



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ Τουρισμού

(MBA-Tourism Management)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συμβάσεις Διαχείρισης Ξενοδοχείων (Hotel Management
Contracts).**

Κοκολάκη Αργυρώ

ΔΕΜΤ 1810

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σινανιώτη Αριστέα

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή –δεύτερη- σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

«Συμβάσεις Διαχείριου Ξενοδοχείων, (Hotel Management contracts)»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

A. Kotsalaki

Όνοματεπώνυμο.....

Αρχυρώ Κοτσολάκη

Ημερομηνία.....

10/2/2021

Ευχαριστίες.

Κατ' αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Αριστέα Σινανιώτη για την καθοδήγησή και την συνδρομή της κατά τη συγγραφή της παρούσας. Έπειτα, ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς και τον αδερφό μου, αλλά και την γιαγιά και τον παππού μου όπως και τη θεία και τον θείο μου για την στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, καθώς χωρίς εκείνους δεν μπορούσα να τα καταφέρω. Τέλος, θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω τους φίλους μου που ήταν δίπλα μου, ενθαρρύνοντάς με διαρκώς στο νέο αυτό ταξίδι γνώσης που ολοκληρώνεται με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ.Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (MANAGEMENT CONTRACT).	1
1.1 Ορισμός.	1
1.2 Περιεχόμενο και μορφές εμφάνισης.	3
1.3 Νομική φύση και χαρακτηριστικά. Σύμβαση «πλαίσιο».	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (HOTEL MANAGEMENT CONTRACT).	11
2.1 Ιστορική αναδρομή.	11
2.3 Ορισμός.	16
2.4 Συμβαλλόμενα μέρη.	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ.	21
3.1 Βασική διάκριση από τη μίσθωση ξενοδοχειακής επιχείρησης (hotel lease).	21
3.2 Διάκριση από άλλες συγγενείς συμβάσεις.	25
3.3 Διάκριση από συμβάσεις τουριστικού δικαίου που συνάπτει ο ξενοδόχος.	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	35
4.1 Άλλοι τρόποι διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.	35
4.2 Παράγοντες επιλογής του τρόπου διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	39
5.1 Γενικά.	39
5.2 Διαδικασία προεπιλογής.	40
5.3 Διαδικασία επιλογής διαχειριστή.	42
5.4 Πρώτος γύρος: Διαπραγμάτευση του «χάρτη των δικαιωμάτων» των μερών (Bill of Rights).	49
5.5 Δεύτερος Γύρος: Διαπραγμάτευση του νομικού κειμένου.	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	58
6.1 Χρονική διάρκεια.	58
6.2 Αμοιβή διαχειριστή.	59
6.3 Διατάξεις που προβλέπουν χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή.	61
6.4 Εγγυήσεις διαχειριστή.	63

6.5 Τρόποι μέτρησης απόδοσης.....	64
6.6 Προηγούμενη έγκριση ιδιοκτήτη.	65
6.7 Δαπάνες για την διατήρηση και ανανέωση των FF&E (Furnitures, Fittings and Equipment).....	67
6.8 Ρήτρα μη ανταγωνισμού.....	68
6.9 Επίλυση διαφορών.	69
6.10 Όροι λύσης της σύμβασης.	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ.	72
7.1 Έλεγχος ως σύμβαση προσχώρησης με βάση το άρθρο 2 παρ.6 του νόμου 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή.....	72
7.2 Έλεγχος με βάση τα 178-179 ΑΚ, «Δικαιοπραξία αντίθετη στα Χρηστά Ήθη». ...	73
7.3 Έλεγχος με βάση το δίκαιο περί Εταιριών.	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	81
8.1 Γενικά.	81
8.2 Σύγκρουση Συμφερόντων κατά τη διαπραγμάτευση των όρων της σύμβασης...	83
8.3 Οι αναδυόμενες τάσεις.	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.	94

Κατάσταση πινάκων

Πίνακας Ι: Σύστημα αξιολόγησης αρχικής επιλογής εταιρίας διαχείρισης ξενοδοχείου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Ολοένα και περισσότερος λόγος γίνεται τελευταία για την επιδίωξη παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθιστώντας τους πελάτες όχι απλώς ευχαριστημένους, αλλά ενθουσιασμένους. Προς τούτο συντελεί η όσο το δυνατόν αποδοτικότερη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην οποία αποσκοπούν οι συμβάσεις διαχείρισης, όπου πραγματοποιείται διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την οποία διατηρεί ο ξενοδόχος και διοίκησής της, την οποία αναλαμβάνει τρίτος διαχειριστής που διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις στον κλάδο. Η παγκόσμια εξάπλωση των συμβάσεων διαχείρισης ως τρόπος διαχείρισης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και η ευρεία διάδοσή τους και στη χώρα μας, χωρίς να είναι ωστόσο ιδιαίτερα κατανοητός ο μηχανισμός λειτουργίας τους και το περιεχόμενό τους, αποτέλεσαν αρχικά το κίνητρο μελέτης και μετέπειτα τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Σε πρώτο στάδιο παρουσιάζεται μια γενική θεώρηση της σύμβασης διαχείρισης επιχειρήσεων προς τη διασάφηση των βασικών χαρακτηριστικών, του περιεχομένου και της νομική της φύσης, μιας και η σύμβαση διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί ειδικότερη περίπτωση της. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ιστορική αναδρομή των συμβάσεων διαχείρισης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπου και αναδεικνύεται η σύνδεσή τους με το τουριστικό φαινόμενο, οι λόγοι που συντέλεσαν στην εξέλιξή τους στο πέρασμα των χρόνων και η διαδικασία διαμόρφωσής τους μέχρι και σήμερα. Έπειτα, αφού πραγματοποιείται ο ειδικότερος ορισμός της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης και των αντισυμβαλλομένων μερών, ακολουθεί η διάκρισή της από συγγενείς συμβάσεις με έμφαση στην διάκρισή της από τη μίσθωση επιχείρησης και τις συμβάσεις τουριστικού δικαίου που συνάπτει ο ξενοδόχος, καθιστώντας περαιτέρω σαφή τα εννοιολογικά της στοιχεία. Η συγκριτική αντιπαράθεσή της με τους άλλους τρόπους διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης που ακολουθεί, αναδεικνύει περαιτέρω τα πλεονεκτήματά της και καταδεικνύει την παγκόσμια επικράτησή της. Ακολούθως, παρουσιάζεται μια προτεινόμενη διαδικασία διαπραγματεύσεώς σε δύο στάδια και δύο γύρους διαπραγματεύσεων και η ανάλυση των βασικών όρων που ενσωματώνονται σε αυτή από τα μέρη οι οποίοι διαφοροποιούνται ανά περίπτωση, καθώς καθορίζονται στο πλαίσιο της συμβατικής ελευθερίας. Έπειτα, επιχειρείται ο έλεγχος της σύμβασης διαχείρισης με βάση την ελληνική νομοθεσία και ανάλογα με το συμβατικό τύπο της αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τέλος, αναλύεται η συγκρουσιακή σχέση των μερών και παρουσιάζονται οι νέες τάσεις στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχείων που μεταβάλλουν περαιτέρω την ισορροπία των αντιτιθέμενων συμφερόντων ξενοδόχου και διαχειριστή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ.Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (MANAGEMENT CONTRACT).

1.1 Ορισμός.

Στην πρώιμη μορφή τους, οι συμβάσεις διαχείρισης επιχειρήσεων εμφανίστηκαν τον 19^ο αιώνα ως επακόλουθο της αποικιοκρατίας του Ηνωμένου Βασιλείου στη Νοτιοανατολική Ασία προς κάλυψη των αναγκών των βρετανικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στην περιοχή σε εξειδικευμένες γνώσεις διοίκησης και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Έπειτα, στη σύγχρονη μορφή τους, τις συναντάμε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ως προϊόν αμερικανικής πρακτικής, ενώ εμφανίζονται και στον Ευρωπαϊκό Χώρο, με ιδιαίτερη άνθιση μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο λόγω της ενίσχυσης του διεθνούς ανταγωνισμού. Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 έκαναν την πρώτη εμφάνισή τους και στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου γνώρισαν μεγάλη εξάπλωση και εξέλιξη. Στην εποχή μας που οι απαιτήσεις αυξάνονται και η δημιουργία ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί ζητούμενο, η ανάληψη της διοίκησης από μια εξειδικευμένη στον κλάδο εταιρία καθίσταται σχεδόν αναγκαία.

Ένας εννοιολογικός προσδιορισμός της σύμβασης διαχείρισης επιχείρησης (αλλιώς σύμβαση μάνατζμεντ)¹ με βάση τη θεωρία που έχει γίνει δεκτός και από πρόσφατη ελληνική νομολογία,² ορίζει τη σύμβαση διαχείρισης ως «σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση η οποία συνήθως είναι εταιρία, αναθέτει με αντάλλαγμα αμοιβή τη διαχείριση συνόλου ή του μεγαλύτερου έστω μέρους (εφόσον το τμήμα αυτό παρουσιάζει οικονομική και λειτουργική αυτονομία) των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί σε μια άλλη «διαχειρίστρια» εταιρία, η οποία διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία στο αντικείμενο το οποίο πραγματεύεται η αναθέτουσα εταιρία». ³ Ένας ακόμη ορισμός που

¹Σε διεθνές επίπεδο έχει επικρατήσει ο αγγλοαμερικανικής προέλευσης «μάνατζμεντ», που περιγράφει ακριβώς τη διοίκηση, τη διεύθυνση καθώς και την οργάνωση μιας επιχείρησης, Τσουρούτη Αικατερίνη, «*Η σύμβαση μάνατζμεντ (Η σύμβαση διοίκησης επιχείρησης)*», Κριτική Επιθεώρηση 2002/2, σελ 82.

² (107/2015 ΕΦ ΔΩΔ (ΜΟΝ) (695247), 8/2017 ΠΠΡ ΚΩ (750740), 1677/2017 ΑΠ (739642), Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL).

³Αθανασίου Λ., «*Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ (Management Contract)*», Ελληνική Δικαιοσύνη 45 (2004), σελ 973,974.

της αποδίδεται, είναι ότι αποτελεί «τη σύμβαση εκείνη η οποία καταρτίζεται μεταξύ του φορέα εκμετάλλευσης μιας επιχείρησης (λήπτη υπηρεσιών μάνατζμεντ) και ενός τρίτου, συνήθως νομικού προσώπου (δότη), με την οποία ο δότης αναλαμβάνει την υποχρέωση να διοικήσει την επιχείρηση του λήπτη, ενώ ο τελευταίος αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλει τη συμφωνηθείσα αμοιβή».⁴ Τα συμβαλλόμενα μέρη της σύμβασης επομένως με βάση τα παραπάνω, που αμφότερα μπορεί να είναι νομικά ή φυσικά πρόσωπα, αποτελούν ο αφενός η αναθέτουσα επιχείρηση (λήπτης του management) και αφετέρου μεμονωμένος διαχειριστής ή συνηθέστερα μια διαχειρίστρια εταιρία (δότης του management). Και ενώ επικρατεί στις συναλλαγές ο λήπτης του management να έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα όπως στην περίπτωση που αυτός αποτελεί ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαντώνται συμβάσεις διαχείρισης με λήπτη νομικό πρόσωπο με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Μια σύμβαση διαχείρισης παρουσιάζει τόσο νομικό όσο οικονομικό ενδιαφέρον, καθώς το αντικείμενο της κατά τα ανωτέρω είναι ακριβώς η διαχείριση της λήπτριας επιχείρησης από τρίτο διαχειριστή έναντι αμοιβής και έτσι πραγματοποιείται διάσπαση μεταξύ της ιδιοκτησίας (the bricks) και εκμετάλλευσης-λειτουργίας της επιχείρησης (the brains). Φορέας του επιχειρηματικού κινδύνου συνεχίζει να είναι ο λήπτης του μάνατζμεντ, ενώ φορέας εκμετάλλευσης της επιχείρησης αποτελεί ο διαχειριστής, ο οποίος πραγματοποιεί διαχειριστικές ενέργειες από τις οποίες προκύπτουν κέρδη και ζημίες που επηρεάζουν τον λήπτη. Στον αντίποδα ο τελευταίος απολαμβάνει τα οφέλη της σύμβασης διαχείρισης που αφορούν στην εκμετάλλευση των εξειδικευμένων γνώσεων, της τεχνογνωσίας και της πείρας της διαχειρίστριας εταιρίας, προκειμένου να ενισχύσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης του προς την πραγμάτωση του εταιρικού σκοπού. Ο δότης, που μπορεί να ανήκει και στον ίδιο κλάδο με το λήπτη, είναι αυτός που έχει εξειδικευτεί στο αντικείμενο εκμετάλλευσης του λήπτη, και συχνά να διαθέτει το know-how⁵ καθώς και άυλα αγαθά (σήμα, διακριτικό τίτλο ,good will) και άλλα επιπλέον

⁴Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ 85.

⁵ Το know-how (knowledge how to do it) μεταφράζεται ως «τεχνογνωσία» και αφορά σε γνώσεις που σκοπό έχουν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πρόκειται για «το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας τεχνικών γνώσεων (know-how πρώτης γενιάς ή industrial know-how) ή εμπορικών /επιχειρηματικών γνώσεων (know-how δεύτερης γενιάς ή commercial know-how) που είναι μυστικές, δηλαδή δεν έχουν περιέλθει σε δημόσια χρήση και των οποίων η κατοχή δίνει στην επιχείρηση που τις ανέπτυξε ή τις εκμεταλλεύεται ανταγωνιστικό προβάδισμα», Γεωργιάδης Απόστολος, 2015, «*Νέες Μορφές Συμβάσεων*», εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 381.

προϊόντα και υπηρεσίες⁶ που εκμεταλλεύεται συνδυαστικά η αναθέτουσα-λήπτρια επιχείρηση, αποσκοπώντας στην εκπλήρωση του εμπορικού σκοπού της μέσω της αποδοτικότερης λειτουργίας της. Σχετικά δε την οικονομική σημασία της σύμβασης διαχείρισης, αυτή έγκειται σε οικονομικά οφέλη και απολαβές και για τα δύο μέρη. Από τη μία πλευρά έμμεσα ο λήπτης του μάνατζμεντ, που απολαμβάνει τις εξειδικευμένες γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτει ο διαχειριστής και μέσω αυτής της πρακτικής γίνεται ανταγωνιστικότερη η επιχείρηση ενισχύοντας την αποδοτικότητα και τελικά αυξάνοντας τα κέρδη της. Καταφανώς, από την άλλη πλευρά, επωφελείται και ο διαχειριστής, ο οποίος πέρα από την αμοιβή που του αποδίδει ο λήπτης του μάνατζμεντ, είναι δυνατόν να συμφωνηθεί μεταξύ τους η παράλληλη προώθηση των προϊόντων του και με τον τρόπο αυτό ενισχύει περαιτέρω την παρουσία του στις αγορές χωρίς να αναλαμβάνει ο ίδιος τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

1.2 Περιεχόμενο και μορφές εμφάνισης.

Με βάση τα παραπάνω, το περιεχόμενο τη σύμβασης διαχείρισης αφορά στην ανάθεση του συνόλου ή του μεγαλύτερου μέρους των εξουσιών εταιρικής διοίκησης στον τρίτο διαχειριστή έναντι ανταλλάγματος, το οποίο προσδιορίζουν τα μέρη. Ωστόσο, επειδή σε μια σύμβαση είναι δυνατόν και σύνηθες να συνομολογούνται πολλοί περισσότεροι όροι με βάση τη συμβατική ελευθερία, επέρχεται σύγχυση τόσο ως προς την εγκυρότητα όσο και ως προς το είδος της, καθώς αυτή εμφανίζεται με πολλές διαφορετικές μορφές.

Προκειμένου για την έγκυρη κατάρτιση της σύμβασης διαχείρισης, αρκεί ο καθορισμός των κύριων υποχρεώσεων διαχειριστή και αναθέτουσας επιχείρησης, ενώ η ύπαρξη και άλλων παρεπόμενων υποχρεώσεων που συχνά συνοδεύουν τις κύριες δεν αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της, πράγμα που σημαίνει ότι η σύμβαση είναι έγκυρη και χωρίς αυτές. Όσον αφορά τον διαχειριστή, η κύρια υποχρέωση του έγκειται στη διαχείριση της αναθέτουσας επιχείρησης, εν συνόλω ή εν μέρει, η διενέργεια δηλαδή κάθε υλικής και νομικής πράξης που αφορά στη διοίκηση της. Εν προκειμένω, είναι κρίσιμος ο προσδιορισμός των ορίων της διαχειριστικής εξουσίας του διαχειριστή, οριοθέτηση η οποία γίνεται *in concreto*. Γενικά, ο διαχειριστής δύναται να προβαίνει σε νομικές και υλικές πράξεις που αφορούν στη διοίκηση και διαχείριση της εταιρίας, ήτοι

⁶ Γεωργιάδης Σταύρος, «*Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης (management agreement)*», Χρονικά Ιδιωτικού Δικαίου Γ/2003, σελ 603.

να δεσμεύει το ίδιο το νομικό πρόσωπο εκπροσωπώντας το στις προς τα έξω σχέσεις το, είτε ως άμεσος είτε ως έμμεσος αντιπρόσωπος, πάντως, σε κάθε περίπτωση στο πλαίσιο σχέσης αντιπροσώπευσης που δημιουργείται μεταξύ του λήπτη (αντιπροσωπευόμενου) και του δότη (αντιπροσώπου). Η ίδια η σύμβαση κάθε φορά οριοθετεί τις εξουσίες του διαχειριστή-αντιπροσώπου με βάση τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και τις ανάγκες της υπό διαχείρισης επιχείρησης. Οι πράξεις διαχείρισης περαιτέρω διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η αναθέτουσα επιχείρηση καθώς και τις εκάστοτε επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, «η διαχειρίστρια εταιρία αναλαμβάνει συνήθως τον καθορισμό των τιμών και των εκπτώσεων, τους ποιοτικούς όρους παροχής υπηρεσιών, την πρόσληψη και την απόλυση προσωπικού, τη διαπραγμάτευση και τη σύναψη συμβάσεων με τα γραφεία ταξιδίων, τη διαφημιστική εκστρατεία, τις συμβάσεις εφοδιασμού, τις τρέχουσες δαπάνες συντήρησης καθώς και την τήρηση των λογαριασμών».⁷ Η αναθέτουσα από την πλευρά της, έχει ως κύρια υποχρέωση την καταβολή του συμφωνημένου ανταλλάγματος (αμοιβής) στον διαχειριστή, που καθορίζεται ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών ή εσόδων της επιχείρησης. Σε κάποιες συμβάσεις μάλιστα, προβλέπεται η καταβολή ενός συμπληρωματικού ποσού, εφόσον ο διαχειριστής εξασφαλίζει στην υπό διαχείριση εταιρία για παράδειγμα πρόσβαση στο διεθνές δίκτυο διανομών.

Το «τυπικό» περιεχόμενο κάθε σύμβασης διαχείρισης όσον αφορά τη δομή της, περιλαμβάνει τη διαίρεση της σε δύο βασικά μέρη: Το προοίμιο και το κύριο μέρος. Το προοίμιο περιλαμβάνει τις γενικές διατάξεις και τους ορισμούς. Στη συνέχεια, το κύριο μέρος περιλαμβάνει τρεις υποενότητες: η πρώτη αφορά τις ρυθμίσεις για την προπαρασκευαστική περίοδο, η δεύτερη τις προβλέψεις αναφορικά με τους ισχύοντες όρους κατά την κύρια φάση της σύμβασης (operating period). Στην τρίτη υποενότητα, περιλαμβάνονται οι συμφωνίες των μερών σχετικά με το εφαρμοστέο δίκαιο και την υπαγωγή σε διαιτησία, την παροχή κάποιου είδους ασφάλειας, καθώς και άλλους όρους στα πλαίσια της ελευθερίας των συμβάσεων, εφόσον βέβαια είναι σύμφωνοι με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη. Τέλος, δεν αποκλείεται τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης να συμπεριλαμβάνει μέχρι και 8 ταυτόχρονες συμφωνίες (όπως για παράδειγμα συμφωνίες για πριν ή μετά το άνοιγμα της επιχείρησης ή την παραχώρηση άδειας χρήσης επωνυμίας, ή συμφωνία για τις τεχνικές υπηρεσίες) και να συνοδεύεται από παράρτημα οικονομοτεχνικού περιεχομένου, ενώ στην περίπτωση για παράδειγμα των διεθνών συμβάσεων μανάτζμεντ, επισυνάπτονται πίνακες στους

⁷Αθανασίου Λ., ο.π, σελ. 976.

οποίους καταδεικνύεται ο αριθμός των ντόπιων κατοίκων και των εγχώριων «πρώτων υλών» που έχει δεσμευτεί να αξιοποιήσει ο διαχειριστής.⁸

Οι συμβάσεις διαχείρισης εμφανίζονται στη συναλλακτική πρακτική με πολλές και ποικίλες επιμέρους μορφές, καθότι πέραν της συμβατικής ελευθερίας των μερών να καθορίζουν τους όρους που επιθυμούν, τα ίδια τα μέρη παρουσιάζουν ετερογένεια. Μια πρώτη βασική διάκριση είναι σε γνήσιες (τυπική μορφή της σύμβασης διαχείρισης), στις οποίες ο διαχειριστής επιχειρεί διαχειριστικές πράξεις στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας επιχείρησης, λειτουργώντας ως άμεσος αντιπρόσωπός της, με τα έννομα αποτελέσματα κάθε διαχειριστικής πράξης δεσμεύουν ευθέως και άμεσα την αναθέτουσα και μη γνήσιες, στις οποίες ο διαχειριστής δεν δηλώνει ότι ενεργεί στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας, χωρίς αυτό να προκύπτει συνάμα από τις περιστάσεις, οπότε πρόκειται για έμμεση αντιπροσώπηση, με αποτέλεσμα τα έννομα αποτελέσματα της διοίκησης εκ μέρους του διαχειριστή να μην δεσμεύουν ευθέως τον λήπτη, αλλά αρχικά δεσμεύουν τον διαχειριστή καθότι εκείνος συναλλάσσεται στο δικό του όνομα, ενώ προκειμένου να δεσμευτεί η αναθέτουσα επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν χώρα μετέπειτα, άλλες δικαιοπραξίες. Μια ακόμα διάκριση των συμβάσεων διαχείρισης που γίνεται με κριτήριο την ιθαγένεια του διαχειριστή και της αναθέτουσας, είναι σε διεθνείς και εθνικές: στις εθνικές και τα δύο μέρη έχουν την ίδια εθνικότητα και ασκούν στην ίδια χώρα τις δραστηριότητές τους, ενώ στις διεθνείς ο διαχειριστής προέρχεται από την αλλοδαπή.⁹ Ένα ακόμα είδος των συμβάσεων διαχείρισης, είναι αυτό της σύμβασης διαχείρισης ως «νέα μορφή ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς και των οικονομικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων» κατά την οποία πραγματοποιείται στενή διεπιχειρηματική συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων οικονομικά και λειτουργικά εταιριών, για λόγο που καθορίζεται στη μεταξύ τους συναφθείσα σύμβαση. Εν προκειμένω, πραγματοποιείται στενή συνεργασία, καθώς η αναθέτουσα επιχείρηση δεν μετέχει στην εκμετάλλευση της επιχείρησής της. Τέτοιου είδους συμβάσεις διαχείρισης συναντώνται σε καθετοποιημένα δίκτυα παραγωγής και παρουσίασαν ιδιαίτερη άνθιση στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου πολλές ξενοδοχειακές μονάδες προσχώρησαν σε δίκτυο ευρέως γνωστών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προκειμένου να τεθούν υπό το καθεστώς διαχείρισής τους και να εκμεταλλευτούν την επωνυμία τους.¹⁰ Επιπλέον, μια άλλη μορφή

⁸ Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π σελ. 119.

⁹ Οι διεθνείς συμβάσεις διαχείρισης ή συμβάσεις διεθνούς μανάτζμεντ, εμφανίστηκαν ως υποκατάστατο της άμεσης επένδυσης από φορείς οικονομικής δραστηριότητας των ανεπτυγμένων βιομηχανικών κρατών στις αναπτυσσόμενες χώρες, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ. 87.

¹⁰ Αθανασίου Λ., ο.π, σελ. 974.

αφορά τις συμβάσεις διαχείρισης «αναπτυξιακού χαρακτήρα» που συνάπτονται μεταξύ εταιριών που εδρεύουν σε αναπτυσσόμενες χώρες και εταιριών που εδρεύουν σε αναπτυγμένες χώρες, με τις πρώτες να αποτελούν εταιρίες ή κρατικούς φορείς αρμόδιους για θέματα αναπτυξιακής πολιτικής, ενώ συνήθως βάσει της σύμβασης πέραν της διαχείρισης, κατασκευάζονται μονάδες παραγωγής. Όσον αφορά τέλος τις άλλες ειδικότερες μορφές της σύμβασης διαχείρισης, είναι σύνηθες η διοίκηση της επιχείρησης να μην την καταλαμβάνει εξ ολοκλήρου, αλλά να αφορά ειδικότερους τομείς λειτουργίας της. Έτσι, απαντώνται συμβάσεις διαχείρισης προώθησης πωλήσεων (marketing management) , διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management) , χρηματοδοτικής διοίκησης (finance management) και πληθώρα άλλων οι οποίες έχουν διαμορφωθεί στη συναλλακτική πρακτική.¹¹

1.3 Νομική φύση και χαρακτηριστικά. Σύμβαση «πλαίσιο».

Απόρροια της αρχής της ελευθερίας των συμβάσεων, η σύμβαση διαχείρισης επιχείρησης είναι μια μη ρυθμιζόμενη, «ανώνυμη» σύμβαση στις περισσότερες έννομες τάξεις. Αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων και της άνθισης που γνώρισαν οι διεθνείς συναλλαγές, καταρτίζεται κατά κύριο λόγο με προδιατυπωμένους όρους και δημιουργεί τριγωνική ή τριπρόσωπη συμβατική σχέση, έχοντας όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των νέων μορφών συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, αποτελώντας από κοινού με αυτές μια εκ των «τυποποιημένων συμβάσεων» στις συναλλαγές, («Verkehrstypische Verträge») μια σύμβαση συνήθη και γνωστή στις διεθνείς οικονομικές συναλλαγές.¹² Στην ελληνική έννομη τάξη ,υπόκειται στους περιορισμούς που θέτουν τα άρθρα 3, 174 και 178 του ΑΚ και επομένως, όπως και όλες οι άλλες μη ρυθμισμένες συμβάσεις, στους κανόνες του γενικού και ενδεχομένως να εφαρμόζονται ευθέως ή αναλογικά διατάξεις του ειδικού ενοχικού δικαίου.

Ποικίλες απόψεις έχουν εκφραστεί στη θεωρία για το είδος της σύμβασης διαχείρισης. Στο Γερμανικό Δίκαιο μάλιστα, υπάγεται στην κατηγορία διεξαγωγής ξένης υπόθεσης, ενώ στη Γαλλία αντιμετωπίζεται από τη θεωρία ως μικτή σύμβαση, με στοιχεία εντολής και σύμβασης έργου. Έχει υποστηριχτεί επίσης η άποψη, ότι πρόκειται

¹¹, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ 88.

¹²Γεωργιάδης Απόστολος, «ΟΙ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ», Ελληνική Δικαιοσύνη 36 (1995), σελ. 746.

για μίσθωση πράγματος ή προσοδοφόρου αντικειμένου, εάν για παράδειγμα εκμισθώνεται μόνο ο ξενοδοχειακός χώρος, δηλαδή το οικοδόμημα προς άσκηση ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ εφόσον αφορά όλη την ξενοδοχειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως μίσθωση επιχείρησης. Ορθότερα, αντιμετωπίζεται ως μικτή σύμβαση, καθώς «δεν είναι δυνατό να υπαχθεί σε κάποιο ορισμένο είδος επώνυμης σύμβασης, καθώς δεν φέρει τους ειδοποιούς χαρακτήρες μόνο ορισμένης συμβάσεως, δεν αποτελεί ενιαία σύμβαση, αλλά σώρευση περισσότερων, κάθε μια από τις οποίες έχει ιδιαίτερη παροχή, η συμφωνηθείσα όμως αντιπαροχή είναι μια και ενιαία».¹³ Ειδικότερα, πρόκειται για μικτοτυπική σύμβαση, η οποία συνδυάζει στοιχεία από περισσότερες συμβάσεις ρυθμισμένες στον ΑΚ, στο ελληνικό δικαιοσύστημα. Έτσι σε αυτήν εντοπίζονται στοιχεία εντολής, κατά τα 713 ΑΚ επόμενα, καθώς παρουσιάζει με αυτή πολλές ομοιότητες όσον αφορά την κύρια παροχή, που συνίσταται στη διεξαγωγή υλικών και νομικών υποθέσεων για ορισμένη χρονική διάρκεια (διεξαγωγή της υπόθεσης της λήπτριας από το δότη) προς το συμφέρον τόσο της αναθέτουσας (λήπτριας) όσο και του διαχειριστή ή της διαχειρίστριας εταιρίας (δότη). Ωστόσο, λείπει από αυτή το στοιχείο του αμίσθου, του χαριστικού της σύμβασης εντολής, αφού η διαχείριση διεξάγεται έναντι αμοιβής καθώς επίσης το στοιχείο της συνεργασίας παρατηρείται μόνο στη σύμβαση διαχείρισης.¹⁴ Επιπλέον απαντώνται σε αυτή στοιχεία της σύμβασης έργου κατά 681 ΑΚ επόμενα, εφόσον ο διαχειριστής αναλαμβάνει να επιτύχει ένα ορισμένο οικονομικό αποτέλεσμα, όμως και εν προκειμένω από τη σύμβαση έργου απουσιάζει το στοιχείο της συνεργασίας που εντοπίζεται στη σύμβαση διαχείρισης. Συνάμα, ομοιάζει με τη σύμβαση εργασίας και συγκεκριμένα με τη σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, καθώς παρατηρούνται κοινά στοιχεία στο ρόλο του διαχειριστή και σε αυτόν του ελεύθερου επαγγελματία ως παρόχου ανεξάρτητων υπηρεσιών όσον αφορά την υποχρέωση για παροχή υπηρεσιών οργάνωσης και τεχνικών γνώσεων. Ωστόσο, η σύμβαση διαχείρισης δεν αποτελεί μια αμιγή σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, αφού στην τελευταία δεν συντρέχει το στοιχείο της εξυπηρέτησης και ίδιων συμφερόντων όπως συμβαίνει στη σύμβαση διαχείρισης. Με βάση τα παραπάνω, δεδομένης της μικτοτυπικής μορφής της σύμβασης διαχείρισης, θα αναζητηθούν οι εφαρμοστέες διατάξεις σε περισσότερες ρυθμιζόμενες από τον Αστικό Κώδικα συμβάσεις, με κυριότερες αυτές της εντολής, εξαιρουμένων αυτών που δεν έρχονται σε συμφωνία με τον έμμισθο χαρακτήρα της σύμβασης διαχείρισης και τις διατάξεις περί συμβάσεως

¹³ Γεωργιάδης Αστέριος, 2011, «Ενοχικό Δίκαιο», Γενικό Μέρος, έκδοση ΣΤ, εκδόσεις Σάκκουλα., σελ 271.

¹⁴ Στη συναλλακτική πρακτική εντοπίζεται και σύμβαση έμμισθης εντολής, η οποία δεν έχει επίσης ρυθμιστεί νομοθετικά, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ 94.

εργασίας, εξαιρουμένων αυτών που αφορούν την εξαρτημένη εργασία. Τέλος, εφαρμοστέες είναι και οι διατάξεις γενικού ενοχικού δικαίου, κατά τα 287 ΑΚ επόμενα. Η εφαρμογή των παραπάνω διατάξεων, αυτονόητα θα συνδυαστεί με την αντίστοιχη παροχή στην οποία προσιδιάζει. Έτσι για παράδειγμα προκειμένου για την κύρια υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης, θα εφαρμοσθούν οι διατάξεις περί εντολής, ενώ για την παροχή του λήπτη σχετικά με την καταβολή αμοιβής οι διατάξεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών. Πρόκειται κατά συνέπεια για μια συνένωση περισσότερων συμβατικών τύπων προς κάλυψη των κενών κατά τη διαπραγμάτευση και την τελική συμφωνία των μερών, που συμβάλλει προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ανακύπτοντα ζητήματα από την πλημμελή ή μη εκτέλεση της σύμβασης, στην οριοθέτηση της ελευθερίας των συμβάσεων και στον έλεγχο των απαλλακτικών ρητρών που ενδεχομένως ενσωματώνονται σε αυτή.

Ως προς τα νομικά της χαρακτηριστικά, η σύμβαση διαχείρισης αποτελεί αμφοτεροβαρή σύμβαση, καθώς κάθε συμβαλλόμενο μέρος αναλαμβάνει υποχρέωση για παροχή έναντι του αντισυμβαλλομένου και ειδικότερα, ο δότης αναλαμβάνει τη διαχείριση της επιχείρησης του λήπτη έναντι της συμφωνημένης αμοιβής που καταβάλλεται από το λήπτη ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Πρόκειται επίσης για μια σύμβαση υποσχετική, καθώς δημιουργείται ενοχή, ήτοι υπόσχεση-υποχρέωση του ενός μέρους προς παροχή με αντίστοιχο δικαίωμα του άλλου συμβαλλόμενου μέρους, ενοχική αφού κατά τη σύναψη της ιδρύεται ενοχικό δικαίωμα και συναινετική, μιας και πραγματοποιείται με μόνη τη συναίνεση των μερών. Αποτελεί ακόμα μια σύμβαση επαχθή, από τη στιγμή που υφίσταται υποχρέωση παροχής και αντίστοιχης αντιπαροχής από τα μέρη και συνάμα αιτιώδη σύμβαση. Είναι επίσης μια μη επώνυμη, άτυπη σύμβαση και έτσι σύμφωνα με την αρχή του ατύπου των συμβάσεων, η σύναψή της δεν απαιτεί τήρηση ορισμένου τύπου εκ του νόμου, ήτοι αρκεί να συνάπτεται προφορικά. Ωστόσο συνηθίζεται στις συναλλαγές η έγγραφη κατάρτισή της, προς εξασφάλιση εκατέρωθεν συμφερόντων ενώ, εφόσον σε αυτή εμπεριέχονται συμβάσεις που απαιτούν για την έγκυρη κατάρτισή τους τον έγγραφο τύπο, θα πρέπει συνακόλουθα και η σύμβαση διαχείρισης να συναφθεί υποχρεωτικά εγγράφως. Επιπλέον, αποτελεί μια διαρκή σύμβαση, καθώς η εκπλήρωσή της εκτείνεται σε ένα σχετικά μακρύ, συνεχόμενο ή διακοπτόμενο διάστημα, με μια μέση χρονική διάρκεια ισχύος της σύμβασης διαχείρισης να εκτείνεται από τα τρία (3) έως τα επτά (7) έτη, με παράλληλη ύπαρξη ρητρών ανανέωσης.¹⁵Επομένως, εφαρμογής τυγχάνουν οι διατάξεις για τις διαρκείς

¹⁵ Οι συμβάσεις διαχείρισης στον ξενοδοχειακό κλάδο όπως αναλύεται στη συνέχεια, έχουν μεγαλύτερη συμβατική διάρκεια .

συμβάσεις, ήτοι η υποχρέωση πίστης, η ενδεχόμενη ακυρότητα της σύμβασης δεν ενεργεί αναδρομικά αλλά για το μέλλον και διάρρηξή της κατά συνέπεια πραγματοποιείται με καταγγελία και όχι υπαναχώρηση που ακυρώνει εξ υπαρχής τη σύμβαση, ενώ συνάμα ισχύει η μετενέργεια της ενοχής και μετά τη λήξη της σύμβασης.¹⁶

Ταυτόχρονα, η σύμβαση διαχείρισης αποτελεί μια σύμβαση «πλαίσιο», στην οποία προβλέπονται οι γενικοί όροι συνεργασίας των συμβαλλομένων μερών, του δότη και του λήπτη των υπηρεσιών διαχείρισης, όπου περιγράφονται αναλυτικά οι απορρέουσες υποχρεώσεις και τα εκατέρωθεν δικαιώματα που έχουν θεσπιστεί από τα μέρη προς επίτευξη του σκοπού της. Για την υλοποίηση δε της κύριας υποχρέωσης της διαχειρίστριας εταιρίας η οποία αφορά στη διοίκηση της αναθέτουσας επιχείρησης, ενδεχομένως να συνάπτονται και άλλες, ειδικότερες επιμέρους συμφωνίες. Τέτοιες συμφωνίες (ή ακόμα και υλικές πράξεις) χαρακτηρίζονται ως εκτελεστικές της κύριας σύμβασης συμβάσεις, καθώς συμβάλλουν στην εκτέλεση της. Οι εκτελεστικές αυτές συμβάσεις θα πρέπει ωστόσο να διακρίνονται από τη σύμβαση διαχείρισης, η οποία αποτελεί την σύμβαση-πλαίσιο. Αφορούν συνήθως σε συμβάσεις πώλησης αγαθών, υλικής υποστήριξης προς εφαρμογή της τεχνογνωσίας, πρόσληψης ή εκπαίδευσης προσωπικού αλλά και άλλες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων, αφού το είδος τους εξαρτάται από το αντικείμενο της σύμβασης και ενδεχομένως να προκύπτουν κατά την πορεία της συνεργασίας, ενόψει του διαρκούς χαρακτήρα της σύμβασης διαχείρισης.¹⁷ Παράλληλα, κρίσιμο είναι να διασαφηνιστεί η διάκριση των εκτελεστικών αυτών συμβάσεων από τις «συμπληρωματικές» ή «συνοδευτικές» συμβάσεις, που αποτελούν οικονομική ενότητα με τη σύμβαση διαχείρισης.¹⁸ Αυτές οι συμβάσεις δεν καταρτίζονται προς εκτέλεση της σύμβασης διαχείρισης, αλλά είναι αυτοτελείς, συναπτόμενες σε ξεχωριστό κείμενο που όμως συνδέονται με την σύμβαση διαχείρισης αποτελώντας με εκείνη οικονομική ενότητα. Το κύρος των συμπληρωματικών συμβάσεων στην ελληνική έννομη τάξη κρίνεται με βάση το άρθρο 181 ΑΚ, κατά το οποίο *«η ακυρότητα μέρους συνεπιφέρει την ακυρότητα ολόκληρης της δικαιοπραξίας, αν συνεπάγεται ότι δεν θα είχε επιχειρηθεί χωρίς το άκυρο μέρος»*. Ιδιαίτερη έμφαση εν προκειμένω θα πρέπει να δοθεί στη σύναψη σύμβασης παροχής τεχνογνωσίας (know how), η οποία αποτελεί μείζονας σημασίας συμπληρωματική

¹⁶ Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π., σελ 100.

¹⁷ Κρίσιμη είναι δε η διάκριση των απορρευουσών υποχρεώσεων από τέτοιου είδους συμβάσεις από τις υποχρεώσεις εκ της σύμβασης διαχείρισης και αν η πλημμελής ή μη εκπλήρωσή τους θα επηρεάσει την εκπλήρωσή των τελευταίων.

¹⁸ Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π., σελ.101,102.

σύμβαση της σύμβασης διαχείρισης. Σύμφωνα με αυτή, ο δότης της τεχνολογίας (διαχειριστής) παραχωρεί στην αντισυμβαλλόμενη λήπτρια (αναθέτουσα επιχείρηση) το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας του¹⁹. Ο δότης λοιπόν έχει ως κύρια υποχρέωσή του την παραχώρηση της χρήσης τεχνολογίας προς επίτευξη του συμβατικού σκοπού καθιστώντας την λήπτρια «κοινωνό» της και εξασφαλίζοντας παράλληλα μυστικότητα ως προς την τεχνολογία, ώστε η λήπτρια να προβαίνει στην συμφωνηθείσα χρήση της καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Από την άλλη, ο χρήστης της τεχνολογίας, πέρα από την υποχρέωση καταβολής ανταλλάγματος στο δότη, υποχρεούται σε εκμετάλλευση της παραχωρηθείσας τεχνολογίας και σε μη ανακοίνωση σε τρίτους του περιεχομένου της. Μια τέτοια σύμβαση δεν είναι εκτελεστική, αλλά συμπληρωματική της σύμβασης διαχείρισης επιχείρησης καθώς συνιστά οικονομική ενότητα με εκείνη και αναπόσπαστο τμήμα της.²⁰

¹⁹ Οι συμβάσεις παραχώρησης τεχνολογίας διακρίνονται σε αμιγείς/μικτές ανάλογα αν το αντικείμενο της σύμβασης είναι αποκλειστικά η χρήση τεχνολογίας ή όχι, αποκλειστικές/απλές ανάλογα με το την ύπαρξη δικαιώματος του δέκτη να παραχωρήσει άλλη άδεια εκμετάλλευσης στην περιοχή δράσης του και απεριόριστες/περιορισμένες με βάση την εξουσία εκμετάλλευσης της τεχνολογίας εκ μέρους του δέκτη, Γεωργιάδης Απόστολος, ο.π., σελ. 395,396.

²⁰ Επιπλέον της σύμβασης παραχώρησης τεχνολογίας,(know how) στη σύμβαση διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνονται ως συμπληρωματικές συμβάσεις δικαιόχρησης (fransising) και συμβάσεις παραχώρησης χρήσης άυλων αγαθών (licencing).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (HOTEL MANAGEMENT CONTRACT).

2.1 Ιστορική αναδρομή.

Οι συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχείων αποτελούν επακόλουθο της εξέλιξης του τουριστικού φαινομένου, που είχε ήδη κάνει την εμφάνισή του κατά τον 19^ο αιώνα οπότε και αναδύθηκε το κοινωνικό φαινόμενο του μαζικού τουρισμού ως χαρακτηριστικό της μοντέρνας κοινωνίας. Ήταν τότε που δημιουργήθηκαν τα τυποποιημένα ταξιδιωτικά πακέτα και υπήρξε ομοιογενής τάση στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο το πέρασμα από τον μοντερνισμό στον μεταμοντερνισμό κατά τον 20^ο αιώνα επέφερε σημαντικές μεταβολές στον τουρισμό, με συνέπεια την ανάγκη για διαρκή ανανέωση της υπάρχουσας γνώσης και την περαιτέρω εξειδίκευση των ξενοδόχων ως προς το τουριστικό προϊόν και τις τουριστικές υπηρεσίες που παρείχαν στους πελάτες τους. Αυτή ακριβώς η ανάγκη συνέβαλε από κοινού με άλλους παράγοντες, ώστε να εμφανιστούν για πρώτη φορά κατά τη δεκαετία του 1950 και να εξαπλωθούν στα χρόνια που ακολούθησαν οι συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με διαχειρίστριες εταιρίες ή μεμονωμένους διαχειριστές να συμβάλλουν στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης στους ξενοδόχους μέσω των υπηρεσιών διαχείρισης που τους παρέχουν έναντι αμοιβής, προκειμένου οι τελευταίοι να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που εμφανίζονται διαρκώς, αλλά και να επεκτείνουν διεθνώς τη δραστηριότητά τους.

Η πρώτη εμφάνιση των συμβάσεων διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 και έκτοτε και κατά τη διάρκεια του 1960 που ακολούθησε, παρατηρείται η διάσπαση μεταξύ της ιδιοκτησίας από τη διαχείριση που πραγματοποιείται μέσω των συμβάσεων διαχείρισης. Η εξέλιξη αυτή υπαγορεύτηκε από το γεγονός ότι οι τουρίστες εκείνη την περίοδο άρχισαν να αναζητούν πολλές διαφορετικές και αυθεντικές εμπειρίες και όχι τόσο το τυποποιημένο μαζικό πρότυπο που κυριαρχούσε στο παρελθόν. Τότε μάλιστα αυξήθηκε ο αριθμός των ταξιδιωτικών πρακτόρων, οι οποίοι προσέφεραν πια στο τουρίστα ολοκληρωμένες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα ήταν μια περίοδος «εκδημοκρατισμού» των ταξιδιών στο εξωτερικό. Τα παραπάνω γεγονότα συνέβαλαν στην μεταβολή της τουριστικής ζήτησης και στο πλαίσιο αυτό πρωτοεμφανίστηκαν οι συμβάσεις διαχείρισης και εξαπλώθηκαν παγκοσμίως οι πρώτοι μεγάλοι διαχειριστές οι Hilton International, Intercontinental Hotels Corporation,

Marriott, Sheraton Western International και Hyatt, οι οποίοι με τις εξειδικευμένες γνώσεις τους βοήθησαν τους ξενοδόχους να ανταπεξέλθουν στα νέα αυτά δεδομένα. Μάλιστα μια εξ' αυτών των πρωτοπόρων διαχειριστριών εταιριών, η "Hilton International", το 1963 και προέβη σε σύναψη σύμβασης διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης "Hong Kong Company" η οποία αποτέλεσε τη βασική δομή της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης την οποία αντικατοπτρίζουν οι σύγχρονες συμβάσεις, την περίφημη "Hong Kong Hilton Agreement".²¹ Ωστόσο, πέρασαν αρκετά χρόνια από τη δεκαετία αυτή μέχρι να πραγματοποιηθεί η πρώτη έγκυρη ανάλυση της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης στην αρθρογραφία. Ήταν το 1977, σε μια σειρά άρθρων με τίτλο "Cornell Quarterly" του Καθηγητή James Eyster του Cornell School of Hotel Administration.²², οπότε και έγινε περισσότερο κατανοητή η λειτουργία της στον ξενοδοχειακό κλάδο. Όσον αφορά δε την ισορροπία δυνάμεων, τις απαρχές σύναψης των συμβάσεων διαχείρισης χαρακτηρίζει η επιβολή ουσιαστικά των όρων στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων από τους διαχειριστές. Κατά συνέπεια οι όροι τους λειτουργούσαν περισσότερο προς όφελος των διαχειριστών, οι οποίοι πετύχαιναν υψηλές αμοιβές και δέσμευαν τους ιδιοκτήτες για μεγάλη χρονική διάρκεια, με τους τελευταίους να έχουν περιορισμένα δικαιώματα λύσης τους πριν από τον συμφωνηθέντα χρόνο.

Καθοριστικές για την ανάπτυξη των συμβάσεων διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υπήρξαν οι δεκαετίες 1980 και 1990. Ειδικότερα, η δεκαετία του 1980 θεωρείται σταθμός, καθώς τότε υπήρξε σημαντική βιβλιογραφία (όπως Eyster book, 1988) και νομική εξειδίκευση, ενώ συνάμα πραγματοποιήθηκαν μεγάλες επενδύσεις διεθνών ενδιαφερόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες και έτσι συντελέστηκε η περισσότερο διευρυμένη παγκόσμια εξάπλωσή τους. Τα παραπάνω συνέτειναν στο να αλλάξει σε πολλά επίπεδα η έως τότε διαμορφωμένη σχέση μεταξύ των συμβαλλομένων μερών. Και την επόμενη δεκαετία του 1990 όμως, οπότε και δημιουργήθηκαν περαιτέρω καινούριες τάσεις ως προς τη τουριστική ζήτηση και επιπλέον έσκασε μια «κτηματομεσιτική φούσκα» επακόλουθο της οποίας ήταν πολλές πτωχεύσεις ξενοδοχείων, παρουσιάστηκαν και άλλες εξελίξεις στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ήταν τότε που οι αποφάσεις των

²¹ Michael Evanoff, May 2016, "The International Hotel Management Agreement: Origins, Evolution, and Status", Cornell Hospitality Report, vol.16, No. 11, pages 1-18, σελ. 4.

²² Jan A. deRoos, February 2010, "Hotel Management Contracts-Past and Present», finance and asset management", Cornell Hospitality Quarterly, Vol 51, Issue 1, pages 68-80, σελ. 68,69.

δικαστηρίων²³ έκριναν ανακύπτοντα ζητήματα σχετικά με τις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε όφελος των ξενοδόχων, στους οποίους για αναγνωρίστηκε για παράδειγμα το δικαίωμα πρόωρης λύσης σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης που είχε χαρακτηριστεί αμετάκλητη. Επιπλέον, προς όφελος των ιδιοκτητών, λόγω των οικονομικών προβλημάτων αλλά και τις αντίληψης περί της μη ευθυγράμμισης των δικαιωμάτων τους με αυτά των διαχειριστών, υπήρξε περισσότερη πειθαρχία στη διαχείριση εκ μέρους των τελευταίων. Συνεπεία των ανωτέρω, οι διαχειριστές παρείχαν περισσότερο εξειδικευμένες και επαγγελματικές υπηρεσίες διαχείρισης στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ τα καθήκοντά τους περιγράφονται πια με τρόπο ευκρινή στη σύμβαση. Κατά τις δεκαετίες αυτές, πέραν των παραπάνω αλλαγών, συντελέστηκε η περαιτέρω παγκόσμια εξάπλωση των συμβάσεων διαχείρισης. Πλέον, οι ξενοδόχοι αναγνωρίζοντας τη σημασία της εξειδικευμένης διαχείρισης, προσλαμβάνουν ακόμα και εσωτερικούς διαχειριστές ή εξειδικευμένους συμβούλους, πέρα από τις εταιρίες διαχείρισης. Κι αυτό γιατί η ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού, γεγονός που κατά κύριο λόγο οφείλεται στην ανάπτυξη των μεταφορών και την εκμηδένιση των αποστάσεων, στη συγκέντρωση της πλειονότητας των κατοίκων στα μεγάλα αστικά κέντρα, την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου τους αλλά και στη μέριμνα των κρατών για τον τουρισμό ώστε να δημιουργούν ασφαλείς τουριστικούς προορισμούς για τους ταξιδιώτες, τους κατέστησε περισσότερο έμπειρους στα ταξίδια με λιγότερες επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο ίδιο μέρος, παγιώνοντας την ανάγκη για παροχή ακόμα περισσότερο εξειδικευμένων υπηρεσιών, που επιτυγχάνεται και μέσω των συμβάσεων διαχείρισης. Επιπλέον, τότε πραγματοποιήθηκε ανάδυση θεσμικών και οικονομικών επενδυτών αλλά και επενδυτών ιδιωτικών μετοχικών κεφαλαίων, οι οποίοι θέλησαν να επενδύσουν σε περιουσιακά στοιχεία ξενοδοχείων και κατά κανόνα αποζητούσαν αυτόν ακριβώς τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης που πραγματοποιείται μέσω των συμβάσεων διαχείρισης. Έτσι, μέσω της εν λόγω ενίσχυσης του επενδυτικού ενδιαφέροντος και της αύξησης επενδυτικών κεφαλαίων, διευρύνθηκε η ομάδα των επενδυτών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Συνέπεια των εξελίξεων που έλαβαν χώρα τις δεκαετίες αυτές ήταν η σχέση

²³Όπως οι υποθέσεις *Wooley v. Embassy Suits* (1991), *Pacific Landmark v. Marriott* (1993), *Government Guarantee Fund of Finland v. Hyatt Corporation* (1995) και (1998), *2660 Woodley Road Joint Venture, Woodley Road Associates, Inc., John Hancock Mutual Life Insurance Company and Sumitomo Life Reality, Inc. v. ITT Sheraton Corporation and Sheraton Operating Corporation* (1998), Robert H. Wilson, 1999, "Hotel Management Contracts: Breach of Contract, Termination, and Damages", *Journal of Hospitality Financial Management*, Vol 7, Issue 1, Article 5, pages 42-57, σελ. 43.

μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών να αλλάξει προς όφελος των ιδιοκτητών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι λόγω της εμπειρίας και των περισσότερων γνώσεων που διέθεταν πια σχετικά με τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεών τους, πέτυχαν να βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη μάλιστα θέση από τους διαχειριστές σε αντίθετα με την έως τότε πρακτική. Έτσι στις συμβάσεις εκείνης της περιόδου θεσπίστηκαν νέες ρήτρες προς όφελός τους, όπως για παράδειγμα ρήτρα τερματισμού της σύμβασης λόγω χαμηλής απόδοσης ή δικαιώματα έγκρισης εκ μέρους τους αποφάσεων του διαχειριστή.

Η περίοδος από το 2000 μέχρι το 2009 διακρίνεται από μια απότομη αύξηση των συμβάσεων διαχείρισης, ιδιαίτερα για τους διαχειριστές με επωνυμία (Branded Hotel Operators),²⁴ γεγονός στο οποίο συνέβαλε μια ακόμα κτηματομεσιτική «φούσκα» που έσκασε και κατά εκείνη την περίοδο. Ο τουρισμός πλέον χαρακτηρίζεται από πολλαπλότητα, καθώς υπάρχει πληθώρα προορισμών, ενώ συνάμα προσφέρονται πολλά και διαφορετικά τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η ακόμα μεγαλύτερη εμπειρία που έχει αποκτήσει ο σύγχρονος τουρίστας πάνω στα ταξίδια και η ενημέρωση που ανά πάσα στιγμή διαθέτει μέσω του διαδικτύου, τον έχει καταστήσει περισσότερο απαιτητικό και προσανατολισμένο σε ιδιαίτερες δραστηριότητες, με αποτέλεσμα την ανάδυση νέων, ειδικών μορφών τουρισμού²⁵. Οι εναλλακτικές αυτές μορφές, που συχνά συνδέουν την τουριστική δραστηριότητα με άλλους τομείς της οικονομίας, προτιμώνται σε μεγάλο βαθμό από τους τουρίστες, οι οποίοι αναζητούν να λάβουν τη μέγιστη αξία από το τουριστικό προϊόν που καταναλώνουν, προσβλέποντας σε ποιοτικές υπηρεσίες τουρισμού σε κάθε περίπτωση. Επιπρόσθετα, πέρα από τις νέες μορφές, έχουν αναδυθεί και νέα προϊόντα τουρισμού όπως το “sharing economy”, καθώς και νέοι προορισμοί, με συνέπεια την περαιτέρω ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου και συνακόλουθα την ενίσχυση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ενδεικτικό της επίδρασης των παραπάνω εξελίξεων στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι το γεγονός ότι η ζήτηση για τις υπηρεσίες διαχείρισης ξενοδοχείων που προσφέρουν τις αναγκαίες υπηρεσίες διοίκησης ώστε να ανταπεξέλθει ο ξενοδόχος στις ως άνω προκλήσεις, υπερέβη την προσφορά σε αρκετές αγορές. Το γεγονός αυτό οφείλεται ακόμα στην επιτυχή σύζευξη της επωνυμίας με τους στόχους των ιδιοκτητών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που σε συνδυασμό με τους περιορισμούς που τέθηκαν ως προς την αγορά ακινήτων, συνέβαλε ώστε οι

²⁴ Η Αμερικανική ένωση ξενοδοχείων και καταλυμάτων (AHLA; 2009) εκτίμησε ότι υπήρχαν 800 εταιρίες διαχείρισης οι οποίες διαχειρίζονταν 12.000 ιδιοκτησίες παγκοσμίως. Μάλιστα, το 2006 πάνω από το 1/3 των ιδιοκτησιών αυτών, ήτοι 4.370 ξενοδοχεία, ήταν υπό καθεστώς διαχείρισης από τις εννιά μεγαλύτερες εταιρίες διαχείρισης ξενοδοχείων. Jan A. deRoos, ο.π., σελ. 68.

²⁵ Το Κεφάλαιο Δ' του Ν. 4276/2014 αφιερώνεται στις ειδικές μορφές Τουρισμού στην Ελλάδα.

διαχειριστές να έχουν την πολυτέλεια να επιλέγουν τους ξενοδόχους με τους οποίους θα συμβάλλονταν. Τα παραπάνω, από κοινού με άλλους επιμέρους οικονομικούς παράγοντες, οδήγησαν στη συνομολόγηση ιδιαίτερα ευνοϊκών όρων για τους διαχειριστές στις συμβάσεις διαχείρισης κατά το χρονικό αυτό διάστημα.

Τέλος, από το 2009 και έως και σήμερα, οι συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας, ως μια μέθοδος διαχείρισης η οποία έχει επικρατήσει τόσο στην Ευρώπη, όσο και την Βόρεια Αμερική και την Ασία. Η αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο με ολόένα και περισσότερους διαχειριστές σε αναδυόμενες ξενοδοχειακές αγορές έχει ενισχύσει την διαπραγματευτική θέση των ιδιοκτητών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι πετυχαίνουν ευνοϊκότερους όρους, όπως συμβάσεις διαχείρισης με μικρότερη αρχική χρονική διάρκεια και εκτεταμένα δικαιώματα ελέγχου. Η διαπραγμάτευση των όρων πλέον περιλαμβάνει πολλαπλά επίπεδα και διαρκεί μήνες, με τις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να συμπεριλαμβάνουν ελάχιστους έως καθόλου προδιατυπωμένους όρους. Στο κρίσιμο αυτό στάδιο οι ιδιοκτήτες αξιοποιούν τη μεγάλη γνώση που διαθέτουν πια σχετικά με την αγορά αλλά και εξειδικευμένους συμβούλους προκειμένου για την επιλογή του κατάλληλου διαχειριστή. Κατά τη διαδικασία αυτή, αναδύονται παράλληλα και περισσότερες συγκρούσεις και γεννιέται η ανάγκη για εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων, ενώ αν οι διαφωνίες δεν συγκεραστούν, προκύπτει η ανάγκη επίλυσης των διαφορών μέσω της δικαστικής οδού²⁶. Προς τούτο κατατείνει και το γεγονός ότι οι σύγχρονες συμβάσεις διαχείρισης είναι περισσότερο πολύπλοκες καθώς τα μέρη θα πρέπει να διαχειριστούν πολλαπλά ζητήματα που αφορούν σε ζητήματα ακίνητης περιουσίας, πνευματικής ιδιοκτησίας και ταυτόχρονα να καλυφθούν παράλληλα οι ανάγκες των ξενοδόχων, των διαχειριστών και των τρίτων-δανειστών τους. Παράλληλα η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, η νέα νομολογία και οι νομοθετικές παρεμβάσεις που πραγματοποιούνται, μεταβάλλουν περαιτέρω το τοπίο στην αγορά. Σε γενικές γραμμές, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι σύγχρονες συμβάσεις διαχείρισης παρουσιάζουν αξιοσημείωτη ισορροπία δυνάμεων, με εξαίρεση τον καταμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου ο οποίος παραμένει στον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης σχεδόν στο σύνολό του, γεγονός που μοιάζει απίθανο να αλλάξει στο κοντινό μέλλον. Η ελευθερία των συμβάσεων επιτρέπει ωστόσο στα συμβαλλόμενα μέρη να προσαρμόζουν τη σύμβαση διαχείρισης στις εκάστοτε συνθήκες προς επίλυση των ανακυπτώντων ζητημάτων, με τους όρους των συμβάσεων

²⁶Δικαστική διαμάχη ανέκυψε για παράδειγμα στην περίπτωση του Four Seasons Aviara, Jan A. deRoos, ο.π, σελ. 70.

διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαρκώς να επανεξετάζονται και να αναδιαμορφώνονται και έτσι να δημιουργούνται νέες τάσεις, που το πέρασμα του χρόνου θα δείξει αν τελικά παγιωθούν. Πρόκειται για μια διαδικασία δυναμική, που εξελίσσεται συνεχώς καθώς επέρχονται μεταβολές στην τουριστική βιομηχανία και στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι.

2.3 Ορισμός.

Ως σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχείου (hotel management contract ή management / operating agreement), ορίζεται μια «γραπτή συμφωνία μεταξύ ενός διαχειριστή και ενός ιδιοκτήτη, όπου ο διαχειριστής διορίζεται να λειτουργεί και να διαχειρίζεται το ξενοδοχείο, στο όνομα, εκ μέρους και για λογαριασμό του ιδιοκτήτη. Το συμβόλαιο περιλαμβάνει μια περιγραφή της αμοιβής του διαχειριστή (Schlup 2004). Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στον ξενοδόχο να διατηρεί το νομικό καθεστώς της ιδιοκτησίας της τοποθεσίας όπου βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα, το κτίριο ,τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, τα έπιπλα και τα αποθέματα, ενώ ο διαχειριστής ευθύνεται για τη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας του ξενοδοχείου (Guilding 2003)».²⁷ Σε μια σύμβαση διαχείρισης επομένως, συμβάλλεται ένας ξενοδόχος με μια εταιρία διαχείρισης ή κάποιον μεμονωμένο διαχειριστή, ώστε ο τελευταίος να διοικήσει την ξενοδοχειακή επιχείρησή του έναντι (ετήσιου-συνήθως) ανταλλάγματος με αμοιβαίο απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της επιστροφής της επένδυσής τους (Return Of Investment, ROI).

Με τη σύναψη της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης σύμφωνα με τα ανωτέρω, όπως και σε κάθε σύμβαση διαχείρισης, πραγματοποιείται διαχωρισμός της ιδιοκτησίας (the bricks) από λειτουργία (the brains) της επιχείρησης, αφού ο διαχειριστής με τις εξειδικευμένες γνώσεις και την επωνυμία που διαθέτει (διανοητικό κεφάλαιο), αναλαμβάνει τη διαχείριση της λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης (the brains) έναντι αμοιβής, ενώ ο ξενοδόχος διατηρεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς (the bricks) και τον επιχειρηματικό κίνδυνο της ξενοδοχειακής του επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα παρέχει τα οικονομικά μέσα για την ανάπτυξή της (χρηματικό κεφάλαιο).

²⁷ Michael J. Turner ,Chris Guilding, November 2010, "HOTEL MANAGEMENT CONTRACTS AND DEFICIENCIES IN OWNER-OPERATOR CAPITAL EXPENDITURE GOAL CONGRUENCY", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol 34, No.4, pages 478-511, σελ. 481.

Μέσω ακριβώς της αξιοποίησης των εξειδικευμένων γνώσεων διαχείρισης και της επωνυμίας του διαχειριστή ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης στοχεύει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησής του και στην εξάπλωση σε διεθνείς αγορές. Από την άλλη πλευρά, ο διαχειριστής επιδιώκει μέσω της σύμβασης να αυξήσει το εισόδημά του και να διευρύνει την εμβέλεια της επωνυμίας που ενδεχομένως διαθέτει. Ο παραπάνω διαχωρισμός bricks-brains ωστόσο δεν είναι άμοιρος μειονεκτημάτων, λόγω και του συγκρουσιακού στοιχείου των αντιτιθέμενων συμφερόντων των μερών που ενέχεται στη σύμβαση διαχείρισης. Έτσι, κατά τα πρώτα χρόνια σύναψης συμβάσεων διαχείρισης, οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων μη έχοντας σχετική εμπειρία και αρκετές γνώσεις σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησής τους, απλώς προσχωρούσαν σε τέτοιες συμβάσεις, χωρίς να αξιολογούν κατά πόσο είναι ουσιαστικά συμφέρουσες. Στη σύγχρονη εποχή ωστόσο οι ξενοδόχοι είναι σε θέση να αξιολογούν τα μειονεκτήματα της εκάστοτε σύμβασης διαχείρισης και προχωρούν στη σύναψή της μόνο εφόσον θεωρούν ότι υπάρχει ισχυρό αντίβαρο για την διατήρηση εκ μέρους τους του επιχειρηματικού κινδύνου, ήτοι ότι μέσω της επίβλεψης της λειτουργίας της επιχείρησης, των εξειδικευμένων γνώσεων και μεθόδων και της αξιοποίησης του ιστορικού επιδόσεων και της επωνυμίας που διαθέτει ο διαχειριστής, θα επιτευχθεί αποδοτικότερη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησής τους.

2.4 Συμβαλλόμενα μέρη.

Ξενοδόχος

Στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχείων τον λήπτη του management αποτελεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση, επομένως η σύμβαση συνάπτεται μεταξύ του διαχειριστή και του ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδόχου). Ειδικότερα, πρόκειται για το πρόσωπο στο οποίο συγκεντρώνεται το σύνολο των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης, τους οποίους συνδυάζει με σκοπό την καταλληλότερη διάθεσή τους και είναι αυτός ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη αμοιβής, ανεξάρτητα από τα πραγματοποιηθέντα έσοδα που θα εισφερθούν μέσω της λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Ένας ορισμός της έννοιας του ξενοδόχου εντοπίζεται στο ελληνικό δικαιοσύστημα στο άρθρο 1 του Βασιλικού Διατάγματος της 1/7-11-1938, περί προσόντων ξενοδόχων και ξενοδοχείων, σύμφωνα με τον οποίο ξενοδόχος είναι το πρόσωπο στο όνομα του οποίου εκδίδεται η άδεια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Μάλιστα ο ξενοδόχος

μπορεί να είναι και ο ίδιος ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, ή να υποδείξει άλλο πρόσωπο για τη θέση αυτή. Εν προκειμένω, κρίσιμος είναι επιπλέον για τον προσδιορισμό του ξενοδόχου ο προσδιορισμός της έννοιας του ξενοδοχείου, καθώς ο ξενοδόχος με βάση τα παραπάνω είναι αυτός στο όνομα του οποίου εκδίδεται η άδεια λειτουργίας του. Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία αποτελούν κατηγορία των τουριστικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν.4276/2014 που ορίζει ότι τουριστικές επιχειρήσεις είναι αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και πρόκειται για τις περιοριστικά αναφερόμενες στο άρθρο αυτό κατηγορίες επιχειρήσεων, στις οποίες εμπίπτουν, τα τουριστικά καταλύματα (περίπτωση α'). Υποκατηγορία των τουριστικών καταλυμάτων σύμφωνα με τον ορισμό του άρθρου 1 παρ. 2 του ίδιου νόμου, ως τουριστικά καταλύματα ορίζονται ως «*οι τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και παρέχουν σε αυτούς διαμονή και συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες , όπως η εστίαση , ψυχαγωγία, αναψυχή, η άθληση*», και οι οποίες διακρίνονται σε κύρια και μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Τα ξενοδοχεία σύμφωνα με την παρ.2 περιπτ. α.α του ως άνω νόμου, αποτελούν κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα²⁸ και συγκεκριμένα «*εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος*» Εφόσον δε συνδυάζονται με την ανέγερση «τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών» και εγκαταστάσεις «ειδικής τουριστικής υποδομής»,²⁹ τότε γίνεται λόγος για «σύνθετα τουριστικά καταλύματα», που διέπονται από τον Κανονισμό Συνιδιοκτησίας και Λειτουργίας, με βάση το με αριθμό 125/2012 (ΦΕΚ 195/Β) στο οποίο ορίζεται ο «Πρότυπος Κανονισμός Συνιδιοκτησίας και Λειτουργίας σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων». Ο Κανονισμός αυτός καταρτίζεται από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου με

²⁸Κάθε ξενοδοχείο υποχρεούται να έχει το δικό του Διακριτικό Τίτλο, σύμφωνα με το Β.Δ της 25 Νοεμ./7Δεκ.1937(ΦΕΚ 497/Α) «Περί τίτλων ξενοδοχείων» που ισχύει και σήμερα, ο οποίος μετά από έγκριση του Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, καταχωρείται στο ειδικό βιβλίο τίτλων. Η έγκριση αυτή δημιουργεί στο ΦΠ ή ΝΠ υπέρ του οποίου εκδόθηκε δικαιώματα κυριότητας και χρήσης, τα οποία ισχύουν όσο ασκεί το επάγγελμα του ξενοδόχου αλλά και για δύο χρόνια μετά τη διακοπή του, Μυλωνόπουλος Δημήτριος, 2016, «ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ», 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη σελ. 161,162.

²⁹Σύμφωνα με το άρθρο 1 περίπτωση 3 του ν.4276/2014, ως εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής ορίζονται τα συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, τουριστικοί λιμένες , χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, εγκαταστάσεις ιαματικού τουρισμού, κέντρα προπονητικού αθλητικού τουρισμού, ορειβατικά καταφύγια και αυτοκινητοδρόμια. Με υπουργική απόφαση δύναται να προσδιορίζονται και άλλες εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής ως τμήμα των σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων.

συμβολαιογραφική πράξη και απαιτείται να εγκριθεί με απόφαση του Υπουργού και μάλιστα είναι υποχρεωτικός όχι μόνο για την ιδιοκτήτρια εταιρία η οποία τον καταρτίζει, αλλά και σε περίπτωση που χωρέσει διαδοχή, υποχρεώνει και τον ειδικό και καθολικό διάδοχο, το φορέα διαχείρισης αλλά και οποιοδήποτε αποκτά εμπράγματα ή ενοχικά δικαιώματα στο σύνθετο τουριστικό κατάλυμα. Είναι κρίσιμο δε ότι είναι υποχρεωτικός και εν προκειμένω για τις εταιρίες διαχείρισης που συνάπτουν σύμβαση διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ήτοι εν προκειμένω των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ή και των έργων ειδικής τουριστικής υποδομής του σύνθετου τουριστικού καταλύματος. Ως εκ τούτου, ο κανονισμός αυτός, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της σύμβασης διαχείρισης.³⁰ Εν προκειμένω, φορέας διαχείρισης είναι η όποια εταιρία διαχείρισης ή μεμονωμένος διαχειριστής αναλαμβάνει με βάση τον Κανονισμό Συνιδιοκτησίας και λειτουργίας τη διαχείριση της λειτουργίας του Σύνθετου τουριστικού καταλύματος και συνάμα τον έλεγχο στις επιμέρους αυτοτελείς διηρημένες ιδιοκτησίες. Επιπλέον, ο φορέας διαχείρισης υποχρεούται να καταρτίσει και να ενημερώνει διαρκώς το «Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης» (Σ.Ε.Α) καθώς και σχέδιο πυρασφάλειας. Για κάθε ζήτημα που αφορά τον Κανονισμό αλλά και που δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητες του φορέα διαχείρισης, αποφασίζει η Γενική Συνέλευση των συνιδιοκτητών.³¹ Συνάμα, από τον Κανονισμό Συνιδιοκτησίας και Λειτουργίας διέπονται τα ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels)³² όπως ορίζονται στο άρθρο 1 παρ. 2 περιπτ. ε.ε του ν.4276/2014.

Μεμονωμένος διαχειριστής ή εταιρία διαχείρισης.

Ο αντισυμβαλλόμενος του ξενοδόχου στη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχείου είναι ένας τρίτος διαχειριστής ή εταιρία διαχείρισης με ή χωρίς επωνυμία (brand)³³, που σε κάθε περίπτωση διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις όσον αφορά τη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αξιοπιστία στις συναλλαγές και μεγάλη εμπορική φήμη.

Είθισται μάλιστα σε μια σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης ο αντισυμβαλλόμενος διαχειριστής του ξενοδόχου να αποτελεί μια άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση με ισχυρή επωνυμία, όπως για παράδειγμα η Hilton, Sheraton, Intercontinental, Holiday Inn, Ibis, Novotel, Marriott και η Four Seasons. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να υπάρχει η παρανόηση ότι κάθε ξενοδοχειακή εταιρία διαχείρισης είναι και

³⁰ Μυλωνόπουλος Δημήτριος, ο.π σελ. 155.

³¹ Μυλωνόπουλος Δημήτριος, ο.π, σελ. 156.

³² Βλ. και άρθρο 18 του ν.4276/2014.

³³ Η παραχώρηση της χρήσης επωνυμίας μπορεί αποτελέσει ή όχι περιεχόμενο της σύμβασης διαχείρισης.

ιδιοκτήτρια όλων των ξενοδοχειακών ιδιοκτησιών που διαχειρίζεται. Η πρακτική αυτή συνηθίζεται περισσότερο στις Ηνωμένες Πολιτείες, με τη Marriott να είναι η πρώτη αλυσίδα που το επιχείρησε, ενώ γενικά οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το αποφεύγουν λόγω της ανάληψης του επιχειρηματικού κινδύνου που συνεπάγεται.³⁴ Στην Ελλάδα, εκτός από πολυεθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, στο θεσμό αυτό της «λειτουργικής διαχείρισης» έχουν εισέλθει και εγχώριες μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα ο όμιλος Δασκαλαντωνάκη που ίδρυσε ως θυγατρική εταιρία διαχείρισης τη Grecotel ή ο όμιλος Αγγελουπούλου που ίδρυσε αντίστοιχα την Aldemar.³⁵ Ωστόσο σχεδόν κάθε εταιρία διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης που ξεκίνησε με ένα brand, σήμερα προσφέρει περισσότερα γεγονότα που συνεπάγεται δυνατότητα διάθεσης περισσότερων προϊόντων της σε διαφορετικές αγορές. Η εξέλιξη αυτή πραγματοποιήθηκε ειδικότερα λόγω της ενοποίησης της τουριστικής βιομηχανίας, του γεγονότος ότι οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αποτελούσαν παράλληλα και διαχειριστές ήθελαν να εισέλθουν στο franchising καθώς και του γεγονότος ότι όσες περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκμεταλλεύεται μια διαχειρίστρια ξενοδοχειακή επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των “Loyalty Programs” (προγράμματα προνομίων) για τα μέλη, της όπως για παράδειγμα είναι τα “Hilton Honors” ή το “Hyatt Gold Passport”.³⁶

³⁴ Michael Evanoff, ο.π., σελ. 7.

³⁵ Λογοθέτης Μιλτιάδης, 2001, «ΔΙΚΑΙΟ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ», εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 260.

³⁶ Michael Evanoff, ο.π., σελ. 6.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ.

3.1 Βασική διάκριση από τη μίσθωση ξενοδοχειακής επιχείρησης (hotel lease).

Διάκριση με βάση τη θεωρία.

Τόσο η σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και η σύμβαση μίσθωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης (ως προσοδοφόρο αντικείμενο), είναι δύο συμβάσεις που συνομολογούνται στα πλαίσια εμπορικών συναλλαγών και τις συναντάμε σε ίδιους ή συγγενείς οικονομικούς τομείς, ενώ οι ομοιότητες που παρουσιάζουν οδηγούν συχνά στη σύγχυσή τους. Κι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι παρουσιάζουν μια σημαντική ομοιότητα μεταξύ τους: και στις δύο η διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από τρίτο πρόσωπο. Περαιτέρω, μια σύμβαση μίσθωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης έχει διάρκεια ισχύος 15-20 χρόνια, διάρκεια που προσεγγίζει τη χρονική ισχύ των συμβάσεων διαχείρισης κατά μέσο όρο σε παγκόσμιο επίπεδο. Εν όψει των παραπάνω ομοιοτήτων, συχνά προκύπτει η ανάγκη προσδιορισμού του είδους της συναφθείσας σύμβασης εφόσον υπάρχει διάσταση στο νομικό χαρακτηρισμό των μερών και της πραγματικής κατάστασης που δημιουργήθηκε με τη σύναψή της. Γενικά, η σύμβαση μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου που ορίζεται στη γενική της μορφή στο Ελληνικό δίκαιο στο άρθρο 638 ΑΚ, είναι μια σύμβαση στην οποία ο ένας αντισυμβαλλόμενος, που καλείται εκμισθωτής, αναλαμβάνει την υποχρέωση να παραχωρήσει στον άλλο αντισυμβαλλόμενο που καλείται μισθωτής, τη χρήση και την κάρπωση κατά τους κανόνες της τακτικής εκμετάλλευσης πράγματος ή δικαιώματος, έναντι ανταλλάγματος (μίσθωμα). Ειδικότερα, η μίσθωση ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι μια συμφωνία εκμίσθωσης της οργανωμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης που συνάπτεται μεταξύ του ξενοδόχου (εκμισθωτή) και του αντισυμβαλλομένου (μισθωτή), που συνήθως είναι τουριστικό πρακτορείο.³⁷ Μάλιστα, καθώς έχει σκοπό τη διενέργεια εμπορικών πράξεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και πραγματοποιείται προς άσκηση του επαγγέλματος του ξενοδόχου, πρόκειται για εμπορική μίσθωση, κατά την οποία εφαρμόζεται το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ) 34/1995.

Ενώ λοιπόν στην μίσθωση ξενοδοχειακής επιχείρησης, πραγματοποιείται εκμίσθωση αυτής καθ' αυτής της επιχείρησης, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στη σύμβαση

³⁷ Διβριώτη Άρτεμις, 2016, «*Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ*», εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 49.

διαχείρισης, η οποία αποτελεί έναν διακανονισμό διαχείρισής της. Επιπλέον, ενώ η μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου συνάπτεται προς εκμίσθωση του ξενοδοχείου ως οργανωμένη επιχείρηση με αντάλλαγμα αντίτιμο που απολαμβάνει ο ξενοδόχος, η σύμβαση διαχείρισης συνδέεται με την ανάληψη υποχρέωσης διοίκησής της από τον διαχειριστή προς την επίτευξη αποδοτικότερης λειτουργίας της έναντι ανταλλάγματος που αποδίδει, αντίστροφα, ο ξενοδόχος στο διαχειριστή. Το αντάλλαγμα αυτό συνίσταται σε αμοιβή βάσης και αμοιβή κινήτρου, τις οποίες αμφότερες-συνήθως- καλείται να καταβάλει ο ξενοδόχος και αφορούν ακριβώς την αποζημίωση για τη διαχείριση και συνάμα αμοιβή για την προστιθέμενη αξία που επιτυγχάνει η επιχείρηση μέσω της διαχείρισης εκ μέρους του διαχειριστή και δεν αποτελούν μίσθωμα που καταβάλλει ο τρίτος. Επιπλέον, στη μίσθωση ξενοδοχειακής επιχείρησης ο μισθωτής είναι αυτός που ενεργεί ως επιχειρηματίας, κάνει χρήση και κάρπωση του μισθίου, καρπώνεται τα κέρδη αφού εξοφλήσει το «ενοίκιο» στον ξενοδόχο και ως εκ τούτου φέρει και τον επιχειρηματικό κίνδυνο, ενώ στη σύμβαση διαχείρισης ο ξενοδόχος διατηρεί το ρίσκο του κέρδους ή της ζημίας της επιχείρησης του, διατηρώντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Διάκριση με βάση την Ελληνική Νομολογία.

Και ενώ με βάση τα παραπάνω καταδεικνύονται οι κυριότερες διαφορές των δύο αυτών συμβάσεων με βάση τη θεωρία, στην πράξη ο μεταξύ τους διαχωρισμός είναι δυσχερής. Αυτό συμβαίνει γιατί τα συμβαλλόμενα μέρη συνηθίζουν να μην προβαίνουν σε ορθό νομικό χαρακτηρισμό της σύμβασης που συνάπτουν ή να μην αναφέρουν καθόλου το είδος της σύμβασης, με συνέπεια να πρέπει, εφόσον προκύψει μεταξύ τους διαφορά, το δικαστήριο να αναγνωρίσει τη νομική φύση της, συνάγοντας το είδος της με βάση τους όρους που συνομολογήθηκαν. Τέτοιες περιπτώσεις απασχόλησαν την ελληνική νομολογία, η οποία με τις με αριθμό 107/2015 ΕΦ ΔΩΔ (ΜΟΝ) (695247), 8/2017 ΠΠΡ ΚΩ (750740) και 1677/2017 ΑΠ (739642)³⁸ διαδοχικές αποφάσεις της, προχώρησε σε ορθό νομικό χαρακτηρισμό μιας σύμβασης σε σύμβαση μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου (ξενοδοχειακής επιχείρησης) αντί για τον χαρακτηρισμό που της απέδωσαν τα μέρη ως σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το ζήτημα που τέθηκε εν προκειμένω ήταν αν η σύμβαση που συνάφθηκε και χαρακτηρίστηκε ως «σύμβαση ανάθεσης διαχειριστικών λειτουργιών ξενοδοχείου» στο ιδιωτικό συμφωνητικό ήταν και στην ουσία της τέτοια ή αν στην πραγματικότητα επρόκειτο για σύμβαση μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου. Το σκεπτικό του δικαστηρίου ουσίας σε ανώτερο βαθμό δεν διαφοροποιήθηκε από το σκεπτικό του

³⁸Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL)

πρωτοβάθμιου και του δευτεροβάθμιου δικαστηρίου και επιστρατεύοντας τα ερμηνευτικά εργαλεία του 173 και 200 ΑΚ, προέβη σε ερμηνεία της δήλωσης βουλήσεως των μερών ώστε να προσδιορίσει το είδος της σύμβασης. Κρίθηκε λοιπόν με βάση τα πραγματικά περιστατικά, αφού καθορίστηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της σύμβασης διαχείρισης επιχείρησης και της μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου, ότι επρόκειτο για μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου κατά το 638 ΑΚ και συγκεκριμένα μίσθωση ξενοδοχείου, η οποία αποτελεί εμπορική μίσθωση, υπαγόμενη στην προστασία του Π.Δ 34/1995 «περί εμπορικών μισθώσεων». Η κρίση του δικαστηρίου βασίστηκε στις αρχές της καλής πίστης, στα συναλλακτικά ήθη, στο δικαιοπρακτικό σκοπό, στις συνήθειες, στις χρονικές συνθήκες υπό τις οποίες έγιναν οι δηλώσεις βουλήσεως των μερών, στις επαγγελματικές ιδιότητες τους καθώς και στον τρόπο που εκτελέστηκε η σύμβαση.

Στο σκεπτικό και των τριών αποφάσεων, παρατίθενται όλα εκείνα τα στοιχεία που συνηγορούν στη διάκριση της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης από την σύμβαση μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου. Αρχικά, καταφανή ένδειξη που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για σύμβαση μίσθωσης ξενοδοχείου υπάρχει όταν κύρια υποχρέωση του αντισυμβαλλομένου είναι η καταβολή στον ξενοδόχο κατ' έτος χρηματικού ποσού και μάλιστα ανεξάρτητα από τις πληρότητες του ξενοδοχείου και από τα έξοδα διαχείρισης, με δυνατότητα ετήσιας αναπροσαρμογής. Κι αυτό γιατί στη σύμβαση μίσθωσης, ο μισθωτής είναι εκείνος που καταβάλλει στον εκμισθωτή (ξενοδόχο) ετήσιο μίσθωμα σε αντίθεση με τη σύμβαση διαχείρισης, στην οποία ο ξενοδόχος καταβάλλει αμοιβή στο διαχειριστή ενώ ταυτόχρονα διατηρεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Επίσης, πρόκειται για σύμβαση μίσθωσης ξενοδοχείου όταν κύρια υποχρέωση του ξενοδόχου αποτελεί η παραχώρηση χρήσης και εκμετάλλευσης του και εφόσον αυτό δεν αναφέρεται ρητά, όπως συνέβη και στην υπό κρίση περίπτωση, τότε θα πρέπει να εξεταστεί αν συνάγεται με βάση τους όρους του συμφωνητικού. Εφόσον λοιπόν στο συμφωνητικό γίνεται αναλυτική περιγραφή των χώρων του ξενοδοχείου, ή αναφέρεται ότι κάθε δωμάτιο έχει όλα τα απαραίτητα έπιπλα τα οποία επιδείχτηκαν στο συμβαλλόμενο ο οποίος «τα βρήκε της αρεσκείας του», τότε οι όροι αυτοί συνηγορούν υπέρ της σύμβασης μίσθωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς στη σύμβαση διαχείρισης δεν ενδιαφέρει αν η επιχείρησης χαίρει της αποδοχής του διαχειριστή με την παραπάνω έννοια. Επιπροσθέτως, όροι που προσιδιάζουν περισσότερο στη σύμβαση μίσθωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι όταν στη σύμβαση γίνεται λόγος για εγγύηση, ότι τα κινητά και ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου είναι ελεύθερα παντός εν γένει βάρους, ότι υποχρεούται να διατηρήσει αυτά υπό το αυτό ως άνω καθεστώς καθ' όλη τη διάρκεια της συμφωνίας, ότι τα ακίνητα, επί των οποίων έχει ανεγερθεί το ξενοδοχειακό συγκρότημα, τυγχάνουν της αποκλειστικής κυριότητας, νομής

και κατοχής του αντισυμβαλλομένου, ή όπου αναφέρεται η υποχρέωση του αντισυμβαλλομένου να παραδώσει στον ξενοδόχο, κατά την λήξη ισχύος του συμφωνητικού, το ξενοδοχείο στην κατάσταση που βρισκόταν κατά το χρόνο παραλαβής του, αποκαθιστώντας με δαπάνες της οποιοδήποτε κινητό πράγμα ή εξοπλισμό καταστραφεί. Άλλοι όροι που προκρίνουν τη σύμβαση μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου έναντι της σύμβασης διαχείρισης επιχείρησης σύμφωνα με την παραπάνω νομολογία, είναι η υποχρέωση του αντισυμβαλλομένου με δαπάνες του να συντηρεί το κτίριο του ξενοδοχείου, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του και να ασφαρίζει όλα γενικώς τα κινητά περιουσιακά στοιχεία, συστατικά, παραρτήματα και τον εξοπλισμό του ξενοδοχείου έναντι κινδύνων πυρκαγιάς, τρομοκρατικών και άλλων παράνομων ενεργειών, καθώς και τους πελάτες του ξενοδοχείου έναντι κινδύνου κλοπής και για ζημίες έναντι τρίτων, όταν τη βαρύνουν όλα τα πρόστιμα και οι ποινές που τυχόν καταλογίζονται στον ξενοδόχο από τη λειτουργία του ξενοδοχείου και αφορούν παραβάσεις φορολογικής ή υγειονομικής ή εργατικής-τουριστικής νομοθεσίας, όταν ο αντισυμβαλλόμενος είναι ουσιαστικά ο εργοδότης όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, με εξουσία να προσλαμβάνει και να απολύει όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου και του γενικού διευθυντή και του διευθυντικού προσωπικού, καθώς και να καθορίζει τους όρους υπηρεσίας και αμοιβής του, ότι σε περίπτωση διακοπής της λειτουργίας του ξενοδοχείου και ανακλήσεως της αδειας λειτουργίας του ειδικού σήματος του Ε.Ο.Τ. συνεπεία φορολογικών, διοικητικών, ασφαλιστικών παραβάσεων του ξενοδόχου, αυτός είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει στον αντισυμβαλλόμενο ποινική ρήτρα. Επίσης όρος που αναφέρει ότι ο αντισυμβαλλόμενος θα υπεισέρχεται στα δικαιώματα και στις υποχρεώσεις του ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης που απορρέουν από την σύμβαση και δεν θα μπορεί να τη καταγγείλει για ορισμένο χρονικό διάστημα από τη μεταβίβαση, προσομοιάζει σε σύμβαση μίσθωσης και σε καμία περίπτωση σε σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επίσης, στοιχεία συνηγορούν υπέρ του ότι πρόκειται για σύμβαση μίσθωσης είναι το ότι συμφωνείται πως ο ξενοδόχος με τη σύμβαση θα αποξενώνεται από την κατοχή, τη χρήση και την εκμετάλλευση του ξενοδοχείου, όροι που επιτρέπουν σε εξουσιοδοτημένα στελέχη ανά τακτά χρονικά διαστήματα να εισέρχονται σε οποιοδήποτε μέρος του ξενοδοχείου για να ελέγχουν και να ενημερώνονται σχετικά με τη λειτουργία αυτού, όρος ότι επιτρέπεται, χωρίς αντίτιμο, ο ξενοδόχος να διατηρεί σε αποκλειστική διάθεση τη χρήση του γραφείου ή και των δωματίων, καθώς και ο όρος ότι η διαμονή όλων των μελών της οικογενείας του θα πραγματοποιείται με αντίστοιχη επιβάρυνση του αντισυμβαλλομένου ως προς την καθαριότητα, το φαγητό, τα ποτά. Αντίθετα, στις συμβάσεις διαχείρισης δεν συμπεριλαμβάνονται οι όροι αυτοί, ακριβώς γιατί ο ξενοδόχος παραμένει ιδιοκτήτης της επιχείρησης, διατηρώντας την κατοχή, χρήση και εκμετάλλευση

του ξενοδοχείου. Τέλος η παραπάνω νομολογία αναφέρει ότι σε περίπτωση που οι όροι της σύμβασης είναι τόσο περίπλοκοι ώστε να γίνεται λόγος για «μικτή σύμβαση», αυτή θα υπόκειται στις διατάξεις για τις εμπορικές μισθώσεις προσοδοφόρου αντικειμένου κατά τα άρθρα 574 και 638 ΑΚ, εφόσον την κύρια υποχρέωση του ξενοδόχου αποτελεί η παραχώρηση της χρήσης του ξενοδοχείου (κύρια παροχή) έναντι ανταλλάγματος το οποίο του καταβάλλει ο αντισυμβαλλόμενος.

3.2 Διάκριση από άλλες συγγενείς συμβάσεις.

Σύμβαση δικαιόχρησης (franchising).

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η διάκριση της σύμβασης δικαιόχρησης από τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, καθώς αποτελούν αμφοτέρως συμβάσεις συνάπτει ο ξενοδόχος προκειμένου για τη διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησής του όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο και συχνά συγχέονται μεταξύ τους.

Ένας γενικός ορισμός της σύμβασης δικαιόχρησης αποτελεί ότι πρόκειται για μια σύμβαση μάρκετινγκ, που συνάπτεται μεταξύ ενός παραγωγού ή μεγαλεμπόρου που ονομάζεται δότης (δικαιοπάροχος) και ενός τρίτου που χαρακτηρίζεται λήπτης (δικαιοδόχος), σύμφωνα με την οποία ο δότης παρέχει στο λήπτη πέραν του εμπορεύματος και της πρώτης ύλης, τον τρόπο οργάνωσης και την τεχνογνωσία της επιχείρησής του (know how) , τη γνώση και την πείρα στην παραγωγή και τη διάθεση ορισμένου προϊόντος. Μέσω της σύμβασης αυτής ο δότης επιτυγχάνει την διεύρυνση του δικτύου διανομής των προϊόντων του, ενώ ο λήπτης δημιουργεί ένα ομοιόμορφο δίκτυο διανομής, μέσω της εφαρμογής όμοιας τακτικής πωλήσεων και ομοιόμορφης εμφάνισης της αλυσίδας των καταστημάτων του³⁹, ενώ τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει αφορούν στην πιστοποίηση των υπηρεσιών που εγγυάται η συγκεκριμένη επωνυμία υπό την οποία περιβάλλεται, στην προσέλκυση πελατείας, στην εξασφάλιση διαφήμισης και στην αξιοποίηση της τεχνογνωσίας που διαθέτει ο δικαιοπάροχος.⁴⁰ Ως

³⁹ Οι περισσότερες λήπτριες εταιρίες, ενώ δε συνδέονται με κάποιο συμβατικό δεσμό μεταξύ τους, βρίσκονται υπό τη διαρκή παρακολούθηση του δότη, ο οποίος τις καθοδηγεί και τους υποδεικνύει τις τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις ώστε να αναπτύξουν τις πωλήσεις τους, με σκοπό να δημιουργήσουν αξία στον πελάτη επεκτείνοντας έτσι αυτός παράλληλα το δίκτυο διανομής του.

⁴⁰ Λογοθέτης Μιλτιάδης, ο.π, σελ. 259.

προς τη νομική της φύση, η σύμβαση δικαιόχρησης δεν είναι επώνυμη σύμβαση, αλλά θεωρείται όπως και η σύμβαση διαχείρισης μικτή σύμβαση, στην οποία συνενώνονται περισσότερα είδη συμβάσεων και συγκεκριμένα της μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου, της σύμβασης παροχής υπηρεσιών και της σύμβασης εντολής.

Επομένως, με βάση τα παραπάνω, με τη σύμβαση δικαιόχρησης παραχωρείται η χρήση δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας στον δικαιοδόχο-αγοραστή και έτσι αυτός μπορεί να χρησιμοποιεί το σήμα-επωνυμία του δικαιοπαρόχου-πωλητή. Ειδικότερα, με μια σύμβαση δικαιόχρησης στον ξενοδοχειακό κλάδο παραχωρείται η επωνυμία, το know how και το σύστημα κρατήσεων και παγκόσμιων πωλήσεων. Εδώ ακριβώς έγκειται και η σημαντικότερη ομοιότητα της με τη σύμβαση διαχείρισης, ήτοι ως προς το δανεισμό άυλων αγαθών που πραγματοποιείται επίσης με τη σύμβαση διαχείρισης εφόσον αυτή συμπεριλαμβάνει στο περιεχόμενό της τη σύμβαση παραχώρησης τεχνογνωσίας (know how), σύμβαση παραχώρησης χρήσης άυλων αγαθών όπως το σήμα (licensing) ακόμα και την ίδια τη σύμβαση δικαιόχρησης (fransising). Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, η σύμβαση διαχείρισης διαθέτει ευρύτερο περιεχόμενο από τη σύμβαση δικαιόχρησης, που συνίσταται επιπλέον στην διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς ο διαχειριστής που ενδεχομένως να έχει παραχωρήσει και τα παραπάνω άυλα αγαθά στο ξενοδόχο, δεν προωθεί απλώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω ενός δικτύου όπως συμβαίνει στη σύμβαση δικαιόχρησης, αλλά συνάμα ενεργεί ο ίδιος τις διαχειριστικές πράξεις. Αντίθετα, στη σύμβαση δικαιόχρησης ο δικαιοπάροχος δεν αναλαμβάνει την υλοποίηση των άυλων αγαθών που παραχωρεί στον δικαιοδόχο αγοραστή, απλώς του διαθέτει την οργανωτική υποδομή και θέτει τα πρότυπα με βάση τα οποία αυτή θα πρέπει να λειτουργήσει. Στο πλαίσιο αυτό, επειδή συχνά η τεχνογνωσία είναι αρκετά περίπλοκη, ενδεχόμενα να ο ιδιοκτήτης να διορίσει μια τρίτη εταιρία προκειμένου να την εφαρμόσει, ή αφού συνάψει σύμβαση δικαιόχρησης να καταρτίζει μετέπειτα και σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, προκειμένου αυτή να υλοποιηθεί τελικά από το διαχειριστή.

Συμβάσεις παροχής βοηθητικών υπηρεσιών.

Όπως και η σύμβαση διαχείρισης, έτσι και οι συμβάσεις παροχής βοηθητικών υπηρεσιών αποτελούν μορφή διεπιχειρησιακής συνεργασίας, η οποία εξασφαλίζεται μέσω σύναψης σύμβασης. Τέτοιας μορφής είναι η παροχή επιχειρηματικών συμβουλών (consulting), η σύμβαση εγκατάστασης εταιρίας (domiciliation) και η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Μια πρωτεύουσας σημασίας διάκριση της σύμβασης διαχείρισης αποτελεί ο διαχωρισμός της σύμβασης διαχείρισης από τη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών

συμβουλών (consulting). Η σύμβαση consulting παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, ιδιαίτερα με τη μορφή «Management Consulting» στην οποία παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τη διοίκηση μιας επιχείρησης, οπότε ο σύμβουλος πέραν της προετοιμασίας, της αυτοψίας και του σχεδιασμού προβαίνει στη πραγματοποίηση και αξιολόγηση των συμβουλών που παρέχει στον αποδέκτη (ξενοδόχο).⁴¹ Ωστόσο, στη βασική της μορφή, η σύμβαση consulting διαφέρει ως προς το αντικείμενο και το σκοπό της από τη σύμβαση διαχείρισης: ο σύμβουλος παρέχει έναντι ανταλλάγματος συμβουλές εμπορικού, επιχειρηματικού ή τεχνικού χαρακτήρα στον αποδέκτη, ενώ δεν αναλαμβάνει επιχειρηματική ευθύνη ούτε συμμετέχει στη σύναψη συμβάσεων που συνακόλουθα καταρτίζει ο τελευταίος. Εν προκειμένω λοιπόν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση απευθύνεται σε τρίτο προς αξιοποίηση των εξειδικευμένων γνώσεων του, ο τρίτος όμως δεν υπεισέρχεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα του ξενοδόχου, παρά μόνο του παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, χωρίς να προβαίνει ο ίδιος στην πραγμάτωση των προτάσεών του. Η βασική υποχρέωση του συμβούλου εξαντλείται στην διατύπωση της γνώμης του για ένα ζήτημα που αφορά τη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, προκειμένου ο ξενοδόχος, εφόσον συμφωνεί, να προχωρήσει σε μια ορισμένη ενέργεια. Αντίθετα μέσω της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, ο διαχειριστής, αναλαμβάνει ο ίδιος τη διοίκηση του ξενοδοχείου. Χαρακτηριστικό επίσης είναι το γεγονός ότι στη σύμβαση consulting, ο σύμβουλος (consultant) δεν εμφανίζεται στις συναλλαγές με τρίτους, ενώ ο διαχειριστής (manager) λειτουργεί ως αντιπρόσωπος της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Όσον αφορά τη σύμβαση εγκατάστασης εταιρίας (domiciliation), μια τρίτη εταιρία αναλαμβάνει τη διεύθυνση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και παρέχει ταυτόχρονα τα γραφεία της για την αλληλογραφία και τις εμπορικές συναλλαγές της, ορισμένες φορές ακόμα και την εταιρική έδρα για τις νομικές της ανάγκες της καθώς και την γραμματειακή υποστήριξη. Εν προκειμένω, ενώ σε μια πρώτη ανάγνωση οι πράξεις που ασκεί ενδεχομένως να ομοιάζουν με πράξεις διοίκησης της αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης, η σύμβαση εγκατάστασης διαφέρει ουσιαστικά από τη σύμβαση διαχείρισης, καθώς σε αυτή ο διαχειριστής αναλαμβάνει τη διαχείριση καθ' ολοκληρία ή κατά ένα οικονομικά και λειτουργικά αυτόνομο τμήμα της και όχι μια μερικότερη-βοηθητική λειτουργία, αυτή της παροχής χώρου προς υποστήριξη και διευκόλυνση της λειτουργίας της, όπως συμβαίνει στη σύμβαση εγκατάστασης.

⁴¹ Τότε υπάρχει ουσιαστικά ταύτιση της σύμβασης consulting με τη σύμβαση διαχείρισης επιχείρησης, Γεωργιάδης Απόστολος, ο.π σελ. 301.

Τέλος, μια ακόμα σύμβαση παροχής βοηθητικών υπηρεσιών που διακρίνεται από τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Πρόκειται για μια σύμβαση η οποία συνάπτεται μεταξύ ενός κατ' επάγγελμα προμηθευτή αγαθών ή υπηρεσιών και ενός πράκτορα επιχειρηματικών απαιτήσεων, που συνήθως είναι τράπεζα είτε θυγατρική τράπεζας είτε ανώνυμη εταιρία, που αναλαμβάνει έναντι αμοιβής υπηρεσίες σχετικές με την παρακολούθηση και είσπραξη μιας ή μέρους ή τους συνόλου των απαιτήσεων του προμηθευτή, ιδιαίτερα από συμβάσεις πώλησης αγαθών, παροχής υπηρεσιών σε τρίτους ή εκτέλεση έργων, κατά τα οριζόμενα στο ελληνικό δίκαιο στο άρθρο 1 παρ.1 Ν.1905/1990. Συνεπώς διαφέρει ως προς τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης όχι μόνο ως προς τα αντισυμβαλλόμενα μέρη, καθώς ο ένας αντισυμβαλλόμενος είναι κατ' επάγγελμα προμηθευτής και ο έτερος τράπεζα νόμιμα εγκατεστημένη στη χώρα καθώς και ανώνυμη εταιρία που έχει ως αποκλειστικό σκοπό την πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων,⁴² αλλά και ως προς τον ειδικότερο σκοπούς που επιδιώκει (χρηματοδοτικούς, ασφαλιστικούς και διαχειριστικούς), χωρίς να πραγματοποιείται ανάληψη της συνολικής διαχείρισης του ξενοδοχείου ή ενός αυτόνομου τμήματος λειτουργίας του στην περίπτωση αυτή.

Σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας:

Ενώ μια σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει και την προώθηση των προϊόντων του δότη στην αγορά προκειμένου για την αποτελεσματικότερη διοίκηση, διακρίνεται από τη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας (ή αλλιώς εξουσιοδοτημένης διανομής), καθώς στην τελευταία απαιτείται η ύπαρξη ενός οργανωμένου δικτύου διανομής για την σύναψή της. Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης για την μεταξύ τους διάκριση ότι στη σύμβαση διαχείρισης πρωταρχικός σκοπός είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της διοίκησης και μόνο συμπληρωματικά προς το σκοπό αυτό δύναται να συμφωνηθεί η προώθηση προϊόντων στην αγορά. Ως εκ τούτου, ο διαχειριστής συμβάλλεται προς την επίτευξη των στόχων για λογαριασμό της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ στις συμβάσεις εμπορικής αντιπροσωπείας ο διανομέας συμβάλλεται στο όνομά και για λογαριασμό του ίδιου, αναλαμβάνοντας συνάμα και τον επιχειρηματικό κίνδυνο, σε αντίθεση με τη σύμβαση διαχείρισης στην οποία ο επιχειρηματικός κίνδυνος διατηρείται στην πλευρά του ξενοδόχου.

Σύμβαση διεύθυνσης επιχείρησης (Betriebsführungsvertrag):

⁴²Γεωργιάδης Αστέριος, ο.π, σελ. 284.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης με τη σύμβαση διεύθυνσης επιχείρησης (Betriebsführungsvertrag), η οποία αποτελεί μιν μορφή της σύμβασης διαχείρισης, ωστόσο εντοπίζεται στο πλαίσιο συνδεδεμένων επιχειρήσεων (ομίλων επιχειρήσεων), οι οποίοι απαρτίζονται από επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν οικονομική ενότητα μεταξύ τους και συνάμα νομική αυτοτέλεια η καθεμία, ενώ τίθενται υπό ενιαία διεύθυνση. Στην περίπτωση λοιπόν κατά την οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί όμιλο επιχειρήσεων, η μητρική εταιρία είναι αυτή που διευθύνει και έχει υπό την αποκλειστική δικαιοδοσία της τις θυγατρικές, ασκώντας την επιχειρηματική πολιτική και λαμβάνοντας η ίδια τις επιχειρηματικές αποφάσεις, έχοντας τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις υπό την αποκλειστική εξουσία της και διοικώντας τις, με βάση ακριβώς τη σύμβαση διεύθυνσης. Εν προκειμένω, θα πρέπει να γίνει μια βασική διάκριση: στον όμιλο επιχειρήσεων πραγματοποιείται διεύθυνση των θυγατρικών επιχειρήσεων από τη μητρική, η οποία τις εξουσιάζει και παράλληλα είναι αυτή που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και χαράσσει την επιχειρηματική πολιτική. Συνεπώς, η σύμβαση διεύθυνσης επιχείρησης αποτελεί μια σύμβαση μέσω της οποίας ασκείται επιχειρησιακή πολιτική στο εσωτερικό του ομίλου και συνεπώς η «αναθέτουσα» αυτή διοίκηση των συνδεδεμένων επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να συγχέεται με τη διοίκηση η οποία ανατίθεται σε τρίτο-διαχειριστή, ο οποίος διαθέτει οργανικές εξουσίες και πραγματοποιεί πράξεις διαχείρισης υπό τις οδηγίες και την εποπτεία της αναθέτουσας.

Σύμβαση Εμπίστευσης (trust):

Η σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης διακρίνεται από τη σύμβαση εμπίστευσης (trust) , καθώς έχουν παντελώς διαφορετικό αντικείμενο: με τη σύμβαση εμπίστευσης παραδίδονται σε εταιρίες με εχέγγυα διαχειριστικής ικανότητας (για παράδειγμα τράπεζες), χρηματικά κεφάλαια (trust funds), τα οποία και αποτελούν το αντικείμενο διοίκησης και διαχείρισης, με σκοπό να αυξηθούν και παράλληλα να αξιοποιηθούν προς όφελος του κύριού τους ή κάποιου τρίτου.⁴³ Αντίθετα, στη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης βασικό αντικείμενο είναι η διοίκηση της εταιρίας ολόκληρης ή ενός αυτοτελούς τμήματός λειτουργίας της και όχι αποκλειστικά των χρηματικών της κεφαλαίων.

⁴³Γεωργιάδης Σταύρος, ο.π, σελ. 605.

3.3 Διάκριση από συμβάσεις τουριστικού δικαίου που συνάπτει ο ξενοδόχος.

Ξενοδοχειακή Σύμβαση (Hotel Contract):

Όσον αφορά τη ξενοδοχειακή σύμβαση, η οποία αποτελεί την πιο σημαντική ιδιωτική σύμβαση την οποία συνάπτει ο ξενοδόχος, αυτή χαρακτηρίζεται από έλλειψη σχετικής κωδικοποίησης και πολυνομία ενώ η ασάφεια των όρων της δυσχεραίνει περαιτέρω την εξαγωγή συμπερασμάτων, την αναζήτηση των κατάλληλων προστατευτικών μηχανισμών και εν προκειμένω, τη διάκρισή της από τη σύμβαση διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ένας ορισμός της ξενοδοχειακής σύμβασης εντοπίζεται στο άρθρο 1 του Κώδικα Συμπεριφοράς (HORTEC/ECTAA) που διέπει τις σχέσεις μεταξύ Διοργανωτών-Ταξιδιωτικών Πρακτόρων και Ξενοδόχων στην Ευρωπαϊκή Ένωση,⁴⁴ σύμφωνα με τον οποίο «Ξενοδοχειακή σύμβαση είναι η σύμβαση με την οποία ένα ξενοδοχείο συμφωνεί με έναν ταξιδιωτικό πράκτορα να παράσχει ξενοδοχειακές υπηρεσίες». Μάλιστα, πρόκειται για μια σχέση τριπρόσωπη, με συμβαλλόμενα μέρη τον ξενοδόχο, τον τουριστικό πράκτορα και τον τουρίστα-πελάτη, καθώς μέσω αυτής ο ξενοδόχος «συμβάλλεται με έναν τουριστικό πράκτορα αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να του παράσχει ξενοδοχειακές υπηρεσίες είτε για συγκεκριμένο είτε σε προσδιορισμένο κατά ανώτατο και κατώτατο όριο αριθμό/ποσοστό εναλλασσόμενων (συνήθως μη κατονομαζόμενων-άγνωστων ακόμη και για τα δύο μέρη) πελατών του τελευταίου, εντός μίας ή περισσότερων τουριστικών περιόδων».⁴⁵ Πρόκειται κατά συνέπεια για μια ενοχική, αμφοτεροβαρή, υποσχετική και διαρκή σύμβαση με μικτή νομική φύση με προέχοντα το χαρακτήρα της μίσθωσης και με εμπορικό χαρακτήρα, η οποία έχει ως αντικείμενο την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών εκ μέρους του πράκτορα στους πελάτες του τελευταίου.

Η ξενοδοχειακή σύμβαση εμφανίζεται στη συναλλακτική πρακτική με δύο μορφές: τη Σύμβαση Αποκλειστικής Δέσμευσης, άλλως Εγγυημένης ή Βέβαιης κράτησης

⁴⁴ Διεθνή κείμενα όπως ο Κώδικας συμπεριφοράς ECTAA/HORTEC και η Διεθνής σύμβαση Ξενοδοχίας παρέχουν ένα σύνολο υποδεικνυόμενων ρυθμίσεων, οι οποίες ωστόσο δεν είναι δεσμευτικές, καθώς αποτελούν «συμφωνίες κυρίων», με μεγάλη ωστόσο σημασία για τις ξενοδοχειακές συμβάσεις καθώς θέτουν τις αρχές της συναλλακτικής συμπεριφοράς των συμβαλλομένων και αποτελούν «εργαλεία» διαμόρφωσης του περιεχομένου των ξενοδοχειακών συμβάσεων και ερμηνείας τους, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη διαμόρφωση ομοιομορφίας και ασφάλειας δικαίου, Διβριώτη Άρτεμις, ο.π, σελ. 75

⁴⁵ Διβριώτη Άρτεμις, , ο.π, σελ. 42.

(Guarantee ή Commitment), όπως αυτή συναντάται στο ελληνικό δικαιοσύστημα άρθρο 8 Ν 1652/1986 και στη Σύμβαση Μερικής Δέσμευσης ή Κατά Μερίδιο ή Υπό Προειδοποίηση (Allotment), η οποία περιγράφεται στα άρθρα 11 επομ. του Κανονισμού Σχέσεων Ξενοδόχων-Πελατών. Στην πρώτη περίπτωση, ο ξενοδόχος αναλαμβάνει την υποχρέωση να παράσχει στον τουριστικό πράκτορα τον συμφωνηθέντα αριθμό κλινών και τις συναφείς ξενοδοχειακές υπηρεσίες για την περίοδο που έχουν συμφωνήσει, ενώ ο τελευταίος του οφείλει το συμφωνηθέν τίμημα, ανεξάρτητα μάλιστα εάν οι πελάτες του έκαναν πράγματι χρήση των δωματίων. Στη σύμβαση Υπό Προειδοποίηση (Allotment), η οποία αποτελεί και τη συνήθη μορφή ξενοδοχειακής σύμβασης που συνάπτουν οι ξενοδόχοι, συμφωνείται καταρχήν η μίσθωση κατώτερου αριθμού κλινών κατά μια χρονική περίοδο για πελάτες που εναλλάσσονται και παράλληλα συμφωνείται η μίσθωση ενός ανώτατου αριθμού κλινών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Κατά συνέπεια, στην περίπτωση αυτή συμφωνούνται δύο ακρότατα όρια: Ο ξενοδόχος υποχρεούται να διατηρεί δεσμευμένο το ανώτατο όριο των κλινών, υποχρεούμενος σε αποζημίωση εφόσον δεν το έχει διαθέσιμο στον αντισυμβαλλόμενο του, ενώ ο πράκτορας υποχρεούται να καταβάλλει το τίμημα μονάχα για τις κλίνες που πράγματι χρησιμοποίησαν οι πελάτες του, υποχρεούμενος σε αποζημίωση μόνο αν δεν καλύψει το συμφωνηθέν κατώτατο όριο.

Με βάση τα παραπάνω, είναι ευχερής η διάκριση της ξενοδοχειακής σύμβασης από τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η ξενοδοχειακή σύμβαση αποτελεί κινητήριο δύναμη της «χονδρικής μίσθωσης των ξενοδοχειακών κλινών και παροχής συναφών τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες του τουριστικού πράκτορα-διοργανωτή ταξιδιών»,⁴⁶ σε αντίστιξη με τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχείου που αποτελεί μέσο διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ομοιάζουσα με τη ξενοδοχειακή σύμβαση ως προς το στοιχείο της μίσθωσης που υπεισέρχεται στη νομική φύση και των δύο αυτών συμβάσεων. Εύκολα διαπιστώνεται επίσης ότι διαφέρουν ως προς τα συμβαλλόμενα μέρη: ενώ και στις δύο περιπτώσεις συμβάλλεται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην πρώτη περίπτωση αντισυμβαλλόμενος είναι ο τουριστικός πράκτορας ενώ στη δεύτερη, μεμονωμένος διαχειριστής ή συνηθέστερα εταιρία διαχείρισης. Επιπλέον οι δύο συμβάσεις διακρίνονται ως προς το περιεχόμενο τους, καθώς οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες που παρέχει ο τουριστικός πράκτορας στην περίπτωση της ξενοδοχειακής σύμβασης στοχεύουν στην επίτευξη πληρότητας δωματίων και δεν αποτελούν υπηρεσίες διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως συμβαίνει στη σύμβαση διαχείρισης. Κατά συνέπεια, η ξενοδοχειακή σύμβαση δεν

⁴⁶ Διβριώτη Άρτεμις, ο.π., σελ. 45.

παρουσιάζει ιδιαίτερες ομοιότητες με τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, ώστε να τίθεται ζήτημα σύγκρισής τους, καθώς επίσης η σύναψη σύμβασης διαχείρισης αποτελεί στρατηγική απόφαση του ξενοδόχου με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου, πραγματοποιούμενη μεταξύ αυτού και ενός διαχειριστή, ενώ ο ξενοδόχος συνάπτει ξενοδοχειακές συμβάσεις με τουριστικούς πράκτορες προς παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών στους πελάτες του τελευταίου. Συνακόλουθα, στη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν βρίσκουν εφαρμογή οι προαναφερόμενες διατάξεις του που ρυθμίζουν τη ξενοδοχειακή σύμβαση.

Σύμβαση Ξενίας:

Ως σύμβαση ξενίας ορίζεται «η σύμβαση που πραγματοποιείται μεταξύ του ξενοδόχου και μεμονωμένου πελάτη ή ομάδας πελατών μέσω τρίτου (ταξιδιωτικού πράκτορα ή ταξιδιωτικού γραφείου) ή χωρίς την παρεμβολή του, με σκοπό την άμεση παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών». ⁴⁷ Στο ελληνικό δικαιοσύστημα, ρυθμίζεται από τον Κανονισμό σχέσεων ξενοδόχων-πελατών (άρθρα 1-10, 14,17,19-26) και από τον Αστικό Κώδικα και κυρίως από τα 574 επ. και 834 επ. ΑΚ. Πρόκειται για μια ενοχική, υποσχετική, αμφοτεροβαρή, διαρκή και μικτή σύμβαση, με προέχοντα το χαρακτήρα της μίσθωσης.

Όπως και στη περίπτωση της ξενοδοχειακής σύμβασης, υπάρχουν μείζονες διαφορές με τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχείου οι οποίες αφορούν τόσο τα συμβαλλόμενα μέρη όσο και το περιεχόμενο των δύο συμβάσεων που συνάπτει ο ξενοδόχος, καθιστώντας και εν προκειμένω ευχερή τη μεταξύ τους διάκριση: η σύμβαση ξενίας αποτελεί σύμβαση παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών μεταξύ των ξενοδόχων και αυτών που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες αυτές (πελάτες-καταναλωτές), εντασσόμενη στη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, σε αντίθεση με τη σύμβαση διαχείρισης η οποία αποτελεί μέθοδο διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης από τρίτο διαχειριστή που διαθέτει τεχνογνωσία, με τον οποίο συμβάλλεται ο ξενοδόχος προκειμένου να του παράσχει υπηρεσίες διαχείρισης της ξενοδοχειακής του επιχείρησης.

Σύμβαση Χρονομεριστικής Μίσθωσης (Time-sharing):

Στο ελληνικό δικαιοσύστημα και συγκεκριμένα κατά τα οριζόμενα στο το άρθρο 1 του νόμου Ν.1652/1986 ορίζεται ότι «*Με τη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης ο εκμισθωτής αναλαμβάνει την υποχρέωση να παραχωρεί κατ' έτος στο μισθωτή κατά τη*

⁴⁷ Διβριώτη Άρτεμις, ο.π, σελ. 46.

διάρκεια της σύμβασης τη χρήση τουριστικού καταλύματος και να παρέχει σ' αυτόν συναφείς υπηρεσίες για καθορισμένο από τη σύμβαση χρονικό διάστημα και ο μισθωτής να καταβάλλει το μίσθωμα που συμφωνήθηκε»⁴⁸ Να σημειωθεί ότι μόνο ένα ποσοστό της μονάδας μπορεί να υπαχθεί σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης, ποσοστό που δεν θα πρέπει να υπερβαίνει συγκεκριμένα όρια δυναμικότητας, όπως αυτά καθορίζονται στη Υπουργική Απόφαση (Υ.Α) (μερική υπαγωγή στο time sharing), και μάλιστα εκμισθώνονται μόνο χώροι που αφορούν σε διαμονή (δωμάτια, σουίτες), και όχι κοινόχρηστοι ή χώροι ειδικής χρήσης. Τα συμβαλλόμενα μέρη αποτελούν αφενός ο εκμισθωτής, ο οποίος μπορεί να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο και δεν είναι απαραίτητο να είναι κύριος του ακινήτου και ο μισθωτής, ο οποίος επίσης μπορεί να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Μεταξύ των συμβαλλομένων παρεμβάλλεται δε και ένα τρίτο πρόσωπο, η επιχείρηση προώθησης/πραγματοποίησης πωλήσεων δικαιωμάτων χρονομεριστικής χρήσης καταλυμάτων, με αποτέλεσμα να εφαρμόζονται εν προκειμένω ο διατάξεις περί εντολής και η νομοθεσία περί εμπορικής αντιπροσωπίας. Χαρακτηριστικό στοιχείο της αποτελεί επιπλέον η περιοδικότητα της παροχής του εκμισθωτή, καθώς σύμφωνα με τα παραπάνω, η παραχώρηση της χρήσης του καταλύματος και των συναφών ξενοδοχειακών υπηρεσιών γίνεται κατά ορισμένα κατ' έτος χρονικά διαστήματα, τα «χρονομερίδια». Ως προς το είδος της, συνιστά ιδιαίτερη μορφή μίσθωσης τουριστικού καταλύματος και αποτελεί μικτή σύμβαση (στην οποία συνυπάρχουν η σύμβαση μίσθωσης και η σύμβαση παροχής υπηρεσιών), που αποσκοπεί ωστόσο στη μίσθωση τουριστικού καταλύματος με παράλληλη παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ώστε να τυγχάνουν εφαρμογής τυγχάνουν οι ειδικές διατάξεις της ξενοδοχειακής νομοθεσίας, ενώ συναπαρτίζεται από στοιχεία που της προσδίδουν εμπράγματο χαρακτήρα.⁴⁹

Η μακρόχρονη διάρκεια της σύμβασης του time sharing⁵⁰ και η ύπαρξη τρίτου που αναλαμβάνει την προώθηση των δωματίων η οποία συνιστά πράξη διαχείρισης, αποτελούν κοινά στοιχεία με τη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης που ενδεχομένως να οδηγούν σε σύγχυση των δύο αυτών συμβάσεων που συνάπτει ο

⁴⁸ Η σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης συνάπτεται από 3 έως 60 χρόνια. Με το Π.Δ 182/99 που εκδόθηκε προς συμμόρφωση με την κοινοτική οδηγία για την προστασία αγοραστών time sharing, μεταβλήθηκε ο ελάχιστος χρόνος διάρκειας της σύμβασης από τα 6 στα 3 χρόνια, Ευθυμιάτου - Πουλάκου Αντωνία, 2003, «ΤΟ TIME SHARING ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ, ΣΥΜΒΑΣΗ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ», Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, σελ. 215.

⁴⁹ Διβριώτη Άρτεμις, ο.π, σελ. 52.

⁵⁰ Πρόκειται για τις λεγόμενες «Time share marketing companies», Α.Ευθυμιάτου-Πουλάκου, ο.π, σελ. 208.

ξενοδόχος. Ωστόσο οι εν λόγω συμβάσεις διαφέρουν τόσο ως προς τα συμβαλλόμενα μέρη, όσο και ως προς το αντικείμενό τους. Η σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης συνάπτεται με τον μισθωτή, παρεμβληθείσης της επιχείρησης προώθησης πωλήσεων δικαιωμάτων χρονομεριστικής χρήσης των καταλυμάτων, και όχι με τρίτο-διαχειριστή, ούτε έχει ως αντικείμενο την διοίκηση της επιχείρησης, αλλά την ανά έτος κατά συγκεκριμένες περιόδους μίσθωση τουριστικού καταλύματος και την παροχή συναφών ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, ενώ η υπαγωγή των καταλυμάτων σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης κατά τα ανωτέρω αποτελεί τρόπο εκμετάλλευσής του εκ μέρους του ξενοδόχου, η συνομολόγηση σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί ανάθεση της διοίκησης της επιχείρησης σε τρίτο παρέχοντάς του ευρύτερες εξουσίες σε σχέση με αυτές που παρέχονται στην εταιρία που μεσολαβεί απλώς για την ανταλλαγή καταλυμάτων στο πλαίσιο σύναψης σύμβασης χρονομεριστικής μίσθωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

4.1 Άλλοι τρόποι διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Ο ξενοδόχος ως ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιδιώκει ώστε να την εκμεταλλεύεται με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να επιτυγχάνεται η όσον το δυνατόν αποδοτικότερη λειτουργία της. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα τη διαχειρίζεται. Πέραν της δυνατότητας σύναψης σύμβασης διαχείρισης, ο ξενοδόχος δύναται να επιλέξει ανάμεσα σε άλλες δύο μεθόδους διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησής του: είτε να συνενώσει στο πρόσωπό του την ιδιότητα του ιδιοκτήτη από κοινού με αυτή του διαχειριστή, είτε να συνάψει σύμβαση δικαιόχρησης (franchising).

Στην πρώτη περίπτωση όπου ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου που επιθυμεί να είναι ο ίδιος και διαχειριστής του, αυτός διατηρεί τον πλήρη έλεγχο των καθημερινών λειτουργιών του, διοικώντας και διευθύνοντάς το. Πλέον μόνο σε εμβληματικές επιχειρήσεις ο ξενοδόχος συγκεντρώνει στο πρόσωπό του πέρα από την ιδιότητα του ιδιοκτήτη και αυτή του διαχειριστή, ενώ ο τρόπος αυτός διαχείρισης φθίνει στις χώρες της Ευρώπης καθώς και στις Η.Π.Α.

Αναφορικά με την επιλογή ως τρόπου διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης τη σύναψη σύμβασης δικαιόχρησης (franchising), η πρακτική αυτή είναι περισσότερο διαδεδομένη στις Η.Π.Α όπου και εγκαινιάστηκε το πρώτο σύστημα ξενοδοχείων που χρησιμοποιούσαν ως σύστημα εκμετάλλευσης τη δικαιόχρηση, ενώ αργότερα η σημασία της άρχισε να αναγνωρίζεται και στον Ευρωπαϊκό χώρο. Επίσης, ο θεσμός της δικαιόχρησης ως τρόπου διαχείρισης γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη σε ξενοδοχειακές μονάδες που διέθεταν τις κατάλληλες προδιαγραφές, οι οποίες συνίστανται στην ύπαρξη ενός ελαχίστου επιπέδου ποιότητας (minimum standards quality), προκειμένου αυτές να συμβληθούν με διεθνείς ξενοδοχειακές επωνυμίες όπως για παράδειγμα οι Best Western International, Sofitel, Small Luxury Hotels of the World, Leading Hotels of the World κ.α⁵¹. Ειδικότερα στη δικαιόχρηση ο ξενοδόχος υιοθετεί, έναντι βέβαια ανταλλάγματος, την επωνυμία και το εμπορικό σήμα του δικαιοπαρόχου, ο οποίος διαθέτει την κατάλληλη οργανωτική υποδομή, με τον ξενοδόχο να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα της

⁵¹ Λογοθέτης Μιλτιάδης, ο.π., σελ. 259.

επωνυμίας του (που συνίστανται κατά κύριο λόγο στην πιστοποίηση των υπηρεσιών που εγγυάται η επωνυμία, στην προσέλκυση πελατείας υψηλού εισοδήματος, στη διαφήμιση μέσω των μηχανισμών της δικαιοπαρόχου, στην προώθηση των πωλήσεων μέσω ενός διεθνούς συστήματος κρατήσεων και στην παροχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας από τον δικαιοπάρχο).⁵² Έν προκειμένω ο ξενοδόχος διατηρεί τόσο την ιδιοκτησία όσο και την διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησής του, εξασφαλίζοντας ωστόσο παράλληλα στο δότη ότι θα λειτουργεί με βάση τις προδιαγραφές που εκείνος απαιτεί ενταγμένος στο σύστημα κρατήσεων του και αξιοποιώντας τις υπηρεσίες πωλήσεων και την τεχνογνωσία του, φέροντας συγχρόνως τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Συνεπώς με τον τρόπο αυτό ενώ ο ξενοδόχος διατηρεί κατά τα ανωτέρω την διαχείριση της ξενοδοχειακής του επιχείρησης, δεν έχει απεριόριστο δικαίωμα προς τούτο καθώς περιορίζεται από τα επίπεδα ποιότητας που του επιβάλλει ο δικαιοπάρχος του στο πλαίσιο της σύμβασης δικαιόχρησης.

4.2 Παράγοντες επιλογής του τρόπου διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Όσον αφορά την επιλογή ανάμεσα στο καθεστώς ιδιοκτήτη-διαχειριστή ή στη σύναψη σύμβασης δικαιόχρησης ως τρόπου διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τόσο οι αναπτυσσόμενες όσο και οι αναπτυγμένες χώρες είναι περισσότερο υποστηρικτικές υπέρ των συμβάσεων δικαιόχρησης παρά του καθεστώτος στο οποίο οι ξενοδόχοι είναι παράλληλα και διαχειριστές της επιχείρησής τους, παρόλο που το αντίτιμο που συμφωνείται στο πλαίσιο της σύμβασης δικαιόχρησης είναι σχετικά υψηλό.

Περισσότερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το δίλημμα του ξενοδόχου αν προκειμένου για τη διαχείριση της επιχείρησής του με σκοπό τη διεθνή της εξάπλωση, θα συνάψει σύμβαση δικαιόχρησης⁵³ ή σύμβαση διαχείρισης. Οι παράγοντες που τελικά θα καθορίσουν αυτή του την επιλογή αφορούν στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένου σε ικανότητες μη δυνάμενες να αντιγραφούν, στη διαθεσιμότητα διαχειριστικών ικανοτήτων και ικανών επενδυτών στην αγορά της

⁵² Λογοθέτης Μιλτιάδης, ο.π., σελ. 259.

⁵³ Σε γενικές γραμμές, συνηθίζεται σε μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που προσφέρουν περιορισμένες υπηρεσίες, ενώ σε μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία είναι σπάνια η σύναψή της.

αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης και στο βαθμό ανάπτυξης του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος.⁵⁴

Κατ' αρχάς, κρίσιμη είναι η διάγνωση περί στήριξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε ικανότητες μη δυνάμενες να αντιγραφούν και μάλιστα κατά πόσο είναι αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό για την επιχείρηση: όσο μεγαλύτερη είναι η σημασία του, τόσο πιο κυρίαρχο καθίσταται αυτό το κριτήριο επιλογής μεταξύ των δύο και τόσο πιο πιθανή είναι η σύναψη σύμβασης διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε σχέση με τη σύναψη σύμβασης δικαιόχρησης. Κι αυτό γιατί η «μεταφορά» ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένου σε μοναδικές ικανότητες μέσω σύμβασης δικαιόχρησης δεν είναι τόσο ασφαλής και ενδέχεται να οδηγήσει τελικά σε απώλεια του. Από την άλλη αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται σε ικανότητες που μπορούν να αντιγραφούν, όπως είναι η ιδιαίτερη χαρακτηριστική διακόσμηση των χώρων του ξενοδοχείου, τότε το κριτήριο αυτό δεν ασκεί επιρροή σχετικά με την επιλογή της μιας σύμβασης έναντι της άλλης.

Ένας ακόμα παράγοντας που συνηγορεί υπέρ της σύναψης σύμβασης διαχείρισης, είναι η έλλειψη ικανών διαχειριστών (μάντζερ) στη χώρα υποδοχής. Κι αυτό γιατί δεν έχει κανένα νόημα η μεταφορά των δεξιοτήτων, των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω της σύμβασης δικαιόχρησης, αν αυτές τελικά δεν μπορούν να αξιοποιηθούν από την λήπτρια επιχείρηση. Προκειμένου λοιπόν να μη «ρискάρει» ο ξενοδόχος εφόσον η επιχείρησή του δεν διαθέτει ικανούς μάντζερ, επιλέγει να συνάπτει στην περίπτωση αυτή σύμβαση διαχείρισης, όπου η διαχείριση πραγματοποιείται από τον τρίτο διαχειριστή και η ύπαρξη λιγότερο ικανών στελεχών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν ασκεί επιρροή ως προς την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Ακόμη, η ύπαρξη έμπιστων και ικανών επενδυτών που θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τις αναγκαίες επενδύσεις προς τη πραγματοποίηση των απαραίτητων υποδομών, συνηγορεί υπέρ της κατάρτισης σύμβασης διαχείρισης παρά σύμβασης δικαιόχρησης, καθώς επιτρέπει στο διαχειριστή να επικεντρωθεί και να αφοσιωθεί στο έργο της διαχείρισης.

Επιπρόσθετα, το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής και οι δυνατότητες που προσφέρει, είναι ακόμα ένας παράγοντας που ασκεί καθοριστική

⁵⁴ Chekitan S. Dev, M. Krishna Erramilli, Sanjeev Agarwal, December 2002, "Brands Across Borders: Determining factors in choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (6), pages 91-104., σελ. 95.

επιρροή στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης. Έτσι, προτιμάται η σύναψη συμβάσεων δικαιόχρησης σε χώρες που είναι αναπτυσσόμενες παρά στις αναπτυσσόμενες, γιατί στις αναπτυσσόμενες χώρες υπάρχει το κατάλληλο νομοθετικό υπόβαθρο περί προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας που παρέχει την αναγκαία νομική προστασία.

Καταληκτικά, σε κάθε περίπτωση, η σύμβαση δικαιόχρησης υπερκερνά το μοντέλο διαχείρισης στο οποίο ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ταυτόχρονα και διαχειριστής της, ενώ στη σύγκριση της με τη σύμβαση διαχείρισης, η σύμβαση δικαιόχρησης χάνει έδαφος. Οι ξενοδόχοι που επιθυμούν να επεκταθούν διεθνώς, λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες επιλογής μεταξύ των τρόπων διαχείρισης προς επίτευξη του στόχου τους, σύμφωνα με έρευνα που ανάγεται στα τέλη της δεκαετίας του 1990, προτιμούν να συνάπτουν προς τούτο συμβάσεις διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησής τους. Η επικράτηση των συμβάσεων διαχείρισης εντοπίζεται τόσο στην Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική, όσο και στην Ασία, με μεταγενέστερα μάλιστα στοιχεία να αποδίδουν ακόμα μεγαλύτερη κυριαρχία της ανάμεσα στους λοιπούς τρόπους διαχείρισης.⁵⁵

⁵⁵ Σύμφωνα δε με νεότερα στοιχεία των Beals και Denton 2005, Corgel, 2007 και Panvisavas και Taylor 2006, η σύμβαση διαχείρισης ως τρόπος διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης συνεχώς αυξάνει τη δημοφιλία της και αποτελεί κορυφαίο μηχανισμό της παγκοσμιοποίησης των ξενοδοχείων, Michael J. Turner ,Chris Guilding, ο.π, σελ. 481.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

5.1 Γενικά.

Το στάδιο που προηγείται της σύναψης της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί το προσυμβατικό στάδιο, κατά το οποίο πραγματοποιούνται οι διαπραγματεύσεις των μερών.⁵⁶ Είναι το χρονικό σημείο εκείνο, όπου οι ξενοδόχοι θα πρέπει να αξιοποιήσουν την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτουν, ώστε να επιλέξουν τον κατάλληλο διαχειριστή για την ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή. Προς τούτο θα πρέπει να αξιολογήσουν κάποια καίρια ζητήματα, τα οποία συνοπτικά συνίστανται σε πόσο ρίσκο επιθυμούν να αναλάβουν, πόσο σημαντική είναι η επωνυμία του διαχειριστή για την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησής τους, τι αξία αυτή θα αποδώσει σε περίπτωση πώλησης του συνόλου ή τμήματός της ξενοδοχειακής τους επιχείρησης, σε τι βαθμό τους συμφέρει η σύναψη μιας μακροχρόνιας ή μικρότερης χρονικής διάρκειας σύμβαση, πόσο σημαντική είναι για εκείνους η ύπαρξη ευελιξίας, ποια είναι η έννοια των «λογικών» όρων επίτευξης απόδοσης και τερματισμού της σύμβασης και κατά τέλος πόσο η δεδομένη ευκαιρία που προσφέρεται είναι καλύτερη για σύναψη σύμβασης διαχείρισης στο μέλλον ή για πώληση.⁵⁷

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Chad Crandell, Kristie Dickinson και Fern I. Kanter, η διαπραγμάτευση της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχείων⁵⁸ διαρθρώνεται σε δύο κύρια στάδια: την διαδικασία προεπιλογής και την τελική επιλογή του διαχειριστή, που πραγματοποιείται από τον ιδιοκτήτη-ξενοδόχο. Κατά το προσυμβατικό αυτό στάδιο

⁵⁶ Με βάση τον ελληνικό Αστικό Κώδικα προβλέπεται μάλιστα ευθύνη κατά τις διαπραγματεύσεις σύμφωνα με τα 197 και 198 ΑΚ, γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία του σταδίου αυτού, αφού με βάση την επιτυχία ή όχι έκβαση του, όχι μόνο θα εξαρτηθεί η σύναψη ή μη της σύμβασης διαχείρισης, αλλά ενδέχεται να καταφαθεί και ευθύνη των μερών.

⁵⁷ Martin Armitstead, 2003, "Hotel management and operations options: Intellectual capital versus financial capital" *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 3, No. 4, pages 299-306, σελ. 305.

⁵⁸ Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται με βάση την εμπειρία τους και σε υλικό των James J. Eyster και του Stephen Rushmore και αφορά τα ξενοδοχεία full service και τις εταιρίες διαχείρισης που διαθέτουν επωνυμία (branded management companies), Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I. Kanter, 2006, "Negotiating the Hotel Management Contract", Chapter 6, pages 85-103, σελ. 86.

λαμβάνουν χώρα δύο γύροι διαπραγματεύσεων: στον πρώτο γύρο κυριαρχεί η ανάπτυξη του «χάρτη των δικαιωμάτων» (“Bill of Rights”) του ξενοδόχου και του διαχειριστή και στον δεύτερο η αναλυτική διαπραγμάτευση του νομικού κειμένου της σύμβασης, ήτοι η περιβολή των συμφωνηθέντων όρων με νομικό περίβλημα και η τελική κατάστρωση του κειμένου της σύμβασης διαχείρισης. Μια τελευταία παρατήρηση που θα πρέπει να γίνει στο προ-συμβατικό αυτό στάδιο είναι το γεγονός ότι η διαπραγμάτευση για τη σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία που στις υπάρχουσες συμβάσεις διαχείρισης έχει κυμαίνεται σε τρεις και πλέον μήνες, δεν θα πρέπει να γίνουν βεβιασμένες κινήσεις από τον ξενοδόχο, ιδιαίτερα μάλιστα εφόσον δεν διαθέτει σχετική εμπειρία.

5.2 Διαδικασία προεπιλογής.

Κατά τη διαδικασία προεπιλογής πραγματοποιείται μια αρχική διερεύνηση προκειμένου να προετοιμαστεί ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης προς την επιλογή των επικρατέστερων διαχειριστών. Έτσι αρχικά ο ιδιοκτήτης καθορίζει την επενδυτική του στρατηγική, ώστε να καθορίσει τους στόχους του σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησής του, έπειτα διαμορφώνει μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση προετοιμαζόμενος να θέσει υπόψη του διαχειριστή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησής του και τέλος πραγματοποιεί μια επισκόπηση των κρίσιμων προσώπων που θα εμπλακούν για τη σύμβαση από την πλευρά του αντισυμβαλλομένου αλλά συνάμα και από την δική του πλευρά καθορίζει τους συμβούλους του που θα κατέχουν νευραλγική θέση κατά τις διαπραγματεύσεις που θα ακολουθήσουν.

Πρώτα από όλα είναι κρίσιμο ο ξενοδόχος να καθορίσει κατά τρόπο σαφή και αναλυτικό την επενδυτική του στρατηγική, που μπορεί να αφορά για παράδειγμα στην περαιτέρω ανάπτυξη του υπάρχοντος ξενοδοχείου ή στην αγορά νέου περιουσιακού στοιχείου. Ο προσδιορισμός της επενδυτικής στρατηγικής στο στάδιο αυτό της προεπιλογής είναι σημαντικός, προκειμένου ο ιδιοκτήτης να απευθυνθεί στους κατάλληλους διαχειριστές, των οποίων οι βασικές επιθυμίες και η δράση συνάδει με τις επιδιώξεις του. Κι αυτό γιατί στο πλαίσιο αυτό εξαρτάται για παράδειγμα αν ο ξενοδόχος επιθυμεί να αυξήσει το κεφάλαιό του με χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή. Περαιτέρω εν προκειμένω θα καθοριστεί μια ακόμα βασική επιθυμία του ξενοδόχου, που συνίσταται στο εάν στραφεί σε διαχειριστή που διαθέτει επωνυμία ή όχι. Μάλιστα, η επενδυτική στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε όλα τα στάδια της διαπραγμάτευσης, προκειμένου να επιτευχθεί η κατάλληλη σύζευξη επιδιώξεων των αντισυμβαλλόμενων μερών.

Ταυτόχρονα ο ξενοδόχος στο στάδιο αυτό έχει την ευκαιρία να ενισχύσει τη διαπραγματευτική του θέση, εφόσον πετύχει να πραγματοποιήσει μια ελκυστική προσφορά προς έκαστο διαχειριστή, αναδεικνύοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησής του, μέσω για παράδειγμα της προβολής των πλεονεκτημάτων του τόπου εγκατάστασης της, του μεγέθους της μονάδας, της ύπαρξης τυχόν εναλλακτικής επιλογής που διαθέτει μεταξύ εκείνου και τρίτου (μη διαθέτοντος επωνυμία) διαχειριστή, καθώς και την δομή της σύμβασης αναφορικά με ενσωμάτωση όρου για χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή⁵⁹. Καθώς έχει επικρατήσει συγκεκριμένες τοποθεσίες να είναι περισσότερο επιθυμητές, ιδιαίτερα για τους διαχειριστές που διαθέτουν επωνυμία, για λόγους είτε σχετιζόμενους με τη ζήτηση είτε επειδή, για παράδειγμα, ο διαχειριστής επιθυμεί να διευρύνει το δίκτυό του σε μια ορισμένη αγορά, στην οποία όμως υπάρχουν περιορισμοί από προηγούμενες συμβάσεις που έχει συνάψει και ως εκ τούτου η προσφορά του συγκεκριμένου ξενοδόχου στη συγκεκριμένη τοποθεσία αποτελεί τη μόνη λύση. Επίσης, δεδομένου ότι οι διαχειριστές προτιμούν να αναλαμβάνουν τη διαχείριση μεγάλων μονάδων, πάνω από το μέσο όρο (περισσότερων των 1000 δωματίων)⁶⁰, καθώς και μονάδων που προσφέρουν επιπλέον εγκαταστάσεις ή μονάδων με ιστορική σημασία, είναι σημαντικό ο ξενοδόχος να προβάλλει κατά το στάδιο αυτό τα πλεονεκτήματα της επιχείρησής του που σχετίζονται με το προφίλ της ιδιοκτησίας του, ώστε η προσφορά του να είναι ελκυστική. Στο στάδιο αυτό επίσης ο ξενοδόχος έχει την ευκαιρία να αποφασίσει εφόσον επιθυμεί να συμβληθεί με έναν ανεξάρτητο διαχειριστή και παράλληλα, προκειμένου να αποκτήσει επωνυμία, να συνάψει επιπλέον μια σύμβαση δικαιόχρησης ξεχωριστά είτε να συμπεριλάβει στη σύμβαση διαχείρισης τη σύμβαση παραχώρησης επωνυμίας, συμβαλλόμενος με μια διαχειρίστρια εταιρία που διαθέτει επωνυμία (brand manager).⁶¹ Όσον αφορά τη δομή της συμφωνίας, η προσθήκη του όρου της χρηματικής συνεισφοράς του διαχειριστή είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τον υποψήφιο διαχειριστή, καθώς τον καθιστά τρόπον τινά «συνέταιρο» του ξενοδόχου στη ξενοδοχειακή επιχείρηση με αποτέλεσμα ο ξενοδόχος να χάνει μεγάλο μέρος της διαπραγματευτικής του ισχύος και να αλλάζει η μεταξύ τους σχέση.

Στη συνέχεια, ο ξενοδόχος θα πρέπει να αναζητήσει τα άτομα -κλειδιά που θα πρωταγωνιστήσουν στη σύμβαση. Αρχικά, προκειμένου να διερευνήσει περαιτέρω την

⁵⁹ Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, ο.π σελ. 88,89.

⁶⁰ Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, ο.π, σελ. 88.

⁶¹ Οι περισσότερες μεγάλες διαχειρίστριες εταιρίες προσφέρουν και τις δύο επιλογές. Εξάρεση αποτελούν για παράδειγμα οι Hyatt, Ritz-Carlton και Four Seasons, Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, ο.π, σελ. 88.

ύπαρξη προοπτικής συνεργασίας θα εντοπίσει ποια είναι τα ανώτερα στελέχη των υποψήφιων διαχειριστριών εταιριών με τις οποίες θα αναζητηθεί συνεργασία. Επιπλέον, είναι η κατάλληλη στιγμή να αναζητήσει τους νομικούς του συμβούλους και τους συμβούλους διαπραγμάτευσης της ξενοδοχειακής σύμβασης, οι οποίοι θα έχουν καίριο ρόλο στην διαμόρφωση των τελικών όρων κατά το τελευταίο γύρο των διαπραγματεύσεων και δεδομένων και των γνώσεων και της εμπειρίας του αντισυμβαλλόμενου διαχειριστή, θα πρέπει να έχουν εξειδίκευση στον ξενοδοχειακό κλάδο και πλούσια εμπειρία για να εξυπηρετήσουν όσο το δυνατό καλύτερα τα συμφέροντά του.

5.3 Διαδικασία επιλογής διαχειριστή.

Η διαδικασία επιλογής του διαχειριστή από τον ξενοδόχο είναι μια διαδικασία που απαιτεί προσεκτική διερεύνηση, καθώς η απόφασή της αυτή θα έχει άμεση επίδραση στην αξία της περιουσίας του και η επικείμενη σύμβαση διαχείρισης θα τον δεσμεύει μακροπρόθεσμα. Η περιπλοκότητα της διαδικασίας επιλογής ωστόσο, είναι δυνατόν να αμβλυνθεί με μια σειρά από ενέργειες οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην επιλογή του καταλληλότερου ανά περίπτωση διαχειριστή, αφού ο ξενοδόχος καταφέρει να αντλήσει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες από τους επικρατέστερους διαχειριστές οι οποίοι προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο.

Σε πρώτο επίπεδο θα πρέπει να δημιουργηθεί μια μικρή λίστα «προ-προσόντων» των δυνητικών διαχειριστριών εταιριών της ξενοδοχειακής επιχείρησης (Pre-qualified list), οι οποίες θα λάβουν το «αίτημα για προσφορά» (Request for Proposal, RFP). Η μικρή αυτή λίστα θα καθοριστεί αρχικά με βάση το εάν η εκάστοτε διαχειρίστρια συνάδει με το προφίλ και τους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο, αλλά και με βάση την αγορά στην οποία αυτή απευθύνεται. Καθώς ενδέχεται να προκύψουν κωλύματα σχετικά με περιορισμούς που έχουν συμπεριληφθεί σε παλαιότερες συμβάσεις διαχείρισης του διαχειριστή, οι ιδιοκτήτες δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται στον πρώτο διαχειριστή που θεωρούν ότι είναι κατάλληλος, αλλά θα πρέπει να εξετάζουν ένα ευρύ φάσμα υποψηφίων διαχειριστών. Ταυτόχρονα, δεν θα πρέπει να αποκλειστούν διαχειριστές που δραστηριοποιούνται στην υποκείμενη αγορά, καθώς ενδέχεται είτε οι συμβάσεις διαχείρισής τους με τους ανταγωνιστές ξενοδόχους να λήγουν σύντομα, είτε τα ξενοδοχεία που εκμεταλλεύονται την επωνυμία τους να πρόκειται να πωληθούν και να

προβλέπεται η λύση της σύμβασης διαχείρισης στην περίπτωση αυτή, οπότε οι περιορισμοί να αποτελούν σύντομα παρελθόν.

Κρίσιμο βήμα που ακολουθεί της σύνταξης της λίστας κατά τα παραπάνω, αποτελεί η σύνταξη του αιτήματος για προσφορά (Request for Proposal, RFP), το οποίο και αποστέλλεται στους επικρατέστερους υποψηφίους, όπως αυτοί προέκυψαν από την προγενέστερη ανθολόγηση. Η αποστολή του εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς: πρόκειται για μια επίσημη πρόσκληση προς το διαχειριστή να αναλάβει τη διαχείριση του ξενοδοχείου, επιτυγχάνει την γνωστοποίηση στους υποψηφίους των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με την αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση και μέσω αυτής συγκεντρώνονται οι ίδιες πληροφορίες από όλους τους υποψηφίους, ώστε στη συνέχεια να γίνει ευχερέστερα και αντικειμενικότερα η μεταξύ τους σύγκριση να πραγματοποιηθεί η τελική κατάταξή τους. Αρχικά, η φόρμα του αιτήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει στην εισαγωγή της τα σημαντικότερα σημεία στα οποία θα στηριχθεί η συμφωνία : το ιστορικό λειτουργίας , την περιγραφή του ξενοδοχείου και τους στόχους του ιδιοκτήτη-ξενοδόχου Στη συνέχεια, απαραίτητη είναι μια επισκόπηση της περιουσίας, στην οποία θα περιλαμβάνονται φωτογραφίες και μια περίληψη των σημαντικότερων στοιχείων που το απαρτίζουν και της υποκείμενης αγοράς. Τέλος, ακολουθεί η αποστολή του αιτήματος για προσφορά και του χρονοδιαγράμματός του.

Έτσι, μέσω του αιτήματος για προσφορά, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να είναι σε θέση πληροφορηθεί από κάθε διαχειριστή ποια είναι τα δυνατά σημεία του που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Επιπλέον, ο υποψήφιος διαχειριστής παράσχει ένα υπόμνημα, στο οποίο περιγράφονται οι προτεινόμενοι εκ μέρους του όροι της σύμβασης, ώστε να είναι σε θέση ο ξενοδόχος να αντιληφθεί τις προθέσεις του, ιδιαίτερα όσον αφορά τους όρους που αποτελούν σημείο έντονης διαμάχης μεταξύ τους. .Επίσης, ο ξενοδόχος θα ζητήσει να πληροφορηθεί ποια ξενοδοχεία τελούν υπό τη διαχείριση του υποψήφιου διαχειριστή, με ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά που έχουν παρόμοιο μέγεθος και εμβέλεια με το δικό του, έτσι ώστε να λάβει υπόψη κατά την επιλογή του ανακύπτοντα ζητήματα ανταγωνισμού, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μέσω της διαχείρισης ώστε να έχει μια εικόνα για τα επίπεδα απόδοσης που επιτυγχάνει η διαχειρίστρια.

Προκειμένου να επιτευχθεί μια αποτελεσματική σύγκριση παρά την πληθώρα και ποικιλία των απαντήσεων που θα λάβει ο ιδιοκτήτης μέσω το RFP, αυτές θα πρέπει να οργανώνονται κατάλληλα μέσω ενός «Πίνακα Απόφασης» στον οποίο θα συμπεριλαμβάνονται και ακολούθως θα βαθμολογούνται. Γενικά, οι απαντήσεις

μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, σε εκείνες που σχετίζονται με τη διαχειρίστρια εταιρία και σε αυτές που είναι προσανατολισμένες στο έργο της διαχείρισης αυτό καθ' αυτό. Ένα τέτοιο σύστημα έχει διαμορφώσει ο Stephen Rushmore, το οποίο καλείται "Hotel Management Company Initial Selection Rating System" και στο οποίο αξιολογούνται οι απαντήσεις των διαχειριστών προκειμένου να προκύψει ένα αριθμητικό αποτέλεσμα στο τέλος, ως ακολούθως:

Πίνακας 1: Σύστημα αξιολόγησης αρχικής επιλογής εταιρίας διαχείρισης ξενοδοχείου.

Συγκρίνοντας το μέγεθος των ξενοδοχείων τα οποία τελούν υπό τη διαχείριση του διαχειριστή με το υποκείμενο , τα περισσότερα είναι:	
Μεγαλύτερα	-1
Το ίδιο μέγεθος	0
Μικρότερα	-1
Συγκρίνοντας τις συνδεόμενες επιχειρήσεις των ξενοδοχείων που τελούν υπό τη διαχείριση του διαχειριστή , οι περισσότερες είναι:	
Ίδιες θυγατρικές	1
Παρόμοιες θυγατρικές	0
Ανόμοιες ή με χωρίς δεσμό	-1
Εφόσον ο διαχειριστής διαχειρίζεται και άλλα ξενοδοχεία στην ίδια αγορά , αυτά θεωρούνται:	
Άμεσα ανταγωνιστικά	-4
Σε ένα βαθμό ανταγωνιστικά	-2
Καθόλου ανταγωνιστικά	1
Εμπειρία της διαχειρίστριας εταιρίας:	
Νέα εταιρία	-1
Μέτρια εμπειρία	0
Καθιερωμένη	2

Οι χρηματικές πηγές της διαχειρίστριας εταιρίας: η ικανότητα χρηματικής επένδυσης στην περιουσία:

Περιορισμένη	-1
Μέτρια	0
Ισχυρή	2

Ο διαχειριστής επιδεικνύει προθυμία να επενδύσει χρηματικά στην περιουσία με τη μορφή δανείου (διπλό ποσό εφόσον τα χρηματικά ποσά τα συνεισφέρει ως μετοχικό κεφάλαιο) :

Αρχικά αποθέματα	+1
Κεφάλαιο κίνησης	+1
Έξοδα πριν το άνοιγμα	+2
Έπιπλα, εξαρτήματα και εξοπλισμός (FF&E)	+3
Εγγυήσεις εξυπηρέτησης χρέους	+3

Αν η εταιρία διαχείρισης εμφανίζεται να είναι ευέλικτη στο να φιλοξενήσει τις ακόλουθες εξειδικευμένες ανάγκες:

Σύμβαση σύντομης χρονικής διάρκειας	+2
Όρο τερματισμού λόγω εξαγοράς	+2

Η ικανότητα της διαχειρίστριας να δημιουργεί κέρδη (βασισμένα στην πραγματική απόδοση):

Κανονική – επαρκής διαχείριση	0
Πάνω από το μέσο όρο	+5
Εξαιρετική ικανότητα διαχείρισης	+10

Η Εταιρία Διαχείρισης προσφέρει:

Ικανότητα να αποκτήσει ιδιαίτερη αναγνώριση	+2
---	----

Ικανότητα να αποκτήσει χρηματοδότηση	+4
Γραμμή τροφοδοσίας εκπροσώπησης της πόλης	+2
Ιστορικό επιτυχίας	+2
Η διαχειρίστρια εταιρία έχει ιδιαίτερη εξειδίκευση ή προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες στα κάτωθι πεδία:	
Κεντρικό σύστημα κρατήσεων	+2
Κεντρικό σύστημα πωλήσεων και μάρκετινγκ	+1
Τοπικά γραφεία πωλήσεων	+1
Συνθήκη και ομάδα πωλήσεων	+1
Τακτικό πρόγραμμα ταξιδιωτών	+1
Εθνικό πρόγραμμα διαφήμισης	+1
Διευθυντικό προσωπικό	+1
Οικονομικά συστήματα και έλεγχοι	+1
Άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες	+1
Σχέσεις προσωπικού	+1
Ικανότητα ανάπτυξης	+1
Εάν η διαχειρίστρια εταιρία έχει τις κάτωθι αδυναμίες:	
Ανεπαρκείς συστάσεις	-3
Απώλεια συμβολαίων (μείωση για κάθε απώλεια)	-1
Περιορισμένη δομή κεντρικών γραφείων	-1
Υψηλό κύκλο εργασιών	-2
Ανυπαρξία σχεδίων ανάπτυξης	-1

Πολύ μεγάλα σχέδια ανάπτυξης	-1
Δεν θα εξαρτήσει αμοιβή ενθάρρυνσης	-3
Δεν είναι πρόθυμη να παράσχει ρήτρα περιορισμού	-3
Η αμοιβή βασίζεται αποκλειστικά σε ποσοστό των συνολικών εσόδων	-3
Η απάντηση στο αίτημα για προσφορά κατέδειξε επαγγελματική προσπάθεια στα:	
Στην προετοιμασία του προϋπολογισμού της λειτουργίας	+1
Στην προετοιμασία του δείγματος του marketing plan	+1
Εάν η διαχειρίστρια εταιρία έχει εκτεταμένη εμπειρία σε καθένα από τα ακόλουθα πεδία που θα μπορούσε άμεσα να ωφελήσει τη λειτουργία του υποκειμένου:	
Θέρετρο προορισμού	+2
Εξαιρετική λειτουργία της σύμβασης	+2
Μοναδική αγορά	+1
Εξαιρετική λειτουργία του F&B	+2
Συνδρομή στην ανάπτυξη	+2
Ανοιγμα νέου ξενοδοχείου	+2
Παρακμιακή ιδιοκτησία	+2
Πτώχευση	+2
Συγχωνεύσεις	+1
Λειτουργία σε δευτερεύουσες πόλεις	+1
Ιδιοκτησιακό καθεστώς	+2

Το ένστικτο σου

Μπορείς να συνεργαστείς καλά με αυτή
την εταιρία

+3

Πηγή: Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, 2006, “*Negotiating the Hotel Management Contract*”, Chapter 6, pages 85-103, *μετάφραση πίνακα με τίτλο.* “*Hotel Management Company Initial Selection Rating System*”, σελ. 94,95.

Με βάση λοιπόν το αποτέλεσμα που θα προκύψει από τον παραπάνω πίνακα απόφασης, θα επιλεγθούν οι επικρατέστεροι 2 με 3 υποψήφιοι οι οποίοι τελικά θα προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο, αυτό της συνέντευξης. Με τη συνέντευξη ο ξενοδόχος θα έχει την ευκαιρία να διερευνήσει περαιτέρω την προοπτική συνεργασίας με κάθε υποψήφιο, μέσω σημαντικών ερωτήσεων που θα του θέσει και να εισέλθει σε πτυχές του υποψηφίου που έχουν να κάνουν για παράδειγμα με τη διάγνωση ύπαρξης «χημείας» μεταξύ τους, κάτι που δεν μπορεί να διαγνωσθεί σε προγενέστερο στάδιο, όπου δεν υπάρχει προσωπική επαφή. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανατροφοδότηση από τον ξενοδόχο και η προσέλκυση από εκείνον των τελικών προσφορών από κάθε υποψήφιο διαχειριστή. Το κρίσιμο κατά το χρόνο αυτό είναι να έχει διασφαλιστεί ότι έχουν συγκεντρωθεί οι ίδιες πληροφορίες από όλους ανεξαιρέτως τους υποψηφίους, προκειμένου να τηρηθεί μια δίκαιη διαδικασία η οποία δεν θα έχει αναντιστοιχίες και θα μεταχειρίζεται ισότιμα όλους τους υποψηφίους.

Αφού ο ξενοδόχος εξετάσει σχολαστικά τις παραπάνω πληροφορίες μεμονωμένα και σε συγκριτική αντιπαράθεση μεταξύ τους, θα καταλήξει στην τελική επιλογή του υποψηφίου με τον οποίο θα εισέλθει στο επόμενο στάδιο των «σκληρών» διαπραγματεύσεων. Ιδανικά, αν και δεν συμβαίνει στη πράξη καθώς είναι μια πρακτική μη αποδεκτή από τους διαχειριστές λόγω χρόνου και οικονομικού κόστους, θα πρέπει να επιλέξει και τελικά να διαπραγματευτεί με δύο υποψηφίους ώστε να έχει μια δεύτερη εναλλακτική επιλογή σε περίπτωση που ναυαγήσουν οι διαπραγματεύσεις με τον πρώτο επιλαχόντα.

5.4 Πρώτος γύρος: Διαπραγμάτευση του «χάρτη των δικαιωμάτων» των μερών (Bill of Rights).

Εφόσον γίνει η επιλογή του επικρατέστερου υποψήφιου, ακολουθεί η διαπραγμάτευση του χάρτη των εκατέρωθεν δικαιωμάτων (Bill of rights),⁶² που αποτελεί ένα μέσο πρόληψης των ενδεχόμενων συγκρούσεων που προκύπτουν από την επιθυμία των μερών πέραν του κοινού σκοπού της επιτυχούς έκβασης της σύμβασης, να εξυπηρετήσουν τα ίδια δικαιώματά τους. Η εν λόγω διαπραγμάτευση είναι σημαντική για να καθοριστούν εκ των προτέρων και γίνουν αμοιβαία αποδεκτά τα δικαιώματα των μερών και έτσι να δημιουργηθεί ισότιμο πεδίο για την περαιτέρω διαπραγμάτευση. Η διαπραγμάτευση των δικαιωμάτων των μερών, που κατά πλειοψηφία βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις εκατέρωθεν υποχρεώσεις, εφόσον συνομολογηθούν, περιλαμβάνονται από κοινού στους όρους της σύμβασης.

Κατά τη διαπραγμάτευση του χάρτη των δικαιωμάτων δύναται επίσης να γίνει διάγνωση τυχών αγεφύρωτων διαφορών και ασυμφωνιών οι οποίες κατ' αυτόν τον τρόπο αναδύονται νωρίς, γεγονός που θα ήταν καταστροφικό αν συνέβαινε ενώ είχαν ήδη προχωρήσει οι διαπραγματεύσεις σε τελικό στάδιο και τελικά δεν ευοδώνονταν, με συνέπεια την κατασπατάληση χρόνου και χρημάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων όρων «φραγμών» («show stoppers»)⁶³, είναι αυτοί που αφορούν επίμαχους όρους σχετικούς με την απόδοση ή το δικαίωμα του ξενοδόχου για προηγούμενη έγκριση επί των αποφάσεων του διαχειριστή. Εφόσον λοιπόν προκύψουν ένας ή περισσότεροι φραγμοί, ο ξενοδόχος θα πρέπει να παύσει της διαπραγματεύσεις με τον συγκεκριμένο υποψήφιο. Και τα δύο μέρη κατά την διαπραγμάτευση του χάρτη των δικαιωμάτων τους κατά τον Eyster, θα πρέπει να είναι εφοδιασμένοι παράλληλα με μια εφεδρική ή ακόμα και με μια δεύτερη εφεδρική θέση, προκειμένου να διευκολυνθούν οι διαπραγματεύσεις και να κινούνται σε πλαίσια ώστε να διατηρείται ένα ελάχιστο επίπεδο επίτευξης δικαιωμάτων τους προς οικοδόμηση μιας ισότιμης σχέσης μεταξύ τους.

⁶² Οι κύριες υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών και αναπόσπαστο μέρος της σύμβασης. Τις υποχρεώσεις αυτές διανθίζει ένα πολύπλοκο σύμπλεγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων οι οποίες επίσης και εμπεριέχονται στο περιεχόμενο της σύμβασης, χωρίς ωστόσο να αποτελούν αναγκαίο τμήμα της.

⁶³ Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, ο.π, σελ. 97.

Στο σημείο αυτό όπου διαμορφώνεται ο χάρτης των εκατέρωθεν δικαιωμάτων τα μέρη να διαμορφώνουν από κοινού το περιεχόμενό της σύμβασης και ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν προσχωρεί σε μια σύμβαση διαχείρισης με προδιατυπωμένους όρους. Δημιουργείται έτσι η βάση της διαπραγματεύσεως του νομικού κειμένου που θα ακολουθήσει στη συνέχεια, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς και συνεργατικού κλίματος μεταξύ των μερών με άμεσα αλλά και με μεταγενέστερα οφέλη. Ακολουθεί η παράθεση των κύριων και παρεπόμενων δικαιωμάτων των μερών της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, με πρωτεύουσα κοινή υποχρέωση την υποχρέωση πίστης κατά τις συναλλαγές.

Η υποχρέωση πίστης.

Η υποχρέωση για πίστη που απορρέει από τον συνεργατικό και διαρκή χαρακτήρα της σύμβασης διαχείρισης, γεννιέται ήδη από το στάδιο αυτό των διαπραγματεύσεων, (προσυμβατικό στάδιο) και συνεχίζει να υπάρχει και κατά το χρόνο μετά την λήξη της σύμβασης (μετασυμβατικό στάδιο). Ειδικότερα, πριν τη σύναψη της σύμβασης, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης οφείλει να θέσει υπόψη του διαχειριστή τα πραγματικά στοιχεία για την κατάσταση της επιχείρησής του, ενώ ο διαχειριστής θα πρέπει να τον ενημερώσει σχετικά με την επενέργεια που αναμένεται να έχει η εκ μέρους του διοίκησή της, χωρίς να του παρουσιάζει ανακριβή ή ανέφικτα δεδομένα.⁶⁴Και μετά τη λήξη της σύμβασης όμως, υφίσταται μετενέργεια της υποχρέωσης πίστης, ιδιαίτερα όσον αφορά την υποχρέωση εχεμύθειας και παράλειψη ανταγωνιστικών πράξεων.

Στην Ελλάδα, η υποχρέωση πίστης προβλέπεται στο άρθρο 288 ΑΚ και βαρύνει και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη σε διαφορετικό ωστόσο βαθμό, αφού αφορά κατά κύριο λόγο τον διαχειριστή ο οποίος αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας «ξένης» επιχείρησης και ενεργεί διαχειριστικές πράξεις θέτοντας σε κίνδυνο την περιουσία του ξενοδόχου. Η υποχρέωση πίστης εκ μέρους του διαχειριστή συνίσταται συγκεκριμένα στην υποχρέωση επίδειξης επιμέλειας ώστε να πραγματοποιηθεί ο σκοπός της σύμβασης, στην υποχρέωση παράλειψης ανταγωνιστικών πράξεων που τον υποδαυλίζουν, στην υποχρέωση εχεμύθειας που συνίσταται στην μη αποκάλυψη απόρρητων πληροφοριών που σχετίζονται με την επιχείρηση και στην υποχρέωση ενημέρωσης και λογοδοσίας

⁶⁴Ενδεχόμενη μη ενημέρωση τόσο του διαχειριστή όσο και του λήπτη του μανάτζμεντ μπορεί να δημιουργήσει ευθύνη από διαπραγματεύσεις κατά το ελληνικό δίκαιο, σύμφωνα με τα 197,198 ΑΚ ακόμα και σε ακύρωση της σύμβασης λόγω πλάνης ή απάτης σύμφωνα με τα 142 και 147 επ. ΑΚ, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ. 104.

σχετικά με τις πραγματοποιούμενες πράξεις διοίκησης .Κατά τα παραπάνω, η υποχρέωση πίστης, ιδιαίτερα εκ μέρους του διαχειριστή, είναι απαραίτητη ώστε να λειτουργήσει ομαλά η σύμβαση διαχείρισης και να πραγματοποιηθεί τελικά ο σκοπός της.

Οι υποχρεώσεις του Διαχειριστή.

Ο διαχειριστής ενόψει της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης αναλαμβάνει να εκπληρώσει τρεις βασικές κύριες υποχρεώσεις: την υποχρέωση διοίκησης, την υποχρέωση εκπαίδευσης και την υποχρέωση προετοιμασίας. Η πλέον χαρακτηριστική κύρια υποχρέωση που επωμίζεται με τη σύμβαση διαχείρισης, είναι η υποχρέωση διοίκησης είτε του συνόλου της ξενοδοχειακής μονάδας, είτε τμήματος αυτής, εφόσον αυτό διαθέτει οικονομική και λειτουργική αυτοτέλεια (μερικό μανάτζμεντ). Κρίσιμος για τον προσδιορισμό της παραπάνω υποχρέωσης είναι ο καθορισμός των πράξεων που αποτελούν πράξεις διαχείρισης, ήτοι το εύρος της εξουσίας διαχείρισης του διαχειριστή, καθώς και ο βαθμός ανεξαρτησίας του. Κατ' αρχάς πράξη διοίκησης συνιστά η πραγματοποίηση επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), η οικονομική διαχείριση, η διεύθυνση παραγωγής, η προώθηση των πωλήσεων, καθώς επίσης η φροντίδα σχετικά με την κατάσταση (επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, απόλυση) των εργαζομένων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.⁶⁵Όσον αφορά τις πράξεις που σχετίζονται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την απόλυση του προσωπικού, ενώ για μια σειρά ετών κανένα από τα συμβαλλόμενα μέρη δεν επιθυμούσε να αναλάβει την ευθύνη του να είναι εργοδότης, (Eyster and de Ross 2009), μόλις πρόσφατα παρατηρήθηκε επιθυμία των διαχειριστών να αποτελούν αυτοί τους εργοδότες.⁶⁶ Η επιθυμία αυτή υπαγορεύεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα στο κλάδο του τουρισμού όπου το προσωπικό που καλείται να παράσχει μια μοναδική, αξέχαστη εμπειρία στον πελάτη, το ίδιο το προσωπικό συνιστά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το διαχειριστή. Επιπλέον ο διαχειριστής, εφόσον είναι ο εργοδότης του προσωπικού, έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τους εργαζόμενους που απασχολούνται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση

⁶⁵Γεωργιάδης Σταύρος, ο.π, σελ. 607.

⁶⁶Στην Ελλάδα, σύμφωνα με το π.δ 572/1988 προς εναρμόνιση με την κοινοτική οδηγία 77/187 του Συμβουλίου ΕΟΚ και του π.δ 178/2002 προς εναρμόνιση με την κοινοτική οδηγία 98/50/ΕΚ μάλιστα, διευρύνθηκε η έννοια της μεταβίβασης επιχείρησης ώστε να περιλαμβάνει την με οποιοδήποτε τρόπο ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας από νέο εργοδότη. Συνεπώς, και στις συμβάσεις διαχείρισης, στις εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται από τη σύναψή της στην επιχείρηση, ο διαχειριστής όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, υπεισέρχεται στη θέση του εργοδότη, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο,π, σελ. 133.

που τελεί υπό το καθεστώς διαχείρισής του, σε άλλο ξενοδοχείο υπό την επωνυμία του σε περίπτωση λήξης σύμβασης. Εδώ έγκειται και η κύρια υποχρέωση του διαχειριστή για την εκπαίδευση του προσωπικού, μέσω για παράδειγμα επιμορφωτικών προγραμμάτων ή συνεδρίων, με απώτερο σκοπό μετά τη λήξη της σύμβασης διαχείρισης η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά και χωρίς τη συνδρομή του. Πέραν των ανωτέρω, προκειμένου ο διαχειριστής να διοικήσει αποτελεσματικά την ξενοδοχειακή επιχείρηση, υπάρχει η πιθανότητα να θελήσει να πραγματοποιήσει κάποιο προπαρασκευαστικό έργο, ώστε να συντελεστεί ομαλά η μετάβαση από το προηγούμενο στο νέο καθεστώς διοίκησης. Πρόκειται για την κύρια υποχρέωση προετοιμασίας του διαχειριστή, που έχει μεγάλη σημασία εν προκειμένω στον ξενοδοχειακό τομέα όπου ο λήπτης μέσω της σύμβασης συνδέει την επιχείρησή του με την επωνυμία του διαχειριστή, ώστε αναμένει να παράσχει ανάλογης ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα και προς τούτο απαιτείται να διαμορφωθεί κατάλληλα και να αποκτήσει εξοπλισμό ανάλογο με αυτών των υπολοίπων ξενοδοχείων της αλυσίδας, ενώ δεν είναι σπάνιο ο διαχειριστής να κληθεί να διαχειριστεί μια υπό ίδρυση επιχείρηση και να χρειαστεί μάλιστα να αναλάβει την υποχρέωση επίβλεψης των εργασιών κατασκευής της, είτε ακόμα και να τις πραγματοποιήσει ο ίδιος εξολοκλήρου.⁶⁷

Όσον δε αφορά τις παρεπόμενες υποχρεώσεις του διαχειριστή, αυτές συνίστανται στην υποχρέωση λογοδοσίας καθώς και στην υποχρέωση επίτευξης ορισμένου αποτελέσματος.⁶⁸ Η υποχρέωση λογοδοσίας συνίσταται στην ενημέρωση του ξενοδόχου σχετικά με την πορεία της επιχείρησης, κατά αναλογική εφαρμογή του άρθρου 718 ΑΚ στην ελληνική έννομη τάξη, που κάνει λόγο για την υποχρέωση του εντολοδόχου προς λογοδοσία στον εντολέα του μετά το πέρας της εντολής. Η υποχρέωση αυτή στο ελληνικό δίκαιο εδράζεται επίσης στο άρθρο 303 ΑΚ, σύμφωνα με το οποίο όποιος διαχειρίζεται ξένες υποθέσεις εφόσον η διαχείριση αυτή συνεπάγεται εισπράξεις και δαπάνες, υποχρεούται σε λογοδοσία. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην παροχή εξηγήσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα αναφορικά με τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και στη υποβολή αναφορών και εκθέσεων αναφορικά με τη διαχείριση καθώς και οποιονδήποτε άλλων πληροφοριών απαιτήσει ο διαχειριστής. Ειδικότερα, στο πλαίσιο αυτό ο διαχειριστής θα πρέπει να παράσχει στον ιδιοκτήτη-ξενοδόχο: α) μηνιαίες οικονομικές αναφορές για τη διαχείριση αναφορικά με τα κέρδη και

⁶⁷ Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π., σελ. 105.

⁶⁸ Μη εκπλήρωση των παρεπόμενων υποχρεώσεων του διαχειριστή, μπορεί να θεμελιώσει ευθύνη λόγω πλημμελούς εκτέλεσης της σύμβασης διαχείρισης, Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π., σελ. 111.

τις ζημίες, τον ισολογισμό και την ταμειακή ροή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, β) δικαίωμα συνάντησης με το γενικό διευθυντή και τα διοικητικά στελέχη προς περαιτέρω ενημέρωση του, γ) πρόσβαση σε επιθεώρηση ανά λογικά διαστήματα και δ) την δυνατότητα τα βιβλία να είναι θεωρημένα από ελεγκτή της επιλογής του.⁶⁹ Ενώ στην «καθαρή» μορφή της η σύμβαση διαχείρισης δεν περιλαμβάνει την υποχρέωση της διαχειρίστριας προς επίτευξη ορισμένου αποτελέσματος, ώστε η επίτευξή του να αποτελεί συστατικό της στοιχείο, η συνομολόγηση της υποχρέωσης αυτής αποτελεί συνήθη πρακτική στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τα Δικαιώματα του Διαχειριστή

Ποικίλα είναι τα δικαιώματα που απολαμβάνει ο διαχειριστής με βάση τη σύμβαση διαχείρισης και τα οποία θα πρέπει να φροντίσει επίσης να συμπεριλάβει στο «Bill of Rights» κατά τις διαπραγματεύσεις του με τον ξενοδόχο. Ο διαχειριστής κατ' αρχάς έχει το δικαίωμα να απαιτήσει ο τελευταίος να του καταβάλει τη συμφωνηθείσα αμοιβή(που όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια διακρίνεται σε αμοιβή βάσης και αμοιβή κινήτρου), ως αντάλλαγμα για της υπηρεσίες που προσφέρει. Έχει επίσης το δικαίωμα να απαιτεί από τον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιπλέον χρηματοδότηση, προκειμένου για τις δαπάνες λειτουργίας της επιχείρησης, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στην αμοιβή βάσης, εφόσον αυτές περιγράφονται αναλυτικά στη σύμβαση διαχείρισης (group charges). Επιπρόσθετα, ο διαχειριστής έχει δικαίωμα να διαχειρίζεται το ξενοδοχείο χωρίς υπερβολική ανάμειξη του ιδιοκτήτη, ο οποίος δεν θα πρέπει να παρακωλύει τη δράση του: πρόκειται για το δικαίωμα ανεμπόδιστης διαχείρισης του διαχειριστή, προκειμένου να πραγματοποιήσει τη διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Συνάμα, προκειμένου να «ελέγχει» ο ίδιος καλύτερα τη διαχείρισή του, έχει το δικαίωμα να επιλέγει, να εκπαιδεύει, να εποπτεύει και να απολύει όλους τους εργαζόμενους στο ξενοδοχείο χωρίς έγκριση του ιδιοκτήτη, με εξαίρεση τα στελέχη- κλειδιά της ξενοδοχειακής επιχείρησης και τα διευθυντικά στελέχη. Η παραδοχή του δικαιώματος της ανεμπόδιστης διαχείρισης από τον διαχειριστή, σχετίζεται με μια σειρά άλλων δικαιωμάτων και έτσι δικαιούται να απαιτήσει ότι το ξενοδοχείο του οποίου θα αναλάβει τη διαχείριση θα είναι εύρωστο οικονομικά και όχι υπερχρεωμένο και παράλληλα να διαχειρίζεται την επιχείρηση σύμφωνα με το επίπεδο ποιότητας που επιβάλλει η επωνυμία του ξενοδοχειακής μονάδας προς όφελος του ξενοδόχου. Ακόμη, ο διαχειριστής έχει το δικαίωμα να απαιτεί από τον ιδιοκτήτη να τον καλύπτει

⁶⁹ Robert Schlup, 2003, "Hotel management agreements: Balancing the interests of owners and operators" *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 3, No. 4, pages 331-342, σελ. 337.

ασφαλιστικά, καθώς και να τον προστατεύει από κάθε παρατεταμένη χρηματική ζημία, δικαίωμα που σχετίζεται με την διατήρηση της υποχρέωση ανάληψης του επιχειρηματικού κινδύνου εκ μέρους του ξενοδόχου.⁷⁰

Οι υποχρεώσεις Ξενοδόχου.

Οι κύριες υποχρεώσεις του ξενοδόχου συνίστανται στην υποχρέωση καταβολής αμοιβής και άλλων δαπανών προς το διαχειριστή και στην υποχρέωση συνεργασίας με εκείνον προς την επίτευξη του σκοπού της σύμβασης. Η αμοιβή που καταβάλλεται από τον ξενοδόχο στο διαχειριστή αποτελεί το αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες διοίκησης που πραγματοποιεί και την πλέον χαρακτηριστική παροχή που οφείλει στα πλαίσια της σύμβασης διαχείρισης⁷¹. Άλλη μια κύρια υποχρέωση του ξενοδόχου συνίσταται στην απόδοση των δαπανών, των εξόδων που πραγματοποιεί ο διαχειριστής κατά την διενέργεια των πράξεων διοίκησης, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στην αμοιβή του διαχειριστή (group charges), υπό την προϋπόθεση να γίνεται ρητή αναφορά σε τι αφορούν ως τέτοιες στο κείμενο της σύμβασης.⁷² Επιπλέον, άλλη κύρια υποχρέωση του ξενοδόχου αφορά στην υποχρέωση συνεργασίας προς επίτευξη των σκοπών της σύμβασης, υποχρέωση που ακόμα και αν δεν συμπεριλαμβάνεται στη σύμβαση, απορρέει από την αρχή της καλής πίστης κατά τις συναλλαγές. Έτσι, ο ξενοδόχος θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει την ύπαρξη κάθε τεχνικής ή οργανωτικής προϋπόθεσης που απαιτείται προκειμένου ο διαχειριστής να δραστηριοποιηθεί στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτές αφορούν αρχικά στην μείζονος σημασίας υποχρέωσή του να έχει λάβει τις απαραίτητες άδειες ώστε να έχει εξασφαλίσει τη νόμιμη, από πλευράς διοικητικών αρχών, λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Πλέον, στη χώρα μας, όπως προβλέπεται στον πρόσφατο νόμο 4442/2016 και συγκεκριμένα στο άρθρο 40, ο ξενοδόχος προκειμένου για την νόμιμη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας του αντί για τη χρονοβόρα και σε ένα βαθμό περίπλοκη διαδικασία χορήγησης ΕΣΛ κατά τα προϊσχύσαντα στο ν. 4276/2014, υποχρεούται να προβεί σε διαδικασία γνωστοποίησης, η οποία σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 40 του ν.4442/2016 «*υποβάλλεται*

⁷⁰ Chad Crandell ,Kristie Dickinson and Fern I.Kanter, ο.π, σελ. 103.

⁷¹ Σύνηθες φαινόμενο στις συμβάσεις διαχείρισης αποτελεί η έκδοση μιας εγγυητικής επιστολής προς εξασφάλιση της αμοιβής του διαχειριστή από την τράπεζα του λήπτη. Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ 114.

⁷² Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ. 114. Στην περίπτωση μάλιστα δεν έχουν συμπεριληφθεί ως όρος της σύμβασης, ο διαχειριστής δεν μένει απροστάτευτος, αλλά στο ελληνικό δικαιοσύστημα μπορεί να τις αναζητήσει βάσει των διατάξεων εντολής (722 ΑΚ) ή με βάση τον αδικαιολόγητο πλουτισμό (904 ΑΚ επ.).

μέσω του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος άσκησης δραστηριοτήτων και ελέγχων (ΟΠΣ-ΑΔΕ) του άρθρου 14». Όπως ορίζεται στο άρθρο 2 του παραπάνω νόμου η γνωστοποίηση αυτή είναι «η υποχρεωτική διαδικασία, με την οποία ο ενδιαφερόμενος ενημερώνει εκ των προτέρων την αρμόδια αρχή για την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής δραστηριότητας την οποία πρόκειται να ασκήσει σε ορισμένο χώρο ή εγκατάσταση, χωρίς να απαιτείται έλεγχος», ενώ έγκριση ορίζεται ως «κάθε πράξη της αρμόδιας αρχής ή διοικητική διαδικασία που αποτελεί προϋπόθεση για την έναρξη λειτουργίας μιας οικονομικής δραστηριότητας σε ορισμένο χώρο ή εγκατάσταση, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει εκ των προτέρων έλεγχο από τις αρμόδιες αρχές». Στο άρθρο 39 περιλαμβάνονται ρητά τα ξενοδοχεία ως κατηγορία εμπίπτουσα στο πεδίο εφαρμογής του, επομένως ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να μεριμνήσει για τη γνωστοποίηση πριν την έναρξη της δραστηριότητάς του, προκειμένου να παράσχει τις απαιτούμενες πληροφορίες. Συνάμα, στο άρθρο 6 του νόμου προβλέπεται άλλη μία υποχρέωση του φορέα της εκμετάλλευσης, η οποία συνίσταται στη τήρηση φακέλου με τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά λειτουργίας του τουριστικού καταλύματος, στον οποίο και περιλαμβάνεται το σύνολο των δικαιολογητικών που αναγράφονται στη γνωστοποίηση και τον οποίο υποχρεούται να επιδεικνύει στις αρμόδιες ελεγκτικές αρχές εφόσον του ζητηθεί ενώ συνάμα υποχρεούται σε γνωστοποίηση των στοιχείων εκείνων που έχουν μεταβληθεί. Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 11 του ίδιου νόμου, ορίζεται η υποχρέωση του ενδιαφερομένου για καταβολή του παράβολου άπαξ ανά εγκατάσταση. Έπειτα, εντός προθεσμίας 10 ημερών από την υποβολή αίτησης για παραχώρηση ΕΣΛ, ο ιδιοκτήτης υποχρεούται επίσης να αιτηθεί από το Ξ.Ε.Ε το οποίο είναι αρμόδιο για την κατάταξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, την κατάταξη σε κατηγορία αστέρων και στη συνέχεια εντός είκοσι (20) ημερών από την έκδοση του πιστοποιητικού κατάταξης (άρθρο 6 ν.4276/2014) να το καταθέσει στην αρμόδια υπηρεσία τουρισμού, διαφορετικά το ΕΣΛ ανακαλείται. Εν προκειμένω επίσης, στην περίπτωση σύμβασης διαχείρισης με την οποία η διαχείριση του ξενοδοχείου πραγματοποιείται από τρίτο διαχειριστή και συνεπώς μεταβάλλονται τα στοιχεία εκπροσώπησης, ο φορέας οφείλει να ενημερώσει σχετικά με τη μεταβολή, κατά το άρθρο 6 παρ.4 του ν. 4442/2016. Περαιτέρω, ο ιδιοκτήτης υποχρεούται να παρέχει το προσωπικό του στη διάθεση του διαχειριστή, να απέχει από ενέργειες που έχει παραχωρήσει στο διαχειριστή μέσω της σύμβασης καθώς και από ενέργειες που παρακωλύουν το έργο του και να του παρέχει όλα τα μέσα ώστε να επιτύχει τον στόχο του που συνοψίζεται την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Δικαιώματα του Ξενοδόχου.

Είναι δεδομένο ότι στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης είναι ιδιαίτερα κρίσιμο να διαφυλαχθούν τα δικαιώματα του ξενοδόχου προκειμένου να επέλθει η ζητούμενη ισορροπία δυνάμεων, καθώς συχνά ο διαχειριστής τα παραβλέπει επικεντρωμένος στην ενίσχυση της επωνυμίας του κατά τη διενέργεια των πράξεων διοίκησης. Αρχικά, στον χάρτη των δικαιωμάτων του ο ξενοδόχος δικαιούται πλέον να συμπεριλάβει την αξιολόγηση (ενώ παλαιότερα κατάφερε να επιτύχει την πλήρη έγκριση) του ετήσιου προϋπολογισμού. Με το ως άνω δικαίωμα συνδέεται επίσης το δικαίωμα του ξενοδόχου να έχει πρόσβαση στα βιβλία και τα αρχεία που τηρούνται στο ξενοδοχείο, ήτοι το δικαίωμα πληροφορίας και ελέγχου σχετικά με την απόδοση της επιχείρησής του. Συγκεκριμένα, δικαιούται να λαμβάνει και να σχολιάζει μια αναλυτική μηνιαία αναφορά του διαχειριστή, ώστε να μπορεί να επιδοκιμάζει τμήμα του ετήσιου σχεδιασμού λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το δικαίωμα αυτό το οποίο συνάμα αντιστοιχεί στην υποχρέωση περί λογοδοσίας του διαχειριστή όπως αυτή αναλύεται παραπάνω, και είναι μείζονος σημασίας, καθώς ο ξενοδόχος σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να μπορεί να αξιολογεί την οικονομική κατάσταση της ξενοδοχειακής του επιχείρησης. Ο ιδιοκτήτης δεν θα πρέπει να παραλείψει να συμπεριλάβει ακόμα το δικαίωμα της επέμβασης του στη διαδικασία επιλογής και απόλυσης του γενικού διευθυντή αλλά και άλλων σημαντικών στελεχών, μιας και τα άτομα-κλειδιά που λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρησή, οφείλουν να είναι πρόσωπα της αρεσκείας του. Επιπλέον των παραπάνω στελεχών-κλειδιά, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης δικαιούται να εγκρίνει την ανάμειξη δικηγόρου και ελεγκτών όσον αφορά τα ζητήματα της επιχείρησης καθώς και συνακόλουθα την κίνηση δικαστικών διαδικασιών που ενδεχόμενα να απαιτηθούν⁷³. Ένα άλλο κρίσιμο δικαίωμα του ξενοδόχου είναι αυτό της συνομολόγησης της ρήτηρας μη ανταγωνισμού, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξει «κανιβαλισμός» από άλλες ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που τελούν υπό την ιδιοκτησία ή την διαχείριση του διαχειριστή.

5.5 Δεύτερος Γύρος: Διαπραγμάτευση του νομικού κειμένου.

Στο τελικό αυτό στάδιο συνέρχονται τα μέρη εφόσον έχουν φθάσει σε συναίνεση σχετικά με τη διαπραγμάτευση του χάρτη των δικαιωμάτων τους. Τα περισσότερα από τα δικαιώματα του ξενοδόχου που θέτει υπόψη του διαχειριστή, αποτελούν ένα σύνολο

⁷³ Michael Evanoff, ο.π σελ. 11.

από κατακτήσεις που πέτυχε από τις απαρχές σύναψης συμβάσεων διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Κατατείνουν στο να υπενθυμίσουν στον τελευταίο ότι ναι μεν πρέπει να αναμένει οφέλη από τη σύμβαση διαχείρισης, ωστόσο συνάμα οφείλει να θέτει υπέρ όλων τα συμφέροντα του ιδιοκτήτη-ξενοδόχου σε όλες τις αποφάσεις, αποσκοπώντας στην όσο το δυνατόν αποδοτικότερη λειτουργία και τη μεγιστοποίηση της μακροχρόνιας αξίας του ενεργητικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό ότι στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης ο διαχειριστής δεν απεκδύεται της δυνατότητας πέραν του σκοπού της σύμβασης να εξυπηρετεί και άλλα, πέραν των παραπάνω, ίδια δικαιώματα, όπως αυτό της ενίσχυσης της διάδοσης της επωνυμίας του, ωστόσο η πρόταξη των δικαιωμάτων του ξενοδόχου κατά τα ανωτέρω θα πρέπει να αποτελεί την «πυξίδα» του κατά την διαχείριση.

Έχει γίνει αποδεκτό ότι ο ξενοδόχος σταθερά επιμένει να ηγείται της όλης διαδικασίας του δεύτερου γύρου διαπραγματεύσεων, καθώς ήταν εκείνος που τις ενεργοποίησε αρχικά μέσω αρχικά της αποστολής του RFP και στη συνέχεια αφού επέλεξε τον συγκεκριμένο διαχειριστή ως τελική του επιλογή, ξεκίνησε τον πρώτο γύρο διαπραγματεύσεων όπου διαμορφώθηκε και ο χάρτης των εκατέρωθεν δικαιωμάτων. Με τους περισσότερους και κυριότερους όρους να έχουν διασαφηθεί μέχρι και τον πρώτο αυτό γύρο κατά τα αναλυτικώς περιγραφόμενα παραπάνω, είναι δυνατή η πραγματοποίηση του δεύτερου γύρου διαπραγματεύσεων, που περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του νομικού κειμένου και έτσι στη συνέχεια απομένει μονάχα η ενσωμάτωσή των όρων αυτών στη σύμβαση διαχείρισης του ξενοδοχείου. Εύλογα κατά το στάδιο της διαπραγμάτευσης του νομικού κειμένου, είναι αναγκαία η ενεργός δράση του νομικού συμβούλου, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο νομικό περίβλημα των συμφωνημένων όρων⁷⁴. Στην πλειοψηφία δε των διεθνών συμβάσεων διαχείρισης, ανεξάρτητα από το μέρος που είναι τοποθετημένο το υποκείμενο ξενοδοχείο, ως γλώσσα στην οποία είναι γραμμένο το κείμενο της σύμβασης γίνεται αποδεκτή και από τον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης η αγγλική, ωστόσο μπορεί να μεταφραστεί και στην εκάστοτε εθνική γλώσσα. Κι αυτό γιατί η αγγλική γλώσσα είναι παγκοσμίως η κυρίαρχη γλώσσα για το εμπόριο.⁷⁵

⁷⁴ Η διαμόρφωση των νομικών και εμπορικών όρων της σύμβασης γίνεται με βάση την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων κατά το 361 ΑΚ, που πραγματώνει την αυτονομία της ιδιωτικής βούλησης και εκδηλώνεται τόσο εξωτερικά, δηλαδή ελευθερία σύναψης ή μη της σύμβασης, όσο και εσωτερικά, ελευθερία ως προς τον καθορισμό των όρων της σύμβασης. Γεωργιάδης Αστέριος, ο.π., σελ. 287.

⁷⁵ Michael Evanoff, ο.π., σελ. 7.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

6.1 Χρονική διάρκεια.

Με τον όρο «χρονική διάρκεια ισχύος» της σύμβασης αποδίδεται η περίοδος κατά την οποία αυτή είναι σε ισχύ. Επειδή συχνά τίθενται και όροι ανανέωσης της χρονικής διάρκειας της, γίνεται λόγος για «αρχική χρονική διάρκεια», η οποία αφορά την περίοδο ισχύος που συμφωνήθηκε αρχικά στη σύμβαση, αρχόμενη από την πρώτη ημέρα εκτέλεσης της μέχρι την παρέλευση ενός συμφωνημένου αριθμού ετών ή μέχρι την ενεργοποίηση του όρου ανανέωσής της. Να σημειωθεί ότι τόσο η αρχικώς συμφωνηθείσα διάρκεια, όσο και τα δικαιώματα ανανέωσης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, πέρα από ζητήματα που σχετίζονται με την αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση όπως η περιοχή λειτουργίας της ή η τοποθέτησή της στην αγορά, από την εμβέλεια της επωνυμίας και το κύρος του διαχειριστή. Ειδικότερα, η αρχική χρονική διάρκεια μιας σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης στον Ευρωπαϊκό Χώρο κυμαίνεται στα 10 έτη όσον αφορά τις μικρές και ανερχόμενες εταιρίες και τυπικά φθάνει τα 20 έτη, με χρονική ισχύ των όρων ανανέωσής τους τα 5-10 χρόνια,⁷⁶ ενώ διαχειριστές με ισχυρή επωνυμία, όπως για παράδειγμα οι διακεκριμένοι διαχειριστές Four Seasons Hotels and Resorts και Ritz-Carlton επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αρχική χρονική διάρκεια που φθάνει έως και τα 50 χρόνια.⁷⁷ Σύμφωνα δε με πρόσφατη έρευνα των Manav Thadani, Juie S. Mobar,⁷⁸ η μέση αρχική χρονική διάρκεια ισχύος της σύμβασης διαχείρισης σε παγκόσμιο επίπεδο κυμαίνεται στα 18,3 έτη, ενώ ειδικότερα στη Β. Αμερική ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 15,6 έτη, στον Ευρωπαϊκό Χώρο στα 21,1 έτη και στη Μέση Ανατολή στα 18,3 έτη. Έχει παρατηρηθεί δε η προτίμηση των διαχειριστών και ιδιαίτερα όσων διαθέτουν ισχυρή επωνυμία για σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων διαχείρισης με αυτόματους όρους ανανέωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η σταθερότητα και

⁷⁶ Μάλιστα, στις περισσότερες συμβάσεις συμφωνούνται και δύο ρήτρες ανανέωσης, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει η σχετική προειδοποίηση πριν τη λήξη της τρέχουσας ανανέωσης.

⁷⁷Elana Bader, Amir Lababedi, 2007, “Regular Feature Hotels, Hotel Management Contracts in Europe”, *Journal of Retail and Leisure Property*, volume 6, No 2, pages 171-179, σελ.173.

⁷⁸ Manav Thadani, Juie S: Mobar, 2014; “EXCERPTS USA / EUROPE/ APAC, HVS HOTEL MANAGEMENT CONTRACT SURVEY”, σελ. 5.

συνακολούθως η καθιέρωσή της επωνυμίας τους στην αγορά, σε αντίθεση με τους ξενοδόχους που επιζητούν να έχουν ευελιξία με τη σύναψη μικρής χρονικής διάρκειας συμβάσεων. Στη σύγχρονη εποχή παγκοσμίως επικρατεί η σύναψη συμβάσεων διαχείρισης με μικρότερη αρχική χρονική διάρκεια από ότι στο παρελθόν, απότοκο των περισσότερο εξειδικευμένων γνώσεων που κατέχουν πλέον οι ξενοδόχοι και του αυξανόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των διαχειριστών.

6.2 Αμοιβή διαχειριστή.

Στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει επικρατήσει ένα σύστημα «διπλής» αμοιβής του διαχειριστή προκειμένου για την εξισορρόπηση των συμφερόντων των αντισυμβαλλομένων μερών, το οποίο συνίσταται στην παράλληλη ύπαρξη αμοιβής βάσης (base fee) και αμοιβής κινήτρου (incentive fee). Ωστόσο απαντώνται συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχείων χωρίς καθορισμό αμοιβής βάσης, με αποτέλεσμα να επιβάλλεται καθορισμός μιας μεγαλύτερης αμοιβής κινήτρου, ακόμα και συμβάσεις διαχείρισης στις οποίες καθορίζεται μόνο αμοιβή βάσης. Έτσι γενικά γίνεται λόγος για τρία (3) είδη αμοιβής της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης: α) αμοιβής βάσης μόνο, β) αμοιβής κινήτρου μόνο και συνήθως γ) αμοιβής βάσης από κοινού με αμοιβή κινήτρου.⁷⁹Στις «παραδοσιακές» συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η αμοιβή που αποδίδεται στο διαχειριστή αντιστοιχεί κατά ένα τμήμα της στις υπηρεσίες διαχείρισης και ως προς το άλλο την παραχώρηση της χρήσης της επωνυμίας (brand), της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας που διαθέτει ο διαχειριστής.

Η αμοιβή βάσης (base fee) αποτελεί αυτό καθ' αυτό το αντάλλαγμα που αποδίδεται στο διαχειριστή για τις υπηρεσίες διοίκησης που προσφέρει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και καλύπτει τις απαιτούμενες προς τούτο διενεργηθείσες δαπάνες. Καθορίζεται συνήθως με βάση τα συνολικά έσοδα (gross revenues).Στον Ευρωπαϊκό Χώρο κυμαίνεται τυπικά στο 2 έως 4% των συνολικών εσόδων.⁸⁰Σύμφωνα

⁷⁹ Michael J. Turner ,Chris Guilding, November 2010, ο.π -σελ. 482.

⁸⁰ Elana Bader, Amir Lababedi, ο.π, σελ. 173. Παλαιότερα μάλιστα η αμοιβή βάσης στον Ευρωπαϊκό Χώρο κυμαίνονταν σε χαμηλότερο ποσοστό, ήτοι 1,8 % των συνολικών εσόδων, Robert Schlup, 2003, *“Hotel management agreements: Balancing the interests of owners and operators”* Journal of Retail & Leisure Property, vol. 3 , No. 4, pages 331-342, σελ. 333.

δε με τη πιο πρόσφατη έρευνα των Manav Thadani, Juie S. Mobar,⁸¹ το ποσοστό της αμοιβής βάσης επί των συνολικών εσόδων σε παγκόσμιο επίπεδο ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 2,65%. Η αμοιβή βάσης μπορεί μάλιστα να αποτελεί σταθερό ποσοστό εξ' αρχής ή να αυξηθεί στο πέρασμα των χρόνων της αρχικής διάρκειας ισχύος και έπειτα να εγκαθιδρυθεί για το υπόλοιπο χρονικό διάστημα.

Η αμοιβή κινήτρου (incentive fee) από την άλλη πλευρά, αποτελεί ποσοστό επί των κερδών εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Μέσω αυτής διαμοιράζονται κατά κάποιον τρόπο τα πραγματοποιούμενα κέρδη μεταξύ του ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης και του διαχειριστή και εδώ ακριβώς έγκειται η αποζημίωση για την προστιθέμενη αξία που κερδίζει η ξενοδοχειακή επιχείρηση από τη σύμβαση διαχείρισης: ο διαχειριστής λαμβάνει ένα τμήμα των κερδών με βάση την εξέχουσα απόδοση της επιχείρησης την οποία πέτυχε μέσω της διαχείρισής του. Με τον τρόπο αυτό αναστροφής σε ένα βαθμό του κινδύνου, ο διαχειριστής αναλαμβάνει την ευθύνη από την κακοδιαχείρισή του έχοντας παράλληλα κίνητρο να μεγιστοποιήσει το κέρδος της επιχείρησης, χωρίς να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην άμεση επίτευξη εσόδων από τα οποία εξαρτάται η αμοιβή βάσης κατά τα ανωτέρω. Σε αντίθεση ωστόσο με την αμοιβή βάσης, η αμοιβή κινήτρου προκειμένου για τον προσδιορισμό της παρουσιάζει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, καθώς καθορίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, συσχετιζόμενη με περισσότερα από ένα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να καθοριστεί ως ποσοστό επί του ετήσιου κέρδους εκμετάλλευσης (δομή flat fee), ως ποσοστό του ετήσιου κέρδους εκμετάλλευσης εξαρτώμενο από προκαθορισμένο εύρος των μεικτών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης (Gross Operating Profits, GOP) ή των προσαρμοσμένων (Adjusted) μεικτών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης (AGOP ή αλλιώς εισόδημα πριν τα πάγια έξοδα), ως ποσοστό των καθαρών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης (Net Operating Profits, NOP), ή ως ποσοστό επί της ταμειακής ροής (cash flow) μείον την κατά προτεραιότητα επιστροφή ενεργητικού στον ιδιοκτήτη (επιστροφή επένδυσης του ιδιοκτήτη)⁸² είτε τέλος ως συνδυασμός της flat fee με τα μεικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης (GOP/AGOP) ή με την ταμειακή ροή (cash flow). Ο καθορισμός αμοιβής κινήτρου βάσει των μεικτών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης

⁸¹ Manav Thadani, Juie S: Mobar, ο.π, σελ. 6.

⁸² Πρόκειται για τη "Stand aside" ή "Owners' priority return arrangement", συμφωνία κατά την οποία πριν ο διαχειριστής λάβει την αμοιβή κινήτρου, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να λάβει ένα συγκεκριμένο κατώτατο ποσό (προσαρμοσμένου) κέρδους ή ακόμα και ποσό εκ της ταμειακής ροής. Με τον τρόπο αυτό, ο μεν ιδιοκτήτης εξασφαλίζει ότι θα εξυπηρετηθούν τα χρέη του και ο δε διαχειριστής ότι δεν θα δώσει προς τούτο δικό του κεφάλαιο. Michael Evanoff, ο.π, σελ. 12.

(GOP) εντοπίζεται συνηθέστερα στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης με ποσοστό κυμαινόμενο στο 10% με τάσεις ανόδου,⁸³ στην Ασία και τη Μέση Ανατολή, ενώ με βάση την ταμειακή ροή (cash flow) συναντάται συνηθέστερα στη Β.Αμερική.⁸⁴ Σύμφωνα δε με τη πρόσφατη έρευνα των Manav Thadani, Julie S. Mobar,⁸⁵ η αμοιβή κινήτρου σε παγκόσμιο επίπεδο καθορίζεται κυρίως ως ποσοστό του ετήσιου κέρδους εκμετάλλευσης (flat fee) σε ποσοστό 28% και ως ποσοστό της διαθέσιμης ταμειακής ροής σε ποσοστό 25% του συνολικού παγκόσμιου δείγματος και σύμφωνα επίσης με την ίδια έρευνα, ενώ στην Αμερική κατά μεγάλο ποσοστό η αμοιβή κινήτρου συνεχίζει να καθορίζεται με βάση την ταμειακή ροή, στην Ευρώπη και στην Ασία πλέον φαίνεται να κυριαρχεί η δομή της flat fee.

Καταληκτικά, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της αντίληψης και των γνώσεων περί λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης εκ μέρους των ξενοδόχων, αυτοί πετυχαίνουν ολοένα και περισσότερο τον καθορισμό χαμηλότερων αμοιβών βάσης με αντάλλαγμα υψηλές αμοιβές κινήτρων. Η εξέλιξη αυτή προς όφελος των ξενοδόχων, συμβάλλει στην ενίσχυση των διαθέσιμων ταμειακών ροών ακόμα και σε περίπτωση κακοδιαχείρισης, η οποία μάλιστα αποτρέπεται καθώς δίνεται μεγαλύτερο κίνητρο στους διαχειριστές ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση. Κατά κανόνα βέβαια οι αμοιβές βάσης είναι χαμηλότερες όσον αφορά τις συμβάσεις διαχείρισης με ανεξάρτητους διαχειριστές και υψηλότερες σε περίπτωση με διαχειριστές με επωνυμία, καθώς στην πρώτη περίπτωση η σύμβαση περί παραχώρησης χρήσης της επωνυμίας δεν συμπεριλαμβάνεται στη σύμβαση διαχείρισης.

6.3 Διατάξεις που προβλέπουν χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή.

Στις απαρχές σύναψης συμβάσεων διαχείρισης στη Βόρεια Αμερική, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απαιτούσαν από τους διαχειριστές να συνεισφέρουν χρηματικά και μάλιστα σημαντικά ποσά, ως ένας τρόπος διαμοιρασμού του επιχειρηματικού κινδύνου που διατηρούν και μετά τη σύναψη της σύμβασης διαχείρισης. Κύριος σκοπός της χρηματικής συνεισφοράς του διαχειριστή είναι η ενίσχυση της ταμειακής ροής της ξενοδοχειακής επιχείρησης κατά την περίοδο προ-σταθεροποίησης

⁸³, Elana Bader, Amir Lababedi, ο.π σελ. 174

⁸⁴ Jan A. deRoos, ο.π σελ. 76.

⁸⁵ Manav Thadani, Julie S: Mobar, 2014; “EXCERPTS USA / EUROPE/ APAC, HVS HOTEL MANAGEMENT CONTRACT SURVEY”, σελ. 7.

της λειτουργίας της στο νέο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης. Οι τρόποι με τους οποίους ο διαχειριστής μπορεί να συνεισφέρει χρηματικά σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ποικίλλουν, με τους κυριότερους να αποτελούν η συμμετοχή του στο εταιρικό κεφάλαιο (equity contribution), η σύναψη ενός ιδιότυπου δανείου με ευνοϊκούς όρους με τον ξενοδόχο και η απλή καταβολή χρημάτων (key money) προς τον τελευταίο. Ως προς τη συνεισφορά ιδίου κεφαλαίου (equity contribution), συνιστά ουσιαστικά εταιρική συμμετοχή του διαχειριστή, με τους λοιπούς «κύριους» μετόχους να μην βλέπουν θετικά την ανάμειξή του αυτή και την ανάδειξή του ως «συνεταίρου». Όσον δε αφορά την χρηματική συνεισφορά μέσω key money, πρόκειται για απλή καταβολή χρημάτων προς τον ιδιοκτήτη και θεωρείται «Goldman gift»,⁸⁶ ένα δώρο, το οποίο με βάση τα συμφωνημένα εξαρτάται αν θα του αποδοθεί πίσω σε περίπτωση τερματισμού της σύμβασης. Τέλος, ο διαχειριστής δύναται να συνεισφέρει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση με ενός είδους (υβριδικού) δανείου, υποδεέστερου των άλλων, κύριων δανείων που συνάπτει ο ξενοδόχος, θέτοντάς τον στον κίνδυνο αυτό να μην είναι τελικά εξυπηρετούμενο.

Ωστόσο, η χρηματική συνεισφορά δεν είναι αρεστή σε αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη ούτε επιδιώκεται για τους ίδιους λόγους. Πλέον οι εταιρίες διαχείρισης με επωνυμία, έχοντας γνώση ότι είναι θεματοφύλακές της και ότι πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των επιχειρήσεων στις οποίες θα διοχετεύσουν την εξειδίκευσή τους, είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικές όσον αφορά την παροχή χρηματικής συνεισφοράς. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρίες διαχείρισης χωρίς επωνυμία ενθαρρύνονται περισσότερο στην εισφορά κεφαλαίου στις συμβάσεις διαχείρισης, μιας και δεν επηρεάζεται από αυτή η ισορροπία δυνάμεων με τους αντισυμβαλλόμενους ξενοδόχους. Για εκείνους, το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και η επιστροφή της επένδυσής τους σε περιουσιακά στοιχεία αποτελούν στην ουσία τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνουν τελικά τη σύναψη της σύμβασης διαχείρισης. Από την πλευρά των ξενοδόχων, η στάση τους εξαρτάται ανάλογα για παράδειγμα από την επενδυτική τους στρατηγική ή γενικότερη φιλοσοφία τους, με αποτέλεσμα αυτοί να χωρίζονται σε δύο κατηγορίες που διατηρούν διαφοροποιημένη στάση όσον αφορά τις χρηματικές συνεισφορές των διαχειριστών με βάση τη γενικότερη στάση τους, σε «επιθετικούς» και «πιο συντηρητικούς».⁸⁷ Οι πρώτοι αξιολογούν τις χρηματικές συνεισφορές των

⁸⁶ Michael Evanoff, ο.π, σελ.12.

⁸⁷ Οι ιδιοκτήτες θεωρούν σε κάθε περίπτωση τη χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή ως αντικείμενο μεταβίβασης (key money), δηλαδή αποδίδονται μόνο εφόσον επέλθει ο τερματισμός της σύμβασης, Paul Beals, Greg Denton, February 2004, *“The current balance of power in North*

διαχειριστών ως καίρια πηγή κεφαλαίου, ενώ οι πιο συντηρητικοί ιδιοκτήτες θεωρούν περιττές τέτοιες συνεισφορές καθώς περιπλέκουν περαιτέρω τη δομή της συμφωνίας, αφού έτσι η σχέση αντιπροσώπευσης που ιδρύεται στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης «νοθεύεται» από επιπλέον συμφέροντα και δικαιώματα του διαχειριστή που σχετίζονται με τη χρηματική του συνεισφορά.

Σε γενικές γραμμές, η χρηματική συνεισφορά του διαχειριστή, αν και έχει ορισμένα πλεονεκτήματα, ενέχει σημαντικούς κινδύνους που πρέπει να αξιολογούνται με μεγάλη προσοχή από τον ξενοδόχο: η αλλαγή των ισορροπιών καθιστά «συνεταίρο» τον διαχειριστή και έχει σοβαρές συνέπειες στη διαπραγματευτική δύναμη του ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι παραπάνω κίνδυνοι που ενέχει μια τέτοια ανάμειξη του διαχειριστή έχουν ως αποτέλεσμα μόνο κατ' εξαίρεση πλέον να συμπεριλαμβάνεται ένας τέτοιος όρος στη σύμβαση διαχείρισης, αφού πια οι ξενοδόχοι είναι κατά την πλειοψηφία τους απρόθυμοι προς τούτο: πλέον συνάπτουν συμβάσεις διαχείρισης με μόνο σκοπό αυτή καθ' αυτή την διαχείριση της επιχείρησής τους και όχι την χρηματοδότηση του σχεδίου τους. Και οι διαχειριστές από την πλευρά τους όμως, παρόλο που υπάρχουν μηχανισμοί επανάκτησης της αποδιδόμενης εκ μέρους τους χρηματικής συνεισφοράς, εμφανίζονται πια απρόθυμοι να τη συμπεριλάβουν λόγω της ανάληψης μέρους του επιχειρηματικού κινδύνου που πραγματοποιείται στην περίπτωση αυτή.

6.4 Εγγυήσεις διαχειριστή.

Οι εγγυήσεις του διαχειριστή τίθενται ως όρος στη σύμβαση διαχείρισης ώστε ο ξενοδόχος να εξασφαλίσει ότι θα λάβει ένα ορισμένο επίπεδο κέρδους στην περίπτωση που ο διαχειριστής δεν καταφέρει να πραγματοποιήσει το συμφωνημένο επίπεδο απόδοσης. Αποτελεί έναν ακόμα τρόπο με τον οποίο ο ξενοδόχος «μοιράζεται» τον επιχειρηματικό κίνδυνο με τον διαχειριστή και μάλιστα αξιολογείται ως καλύτερος σε σχέση με την παροχή χρηματικής συνεισφοράς από τον τελευταίο. Μέσω του όρου αυτού, ο διαχειριστής ουσιαστικά εγγυάται την ανόρθωση της διαφοράς μεταξύ της πραγματοποιηθείσης από την επιθυμητή απόδοση με δικά του κεφάλαια. Συνήθως ο διαχειριστής εγγυάται μέχρι ένα ορισμένο όριο στο συνολικό ποσό και για ένα ορισμένο αριθμό ετών. Οι ιδιοκτήτες δύναται να θέσουν την δυνατότητα κατάπτωσης της ρήτρας

American Hotel management contracts”, *Journal of Retail & Leisure Property* , vol.4, No 2 ,pages 129-145, σελ. 139.

της εγγύησης είτε κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είτε μεταγενέστερα, κατά την περίοδο που η επιχείρηση διανύει περίοδο σταθεροποίησης στην αγορά.

Η σύγχρονη τάση συνίσταται στην απέκδυση των διαχειριστών από τις εγγυήσεις προς όφελος των ξενοδόχων. Πλέον, εφόσον συνομολογηθούν τέτοιες εγγυήσεις, τίθενται περιορισμοί σε αυτές, ώστε να μην μπορούν εύκολα οι διαχειριστές να καλύψουν ενδεχόμενη μελλοντική τους ευθύνη, ενώ στην περίπτωση αυτή οι τελευταίοι, ως τρόπο εξασφάλισής τους, συμφωνούν υψηλότερες αμοιβές.

6.5 Τρόποι μέτρησης απόδοσης.

Η συμπερίληψη ως συστατικών στοιχείων των συμβάσεων διαχείρισης ξενοδοχείων των τρόπων μέτρησης απόδοσης ως όρου τους, αποτελεί πρόσφατη πρακτική. Η μέτρηση της απόδοσης στο πλαίσιο συμβάσεων διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πραγματοποιείται με δύο τρόπος: με βάση τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) και με βάση τα μεικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης, (Gross Operating Profit, GOP) που είναι και ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης απόδοσης. Οι τρόποι αυτοί ωστόσο θα πρέπει χρησιμοποιούνται από κοινού, προκειμένου να επιτυγχάνεται εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων των μερών.

Με βάση τον πρώτο τρόπο μέτρησης της απόδοσης, αυτή επιτυγχάνεται εφόσον προκύψει ένα ποσοστό από τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR), το οποίο προκαθορίζεται με βάση ορισμένο κριτήριο ανταγωνισμού. Εν προκειμένω, η απόδοση επιτυγχάνεται εφόσον ο διαχειριστής επιτύχει υψηλά επίπεδα εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο (top-line-oriented test). Δεν θεωρείται πάντα ως αξιόπιστος τρόπος μέτρησης απόδοσης από κάποιους ειδικούς, καθώς οι κακόπιστοι διαχειριστές μπορεί να αυξήσουν τις τιμές των RevPAR μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και ανέσεων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα, επικεντρωμένοι μόνο στη γραμμή εσόδων ζημιώνοντας έτσι την κερδοφορία ή ενδεχόμενα πραγματοποιούν έξοδα σχετιζόμενα αποκλειστικά σχεδόν με τη διαμονή των πελατών στα δωμάτια, παραμελώντας άλλες υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Με βάση τον δεύτερο τρόπο μέτρησης, ο οποίος έχει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα, αποδοτικότητα επιτυγχάνεται εάν τα μεικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης (GOP) που επιτεύχθηκαν για ένα έτος λειτουργίας υπερβαίνουν ένα εξαρχής συμφωνημένο ποσοστό. Το ποσοστό αυτό καθορίζεται είτε με βάση εκτιμήσεις κατά την έναρξη της επένδυσης, είτε είχε

προκαθοριστεί ως ένα ποσοστό απόδοσης της συνολικής επένδυσης. Η παράλληλη ύπαρξη αυτού του τρόπου μέτρησης της απόδοσης (bottom-line oriented test), επιτρέπει στο ξενοδόχο να προχωρεί σε πληρωμές υπηρεσιών και να προωθεί τις επενδύσεις μετοχικού κεφαλαίου, αφού έχει σε κάθε περίπτωση στη διάθεσή του ένα ελάχιστο επίπεδο κερδών προς αξιοποίηση, καταλείποντας τις αποφάσεις καθημερινής διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης στη σφαίρα του διαχειριστή.

Πταίσμα του διαχειριστή λόγω παράβασης του όρου περί επιθυμητής απόδοσης θα πρέπει να καταφάσκειται μόνο εφόσον οποιοδήποτε από τα παραπάνω τεστ ή και τα δύο από κοινού αποτύχουν για περισσότερα από δύο συναπτά έτη. Είναι επίσης λογικό τέτοια τεστ να πραγματοποιούνται αφού σταθεροποιηθεί η αποδοτικότητα του ξενοδοχείου, γεγονός που απαιτεί την παρέλευση ενός ικανοποιητικού χρονικού διαστήματος ισχύος της σύμβασης διαχείρισης και όχι κατά το πρώτο, μεταβατικό στάδιο διαχείρισης εκ μέρους του διαχειριστή. Σημειωτέο δε, ότι σε περίπτωση που επέλθει κάποιο γεγονός ανωτέρας βίας, τότε δε μπορεί να γίνει η διάγνωση μέτρησης απόδοσης για το έτος αυτό, ακριβώς για το λόγο ότι ένα τέτοιο γεγονός εκφεύγει από το πεδίο ελέγχου του διαχειριστή. Τέλος, είναι σύνηθες να τίθεται στη σύμβαση ως όρος της «το δικαίωμα θεραπείας» το οποίο συνίσταται στη δυνατότητα η διαφορά να καλυφθεί με κεφάλαια του διαχειριστή, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό το ελάχιστο επίπεδο των GOP. Το παραπάνω δικαίωμα ωστόσο μπορεί να τεθεί υπό περιορισμό από τον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης και να μην συμπεριληφθεί τελικά στη σύμβαση, με αποτέλεσμα η μη χρηστή αποδοτικότητα να αποτελέσει λόγο λύσης της.

6.6 Προηγούμενη έγκριση ιδιοκτήτη.

Στη σύμβαση διαχείρισης εμπεριέχονται ρήτρες που καθορίζουν σε ποιες περιπτώσεις απαιτείται συναίνεση του ξενοδόχου για τις αποφάσεις που λαμβάνει ο διαχειριστής σχετικά με τη λειτουργία της ξενοδοχειακής του μονάδας. Η θέσπισή τους αποσκοπεί στο να μην μένει ο ιδιοκτήτης αμέτοχος απέναντι σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν νευραλγικούς τομείς της λειτουργίας του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα η διαχείριση εκ μέρους του διαχειριστή να πραγματοποιείται σε καθεστώς διαφάνειας.

Ποικίλες είναι οι περιπτώσεις αποφάσεων του διαχειριστή που απαιτούν προηγούμενη έγκριση του ξενοδόχου, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες αυτός αυτενεργεί. Αρχικά αναφορικά με το κρισιμότερο δικαίωμα προηγούμενης έγκρισής του ετήσιου προϋπολογισμού από τον ιδιοκτήτη, στο πέρασμα των χρόνων οι ξενοδόχοι το

είχαν κατοχυρώσει ως όρο της σύμβασης διαχείρισης, ωστόσο πλέον φαίνεται να διατηρούν πια μόνο το δικαίωμα επανεξέτασής του, ώστε να μην τον χρησιμοποιούν ως ένα ακόμα μέσο διαπραγμάτευσης απέναντι στο διαχειριστή.⁸⁸Ειδικότερα, ο προϋπολογισμός προετοιμάζεται από την ομάδα της διαχειρίστριας εταιρίας, στη συνέχεια αποστέλλεται στα περιφερειακά ή κεντρικά γραφεία της και τέλος στον ιδιοκτήτη για «σχόλια και προτάσεις».⁸⁹ Ο ξενοδόχος όμως σε κάθε περίπτωση έχει το δικαίωμα έγκρισης όσον αφορά την πρόσληψη και απόλυση των ανώτερων διοικητικών στελεχών όπως του γενικού διευθυντή, οικονομικού ελεγκτή και διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ⁹⁰. Πήτρα έγκρισης επίσης εντοπίζουμε στην περίπτωση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing), εφόσον όμως πρόκειται για σύμβαση μείζονος σημασίας (όπως για παράδειγμα η σύμβαση με προμηθευτές), υπερβαίνει ένα ορισμένο ποσό ή συνάπτεται για περισσότερους από δώδεκα μήνες. Καινοτομία αποτελεί το γεγονός ότι πλέον ο διαχειριστής έχει το δικαίωμα να υπερβεί το ανώτατο χρηματικό όριο που έχει συμφωνηθεί στη σύμβαση διαχείρισης προκειμένου για τις δαπάνες των Επενδύσεων Κεφαλαίου (FF&E), εφόσον η ενέργεια αυτή είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του επιπέδου της επωνυμίας του, χωρίς δηλαδή να απαιτείται έγκριση του ιδιοκτήτη προς τούτο. Ωστόσο, οι δαπάνες αυτές δεν θα πρέπει να συγχέονται με τις βελτιώσεις κεφαλαίου που πραγματοποιούνται με διακριτική ευχέρεια, οι οποίες ονομάζονται “ROI capital improvements” και αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν περισσότερα έσοδα και κέρδη. Μόνο σε αυτές τις βελτιώσεις κεφαλαίου στις οποίες υπάρχει διακριτική ευχέρεια απαιτείται έγκριση του ιδιοκτήτη, λόγω ακριβώς της ίδιας της έννοιας της διακριτικής ευχέρειας, καθώς υπάρχουν όρια σε αυτή που θα θέσει εν προκειμένω ο ξενοδόχος. Επιπλέον, όσον αφορά αποφάσεις του διαχειριστή για μισθώσεις και παραχωρήσεις σε τρίτους, όπως για παράδειγμα τα σπα (spa), οι ιδιοκτήτες θέτουν και εν προκειμένω περιορισμούς με κριτήριο την περισσότερο επικερδή λειτουργία τους.

⁸⁸ Jan A. deRoos, ο.π, σελ. 79.

⁸⁹ Michael Evanoff, ο.π, σελ.11.

⁹⁰Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού «γραμμής» αποτελεί υποχρέωση του διαχειριστή και προς τούτο δε χωρεί έγκριση του ιδιοκτήτη.

6.7 Δαπάνες για την διατήρηση και ανανέωση των FF&E (Furnitures, Fittings and Equipment).

Πρόκειται για τις επιπλέον της αμοιβής του διαχειριστή δαπάνες που πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης για τη διατήρηση και ανανέωση των επίπλων, των σταθερών εξαρτημάτων και του εξοπλισμού που θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς τα FF&E (Furnitures, Fittings and Equipment) χρησιμοποιούνται καθημερινώς και η ανανέωσή τους προσδίδει ποιότητα στην εμπειρία των πελατών, συμβάλλοντας παράλληλα στην προσέλκυση νέων και αναδεικνύοντας μια καλή εικόνα για το ξενοδοχείο. Οι δαπάνες για τα FF&E αποτελούν κρίσιμο όρο κατά τη διαπραγμάτευση καθώς αποτελούν έξοδα λειτουργίας και από αυτές εξαρτάται αν θα είναι μειωμένη η αμοιβή του διαχειριστή γιατί εφόσον το ποσοστό που συμφωνήθηκε για την κάλυψή τους δεν επαρκεί, τότε το υπόλοιπο θα αντληθεί από τα κέρδη, τα οποία αποτελούν τη βάση υπολογισμού της αμοιβής κινήτρου.

Γενικά, προς κάλυψη των FF&E, συμφωνείται να διατηρείται ένα απόθεμα ανερχόμενο σε 3-5 % των συνολικών ακαθάριστων εσόδων (gross revenue) όσον αφορά τις συμβάσεις διαχείρισης στον Ευρωπαϊκό χώρο,⁹¹ ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο το απόθεμα αυτό τυπικά κυμαίνεται στο 3%, με ρεαλιστικότερο στόχο το 4% των συνολικών εσόδων.⁹² Παλαιότερα μάλιστα, το εύρος της συνεισφορά του ξενοδόχου στη διατήρηση και ενίσχυση των FF&E ήταν μικρότερο, κυμαινόμενο στο 1-4% των συνολικών ακαθάριστων εσόδων⁹³. Αποτελεί συνήθη πρακτική πλέον οι ιδιοκτήτες να επιδιώκουν να ενσωματώνουν στις συμβάσεις διαχείρισης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έναν όρο που αφορά κύκλο ζωής 3-5 ετών των FF&E, προκειμένου να είναι σε θέση να ελέγχουν καλύτερα τη ρευστότητα και να εκπληρώνουν την στρατηγική τους.⁹⁴ Σε γενικές γραμμές, το ξενοδοχείο που δεν διαθέτει έναν «κανονικό» βάσει των συνθηκών προϋπολογισμό διατήρησης των δαπανών αυτών οδηγείται σε διαρκείς αναβολές της, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του και κατά συνέπεια τελικά σε μείωση της αξίας του.

⁹¹ Elana Bader, Amir Lababedi, ο.π, σελ. 176.

⁹² Michael Evanoff, ο.π, σελ. 13.

⁹³ Robert Schlup, ο.π, σελ. 340.

⁹⁴ Jan A. deRoos, ο.π, σελ. 79.

6.8 Ρήτρα μη ανταγωνισμού.

Δεδομένου του μεγάλου ανταγωνισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο, ζήτημα μείζονος σημασίας για τον ιδιοκτήτη αποτελεί η καθιέρωση στη σύμβαση διαχείρισης μιας περιοχής «εδαφικής κυριαρχίας» του, καθότι μάλιστα είναι σύνηθες ο ίδιος ο διαχειριστής να είναι ανταγωνιστής του αντισυμβαλλόμενου του ξενοδόχου, είτε ως ιδιοκτήτης άλλης ξενοδοχειακής μονάδας, είτε επειδή διαχειρίζεται περισσότερες μονάδες υπό την επωνυμία του. Ενώ όμως μέχρι πρόσφατα οι ξενοδόχοι δεν απολάμβαναν εδαφικής προστασίας, τα τελευταία χρόνια έχουν επιτύχει την ενσωμάτωση των ρητρών μη ανταγωνισμού στις συμβάσεις διαχείρισης.

Ειδικότερα, μια τέτοια η ρήτρα εξασφαλίζει στον ιδιοκτήτη ότι δεν θα λειτουργήσει άλλο ξενοδοχείο που είτε έχει ο ίδιος ο διαχειριστής υπό την ιδιοκτησία του ως εταιρία, είτε που το διαχειρίζεται υπό την ίδια την επωνυμία σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια γύρω από το ξενοδοχείο καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης διαχείρισης ή έστω για ορισμένο χρονικό διάστημα ώστε να υπάρξει ανταγωνισμός μεταξύ τους. Σκοπός και κριτήριο συμπερίληψης της ρήτρας περί μη ανταγωνισμού στη σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να μην υπάρξει κατά τα ανωτέρω «κανιβαλισμός» είτε από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που διαθέτει την ίδια επωνυμία με την συμβαλλόμενη είτε από άλλη, υπαγόμενη στη διαχείριση της αντισυμβαλλόμενης εταιρίας διαχείρισης. Η ρήτρα μη ανταγωνισμού ισχύει για την περιοχή «εδαφικής κυριαρχίας» του ιδιοκτήτη, η οποία εν προκειμένω είναι η περιοχή στην οποία συναλλάσσονται τα ξενοδοχεία, η αγορά ουσιαστικά στην οποία ενδέχεται να έχει συμφέροντα ο ίδιος ο διαχειριστής ή άλλοι επιχειρηματίες υπό την επωνυμία του διαχειριστή. Εν προκειμένω, ο αντισυμβαλλόμενος ξενοδόχος χρήζει προστασίας, καθώς η προσφορά και η ζήτηση έχουν άμεσες συνέπειες στην απόδοση των επιχειρήσεων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται από την προσφορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές. Ο τρόπος κατάστρωσης της ρήτρας αυτής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα μέγεθος της επωνυμίας, με αποτέλεσμα ο καθορισμός της ακτίνας στην οποία δεν μπορεί να οικοδομηθεί άλλο ξενοδοχείο κατά τα ανωτέρω είναι μεγαλύτερος όσον αφορά τις διαχειρίστριες με εξέχουσα επωνυμία.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο ζήτημα κατά το οποίο ένας διαχειριστής διατηρεί περισσότερες όμοιες επωνυμίες, καθώς εν προκειμένω είναι κρίσιμη η προσεκτική κατάστρωση της «νομικής γλώσσας» που θα περιβάλλει την ρήτρα περί μη ανταγωνισμού. Έτσι κατά τις διαπραγματεύσεις για τη ρήτρα αυτή με βάση τα ανωτέρω, θα πρέπει να καθοριστεί ποιες επωνυμίες θα συμπεριληφθούν στην απαγόρευση, η χρονική διάρκεια ισχύος της ρήτρας και σε κάθε περίπτωση προηγείται έρευνα σχετικά

με το κατά πόσο θα υπάρξει κάποια σημαντική επίπτωση στη λειτουργία του ξενοδοχείου από τυχόν εγκατάσταση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης με παρόμοια επωνυμία στη περιοχή. Έχει υποστηριχτεί περαιτέρω για την περίπτωση αυτή ότι μπορεί να οροθετηθεί και μια περιοχή «ανεκτικότητας» όσον αφορά τις επωνυμίες που έχουν διαφορετικές αγορές – στόχους και έτσι να επιτρέπεται η εγκατάσταση ενός ξενοδοχείου της διαχειρίστριας εταιρίας με χαμηλή ή μεσαία κατηγορία από κοινού με ξενοδοχείο ανώτατης κατηγορίας από τη στιγμή που δεν τίθεται ζήτημα άμεσου μεταξύ τους ανταγωνισμού.⁹⁵ Επιπλέον, κάποιοι διαχειριστές έχουν πετύχει ώστε να επιτρέπονται μεν νέοι κατά τα παραπάνω «ανταγωνιστές» της συμβαλλόμενης υπό καθεστώς διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, αρκεί όμως να αποδειχτεί ότι αυτή δε βλάπτεται ή και αν βλάπτεται, στην περίπτωση αυτή να αποζημιώνεται.

6.9 Επίλυση διαφορών.

Τα συμβαλλόμενα μέρη στο πλαίσιο μιας σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης δύνανται να υπαγάγουν τις διαφορές που προκύπτουν από αυτή σε διαιτησία. Έτσι, εάν υπάρχει όρος σχετικός με την υπαγωγή των διαφορών σε διαιτησία, αυτός ορίζει σε ποιες περιπτώσεις θα λάβει χώρα μια τέτοια διαδικασία, ποιος θα είναι ο διαιτητής, ποιος καλείται να πληρώσει τα έξοδα κατά τη διαδικασία επίλυσης της διαμάχης, την αρμοδιότητα και τον τόπο εκδίκασης, ποιοι νόμοι και κανονισμοί θα ισχύσουν καθώς και την αποζημίωση. Γενικά, κανένα μέρος δεν επιθυμεί η διαδικασία της διαιτησίας να λάβει χώρα σε περιοχή συμφερόντων του αντισυμβαλλόμενου μέρους ενώ παράλληλα επιθυμεί να πραγματοποιηθεί όπου υπάρχουν οι καλύτεροι μηχανισμοί δικαιοδοσίας. Από την πλευρά τους οι διαχειριστές προτιμούν κατά κανόνα στη διαιτητική επίλυση των διαφορών να χρησιμοποιούν επίσημους μηχανισμούς διακανονισμού και να τους θέτουν υπόψη των ειδικών διαμεσολαβητών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγχρονη πρακτική στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου διατάξεις της σύμβασης θέτουν αρμόδιο το διαιτητικό δικαστήριο για ορισμένες μόνο διαφορές που ανακύπτουν και όχι για το σύνολο τους. Τέτοιες διαφορές εισερχόμενες στη διαιτησία ή ενόψει ειδικών κατά τα συμφωνηθέντα στη σύμβαση είναι αυτές που αφορούν για παράδειγμα στην έγκριση του προϋπολογισμού. Εφόσον όμως δεν υπάρχει ρήτρα υπαγωγής σε διαιτητή ή σε

⁹⁵ Michael Evanoff, ο.π, σελ 13.

εμπειρογνώμονα, τα μέρη μπορούν απεριόριστα να προσφύγουν στα δικαστήρια προκειμένου να επιλύσουν οποιαδήποτε διαμάχη τους.

6.10 Όροι λύσης της σύμβασης.

Μια σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι δυνατόν στο πλαίσιο της ελευθερίας των συμβάσεων να συμπεριλαμβάνει όρους λύσης της, οι οποίοι δίνουν το δικαίωμα στους συμβαλλομένους να την τερματίζουν πρόωρα, εφόσον παραβιάζονται συγκεκριμένοι όροι της ή για άλλες αιτίες, όπως για παράδειγμα η πτώχευση. Δεδομένου του ότι οι ιδιοκτήτες πάντα επιζητούσαν να έχουν ευελιξία, είναι περισσότερο θετικοί ως προς την ενσωμάτωσή τους στη σύμβαση σε αντίθεση με τους διαχειριστές, που ανέκαθεν επιθυμούσαν τη σταθερότητα, η οποία αυτοδίκαια κλονίζεται από την δυνατότητα έγερσης ενός τέτοιου όρου. Μια πρόωρη λύση της σύμβασης με βάση συγκεκριμένο όρο λύσης μπορεί επίσης να συμφωνηθεί ότι εγείρει δικαίωμα αποζημίωσης του ζημιωθέντος (ποινική ρήτρα), η οποία ωστόσο, εφόσον αποτελεί υπερμέγεθες ποσό, αποτρέπει τα μέρη από την πρόωρη λύση της σύμβασης διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ένα δε χαρακτηριστικό παράδειγμα λόγου λύσης αποτελεί η μη εκπλήρωση της επιθυμητής απόδοσης από το διαχειριστή με βάση τα τεστ απόδοσης, αν δεν έχει συμφωνηθεί η δυνατότητα θεραπείας της αδυναμίας επίτευξής της.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να συμφωνηθεί η λύση της σύμβασης χωρίς σπουδαίο λόγο, για παράδειγμα λόγω γεγονότος ανωτέρας βίας, μια ρήτρα που δύσκολα ενεργοποιείται λόγω των επιφυλάξεων και των περιορισμών που περιλαμβάνει. Σε αυτή την περίπτωση, το συμβαλλόμενο μέρος που την προβάλλει, υποχρεούται σε καταβολή αποζημίωσης.⁹⁶ Η αποζημίωση για τη λύση της σύμβασης όταν οφείλεται στο διαχειριστή, βασίζεται σε πολλαπλάσια της μέσης ετήσιας αμοιβής του και κλιμακώνεται με βάση τον αριθμό των ετών που απομένουν για την ολοκλήρωση της συμβατικής διάρκειας ισχύος της σύμβασης⁹⁷. Μια τέτοια ρήτρα σπάνια συνυπάρχει σε μια σύμβαση διαχείρισης με όρο την καταβολή εγγύησης εκ μέρους του διαχειριστή.

⁹⁶ Να σημειωθεί ωστόσο ότι οι περισσότεροι διαχειριστές που διαθέτουν επωνυμία δεν κάνουν δεκτές ρήτρες λύσης χωρίς σπουδαίο λόγο.

⁹⁷ Elana Bader, Amir Lababedi ,ο.π, σελ. 178.

Ωστόσο, είναι δυνατό να συμφωνηθεί ότι η σύμβαση διαχείρισης δεν λύεται για κανένα λόγο, είναι δηλαδή αμετάκλητη, δεν τερματίζεται πριν το πέρας της χρονικής διάρκειάς της. Εν προκειμένω, η Αμερικάνικη νομολογία με μια σειρά αποφάσεων⁹⁸ ανέδειξε το γεγονός ότι μεταξύ των μερών δεν ιδρύεται σχέση εξωτερικής συνεργασίας, αλλά σχέση αντιπροσώπευσης, η οποία μπορεί να τερματιστεί οποτεδήποτε και κατά συνέπεια η σύμβαση διαχείρισης μπορεί να τερματιστεί κατά τον τρόπο αυτό πρόωρα, ακόμα και αν έχει χαρακτηριστεί ως αμετάκλητη, με ενδεχόμενο ο τερματισμός αυτός να συνιστά παράβαση της σύμβασης⁹⁹ και να ιδρύει συμβατική ευθύνη, εφόσον είναι αδικαιολόγητος, ήτοι παρόλο που υφίσταται συμφέρον ως προς τη συνέχιση της σύμβασης διαχείρισης.

⁹⁸ *Wooley v. Embassy Suits* (1991), *Pacific Landmark v. Marriott* (1993), *Government Guarantee Fund of Finland v. Hyatt Corporation* (1995) και (1998), *2660 Woodley Road Joint Venture, Woodley Road Associates, Inc., John Hancock Mutual Life Insurance Company and Sumitomo Life Reality, Inc. v. ITT Sheraton Corporation and Sheraton Operating Corporation* (1998). Robert H. Wilson, ο.π σελ. 43.

⁹⁹ Τότε ανακύπτουν ζητήματα θεραπείας της και δικαίωμα αποζημίωσης υπέρ του ζημιωμένου μέρους, ενώ σπανιότερα, λόγω της φύσης της σύμβασης διαχείρισης ως σύμβαση παροχής υπηρεσιών, είναι δυνατό τα μέρη να υποχρεωθούν σε πράξη (καθ' υπακοή στους κανόνες της σύμβασης) ή παράλειψη ορισμένης ενέργειας (αποχή από συγκεκριμένες ενέργειες). Η αποζημίωση λόγω παράβασης όρου της σύμβασης περιλαμβάνει την αποκατάσταση της συνολικής ζημίας, ήτοι αποσκοπεί να φέρει τον ζημιωθέντα στη θέση που θα βρισκόταν εφόσον δε λάμβανε χώρα η παράβαση αυτή. Ευθύνη της ξενοδοχειακής επιχείρησης καταφάσκεται και έναντι καλόπιστων τρίτων με τους οποίους συναλλάσσεται ο διαχειριστής ως αντιπρόσωπος της, αλλά και ο διαχειριστής ευθύνεται έναντι του αντιπροσωπευόμενου-ξενοδόχου σε περίπτωση που του προξένησε ζημία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ.

7.1 Έλεγχος ως σύμβαση προσχώρησης με βάση το άρθρο 2 παρ.6 του νόμου 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή.

Ο νόμος 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τον έλεγχο του περιεχομένου της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, τόσο μέσω ευθείας εφαρμογής του αλλά και ως μέσο εξειδίκευσης της γενικής ρήτρας του άρθρου 288 ΑΚ, που αναφέρεται στην εκπλήρωση της παροχής με βάση την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, υποχρέωση που κατά τα αναλυτικώς εκτιθέμενα σε προηγούμενο κεφάλαιο βαρύνει και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και ιδιαίτερα τον διαχειριστή.

Η ευθεία εφαρμογή του νόμου για την προστασία του καταναλωτή όσον αφορά τις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει περιορισμένη εφαρμογή τη σύγχρονη εποχή, καθώς αφορά τις συμβάσεις προσχώρησης με προδιατυπωμένους όρους, ενώ κατά τα προεκτιθέντα πλέον και σε αντίθεση με τις πρώιμες συμβάσεις διαχείρισης, ο ξενοδόχος έχει αποκτήσει διαπραγματευτική ισχύ διαδραματίζοντας ενεργό ρόλο στη κατάστρωση των όρων της σύμβασης. Ωστόσο δεν είναι σπάνιο συμβάσεις διαχείρισης να περιλαμβάνουν προδιατυπωμένους όρους με αποτέλεσμα να εφαρμόζεται το άρθρο 2 παρ.6 του Ν. 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή, σύμφωνα με το οποίο *«Γενικοί όροι συναλλαγών που έχουν ως αποτέλεσμα τη σημαντική διατάραξη της ισορροπίας των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συμβαλλομένων σε βάρος του καταναλωτή απαγορεύονται και είναι άκυροι»*. Στις περιπτώσεις λοιπόν που είναι ευχερής η υπαγωγή ορισμένων όρων της σύμβασης στην έννοια των προδιατυπωμένων ΓΟΣ, εφόσον αυτοί έχουν εκ των προτέρων διατυπωθεί από το διαχειριστή και αφορούν αόριστο αριθμό συμβάσεων στο μέλλον, η σύμβαση διαχείρισης αποτελεί σύμβαση προσχώρησης: σε μία τέτοια σύμβαση ο λήπτης των υπηρεσιών (εδώ υπηρεσιών διαχείρισης), καλείται να αποδεχθεί ή να αρνηθεί το σύνολο των όρων της σύμβασης («take it or leave it» deal) χωρίς να υπάρχει περιθώριο διαπραγμάτευσης ή ουσιαστικής σύμπραξης κατά την κατάστρωση του κειμένου της σύμβασης και ως εκ τούτου προκύπτει ανάγκη προστασίας του ξενοδόχου έναντι των καταχρηστικών ρητρών της. Συνάμα, στη σύμβαση διαχείρισης πληρούνται και οι δύο άλλες προϋποθέσεις προκειμένου να θεμελιωθεί η ανωτέρω ευθύνη του διαχειριστή: ο ξενοδόχος εμπίπτει στην διευρυμένη έννοια του καταναλωτή όπως αυτή ορίζεται στο

νόμο και οι υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται στην αγορά. Ειδικότερα, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 1 παρ. 4. περ. α) του Ν.2251/1994, ως καταναλωτής ορίζεται *«κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή ενώσεις προσώπων χωρίς νομική προσωπικότητα για τα οποία προορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται στη αγορά και τα οποία κάνουν χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών αυτών, εφόσον αποτελούν τον τελικό αποδέκτη τους»*. Κατά τα ανωτέρω, ο ξενοδόχος ως λήπτης των υπηρεσιών διοίκησης είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ η προσφορά των προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά πραγματοποιείται δεδομένου του ότι ο διαχειριστής έχει ως κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την άσκηση της διοίκησης και άλλων επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου. Συνεπώς, όσον αφορά τους προδιατυπωμένους όρους της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης, το κύρος τους κρίνεται κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 2 του ν.2251/1994 (Γενικοί όροι συναλλαγών- Καταχρηστικοί όροι) και ο ξενοδόχος θα προστατευτεί ως καταναλωτής.

Ο παραπάνω νόμος για της προστασία του καταναλωτή, πέραν της αωτέρω ευθείας εφαρμογής που ωστόσο σπάνια επιστρατεύεται πια στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν προϊόν διαπραγμάτευσης και μάλιστα χρονοβόρας, αποτελεί χρήσιμο και καίριο εργαλείο εξειδίκευσης της γενικής ρήτηρας του ΑΚ 288. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό *«Ο οφειλέτης έχει την υποχρέωση να εκπληρώσει την παροχή όπως απαιτεί η καλή πίστη αφού ληφθούν υπόψη και τα συναλλακτικά ήθη»*. Έτσι, για παράδειγμα, με γνώμονα εξειδίκευσης το άρθρο 2 παρ.6 του ν.2251/1994, η εφαρμογή των όρων της σύμβασης δεν θα πρέπει να διαταράσσει την ισορροπία δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μερών, με γνώμονα το 2 παρ.5 του ν. 2251/1994 οι ασαφείς ρήτρες θα πρέπει να ερμηνεύονται σε βάρος αυτού που τις συνέταξε και ο διαχειριστής, κατά το άρθρο 2 παρ. 8 ν.2251/1994, δεν δύναται να επικαλεστεί ακυρότητα όλης της σύμβασης για το λόγο ότι ένας ή περισσότεροι γενικοί όροι της είναι άκυροι ως καταχρηστικοί.¹⁰⁰ Κατά συνέπεια, προκειμένου για τον προσδιορισμό της καλόπιστης και σύμφωνης με τα ήθη κατά τις συναλλαγές συμπεριφοράς των μερών, χρήσιμο εργαλείο αποτελεί ο νόμος για την προστασία του καταναλωτή που εφαρμόζεται έμμεσα εν προκειμένω, εφόσον υπάρχουν προδιατυπωμένοι όροι.

7.2 Έλεγχος με βάση τα 178-179 ΑΚ, «Δικαιοπραξία αντίθετη στα Χρηστά Ήθη».

¹⁰⁰ Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ. 122.

Δεδομένης της δέσμευσης της οικονομικής ελευθερίας του ξενοδόχου που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης, αυτή θα πρέπει να ελεγχθεί ώστε να διαπιστωθεί ακριβώς εάν η ελευθερία αυτή δεσμεύεται υπερβολικά, ώστε η σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης να συνιστά άκυρη δικαιοπραξία λόγω αντίθεσης στα χρηστά ήθη κατά τα άρθρα 178-179 ΑΚ. Προς τούτο συνηγορεί ακριβώς το γεγονός ότι εν προκειμένω ο διαχειριστής που διαχειρίζεται την επιχείρηση έχει την εξουσία λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, ωστόσο δεν αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο, τον οποίο διατηρεί ο ξενοδόχος. Μάλιστα, περισσότερο επιρρεπείς σε ενδεχόμενη ακυρότητα λόγω αντίθεσης με τα χρηστά ήθη είναι οι συμβάσεις ολικού μάνατζμεντ, στις οποίες ο διαχειριστής δύναται να διοικεί το σύνολο της επιχείρησης.¹⁰¹

Ειδικότερα, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο 178 ΑΚ, «*Δικαιοπραξία που αντιβαίνει στα χρηστά ήθη είναι άκυρη*», ενώ το 179 ΑΚ προβαίνει σε διασάφηση της έννοιας της αντιβαίνουσας στα χρηστά ήθη δικαιοπραξίας, ορίζοντάς την ως «*η δικαιοπραξία με την οποία δεσμεύεται υπερβολικά η ελευθερία του προσώπου ή η δικαιοπραξία με την οποία εκμεταλλεύεται κάποιος την ανάγκη, την κουφότητα ή την απειρία του άλλου και πετυχαίνει έτσι να συνομολογήσει ή να πάρει για τον εαυτό του ή τρίτο, για κάποια παροχή, περιουσιακά ωφελήματα, που, κατά τις περιστάσεις, βρίσκονται σε φανερή δυσαναλογία προς την παροχή*». Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει η παραδοχή ότι η σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής (και κάθε άλλης) επιχείρησης δεν συνιστά εξ ορισμού δικαιοπραξία αντίθετη στα χρηστά ήθη και ως εκ τούτου άκυρη. Το κριτήριο για την κατάφαση ακυρότητας αποτελεί ο βαθμός οικονομικής εξάρτησης από το διαχειριστή καθώς και η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλίας όσον αφορά επιχειρηματικές αποφάσεις και καθορισμού της διαδικασίας προς επίτευξη του επιχειρηματικού σκοπού όσον αφορά τον ξενοδόχο.¹⁰² Έτσι, εφόσον η σύμβαση δεν απαγορεύει στο λήπτη-ξενοδόχο τη λήψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και εφόσον αυτός συνδιασκέπτεται με τον ξενοδόχο πριν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων ώστε να λάβει την έγκρισή του διαδραματίζοντας ενεργό ρόλο στην πορεία της ξενοδοχειακής επιχείρησής του, δεν συντρέχει περίπτωση υπέρμετρης οικονομικής του εξάρτησης από το διαχειριστή και η συναφθείσα σύμβαση διαχείρισης είναι έγκυρη. Αντίθετα, κατάφαση ακυρότητας της σύμβασης υπάρχει στην περίπτωση που ο διαχειριστής έχει συγκεντρώσει στο πρόσωπό του όλες τις εξουσίες

¹⁰¹ Πέραν και πριν τον έλεγχο της σύμβασης διαχείρισης με βάση τα 178-179 ΑΚ, θα πρέπει να πραγματοποιείται έλεγχος με βάση τα 174 ΑΚ (συμβατικοί όροι αντίθετοι σε απαγορευτική διάταξη νόμου) και 372 ΑΚ (προσδιορισμός της οφειλόμενης υπηρεσίας διοίκησης από το διαχειριστή κατ' απόλυτη κρίση του) η παράβαση των οποίων καθιστά τη σύμβαση άκυρη.

¹⁰² Τσουρούτη Αικατερίνη, ο.π, σελ. 122, 123.

προς λήψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών χωρίς να καταλείπει στον ξενοδόχο καμία εξουσία καθορισμού της πορείας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφήνοντάς τον αμέτοχο θεατή που όμως, κατά προφανή δυσαναλογία, αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

7.3 Έλεγχος με βάση το δίκαιο περί Εταιριών.

Εν προκειμένω γεννιούνται ζητήματα από τη στιγμή που η αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργεί ως εταιρικό μόρφωμα και συνεπώς τίθενται σε εφαρμογή κανόνες εταιρικού δικαίου σχετικά με την διαχείριση και την εκπροσώπησή της, δεδομένου του ότι στη σύμβαση διαχείρισης οι παραπάνω εξουσίες ασκούνται από τρίτο-διαχειριστή. Κρίσιμο είναι κατά τον έλεγχο της σύμβασης διαχείρισης με βάση το δίκαιο περί εταιριών να εξεταστούν οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες επιτρέπεται το εκ του νόμου διαχειριστικό όργανο, όπως για παράδειγμα το Διοικητικό Συμβούλιο μιας ανώνυμης εταιρίας, να μεταβιβάσει τις παραπάνω εξουσίες σε τρίτο διαχειριστή και σε ποιο βαθμό, ώστε να διατηρείται η αυτοτέλειά του και να μη θίγονται κανόνες αναγκαστικού δικαίου. Με βάση λοιπόν τη νομική μορφή που έχει η αναθέτουσα, διαφοροποιούνται και τα ανακύπτοντα προβλήματα σχετικά με τον συντονισμό της με τη σύμβαση διαχείρισης και τον έλεγχό της από κανόνες αναγκαστικού δικαίου, ανάλογα δηλαδή αν λειτουργεί ως αστική ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, εταιρία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρία, ενώ περαιτέρω ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση που αποτελεί όμιλο επιχειρήσεων.

Η αναθέτουσα ως αστική, ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη εταιρία.

Όσον αφορά τις προσωπικές εταιρίες (αστικές, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες), ισχύει το άρθρο 22 του ΕμπΝ (τροποπ. 4072/2012), σύμφωνα με το οποίο οι εταίροι ευθύνονται προσωπικά απεριόριστα και δεν μπορεί να αποσπαστεί η εξουσία διαχείρισης από την ιδιότητα του εταίρου μέσω της ανάθεσης σε τρίτο, μη εταίρο. Πρόκειται για την αρχή της αυτοδιαχείρισης που ισχύει στις προσωπικές εταιρίες, η οποία είναι απαραβίαστη, ως ρύθμιση αναγκαστικού δικαίου. Εν προκειμένω, η διαχείριση και εκπροσώπηση της προσωπικής εταιρίας ανατίθεται της αποκλειστικά στο σύνολο ή σε ορισμένους εταίρους¹⁰³. Κατά τον έλεγχο λοιπόν της σύμβασης διαχείρισης που συνάπτει

¹⁰³ Η εκπροσωπευτική εξουσία ασκείται από όλους τους εταίρους εφόσον δε συμφωνηθεί διαφορετικά στην εταιρική σύμβαση κατά το 257 παρ.1 του ν. 4072/2012.

η αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση ως προσωπική εταιρία, κρίσιμο είναι να ελεγχθεί κατά πόσο παραβιάζεται η αρχή της αυτοδιαχείρισης με την ανάθεση σε τρίτο της διαχείρισης της.

Σε πρώτο επίπεδο κατά τα ανωτέρω, η καθιέρωση απεριόριστης προσωπικής ευθύνης των εταίρων είναι αλληλένδετη με την εξουσία διαχείρισης η οποία δεν μπορεί να ασκηθεί από τρίτο, μη κάτοχο της εταιρικής ιδιότητας. Η εξουσία διαχείρισης επομένως δεν μπορεί να ασκηθεί μέσω της σύμβασης διαχείρισης από τρίτο διαχειριστή ή εταιρία διαχείρισης που θα αποτελεί όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησής της. Το γεγονός όμως αυτό δεν καθιστά αδύνατη τη συνολολόγηση σύμβασης διαχείρισης με αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση ως προσωπική εταιρία: είναι δυνατόν να υπάρξει τρίτος διαχειριστής, μη εταίρος, ωστόσο αυτός δεν θα αποτελεί όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησής της, αλλά πληρεξούσιο της βάσει σχέση εντολής ή εργασίας.¹⁰⁴ Έτσι μόνο δεν θίγεται η αρχή της αυτοδιαχείρισης της προσωπικής εταιρίας ως ρύθμιση αναγκαστικού δικαίου, αφού οι διαχειριστές-εταίροι δεν αποκλείονται από τη διαχείριση της εταιρίας, διατηρώντας το δικαίωμα ελέγχου και της έκφρασης της βούλησής τους σχετικά με τη διαχείριση.

Εταιρία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε).

Στην περίπτωση της Ε.Π.Ε που αποτελεί κεφαλαιουχική εταιρία, κατά κανόνα το όργανο που την διοικεί είναι ένας ή περισσότεροι διαχειριστές που είναι εταίροι της. Ωστόσο είναι δυνατή η ανάθεση εξουσιών διοίκησης σε τρίτα πρόσωπα μέσω σύμβασης διαχείρισης της αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφού η δυνατότητα αυτή προβλέπεται στο νόμο. Συγκεκριμένα, τα άρθρα 14 παρ. 2^α, 16,17 παρ. 1, 2 και 3 του νόμου 3190/1955 επιτρέπουν την ανάθεση των εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης της Ε.Π.Ε σε τρίτο διαχειριστή ή εταιρία διαχείρισης, είτε με απόφαση της συνέλευσης των εταίρων, είτε με σχετική ρήτρα στο καταστατικό. Εν προκειμένω ο διαχειριστής δεν αποτελεί απλό πληρεξούσιο, αλλά όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησης της Ε.Π.Ε, καθώς με τη σύμβαση διαχείρισης επέρχεται μεταβίβαση των παραπάνω οργανικών εξουσιών. Ο έλεγχος λοιπόν εν προκειμένω, αφορά τη διαπίστωση αν πράγματι υπάρχει ρήτρα του καταστατικού η σχετική απόφαση των εταίρων περί ανάθεσης εξουσιών διαχείρισης σε τρίτο, διαφορετικά η σύμβαση της σύμβασης διαχείρισης έρχεται σε αντίθεση με τις ως διατάξεις.

Ανώνυμη εταιρία (Α.Ε).

¹⁰⁴ Γεωργιάδης Σταύρος, ο.π, σελ. 610.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο εταιρικός τύπος της αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης κατά κύριο λόγο είναι η Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε), καθώς αποτελεί δίκτυο «υψηλού επενδυτικού χαρακτήρα γεγονός που υπαγορεύει από οικονομική άποψη την ίδρυση ΑΕ».¹⁰⁵ Κατά τη διαδικασία του ελέγχου της ωστόσο με βάση το δίκαιο των ανωνύμων εταιριών, τίθενται ποικίλα νομικά ζητήματα. Κι αυτό γιατί η Α.Ε υπάγεται στις αναγκαστικού δικαίου ρυθμίσεις του ν.2190/1920 (τροποπ.4548/2018) και επομένως, η σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης που συνάπτει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ως Α.Ε δεν θα πρέπει να προσκρούει στις ρυθμίσεις αυτές. Πρόκειται για υποχρέωση συμμόρφωσης με τους κανόνες «Απόλυτης Εταιρικής Δημόσιας Τάξης»¹⁰⁶ οι οποίοι συναπαρτίζονται από κανόνες αναγκαστικού δικαίου και θεμελιώδεις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της Α.Ε. Η ιδιωτική αυτονομία, που έχει ως έκφρασή της την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, δε δύναται να περιορίσει με οποιοδήποτε τρόπο τους παραπάνω κανόνες. Εν προκειμένω, οι περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι δυνατόν να προκύψει διάσταση της σύμβασης με το νόμο αφορούν τους κανόνες λειτουργίας καθώς και τις εξουσίες των οργάνων της Α.Ε και ειδικότερα ως προς την έκταση των εξουσιών που καταλείπονται στο Διοικητικό Συμβούλιο, ενόψει της ανάθεσης της διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε τρίτο διαχειριστή.

Ο νόμος ορίζει την ύπαρξη συγκεκριμένων εταιρικών οργάνων με διακριτές εξουσίες που αποτελούν δομικά χαρακτηριστικά μιας Α.Ε. Συγκεκριμένα, η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ) είναι επιφορτισμένη κατά κύριο λόγο με την έκφραση της εταιρικής βούλησης καθώς και με την εκλογή, την καθοδήγηση και την ανάκληση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ), ενώ το Δ.Σ αποτελεί το κατ' εξοχήν όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησης της Α.Ε. Το Δ.Σ κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων ως όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας, διαθέτει μια σχετική ελευθερία ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων, και συνίσταται ακριβώς στη διακριτική ευχέρεια να λαμβάνει

¹⁰⁵ Αθανασίου Λ., ο.π., σελ. 982.

¹⁰⁶ Σε περίπτωση που με τη σύμβαση διαχείρισης παρατηρείται παράβαση κανόνων της «απόλυτης εταιρικής δημόσιας τάξης», επιβάλλεται ως κύρωση η απόλυτη ακυρότητα της σύμβασης *ex nunc*, δηλαδή εφεξής, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο 174 ΑΚ. Έγκριση της Γ.Σ δεν νομιμοποιεί μη νόμιμη, άκυρη συμφωνία. Υπό εξέταση είναι το ζήτημα μετατροπής της άκυρης σύμβασης διαχείρισης σε έγκυρη εξωεταιρική συμφωνία, συντρεχόντων των προϋποθέσεων της. Μια εταιρική συμφωνία συνάπτεται μεταξύ μετόχων ή μετόχων και τρίτων ή μετόχων και της εταιρίας και αποτελεί ενοχική, κατά κανόνα διαρκή σύμβαση, που διακρίνεται για την πολυμορφία του αντικείμενου της και αποσκοπεί στην ρύθμιση της λειτουργίας της επιχείρησης κατά τρόπο διαφορετικό από το καταστατικό ενώ δύναται να έχει ως αντικείμενο τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας, Αθανασίου Λ., ο.π., σελ. 992.

αποφάσεις που κατατείνουν στην επιδίωξη του εταιρικού σκοπού.¹⁰⁷ Έναν τέτοιο «κίνδυνο» που ενδέχεται να αναλάβει το Δ.Σ μιας Α.Ε, αποτελεί η απόφαση περί ανάθεσης σε τρίτο της διαχείρισης της. Όσον αφορά την Γ.Σ κατά την κρατούσα άποψη, έχει γενική αρμοδιότητα που έγκειται στη λήψη αποφάσεων για κάθε εταιρική υπόθεση, ως το ανώτατο όργανο της εταιρίας.¹⁰⁸ Η ως άνω διάκριση των εξουσιών των οργάνων αποτελεί τον «σκληρό πυρήνα» διατάξεων και επομένως μόνο με περιορισμούς είναι επιτρεπτή η μεταφορά εξουσιών από τη Γ.Σ στο Δ.Σ: επιτρέπεται κατ' αρχήν η Γ.Σ να μετέχει σε αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση, δεν επιτρέπεται όμως σε καμία περίπτωση η κατάργηση του Δ.Σ ως πράξη αντιτιθέμενη με τους αναγκαστικού δικαίου ρυθμίσεις του νόμου που έχουν θεσπίσει το Δ.Σ ως όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησης της Α.Ε.

Τα παραπάνω έχουν σημασία εν προκειμένω όσον αφορά τον έλεγχο της σύμβαση διαχείρισης που συνάπτει η αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση ως Ανώνυμη Εταιρία, καθώς θα πρέπει να κριθεί το θεμιτό του περιορισμού των εξουσιών εκπροσώπησης και διαχείρισης του Δ.Σ, που συμβαίνει με την παραχώρηση των εξουσιών αυτών σε τρίτο διαχειριστή. Έτσι, η ανάθεση εξουσιών σε τρίτους γίνεται με απόφαση του Δ.Σ,¹⁰⁹ χωρίς να απαιτείται προς τούτο απόφαση της Γ.Σ. Τα όρια του θεμιτού τίθενται από την αναγκαστικού δικαίου ρύθμιση του άρθρου 87 παρ.1 ν.4548/2018, σύμφωνα με το οποίο επιτρέπεται το καταστατικό να ορίζει θέματα για τα οποία το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει τις εξουσίες του διαχείρισης και εκπροσώπησης σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή μη. Εφόσον λοιπόν υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό, επιτρέπεται ακόμα και η μεταβίβαση του συνόλου των παραπάνω εξουσιών, ωστόσο σε καμία περίπτωση αυτό δεν μπορεί να συνεπάγεται τον περιορισμό ή την κατάργηση του Δ.Σ. Το Δ.Σ δεν μπορεί να εκλείψει ακόμα και στη μεταβίβαση των εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης μέσω σύμβασης διαχείρισης του συνόλου της επιχείρησης, αλλά είναι δυνατόν μόνον να βοηθηθεί στο έργο του, πράγμα που σημαίνει ότι η «μεταβίβαση» αυτή είναι παράλληλη

¹⁰⁷ Σωτηρόπουλος Γεώργιος, 2003, «*Η Ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για επιχειρηματικές επιλογές, Η ισχύς του «Business Judgement Rule» στην Ελλάδα*», Η ΕΥΘΥΝΗ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΣ ΣΤΗΝ ΑΕ, Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, 7/2003, (ΕΤΟΣ 9ο), σελ. 773-786 σελ 784.

¹⁰⁸ Αθανασίου Λ., ο.π, σελ.994.

¹⁰⁹ Φραγκάκης Νίκος, 2001, «ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ ΤΡΙΤΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ-ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ», Γνωμοδότηση, Νομικό Βήμα, τόμος 49, σελ. 805-810, σελ. 810.

και σε καμία περίπτωση δεν του στερεί τις αρμοδιότητές του. Ο κυρίαρχός του ρόλος διατηρείται σε κάθε περίπτωση, γεγονός που καταδεικνύεται από το δικαίωμά του να εποπτεύει, ακόμα και να ανακαλεί τη διαχειρίστρια εταιρία που αποτελεί όργανο κατώτερο από αυτό. Με βάση τη διαπίστωση αυτή, ο τρίτος-διαχειριστής στην Α.Ε δεν είναι απλώς ο αντιπρόσωπός της, αλλά και υποκατάστατο όργανο της. Τούτο σημαίνει ότι εξουσίες που του μεταβιβάστηκαν, σύμφωνα με τη νομολογία, είναι οργανικές και ότι ενεργεί ανεξάρτητα με παράλληλη όμως την εποπτεία του Δ.Σ, το οποίο διατηρεί την αρμοδιότητα να τελεί την διοίκηση της Α.Ε.

Συμπερασματικά, κατά τον έλεγχο της σύμβασης διαχείρισης με αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση υπό την εταιρική μορφή της Α.Ε, σε πρώτο επίπεδο θα πρέπει να εξετάζεται αν προβλέπεται η δυνατότητα αυτή από το καταστατικό και στη συνέχεια αν οι ρήτρες που περιλαμβάνει έρχονται σε αντίθεση με τη διάταξη 87 παρ.1 του ν.4548/2018, εφόσον προκρίνουν την στερητική ή ανέκκλητη μεταβίβαση των εξουσιών από το ΔΣ στην εταιρία διαχείρισης και με τον τρόπο αυτό απεκδύουν απαράδεκτα το Δ.Σ από τις νόμιμες αρμοδιότητές του.

Όμιλος επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση κατά την οποία η αναθέτουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί όμιλο επιχειρήσεων, η μητρική εταιρία είναι αυτή που διευθύνει και έχει υπό την αποκλειστική δικαιοδοσία της τις θυγατρικές, ασκώντας την επιχειρηματική πολιτική και λαμβάνοντας η ίδια τις επιχειρηματικές αποφάσεις, έχοντας την υπό την αποκλειστική εξουσία τους.¹¹⁰ Με άλλα λόγια, η μητρική διοικεί μία ή περισσότερες θυγατρικές, διοίκηση που πραγματοποιείται μέσω σύμβασης διεύθυνσης που όπως αναλύθηκε σε προγενέστερο κεφάλαιο θα πρέπει να διακρίνεται από τη διοίκηση που ανατίθεται μέσω σύμβασης διαχείρισης σε τρίτο διαχειριστή.

Κατά μία άποψη, η ανάθεση της διαχείρισης σε τρίτο διαχειριστή στο πλαίσιο του ομίλου επιχειρήσεων απαιτεί ομόφωνη απόφαση των εταίρων ενώ σύμφωνα με μια άλλη άποψη απαιτεί λήψη απόφασης από την καταστατική Γ.Σ των μετόχων της εταιρίας. Επομένως εν προκειμένω θα πρέπει να ελέγχεται κατά πόσο η απόφαση για σύναψη σύμβασης διαχείρισης λήφθηκε κατά τον παραπάνω τρόπο.¹¹¹ Δεδομένου το ότι οι όμιλοι

¹¹⁰. Η αναθέτουσα διοίκηση των συνδεδεμένων επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να συγχέεται με τη διοίκηση η οποία ανατίθεται σε τρίτο-διαχειριστή ο οποίος διαθέτει οργανικές εξουσίες και πραγματοποιεί πράξεις διαχείρισης υπό τις οδηγίες και την εποπτεία της αναθέτουσας.

¹¹¹ Γεωργιάδης Σταύρος, ο.π, σελ. 610.

επιχειρήσεων συναπαρτίζονται από επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν οικονομική ενότητα μεταξύ τους και συνάμα νομική αυτοτέλεια η καθεμία υπό ενιαία διεύθυνση, σε περίπτωση σύναψης της υπό εξέταση σύμβασης διαχείρισης, θα πρέπει να τονισθεί το εξής: Η διαχείριση από τον διαχειριστή θα «ασκείται για λογαριασμό και προς το συμφέρον του ομίλου, έστω και αν τούτο είναι εις βάρος της διαχειριζόμενης επιχείρησης».¹¹²Όπως ακριβώς τα μέλη του Δ.Σ , έτσι και κάθε τρίτος διαχειριστής στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του, οφείλει έγκαιρα να αποκαλύπτει τα ίδια τα συμφέροντά του αλλά και κάθε άλλη σύγκρουση αυτών με τα συμφέροντα της εταιρίας ή των λοιπών συνδεδεμένων με αυτή, στα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. Αντίστοιχα, η μητρική ευθύνεται έναντι των θυγατρικών της ανάλογα με το βαθμό της «δεσπόζουσας επιρροής», η οποία όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο εντείνει η υποχρέωση επιμελούς διαχείρισης της περιουσίας της σύμφωνα με την καλή πίστη (281, 288 ΑΚ). Η ευθύνη αυτή εδρασμένη στην καλή πίστη που γενικότερα εφαρμόζεται στη διοίκηση ξένης περιουσίας ελέγχεται στην περίπτωση που συναφθεί σύμβαση διαχείρισης, αν για παράδειγμα επιδέχτηκε η απαιτούμενη επιμέλεια για την επιλογή του κατάλληλου διαχειριστή.

¹¹²Αθανασίου, Λ., ο.π, σελ. 984.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ.

8.1 Γενικά.

Είναι αναμενόμενο από τη στιγμή που γίνεται λόγος για σύμβαση να υπάρχει το στοιχείο της σύγκρουσης συμφερόντων των αντισυμβαλλομένων μερών, καθώς ως τέτοια νοείται «η σύμπτωση δηλώσεων βουλήσεως δύο ή περισσότερων προσώπων, υπό αντίθετα μεν συμφέροντα παρισταμένων, που κατευθύνονται όμως στην παραγωγή κοινώς επιθυμητού αποτελέσματος».¹¹³ Προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχής μακροχρόνια συνεργασία στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης ωστόσο, κρίσιμη υπήρξε η άμβλυση των συγκρούσεων των μερών με κατεύθυνση προς την πολυπόθητη ισορροπία δυνάμεων και προς την ορθή «διανομή» των επιτευγμάτων μεταξύ των συμβαλλομένων, με σκοπό τη δημιουργία μιας όσο τον δυνατόν ισότιμη σχέση μεταξύ τους.

Όσον αφορά το συγκρουσιακό στοιχείο, τα αντικρουόμενα συμφέροντα των μερών είναι τόσο ισχυρά, που δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα αντίθετων επιχειρημάτων και επιδιώξεων. Αφενός ο διαχειριστής επιθυμεί να επιτύχει υψηλά επίπεδα αμοιβής και να ενισχύσει περαιτέρω την αξία και την διάδοση της επωνυμίας του, με αποτέλεσμα συχνά να αποσπάται από τη δέσμευσή του για επίτευξη κερδών της ξενοδοχειακής επιχείρησης με αρνητικό συχνά αντίκτυπο στην αξία της περιουσίας του ξενοδόχου. Αφετέρου ο ξενοδόχος επιθυμεί μέσω της σύμβασης διαχείρισης να επιτευχθεί μια μακροχρόνια οικονομική ευρωστία της επιχείρησής του και να αυξηθεί η αξία της, προσδοκώντας μέσω της επωνυμίας και των εξειδικευμένων διαχειριστικών γνώσεων του διαχειριστή να λειτουργήσει με τρόπο αποδοτικότερο, περισσότερο κερδοφόρο και με ταμειακή ροή τέτοια, ώστε να εξυπηρετούνται τα χρέη και να επιτευχθεί επιστροφή της επένδυσής του. Στην πορεία προς εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων, κρίσιμο είναι ο ξενοδόχος να διασφαλίσει την επίτευξη και των δικών του στόχων, ώστε τελικά να μην αποτελεί απλώς έναν «χρηματοδότη» της ισχυρής επωνυμίας του διαχειριστή. Έτσι, με βάση τα παραπάνω, διακρίνουμε τους αντίρροπους στόχους των μερών, που ωστόσο μπορούν και θα πρέπει να κινούνται παράλληλα αποσκοπώντας στην επιτυχή έκβαση της σύμβασης διαχείρισης, μέσω της

¹¹³Αστέριος Γεωργιάδης, 2011, «*Ενοχικό Δίκαιο*», (Γενικό Μέρος) έκδοση ΣΤ', εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 267.

ενδυνάμωσης της επωνυμίας του διαχειριστή και παράλληλα της ενίσχυσης της αποδοτικότητας της αναθέτουσας ξενοδοχειακής επιχείρησης.¹¹⁴

Με το πέρασμα των χρόνων και αιτία της ως «μάχης» των μερών για επικράτηση στη σύμβαση διαχείρισης, είναι αναμενόμενο να έχουν συντελεστεί μεταβολές στην ισορροπία των δυνάμεων, οι οποίες συνέβαλλαν στην εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων. Οι αλλαγές αυτές συντελέστηκαν τόσο στην Β. Αμερική όσο και στην Ευρώπη και έτσι, ενώ στις απαρχές σύναψης των συμβάσεων διαχείρισης στην Β. Αμερική οι διαχειριστές ήταν αυτοί που ουσιαστικά επέβαλαν τους όρους τους στους ιδιοκτήτες-ξενοδόχους, οι τελευταίοι πλέον έχουν ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό τη διαπραγματευτική του ισχύ. Επίσης, ο ξενοδόχοι ενώ στο παρελθόν προσχωρούσαν σε μακροχρόνιες συμβάσεις διαχείρισης, χωρίς μάλιστα να ενεργοποιούν όρους λύσης, τα τελευταία χρόνια μέσω της απόκτησης περισσότερων γνώσεων για την ξενοδοχειακή βιομηχανία σε συνδυασμό της συνεργασίας τους με εξειδικευμένα πρόσωπα (νομικούς συμβούλους, συμβούλους επενδύσεων), της επίγνωσης σχετικού δεδικασμένου αναφορικά με τα μέχρι πρότινος αμφιλεγόμενα ζητήματα και του ισχυρού ανταγωνισμού που δημιουργήθηκε τόσο με την ολοένα αυξανόμενη και δυναμική παρουσία εταιριών διαχείρισης από κοινού με την παγκοσμιοποίηση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, μετέβαλαν την ισορροπία αυτή προς όφελος τους. Έτσι, έχουν αποκτήσει περαιτέρω ευελιξία, συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις-κλειδιά, αποδίδουν αμοιβή στο διαχειριστή κατά τρόπο που τον κινητοποιούν να αυξήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης μέσω και των τεστ αποδοτικότητας, με τους διαχειριστές να τους προσφέρουν πια περισσότερο ανταγωνιστικούς όρους προκειμένου να θέσουν την ξενοδοχειακή επιχείρησή υπό το καθεστώς διαχείρισης τους.

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν κατά τα ανωτέρω συνέβαλλαν στην εξισορρόπηση των αντιτιθέμενων συμφερόντων, καθώς έφεραν σε πλεονεκτικότερη θέση τους ιδιοκτήτες-ξενοδόχους. Δεν έχει όμως επέλθει σημείο τέτοιο ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για εξομάλυνση των συγκρούσεων των μερών, ώστε να γίνεται λόγος για πλήρη συγκερασμό τους και έλλειψη αντικρουόμενων συμφερόντων, ωστόσο τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται αμοιβαία προσπάθεια να υπερκεραστούν οι

¹¹⁴ Πέρα από τα συμφέροντα των ιδιοκτητών -ξενοδόχων, οι διαχειριστές κατά τη σύναψη της σύμβασης, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων τους τα οποία είναι επίσης αντικρουόμενα με αυτά των ξενοδόχων, με τους τελευταίους συχνά να εκφράζουν δυσπιστία ως προς τις προθέσεις των διαχειριστών, ιδιαίτερα κατά τη σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων διαχείρισης.

διαφωνίες μέσω εξισορρόπησης των συμφερόντων και θέσπισης τρόπων θεραπείας τους.

8.2 Σύγκρουση Συμφερόντων κατά τη διαπραγμάτευση των όρων της σύμβασης.

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποια «φόρμα» ισορροπημένης σύμβασης διαχείρισης, ώστε αυτή να αποτελεί πρότυπο και έτσι να αποφευχθεί η οποιαδήποτε καθυστέρηση όσον αφορά τη σύναψή της ή στη χειρότερη περίπτωση, η ματαιώσή της. Η κάθε σύμβαση διαχείρισης είναι μοναδική, ωστόσο πάντοτε κρίνεται αναγκαία προς την εξομάλυνση των συγκρούσεων η αμοιβαία κατανόηση των ανησυχιών των μερών και η ξεκάθαρη τοποθέτηση των επίμαχων ζητημάτων ήδη από το στάδιο των διαπραγματεύσεων κατά τα αναλυτικώς εκτιθέμενα στο οικείο κεφάλαιο. Στην πρακτική της σύναψης των συμβάσεων διαχείρισης ωστόσο, υπάρχουν κάποια σημεία που κατ'εξοχήν αποτελούν «μήλα της έριδος» και κατά συνέπεια θα πρέπει να γίνει αμοιβαία προσπάθεια προκειμένου να υπερκερασθούν οι συγκρούσεις προκειμένου να υπάρξει ισορροπία. Συγκεκριμένα, σύγκρουση συμφερόντων ξενοδόχου και διαχειριστή, παρατηρείται κατά κύριο λόγο όσον αφορά τις διατάξεις περί διάρκειας ισχύος της σύμβασης, τις διατάξεις που αφορούν τον έλεγχο δαπανών κεφαλαίου και τέλος τις διατάξεις για την προστασία του διαχειριστή από τη μη επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης.

Διατάξεις περί διάρκειας ισχύος της σύμβασης:

Εν προκειμένω, παρατηρείται η εξής διαφοροποίηση στις επιθυμίες των μερών: από τη μια πλευρά οι διαχειριστές και ιδιαίτερα αυτοί που διαθέτουν επωνυμία, επιθυμούν να συνάπτουν μακροχρόνιες συμβάσεις διαχείρισης και από την άλλη οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επιδιώκουν μικρότερης χρονικής ισχύος συμβάσεις. Αυτό συμβαίνει καθότι οι διαχειριστές μέσω μιας μακροχρόνιας σύμβασης διαχείρισης αυξάνουν την αξία της επωνυμίας τους, συμβάλλοντας ώστε αυτή να καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Κι αυτό γιατί οι μακροχρόνιες συμβάσεις με αυτόματους όρους ανανέωσης υποδηλώνουν ένα καθεστώς σταθερότητας, καθώς για το "brand identity" κρίσιμο ρόλο έχει πόσο ισχυρή είναι η επωνυμία, στην ενδυνάμωση της οποίας συμβάλλει η εδραίωση της στη συνείδηση του πελάτη. Είναι χαρακτηριστικό επίσης για τις εταιρίες διαχείρισης που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ότι η αξιολόγησή τους εξαρτάται από τη διάρκεια ισχύος των συμβάσεων

διαχείρισης και δικαιόχρησης που συνάπτουν, καθώς αν αυτή μειωθεί, παρατηρείται μείωση και της αξίας των μετοχών τους.¹¹⁵ Αφετέρου οι ξενοδόχοι, παραβλέποντας το γεγονός ότι μέσω της ενίσχυσης της αξίας της επωνυμίας ενισχύεται παράλληλα και η αξία της επιχείρησής τους, ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους αποκτούν ταυτότητα και ότι οι διαχειριστές οι ίδιοι λειτουργούν αποτελεσματικότερα στο πλαίσιο σταθερότητας στα πλαίσια μακροχρόνιων συμβάσεων διαχείρισης, επιμένουν στη σύναψη μικρότερης χρονικής διάρκειας συμβάσεις με όρους ανανέωσης αμοιβαίας συναίνεσης, για λόγους ευελιξίας. Ωστόσο το γεγονός αυτό αιτιολογείται καθώς με πάροδο των χρόνων επέρχονται μεταβολές τόσο στην ίδια την εταιρία διαχείρισης και στην αγορά, όσο και την ιδιοκτησία του ξενοδόχου και εφόσον αυτοί «δεσμεύονται» από τις συμβάσεις διαχείρισης, δεν έχουν την ευελιξία να αντιδράσουν σε αυτές. Οι μακροχρόνιες συμβάσεις διαχείρισης επιπλέον τους στερούν την δυνατότητα πολλές φορές να προχωρήσουν σε μια κοινοπραξία ή να συμβληθούν με κάποια άλλη εταιρία διαχείρισης που εκ των υστέρων διέγνωσαν ότι είναι καταλληλότερη ή αποτελεσματικότερη. Κι αυτό γιατί δεν είναι σπάνιο ο ξενοδόχος σε δεδομένη χρονική στιγμή να κρίνει ως ακατάλληλη την επιλαχούσα εταιρία διαχείρισης, οπότε να δεσμεύεται για μακρό χρονικό διάστημα με σοβαρές συνέπειες για τη λειτουργία και την αξία της ξενοδοχειακής του επιχείρησης. Συνάμα, σε περίπτωση που επιθυμεί την πώληση της επιχείρησης, συχνά συμβαίνει οι επίδοξοι αγοραστές να μην εγκρίνουν το διαχειριστή και έτσι να μειώνεται ο αριθμός των ενδιαφερομένων με ταυτόχρονη επίπτωση στη διαμόρφωση του αντιτίμου πώλησης το οποίο ενδεχομένως για το λόγο αυτό να μειωθεί.

Προς εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων που αναδύονται όσον αφορά την διάρκεια ισχύος της σύμβασης διαχείρισης, συμβάλλει η θέσπιση της ρήτρας απόδοσης και ρήτρας τερματισμού της σύμβασης. Αναφορικά με τις ρήτρες απόδοσης, αυτές δίνουν στους ξενοδόχους το δικαίωμα να λύσουν πρόωρα τη σύμβαση εφόσον με βάση κάποια τεστ που πραγματοποιούνται κατά τα αναλυτικώς εκτιθέμενα σε προηγούμενο κεφάλαιο, διαπιστωθεί ελλιπής απόδοση της επιχείρησης, με τους διαχειριστές παράλληλα να εξασφαλίζονται εφόσον αυτά διαμορφώνονται κατά τους κανόνες της λογικής και λαμβάνοντας υπόψη γεγονότα ανωτέρας βίας. Σχετικά με την αξιοποίηση ρητρών τερματισμού εκ μέρους των ξενοδόχων, υπάρχει διάσταση στον τρόπο αντιμετώπισης και συνακόλουθα ανάδυσης πεδίου συγκρούσεων, ανάλογα αν ο διαχειριστής διαθέτει επωνυμία ή όχι : οι διαχειριστές που διαθέτουν επωνυμία, η δύναμη της οποίας εξαπλώνεται και μέσω της σύμβασης διαχείρισης, δεν αντιμετωπίζουν θετικά την προσχώρηση όρων που επιφέρουν λύση της. Συνεπώς, οι τελευταίοι αντιστέκονται

¹¹⁵ Paul Beals, Greg Denton, ο.π, σελ. 132.

σθENAρά στην ενσωμάτωσή τους, καθώς επίσης θεωρούν ότι είναι οι πλέον κατάλληλοι να διαχειριστούν την ξενοδοχειακή επιχείρηση αφού διαθέτουν ισχυρή επωνυμία ώστε να υλοποιήσουν τους επενδυτικούς στόχους και τις απαιτήσεις ως προς την αποδοτική λειτουργία της μονάδας. Η πεποίθηση αυτή λειτουργεί και αντιστρόφως, καθώς και εκάστοτε ξενοδόχος που έχει πεισθεί για την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του υποψήφιου διαχειριστή, είναι λιγότερο πρόθυμος να προτάξει στη σύμβαση ρήτρες τερματισμού. Η στάση αυτή των διαχειριστών που διαθέτουν επωνυμία, υπαγορεύεται και από το γεγονός ότι αυτοί παράλληλα επιθυμούν διαιώνισή της, ώστε να απολαμβάνουν το αντίτιμο για τα δικαιώματα της που χρησιμοποιούνται από τον ξενοδόχο ισχυούσης της σύμβασης διαχείρισης.¹¹⁶ Αντίθετα, ανεξάρτητοι, χωρίς επωνυμία διαχειριστές που δεν επωφελούνται από τα έσοδα διάδοσης της επωνυμίας, παρά μόνο από την συμφωνηθείσα αμοιβή με βάση τη σύμβαση διαχείρισης, δεν είναι άκαμπτοι ως προς την ενσωμάτωση ρητρών λύσης. Ωστόσο και αυτοί εξετάζουν με επιμέλεια και αξιολογούν την επίδρασή των ρητρών τερματισμού στη σύμβαση, γεγονός που καταδεικνύει ακριβώς την κρισιμότητα που έχει ο όρος της χρονικής διάρκειας ισχύος της σε κάθε περίπτωση και η δυσχέρεια συγκερασμού των απολύτως αντιτιθέμενων επιδιώξεων των μερών.

Διατάξεις που αφορούν τον έλεγχο των κεφαλαιουχικών δαπανών.

Πρόκειται ειδικότερα για όλους εκείνους τους όρους που αφορούν τα ποσά που θα πρέπει να διαθέσει ο ξενοδόχος στο πλαίσιο της σύμβασης διαχείρισης της επιχείρησής του τόσο στον αντισυμβαλλόμενο του διαχειριστή τόσο ως αμοιβή του διαχειριστή, όσο και ως προς την λειτουργία της επιχείρησής του που βρίσκεται υπό καθεστώς διαχείρισης. Είναι γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες, ως προς τις κεφαλαιουχικές δαπάνες που πραγματοποιούν έχουν μακροχρόνιο προσανατολισμό, με τους διαχειριστές αντίθετα να επικεντρώνονται στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, όπως για παράδειγμα στις αυξημένες βραχυπρόθεσμες ταμειακές ροές και ταυτόχρονα στην διατήρηση και περαιτέρω ενίσχυση της αξίας της επωνυμίας τους. Πρόκειται για το «Ζήτημα του Ορίζοντα» (Horizon Problem), το οποίο είναι υπεύθυνο για την πυροδότηση

¹¹⁶ Οι διαχειριστές επιθυμούν να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο της διαχείρισης ώστε να ενισχύουν την επωνυμία τους. Παράλληλα ο ξενοδόχος εκμεταλλεύεται την επωνυμία, ωστόσο έχει περιορισμούς ως προς τη χρήση του. Έτσι, δεν δικαιούται για παράδειγμα να παραχωρεί την άδεια του σήματος για ξένους σκοπούς ούτε να καταχωρήσει το σήμα στο όνομά του, Robert Schlup, ο.π, σελ. 340.

ποικίλων αντιπαραθέσεων μεταξύ των μερών αναφορικά με τις δαπάνες κεφαλαίου στις οποίες καλείται να προβεί ο ιδιοκτήτης.

Όσον αφορά την αμοιβή που οφείλει ο ιδιοκτήτης προς τον διαχειριστή, εν προκειμένω η σύγκρουση παρατηρείται ως προς σε τι ύψους ποσό θα πρέπει να αντιστοιχεί η αμοιβή βάσης (base fee) και η αμοιβή κινήτρου (incentive fee): Ως προς το ύψος της αμοιβής βάσης, οι ξενοδόχοι από την πλευρά τους θεωρούν ότι πρέπει να είναι μετριοπαθής συγκριτικά με την αμοιβή κινήτρου. Έτσι, διαπραγματεύονται ώστε να επιτύχουν αμοιβή βάσης τέτοια, ώστε να επιτυγχάνεται η εξυπηρέτηση των εξόδων και ένα μικρό επίπεδο κερδοφορίας, ενώ οι διαχειριστές κυρίως μέσω της αμοιβής κινήτρου στοχεύουν στο να καταστούν κοινωνοί της κερδοφορίας του ξενοδοχείου. Κατά συνέπεια, οι ξενοδόχοι προκειμένου να ενθαρρύνουν ακριβώς τους διαχειριστές να επικεντρώνονται όχι απλώς στην αύξηση εσόδων έχοντας εξασφαλίσει εξ αρχής μια υψηλή αμοιβή βάσης, αλλά παράλληλα και στην επίτευξη κερδών μέρος των οποίων θα καρπωθούν μέσω της αμοιβής κινήτρου, επιμένουν η αμοιβή των τελευταίων να στηρίζεται περισσότερο στην απόδοση που επιτυγχάνουν μέσω της διαχείρισής, ήτοι στην αμοιβή κινήτρου. Είναι λογικό οι διαχειριστές στην αντίπερα όχθη, από τη στιγμή που αναλαμβάνουν μέσω της αμοιβής κινήτρου τον κίνδυνο να μη λάβουν το επιθυμητό ποσό, να συγκρούονται με τους ξενοδόχους, ώστε να διασαφηθεί ακριβώς τι στην πραγματικότητα αποτελεί «δίκαιη αποζημίωση» την οποία λαμβάνουν με την αμοιβή βάσης, αλλά και τι ουσιαστικά κερδίζουν σε αντάλλαγμα για την αξία που προσφέρουν στην επιχείρηση.

Ένα ακόμα σημείο σύγκρουσης των μερών αφορά το ζήτημα των επιστρεπτέων εξόδων (group charges), τα οποία αρχικά θεωρούνταν τμήμα της αμοιβής βάσης, γεγονός που εξυπηρετούσε βέβαια τα συμφέροντα των ξενοδόχων. Πλέον, προς επίτευξη, ισορροπίας των αντικρουόμενων συμφερόντων, έχει επικρατήσει η επιπλέον, ξεχωριστή χρέωσή τους στον εκάστοτε ξενοδόχο προς όφελος του διαχειριστή. Πρόκειται ειδικότερα για τα έξοδα της κεντρικής υπηρεσίας μάρκετινγκ, των γραφείων πωλήσεων του ομίλου, των προγραμμάτων για τους τακτικούς πελάτες, των προγραμμάτων αγορών, των λογιστικών εξόδων, της αδειοδότησης λογισμικού και υποστήριξης του, του δικτύου και διαχείρισης πληροφοριακής αδειοδότησης και υποστήριξης, των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας προσωπικού, των προγραμμάτων ψυχαγωγίας πελατών, του ελέγχου εναρμόνισης της επωνυμίας και των εσωτερικών ελέγχων.¹¹⁷Επειδή τα παραπάνω έξοδα είναι πολύ μεγάλα, οι ξενοδόχοι εκφράζουν τη

¹¹⁷ Paul Beals, Greg Denton, ο.π, σελ.136.

δυσaráσκειά τους ως προς τον καταλογισμό τους σε αυτούς, πέραν της συμφωνηθείσης αμοιβής βάσης. Οι διαχειριστές λοιπόν προκειμένου να áρουν τους σχετικούς προβληματισμούς των ξενοδόχων και να αποφευχθεί τελικά η μεταξύ τους σύγκρουση, θα πρέπει εξ' αρχής να καθιστούν σαφές ποια από τα έξοδα που πραγματοποιούν είναι επιστρεπτά και συνάμα να διαθέτουν ένα σύστημα διαφάνειας ώστε να μπορεί να γίνει η εξακρίβωσή των πράγματι πραγματοποιηθέντων, με σκοπό τον ορθό καταλογισμό τους και στη συνέχεια την ανάλογη χρηματοδότησή τους από τους ξενοδόχους. Οι τελευταίοι ωστόσο, θα πρέπει να επιμένουν ώστε οι δαπάνες αυτές να συμπεριλαμβάνονται στον ετήσιο προϋπολογισμό και να επιστρέφονται μόνο στο βαθμό που είχαν προβλεφθεί.

Πεδίο αντιπαραθέσεων επιπρόσθετα αποτελεί σε ποιο βαθμό χωρεί έγκριση του ξενοδόχου όσον αφορά τον ετήσιο προϋπολογισμό και όσον αφορά σημαντικές για την επιχείρηση αποφάσεις που λαμβάνει ο διαχειριστής κατά τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης. Κατ' αρχάς σχετικά με το καίριας σημασίας και έντονης αντιπαραθέσεως ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες ζήτημα έγκρισης του ετήσιου προϋπολογισμού, ο οποίος θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα λεπτομερή προϋπολογισμό λειτουργίας και πρόβλεψης της, καθώς και λεπτομερή προϋπολογισμό της επένδυσης κεφαλαίου. Οι ξενοδόχοι επιθυμούν να έχουν ως εργαλείο ελέγχου της ενδεχόμενης κακοδιαχείρισης συγκεκριμένο δικαίωμα έγκρισης του προϋπολογισμού και προβολής αντιρρήσεων επ' αυτού. Συνακόλουθα, από τη στιγμή που οι ξενοδόχοι στη σύγχρονη εποχή δεν αρκούνται στην αξιολόγηση ορισμένων μόνο πεδίων του προϋπολογισμού αλλά ζητούν να έχουν την απόλυτη έγκριση του, είναι λογικό να πυροδοτείται η αντίδραση των διαχειριστών, οι οποίοι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να διασφαλίσουν μέσω αυτού ότι διατηρούνται τα επίπεδα ποιότητας της επωνυμίας και η πρακτική διαχείρισής τους. Κατά τα προηγούμενα μάλιστα χρόνια, οι ξενοδόχοι είχαν πετύχει να έχουν το δικαίωμα πλήρους έγκρισης του προϋπολογισμού, ωστόσο πλέον κερδίζει έδαφος το δικαίωμα απλής επανεξέτασής και αξιολόγησής του. Κι αυτό γιατί οι εταιρίες διαχείρισης είναι απρόθυμες να δώσουν πλήρη δικαιώματα έγκρισης στους ξενοδόχους, με τους τελευταίους ωστόσο να καταφέρνουν ικανοποιητική επιρροή επ' αυτού λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων και της εμπειρίας που διαθέτουν, με αποτέλεσμα συχνά στην πράξη διαχειριστές και ξενοδόχοι τελικά να συμφωνούν. Αντίθετα, δικαίωμα έγκρισης του ξενοδόχου και όχι απλής αξιολόγησης έχει θεσπιστεί όσον αφορά καίριες αποφάσεις που δεσμεύουν την ξενοδοχειακή επιχείρηση μακροχρόνια και ενδεχόμενα και μετά το πέρας της χρονικής ισχύος της σύμβασης διαχείρισης. Αυτές αφορούν αρχικά την πρόσληψη και απόλυση του ανώτερων διοικητικών στελεχών, και ιδιαίτερα του Γενικού Διευθυντή, συνδετικού κρίκου των συμβαλλόμενων μερών, εφόσον όμως δεν στερεί τη διαχείριση από τον διαχειριστή με διαδοχική απόρριψη των προτεινόμενων υποψηφίων από τον

τελευταίο. Επιπλέον, σύγκρουση των μερών υπάρχει ως προς το ζήτημα προηγούμενης έγκρισης εκ μέρους του ξενοδόχου συγκεκριμένων συμβολαίων που αφορούν την επιλογή των προμηθευτών, ανεξάρτητα μάλιστα από το ύψος του ποσού, με το επιχείρημα ότι τέτοιες συμβάσεις τον δεσμεύουν μακροπρόθεσμα και είναι δύσκολο να ακυρωθούν. Στον αντίποδα της συνομολόγησης του όρου έγκρισης των προμηθευτών από τον ξενοδόχο, είναι η επιθυμία του διαχειριστή να πραγματοποιεί συγκεκριμένες αγορές, βάσει του κεντρικού συστήματος εφοδιασμού. Προς εξομάλυνση εν προκειμένω θα πρέπει να πεισθεί ο ξενοδόχος για την αναγκαιότητά τους και να γίνει ξεκάθαρο ότι είναι περισσότερο συμφέρουσες οικονομικά, λόγω εκπτώσεων που πετυχαίνει ο διαχειριστής, καθώς επίσης να ξεκαθαριστεί ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο το όφελος αυτό θα διαμοιραστεί μεταξύ τους. Αναφορικά δε με τις μεγάλου ύψους χρεώσεις που καταλογίζονται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση από το διαχειριστή, ο ξενοδόχος επιμένει να έχει δικαίωμα έγκρισής τους, καθώς επηρεάζουν την αξία της περιουσίας και σε κάθε περίπτωση το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ επιπλέον έχουν μακροπρόθεσμη επιρροή σε αυτή. Όσον αφορά τις μεγάλου ύψους χρηματικού ποσού χρεώσεις στις οποίες προβαίνει ο διαχειριστής, η προηγούμενη έγκριση του ξενοδόχου έχει κερδίσει έδαφος σε βαθμό τέτοιο, ώστε να αφήνει μικρό μονάχα περιθώριο αντιπαράθεσης πλέον μεταξύ τους, ήτοι μόνο εφόσον αυτές δεν γίνονται προς διατήρηση του επιπέδου της επωνυμίας του διαχειριστή. Τέλος, όσον αφορά την απόφαση πώλησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης που επίσης αποτελεί πεδίο σύγκρουσης, οι ξενοδόχοι δεν θα πρέπει να αποδέχονται ορισμένους περιορισμούς από τους διαχειριστές, αλλά να μπορούν οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της σύμβασης να προχωρήσουν στην ενέργεια αυτή, με τους τελευταίους να μπορούν παράλληλα να εξασφαλίσουν τρόπους προστασίας τους, προς εξισορρόπηση των συμφερόντων των μερών.

Διατάξεις για την προστασία του διαχειριστή από την πραγματοποίηση χαμηλής απόδοσης.

Ήδη έχουν αρχίσει να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα σύμβασης διαχείρισης οι ρήτρες απόδοσης, οι οποίες βασίζονται σε ορισμένα τεστ για την μέτρηση αποδοτικότητας της επιχείρησης. Το συγκρουσιακό στοιχείο είναι εμφανές εν προκειμένω ως προς την κατάστρωσή τους η οποία είναι ιδιαίτερα δυσχερής αφού ζήτημα διαμάχης εν προκειμένω μεταξύ των μερών είναι το τι αποτελεί εύλογο επίπεδο («reasonable standard») στο οποίο πρέπει να φθάσει η απόδοση και τι αποτελεί γεγονός ανωτέρας βίας ή παράγοντας (μεταβολής) της αγοράς: αφενός ο διαχειριστής επιθυμεί ευελιξία απέναντι στις απρόβλεπτες μεταβολές της αγοράς και να επιτρέπουν ένα εύρος θεμιτού ελλείματος και χρονικής περιόδου αδράνειας του όρου και αφετέρου ο ξενοδόχος

αποζητά να διατηρείται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας λειτουργίας της επιχείρησής του.

Προς τούτο συνηγορεί και η δυνατότητα του διαχειριστή να θεσπίσει εντός καθορισμένων ορίων, δικαιώματα «θεραπείας» τυχόν ελλειμμάτων αναφορικά με την πραγματοποιηθείσα απόδοση, ώστε να αποφευχθεί τελικά η λύση της σύμβασης, απόφαση που δεν θα πρέπει να λαμβάνεται επιπόλαια, ακόμα και σε περίπτωση που διαπιστωθεί κακοδιαχείριση, καθώς τυχόν αντικατάσταση του διαχειριστή, αναπόφευκτα θα αποδιοργανώσει για ένα διάστημα την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μια πρώτη σχετική διάταξη που αποτελεί θεραπεία της μη επίτευξης της επιθυμητής απόδοσης βάσει των ρητρών που έχουν θεσπιστεί και συνιστά πεδίο σύγκρουσης των μερών, είναι αυτή που στην ουσία δίνει το δικαίωμα στον ξενοδόχο να παρακρατεί την αμοιβή κινήτρου ακόμα και τμήματος ή ολόκληρης της αμοιβής βάσης του διαχειριστή, μέχρι ο τελευταίος να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης. Έτσι, αυτή τελικά καταβάλλεται μόνο εφόσον επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο κέρδους, ενώ σε διαφορετική περίπτωση, ήτοι μη επίτευξης της ρήτρας απόδοσης, παρακρατείται ως μια μορφή «δανείου» (*stand aside of fees*), το οποίο είναι επιστρεπτέο στον διαχειριστή εφόσον στο μέλλον επιτευχθούν τα επιθυμητά κέρδη. Ένα άλλο μέσο θεραπείας που είναι μάλιστα το πιο αποτελεσματικό μέσο προστασίας του ξενοδόχου, αφορά στην εγγύηση του διαχειριστή ότι θα επιτύχει ένα καθορισμένο επίπεδο κέρδους. Εφόσον δεν τα καταφέρει, τότε θα πρέπει να καλύψει τη διαφορά μεταξύ της πραγματοποιηθείσας με την επιθυμητή με δικά του χρήματα. Εν προκειμένω, οι διαχειριστές εμφανίζονται απρόθυμοι να εντάξουν τέτοιας μορφής εξασφάλιση του ξενοδόχου, με τον τελευταίο να πρέπει προς τούτο να τους δελεάσει με κάποιο εξαιρετικό αντάλλαγμα. Καταληκτικά, σε περίπτωση που δεν θεραπευτεί η μη επίτευξη της απόδοσης σύμφωνα με τις σχετικές ρήτρες, ο ξενοδόχος ενεργοποιεί τον αντίστοιχο όρο τερματισμού της σύμβασης: τέτοιες ρήτρες δεν θα πρέπει να είναι ιδωμένες ως όπλο λύσης της σύμβασης εκ μέρους του ξενοδόχου, αλλά ως μηχανισμοί που, όταν ενεργοποιηθούν, θα διασώσουν τελικά την ιδιοκτησία του σε περίπτωση κακοδιαχείρισης.

8.3 Οι αναδυόμενες τάσεις.

Κατά την διαδικασία συγκερασμού των αντικρουόμενων συμφερόντων και στο πλαίσιο αμοιβαίας προσπάθειας για την επίτευξη ισορροπίας δυνάμεων μεταξύ ξενοδόχων και διαχειριστών, έχουν αναδυθεί, πέρα από τις παραπάνω τάσεις που αφορούν στους όρους της σύμβασης, διάφορες άλλες τάσεις σχετικά με τη λειτουργία

αυτών καθ' αυτών των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν. Συγκεκριμένα, σύγχρονες τάσεις σχετιζόμενες με τις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι αυτές της επικράτησης απλούστερης δομής των επιχειρήσεων, της δυνατότητας πώλησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης από τον ξενοδόχο διατηρούσης της σύμβασης διαχείρισης, της σύναψης συμφωνίας «*manchise*» καθώς και η πρακτική της διάκρισης της σύμβασης διαχείρισης από τη σύμβαση για παραχώρηση χρήσης επωνυμίας, με σύναψη δύο ξεχωριστών προς τούτο συμβάσεων.

Αρχικά, φαίνεται ότι θα επικρατήσει και θα επηρεάσει περαιτέρω την ισορροπία δυνάμεων, η τάση που σχετίζεται με επικράτηση απλούστερων δομών επιχειρήσεων. Έτσι, υποστηρίζεται ότι η κάθετη ολοκλήρωση, που στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση με επωνυμία η οποία έχει στην ιδιοκτησία της ξενοδοχεία ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και εταιρία διαχείρισης που παρέχει και υπηρεσίες δικαιόχρησης και συνάμα είναι εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο, θα εκλείψει λόγω εγγενών διαμαχών που έχουν προκύψει εξαιτίας των αντικρουόμενων συμφερόντων. Η ανυπαρξία πλέον τέτοιων συνενώσεων, που παλαιότερα συντελούσε και στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής ικανότητας του διαχειριστή, ευνοεί τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων, αφού αλλάζει προς όφελός τους την ισορροπία δυνάμεων αλλά και τους μεμονωμένους διαχειριστές.

Επιπρόσθετα διαφαίνεται η τάση που αφορά στην περίπτωση της πώλησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης από τον ιδιοκτήτη, διατηρούσης όμως της σύμβασης διαχείρισης, τάση που παρατηρείται ότι καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιο των συναλλαγών. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδύθηκε ακριβώς λόγω του διαχωρισμού της περιουσίας («*the bricks*») από τη λειτουργία («*the brains*») της επιχείρησης, ο οποίος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα εκποίησης περιουσιακών στοιχείων των διαχειριστών, καθώς με την δυνατότητα ταυτόχρονης πώλησης και της σύμβασης διαχείρισης που ανήκει στα «*brains*» της επιχείρησης, οι διαχειριστές μπορούν να ενισχύουν το κεφάλαιό τους, το οποίο δύνανται μετέπειτα να αξιοποιούν για τις δραστηριότητές τους.¹¹⁸ Αρχικά οι ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιθυμούσαν να μπορούν να την πουλήσουν, χωρίς το «βάρος» της σύμβασης διαχείρισης, καθώς οι υποψήφιοι αγοραστές ενδεχόμενα να ήταν ήδη συμβεβλημένοι με άλλο διαχειριστή ή να επιθυμούσαν να επαναδιαπραγματευθούν τη σύμβαση διαχείρισης με βάση τις νέες ισχύουσες τη δεδομένη στιγμή συνθήκες. Και οι διαχειριστές ωστόσο, προετείναν την άσκηση «βέτο» εκ μέρους τους σε περίπτωση που ο νέος ιδιοκτήτης ήταν για παράδειγμα δύστροπος ή

¹¹⁸ Elana Bader, Amir Lababedi, ο.π., σελ. 178.

διέθετε σημαντικά λιγότερα κεφάλαια. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, παρατηρείται εξομάλυνση των παραπάνω διαφορών μέσω μηχανισμών συμβιβασμού, με συνηθέστερο τη δυνατότητα του ιδιοκτήτη να πωλήσει την ξενοδοχειακή επιχείρησή του σε κάθε ευυπόληπτο και οικονομικά εύρωστο αγοραστή, πρόθυμο να δεχτεί την ισχύουσα σύμβαση χωρίς ουσιώδεις αλλαγές.¹¹⁹ Επίσης, η τάση αυτή ήταν απόρροια της ανάδυσης θεσμικών επενδυτών και επενδυτών μετοχικού κεφαλαίου που παρουσιάστηκε τα προηγούμενα χρόνια, με τα ξενοδοχεία αποτελούν μια δημοφιλή κατηγορία περιουσιακών στοιχείων στα οποία αυτοί επιθυμούσαν να επενδύσουν, έχοντας συμφέρον στην απόκτησή τους ακόμα και όταν αυτά «βαρύνονται» με σύμβαση διαχείρισης, η οποία τελικά ειδώθηκε από αυτούς ως ιδιαίτερο περιουσιακό στοιχείο που προσδίδει μάλιστα περαιτέρω αξία στην περιουσία.

Μια άλλη τάση αφορά στη συμφωνία «*manchise*»,¹²⁰ που συνίσταται στη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας από τον διαχειριστή ενόψει μιας σύμβασης διαχείρισης για ένα ορισμένο διάστημα, αρχικά κυμαινόμενο στα τρία με πέντε χρόνια και αφού ο χρόνος αυτός παρέλθει, συντελείται μετατροπή της σε σύμφωνο δικαιόχρησης (*franchise*). Επειδή ακριβώς ο ξενοδόχος μετά τη μετατροπή της σύμβασης διαχείρισης σε σύμβαση δικαιόχρησης συνεχίζει να χρησιμοποιεί την ίδια επωνυμία του διαχειριστή η οποία διατηρείται στις συναλλαγές με τρίτους, δεν εμφανίζεται κάποια αλλαγή στον εξωτερικό κόσμο, παρόλο που τη διαχείριση της επιχείρησης πλέον αναλαμβάνει πλέον ο ξενοδόχος ενόψει της ισχύουσας σύμβασης δικαιόχρησης.

Τέλος, παρατηρείται η τάση της διάκρισης αυτής καθ' αυτής της σύμβασης διαχείρισης και της σύμβαση παραχώρησης της επωνυμίας του διαχειριστή γεγονός που αποτελεί καινοτομία προς όφελος του τελευταίου. Στις «παραδοσιακές» συμβάσεις διαχείρισης που ενσωματώνουν σε μια ενιαία σύμβαση τις παραπάνω, η αμοιβή είναι συνολική και για τη διαχείριση και για τη χρήση της επωνυμίας του διαχειριστή, αποδιδόμενη στον τελευταίο με το διπλό σύστημα αμοιβής βάσης και αμοιβής κινήτρου. Ωστόσο, με την αναδυόμενη τάση στη σύγχρονη πρακτική που αφορά στη διάσπαση της ενιαίας αυτής σύμβασης, ένα μικρό μόνο ποσοστό ανερχόμενο στο 1% των συνολικών εσόδων αποδίδεται ως αμοιβής με βάση τη σύμβαση διαχείρισης, ενώ η αμοιβή που οφείλεται αναφορικά με τη σύμβαση παραχώρησης της επωνυμίας είναι υψηλότερη από αυτή και περιλαμβάνει πέραν της αμοιβής βάσης ανερχόμενης στο 2% καθώς και επιπλέον αμοιβή κινήτρου.¹²¹ Με τον τρόπο αυτό, τη βασική πηγή αμοιβής του

¹¹⁹ Michael Evanoff, ο.π, σελ. 13.

¹²⁰ Elana Bader, Amir Lababedi, ο.π, σελ. 179.

¹²¹ Jan A. deRoos, ο.π σελ. 70.

διαχειριστή αποτελεί η σύμβαση παραχώρησης χρήσης της επωνυμίας. Η παραπάνω διάκριση των αμοιβών του διαχειριστή έχει ως συνέπεια, όσον αφορά τις διεθνείς συναλλαγές, την χαμηλότερη φορολόγηση, καθώς υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση των αμοιβών που βασίζονται σε σύμβαση διαχείρισης από αυτές που αφορούν σε συμβάσεις παραχώρησης της χρήσης επωνυμίας. Το κρίσιμο σημείο εν προκειμένω αποτελεί, εφόσον οι ξενοδόχοι συνάψουν δύο διαφορετικές συμβάσεις αντί για μία ενιαία επειδή ακριβώς στην ουσία πρόκειται για συμβάσεις αλληλένδετες μεταξύ τους με βάση τη βούληση των μερών, να μην διατηρεί ο ξενοδόχος την υποχρέωση χρήσης της επωνυμίας του διαχειριστή και μετά τη λύση της σύμβασης διαχείρισης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, προς εξισορρόπηση των εκατέρωθεν συμφερόντων.

Οι παραπάνω τάσεις συσχετιζόμενες με την εξέλιξη της σύμβαση διαχείρισης, είναι δυναμικές και μεταβάλλονται διαρκώς λόγω των αλλαγών που πραγματοποιούνται στην αγορά αλλά και των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο οικονομικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, η σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί μια νέα πρακτική του προηγούμενου αιώνα, με τις τάσεις να αναδύονται διαρκώς τόσο προς παγίωση νέων διαπραγματευτικών διαδικασιών και τελικά όρων της σύμβασης διαχείρισης, όσο και ως προς πρακτικές που αφορούν γενικότερα στη λειτουργία και στις αποφάσεις των εμπλεκόμενων μερών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Το γεγονός ότι στην εποχή μας οι συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν αναγκαίο στοιχείο της τουριστικής βιομηχανίας ως κυρίαρχος τρόπος διαχείρισης των ξενοδοχείων, με τους όρους τους να αποτελούν απότοκο των σκληρών διαπραγματεύσεων των μερών, που παράλληλα με τον κοινό σκοπό αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης επιδιώκουν ίδια, αντικρουόμενα συχνά συμφέροντα, τις καθιστά μια περίπλοκη μορφή συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας.

Αδιαμφισβήτητα, η ευρεία παγκόσμια διάδοση τους κυρίως από διαχειριστές με ισχυρή επωνυμία η οποία είχε ως επακόλουθο την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ τους και ταυτόχρονα η εμπειρία και η γνώση που έχουν αποκτήσει οι ξενοδόχοι, έχουν μεταβάλλει την ισορροπία δυνάμεων σε αυτές. Βέβαια, η απόλυτη ισορροπία δεν έχει επέλθει, αφού ανά περιόδους φαίνεται κάποιο συμβαλλόμενο μέρος να «ηγείται» της διαδικασίας, ενώ σήμερα φαίνεται συνολικά να ευνοούνται περισσότερο οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, δεν μπορεί να γίνει λόγος για ύπαρξη κάποιου «προτύπου» σύμβασης διαχείρισης ξενοδοχειακής επιχείρησης που εξισορροπεί τα πλήρως τα αντικρουόμενα συμφέροντα, καθώς κάθε σύμβαση πέρα από τις κύριες υποχρεώσεις και δικαιώματα περιλαμβάνει ένα πολύπλοκο δίκτυο παρεπόμενων, παρά μόνο υπάρχουν τρόποι εξισορρόπησής τους στο πλαίσιο κάθε σύμβασης ξεχωριστά. Η παραπάνω προσπάθεια πραγματοποιείται χάρη στη δυνατότητα των μερών να συνάπτουν όποιους και όσους όρους επιθυμούν ενόψει της σύμβασης διαχείρισης η οποία είναι ανώνυμη, σε κάθε περίπτωση όμως, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος του περιεχομένου της με βάση την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία, ώστε να διασφαλίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο προστασίας των μερών. Επιπλέον του ελέγχου αυτού, μιας και δεν υπάρχει ειδική νομική ρύθμιση, χρήσιμη είναι και η αξιοποίηση της νομολογίας τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι καινοτομίες που κάνουν την εμφάνισή τους και αναμένεται να μεταβάλλουν περαιτέρω την ισορροπία δυνάμεων και οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν από μόνες τους αντικείμενο ξεχωριστής μελέτης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

Βιβλία

Γεωργιάδης Απόστολος, 2015, «*Νέες Μορφές Συμβάσεων*», εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Γεωργιάδης Αστέριος, 2011, «*Ενοχικό Δίκαιο*», Γενικό Μέρος, έκδοση ΣΤ, εκδόσεις Σάκκουλα.

Λαλούμης Δημήτριος, 2014 «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», εκδόσεις Επιστημονικά βιβλία διοίκησης Τουρισμού.

Φαρμάκη Άννα, 2017 «*Τουρισμός και Κοινωνία*», εκδοτικός όμιλος ίων.

Μυλωνόπουλος Δημήτριος, 2016, «*ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ*», 2^η έκδοση, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Leonard J.Lickorish, Carson L. Jenkins, 2004, «*ΜΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ*», εκδόσεις Κριτική.

Παπαθανασόπουλος Αθανάσιος, Απρίλιος 2018, «*Τουριστικό Δίκαιο, Ερμηνεία-Νομολογία-Υποδείγματα*», Εκδόσεις Νομόραμα.

Λογοθέτης Μιλτιάδης, 2001, «*ΔΙΚΑΙΟ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ*», εκδόσεις Σάκκουλα.

Διβριώτη Άρτεμις, 2016, «*Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ*», εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Ευθυμιάτου - Πουλάκου Αντωνία, 2003, «*ΤΟ TIME SHARING ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ, ΣΥΜΒΑΣΗ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ*», εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα.

Ευθυμιάτου - Πουλάκου Αντωνία, 1997, «*ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ*», β' έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα.

Άρθρα-Δημοσιεύσεις

Γεωργιάδης Σταύρος, 2003, «*Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης (management agreement)*», Χρονικά Ιδιωτικού Δικαίου Γ/2003, σελ. 603-611.

Τσουρούτη Αικατερίνη, 2002, «*Η σύμβαση μάνατζμεντ (Η σύμβαση διοίκησης επιχείρησης)*», Κριτική Επιθεώρηση 2002/2, σελ. 81- 136.

Αθανασίου Λ., 2004, «*Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ (Management Contract)*», Ελληνική Δικαιοσύνη 45 (2004), σελ. 973-999.

Γεωργιάδης Απόστολος, 1995, «*ΟΙ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ*», Ελληνική Δικαιοσύνη 36 (1995), σελ.745-751.

Τζίβα Έφη, 2003, «*Η σύμβαση διαχείρισης «management agreement» και οι εταιρίες μικτής οικονομίας*», Κριτική Επιθεώρηση 2003/2, σελ. 39-49.

Σωτηρόπουλος Γεώργιος ,2003, «*Η Ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για επιχειρηματικές επιλογές, Η ισχύς του «Business Judgement Rule» στην Ελλάδα*», Η ΕΥΘΥΝΗ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΣ ΣΤΗΝ ΑΕ, Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, 7/2003, (ΕΤΟΣ 9ο), σελ. 773-786

Φραγκάκης Νίκος, 2001, «*ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ ΤΡΙΤΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ-ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ*», Γνωμοδότηση, Νομικό Βήμα, τόμος 49, σελ. 805-810.

Σινανιώτη -Μαρούδη Αριστέα, 2003, «*Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*», Επιθεώρηση Εμπορικού Δικαίου, σελ. 529-557.

Πρακτικό Συνεδρίου

Κουτσουράδης Αχιλλέας, 2002, «*ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟ.-Προβλήματα και Προοπτικές-*», Πρακτικά Συνεδρίου στα Μάλια Ηρακλείου Κρήτης, 30 Σεπτεμβρίου-1 Οκτωβρίου 2000, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL)

ΞΕΝΗ:

Άρθρα-Δημοσιεύσεις

Jan A. deRoos, February 2010, "*Hotel Management Contracts-Past and Present*", Cornell Hospitality Quarterly, Vol 51, Issue 1, pages 68-80.

Michael J. Turner, Chris Guilding, November 2010, "*HOTEL MANAGEMENT CONTRACTS AND DEFICIENCIES IN OWNER-OPERATOR CAPITAL EXPENDITURE GOAL CONGRUENCY*", Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol 34, No.4, pages 478-511.

Elana Bader, Amir Lababedi, 2007, "*Regular Feature Hotels, Hotel Management Contracts in Europe*", Journal of Retail and Leisure Property, volume 6, No 2, pages 171-179.

Paul Beals, Greg Denton, February 2004, "*The current balance of power in North American Hotel management contracts*", Journal of Retail & Leisure Property , vol.4, No 2 ,pages 129-145.

Chekitan S. Dev, M. Krishna Erramilli, Sanjeev Agarwal, December 2002, "Brands Across Borders: Determining factors in choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly ,43 (6), pages 91-104.

Robert H. Wilson, 1999, "*Hotel Management Contracts: Breach of Contract, Termination, and Damages*", Journal of Hospitality Financial Management, Vol 7, Issue 1, Article 5, pages 42-57.

Robert Schlup, 2003, "*Hotel management agreements: Balancing the interests of owners and operators*" Journal of Retail & Leisure Property, vol. 3 , No. 4, pages 331-342.

Martin Armitstead, 2003, "*Hotel management and operations options: Intellectual capital versus financial capital*" Journal of Retail & Leisure Property, vol. 3 , No. 4, pages 299-306.

Michael Evanoff, May 2016, "*The International Hotel Management Agreement: Origins, Evolution, and Status*", Cornell Hospitality Report, vol.16, No. 11, pages 1-18.

Έρευνα

Manav Thadani, Julie S. Mobar, 2014; "EXCERPTS USA / EUROPE/ APAC, HVS HOTEL MANAGEMENT CONTRACT SURVEY".

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

<https://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/Hotel-Asset-Management-Principals-Practices.pdf> Chad Crandell, Kristie Dickinson and Fern I. Kanter, 2006, "*Negotiating the Hotel Management Contract*", Chapter 6, pages 85-103.