

مدیریت زنجیره تامین توریسم با نگاهی به مسائل زیست‌محیطی

محمدرحیم رمضانیان

استادیار گروه مدیریت و عضو هیأت علمی دانشگاه گیلان
M_Ramazanian391@Yahoo.Com

پدرام حیدرنیای کهن

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان
Pedram.Heidarnia@Gmail.Com

یکپارچه‌سازی ماهیت صنعت توریسم به کار رود. از طرفی روند رو به رشد گسترش صنعت توریسم و بروز نشانه‌هایی از تاثیرات منفی بر کشورهای مقصد لزوم «سبز بودن» و «پایداری» را به میان آورده است. این مقاله با توجه به ماهیت صنعت توریسم و بکر و جدید بودن کاربرد زنجیره تامین در آن، به مفهوم مدیریت زنجیره تامین توریسم و مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی در صنعت توریسم و مباحث اصلی مطرح شده در آن می‌پردازد.

مقدمه

امروزه توجه به توریسم به عنوان یکی از بخش‌های مهم و تاثیرگذار در اقتصاد جهان و کشورها به سرعت در حال گسترش است. در سال ۲۰۰۸ میلادی، در حدود ۹۲۲ میلیون توریست بین‌المللی، در سرتاسر جهان به گشت و گذار پرداخته‌اند و مبلغی بالغ بر ۹۴۳ میلیارد دلار آمریکا در کشورهای مختلف خرج کرده‌اند. بر اساس بررسی‌های آماری صورت گرفته توسط کارشناسان اقتصادی، صنعت توریسم در سال ۲۰۰۹ میلادی

توریسم / مدیریت زنجیره تامین / مدیریت زنجیره تامین توریسم / مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی / توریسم پایدار.

چکیده

استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های طبیعی موجود از گام‌های اساسی توسعه در هر کشور است. مسئله حائز اهمیت، توجه به بخش‌های دیگر تولید درآمد و ارزآوری به منظور پایان دادن به تراژدی اقتصاد تک محصولی است که اولین قدم در جهت رشد و توسعه پایدار محسوب می‌شود. صنعت گردشگری به عنوان یکی از ده صنعت برتر جهان، بعد از صنایعی چون نفت، تکنولوژی‌های پیشرفته، خودرو و بورس در چرخه اقتصادی نقش بسزایی را ایفا می‌کند، به شکلی که درآمدهای حاصل از آن در برخی از کشورها چندین برابر درآمدهای سرشار نفتی کشورهای دیگر است. مدیریت زنجیره تامین که برای بیش از دو دهه در صنایع تولیدی به کار می‌رود و جای آن در صنعت توریسم بسیار خالی به نظر می‌رسد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای

(حتی با توجه به کاهش تعداد و درآمد حاصل از توریسم نسبت به سال قبل) به میزان ۳/۹ درصد در تولید ناخالص ملی جهان سهم داشته و موفق به تولید بیش از ۲۱۰ میلیون شغل یا ۴/۷ درصد از کل بازار اشتغال جهانی شده است [۱]. از این رو در شرایط رونق اقتصادی، بخش توریسم (به خصوص توریسم بین‌الملل) می‌تواند ثروت را از افرادی که در سفر بوده و به دور از منازلشان به سر می‌برند جمع‌آوری کند. از طرف دیگر در شرایط بحران اقتصادی نیز توریسم داخلی یکی از مکانیسم‌های کلیدی برای احیای اقتصاد به شمار می‌رود [۲].

محیط به شدت رقابتی صنعت، بنگاه‌های فعال در زمینه توریسم را وادار می‌کند تا به دنبال روش‌های جدیدی برای بهبود مزیت‌های رقابتی خود باشند. به‌عنوان مثال امروزه شاهد رشد قابل توجهی در به‌کارگیری از فناوری اطلاعات و پیشرفت روش‌های ارتباطی همچون توریسم الکترونیک در این صنعت هستیم. علاوه بر فناوری‌های فوق، مدیریت زنجیره تامین توریسم نیز یکی از استراتژی‌هایی است که بنگاه‌های فعال در زمینه توریسم می‌توانند برای افزایش مزیت رقابتی خود مورد استفاده قرار دهند [۳]. مدیریت زنجیره تامین توریسم، یکی از بخش‌های تحقیقاتی است که نسبت به سایر زمینه‌های این صنعت توجه بسیار کمتری به آن شده است. از میان مطالعاتی که در باب تامین‌کنندگان صورت گرفته است، بیشتر آن‌ها بر اهمیت مدیریت انفرادی کسب و کار و مسائل بازاریابی تاکید کرده و هماهنگی و همکاری در سیستم تامین را در نظر نمی‌گیرند. این عوامل به ویژه در بخش توریسم بین‌الملل که فرهنگ‌ها و سیستم‌های صنعتی مختلفی درگیر است، چالش‌برانگیز شده و نیاز به مدیریت خواهند داشت. از اینرو داشتن دیدگاهی سیستمی در این بخش ضروری به نظر می‌رسد [۴].

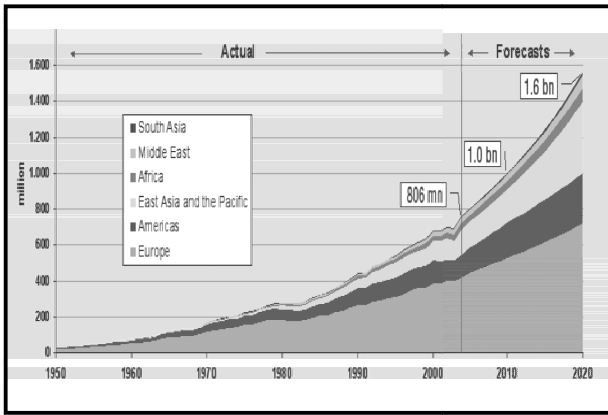
توسعه پایدار نیز یکی از مسائل کلیدی برای تضمین بقای صنعت توریسم بوده و نیازمند تعهد و مشارکت تمامی سهامداران است. توجه به استفاده و توسعه استراتژی‌های مربوط به توریسم سبز و پایدار یکی از مسائل چالش‌برانگیز در ساختار به شدت پیچیده و پاره‌پاره و گسسته بخش توریسم محسوب می‌شود [۵]. وجود وابستگی‌های متقابل شدید، بین بازیگران عرصه توریسم،

دلالت بر آن دارد که استراتژی‌های زنجیره تامین می‌توانند منجر به یافتن رویکردهای مشترکی برای ایجاد نوعی تعهد عمومی و هماهنگی بین این بازیگران شوند [۶].

از اینرو شرکت‌ها از یک‌سو با نوعی فشار رقابتی، برای هماهنگی و همکاری از طریق زنجیره تامین، به منظور کسب یا بهبود چابکی، انعطاف‌پذیری و عملکرد مناسب مواجه‌اند و از سویی دیگر افزایش نگرانی‌ها نسبت به مسائل زیست‌محیطی، شرکت‌ها را به سمت و سوی اتخاذ استراتژی‌های مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی و پایدار سوق می‌دهد [۷]. پایداری به معنای ایجاد جامعه‌ای اجتماعی-اقتصادی، فرهنگی و توجه بلندمدت به مسائل زیست‌محیطی است، حال آنکه مدیریت زنجیره تامین تمامی جنبه‌های چرخه محصول مثل مواد خام، پردازش، ساخت و تولید، توزیع، خرده‌فروشی، استفاده مشتری و غیره را پوشش می‌دهد. هنگامیکه بنگاه بخشی از زنجیره تامین است در می‌یابد که پایداری بلندمدت تنها مربوط به یک بنگاه نبوده، بلکه کل زنجیره تامین چه از پایین به بالا و چه از بالا به پایین را در بر می‌گیرد [۸]. با توجه به مطالب فوق‌الذکر در این مقاله سعی بر آن است تا بحث مدیریت زنجیره تامین توریسم، به‌عنوان زمینه‌ای جدید مورد بررسی قرار گیرد، به‌گونه‌ای که در کنار آن توجه به مسائل زیست‌محیطی زنجیره تامین نیز در این صنعت از نظر دور نماند.

۱. توریسم و کشورهای جهان سوم

بر اساس فرهنگ لغت، واژه توریسم یا گردشگری به معنای اصول و روش‌های گشت‌وگذار و سفر با قصد و نیت لذت بردن است. از طرفی با توجه به دیدگاه‌های مختلف، تعاریف مختلفی نیز برای توریسم وجود دارد. برخی از این تعاریف، دیدگاه اقتصادی، برخی دیدگاه فنی و برخی سایر دیدگاه‌ها را مد نظر قرار می‌دهند. یکی از مکاتبی که امروزه در اغلب رشته‌های علمی مقبولیت یافته است و بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل‌های علمی بر مبنای آن انجام می‌گیرد، دیدگاه و تفکر نظام‌گرا و مکتب سیستمی است. صنعت گردشگری نیز همانند هر سیستم دیگری از اجزایی تشکیل شده است که برای تحقق هدفی معین با یکدیگر در



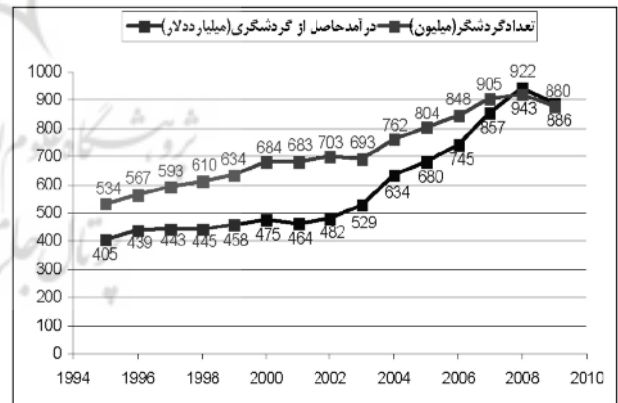
نمودار ۲- روند تعداد گردشگران جهان از سال

۱۹۵۰ تا ۲۰۰۶ و پیش‌بینی آن تا سال ۲۰۲۰ میلادی [۱۱]

توسعه صنعت توریسم برای کشورهای در حال توسعه که با معضلاتی چون نرخ بالای بیکاری، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک‌محصولی مواجه هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است. کشور ما نیز به عنوان کشوری در حال توسعه، اقتصادش اتکالی شدیدی به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام داشته و متغیرهای کلان اقتصادی با دنباله‌روی از قیمت جهانی نفت، در طول زمان دچار نوسانات شدیدی می‌شوند. روند حاکم بر متغیرهایی مانند تولید ناخالص ملی، سرمایه‌گذاری ناخالص، درآمد سرانه و... در سه دهه اخیر اقتصاد ایران دقیقاً نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد. از دیگر معضلات اقتصاد ایران، نرخ بیکاری بالاست که با توجه به جوان بودن جمعیت، کشور به شدت نیازمند ایجاد فرصت‌های جدید شغلی برای جوانان می‌باشد. به‌طوری که طبق برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی و اجتماعی (۸۳-۱۳۷۹) برای حفظ نرخ بیکاری در حد کنونی آن، پیش‌بینی شده بود که باید به طور متوسط سالانه شش درصد رشد ناخالص تولید ملی و حدود ۸۰۰ هزار شغل جدید طی این برنامه ایجاد گردد. بنابراین، حداقل به‌منظور تنوع بخشیدن به منابع رشد اقتصادی و درآمدهای ارزی و همچنین ایجاد فرصت‌های جدید شغلی، توسعه صنعت توریسم از اهمیت فراوانی برای کشورمان برخوردار خواهد بود. شایان ذکر است، تاکید بر اهمیت صنعت توریسم در ایران از آن جهت است که ایران از نظر جاذبه‌های توریستی جزء ده کشور اول جهان قرار داشته و ظرفیت بالقوه بالایی برای توسعه و گسترش جهانگردی و توریسم بین‌المللی دارد [۱۲].

ارتباط و کنش متقابل‌اند. در این صنعت، درون دادهایی به سیستم وارد می‌شوند و در فرآیند تبدیل قرار می‌گیرند و پس از انجام عملیاتی مشخص، به عنوان برونداد یا خروجی از سیستم خارج می‌گردند. ویژگی مثبت این دیدگاه، پرهیز از تفکر تک‌بعدی و یک‌سو نگر است. از اینرو بر طبق یکی از تعاریف کل‌نگر، توریسم مطالعه‌ای است در خصوص افرادی که از سکونت‌گاه فعلی خود دور بوده و نیز صناعی که در تلاش‌اند تا نیازهای این افراد را تامین کنند و در نهایت تاثیری که این افراد و صنایع مذکور بر محیط فیزیکی، اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی مقصد یا میزبان می‌گذارند [۹].

گردشگری یکی از فعالیت‌های اقتصادی پیش‌رو در جهان است. همان‌گونه که ذکر شد در سال ۲۰۰۸ میلادی، در حدود ۹۲۲ میلیون توریست بین‌الملل، در سرتاسر جهان به گشت و گذار پرداخته‌اند و مبلغی بالغ بر ۹۴۳ میلیارد دلار آمریکا در کشورهای مختلف خرج کرده‌اند. البته بنا بر عللی و از جمله بحران جهانی اقتصاد، این اعداد در سال ۲۰۰۹ میلادی به ۸۸۰ میلیون گردشگر و ۸۸۶ میلیارد دلار آمریکا کاهش یافتند. روند تعداد گردشگر و درآمد حاصل از گردشگری را در نمودار (۱) مشاهده می‌کنید.



نمودار ۱- روند تعداد گردشگر و درآمد حاصل از

گردشگری از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹ میلادی [۱۰]

اما طبق پیش‌بینی‌های انجام شده توسط سازمان جهانی توریسم در سال ۲۰۰۶ میلادی، تا سال ۲۰۲۰ تعداد این گردشگران در سرتاسر جهان به حدود ۱/۶ میلیارد نفر خواهند رسید که این روند را در نمودار (۲) مشاهده می‌کنید

۲. مدیریت زنجیره تامین در صنعت توریسم

۲-۱. مفهوم مدیریت زنجیره تامین

افزایش رقابت جهانی در قرن بیست و یکم، منجر به قرار گرفتن زنجیره تامین در کانون توجهات جهانی به جای دیدگاه انفرادی به شرکت‌ها شده است. از دیدگاه کل‌نگر، زنجیره تامین، شبکه‌ای از سازمان‌ها است که در فعالیتهای مختلف از تامین مواد خام گرفته تا تولید و تحویل محصول نهایی به مشتریان هدف، مشارکت می‌کنند. از دیدگاه جزءنگر مربوط به یک بنگاه نیز زنجیره تامین، شبکه‌ای از گره‌ها است که وظایفی از جمله تهیه مواد خام، ساخت قطعات، زیرموتناژ و موتناژ قطعات، موتناژ محصول پایانی و تحویل محصول پایانی به توزیع‌کنندگان محلی یا مشتریان را به عهده دارد. زنجیره تامین با یک جریان رو به جلو از محصولات و با یک جریان رو به عقب از اطلاعات مشخص شده و دربردارنده هفت فرآیند اصلی است: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت خدمات مشتری، مدیریت تقاضا، تکمیل سفارش، مدیریت جریان ساخت، تهیه، توسعه محصول و فعالیتهای بازرگانی [۱۳].

زنجیره تامین همواره با مشکلاتی روبرو است. یکی از این مشکلات، وجود عدم قطعیت در زنجیره تامین است. عدم قطعیت به رویدادهای آتی نامعلومی اشاره دارد، که نمی‌توان آن‌ها را پیش‌بینی کرد. منشاء عدم قطعیت در زنجیره تامین در فرآیند همخوانی میان عرضه و تقاضا نهفته است [۱۴]. برخی از منابع عدم قطعیت همچون تاخیر در زمان‌های تحویل، زمان‌های حمل و نقل، زمان‌های ماشین‌کاری و عملکرد اپراتورها و مواردی از این قبیل منجر به ایجاد عدم قطعیت در عرضه شده و عملکرد زنجیره تامین را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهند. از طرف دیگر، دشواری‌های موجود در پیش‌بینی نیازها و خواست‌های مشتریان، منبع اصلی عدم قطعیت در تقاضا را شکل می‌دهد. از اینرو کلید موفقیت برای مدیریت تقاضا در زنجیره تامین، در توانمندی‌های موجود در بخش عرضه نهفته است [۱۵].

مدیریت زنجیره تامین، به صورت گسترده در ساخت و تولید محصولات به کار می‌رود تا کارایی را در سراسر زنجیره تامین

(شامل کارایی لجستیک، فعالیتهای مربوط به برنامه‌ریزی، مواد و کنترل اطلاعات) چه به صورت داخلی و درون شرکتی و چه به صورت خارجی و بین‌شرکتی افزایش دهد. مشهورترین تعریف مدیریت زنجیره تامین عبارت است از: «مجموعه‌ای از رویکردها که برای یکپارچه کردن عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشگاه‌ها به کار می‌رود تا کالاها به مقدار مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب، تولید و توزیع شوند، با این هدف که همزمان با ارضا شدن سطح خدمت مورد نیاز، کل هزینه‌های سیستم نیز کاهش یابد» [۱۶].

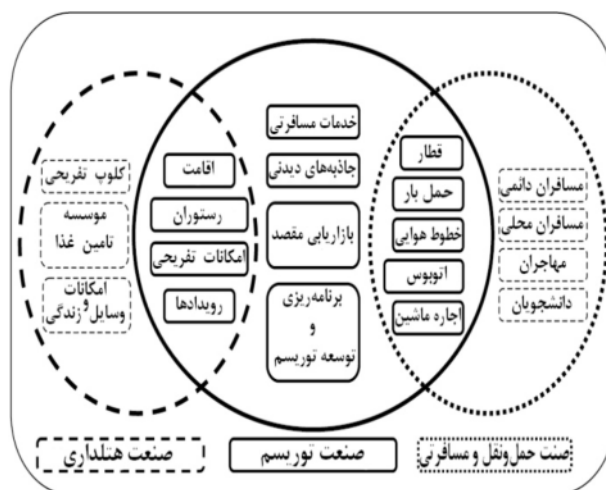
کانون توجهات مدیریت زنجیره تامین در شناخت وابستگی‌های ما بین اعضای زنجیره تامین و ایجاد استراتژی‌هایی به منظور پشتیبانی از یکپارچه کردن این ارتباطات به صورت کارا نهفته است. به عبارت دیگر مدیریت زنجیره تامین، رویکردی سیستماتیک اتخاذ کرده، زنجیره تامین را به صورت یک کل می‌نگرد و بر نیازهای ارتباطی مختلف اعضای زنجیره تامین برای یکپارچه شدن تاکید می‌کند [۱۷].

۲-۲. مفهوم زنجیره تامین توریسم [۱۸]

بخش اعظم ادبیات مرتبط به مدیریت زنجیره تامین بر صنایع تولیدی متمرکز بوده و توجه کمتری به بخش خدمات معطوف داشته است. از دیدگاه صنعت توریسم، کم توجهی تحقیقات انجام شده به این بخش، حائز اهمیت بوده و بستر برای تحقیقات آتی در این زمینه مناسب به نظر می‌رسد [۱۹]. برای روشن شدن مفهوم صنعت توریسم، شایان ذکر است که خدمات ارائه شده توسط صنعت هتلداری و صنعت حمل و نقل و مسافرتی نیز بخشی از این صنعت محسوب می‌شود. البته برخی از مشتریان غیر توریست نیز از خدمات ارائه شده توسط هر دو صنعت فوق بهره می‌برند. به عبارت دیگر فعالیتهای موجود در صنعت توریسم را می‌توان به واسطه اینکه آیا این فعالیت‌ها به توریسم، خدمات ارائه می‌دهند یا خیر شناسایی کرد [۲۰]. نمودار (۳) را مشاهده کنید.

در این صورت با توجه به آنکه واژگان توریسم، هتلداری، حمل و نقل و مسافرت، واژگانی هستند که با یکدیگر همپوشانی

داشته، از این رو زنجیره تامین توریسم شامل بازیگرانی از هتلداری، حمل و نقل و مسافرت نیز خواهد بود [۲۱].



نمودار ۳- ارتباط بین صنایع توریسم، هتلداری،

حمل و نقل و مسافرتی [۲۲]

بنابراین با توجه به مشخصات صنعت توریسم، زنجیره تامین توریسم را می‌توان به صورتی که در ادامه می‌آید تعریف کرد: «زنجیره تامین توریسم، به صورت شبکه‌ای از سازمان‌های فعال در زمینه توریسم تعریف می‌شود که دامنه‌ای از فعالیت‌های مختلف، از پشتیبانی کالاها / خدمات مختلف توریستی (همچون خدمات هوایی و اقامت) گرفته تا توزیع و بازاریابی محصول نهایی مربوط به توریسم در یک مقصد خاص را انجام می‌دهند و شامل دامنه‌ای گسترده از مشارکت‌کنندگان در هر دو بخش خصوصی و دولتی است» [۲۳]. به عبارت دیگر زنجیره تامین توریسم، شامل تامین‌کنندگان همه کالاها و خدماتی است که در زمینه تحویل محصولات گردشگری به گردشگران فعالیت می‌کنند.

سازمان‌های موجود در زنجیره تامین توریسم، با فراهم کردن بخش‌های مختلف در پکیج‌های مسافرتی [۲۴] منتفع می‌شوند، از سویی دیگر عملکرد یک سرویس‌دهنده در این زنجیره به عملکرد سایر سرویس‌دهندگان وابسته است. از این رو هر یک از سازمان‌های موجود در زنجیره تامین توریسم، بر تجربه گردشگران از سفر و نیز منفعتی که سازمان‌های دیگر موجود در این زنجیره کسب می‌کنند تاثیرگذار خواهند بود. تعاملات

(همکاری و رقابت) میان بنگاه‌ها در یک زنجیره تامین توریسم و ما بین چندین زنجیره تامین توریسم، حاکی از آن است که سازمان‌های فعال در زمینه توریسم دیگر نهادهای مستقلی نبوده بلکه بخشی از یک زنجیره تامین هستند [۲۵].

زنجیره تامین توریسم، شامل بخش‌های مختلفی است که به یکدیگر متصل‌اند. اجزاء و بخش‌های موجود در زنجیره تامین توریسم را بر حسب وظایفشان می‌توان به صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

الف) تهیه‌کنندگان ورودی‌ها (منابع): از دیدگاه تامین‌کنندگان

رده دوم، تهیه‌کنندگان ورودی‌ها، نقش تامین منابع و مواد مورد نیاز تامین‌کنندگان رده اول را به عهده دارند. تهیه‌کنندگان ورودی‌ها را می‌توان بر حسب موادی که تامین می‌کنند به انواع مختلفی تقسیم کرد. به عنوان نمونه یکی از تهیه‌کنندگان ورودی‌ها که نقش مهمی برعهده دارد، تامین‌کنندگان غذا یا زنجیره تامین غذا هستند [۲۶]. این زنجیره شامل بخش کشاورزی، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و مشتریان نهایی است [۲۷].

ب) تهیه‌کنندگان خدمات: تهیه‌کنندگان خدمات (تامین‌کنندگان

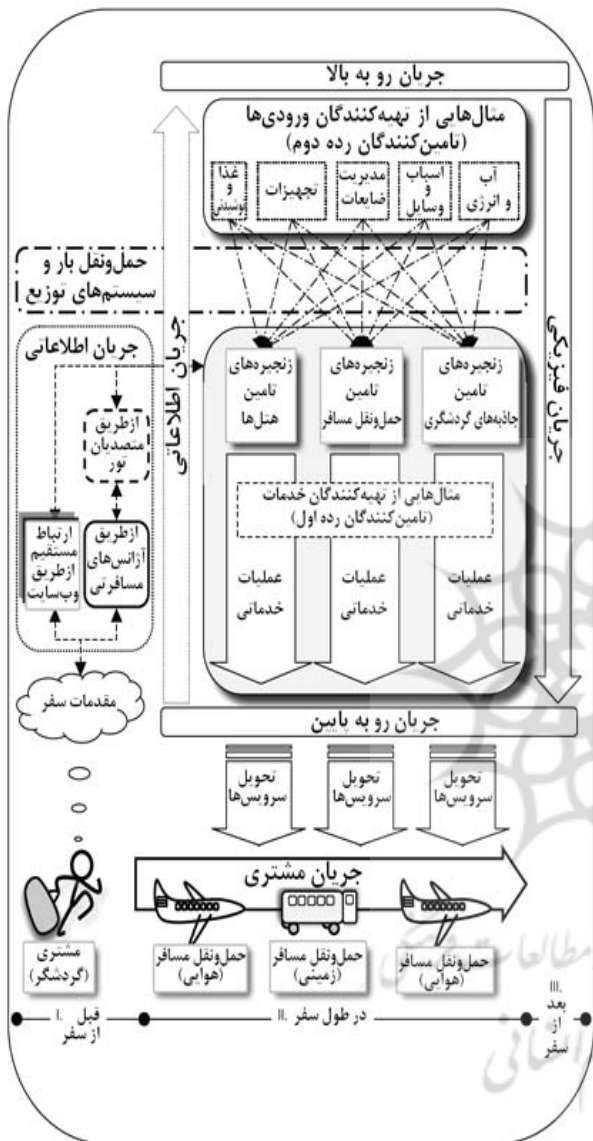
رده اول) به عنوان هسته زنجیره تامین توریسم شناخته می‌شوند. بنگاه‌های فعال در بخش تامین‌کنندگان رده اول، مستقیماً با مشتریان برخورد داشته، اگرچه آژانس‌های مسافرتی و متصدیان تورها نیز ترکیب و روابط بین هر یک از تهیه‌کنندگان خدمات را مدیریت می‌کنند [۲۸]. از این رو رضایت مشتریان به‌طور گسترده‌ای به عملکرد تهیه‌کنندگان خدمات متکی است [۲۹].

ج) واسطه‌ها: آژانس‌های مسافرتی و متصدیان تورها:

آژانس‌های مسافرتی و متصدیان تورها تاثیر بسیار زیادی بر زنجیره تامین توریسم دارند. نقش حیاتی متصدیان تورها، کنترل جریان گردشگران و تا حدی مدیریت زنجیره تامین توریسم است [۳۰]. با توجه به این نقش حیاتی متصدیان تورها، می‌توان آن‌ها را همچون معمارانی دانست که زنجیره تامین توریسم را طراحی می‌کنند.

د) حمل و نقل بار: در یک زنجیره تامین معمول، حمل و نقل بار

مستقیماً با مشتریان (گردشگران) در ارتباط هستند. بخش سوم مدل، پس از اتمام مسافرت است که ممکن است برخی از فعالیت‌ها یا خدمات پس از فروش ما بین گردشگران و تهیه‌کنندگان خدمات یا آژانس‌های مسافرتی وجود داشته باشد. نمودار (۴) را مشاهده کنید.



نمودار ۴- مدل عمومی زنجیره تامین تور [۳۳]

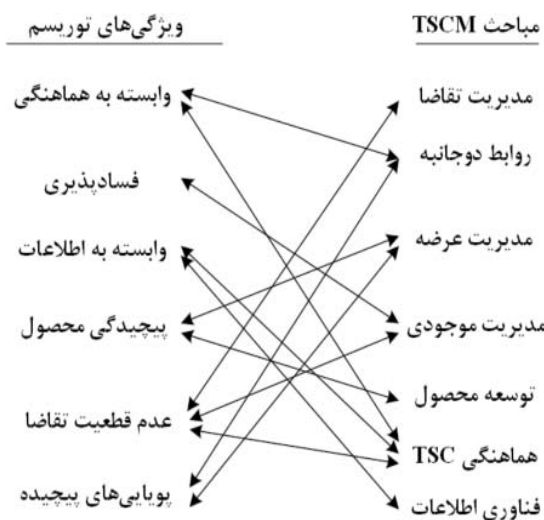
۳-۲. مدیریت زنجیره تامین در صنعت توریسم [۳۴]
 به منظور تعیین چالش‌های کلیدی در زمینه اجرای موفق مدیریت زنجیره تامین توریسم، شناخت ویژگی‌های صنعت و محصولات مرتبط با توریسم از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. توریسم به عنوان یک بخش خدماتی از اقتصاد جهانی شامل ویژگی‌هایی است که آن را از بخش تولیدی متمایز

تکمیل کننده جریان فیزیکی است. در زنجیره تامین توریسم نیز حمل و نقل بار، نقش مهمی در تضمین تعاملات یکپارچه میان تهیه‌کنندگان ورودی‌ها و تهیه‌کنندگان خدمات دارد. تکنیک‌های مختلفی که در زنجیره تامین معمول، برای مدیریت کارای عملیات حمل و نقل به کار می‌رود را می‌توان در زنجیره تامین توریسم نیز مورد استفاده قرار داد.

ه) حمل‌ونقل مسافر: علاوه بر حمل و نقل بار، حمل و نقل مسافران نیز در زنجیره تامین توریسم نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. نقش اصلی حمل و نقل مسافر، انتقال روان و یکپارچه گردشگران در طول مسافرتشان است [۳۱].

با توجه به مباحث فوق، زنجیره تامین توریسم مبحثی پیچیده است که متشکل از چندین زنجیره تامین است. شایان ذکر است که علاوه بر اجزاء و بخش‌هایی که پیش از این به آن‌ها اشاره شد، در برخی از مطالعات بخش‌های دیگری چون سوغات، انرژی و مدیریت ضایعات را نیز لحاظ می‌کنند [۳۲]. در نهایت با توجه به جریان‌ها و فرآیندهای موجود در زنجیره تامین توریسم، مدل عمومی زنجیره تامین توریسم که توسط «استفان دیزنی و همکارش» ارائه شده است را مطرح می‌کنیم. این مدل برگرفته از ترکیب هر دو دیدگاه سمت عرضه و تقاضا است. در این مدل چهار جریان اصلی وجود داشته که عبارتند از: جریان فیزیکی، جریان‌های اطلاعاتی (دو جریان) و جریان مشتری.

این مدل بخش‌ها و جریان‌های موجود در یک زنجیره تامین توریسم معمول را نشان می‌دهد که می‌توان آن‌ها را به سه بخش تقسیم کرد. بخش اول، زمانی که مشتریان تصمیم به سفر می‌گیرند، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات و انجام فرآیندهای مربوط به رزرو از طریق آژانس‌های مسافرتی یا اینترنت کرده و در نهایت تعاملات میان آژانس‌های مسافرتی/متصدیان تورها با تهیه‌کنندگان خدمات. بخش دوم ترکیبی از زنجیره‌های تامین مرتبط با توریسم همچون اقامت (هتل)، زنجیره تامین تهیه غذا (رستوران) و زنجیره تامین حمل‌ونقل مسافر است. در این بخش دو رده از تامین‌کنندگان وجود دارند. اول، تهیه‌کنندگان ورودی‌ها که منابع مورد نیاز برای عملیات خدماتی همچون تهیه غذا و نوشیدنی‌ها را تامین می‌کنند و دوم، تهیه‌کنندگان خدمات که



نمودار ۵- ویژگی‌های توریسم و مباحث مرتبط با

مدیریت زنجیره تامین توریسم [۳۵]

۳. مباحث اصلی در مدیریت زنجیره تامین توریسم

۳-۱. مدیریت تقاضا

مدیریت تقاضا یکی از بخش‌های حیاتی زنجیره تامین توریسم است که فرآیندهای درون زنجیره را به یکدیگر متصل می‌کند. از دیدگاه کلی، مدیریت تقاضا شامل پیش‌بینی تقاضا، بازاریابی، و برنامه‌ریزی فروش بر مبنای تقاضای پروژه و ظرفیت‌های موجود برای کالا/خدمات است. از دیدگاه استراتژیک، تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در بخش توریسم، به خصوص سرمایه‌گذاری در بخش زیرساخت‌های مقصد همچون فرودگاه‌ها، بزرگراه‌ها، و خطوط راه آهن، متکی به تقاضای مقصد است. چرا که این امور نیازمند تعهدات مالی بلندمدت بوده و چنانچه سرمایه‌گذاری در پروژه در برآورد ظرفیت‌های طراحی شده شکست بخورد، اقلام بهای تمام شده از دست رفته (تاریخی) [۳۶] می‌تواند بسیار بالا باشد. به علاوه سیاست‌های مربوط به اقتصاد کلان دولت نیز تا حد زیادی وابسته به تقاضای مربوط به بخش خصوصی مقصد است. از دیدگاه عملیاتی، جهت‌گیری فعالیت‌های اعضای زنجیره‌تامین همچون خطوط هوایی، متصدیان تور، هتل‌ها، خطوط کشتی‌رانی، تامین‌کنندگان امکانات تفریحی مستقیماً وابسته به تقاضای گردشگران است. از اینرو موفقیت بسیاری از کسب و کارها به‌طور

می‌کند. شش ویژگی توریسم به شرح زیر طبقه‌بندی شده است. اول آن که، توریسم صنعتی است که به‌شدت نیازمند هماهنگی بوده، به گونه‌ای که محصولات/خدمات مختلف (حمل‌ونقل، اقامت و غیره) با یکدیگر ترکیب شده و محصول نهایی توریسم را شکل می‌دهند. دوم آن که، با توجه به اینکه خدمات نمی‌توانند ذخیره شوند تا در آینده مورد استفاده قرار گیرند، محصولات مرتبط با توریسم مهلت استفاده داشته یا به عبارت دیگر فساد پذیرند.

سوم آن که، گردشگران باید به مقصد مورد نظر مسافرت کنند تا این محصولات را مورد استفاده قرار دهند. به‌طور معمول محصولات مرتبط با توریسم، نمی‌توانند قبل از خریدشان مورد ارزیابی قرار گیرند و این به آن معنا است که فروش محصولات مرتبط با توریسم به شدت وابسته به شرح و ارائه این محصولات است. از این رو صنعت توریسم به شدت وابسته به اطلاعات یا اطلاعات محور است. چهارم آن که، محصولات مرتبط با توریسم ذاتاً پیچیده هستند. محصولات مرتبط با توریسم در کل ناهمگن و ترکیبی بوده و بخش‌های مختلفی چون اقامت، حمل و نقل، بازدید از جاذبه‌های گردشگری، تامین غذا و خرید را در برمی‌گیرد.

سرانجام آن که، صنعت توریسم اغلب با مقادیر بالاتری از عدم قطعیت در تقاضا و یو یابی‌های بیشتری نسبت به سایر صنایع مواجه است. این امر نیز ناشی از رقابت شدیدی است که بین تهیه‌کنندگان خدمات وجود دارد. عوامل زیادی در عدم قطعیت بازار مشارکت داشته که در نهایت به شکل نوسان تقاضا برای محصولات مرتبط با توریسم بروز می‌کند. به‌عنوان مثال، تبلیغات موثر می‌تواند گردشگران بیشتری را جذب کند در حالی که بدنامی می‌تواند منجر به کاهش تقاضا شود.

بر مبنای ویژگی‌های فوق‌الذکر برای صنعت توریسم، هفت مبحث کلیدی مدیریتی زیر در مدیریت زنجیره تامین توریسم شناسایی می‌شوند: مدیریت تقاضا، روابط دو جانبه، مدیریت عرضه، مدیریت موجودی، توسعه محصول، هماهنگی در زنجیره‌تامین توریسم، و فناوری اطلاعات. نمودار (۵) روابط میان ویژگی‌های صنعت توریسم و مباحث شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جزیی یا کلی وابسته به وضعیت تقاضای توریسم بوده و شکست در بازار، غالباً به علت شکست بنگاه‌ها در برآورد تقاضای بازار است. به علت نقش کلیدی تقاضا به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در سودآوری کسب و کار، تخمین تقاضای آتی گردشگری بخش مهمی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی در زنجیره تامین توریسم را در برمی‌گیرد [۳۷].

پیش‌بینی تقاضای توریسم، به عنوان یک بخش مهم در ادبیات مربوط به توریسم از اهمیت تحقیقاتی بالایی برخوردار است. بیشتر مطالعات انجام شده در خصوص پیش‌بینی تقاضای توریسم بر مبنای روش‌های آماری همچون روش‌های اقتصادسنجی و سری‌های زمانی بوده است [۳۸]. با وجود آنکه بسیاری از مدل‌های پیشرفته کمی به منظور پیش‌بینی تقاضا، به صورت تئوری طراحی شده‌اند اما مجریان صنعت توریسم به علت تمایل اندک به تحقیقات دانشگاهی، با این مدل‌های پیشرفته آشنایی نداشته و وقت کافی برای طراحی و توسعه مدل‌های پیش‌بینی با دقت بالا را نیز ندارند. از این رو ایجاد نوعی مکانیزم جدید برای پیش‌بینی، که انتقال اطلاعات و دانش را به صورت مشترک میان متخصصان پیش‌بینی و صنعت گردشگری تسهیل سازد، بسیار مطلوب به نظر می‌رسد.

به منظور مدیریت موثر زنجیره تامین توریسم، مدیریت تقاضا به وضوح در جایگاه اصلی این زنجیره قرار دارد. در سال‌های اخیر، پیش‌بینی مشترک در زنجیره تامین شهرت بیشتری یافته است. ارزش پیش‌بینی مشترک در تبادل وسیع اطلاعاتی نهفته است که می‌تواند منجر به بهبود دقت پیش‌بینی شود. چراکه اعضای زنجیره تامین، دانش خود را در زمینه گسترش و بهبود فروش محصولات/خدمات، استراتژی‌های قیمت‌گذاری، بازاریابی و غیره به اشتراک می‌گذارند.

۲-۳. روابط دو جانبه

واژه «زنجیره تامین» دلالت بر روابط دو جانبه داشته، به گونه‌ای که تمامی سازمان‌ها با نهادهای دیگری در ارتباط‌اند. به عبارت دیگر نهادهایی چون تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، رقبا، همکاران، دولت و غیره مکمل فعالیت‌های یکدیگر بوده تا

عملیات خود را به بهترین شکل ممکن انجام داده و رضایت مشتریان را کسب کنند. به این علت مدیریت موثر روابط دو جانبه در زنجیره تامین توریسم، مبحث بسیار مهمی در این مقوله تلقی می‌شود.

روابط موجود در یک زنجیره تامین بر مبنای جهتشان به دو گروه عمودی و افقی تقسیم می‌شوند. روابط عمودی میان بازیگران نامتشابه که توانایی‌های مشترکی ندارند، رخ می‌دهد. به عنوان مثال روابط آژانس‌های مسافرتی با تامین‌کنندگانشان از این دست است. در مقابل، روابط افقی میان بازیگران مشابه که توانمندی‌های نسبتاً مشترکی نیز داشته و در یک سطح از زنجیره تامین قرار دارند، رخ می‌دهد. به عنوان مثال روابط میان دو هتل که در اقامت مسافران با یکدیگر همکاری می‌کنند از این دست است. بر مبنای ساختار بازار در هر سطح از زنجیره تامین و نیز قدرت و وابستگی موجود میان بازیگران زنجیره تامین، چهار نوع رابطه میان آن‌ها شناسایی می‌شود: چند به چند، یک به چند، چند به یک، و یک به یک. به علاوه روابط موجود در یک زنجیره تامین می‌تواند اشکال مختلفی چون اتحاد استراتژیک، ادغام عمودی، همکاری، هماهنگی، و رقابت به خود بگیرد.

مدیریت زنجیره تامین موثر، تا حد زیادی وابسته به موفقیت در مدیریت روابط است. همان گونه که اشاره شد، زنجیره تامین توریسم شبکه‌ای است پیچیده، با دامنه‌ای گسترده از بخش‌هایی که هر یک ساختار بازار خاص خود را دارند. سازمان‌های فعال در زمینه توریسم نه تنها باید به ساختار بازار خود توجه کنند بلکه بایستی ساختار بازار دیگران را نیز مد نظر قرار دهند. به علاوه پدیده مهمی که در صنعت توریسم وجود دارد، داشتن ساختاری پویا است که به بازیگران میدان اجازه می‌دهد تا شرکای تجاری خود را هر از چندگاهی تغییر دهند تا سودآوری و رقابت‌پذیری خود را حداکثر سازند. به عنوان نمونه روابط میان دولت و بنگاه‌های فعال در صنعت گردشگری و یا روابط میان گردشگران و محیط‌زیست در طول زمان دستخوش تغییر می‌شود. وجود بازیگران مختلف در این عرصه به همراه تغییر روابط موجود در زنجیره تامین توریسم، مدیریت روابط در این زنجیره را دشوارتر ساخته است. از اینرو درک مناسب از روابط موجود در

زنجیره‌تأمین توریسم برای کسب کارایی و بهره‌وری در مدیریت زنجیره تأمین توریسم ضروری به‌نظر می‌رسد [۳۹].

۳-۳. مدیریت عرضه

مدیریت عرضه بر روابط مابین خریدار - تأمین‌کننده در زنجیره تأمین تأکید می‌کند [۴۰]. از آنجا که تأمین‌کنندگان، تأثیر عمیقی بر قیمت و مقدار خرید بنگاه‌های موجود در زنجیره تأمین دارند، مدیریت عرضه نیز از اهمیت زیادی در بین محققان مدیریت زنجیره تأمین برخوردار است. عناوین موجود در بخش مدیریت عرضه عبارت است از: ارتباطات بلندمدت، انتخاب تأمین‌کننده، کاهش اتکا به تأمین‌کننده، مشارکت با تأمین‌کننده، و تأیید تأمین‌کننده [۴۱]. از میان عناوین فوق، انتخاب تأمین‌کنندگان به منظور دریافت خدماتی مشخص، از اهمیت ویژه‌ای برای بیشتر سازمان‌های فعال در زمینه توریسم برخوردار است. چراکه عملکرد تأمین‌کنندگان می‌تواند تأثیرات مالی و عملیاتی مستقیمی بر روند کسب و کار داشته باشد [۴۲].

مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت عرضه در صنعت توریسم، به سه بخش عمده تقسیم می‌شود: (الف) تحقیقات در خصوص روابط میان تأمین‌کنندگان (هتل‌ها، مهمان‌پذیرها، جاذبه‌های دیدنی، و خطوط هوایی) با آژانس‌های مسافرتی/متصدیان تورها (ب) تحقیقات در خصوص روابط میان آژانس‌های مسافرتی عمده و جزء (۳) شناسایی مشکلات موجود در انتخاب تأمین‌کننده.

۳-۴. مدیریت موجودی

انواع زنجیره تأمین به دو بخش زنجیره تأمین فشاری و زنجیره تأمین کششی تقسیم می‌شوند. در زنجیره تأمین فشاری، تولید یک محصول بر مبنای پیش‌بینی تقاضای خرید مشتریان انجام می‌شود. تقاضا بر مبنای داده‌های فروش گذشته پیش‌بینی شده و تقاضای مشتریان نهایی برای کالاها می‌تواند از طریق انبار تأمین شود. از سوی دیگر، در زنجیره تأمین کششی، مونتاژ نهایی قطعات محصول با توجه به سفارش خرید مشتریان انجام می‌شود. در زنجیره تأمین کششی، انبارها به حداقل کاهش پیدا کرده و شرکت نیازمند انعطاف‌پذیری برای پاسخ‌گویی به تغییرات

تقاضا است. نوع زنجیره تأمین با توجه به ماهیت محصول تولید شده، و فرآیند تولید آن تعیین می‌شود. زنجیره تأمین توریسم، جزء سیستم فشاری طبقه‌بندی می‌شود، چرا که محصولات مرتبط با توریسم عموماً بر مبنای پیش‌بینی تقاضا قرار دارند. از این رو، انبار نقش کلیدی در زنجیره تأمین توریسم ایفا می‌کند.

از آنجا که محصولات مرتبط با توریسم فسادپذیرند و هزینه‌های ثابت بالایی داشته که باید پرداخت شوند تا بتوان به سطح ثابتی از توانمندی‌ها دست یافت، هزینه‌های متغیری که در طول فرآیند تولید ایجاد می‌شوند نسبتاً پایین خواهد بود. این امر، کار توازن میان عرضه و تقاضا در یک دوره کوتاه مدت را برای مدیران صنعت توریسم دشوار می‌سازد. به علاوه بسیاری از محصولات مرتبط با توریسم غالباً قبل از وجود تقاضا تولید می‌شوند (سیستم فشاری)، و تقاضای آتی، معمولاً از طریق انبار تأمین می‌شود. در نتیجه عدم قطعیت و تغییرات در تقاضا توسط انبار، حل‌وفصل شده و موجب بروز هزینه‌های مالی اضافی نیز می‌شود. از این رو، استراتژی‌های مدیریت موجودی موثر، برای دستیابی به مدیریت زنجیره تأمین توریسم کارا ضروری به‌نظر می‌رسد.

در ادبیات مربوط به توریسم، به برخی از مشکلات موجود در مدیریت موجودی همچون رزرو مجدد و مدیریت سود/منافع اشاره شده است. رزرو مجدد شامل تمامی اعمالی است که برای برخورد با مشکلات ناشی از لغو رزورها یا عدم حضور به موقع فرد در محل رزرو شده انجام می‌شود [۴۳]. مدیریت منافع نیز روشی برای حداکثرسازی سود است که به بنگاه کمک می‌کند تا نوع مناسبی از موجودی را به نوع مناسبی از مشتری، در زمان مناسب و به قیمت مناسب به‌فروش برساند [۴۴].

۳-۵. توسعه محصول

هدف مدیریت زنجیره تأمین، ارضای نیازهای مشتری در زمان مناسب و از طریق محصولات مناسب است. از این رو، توسعه محصول نقش بسیار مهمی در زنجیره تأمین ایفا می‌کند. توسعه موثر محصول می‌تواند کیفیت محصول را بهبود بخشد، هزینه‌های محصول را کاهش دهد، و تغییرات تقاضا را هموارتر

سازد. با این وجود، توسعه محصول، وظیفه ساده‌ای نبوده و فرآیندی پیچیده دارد که نیازمند تلاش مشترک بازیگران مختلف موجود در زنجیره تامین است. توسعه محصول همچنین نیازمند درک صحیح نیازهای مشتری و تجزیه و تحلیل دقیق اجزا و بخش‌های محصول است تا محصولات بالقوه‌ای که مناسب سلیقه دأما در حال تغییر مشتریان است شناسایی شوند [۴۵].

اگرچه توسعه محصول در کانون مطالعات بسیاری از صنایع تولیدی قرار دارد، موضوعی است که در تحقیقات مربوط به توریسم مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. در صنعت توریسم، همچون تمامی صنایع خدماتی، رضای نیازهای مشتری از طریق محصولات مناسب از بیشترین اهمیت برخوردار است. چنانچه گردشگران از یک محصول مسافرتی راضی باشند، بازهم نسبت به خرید آن اقدام کرده و آن را به دیگران نیز توصیه می‌کنند. از این رو مسئله توسعه محصولات مرتبط با توریسم ارزش کارهای تحقیقاتی بیشتری دارد [۴۶].

۳-۶. هماهنگی در زنجیره تامین توریسم

توریسم، صنعتی وابسته به هماهنگی است که در آن محصولات خدماتی مختلف (حمل و نقل، اقامت، سیاحت و غیره)، به یکدیگر پیوسته و محصول نهایی مرتبط با توریسم را شکل می‌دهند. هماهنگی، نوعی از تصمیم‌گیری و ارتباط است که میان مجموعه‌ای از بازیگران وجود دارد و وظایفی را به منظور کسب مقاصدی چون حداکثرسازی سود کلی زنجیره‌تامین انجام می‌دهند. این امر نیازمند آن است که هریک از بازیگران زنجیره‌تامین، وظایف خود را با در نظر گرفتن تاثیر آن بر سایر بازیگران موجود انجام دهند. به‌طور کلی محققان معتقدند که از طریق هماهنگی، فعالیت‌های اضافه و عملیات تکراری کاهش یافته، عملکرد بهبود می‌یابد، و سود بیشتری برای کل زنجیره تامین و مشارکت کنندگانش کسب خواهد شد. بنابراین، از این طریق می‌توان به یک زنجیره تامین پایدار و رقابتی دست یافت [۴۷].

به منظور حفظ مزیت رقابتی در میان رقبای هم سطح، بسیاری از بنگاه‌های بزرگ فعال در زمینه توریسم، از

استراتژی‌های مربوط به هماهنگی در زنجیره تامین سود می‌برند. هماهنگی در زنجیره تامین می‌تواند اشکال گوناگونی به خود بگیرد، که این امر دامنه‌ای از ادغام جزیی یا کلی فرآیندهای کاری تا قراردادهای پیمان‌کاری میان بنگاه‌های موجود در بخش خصوصی را در برمی‌گیرد. در مفهوم زنجیره تامین توریسم، هماهنگی میان تهیه‌کنندگان خدمات (هتل‌ها، خطوط هوایی و غیره) با متصدیان تورها/آژانس‌های مسافرتی در یک سطح یا در میان سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. به عنوان مثال در اروپا بخش اعظم متصدیان تورها به صورت عمودی با خطوط هوایی، هتل‌ها، و سایر واسطه‌های مسافرتی ادغام شده‌اند [۴۸]. تحقیقات انجام شده در زمینه هماهنگی در زنجیره تامین توریسم، نشان می‌دهد که بسیاری از فعالیت‌های انجام شده در راستای ادغام کلی بوده است. برخلاف صنایع موجود در زنجیره‌های تامین تولیدی، بازیگران فعال در زنجیره تامین توریسم، سازمان‌هایی ناهمگن بوده که اغلب اهداف متناقضی نیز دارند. از اینرو، ادغام عمودی کلی، بهترین و موثرترین راه برای کسب هماهنگی محسوب می‌شود که البته دستیابی به آن به هیچ‌وجه ساده نیست. به علاوه دستیابی به ادغام کلی در زنجیره تامین توریسم، معمولاً منجر به افزایش هزینه‌های ثابت و کاهش انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به تغییرات بازار می‌شود. هماهنگی به شکل قراردادهای پیمان‌کاری میان بنگاه‌های موجود در زنجیره تامین توریسم، یکی از زمینه‌های جدید تحقیقاتی محسوب می‌شود.

۳-۷. فناوری اطلاعات

همان‌گونه که پیش از این نیز عنوان شد، ویژگی منحصر بفرد محصولات مرتبط با توریسم آن است که معمولاً نمی‌توانند پیش از خرید مورد ارزیابی قرار گیرند. گردشگران باید به مقصدی مسافرت کنند که این محصولات در آن تولید می‌شود و این به آن معنا است که تصمیمات خریدشان به شدت وابسته به شرح و ارائه ویژگی‌های این محصولات است. بنابراین اطلاعات، خون حیاتی در رگ‌های صنعت توریسم است، که فعالیت‌های موجود در زنجیره تامین توریسم را به هر دو شکل ارتباط درون

۴. مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی در صنعت

توریسم

۴-۱. توسعه پایدار و گردشگری پایدار

در تداوم و تکامل نظریه‌های رشد و توسعه اقتصادی در جهان، از دهه ۱۹۸۰ میلادی نظریه‌های اقتصادی مبتنی بر توسعه پایدار [۵۳] مطرح شده و روز به روز از طرفداران بیشتری برخوردار شده است. بر اساس نظریه‌های مزبور، رشد و توسعه اقتصادی کشورها زمانی مورد انتظار و استقبال است که با تخریب محیط‌زیست شامل هوا، زمین، آب، صدا، انرژی و تخریب منابع آیندگان همراه نباشد. سازمان ملل متحد به عنوان کانون و محور اشاعه فرهنگ توسعه پایدار و صیانت از آن اذعان می‌دارد «توسعه انسانی پایدار به معنای آن است که ما اخلاقاً موظفیم در حق نسل بعدی دست کم به همان خوبی عمل کنیم که نسل پیش از ما در حق ما عمل کرده‌اند». این نوع توسعه به این معنی است که سطح کنونی مصرف را نمی‌توان برای مدتی طولانی با بالا آوردن قرضی که دیگران باید ادا کنند، حفظ کرد [۵۴].

صنعت توریسم نیز اگرچه به اشتغال و توسعه اقتصادی کمک می‌کند، اما تأثیرات محیطی و اجتماعی مخربی نیز برجای می‌گذارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: مصرف منابع، آلودگی و تولید ضایعات، فساد و تخریب فرهنگ بومی، گسترش استفاده از مواد مخدر و سایر مسائل غیر اخلاقی [۵۵]. در اینجا است که بحث گردشگری پایدار (توریسم پایدار) مطرح می‌شود. گردشگری پایدار عبارت است از گردشگری که نیازهای نسل حاضر را پاسخ دهد، بدون اینکه از ظرفیت‌های مربوط به نسل آینده برای پاسخگویی به نیازهای خود مایه بگذارد. گردشگری پایدار به‌نحوی برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود که بر محیط‌زیست، اقتصاد و فرهنگ و جامعه میزبان اثر منفی نگذارد. باتلر نیز در سال ۱۹۹۳ گردشگری پایدار را گردشگری تعریف کرده است که بتواند در یک محیط، در زمان نامحدود ادامه یابد و از نظر انسانی و فیزیکی به محیط‌زیست اجتماعی لطمه وارد نیاورد.

بر مبنای تحقیقات انجام شده، اجرای گردشگری پایدار به‌شدت تحت نفوذ متصدیان تورها قرار دارد چراکه آن‌ها:

بنگاهی و نیز توزیع محصولات مرتبط با توریسم حفظ می‌کند. فناوری اطلاعات (IT)، از زمان ظهورش نقش بسیار مهمی در صنعت توریسم ایفا کرده است. پیشرفت‌هایی همچون سیستم‌های رزرو رایانه‌ای (CRS's) [۴۹]، سیستم‌های توزیع جهانی (GDS's) [۵۰]، شبکه جهان‌گستر وب و اینترنت، راه‌هایی که گردشگران از طریق آن به سفر می‌پردازند و نحوه فعالیت بنگاه‌های موجود در زمینه توریسم را متحول ساخته است [۵۱].

فناوری اطلاعات می‌تواند فعالیت‌های هماهنگی در سطح منطقه‌ای، ملی و جهانی را بهبود بخشد، فرصت‌های جدیدی برای کسب‌وکار توریسم ایجاد کند و مزیت رقابتی بنگاه‌های فعال در آن را نیز بهبود بخشد. فناوری اطلاعات، ابزار موثری برای ارتقای همکاری میان اعضای زنجیره تامین بوده و موجبات بهبود کارایی در آن را از طریق فراهم کردن اطلاعات، صرف نظر از در دسترس بودن محصول، سطوح موجودی، وضعیت حمل و نقل و نیازمندی‌های تولید فراهم می‌آورد. به تامین‌کنندگان زنجیره تامین توریسم، همچون خطوط هوایی و هتل‌ها این امکان را می‌دهد تا به مشاهده، مدیریت و کنترل ظرفیت‌های خود، از طریق ارتباط با واسطه‌هایی چون متصدیان تورها و آژانس‌های مسافرتی بپردازند. به عنوان مثال متصدیان مجاز تورها می‌توانند به زنجیره اینترنت یکی از هتل‌ها دسترسی داشته و تعداد اتاق‌ها و ظرفیت‌های موجود برای استفاده مشتریان را بررسی کنند. شفافیت اطلاعاتی و هماهنگی حاصل از کاربرد فناوری اطلاعات، هزینه‌های عملیاتی هر واحد را کاهش داده و رقابت‌پذیری، کارایی، انعطاف‌پذیری و هماهنگی را در کل زنجیره تامین توریسم افزایش داده است. تحقیقات جدید در زمینه فناوری اطلاعات، بر توانایی‌های بالقوه آن در تسهیل پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی مشترک بین اعضای زنجیره‌تأمین تاکید می‌کنند چرا که اشتراک اطلاعات این امر را امکان‌پذیر می‌سازد [۵۲].

(الف) به شدت در تعیین حجم و جهت جریان توریسم تاثیر گذارند،
 (ب) اعمال و روش‌های بسیاری از تامین کنندگان و سهام‌داران
 بخش توریسم را تحت تاثیر قرار داده و یکپارچه می‌سازند،
 (ج) به علت ابعاد بزرگشان یکی از بخش‌های توزیع سود
 محسوب می‌شوند [۵۶].

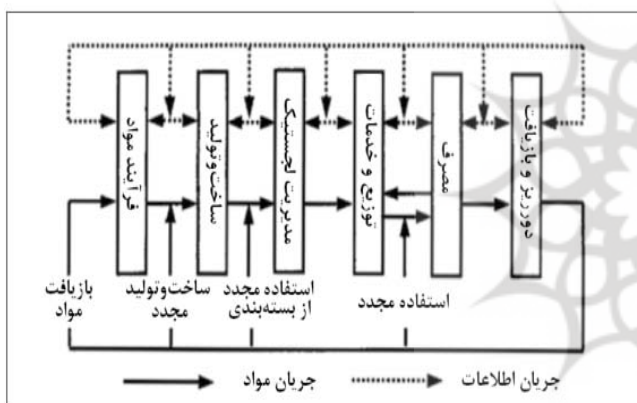
۲-۴. مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی [۵۷]

در دیدگاه مرسوم و سنتی، مدیریت زنجیره تامین شامل هدایت تمام اعضای زنجیره تامین به صورت یکپارچه و هماهنگ با هدف بهبود عملکرد، جهت ارتقای بهره‌وری و سود بیشتر بود. مدیران زنجیره تامین به دنبال تحویل سریع‌تر کالا و خدمات، کاهش هزینه و افزایش کیفیت بودند اما بهبود عملکرد زیست محیطی زنجیره تامین، و اهمیت هزینه‌های اجتماعی و تخریب محیط زیست لحاظ نمی‌گردید. با فشار مقررات دولتی برای اخذ استانداردهای زیست محیطی از یک طرف و رشد فزاینده تقاضای مشتریان برای عرضه محصولات سبز (بدون اثر مخرب بر محیط زیست)، مفهوم زنجیره تامین زیست محیطی و مدیریت آن را پدیدار ساخت. امروزه مدیران زنجیره تامین زیست محیطی در شرکت‌های پیشرو از طریق ایجاد مطلوبیت و رضایت‌مندی از منظر زیست محیطی در سراسر زنجیره تامین می‌کوشند تا از لجستیک سبز و بهبود عملکرد محیطی خود، در کل زنجیره تامین به عنوان یک سلاح استراتژیک جهت کسب مزیت رقابتی پایدار سود ببرند و اهداف خود را بر اساس سه موضوع مهم: طراحی سبز (محصول)، تولید سبز (فرآیند) و بازیافت محصول پایه‌گذاری می‌کنند [۵۸].

درحقیقت پیشرفت‌های حاصله در زمینه مدیریت محیطی و روند رو به رشد پذیرش مسئولیت مربوط به تاثیر تولیدات شرکت در خارج از کارخانه توسط تولیدکنندگان، منطق مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی را شکل می‌دهد. بیشتر تعاریف مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی، مربوط به مفهوم عملیاتی بخش تولید، یا کسب مزیت‌های استراتژیک از عملکرد زیست-محیطی است. در این بخش از مقاله، که بر به‌کارگیری مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی در صنعت توریسم متمرکز است،

مناسب‌ترین تعریف برای مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی، تعریف ارائه شده توسط «سیدیسین و سیفرد» است که آن را «مجموعه‌ای از سیاست‌های مدیریت زنجیره تامین می‌دانند، که تمامی فعالیت‌ها و ارتباطات موجود در آن، برای پاسخ به نگرانی‌های مرتبط با مسائل زیست محیطی بوده و بخش‌هایی چون طراحی، تولید، توزیع، استفاده، استفاده مجدد و دورریز محصولات و خدمات بنگاه را دربر می‌گیرد» [۵۹].

در گذشته چرخه عمر محصول شامل فرآیندهایی از فاز طراحی تا مصرف بود. درحالی‌که با رویکرد مدیریت زیست محیطی، شامل فرآیندهای تهیه مواد اولیه، طراحی، ساخت، استفاده و بازیافت، مصرف مجدد و تشکیل یک حلقه بسته از جریان مواد برای کاهش مصرف منابع و کاهش اثرات مخرب زیست محیطی است. نمودار (۶) را مشاهده کنید.



نمودار ۶- ساختار مدیریت زنجیره تامین محیطی

[۶۰]

۳-۴. عوامل موثر در حرکت به سوی مدیریت

زنجیره تامین زیست محیطی در صنعت توریسم

باوجود اهمیت دستیابی به گردشگری پایدار و اثبات کاربرد زنجیره تامین در صنعت توریسم، تحقیقات انجام شده در خصوص نقش مدیریت زنجیره تامین در رسیدن به پایداری در این صنعت بسیار اندک است. از اینرو، گردآوری عوامل موثر در توجه بنگاه‌ها به مسائل زیست محیطی و تمایل آن‌ها به اتخاذ اجرای مدیریت زنجیره تامین زیست محیطی در صنعت توریسم، می‌تواند گامی ارزشمند در نیل به این مهم محسوب شود.

فشارهای قانونی، یکی از این محرک‌های کلیدی است که نقش بسیار مهمی در تحریک بنگاه‌ها، به منظور اتخاذ و پذیرش مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی دارد. اغلب اوقات قوانین مرتبط با مسائل زیست‌محیطی، نقطه عطفی در استقرار اهداف مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی محسوب می‌شوند، به‌گونه‌ای که از بنگاه‌ها درخواست می‌شود تا نسبت به انجام اقداماتی خاص مبادرت ورزند. به عنوان مثال نسبت به حذف نوعی ماده سمی که در تولیدات مربوط به کالاهای الکتریکی وجود دارد اقدام کنند، یا از تخلیه زباله‌های صنعتی به طبیعت جلوگیری کنند [۶۱]. وضع استانداردهای مربوط به هر صنعت، نیز یکی دیگر از محرک‌های مهم مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی است. این استانداردها بیانگر بهترین بنگاه‌های فعال در آن صنعت است و به خصوص برای شرکت‌هایی که به دنبال قانونی بودن فعالیت‌هایشان به لحاظ زیست‌محیطی هستند، اهمیت بسیاری دارد [۶۲]. یکی دیگر از محرک‌هایی که منجر به افزایش فعالیت‌های سازگار با محیط‌زیست در زنجیره تامین می‌شود، **تقاضا برای محصولات سبز** است که خطرات کمتری برای سلامت انسان و محیط‌زیست ایجاد می‌کنند. همچنین گسترش دیدگاه منفی نسبت به شرکت‌هایی که به مسائل زیست‌محیطی بی‌تفاوت بوده و نیز ایجاد دیدگاه مثبت، نسبت به شرکت‌های مسئول به مسائل زیست‌محیطی، از طریق رسانه‌ها و گروه‌های فکری جامعه (همچون گروه‌های غیر دولتی)، می‌تواند اعتقادات موجود در جامعه را تغییر داده و نگرشی منفی (غیراخلاقی، سهل‌انگارانه و استثمارگونه) نسبت به شرکت‌های متخلف ایجاد کند [۶۳].

علاوه بر موارد فوق‌الذکر در برخی از تحقیقات به نقش **متصدیان تورها** نیز در نیل به سوی مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی در صنعت توریسم اشاره شده است [۶۴]. متصدیان تورها می‌توانند تنها تامین‌کنندگانی که به استانداردهای زیست‌محیطی پایبند هستند را در پکیج‌های مسافرتی خود دعوت به همکاری کنند [۶۵]. به علاوه با توجه به اینکه مسافران نیز جزء بازیگران زنجیره تامین محسوب می‌شوند، متصدیان تورها باید به مسافران آموزش دهند، آن‌ها را از حساسیت‌های اجتماعی

– فرهنگی، مسائل زیست‌محیطی و تاثیرات بالقوه‌ای که مصرف و رفتار آن‌ها می‌تواند در جلوگیری از ایجاد آثار منفی و نامطلوب بر کشور مقصد بگذارد، آگاه سازند.

درنهایت اینکه گردشگری پایدار مفهومی چند بخشی (هتل‌ها، رستوران، شرکت‌های حمل و نقل و غیره) و بین رشته‌ای (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) است. به عبارت دیگر، پایداری پکیج‌های مسافرتی آژانس‌ها در صنعت گردشگری، وابسته به عملکرد تمامی محصولات، تامین‌کنندگان و ارتباطات مابین اعضای زنجیره تامین توریسم است. تحقیقات اخیر نشان داده است که حتی پایداری رضایت مسافران نیز وابسته به ادراک آن‌ها از کیفیت خدمات دریافتی در تمامی جنبه‌های مربوط به سفرشان است [۶۶].

جمع‌بندی و ملاحظات

امروزه شرکت‌ها نمی‌توانند به تنهایی در بازار رقابت کنند، در نتیجه از طریق زنجیره تامین خود به رقابت می‌پردازند. صنعت گردشگری نیز به عنوان یک کسب و کار به ناچار باید به کاربرد مدیریت زنجیره تامین در این بخش توجه کند. از سوی دیگر افزایش نگرانی‌ها نسبت به مسائل زیست‌محیطی در تمامی بخش‌ها و از جمله صنعت گردشگری، شرکت‌های فعال در این صنعت را به سمت و سوی اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی (از جمله مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی) سوق می‌دهد. لذا با در نظر گرفتن مطالب ارائه شده در این مقاله و به منظور گسترش هر چه بیشتر صنعت گردشگری در کشورمان، پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح است:

۱- به منظور حصول نتیجه مطلوب از توسعه صنعت گردشگری در کشورمان می‌بایست بخش‌های فعال در این صنعت (آژانس‌های مسافرتی، هتل‌ها و مراکز اقامتی، رستوران‌ها، اماکن دیدنی، مراکز تفریحی و غیره) از اهمیت اتخاذ دیدگاهی سیستمی در کل زنجیره تامین و ایجاد هماهنگی و همکاری میان بازیگران مختلف عرصه گردشگری آگاه شوند. لذا برقراری دوره‌های آموزشی در این زمینه با هدف آگاه‌سازی فعالان صنعت گردشگری از مزایای مدیریت

زنجیره تامین توریسم ضروری به نظر می‌رسد.

۲- همانگونه که عنوان شد اطلاعات، خون حیاتی در رگ‌های صنعت توریسم است، که فعالیت‌های موجود در زنجیره تامین توریسم را به هر دو شکل ارتباطات درون بنگاهی و نیز توزیع محصولات مرتبط با توریسم حفظ می‌کند. فن‌آوری اطلاعات می‌تواند فعالیت‌های هماهنگی در سطوح مختلف زنجیره تامین توریسم را انجام داده و امکان دستیابی به اطلاعات بلادرنگ را فراهم کند. بنابراین چنانچه خواهان به‌کارگیری مدیریت زنجیره تامین توریسم در صنعت گردشگری کشورمان و بهره‌مندی از مزایای بیشمار آن هستیم به ناچار می‌بایست سرمایه‌گذاری بیشتری در بخش زیر ساخت‌های مربوط به فن‌آوری اطلاعات انجام داد.

۳- از دیدگاه بیشتر فعالان صنعت گردشگری کشور، اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی (از جمله مدیریت زنجیره تامین زیست‌محیطی) با مزایای درون سازمانی چندانی همراه نمی‌باشد لذا ضوابط و الزامات قانونی می‌تواند عامل موثری برای گرایش به استراتژی‌های زیست‌محیطی محسوب شود. فقدان چنین ضوابط و مقرراتی در صنعت گردشگری کشورمان به شدت احساس شده و برای دستیابی به گردشگری پایدار لازم است از طریق مجاری قانونی نسبت به تدوین و بازنگری ضوابط و الزامات یاد شده اقدام جدی و موثری صورت پذیرد.

۴- بدون شک اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی در سراسر زنجیره تامین برای بازیگران مختلف عرصه گردشگری پرهزینه خواهد بود. اما برخی از فشارهای خارجی همچون ایجاد تصویر ذهنی منفی از یک موسسه گردشگری در اذهان عمومی افراد جامعه و نیز پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان در زمینه رعایت اصول گردشگری پایدار می‌تواند عامل محرک قدرتمندی برای توجه به مسائل و نگرانی‌های زیست‌محیطی از سوی اعضای مختلف زنجیره تامین توریسم محسوب شود. محرک‌های یاد شده زمانی از اثربخشی بالایی برخوردارند که مسائل و نگرانی‌های زیست‌محیطی در کانون توجه مشتریان (گردشگران) ایرانی نیز قرار گیرد. در اینجا نقش رسانه‌های

عمومی و جراید برای تنویر افکار عمومی نسبت به مسائل و معضلات جدی زیست‌محیطی در قرن حاضر برجسته می‌شود. با اعمال استراتژی‌های زیست‌محیطی در کل زنجیره تامین، اعضای مختلف این زنجیره می‌توانند در هزینه‌های اجرایی و خطرات احتمالی مشارکت داشته باشند.

۵- به منظور افزایش کارایی و هماهنگی میان بازیگران مختلف زنجیره تامین گردشگری و همچنین گرایش به اعمال استراتژی‌های زیست‌محیطی در سراسر این زنجیره، لازم است منابع و کمک‌های دولتی بیشتری اعم از بودجه، امکانات و نیروی انسانی به فعالان این صنعت اختصاص یابد.

۶- در نهایت آنکه به طور کلی صنعت گردشگری در ایران با مشکلاتی نظیر ضعف زیر ساخت‌ها، فقدان تبلیغات کافی، کمبود سرمایه‌گذاری در حوزه‌های آموزش منابع انسانی، فقدان امنیت و ابهام در سیاست‌های کلی نظام جهت اعتمادسازی مواجه است. با پرهیز از طرح‌ها و برنامه‌های پراکنده توسعه گردشگری و تدوین برنامه‌های کلان و منسجم گردشگری که در آن نیازمندی‌های تمامی اعضای زنجیره تامین گردشگری دیده شده باشد می‌توان مسائل و مشکلات فوق‌الذکر را با صرف زمان و هزینه کمتر و نیز سهولت و کارایی بیشتر حل کرد.

همان‌گونه که عنوان شد، تحقیقات انجام شده در بخش مدیریت زنجیره تامین توریسم بسیار اندک است. با توجه به جاذبه‌های گردشگری کشورمان، تحقیقات آتی در این زمینه به منظور گسترش هرچه بیشتر این صنعت در کشور و رسیدن ایران به جایگاه واقعی خود در جهان بسیار مطلوب و مورد انتظار خواهد بود. لذا مطالب ارائه شده در این مقاله می‌تواند به عنوان زمینه‌ای برای گسترش تحقیقات آتی در این بخش و همچنین مورد توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان این حوزه قرار گیرد.

پی‌نوشت

1. UNWTO 2010, p3.
2. Lee et al., 2008, p181.
3. Zhang et al., 2009, p345.

46. Tian-Cole et al., 2003, p71.
47. Zhang et al., 2009, p350.
48. Theuvsen, 2004, p476.
49. Computer Reservation Systems.
50. Global Distribution Systems.
51. Lu et al., 2004, p226.
52. Karoway, 1997, p33.
53. Sustainable Development.
۵۴. دولت سبز، ۱۳۸۲، ص ۳.
55. Tapper et al., 2005, p27.
56. Sigala, 2008, p1590.
57. Environmental Supply Chain Management (ESCM).
۵۸. ایمانی و احمدی، ۱۳۸۸، ص ۱۵-۱۴.
59. Zsidisin et al., (2001), p62.
۶۰. ایمانی و احمدی، ۱۳۸۸، ص ۱۵.
61. Hervani et al., 2005, p342.
62. Sigala, 2008, p1590.
63. McKone-Sweet, 2004, p54.
64. Sigala, 2008, p1590.
65. Budeanu, 2005 p1385.
66. Servicebarometer, 2006, p12.
4. Zhang and Murphy, 2009, p278.
5. Cooper et al., 1997, p2.
6. Yildirim et al., 2006, p372.
7. Sigala, 2008, p1589.
8. Hervani et al., 1997, p33.
9. Lelper 1979, pp. 391-394.
10. UNWTO 2010, p3.
11. UNWTO 2006, p5.
۱۲. صباغ کرمانی و امیریان ۱۳۷۹، ص ۵۸.
13. Cooper et al., 1997, p5.
14. Bayraktar et al., 2008, p195.
15. Moberg et al., 2002, p756.
16. Simchi-Levi et al., 2000, p17.
17. Cooper et al., 1997, p5.
18. Tourism Supply Chain (TSC).
19. Zhang et al., 2009, p345.
20. Piboonrungrroj et al., 2010, p3.
21. Piboonrungrroj, 2009, p2.
22. Pizam, 2009, p184.
23. Zhang et al., 2009, p347.
۲۴. پکیج مسافرتی به معنای ترکیب حداقل دو بخش (حمل و نقل، اقامت و یا سایر خدمات توریستی) از پیش برنامه ریزی شده است که دارای قیمت کلی بوده و خدمت ارائه شده، یک دوره زمانی بیش از ۲۴ ساعت یا یک شبانه روز را در بر گیرد.
25. Yang et al., 2008, pp. 425-426.
26. Zhang and Murphy, 2009, p279.
27. Font et al., 2008, p263.
28. Véronneau, 2009, p132.
29. Yildirim et al., 2006, p375.
30. Municina et al., 2008, p126.
31. Piboonrungrroj et al., 2010, p5.
32. Zhang and Murphy, 2009, p281.
33. Piboonrungrroj et al., 2010, p6.
34. Tourism Supply Chain Management (TSCM).
35. Zhang et al., 2009, pp. 347-348.
36. Sunk cost.
37. Zhang et al., 2009, p348.
38. Li et al., 2005, p83.
39. Zhang et al., 2009, pp. 348-349.
40. Leenders et al., 2002, p14.
41. Chen et al., 2004, p134.
42. Pearce et al., 2007, p49.
43. Zhang et al., 2009, p350.
44. Kimes, 1989, p355.
45. Zhang et al., 2009, p350.

منابع

- ایمانی، دین محمد، افسانه احمدی، «مدیریت زنجیره تامین سبز راهبرد نوین کسب مزیت رقابتی»، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۱۰، صفحات ۱۹-۱۴، شهریور ۱۳۸۸.
- دولت سبز: دستورالعمل‌ها و راهنمای اجرای نظام محیط زیست و مدیریت سبز، تهران، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست، ۱۳۸۲.
- زاهدی، شمس السادات، مبانی توریسم و اکوتوریسم پایدار، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۲.
- صباغ کرمانی، مجید، سعید امیریان، «بررسی اثرات اقتصادی توریسم در جمهوری اسلامی ایران با استفاده از تحلیل داده-ستاده»، پژوهشنامه بازرگانی، سال چهارم، شماره شانزدهم، صفحات ۵۷-۸۳، پاییز ۱۳۷۹.
- Adriana, B., "Environmental Supply Chain Management in Tourism: The Case of Large

- Johnson, P.F., "Purchasing and Supply Management", New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Lelper, N., "The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism and the Tourist Industry", *School of Business & Administrative Studies*, Sydney Technical College, Australia, 1979.
- Li, G.,H., Song, D.F., Witt, "Recent Developments in Econometric Modeling and Forecasting", *Journal of Travel Research* (44), pp. 82-99, 2005.
- Lu, J., Lu, Z., "Development, Distribution and Evaluation of Online Tourism Services in China", *Electronic Commerce Research*, 4(3), pp. 221-239, 2004.
- McKone-Sweet K.E., "Lessons form a Coffee Supply Chain", *Supply Chain Management Review* 8(7), pp. 52-59, 2004.
- Moberg, C.R., Cutler, B.D., Gross, A., Speh, T.W., "Identifying Antecedents of Information Exchange Within Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32 (9), pp. 755-770, 2002.
- Municina, S., Popovici, V., "Logistics and Supply Chain Management in Tourism", *The Logistics of Merchandise* 10(24), pp. 122-132, 2008.
- Papatheodorou, A., "Exploring the Evolution of Tourism Resorts", *Annals of Tourism Research* 31(1), pp. 219-237, 2004.
- Pearce, D.G., Tan, R., Schott, C., "Distribution Channels in International Markets: A Comparative Analysis of the Distribution of New Zealand Tourism in Australia, Great Britain and the USA.", *Current Issues in Tourism* 10(1), pp. 33-60, 2007.
- Piboonrunroj, P., "Methodological Implications of the Research Design in Tourism Supply Chain Collaboration", *Logistics Systems Dynamics Group*, Cardiff Business School, 18th EDAMBA Summer Academy, pp. 1-18, 2009.
- Piboonrunroj, P., M.Disney, S., "Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework", *Logistics Systems Dynamics Group*, Cardiff Business School, CF103EU, pp. 1-11, 2010.
- Pizam, A., "What is the Hospitality Industry and How Does it Differ from the Tourism and Tour Operators", *Journal of Cleaner Production* (17), pp. 1385-1392, 2009.
- Bayraktar, E., Koh, S.C.L., Gunasekaran, A., Sari, K., Tatoglu, E., "The Role of Forecasting on Bullwhip Effect for E-SCM Applications", *International Journal of Economics* (113), pp. 193-204, 2008.
- Budeanu, A., "Impacts and Responsibilities for Sustainable Tourism: a Tour Operator's Perspective", *Journal of Cleaner Production* (13), pp. 89-97, 2005.
- Chen, I.J., Paulraj, A., "Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework", *International Journal of Production Research* 42(1), pp. 131-163, 2004.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M., & Pagh, J.D., "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, 8, pp. 1-13, 1997.
- European Commission, "Basic Orientations for the Sustainability of European Tourism (Commission Communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions) ". Brussels: European Commission, 2003.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., Kornilaki, M., "Sustainable Supply Chain Management in Tourism", *Business Strategy and the Environment* 17(4), pp. 260-271, 2008.
- Hervani, A.A., Helms M.M., Sarkis J., "Performance Measurement for Green Supply Chain Management Benchmarking", *An International Journal* 12(4), pp. 330-353, 2005.
- Karoway, C., "Superior Supply Chains Pack Plenty of Byte", *Purchasing Technology* (8), pp. 32-35, 1997.
- Kimes, S.E., "Yield Management: a Tool for Capacity-Constrained Service Firms", *Journal of Operations Management*, 8(4), pp. 348-363, 1989.
- Lee, C.P., Change, C.P., "Tourism Development and Economic Growth: A Closer Look at Panels". *Tourism Management* 29(1), pp. 180-192, 2008.
- Leenders, M.R., Fearson, H.E., Flynn, A.E.,

- Tourism Management* 30(1), pp. 128-139, 2009.
- Yang, Sh., Q.Huang, G., Song, H., Liang L., "Game-Theoretic Approach to Competition Dynamics in Tourism Supply Chains", *Journal of Travel Research* (47), pp. 425-439, 2008.
- Yildirim, Y., Umit B., "Performance Measurement in the Value Chain: Manufacturing v. Tourism", *International Journal of Productivity and Performance Management* 55(5), pp. 371-389, 2006.
- Zhang, X., Song, H., Q.Huang, G., "Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda", *Tourism Management* (30), pp. 345-358, 2009.
- Zhang, Y., Murphy, P., "Supply - Chain Consideration in Marketing Underdeveloped Regional Destination: A Case Study of Chinese Tourism to the Goldfields Region of Victoria", *Tourism Management* (30), pp. 278-287, 2009.
- Zsidisin G.A., Siferd, S.P., "Environmental Purchasing: a Framework for Theory Development", *European Journal of Purchasing and Supply Management* 7(1), pp. 61-73, 2001.
- Travel Industries? ", *International Journal of Hospitality Management* 28 (2), pp. 183-184, 2009.
- Schwartz, K., Tapper, R., Font, X., "A "Sustainable Supply Chain Management for Tour Operators", *Journal of Sustainable Tourism* 16(3), pp. 298-314, 2008.
- Servicebarometer, A.G., "A Research Report and Statistical Data Regarding Traveller's Satisfaction for Thomas Cook", May 2006.
- Sheldon, P., "Information Technology and Computer Systems, In S. Witt, & L. Moutinho (Eds.) ", *Tourism Marketing and Management Handbook* (2nd ed.), pp. 126-130, 1994.
- Sigala, M., "A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism: the case of TUI", *Journal of Cleaner Production* (16), pp. 1589-1599, 2008.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E., *Designing and Managing the Supply Chain*, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Tapper, R, Font, X., "Tourism Supply Chains", Report of a desk research project for the travel foundation, Leeds Metropolitan University, Environment Business & Development Group, 2005.
- Theuvsen, L., "Vertical Integration in the European Package Tour Business", *Annals of Tourism Research* 31(2), pp. 475-478, 2004.
- Tian-Cole, S., Crompton, J.L., "A Conceptualization of the Relationships Between Service Quality and Visitor Satisfaction, and Their Links to Destination Selection", *Leisure Studies* 22(1), pp. 65-80, 2003.
- UNWTO. "World Tourism Barometer", Vol4, No.1, January 2006.
- UNWTO. "Tourism: Creating Opportunities in Challenging Times", UNTWO News: Magazine of the World Tourism Organization XXIII (1), pp. 4-5, 2009.
- UNWTO. "Tourism Outlook Seminar: World Tourism: 2009 and Beyond, World Tourism Organization, pp. 1-45 , 2010.
- Véronneau, S., Roy, J., "Global Service Supply Chains: An Empirical Study of Current Practice and Challenges of a Cruise Line Corporation",