

## بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری فعالیت‌های هتل‌ها با استفاده از ویژگی‌های دارایی‌های خاص در تئوری هزینه تراکنش (TCE)

دکتر عباس احمدی\*  
عباداله بانسی\*\*  
رحیم محترم قلاتی\*\*\*

### چکیده

در زمینه عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری برای برون سپاری فعالیت‌ها در صنعت هتلداری مطالعات کمی صورت پذیرفته است. از این رو تحقیق جاری با تأکید بر تئوری هزینه تراکنش تلاش کرده است به شناسایی و درک عواملی بپردازد که در تصمیم‌گیری مدیران هتل‌ها در برون سپاری فعالیت‌های هتلداری نقش دارند. از این رو از میان سه بعد مطرح شده در تئوری هزینه تراکنش یعنی عدم قطعیت، تناوب و دارایی‌های خاص، ویژگی‌های دارایی‌های خاص به عنوان نقطه تمرکز انتخاب گردیده و با استفاده از شش نوع دارایی مطرح شده توسط ویلیامسون به بررسی

\* دکترای مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تهران و دکترای اقتصاد از دانشگاه MAUP abbasahmadi@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) e.baneshi@st.atu.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران

اهمیت هر کدام از آنها در اتخاذ چنین تصمیمی پرداخته شده است. لذا شش فرضیه تدوین شده است که رابطه هر یک از انواع دارایی‌های خاص را با برون سپاری فعالیت‌ها آزمون می‌کند. در این تحقیق از روش پیمایش استفاده شده است و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته و نیز استفاده از همبستگی دو متغیره اسپیرمن، رابطه معنادار میان متغیرها مورد بررسی واقع شده است. در نتیجه انجام تحقیق چهار فرضیه تأیید و دو فرضیه رد شدند. مطابق نتایج به دست آمده دارایی‌های خاص زمانی و دارایی‌های خاص فیزیکی رابطه مثبت و معناداری با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری نداشته و هتل‌ها بیشتر مایلند که خود آن فعالیت‌ها را بر عهده بگیرند. وجود چهار نوع دیگر دارایی‌ها می‌تواند سبب شود که مدیران هتل‌ها تمایل بیشتری به برون سپاری فعالیت‌های خود داشته باشند. محققان در پایان به لزوم بررسی در حجم نمونه بزرگتر و با در نظر گرفتن دو ویژگی دیگر تئوری هزینه تراکنش و نیز با توجه به متغیرهای دیگر تأثیرگذار در تحقیقات آتی اشاره کرده‌اند. **کلیدواژه‌ها:** تئوری صرفه ناشی از هزینه تراکنش (TCE)، برون سپاری، صنعت هتلداری، دارایی‌های خاص

## مقدمه

بحث برون سپاری فعالیت‌ها از جمله مسائل چالش برانگیز در سطح مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری است. تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام فعالیت‌ها و خدمات باید به شرکتها و پیمانکارهای خارج از سازمان واگذار شود و کدام فعالیت‌ها باید توسط خود سازمان انجام پذیرند یک تصمیم راهبردی است که مسیر شرکت را تعیین می‌کند. از این رو اندیشمندانی در علم مدیریت توجه خود را به آنچه که سبب تصمیم برون سپاری یا انجام فعالیتی در درون بنگاه تجاری می‌شود معطوف کردند. از جمله نخستین این اندیشمندان کواس بوده است که این پرسش را مطرح کرد که دلیل پیدایش سازمان‌ها چیست و چرا بیشتر فعالیت‌های سازمان‌ها در درون آنها انجام می‌شود تا در میان آنها؟ سپس هزینه تراکنش را به عنوان رویکردی برای پاسخ به این پرسش مطرح کرد. هزینه تراکنش بر این باور مبتنی است که

تصمیم برون سپاری تحت تأثیر ویژگی‌های مربوط به کارایی مدیریت قرار دارد. این ویژگی‌ها تعیین می‌کنند که کار درون سازمان انجام شوند<sup>۱</sup> یا به خارج از آن واگذار شوند<sup>۲</sup> (اسپینو رودریگوئز و همکاران، ۲۰۰۸). کواس ابراز کرد که هر فعالیت تجاری هزینه‌ای دارد. اگر به بیرون از سازمان سپرده شود هزینه‌هایی برای اطمینان از صحت انجام تعهد از قبیل هزینه‌های وکیل و مشاور و کنترل کیفیت باید پرداخته شود و اگر در درون سازمان انجام پذیرد هزینه‌های متعدد اداره سازمان و صرف وقت صورت می‌پذیرد. او سپس مطرح ساخت که اگر هزینه سپردن فعالیت به بیرون از سازمان کمتر از انجام آن در درون سازمان باشد آن فعالیت برون سپاری می‌شود. او این هزینه را هزینه معامله یا هزینه تراکنش<sup>۳</sup> نام‌گذاری کرد و آن را منطق برون سپاری فعالیت‌های سازمانی دانست (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷).

پس از مطرح شدن این مفهوم اندیشمندان دیگری به بررسی عوامل دخیل در ایجاد هزینه تراکنش پرداختند. در میان ویژگی‌های متفاوتی که ذکر شد، سه ویژگی حیاتی برای هزینه تراکنش‌ها ذکر گردید که عبارت‌اند از وجود دارایی‌های خاص، عدم قطعیت و تکرار فعالیت. در میان این سه ویژگی ویلیامسون (۱۹۹۶) تمرکز خود را بر وجود دارایی‌های خاص قرار می‌دهد و معتقد است وجود این دارایی‌ها از جمله عواملی است که در تصمیم‌گیری شرکت در برون سپاری فعالیت‌ها تأثیرگذار است. دارایی‌های خاص به سرمایه‌گذاری‌های انسانی یا فیزیکی در دارایی‌هایی اطلاق می‌شود که فقط برای انجام یک فعالیت یا قرارداد تجاری استفاده می‌شوند. ویلیامسون بر این باور است که هر چه خاص بودن دارایی‌ها بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که یک تراکنش در درون سازمان مدیریت شود و برون سپاری نگردد.

### بیان مسئله و اهمیت موضوع

صنعت هتلداری از جمله عوامل زیربنایی اقتصاد است که بر صنعت گردشگری

1- Insourcing

2- Outsourcing

3- Transaction Cost Economics (TCE)

تأثیر مستقیم می‌گذارد. کارایی هتل‌ها و استفاده آنها از رویکردهای نوین برای اداره فعالیت‌ها با بیشترین کارایی و حداقل هزینه تأثیر مستقیمی در ارائه خدمات مناسب به مهمانان و در نتیجه کمک به رونق صنعت گردشگری دارد. یکی از رویکردهایی که در مدیریت بهینه صنعت هتلداری بسیار تأثیرگذار است برون‌سپاری فعالیت‌هایی است که با وجود اهمیت و رواج عملی آن در صنعت هتلداری، مطالعات کم‌شماری در زمینه آن صورت پذیرفته است و از این رو سوق یافتن فعالیت‌های علمی و پژوهشی به سمت شناسایی عوامل مؤثر در برون‌سپاری فعالیت‌های هتلداری کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. این تحقیق با توجه به اهمیت شناسایی چنین عواملی، توجه خود را به بررسی یکی از سه ویژگی مهم مطرح شده در برون‌سپاری یعنی دارایی‌های خاص معطوف کرده است. از این رو مسئله این تحقیق به این شکل بیان می‌شود که «تأثیرگذاری دارایی‌های خاص در برون‌سپاری فعالیت‌ها در صنعت هتلداری چگونه است؟»

## مروری بر ادبیات موضوع

لوهیتا و همکاران (۱۹۹۴) دارایی‌های خاص را دارایی‌های ملموس یا ناملموسی تعریف کرده‌اند که در چارچوب یک رابطه تجاری مشخص ارزش می‌یابد و در خارج از آن ارزش کمی دارد. میلگرام و رابرتز (۱۹۹۲) معتقدند از آنجا که سرمایه‌گذاری عمده‌ای در دارایی‌های خاص انجام می‌پذیرد، طرفین خود را به شکلی سازماندهی می‌کنند که از آن سرمایه‌گذاری‌ها محافظت شود. در شرایطی که یک دارایی به شدت به یک رابطه خاص تجاری مختص شده است، ارزش آن به ادامه آن رابطه تجاری وابسته است زیرا این دارایی کاربرد جایگزین دیگری ندارد یا ارزش آن در شرایط دیگر محدود است. پالای (۱۹۸۴) یادآور می‌شود: «هر چه یک سرمایه‌گذاری خاص‌تر باشد، ارزش آن برای استفاده‌های دیگر کاهش می‌یابد. این امر سبب ایجاد ریسک در رفتار فرصت‌طلبانه در زمینه عملکرد و چانه‌زنی در قرارداد می‌شود». ویلیامسون (۱۹۸۵) دارایی‌های خاص را در شش گروه طبقه‌بندی می‌کند: انسانی، فیزیکی، مکانی، تخصیص منابع، سرمایه معنوی (برند) و خاص

بودن زمانی دارایی‌ها.

### دارایی خاص انسانی

لوهیتا و همکاران (۱۹۹۴) بر این باورند که دارایی خاص انسانی بعدی است که بیشترین توجه را چه از بعد نظری و چه از بعد تجربی به خود معطوف داشته است. دارایی خاص انسانی هرگونه دانش یا مهارت منحصر به فردی را در بر می‌گیرد که یک کارمند سازمان در طول آموزش فرا می‌گیرد و نیز هر نوع فوت و فن تخصصی یا تجربه خاص که در رابطه یک کارمند / کارفرما ارائه می‌شود. مثلاً دانش یا مهارتی که فقط برای یک شرایط خاص در یک سازمان خاص به کار می‌آید و کمتر در موقعیتهای شغلی دیگر استفاده می‌شود. دیگان (۱۹۹۷) بر اساس همین بعد دریافت که این ویژگی بر میزان دستمزد و نیز شرایط استخدام اثر می‌گذارد، زیرا هم جایگزینی فرد دشوار است و هم برای فرد یافتن شغل دیگر به سادگی میسر نیست. ویدنر و سلتنو (۱۹۹۹) نیز در تحقیقی که در زمینه برون سپاری حسابرسی داخلی انجام دادند، بر داراییهای خاص انسانی تأکید کردند.

### دارایی‌های خاص فیزیکی

این بعد به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های فیزیکی اشاره دارد که در زمینه یک رابطه تجاری خاص استفاده دارند. برای مثال میلگرام و رابرتز (۱۹۹۲) به سرمایه‌گذاری در یک دستگاه سازنده بال هواپیما در شرکت بویینگ اشاره می‌کنند. این بالها مختص یک مدل خاص هواپیمای بویینگ هستند و از این رو ارزش این سرمایه‌گذاری به همین مدل خاص محدود است، یا در شرایطی که یک دارایی هتل برای نمایی قوسی شکل خاص هتل طراحی شده است و استفاده از آن در نمای هتل‌های دیگر امکان‌پذیر نیست.

### دارایی‌های خاص مکانی

این بعد به سرمایه‌گذاری انجام گرفته در مکانی دلالت می‌کند که در مجاورت

خریدار یا فروشنده قرار دارد. در بسیاری مواقع چنین سرمایه‌گذاری برای تسهیل روابط تجاری با یکی از طرفین قرارداد صورت می‌پذیرد. مثلاً در صنعت خودروسازی، تولیدکنندگان قطعات، کارخانه‌های خود را در نزدیکی کارخانه‌های سازنده خودرو تأسیس می‌کنند تا حمل و نقل قطعات میان دو کارخانه تسهیل شود. باید توجه داشت در بعد دارایی‌های خاص مکانی اگرچه دارایی مورد نظر می‌تواند نیازهای فنی روابط تجاری بالقوه دیگری را هم پاسخ دهد اما مکان خاص آن دارایی‌ها است که سبب ایجاد خاص بودن مکانی می‌شود. در حقیقت اگر دارایی خاصی برای استفاده در قرارداد تجاری دیگری در نظر گرفته شود و هزینه مکان‌یابی مجدد آن بالا باشد در این حالت ویژگی دارایی خاص مکانی بودن، خود را می‌نمایاند. در زمینه مدیریت هتل دارایی خاص مکانی می‌تواند با توجه به تجهیزاتی همچون امکانات لباسشویی و رستوران‌های خاص خود را نشان دهد. اگر این امکانات با سرمایه‌گذاری یک پیمانکار ایجاد شده باشند، در این حالت مدیریت هتل با علم به اینکه این امکانات دارایی خاص هستند و جز در زمینه هتل کاربرد دیگری برای پیمانکار ندارند، امکان چانه زنی بالایی خواهد داشت.

### دارایی‌های خاص زمانی

این بعد اشاره به سرمایه‌گذاری‌هایی دارد که زمان‌بندی و هماهنگی فعالیت‌ها در آن حیاتی است. ماستن و همکاران (۱۹۹۱) و لوهیتا (۱۹۹۴) کشتی‌سازی را به مثابه نمونه‌ای برای توضیح خاص بودن زمانی مناسب تشخیص داده‌اند. اگر همه فعالیت‌های ضروری برای تکمیل یک کشتی هماهنگ شده باشند، عدم تحویل یک قطعه در زمان مناسب می‌تواند سبب تأخیر و ایجاد هزینه برای تولیدکننده شود. اگرچه ممکن است یک عرضه‌کننده جانشین برای آن قطعه خاص وجود داشته باشد، با این حال اگر تهیه قطعه جایگزین هم سبب تأخیر در تولید کشتی شود، خاص بودن زمانی وجود خواهد داشت. در چنین حالتی کشتی‌ساز با احتمال «توقف استراتژیک» مواجه خواهد بود. ماستن و همکاران (۱۹۹۱) اشاره می‌کنند که حتی اگر مهارت‌ها و دارایی‌های لازم برای انجام یک فعالیت خیلی معمولی باشند اما

دشواری شناسایی و آماده‌سازی یک عرضه‌کننده جایگزین مسئله اساسی در توقف استراتژیک است. برای هتل‌ها خاص بودن زمانی در بخش‌هایی همچون خدمات لباسشویی، نظافت یا غذاهای آماده، نمود می‌یابد.

### دارایی‌های خاص تخصیص یافته

این بعد برخلاف دارایی‌های تخصصی با دارایی‌های عمومی در ارتباط است که برای یک رابطه تجاری بلندمدت خریداری شده‌اند. اگر این رابطه به هم بخورد ظرفیت اضافی ایجاد می‌شود. برای مثال یک هتل ممکن است تسهیلات خود را با این فرض افزایش دهد که می‌تواند میزبان کنفرانس‌های متعدد باشد.

### سرمایه معنوی (برند)

این بعد را می‌توان با میزان شهرت هتل یکسان دانست (لوهیتا، ۱۹۹۴). در شرایطی که فعالیت‌های یک طرف قرارداد منجر به لطمه خوردن به شهرت و برند طرف دیگر شود، قرارداد می‌تواند دچار مشکل شود. به این دلیل تئوری هزینه تراکنش اشاره می‌کند که اگر فعالیتی به شکلی باشد که اقدامات پیمانکار باعث لطمه به شهرت هتل شود، چنین فعالیتی به احتمال زیاد برون سپاری نخواهد شد.

### پیشینه تحقیقات انجام گرفته

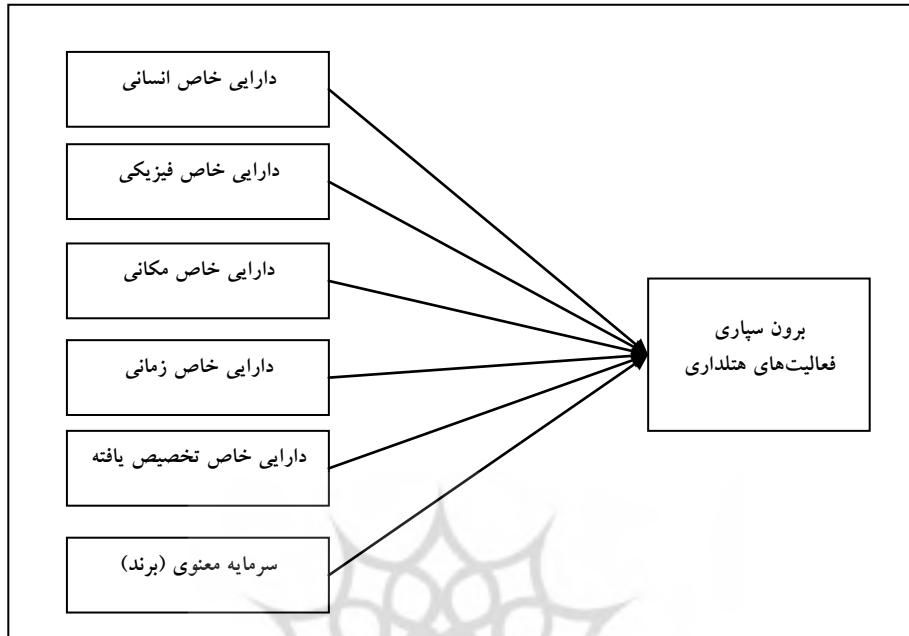
تلاش زیادی برای یافتن تحقیقات در این زمینه چه به صورت کتابخانه‌ای و چه به صورت جستجو در منابع اینترنتی صورت پذیرفت که نتایج نشان داد که تحقیقات کمی در این زمینه صورت گرفته است. مونته‌ورده و تیز (۱۹۸۲) در مطالعه‌ای که در کارخانه‌های تولیدی انجام دادند اعلام داشتند که یکپارچگی عمودی هنگامی روی می‌دهد که فرایندهای تولید نیازمند مهارت تخصصی یا دارایی‌های بسیار خاص فیزیکی باشد. دیگان (۱۹۹۷) مطالعه‌ای برای بررسی رابطه میان تخصص یک مدیر (دارایی خاص انسانی) و چگونگی درآمد او انجام داد. تمام فرضیه‌هایی که درباره هزینه تراکنش مطرح کرده بود به جز یک مورد تأیید شدند. ویدنر و سلنو (۱۹۹۹)

عوامل تأثیرگذار بر برون سپاری فعالیت‌های حسابرسی در ارتباط با تئوری هزینه تراکنش را ارزیابی کردند. در این تحقیق، مهمترین عامل تبیین‌گر برون سپاری حسابرسی فعالیت‌های داخلی، خاص بودن دارایی‌ها بود. نیکرسون و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند که هزینه تراکنش در ترکیب با استراتژی می‌تواند برون سپاری خدمات پستی و پیک بسته‌های کوچک در ژاپن را توجیه کند. در این زمینه دارایی‌های خاص زمانی و فیزیکی مهمترین جنبه‌های هزینه تراکنش ارزیابی شدند. لامینماکی (۲۰۰۵) در تحقیقی که اختصاصاً در زمینه موضوع دارایی‌های خاص انجام داده است با مدیران هتل‌های استرالیایی در زمینه عوامل مؤثر در برون سپاری فعالیت‌ها مصاحبه و تلاش کرده است نقش دارایی‌های خاص را در برون سپاری بررسی کند. در نتیجه این تحقیق او دارایی‌های خاص فیزیکی را دارای کمترین اهمیت و دارایی‌های خاص زمانی و برند را مهمترین عوامل تأثیرگذار در برون سپاری فعالیت‌ها در هتل‌های این کشور معرفی کرد.

### فرضیه‌ها و چارچوب تحقیق

براساس بیان مسئله و شرح ادبیات موضوع چارچوب تحقیق به شرح شکل یک ترسیم می‌شود. در این چارچوب متغیر وابسته برون سپاری فعالیت‌های هتلداری است و شش نوع دارایی خاص متغیرهای مستقل را تشکیل می‌دهند.





شکل ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق نیز به شرح زیر بیان می‌شوند:

- فرضیه ۱: میان خاص بودن انسانی دارایی‌ها با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: میان خاص بودن فیزیکی دارایی‌ها با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: میان خاص بودن مکانی دارایی‌ها با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: میان خاص بودن زمانی دارایی‌ها با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۵: میان دارایی‌های خاص تخصیص یافته با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۶: میان سرمایه معنوی با برون سپاری فعالیت‌های هتلداری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

در تحقیقات مشابه روش‌های پرسشنامه (پی چون و سلطانی، ۲۰۰۷) و مصاحبه (لومینمالکی، ۲۰۰۵) مورد استفاده قرار گرفته است. با این حال نظر به اینکه محققان بر این باورند که پرسشنامه ممکن است با بی‌دقتی پر شود و به دلیل حجم کم نمونه تعداد زیاد پرسشنامه‌های بی‌دقت ممکن است بر روایی تحقیق اثر بگذارد، از این رو تصمیم بر استفاده از هر دو شیوه به عنوان مکمل گرفته شد. ابتدا پرسشنامه‌ای شامل ۳۷ پرسش طراحی شد که هر یک از ابعاد دارایی‌های خاص طی ۵ پرسش مورد سنجش قرار گرفتند و هفت مورد نیز اطلاعات جمعیت شناختی را مورد سنجش قرار می‌داد. روایی این پرسشنامه از طریق روایی صوری و روایی محتوا تأیید شد. برای سنجش پایایی آن نیز ضریب آلفای کرونباخ آن سنجیده شد که عدد ۰/۸۲ به دست آمد که نشانه پایایی قابل قبول پرسشنامه است. پس از تکمیل پرسشنامه، همان پرسش‌ها به شیوه‌ای بازتر مورد سنجش قرار گرفتند تا از صحت پاسخ‌ها اطمینان حاصل شود. اگرچه پرسش‌های مصاحبه از پیش تعیین شده بودند اما رویکرد منعطفی در مصاحبه‌ها در پیش گرفته شد و از این رو مصاحبه نیمه ساخت یافته به عنوان روش جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت و از مصاحبه شونده درخواست شد که علاوه بر پاسخ به پرسش‌ها آزادانه نیز درباره برون‌سپاری صحبت کند. مصاحبه‌ها از نیم ساعت تا یک ساعت و نیم طول کشیدند.

جدول ۱. محور پرسش‌های پرسشنامه و مصاحبه پژوهشگر

ردیف	پرسش	مصاحبه
۱	دارایی‌های خاص انسانی (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز به همراه پرسش خاص درباره میزان خاص بودن دارایی‌های انسانی و کمیابی آنها و تأثیر بر فعالیت‌های مشخص هتل
۲	دارایی‌های خاص فیزیکی (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز
۳	دارایی‌های خاص مکانی (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز
۴	دارایی‌های خاص زمانی (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز به همراه پرسش مشخص درباره تعداد فعالیت‌ها خاص زمانی و میزان برون سپاری و کنترل هر یک
۵	دارایی‌های تخصیص یافته (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز
۶	سرمایه معنوی (برند) (۵ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	پرسش‌های باز
۷	اطلاعات جمعیت شناختی (۷ پرسش) و تأثیر آنها در برون سپاری	همراه با پرسش درباره تاریخچه اداره فعالیت‌های هتل

نزدیکی جغرافیایی هتل‌های منتخب سبب افزایش روایی داده‌های جمع‌آوری شده می‌شود (لامینماکی، ۲۰۰۵). از این رو در انتخاب حجم نمونه، هتل‌های مستقر در محدود مرکزی شهر تهران انتخاب شدند تا انجام مصاحبه و تعامل با مدیران آنها ساده‌تر شود. علاوه بر این، چنین هتل‌هایی به دلیل واقع بودن در محدوده مرکزی شهر پذیرای مشتریان بیشتری هستند و از این رو احتمال دارد که مدیران آنها درک بهتر و تجربه بیشتری در اداره امور هتل داشته باشند.

با استفاده از آمار هتل‌های شهر تهران، تعداد ۶۸ هتل در محدوده تهران بزرگ شناسایی شدند. برخلاف تلاش‌های مکرر پژوهشگران برای تعامل با مدیران ارشد این هتل‌ها تنها ۲۷ هتل موافقت خود را اعلام نمودند که از میان آنها نیز ۱۱ هتل در هنگام اجرای تحقیق به نوعی از همکاری صرف نظر کردند و از این رو حجم نمونه تحقیق به مدیران ۱۶ هتل کاهش یافت. از این رو نمونه آماری حدوداً ۲۳ درصد از

جامعه آماری ما را تشکیل می‌دهد.

برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل همبستگی دو متغیره استفاده شد که به تفاوت میان گروه‌ها می‌پردازد و به دنبال یافتن پیوستگی، همبستگی یا رابطه میان نمرات حاصل از دو متغیر مورد بررسی است. برای به دست آوردن یافته‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. تحلیل یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نگارش ۱۵ به دست آمد.

### یافته‌ها

در جدول شماره ۲، تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. مطابق این جدول فرضیه‌های ۲ و ۴ تأیید نشده‌اند ولی فرضیه‌های ۱، ۳، ۵ و ۶ تأیید شدند.

جدول ۱. تحلیل همبستگی متغیرها و آزمون فرضیه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معنا داری
دارایی‌های خاص انسانی	برون سپاری فعالیت‌ها	.۵۴۵	*./۰.۲۹
دارایی‌های خاص فیزیکی	برون سپاری فعالیت‌ها	.۲۸۸	*./۰.۲۷۹
دارایی‌های خاص مکانی	برون سپاری فعالیت‌ها	.۷۲۷	**./۰.۰۱
دارایی‌های خاص زمانی	برون سپاری فعالیت‌ها	.۱۶۰	*./۰.۵۵۳
دارایی‌های تخصیص یافته	برون سپاری فعالیت‌ها	.۵۳۸	*./۰.۳۱
سرمایه معنوی (برند)	برون سپاری فعالیت‌ها	.۷۹۵	**./۰.۰۰۱

• سطح معنا داری ۰,۰۱ و \*\* سطح معنا داری ۰,۰۵ را نشان می‌دهد

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نیز به شرح زیر بیان می‌شوند:

### دارایی‌های خاص انسانی

مصاحبه با مدیران هتل‌ها بیشترین تأکید را بر دو حوزه بازاریابی و فناوری اطلاعات به عنوان حوزه‌های حساس به خاص بودن دارایی‌های انسانی داشت. همانطور که در بخش ادبیات تحقیق بیان شد، طراحی راهبردهای بازاریابی یک

دارایی خاص انسانی است و نیازمند دانش تخصصی و تجربه خاص در یک سازمان و هتل است. بیشتر مصاحبه شونده‌گان نیز بر این باور بودند که برون سپاری چنین فعالیتی صحیح نیست و از آنجا که نیازمند داشتن شناخت قوی نسبت به هتل و خواست مالکان و سهامداران و مسائل جانبی آن است باید به وسیله اعضای هتل انجام پذیرد و نباید آن را به خارج از هتل سپرد. با این حال مدیر یکی از هتل‌ها برخلاف این عمل کرد و طراحی راهبردهای بازاریابی خود را به مشاوران بازاریابی واگذار کرده است. توجه این مدیر این بود که مشاور بازاریابی یک فرد متخصص است و پس از کسب شناخت کافی می‌تواند بهتر از اعضای هتل راهبرد بازاریابی تدوین کند. این مدیر به اهمیت تهیه یک قرارداد دقیق و موشکافانه در موفقیت این برون سپاری تأکید کرد.

علاوه بر این یکی دیگر از مدیران، درباره نیاز به برون سپاری فعالیت‌های فناوری اطلاعات نکاتی بیان کرد. او معتقد به آموزش کارکنان هتل در زمینه نظام‌های اطلاعاتی است و معتقد است که بیشتر این آموزش‌ها بر اساس نیازمندیهای هتل انجام می‌پذیرد. اگرچه کارکنان این حوزه حقوقهای بیشتری می‌گیرند، اما خروج آنها از هتل و جذب سازمان‌های دیگر شدن نیز یک مسئله مشکل‌زا است. با وجود اینکه هتل امکان برون سپاری این بخش را چندین بار بررسی کرد، این فعالیت در درون خود هتل باقی ماند و برون سپاری نشد.

### دارایی‌های خاص فیزیکی

هیچ کدام از مصاحبه‌شونده‌گان وجود دارایی‌های خاص فیزیکی را عامل مهمی در برون سپاری فعالیت‌ها تشخیص ندادند و حتی وجود چنین دارایی‌هایی را دلیلی برای عدم برونسپاری فعالیت‌ها گوشزد نمودند. مدیران پنج هتل بر این باور بودند که در صورتی که دارایی خاص فیزیکی برون سپاری شود، شرکت پیمانکار با علم به اینکه تخصص مورد نیاز به راحتی قابل جایگزینی نیست قدرت چانه زنی بالایی می‌یابد و جایگزین نمودن آن برای مدیران بسیار دشوار خواهد شد. از سوی دیگر برای هتل نیز عدم برون سپاری اینگونه دارایی‌ها به منزله تخصص یافتن در اداره آن

دارایی‌هاست و سبب می‌شود که با هزینه کمتری و تخصص بیشتری به اداره آن دارایی‌ها اقدام شود.

### دارایی‌های خاص مکانی

یک دارایی هنگامی به عنوان دارایی خاص مکانی محسوب می‌شود که هزینه جابجایی مکانی آن دارایی بالا باشد. این واژه برای پاسخ‌دهندگان به صراحت شرح داده شد تا از برداشت اشتباه جلوگیری شود. پاسخ‌دهندگان اگرچه با این واژه آشنایی نداشتند اما با اشاره به مفهوم، آن را سازوکاری برای اطمینان‌بخشی به تعهدات پیمانکار بیان کردند.

خاص بودن مکانی بیشترین ارتباط خود را با رستورانها و فروشگاه‌های داخل هتل‌ها نشان داد. معمولاً هتل‌ها مدیریت فروشگاه‌های خود را برون سپاری می‌کنند و صرفاً به قرارداد بسنده نمی‌کنند، بلکه پیمانکار را به پرداخت هزینه‌هایی برای تعمیر و تزئین یا بازسازی فروشگاه‌ها ملزم می‌سازند. چنین امری به نوعی اطمینان می‌بخشد که پیمانکار به دلیل انجام هزینه‌های گزاف به رابطه تجاری خود متعهد می‌ماند زیرا این هزینه‌ها وابسته به مکان خاص فروشگاه است و نمی‌توان آنها را به جای دیگر منتقل کرد. علاوه بر اینکه چنین امری حالت تضمین کیفیت دارد، سبب ارائه خدمات با کیفیت‌تر نیز می‌شود که در مجموع به بهبود کیفیت هتل منجر می‌شود. علاوه بر این در صورتی که پیمانکار در اداره فروشگاه ناموفق باشد، هزینه‌های تحمیل شده به هتل به حداقل کاهش می‌یابد. همین حالت در مورد رستورانها نیز صدق می‌کند و با ملزم ساختن پیمانکار به پرداخت هزینه‌هایی برای تعمیر و بازسازی رستوران به نوعی از دارایی‌های خاص مکانی برای برون سپاری استفاده می‌شود..

به نظر می‌رسد که خاص بودن مکانی موضوع مهمی برای هتل‌هاست. برخلاف بیشتر کسب و کارها که محصول در محلی متفاوت از محل تولید آن به فروش می‌رسد و معمولاً خریدار محصول یا خدمت با تولیدکننده چندان ارتباطی ندارد، در هتل‌ها تعامل و ارتباط با مشتری در مکان خود ارائه‌دهنده خدمات یعنی هتل شکل

می‌گیرد. چنین امری اهمیت فعالیت‌های پیمانکار را برجسته‌تر می‌کند. به نظر می‌رسد استفاده از ویژگی خاص بودن مکانی در هتل‌ها به شکل وسیعی استفاده می‌شود و ابزاری برای اطمینان از انجام تعهدات توسط پیمانکاران تلقی می‌شود. نیاز به وجود چنین اطمینان‌هایی از این رو بیشتر اهمیت دارد که علاوه بر زیان‌های مالی ناشی از انجام تعهدات، اگر این خدمات به شکلی نامطلوب انجام پذیرند وجهه هتل نیز لطمه می‌بیند که این امر در بند مربوط به دارایی معنوی (برند) بیشتر بررسی قرار خواهد گرفت.

### دارایی‌های خاص زمانی

نمونه‌های خاص بودن زمانی دارایی‌ها در هتل‌ها در سه بخش خدمات خشکشویی، پذیرایی و نظافت برشمرده شد. نگرش غالب مدیران این بود که برون سپاری خدمات خاص زمانی در یک هتل بسیار مخاطره‌آمیز است. نمونه چنین خدماتی را می‌توان در خدمات خشکشویی دانست که باید لباس‌ها سر موعد تحویل داده شوند، زیرا فرد برای پوشیدن آنها در زمان مشخص برنامه ریزی کرده است و تأخیر در آن را نمی‌پذیرد. مدیر مالی یکی از هتل‌ها اشاره به یکی از اتفاق‌ها کرد که در آن خشکشویی مورد قرارداد لباس‌ها را اشتباهاً به هتل دیگری تحویل داده بود. هتل دیگری نیز که به دلیل طراحی فیزیکی قادر نبود خدمات لباسشویی را درون هتل دایر سازد، با مشکلات متعددی در زمینه تحویل به موقع لباس‌ها به ویژه در ایام شلوغی هتل‌ها روبرو شده بود. در چنین شرایطی به دلیل اینکه ازدحام مسافر در تمام هتل‌ها وجود دارد ارائه دهندگان این خدمات نیز با حداکثر ظرفیت کار می‌کنند و در نتیجه تأخیر در تحویل سفارشات بسیار پیش می‌آید. نمونه دیگر خاص بودن زمانی، زمان ارائه خدمات صبحانه، ناهار و شام است که باید خدمات به موقع ارائه شوند و نبود یکی از اقلام مثلاً نان تأثیر نامطلوبی بر خدمت‌رسانی هتل خواهد گذاشت. از این رو به رغم اینکه برون سپاری چنین فعالیت‌هایی در اغلب صنایع مرسوم است، در هتل‌ها هنگام برون سپاری نیز تلاش می‌کنند تا با داشتن ذخیره مناسب از اتفاقات ناشی از اهمال پیمانکار جلوگیری شود.

## دارایی‌های خاص تخصیص یافته

یکی از مواردی که در مصاحبه‌ها در این زمینه بیان شد در ارتباط با تدارکات دستگاه‌های داخلی بود. یکی از مدیران هتل‌ها مالکیت و نگهداری دستگاه‌های داخلی را برون سپاری کرده است. در این رابطه پیمانکار مالکیت، نگهداری و تعویض دستگاه‌ها در صورت لزوم را تعهد کرده بود. اگرچه چنین قراردادی را می‌توان در بند دارایی‌های خاص فیزیکی نیز بررسی کرد اما از آنجا که هزینه‌های مربوط به دستگاه‌ها چندان بالا نیست به نظر می‌رسد که مناسب است آنها را در چارچوب دارایی‌های خاص تخصیص یافته بیان کرد. با ملزم ساختن پیمانکاران به مالکیت دستگاه‌ها، انگیزه بیشتری برای مدیریت مؤثر آنها ایجاد می‌شود. اگر عمر دستگاهی به پایان برسد پیمانکار هزینه تعویض آنها را خواهد پرداخت. اگر خدمات ناکارا باشد، پیمانکار موظف است خسارات را پرداخته و هزینه‌های مربوط به دارایی‌های خاص تخصیص یافته را نیز متقبل شود. البته باید توجه کرد که دارایی‌های خاص تخصیص یافته در مقایسه با سایر دارایی‌ها محدودتر است زیرا در برابر هزینه‌های سنگین سایر دارایی‌ها، این دارایی‌ها رقم سنگینی را شامل نمی‌شوند. با این حال در مقیاس پیمانکارها هزینه آنها می‌تواند هزینه مهمی باشد که سبب می‌شود اهمیت خاص بودن دارایی‌های تخصیص یافته بیشتر به چشم آید.

## سرمایه معنوی (برند)

در اغلب مصاحبه‌ها این نکته تأیید شد که شهرت برند سبب تمایل بیشتر مدیریت هتل به برون سپاری فعالیت‌های آن می‌شود. همانطور که گفته شد برند به شهرت یک هتل مرتبط است. بیشتر مصاحبه‌ها در زمینه فعالیت‌های برون سپاری شده‌ای که با شهرت هتل ارتباط زیادی دارند به فعالیت‌های رستوران‌داری، تهیه مواد غذایی و نظافت تأکید داشتند. مدیر اغلب هتل‌ها متفق القول بودند که اداره نامطلوب رستوران می‌تواند عواقب ناگواری برای شهرت هتل داشته باشد. اگر دید منفی برای برند ایجاد شود بسیار دشوار می‌توان آن را از وجهه هتل زدود. در صنعت هتلداری چنین اشتباهی تقریباً نابخشودنی است.



در بررسی چنین موضوعی به نظر می‌رسد که دو دیدگاه باید مورد توجه قرار گیرند. علاوه بر سرمایه معنوی برند هتل (دیدگاه هزینه تراکنش) برند خود رستوران نیز مطرح است. یکی از مدیران هتل‌ها مدیریت رستوران خود را به یک شرکت خوشنام رستوران‌داری واگذار کرد که مشهور بود. در حالی که بسیاری از هتل‌ها نسبت به برون سپاری از ترس لطمه دیدن برند خود بیمناکند، این هتل به این نتیجه رسید که سپردن اداره رستوران به یک پیمانکار وارد که به برند خود اهمیت زیادی می‌دهد قابل قبول است. در چنین موردی سرمایه برند رستوران خود یک عامل تسهیل‌کننده در برون سپاری فعالیت بود. همانطور که لامینماکی (۲۰۰۵) اشاره می‌کند چنین امری می‌تواند امتداد مفهوم سرمایه برند در تئوری هزینه تراکنش باشد.

مدیر عمومی یکی از هتل‌ها از اهمیت برند و کیفیت خدمات برون سپاری در میزبانی کنفرانس‌ها و نشست‌های مهم توسط هتل‌ها اطلاعات مناسبی ارائه کرد. او اشاره کرد که بسیاری از فعالیت‌های جانبی کنفرانس‌ها همچون سرگرمی، سخنرانان مهمان، کارکنان فنی و تجهیزات فنی برون سپاری می‌شوند. از این رو به ندرت خدماتی همچون پذیرایی برون سپاری می‌شود. او معتقد است که چنین خدماتی را باید خود هتل ارائه دهد، زیرا شما میزبان هستید و باید نشان دهید که خدمات را شما ارائه می‌دهید. می‌توان اقلامی همچون کلوچه همراه با چای را از بیرون خرید، اما باید بیشتر کارها را توسط کارکنان هتل انجام داد. در این زمینه چیزهای کمی وجود دارند که بتوان آنها را برون سپاری کرد. مطالعات فرعی

برای هتل‌های زیادی نیز حفظ شهرت بر انتخاب فعالیت‌های برون سپاری شونده تأثیر زیادی می‌گذارد. مثلاً خدمات نظافت رختخواب‌ها یک نمونه آن است. هتل‌هایی که خدمات لباسشویی را برون سپاری کرده‌اند این گزینه را دارند که نظافت رختخواب‌ها را خودشان انجام دهند یا آن را به بخش لباسشویی بسپارند. بیشتر هتل‌های مورد تحقیق به رغم برون سپاری خدمات لباسشویی، ترجیح داده‌اند نظافت رختخواب‌ها را خود برعهده بگیرند. دلیل این امر نیز کنترل بیشتر هتل بر به موقع انجام گرفتن تعویض رختخواب‌ها بوده است و ترس از اینکه پیمانکار نتواند

نظافت را در سطح مطلوب و دلخواه انجام دهد. نظافت رختخواب‌ها و مبلمان توسط مشتریان مورد قضاوت عینی قرار می‌گیرد و از این رو برون سپاری آن مخاطره‌آمیز است و با شهرت برند ارتباط مستقیم دارد. پیمانکار همواره مایل است مدت زمان بیشتری از ملحفه و رختخواب‌ها استفاده کند در حالی که هتل مایل است آنها را زودتر تعویض کند زیرا احساس می‌کند چنین امری می‌تواند به وجهه او لطمه وارد کند. با توجه به خاص بودن دارایی‌ها معنوی (برند) هتل‌ها مایلند که چنین خدماتی را خود برعهده بگیرند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

خاص بودن دارایی‌ها در درک تصمیم‌گیری هتل‌ها در برون سپاری فعالیت‌هایشان اهمیت زیادی دارد. در حالی که ادبیات مربوط به برون سپاری در موارد زیادی بدون تکیه بر چارچوب نظری صورت پذیرفته‌اند (لامینالکی، ۲۰۰۵)، تئوری هزینه تراکنش به عنوان یک تئوری مفید که می‌تواند به شکل‌دهی درک ما از آنچه در واقعیت به وقوع می‌پیوندد، در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته است. با استفاده از شش بعد مربوط به خاص بودن دارایی‌ها که توسط ویلیامسون (۱۹۸۵، ۱۹۸۸، ۱۹۹۱) مطرح شده است، چارچوبی برای درک عوامل موثر در برون سپاری در صنعت هتلداری فراهم شد. در میان این شش نوع دارایی، دارایی‌های خاص زمانی و دارایی‌های خاص فیزیکی عامل موثری در برون سپاری تشخیص داده نشدند و در عوض چهار نوع دیگر دارایی به عنوان رابطه مثبت و معنا دار با امر برون سپاری فعالیت‌ها شناسایی شدند. در موارد متعددی هتل‌ها با ملزم ساختن پیمانکارها به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های خاص به نوعی اطمینان و تضمین در انجام تعهدات ایجاد می‌کنند. در عوض با بستن قراردادهای بلندمدت نیز به پیمانکارها، دوام سرمایه‌گذاری‌های انجام شده را اطمینان می‌بخشند. اهمیت برند نیز همانطور که انتظار می‌رود نقش بسیار مهمی در تصمیم‌گیری دارد و بسیاری از هتل‌ها تمایل به برون سپاری فعالیت‌هایی ندارند که ممکن است قصور در انجام آنها به شهرت و تصویر هتل لطمه بزند.

یکی از نقاط ضعف این تحقیق کم بودن حجم نمونه است. از این رو این تحقیق به جای اینکه برای تعمیم یافته‌ها مورد استفاده قرار بگیرد بیشتر می‌تواند در اکتشاف شیوه‌هایی مفید باشد که خاص بودن دارایی‌ها در برون سپاری فعالیت‌های هتل‌داری اهمیت دارد.

این مطالعه خاص بودن دارایی‌ها را بدون توجه به تأثیر دو ویژگی دیگر هزینه تراکنش بررسی کرده است یعنی تناوب و عدم قطعیت. تأکید ما بر بعد خاص بودن دارایی‌ها به منظور تمرکز انحصاری بر این موضوع برای درک بهتر آن در صنعت هتلداری صورت گرفته است. همچنین برای درک بهتر برون سپاری در صنعت هتلداری متغیرهای دیگری نیز باید مورد توجه قرار بگیرند که مهمترین آنها عبارت‌اند از اعتماد به پیمانکار، راهبرد شرکت، محیط سازمانی، و سرانجام محیط اجتماعی که اجرای تحقیقاتی برای شناسایی روابط میان این موارد با برون سپاری فعالیت‌ها در صنعت هتلداری نیز پیشنهاد می‌شود.

### منابع

1. Deegan, C. (1997), Efficient management remuneration plan design: a consideration of specific human capital investments, **Accounting and Finance**, Vol. 37 No. 1, pp. 1-40
2. Espino-Rodriguez, Thomas, Lai, Pei-Chun, Baum, Tom (2008), Asset Specificity in make or Buy decisions for service operations; an empirical application in the Scottish hotel sector, *international journal of service industry management*, Vol 19, No 1, pp111-133
3. Lamminmaki, Dawne (2005), Why do Hotels outsource? An investigation using asset specificity, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol 17, No.6, pp 516-528
4. Lohtia, R., Brooks, C. and Krapfel, E. (1994), What constitutes a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types, **Journal of Business Research**, Vol. 22, pp. 261-70.
5. Masten, S.E., Meehan, W. and Snyder, E.A. (1991), The costs of organization, **Journal of Law, Economics and Organization**, Vol. 7 No. 1, pp. 1-25.
6. Milgrom, P. and Roberts, J. (1992), **Economics, Organization and Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
7. Monteverde, K. and Teece, D.J. (1982), Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry, **Bell Journal of Economics**, Vol. 13, pp. 206-13.
8. Nickerson, J.A., Hamilton, B.H. and Wada, T. (2001), Market position, resource profile, and governance: linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan, **Strategic Management Journal**, Vol. 22 No. 3, pp. 251-73.
9. Pei-Chun Lai, Soltani, Ebrahim (2007), Outsourcing Hotel Service Operations: The Case Of Taiwan Hotels, **International Conference on Business and Information**, 10th - 13th July 2007, Tokyo, Japan
10. Palay, T. (1984), Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting, **The Journal of Legal Studies**, Vol. XIII, pp. 265-88.
11. Scott and Davis (2007), **Organizations and Organizing, Rational, Natural and Open System Perspective**, International edition, Prentice Hall Publications.
12. Widener, S.K. and Selto, F.H. (1999), Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities, **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 11, pp. 48-73.

13. Williamson, O.E. (1979), Transaction cost economics: the governance of transactional relations, **Journal of Law and Economics**, pp. 233-61.
14. Williamson, O.E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting**, Free Press, New York, NY.
15. Williamson, O.E. (1988), The logic of economic organization , **Journal of Law Economics and Organisation**, Vol. 4 No. 1, pp. 65-93.
16. Williamson, O.E. (1991), Strategizing, economizing, and economic organization **Strategic Management Journal**, Vol. 12, pp. 75-94.
17. Williamson, O.E. (1996), **The Mechanisms of Governance**, Oxford University Press, New York, NY.
18. Williamson, O.E. (1999), Strategy research: governance and competence perspectives”, **Strategic Management Journal**, Vol. 20 No. 12, pp. 1087-109.



پیوست

جدول‌های مربوط به تحلیل داده‌ها در نرم افزار SPSS

الف) تحلیل مربوط به برون سپاری با منابع خاص انسانی

Human	Outsource		
.545(*)	1	Pearson Correlation	Outsource
.029		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.545(*)	Pearson Correlation	Human
	.029	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	

ب) تحلیل مربوط به برون سپاری با منابع خاص فیزیکی

Physical	Outsource		
.288	1	Pearson Correlation	Outsource
.279		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.288	Pearson Correlation	Physical
	.279	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	

ج) تحلیل مربوط به برون سپاری با منابع خاص مکانی

Human	Outsource		
.727(**)	1	Pearson Correlation	Outsource
.001		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.727(**)	Pearson Correlation	Human
	.001	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	

د) تحلیل مربوط به برون سپاری با منابع خاص زمانی

Time	Outsource		
.160	1	Pearson Correlation	Outsource
.553		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.160	Pearson Correlation	Time
	.553	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	

ه) تحلیل مربوط به برون سپاری با منابع خاص تخصیص یافته

Allocated	Outsource		
.538(*)	1	Pearson Correlation	Outsource
.031		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.538(*)	Pearson Correlation	Allocated
	.031	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	

و) تحلیل مربوط به برون سپاری با برند

Brand	Outsource		
.795(**)	1	Pearson Correlation	Outsource
.000		Sig. (2-tailed)	
16	16	N	
1	.795(**)	Pearson Correlation	Brand
	.000	Sig. (2-tailed)	
16	16	N	