

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W BRANŻY TURYSTYCZNEJ (NA PRZYKŁADZIE NADWIŚLAŃSKIEJ AGENCJI TURYSTYCZNEJ)

MICHAŁ KUCHARSKI¹, BRYGIDA GRZEGANEK-WIĘCEK²,
WOJCIECH CHUDY³

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach
Wydział Zarządzania

¹ e-mail: m.kucharski@awf.katowice.pl

² e-mail: b.grzegane@awf.katowice.pl

³ e-mail: w.chudy@awf.katowice.pl

SŁOWA KLUCZOWE

outsourcing, hotel, Nadwiślańska Agencja Turystyczna

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań przeprowadzonych w Nadwiślańskiej Agencji Turystycznej (NAT). Wśród licznych celów badawczych przyjęto cel związany z poznaniem skali wykorzystania outsourcingu w poszczególnych placówkach funkcjonujących w ramach NAT. Dodatkowo postawiono cel teoretyczny związany z wyszczególnieniem korzyści, jakie może przynieść organizacjom turystycznym wykorzystanie tej koncepcji zarządzania. Rezultatem przeprowadzenia analizy literatury przedmiotu było opracowanie listy potencjalnych korzyści płynących z outsourcingu, która została przedstawiona w pierwszej części artykułu. W dalszej części przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzone w NAT, a dzięki nim możliwe było zweryfikowanie przyjętych hipotez badawczych, z których główna brzmi następująco: Analizowane podmioty wchodzące w skład NAT wykorzystują outsourcing w co najmniej kilku obszarach funkcjonowania. Uzyskane wyniki każą odrzucić tak sformułowaną hipotezę, gdyż w ramach struktury NAT nie istnieje wspólna strategia wykorzystania outsourcingu.

Wprowadzenie

Outsourcing nie stanowi nowej koncepcji w zarządzaniu, o czym świadczą słowa Henry'ego Forda, który już na przełomie XIX i XX wieku przekonywał, że jeżeli nie potrafimy zrobić czegoś lepiej, taniej, szybciej niż inni, to nie ma powodu, żebyśmy robili to sami, a nie zlecali tego lepszym od nas (Radło, 2011). Współcześnie zjawisko outsourcingu należy rozpatrywać już nie tylko z punktu widzenia organizacji, które korzystają z jego możliwości, lecz także z punktu widzenia przed-

siębiorstw, które wyspecjalizowały się w świadczeniu usług związanych z outsourcingiem. Tego typu organizacje zaczynają odgrywać coraz większą rolę w funkcjonowaniu całej gospodarki, czego dobrym przykładem jest Polska. To właśnie w naszym kraju, jak pokazują raporty, prężnie rozwijają się firmy specjalizujące się w świadczeniu usług outsourcingowych w zakresie szeroko rozumianych procesów biznesowych – *business process outsourcing* (Newseria.pl, 2013). W ten sposób tworzą liczne miejsca pracy, a specjalizując się w wybranych obszarach funkcyjnych, świadczą usługi na wysokim poziomie. Rozwój taki możliwy jest dzięki warunkom panującym w naszym kraju, które przyciągają zagranicznych kontrahentów. Składowymi tych warunków są koszty, w tym koszty pracy, dostępność wykwalifikowanej kadry, otoczenie (środowisko), jakość infrastruktury, poziom ryzyka oraz potencjał rynku (Oshri, Kotlarsky, Willcocks, 2009). Z punktu widzenia niniejszego artykułu organizacje te nie stanowią przedmiotu badań, jednak ich przytoczenie ma za zadanie pokazać szerszy aspekt zjawiska outsourcingu.

W centrum zainteresowania dalszych rozważań leży organizacja prężnie działająca na polskim rynku turystycznym. Jest nią zlokalizowana w Tychach Nadwiślańska Agencja Turystyczna, w której ramach funkcjonuje 19 jednostek oferujących usługi noclegowe wchodzące w skład rynku turystycznego (Panasiuk, 2014) wraz z usługami uzupełniającymi (Jaremen, Panasiuk, 2009). To właśnie te jednostki poddano badaniom, których głównym celem było sprawdzenie skali wykorzystywania przez nie usług outsourcingowych w ramach prowadzonej działalności.

Metodyka badań zostanie opisana w dalszej części artykułu. W tym miejscu warto natomiast zaznaczyć, że dodatkowym celem teoretycznym stawianym przed niniejszym artykułem było przedstawienie listy potencjalnych korzyści, jakie mogą czerpać podmioty prowadzące działalność związaną z usługami noclegowymi dzięki wykorzystaniu outsourcingu.

Wybrane aspekty outsourcingu – przegląd literatury

Przegląd literatury koncentrującej się na tematyce outsourcingu wskazuje, że autorzy wykorzystują różnego rodzaju podziały, klasyfikacje i modele do lepszego opisanego zjawiska, a także starają się przedstawić wskazówki ułatwiające proces wdrażania i zarządzania outsourcingiem w organizacjach. Publikacje poszczególnych autorów w różnym stopniu kładą nacisk na zagadnienia związane z outsourcingiem, jednak w wielu można napotkać części wspólne. Podstawowym elementem pojawiającym się w publikacjach zwartych jest przegląd definicji outsourcingu. Do innych powtarzających się elementów należy zaliczyć przedstawienie ewolucji outsourcingu (Kawa, 2017), cele jego wykorzystania czy korzyści, jakie niesie ze sobą jego zastosowanie, rodzaje outsourcingu z podziałem na różne kryteria (Kopczyński, 2010), zasady związane z jego wdrażaniem (Power, Desouza, Bonifazi, 2008), a także błędy związane z jego stosowaniem (Vitasek, Ledyard, Manrodt, 2011).

W dalszej części największy nacisk będzie położony na korzyści (cele czy motywy) związane z wykorzystaniem outsourcingu. Wcześniej w paru słowach zostanie przybliżone to, czym jest outsourcing.

Nie wchodząc szczegółowo w rozważania licznych autorów związane z definiowaniem outsourcingu, należy wskazać, że jest to zjawisko polegające na realizacji wybranych procesów, których wykonywanie jest niezbędne z punktu widzenia specyfiki działania organizacji przez zasoby zewnętrzne (przede wszystkim zewnętrzne organizacje). Procesy te mogą dotyczyć kompetencji kluczowych (generujących wartość dla klienta), które przekładają się na jakość produktu turystycznego oferowanego przez instytucje związane z hotelarstwem (Panasiuk, Meyer, 2015), lub pobocznych, które wpływają na sprawne funkcjonowanie organizacji, ale nie generują wartości dla klienta (Power i in., 2008). Tak postrzegany outsourcing ściśle związany jest z tematyką zarządzania procesowego, gdyż to proces jest „podstawową jednostką” przeznaczoną do outsourcingu. W związku z tym istotne jest, aby organizacje rozważające wykorzystanie outsourcingu potrafiły identyfikować realizowane przez siebie procesy i na tej podstawie je mapować i dokonywać ocen ich efektywności (Szukalski, Wodnicka, 2016). Jest to warunek konieczny do podejmowania świadomej i przemyślanej decyzji o wykorzystaniu tej koncepcji zarządzania, decyzji, która powinna być strategiczna (Rutkowski, 2011).

Jako element działań strategicznych outsourcing może być łączony z następującymi korzyściami: transformacją/restrukturyzacją organizacji, poprawą innowacyjności, elastyczności i adaptacyjności, ograniczeniem kosztów i ryzyka oraz wzrostem wartości przedsiębiorstwa (Nowicka, 2016). Pewnego rodzaju synonimem korzyści, którymi kierują się polskie przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu procesów biznesowych, są motywy jego wykorzystania. Najczęstszym wskazywanym motywem jest chęć obniżenia i kontroli kosztów operacyjnych (79%). Kolejne miejsca wśród wskazanych motywów wykorzystania outsourcingu zajmują odpowiednio (Radło, 2011):

- koncentracja na podstawowej działalności – 64%,
- dostęp do dotychczas nieposiadanych zasobów – 54%,
- obniżenie ryzyka – 31%,
- reorganizacja procesów biznesowych – 29,5%,
- uwolnienie własnych środków – 25,5%,
- dążenie do realizacji skomplikowanych procesów – 23,5%,
- szybsza obsługa klientów – 20,5%,
- zmiana struktury kosztów (z kapitałowych na operacyjne) – 19%.

Oprócz literatury przedmiotu dane na temat powodów wykorzystywania outsourcingu, wydzielanych obszarów funkcjonowania organizacji oraz m.in. obaw związanych z wykorzystaniem outsourcingu można spotkać w różnego rodzaju raportach dotyczących tej sfery funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykładem tego typu raportu jest przygotowane przez spółkę HRK Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu z 2013 roku. Autorzy raportu wymieniają w nim liczne dane dotyczące wykorzystania outsourcingu w Polsce, w tym m.in. powody jego wykorzystania, które w znacznym stopniu pokrywają się z przedstawionymi we wcześniejszej części artykułu. Dodatkowo w raporcie przedstawiono listę usług outsourcingowych, z których najczęściej korzystają polskie firmy. Wymieniając od usługi najczęściej outsourcingowanej,

można podać taką kolejność na liście: księgowość, usługi IT, usługi kadrowo-płacowe, zarządzanie finansami, call center, obsługa klienta, outsourcing HR¹.

Za Nowicką (2016) potencjalne korzyści wykorzystania outsourcingu w branży hotelarskiej zostały podzielone na cztery podgrupy, tak jak przedstawiono to w tabeli 1.

Tabela 1. Potencjalne korzyści wykorzystania outsourcingu w branży hotelarskiej

Podgrupy	Korzyści
Korzyści strategiczne	Dywersyfikacja działalności (np. wprowadzanie nowych usług uzupełniających)
	Koncentracja na podstawowych, kluczowych usługach (podnoszenie ich jakości)
	Ograniczenie kosztów (np. redukcja zatrudnienia)
	Dostęp do innowacji (przyspieszenie realizacji poszczególnych procesów)
	Dostrzeganie i wykorzystywanie szans
	Redukcja ryzyka
	Pozytywny wpływ na wizerunek organizacji
Korzyści rozwojowe	Wejście na nowe rynki
	Dostęp do infrastruktury dostawcy (np. sieci dystrybucji)
	Poprawa realizacji procesu zarządzania
	Dostęp do wiedzy ekspertów
Korzyści ekonomiczne	Zwiększenie wartości dla interesariuszy
	Zwiększenie efektywności zasobów
	Zmiana kosztów stałych na zmienne
	Uwolnienie zasobów finansowych na potrzeby nowych inwestycji
	Zwiększenie płynności finansowej
Korzyści organizacyjne	Uproszczenie struktury organizacyjnej
	Uproszczenie procedur
	Zwiększenie motywacji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowicka (2016).

Warto zaznaczyć, że możliwość uzyskania poszczególnych korzyści w wyniku zastosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa hotelarskie uzależniona jest od indywidualnej sytuacji każdej organizacji, a jego wykorzystanie powinno być poprzedzone przeprowadzeniem kompleksowej oceny strategicznej. Każda organizacja powinna również podejmować działania adekwatne do swojej sytuacji, dążąc do osiągnięcia wybranych korzyści. Działania te należy dostosować do wniosków, jakie płyną z oceny wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań pozwalającej na podejmowanie bardziej trafnych decyzji. Warto zaznaczyć, że wykorzystanie outsourcingu w jednym obszarze działania może wiązać się z uzyskaniem wielu korzyści przypisanych do różnych podgrup.

Outsourcing oprócz wskazanych potencjalnych korzyści związany jest również z zagrożeniami, które mogą wpłynąć na realizację strategicznych założeń związanych z jego wdrożeniem. Zagrożenia mogą wynikać ze złego doboru usługodawcy bądź ze złych relacji, które przełożą

¹ Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2013, HRK SA.

się na sposób współpracy. Potencjalnym zagrożeniem jest również opór pracowników, którzy w outsourcingu mogą dostrzegać zagrożenia dla swoich miejsc pracy (Zoghbi-Manrique-de-Lara, Ting-Ding, Guerra-Baez, 2017). Dlatego wskazane jest, aby pomimo długiej historii wykorzystania outsourcingu w hotelarstwie w dalszym ciągu podejmować wyzwania badawcze zmierzające do poznania i lepszego jego wykorzystania. Potwierdzeniem powyższego stwierdzenia są przykładowe artykuły, które na przestrzeni ostatnich lat poruszały ten temat (De Vita, Tekaya, 2015; Promsivapallop, Jones, Roper, 2015; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Ting-Ding, 2017).

Metodologia badawcza oraz wyniki

Dane przedstawione w niniejszym artykule pochodzą z badań przeprowadzonych w NAT, która jest spółką, a zarazem marką zrzeszającą 19 obiektów noclegowych. Dodatkowo od 2017 roku NAT współpracuje z apartamentami Jawor w Sarbinowie, co oznacza, że klientom oferuje 20 różnych obiektów. W ofercie NAT są zarówno hotele, jak i ośrodki wypoczynkowe zlokalizowane w różnych regionach Polski. Siedziba spółki znajduje się w Tychach, gdzie zatrudnionych jest 41 osób.

Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety, który za pośrednictwem centrali NAT został rozesłany do poszczególnych obiektów. Wypełniony kwestionariusz ankiety uzyskano od 18 obiektów, co daje zwrot na poziomie 90%. Zgromadzone dane miały pozwolić na realizację głównego celu badawczego, jakim było poznanie skali wykorzystywania outsourcingu w badanych podmiotach.

Podczas projektowania badania przyjęto następującą hipotezę główną: Analizowane podmioty wchodzące w skład NAT wykorzystują outsourcing w co najmniej kilku obszarach funkcjonowania. Podstawą do tego typu stwierdzenia były treści zawarte w referacie autorstwa Perechudy i Nawrockiej (2007), którzy już w 2007 roku wskazywali, że prawie 70% badanych podmiotów hotelarskich wykorzystuje outsourcing, przekazując firmom zewnętrznym po kilka obszarów funkcjonowania w sposób selektywny. Równocześnie dążono do zweryfikowania następujących hipotez pomocniczych:

- poszczególne podmioty działające w ramach NAT wykorzystują outsourcing w analogicznych obszarach swojego funkcjonowania,
- w badanych podmiotach outsourcing funkcji i procesów operacyjnych przeważa nad wydziałaniem na zewnątrz strategicznych obszarów funkcjonowania.

Prezentacja wyników zostanie poprzedzona krótkim wyjaśnieniem ułatwiającym ich interpretację. Przy budowie kwestionariusza ankiety przyjęto założenie, że dany obszar funkcjonalny bądź proces może być realizowany przez badane podmioty przy wykorzystaniu zasobów pochodzących z trzech różnych źródeł. Pierwszymi z nich są zasoby własne rozumiane jako osoby zatrudnione w poszczególnych placówkach dysponujące wyłącznie wewnętrznymi zasobami podmiotu. Drugą możliwością jest realizacja danych funkcji poprzez osoby zatrudnione w centrali NAT, które mogą korzystać z zasobów zgromadzonych w spółce. Z punktu widzenia badanych podmiotów są to pewnego rodzaju zasoby zewnętrzne, jednak z w przypadku funkcyj-

nowania NAT jako całości w dalszym ciągu nie można mówić w takiej sytuacji o outsourcingu. Trzecie źródło zasobów to firmy zewnętrzne. Z punktu widzenia celu niniejszego badania, a także postawionych hipotez za outsourcing będzie uważana sytuacja, w której poszczególne podmioty działające w strukturze NAT będą zlecać realizację poszczególnych funkcji właśnie firmom zewnętrznym.

W ramach kwestionariusza ankiety zastosowano pytanie półotwarte, w którym respondenci w pierwszej kolejności mieli wskazać, za pomocą której grupy zasobów realizują wymienione działania (W – zasoby własne; N – zasoby centrali NAT; O – zasoby zewnętrzne), a następnie mieli możliwość uzupełnić listę zaproponowanych obszarów funkcjonowania własnymi propozycjami.

Wyniki przeprowadzonego badania przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Skala wykorzystywania outsourcingu przez podmioty działające w strukturze NAT

Obszar funkcjonowania	W	N	O	Obszar funkcjonowania	W	N	O
Zarządzanie obiektem	15	4	1	Utrzymanie stanu technicznego obiektu	15	5	2
Zatrudnianie pracowników	16	8	2	Sprząatanie	16	2	3
HR	6	9	2	Kuchnia	15	2	0
Zarządzanie finansami	11	13	0	Obsługa recepcji	16	2	2
Marketing	5	18	0	Obsługa restauracji	13	2	1
				Prowadzenie punktów gastronomicznych	9	2	1
				Prowadzenia punktów SPA	5	1	2
				Organizacja wycieczek	3	0	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oprócz danych zamieszczonych w tabeli 2 odpowiedzi respondentów pozwoliły na zidentyfikowanie trzech kolejnych obszarów wykorzystywania outsourcingu w podmiotach działających pod marką NAT. Są nimi opieka medyczna nad kuracjuszami (1 przypadek), serwis urządzeń specjalistycznych (4 przypadki) oraz organizacja różnego typu animacji dla dzieci i wydarzeń dla dorosłych (3 przypadki). W tabeli 3 zaprezentowano skalę wykorzystania outsourcingu poszczególnych obszarów funkcjonowania przez jednostki NAT biorące udział w badaniu.

Z odpowiedzi trzech respondentów wynika, że w żadnym obszarze funkcjonowania organizacji nie wykorzystują oni outsourcingu. W przypadku czterech podmiotów outsourcing wykorzystywany jest tylko w przypadku jednego obszaru funkcjonalnego. Tym samym w prawie połowie badanych przypadków outsourcing nie występuje lub występuje w marginalnej skali. Pozostali respondenci wskazali na wykorzystywanie outsourcingu w dwóch lub większej liczbie obszarów, z czego największą wskazaną liczbą obszarów było pięć.

Tabela 3. Wykorzystanie outsourcingu przez jednostki NAT biorące udział w badaniu w ujęciu ilościowym

Oznaczenie jednostki NAT	Liczba obszarów funkcjonowania realizowanych za pomocą outsourcingu
A	1
B	2
C	3
D	5
E	2
F	2
G	1
H	0
I	2
J	0
K	1
L	5
M	2
N	3
O	2
P	2
R	1
S	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wnioski

W tabelach 2 i 3 w czytelny sposób zobrazowano, jakie są tendencje badanych podmiotów w zakresie sposobu realizacji poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Nie licząc pojedynczych przypadków, można podać, że analizowane podmioty realizują zadania wynikające ze specyfiki ich działalności przy wykorzystaniu własnych zasobów. Gdy uwzględni się przedstawiony powyżej komentarz dotyczący traktowania zasobów w centrali NAT jako zasobów wewnętrznych, uwidoczni się niewielka skala wykorzystywania outsourcingu przez badane podmioty. Szczegółowa analiza ilościowa uzyskanych danych pozwala na odniesienie się do treści hipotezy głównej.

Przytoczone wyniki odnoszące się do treści hipotezy głównej wskazują, że należy ją odrzucić, gdyż nie tylko nie wszystkie badane podmioty wykorzystują outsourcing, lecz także w wielu przypadkach skala jego wykorzystania jest niższa, niż zakładała to hipoteza.

W przypadku hipotezy pomocniczej, która zakładała, że badane podmioty wykorzystują outsourcing w analogicznych obszarach, należy zwrócić uwagę na niskie wartości w kolumnach oznaczonych literą O zamieszczone w tabeli 2. Kolumny te prezentują liczbę podmiotów wykorzystujących outsourcing w zakresie danego obszaru. Przy tak niewielkiej skali wykorzystania outsourcingu niskie wartości w tych kolumnach – za wyjątkiem organizacji wycieczek – oznaczają, że występuje znaczne zróżnicowanie wśród badanych podmiotów w zakresie obszarów, w których decydują się wykorzystywać outsourcing. W związku z tym należy odrzucić również treść hipotezy pomocniczej odnoszącej się do analogii w obszarach wykorzystywania outsour-

cingu. Może to oznaczać, że w strukturze NAT nie występują wytyczne związane z wykorzystywaniem outsourcingu i nie ma odgórnie narzuconej strategii ukierunkowanej na wykorzystanie jego potencjału.

Spośród przedstawionych hipotez badawczych należy przyjąć jedynie hipotezę pomocniczą odnoszącą się do przewagi outsourcingu w zakresie funkcji operacyjnych nad outsourcingiem funkcji strategicznych. Okazuje się, że jednostki działające w strukturze NAT zdecydowanie chętniej zlecają firmom zewnętrznym obszary funkcjonowania związane z codzienną realizacją zadań operacyjnych. Świadczą o tym zarówno wartości przedstawione w ostatniej kolumnie tabeli 2, jak i odpowiedzi respondentów, którymi uzupełniono propozycje przedstawione w kwestionariuszu ankiety.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania oparte na badaniach przeprowadzonych wśród jednostek wchodzących w skład struktury organizacyjnej jednego z potentatów branży hotelarskiej w Polsce pokazują, że outsourcing jest wykorzystywany w tej branży, lecz w różnej skali, nawet wśród przedstawicieli jednej marki. Dzięki zrealizowaniu celu teoretycznego postawionego w trakcie projektowania badania udało się zidentyfikować potencjalne korzyści, jakie przedstawiciele branży hotelarskiej mogą osiągnąć dzięki zastosowaniu outsourcingu. Tym samym przedsiębiorstwa oferujące usługi noclegowe w sposób bardziej świadomy mogą podejmować decyzje dotyczące zlecenia poszczególnych obszarów funkcjonowania firmom zewnętrznym, mając na uwadze, co można osiągnąć dzięki tego typu decyzji strategicznej. Z punktu widzenia NAT uzasadnione wydaje się ustalenie, jakie rzeczywiste korzyści osiągają poszczególne jednostki wykorzystujące w działaniach outsourcing, jakie koszty w związku z tym są przez nie ponoszone oraz jakie trudności powstają w ramach prowadzenia codziennej działalności. Mając tego typu dane, można będzie ustalić, czy z punktu widzenia specyfiki prowadzonej działalności nie należy rozważyć wdrożenia ogólnej strategii outsourcingowej normującej sposoby jego wykorzystywania przez jednostki działające pod marką NAT.

Literatura

- De Vita, G., Tekaya, A. (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: “The good, the bad and the ugly”. *Tourism Management*, 47, 97–106. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.09.012.
- Jaremen, D., Panasiuk, A. (2009). Klasyfikacja usług hotelarskich. W: A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie* (s. 81–87). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kawa, M. (2017). *Outsourcing finansowo-księgowy*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Newseria.pl (2013). *Polska liderem zewnętrznych usług dla biznesu*. Pobrano z: <https://www.forbes.pl/gielda/polska-liderem-outsourcingu/zsy4cpz> (3.10.2017).
- Nowicka, K. (2016). *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, L.P. (2009). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. London: Palgrave Macmillan.

- Panasiuk, A. (2014). *Rynek turystyczny*. Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A., Meyer, B. (2015). Jakość jako instrument oceny zaspokojenia potrzeb uczestników turystyki i rekreacji. W: B. Meyer (red.), *Obsługa uczestników turystyki i rekreacji: wybrane aspekty* (s. 227–243). Warszawa: Difin.
- Perechuda, K., Nawrocka, E. (2007). *Sieci outsourcingowe w przedsiębiorstwach hotelarskich Dolnego Śląska (referat)*. Konferencja: Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym, Katowice, 20–21.09.2007.
- Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing – Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MT Biznes.
- Promsivapallop, P., Jones, P., Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1 (39), 32–56. DOI: 10.1177/1096348012461546.
- Radło, M.J. (2011). Outsourcing w strategiach przedsiębiorstwa. W: D. Ciesielska, M.J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce* (s. 13–30). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Rutkowski, P. (2011). Budowa strategii sourcingowej przedsiębiorstwa. W: D. Ciesielska, M.J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce* (s. 31–58). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Szukalski, S.M., Wodnicka, M. (2016). *Outsourcing – metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*. Warszawa: Difin.
- Vitasek, K., Ledyard, M., Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Ting-Ding, P. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51–61. DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.09.007.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Ting-Ding, P., Guerra-Baez, R. (2017). Indispensable, expendable, or irrelevant? Effects of job insecurity on the employee reactions to perceived outsourcing in the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1 (58), 69–80. DOI: 10.1177/1938965516648791.

OUTSOURCING IN TOURIST INDUSTRY. EXTENT TO WHICH IT IS USED BASED ON NADWISLANSKA TRAVEL AGENCY

KEYWORDS

outsourcing, hotel, Nadwiślanska Travel Agency

ABSTRACT

The article was composed on the basis of research conducted in Nadwiślanska Travel Agency (NAT). One of numerous research goals included the extent to which outsourcing was used in each entity that formed NAT. Additional theoretical aim of this article was to specify benefits that this management concept might bring to travel organizations. Subject literature analysis allowed to create a list of potential benefits of outsourcing that was presented in the first part of the article. In the following part, own research results conducted in NAT were listed and on their basis research hypotheses were verified. Main research hypothesis, which assumed that all entities belonging to NAT used outsourcing in at least a couple of their areas of operation, was rejected as within NAT a common strategy of outsourcing was not established.

JEL CODES

L23, L83

Translated by Klaudia Kucharska