

**Adam Pawlicz**

Uniwersytet Szczeciński

---

## DETERMINANTY DECYZJI OUTSOURCINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH HOTELARSKICH

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono teoretyczne aspekty outsourcingu w przedsiębiorstwach hotelarskich, które zostały zilustrowane wynikami przeprowadzonych badań w przedsiębiorstwach hotelarskich w Kołobrzegu. Po wprowadzeniu dokonano krótkiego przeglądu teorii ekonomicznych wyjaśniających fenomen outsourcingu oraz integracji pionowej w przedsiębiorstwach. Następnie dokonano przeglądu literatury z zakresu wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach hotelarskich oraz przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby artykułu w przedsiębiorstwach hotelarskich w Kołobrzegu. Badania potwierdzają główne założenia ekonomii kosztów transakcyjnych.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, hotelarstwo, przedsiębiorstwo, koszty transakcyjne, Kołobrzeg.

### 1. Wstęp

Decyzje dotyczące wykonywania poszczególnych usług we własnym zakresie lub zlecenia ich wykonania innym przedsiębiorstwom należą do najważniejszych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach hotelarskich. W literaturze dotyczącej marketingu turystycznego do głównych determinant stosowania outsourcingu zalicza się możliwość kontroli jakości oraz koszty [Kotler, Bowen, Makens 2006, s. 275]. Według O. Williamsona, twórcy koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) oraz ekonomii kosztów transakcyjnych (EKT) – jednego z jej nurtów – wybór między strukturami rynkowymi a pozostawieniem działań wewnątrz organizacji jest determinowany przede wszystkim poziomem specyficzności aktywów [Williamson 1998]. W niniejszym artykule dokonano próby oceny najważniejszych czynników determinujących decyzje o wydzielaniu usług na zewnątrz zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w dużych obiektach hotelarskich w Kołobrzegu.

## 2. Outsourcing w teorii kosztów transakcyjnych

Współcześnie outsourcing rozumiany jest jako strategia zarządzania, polegająca na zleceniu innemu przedsiębiorstwu zadań nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną [Gay 2002]. Przedmiotem outsourcingu stają się nie tylko zadania *sensu stricto*, ale również czynniki produkcji, a nawet decyzje strategiczne [Greaver 1999]. Do najważniejszych powodów wydziałania zadań na zewnątrz w literaturze naukowej outsourcingu zalicza się: możliwość redukcji kosztów, poprawę jakości wydziałanych usług, większą elastyczność, możliwość specjalizacji oraz dostęp do innowacji [McIvor 2005]. Koszty i zagrożenia związane z outsourcingiem dotyczą najczęściej: zmniejszenia rozmiarów firmy, utraty umiejętności i doświadczenia pracowników oraz utraty kontroli nad jakością produktu [Langfield-Smith, Smith, Stringer 2001]. Przedmiotem outsourcingu są najczęściej usługi informatyczne [Tho 2005], ochrona [Stees 1998] oraz usługi logistyczne [Deepen 2007].

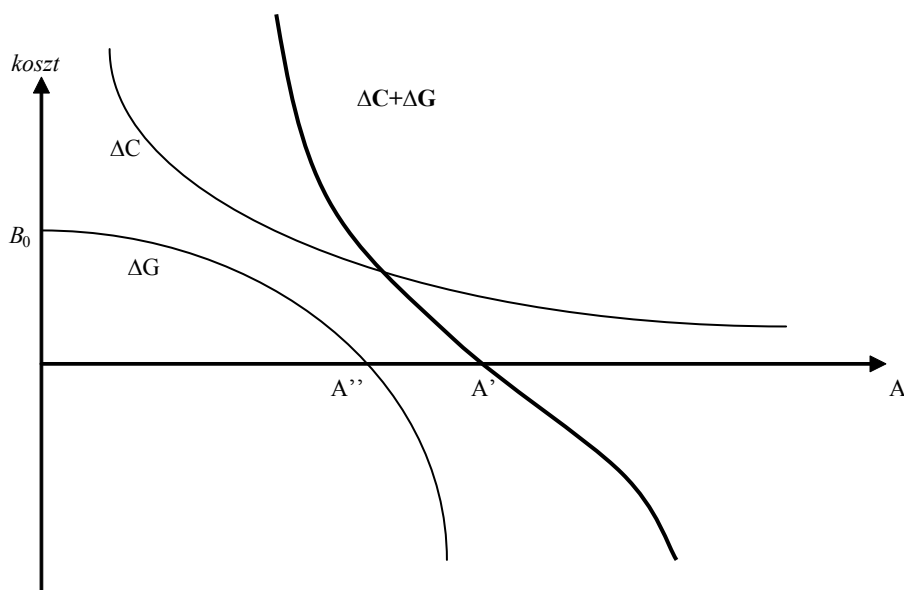
Fenomen outsourcingu wyjaśniany jest zarówno na gruncie nauk ekonomicznych (za pomocą teorii agencji, teorii przewagi komparatywnej) [Li, Zhang 2007], jak i poprzez społeczne teorie wymiany [Schniederjans, Schniederjans, Schniederjans 2005]. Najczęściej jednak zlecanie części zadań firmom zewnętrznym na gruncie nauk ekonomicznych jest wyjaśniane za pomocą teorii kosztów transakcyjnych (ekonomii kosztów transakcyjnych) [Barrar, Gervais 2006].

Współcześnie ekonomia kosztów transakcyjnych (EKT) traktowana jest w literaturze jako jedna z trzech części nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI). Pozostałe dwie to teoria agencji oraz teoria praw własności [Gorynia 1999]. Koncepcje NEI i EKT stają się coraz bardziej popularne w badaniach naukowych z zakresu ekonomii, o czym świadczy coraz większa liczba publikowanych prac naukowych [Hardt 2009], nagroda Nobla dla O. Williamsona w 2009 r. oraz próby aplikacji EKT nawet do sektora publicznego [Ruiter 2005].

R. Coase [1937], uważany za prekursora EKT, w swoim szeroko cytowanym artykule wykazuje, że przy założeniu zerowych kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwa zawierałyby wszystkie transakcje niezbędne do procesu produkcyjnego na rynku (a nie poprzez organizację wewnętrzną). Ze względu na to, że w rzeczywistości koszty transakcyjne nie są zerowe, a zawieranie zwłaszcza krótkich kontraktów jest kłopotliwe, przedsiębiorstwo wybiera w wielu przypadkach organizację wewnętrzną jako bardziej efektywną.

Analiza przeprowadzona przez Coase'a została rozszerzona przez Williamsona [1998], który wskazuje na specyficzność aktywów jako główną determinantę wyboru między firmą a rynkiem. Transakcje są specyficzne, gdy ich prowadzenie wiąże się z koniecznością poniesienia takich inwestycji, które nie mogą być wykorzystane poza daną relacją kontraktową. Analiza O. Williamsona została przedstawiona na rys. 1. Williamson uzależnia koszty zarządzania relacjami kontraktowymi i we-

wewnętrzną organizacją oraz koszty produkcji na własne potrzeby i zakupu na rynku od stopnia specyficzności relacji kontraktowej [Hardt 2009].



Objaśnienia: A – stopień specyficzności aktywów,  $\Delta G$  – różnica między biurokratycznymi a rynkowymi kosztami zarządzania,  $\Delta C$  – różnica między kosztami produkcji na własne potrzeby a kosztami zaopatrzenia się w ten sam produkt na rynku.

**Rys. 1.** Komparatywne koszty produkcji i zarządzania

Źródło: [Williamson 1998; Hardt 2009].

Na rys. 1 na osi pionowej oznaczono poziomy kosztów.  $\Delta G$  oznacza różnicę między biurokratycznymi (odnoszącymi się do organizacji) a rynkowymi kosztami zarządzania. W przypadku aktywów niespecyficznych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa różnica będzie dodatnia, tj. rynkowe koszty zarządzania będą mniejsze. Przykładowo dla przedsiębiorstwa hotelarskiego znacznie tańsze jest znalezienie i przeprowadzenie kontroli jakości odpowiedniej oferty sprzedaży pościeli niż zorganizowanie działu produkującego tego typu wyroby. Wraz ze zwiększaniem się specyficzności aktywów koszty nabycia dóbr na zewnątrz są coraz wyższe, a po przekroczeniu stopnia specyficzności  $A''$  są wyższe od kosztów biurokratycznych.  $\Delta C$  odnosi się do zwyczajnej różnicy między kosztami produkcji na własne potrzeby a kosztami zaopatrzenia się w ten sam produkt na rynku. W analizie O. Williamsona istotna jest suma tych dwóch różnic kosztów. A zatem przedsiębiorstwo wybierze opcję rynkową jeżeli stopień specyficzności aktywów będzie mniejszy niż  $A'$ . W przypadku gdyby poziom specyficzności aktywów był wyższy od  $A'$ , optymalnym rozwiązaniem będzie organizacja wewnętrzna.

O. Williamson [1998] wskazuje na sześć rodzajów specyficzności aktywów w odniesieniu do transakcji. Są to: specyficzność położenia, specyficzność fizyczna, specyficzność zasobów ludzkich, specyficzność marki, specyficzność czasu oraz specyficzność przeznaczenia aktywów.

Jednym z najczęściej krytykowanych elementów przedstawionej analizy jest operacjonalizacja pojęcia specyficzności aktywów [Mayer 2009]. Główne problemy operacjonalizacji to: 1. Specyficzność dotyczy nie tylko kosztów inwestycji poniesionych na realizację konkretnej transakcji, ale również możliwości ich wykorzystania w relacjach z innymi kontrahentami. 2. Ocena ilościowa, a nie tylko jakościowa wielkości inwestycji (w zasadzie każda transakcja wiąże się ze specyficznymi inwestycjami, jest nią nawet odpowiedź na zapytanie ofertowe, ale nie zawsze są istotne koszty) [Mayer 2009].

### 3. Wykorzystanie outsourcingu w hotelarstwie

Przedsiębiorstwa hotelarskie charakteryzują się dualnym związkiem z outsourcingiem. Z jednej strony same wydzielają zadania na zewnątrz, a z drugiej strony wiele z nich świadczy usługi zarządzania obiektami hotelarskimi należącymi do innych podmiotów [Jones 2008]. Mimo że potencjalne możliwości wykorzystania outsourcingu w hotelarstwie są znaczne, liczba publikowanych artykułów i doniesień naukowych łączących problem outsourcingu i EKT jest stosunkowo niewielka. Według takich autorów, jak P. Promsivapallop, P. Jones i A. Roper [2009] większość studiów dotyczy jedynie obszaru Australii i Wysp Kanaryjskich.

D. Lamminmaki [2007], badając zależności między EKT a outsourcingiem w przedsiębiorstwach hotelarskich, jako główne narzędzie badawcze wybrał wywiad przeprowadzany z kierownikami obiektów hotelarskich. Cytowane badania koncentrują się raczej na jakościowych niż ilościowych (badania zostały przeprowadzone jedynie w 15 obiektach) aspektach wykorzystania outsourcingu, a głównym celem badawczym była weryfikacja teoretycznych koncepcji EKT w sektorze turystycznym. Lamminmaki stwierdził, że przy decyzjach o wydzielaniu na zewnątrz części operacji szczególne znaczenie miała specyficzność miejsca oraz specyficzność marki, co nie jest zaskakujące, zważywszy na fakt, że większość wydzielanych na zewnątrz usług świadczonych jest na terenie przedsiębiorstwa hotelarskiego, a studium zostało przeprowadzone w dużych obiektach, które znacznie częściej należą do sieci hotelarskich w porównaniu z pozostałymi obiektami. Przeprowadzone analizy poparte są wieloma przykładami. W jednym z hoteli dyskoteka była prowadzona przez zewnętrzną firmę, która musiała ponieść znaczne inwestycje specyficzne dla tej transakcji (musiała wybudować osobne wejście). W wyniku poniesionych inwestycji operator dyskoteki miał dodatkowe bodźce do świadczenia usług na wysokim poziomie oraz łatwiejszą pozycję przetargową, negocjując relatywnie długi kontrakt. W tym przypadku wysoki poziom specyficzności inwestycji spowodował zwiększenie wzajemnego zaufania między partnerami.

W swoich badaniach Lamminmaki przytacza ponadto przypadki, w których wyniki badań zaprzeczają teorii EKT. W jednym z nich autor wskazuje na praktykę proponowania znanym szefom kuchni zarządzania restauracją. Jest to rodzaj bodźca dla szefa kuchni, który ma go skłonić do pozostania w hotelu jak najdłużej. Według autora studium zaprzecza to jednak teorii EKT w zakresie specyficzności aktywów ludzkich, ponieważ praktyka outsourcingu stosowana jest w przypadku osób o wysokich specyficznych umiejętnościach. Wydaje się jednak, że umiejętności znanych szefów kuchni w żaden sposób nie są specyficzne dla poszczególnych obiektów hotelarskich.

Również w pracy [Promsivapallop, Jones, Roper 2009] potwierdzono stosunkowo dużą przydatność EKT w wyjaśnianiu fenomenu outsourcingu w hotelarstwie. Autorzy stwierdzili jednak, że EKT nie jest w stanie w pełni wyjaśnić zlecenia zadań na zewnątrz, które zależy również od czynników takich jak: kontakty z gośćmi, zapotrzebowanie na kapitał, doświadczenie hotelarzy oraz poziom aktualnych zysków przedsiębiorstwa.

Pozostałe prace wyjaśniają fenomen outsourcingu w hotelarstwie w sposób dalece mniej kompleksowy. Badania przeprowadzone przez takich autorów, jak P. Piboonrungraj i S. Disney [2009] dotyczyły współpracy (jednego) hotelu z dostawcami półproduktów do restauracji. Autorzy wyjaśniają wybór między korzystaniem z usług dostawcy i samodzielnym zakupem dóbr na rynku za pomocą: koncentracji rynku (liczby potencjalnych dostawców na rynku), częstotliwości transakcji oraz stopnia zaufania między partnerami. Jako koszty specyficzne dla poszczególnych transakcji wymienione zostały jedynie koszty kontroli jakości.

**Tabela 1.** Poziom outsourcingu w przypadku poszczególnych usług świadczonych gościom hotelowym

Rodzaj usługi	Średnia	OS	Ranking
Recepcja	1,140	0,915	12
Sprzątanie pokoi	1,465	1,260	9
Sprzątanie powierzchni publicznych	4,422	2,759	1
Pościel	4,244	2,909	2
Restauracja i catering	1,395	1,275	10
Konserwacja	2,093	1,616	6
Administracja	1,140	0,915	12
Szkolenia	1,814	1,277	7
Rekrutacja	1,302	1,103	11
Marketing	1,535	1,222	8
Systemy IT	2,512	1,944	4
Dostarczanie dodatkowych usług rozrywkowych	2,333	1,946	5
Ochrona	2,581	2,538	3
Średnia	2,152	---	---

Objaśnienia: OS – odchylenie standardowe, 1 – usługi nie są w ogóle wydzielane na zewnątrz, 7 – usługi są dostarczane w całości przez firmy zewnętrzne.

Źródło: [Lai 2007].

Lai [2007], badając poziom outsourcingu w hotelach na Tajwanie, wykorzystał ankietę jako narzędzie badawcze. Ankieta została wysłana do wszystkich 97 hoteli, z których 45 wypełniło ją i odesłało. Autor przyjął, że outsourcing ma charakter liniowy i do oceny stopnia jego wykorzystania w zarządzaniu hotelami wykorzystał skalę Lickerta. W tab. 1 przedstawiono stosunek ankietowanych do zlecenia operacji firmom zewnętrznym.

Jak wynika z tab. 1, przedmiotem outsourcingu w przedsiębiorstwach hotelarskich były przede wszystkim sprzątanie powierzchni publicznych, własność pościeli oraz ochrona. Praktycznie zawsze w ramach organizacji pozostawały rekrutacja, recepcja oraz restauracja. Nawet w przypadku usług najchętniej wydzielanych na zewnątrz średnia z odpowiedzi nie przekraczała 5 (w skali 1-7), co świadczy o ogólnej niechęci do korzystania z outsourcingu. Może to być w dużej mierze wyjaśniane kontekstem kulturowym (m.in. dużą skłonnością do opierania się na relacjach rodzinnych w prowadzeniu działalności gospodarczej) badań przeprowadzonych na Tajwanie.

Według autorów wyniki przedstawione w tab. 1 wskazują, że hotele na Tajwanie mają tendencję do wydzielania zadań wymagających specjalistycznej wiedzy, podczas gdy zadania związane z obsługą gościa oraz administracja najczęściej są wykonywane przez pracowników hotelu. Autor stwierdza również, że stopień wykorzystania outsourcingu jest stosunkowo mały ze względu na brak zaufania oraz stosunkowo duże koszty dochodzenia roszczeń w przypadku nieuczciwości kontrahenta.

Problemy outsourcingu w sektorze hotelarskim są badane również w odniesieniu do poszczególnych usług. Najwięcej prac dotyczy wydzielania usług IT w hotelach. Paraskevas i Buhalis [2002], rozważając problemy outsourcingu w zakresie wydzielania usług IT w hotelach sieciowych i indywidualnych, zwracają uwagę nie tylko na koszty, ale również na kontrolę procesów biznesowych. Autorzy wskazują, że hotelarze, którzy nie należą do sieci, mają znacznie bardziej utrudniony dostęp do nowoczesnych technologii IT ze względu na mniejszy potencjał. Outsourcing może im potencjalnie pozwolić na zmniejszenie dystansu do hoteli sieciowych, niemniej jednak swoich decyzji nie powinni podejmować ani na podstawie porad różnych instytucji mających swoje interesy, ani ze względu na krótkowzroczne redukcje kosztów.

#### **4. Outsourcing w wybranych hotelach w Kołobrzegu**

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu miały charakter pilotażowy, a ich celem nie było wyciągnięcie uogólnionych wniosków dla branży turystycznej, ale optymalizacja narzędzi badawczych oraz ocena skłonności do współpracy hotelarzy. Podstawowym instrumentem badawczym była ankieta przeprowadzana z kierownikami obiektów odpowiedzialnymi za zawieranie kontraktów z podwyko-

nawcami. Celem badania była ocena stosunku hotelarzy do outsourcingu i czynników determinujących wydziałanie zadań na zewnątrz oraz zmiany przedsiębiorstw świadczących te usługi.

Dwa tygodnie przed zaplanowanym przeprowadzeniem badań autor podjął próbę kontaktu z 10 losowo wybranymi przedsiębiorstwami hotelarskimi w celu umówienia spotkania. Wszystkie próby zakończyły się niepowodzeniem, wobec czego autor zdecydował o umawianiu spotkań *in situ*, dzięki czemu udało się przeprowadzić wywiady w pięciu obiektach przy jedynie trzech odmowach. W tab. 2 przedstawiono podstawowe dane na temat respondentów oraz obiektów hotelarskich. Ze względu na poufny charakter niektórych informacji w artykule nie zostaną zamieszczone nazwy hoteli oraz nazwiska respondentów. Wszystkie hotele znajdują się w dzielnicy uzdrowskiej Kołobrzegu, w której istnieje bardzo dużo konkurujących ze sobą hoteli i uzdrowisk. W tej dzielnicy jest również kilka niedokończonych inwestycji hotelarskich, rozpoczętych jeszcze przed kryzysem finansowym z 2007 r.

**Tabela 2.** Podstawowe dane na temat respondentów

Hotel	Rozmówca	Wielkość obiektu
H1	Kierownik ds. zasobów ludzkich	50-100 pokoi
H2	Kierownik obiektu	100-200 pokoi
H3	Kierownik ds. marketingu	Ponad 200 pokoi
H4	Kierownik	50-100 pokoi
H5	Dyrektor	100-200 pokoi

Źródło: opracowanie własne.

W H1 rozmówca już na początku wywiadu stwierdził, iż „*Wydzielamy usługi na zewnątrz tylko wtedy, gdy jest problem finansowy*”<sup>1</sup>. W tym obiekcie przedmiotem outsourcingu jest ochrona, częściowo usługi pralnicze, usługi IT oraz zakupy żywności. Przedsiębiorstwo zmienia dostawców bardzo rzadko, a do głównych powodów zmiany dostawcy rozmówca zaliczył ceny oraz bliskość siedziby przedsiębiorstwa (dotyczyło to usług IT). Rozmówca był przekonany, że świadczenie usług we własnym zakresie pozwala na osiągnięcie lepszej jakości usług („*Usługi świadczymy sami, ponieważ nas na to stać*”). Z tego względu przedsiębiorstwo utrzymuje niewielką pralnię, mimo korzystania również z usług pralni zewnętrznych.

W H2 rozmówca przyznał, że na zewnątrz wydziałana jest przede wszystkim pralnia, poważniejsze remonty oraz usługi IT. Kierownik zasadniczo nie jest zadowolony z usług pralni (terminy, braki), ale nie przewiduje zmiany dostawcy. Jest to spowodowane znacznymi kosztami organizacji pralni we własnym zakresie (co przy niewielkiej ilości prania byłoby nieopłacalne) oraz niewielkim zainteresowaniem innych pralni, spośród których ofertę przedstawiła tylko jedna. Zmiana pralni wiązałaby się z dużymi kosztami (konieczność zakupu nowej pościeli, bo stara nie nadawałaby się do nowej, bardziej zautomatyzowanej pralni).

<sup>1</sup> Kursywą w tej części artykułu zostaną oznaczone oryginalne wypowiedzi respondentów.

W przypadku usług IT kierownik próbował znaleźć innego dostawcę, niemniej już jednak sama groźba zmiany skłoniła obecnego dostawcę do obniżenia ceny oraz podniesienia jakości usług, wobec czego kierownik nie zdecydował się na zmianę. Główną przyczyną braku zmian dostawców usług zewnętrznych jest brak czasu kierownika na analizę ofert.

Przedstawiciel H3 przyznał, że firmy zewnętrzne zajmują się ochroną (tylko w nocy), pralnią, dużymi remontami i częściowo usługami IT (mniejsze zadania wykonuje zatrudniony na pół etatu informatyk, a większe firma zewnętrzna). Pozostałe usługi, takie jak sprzątanie pokoi, pozostają wewnątrz organizacji przede wszystkim ze względu na większą elastyczność, która, zdaniem respondenta, jest kluczowa dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

W H4 na zewnątrz wydzielone są jedynie pralnia oraz zakupy żywności. („*Właściciel ma podejście takie, że najlepiej wszystko robić we własnym zakresie i nie płacić innym*”). Z usług pralniczych kierownik nie jest zadowolony, ale ze względu na brak informacji o potencjalnych konkurentach trudno zdecydować się na zmianę. W przypadku dostaw żywności problemów z jakością nie ma, a kontroli jakości się nie prowadzi ze względu na długie stosunki kontraktowe z dostawcami. Zdaniem kierownika H4, pozostawienie większości usług wewnątrz organizacji jest korzystne ze względu na dużą elastyczność przedsiębiorstwa.

W H5 na zewnątrz wydzielane są usługi IT, konserwacja, kawiarnia oraz ochrona. Usługi IT wykonywane są przez trzy firmy zewnętrzne, do których kierownik H5 zawsze miał duże zastrzeżenia. Ze względu jednak na dobry współczynnik jakości do ceny nie szuka się nowych dostawców. W przypadku konserwacji jeden pracownik zatrudniony jest w H5 na etacie, a trzech prowadzi działalność gospodarczą, ale świadczą usługi tylko dla H5.

Kawiarnia w H5 prowadzona jest przez firmę zewnętrzną, której 4 lata temu właściciele wypowiedzieli umowę, ponieważ właściciel nie chciał dostosować się do H5 w zakresie godzin otwarcia (cisza nocna) itd. Po kilku latach umowę wznowiono, ponieważ okazało się, że działalność w zakresie prowadzenia kawiarni wymaga specyficznej wiedzy, której nie mieli prowadzący H5. Właściciel kawiarni nie musiał wprawdzie ponosić specyficznych inwestycji w zakresie przystosowania produktu (właścicielem wyposażenia kawiarni jest hotel), ale i tak wymógł umowę 4-letnią, ponieważ musiał opuścić inne miejsce pracy. Jakość usług kawiarni nie jest mierzona w systematyczny sposób („*Po prostu goście się nie skarżą, a z recepcji widać, że kawiarnia jest pełna*”).

## 5. Wnioski końcowe

W cytowanych pracach związanych z outsourcingiem w hotelarstwie nie wspomina się o problemach dotyczących asymetrii informacji na rynku dostawców usług potencjalnie wydzielanych na zewnątrz, podczas gdy z przeprowadzonych badań wy-



nika, iż ma to istotne znaczenie w przypadku zmiany lub decyzji o wydzieleniu zadania.

Duża część usług, zwłaszcza konserwacja lub usługi IT, wydzielana jest na zewnątrz jedynie w części. Przedsiębiorstwa pozostawiają sobie pracownika na etat lub pół etatu w celu poprawienia pozycji przetargowej w negocjacjach z dostawcami.

Najczęściej wydzielane są usługi, które nie wymagają od dostawców specyficznych dla konkretnej transakcji (klienta) inwestycji, takich jak pralnia lub ochrona (nocna). Usługi, w przypadku których konieczne byłyby tego typu inwestycje, nie są wydzielane (recepja, marketing). Do pewnego stopnia potwierdza to hipotezy EKT, które zostały również pozytywnie zweryfikowane w badaniach cytowanych w części teoretycznej artykułu.

Kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej na kołobrzeskim rynku hotelarskim jest elastyczność oraz jakość obsługi, którą, zdaniem badanych kierowników, łatwo stracić, korzystając z usług zewnętrznych firm.

## Literatura

- Barrar P., Gervais R., *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*, Gower Publishing, Ltd. 2006.
- Coase R., *The nature of the firm*, "Economica" 1937, 4, s. 1-23.
- Deepen J.M., *Logistics Outsourcing Relationships: Measurements, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Physica Verlag 2007.
- Gay C.L., *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Economista” 1999, nr 6, s. 777-790.
- Greaver M., *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, AMACOM 1999.
- Hardt Ł., *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Jones P., *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Butterworth-Heinemann 2008.
- Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Prentice Hall 2006.
- Lai P.C., *Outsourcing hotel service operations: The case of Taiwan hotels*, Proceeding of International Conference on Business and Information, Tokyo 2007, s. 25-37.
- Lamminmaki D., *Outsourcing in Australian hotels: A transaction cost economics perspective*, "Journal of Hospitality and Tourism Research" 2007, 31 (1), s. 73-110.
- Langfield-Smith K., Smith D., Stringer C., *Managing the outsourcing relationship*, UNSW Press 2001.
- Li H., Zhang H., *Outsourcing risks analysis: A principal-agent theory-based perspective*, "Advances in multiple criteria decision making and human systems management" 2007, s. 195-215.
- Mayer K., *Construct validity and other empirical issues in transaction cost economics research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2009, 4, s. 213-236.
- Mclvor R., *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.

- Paraskevas A., Buhalis D., *Outsourcing it for small hotels, the opportunities and challenges of using application service providers*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", kwiecień 2002, s. 27-40.
- Piboonrunroj P., Disney S., *Collaborations in tourism supply chain: A transaction cost economics perspective*, The International Association of Tourism Economics, Chiang Mai, Thailand 2009.
- Promsivapallop P., Jones P., Roper A. 2009, *Hotel outsourcing: Using critical incident technique to identify factors influencing the decision*, <http://epubs.surrey.ac.uk/2203/1/82D50A34.pdf> (12.01.2010).
- Ruiter D., *Is transaction cost economics applicable to public governance?* "European Journal of Law and Economics" 2005, 20, s. 287-303.
- Schniederjans M.J., Schniederjans A.M., Schniederjans D.G., *Outsourcing and Insourcing in an International Context*, M.E. Sharpe 2005.
- Stees J., *Outsourcing Security: A Guide for Contracting Services*, Butterworth-Heinemann 1998.
- Tho I., *Managing the Risks of IT Outsourcing*, Butterworth-Heinemann 2005.
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

## OUTSOURCING IN HOSPITALITY ENTERPRISES

**Summary:** Outsourcing has an increasingly important role in the hotel industry. It involves a wide range of activities such as laundry, cleaning, spas and security. The paper describes economic theory of outsourcing using the theory of firm, transaction costs' economics and new institutional economics. Next it shows research of hotel outsourcing. The main findings from the research conducted in Kołobrzeg, Poland are presented in the next section of the article as a practical illustration for theoretical considerations. The findings generally support the transaction cost theory assumptions of close relationship between asset specificity and outsourcing services.