

MANAGEMENT METHODS AND CONCEPTS FOR BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE IN HOSPITALITY COMPANIES

BEATA GIERCZAK

University of Rzeszów, Chair of Tourism Economy, Department of Economics and Management

Mailing address: Beata Gierczak, University of Rzeszów, Department of Economics and Management,
3 Towarnickiego Street, 35-959 Rzeszów, tel.: +48 17 8721849, fax: +48 17 8721265,
e-mail: beatagierczak@ur.edu.pl

Abstract

Introduction. Competitive advantage determines the success of modern enterprises, such as hospitality companies, on the market. In turn, competitive advantage is gained as the result of skillful management, taking into account the factors that characterize the company environment. In the management process, methods and concepts that, when properly applied, facilitate the company's innovative activities play the key role, thus contributing to building competitive advantage. The purpose of this paper is to specify and characterize the methods and management concepts most commonly used by hospitality companies in the process of building competitive advantage. The core benefit of these considerations is that they serve to identify those activities of hospitality companies in which the analyzed methods and concepts found practical application. The final part of the article is devoted to an attempt to identify barriers and problems that significantly limit the use of these methods and concepts. **Material and methods.** In order to achieve this objective, a survey and interviews were carried out in all three- and four-star hotels in the Rzeszów area in the first quarter of 2012. **Results.** The results revealed that the concept most commonly used by hoteliers was knowledge-based organization (knowledge management), followed by outsourcing, benchmarking and internal competition, respectively. **Conclusions.** The study also demonstrated that the managers of these hospitality companies significantly lacked substantive knowledge of emerging "market" management methods and concepts.

Key words: management methods and concepts, competitive advantage, hospitality company, hotel services, management, tourism

Introduction

The presence and, above all, the development of hospitality companies in today's market is dependent on careful observation and fast analysis of both local and global phenomena. The main forces of transformation in the hotel services market include competition, constant change in customer requirements, rapid development of information technology and, in the broad sense, innovation.

A company's ability to adapt to and shape these changing conditions [1] determines its competitiveness. The concept of achieving and maintaining a company's competitiveness is a general way of dealing with competition both in the short and long term. Company competitiveness is also seen as a process in which market participants, while pursuing their interests, try to introduce more competitive prices, better quality or other characteristics affecting decisions to enter into transactions [2].

Methods and management concepts have a special place among the factors determining the competitiveness of hospitality companies. They determine not only the pace and direction of the development of service companies, but also greatly affect their competitive position. They help some companies to achieve market leadership while enabling others to provide improvements and maintain their competitive position [3]. Modern management methods are usually transferred in full from countries with higher levels of economic development where they have been developed and used successfully [4]. Therefore, the ability to rapidly implement an effective method is a test for a well-run company, and proves its ability to develop, while also determining its competitive advantage.

The most widely accepted definition is that competitive ad-

vantage is the superior positioning of a company in relation to its competitors. This means that the company is more efficient than its competitors, which allows it to better meet the expectations of investors, managers and employees [4]. As a result, "the essence of competitive advantage is the fact that the company is doing something better and thus achieves better results" [6]. Competitive advantage is also the ability to continually add value that is recognized by company customers. It has a variety of sources and is influenced by various factors. In small companies competitive advantage can be built by drawing attention to four main sources. These are: focusing on the client, paying attention to quality, focusing on innovation and providing reliable service [7].

These advantages are rooted in effective marketing, staff training, the choice of suppliers and the efficiency of distribution channels, changes in management style and the formation of a new organizational culture, as well as research and development processes, innovation growth and modernization of production [7]. Competitive advantage is achieved by developing new resources, changing the quality or configuration of existing resources and establishing new methods of presentation and utilization [1].

Also, the effectiveness of a hospitality company's economic activities depends increasingly on its competitive strategy, which is based on in-depth analysis of factors that are key sources of competitive advantage [1].

The traditional Porter's model developed in the early eighties distinguished two main competitive advantages [8]:

- » low-cost advantage, which is the basis of cost leadership strategy,
- » differentiation (standing out) advantage, which is the ba-

sis of differentiation strategy.

However, all companies wishing to stand out in quality must take into account the increase in costs, which means higher prices, which in turn reduces the number of customers. That is why most companies choose to focus on the strategy of limiting their activities to the so-called market niches. It is worth mentioning that, according to Porter, choosing one of the ways to compete in the sector automatically excludes the other, since he considered these advantages mutually exclusive [8]. Subsequent business experience has shown that this assumption was wrong.

Pierścionek presents a slightly wider perception of the problem of competitive advantages [9]. In addition to the already mentioned quality, cost and time advantages, he lists advantages resulting from: a dominant position on the market, a high level of diversification and a high degree of co-operation with selected competitors. The concepts developed by Kay, Hamel and Prahalad deserve special attention among other concepts of the sources of competitive advantage.

According to Kay, a company's distinctive business capabilities are the source of its competitive advantage [10]. A company is successful only when it recognizes its abilities correctly and chooses the most suitable market. For him the main sources of competitive advantage are architecture, reputation, innovation and strategic resources. Innovation can apply to a product or technology or to systems of organization and management. With regard to originality, he distinguished original innovation and imitation. The former is a source of long-term competitive advantage, whereas the latter can produce an unstable advantage.

The second concept of the sources of competitive advantage, developed by Hamel and Prahalad, draws attention to the role of innovation. The authors of the concept argue that the primary source of a company's competitive advantage is its ability to create innovations resulting from its core competencies. Core competences are a set of skills, knowledge and technology that deliver added value to the customer, ensure uniqueness, and make it possible to introduce a range of new products. Core competences can and should be created. This requires a vision of market developments and active participation in both the transformation of the industry and the process of competition for new resources and skills [10].

The stability of the company's competitive position is based on the sustainability of the created or achieved advantage. If this advantage is not permanent and cannot be defended, the company's competitive position will be unstable. The problem of defending the achieved advantage is associated with many factors [11].

Hamel and Prahalad suggest that the sustainability of competitive advantage is largely determined by three factors [12]:

- » the extent to which the offered values comply with the structure of buyers' preferences,
- » the difficulty with which competitors acquire the resources and skills that enable the company to have competitive advantage,
- » the sustainability of resources and skills over time, and their relevance to the development of new product-market configurations.

A similar view is presented by Carr, Hard and Trahan, who admittedly acknowledge that the main factors which determine the competitiveness of a company are the product and its quality, while nevertheless asserting that in developing long-term strategies building professionalism is much more important. They define professionalism as the collective learning of an or-

ganization, regardless of whether it applies to a product or service. To ensure professionalism, a company's activities must extend beyond the traditional functioning of the various departments to ensure proper communication of market needs and technological potential [13].

Furthermore, Karlof, who equates competitive advantage with strategic advantage, believes that long-term survival and expansion of activities indeed depend on intensive and continuous learning. The desire to acquire new knowledge is an essential contribution to the permanent renewal of competitive advantage [14]. However, in the literature the view is becoming increasingly common that a systematic combination of many competitive advantages (so-called superiority complex or combined) determines the success of the company, and that partial competitive advantage is only an extreme case of the general model [15]. Success in the market and thus the competitive position is contingent upon a number of factors. The ability to continually learn, acquire new knowledge and respond quickly to change play a particularly prominent role. For, what was recognized as a key factor for the success of a company in a particular area yesterday is out-of-date today, and the winner is the one who can adjust to these changes the fastest.

The purpose of this article is to show how different management methods and concepts contribute to the process of building competitive advantage in hospitality companies. The scope is limited to those methods that are the most widely accepted, taking into account in which areas of hotel activities they are used.

Material and methods

The study was conducted from January 2011 to January 2012 and included all three- and four-star hotels in the Rzeszów area – a total of 13 hotels (tab. 1). Several factors influenced the choice of the abovementioned hotel types. First of all, they were the only hotels with a high standard of services in Rzeszów¹. In addition, their organizational structure and the variety of services they provide suggested that their management practices would feature management concepts and methods aimed at improving their functioning. The basic tool used in the study was a questionnaire containing 24 questions. It was divided into two main sections:

1. Section one – with questions on how the hotel is organized and what services it provides,
2. Section two – mainly concerned with the hotel's management methods and concepts and all related aspects.

One important aspect of the second part of the questionnaire was a question concerning the sources of information used by respondents, in order to improve knowledge of management methods and concepts. The options included: training outside the company, internal training, conferences, contacts with experts and specialists, knowledge from specialist articles, books and publications, and the media. The choice of scale in the assessment of the effectiveness of the sources of knowledge was the following: 0 – not used, 1 – ineffective, 2 – slightly effective, 3 – effective, 4 – very effective, 5 – ideally effective. Simple, standardized interviews with selected hotel directors or general managers also helped to complete and refine the questionnaire.

¹There were no five-star hotels in Rzeszów area when the research was being conducted.

Table 1. List of all hotels in Rzeszów, which were subjected to the study

Hotel name	Type	Type of organizational structure	Presence in the market	Size of the company – number of employees
Ambadorski	****	flat	7 years	medium (51-250 employees)
Classic	***	flat	9 years	small (up to 50 employees)
Ferdynand	***	flat	6 months	small (up to 50 employees)
Forum	***	flat	8 years	small (up to 50 employees)
Grand	****	flat	4 years	small (up to 50 employees)
Hetman	***	hierarchical	6 years	large (over 250 employees)
Horyzont	***	flat	4 years	small (up to 50 employees)
Hubertus	***	flat	7 years	medium (51-250 employees)
Icam House	***	flat	headquarters 15 years, hotel 2 years	medium (51-250 employees)
Park Hotel	****	flat	7 years	small (up to 50 employees)
Prezydencki	***	hierarchical	11 years	medium (51-250 employees)
Twierdza	***	flat	8 months	small (up to 50 employees)
Villa Riviera	***	flat	5 years	small (up to 50 employees)

Source: own study based on questionnaire.

The methods and concepts used in modern management – characteristics

The functioning of an organization that provides hotel services in a competitive environment depends on its continuous development and the improvement of its market position by making changes.

The dynamics of the change in factors in the development of the modern hospitality market result in a constant search for new methods and management concepts that serve to distinguish the organization and its services on the market, thereby leading to competitive advantage [16]. New concepts and methods in company management emerge constantly which provide market participants with a range of solutions and ideas to effectively improve their functioning by increasing the competitiveness and profitability of the organization and by improving employee and customer satisfaction.

Opportunities to improve the management result from the availability of a large number of concepts and methods to assist in this process. The applicability of these concepts to increasingly complex problems, and above all positive experiences with their implementation² show that the use of modern, innovative methods has become a necessity. While these methods are continually being enriched, there are also new ones which include different areas of company activities or which have a cross-cutting nature.

The choice of a variety of methods and knowledge of the company and its weaknesses enable improvements to be rapidly introduced in the required area. Competitive advantages are sought in many different company areas, such as [21]:

- » in marketing – the most modern and appropriate methods are selected here to allow commercialization of new products (services), shaping distribution channels and customer relationships,
- » in production – the use of methods supporting work related to the startup of new production, production control and the production process,
- » in logistics – shaping the supply chain, creating systems for customer service logistics by implementing modern information systems to facilitate cooperation and communication with both customers and suppliers,
- » in research and development – methods and concepts

supporting preparatory work and development,

- » in human resource management – the use of methods which ensure proper selection of employees, their development, the development of career paths, motivation, evaluation, etc. The activities are focused primarily on the mobilization of workers, because they are one of the most important strategic resources of service companies.

Therefore, it is important to select methods and management concepts appropriate to the needs of a company and then to properly carry out the process of their implementation. Skillfully developed and consistently implemented methods, contribute to competitive advantage and ultimately sustain, in the long term, a competitive position which is difficult to imitate. The most frequently mentioned management methods and concepts include reengineering, internal competition and the development of quality, outsourcing, benchmarking, knowledge-based organization (knowledge management), lean management, kaizen, time and hoshin based management and Six Sigma. The scope of this article is limited to those which have been used by the surveyed hotel managers.

1. Outsourcing – (outside- resource- using) is defined as “a project involving the contracting out of an organizational company’s functions to a third-party” [22]. The concept of outsourcing also involves the creation of a new model for services. It is believed that a company can dispense with services that are not critical and may be provided by other specialist companies [17]. In the concept of outsourcing, costs play a key role, especially with regard to their reduction. Hence, it is suggested that outsourcing be used with caution in relation to primarily simple services and be integrated only slightly into the core activity of the company.
2. Knowledge-based organization (knowledge management) – knowledge and information is and will be important factors for company competitiveness, and skillful management of knowledge is a tool for opening up new horizons for companies. Guldenberg and Eschenbach distinguish two aspects of an organization that are based on knowledge: institutional and functional. In the institutional sense, such an organization is a social system with a structure of communication and information that allows interaction between its participants. Functional

²Examples of companies which can boast of positive experiences and effects from implementing the methods can be found in: [17; 18; 19; 20].

organization, based on knowledge, is treated as a concept that is the basis for all management concepts aimed at making decisions, solving problems, and initiating change [17]. However, knowledge-based organization, understood as a management concept, is based on a totality of expertise which is shared by its individual contributors – knowledge that is constantly enriched and developed, then “shared” with the company [17].

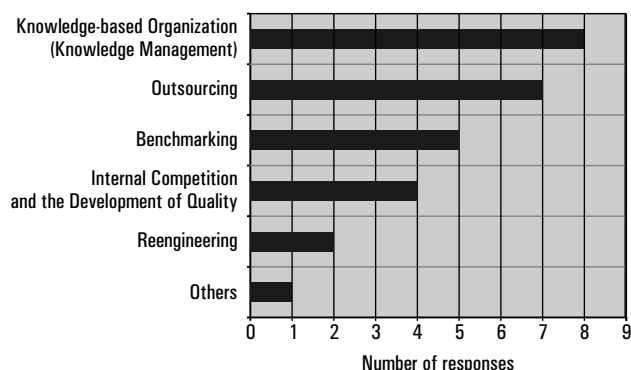
3. Benchmarking – Spendolini, one of the leading inventors of benchmarking, defines it as a continuous, systematic process for testing products, services and processes occurring within a company which are recognized as representing best practices, in order to promote the company's achievements [23, 24]. Among those who define benchmarking slightly different are Sherman and Zhu, who believe that it is a method for improving the functioning of the company by increasing its income, improving quality and reducing operating costs [25]. The essence of benchmarking is captured by the Japanese word *dantotsu*. It means an earnest desire to be the best of the best, an active process designed to achieve the best performance by changing individual operations [26].
4. Internal competition and the development of quality – the definition and the aim of this concept is to increase employee productivity. The employee who is the most productive wins the competition and is awarded a pay raise and promotion. Employee performance is evaluated on the basis of established criteria [17].
5. Reengineering is a fundamental rethinking and radical redesign of business processes, leading to groundbreaking improvements in performance in such areas as cost, quality, service and speed [24]. At the heart of reengineering is the assumption that we should break up the functioning of the modern enterprise system, currently based on task orientation, in favor of an organizational approach that views an organization as a multitude of business processes which create value [27]. It is quite often identified with the word “downsizing” (reduction), as it is mainly associated with a reduction in employment and the desire to reduce costs. This method is difficult to accept mainly because the whole company has to change at the same time. It destroys the existing organizational order, position system and roles. As the experience of companies which have benefited from reengineering shows, the main problem is not to develop innovative processes, but to change the mentality of workers [22].

Management methods and concepts in hospitality companies – results and conclusions of the study

The research conducted among the directors or managers of the aforementioned hotels in Rzeszów showed that for the majority – 9 – the management methods and concepts contributed to achieving competitive advantage. This result was not confirmed by 4 managers.

The results, however, did not confirm that these hospitality companies used management methods and concepts to the ex-

tent and within the scope³ shown by studies on the use of various management methods carried out systematically by Bain & Company in various companies throughout the world [28]. Above all, there is a noticeable lack of technical knowledge among managers, coupled with a tendency to misinterpret the management methods and concepts⁴ they use, which might seem to be among those most commonly reported in the literature. Figure 1 below shows the methods and concepts which were and are used and tested most often by hospitality companies in the process of building competitive advantage.



* It was possible to select multiple methods.

Source: authorial study based on research.

Figure 1. Management methods and concepts used by hospitality companies

An organizational approach based on knowledge (knowledge management) is the most popular approach among hoteliers, being used by eight of the surveyed hotels. Their managers and directors often stress the fact that workers who are always willing to learn and are open to change are a major source of potential for their companies. Therefore, management gives employees the opportunity to improve and update their knowledge using different sources. According to the survey, training outside the company is seen as a very effective means of gaining and expanding knowledge on modern methods and concepts of management – 24 points. The following also appear effective: in-house training – 17 points, scientific knowledge (books and publications) – 13 points, and the media – 10 points.

Another feature of knowledge-based organization is its ability to capitalize on experience resulting from numerous contacts with customers, suppliers and the local community to create new knowledge. Contacts with competitors also lead to valuable knowledge, and this advantage was appreciated by three of the eight managers who use this concept. They emphasize almost unanimously that the concept applies to all activities of a hospitality company, and is equally implemented in all of the hotels, but mainly in those areas or departments whose employees are responsible for direct contact with customers. The difference is more frequent employee “refresher training” in customer service and the ability to speak foreign languages.

³The fundamental concern is how frequently the selected methods are used and how diverse they are, which should take into account the specificity of the company and its needs as well as the continuity and consistency in implementing the chosen method. It was rare for several methods or concepts to be used at the same time, even if such an approach had merits and organizational justifications.

⁴This statement is the result of interviews as well as a few questions which appeared in the questionnaire referring to the methodology of selected concepts and management methods.

An important feature of knowledge-based organization which draws the attention of the managers in the surveyed hotels is broad-based collaboration with the client, which provides knowledge of them and their needs, while also fostering faster and more efficient work.

Outsourcing, chosen by 7 hoteliers, came in second among the management methods and concepts most widely used in the process of building competitive advantage. It is the management method that has probably been the most popular in Poland in recent years, and its use in the surveyed hotels was, for many reasons, unjustified and puzzling⁵.

Studies have shown that in three- and four-star hotels in Rzeszów outsourcing is most often used in relation to laundry services, cleaning services, maintenance services, cultural-entertainment services and transport. Occasionally, however, outsourcing is used for marketing (advertising) and services related to translation and simultaneous interpretation equipment (only in 2 hotels). It is also worth mentioning that outsourcing is used for food service, including confectionery (one hotel).

Benchmarking was ranked third. The results of the study show that it was or is used by 5 three- and four-star hotels in Rzeszów. This method was introduced in order to improve quality, reduce costs and increase customer satisfaction. Improved financial performance and increased competitive advantage were equally important arguments for implementing this creative innovation.

When choosing who to task with introducing and implementing this method, the employee's experience and knowledge mattered, as did their position in the company. The study also confirms existing practices relating to the selection of a partner in the process of benchmarking. External, or "competitive", benchmarking is especially popular among "the hoteliers". The comparison focuses on hotels of the same or higher category located in the region. However, the subject criterion concerning the hotel being compared indicates the use of benchmarking processes (planning, complaints, management and organization) and results (quality of consumer service, the rate of flow of documents).

Despite the surprising focus on adapting innovations only in the hospitality industry, the surveyed hoteliers said they use benchmarking only occasionally or when necessary. Benchmarking is used regularly and is part of the management process in only one of the five hotels surveyed. Three hotel managers do not inform employees about planned activities relating to the introduction of benchmarking, nor do they acquaint them with the method or involve them in its implementation.

Internal competition and the development of quality is another concept used by hotel managers in Rzeszów. Fixed requirements and transparent promotion rules are some of the features specified by the managers and directors. Several emphasize that they consistently adhere to them, which motivates their employees to be more productive and thus enhances competition, which in turn increases the quality of employees' work. Staff assessment "takes place on a regular basis" but, as the managers note, this approach has a drawback due to the number of managerial positions, which depends on the organizational structure of the hotel and the type and quantity of services the hotel provides.

Reengineering is a concept rarely used by hoteliers in the process of building competitive advantage. The analysis of the survey reveals that this concept is used in practice only when the entire company is transformed as a result of changes in management, organizational restructuring and expansion of the hotel as well as diversification of its services.

Most decisions on the selection of the above management methods or concepts result from a desire to improve the current level of quality of hotel services and to increase revenue. Nevertheless, many directors stress that the use of modern management methods and concepts by hospitality companies is quite justified and understandable and also largely results from changes in international competition. Unfortunately, the regularity and effectiveness of the methods and concepts are limited to a large extent by lack of knowledge, and as a result, lack of experience in their implementation. The fear of high costs and skepticism towards what is new and innovative are further arguments mentioned by the management staff.

Conclusions

Increased competition is a direct result of participation in the common market and requires hospitality companies to take action and implement strategies to improve and sustain competitive advantage [29].

There are many factors that determine a company's ability to build its competitive advantage and thus implement an effective strategy. One of them is certainly the choice of appropriate management methods or concepts, preceded by an in-depth analysis of company and market trends. It is a difficult decision because modern concepts and methods have a wide, multi-sectional nature and require management to possess interdisciplinary knowledge.

However, the mere decision to introduce a method or concept does not guarantee a hospitality company success and a stable market position. The expected changes and improvements are possible only if the selected method is properly and consistently applied in the required areas or processes.

The research presented in this paper shows that managers of hospitality companies significantly lack technical knowledge of emerging "market" management methods and concepts. This in turn results in their being misinterpreted, and thus applied incorrectly or cancelled completely. In the longer term, this results in a lack of expected results, which ultimately discourages managers from applying the management methods or concepts.

Therefore, special attention should be given to actively involving all employees in the process of improvement and development. More emphasis should be placed on training concerning management methods and concepts and on the importance of internal communication. Systematic employee involvement should convince all employees of the need to constantly monitor the processes and to improve them. This, in turn, should enable all employees to instill a philosophy of constant change.

It should also be noted that new management methods and concepts should not be implemented occasionally. A chain of concrete activities should be implemented by any hospitality company that wants to stay in the market. No hotel will be able to secure a stable competitive position if its advantage, with management methods and concepts as its basis, is not based on a permanent factor or influenced by the changing environment.

Literature

1. Bielski I. (2001). A method of forming competitive advantages. In J. Kotwicz-Jawor (Ed.), *Entrepreneurship and competitiveness* (pp. 199-203), vol. IV. Warsaw: Bellona. [in Polish]

⁵It was surprising that some methods, such as outsourcing, were introduced only because "they were fashionable" and were applied by the competition (as mentioned by three respondents).

2. Cyrkon E. (2000). *Compendium of knowledge about the economy*. Warsaw – Poznań: PWN. [in Polish]
3. Haffer M. (1997). *The benchmarking process as a method of improving enterprise management*. Katowice: Wydawnictwo AE Katowice. [in Polish]
4. Ziębicki B. (1998). The methodology of benchmarking in large and small enterprises (in selected U.S. companies). *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie* 506, 117-130. [in Polish]
5. Zimniewicz K. (2009). *Modern management concepts and methods*. Warsaw: PWE. [in Polish]
6. Bogan Ch.E., English M.J. (2006). *Benchmarking as a key to best practices*. Gliwice: Wyd. Helion. [in Polish]
7. Fisher R.S., White M.A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review* 25(1), 244-251.
8. Gierczak B. (2013). The influence of strategic alliances on conducting benchmarking in air transport tourism. In R. Pawłusiński (Ed.), *Contemporary conditions and problems of tourism development* (pp. 215-223). Kraków: Wyd. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ. [in Polish]
9. Brodowska-Szewczuk J. (2009). Competitiveness of enterprises and the source of competitive advantage. *Zeszyty Naukowe, Seria: Administracja i Zarządzanie* 80, 92-93. [in Polish]
10. Godziszewski B. (2001). *Resource considerations of corporate strategy*. Toruń: UMK. [in Polish]
11. Targalski J. (2003). *Entrepreneurship and management*. Warsaw: Wyd. C.H. Beck. [in Polish]
12. Sopińska A. (1998). The problem of competitive advantages in contemporary economy. *Przegląd Organizacji* 6, 7-8. [in Polish]
13. Pierścionek Z. (1996). *Strategies for company development*. Warsaw: PWE. [in Polish]
14. Pierścionek Z. (2003). *Competitive and development strategies of companies*. Warsaw: PWN. [in Polish]
15. Strator. (1997). *Company management*. Warsaw: PWE. [in Polish]
16. Hamel G., Prahalad C.K. (1999). *Competing for the future*. Warsaw: Business Press. [in Polish]
17. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998). *Managing the change process*. Warsaw: PWN. [in Polish]
18. Karlof B. (1992). *Business strategy. Concepts and models – a guide*. Warsaw: Biblioteka menedżera i bankowca. [in Polish]
19. Ma H. (1999). Constellation of competitive advantage: components and dynamics. *Management Decision* 37(4), 348-355.
20. Maciag J. (2010). *The system of service quality management: principles and methods (as demonstrated by tourist and recreational services)*. Katowice: AWF Katowice. [in Polish]
21. Pałucha K. (2008). Modern methods of production management support. *Organizacja i Zarządzanie* 2, 69-82. [in Polish]
22. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (2005). *Introduction to organization and management*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. [in Polish]
23. Warren C.M. (2002). Benchmarking corporate real estate; fundamentals of measurement. *Pacific Rim Property Research Journal* 8(4), 277-285.
24. Hammer M., Champy J. (1996). *Reengineering the enterprise*. Warsaw: Neumann Management Institute. [in Polish]
25. Sherman D.H., Zhu J. (2006). Benchmarking with quality-adjusted DEA (Q-DEA) to seek lower-cost high-quality service with data envelopment analysis: Evidence from a U.S. bank application. *Annals of Operations Research* 145(1), 301-319.
26. Dahlgaard J.J. et al. (2000). *Fundamentals of quality management*. Warsaw: PWN. [in Polish]
27. Bendkowski J., Bendkowski J. (2008). *Practical management of organizations. managerial competence*. Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej. [in Polish]
28. Kuczevska J. (2007). *European benchmarking procedure. Programs and activities*. Warsaw: PARP. [in Polish]
29. The usefulness of a variety of management tools for the assessment of managers. (2001). *Zarządzanie na Świecie* 10, 22-28. [in Polish]

Submitted: April 20, 2014

Accepted: July 7, 2014

METODY I KONCEPCJE ZARZĄDZANIA W PROCESIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH

BEATA GIERCZAK

Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Gospodarki Turystycznej, Zakład Ekonomii i Zarządzania

Adres do korespondencji: Beata Gierczak, Uniwersytet Rzeszowski, Zakład Ekonomii i Zarządzania, ul. Towarnickiego 3, 35-959 Rzeszów, tel.: 17 8721849, fax: 17 8721265, e-mail: beatagierczak@ur.edu.pl

Streszczenie

Wprowadzenie. Przewaga konkurencyjna decyduje o sukcesie współczesnych przedsiębiorstw na rynku, w tym przedsiębiorstw hotelarskich. Z kolei uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest wynikiem umiejętnego zarządzania z uwzględnieniem czynników, znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa. W procesie zarządzania kluczową rolę odgrywają metody i koncepcje, których prawidłowe wykorzystanie wspomaga działalność innowacyjną przedsiębiorstwa a tym samym przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu było wyszczególnienie oraz charakterystyka metod i koncepcji zarządzania, najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Rdzeniem merytorycznym tych rozważań była identyfikacja tych obszarów działalności hotelu, w których analizowane metody i koncepcje znalazły praktyczne zastosowanie. Zakończenie publikacji stanowi próba identyfikacji barier oraz problemów, znacząco ograniczających stosowanie opisanych metod i koncepcji. **Materiał i metody.** Aby ów cel zrealizować, przeprowadzono badania ankietowe połączone z wywiadem bezpośrednim, we wszystkich hotelach trzy- i czterogwiazdkowych funkcjonujących na terenie Rzeszowa w pierwszym kwartale 2012 roku. **Wyniki.** Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że najczęściej wykorzystywana wśród hotelarzy jest koncepcja organizacji opartej na wiedzy (zarządzanie wiedzą). Dalej znalazły się odpowiednio: outsourcing, benchmarking i wewnętrzna konkurencja. **Wnioski.** Przeprowadzone badania pokazały ponadto, znaczący brak wiedzy merytorycznej o pojawiających się „na rynku” metodach i koncepcjach zarządzania wśród zarządzających przedsiębiorstwami hotelarskimi.

Słowa kluczowe: metody i koncepcje zarządzania, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo hotelarskie, usługi hotelarskie, zarządzanie, turystyka

Wstęp

Obecność, a przede wszystkim rozwój przedsiębiorstw hotelarskich na współczesnym rynku, uzależniony jest od wnikliwej obserwacji oraz szybkiej analizy zjawisk, mających charakter lokalny jak i globalny. Głównymi siłami przeobrażeń na rynku usług hotelarskich są m.in. konkurencja, ciągła zmiana wymagań klienta, szybki rozwój technologii informatycznych oraz szeroko rozumiana innowacyjność.

Zdolność przedsiębiorstwa do przystosowania się do tych zmiennych warunków oraz umiejętność ich kształtowania [1], decydują o jego konkurencyjności. Koncepcja osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza generalny sposób radzenia sobie z konkurencją, w krótkim oraz długim okresie. Konkurencyjność przedsiębiorstw postrzegana jest także jako proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji [2].

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich zajmują wykorzystywane przez nie metody i koncepcje zarządzania. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju przedsiębiorstw usługowych, ale też w znacznym stopniu wpływają na ich pozycję konkurencyjną. Niektórym firmom pomagają one w uzyskiwaniu pozycji lidera na rynku, innym zapewniają poprawę lub utrzymanie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej [3]. Nowoczesne metody zarządzania, są zazwyczaj przenoszone w całości z krajów o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego, gdzie zostały opracowane i zastosowane z powodzeniem [4]. W związku z tym

szybkość i umiejętność wprowadzania w życie efektywnej metody, jest sprawdzianem dla dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa i świadczy o jego zdolności do rozwoju a także decyduje o przewadze konkurencyjnej.

Najpowszechniej przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. Firma więc ma lepszą efektywność działalności w porównaniu z konkurentami, co umożliwia większy stopień realizacji oczekiwań inwestorów, kadry zarządzającej i pracowników [4]. W rezultacie „istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty” [6]. Przewaga konkurencyjna to także zdolność do nieustannego dodawania przez przedsiębiorstwo wartości uznawanych przez klientów przedsiębiorstwa. Ma ona różne źródła i wpływają na nią różne czynniki. W małych firmach przewagę konkurencyjną można budować zwracając uwagę na cztery główne źródła. Należą do nich: skupienie na kliencie, dbałość o jakość, koncentracja na innowacjach i staranna obsługa [7].

Przewagi te mają swoje źródło w: skutecznym marketingu, szkoleniu i doskonaleniu pracowników, wyborze dostawców i sprawności kanałów dystrybucji, zmianie stylu zarządzania i nowej kulturze organizacyjnej oraz procesach badawczo-rozwojowych, wzroście innowacyjności i modernizacji produkcji [7]. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości lub konfiguracji zasobów istniejących oraz nowy sposób ich prezentacji i eksploatacji [1].

Również efekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw hotelarskich zależą w coraz większym stopniu od jego strategii konkurencyjnej, opierającej się na pogłębionych analizach czyn-

ników stanowiących kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej [1].

Tradycyjny model Portera opracowany na początku lat osiemdziesiątych wyróżniał dwie podstawowe przewagi konkurencyjne [8]:

- » przewagę niskich kosztów, będącą podstawą strategii przywództwa kosztowego,
- » przewagę zróżnicowania (wyróżniania się), będącą podstawą strategii dyferencjacji.

Jednak wszystkie przedsiębiorstwa chcące wyróżnić się jakościowo muszą liczyć się ze wzrostem kosztów, które przekładają się na wzrost cen, a te z kolei przyczyniają się do zmniejszenia liczby klientów. Dlatego większość z nich decyduje się na strategię koncentracji, ograniczając swoje działania do tzw. niszy rynkowych. Warto nadmienić, że według Portera wybór jednego ze sposobów konkurowania w ramach sektora oznaczał automatyczne wykluczenie drugiego, gdyż przewagi te uważał za alternatywne w stosunku do siebie [8]. Późniejsze doświadczenia firm pokazały, iż założenie to było mylne.

Nieco szerszy sposób postrzegania problemu przewag konkurencyjnych prezentuje Pierścionek [9]. Obok wymienianej już przewagi jakościowej i kosztowej, wymienia przewagi wynikające z: dominującej pozycji na rynku, stopnia dywersyfikacji oraz stopnia kooperacji z wybranymi konkurentami. Wśród koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na szczególną uwagę zasługują koncepcje Kaya, Hamela i Prahalada.

Według Kay'a źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są wyróżniające firmę zdolności [10]. Firma osiąga sukces wtedy, gdy prawidłowo rozpoznaje swoje zdolności i wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany. Do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej zaliczył on architekturę, reputację, innowacje i zasoby strategiczne. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacji i zarządzania. Z punktu widzenia oryginalności wyróżnił on innowacje oryginalne oraz imitacje. Pierwsze z nich są źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast imitacje pozwalają na uzyskanie nietrwałej przewagi.

Druga koncepcja źródeł przewagi konkurencyjności, opracowana przez Hamela i Prahaladę, zwraca uwagę również na rolę innowacji. Autorzy koncepcji twierdzą, iż podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zdolności do kreowania innowacji, wynikające z posiadania przez dane przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji. Kluczowe kompetencje stanowią zestaw umiejętności, wiedzy i technologii, charakteryzujące się kluczowym wkładem w najważniejsze wartości dla odbiorcy, unikatowością oraz możliwością wprowadzenia gamy nowych produktów. Kluczowe kompetencje można i należy tworzyć, co wymaga posiadania wizji rozwoju rynku, aktywnego uczestnictwa w transformacji branży oraz w procesie konkurencji o nowe zasoby i umiejętności [10].

Stabilność pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeśli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Problem obrony uzyskanej przewagi wiąże się z wieloma czynnikami [11].

Hamel i Prahalad wskazują na dominujące znaczenie trzech czynników, determinujących trwałość przewagi konkurencyjnej [12]:

- » zgodności oferowanych wartości ze strukturą preferencji nabywców,
- » trudności pozyskiwania przez konkurentów takich zasobów i umiejętności, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskało przewagę konkurencyjną,
- » trwałości zasobów i umiejętności w czasie oraz ich przy-

datności do tworzenia nowych konfiguracji produktowo-rynkowych.

Podobny pogląd prezentują Carr, Hard i Trahan, którzy co prawda przyznają, że elementami decydującymi o konkurencyjności firmy są głównie produkt i jego jakość, lecz przy opracowywaniu długoterminowych strategii dużo większe znaczenie ma według nich budowanie profesjonalizmu. Profesjonalizm określają jako zbiorowe uczenie się organizacji, niezależnie od tego czy chodzi o produkty, czy też o usługi. Aby go zapewnić firma musi działać wychodząc poza zakres tradycyjnego funkcjonowania poszczególnych działów w celu zapewnienia prawidłowej komunikacji w zakresie potrzeb rynkowych i potencjału technologicznego [13].

Również Karlof, który utożsamia przewagę konkurencyjną z przewagą strategiczną uważa, że długotrwałe przetrwanie oraz rozszerzanie działalności zależy w istocie od intensywnej i ustawicznej nauki. Pragnienie zdobywania nowej wiedzy stanowi wkład niezbędny dla stałego odnawiania przewagi konkurencyjnej [14]. Coraz częściej jednak w literaturze tematu pojawia się pogląd, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje system wielu przewag konkurencyjnych (tzw. przewaga złożona lub łączona), a cząstkowa przewaga konkurencyjna jest jedynie skrajnym przypadkiem ogólnego modelu [15]. Sukces rynkowy, a tym samym pozycja konkurencyjna jest składową wielu czynników. Nadrzędną rolę odgrywa przede wszystkim zdolność do ciągłego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy i szybkiego reagowania na zmiany. Bo to, co jeszcze wczoraj było uznane za kluczowy czynnik sukcesu działania firmy w danym obszarze, dziś okazuje się mało aktualne a wygrywa ten, który najszybciej do owych zmian potrafi się przystosować.

Celem artykułu było przedstawienie udziału poszczególnych metod i koncepcji zarządzania w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie. Scharakteryzowano te metody, które cieszą się największym uznanie, uwzględniając przy tym to, w jakich obszarach działalności hotelu są wykorzystywane.

Material i metody

Badania prowadzono od stycznia 2011 do stycznia 2012 roku i objęły wszystkie hotele trzy- i czterogwiazdkowe na terenie Rzeszowa – w sumie 13 obiektów (tab. 1). Na wybór hoteli w/w kategorii wpływ miało kilka czynników. Przede wszystkim były to jedyne obiekty o znaczącym standardzie świadczonych usług na terenie Rzeszowa¹. Ponadto struktura organizacyjna omawianych obiektów oraz różnorodność realizowanych przez nie usług, pozwalała przypuszczać, że w praktyce zarządczej pojawiają się metody i koncepcje zarządzania usprawniające funkcjonowanie charakteryzowanych hoteli.

Podstawowym narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankietowy zawierający 24 pytania. Został podzielony na dwie główne części tematyczne:

1. Pierwszą – zawierającą pytania dotyczące charakterystyki organizacyjno-usługowej badanego obiektu,
2. Drugą – odnoszącą się w głównej mierze do wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania oraz wszystkich aspektów z tym związanych.

Jednym z ważnych aspektów drugiej części kwestionariusza było pytanie dotyczące źródeł informacji, z których korzystają respondenci w celu poszerzenia wiedzy na temat metod i koncepcji zarządzania. Wśród możliwych opcji pojawiły się: szkolenia poza przedsiębiorstwem, szkolenia wewnętrzne, udział w konferencjach, kontakty z ekspertami i specjalistami, wiedza

¹W czasie prowadzonych badań na terenie Rzeszowa nie istniały hotele pięciogwiazdkowe.

Tabela 1. Wykaz wszystkich hoteli w Rzeszowie, które poddane zostały badaniom

Nazwa hotelu	Kategoria	Rodzaj struktury organizacyjnej	Obecność na rynku	Wielkość przedsiębiorstwa – ilość zatrudnionych pracowników
Ambadorski	****	płatka	7 lat	średnie (51-250 osób)
Classic	***	płatka	9 lat	małe (do 50 osób)
Ferdynand	***	płatka	6 miesięcy	małe (do 50 osób)
Forum	***	płatka	8 lat	małe (do 50 osób)
Grand	****	płatka	4 lata	małe (do 50 osób)
Hetman	***	pionowa	6 lat	duże (powyżej 250 pracowników)
Horyzont	***	płatka	4 lata	małe (do 50 osób)
Hubertus	***	płatka	7 lat	średnie (51-250 osób)
Icam House	***	płatka	centrala 15 lat, hotel 2 lata	średnie (51-250 osób)
Park Hotel	****	płatka	7 lat	małe (do 50 osób)
Prezydencki	***	pionowa	11 lat	średnie (51-250 osób)
Twierdza	***	płatka	8 miesięcy	małe (do 50 osób)
Villa Riviera	***	płatka	5 lat	małe (do 50 osób)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

z artykułów, książek i publikacji oraz media. Wybór skali w ocenie efektywności źródeł wiedzy był zaś następujący: 0 – nie stosowano, 1 – nieefektywny, 2 – mało efektywny, 3 – efektywny, 4 – bardzo efektywny, 5 – najbardziej efektywny.

Uzupełnienie i uszczegółowienie informacji ankietowych, wspomógł wywiad prosty niestandardyzowany z wybranymi kierownikami lub dyrektorami hoteli.

Metody i koncepcje wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu – charakterystyka

Warunkiem funkcjonowania organizacji świadczącej usługi hotelarskie w konkurencyjnym otoczeniu jest nieustanny rozwój oraz poprawa pozycji rynkowej poprzez wprowadzanie zmian.

Dynamika zmian czynników rozwoju współczesnego rynku usług hotelarskich powoduje, iż nieustannie poszukuje się nowych metod i koncepcji zarządzania pozwalających na wyróżnienie się organizacji i jej usług na rynku, a tym samym zdobycie przewagi konkurencyjnej [16]. W zarządzaniu przedsiębiorstwami pojawiają się wciąż nowe koncepcje i metody, które oferują uczestnikom rynku szereg rozwiązań oraz pomysłów skutecznie usprawniających ich funkcjonowanie poprzez zwiększenie konkurencyjności, zyskowności organizacji, poprawę satysfakcji pracowników i klientów.

Możliwości doskonalenia zarządzania wynikają z dostępności dużej liczby koncepcji czy metod wspomagających ten proces. Przydatność tych koncepcji dla rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów, a przede wszystkim pozytywne doświadczenia z ich wdrażania² pokazują, że stosowanie nowoczesnych, innowacyjnych metod stało się koniecznością. Z drugiej strony, metody te są ciągle wzbogacane, a jednocześnie pojawiają się nowe, obejmujące coraz to inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw bądź też mające charakter przekrojowy.

Możliwość wyboru spośród różnych metod oraz znajomość firmy i jej słabych stron, pozwala na szybkie wprowadzenie usprawnień w obszarze, który tego wymaga. Przewag konkurencyjnych poszukuje się bowiem w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. [21]:

- » w obszarze marketingu – dobierane są tutaj nowoczesne i najbardziej odpowiednie metody, pozwalające komer-

cjalizować nowe produkty (usługi), kształtować kanały dystrybucji i relacje z klientami,

- » w obszarze produkcji – wykorzystywanie metod wspomagających prace związane z uruchamianiem nowej produkcji, sterowanie produkcją oraz samą produkcją,
- » w obszarze logistyki – kształtując łańcuchy dostaw, tworząc systemy logistycznej obsługi klienta, wdrażając nowoczesne systemy informatyczne ułatwiające współpracę i komunikowanie się zarówno z klientami, jak i dostawcami,
- » w obszarze badań i rozwoju – stosowanie metod i koncepcji wspomagających prace przygotowawcze i rozwojowe,
- » w obszarze zarządzania kadrami – korzystanie z metod pozwalających na prawidłowy dobór pracowników, ich rozwój, kształtowanie ścieżek rozwoju zawodowego, motywowanie, ocenianie itp. Działania nakierowane są przede wszystkim na aktywizację pracowników, bowiem oni właśnie są jednym z ważniejszych strategicznych zasobów firm usługowych.

Dlatego istotne jest, aby dokonać wyboru odpowiednich do potrzeb firmy metod i koncepcji zarządzania, a następnie prawidłowo prowadzić proces ich wdrażania. Umiejętnie wprowadzone i konsekwentnie realizowane metody, przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej a w efekcie do utrzymania, w długim okresie czasu, trudnej do naśladowania pozycji konkurencyjnej. Do najczęściej wymienianych metod i koncepcji zarządzania należą m.in: reengineering, wewnętrzna konkurencja i kształtowanie jakości, outsourcing, benchmarking, organizacja oparta na wiedzy (zarządzanie wiedzą), lean management, kaizen, time based management oraz hoshin i six sigma. Ze względów formalnych i organizacyjnych niniejszej publikacji scharakteryzowane zostaną tylko te, których wykorzystanie potwierdzili kierownicy badanych hoteli.

1. Outsourcing – (ang. *outside-resource-using* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych) jest definiowany jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazania ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” [22]. Koncepcja outsourcingu zakłada tworzenie nowego modelu w za-

²Przykłady firm, które mogą poszczycić się pozytywnymi doświadczeniami i efektami po wdrożeniu metod można znaleźć w: [17; 18; 19; 20].

krzesie usług. Uważa się, że można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez specjalistyczne przedsiębiorstwa [17]. W koncepcji outsourcingu kluczową rolę odgrywają koszty, a mówiąc ściślej ich oszczędność. Stąd sugeruje się, aby outsourcing stosowano z rozważą w odniesieniu przede wszystkim do usług prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością firmy.

2. Organizacja oparta na wiedzy – wiedza oraz informacja są i będą dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności, a umiejętne zarządzanie wiedzą jest instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwami nowe horyzonty. Güldenberga i Eschenbach wyróżniają dwa znaczenia organizacji opartej na wiedzy: instytucjonalne i funkcjonalne. W sensie instytucjonalnym taka organizacja to pewien system społeczny, mający jakąś strukturę komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między uczestnikami. Natomiast w sensie funkcjonalnym organizacja oparta na wiedzy traktowana jest jako koncepcja, która jest bazą dla wszystkich koncepcji zarządzania, służących podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian [17]. Organizacja oparta na wiedzy, rozumiana jako koncepcja zarządzania, opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu [17].
3. Benchmarking – jeden z czołowych twórców benchmarkingu Spendolini definiuje benchmarking jako ciągły, systematyczny proces badania produktów, usług oraz procesów występujących wewnątrz przedsiębiorstwa, które są rozpoznane jako reprezentujące najlepsze praktyki, w celu promowania jego dokonań [23, 24]. Nieco inaczej określają benchmarking Sherman i Zhu, którzy uważają, że jest to metoda służąca poprawie funkcjonowania przedsiębiorstwa przez podniesienie dochodów, zwiększenie jakości i ograniczenie kosztów obsługi [25]. Esencję benchmarkingu ujmują japońskie słowo dantotsu. Oznacza ono usilne dążenie do bycia najlepszym z najlepszych, aktywny proces zaprojektowany tak, by zmieniając poszczególne operacje, osiągnąć jak najlepsze działanie [26].
4. Wewnętrzna konkurencja i kształtowanie jakości – sensem tej koncepcji, a zarazem jej celem jest wzrost wydajności pracowników. Kto jest wydajniejszy, ten wygrywa współzawodnictwo i otrzymuje nagrodę w postaci awansu płacowego i awansu w hierarchii przedsiębiorstwa. Ocena wydajności pracownika jest dokonywana na podstawie ustalonych kryteriów [17].
5. Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość [24]. U podstaw reengineeringu leży założenie, że należy zerwać z systemem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw opartym na orientacji zadaniowej na korzyść podejścia do organizacji jako wielości procesów biznesowych, dzięki którym tworzona jest wartość [27]. Bywa dość często utożsamiany ze słowem „downsizing”

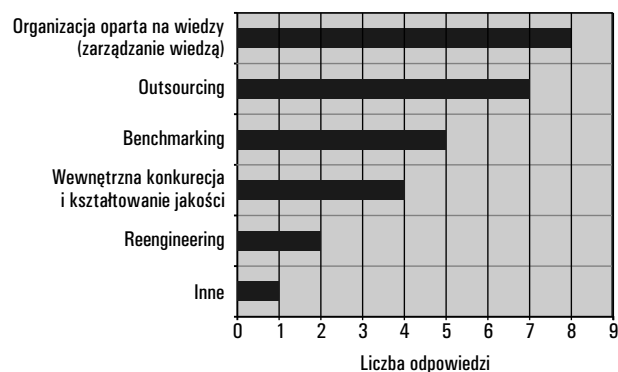
(zmniejszenie), bowiem kojarzy się przede wszystkim z redukcją zatrudnienia i dążeniem do obniżki kosztów. Metoda ta jest trudna do przyjęcia m.in. dlatego, że wymaga, aby wszystkim w firmie było zmienione jednocześnie. Burzy dotychczasowy porządek organizacyjny, układ pozycji i ról. Jak pokazują doświadczenia firm, które korzystały z reengineeringu, najważniejszym problemem nie jest innowacyjne opracowanie procesów, ale zmiana mentalności pracowników [22].

Metody i koncepcje zarządzania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wyniki oraz wnioski z przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzone wśród dyrektorów lub kierowników analizowanych hoteli na terenie Rzeszowa wykazały, iż u większości – 9 – stosowane metody oraz koncepcje zarządzania przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tezy tej nie potwierdziło 4 zarządzających przedsiębiorstwami hotelarskimi.

Wyniki badań nie potwierdziły jednak wykorzystania przez przedsiębiorstwa hotelarskie metod oraz koncepcji zarządzania w tak dużym stopniu i zakresie³ jak wskazują na to badania przeprowadzone systematycznie przez firmę Bain & Company w różnych przedsiębiorstwach na świecie, a dotyczących wykorzystania różnych metod zarządzania [28]. Zauważalny jest przede wszystkim brak wiedzy merytorycznej lub błędne interpretacje⁴ kadry menedżerskiej na temat wykorzystywanych przez nich metod i koncepcji zarządzania, które zdawać by się mogło, należą do tych najczęściej opisywanych w literaturze przedmiotu.

Na rycinie 1 przedstawiono te metody i koncepcje, które były i są wykorzystywane oraz najczęściej stosowane przez przebadane przedsiębiorstwa hotelarskie w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.



* Istniała możliwość zaznaczenia kilku metod.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rycina 1. Metody i koncepcje zarządzania stosowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie

Największą popularnością wśród hotelarzy cieszy się organizacja oparta na wiedzy (zarządzanie wiedzą), koncepcja, którą

³Chodzi przede wszystkim o częstotliwość stosowania wybranych metod, ich różnorodność, która powinna uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa i jego potrzeby a także ciągłość i konsekwencję we wdrażaniu już wybranej metody. Do rzadkości należały przypadki stosowania kilku metod lub koncepcji jednocześnie, nawet wówczas, gdy miało to uzasadnienie merytoryczne i organizacyjne.

⁴Stwierdzenie to jest efektem wywiadów a także kilku pytań, jakie pojawiły się w kwestionariuszu ankietowym a nawiązujących do metodologii wybranych koncepcji i metod zarządzania.

stosuje osiem z przebadanych hoteli. Kierownicy i dyrektorzy badanych hoteli niejednokrotnie podkreślali fakt, że potencjał przedsiębiorstwa stanowią pracownicy, którzy zawsze wyrażają gotowość do uczenia się i są otwarci na zmiany. Dlatego też kierownictwo stwarza pracownikom możliwości uzupełniania i aktualizowania wiedzy z różnych źródeł. Jak wynika z badań, za bardzo efektywne w zdobywaniu i poszerzaniu wiedzy na temat współczesnych metod i koncepcji zarządzania, uznano szkolenia poza przedsiębiorstwem – 24 punkty. Nieco mniej skuteczne okazały się: szkolenia wewnętrzne – 17 punktów, wiedza naukowa (książki, publikacje) – 13 punktów oraz media – 10 punktów.

Inną cechą organizacji opartej na wiedzy jest umiejętność wykorzystania doświadczenia powstałego w trakcie licznych kontaktów z klientami, dostawcami a także miejscową społecznością do kreowania nowej wiedzy. Cenną wiedzę zdobywa się także w czasie kontaktów z konkurentami i tu tę korzyść doceniło trzech kierowników z ośmiu hoteli stosujących tę koncepcję. Wszyscy zgodnie podkreślali, że koncepcja odnosi się do wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelarskiego i w każdym z nich w równym stopniu jest realizowana, przy czym wyróżniają się te obszary lub działy, których pracownicy odpowiedzialni są za bezpośredni kontakt z klientem. Różnica polega na częstszym „doszkalaniu” owych pracowników w zakresie obsługi klienta i znajomości języków obcych.

Istotną cechą organizacji opartej na wiedzy, na którą zwrócili uwagę kierownicy badanych hoteli, jest szeroko rozumiana współpraca z klientem, która dostarcza wiedzy o samym kliencie, jego potrzebach, a ponadto sprzyja szybszej i efektywniejszej pracy hotelu.

Na drugim miejscu z liczbą siedmiu wskazań wśród najczęściej wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania w procesie budowania przewagi konkurencyjnej znalazł się outsourcing, metoda zarządzania chyba najbardziej popularna w Polsce w ostatnich latach, a którego stosowanie w badanych obiektach było z wielu względów nieuzasadnione i zastanawiające⁵.

Badania wykazały, że w hotelach trzy- i czterogwiazdkowych na terenie Rzeszowa outsourcing znajduje zastosowanie głównie w odniesieniu do: usług pralniczych, usług związanych z utrzymaniem czystości i porządku w hotelu, usług konserwatorskich, kulturalno-rozrywkowych oraz transportowych. Sporadycznie natomiast (dwa wskazania) outsourcing jest wykorzystywany w działalności marketingowej (reklama) i w usługach związanych z tłumaczeniami i sprzętem do tłumaczeń symultanicznych. Warty odnotowania może być fakt, że outsourcing jest wykorzystywany również w odniesieniu do usług gastronomicznych, w tym cukierniczych (jedno wskazanie).

Na trzecim miejscu znalazł się benchmarking. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że benchmarking stosuje lub stosowało pięć hoteli trzy- i czterogwiazdkowych na terenie Rzeszowa. Powodem wprowadzenia w/w metody było podniesienie jakości, obniżenie kosztów i zwiększenie zadowolenia klientów. Nie mniej znaczącym argumentem, skłaniającym do wdrożenia twórczej innowacji, było zwiększenie wyników finansowych oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Wybierając osoby odpowiedzialne za wprowadzenie i wdrożenie benchmarkingu, kierowano się doświadczeniem i wiedzą, a także stanowiskiem pracy, jakie zajmowała dana osoba. Badania potwierdziły także dotychczasowe praktyki, dotyczące wyboru partnera w procesie benchmarkingu. Najpopularniejszy wśród „hotelarzy” jest benchmarking zewnętrzny, a uściślając – konkurencyjny. Porównania koncentrują się na obiektach

takiej samej kategorii lub o stopień wyższej, znajdujących się w regionie. Natomiast kryterium przedmiotowe, dotyczące obiektu porównań, wskazuje na zastosowanie benchmarkingu procesów (planowanie, rozpatrywanie skarg i zażaleń, zarządzanie i organizacja) oraz wyników (jakość obsługi konsumenta, szybkość obiegu dokumentów).

Poza niezrozumiałą koncentracją w adaptowaniu innowacji tylko i wyłącznie na branżę hotelarskiej, badani wskazują, że stosują benchmarking wtedy, kiedy jest to konieczne lub sporadycznie. Tylko w jednym z pięciu badanych hoteli, benchmarking stosowany jest systematycznie i stanowi element zarządzania. Trzech kierowników z badanych hoteli, nie informuje pracowników o planowanych działaniach związanych z wprowadzeniem benchmarkingu, nie zapoznaje ich z metodą i nie angażuje w jej wdrażanie.

Kolejną koncepcją wykorzystywaną przez zarządzających hotelami na terenie Rzeszowa, jest wewnętrzna konkurencja i kształtowanie jakości. Ogólnie ustalone wymogi i przejrzyste zasady awansu to jedne z cech, które podawali kierownicy i dyrektorzy badanych hoteli. Kilku z nich podkreśliło, że konsekwentne ich przestrzegane mobilizuje pracowników do większej wydajności a tym samym wzmacnia współzawodnictwo, co z kolei przekłada się na jakość ich pracy w hotelu. Ocena pracownika „ma miejsce co jakiś, ściśle określony czas”, natomiast pewną barierą może stanowić – jak zauważyli dyrektorzy – ilość stanowisk kierowniczych, których liczba wynika ze struktury organizacyjnej hotelu oraz rodzaju i ilości usług świadczonych przez przedsiębiorstwo hotelarskie.

Reengineering to koncepcja najrzadziej wykorzystywana przez hotelarzy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Analiza badań ankietowych wykazała, że zastosowanie tej koncepcji w praktyce miało miejsce wówczas, gdy przekształceniom zostało poddane całe przedsiębiorstwo w wyniku zmiany kadry zarządzającej i przebudowy struktury organizacyjnej, a także rozbudowy hotelu i poszerzenia oferty jego usług.

Większość decyzji o wyborze powyższych metod lub koncepcji zarządzania, wynikała najczęściej z chęci poprawy dotychczasowego poziomu jakości usług hotelu oraz zwiększenia dochodów. Nie mniej jednak wielu dyrektorów podkreśliło, że zasadność wykorzystania współczesnych metod i koncepcji zarządzania przez przedsiębiorstwa hotelarskie jest zupełnie zrozumiała i coraz częściej wynika również ze zmian w konkurencji międzynarodowej. Niestety częstotliwość i skuteczność wdrażanych metod i koncepcji w znacznym stopniu ogranicza brak wiedzy na ich temat, a co za tym idzie – brak doświadczenia w ich wdrażaniu. Obawa przed wysokimi kosztami oraz sceptycyzm w odniesieniu do czegoś nowego i innowacyjnego, to kolejne argumenty wymieniane przez kadrę menedżerską.

Podsumowanie

Bezpośrednim skutkiem uczestnictwa we wspólnym rynku jest wzrost konkurencji, co wymusza na przedsiębiorstwach hotelarskich podjęcie działań i strategii zmierzających do poprawy i podtrzymania przewagi konkurencyjnej [29].

Jest wiele czynników determinujących możliwości przedsiębiorstwa w zakresie budowania przewag konkurencyjnych, a zatem także realizacji efektywnej strategii. Jednym z nich jest z pewnością wybór odpowiedniej metody lub koncepcji zarządzania, poprzedzony dogłębną analizą przedsiębiorstwa i tendencji rynkowych. Jest to decyzja trudna, ponieważ współczesne koncepcje i metody mają szeroki wieloprzekrojowy charakter i wymagają od zarządzających interdyscyplinarnej wiedzy.

⁵Swego rodzaju kuriozum stanowi fakt, że niektóre metody, jak np. outsourcing były wprowadzane tylko dlatego, że „były modne” i zastosowała je konkurencja (o czym wspomina trzech respondentów).

Jednak sama decyzja o wprowadzeniu metody lub koncepcji nie zagwarantuje żadnemu przedsiębiorstwu hotelarskiemu sukcesu i stabilnej pozycji rynkowej. Oczekiwane zmiany i poprawa są możliwe tylko wówczas, gdy wybrana metoda będzie prawidłowo i konsekwentnie stosowana w obszarach lub procesach, które tego wymagają.

Przeprowadzone badania pokazały znaczący brak wiedzy merytorycznej o pojawiających się „na rynku” metodach i koncepcjach zarządzania wśród zarządzających przedsiębiorstwami hotelarskimi. To z kolei przekłada się na błędną interpretację a tym samym nieprawidłowe stosowanie lub całkowitą rezygnację z ich wprowadzania. W dalszej perspektywie skutkuje to brakiem oczekiwanych efektów, co w ostateczności zniechęca menedżerów do danej metody czy koncepcji zarządzania. Należy podkreślić, że na podstawie przeprowadzonych badań nie można formułować uogólnień, dotyczących branży hotelarskiej jako całości, bowiem powyższe dane odnoszą się tylko do trzynastu obiektów i konkretnej miejscowości, jaką był Rzeszów.

Szczególną uwagę przywiązywać należy do aktywnego włączania się wszystkich pracowników w proces doskonalenia i rozwoju. Rosnąć powinna ranga szkoleń dotyczących metod i koncepcji zarządzania oraz znaczenie wewnętrznej komunikacji. System aktywizacji pracowników powinien mieć na celu przekonanie wszystkich do potrzeby ciągłego przyglądania się procesom i zmieniania ich na lepsze. Powinien pozwolić zaszczerpić wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa filozofię konieczności ciągłych zmian.

Warto także podkreślić, że procesu wdrażania nowych metod i koncepcji zarządzania nie należy w chwili obecnej traktować okazjonalnie. Powinien on stanowić ciąg stałych działań każdego, chcącego liczyć się na rynku przedsiębiorstwa hotelarskiego. Żaden hotel nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeśli jego przewaga, której podstawą mogą stać się metody i koncepcje zarządzania, nie jest oparta na czynniku trwałym i nie poddającym się wpływowi zmiennego otoczenia.

Piśmiennictwo

- Bielski I. (2001). *Sposób kształtowania przewag konkurencyjnych*. W J. Kotwicz-Jawor (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność* (s. 199-203), tom IV. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Cyrkon E. (2000). *Kompendium wiedzy o gospodarce*. Warszawa – Poznań: PWN.
- Haffer M. (1997). *Proces benchmarkingu jako metoda doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo AE Katowice.
- Ziębicki B. (1998). Metodyka benchmarkingu w dużych i małych przedsiębiorstwach (na przykładzie wybranych firm amerykańskich). *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie* 506, 117-130.
- Zimniewicz K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bogan Ch.E., English M.J. (2006). *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Gliwice: Wyd. Helion.
- Fisher R.S., White M.A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review* 25(1), 244-251.
- Gierczak B. (2013). Wpływ aliansów strategicznych na prowadzenie benchmarkingu w powietrznym transporcie turystycznym. W R. Pawlusiński (red.), *Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki* (s. 215-223). Kraków: Wyd. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ w Krakowie.
- Brodowska-Szewczuk J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe, Seria: Administracja i Zarządzanie* 80, 92-93.
- Godziszewski B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: UMK.
- Targalski J. (2003). *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- Sopińska A. (1998). Problem przewag konkurencyjnych we współczesnej gospodarce. *Przegląd Organizacji* 6, 7-8.
- Pierścionek Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWE.
- Pierścionek Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Strategor. (1997). *Zarządzanie firmą*. Warszawa: PWE.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutro*. Warszawa: Business Press.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998). *Zarządzanie procesem zmian*. Warszawa: PWN.
- Karlof B. (1992). *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*. Warszawa: Biblioteka menedżera i bankowca.
- Ma H. (1999). Constellation of competitive advantage: components and dynamics. *Management Decision* 37(4), 348-355.
- Maciąg J. (2010). *System zarządzania jakością usług: zasady i metody (na przykładzie usług turystycznych i rekreacyjnych)*. Katowice: Wyd. AWF Katowice.
- Pałucha K. (2008). Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją. *Organizacja i Zarządzanie* 2, 69-82.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A. (2005). *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Warren C.M. (2002). Benchmarking corporate real estate: fundamentals of measurement. *Pacific Rim Property Research Journal* 8(4), 277-285.
- Hammer M., Champy J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute.
- Sherman H.D., Zhu J. (2006). Benchmarking with quality-adjusted DEA (Q-DEA) to seek lower-cost high-quality service with data envelopment analysis: Evidence from a U.S. bank application. *Annals of Operations Research* 145(1), 301-319.
- Dahlgaard J.J. et al. (2000). *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: PWN.
- Bendkowski J., Bendkowski J. (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej.
- Kuczevska J. (2007). *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*. Warszawa: Wyd. PARP.
- Przydatność różnorodnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów. (2001). *Zarządzanie na Świecie* 10, 22-28.

Otrzymano: 20.04.2014

Przyjęto: 07.07.2014