

PRAWNE MODELE zarządzania hotelami

KAROLINA NIEMIRSKA-FIDO

Rynek hotelowy w Polsce rozwija się dynamicznie. Podstawowym filarem istnienia hotelu jest prawidłowe i umiejętne zarządzanie, a to gwarantuje profesjonalny operator hotelu. Wydaje się, że powyższa tendencja została dostrzeżona przez właścicieli prywatnych obiektów, którzy skłaniają się do przyłączania do międzynarodowych systemów hotelowych.

Przynależność do nich i możliwość używania m.in. ich znaków, a przede wszystkim również doświadczenie w zarządzaniu, dają większą gwarancję utrzymania wysokiego poziomu obłożenia hotelu, a co za tym idzie – uzyskiwania wyższych dochodów. Hotele, gdzie operatorami są sieci hotelowe, niewątpliwie osiągają wyższe obłożenie oraz wskaźniki ADR (średnia cena za pokój) i RevPAR (przychód na jeden dostępny pokój) niż hotele niezależne. Taka sytuacja stwarza duże szanse rozwoju międzynarodowych marek hotelowych na względnie nowym i dynamicznie rozwijającym się polskim rynku, który nadal pozostaje nienasycony (według różnych szacunków, zapotrzebowanie na nowe hotele wynosi ok. 200, w samej tylko klasie ekonomicznej).

Taka tendencja budzi duże zainteresowanie wśród potencjalnych operatorów zarządzających sieciami hotelowymi. Dlatego warto

Mając na uwadze kryterium, jakim jest udział podmiotów zaangażowanych w prowadzeniu hotelu, a więc czy wymagana jest współpraca właściciela i operatora hotelu, czy też właściciel jest operatorem, formy te można podzielić na dwie grupy. Przy czym mając na celu ujednoczenie terminologii oraz dla potrzeb jasnego przekazania problematyki, uznajmy że operator hotelu to podmiot faktycznie kierujący hotelem na podstawie określonego tytułu prawnego (właściciel, sieć lub inna firma zajmująca się zarządzaniem, w oparciu o jeden z prawnych modeli zarządzania hotelami).

MODEL WŁASNOŚCIOWY

Pierwszą grupę stanowią hotele, gdzie właścicielem jest sam operator hotelu. Jest to model własnościowy. Nie dochodzi tu do konieczności regulowania zasad współpracy oraz wzajemnych rozliczeń, a więc do zawierania umów, które regulowałyby wzajem-

Model własnościowy jest obecnie najbardziej rozpowszechnionym i najpopularniejszym modelem prowadzenia działalności w branży hotelarskiej w Polsce i w Europie

wiedzieć, w jakiej formie prawnej owe głównie międzynarodowe, ale też w wielu wypadkach krajowe, sieci hotelowe mogą realizować swoją ekspansję, a więc jakie można wyodrębnić prawne formy prowadzenia działalności w zakresie zarządzania hotelami.

Prowadzenie i zarządzanie hotelem może przybrać jedną z opisanych form:

- własnościową (hotel niezależny)
- przy udziale i współpracy z profesjonalnym operatorem hotelowym (franczyza, umowa operatorska, dzierżawa)
- manching.

ne prawa i obowiązki stron. W tym przypadku to właściciel/operator pozostaje podmiotem, który ponosi całe ryzyko związane z prowadzeniem hotelu, to jemu również przypada cały dochód związany z prowadzeniem działalności.

Model własnościowy jest obecnie najbardziej rozpowszechnionym i najpopularniejszym modelem prowadzenia działalności w branży hotelarskiej w Polsce i w Europie. Na rynku polskim większość hoteli prowadzona jest przez właścicieli obiektów hotelowych pod własnymi markami. W zasadniczej większości odnosi się to do hoteli stanowiących często biznes rodzinny, które nie są zarządza-

ne przez sieć hotelową (choć niektóre ze znanych sieci hotelowych, jak np. Hyatt, również prowadzą działalność w tej formie). Około 90 proc. hoteli w Polsce stanowi własność prywatnych osób fizycznych lub prawnych, prowadzących w swoim imieniu i na swoją rzecz hotelową działalność gospodarczą. Tylko około 10 proc. hoteli prowadzonych jest pod międzynarodową marką (ale stanowią one ponad 20 proc. dostępnych pokoi).

Próbując usystematyzować siatkę pojęć, jakimi będziemy się posługiwać, w tym wypadku można określić jako właściciela hotelu (tu: operatora) osobę fizyczną, osobę prawną lub inny podmiot nieposiadający osobowości prawnej, ale posiadającą prawo własności do danego obiektu hotelowego, w szczególności sieć hotelową, posiadającą takie prawo.

Warto pamiętać, że właściciel, nie będący jednocześnie siecią hotelową, prowadząc hotel na własną rękę może być zainteresowany zatrudnieniem osoby lub grupy osób posiadających specjalistyczne doświadczenie związane z zarządzaniem hotelem – operatora hotelu, który nie jest związany z właścicielem marki, ale stanowi wyspecjalizowaną firmę w zarządzaniu hotelami.

W ramach tej grupy może się więc zarysować podgrupa tych właścicieli, którzy w ramach wewnętrznych relacji (nie podpisując umów o zarządzanie, o czym będzie mowa w dalszej części) będą się posilkowali wiedzą podmiotów, które w sposób profesjonalny zajmują się zarządzaniem obiektami hotelowymi. W przypadku nowo otwieranych hoteli, w sytuacji gdy prywatny właściciel nie jest zainteresowany współpracą z operatorem będącym siecią hotelową, takie rozwiązanie wydaje się być ze wszech miar celowe. Prawidłowe zarządzanie hotelem, w sposób który zapewni oczekiwaną jakość, a co za tym idzie obciążenie oraz zysk, wymaga doświadczenia i profesjonalizmu. W tym miejscu nie będziemy zajmować się szczegółowymi formami prawnymi, prowadzenia działalności hotelowej przez właścicieli hoteli. Jak wspomniano wcześniej działalność taka może być prowadzona zarówno przez osoby fizyczne, osoby prawne oraz inne podmioty nie posiadające osobowości prawnej w tym spółki osobowe.

PROWADZENIE HOTELU WE WSPÓŁPRACY Z OPERATOREM

W drugiej grupie rozróżniamy te formy prowadzenia działalności hotelowej, gdzie niezależnie od posiadania tytułu własności do obiektu, prowadzenie hotelu zapewnione jest przy udziale i współpracy z profesjonalnym operatorem hotelowym. W tej grupie wyróżnimy przede wszystkim: współpracę na zasadzie umowy franczyzy, umowy o zarządzanie oraz dzierżawy. Wspomnimy również o franchisingu, jako formie pośredniej pomiędzy franczyzą a zarządzaniem.

FRANCZYZA

Prowadzenie działalności w oparciu o umowę franczyzy (z ang. franchise agreement) jest jedną z wielu form rozwoju własnego biznesu. Mimo wielości dostępnych narzędzi biznesowych, w określonych sektorach rynku to właśnie franczyza staje się jedną z bardziej efektywnych dróg rozwoju znanych marek, w tym sieci hotelowych.

Odnosi się to w szczególności do stosowania modelu franczyzowego w hotelarstwie. Sieci hotelowe często decydują się na powie-

Na rynku polskim większość hoteli prowadzona jest przez właścicieli pod własnymi markami

zenie istniejącym już podmiotom – właścicielom nieruchomości, wypracowanego przez sieć know-how prowadzenia biznesu oraz rozpoznawalnego znaku towarowego danej sieci hoteli. Prowadzenie działalności hotelowej przy użyciu modelu franczyzy jest najbardziej popularnym modelem stosowanym przez sieci hotelowe na świecie, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych. Szacuje się, że z tego modelu korzysta już ok. 70 proc. obiektów hotelowych na świecie.

W Polsce istnienie franczyzy w hotelarstwie nie było jak dotąd znaczące, niemniej sytuacja ta ulega istotnym zmianom. Wyraźnie rysuje się tendencja wzrostu zainteresowania właścicieli nieruchomości i obiektów hotelowych sieciami franczyzowymi. Ponadto Polska cieszy się dużym zainteresowaniem potencjalnych franczyzodawców, zarówno wśród sieci zagranicznych jak i polskich sieci hotelowych, co niewątpliwie wiąże się z dynamicznym rozwojem polskiego rynku hotelowego oraz dobrymi prognozami na najbliższe lata.

Umowa franczyzy zawierana jest pomiędzy siecią hotelową, po stronie franczyzodawcy a właścicielem nieruchomości/obiektu hotelowego, po stronie franczyzobiorcy. W praktyce rynku hotelowego sieć hotelowa, posiada doświadczenie w prowadzeniu obiektów hotelowych. Właściciel hotelu natomiast, na podstawie umowy franczyzy, otrzymuje prawo używania określonej nazwy i znaku towarowego w ramach sieci, a także sprawdzoną wiedzę jak prowadzić określoną działalność hotelową. W zamian, za możliwość korzystania z tego sprawdzonego pomysłu na prowadzenie działalności hotelowej pod szyldem sieci, właściciel uiszcza na rzecz sieci określoną opłatę.

W systemie franczyzowym właściciel hotelu prowadzi obiekt we własnym imieniu i na własny rachunek, co oznacza, że zachowuje odrębność finansową i prawną od przedsiębiorcy, jakim jest sieć. To właściciel jest operatorem hotelu. Niemniej jednak, jak wspomniano, hotel działa pod nazwą sieci, używa określonego znaku firmowego, oznakowania oraz stosuje się do wytycznych i standardów narzuconych przez sieć.

Jak wspomniano taki schemat działania na rynku hotelowym wydaje się być szczególnie interesujący zarówno dla sieci jak i właścicieli hoteli. Z jednej bowiem strony właściciel nieruchomości zainteresowany prowadzeniem obiektu hotelowego otrzymuje prawo do korzystania z rozpoznawalnego oznaczenia danej sieci wraz z wiedzą niezbędną do prowadzenia swojej działalności. Z drugiej zaś strony, sieć rozwija swoją markę i uzyskuje dochód bez konieczności dokonywania inwestycji związanych z budową i prowadzeniem hotelu. W tym modelu, również i ryzyko związane z prowadzeniem działalności hotelowej raczej obciąża właściciela będącego franczyzobiorcą, aniżeli sieć.

Franczyzodawca udostępnia swój know-how, czyli całościową koncepcję prowadzenia działalności hotelowej oraz rozpoznawalne oznaczenie hotelu. W związku z tym franczyzodawca-sieć przykłada dużą wagę do prawidłowego, umiejętnego prowadzenia działalności hotelowej przez operatora. A to zarówno celem zagwarantowania oczekiwanego obłożenia hotelu i zapewnienia zakładanego zysku, ale również celem zachowania odpowiedniej renomy i spójności danej sieci hotelowej.

Z tego punktu widzenia sieć, przy formułowaniu i podpisywaniu umów franczyzy, kładzie duży nacisk na zabezpieczenie swoich uprawnień do kontrolowania działalności właściciela hotelu oraz ustalanie i egzekwowanie utrzymania standardów świadczenia usług. Franczyzobiorca musi zaś posiadać jasną koncepcję prowadzenia działalności hotelowej gwarantującą bezpieczeństwo podejmowanych działań oraz zapewniającą dalszy rozwój.

Szczegółowe prawa i obowiązki stron stosunku franczyzowego, w sposób wyczerpujący określić powinna umowa franczyzy. Franczyzobiorca uprawniony będzie przede wszystkim do korzystania z oznaczenia (ze znaku towarowego) sieci, otrzymania know-how (sprawdzonej fachową wiedzę i doświadczenie), jak prowadzić dany rodzaj hotelu, wraz z tzw. podręcznikiem operacyjnym („manual”), określającym biznesowe założenia systemu, czyli szczegółowy opis procedur i zasad, według których działalność ma być prowadzona.

Podręcznik operacyjny wyposaża operatora w wiedzę niezbędną i umożliwiającą prowadzenie określonej koncepcji hotelu, franczyzodawca zapewnia natomiast należyta ochronę przekazywanej koncepcji prowadzenia działalności. W szczególności, franczyzodawca zobowiązany będzie zapewnić doradztwo i szkolenia sieciowe, wdrożenie wspólnych procedur w zakresie obsługi klientów, korzystanie z systemu centralnie prowadzonej rezerwacji, standardy jakości produktów i usług, w tym politykę wyposażenia i zaopatrzenia (wspólne programy zakupowe), kampanie reklamowe i public relations organizowane dla sieci, jednolite materiały promocyjne, badanie rynku celem zapewnienia rozwoju sieci danego franczyzodaw-

Prowadzenie działalności hotelowej przy użyciu modelu franczyzy jest najbardziej popularnym modelem stosowanym przez sieci hotelowe na świecie, a szczególnie w USA

cy. Prowadząc hotel na zasadzie franczyzy, właściciel, mimo że pozostawiać będzie niezależnym podmiotem oraz operatorem hotelu, będzie zobowiązany do ścisłej współpracy i przestrzegania nałożonych na niego obowiązków, w tym stosowania procedur, norm i standardów określonych wskazanym wyżej podręcznikiem operacyjnym. Właściciel będzie ponadto poddawać się kontrolom ze strony sieci, stosować się do wymogów unowocześniania stosowanych metod oraz wprowadzania innowacji, prowadzenia odpowiednio księgowości oraz raportowania wyników. Z tytułu zaś uprawnień do prowadzenia działalności, pod szyldem sieci i zgodnie z przekazaną wiedzą i standardami, będzie ponosił określone koszty uczestnictwa w systemie.


Struktura i wysokość opłat należnych na rzecz franczyzodawcy jest określona w sposób precyzyjny w zawieranej umowie. Z reguły opłaty franczyzowe można podzielić na trzy grupy. Po pierwsze franczyzobiorca zobowiązany będzie do uiszczenia wstępnej opłaty franczyzowej będącej pochodną kosztów początkowych poniesionych przez franczyzodawcę, w celu rozwijania określonej działalności hotelowej. Po drugie, zasadniczym świadczeniem na rzecz franczyzodawcy, będącym odzwierciedleniem wiedzy i świadczeń przekazanych na rzecz właściciela hotelu, będzie bieżąca opłata franczyzowa, która stanowi pochodną przychodów franczyzobiorcy z tytułu prowadzenia hotelu. Ponadto franczyzobiorca jest również zwykle zobowiązany do ponoszenia składek na reklamę i promocję.

Prowadzenie działalności hotelowej na zasadzie franczyzy, na rynku polskim, pozostaje obecnie w fazie rozwoju. Istotne wydaje się zwrócenie uwagi na kompleksowe zrozumienie istoty stosunku franczyzy. Niejednokrotnie bowiem, wydawać się może, że umowa franczyzy zaproponowana przez sieć nie traktuje stron w sposób równorzędny, nakładając na właściciela – franczyzobiorcę szereg obowiązków, które mogą wydawać się zbyt trudne lub zbyt obciążające do przestrzegania, a jako takie trudne do zaakceptowania dla franczyzobiorcy.

Niewątpliwie, każdorazowo umowa wymaga szczegółowej analizy i zrozumienia jej mechanizmów. Zwykle wymaga dostosowania do określonych realiów, czasem wymaga zmian. Warto jednak pamiętać, że zasady i standardy w niej określone, a co za tym idzie ustalony katalog praw i obowiązków stron, a w tym obowiązków nakładanych na właściciela hotelu, wynikają ze zdobytego doświadczenia w prowadzeniu działalności hotelowej przez sieć oraz założenia osiągnięcia i zapewnienia korzyści, związanych z rozpoczęciem prowadzenia konkretnego hotelu. Korzyści osiągnięte przez sieć są bowiem korzyściami wypracowanymi przez właściciela – operatora hotelu korzystającego z pomysłu na biznes otrzymanego od sieci. Bez stosowania się do zaleceń i wymagań pomysł ten mógłby się po prostu nie sprawdzać.

UMOWA DZIERŻAWY

Dzierżawa zwana czasem dzierżawą operacyjną (z ang.: lease lub operational lease), to model oparty o umowę dzierżawy. Właściciel hotelu oddaje hotel w dzierżawę sieci, a sieć prowadzi w hotelu działalność, w imieniu i na rzecz sieci, pod marką i według standardów sieci. Właściciel hotelu otrzymuje w zamian umówiony czynsz. W tym modelu, dzierżawca będący operatorem hotelu prowadzi hotel we własnym imieniu i na własne ryzyko. To dzierżawca całkowicie



Mimo wielości
dostępnych narzędzi
biznesowych,
w określonych sektorach
ryнку to właśnie
franczyza staje się jedną
z bardziej efektywnych
dróg rozwoju znanych
marek, w tym sieci
hotelowych

przejmuje obowiązki operatora hotelu zatrudnia personel, utrzymuje hotel, jak również ponosi koszty z tym związane. To również dzierżawca uzyskuje całkowite zyski z prowadzenia hotelu. Właściciel – wydierżawiający nie ponosi natomiast zasadniczo ryzyka związanego z prowadzeniem hotelu, nie ponosi też związanych z tym kosztów. Ryzyko właściciela może się wiązać z sytuacją, w której hotel nie przynosi oczekiwanych dochodów (a czynsz ustalono, jako pochodną dochodów – patrz niżej). Postanowienia umowy dzierżawy winny odnosić się do takich sytuacji, wprowadzając odpowiednie regulacje umowne zabezpieczając odpowiednio strony umowy. Jak wspomniano wydierżawiający otrzymuje czynsz, przy czym w zależności od zawartej umowy czynsz może być czynszem stałym, zmiennym uzależnionym np. od dochodów dzierżawcy uzyskiwanych z prowadzenia hotelu, czy też kombinacją tych wariantów. Z uwagi na to, że ryzyko właściciela związane z prowadzeniem hotelu niemal nie istnieje, bowiem cała odpowiedzialność za prowadzenie hotelu spoczywa na operatorze, również i otrzymywany przez właściciela/wydierżawiającego czynsz jest oczywiście niższy, niż zysk, na jaki właściciel może liczyć, w opisywanych w niniejszym artykule dwóch pozostałych modelach tj. umowie franczyzy oraz zarządzania. Odniesienie do dzierżawy operacyjnej nie oznacza, żadnego podtypu umowy dzierżawy określonej przepisami kodeksu cywilnego, chodzi tu bowiem o to, że dzierżawca jest operatorem prowadzącym hotel. Można sobie bowiem czysto teoretycznie wyobrazić sytuację, w której właściciel hotelu wydierżawia hotel podmiotowi, który to podmiot następnie podpisze z siecią umowę o zarządzanie obiektem hotelowym lub też umowę franczyzy, stosownie do przedstawionych wyżej opisów. Nie wydaje się jednak, aby w praktyce taka trójpodmiotowa formuła prowadzenia działalności hotelowej znalazła powszechne zastosowanie, najprawdopodobniej, jako mało opłacalna.

UMOWA ZARZĄDZANIA

Model prowadzenia działalności hotelowej w oparciu o umowę zarządzania (z ang. management agreement), jest kolejnym po franczyzie systemem, w którym prowadzenie hotelu zapewnione jest poprzez udział dwóch niezależnych podmiotów. W tym przypadku zostaje nawiązany stosunek prawny pomiędzy właścicielem hotelu a firmą będącą zarządcą, operatorem hotelu.

Na podstawie umowy o zarządzanie sieć uzyskuje prawo zarządzania hotelem w ściśle określony sposób oraz według standardów sieci, przy czym sieć, zarządzając hotelem, działa w imieniu i na rzecz właściciela hotelu, a nie w imieniu własnym. Cały przychód, jaki generuje hotel, dzięki profesjonalnej działalności sieci, uzyskuje właściciel hotelu, który wypłaca operatorowi zarządzającemu hotelem, umówione wynagrodzenie, będące pochodną dochodu, jaki uzyskuje.

Zarządzenie hotelem według umówionych standardów i osiągnięcie umówionych wyników określone jest umową o zarządzanie. Sieć, która przyjmuje hotel w zarząd, świadoma działalności, której się podejmuje określa w umowie zakres praw obowiązków, jakie obowiązują sieć, a jakie właściciela. Podstawowym obowiązkiem operatora będzie profesjonalne zarządzanie oraz poniesienie odpowiedzialności za działalność operacyjną hotelu. Również i właściciel pozostaje aktywnym uczestnikiem przy prowadzeniu działalności hotelowej, bowiem hotel prowadzony jest przez sieć, w jego imieniu i na jego rzecz. Z tego tytułu będą mu przysługiwały takie uprawnienia jak przeprowadzanie kontroli zarządzającego, w świetle wypełniania umówionych procedur, standardów i wyników. Na właścicielu będą też spoczywały pewne obowiązki, obciążające właściciela, jak przeprowadzanie napraw i remontów hotelu, czy ubezpieczenie hotelu. To również właściciel będzie pozostawał stroną wszelkich umów zawieranych w związku z prowadzeniem hotelu, w tym zatrudniania pracow-

ników, zakupu wyposażenia, prowadzenia działalności promocyjnej i reklamowej.

Model ten jest zbliżony do modelu dzierżawy. Niewątpliwie jednak ryzyko właściciela związane z prowadzeniem hotelu, przy założeniu modelu zarządzania jest większe niż w modelu dzierżawy, gdzie całkowite zainteresowanie właściciela ogranicza się do pobierania czynszu. Zasadnicza różnica między umową dzierżawy a umową o zarządzanie polega na tym, że sieć, zarządzając hotelem, działa w imieniu i na rzecz właściciela hotelu (a nie sieci), i to sieć otrzymuje umówione wynagrodzenie od właściciela (a nie jak w przypadku dzierżawy właściciel otrzymuje czynsz). W modelu zarządzania właściciel aktywnie uczestniczy w działalności hotelu, z czego otrzymuje całkowity przychód, podlegający następnie rozliczeniu, w formie wynagrodzenia płaconego zarządcy hotelu.

Aby odróżnić natomiast umowę franczyzy od umowy o zarządzanie należy przede wszystkim zadać pytanie o to, kto jest operatorem danego hotelu oraz w którym imieniu i na czyją rzecz operator wykonuje swoje czynności. W modelu zarządzania, odmiennie niż to wynika z umowy franczyzy, gdzie właściciel jest operatorem hotelu, operatorem hotelu jest sieć, która działa w imieniu i na rzecz odrębnego podmiotu będącego właścicielem hotelu. Niemniej jednak tak jak i w przypadku umowy franczyzy, atutem tego modelu jest funkcjonowanie hotelu pod znaną marką danej sieci hotelowej, przy wykorzystaniu know-how sieci w zakresie prowadzenia hotelu.

MANCHISING

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o spotykanym od czasu do czasu modelu prowadzenia działalności hotelowej zwanym manchisingiem. Nazwa tego modelu powstała z kompilacji słów franchising i management. Manchising to system, w którym właściciel, w związku z brakiem wystarczającego doświadczenia, podpisuje w pierwszym okresie umowę o zarządzanie z siecią, przekazując jej zarządzanie hotelem, w jego imieniu, po którym to okresie umowa ta przekształca się w umowę franczyzową, na podstawie której właściciel sam już zarządza hotelem, w oparciu o know-how sieci. Manchising jest zwykle stosowany we wstępnym okresie prowadzenia działalności hotelowej przez właściciela. W ten sposób w początkowym okresie sieć kontroluje wyniki i w zależności od osiągniętych sukcesów lub po umówionym okresie przechodzi na system franczyzy, zwiększając swobodę działania operatora.

Dobre zrozumienie każdego z wyżej opisanych modeli, pozwoli zaangażowanym stronom świadomie dokonać wyboru jednej z powyższych form oraz należyście przygotować się do późniejszego realizowania umowy. Głębokie zrozumienie mechanizmów działania tych umów przez strony, a zwłaszcza przez właścicieli nieruchomości, pozwoli na rozwiązanie wątpliwości i obaw towarzyszących we wstępnej fazie zapoznawania się ze szczegółami konkretnej umowy. Forma przyszłych relacji z operatorem nie powinna zniechęcać właściciela do nawiązania takiej relacji, a ewentualne wątpliwości, co do schematu lub szczegółów działania danego modelu umowy mogą zostać wyjaśnione w trakcie pogłębionych wstępnych uzgodnień a następnie analizy tekstu oraz przy uwzględnieniu kompetentnej pomocy prawnej. ⚡

Karolina Niemirska-Fido jest radcą prawnym w kancelarii Miller Canfield

Właściciel hotelu na podstawie umowy franczyzy otrzymuje prawo używania określonej nazwy i znaku towarowego w ramach sieci, a także sprawdzoną wiedzę jak prowadzić określoną działalność hotelową