

Daria Elżbieta Jaremen

OUTSOURCING JAKO PRZEJAW INNOWACYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU PODMIOTAMI BRANŻY HOTELARSKIEJ

1. Wstęp

Innowacyjność jest niezbędna, by każde przedsiębiorstwo, w tym również hotelarskie, mogło trwać na rynku z sukcesem. Wysoki stopień innowacyjności przyczynia się bowiem do uzyskiwania lepszej pozycji rynkowej i wyższego poziomu wzrostu. Natomiast skutkiem niskich zdolności innowacyjnych są zawsze niższe zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw do zmieniających się warunków działania i pozostawanie w tyle za konkurentami.

Innowacyjność oznacza po prostu wprowadzanie do działalności przedsiębiorstwa czegoś nowego (innowacji), co w założeniu przyniesie poprawę wskaźników opisujących funkcjonowanie firmy (np. takich jak: wydajność pracy, jakość produktów/usług, stopień satysfakcji klientów, rentowność sprzedaży czy zdolność konkurowania). Podstawową przesłanką wdrażania innowacji jest zatem ulepszanie, doskonalenie. Powszechnie za innowację¹ uznaje się nowy lub istotnie zmodyfikowany produkt/usługę, lepiej służący konsumentom, dostarczający im wyższej użyteczności. Nie jest to jednak jedyny przejaw zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa. W firmach doskonaleniu może podlegać wszystko. W każdym obszarze, nie tylko produkcyjnym, znajdzie się coś, co można usprawnić. Stąd innowacje mają wiele twarzy i nie dotyczą tylko technicznego wymiaru produktu/usługi, lecz również innych aspektów działania przedsiębiorstwa, takich jak technologia, procesy zarządcze, organizacja pracy czy marketing.

Jednym z rozwiązań mających innowacyjny charakter dla polskiej branży hotelarskiej jest outsourcing. Pomimo swej już kilkudziesięcioletniej tradycji na świecie

¹ W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji innowacji – od sformułowanej przez J. Schumpetera, dla którego wymiar innowacyjny miało tylko pierwsze zastosowanie nowego rozwiązania, do zaproponowanej przez P. Druckera, który przez pojęcie innowacji rozumiał każdą nowość dla użytkownika. I to drugie podejście przyjęte zostało na potrzeby niniejszego opracowania. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104; P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 39-45.

outsourcing we współczesnym wymiarze w polskim hotelarstwie jest stosunkowo nową koncepcją prowadzenia biznesu wdrażaną dopiero od lat 90.

Artykuł jest próbą ukazania znaczenia outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw hotelarskich, ze szczególnym akcentem na jego oddziaływanie na jakość usług. W opracowaniu zostanie omówiona istota i przedmiot outsourcingu, a także przesłanki oraz skutki jego wdrażania w świetle wyników różnych badań prowadzonych w Polsce i na świecie.

2. Istota outsourcingu i przesłanki jego wykorzystania w hotelarstwie

Termin „outsourcing” powstał w wyniku opuszczenia pewnych sylab w angielskim wyrażeniu *outside-resource-using*. Dosłowne jego tłumaczenie brzmi „wykorzystanie zasobów zewnętrznych”. Istota outsourcingu sprowadza się zatem do zastosowania przez dane przedsiębiorstwo czynników wytwórczych, które należą do innych podmiotów gospodarczych dostarczających ich w celach zarobkowych i są przez nie zarządzane. Pojęcie to M. Trocki² tłumaczy jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa (tzw. przedsiębiorstwa macierzystego) realizowanych przez nie funkcji (działalności) i przekazanie ich innym podmiotom gospodarczym. Praktycznym wyrazem wyodrębnienia czynności w celu ich realizacji przez jednostki trzecie jest:

- przesunięcie określonej bieżącej działalności obiektu poza ramy jego struktury organizacyjnej (np. prowadzenie restauracji hotelowej, dokonywanie elektronicznej rezerwacji pokoi, nadzór nad parkingiem, pomiar jakości),
- zlecenie wykonania dóbr i usług na zewnątrz (np. usługi pralnicze, transport gości, wyroby cukiernicze),
- zastosowanie w obiekcie zewnętrznych czynników wytwórczych (np. dodatkowej obsługi kelnerskiej w okresie spiętrzenia popytu w zakładzie gastronomicznym),
- przeniesienie wydzielonej części działalności poza granice, do kraju, gdzie siła robocza jest tańsza lub przedsiębiorstwa dysponują większymi kompetencjami.

Cechą charakterystyczną outsourcingu, odróżniającą go od innych form współpracy w zakresie wykonywania pewnych zadań na rzecz zleceniodawcy, jest duża trwałość powiązań występujących w długim czasie (tworzenie trwałych więzi partnerskich) oraz wyraźny jego wpływ na organizację pracy i strukturę organizacyjną w przedsiębiorstwie zlecającym (odchudzenie struktury). Związki, o których mowa, mogą mieć charakter wyłącznie umowny (outsourcing kontraktowy) lub kapitałowy (outsourcing kapitałowy). W pierwszym przypadku wydzielenie funkcji ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego i przekazanie ich do realizacji firmie zewnętrznej

² M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 75.

odbywa się na podstawie kontraktu, a w drugim polega na utworzeniu odrębnego podmiotu, w kapitale którego firma zlecająca ma udziały (wyodrębnienie zależnej spółki kapitałowej, wykonującej na rzecz spółki matki określone zadania).

Przez outsourcing rozumie się zatem model realizacji biznesu, który przewiduje okresowe wykorzystanie różnego rodzaju zewnętrznych wobec firmy zasobów i zastąpienie nimi nieefektywnych dla jej funkcjonowania zasobów wewnętrznych – a przez to uzyskanie nowej, kluczowej kompetencji, dzięki której można zapewnić firmie lepszą pozycję konkurencyjną³. Outsourcing prowadzi do zwiększenia efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa dzięki przeniesieniu poza firmę mniej efektywnych funkcji i operacji. Efekty uzyskiwane dzięki wykonywaniu określonych czynności przez firmy obce są wyższe niż te osiągnięte w ramach konkretnego przedsiębiorstwa, co może wynikać z różnych przyczyn (np. wysokich kosztów realizacji danej funkcji, niższych kompetencji i doświadczenia, konieczności pozyskania uprawnień do wykonywania określonej działalności).

Wyniki przeprowadzonych dotychczas badań⁴, identyfikujących problem zastosowania outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelarskim, wskazują na podobne jego przesłanki. Dominują motywatory efektywnościowe. Outsourcing jest przede wszystkim metodą poszukiwania oszczędności i redukcji kosztów świadczenia usług⁵ (głównie przez redukcję zatrudnienia i związanych z tym kosztów). Wskazuje na to zdecydowana większość obiektów objętych badaniami prowadzonymi w tym temacie w Polsce i na świecie. Oprócz przesłanek czysto ekonomicznych do tworzenia układów outsourcingowych w hotelarstwie skłaniają także inne determinanty, które wymieniono poniżej (według malejącego znaczenia)⁶:

- możliwość koncentracji uwagi na funkcjach kluczowych – najważniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa,
- możliwość wykorzystania uwolnionych dzięki outsourcingowi zasobów przedsiębiorstwa w innych obszarach funkcjonalnych,
- wspieranie sprzedaży usług i pozyskanie nowych klientów,
- wzrost skuteczności podejmowanych działań dzięki wykonywaniu określonych czynności przez wyspecjalizowane osoby z dużym doświadczeniem w danej dziedzinie,
- dostęp do dobrych praktyk, innowacji, nowoczesnych technologii i rozwiązań mogących pozytywnie wpłynąć na efekty funkcjonowania obiektu,

³ N.W. Wojtłowski, *Outsourcing we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, AE, Wrocław 2004, s. 301-304.

⁴ M.in. w hotelach australijskich, na Wyspach Kanaryjskich, w hotelach szanghajskich czy w końcu wywiady w wybranych hotelach na Dolnym Śląsku prowadzone przez autora tekstu.

⁵ D. Lamminmaki, *Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective*, „Journal of Hospitality & Tourism Research” 2007 nr 1, s. 73-110.

⁶ T. Lam, M.X.J. Han, *A Study of Outsourcing Strategy: a Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China*, „International Journal of Hospitality Management” 2005 nr 1, s. 41-56; K. Perechuda, E. Nawrocka, *Sieci outsourcingowe w przedsiębiorstwach hotelarskich Dolnego Śląska*, web.ae.katowice.pl/Stanley/konferencja/pdf/Perechuda_Nawro-cka.pdf; D. Lamminmaki, wyd. cyt, s. 73-110.

- doskonalenie jakości usług i wzrost zadowolenia klientów,
- ograniczenie ryzyka niepowodzenia w zakresie danej funkcji poprzez oddanie jej w ręce specjalistów,
- niska wiedza merytoryczna lub braki personelu niepozwalające, aby samodzielnie wykonywać określoną funkcję w obiekcie.

Powyższe zestawienie dowodzi, że przesłanek zastosowania outsourcingu w hotelarstwie jest wiele. Z ich różnorodności wynika coraz większe zainteresowanie tą koncepcją prowadzenia działalności gospodarczej i coraz szersze jej wykorzystanie w praktyce obiektów hotelarskich na świecie i w Polsce. Podsumowując, należy wspomnieć, iż oprócz przyczyn wewnętrznych upowszechniających outsourcing w hotelarstwie występują również obiektywne czynniki otoczenia, a przede wszystkim globalizacja gospodarki, specjalizacja pracy, rozwój technik, technologii informatycznych i komunikacyjnych, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i informacji, a także rozwój rynku usług outsourcingowych i orientacja podmiotów gospodarczych na niskobudżetowość przedsięwzięć (orientacja na niskie koszty, np. podróży służbowych, organizacji konferencji itp.).

3. Kierunki zastosowań outsourcingu w hotelarstwie i jego skutki

Na wstępie należy uznać, iż w zasadzie nie ma takiego rodzaju obiektu hotelarskiego, który nie mógłby rozważyć i wdrożyć outsourcingu. Ze względu na możliwość jego szerokiego wykorzystania w wielu obszarach działania firmy hotelarskiej zlecenie funkcji na zewnątrz staje się korzystnym rozwiązaniem i znajduje miejsce zarówno w małych, niezależnych, prowadzonych rodzinnie obiektach, jak i w dużych sieciowych hotelach. Inny jest jedynie rodzaj układu outsourcingowego i jego przedmiot.

Badania światowe i polskie dowodzą, że wykorzystanie outsourcingu dotyczy 70-80%⁷ małych i średnich zakładów hotelarskich. Jeszcze wyższy odsetek, sięgający nawet 90%⁸, odnotowuje się odnośnie do obiektów działających w międzynarodowych systemach i łańcuchach hotelowych.

Funkcje zlecane do realizacji podmiotom zewnętrznym są rozmaite, począwszy od sprzątnięcia i ochrony, przez zadania concierge i gastronomii, na zarządzaniu obiektami kończąc. Outsourcingowi zatem podlegają funkcje zarówno operacyjne (outsourcing techniczny), w tym podstawowe i pomocnicze, jak i zarządcze (outsourcing administracyjny). Najpowszechniejsze obecnie rodzaje zastosowań outsourcingu w hotelarstwie dotyczą najczęściej 7 następujących obszarów funkcjonalnych:

⁷ Na przykład według M. Walkera 85% firm zrzeszonych w Hotel Employees and Restaurant Employees Union (HERE) zleca funkcje na zewnątrz. M. Walker, *Outsourcing in the Hotel and Restaurant Industry*, www.nelp.org/docUploads/Walker.

⁸ K. Perechuda, E. Nawrocka, wyd. cyt., web.ae.katowice.pl/Stanley/konferencja/pdf/Perechuda_Nawrocka.pdf.

1. **Outsourcing funkcji operacyjnych** (tzn. realizowania i utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych i usługowych) – dotyczy m.in. utrzymania czystości w obiekcie i jego otoczeniu (housekeeping, pranie, prace ogrodowe), obsługi technicznej budynków hotelowych, ochrony obiektów, prowadzenia parkingu, gastronomii, usług osobistych, transportowych oraz zorganizowania czasu wolnego gościom hotelowym (rozrywka, rekreacja itp.), jest to zatem outsourcing wykonania głównie usług dodatkowych, ale także podstawowych (usługi żywienia).

2. **Outsourcing funkcji zarządczych** – realizowany na podstawie długookresowych (15-20-letnich) kontraktów menedżerskich na zarządzanie obiektem przez wyspecjalizowane podmioty.

3. **Outsourcing funkcji marketingowych**, w ramach którego jednostkom obcym powierza się działania w zakresie promocji i dystrybucji oferty, badań marketingowych oraz zarządzania relacjami z klientami (CRM), głównie przez utrzymanie z nimi stałego kontaktu (np. prowadzenie *call centres*) i gromadzenie informacji o klientach w postaci baz danych.

4. **Outsourcing funkcji związanych z zarządzaniem jakością usług** – dotyczy przede wszystkim angażowania sił zewnętrznych do pomocy przy wdrażaniu i doskonaleniu systemów zarządzania jakością oraz służy do pomiaru i kontroli jakości.

5. **Outsourcing funkcji księgowych** – polega na zleceniu na zewnątrz prowadzenia dokumentacji księgowej w zakresie obliczania podatku dochodowego, podatku VAT i naliczania składek ZUS oraz analiz ekonomiczno-finansowych itp.

6. **Outsourcing funkcji kadrowych** – obejmuje rekrutację kadr, prowadzenie niezbędnej dokumentacji kadrowej, obsługę wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych, leasing pracowniczy, a także outsourcing szkoleń.

7. **Outsourcing funkcji związanych z przetwarzaniem informacji i zarządzaniem nią** przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii IT, często łączony z outsourcingiem funkcji marketingowych i operacyjnych – polega na zleceniu wdrażania i utrzymania (konserwacja i rozwój zastosowań informatyki w obiekcie hotelarskim), a często i bieżącej obsługi systemów informatycznych wykorzystywanych w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa (w tym np. hosting aplikacji i hoteling⁹ zasobów informacyjnych), na budowie i administrowaniu stron WWW, tworzeniu aplikacji e-commerce, prowadzeniu elektronicznej rezerwacji usług oraz zarządzaniu bazami danych niezbędnych do sprawnego funkcjonowania obiektów.

Jak wynika z powyższych uwag, przedmiotem outsourcingu mogą być różne funkcje przedsiębiorstwa i ich składowe. Wyodrębnienie może dotyczyć całego zakresu czynności związanych z daną funkcją (outsourcing całkowity) lub tylko pewnych elementarnych zadań (outsourcing częściowy). Na przykład wydzielenie może wiązać się z przekazaniem albo całości działań promocyjnych na zewnątrz, albo jedynie trudnej w samodzielnej realizacji promocji w Internecie.

⁹ Hosting aplikacji oznacza udostępnianie aplikacji informatycznych (oprogramowania) na serwerze firmy zewnętrznej. Hoteling zaś to usługa przechowywania danych biznesowych na serwerze firmy zewnętrznej.

Podane powyżej rodzaje zastosowań outsourcingu obalają również mit o tym, że jego przedmiotem są wyłącznie funkcje pomocnicze. W hotelarstwie często wydzieleniu podlega gastronomia, a jest to, oprócz udzielania noclegu, podstawowa działalność firmy.

O rodzaju i zakresie wyodrębnienia decydują korzyści, których spodziewa się obiekt hotelarski, a także doświadczenie firmy w stosowaniu outsourcingu. Obiekty, które już wcześniej skorzystały z tej formy prowadzenia biznesu i osiągnęły zamierzone cele, odważniej patrzą w stronę outsourcingu i łatwiej decydują się na jego wykorzystanie w nowych obszarach. Należy zwrócić tu uwagę, że wspomniane korzyści zależne są również od konstrukcji kontraktu outsourcingowego. W niektórych przypadkach będą koncentrowały się głównie na kosztach, w innych istotną będzie jakość usług.

Podstawową korzyścią płynącą z wydzielenia funkcji, o której najczęściej mówią hotelarze, jest optymalizacja kosztów, zwłaszcza w zakresie kosztów stałych. Można przyjąć, że w wyniku zastosowania outsourcingu następuje ich transformacja w koszty zmienne, zależne od liczby świadczonych usług. Duże oszczędności dotyczą zwłaszcza kosztów utrzymania personelu, ponieważ przedsiębiorstwo zlecające daną działalność na zewnątrz nie musi tworzyć ani utrzymywać stanowisk pracy związanych z jej realizacją. Uwolnione ono zostaje również od konieczności ponoszenia kosztów dotyczących zatrudnienia pracowników w czasie nieproduktywnym, tj. w czasie urlopu, w okresie sprawowania opieki nad dzieckiem, zwolnień lekarskich czy szkoleń. Na spadek kosztów personelu wpływa również brak wydatków na ubezpieczenia, godziny nadliczbowe czy odpisy na fundusz świadczeń socjalnych. Mniejsze są także administracyjne koszty obsługi pracowników.

O korzyściach ekonomicznych wynikających z outsourcingu można również mówić w odniesieniu do inwestycji. Układ outsourcingowy może być tak skonstruowany, że obowiązek rozbudowy i modernizacji infrastruktury związanej z daną funkcją przejmuje na siebie firma zewnętrzna. Wymaga tego zazwyczaj konieczność zapewnienia zasobów na odpowiednim poziomie, co bezpośrednio przekłada się na jakość wykonania powierzonych zadań. Takie rozwiązania często stosuje się w całkowitym outsourcingu funkcji gastronomicznej. Zewnętrzny operator restauracji samodzielnie wyposaża ją w odpowiedni sprzęt, urządzenia, meble, dbając jednocześnie o wystrój lokalu.

W literaturze przedmiotu akcentuje się również pozytywny wpływ outsourcingu na ograniczanie kosztów utraconych możliwości, co jest rezultatem pełniejszego wykorzystania potencjału usługowego obiektu, oraz na łagodzenie negatywnych skutków wahań sezonowych w działalności hotelarskiej dzięki lepszemu dostosowaniu potencjału usługowego do wzrostu lub spadku popytu.

Nie mniejsze znaczenie outsourcing ma w osiąganiu odpowiedniego poziomu skuteczności działań przedsiębiorstwa. Dzieje się tak za sprawą koncentracji wysiłków firmy na tym, co jest źródłem wartości dla klienta i co decyduje o jej wyróżnieniu na rynku.

Hotelarze coraz częściej podkreślają, iż outsourcing odgrywa istotną rolę w kształtowaniu odpowiedniego poziomu świadczeń. To właśnie w odniesieniu do jakości outsourcing z jednej strony generuje duże możliwości jej poprawy, z drugiej stwarza istotne zagrożenia i ryzyko nieosiągnięcia ustalonych celów. Pozytywny wpływ analizowanego zjawiska na jakość wynika głównie z powierzenia pewnych zadań ekspertom w danej dziedzinie i korzystania z ich wiedzy, *know-how* i doświadczenia. Zagrożeń upatruje się natomiast przede wszystkim w utracie przez przedsiębiorstwo hotelarskie kontroli nad określonymi procesami usługowymi i rozmijaniu się ich wykonawstwa z ustalonymi w obiekcie standardami. To ostatnie postrzeganie skutków outsourcingu jest przyczyną tego, iż niektóre firmy hotelarskie nigdy nie zdecydują się na jego zastosowanie, przynajmniej w kluczowych dla osiągnięcia zadowolenia klienta obszarach (choćby tam, gdzie występuje bezpośredni kontakt między hotelarzem a gościem).

4. Podsumowanie

Przeprowadzone na potrzeby artykułu wywiady w wybranych (tzn. wyrażających zgodę na uczestnictwo w badaniach) hotelach dolnośląskich oraz przegląd i analiza literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak zagranicznej, wskazały, że outsourcing coraz wyraźniej zaznacza swoją obecność w zarządzaniu działalnością hotelarską na świecie, przeobrażając jego oblicze już nie tylko na poziomie taktycznym (rozwiązanie bieżących problemów, obniżanie kosztów), ale i strategicznym (ukierunkowanym na budowanie przewagi konkurencyjnej). W przeciwieństwie do hotelarstwa światowego, głównie amerykańskiego, australijskiego i zachodnioeuropejskiego, wśród przesłanek wdrażania omawianego rozwiązania w Polsce ciągle jeszcze dominują motywy kosztowe (efektywnościowe). Niemniej jednak dotychczasowa wiedza w tym zakresie, choć skromna, pozwala stwierdzić, iż oblicze outsourcingu również w rodzimych przedsiębiorstwach hotelarskich ulega przeobrażeniu. Wdzielanie przestaje dotyczyć wyłącznie najprostszych funkcji, typu ochrona obiektów, prowadzenie parkingów czy leasing pracowników. Coraz ważniejsze stają się względy długofalowe, a w tym przede wszystkim zapewnienie dostępu do określonej wiedzy, do nowych technologii, zwłaszcza w zakresie ITK (technologie informatyczne i komunikacyjne), kreowanie skutecznych kanałów dystrybucji ofert, doskonalenie procesów usługowych czy podnoszenie skuteczności i efektywności przedsięwzięć promocyjnych. Nie dysponujemy jeszcze wyczerpującymi danymi, by ostatecznie rozstrzygać o skutkach zastosowania outsourcingu przez branżę hotelarską w Polsce. Wymaga to dalszych badań i studiów.

Literatura

- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Lam T., Han M.X.J., *A Study of Outsourcing Strategy: a Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China*, „International Journal of Hospitality Management” 2005 nr 1, s. 41-56.
- Lamminmaki D., *Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective*, „Journal of Hospitality & Tourism Research” 2007 nr 1, s. 73-110.
- Perechuda K., Nawrocka E., *Sieci outsourcingowe w przedsiębiorstwach hotelarskich Dolnego Śląska*, web.ae.katowice.pl/Stanley/konferencja/pdf/Perechuda_Nawrocka.pdf.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Walker M., *Outsourcing in the hotel and restaurant industry*, www.nelp.org/docUploads/Walker.
- Wojtłowski N.W., *Outsourcing we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, AE, Wrocław 2004, s. 301-304.

OUTSOURCING AS AN INNOVATION IN THE HOTEL MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to describe the practical using of the conception of outsourcing in hotel industry. The author defines the category of outsourcing. The review of the literature of outsourcing and the presentation knowledge gained during the author's own research allows to describe the role of outsourcing in hotel industry. The article identifies the functions, which are outsourced, the advantages and results of using outsourcing by hotels.

Daria Elżbieta Jaremen – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.