

经济型酒店实施服务外包策略探析

张颖

(山东青年政治学院 旅游系, 济南 250014)

摘要:面对日益激烈的市场竞争,我国经济型酒店迫切需要稳固在市场中的地位,服务外包则是经济型酒店提高竞争力的有效途径。于是,在分析经济型酒店服务外包的作用和风险的基础上,提出了规避外包风险的策略。

关键词:经济型酒店;服务外包;风险

中图分类号:F590.6

文献标识码:A

文章编号:1007-7111(2011)03-0044-02

服务外包,最早出现在美国学者 Gary-Hamel 和 Praharad 所著的《企业的核心竞争力》一文中,是指企业整合利用外部最优秀的专业化资源,从而达到降低成本、降低风险、提高效率、充分发挥企业本身核心竞争力和增强企业对外部环境迅速反应能力的一种管理模式^[1]。美国管理学家詹姆斯·奎因指出:“在过去,资源外取被认为是企业的一种劣势,但是现在,资源外取可能是智慧型企业运作的关键。”^[2]经济型酒店房价低廉,却能提供较高档次的服务,其特点决定了必需业务精简,集中精力做核心业务才能提高竞争力。因此,经济型酒店通过委托一代理的形式将一些业务外包给专业服务公司,可以更有效地专注于自己的专长领域,以更好的质量满足顾客的需求。

一、服务外包在经济型酒店经营中的作用

(一) 专注于核心能力

面对日益激烈的竞争市场,经济型酒店想在每个业务领域都获得竞争优势越来越难。对于经济型酒店来说,预订、前台接待以及客房服务为其核心业务,其他的诸如早餐、洗衣等则可以外包。将这些不影响核心竞争力的非核心业务外包出去,酒店可以有更多的精力关注其核心业务,增强酒店的核心竞争力。

(二) 提高服务的附加值

经济型酒店的定位决定了其业务的精简,如果通过服务外包获得更加专业化、有效率的服务,那就意味着顾客在价格不变的情况下获得更高的购买价值。有的酒店采用战略联盟的外包方式,将早餐外包给餐饮企业,酒店按人数付给餐饮企业早餐费,这样既方便了客人,较好地满足了客人的餐饮需求,又有效避免了自办餐饮在管理、经

营上的劣势,实为两全其美之举。

(三) 有利于降低酒店经营成本

经济型酒店服务外包的最直接利益就是降低经营成本,获得成本优势。外包服务供应商往往在其经营领域有着比酒店更专业、更低廉的服务技术和能力。将酒店的业务外包可以降低经营成本。例如,酒店将布草清洗的业务委托专业公司,将能减少设备投资和维修以及人员管理的费用,降低酒店的经营成本。

(四) 精简组织机构

经济型酒店将某些功能或业务外包之后,相应的部门将会精简,人员也有所裁减,且有些部门甚至还会被撤除。这样组织规模将减小,组织结构更趋于扁平化。这不仅降低了酒店在人力资源管理方面的成本,而且使酒店更加灵活,从而大大提高酒店的运作效率以及酒店对市场环境变化与顾客需求变化的反应速度。

二、服务外包业务的风险

(一) 服务质量控制

由于我国外包服务市场成熟度较低,缺乏服务质量较高的专业服务公司,因此经济型酒店服务外包面临的最大风险是服务质量的控制。外包服务质量的好坏直接影响到酒店的品牌形象,一旦外包服务发生质量问题,酒店在顾客心目中的地位将会降低。而酒店对外包业务服务质量的控制又是间接的,服务外包之后,对服务质量的管理缺少主动性,有时候很难对服务质量及时跟踪。一旦出现服务质量问题,酒店在纠纷中的角色往往也十分被动。例如,送洗的衣服不干净,顾客首先会想到酒店的服务质量问题,而不会理会酒店和服务供应商之间的关系,因此,服务质量是经济型酒店服务外包可能承担的风险之一。

(二) 隐性成本的出现

节约成本是经济型酒店选择服务外包的主要驱动因素,但是服务外包往往存在着很多容易被忽视的隐性成本。首先,在外包选择过程中,企业需要花费大量的成本在服务供应商的选择、信息搜集、合同谈判等活动上,同时还要承担不确定的风险。其次,业务外包之后,也存在着对服务供应商管理的成本以及处理不可预见的各种纠纷的成本。因此,经济型酒店在选择外包时应该充分估量各种隐性成本,以达到节约成本的目的。

(三) 信息不对称的风险

经济型酒店将业务外包之后,需要与服务公司建立一种长期的合作伙伴关系,并且要建立在双方互利的目标和共同的信念之上。两个企业的关系虽然是通过严格的法律契约实现的,但这种契约关系又很脆弱。由于酒店与服务供应商之间信息不对称,外包服务公司比酒店更了解自己的资信、真实的技术实力、人员状况以及在服务过程中出现的各种问题,所以服务供应商出于自身利益的需要,可能向酒店提供不充分或不真实的信息,导致酒店不了解实际情况,利益受到损失。

三、经济型酒店服务外包业务的风险规避

(一) 谨慎选择服务供应商

由于服务外包存在具有潜在的风险,所以经济型酒店应该谨慎的选择服务供应商。好的合作伙伴可以为客人提供比经济型酒店自身更优质的服务,从而提高酒店的竞争力。酒店应建立一个专门的评审小组并结合各部门管理人员的意见,准确地识别合作伙伴的信息,将经营能力、信用水平等方面的资质作为考察评定的内容,寻找与酒店的品牌、档次、组织文化等相匹配且市场信誉高、经验丰富的外包服务供应商,最终建立长期的合作伙伴关系。

(二) 签订完善的外包合同

经济型酒店与外包服务供应商之间是委托代理的关系,外包合同在外包关系存续期内起着双方行事的基本依据和准则的作用。在酒店与供应商双方达成外包的意向

之后,就要签署约束合作双方行为及规定外包发生期间发包方和受包方的各项责权利的外包合同^[3]。签订合同前,酒店还应当充分考虑可能发生的变化和处理问题的程序,例如设施设备的使用与维护、资源共享等,必须在合同条款中逐一落实,这样,才能保证服务外包顺利的进行。

(三) 合理选择外包业务及模式

经济型酒店实施外包的经营策略时,应站在酒店长期发展战略的高度,合理选择外包的业务。通过对酒店各种能力的分析,确定出自己的弱势业务,并比较供应商的服务水平及价格,当外包获取的综合利益大于自己经营的利益时,才进行外包。此外,饭店在实行服务外包时,可以选用多种方案或模式,既可以与服务供应商建立灵活的短期合同关系,也可以建立稳固的长期合同关系;既可以将业务外包给同一个供应商,也可以选择多个供应商。目前最受欢迎的外包模式是和与自己已经有一定关系的提供商(尤其是可信赖的提供商)建立单一合同关系,有利于双方的沟通合作。

(四) 加强外包业务管理

酒店将业务外包后,酒店、服务供应商与宾客之间的关系复杂程度远远大于外包前酒店与宾客的关系。服务外包之后,酒店需要对外包过程进行动态管理。服务外包的目的不仅要节约成本,而且要为顾客提供更优质的服务。因此,酒店要积极与外包供应商沟通,不仅使得供应商充分了解酒店的需求,而且促使酒店与供应商之间经验、知识等的扩散,从而达到长期提高服务质量的目的。

参考文献:

- [1] 罗杰,李沐纯.经济型连锁酒店的瘦身之道[J].加盟与连锁,2006(6):38-39.
- [2] 曲波.浅析现代酒店业外包管理的有效运用[J].陕西师范大学学报:哲学社会科学版,2006(35):123.
- [3] 孙静.我国经济型酒店外包业务的功效及管理策略[J].商业研究,2006(6):185-187.

(责任编辑 张佑法)

(上接第30页)

- [5] [美]文森特·R·约翰逊.美国侵权法[M].赵秀文,译.北京:中国人民大学出版社,2004:63.
- [6] 于敏.日本侵权行为法[M].北京:法律出版社,1998:348-349.
- [7] 杨立新,杨彪.侵权法中的可救济损害理论[J].政治与法律,2007(6).
- [8] 王明成.商誉本质:优势交易机会和交易条件论[J].西南民族大学学报:社会科学版,2009(6).

- [9] 王利明,杨立新.人格权与新闻侵权[M].北京:中国方正出版社,1995:578.
- [10] 张晋.2005年《商业周刊》全球顶级品牌100强(1-50名)[EB/OL].http://economy.enorth.com.cn/system/2005/08/03/001084382.shtml.
- [11] 姚洪军.知识产权诉讼中被告胜诉时应获得律师费赔偿[J].电子知识产权,2008(10).

(责任编辑 张佑法)