

عقود الإدارة في القطاع الفندقى اللبناني: فرص أم تحديات؟

د. أمل الكردي (*)

شركات وسلاسل الفنادق العالمية من خلال «عقود الإدارة» أو عقود «Franchising» من جهة ومن خلال وعي أصحاب المصالح (الملاك، حملة الأسهم، الموردين، المسؤولين في القطاعين الخاص والقطاع العام...) يبقى السؤال الأول الذي يدور حوله هذا البحث: هل فعلاً «عقود الإدارة» مع «شركات الفنادق العالمية» على تنوعها تمثل فرصة فعلية؟ أم تحدياً؟ كيف يمكن أن تكون فرصة؟ ما هي أشكالها؟ ما هي عوائدها؟ هل تخدم القطاع اللبناني في المدى القريب؟ أم البعيد؟ أو كيف تمثل هذه العقود تهديداً لتسرّب الدخل من دائرة الاقتصاد الوطني نحو دول الخارج؟ (الدولة الأم لسلسلة الفنادق العالمية).

مبررات اختيار موضوع البحث

يبدأ نمو السياحة اليوم بتعظيم المزايا

مقدمة عامة:

تمثل السياحة في لبنان القاطرة الاقتصادية الرئيسية، خاصةً في غياب موارد أولية أساسية (بتترول، معادن...) وفي غياب القطاعات الاقتصادية الإنتاجية. يمثل قطاع الخدمات (سياحة، مصارف، تجارة، تعليم، تأمين...) حوالي ٧٢٪ من الناتج المحلي القائم «GDP». (الحسابات الاقتصادية الوطنية ٢٠٠٧) تساهم السياحة وحدها ما بين (١٠٪ - ١٢٪) وذلك تبعاً لقوة المواسم السياحية.

إن القطاع الفندقى في لبنان هو الركيزة الأهم في نشاط الضيافة وهو على تطور دائم خاصة بعد انتهاء الحرب الأهلية والبدء بتطبيق اتفاق الطائف.

هذا القطاع لم يكن يشهد هذا النمو (حيث وصل عدد الفنادق في ٢٠١١ إلى ٦٠٠ فندق مقارنة بـ ٢٨٥ فندقاً عام ٢٠٠٤) لولا مساهمة

(*) رئيس قسم السياحة والسفر - الجامعة اللبنانية - كلية السياحة وإدارة الفنادق.

السياحة اللبنانية، خاصةً إذا ما علمنا أن القطاع الفندقي اللبناني اليوم يعاني من بعض الأزمات سواءً على مستوى جودة الخدمات أو سواءً على مستوى الأداء التسويقي والإداري للعديد من الفنادق اللبنانية.

إن ظاهرة وسياسة التعاقد مع سلسلة الفنادق العالمية بات اليوم نموذجاً ناجحاً في العديد من الدول السياحية إقليمياً وعالمياً. ومن هنا ظهرت أهمية أهداف هذا البحث.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث بإيضاح وتحليل العلاقة الارتباطية والمتداخلة بين طرفي العقد «المالك» من جهة و«الشركة الأجنبية» من جهة أخرى. كيف تعرّف العلاقة المثالية؟ (إذا صح التعبير) كيف تحدّد المنافع والمصالح لكلا الطرفين؟ حيث لكليهما أهدافهما الخاصة. إن هذا البحث يلقي الضوء على تفاصيل العقود؟ مسؤولية كل طرف تجاه الآخر؟ حقوق كل طرف؟ الحدود الزمنية للعقد؟

من خلال الإلمام بالجوانب العديدة والمتنوعة لهذه العقود قد نتمكن من تقديم صورة عن النموذج المطلوب لهذه العقود بحيث يعمل على تطوير القطاع الفندقي في لبنان.

فرضيات البحث

إن تعظيم الدور الاقتصادي للسياحة في لبنان يبدأ بتطوير قطاعاته وحيث أن القطاع الفندقي يمثل القلب النابض لها كان لا بدّ من دراسة آثار هذه العقود الإدارية على القطاع الفندقي سلباً وإيجاباً.

الفرضية الأولى: إن «العقود الإدارية» تمثّل حافزاً إيجابياً لتطوير القطاع الفندقي اللبناني.

كيف يتعامل القطاع الفندقي معها؟ انطلاقاً من الهدف القائم على تعظيم رضا السائح

التنافسية على مختلف القطاعات، مما يتطلب زيادة الخبرة والمعرفة بأصول أداء المهنة. هذه الآليات تهدف إلى تعظيم الربحية والمنفعة لأصحاب المصالح من خلال رفع مستوى رضا السائح والزائر إلى المقصد السياحي. وإذا ما نظرنا اليوم إلى بيئة العمل السياحية الإقليمية والعالمية فنجدها تتميز بالخصائص التالية:

- النمو السريع لوسائل النقل أدى إلى تطور مقاصد سياحية عديدة ومتنوعة مما رفع من منسوب التنافسية بين الجهات السياحية الإقليمية والعالمية.

- تطور قطاع الضيافة في الأسواق العالمية دفع المسؤولين في بعض الحالات، عنه إلى هدف تحقيق رغبات وغايات الزائر على حساب أهدافهم الخاصة وذلك للتنافسية الحادة في الأسواق السياحية العالمية.

- تطوّر وسائل وآليات الإدارة الحديثة في الصناعة الفندقية حيث لم تعد قط محصورة ببيئة الأعمال بل باتت شكلاً من أشكال الفن والعلم الإداري. هذا الأمر سمح لآليات «العقود بالإدارة» أن تدرك آفاقاً وأقاليم واسعة جداً.

- تطوّر التكنولوجيا في عالم الخدمات الفندقية العالمية دفع العديد من المسؤولين إلى مواكبة ومحاكاة هذا التطور حفاظاً على قوة أسواقها والعمل على تعظيم حصتها العالمية.

لجميع هذه الأسباب مجتمعة اختارت الباحثة هذا الموضوع للتطرق إليه بالتفصيل العلمي من خلال البحث التحليلي الميداني.

أهداف البحث

انطلاقاً من الواقع بأن الصناعة الفندقية هي الشريان النابض للسياحة، يهدف هذا البحث للوصول إلى تحليل هذه الظاهرة في الإدارة الإستراتيجية المتبّعة في القطاع اللبناني وصولاً إلى استنتاجات واضحة ودقيقة بهدف رسم المسارات والآليات الواجب اتباعها في صناعة

- فنادق ذات خمس وأربع نجوم.
 - فنادق «بيروت الإدارية».
 - مقابلات شخصية مع مدراء الفنادق أو ممثلين عنهم (فينيسيا، حبتور، وفور سيزون).
 إن تطور الأسواق السياحية في منطقة الشرق الأوسط دفع المسؤولين لتقديم حوافز متنوعة بهدف تنمية القطاعات السياحية عامة وقطاع الفنادق خاصة، الذي شهد نهضة نوعية في معايير الخدمات من حيث الجودة والتقدم التقني. ارتفاع عائدات الاستثمار في هذا القطاع أثار شهية الشركات العالمية فبدأ الأمر ما يشبه الغزو للأسواق الإقليمية وتسارعت سلسلة الفنادق العالمية، مهما اختلفت جنسيتها وعلامتها التجارية، للدخول إلى الأسواق الفندقية العربية تحت أشكالٍ من الاستراتيجيات العديدة والمختلفة وتمايزت بعض الأسواق بقوتها عن بعضها البعض، فمثلاً «دبي» تأتي في مقدمة الدول العربية الجاذبة للاستثمارات بينما تكون العراق أو فلسطين في نهاية القائمة. فأصبح هنالك سيطرة أو شبه سيطرة على القطاعات الفندقية الإقليمية والتي كانت تقودها شركات من أهم سلاسل الفنادق العالمية مثال: شيراتون، حياة، هيلتون، ميريديان، أنتركونتيننتال... وكان التركيز على الفنادق المتطورة والفخمة ذات الخمس والأربع نجوم بحيث بات أكثر من ٩٠٪ من الفنادق في نهاية التسعينات يُدار من قبل هذه الشركات العالمية^(١). مع تباطؤ الخطوات في «عملية السلام» لمنطقة الشرق الأوسط. اندفع العديد من هذه الشركات نحو عقود الإدارة وذلك لتخفيف حدة المخاطر في الاستثمار الأجنبي.

والزائر.

الفرضية الثانية: إن «العقود الإدارية» لا تمثل حافزاً للتطوير؟ فكيف يتعامل القطاع الفندقي مع واقع الأسواق؟

منهجية البحث

إن المنهجية المتبعة في معالجة إشكالية البحث تعتمد:

(١) على دراسة نظرية تبحث في آخر ما كُتب في أداء الفنادق وأهمية العقود الإدارية في الأسواق السياحية العالمية واستراتيجياتها التوسعية للانتشار العالمي.

(٢) تحليل نتائج اللقاءات العديدة والمتنوعة التي قامت بها الباحثة مع مسؤولين في القطاع الفندقي اللبناني الذين وقّعوا عقوداً مع سلسلة فنادق عالمية مثال: فندق فينيسيا، أنتركونتيننتال، هيلتون حبتور، فور سيزون. إضافةً إلى لقاءات شخصية مع بعض المسؤولين في وزارة السياحة للوقوف على آرائهم في هذا الموضوع.

يمكن تجزئة هذا البحث العلمي إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: استراتيجيات الانتشار العالمي لشركات الفنادق العالمية.

الفصل الثاني: القطاع الفندقي في لبنان والعقود الإدارية مع الشركات الأجنبية.

حدود آليات البحث

هذه الدراسة البحثية تتناول العناصر التالية فقط:

- القطاع الفندقي اللبناني.

(١) Tim Knowles Dimites Dimantis & Joudallay Bey El-Mourhabi, "The Globalization of Tourism & Hospitality a Strategic Perspective", 2ème éd, Thomson 2004, p. 312-313.

العالمية ثم تلتها شركة هوليداي إن (أوسع الشركات العالمية اليوم انتشاراً) في نهاية السبعينات.

تركزت الاستراتيجيات المتبعة في سياسة التوسّع والانتشار على آليات الدمج والاستحواذ حيث اتّسمت بها، خاصةً في نهاية التسعينات لدى معظم الشركات العالمية المتعددة الجنسيات.

تمركزت معظم الاستراتيجيات في منتصف العصر الماضي حتى نهاية الثمانينات، لهذه الشركات العالمية (Single Hotel Product) على التعاون مع سلعة فندق واحد، أما اليوم فالشركات ذاتها باتت تتعامل مع محفظة واسعة لعلامات تجارية متنوعة في بيئة أسواق فندقية عالمية مترامية الأطراف وباتت اليوم تتفاعل مع مستهلك أو زائر أكثر طلباً، أضف إلى كل ذلك درجة أكبر من التعقيد لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والتنافسية، حيث صرّح المدير التنفيذي لمجموعة «أكور» (Accor) Georges Le Mener في شمال أميركا أن هنالك أسلوبين رئيسيين للعمل في تطوير العلامة التجارية عالمياً:

١ - حجم السوق.

٢ - نوع السلعة والخدمات.

مع وجود علامة تجارية مهمة نستطيع الاعتماد عليها لاستدراج أسواق واسعة ذات الحجم الاقتصادي المنشود دون ضرورة امتلاك وحدات كثيرة، خاصةً عند التواجد في المدن الرئيسية العالمية لأسواق الضيافة والاستقبال. إلى جانب هذا التحليل برز رأي آخر «لدايفيد ماريتيز» نائب رئيس عمليات الاستحواذ والتطوير عند شركة «ستاروود» "Starwood" حيث ميّز بين إدراك ومعرفة العلاقة التجارية على المدى الواسع واختلاف حجم العمليات والوظائف الإنتاجية في الأسواق الواسعة. أما

نذكر على سبيل المثال: «فور سيزون»، هاورد «جونسون»، «هوليداي إن»... وظهرت أنشطتها في عمان، القاهرة وخاصة في بيروت.

الفصل الأول

استراتيجيات الانتشار العالمي لشركات الفنادق العالمية

الانتشار العالمي هو هدف كل الشركات العالمية وهو عصب استراتيجياتها الأساسية. تُصاغ العديد من الاستراتيجيات التي قد ينجح بعضها ويفشل البعض الآخر. ولكن تبقى الصعوبة الأكبر في الوصول إلى الهدف بأقل نسبة من المخاطر المحددة بالبيئة التنافسية للشركات العالمية خاصة أن العولمة سمة العصر الاقتصادي الحالي.

«أن الانتشار العالمي ليس من شيم ضعاف القلوب من المديرين بل هو عمل المدراء الجريئين المبادرين والبادئين الأوائل» صرّح «Jap Witzel» المدير التنفيذي لسلسلة الفنادق «Radisson» «رديسون»^(٢). حيث بادر العديد من شركات الفنادق العالمية في غزو الأسواق والانتشار العالمي مواكبةً لتطور النشاط الفندقي العالمي الذي بدأ عام ١٩٤٠ مروراً بالسنتين ووصولاً إلى الألفية الجديدة. كانت سلسلة المطاعم ذات الوجبات السريعة «ماكدونالدز» أول من افتتحت مطاعمها خارج حدود الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات، فكانت خطوتها الأولى في «جزر الكاريبي» ثم توسعت في «أميركا الجنوبية» لتمتد شبكتها عبر العالم فيما بعد.

«أنتركونتينتال»، «هيلتون» ثم «الشيراتون» هي الشركات الأولى التي غزت الأسواق الفندقية

(٢) J. Walsh, "Accor Shifts Focus to Franchising", Hotel & Motel Management, No 19, pp: 3, 17, May 2003.

نجده متباطئاً. مثلاً إنه السبب الرئيسي والمباشر الذي حفّز الشركات العالمية لاعتماد سياسة «Franchising» كخطوة أولى ومهمة في استراتيجيتها لدخول المدن والعواصم الرئيسية نذكر على سبيل المثال: أنتركونتيننتال، حياة، هيلتون...

أما في اقتصاديات الدول التي هي في طور النمو نجد أن الازدهار بدأ يعمّ مختلف الأسواق والقطاعات مما يحرك شهية الشركات المحلية والدولية للتوسّع في كافة قطاعات الأعمال هذا الأمر أفرز واقعاً جديداً وهو ضرورة تنقل وسفر العديد من المدراء والموظفين بين الدول مما زاد الطلب على الخدمات الفندقية. من مميزات التطور الاقتصادي أنه يدفع إلى تطوير شبكات النقل على مختلف أنواعها فتساعد على زيادة التحرك بين الدول والمناطق بهدف تغطية احتياجات الأعمال والاجتماعات والمؤتمرات، وهذا سبب إضافي أيضاً لزيادة الطلب على السلع الفندقية.

لكن من ناحية أخرى، وعند تحليل واقع الأسواق «الأم» للشركات الفندقية العالمية قد نجد تباطؤ في الطلب على السلع الفندقية المحلية لا بل يمكننا القول أنها تواجه حالة ما يسمى «مستوى الإشباع» وذلك تبعاً للقوة التنافسية الموجودة في أسواقها مما يستدعي الأمر البحث عن بدائل وأسواق جديدة باستمرار.

لهذه الأسباب مجتمعة نتمكّن من تفسير ارتفاع وتيرة التنافس بين الدول، والتنافسية الأشد تظهر عند الشركات العالمية التي تغزو الأسواق طلباً للربح الإضافي وللتوسّع في الحصة السوقية العالمية^(٥). انطلاقاً من هذا

نائبة مدير التسويق عند "Susan Thronson" Mariott فهي تؤمن بأنه يمكننا البناء تحت علامة تجارية قوية، العديد من السلع الفندقية على مختلف التصنيفات وفي مختلف الأسواق. لدراسة هذه الأراء المتنوعة للمدراء التنفيذيين في الشركات العالمية يجدر بنا التعرف على العديد من العناصر المتنوعة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اعتماد الشركات العالمية لتحليل الاستراتيجية الشاملة^(٣):

* قوة النشاط في قطاع أعمال السفر والتنقل على الصعيدين المحلي والعالمي هو المفتاح الرئيسي لرسم استراتيجيات الفنادق بهدف انتشارها العالمي.

* عند مراقبة نمو الفنادق العالمية من المهم والمفيد جداً تحليل وفهم المعطيات الاقتصادية للدولة أولاً ثم للمنطقة التي تنتمي إليها^(٤). هذا الواقع يسمح لنا أن نفهم لماذا هذا الانتشار الواسع للفنادق العالمية في كل من روسيا والصين اليوم. حيث مردّ هذه النهضة يعود إلى الوضع الاقتصادي المزدهر حديثاً لهذه الدول. إن الطلب على الفنادق هو انعكاس مباشر لهيكل نمو الاقتصاد والمرحلة التي يمرّ بها.

* النمو الاقتصادي يدفع الشركات إلى فتح أبوابها في أسواق جديدة حيث تعمل على خدمة قطاعات ومواقع متنوعة مما ينتج عنها زيادة في الطلب على الخدمات الفندقية ويسمح بتقديم فرص جديدة للظهور في الأسواق النامية. وفي هكذا اقتصاديات عادة ما يكون الطلب الرئيسي على «سياحة الأعمال الدولية» حيث يزور رجال الأعمال المدن الرئيسية لتلك الدول. وبالمقارنة مع الطلب المحلي على هكذا نوع من الخدمات

J. Walsh, Patience, Adaptability help companies overseas"2002, HVS International. (٣)

M.L. Chifford, "Trapped in the Tornado", Business Week, 8 Oct. 2001, 54. (٤)

Slattery & Boer, "Strategic Developments for 1990s". (٥)

الجدول التالي للأسباب المباشرة الذاتية والخارجية التي تدفع هذه الشركات لاعتماد استراتيجيات عالمية شمولية:

الواقع تنوعت الاستراتيجيات التوسعية العالمية التي تعتمدها الشركات والتي سنأتي على تفصيلها لاحقاً وسنتعرض الآن من خلال

Reason	السبب	Description	التوصيف
New Market:	الوصول إلى سوق جديد	عند مستوى الإشباع في الأسواق المحلية يبقى البحث عن سوق جديد مطلب أساسي	
Better Resources	موارد أساسية أفضل	بعض الدول تمتلك موارد أولية أفضل من دول أخرى فتكون محط جذب للاستثمار أكثر من غيرها، وهذا هو مطلب معظم الشركات العالمية الراغبة في الانتشار العالمي مثال: تكنولوجيا متطورة، بنية تحتية حديثة، أسواق مالية متقدمة...	
Efficiency	الفاعلية	تسعى الشركات إلى تخفيض تكاليفها دائماً سواءً من خلال الوصول إلى مستوى إنتاج بكميات كبيرة جداً أو عبر استخدامها للعمالة ذات التكلفة المتدنية، إضافة إلى ذلك يمكن توزيع تكاليف الاستثمارات الثابتة لبعض الموارد الرئيسية عبر تطبيقها نمطية الإنتاج في العديد من الأسواق (Economies of Scope)	
Risk Reduction	تدنية المخاطر	بعض الأسواق العالمية للشركات متواصلة ومتداخلة مع بعضها البعض. وعندما تمرّ دورة بعض الأعمال بدولة ما بأزمة انكماش اقتصادي ليس بالضرورة أن تكون الأسواق الأخرى لهذه الشركات في نفس حالة انكماش أيضاً. مما يعني أن التوازن في قوة النشاط أو انكماشه يؤدي إلى استمرار الربحية لهذه الشركات خاصةً عند الاستثمار في أسواق ومناطق عديدة متنوعة جغرافياً ونشاطياً مما يمكنها من تخفيف المخاطر.	
Competitive Countermove	الإحاطة بالتنافسية	في ظل التنافسية القوية، قد تجد الشركات ضرورة التوسع في بعض الأسواق لمجرد أنّ منافساً مباشراً لها قد أفتتح مركزاً له وللمحاكاة المستمرة مع المنافسين تجد ضرورة الدخول إلى ذات الأسواق، اعتقاداً منها أنه هنالك وفرّة أفضل للموارد الأساسية أو إمكانية القيام بنشاط ذات مستوى إنتاجية بكفاءة واسعة ^(٦) .	

(٦) H. Henzler & W. Rall, "Facing Up to the Globalization Challenge", McKinsey Quarterly (Winter 1986): 52-68; T. Peters, "Prometheus Barely Unbound", Academy of Management and J. S. Harrison (Oxford: Blackwell Publishers, 2001), 464-490, p: 11.

خلال تقاطع أسواقها. أفضل مثال لهذا النوع من الاستراتيجيات نجده عند «Hyatt Int»، «حياة الدولية» حيث تعتمد على تقييم المدراء لأسواقهم وشروطها المحلية لربطها مع استراتيجيات وخطط الفروع «Property Level Business» حيث يتمكّن هؤلاء المدراء من تعريف الفرص والتهديدات بهدف التفاعل مع الواقع عبر سياسات متلائمة له. هذه الاستراتيجية تتميز بكفاءة استخدام التكاليف، مرونة شاملة وقدرة أكبر لملاءمة مصادر وكيفية استخدام وموارد الشركة، وتظهر مهاراتها وقوة تنافسياتها عبر تقاطع أسواقها المتباعدة.

نُورِد هنا رأي كل من «Eshghi & Sheth» الخبراء بالاستراتيجيات الدولية في تقييمهم لسياسات بعض الشركات^(٧):

تنمو الشركات عالمياً أولاً عبر التصدير حيث يتم تحديد وتعيين بعض الوكالات بهدف تسويق سلعها ومنتجاتها ثم رويداً أو سريعاً تنمو هذه النشاطات لتصبح فيما بعد جزءاً مهماً وأساسياً من دخل الشركة الرئيسي وهكذا تنصهر وتتفاعل بإيجابية واسعة في العمليات والنشاطات الخارجية البعيدة عن أسواقها المحلية. ولكن مهما يكن، نجد إلى يومنا هذا، أن ثقافة المؤسسات لا تزال «محلية» حيث يتم التعامل مع النشاط العالمي كخطوة الطفل الصغير التي تتطلب اهتماماً وعناية كبيرة وبكل واقعية أن ما ينقص الشركات هنا هو «ثقافة التوجه عالمياً».

تواجه الشركات ذات «الاستراتيجية الشاملة» تحديات وفرصاً مهمة في الوقت عينه والتي قد لا تواجهها في أسواقها المحلية. حيث إدارة

بعد عرض الأسباب المباشرة والذاتية التي تحفّز الشركات العالمية بغزو الأسواق الأجنبية لا بدّ من عرض سريع لأهم التصنيفات الاستراتيجية العالمية التي تعتمدها هذه الشركات.

تُصنّف استراتيجيات الشركات الدولية ضمن فئتين:

١ - الانتشار العالمي

International Expansion

٢ - الاندماج الشامل

Global Integration

١ - الانتشار العالمي:

هي عملية استراتيجية تهدف إلى بناء هيكل مرنة واسعة لانتشار العمليات الإنتاجية. هذه الاستراتيجية تم اعتمادها في شركة «هوليداي إن» خلال سنوات التسعينات وارتكزت على أهمية مركزية العلامة التجارية لها في تقديم وتصميم سلع وخدمات نمطية تقدم لها منافع عديدة من خلال حجم الأسواق الواسعة وصولاً إلى: - اقتصاديات الحجم الكبير، تعدد الفرص للتعلّم واكتساب الخبرات، مصادر متنوعة وأوسع لمواردها، فرص أكبر لإقامة شراكة مع شركات مماثلة أخرى مما يسمح للمدراء بأداء أفضل ومهنية مرتفعة.

٢ - الاندماج الشامل:

Global Integration

هي العملية الاستراتيجية التي يتمّ من خلالها نشر ودمج نشاط الشركة ومن خلال سلعة ذات معايير نمطية، عبر شبكة فروع خاصة بها أو عبر الدمج «Alliance». إنها عملية تنسيق الأنشطة عبر أسلوب اللامركزية بهدف استغلال واستثمار قدرة ومقدّرات الشركة من

J. Sheth & G. Esghi, Global Strategic Management Perspectives Cincinnati, ohio: South-Western (٧) Publications 1989.

● نظام داعم للصناعة

Related & Supporting Industries

إذا كان الموردون لبعض الصناعات الأساسية هم الأفضل في العالم فتمثل ميزة مهمة جداً لها ولكل الصناعات المرتبطة بها على المستوى العالمي.

● هيكلية الشركة والتنافسية

Firm Strategy, Structure and Rivalry

إن آليات الإدارة الحديثة تقود الشركات إلى النجاح في بعض النشاطات، مما يقدم لها ميزة تنافسية مقارنةً مع غيرها من الشركات المحلية مما يتيح لها لاحقاً التمتع بهذه الميزة مع غيرها من الشركات الأجنبية في الأسواق العالمية، محطاً أنظار وجذب لليد العاملة الكفؤة على مختلف المستويات. إن حدة المنافسة المحلية تدفع الشركات نحو البحث الدائم على تطوير مزايا تنافسية قوية، التي باتت اليوم المفتاح الرئيسي لكل قرار عند أي مدير أو مسؤول في سياسته للانتشار والتوسع.

آليات التوسع العالمي

International Expansion Tactics

تعتمد الشركات العديد من الآليات في انتشارها العالمي لمتابعة الفرص المهمة التي تسعى لإقتناصها. نجد في النشاط الفندقي مثلاً إن معظم السلاسل العالمية تعتمد على آليات متنوعة نذكر منها "Franchising" التعاقد لحق استخدام العلامة التجارية، «Joint Ventures» التعاون والتكامل في بعض الأنشطة، «Management Contracts» العقود الإدارية ذات فترات زمنية محددة سابقاً «Ownership» المشاركة بين السلسلة العالمية والفنادق المحلية

العلاقة مع أصحاب المصالح «Stakeholders» هي أكثر تعقيداً عند هذا المستوى، نتيجة الاختلاف الواضح بين الأشخاص ذوي الجنسيات المتنوعة، تباين الحكومات، الشركات والمنظمات ذات العلاقة المباشرة مع الشركة الأم. ولكن من جهة أخرى، إن تنوع بيئات الأسواق يقدم العديد من الفرص لإقتناصها، وذلك عبر إدارة سليمة للعلاقات المتداخلة تنظيمياً مع بعضها البعض. حيث تمثل هذه البيئات المتنوعة وعاءاً غنياً للموارد عامة على مختلف أصنافها، وهي فرصة جيدة لا يستهان بالسعي وراءها باستمرار.

شرح «مايكل بورتر» «Michael Porter» في كتابه الشهير "The Competitive Advantage of Nations" «المزايا التنافسية للدول»^(٨) ومن المفيد هنا ذكر أهمها التي يجب توافرها في الدول لجذب بعض النشاطات في قطاعات الأعمال:

● عناصر الشروط Factor Conditions

تتمتع بعض الدول أكثر من غيرها بشروط خاصة قوية كافية لجذب الاستثمارات في قطاعات متخصصة مثال: جودة الخريجين الجامعيين من حيث التعليم والتدريب (اليابان...) جودة الصناعة المتطورة (للسيارات الفخمة في ألمانيا).

● شروط الطلب Demand Conditions

قوة الطلب على بعض السلع والخدمات في الأسواق المحلية تدفع الشركات للتنافس بحدة بين بعضها البعض وتدفعها للتطوير الدائم، ونجدها أيضاً تتنافس على الأسواق الخارجية.

Micheal Porter, The competitive advantage of Nations New York: The Free Press, 1990.

(٨)

تطلب منها التعامل مع نفس الموردين في عملياتها الإنتاجية مما يصعب عليها الأمر في بعض الحالات ولبعض الدول.

تصبح الترتيبات والأساليب التسويقية مختلفة مع وجود الشركة الأجنبية حيث نظام الحجز المتطور في الفندق المحلي جزء لا يتجزأ من نظامها العالمي (للشركة الأجنبية) وهذه ميزة إيجابية ومهمة جداً تسعى لها معظم الفنادق المحلية إضافة إلى أن «الوعاء الإعلاني» لهذا الفندق يتوسع مداه ليغطي جميع الأسواق العالمية للشركة الأجنبية.

* العقود الإدارية ذات الأجل البعيد

Long-Term Management Contract

إنها نوع من العقود بين المالك والشركة الإدارية حيث يوافق المالك على دفع مبلغ ثابت إضافة إلى نسبة من مجمل الدخل السنوي إلى «الشركة المديرة» مقابل أن تدير هذه الأخيرة النشاط والعمليات الإنتاجية وتحمل كامل المسؤولية الإدارية. الجدير بالذكر هذا أن نسبة كبيرة من الفنادق في العالم تعتمد هذه الآلية بالذات لما لها من إيجابيات للطرفين بهدف الانتشار العالمي وتوسيع الحصة السوقية والربحية.

* الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign

Direct Investment

تحت هذا العنوان الواسع نصنف بعض الآليات ومنها:

١ - إتفاق تعاون Joint Venture

هو عبارة عن عقد تعاوني بين إثنين أو أكثر من الشركات التي تعمل في نفس القطاع لتحقيق أهداف مشتركة في قطاعات الأعمال.

«Acquisitions» الاستحواذ الكلي أو الجزئي لبعض الفنادق المحلية^(٩).

وبشكل عام يمكن التمييز بين أنواع عديدة من التعاون تحت العناوين الرئيسية التي تم ذكرها مثال:

* التصدير Exporting

تحويل السلع إلى الدول الأخرى بهدف البيع عبر تاجر الجملة أو شركة أجنبية (شركة من الدولة المستوردة). ولكن كون الفنادق تبيع خدمات وليست سلعا ملموسة فهذه الآلية غير موجودة فعليا.

* العقود المنسقة

Contractual Arrangements

هنالك «سلة» تتضمن تشكيلة من العقود الإدارية التي عادة ما يعتمدها النشاط الفندقي في استراتيجياته التوسعية العالمية مثال:

* الترخيص Licensing

هو عملية بيع الحق في استخدام اسم العلامة التجارية في السوق الخارجي. هذا النوع من الترخيص ضيق الحدود حيث يفرض ضوابط صعبة في هذا الترخيص بهدف حماية صورة العلامة التجارية للشركة الأجنبية.

* الحق في استخدام الاسم التجاري

Franchising

هذه العملية مشابهة للآلية السابقة مع شروط ومتطلبات نمطية تفرضها الشركة الأجنبية على الشركة المحلية حيث تبيعها حق استخدام الاسم ولكن قد تطلب منها أن تنسق معها من حيث الأساليب الإدارية المستخدمة، أو

Hallowell, Bowen and Knoop, "Four Seasons goes to Paris", 2010.

(٩)

- الترخيص لاستخدام العلامة أو التكنولوجيا المتطورة يقدم ميزة تنافسية قوية في الأسواق المحلية للمالك. بعد هذا العرض السابق، السؤال الذي يطرح نفسه كيف يتم اختيار الأسواق العالمية؟

اختيار الأسواق العالمية

International Market Selection

يرافق الانتشار العالمي العديد من المخاطر، مثلاً تواجه الشركات مخاطرة عدم تقبل المواطنين المحلي لخدماتها التي يعتبرها تهديداً لمصالح الشركات المحلية. إن التحديات الإدارية المهمة التي تواجهها الشركات الأجنبية خاصة في الدول الحديثة النمو (Developing Countries) هي: عدم الاستقرار الحكومي، عدم توافر اليد العاملة الماهرة والمتخصصة، نظام تكنولوجي متقادم وغير داعم للعمليات الإنتاجية، نقص عدد الموردين، ضعف الجودة في مواردهم، نظام نقل مهترئ وضعيف أخيراً وليس آخراً نظام نقدي غير مستقر.

لكل ما ذكر أعلاه تقوم الشركات العالمية بعملية تقييم شاملة لشروط وعناصر العمل في البيئة السوقية الجديدة التي ترغب بدخولها والتوسع. تبدأ بدراسة البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، المالية، القانونية، التكنولوجية، البيئة الثقافية...^(١١).

كيف تمثل تلك العناصر مخاطر ملموسة؟

١ - عدم الاستقرار الحكومي يعمل على زيادة الحظر في خسارة الاستثمارات.

٢ - توكيل الملكية الشامل Wholly Owned Subsidiary

هذا التعاون يبدأ من نقطة الصفر لأي نشاط خارج الدولة الأم ويتم تملكها في الشركات الأجنبية. ويطلق على هذا النوع من الاستثمارات: "Greenfield Investment"

٣ - استحواذ Acquisition

شراء مباشر لوحدة من الوحدات الفندقية من قبل الشركة الأجنبية والعمل على إدارتها. بعد هذا العرض على أنواع وآليات استراتيجيات التوسع لا بد من استعراض المزايا والمنافع التي تهدف لها الشركات العالمية عبر خياراتها الاستراتيجية حيث تحسين الميزة التنافسية الشركات العالمية هو غاية كل شركة^(١٠) ويتجلى ذلك عبر:

- إن التوسع في الأسواق يؤدي إلى تحقيق الاقتصاديات ذات الحجم الكبير حيث التوسع والانتشار العالمي في الأسواق الأجنبية يؤدي إلى زيادة ملحوظة من الطلب على الخدمات الفندقية ذات النمطية العالمية.

- نقل أحدث أساليب العلم والتكنولوجيا «Know-how» من خلال التعاون المشترك (يؤدي: Learning from joint venture competitors) إلى تخفيف التكاليف.

- رفع مستوى الجودة للخدمات الفندقية من خلال العقود مهما كانت أنواعها حيث يمكننا التعلم حتى من أقوى منافسينا (Learning from competitors)، يمكننا التعلم كيف نتمايز عنهم عبر الجودة الأرفع أو على الأقل من خلال عنصر واحد من عناصر الخدمة المعروضة.

J. Sheth & G. Esghi, Global Strategic, Management Perspective Cincinnati, Ohio, South-Western, (١٠) Publishing 1989.

P. Starobin, C. Belton and S. Crock, "Valdimir Putin, Washington's Pal?" Business Week, 8 oct. 2001, p: (١١) 56.

الأجنبية من جهة والمالك للفندق المحلي من جهة أخرى حيث قد تتضارب المصالح مما يهدد نجاح هذه العلاقة خاصة إذا لم تتحدد وبوضوح حقوق وواجبات كل الأطراف وشروط العقد القانوني إدارياً، عالياً، تسويقياً... أمام هذه الصورة برزت الضرورة لتنمية المهارات الإدارية خاصة للأشخاص المرشحين لإدارة هذه العلاقة الصعبة^(١٢).

إن العلاقة هي تصوير واقعي لنموذج العقد بين الطرفين حيث يستخدم المالك الشركة الإدارية لتشغيل الفندق. يقوم المدير (من الشركة الأجنبية) بدفع كل ما هو مستحق لتسيير الأعمال وذلك باسم صاحب الفندق وجميع النفقات ومن التدفقات النقدية الناجمة عبر عمليات التشغيل وبعد رصد الرسوم الثابتة لشركته يقوم بتسليم المالك ما تبقى من التدفقات النقدية للمالك. بالمقابل يقدم هذا الأخير أرض الفندق، البناء، المفروشات والتجهيزات والرأسمال التشغيلي بينما يبقى عليه دائماً تحمّل المسؤولية القانونية والمالية للفندق. «هيلتون»، «حياة»، «أنتركونتيننتال»، «ماريوت»، و«هوليدي إن» يمثلون الأمثلة الناجحة في نموذج العقود الإدارية. إن الميزة الكبيرة التي تميز هذه العقود تتجلى بأنها تسمح بالتوسع والانتشار السريع، سهولة دخول الأسواق الجديدة، خاصة من ناحية استخدام رأسمال صغير فقط وفي بعض المحلات لا حاجة لأي رأسمال مباشر. إن دقة هذه العقود تحدّد بشكل واضح حقوق وواجبات الأطراف، المكاسب لكل طرف، الخدمات المطلوب تقديمها، فترة العقد....

أظهرت النظريات الحديثة في علم الإدارة

٢ - نظام النقل مع شبكة متقدمة غير فاعلة تدفع إلى تدني الطلب حيث لا يتمكن الأشخاص من الوصول إلى الفنادق أو الكازينو أو المطعم أو...
٣ - نظام التدريس المتقدم وغير الكفوء لا يخرج يداً عاملة ماهرة متخصصة حيث لا تتمكّن من محاكاة الجودة المرتفعة المطلوبة مما يؤدي إلى الهدر والخسارة.

٤ - النمو البطيء للناتج المحلي يؤدي إلى تباطؤ الطلب على الخدمات الفندقية حيث سيهتم المواطن بأولويات أكثر ضرورة. وبالتالي سيسبّب هذا الأمر تراجعاً بمعدلات الربحية.
٥ - معدل الضرائب المرتفع على المستثمر الأجنبي يؤدي إلى استبعاد الربح.

٦ - صعوبة تحويل النقد الوطني نحو النقد الدولي (الدولار مثلاً) فيكون لدى الشركة وقت ضيق لتتمكن من نقل وتحويل الدخل والربح إلى الدولة الأم.

٧ - أمر إضافي يجب الانتباه إليه هنا هو معرفة حالة: «أسواق رأسمال» في الدولة التي ترغب الشركة بالانتشار في أسواقها. لأن حالة هذه الأسواق تسهّل اتخاذ القرار المناسب في سياسة تمويل مشروعاتها.

٨ -

شروط نجاح الاستراتيجيات العالمية
بعدما ذكرنا أنواع الاستراتيجيات، أسبابها، شروطها المخاطر التي تحيط بها سنتناول هنا شروط نجاحها خاصة في ظل بيئة متقلبة تتصف بالتعقيد الكبير تبرز أهمية العلاقة بين المديرين الأساسيين في كل نوع من الاستراتيجيات المقترحة والمعتمدة والمقصود هنا المدير العام المسؤول عن جانب الشركة

(١٢) Eyster, James J. 1997, Hotel Management Contracts in the "US": The Revolution continues and twelve areas of concern". Ithaca New York. Cornell University School of Hotel Administration.

* من هم المنافسون المباشرون للفندق؟
تعريف قوتهم التنافسية؟ ما هي أساليب التفوق
عليهم؟

* كيفية إيجاد خطة تسويقية تتلاءم مع
طبيعة الطلب ومع طبيعة السوق التنافسي؟

* كيفية التعرف على الفرص السوقية؟ وما
مدى المرونة في استراتيجيته التسويقية
لالتقاطها؟

* كيفية البحث الدائم عن خلق أسواق
جديدة؟

* كيفية تطوير وتدريب فريق التسويق
والبيع للتفاعل بكفاءة أمام التغيرات المستمرة
في الأسواق.

٢ - النتائج الفعلية للأداء

Operating Results

المدير الناجح هو عادة من يصيغ ميزانية
هجومية يتمكن من خلالها تحقيق فائض في
الميزانية التقليدية لأداء النشاط المطلوب. يكون
تركيزه أساساً على تعظيم القيمة، في المدى
الطويل، للفندق حيث لا يهدف للربح في الأجل
القصير فقط. فهو يسعى دائماً لإيجاد فرص
جديدة استثمارية للفندق في مختلف النشاطات
والأقسام. المدير الناجح لا يسعى لتحقيق
الدخل بل يسعى إلى الربح الاقتصادي، وعادةً
ما يُحكم على الأمور بخواتمها. إن ربحية
الفندق تتأمن من أمرين: أولاً: من عناصر العمل
مثال الأداء السليم في قسم الغرف إضافة إلى
نشاط المطاعم، ثانياً: من عناصر الموارد حيث
لا بديل عن العملاء والزبائن كعنصر مهم
للربحية. لذلك يسعى لتطوير العنصر التقني
بهدف تعظيم الربحية من خلال رفع الرضا لدى
الزائرين. المدير الناجح هو من يتمكن من
استيعاب كل خلل اقتصادي قد يظهر في بيئة

والإستثمارات أنه لإنجاح العلاقات في قطاع
الأعمال خاصة في يومنا الحالي، يجب أن
تسودها المميزات التالية:

احترام الجداول الزمنية، الصدق والشرف،
الانفتاح التواصلي بين الأطراف، احترام حقوق
الآخرين، وضوح الأهداف واعتماد الحوار عند
وقوع إشكالية ما. تحمل علاقات الأعمال الكثير
من الاحتمالات للنجاح، حيث كل طرف يسعى
لبذل جهده للوصول إلى أهدافه التي هي فعلياً
«الأهداف المشتركة» للطرفين. فكل المديرين
يسعيان للنجاح التجاري في مهنتهما وفي
مهمتهما وبتعبير مالي كلاهما يسعيان لتعظيم
العائد على الاستثمار، كلاهما يسعيان للتفوق
على المنافس المباشر وكلاهما يسعيان لتعظيم
الرضا لدى الزائر وصولاً إلى حكمه الجيد عند
تقييمه لتجربته في الفندق^(١٣).

نضيف إلى ما تقدم أنه من حق المالك أن
يعمد على تقييم الخصائص المهنية التي يتّصف
بها المدير العام (General Manager) والذي
سيكون المحرك الأساسي لنجاح العمل في
الفندق وسنأتي باختصار على ذكر أهم
الخصائص العامة للمدير «المثالي»: وهي تُصنّف
ضمن خمسة محاور أساسية:

١ - الخبرة في الأسواق

على المدير العام أن يكون لديه معرفة تامة
بالمفاتيح الأساسية للأسواق المرتبطة Market
Expertise بالفندق:

* من هم العملاء؟ ما هي مواصفاتهم؟
أنواع السلوك الشرائي؟ عملية اتخاذ القرار؟...
* من هم العملاء المحتملون؟ ما هي
عناصر جذبهم؟ ما هي الأساليب التسويقية
الأفضل لجذبهم؟

Rushmore, "Structuring Management Contracts" Hotels, vol: 33, No 5, p: 36, 1999.

(١٣)

٥ - سياسة التواصل Communication

يقع على عاتق المدير التنفيذي الجيد التواصل الدائم مع المالك فهو المبادر الأول في الاتصال والتواصل، دائماً يحترم المواعيد والجدول الزمنية يتمتع بالشفافية الكاملة، لا يمتنع عن حجب أي معلومات مهمة عن المالك أو أي جهة أخرى. يقدم المعلومات الصحيحة، الدقيقة وخاصة المالية منها بحيث يترك المالك بأجواء نشاط الفندق وعملياته متجنباً كل مفاجأة عرضية فهو يتمتع بمعايير أخلاقية المهنة ويحترم أصولها.

إن العرض السابق لكل الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المدير التنفيذي للفندق تمثل أحد العناصر التي يسعى إلى تقييمها المالك عند توقيع العقد مع الشركة المديرة (الأجنبية) للنشاط. وفي المقابل تسعى الشركة الأجنبية لتقييم الوضع والخطة الاستراتيجية لمالك الفندق على الأقل في منظور الخمس سنوات القادمة قبل توقيع العقد خاصة دراستها الاقتصادية والمالية للفندق ولل سوق الذي يعمل به. والتنبؤات والتطلعات المستقبلية التي يراها عناصر مهمة وضرورة معرفتها قبل بداية التنفيذ للعقد.

الفصل الثاني

القطاع الفندقي في لبنان

والعقود الإدارية مع الشركات الأجنبية

شهد القطاع الفندقي في لبنان تطوراً نوعياً بعد انتهاء الحرب الأهلية التي عمدت على تدمير شبه كامل لهذا القطاع. ولهذا السبب كان بحاجة للعديد من السنوات (أوائل التسعينات) لإعادة نهضته وذلك لأمرين:

- ١ - عودة الثقة بالأسواق اللبنانية من الناحية الأمنية والسياسية.
- ٢ - إعادة بناء وتطوير البنية التحتية المدمرة.

عمله من خلال إدارة كفؤة للتكاليف. أخيراً هو من يحافظ ويسعى لتحقيق الأهداف المالية للمالك.

٣ - نفقات رأسمالية Capital Expenditures

إن المدير الناجح يتصرف بأموال المالك وكأنها أمواله الخاصة فيعمل على الحفاظ عليها والإنفاق منها بشكل عقلاني وفعال. فهو يحافظ على نظافة الفندق ليس فقط في المنطقة الأمامية المرئية من الزائر، بل أيضاً المنطقة الداخلية وغير الظاهرة حيث يعتمد على إدارة نظام الصيانة والحفظ ضد الهريان للمعدات والتجهيزات والمفروشات وأسس البناء للفندق على مختلف الأقسام والمستويات. عليه أن يعتمد استراتيجية المبادأة في التحسين والصيانة والتطوير منعاً لوقوع أزمات مفاجئة غير مرغوبة. وهكذا يعتمد على تخفيض جميع النفقات وعلى إطالة العمر الزمني للسلع المادية المكوّنة للفندق. من جهة أخرى، يكون المدير على وعي وإدراك لأهمية موقع الفندق في الأسواق ولدى عملائه فلا يبادر لأي تغيير دون استشارة المالك.

٤ - العلاقة مع العاملين

والمجتمع المحلي Employees and Community

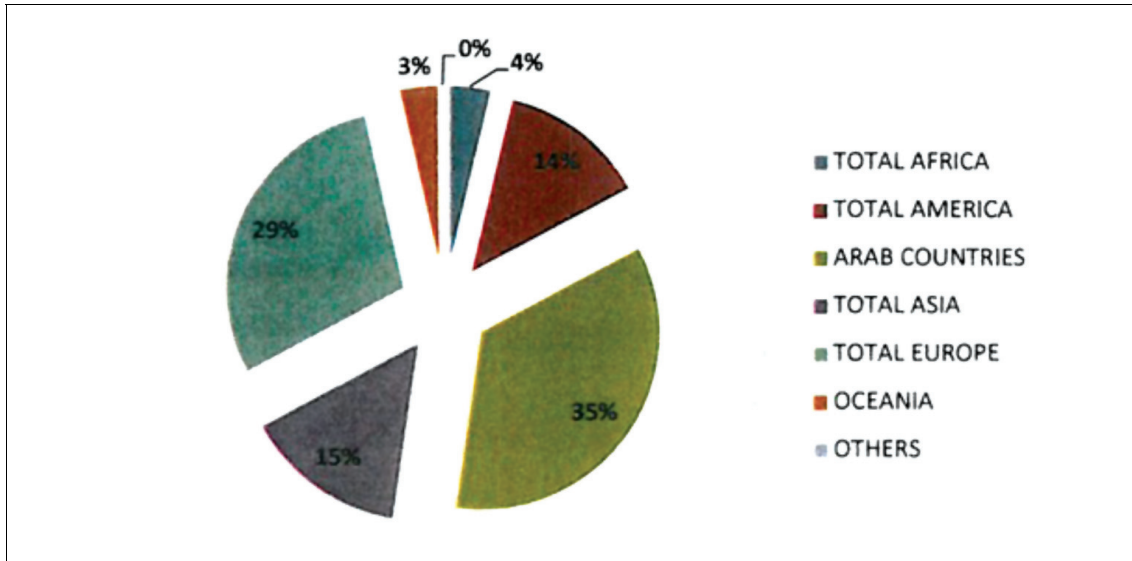
يملك المدير الناجح علاقة مميزة مع موظفيه والعاملين في الفندق محاولاً تدني معدل انسحاب العاملين "Turnover Rate" أو استبدالهم تجنباً أولاً: للتكاليف الإضافية في البحث والتوظيف الجديد ثم ثانياً: حفاظاً على صورة وسمعة الفندق بأنه جاذب لليد العاملة الكفؤة والتي يُحسن التعامل معها والحفاظ عليها. فهو يعامل الموظفين بكل احترام، وعدل وشرف وهو يعتمد على استماع نصائحهم، شكواهم واقتراحاتهم الجديدة بهدف تحسين صناعة القرارات الإدارية. أنه يعمل دائماً على تحسين صورة الفندق في مجتمعه من خلال مشاركته الاجتماعية في المناسبات الثقافية والوطنية بشتى الأساليب بحيث تظهر صورته وكأنه مواطن محلي يسعى لخدمة المجتمع.

Table 1: The Scope of International Tourist Arrivals

Year	International Tourist Arrivals
1995	450.000
2000	472.000
2003	1.016.000
2004	1.278.000
2005	1.140.000
2010	2.351.081
2011	1.655.051

Source: Ministry of Tourism Publications, 2012.

بالرغم من الأزمات العديدة التي ألمّت بلبنان في سنوات ما بعد اتفاق الطائف إلا أن القطاع الفندقي استعاد عافيته خاصة في سنوات الألفية الجديدة وحمل صورة جيدة لدى المستثمر المحلي والأجنبي من جهة، وصورة جميلة لدى السائح حيث كان لبنان واستمرّ الوجهة السياحية المفضّلة لدى السائح العربي خاصة بعد أحداث أيلول ٢٠٠١ وما نتج عنها من تداعيات سلبية على السائح عامةً وعلى السائح العربي خاصةً. إن الجدول التالي يوضّح لنا عدد الوافدين إلى لبنان: ١٩٩٥ - ٢٠١١.

Figure 1: International Nationality Arrivals

Source: Ministry of tourism 2012

الوافدين هم من الإخوة العرب الذين اعتادوا أن يكون لبنان وجهتهم السياحية المفضّلة، إضافة إلى عنصر سياحة الأعمال حيث يمثلون أيضاً الجزء المهم فيها. هذا النمط التطوري حتّى المستثمرين الأجانب لدخول الأسواق خاصة الشركات الفندقية العالمية ذات العلامات التجارية

بعد قراءة الجدول والشكل السابق، نلاحظ أن الاتجاه العام لتوافد السيّاح هو اتجاه سعودي إيجابي بالرغم من بعض التقلّبات التي أصابت هذا التوجه. ومردّه كما ذكرنا إلى الوضع الأمني وعدم الاستقرار السياسي كأزمات أمنية محدودة زمنياً وكما نلاحظ أن الغالبية العظمى من

الفخمة بالرغم من ارتفاع الأسعار عامة. نقدم في الجدول التالي عدد الفنادق وكيفية توزيعها في لبنان.

المشهوره دولياً. تنوّعت استراتيجيات هذه الشركات خاصة بعد تطوّر القطاع الفندقى وتركّزه في مدينة بيروت وتخصّصه بالسياحة

Table 2: Geographic Distribution of Hotels in Lebanon in 2004-2010

Year	Beirut	Mont Lebanon	Bekaa	North	South	Total
2004	65	148	18	47	8	286
2010	122	259	23	62	26	588

Source: Guide of hotels, Lebanese Ministry of Tourism, Publications 2005-2010.

فندقاً. ولعله من المفيد أيضاً أن نتعرّف على معدل الأسعار لقضاء ليلة واحدة في الفنادق اللبنانية على اختلاف تصنيفاتها عبر الجدول التالي:

ملاحظة: نضيف إلى أرقام هذا الجدول أن القطاع الفندقى سيستقبل ٢٥ فندقاً جديداً حتى نهاية ٢٠١٥ وحصّة مدينة بيروت لوحدها ١٦ فندقاً مما سيرفع العدد الكلى للفنادق إلى ٦١٣

Table 3: Average Price of Lebanese Accommodation Service

Tarif standard d'une nuitée au Liban	
Hôtels	Appartements meublés
★★★★★ 220-400 dollars	★★★★★ 145-270 dollars
★★★★ 130-250 dollars	★★★★ 90-170 dollars
★★★ 90-170 dollars	★★★ 60-110 dollars
★★ 70-110 dollars	★★ 45-70 dollars
★ 45-80 dollars	★ 30-55 dollars
Logements alternatifs	
🏠 Auberge/maison d'hôte 20-45 dollars	🏠 Ecolodge 20-35 dollars
⛵ Camping 20-45 dollars	🏠 Couvent/foyer/auberge de jeunesse 10-20 dollars

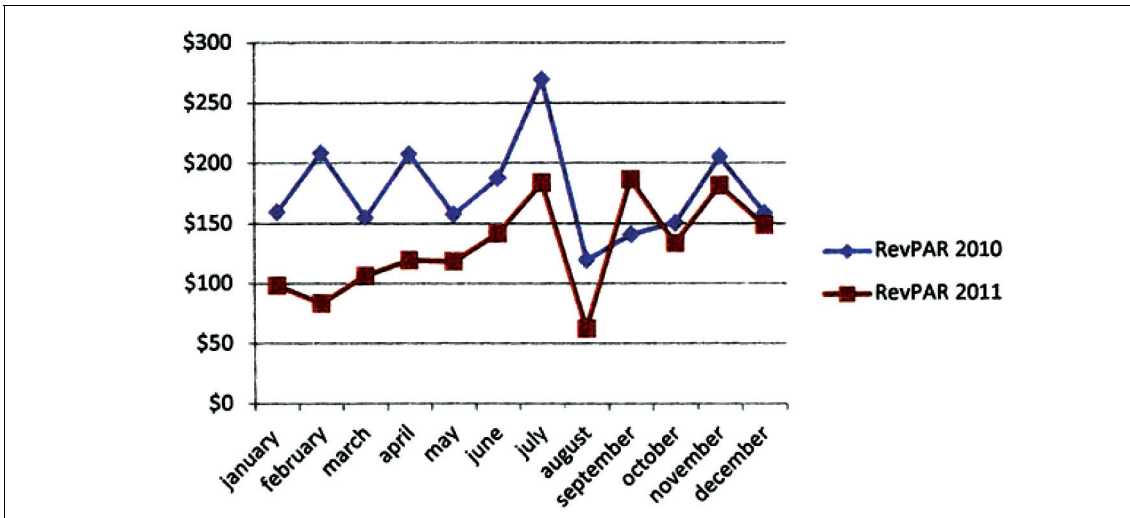
Source: OMT: Organisation Mondiale du Tourisme 2011

يتركز معظمها في العاصمة حيث يعاني لبنان من المركزية الجغرافية للنشاط السياحي. إن ارتفاع الأسعار في غرف الخمسة نجوم مقارنةً مع الدول المجاورة جذب العديد من المستثمرين العرب والأجانب إلى هذا القطاع.

إن قراءة هذا الجدول تقدّم لنا دليلاً واضحاً على أهمية الدخل الفندقي في القطاع السياحي اللبناني خاصة من فئة ٥* و٤* مما يفسّر وجود أكثر من ٢٠ شركة فنادق عالمية فخمة تعمل على إدارة ما يزيد عن ٧٠٠٠ غرفة

Figure 2: Rev PAR 2010-2011

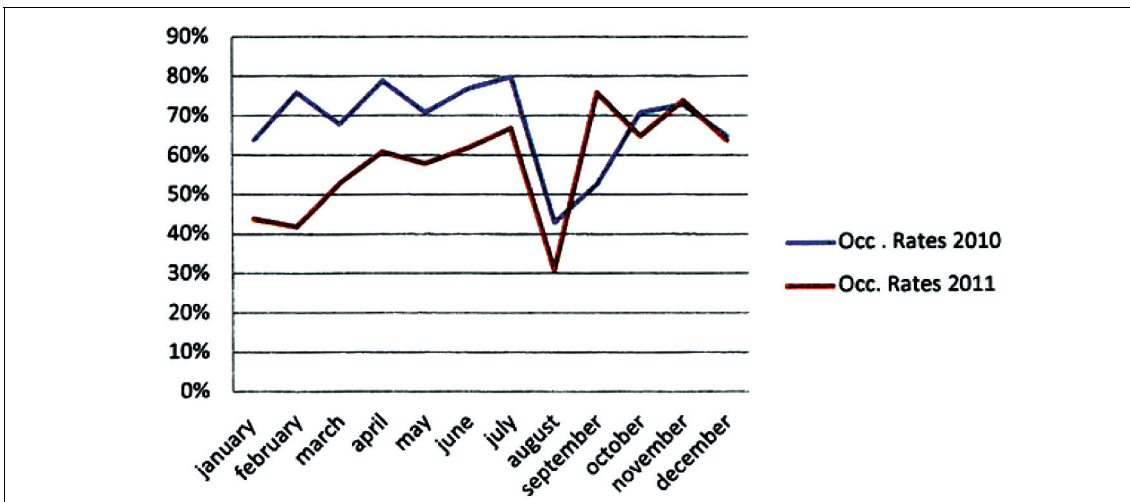
معدل الدخل الفندقي



Source: Ernest & Young, Byblos Bank Group Research, January 2011

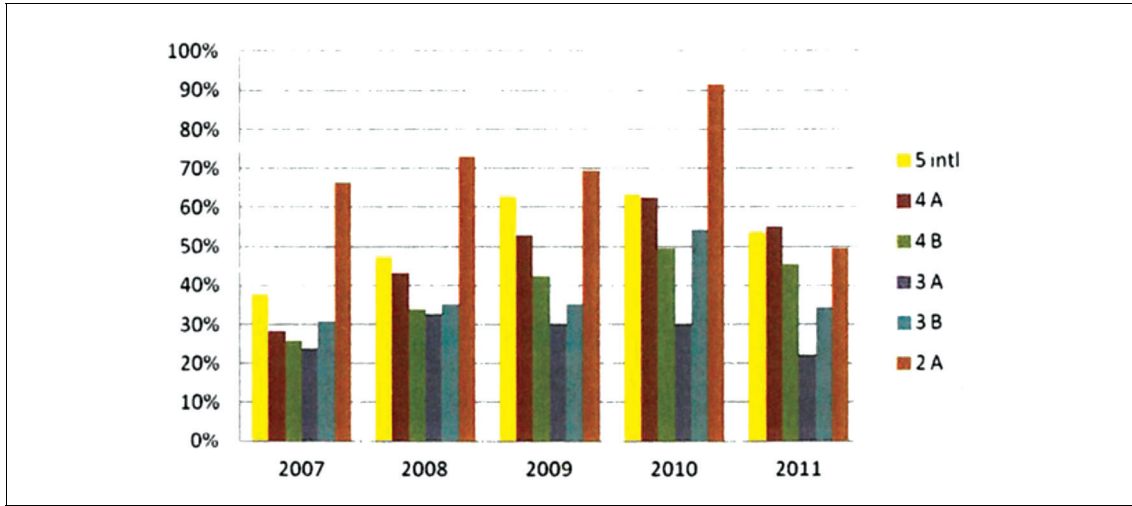
Figure 3: Occupancy Rates 2010-2011

معدل الإشغال الفندقي



Source: Ernest & Young, Byblos Bank Group Research, January 2011

Figure 4: Occupancy Rate Hotel Room 2007-2012
معدل إشغال الفرق في الفنادق



Source: Ministry of Tourism, March 2012

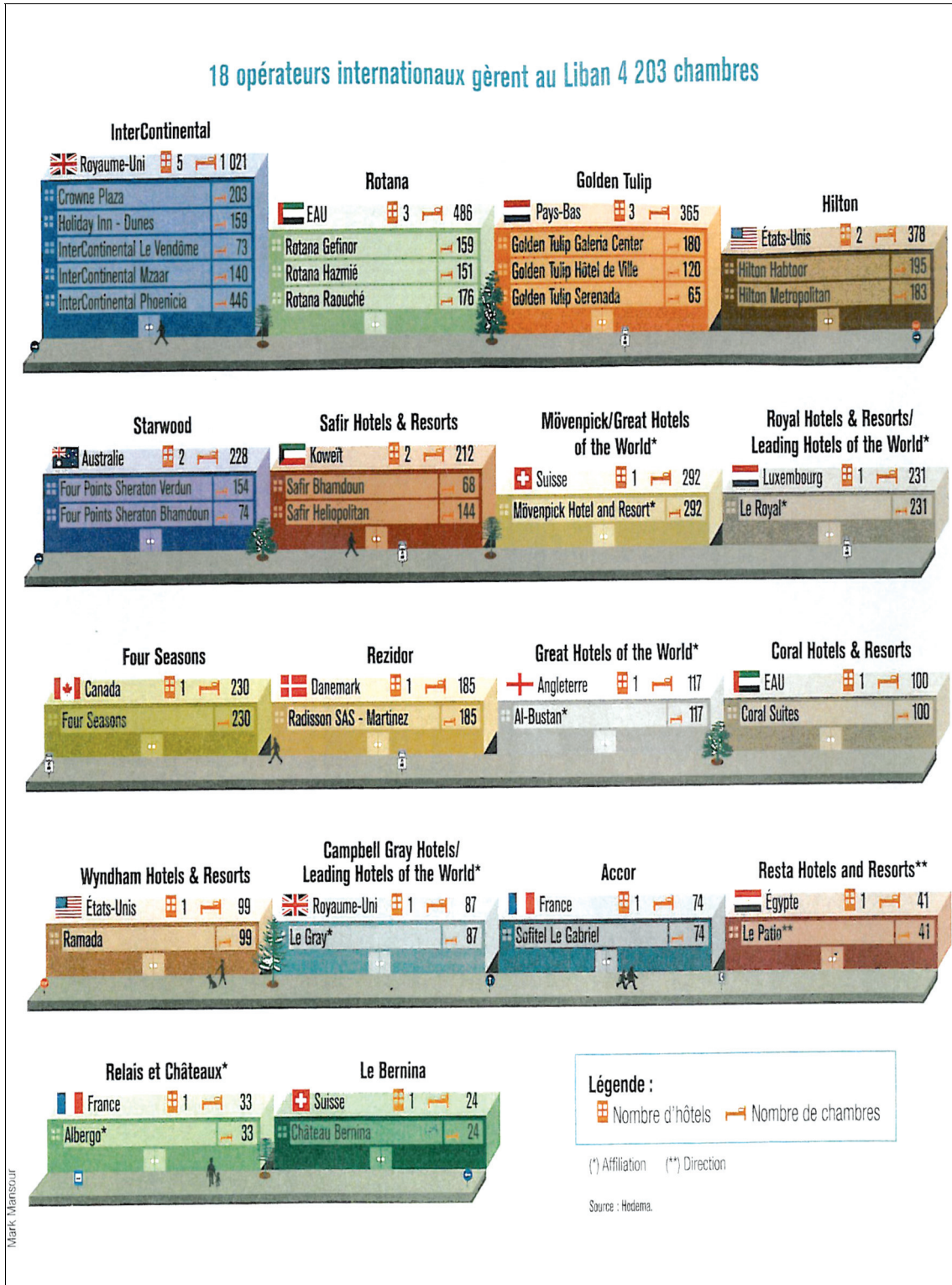
إشغال فنادقي والجواب يكون بمعرفتنا لهيكلية الطلب غير المتجانس على أنواع الفنادق وعروضها في السوق اللبناني. وإذا ما علمنا أن الشركات العالمية تتعاقد فقط مع الفنادق الفخمة تأميناً للدخل والربح الإضافي. نتمكن من تفسير عندئذ وجود الشركات الكبرى العالمية خاصة في مدينة بيروت.

من هي أهم الشركات العالمية الموجودة في بيروت؟ للجواب على هذا السؤال لا بد من اللجوء إلى الشكل التالي (رقم ٥) حيث يقدم صورة واضحة عن أسماء العلامات التجارية العالمية المتواجدة في بيروت، عدد فنادقها، الجنسيات لتلك الشركات. وهي تدير حوالي ٤٢٠٣ غرفة في عام ٢٠١٠.

نلاحظ من الأشكال السابقة أن معدل الإشغال في فنادق بيروت ٢٠١١ انخفض عنه في عام ٢٠١٠ ومرد ذلك لتراجع عدد الوافدين إلى لبنان نتيجة توتر الأوضاع الأمنية والسياسية فيه مما سيؤدي حتماً إلى تراجع معدل الدخل اليومي وبنفس الوتيرة أيضاً بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٠ وهذا ما يشير إليه الشكل رقم «٣».

أما إذا قرأنا المعدلات الواردة في الشكل رقم «٤» نجد في المقارنة بين الأعوام ٢٠٠٧ حتى عام ٢٠١١ أن الفنادق الفخمة ٤* و٥* و٢* تحتل المراكز الأولى في نسبة الإشغال في بيروت. وهذا الأمر يثير التساؤل بحد ذاته إذ أن الفنادق الفخمة المرتفعة الأسعار وتلك التجارية (٢*) المنخفضة الأسعار لديها أعلى معدلات

Figure 5: International Chains in Lebanon 2011

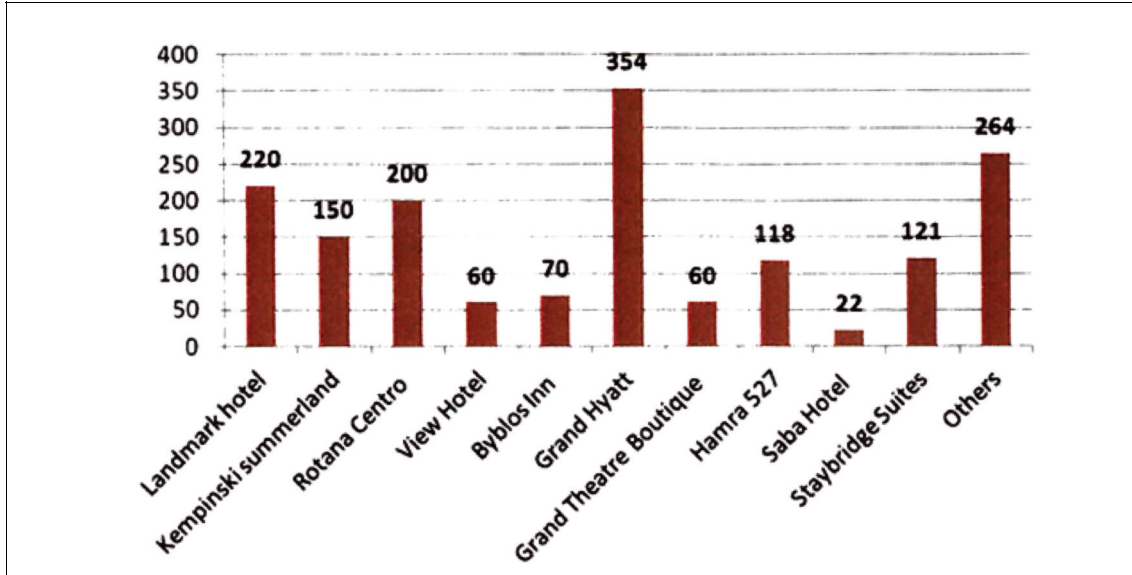


Source: Hodema, Le Commerce du Levant, Décembre 2011

تجارية ذات شهرة عالمية ستعلن افتتاحها في نهاية ٢٠١٥. وهذا ما يشير إليه الشكل التالي:

ملاحظة: هنا يجب أخذها بعين الاعتبار أن هنالك شركات إضافية جديدة تحمل علامات

Figure 6: New Int. Hotel Chains 2011-2015



Source: Protocol, 2011

أو مستقبلي أو هي تحدّ للقطاع في نموه وديناميكيته؟ للتوسع في الإجابة نستشهد هنا برأي «نهاد داموس» المدير التنفيذي لمجلة "Hospitality News Magazine" متحدثاً عن المستقبل في القطاع الفندقي عامة حيث رآه أنه هنالك اتجاهات سوقياً مشتركاً في جميع المواقع السياحية وهو:

"Brands are now the key to success and the key to success in the future".

«إن مفتاح النجاح الحالي والمستقبلي هو وجود العلامات التجارية القوية».

إن الولاء للعلامة يمثل هامش ضمان وأمان لمعدّل أشغال مرتفع للفندق وهو المفتاح الجاذب للعملاء من خلال سياسة ترويجية فاعلة وناشطة فهذه العلامة تدير عملاءها في مختلف أسواقها الجغرافية العالمية. يجد المالك للفندق أن العلامة التجارية القوية لسلسلة فنادق عالمية تتمم مهمته تسويقياً وإدارياً وهذا هو السبب الأول الذي

يوضّح هذا الشكل أسماء الشركات للفنادق العالمية التي ستدير مستقبلاً العديد من الفنادق الجديدة عبر استراتيجيات متنوعة تتراوح بين العقود الإدارية «Contract Management» و«Franchising» وذلك بهدف اقتناص الفرص التسويقية في لبنان والعمل على تحقيق هدف الربحية وتعظيم العائد على الاستثمار.

اعتماد هذه الشركات على سياسات تسويقية هجومية عالمية فإنما تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والترويجية فهي تعمل على الترويج للبنان بشكل غير مباشر وتضعه في أول اهتماماتها الإعلانية والترويجية مما ينعكس إيجاباً على السياحة في لبنان وهكذا يكون الجواب على سؤالنا المطروح في المقدمة بأن هكذا عقود إدارية تمثل فعلاً فرصة يجب الاهتمام بها والعمل على تقويتها من خلال التوازن المطلوب بين الطرفين في كل عقد حالي

- انخفاض حجم رأسمال التشغيلي المطلوب من الشركة المحلية.
- تخفيف عبء عناصر المخاطرة من الشركة المحلية وتحميلها للشركة العالمية.
- تدنيّ نسبيّ لحجم القوى البشرية المحلية العاملة وذلك لتواجد العنصر البشري الإداري من الشركة الأجنبية.
- ارتفاع نسبة العائد على الاستثمار مقارنةً لحجم رأسمال المستثمر من الشركة المحلية.

بكلمة مختصرة هناك كسب واضح في الأموال، الوقت، والقوى العاملة يكمن في تطوير نظام «عقود الإدارة» ولكن أيضاً هناك سوء فهم وتقدير لحجم هذا الكسب في معظم الحالات^(١٥). إذا لم تتمكن الشركات المحلية من إدارة هذه الاستراتيجيات بالشكل الصحيح.

تسعى الشركات المحلية إلى هذه العقود عندما تجد صعوبة في إيجاد اليد العاملة الحاضرة والمتخصصة في إدارة الفندق وعندما تتصف هياكلها التنظيمية بالصلبة وغير المرنة ولكي تتمكن من التفاعل مع الأسواق ومتغيرات الطلب المتحرك والمتحول باستمرار فتحتاج لاسم علامة تجارية مشهورة تتمكن من استخدامها كجاذب تسويقي مهم لكي ترفع من نسبة الأشغال في فنادقها.

للاطلاع ولمعرفة أسباب نجاح هذا النظام التعاقدية نقدم هنا باختصار نتائج دراسة ميدانية قام بها^(١٦) Sangree, DJ & P.P.H. Hathaway مع المسؤولين في القطاع الفندقي العالمي لقائمة أسئلة طويلة قُسمت إلى جزئين:

يفسّر لنا لماذا استقدم العديد من أصحاب الفنادق هذا العدد من الشركات العالمية.

ملاحظة هنا لا بدّ من ذكرها، أن أسواق «الشرق الأوسط» تديرها سبع علامات لسلسلة فنادق عالمية مهمّة ترّكز أعمالها خاصة في العواصم والمدن الرئيسية لهذا الإقليم السياحي ويقوم التنافس بين هذه المدن مما يساهم في تقوية القطاع الفندقي^(١٤). نذكر منها على سبيل المثال:

Rotana Group ⇒ 3 brands

Intercontinental ⇒ 7 brands

Hyatt ⇒ 8 brands

Accor ⇒ 6 brands

Mariott ⇒ 12 brands

Starwood ⇒ 9 brands

Louver & Hilton ⇒ 11 brands

تهدف الشركة العالمية من خلال العقود الإدارية إلى وجود قوي في معظم الأسواق السياحية العالمية وتبعاً لاستراتيجيتها التسويقية التنافسية مع غيرها من الشركات العالمية التي تتسابق لاقتناص الفرص ولتوسيع حصتها السوقية العالمية. حيث اقتصاديات الحجم الكبير هي هدف كل الشركات مهما اختلفت القطاعات الإنتاجية والنشاطات، لذلك نجد أن معظم الشركات العالمية تهدف إلى الاستثمار في الفنادق الفخمة الكبيرة الحجم ذات الخمسة نجوم وتسعى إلى تعداد الوحدات الفندقية التابعة لها في كل دولة وكل إقليم سياحي.

عند معالجة المنافع التي تنالها الشركات المحلية من خلال هذه العقود يمكن تلخيصها كالتالي:

Nohad Damous, Hospitality news magazine: No 73 dec 2010 / January 2011. (١٤)

Fulop: Advantages of Franchising for franchisor & Franchisée, Article from franchising in the hospitality industry, 1996. (١٥)

Sangree, DJ and P.P, Hathaway (1996) "Trends in Hotel Management Contracts", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 37(5). (١٦)

الحجوزات العالمية الخاصة بالشركة العالمية.
٦ - معايير أفضل في جودة الخدمات الفندقية: ترفع الشركة العالمية مستوى الجودة والمعايير المعتمدة في تقديم الخدمات إلى أعلى المستويات.

* أما فيما يتعلق بجانب الشركات العالمية فكانت نتائج الدراسة تتركز على المحاور التالية:
١ - توسع الانتشار الجغرافي: كل شركة تسعى أن يكون لاسمها موقع في كل إقليم سياحي عالمي.

٢ - تمدد عالمي واسع لأصول الشركة العالمية.

٣ - تنوع نماذج العملاء والنزلاء: مما يتيح للفندق توازن دائم ومستمر بالحجوزات على مدار العام.

٤ - انتشار النمطية والمعايير العالمية: جودة الخدمات الفندقية العالمية تزيد من شهرة علامتها وعلاقتها التجارية.

٥ - معرفة أوسع للعلامة التجارية: تصبح العلامة مطلب كل العملاء أينما وجدوا.

٦ - عائد مالي أكبر: من خلال تواجد الشركات مباشرة في الأسواق أو عبر عقود الإدارة ترتفع نسبة العائدات المالية الخاصة بها.

٧ - علاوة لوجود الشركات في المواقع المحلية الجديدة: حيث تتمكن أن تتواجد دون استثمارات ضخمة في رؤوس الأموال كسواء فنادق بل من خلال التعاقد مع فندق محلي قائم مما يزيد القيمة المضافة في عائداتها المالية.

نجد أيضاً في هذا البحث جدولاً كمثال يوضح هيكلية وتفصيل الرسوم المالية لهذه العقود بين مجموعة فنادق عالمية متواجدة في بيروت مع الشركات المحلية. مما يقدم لنا صورة واضحة عن أهمية ووزن كل عنصر من عناصر العقد مع الفنادق اللبنانية.

ملاحظة: إن الأسئلة التي تمّ طرحها في المقابلات الشخصية التي سنذكرها لاحقاً مع المسؤولين اللبنانيين جاءت منسجمة مع أسئلة هذه الدراسة الميدانية.

* الجزء الأول يتلخّص حول:

- ما الذي تريده وتتوقعه من الشركة الأجنبية؟

- ما هو الجيد في هذه العقود؟

- ما هي التغييرات التي تتمنى وتسعى لتحقيقها من خلال هذا التعاقد؟

* الجزء الثاني يتلخّص حول:

- تفاصيل أداء العقد تشغيلياً وباستخدام المقياس النسبي (Rating Scales) حيث يمكن تحويل الأجوبة إلى معايير و«مقاييس كمية». بدأنا بتحليل النتائج إحصائياً ومقارنتها مع معايير النشاط للأداء في القطاع الفندقي (Industry Benchmark) وكانت النتائج تشير إلى أن الفنادق المتعاقدة مع الشركات العالمية تحقق أعلى عائد على الاستثمار مع ارتفاع مستوى الإنتاجية على مختلف الأقسام.

* كان التركيز على الأمور التالية:

١ - العلامة التجارية العالمية: اسم هذه العلامة يضع الفندق في موقع متقدم ويصبح أكثر شهرة.

٢ - زيادة قيمة الأصول: الإدارة السليمة لنشاط الفندق مع قيمة العلامة التجارية يرفع من القيمة الحقيقية للأصول الرأسمالية.

٣ - نظام تسويقي أفضل: عقد الإدارة يقدم نظاماً تسويقياً عالي المهنية وذات حدود عالمية.

٤ - دراسة جدوى اقتصادية وسوقية أفضل: حيث تقدم الشركة العالمية دراسات عديدة ومتطورة لاقتناص الفرص التسويقية.

٥ - "CRS" نظام الحجوزات المركزي: يُدخل هذا النظام الفندق المحلي بشبكة

نسبة الأَشغال في الفندق Average Daily Rate "ADR" ويعتمد أيضاً على تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال خضوعهم لدورات تدريبية من قبل الشركة العالمية مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية والأداء داخل الفندق.

ولكن لا بد من ذكر الواجبات المقابلة تجاه الشركات العالمية التي تتقاضى رسوماً مرتفعة زيادة إلى نسبة مئوية من الربح السنوي للفندق، إضافة إلى بعض التحديات والصراعات عند صناعة القرار خاصةً تلك الطويلة الأجل. ولكن بشكل عام واعتماداً على رأيه الشخصي فإنه ينصح باستمرار هذه الاستراتيجية شرط أن يكون «توازن المصالح» هو سمة العقود.

مقابلة أخرى تمت مع السيدة دينا سليمان (٢٠١١) حيث عمدت على تصنيف أثار هذه العقود على القطاع الفندقى إلى مجموعتين منها الإيجابية ومنها السلبية. العناصر الإيجابية:

- دخول الفنادق المحلية بيئة الأسواق العالمية.
 - أهمية الدورات التدريبية للرأسمال البشرى.
 - آليات جديدة للتسويق والترويج السياحي.
 - الولاء للعلامة التجارية العالمية يعتمد على رفع نسبة الأَشغال في الفنادق المحلية.
 - تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لتطوير أداء الفنادق المحلية.
 - تدني تكاليف التشغيل نتيجة الإدارة السليمة والصحيحة في الفنادق.
 - امتلاك الفنادق المتعاقدة مع الشركات الأجنبية القدرة على مواجهة القوى التنافسية الجديدة التي وَّصفها «مايكل بورتر» في دراسته للبيئة التنافسية.
- العناصر السلبية:**
- تمثل قوة وجود هذه العقود في معظم

* شروط نجاح «عقود الإدارة»

تختلف عادة شروط وظروف العمل من بيئة سوقية إلى أخرى ولكن في بعض الحالات نجد أنه يمكن قياس النجاح من خلال قدرة المدير على زيادة قيمة الأصول لبيعها إلى طرف آخر أو شريك جديد.

بناء على العلاقة ذات المنفعة المتبادلة والقائمة بين المالك والمدير (مدير الشركة الأجنبية وملك الشركة المحلية) يُعرّف النجاح هنا بعناصر عديدة:

- تعظيم الحصة السوقية للطرفين.
- العمل على رفع مستوى رضا الزائر.
- العمل على رفع مستوى الهامش التنافسي الاحتمالي للشركة المحلية والعالمية.
- رفع معدل الأمان لدى العنصر البشرى الفاعل.
- العمل على صيانة وحفظ أصول الشركات.

بعد هذا العرض لشروط العقد وخصائص نجاح هذه الاستراتيجية الإدارية يبقى السؤال المطروح هل تمثل هذه العقود مواجهات وتحديات أم هي مسار مشترك لرؤية واحدة ذات منافع قائمة لصالح الطرفين معاً؟؟

للقوف على الجواب الواضح لسؤالنا الرئيسي في هذا البحث استطلعنا آراء بعض الشخصيات الفاعلة في القطاع مثال: جورج بخعازي «مندوب شركة كونتيننتال في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة حيث أوضح إيجابيات واسعة لاستراتيجيات هذه العقود بحيث ترفع من القدرة التنافسية للفندق المحلي وتعتمد على توسيع حصته السوقية رافعةً أيضاً الجودة في خدمات الفندق إلى معايير عالمية حيث أصبح التنافس الحاد سمة الأسواق الفندقية العالمية رابطةً الفندق بشبكة الحجوزات الفندقية العالمية مما يساهم في تحسين معدل

تنتج في هذه العقود الإدارية مع شركة كونتينال بالرغم من الرسوم المالية السنوية التي يدفعها ملاك الفندق ولكن الإدارة السليمة سمحت برفع وتحسين مستوى جودة الخدمات وتركت الفندق في الموقع الريادي في هذا القطاع لسنوات طويلة وارتسمت صورة الفندق بالفخامة والحداثة التقنية التي جذبت قطاعات سوقية عالمية، إقليمية ومحلية إضافة إلى تنوع الخدمات الفندقية.

صنّف المدير المسؤول شروط العقد وخصائصه وكان التركيز على النشاط التسويقي ومزاياه من خلال ربط الفندق بالأسواق العالمية عبر مركز الحجوزات والشبكية العالمية لشركة انتركونتيننتال، تابع المسؤول تحليل آثار هذه العقود مركزاً على الدورات التدريبية التي يخضع لها الأفراد وما تتركه من آثار إيجابية على الإنتاجية ورفع مستوى الرضا لدى الزائر. ختم المسؤول كلامه عن أهمية المراجعة الدائمة لشروط العقد بهدف إيجاد توازن قوي بين الطرفين يهدف إلى تعظيم المنفعة للأطراف كلها.

المقابلة مع المسؤول في قسم المبيعات في فندق حبتور هيلتون، لخص آثار العقد على الشكل التالي:

إن العقد حديث الولادة (نيسان ٢٠١٢) وبالتالي الحكم على إيجابيته أو سلبيته لا يزال باكراً ولكن يمكن التحدّث عن الدوافع التي حثّت الإدارة المحلية (المالكين) للتعاقد مع الشركة الأجنبية. فالدافع الأول هو أن مثل هذا العقد يقدّم للشركة المحلية ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين المحليين وذلك عبر آليات التسويق الحديثة الجاذبة للعملاء من خلال الولاء لعلامة تجارية جداً مشهورة في عالم الفنادق العالمية الفخمة.

إن قوة شبكة التوزيع وشبكة الحجوزات الإلكترونية التي تربط أسواق هذه العلامة القوية

الفنادق الفخمة اللبنانية «كحاجز للدخول» إلى هذا القطاع وذلك لصلابة الإدارة وقوة العمل التسويقي الذي يمتص كل طلب حالي أو احتمالي مستقبلاً.

• إن جودة الخدمات في الفنادق المتعاقدة مرتفعة جداً مما يجعلها دائماً في طليعة القطاع ويصعب التنافس معها مما يقضي على مستقبل بعض الفنادق المحلية المتوسطة والصغيرة الحجم.

• التطور التقني الحديث في نظام الحجوزات الفندقية المعتمد في الفنادق المتعاقدة يقدّم لهذه الفنادق خطوة أمامية في الأسواق المحلية لاجتذاب معظم الحجوزات التي تتم عبر الشبكة الإلكترونية.

• القوة السوقية للفنادق المتعاقدة تسمح لها بتحديد الأسعار مما يجعلها «صانعة الأسعار» في الأسواق فتضطر الفنادق المحلية للحاق بها دون التأثير على مستويات الأسعار وفي معظم الحالات يكون ذلك على حساب هامش الربح الخاص بها.

هذا الواقع يحمل في طياته مخاطر حقيقية لآليات السوق خاصة عند السيطرة شبه الكاملة للشركات العالمية بحيث تحدّد هي وبقوة سياسات القطاع المحلي وعادة ما تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة أولاً، وهكذا نبتعد عن لعبة التنافس الحرة في هذه الأسواق مما يطرح السؤال حول مصير مردود الربحية الفعلي في المستقبل. وبناءً لرأي «السيدة دينا» لا بد من إيجاد قانون تنظيمي عادل وواضح يعمل على التوازن بين القوى الخارجية والمحلية.

* مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في الفنادق ذات خمس نجوم: «فينيسيا انتركونتيننتال»، «هيلتون - حبتور»، «وفورسيزون».

شدّد المسؤول في قسم إدارة الأفراد في فندق فينيسيا على الإيجابيات الواسعة التي

القائمة على احترام العاملين، تلبية احتياجاتهم لكي يتمكنوا بدورهم من كسب رضا الزائر. خلاصة القول، إسم العلامة التجارية هو من أهم «الأصول الخاصة بالشركة».

شدّد المسؤول على استراتيجيات التسويق التي تلتزم بها تجاه المتعاقدين معها. نذكر هنا جهوزية نظام الحجز الإلكتروني المتطور حيث خدمات الحجوزات تتمّ عبر التواصل باللغة المحلية لكل سوق خاص: في اميركا الشمالية، في المدن الأوروبية، والمدن المهمة في آسيا. تطرق أيضاً المسؤول، إلى شرح أهمية برامج التدريب المتواصلة والخاضعة للتطوير الدائم لتأهيل هيئة الأفراد والعاملين بأحدث آليات الأداء والتشغيل مما سمح برفع مستوى الاداء بشكل فعّال.

«لا خاسر بل حالة ربح للطرفين»

هو شعار الاستراتيجي لـ «فور سيزون»
win-win situation with no losers

إن ثقافة هذه العقود عند فور سيزون قائمة على مبدأ احترام منافع الطرف الآخر وصولاً إلى نوع من شراكة فعلية وحقيقية وذلك من خلال درس أساليب تخفيض المخاطر المحدقة بأسواق الفندق، استحداث آليات تشغيل متطورة لتنفيذ العقد محققة رضا الأطراف كلها.

وفي نهاية البحث وصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن نظام التعاون من خلال «عقود الإدارة» قد قدّم للقطاع الفندقّي اللبناني قيمة إضافية في المجالات التالية: التقنية، الفرص الجديدة في سوق العمل الفندقّي، الاستثمارات الفندقية، التحسين المستمر في جودة الخدمات، زيادة في نسبة العائد على الاستثمار، تطوير وتحسين صورة لبنان عالمياً، التوسّع في الحصة السوقية في الحجوزات الفندقية، التحسين النوعي في اداء الفئة العاملة في تلك الفنادق،
- يبقى المطلب والشرط الاساسي لنجاح

مع بعضها البعض من جهة أخرى، طالما المنافس المحلي للفندق يعتمد سياسة التعاقد الاداري فلا بد ان يكون لنا ايضاً علاقة عالمية نتنافس من خلالها بقوة في الاسواق. باختصار نهدف إلى «قيمة مضافة» من خلال هذا العقد سواء في رفع نسبة الاشغال الفندقّي، أو رفع مستوى جودة الخدمات، او سواءً من تكرار الدورات التدريبية التي يخضع لها افراد الفندق بهدف رفع الرضا لدى زائرننا. مما لا شك فيه أن الإدارة السليمة تعمل على زيادة الانتاجية. وبالتالي ارتفاع مستوى الربحية وذلك من خلال وقف الهدر، استغلال امثل للرأسمال التشغيلي، توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب نقل نظم الإدارة الحديثة وتطبيقها في الفندق. نظام تسويقي متطور شامل، وغيرها من العديد من العناصر والمتغيرات التي تجتمع لتحقيق اهداف الفندق.

* مقابلات شخصية مع مسؤول في قسم ادارة الأفراد في فندق «فور سيزون» في بيروت.

عمد المسؤول هنا إلى شرح استراتيجية الفندق في دخولها للأسواق العالمية مركزاً على ادارة العلامة التجارية واهمية دورها في تحقيق اهداف الشركة خاصة لتأمين ميزة تنافسية من حيث جودة الخدمات.

ان التركيز على محور القوة التي تتمتع بها هذه العلامة سمح لها بالتمدد عالمياً. من خلال تقديم الخبراء إلى الفندق الذي تسعى إلى توقيع عقود معه. هذه السياسة تسمح للشركة بتحقيق ربح إضافي إلى جانب الربح المحقّق من خلال تشغيل فنادقها الخاصة بها. فهي تبني قوة العلامة التجارية من خلال توقيع للعقود في الاسواق الاقليمية العالمية.

إن رسالة الشركة قائمة على القاعدة الذهبية الخاصة بها: «عامل الآخرين كما ترغب ان يعاملوك». هذه الرسالة نشرت ثقافة الشركة

يكون كرافعة تعمل على تطوير القطاع الفندقي في لبنان.

- وبكلمة مختصرة أن العقود الإدارية هي فرصة للقطاع الفندقي للتطوير المستمر والاستمرار بلعب دوره الجاذب على الخريطة السياحية العالمية ويمثل تحدياً لأنه على المسؤولين الاجتهاد والسعي الدائم نحو التطوير وتحسين جودة خدماتهم لاستمرارية هذه العقود وقطف إيجابياتها.

هذا التعاون ان يكون هنالك توازن بالمصالح بين الطرفين (الشركة المحلية والشركة الأجنبية) من ناحية شروط العقد القانوني.

- إن التعاون بالعقود الادارية يمثل تحدياً لكي تتمكن الشركات المحلية كما اشرنا في البحث، إلى زيادة مصالحها ورفع انتاجيتها، ولكن يبقى تهديداً للقطاع ككل اذا لم نحافظ على التوازن بين المصالح: اللبناني من جهة والأجنبي من جهة أخرى، ويمثل فرصة حقيقية إذا ما حافظنا على توازن القوى المطلوب حيث