

บทที่ 25

สัญญาเช่าและข้อตกลงอื่น ๆ (Lease and Other Agreements)

ข้อตกลงทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้นักกฎหมายเข้าช่วย ในการเขียนข้อความและด้วยความร่วมมือของนักบัญชี ในกรณีที่มีข้อความน่าสงสัย ที่ไม่สามารถตีราคาออกมาเป็นตัวเงินได้แล้ว นักกฎหมายและนักบัญชีต้องร่วมกันแปลความหมายออกมาให้เป็นตัวเลขที่แน่นอน เช่น การหักค่าเช่า ดอกเบี้ยหรือไม่หักออกจากรายได้ นักกฎหมายจะให้คำปรึกษาแก่นักบัญชี เมื่อนักบัญชีพบว่าข้อตกลงบางอย่างที่จะเป็นปัญหาในการบันทึกทางการบัญชีเกิดขึ้น โดยคำแนะนำนั้นจะต้องหลีกเลี่ยงมติของที่ประชุมที่ได้ตกลงกันเป็นตัวเลขแล้ว

ผู้ลงทุนเพียงแต่ให้ข้อมูลและผลของสิ่งที่ต้องการแก่นักกฎหมาย เพื่อให้เขาเขียนสัญญาต่าง ๆ หรือข้อตกลงเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้แก่โรงแรมโดยไม่ขัดต่อดั้วบทกฎหมาย

ข้อตกลงทั่วไป

(Agreements in General)

นักบัญชีมักจะประสบปัญหาการจัดทำข้อตกลงตามสัญญาที่ระบุไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการทำรายงาน ที่ผู้ทำบัญชีจะต้องปฏิบัติตามหลักบัญชี แต่ปรากฏว่ามีความเบี่ยงเบน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและหลักการบัญชีก็ไม่สามารถที่จะชี้ชัดแจ้งได้เสมอไป และข้อสงสัยเหล่านั้นอาจต้องเขียนลงในรายงานด้วย

Definition of Income

คำจำกัดความของรายได้ ในการให้คำจำกัดความของคำว่ารายได้สุทธิ (net income) ซึ่งคำนี้อาจเข้าใจไม่เหมือนกันระหว่างผู้บริหารโรงแรมกับสมุหบัญชี

นักกฎหมายจะแสดงอธิบายให้เข้าใจเท่าที่สามารถจะทำได้ ปรากฏว่าในความหมายของ “Union System of Accounts” โดยเขียนไว้ใน “Uniform System of Accounts for Hotel” แล้วว่าเป็นรายได้ที่สูงกว่ารายจ่ายก่อนหักรายจ่ายประจำ

Gross Revenue **รายได้เบื้องต้น** เราทราบรายได้สุทธิ (net income) หมายถึง ส่วนเกินของรายได้เบื้องต้นที่หักรายจ่ายอื่น ๆ ฉะนั้นรายได้เบื้องต้นได้จากรายได้จากทุกแหล่ง (gross revenue from all sources) แต่ในความหมายของค่าได้จากรายได้ทุกแหล่งนี้อาจไม่ตึกในแง่ที่ว่า ผู้เป็นเจ้าของโรงแรมอาจมีรายได้ส่วนตัวพิเศษ ดังนั้นจึงควรกำหนดให้แน่ซึ่งกำหนดว่า รายได้เบื้องต้นคือ รายได้ที่ได้จากการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของโรงแรมนี้เท่านั้น หรืออาจว่า รายได้เบื้องต้นเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากการจัดหาโดยบริษัทโรงแรมนี้ ซึ่งเป็นหลักทรัพย์ของโรงแรม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น ถ้าโรงแรมมีพันธบัตรราคาตามใบพันธบัตร 100,000 บาท แต่ต้นทุนที่ซื้อเพียง 60,000 บาท จะมีรายได้หรือกำไร 40,000 บาท แต่จะยังไม่ถือว่าเงิน 40,000 บาทนี้เป็นผลกำไร เพียงแต่นำพันธบัตรนี้เข้าไปไว้ในเงินลงทุน (sinking fund) ในราคา 60,000 บาท) และรอรับดอกเบี้ยเป็นรายได้ทีหลัง

Depreciation, Replacements and Improvements **ค่าเสื่อมราคา, ค่าทดแทนทรัพย์สิน, และค่าปรับปรุง** รายการค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้จะนำไปหักจาก gross revenue หรือไม่ขึ้นกับข้อตกลงและความตั้งใจของที่ประชุมผู้ลงทุน แต่มีค่าเสื่อมราคาที่จะต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังในการนำไปหักออก gross revenue เพราะมีข้อสมมุติว่า ค่าเสื่อมราคาเป็นตัวเลขที่ลงบัญชีเท่านั้น ไม่ใช่รายจ่ายจริง เจ้าของโรงแรมอาจไม่ยอมให้หักค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน แต่การทำเช่นนั้นไม่ถูกต้องเพราะทรัพย์สินจะต้องซื้อมาทดแทนของเก่าที่หมดอายุหรือใช้ไม่ได้ เป็นการกั้นเงินหมุนเวียนไว้เพื่อใช้ในการซื้อทรัพย์สินใหม่ และเป็นการคิดต้นทุนการใช้ทรัพย์สินซึ่งต้องถือเป็นรายจ่ายด้วย ส่วนปัญหาที่ถกเถียงกันน่าจะเป็นวิธีการคิดค่าเสื่อมราคามากกว่าว่าจะใช้วิธีใดดี บางคนอาจคิดว่าอาคารไม่ค่อยเสื่อมสภาพในการใช้ แต่เราต้องไม่ลืมว่าในตัวอาคาร (building) ได้รวมเอา ลิฟท์, เครื่องต้มน้ำ, เครื่องมือเครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์รวมไว้ด้วย ของเหล่านี้ต้องซื้อมาทดแทนใหม่เมื่อหมดสภาพจึงจำเป็นต้องคิดค่าเสื่อมราคาอาคารด้วย เพื่อให้อาคารมีเงินในการปรับปรุงอาคารให้อยู่ในสภาพที่ดีเสมอ (good physical condition)

Carrying Forward of Deficiency of Income ในกรณีที่การดำเนินงานที่ผ่านมาปรากฏว่าเงินทุนหมุนเวียนมีน้อยลงจะ เพราะการดำเนินงานไม่ได้ผลดีหรือเพราะการนำเงินไปใช้หนี้ หรือซื้อทรัพย์สิน อาจตกลงกันว่าถ้าปีใดการเงิน ไม่คล่องตัวอาจไม่จ่ายคืนหนี้สินบางอย่าง ดอกเบี้ย จ่าย หรือค่าเช่าจ่าย ตลอดจนเงินปันผล โดยผลัดการจ่ายเป็นปีถัดไปก็ได้

Accrual Basis or Cash Basis **เกณฑ์ค้างรับค้างจ่าย หรือเกณฑ์เงินสด** นักกฎหมายมักจะไม่เข้าใจคำว่า รายได้ (Revenue) กับเงินรับ (receipts) ว่าคำสองคำนี้ไม่เหมือนกันนักเช่นเดียวกับคำว่า รายจ่าย (expenditure หรือ expenses) กับคำว่า เงินจ่าย (disbursements) ก็ไม่เหมือนกัน ดังนั้นนักบัญชีต้องทำความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนใน ธุรกิจให้เข้าใจในเกณฑ์ค้างรับค้างจ่ายกับเกณฑ์เงินสดว่าหมายความว่าอย่างไร เสียก่อน ตัวอย่างเช่นการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ แม้ไม่ได้จ่ายเงินสดแต่การซื้อนี้ ถือเป็นรายจ่ายในปีที่ซื้อ ปีถัดไปอาจนำเงินชำระหนี้ไปจ่ายให้เจ้าหนี้ที่ขายของให้ เงินที่จ่ายชำระหนี้เป็นเงินจ่าย แต่ไม่ใช่รายจ่ายเพราะได้คิดเป็นรายจ่ายเมื่อปีที่แล้ว เป็นต้นการลงบัญชีลักษณะนี้ถือว่าใช้เกณฑ์ค้างรับค้างจ่าย

จากประสบการณ์การพบว่าการใช้เกณฑ์เงินสดมักจะใช้ในโรงแรมขนาดเล็ก โดยถือตามเงินที่รับจริงและที่จ่ายจริงเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงถึงลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ และรายได้รายจ่ายที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่ได้รับ—จ่ายเงิน แต่ถ้าตกลงจะใช้เกณฑ์ใด ก็ต้องแสดงให้เห็น เช่น ถ้าไว้ในเกณฑ์เงินสด ใช้คำว่า “gross cash revenue” หรือ “gross revenue received” แต่ถ้าใช้เกณฑ์ค้างรับค้างจ่าย (accrual basis) เรียกว่า “Gross revenue earned” หรือ “gross revenue accrued”

ในกรณีที่มีรายจ่ายเกิดขึ้นแต่ไม่ได้จ่ายหรือจ่ายเงินรายจ่าย และนำไปหักจากรายได้ตามเกณฑ์ค้างรับค้างจ่ายแล้ว รายจ่ายค้างจ่ายนี้เรียกว่า “expenses accrued” หรือ “expenditure made” แต่ถ้าจ่ายเงินสดเป็นรายจ่ายตามเกณฑ์เงินสด การจ่ายเงินสดเป็นรายจ่ายทุกอันเป็น disbursement หรือ payment

Employment Agreement with Managers **ข้อตกลงการจ้างกับผู้จัดการ** ถ้าหากโรงแรมว่าจ้างผู้จัดการนั้นเข้ามาทำงาน โดยจ่ายเงินเป็นค่าแรงแต่เพียงอย่างเดียวอย่างอื่นไม่เกี่ยวข้อง ข้อตกลงนี้ก็จะง่ายเพียงแต่ตกลงจำนวนเงินเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ข้อตกลงการว่าจ้างกับผู้จัดการเป็น ผู้จัดการ นอกจากค่าแรงเป็นเงินสดแล้ว ยังอาจมีบริการอื่นที่โรงแรมให้แก่ผู้จัดการอีกถือเป็นค่าแรงที่เพิ่มขึ้น ฉะนั้น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วถ้าไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนแล้วก็สรุปได้ว่า ผู้จัดการจะได้รับค่าแรงเป็นเงินสดส่วนหนึ่งแล้วยังได้รับการให้พักในห้องพักของโรงแรม อาหารในห้องอาหารของโรงแรม

จะจัดให้ได้ เช่น เด็กรับใช้และซักกรีดเสื้อผ้า แต่ไม่ได้หนังสือพิมพ์, บุหรี่ฟรี
โรงแรมก็คือบ้านของผู้จัดการที่เขาจะยึดครองได้เพียงเล็กน้อยคือเพียงห้องเดียว
บางที่ผู้จัดการก็อาจได้ห้องฟรีสำหรับให้เพื่อนใกล้ชิดหรือญาติสนิทในบางโอกาสได้

สัญญาเช่า

(Leases)

ก่อนที่ผู้ดำเนินงานจะชำนายประมาณปี 1930 การขายห้องเพิ่มขึ้นใน
ระดับต่ำจนได้แทบจะไม่พอจ่ายภาษีทรัพย์สิน สัญญาเช่าสมัยนั้นจึงไม่มีปัญหา
มากเท่าในปัจจุบัน

Rent Bases

Partly on

Income

ค่าเช่าขึ้นกับส่วนหนึ่งของรายได้ ก่อนที่เศรษฐกิจตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานที่
มีความเชี่ยวชาญมีความคิดว่าค่าเช่าโรงแรมเป็นจำนวนมากที่จ่ายไปเพื่อขนาด
และประเภทของโรงแรม เขาตกลงที่จะจ่ายค่าเช่าให้เจ้าของในจำนวนแน่นอน
(fixed amount) และไม่ต้องจ่ายอะไรอีก สัญญาเช่ามักจะทำกันเป็นเวลาหลายปี
ซึ่งผู้ให้เช่าก็เชื่อว่าผู้เช่าคงจะรักษาสภาพของโรงแรมให้ดีอยู่เสมอ ฉะนั้น ผู้ให้เช่า
จึงจะไม่คิดอะไรเป็นพิเศษจากผู้เช่าอีก

แต่ในช่วงระหว่างเศรษฐกิจโลกตกต่ำประมาณ 1930 และระหว่าง
สงครามในปี 1940 สอนให้เจ้าของโรงแรมและผู้ดำเนินงานทราบว่า การทำ
สัญญาเช่าเป็น fixed rate ไม่ใช่วิธีการเช่าที่ดีที่สุด จากประสบการณ์จึงมีการพัฒนา
ในการทำสัญญาเช่า ให้เจ้าของเพิ่มค่าเช่าได้บ้างในปีที่เศรษฐกิจดี หรือให้ผู้เช่า
อาจเรียกเงินชดเชยให้แก่ลูกจ้างของเขาที่ทำประโยชน์ให้โรงแรม หรือเจ้าของ
โรงแรมได้ส่วนแบ่งจากการดำเนินงานดี

ผู้ดำเนินงานโรงแรม ที่มีความชำนาญอาจไม่กล้าทำสัญญาเช่าเพื่อดำเนิน
กิจการโรงแรมต่อนอกจากเขาจะรู้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประมาณสองถึงสามปี
เสียก่อน แม้ว่าเขาจะมีเงินและมีความตั้งใจในการทำงานให้ดีขึ้น เขาจะคิดว่าเคย
ทำกำไรจากที่อื่นได้ 25% ก็ควรจะทำได้เช่นกัน เขาจะต้องพิจารณารายจ่าย
ต่างในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ฯลฯ เขาจะต้องคิดอีกหลายอย่าง

**Right of
Owner**

สิทธิของเจ้าของผู้ให้เช่าโรงแรม ถ้าหากเจ้าของยินดีรับค่าเช่าตามส่วน
ของรายได้ที่หาได้ เขามีสิทธิที่จะขอคุณสมบัติของผู้เช่าเพราะถือเสมือนเขามี
หุ้นส่วนได้เสียกับการดำเนินงานด้วย และมีสิทธิที่จะปกป้องรายได้ที่อายุแปลง
รูปไปตัวอย่างเช่น เงินเดือนสูงสุดที่ผู้เช่าจ่ายเป็นรายจ่ายจะทำให้รายได้ต่ำลง
ดังนั้นจำนวนค่าเช่าที่เพิ่มขึ้นก็เกี่ยวกับการจัดปันส่วนรายได้ให้อยู่ในระดับกลาง
พอสมควร โดยดูรายจ่ายต่าง ๆ ไม่ให้จ่ายมากเกินไป

**Security for
the Rent**

ความปลอดภัยของค่าเช่า หัวข้อนี้จะพูดถึงถึงจำนวนของค่าเช่าบางที่เป็น
เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในสัญญาเช่าโรงแรม ซึ่งเกี่ยวกับความปลอดภัยที่ผู้เช่าจะ
ต้องจัดหา มาหลายปีมาแล้วเป็นประเพณีว่าผู้เช่าจะซื้อเฟอร์นิเจอร์จากเจ้าของ
เพื่อเป็นประกันการจ่ายค่าเช่า ถ้าเจ้าของต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์คืน ในกรณีที่
สัญญาเช่าหมดอายุ ก็คิดราคาที่ซื้อทดแทน (replacement) หักด้วยค่าเสื่อมราคา
ถ้าหากว่าราคาตลาดของเฟอร์นิเจอร์สูงขึ้น เจ้าของอาจซื้อเฟอร์นิเจอร์คืนราคา
150,000 บาท ในขณะที่ขายให้ผู้เช่าราคา 100,000 บาท กรณีแบบนี้ อาจ
เกิดขึ้นได้เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์แบบนี้ ผู้เป็นเจ้าของอาจนำเอาเฟอร์นิเจอร์
ไปประกันไว้กับธนาคาร เอาเงินสดมาใช้และให้ผู้เช่าเป็นผู้ผ่อนจ่ายเงินค่าเฟอร์
นิเจอร์นี้จากค่าเช่า

**Assuring
Adequate
Maintenance**

ค่าบำรุงรักษาที่หาได้ ไม่สนใจจำนวนเงินค่าเช่าและสวัสดิการที่ผู้เช่าจะ
ให้แก่ทรัพย์สินของเจ้าของ สัญญาเช่าจะต้องทำขึ้นเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของ
เจ้าของอย่างเต็มที่ไม่ให้ผู้เช่าสามารถที่จะ “รีด” (milk) เอาจากทรัพย์สินของ
เจ้าของได้ เช่น ผู้เช่าจะรีดผลประโยชน์จนได้กำไรเพิ่มมากมายแต่ไม่สนใจทำ
การปรับปรุง ซ่อมแซม เปลี่ยนแปลง การที่จะป้องกันเหตุการณ์ดังกล่าวคือ ผู้เช่า
จะต้องรักษาสภาพของทรัพย์สินให้คงอยู่ในสภาพที่ดีพร้อมเสมอ คำว่าอยู่ใน
สภาพดี (good condition) ก็กว้างมากเหลือเกินจนอาจมีข้อโต้แย้งกันได้ ฉะนั้น
วิธีป้องกันที่ดีที่สุดสำหรับเจ้าของโรงแรมก็คือ ตกลงในสัญญาเช่าให้มีผลว่า ถ้า
ผู้เช่าจ่ายเงินค่าซ่อม, บำรุงรักษา ในปีใดน้อยกว่าจำนวนเงินประจำที่ต่ำที่สุด
(fixed minimum amount) ผู้เช่าจะต้องจ่ายส่วนต่างระหว่างรายจ่ายจริง (actual
minimum amount) กับจำนวนเงินรายจ่ายประจำที่ต่ำที่สุด (fixed minimum amount)
เพิ่มเป็นค่าเช่า ซึ่งยอด fixed minimum amount ก็จะกำหนดให้ต่ำอยู่แล้ว วิธีนี้

จะช่วยให้ผู้เป็นเจ้าของบังคับให้ผู้เช่าบำรุงรักษาทรัพย์สินของเจ้าของไว้ เพราะบางทีผู้เช่าจะไม่ยอมบำรุงรักษาซ่อมแซมและถ้ารู้ว่าสัญญาเช่าจะหมดในเร็ววันและไม่ได้รับการเซ็นด์ให้เช่าต่อแน่

Replacements of Furniture การซื้อเฟอร์นิเจอร์ทดแทนของเก่า ไม่ว่าผู้เช่าจะต้องซื้อเฟอร์นิเจอร์หรือไม่ก็ตาม สัญญาเช่าต้องระบุว่าผู้เช่าต้องชดเชยเฟอร์นิเจอร์เท่าที่จำเป็น และเขาจะทำข้อผู้มัดมัดกับเฟอร์นิเจอร์ที่ซื้อใหม่ไม่ได้ เพราะถ้าหากผู้เช่านำเฟอร์นิเจอร์ไปประกันกับบุคคลอื่นหรือบุคคลที่สาม โดยที่การซื้อเฟอร์นิเจอร์ใหม่นี้ทดแทนเฟอร์นิเจอร์เก่า เท่ากับว่าเฟอร์นิเจอร์เก่าของผู้เช่าก็หมดสภาพไป ฉะนั้นถ้าหากซื้อมาทดแทนให้ใหม่ก็ถือว่าเฟอร์นิเจอร์ใหม่เป็นของเจ้าของเมื่อหมดอายุสัญญาเช่า

Sales of Hotel During Term of Lease การขายโรงแรมในช่วงเวลาของสัญญาเช่ามีหลายกรณีที่เจ้าของต้องการให้ผู้เช่ารอโอกาสระยะที่เช่าอยู่ แต่ก็ในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่เสียประโยชน์จากการขายโรงแรม ไม่มีเหตุผลว่าทำไมผู้ดำเนินงานจึงทำสัญญาเช่าในสถานะเช่นนั้น ผู้เช่าจะต้องป้องกันในแง่ของสัญญาเช่า การป้องกันมี 3 รูปด้วยกัน

(1) ผู้เช่า (ผู้ดำเนินงาน) จะมีลักษณะพิเศษในการซื้อทรัพย์สินจากบุคคลที่สามที่เสนอมาด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(2) ในกรณีทรัพย์สินถูกขายแก่ผู้ดำเนินงานหรือผู้อื่น ผู้ดำเนินงาน (ผู้เช่า) จะได้รับคืนส่วนหนึ่งจากเงินลงทุนครั้งแรก

(3) ในกรณีที่ทรัพย์สินถูกขายแก่ผู้ดำเนินงานหรือผู้อื่น ผู้ดำเนินงานจะได้รับเงินชดเชยสำหรับรายได้ที่คาดว่าจะได้ (expected income) ซึ่งผู้ดำเนินงานจะเหมือนผู้เช่า

การจัดการป้องกันตามข้อแรก สิทธิในการซื้อไม่ต้องอธิบายมากตามข้อ 2 ให้สมมติว่าผู้ดำเนินงานลงทุน 40,000 บาท ในการกู้ฐานะซื้อเสียงของโรงแรม และหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนในแง่ของรายได้เพิ่มขึ้นคืนมาตลอดระยะเวลาเช่า 10 ปี เจ้าของจะต้องจ่ายเงิน 40,000 บาทนั้น ในตอนที่ขายทรัพย์สินในสองปีแรกของการดำเนินงาน แต่ถ้าหากขายได้หลังจากดำเนินการมาหลายปีแล้ว จำนวนที่จะได้รับคืนจะลดลงตามส่วนของปีที่หลังจาก 2 ปีแรก ตกปีละ $1/8$ เท่านั้น

ตามรายการขาดทุนของรายได้ที่คาดว่าจะได้ (expected income) ผู้ดำเนินงานจะทำสัญญาเช่าโดยที่รู้ว่าทรัพย์สินจะถูกขายเมื่อใดก็ได้จะได้รับเงินชดเชยคืนเต็มที่ นั่นคือถ้าสินทรัพย์ขายเมื่อปลายปีที่สอง ก็ไม่ได้ยืนยันว่าแปดปีที่เหลือเขาจะทำรายได้ นอกจากนี้ผู้ดำเนินงานอาจไม่พอใจกับเงินที่ชดเชยตามความจริงเพราะทรัพย์สินอาจขายได้ก่อน ความพยายามในการเก็บดอกผลของผู้ดำเนินงานข้อตกลงที่ดีสำหรับผู้เช่าและเจ้าของคือ ระบุจำนวนเงินที่แน่นอนที่จะจ่ายชดเชยให้แก่ผู้เช่าในกรณีที่ทรัพย์สินถูกขายระหว่าง 1-4 ปีแรกของสัญญาเช่า

Other provision

ข้อเสนอนอื่น ๆ สัญญาเช่าโรงแรมที่ดีจะต้องระบุข้อกำหนดอื่น ๆ ผู้เช่าไม่ควรมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือสิ่งก่อสร้างใด ๆ โดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของ ค่าเช่าจะต้องรวมถึงการประกันทรัพย์สินเท่าที่จำเป็น หรือในสัญญาเช่าต้องระบุว่าผู้เช่าต้องประกันภัยทรัพย์สินอันใดบ้าง เพื่อไม่ให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสี่ยงโดยการไม่ประกัน และต้องระบุว่าถ้าผู้เช่าเปลี่ยนชื่อของโรงแรมโดยไม่ได้รับความยินยอมจากผู้ให้เช่าเจ้าของ) ชื่อใหม่จะเป็นทรัพย์สินของเจ้าของจนถึงสิ้นสุดสัญญาเช่า

Percentage

เปอร์เซ็นต์การเช่า ในหลายกรณีจำนวนเงินค่าเช่าจะคิดเป็นสัดส่วน

Leases

กับค่าขาย ถ้าหากจะเช่าจะต้องคิดว่าค่าขายอาหาร, เครื่องดื่มและอื่น ๆ ของโรงแรม ซึ่งจะขึ้นลงตามการขายห้องเพื่อไม่ให้ยุ่งยากอาจตกลงค่าเช่าเปลี่ยนแปลงไปตามชนิดของรายได้ของโรงแรม ตัวอย่างเช่น แทนที่จะระบุว่าค่าเช่าเท่ากับ 20% ของค่าขายห้อง 5% ของค่าขายอาหาร 10% จากค่าขายเครื่องดื่ม และ 10% สำหรับรายได้อื่น ๆ ควรจะคำนวณค่าเช่าออกมาในส่วนของค่าห้องที่ขาย เพราะถ้าค่าเช่าถูกคิดตามค่าของการขายห้องแล้ว ผู้ดำเนินงานจะมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานในแผนกย่อยอื่นโดยตรงและผลจะวกกลับมาที่ผู้เช่า

ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับเปอร์เซ็นต์ของค่าเช่าที่ผู้เช่าจะจ่ายค่าเช่าแต่ละกรณีต้องศึกษา และการตัดสินใจจะใช้อัตราส่วนเท่าใดของค่าขายก็ขึ้นอยู่กับรายงานในอดีต และการคาดการณ์ในปัจจุบันของโรงแรม

แนวโน้มในปัจจุบัน ข้อตกลงตามสัญญาเช่าเกี่ยวกับค่าเช่าพักในรูปค่าเช่าประจำ (fixed amount) หรือเปอร์เซ็นต์ของรายได้ (income) คำว่ารายได้ (income) ความหมายทั่วไปคือ รายได้ก่อนหักรายจ่ายประจำ (Fixed charges) ซึ่งกำหนดไว้

ใน Uniform System of Accounts for Hotels สัญญาเช่นชนิดนี้ต้องเขียนอย่างระมัดระวัง แต่มันก็ยุติธรรมดีทั้งสองฝ่าย ระบุจำนวนต่ำสุดที่จะครอบคลุมรายจ่ายทรัพย์สิน ภาษีทรัพย์สินจ่ายโดยผู้เช่า

Management

Contracts

สัญญาการบริหาร ข้อตกลงในการบริหารของการปฏิบัติการเพิ่งจะเริ่มมีเมื่อไม่กี่ปีนี้เอง มันเกิดขึ้นเพราะความต้องการของความเจริญเติบโตของโรงแรมระหว่างประเทศ (Chain Hotel) ซึ่งจะต้องจำกัดจำนวนเงินทุนที่ลงทุนให้ได้ยากในด้านอาคารและที่ดิน ซึ่งเป็นผลดีสำหรับผู้เป็นเจ้าของโรงแรม ที่ไม่ต้องการเกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงานระหว่างประเทศ แต่จะมีรายได้จากการที่ให้ผู้บริหารที่มีความชำนาญเข้ามาบริหาร

สัญญาการบริหาร (Management Contract) คือข้อตกลงทั่ว ๆ ไปที่จำเป็นโดยระบุถึงการให้คำแนะนำปรึกษาในการบริหารและดำเนินงานอื่นเพื่อเพิ่มทรัพย์สิน อาจกินเวลาสั้น (4-5 ปี) หรืออาจเป็นระยะเวลาสั้น (20-25 ปี) โดยจ่ายในรูปของค่าธรรมเนียม (Fee) เป็นค่าตอบแทนตามสัญญา Fee นี้อาจกำหนดจำนวนแน่นอน (fixed amount) เปอร์เซ็นต์ของรายได้เบื้องต้น (percentage of gross revenue) เปอร์เซ็นต์ของรายได้จากการดำเนินงาน (Operating income) หรือรวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน โดยบริษัทบริหาร (management company) จะจัดการบริการเท่าที่ทำได้และเข้าร่วมในการวางแผน (planning) การติดตั้งระบบสื่อสาร การทำงาน การฝึกและให้คำแนะนำลูกจ้าง ผู้จัดการจะถูกเลือกและจ้างโดยบริษัทผู้บริหาร (Management Company) บริษัทในเครือจะได้รับการช่วยเหลือทางการเงิน และการพัฒนา

บริษัทผู้บริหาร (Management Company) สมมุติว่ามีความรับผิดชอบในการดำเนินงานทุกอย่าง แต่ผู้เป็นเจ้าของจะรับผิดชอบในด้านการเงิน (financial) ในเหตุการณ์ที่การปฏิบัติเกิดล้มเหลวและขาดทุน แม้ว่าผู้เป็นเจ้าของจะเสี่ยงมากภายใต้สัญญาการบริหารนี้มากกว่าการให้เช่า แต่มันก็มีผลดีในแง่ที่ผู้เป็นเจ้าของมีส่วนร่วมโดยตรง และได้รับผลเต็มที่ในความสำเร็จจากการร่วมลงทุนนี้

ตัวอย่างของบริษัทกลุ่มธุรกิจโรงแรมระหว่างประเทศดังกล่าวข้างต้น (International Chain Hotel) ก็เช่น Hilton international, Holiday Im International Hyatt International, Inter-Continental, Sheraton Hotels, เป็นต้น

ปริษา แดงโรจน์ "การโรงแรม (โรงพิมพ์ศรีอนันต์ 167/21-22 ถนนประชาธิปไตย, กรุงเทพฯ 2525) หน้า 238.