Zeszyty Naukowe nr 788 2008
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Małgorzata Sztorc
Studium Doktoranckie Wydziału Zarządzania

Efektywność outsourcingu w hotelarstwie

1. Uwagi wstępne

Outsourcing należy do najszybciej rozwijających się metod zarządzania w XXI w. Do niedawna dotyczył głównie pozastartegicznych obszarów zarządzania firmą, obecnie wykorzystywany jest jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Często stosowany jest w zarządzaniu personelem. Jego popularność wzrasta, przyczyniając się do zmiany struktury dużych przedsiębiorstw, które coraz częściej współpracują z małymi firmami partnerskimi.

Transformacja polskiego systemu gospodarczego spowodowała restrukturyzację działalności przedsiębiorstw[1]. Z restrukturyzacją związane są nowoczesne metody zarządzania, do których należą: outsourcing, contracting, insourcing i przejęcia. W Polsce outsourcing traktowany jest jako sposób na „odchudzenie" przedsiębiorstwa po poprzednim nieefektywnym systemie gospodarczym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków wykorzystania outsourcingu oraz ocena jego efektywności w usługach świadczonych przez hotele. Coraz częściej hotelarze traktują outsourcing nie jako metodę redukcji kosztów, ale jako strategiczny sposób prowadzenia działalności. Przedstawienie koncepcji outsourcingu w hotelarstwie uzasadnione jest aktualną problematyką restrukturyzacji polskich hoteli oraz dostosowania ich działalności do zmieniających się warunków w otoczeniu.

[1] Restrukturyzacja – celowa przebudowa infrastruktury, zatrudnienia lub sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, mająca na celu wprowadzenie nowoczesnych technologii i unowocześnienie lub usprawnienie produkcji (M. Chudowska, *Outsourcing pomaga w restrukturyzacji firmy*, Polskie Towarzystwo Outsourcingu, Warszawa 2004, s. 35).

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka główna UEK

2. Pojęcie i rola outsourcingu w działalności gospodarczej

Za jedną z pierwszych definicji outsourcingu można uznać stwierdzenie Henry'ego Forda: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej"[2].

Najbardziej precyzyjną definicję formułuje M. Trocki, wskazując, że określenie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outsider--resouce-using*, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. „Outsourcing – pisze M. Trocki – definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym"[3].

M. Chudowska uważa, że „outsourcing oznacza zastosowanie zasobów, znajdujących się pod kontrolą podmiotu zewnętrznego, do realizacji własnych celów"[4]. J. Zieliński pisze: „outsourcing to dość trudne pojęcie, gdyż jego interpretacja zależy niemalże od chwili użycia i warunków, w jakim zostało sformułowane. Słowa «outsourcing» używa się w różnych sytuacjach, niektórzy autorzy, posługując się nim, usiłują nawet definiować, od jakiej kwoty albo od jakiego poziomu usługi można go stosować. Procesy biznesowe w firmie są realizowane przy wsparciu zasobów w postaci środków trwałych lub zatrudnionych pracowników, natomiast o outsourcingu mówimy wówczas, gdy procesy te zostały przekazane na zewnątrz w postaci zamówienia na usługę. Outsourcing to przede wszystkim metoda zarządzania kosztami i jakością"[5].

biblioteka główna

[2] Henry Ford – ur. 30 lipca 1863 r. w Dearborn, Michigan, USA, zm. 7 kwietnia 1947 r. w Detroit; przemysłowiec amerykański, który założył w Detroit w 1903 r. spółkę Ford Motor Company. Doktryna Forda, zwana potocznie fordyzmem, opiera się na trzech podstawowych zasadach: 1) produkcji masowej, opartej na daleko idącym podziale pracy, z punktem wyjścia w postaci standaryzacji wyrobów; 2) wysokich płacach jako źródle *prosperity* przedsiębiorstwa; „jeżeli płacimy dużo – mawiał Ford – to pieniądze są wydatkowane. Wzbogacają pośredników, detalistów, fabrykantów i pracowników wysokich szczebli"; w 1925 r. płacił swoim pracownikom o 50% więcej niż inni pracodawcy w branży motoryzacyjnej, choć nie istniał w jego przedsiębiorstwie żaden system rent i emerytur; 3) braku hierarchii; dla H. Forda ważne były prostota i minimalizacja; był przeciwny rozbudowie kadry kierowniczej, systematycznie upraszczał działy istniejące w firmie, wskutek tego w jego zakładach zaczęła panować skrajna centralizacja.

[3] M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1999, nr 9, s. 4.

[4] M. Chudowska, *op. cit.*, s. 10.

[5] J. Zieliński, *Jak skutecznie korzystać z dobrodziejstw outsourcingu* [w:] *Firma sieciowa XXI wieku. Materiały z konferencji*: *Outsourcing – zarządzanie wartością firmy*, ABG Centrum Promocji Biznesu, Warszawa 2006, s. 3.

E. Banachowicz wskazuje różnice pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zleceniem realizacji zadań, które polegają głównie na tym, że „outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności przedsiębiorstwa oraz budowę trwałych relacji z partnerami outsourcingowymi”[6].

J. Stoner uważa, że „w ostatnich latach często stosuje się szczególny rodzaj procesu projektowania organizacji, zwracając uwagę na warunki występujące w jej otoczeniu. Tego rodzaju decyzje, ogólnie rzecz biorąc, noszą nazwę restrukturyzacji. Jedną z jej odmian jest outsourcing”[7].

Według A. Węgrzyna, „outsourcing jest metodą zarządzania, która polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego pewnych funkcji lub procesów i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Jest to nawiązywanie trwałej współpracy między organizacjami, która polega na tym, że dane przedsiębiorstwo rezygnuje z pewnych produktów i usług, które wcześniej wykonywało we własnym zakresie, i zobowiązuje się do zakupu ich od wybranego partnera”[8].

W ustawodawstwie polskim nie występuje pojęcie outsourcingu; żaden akt prawny nie posługuje się tym terminem. Nie można jednak outsourcingu uznać za tzw. umowę nienazwaną. Umowy outsourcingowe nie zawierają bowiem szczególnych cech czy też pewnego rodzaju charakterystycznych składników, by można było je uznać za nowy pod względem jakości stosunek prawny. Outsourcing polega więc na przekazywaniu działań, zadań, funkcji, procesów i projektów do realizacji firmie zewnętrznej, co umożliwia jednostkom koncentrowanie się na ich podstawowej działalności. Dzięki temu przedsiębiorstwo może ulokować zasoby w tym obszarze swojej działalności, w którym osiąga przewagę konkurencyjną. Outsourcing jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się form zarządzania na świecie. Tabela 1 przedstawia różnice pomiędzy tradycyjnym pojmowaniem outsourcingu, charakterystycznym dla lat 80. i 90. XX w., a jego ujęciem obecnym.

Działania związane z outsourcingiem wpływają na zmianę struktury organizacyjnej firmy. Mają one charakter działań restrukturyzacyjnych (zmniejszenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ograniczenie zatrudnienia, redukcja komórek zarządzania). Dzięki tym zabiegom struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest bardziej elastyczna, szybciej reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu. Powyższe przedsięwzięcia określane są w zarządzaniu jako: *shrinking* – kurczenie się organizacji, *downsizing* – zmniejszenie organizacji, *deleyering* – ograniczenie liczby szczebli zarządzania, *spin off* – typ przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego, mają-

[6] E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” 1998, nr 2.

[7] J.A.F. Stoner, E.R. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 468.

[8] A. Węgrzyn, *Benchmarking*, Antykwa, Wrocław 2000, s. 74.

cego na celu wydzielenie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa i tworzenie na ich podstawie, przez indywidualnych przedsiębiorców wewnętrznych (pracowników) lub zewnętrznych, odrębnych jednostek organizacyjnych, powiązanych pośrednio lub bezpośrednio z organizacją macierzystą.

Tabela 1. Najważniejsze różnice pomiędzy tradycyjnym i nowoczesnym ujęciem założeń outsourcingu

Wyszczególnienie	Ujęcie outsourcingu	
	tradycyjne	nowoczesne
Doświadczenia w zakresie outsourcingu	uzasadnienie zastosowania outsourcingu (czy stosować?)	wybór rodzajów zlecanych usług (jakie usługi zlecać?)
Podstawowe przesłanki stosowania outsourcingu	obniżenie kosztów działalności wyższa jakość realizacji zleconych zadań	rozwój rynkowy przedsiębiorstwa konkurencyjność
Przesłanki towarzyszące stosowaniu outsourcingu	zwiększony dostęp do kanału inwestycyjnego dodatkowe środki specjalizacja dostęp do wiedzy i umiejętności eksperckich	globalna konkurencja skupienie uwagi na działalności podstawowej i doskonalenie w tym zakresie podział ryzyka „spłaszczenie" struktury organizacyjnej
Przedmiot kooperacji w outsourcingu	funkcje o charakterze pomocniczym często pojedyncze rodzaje usług	procesy realizowane w przedsiębiorstwie
Podstawowe uzasadnienie zastosowania outsourcingu	atrakcyjność oferty usługodawcy wsparcie zleceniodawcy przez usługodawcę w realizacji głównych założeń strategicznych	współuczestnictwo usługodawcy w tworzeniu wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa – zleceniodawcy
Główni klienci wyspecjalizowanych usługodawców	duże korporacje	duże, średnie i małe przedsiębiorstwa jednostki administracji rządowej i samorządowej inni usługodawcy
Obszary zastosowań outsourcingu	przede wszystkim działalność wytwórcza	działalność wytwórcza i usługowa
Efekty outsourcingu w zakresie zmian formy organizacyjnej zleceniodawcy	organizacja ograniczona do jednostek realizujących działalność podstawową długoterminowe umowy z jednostkami świadczącymi usługi pomocnicze	organizacja zbudowana na podstawie umów pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami („wirtualna")

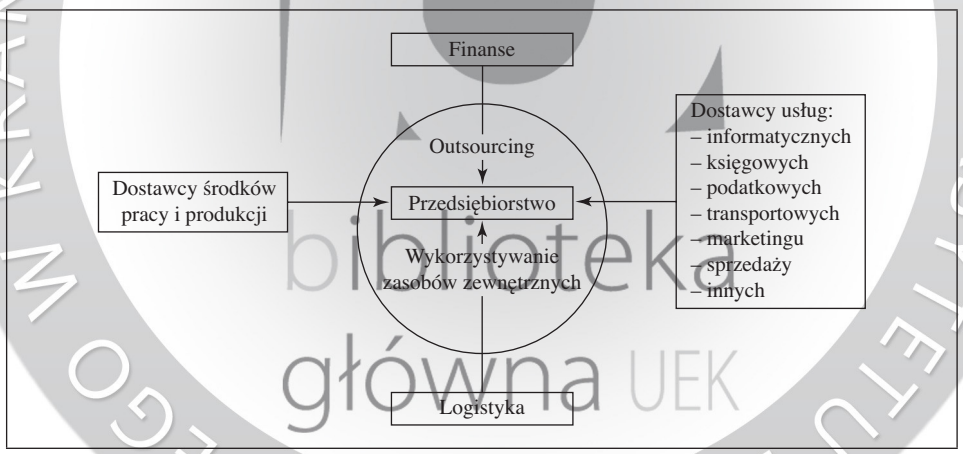
BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka główna UEK

cd. tabeli 1

Wyszczególnienie	Ujęcie outsourcingu	
	tradycyjne	nowoczesne
Podstawowe zasady wyboru usługodawcy	zazwyczaj kilku usługodawców, z których każdy oferuje pełny zakres zlecanych usług w wybranym obszarze	większa liczba wąsko wyspecjalizowanych usługodawców
Podstawowe czynniki sukcesu w outsourcingu	przede wszystkim wybór odpowiedniego dostawcy	przede wszystkim odpowiednie przygotowanie i zaangażowanie w realizacji outsourcingu

Źródło: T. Markus, *Geneza outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2005, nr 3, s. 5.

Analizując outsourcing jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, należy stwierdzić, że jest ono działaniem długookresowym, dlatego też nie można zaliczyć go do krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrzne firmy. Z poniższego schematu wynika, że może on być zastosowany w odniesieniu do każdej działalności przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Istota outsourcingu

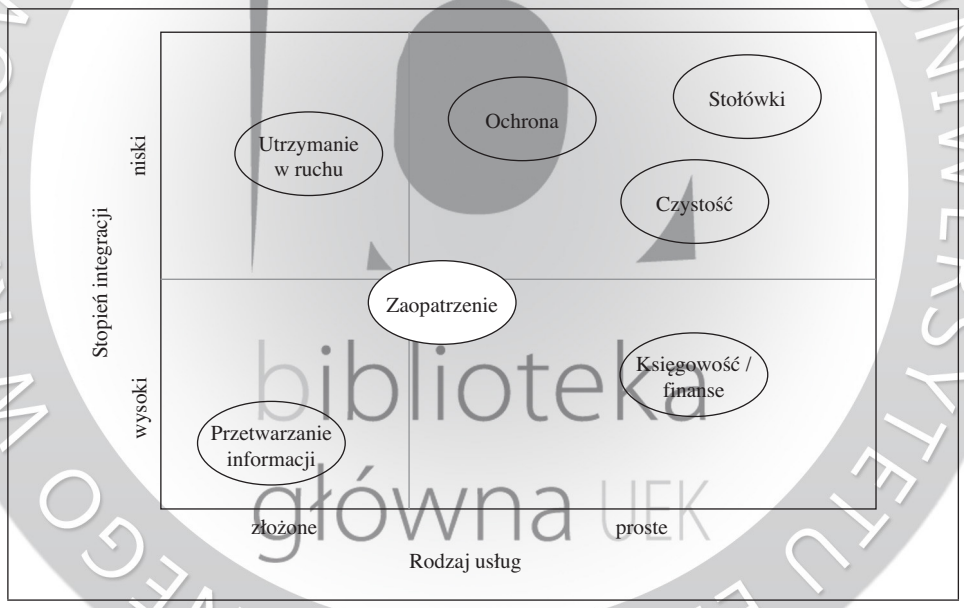
Źródło: W. Szymański, *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy*, IRR, Warszawa 1999, s. 42.

Istotą tej koncepcji jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji i procesów usługodawcy zewnętrznemu, specjalizującemu się w danej dziedzinie. Pozwala to firmie na koncentrację na głównym przedmiocie swojej działalności, a zarazem umożliwia dostęp do najnowszych technologii, nowoczesnych i efektywnych rozwiązań.

KRAKOWSKIE BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO biblioteka główna UEK

Przez outsourcing rozumie się rezygnację z niektórych usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy, a mogą być świadczone przez wyspecjalizowane w danej dziedzinie przedsiębiorstwa. Zaleca się stosowanie outsourcingu w odniesieniu do usług luźno związanych z podstawową działalnością firmy, a więc np. zapewnienia bezpieczeństwa, utrzymania czystości – usługi te noszą miano prostych. Do usług złożonych, które nie powinny być realizowane przez inną firmę, zalicza się: logistyczne czy związane z przetwarzaniem informacji. Natomiast usługi finansowe zaliczamy do usług prostych, ale mocno zintegrowanych z główną działalnością przedsiębiorstwa. Usługi, które są proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy, nadają się najbardziej do przekazania na zewnątrz.

Przy stosowaniu outsourcingu zwraca się szczególną uwagę na oszczędność oraz jakość wyrobów i usług. Atrakcyjność outsourcingu stosowanego w wypadku usług prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Atrakcyjność outsourcingu usług

Źródło: M. Hirzel, *Mit und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „YO Management" 1997, nr 3, s. 25.

Outsourcing jest nową strategią stosowaną na całym świecie przez firmy o różnej wielkości i o różnym profilu działalności. Najczęściej jest wykorzystywany w sytuacji, gdy zasoby zewnętrzne charakteryzują się wysoką jakością i są tańsze od wewnętrznych. Outsourcing umożliwia płynne dostosowanie się przedsiębiorstwa do wahań sezonowych (np. popytu) oraz lepsze wykorzystanie czasu

biblioteka główna UEK

pozostającego w jego dyspozycji. Pozwala on zrezygnować firmie, w określonych obszarach jej działalności, z rozwijania *know-how*[9].

Przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy na rynku starają się nie stosować outsourcingu, ponieważ chcą mieć jak największy udział własny w produkcie finalnym. Uważają one, że kooperanci nie są w stanie zapewnić ich wyrobom dobrej jakości. Jeśli firmy outsourcingowe znacznie obniżają wynagrodzenie zatrudnianych specjalistów, mamy do czynienia z obniżonym poziomem świadczenia usług. Niższe przychody rekompensowane są obniżką kosztów, wymuszającą zatrudnienie niedoświadczonych pracowników. Tanie firmy outsourcingowe w ramach oszczędności zatrudniają słabszych merytorycznie pracowników, którzy zdesperowani brakiem pracy przyjmują proponowane im niezbyt dobre warunki finansowe. Powstaje pytanie, czy pracownik słabo wynagradzany może świadczyć usługi z zaangażowaniem i dokładnością. J. Willard Mariott[10] twierdził, że pracownik otrzymujący zbyt małe wynagrodzenie przeleje swoją złość bezpośrednio na klienta. Dlatego też należy wybierać sprawdzone firmy outsourcingowe, które za swe usługi żądają wynagrodzenia na średnim poziomie. Jeśli nie określimy dokładnie, jakich działań oczekujemy od firmy zewnętrznej, wykonywana przez nią usługa może nas nigdy nie zadowolić.

Korzystanie z usług outsourcingowych zapewnia oprócz korzyści finansowych również inne profity. Przedsiębiorstwa zyskują przede wszystkim na konkurencyjności, podnoszą jakość świadczonych usług i zwiększają zdolność reagowania na zmieniające się wymagania rynku. Outsourcing pozwala bowiem na szybsze wprowadzanie zmian, niż gdyby przekształceniom poddawane były pojedynczo wewnętrzne struktury firmy.

3. Kierunki zastosowań outsourcingu w hotelarstwie

Zarządzający hotelem, rozważając możliwość wykorzystania outsourcingu, powinni ocenić własną działalność i odpowiedzieć na pytanie, w jakich dziedzinach pracownicy dysponują wystarczającymi kompetencjami, a w których posiadana przez nich wiedza jest niedostateczna. Tradycyjny outsourcing stosowany jest wówczas, gdy dostępne zasoby zewnętrzne są wyższej jakości lub tańsze od wewnętrznych. Podstawową zasadą jest zdefiniowanie tzw. *core business*[11], czyli

[9] *Know-how* to praktyczna umiejętność dokonania (wykonania) czegoś sprawnie, biegłość, kompetencja, nabyta przez długą praktykę (S. Sztaba, *Ekonomia od A do Z – podręczna encyklopedia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 76).

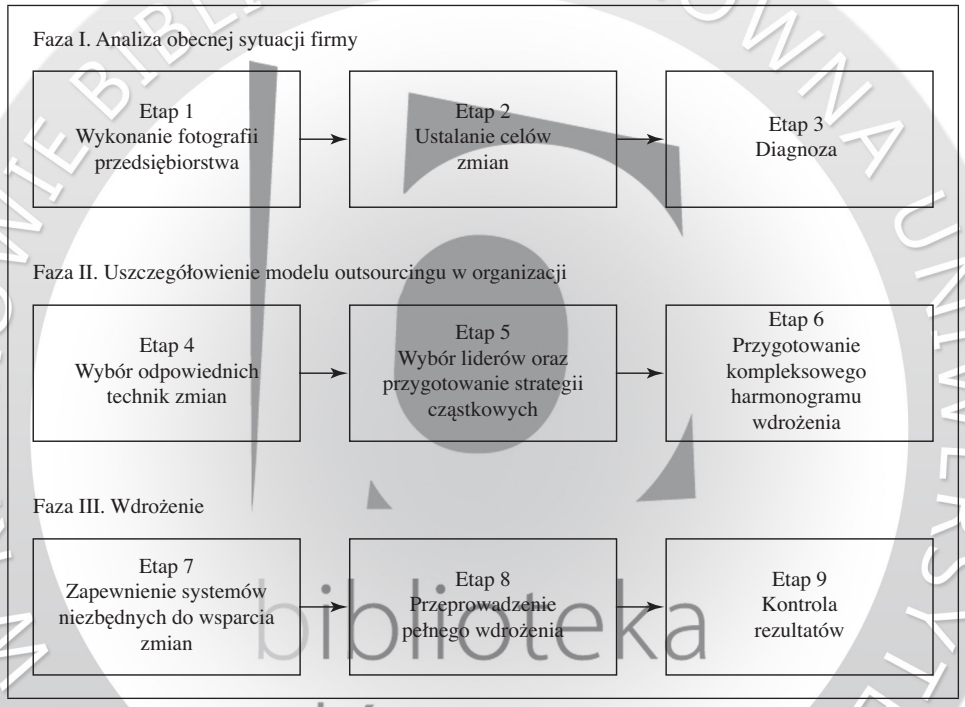
[10] Właściciel sieci hoteli Mariott.

[11] *Core business* – główna, istotna dla danej firmy część działalności gospodarczej. Przykładowo przed laty FSM Bielsko-Biała, producent Fiata 126p, był głównym dostawcą kos na rynku polskim, lecz istotną działalnością fabryki była produkcja aut.

KRAKOWSKA AKADEMIA UNIWERSYTET EKONOMICZNY biblioteka główna

zasadniczej funkcji i misji. Najważniejsze dla przedsiębiorstwa jest realizowanie misji i skoncentrowanie się na strategii. Zależnie od wiedzy, środków i priorytetów hotele powinny podejmować decyzje o tym, w jakich obszarach swojej działalności mogą wykorzystać outsourcing.

Aby proces outsourcingu został sprawnie przeprowadzony, powinien być realizowany według przedstawionego poniżej schematu (rys. 3).



Rys. 3. Etapy outsourcingu

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 397.

Z powyższego schematu wynika, że kierowanie procesem outsourcingu ma duże znaczenie dla powodzenia działań podejmowanych w firmie.

W hotelarstwie outsourcing wykorzystywany jest najczęściej w takich dziedzinach, jak: szkolenia, kadry, księgowość, obsługa systemów informatycznych, zaopatrzenie, usługi pralnicze, recepcja, marketing, sprzedaż, gastronomia, sprzątanie pomieszczeń ogólnodostępnych i jednostek mieszkalnych, ochrona mienia, prace konserwatorskie i naprawcze, usługi ogrodnicze.

Poniżej omówiono niektóre formy działalności hotelu, którymi mogą zarządzać firmy zewnętrzne.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka główna UEK

Outsourcing usług pralniczych

Jedną z funkcji realizowanych przez służby pięter jest pranie bielizny hotelowej oraz odzieży gości. Funkcja ta ma istotne znaczenie ze względu na konieczność zachowania odpowiednich standardów higieny, tym samym wpływa na jakość świadczonych przez hotel usług. Funkcję tę realizuje w hotelach pralnia. Zatrudnia ona kilku pracowników, jest odpowiednio wyposażona w maszyny pralnicze i zajmuje specjalnie przystosowane do swojej działalności pomieszczenia. Powyższe czynniki implikują wysokie koszty funkcjonowania pralni hotelowej. Działalność ta może być w hotelach zlikwidowana i przekazana niezależnemu zakładowi, działającemu na danym terenie, wyspecjalizowanemu w świadczeniu usług pralniczych, który realizować będzie usługi na wyższym poziomie i po niższych kosztach. Wydzielona i przekazana niezależnej firmie może być też szersza działalność, obejmująca zaopatrzenie w odzież i pościel, a także ich pranie, naprawę i wymianę.

Pralnia hotelowa jest inwestycją kosztowną. Nakłady finansowe ponoszone na jej założenie kształtują się nawet na poziomie kilkudziesięciu tys. zł. Dlatego właściciele hoteli decydują się często na powierzenie usług prania firmom zewnętrznym. Należy wtedy odpowiedzieć na pytanie, czy jest to opłacalne. Opłacalność pralni uzależniona jest od dziennej ilości rzeczy przeznaczonych do prania. Jeśli jest ich dużo, opłacalne jest zorganizowanie pralni w hotelu. Własna pralnia umożliwia także umieszczenie w ofercie hotelu dodatkowej usługi – goście mogą wtedy zlecić jej wypranie własnych ubrań. Koszt prania zależy od ceny środków piorących, ilości zużywanej wody i prądu. Specjaliści oceniają, że średni koszt prania kilograma bielizny we własnej pralni to ok. 2,5 zł, a w pralni zewnętrznej – 4,0 zł[12]. Zlecenie usługi pralniczej firmie zewnętrznej nie gwarantuje wysokiej jakości jej wykonania, ponieważ nieuczciwi właściciele pralni stosują często do prania wybielacze oraz nieprofesjonalne i tanie detergenty, które niszczą pościel hotelową. Natomiast w wypadku pralni hotelowej istnieje możliwość wyboru środków piorących. Właściciele nowych hoteli wolą powierzyć pranie firmie zewnętrznej, negocjują lepsze (tańsze) umowy na świadczenie usług. Małe hotele próbują natomiast zmniejszyć koszty prania, zlecając zakładom zewnętrznym pranie lekkich materiałów (np. obrusów, nakładek). Pranie ciężkich materiałów, takich jak np. ręczniki frotte czy pościel, odbywa się w pralni hotelowej.

Outsourcing usług ochrony

Właściciele hoteli przeważnie nie zatrudniają pracowników ochrony na umowę o pracę, lecz wynajmują ich od agencji ochroniarskich. Ochroniarz w większości

[12] P. Pawlak, *Bezpośrednie koszty wyprania 1 kilograma bielizny*, Raport Tanake Corporation, Łódź 2006.

hoteli wypełnia następujące zadania: pilnuje porządku, pełni funkcję nocnego portiera oraz boya hotelowego. Hotelarze stosują dwa sposoby fizycznego ochraniania obiektów: korzystają wyłącznie z usług firmy zewnętrznej lub zatrudniają pracowników na umowę zlecenie. Ta druga forma nie jest opłacalna, ponieważ za godzinę pracy wykwalifikowanego ochroniarza z licencją MSWiA trzeba zapłacić ok. 10–15 zł netto, natomiast miesięczny abonament agencji ochrony to wydatek ok. 600–800 zł netto. Można zatem zaoszczędzić nawet ok. 35–45% miesięcznych wydatków na ochronę, zlecając ją wyspecjalizowanej firmie.

Outsourcing personalny oraz kadry zarządzającej

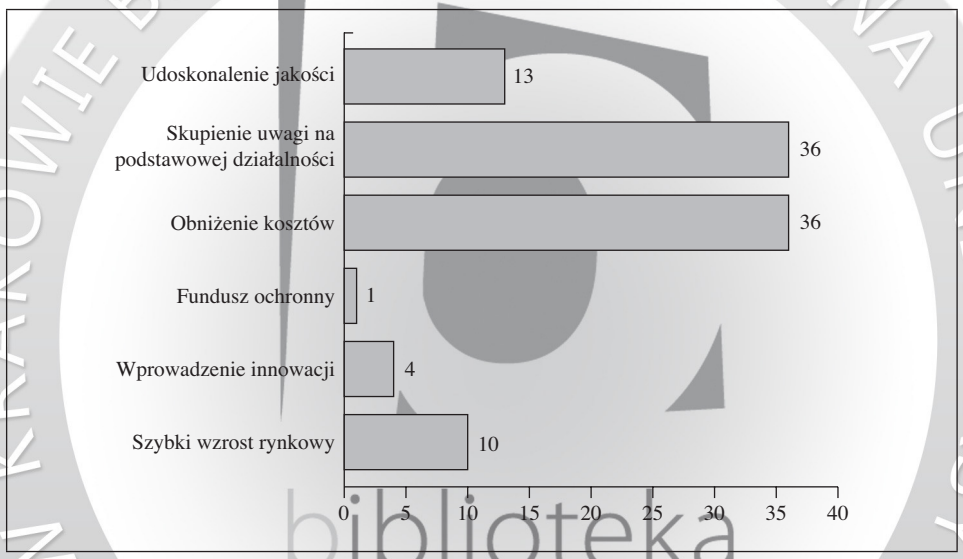
Wśród polskich hotelarzy brakuje powszechnej wiedzy na temat profesjonalnego zarządzania hotelami. Wiedzą taką mogą pochwalić się jedynie międzynarodowe sieci hotelarskie, które działając w różnych krajach świata, opracowały własne *know-how*. Na całym świecie działają firmy oferujące właścicielom przedsiębiorstw usługi zarządcze i konsultingowe. Przystosowane są one do obsługi małych i średnich hoteli. W Polsce takie firmy zaczynają dopiero wchodzić na rynek. Ich pracownicy zajmują się przygotowaniem, wdrożeniem oraz stałym monitorowaniem biznesplanu, strategii marketingowych oraz standardów jakościowych. Główną zasadą działania takich firm jest wprowadzanie własnych standardów i sposobów zarządzania (w większości wypadków nie znają one specyfiki pracy w hotelu i nie zwracają na nią uwagi). Umowa zawierana pomiędzy właścicielem hotelu a firmą zewnętrzną może mieć charakter długoterminowy (powyżej 2 lat) lub krótkoterminowy (od 1 roku do 2 lat), a polega głównie na wprowadzeniu obiektu na rynek i wypromowaniu jego usług.

Outsourcing funkcji personalnej dotyczy głównie przejęcia przez firmę zewnętrzną administracji umów o pracę. Firma w imieniu właściciela podpisuje umowę z pracownikiem i prowadzi politykę kadrową. Ten rodzaj outsourcingu sprawdza się raczej w małych hotelach o nierozbudowanej strukturze, łatwiej jest im bowiem zatrudnić firmę zewnętrzną niż rozbudować dział kadr i księgowości. Z badań wynika natomiast, że klientami firm zajmujących się outsourcingiem personalnym (firm doradztwa personalnego) są głównie międzynarodowe sieci hotelowe[13]. Wśród hotelarzy pojawiają się skrajne opinie na ten temat. Uważają oni, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie powinno podlegać zlecaniu na zewnątrz, ponieważ pracownicy innej firmy nie identyfikują się z hotelem, a tym samym nie są przyzwyczajeni do rzetelnego wykonywania swoich obowiązków.

[13] B. Kochańska-Mierzejewska, *Outsourcing kadrowo-płacowy – opłacalny czy modny?*, „Outsourcing Magazine" 2006, nr 10.

4. Efektywność wykorzystania outsourcingu na przykładzie hoteli w Kielcach

Powstawanie nowych obiektów hotelarskich oraz zmiana działania obiektów już istniejących, ale dostosowujących się do nowych wymagań rynku, stawia hotelarzy przed koniecznością tworzenia od nowa wielu struktur organizacyjnych, budowania zespołu pracowników oraz oddania części działów w hotelu w zarząd firmie outsourcingowej. Główne powody korzystania z outsourcingu zaprezentowano na rys. 4.



Rys. 4. Główne powody korzystania z outsourcingu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Outsourcing World Summie, International Association of Outsourcing Professionals, Lisbon, Portugal 2006.

Można zatem stwierdzić, że outsourcing to niższe koszty, wyższa jakość i większa elastyczność.

Jak wynika z rys. 4, przedsiębiorstwa korzystają z outsourcingu głównie dlatego, że pozwala on obniżyć im koszty działalności oraz umożliwia skoncentrowanie się na podstawowej działalności.

Restrukturyzacja polskiego rynku usług hotelarskich polega na dostosowaniu wytwarzanych usług do standardów charakterystycznych dla rynków zagranicznych oraz do zmieniających się potrzeb gości krajowych i zagranicznych. Przekazanie działalności pomocniczej firmie specjalistycznej z zewnątrz wpływa na poprawę jego wyniku finansowego, ponieważ hotel może się skoncentrować na swojej działalności podstawowej. Głównym argumentem podnoszonym przy odda-

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka
główna UEK

niu niektórych działów hotelu w zarząd obcej firmie jest rentowność[14], którą należy oceniać, uwzględniając następujące wskaźniki finansowe[15]: zysk brutto, zysk operacyjny[16], zysk operacyjny netto, zwrot z inwestycji.

Poniżej dokonano analizy outsourcingu usług hotelarskich w hotelach kieleckich.

Trzygwiazdkowy Hotel Kongresowy znajduje się w centrum Kielc, wyróżnia się nowoczesną architekturą. Obiekt należy do Centrum Biznesu. Posiada program marketingowy przyznany przez Polish Prestige Hotels & Resorts. Dysponuje 105 miejscami noclegowymi w 78 pokojach w następującym układzie: 51 pokoi 1-osobowych, 25 pokoi 2-osobowych, apartament De Luxe i apartament prezydencki.

W outsourcing przekazano działy marketingu i sprzedaży, ochrony oraz usługi ogrodnicze.

1) Dział marketingu i sprzedaży. Usługi firmy zewnętrznej polegają na:
– zbieraniu informacji rynkowej o konkurencji,
– analizowaniu zmian popytu i podaży na usługi z uwzględnieniem sezonowości,
– bezpośrednim kontakcie z przyszłym gościem hotelowym.

Hotelowi opłaca się przekazanie działu marketingu i sprzedaży firmie zewnętrznej, ponieważ koszty działalności zostały zmniejszone o 30% w skali miesiąca.

2) Dział ochrony. Firma zewnętrzna zapewnia:
– ochronę gości hotelowych oraz pracowników hotelu,
– ochronę przed uszkodzeniami i kradzieżą mienia gościa hotelowego.

Koszty związane z prowadzeniem działu ochrony po podpisaniu umowy outsourcingowej z wyspecjalizowaną agencją ochrony zostały zmniejszone o 25% w skali miesiąca.

biblioteka główna

[14] Wskaźniki rentowności są szczególnie ważne dla aktualnych i potencjalnych kontrahentów jednostki gospodarczej. Banki, dostawcy i inne podmioty kredytujące jednostkę zainteresowane będą poziomem wskaźników płynności finansowej środków obrotowych, wielkością posiadanych przez jednostkę kapitałów własnych oraz jej zdolnością do wypracowywania nadwyżek finansowych, a więc poziomem wskaźników wypłacalności (J. Czepczyk, *Zarządzanie hotelem*, Materiały szkoleniowe Hotelu Europejskiego, Kraków 1995, s. 7).

[15] Wskaźniki finansowe (*financial ratios*) – grupa mierników, będących podstawowym narzędziem analizy wskaźnikowej najważniejszych sprawozdań finansowych, tzn. bilansu i rachunku zysków i strat. Wyróżnia się cztery główne grupy wskaźników finansowych: wskaźniki rentowności (zyskowności), wskaźniki płynności finansowej, wskaźniki wypłacalności i wskaźniki rynku kapitałowego (J. Czepczyk, *op. cit.*, s. 6).

[16] Zysk operacyjny jest to dochód przed odliczeniem odsetek i podatków (*earnings before deducting interest and taxes* – EBIT). Zysk operacyjny nie uwzględnia kosztów związanych z funkcjonowaniem rynku finansowego (przychodów i kosztów – głównie odsetek) oraz nie jest korygowany o saldo strat i zysków nadzwyczajnych. Koncepcja zysku operacyjnego oparta jest na założeniu pomiaru przez ten wskaźnik efektywności działalności firmy niezależnie od jej sytuacji finansowej (J. Czepczyk, *op. cit.*, s. 8).

3) Usługi ogrodnicze. Firma zewnętrzna zajmuje się:
– pielęgnacją zieleni wokół hotelu,
– pielęgnacją kwiatów i krzewów,
– budową ogródków zielonych przy hotelu,
– konserwacją systemów wodnych (oczek i fontann).

Koszty związane z zatrudnieniem ogrodników zostały zmniejszone po zawarciu umowy outsourcingowej o 27%.

Trzygwiazdkowy Hotel Pod Złotą Różą znajduje się przy głównej arterii miasta, w odrestaurowanej kamienicy z ubiegłego stulecia. Hotel zdobył pierwsze miejsce wśród hoteli trzygwiazdkowych w Polsce w konkursie „Po prostu najlepszy 2005". Ma 50 miejsc noclegowych w 25 pokojach: 10 pokoi 1-osobowych (z możliwością dodatkowego łóżka), 10 pokoi 2-osobowych (z możliwością dodatkowego łóżka), 1 pokój lux i 4 apartamenty.

W outsourcing przekazano: dział kadr i księgowość, dział ochrony i parking strzeżony.

1) Dział kadr i księgowości. Hotel jest obsługiwany przez biuro rachunkowe, do którego zadań należy:
– prowadzenie ksiąg rachunkowych,
– prowadzenie ewidencji obrotu magazynowego gastronomii oraz ewidencji VAT,
– wypełnianie deklaracji podatkowych i sprawozdawczych oraz dostarczanie ich do odpowiednich urzędów,
– rozliczanie podatku dochodowego,
– sporządzanie list płac,
– przygotowanie deklaracji dla ZUS i Urzędu Skarbowego.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że koszty związane z prowadzeniem działu byłyby wyższe miesięcznie o 38% – hotel od początku swego istnienia współpracuje z biurem rachunkowym.

2) Dział ochrony. Firma zewnętrzna zapewnia:
– monitoring hotelu, restauracji, systemu przeciwpożarowego oraz obsługę systemu alarmowego (włamaniowego) hotelu,
– konwojowanie gotówki do banku,
– ochronę gości, pracowników hotelu i restauracji,
– dozorowanie samochodów gości zaparkowanych przed hotelem.

Koszty związane z zatrudnieniem ochrony i zakupem specjalistycznego samochodu do konwojowania gotówki byłyby miesięcznie wyższe o 32%.

3) Parking strzeżony, znajdujący się 200 m od hotelu. Na zewnątrz zlecono:
– dozorowanie samochodów gości,
– kompleksowe mycie i sprzątanie samochodów.

Po podpisaniu umowy outsourcingowej koszty działalności ww. działu obniżono o 19% w skali miesiąca.

KRAKOWSKIE BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO biblioteka główna UEK

Trzygwiazdkowy Hotel Łysogóry znajduje się w centrum miasta przy najstarszej i największej jego ulicy. Ma 198 miejsc noclegowych w pokojach 1- i 2-osobowych oraz apartamentach. Firmie zewnętrznej oddano w zarząd usługi pralnicze, parking strzeżony oraz usługi informatyczne.

1) Usługi pralnicze. Na zewnątrz zlecono:
– pranie bielizny hotelowej,
– pranie bielizny gości hotelowych oraz obrusów i nakładek z restauracji,
– naprawę rzeczy oddanych do prania, prasowanie, maglowanie.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że po podpisaniu umowy outsourcingowej koszty usług pralniczych obniżyły się o 20% w skali miesiąca.

2) Parking strzeżony. Firma zewnętrzna odpowiada za strzeżenie samochodów gości. Po podpisaniu umowy outsourcingowej koszty działu obniżone zostały o 5% miesięcznie.

3) Usługi informatyczne. Na zewnątrz zlecono:
– serwis, naprawę i konserwację sprzętu komputerowego,
– administrację systemów informatycznych i zarządzanie nimi,
– obsługę strony internetowej hotelu,
– szkolenia pracowników w zakresie obsługi programów użytkowych.

Po podpisaniu umowy outsourcingowej (pięcioletniej) koszty działu wzrosły miesięcznie o 7%. Zarząd hotelu w najbliższym czasie rozwiąże umowę z firmą zewnętrzną, ponieważ jest to dla niego nieopłacalne.

Dwugwiazdkowy Hotel Śródmiejski znajduje się w centrum Kielc, w zabytkowej kamienicy z pierwszej połowy XIX w. Ma 42 miejsca noclegowe w 21 pokojach: 6 pokoi 1-osobowych, 10 pokoi 2-osobowych, 1 pokój 3-osobowy, 2 apartamenty i 2 apartamenty rodzinne.

W outsourcing oddano dział służby pięter i pralnię.

1) Dział służby pięter. Firmie zewnętrznej powierzono:
– sprzątanie pomieszczeń ogólnodostępnych, jednostek mieszkalnych oraz restauracji,
– przygotowanie brudnej bielizny do prania.

Po podpisaniu umowy outsourcingowej koszty prowadzenia działu obniżyły się o 6% miesięcznie.

2) Usługi pralnicze. Na zewnątrz zlecono:
– pranie pościeli hotelowej oraz rzeczy gości hotelowych,
– naprawę bielizny hotelowej.

Po podpisaniu umowy outsourcingowej koszty działu zostały zmniejszone o 10% miesięcznie.

Dwugwiazdkowy Hotel Karczówka znajduje się 2 km od centrum Kielc, na zboczu Góry Karczówki. Ma 45 miejsc noclegowych w 31 pokojach 1- i 2-oso-

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka główna UEK

bowych oraz apartamentach. Osoby zarządzające hotelem oddały w outsourcing usługi pralnicze i dział zaopatrzenia:

1) Usługi pralnicze. Do zadań firmy zewnętrznej należy:

– pranie bielizny gości hotelowych,

– pranie pościeli hotelowej, ręczników, firan i zasłon.

Koszty prowadzenia działu zostały obniżone przez firmę zewnętrzną o 3% miesięcznie.

2) Dział zaopatrzenia. Podpisano umowę z firmą transportową na dowóz zamówionych towarów z hurtowni i sklepów. Koszty związane z prowadzeniem działu zostały obniżone rocznie o 46%.

W bieżącym roku zrezygnowano z outsourcingu usług pralniczych, ponieważ usługodawca nie wywiązywał się rzetelnie z podpisanej umowy, a mianowicie:

– obserwowano brak dostaw bielizny na wyznaczoną godzinę,

– zauważono pranie w nieodpowiednich środkach chemicznych, konieczna była wymiana bielizny hotelowej,

– często podmieniano pościel.

Koszty działu przed rozwiązaniem umowy outsourcingowej zostały podwyższone o 2% w skali miesiąca.

Z powyższej analizy wynika, że nie ma gotowego schematu, którego należałoby się trzymać, powierzając część działalności firmom outsourcingowym. Osoby zarządzające hotelem powinny same odpowiedzieć na pytanie, czy wprowadzenie outsourcingu będzie opłacalne, i zadecydować, które usługi zlecić firmom zewnętrznym.

5. Wnioski końcowe

Zdaniem specjalistów, dynamiczny rozwój firm specjalizujących się w działalności outsourcingowej widoczny będzie w latach 2007–2009. Głównym obszarem działania tych firm będą wyspecjalizowane usługi związane z działalnością hotelarską. Hotele będą mogły zatem obniżyć koszty działalności oraz wdrożyć politykę racjonalnego zatrudnienia. Każdy hotelarz powinien samodzielnie przeanalizować zyski i straty wynikające z korzystania z outsourcingu, ponieważ zaufanie gości można stracić bardzo szybko, a zdecydować się na współpracę z firmą outsourcingową można zawsze.

Wniosek wynikający z badań nad outsourcingiem jest następujący: decyzję o jego zastosowaniu należy podejmować z rozwagą, bez pośpiechu. Każda firma musi sama zdecydować, które obszary jej działania są dla niej na tyle istotne, że nieopłacalna jest rezygnacja z ich samodzielnego prowadzenia, a które jest gotowa powierzyć zaufanemu partnerowi.

KRAKOWSKIE AKADEMICKIE UNIWERSYTETY EKONOMICZNE BIBLIOTEKA GŁÓWNA biblioteka główna

Do głównych wad oustorcingu w hotelarstwie zaliczamy:

– przeważnie niską jakość usług świadczonych przez firmy zewnętrzne,

– ograniczenie kosztów zarządzania po stronie odbiorcy usług – brak konieczności utrzymania wykwalifikowanej kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za zarządzanie,

– likwidację funkcji ważnych pod względem strategicznym, spowodowaną niewłaściwym określeniem, jakie powinny one być, co związane jest z utratą przewagi konkurencyjnej hotelu,

– brak akceptacji społecznej w stosunku do zwalniania pracowników, a w efekcie posługiwanie się firmą zewnętrzną do zwalniania niepotrzebnych pracowników,

– brak identyfikacji pracowników firmy zewnętrznej z hotelem,

– wysokie koszty umowy outsourcingowej (dotyczy małych obiektów hotelowych),

– brak profesjonalnie wyszkolonej obsługi, np. gości VIP,

– brak zaufania do pracowników, konieczność ich kontrolowania,

– długi okres przystosowania i wdrażania się w wykonywanie obowiązków,

– słabą znajomość standardów usług hotelarskich lub jej brak.

Do głównych zalet zaliczymy:

– obniżenie kosztów – wraz ze zwolnieniem pracowników zmniejszeniu lub niewypłaceniu podlegają kwoty przeznaczone na wynagrodzenie, ubezpieczenie, składki ZUS, zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych itp.,

– łatwy dostęp do najnowszych osiągnięć z zakresu zarządzania i organizacji,

– minimalizację kosztów stałych (wydatków na energię elektryczną, wodę, ogrzewanie),

– możliwość stworzenia firmy zewnętrznej z pracowników wcześniej zatrudnionych w hotelu,

– uzyskanie dodatkowej powierzchni w hotelu (np. po likwidacji pralni), którą można przeznaczyć np. na inne udogodnienia dla gości,

– redukcję zatrudnienia,

– minimalizację kosztów zmiennych,

– dostęp do *know-how*.

Zastosowanie outsourcingu pozwala hotelowi skoncentrować się na podstawowej działalności, poświęcić całą swoją uwagę zaspokajaniu potrzeb gościa, co w efekcie umożliwia kreowanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie dodatkowych zysków. Outsourcing jest więc strategicznym narzędziem biznesowym, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem, wyzwalając jego szybszy wzrost. Głównym argumentem przemawiającym za wprowadzeniem outsourcingu jest obniżka kosztów. Według przeprowadzonych badań, jego zastosowanie dotyczy tylko hoteli trzygwiazdkowych, ponieważ koszt wynajęcia pokoju jest w nich

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

znacznie wyższy niż w hotelach dwugwiazdkowych. Okazuje się jednak, że przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy na rynku nie stosują outsourcingu wcale lub stosują go w minimalnym stopniu, ponieważ chcą mieć jak największy udział w produkcie finalnym. Związane jest to z brakiem zapewnienia przez firmy zewnętrze najwyższej jakości świadczonych usług. Obecnie każda forma oszczędności ma duże znaczenie. Małe i średnie przedsiębiorstwa najbardziej odczuwają skutki recesji, dlatego powinny przeanalizować korzyści i i zagrożenia wynikające z outsourcingu przed podpisaniem umowy, w której zlecają wykonywanie określonych zadań firmom zewnętrznym.

Literatura

Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager" 1998, nr 2.
Chudowska M., *Outsourcing pomaga w restrukturyzacji firmy*, Polskie Towarzystwo Outsourcingu, Warszawa 2004.
Czepczyk J., *Zarządzanie hotelem*, Materiały szkoleniowe Hotelu Europejskiego, Kraków 1995.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
Hirzel M., *Mit und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „YO Management" 1997, nr 3.
Kochańska-Mierzejewska B., *Outsourcing kadrowo-płacowy – opłacalny czy modny?*, „Outsourcing Magazine" 2006, nr 10.
Markus T., *Geneza outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2005, nr 3.
Outsourcing World Summie, International Association of Outsourcing Professionals, Lisbon, Portugal 2006.
Pawlak P., *Bezpośrednie koszty wyprania jednego kilograma bielizny*, Raport Tanake Corporation, Łódź 2006.
Stoner J.A.F., Frejman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
Sztaba S., *Ekonomia od A do Z – podręczna encyklopedia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
Szymański W., *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy*, IRR, Warszawa 1999.
Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1999, nr 9.
Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Wrocław 2000.
Zieliński J., *Jak skutecznie korzystać z dobrodziejstw outsourcingu* [w:] *Firma sieciowa XXI wieku. Materiały z konferencji: Outsourcing – zarządzanie wartością firmy*, ABG Centrum Promocji Biznesu, Warszawa 2006.

The Effectiveness of Outsourcing in the Hotel Industry

The aim of the article is to define the profitability and effectiveness of use of outsourcing in particular hotel departments. The author attempts to explain that nowadays it is increasingly difficult to imagine a modern enterprise that does not make use of the

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE BIBLIOTEKA GŁÓWNA biblioteka główna UEK

services supplied by external firms. She shows that outsourcing services not only reduces costs, but also that such services are a method of introducing changes and restructuring in the enterprise. The author draws attention to the fact that a fundamental aim of outsourcing is to increase the effectiveness of the processes that are farmed out to another company. Enterprises taking advantage of such services can lower their costs by up to 50% annually. The author contends that outsourcing should be an activity that has been carefully thought through; it should form part of the hotel's strategy and not just occur randomly. Outsourcing is understood to be a management strategy that consists in farming out activities not directly linked with the main activity of the company. Thanks to this, the company can turn its attention to its resources and funds in areas that constitute its fundamental activities, in which it has a competitive advantage. Currently, outsourcing is considered to be one of the fastest developing fields and methods of modern management. In Poland, the outsourcing services market is new – it has existed for about 16 years. During this period, various types of services have developed very quickly, and thus one can forecast that in the coming years, interest in modern methods of management should not decline. In the hotel industry, outsourcing methods are applied mainly to carrying out organisational changes, reducing business costs, and increasing competitiveness on the market.

biblioteka główna UEK
BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE