**الاتجاهات الحديثة في إدارة الفنادق**

**عقود الامتياز لإدارة الفنادق**

**تعاريف**

**1 . عقود الامتياز :**

 هي ترخيص يسمح به مالكه باستخدام علامته التجارية أو خدماته المميزة أو نظم الحجز الخاصة به الى شخص أخر أو مؤسسة أخرى . فهو اتفاق بين شركة إدارة فنادق وصاحب فندق يسمح للمالك ( مالك هذا الفندق ) استخدام اسم شركة إدارة الفنادق وعلامتها التجارية المميزة في إدارة فندقه ، كما يحق له استخدام الخدمات المتاحة لشركة الفنادق مثل الحجز المركزي الخاص بها ، ونظم واجراءات وقواعد العمل لنفس الشركة ، وذلك نظير اتعاب الامتياز .

**2 . صاحب الامتياز :**

 هو شخصية اعتبارية ( شخص – شركة ) اكتشف خبرة معينة في تطوير خدمة معينة أو منتج معين لاقت إقبالاً من الجمهور ، ويريد اشراك غيره في هذه الفرصة في نجاحه عن طريق منحه حق امتياز نظير مبلغ معين .

 وهذا الحق يمكن أن يأخذ الاشكال التالية :-

**أ . ترخيص شامل :** يقوم صاحب الامتياز بإعطاء ترخيص شامل لمنطقة معينة لشخص أو لشركة فيقوم هذا الأخير بإدارة ومراقبة مشروعه تحت ظل العلامة التجارية الممنوحة له من صاحب الامتياز .

**ب . ترخيص مباشر :** يمنح صاحب الامتياز ترخيصاً لإدارة المشروع مع منحه المساعدة المباشرة ، أي تزويده بكل الخبرات التي اكتسبها وفي بعض الاحيان إمداده بالعمالة المدربة والخبيرة في إدارة واعداد المنتجات المباعة.

**ج . تكوين فرع أو شركة تابعة :** يقوم صاحب الامتياز بتكوين فرع لشركته في منطقة معينة أو شركة تابعة في منطقة معينة ، ويقوم هذا الفرع أو الشركة التابعة بمنح الامتيازات لأطراف أخرى ، كذلك مدهم بالخدمات المباشرة لمزاولة هذا الامتياز تحت اشرافه .

**د . تكوين شركة مشتركة :** يقوم صاحب الامتياز بتكوين شركة مشتركة مع طرف ثانٍ ( شركة أو شخص ) تكون من حقها استغلال الامتياز في حدود منطقة معينة ، إما عن طريق إدارة مشروعاتها ، أو منح أطراف أخرين ترخيصاً بمزاولة المهنة تحت الاسم التجاري لصاحب الامتياز الاصلي .

 ومن أهم المحددات التي تلعب دوراً كبيراً في تحديد اختيار الأشكال الاربعة لحق الامتياز هي :-

* رغبة صاحب الامتياز وامكاناته لتخصيص الأموال والخبرات الفنية للتدعيم المباشر للتوسع العالمي .
* القدرة المالية لمتلقي حق الامتياز وامكاناته في الانتشار .
* قدرة وامكانية السوق العالمي في استيعاب خدمات ومنتجات صاحب الامتياز .
* مدى التنافس الموجود في الاسواق المختارة للتوسع من منتجات وخدمات أخرى .

وتتلخص الأهداف العامة لصاحب الامتياز في التوسع والانتشار والشهرة في انحاء العالم ، علاوة على حصوله على الموارد المالية والارباح لتدعيم مركزه للشركة الاصلية ، بالاضافة الى تخفيض مصروفات الاعلان والتسويق الخاصة بالشركة الاصلية عن طريق مشاركة متلقي حق الامتياز كذلك المصروفات الادارية ( رواتب الخبرات الفنية ذات الكفاءة العالية ) .

**3 . حامل الامتياز :**

 هو شخصية اعتبارية ( شخص – شركة ) لديها الامكانات المالية وليست الفنية ، تبحث عن فرصة استثمار مضمونه دون طلب اية خبرة في مجال معين ، تقوم بشراء خبرات صاحب الامتياز للقيام بمشروع استثماري ثبت من قبل ان له اسوقاً مضمونة تم تحقيقها عن طريق مجهودات وخبرات صاحب الامتياز .

 ويوضح أخرون ان هناك شركات قائمة في نفس المجال لديها الامكانات المالية التي عن طريقها تستطيع شراء حق الامتياز للتنوع في الخدمات التي تقوم بتقديمها الى عملائها عن طريق استخدام اسماء تجارية أخرى لتوسيع نشاطاتها واستمرار خبراتها الادارية والفنية في إدارة المشروعات المماثلة ، وبهذه الطريقة يمكن التوسع السريع في انشطة أخرى دون معاناة الدخول في تفاصيل خلق منتج جديد ، والبحث عن الاسواق التي يمكن ان يجذبها هذا المنتج ، بالاضافة الى نسبة المخاطرة تكون كبيرة وعن طريق شراء حق الامتياز تحد من نسبة هذه المخاطرة ( ان منتج وخدمات الامتياز قد تم استخدامها وتجربتها وتم تعريف سوقها وأثبتت نجاحها لشرائح معينة من السوق ، بالاضافة الى الخبرات الفنية المكتسبة في كل من تصميم الفنادق والمطاعم واختيار المعدات المناسبة وإعداد العاملين وتدريبهم على أداء وظائفهم بالكفاءة المطلوبة ) .

 ويتمتع حامل الامتياز بمميزات أخرى تتلخص في التمتع باقتصاديات الحجم وذلك من خلال :-

أ . الحصول على حملة إعلامية واعلانية واسعة للفندق أو المطعم المقام حديثاً دون تحمل التكلفة الكاملة لهذه الحملات ، مع تحمل نصيب ضئيل منها عن طريق مشاركة المشروعات الاخرى التي لديها حق امتياز .

ب . عدم تحمل تكاليف الابحاث وتنمية المنتجات والخدمات وتطور مكونات السلع المباعة .

ج . عدم تحمل أبحاث السوق .

د . شراء المعدات بتخفيضات مناسبة .

* **أهم مميزات وعيوب عقود الامتياز :**

عند دراسة هذا الموضوع لا بد من دراسته بالنسبة لكل من : صاحب الامتياز وحامل الامتياز كي تكون الرؤية واضحة بالنسبة لأي مستثمر .

**أهم مميزات عقود الامتياز بالنسبة لصاحب الامتياز :-**

**1 . سرعة التوسع دون تحمل أعباء مالية :** تستخدم هذه العقود كطريقة فعالة لتكوين امبراطورية واسعة دون عناء استثمار مبالغ كبيرة لحيازة الفنادق التابعة ، كما ان هذه الطريقة تساعد الشركة الأم على عدم الاحتفاظ بهيكل وظيفي ضخم لادارة مثل هذه الفنادق ، حيث ان العبء الاكبر يكون على عاتق كل فندق – وما عليها كشركة أم – إلا المتابعة للتحقق من تنفيذ الحد الأدنى من المواصفات المطلوبة للاحتفاظ بهذا الحق .

**2 . الحصول على مورد مريح :** يمثل حق الامتياز الايراد الاساسي لشركات الفنادق مانحة الامتياز ، فكل سلسلة تقوم بتقدير هذا الحق وتأخذ وحدة الحساب على عدد الغرف ، وتختلف ايضاً باختلاف درجة الفندق وتدفع هذه المبالغ عند الانضمام ، أما باقي المبالغ فتدفع بعد التشغيل .

 وشركة الادارة الفندقية التي تمنح حق الامتياز يجب أن يكون لديها العدد الكافي من الفنادق حتى تصبح هذه الطريقة اقتصادية بالنسبة للمالك ، ويطلق عليها ( التجمع الحرج ) وبعد الوصول الى هذا العدد يصبح منح حق الامتياز مربحاً للغاية ( يقدر التجمع الحرج بحسب درجة الفندق وعدد الغرف ، وهو يتراوح ما بين 20-50 فندقاً، وتوجد بعض الشركات المتاحة لحق الامتياز تملك وتدير فنادق عن طريق عقود الادارة وتستخدم الامتياز كوسيلة لتوزيع المصروفات الثابتة على الفنادق التي منحتها حق الامتياز ، وبهذه الطريقة يمكن تحقيق التجمع الحرج في أسرع وقت ممكن ) .

**3 . تقدير الضيوف النزلاء وشهرة العلامة التجارية :** يعتبر تقدير الضيوف النزلاء والعملاء أحد الأركان الأساسية لنجاح أي فندق ، وعلى الرغم من امكانية تحقيق تقدير الضيوف النزلاء عن طريق الدعاية والاعلان لكنها طريقة تحتاج لوقت طويل حتى يقوم هؤلاء العملاء أو النزلاء بزيارة الفندق وتجربة خدماته أكثر من مرة ، وهذا يتطلب وقتاً طويلاً ، ويجب ادراك حقيقة واقعية هي ان اكثر الناس لديهم تحفظات كبيرة في اختيار الفنادق التي يجدون فيها راحتهم ، لذا فان وجود علامة تجارية للفندق يجعلهم يتخذون قراراتهم سريعاً، وذلك يرجع بالفائدة على الفنادق الجديدة التي لديها الحق في استخدام العلامات التجارية المشهورة .

 وباستخدام الضيوف النزلاء هذه الفنادق الجديدة ، وتلقي نفس مستوى الخدمات المتوقعة فان هذه الفنادق تنال ثقة عملائها وضيوفها النزلاء الذين ينقلون تجاربهم الى اصدقائهم وذويهم ، وهذا يمثل نجاحاً لهذه الفنادق بسرعة في تكوين عملاء ونزلاء سيكونون دائمي التردد على تلك الفنادق .

**المميزات التي يحصل عليها حاملو الامتياز :**

**1 . الاعتراف الفوري :** يبحث كثير من نزلاء الفنادق عن شركات ذات شهرة معروفة أو سبق التعامل معها كي يطمئنوا انهم سيحصلون على الخدمات التي يريدونها أو انهم يبحثون عن علامة تجارية معينة ، وحصول أحد الفنادق على هذه العلامة التجارية أو الاسم التجاري سوف يجذب العملاء والنزلاء اليه .

**2 . جذب كثير من شرائح السوق عن طريق الشركات المتعددة صاحبة حق الامتياز** : مع مرور الايام تُقوم كل شركة ادارة فنادق لدى شريحة معينة تقدم خدماتها لها وتعرف نتيجة صورتها الذهنية لدى شريحة معينة من خلال تقديم خدمات والمحافظة عليها .

**3 . اختيار طريقة فعالة لادارة الفندق مع التمتع بترويج الخدمات** : تسمح الشركة صاحبة الامتياز ان تتمتع فنادقها وتستفيد بخبرات الشركة الأم ، والحصول على طرق العمل وتدريب العاملين وجميع وسائل ترويج المنتجات والخدمات وبذلك تزداد فرص النجاح خاصة لو ارتبط الفندق مع الشركة الأم بنظام الحجز المركزي .

* **عيوب عقود الامتياز بالنسبة لصاحب الامتياز :**

**1 . فقد الرقابة على التشغيل :** تقوم شركات الفنادق المانحة للامتياز بفرض كثير من الضوابط لضمان قيام الفنادق التي اكتسبت حق الامتياز بادارة فنادقها بالجودة والصورة التي يتوقعها العملاء والنزلاء من العلامة التجارية التي تدير فنادقها تحت ظلها عن طريق :-

* فرض استخدام وتطبيق القواعد والانظمة الخاصة بشركة صاحب الامتياز .
* التفتيش الدوري على هذه الفنادق مع ضرورة الحصول على نسبة معينة من النجاح وعند تكرار عدم الحصول على هذه النسبة يتم سحب الترخيص .

ورغم ذلك فان الشركات المانحة للامتياز لا تكون لديها الرقابة الكافية على نتائج التشغيل اليومي لهذه الفنادق ، وبالتالي فقد يؤدي ذلك الى هبوط مستوى الجودة المطلوبة سواء للمنتجات أو الخدمات المقدمة ، وهذا يؤثر سلباً على سمعة الشركة الأم . والصعوبة الاخرى التي قد تضر بسمعة الشركة الأم هي عندما لا يمتثل أحد الفنادق التابعة لشروط حق الامتياز عدة مرات مما يترتب عليه الغاؤه أفضل من اضاعة الوقت والدخول في قضايا مع فقدان السمعة الطيبة .

**2 . صعوبة المعاملة مع المالكين :** كل شركات الادارة الفندقية المانحة لحق الامتياز عليها التعامل مع عدد كبير من المال كين ، وتختلف أهداف كل مالك عن الأخر كذلك المستوى الثقافي والمالي والتعليمي والاجتماعي ، لذا فهي تتعرض لضغوط كبيرة لاقناع كل واحد منهم .

**3 . مسؤوليات بدون رقابة :** عندما يتعرض أحد الفنادق حاملة الامتياز لمسؤولية قانونية خاصة عند رفع قضية على الفندق يترتب عليها التزاماً مادياً أو معنوياً تكون القضية ضد الاسم التجاري للفندق وبالتالي يكون على الشركة الأم مسؤولية فض مثل هذه المنازعات .

4 **. الرقابة على مشاكل الجودة والخدمات والنظافة :** لا تكون الرقابة على الجودة والخدمات والنظافة على مستوى كل فندق من الأمور السهلة على الشركة الم ، حيث ان كل مالك فندق يقوم بتفسير هذه البنود ويطبقها بمستويات مختلفة ، ويتم التعديل المطلوب عن طريق التفتيش الدوري وتقديم الاستشارات اللازمة في كل موقع .

**5 . لا توجد رقابة على اسعار الغرف والخدمات :** ان الشركة الأم لا تسيطر على اسعار الفنادق التي منحتها حق استخدام اسمها التجاري في تحديد اسعار بيع الغرف والخدمات الاخرى المقدمة في الفندق ، مما يخلق تفاوت في الاسعار ، وبالتالي ارباك النزلاء والعملاء .

**6 . المستندات الضرورية التي يجب الافصاح عنها :** لحماية صغار المستثمرين الذين لديهم القدرة على بناء فنادق ويبحثون عن حق الامتياز ، فرضت بعض الحكومات معلومات معينة ومستندات يجب ان يتم اشهارها لدى الجميع وتقدم للهيئات العامة .

**عيوب استخدام حق الامتياز بالنسبة لحاملي الامتياز :**

**1 . التكاليف الباهظة في حالة عدم حسن الاختيار :** تعتبر عملية اختيار الشركة المانحة لحق الامتياز من أهم القرارات التي يتخذها صاحب الفندق حيث يتوقف على هذا الاختيار نجاح مشروعه أو فشله ، هذا بالنسبة لملائمة الاسم التجاري وشرائح السوق الذي تخدمه مع طبيعة الفندق وموقعة الجغرافي . ويترتب بذلك على حامل الامتياز تحمل تكاليف سوء اختياره مثل طول فترة التشغيل تحت مظلة الامتياز يحمل المالك خسارة التشغيل ، وكذلك تكلفة الحصول على امتياز أخر مناسب .

**2 . لا ضمان من الشركة المانحة للامتياز بنجاح الشركة حاملة الامتياز :** لا تشترك المانحة للامتياز مع الشركات حاملة الامتياز في أي تمويل مالي فهم يقومون باعداد الفنادق الجديدة طبقاً لمستويات معينة ومحددة من قبلها ، وقد تكون هذه العمليات مكلفة .

**3 . اشتراط عدم نقل حق الامتياز :** تشترط بعض الشركات صاحبة الامتياز عدم نقل حق الامتياز الى شخصية أخرى ، وفي حالة محاولة احد الملاك ذلك ينبغي الحصول على الامتياز من جديد .

**4 . المدى القصير لعقود الامتياز :** لا تزيد عقود الامتياز 20 عاماً وبعد انتهائها قد ترفض الشركة المانحة للامتياز تجديد العقد بينهم .

**5 . عدم وجود رقابة على منح حق الامتياز للفنادق المنافسة في نفس المنطقة :** معظم الفنادق صاحبة ح الامتياز لا تضع قيود لمنح الحق الى فنادق تكون واقعة في نفس المنطقة التي سبق ان منحت فيها حق الامتياز لفنادق تقع في نفس المنطقة .

**6 . فرض شروط لا تتفق مع طبيعة المكان :** قد تفترض بعض الشركات مانحة حق الامتياز وجود بارات معينة في الفنادق التي تمنحا هذا الحق أو وجود نادي ليلي أو وجود قاعات للعب القمار .... الخ ، وهذا يخالف طبيعة المكان الموجود فيه الفندق أو طبيعة وأفكار المالك الدينية .

**7 . عدم وجود رقابة صارمة على جودة وكفاءة الصورة الذهنية للفندق :** لا يكون لدى المالك أي رقابة على جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها فندقه عندما يوكل ادارة الفندق الى شركات ادارة ويشتري حق الامتياز من شركة أخرى يعمل الفندق تحت ظلها ويكون خاضعاً لها تماماً .