إلى أسواق أوسع، ونصيب سوقى وحجم مبيعات أكبر.
- ج- تعتبر الإندماجات والتكتلات هي الوسيلة لزيادة القدرة على مواجهة مخاطر السوق والتجارة ومواجهة الأزمات الاقتصادية والمشاركة في الخسائر في حال وقوعها، وتجنب الافلاس في كثير من الأحيان.
- د- هي وسيلة فعالة لتحمل تكاليف إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي ترتفع باستمرار، مثال تحالفات شركات الطيران التي تسمح بشراء وقود الرحلات الجوية وشراء الطائرات وبرامج صيانتها وقطع غيارها من الموردين بأقل الأسعار في ظل التفاوض الجماعى وليس الشراء الفردى.



٥. المقصد السياحي الأعظم Mega Destination

لم تعد المنافسة هي العامل الحاسم في تقييم المقصد السياحي، بل أصبح يرتكز على مدى تكامله مع منظومة المقاصد السياحية العالمية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما تحقق في **دول الاتحاد الأوروبي** وهي من أول الأسواق المصدرة للحركة السياحية للعالم، فلم تعد أسبانيا منافسة لإيطاليا التي لا تعتبر نفسها منافساً لفرنسا، ولكن تكثف جهودها لتحقيق أكبر قدر من التنسيق. وأصبحت المقاصد السياحية داخل المجموعة الأوروبية بمثابة مقصد سياحي أعظم مما أدى إلى الإرتقاء بمكونات المقصد السياحي الأعظم ولا نقصد بذلك أن هذا ألغى مفهوم المنافسة ولكنه غير مجالاتها وجعلها تتركز على الجودة.

فعلى سبيل المثال استطاعت **دول أسيوية هي (سنغافورة- هونج كونج - تايلاند)** التعاون السياحي الجماعي من خلال التسويق الجماعي الدولي لبرنامج أو رحلة سياحية متكاملة تشمل زيارة البلدان الثلاثة معاً في رحلة بسعر مناسب، بل والعرض في جناح واحد في بورصة لندن عام ٢٠٠٠، وأدت هذه التجربة إلى زيادة حجم المبيعات السياحية لهذه الدول السياحية ١١% عن العام السابق للتسويق لهذا البرنامج السياحي.

ومثال ثالث ما سمي بحزمة البرامج السياحية **(المدينة التوام) ما بين ماليزيا وسنغافورة** في عام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ من خلال تنظيم مجموعة برامج سياحية موجهة للسوق الخليجي خلال أشهر الصيف ويتعاون هيئات السياحة الرسمية في البلدين ومن خلال رعاية رسميين من فنادق وقرى سياحية وشركات طيران، وتقديم رحلات مشتركة لمدة ٥ أيام ٤ ليالي بين البلدين متنوعة المزارات والمشاهدات والأنشطة السياحية وبتقديم رحلات كانت تبدأ من ٢٥٠٠ درهم إماراتي وحتى ٥٠٠٠ درهم اماراتي.



جدير بالذكر أن أهم عوامل نجاح فكرة التسويق السياحي الجماعي (المقصد السياحي الأعظم) هي:

- توافر العلاقات السياسية القوية والمستقرة بين دول المقصد الأعظم، وعدم وجود خلافات جوهرية بينها، فاستقرار المناخ السياسي يعنى الأمن وهو أهم عوامل نجاح العمل السياحي.
- تنوع المقومات السياحية بين دول المقصد، فإذا كانت إحدى دول المقصد تمتلك عناصر طبيعية وفيرة وأثرية محدودة، فيفضل أن تكون الدول الأخرى غنية أثرياً تاريخياً، بما يحقق تكامل المنتج السياحي بالمقصد الأعظم.
- التقارب الجغرافي بين دول المقصد الأعظم لأن ذلك يشجع على إتخاذ قرار السفر وزيارة هذا المقصد، وتفضيله عن زيارة مقاصد سياحية متباعدة أصعب في الزيارة وأكبر في التكلفة.
- التعاون والتنسيق الكامل بين الأجهزة السياحية المعنية في دول المقصد الأعظم، وذلك عند تخطيط وتصميم البرامج السياحية، وعند تسويق وترويج هذه البرامج، بما يساعد على توحيد وتكامل هذه الجهود التخطيطية والتسويقية.