



## تحلیل مضامین مؤثر بر خلق ارزش از طریق زنجیره تأمین یک پارچه الکترونیکی خدمات گردشگری در ایران

حمید زرغام بروجنی<sup>۱</sup>، محمدتقی تقوی فرد<sup>۲</sup>، عدرا عزیزی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶

### چکیده

یک پارچگی زنجیره تأمین، با توجه به تنوع و پیچیدگی محصولات نهایی خدمت گردشگری، بسیار مهم است و برای همه ذی‌نفعان ارزش می‌آفریند. با وجود موانع متعددی که باعث شده است زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ایران یک پارچه نشود، محرک‌هایی نیز وجود دارد که آن را به سمت یک پارچگی سوق می‌دهد. توسعه فناوری اطلاعات و الکترونیکی‌شدن زنجیره تأمین در این روند نقشی اساسی دارد. در این مقاله، به منظور تحلیل مضامین مؤثر بر این موضوع، با استفاده از روش کیفی، با خبرگان و آگاهان موضوع مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام و در نرم‌افزار مکس کیو دی ای تحلیل شده است و در نهایت، بر اساس یافته‌ها، شبکه مضامین مؤثر بر خلق ارزش زنجیره تأمین ترسیم شده است. بر این اساس، عوامل مؤثر بر یک پارچگی زنجیره تأمین عبارت‌اند از عوامل محرک و موانع یک پارچگی. یک پارچگی زنجیره تأمین در ابعاد درونی و بیرونی و با مشتریان ارزش‌آفرین خواهد شد. زنجیره تأمین الکترونیکی، با ایجاد بستر همکاری و یک پارچگی، خلق همکارانه ارزش و ظهور یک پارچه‌سازهای خدمت، به ارزش‌آفرینی کمک می‌کند. از سوی دیگر، این بسترها برای ذی‌نفعان ارزش می‌آفریند یا موجب تخریب و تغییر ارزش‌ها می‌شود. در نهایت، زنجیره‌های یک پارچه، با در نظر گرفتن الزاماتی، ارزش‌آفرین خواهند شد.

### واژه‌های کلیدی:

خلق ارزش، گردشگری، زنجیره تأمین، یک پارچگی الکترونیکی، شبکه مضامین

### مقدمه

که برای آن‌ها حاشیه امن رقابتی در بازار ایجاد کند. در واقع، اقتصاد شبکه‌ای جدیدی پدیدار شده است که در آن شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان و مشتریانشان همزمان و از طریق اینترنت مبادله می‌کنند. سازمان مجازی امروزه واقعیت است. سازمان‌های مجازی شامل شرکت‌های برون‌سپاری گوناگون و مجموعه‌ای از عملکردها شامل طراحی و تولید و توزیع‌اند، به‌گونه‌ای که می‌توانند بر دیگر شایستگی‌های محوری خود متمرکز شوند. به‌رحال، اطمینان از تجربه‌ای یک پارچه و هماهنگ برای مشتری نیازمند زمان‌بندی خودکار فرایندهای کسب‌وکار بین‌سازمانی است. شیوه‌های کسب‌وکارهای

انقلاب فناوری در دوران کنونی قوانین کسب‌وکار را تغییر داده است. در سایه تحولات فناوری، هر آن محصولات جدیدی خلق می‌شوند و هر روز کسب‌وکارهای جدیدی پدید می‌آیند. به سختی می‌توان مشتریان را حفظ کرد و جایگزین کردن آن‌ها هزینه زیادی دارد. شرکت‌ها از سوی نیروهای سنتی و تازه‌واردان با فضای رقابتی شدیدی مواجه‌اند و باید به دنبال فرصت‌های جدید درآمدزایی و افزایش کارایی باشند. امروزه، بیش از هر زمان دیگری، کسب‌وکارها به برقراری روابط راهبردی با مشتریان و تأمین‌کنندگان نیاز دارند تا بتوانند سیستم‌های ارزشی خلق کنند

۱. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ hzargham@gmail.com

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی،



سنتی مانند ایمیل، فکس یا پیام صوتی تأخیر دارند و اغلب باید داده‌ها چندین بار وارد شود؛ بنابراین، برای یک پارچگی پویا به مدلی نیاز است که فرایندهای کسب‌وکار را خودکار کند. چنین مدلی شامل مجموعه متنوعی از برنامه‌های کاربردی یک‌پارچه و سیستم‌های داخلی شرکت‌ها و بین سازمان‌های عضو زنجیره تأمین است (هندفیلد و همکاران، ۲۰۰۲: ۳). محققان بر این نظرند که شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین باید از ویژگی‌های خلق ارزش افزوده برخوردار باشند تا ارزش ارائه‌کننده مطابق نظر کچن و همکاران (۲۰۰۸)، زنجیره‌های ارزش برتر از نظر نقطه تمرکز با زنجیره‌های تأمین سنتی تفاوت دارند. این زنجیره‌های ارزش، به جای این‌که مانند زنجیره‌های تأمین سنتی بر سرعت یا هزینه تمرکز کنند، به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که ارزش کلی بالاتری را از لحاظ سرعت، هزینه، کیفیت و انعطاف‌پذیری به مشتری ارائه کنند.

در صنعت گردشگری، به علت تنوع اجزای محصول و تأثیرگذاری تک‌تک اجزای محصول در تصویر کلی حاصل از آن، نارضایتی از یک بعد محصول بر سیمای عمومی کل محصول و حتی مقصد تأثیر منفی می‌گذارد. بنابراین یک پارچگی بین اجزای محصول و زنجیره تأمین مرتبط با آن اهمیتی حیاتی می‌یابد. در ایران، ساختار بخش گردشگری دارای گوناگونی پراکندگی و ناهماهنگی زیادی است که هماهنگی بین عرضه‌کنندگان را با تقاضای بازار و کل صنعت دشوار می‌سازد؛ سازمان‌های مدیریت مقصد به‌درستی شکل نگرفته‌اند و ساختار مدیریتی بخش دولتی نیز با پیچیدگی‌ها و چالش‌های بین‌سازمانی زیادی روبه‌روست که امکان مدیریت هم‌پیوند مقصدها را فراهم نکرده است. از سوی دیگر، نبود تورگردانان بزرگی که بتوانند در قالب بخش خصوصی مدیریت عرضه و تقاضای مقصدهای گردشگری را به‌عنوان واسطه خلاق برنامه‌ریزی کنند و به تعادل برسانند موجب شده است که این بخش نتواند به‌عنوان نظامی هماهنگ و منسجم عملکرد بهینه‌ای داشته باشد و ارزش موردنظر برای همه بخش‌های زنجیره را تأمین کند. توزیع فصلی نامناسب فعالیت‌ها، قیمت زیاد خدمات عرضه‌شده، نبود قیمت‌گذاری بهینه، هزینه‌های عملیاتی بسیار، فقدان شناخت درست از تقاضا و سرمایه‌گذاری‌های نامتناسب با آن در مقصدها، نبود دسترسی به اطلاعات به‌هنگام و درست از هر دو سوی عرضه و تقاضا، نبود روابط هماهنگ و بهینه بین عرضه‌کنندگان، ناتوانی در

بهره‌گیری از صرفه‌های مقیاس و مواردی مانند این‌ها مسائلی است که صنعت گردشگری در ایران با آن روبه‌روست. این امور تبعاتی اقتصادی و حتی اجتماعی دربر دارد که مانع توسعه پایدار بخش گردشگری شده است. از سوی دیگر، ظهور اینترنت فرصت‌های منحصر به فردی را برای تسهیم اطلاعات فراهم ساخته است. در حالی که زنجیره تأمین خدمات گردشگری در کشور نتوانسته است از فرصت‌هایی که اینترنت و زیرساخت‌های ارتباطی فراهم ساخته برای مدیریت عرضه و تقاضای خدمات گردشگری بهره‌برد و صنعت گردشگری را یک پارچه سازد. فرصت‌های ایجاد شده در بستر اینترنت، ضمن فراهم‌سازی امکان ارائه و دریافت اطلاعات به‌هنگام بین مشتریان و عرضه‌کنندگان، موجب هماهنگی و بهینه‌سازی همکاری میان تأمین‌کنندگان می‌شود و با کاهش قیمت تمام‌شده خدمات گردشگری، ارزش اقتصادی چشمگیری برای مشتری، تأمین‌کنندگان، شرکت و در نهایت جامعه تجربه‌ها و نظرات مشتریان سبب بهبود کیفیت خدمات می‌شود و ضمن ایجاد فضای رقابتی بین عرضه‌کنندگان، تسهیل برنامه‌های بازاریابی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای اعضای زنجیره و صنعت، زمینه‌ساز ایجاد ارزش از سوی مشتریان برای دیگر مشتریان نیز خواهد شد. بنابراین، ایجاد زمینه خلق ارزش با مشارکت کلیه ذی‌نفعان در بستر اینترنت موجب تسهیم ارزش ایجاد شده بین ذی‌نفعان و در نهایت کل جامعه خواهد شد.

در ایران، بخشی از خدمات گردشگری در بستر اینترنت مربوط به رزرو واحدهای اقامتی است که با عنوان «سامانه‌های رزرواسیون» صرفاً رزرو الکترونیکی هتل را انجام می‌دهد، اما تأیید نهایی رزرو به‌هنگام نیست و با تأخیر انجام می‌شود. سایر واحدهای اقامتی، به‌ویژه اقامتگاه‌های غیررسمی، از این بستر به دورند. در حوزه دفاتر خدمات مسافرتی نیز درصد کمی از این دفاتر سایت اینترنتی دارند که عمدتاً به معرفی شرکت و تورهای آن محدود می‌شود. سیستم حمل‌ونقل هوایی و ریلی تا حدی به این یک‌پارچگی نزدیک شده است و سامانه‌های رزرو و فروش بلیت هواپیما امکان ارائه اطلاعات به‌هنگام و خرید بلیت را فراهم ساخته‌اند، اما باز هم با سایر اجزای زنجیره تأمین یک پارچگی ندارند. در این شرایط، ارتباط سایر منابع عرضه صنعت گردشگری همچون مراکز تفریحی، جاذبه‌ها و



### ادبیات و پیشینه تحقیق

نگرش‌های سنتی در طراحی و اداره سیستم‌های زنجیره تأمین در حال جایگزینی با نگرش‌های جدید است. در نگرش سنتی تمرکز و تأکید عمدتاً بر توانایی‌های درون‌سازمانی و شناسایی اتوماسیون فعالیت‌های انتقالی است، در حالی‌که در نگرش جدید تمرکز و توجه بیشتر به سمت بازار، رقابت و مزیت‌های رقابتی تغییر یافته است. در نگرش جدید نقش مطالعات راهبردی (برنامه‌ریزی راهبردی و تحلیل رقابتی از جمله زنجیره ارزش) در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی آینده نقشی کلیدی می‌یابد. شناسایی سیستم یا زنجیره ارزش فعالیت‌های اقتصادی کمک مؤثری برای طراحی ساختار نظام مدیریت زنجیره تأمین خواهد بود (احمدی، ۱۳۸۴: ۲۶).

مفهوم زنجیره ارزش فقط به شرکت‌ها محدود نمی‌شود و می‌توان آن را برای کل زنجیره تأمین و شبکه‌های توزیع به کار برد. این‌گونه زنجیره‌های ارزش متشکل از تأمین‌کنندگان شرکت، توزیع‌کنندگان شرکت، خریداران شرکت و خود شرکت در مجموع «سیستم ارزش» نامیده می‌شوند (Vijayan et al., 2016: 190).

یک پارچگی زنجیره تأمین هم از عواملی است که از طریق آن می‌توان ارزش خلق کرد. هدف از یک پارچگی، دستیابی به جریان مؤثر و کارآمد محصولات، خدمات، اطلاعات، پول و تصمیمات برای خلق حداکثر ارزش برای مشتریان است. عوامل مدیریت شبکه و ارتباطات شامل روابط راهبردی، پیشگیرانه و بلندمدت خریدار-تأمین‌کننده است (Kasim, 2012).

یک پارچگی زنجیره تأمین حوزه تحقیقاتی نوظهور و چندبعدی است که از رویکردی سیستمی سرچشمه می‌گیرد. ژائو و همکاران (۲۰۰۸) یک پارچگی زنجیره تأمین را به این صورت تعریف کرده‌اند: «میزانی که یک سازمان به صورت راهبردی با اعضای زنجیره تأمین خود همکاری می‌کند و فرایندهای داخلی و بین‌سازمانی خود را مدیریت می‌کند، به طوری که به جریان اثربخش و کارایی از محصولات، خدمات، اطلاعات، پول و تصمیمات با هدف ایجاد حداکثر ارزش برای مشتریان دست باید.» (Huo et al., 2008). ویژگی‌های عمده سیستم‌های یک پارچه به شرح است:

موزه‌ها با کسب‌وکارهای اصلی صنعت تقریباً برقرار نیست. این حقایق نشان می‌دهد نظام گردشگری کشور در حال حاضر، علاوه بر نداشتن یک پارچگی سنتی در تأمین و عرضه خدمات گردشگری و آثار ناشی از آن، نتوانسته است بهره‌برداری مناسبی از فرصت‌های ایجادشده از طریق زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و به‌ویژه اینترنت داشته باشد. در حالی‌که اینترنت و فرصت‌هایی که فشارهای اجتماعی برای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی به‌نگام وارد می‌کند، روندهای کلانی را در ساختار اقتصادی عصر جدید ایجاد کرده است. روندهای کلان موجب تحولات اساسی در فعالیت‌های اقتصادی و ظهور اقتصاد مشارکتی شده است. این تحولات در حال حذف برخی از ساختارهای سنتی است و نقش کارگزاران سنتی را کمرنگ می‌کند. به نظر می‌رسد بستر اینترنت این ظرفیت را دارد که شکاف موجود در یک پارچه‌سازی زنجیره تأمین خدمات گردشگری را پر کند و نظام جدیدی از عرضه و تقاضا را ایجاد کند. روابط یک پارچه عرضه - تقاضا ارزش اقتصادی و غیراقتصادی بیشتری را برای هر دو سوی عرضه و تقاضا و کل صنعت و جامعه خلق خواهد کرد؛ اما در این بین موانعی وجود دارد که مانع از تحقق این امر می‌شود. موانعی چون عوامل فنی، زیرساختی، مدیریتی و اجرایی، حقوقی و قانونی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، وضعیت صنعت و ساختار بازار و زنجیره تأمین و مانند آن که در ترکیب با هم مانع یک پارچگی بین اجزای زنجیره تأمین این صنعت می‌شوند. بنابراین، ترکیب فرصت‌های ناشی از تغییر در روندها و موانع موجود بر سر راه یک پارچه‌سازی الکترونیکی در ارتباط با هم مجموعه‌ای از عوامل را تشکیل می‌دهند؛ برخی از این عوامل ممکن است نقش محرک را داشته باشند، به طوری که یک یا چند عامل به مثابه اهرم عمل کنند و با ایجاد ارزش خاصی برای همه ذی‌نفعان، سایر موانع را برطرف و یک پارچگی را تسهیل کنند. با شناخت روابط این عوامل و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر هم می‌توان موانع یک پارچگی را از سر راه برداشت. یک پارچه‌سازی در بستر اینترنت زمینه خلق همکارانه ارزش بین ذی‌نفعان را ایجاد می‌کند و به خلق ارزش برای هریک از آن‌ها و در نهایت کل جامعه می‌انجامد.



▪ ایجاد هماهنگی و سازگاری عملیاتی و فنی  
 ▪ استاندارد بودن داده‌ها، سیستم‌ها و رابط‌های گرافیکی  
 ▪ تعریف و تبیین روشن داده‌ها و ویژگی‌های آن‌ها  
 ▪ توانایی انتقال داده‌ها به سیستم‌های مختلف و  
 ▪ استفاده از آن‌ها در برنامه‌های کاربردی گوناگون  
 ▪ مقیاس‌پذیری سیستم‌ها و برنامه‌های کاربردی  
 و توانایی تطبیق با محدوده وسیعی از نیازها  
 ▪ انعطاف‌پذیری فناوری مورد استفاده  
 ▪ سهولت جریان اطلاعات  
 ▪ سهولت ارتباطات سازمانی و تعاملات کاری کارکنان  
 ▪ امکان اشتراک داده‌ها و اطلاعات (غضنفری و فتح‌اله، ۱۳۹۴: ۱۳۵).

زنجیره تأمین یک پارچه خدمات گردشگری از یک پارچه‌کنندگان خدمات، ارائه‌دهندگان خدمات گردشگران تشکیل شده است. یک پارچه‌کنندگان خدمات گردشگری می‌توانند هریک از شرکت‌های زنجیره تأمین و حتی ارائه‌دهندگان جدید خدمات گردشگری الکترونیک به صورت B2B یا B2C باشند. یک پارچه‌کنندگان خدمات گردشگری اجزای خدمت را که سایر شرکت‌ها ارائه می‌دهند به صورت بسته خدمت ترکیب می‌کنند و فرایند تحویل را از طریق فناوری‌های پیشرفته ارتباطات و اطلاعات طوری هماهنگ می‌کنند که نیازهای گردشگران برآورده شود (Xinyue & Yongli, 2008).

در ادبیات این حوزه، یک پارچگی زنجیره تأمین به دو نوع اصلی درونی و بیرونی تقسیم شده است. نوع درونی یا یک پارچگی عملکردهای درونی و بین‌بخشی درون سازمان مربوط به همکاری، هماهنگی و یک پارچگی حوزه‌های عملکردی درون سازمان است، به طوری که بخش‌ها و عملکردهای درون سازمان به صورت فرایندی مرتبط با هم عمل کنند. بر این اساس، یک پارچگی بیرونی بر اساس رویکرد سیستمی از طریق عملکردهای سازمانی اصلی مانند تدارکات، تولید، لجستیک، فروش، بازاریابی و توزیع طبقه‌بندی می‌شود. از سوی دیگر، برخی محققان چنین مطرح کرده‌اند که یک پارچگی بیرونی از یک پارچگی تأمین‌کننده (یک پارچگی رو به عقب شامل ارائه اطلاعات و مشارکت مستقیم در تصمیم‌گیری) و یک پارچگی مشتری (یک پارچگی رو به جلو شامل بررسی میزان هماهنگی بین محصولات و فرایندهای تأمین‌کننده و مشتری) تشکیل شده است (Huo et al., 2008). علاوه بر این که محرک‌هایی وجود دارند که زنجیره‌های تأمین سنتی را به سمت یک پارچگی

سوق می‌دهند، عواملی نیز مانع آن هستند. ریچی و همکاران (۲۰۰۹) عوامل محرک را در دو دسته درونی (تمایل به بهبود عملکرد از طریق گسترش روابط مؤثر و کارآمد شرکت) و محیطی (سرعت تغییرات تقاضای بازار، رقابت در بازار) تقسیم کرده‌اند. پیوترویچ و کاترتسون (۲۰۱۵) نیز، با مروری بر ادبیات، مجموعه‌ای از موانع را شناسایی کرده و آن‌ها را در پنج دسته سطح محیط کلان، سطح بازار، سطح زنجیره تأمین، موانع خاص صنعت و سطح بین‌سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند. از سوی دیگر، امروزه شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند در طراحی محصولات، توسعه فرایندهای تولید، ساخت پیام‌های تبلیغاتی و کنترل کانال‌های توزیع خودگردان عمل کنند، بدون این‌که مشتریان در آن‌ها دخالتی داشته باشند. مشتریان در پی آن‌اند که اثر خود را در هریک از بخش‌های سیستم کسب‌وکار نشان دهند. مشتریان می‌خواهند با شرکت‌ها تعامل داشته باشند و به صورت همکارانه در خلق ارزش مشارکت کنند (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

گریس من و استوک برگر (۲۰۱۲) اهمیت خلق همکارانه ارزش در صنعت گردشگری را این‌گونه تشریح کرده‌اند: نخست، در اقتصاد تجربه‌گرایی در حال ظهور، خلق تجربه منحصر به فرد و به یادماندنی برای مشتریان اهمیت زیادی برای ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری دارد. مفهوم خلق همکارانه به این معنی است که ارزش در فرایند همکاری خلق می‌شود، نه صرفاً در ارائه خدمات. دوم، اینترنت شیوه‌ای را که مشتریان دانش خود را درباره هتل‌ها، پروازها یا حتی مقصدها به اشتراک می‌گذارند تغییر می‌دهد. موتورهای جست‌وجو و رزرو آنلاین و سایت‌هایی که به مشتریان امکان انتشار نظر و دیدگاه درباره خدمات شرکت‌های گردشگری را می‌دهند، نه تنها ابزار سودمند خلق ارزش برای مشتریان‌اند، منبع مهم اطلاعات بازاریابی برای شرکت‌ها در خصوص تجارب مشتریان نیز هستند. سوم، مشتریان نه تنها برای خودشان و شرکت‌ها ارزش می‌آفرینند، با اشتراک گذاشتن تجربیات سفر خود در رسانه‌های اجتماعی، برای دیگر مشتریان هم ارزش خلق می‌کنند. بنابراین تجربه سفر یک مشتری برای اعضای جامعه فراگیر در فضای مجازی در دسترس است؛ در نتیجه بر رفتار خرید آینده آن‌ها تأثیر می‌گذارد. چهارم، فناوری‌های آنلاین، مانند موتورهای رزرو و سایت‌های پیشنهاددهنده،





آژانس‌های مسافرتی مصر این عوامل را در قالب مدل معادلات ساختاری ارائه کرده‌اند که در شش دسته طبقه‌بندی شده‌اند: عوامل سازمانی (شامل آمادگی سازمان، دانش ICT، مدیریت)، نوآوری (شامل تطابق ادراکی، پیچیدگی ادراکی، منافع ادراکی، عملکرد ادراکی)، محیط کسب‌وکار داخلی (شامل تسهیم اطلاعات، فرایندهای E-SCM)، محیط کسب‌وکار خارجی (شامل آمادگی زنجیره تأمین، فشار رقابتی، انتظارات از روند بازار)، پشتیبانی E-SCM (شامل ارتباطات دوربرد) و قوانین و مقررات دولتی (شامل قوانین اثرگذار ارتباطی، حفاظت از مصرف‌کننده).

زندرو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان «خلق همکارانه ارزش در زنجیره‌های تأمین از طریق یک پارچگی با آی تی: نقش ساختارهای شبکه‌های همکاری» بر اهمیت آی تی برای یک پارچه‌سازی یک سازمان با شبکه شرکا و سازمان‌های همکار تأکید کرده‌اند. آن‌ها بر اهمیت نقش ویژگی‌های سازمانی هم تأکید دارند. بنابراین در تحقیق، چارچوبی نظری طرح شده است که نقش ساختارهای شبکه‌های همکاری را به‌عنوان پیشگام و محرک برای یک پارچگی آی تی بررسی کند و در نهایت، یک پارچگی به خلق همکارانه ارزش منجر شود.

آن و همکاران (۲۰۱۶) نیز پژوهشی با عنوان «الزامات و نتایج یک پارچگی زنجیره تأمین: شواهد تجربی از اقتصادهای در حال توسعه» را به انجام رسانده‌اند. هدف از پژوهش آنان بررسی تأثیر منابع سازمانی و محرک‌های محیطی و نتایج حاصل از یک پارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد بوده است. بر اساس بررسی صورت‌گرفته در شرکت‌های کوچک و متوسط، افزایش منابع شبکه‌های بین شرکت‌ها و رقابت‌های ناکارآمد بسیار محرکی برای یک پارچگی بیشتر زنجیره تأمین در لیبریا است. علاوه بر این، افزایش یک پارچگی زنجیره تأمین ارزش بیشتری برای مشتری می‌آفریند و بهره‌وری عملیاتی شرکت‌ها را افزایش می‌دهد.

گولیا و واندر وین (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «لجستیک و زنجیره تأمین چگونه می‌توانند ارزش مناسب مشتری را خلق کنند؟»، برای نشان دادن چگونگی خلق ارزش (خالص)، درباره مدلی با سه جزء (مشتری، شرکت و تأمین‌کننده) بحث کردند و نشان دادند که پنج راه برای خلق ارزش وجود دارد. بر اساس نتیجه پژوهش آنان، مفاهیم ارزش مشتری، ارزش سهام‌داران شرکت، ارزش کارکنان و

سطح رقابت را از مقصدها به سطح بین‌المللی تغییر داده‌اند. در نتیجه شرکت‌های خدمات‌دهنده عمدتاً بر خلق تجارب به‌یادماندنی برای مشتریان و خلق ارزش برتر برای مشتریان و شرکت‌ها تمرکز می‌کنند (Roeffen & Scholl-Grissemann, 2016: 79).

با پیدایش اینترنت، زنجیره‌های تأمین الکترونیکی بستری برای یک پارچگی و خلق همکارانه ارزش فراهم کرده‌اند. ریتانابویونسوم (۲۰۱۶) چنین بیان می‌کند که زنجیره تأمین الکترونیکی یک پارچه‌سازی همه اطلاعات از سوی مشتریان یا تأمین‌کنندگان و تسهیل تولید محصولات به‌منظور حفظ نیازهای بازار است. بسیاری از شرکت‌ها، به‌طور فزاینده‌ای، فرایندهای کسب‌وکار الکترونیک همچون مدیریت ارتباط مشتریان، کاتالوگ‌های الکترونیکی و غیره را به‌کار می‌برند تا از طریق سازمان‌دهی مجدد و یک پارچه‌سازی فرایندهای کسب‌وکار خود به بخش عملیاتی کمک کنند. یک پارچه‌سازی زنجیره تأمین امکان اشتراک‌گذاری کارآمد اطلاعات بین تأمین‌کنندگان و شبکه خدمات مشتریان را از طریق اینترنت و فناوری اطلاعات فراهم می‌کند (Rattanawiboonsom, 2016). این بستر زمینه خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان را فراهم می‌کند. بر اساس نظریه فریمن، می‌توان ذی‌نفعان متأثر از خلق ارزش را صاحبان/سهام‌داران، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه در معنای کلی آن دانست (Haksever et al., 2004).

با وجود این که در زمینه یک پارچگی و خلق ارزش از طریق زنجیره‌های تأمین یک پارچه خدمات گردشگری مطالعات محدودی انجام شده است، در سایر حوزه‌ها پژوهشگرانی این موضوع را از زوایای گوناگون بررسی کرده‌اند.

چن و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان «روابط مدیریتی مدیران عالی، یک پارچگی زنجیره تأمین و عملکرد شرکت در چین، با رویکرد سرمایه اجتماعی»، بر اساس تئوری سرمایه اجتماعی و با استفاده از ادبیات زنجیره تأمین، به دنبال این بوده‌اند که نشان دهند آیا روابط مدیریتی مدیران می‌تواند بر یک پارچگی زنجیره تأمین و در نتیجه بر عملکرد شرکت اثرگذار باشد؟ یافته‌های تحقیق آنان نشان می‌دهد که روابط مدیران عالی در زمینه کسب‌وکار می‌تواند بر یک پارچگی زنجیره تأمین اثر مثبت داشته باشد، اما روابط سیاسی آن‌ها خیر.

ماهر و ماهروس (۲۰۱۶) نیز در مقاله خود با بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش زنجیره تأمین الکترونیکی در



ارزش تأمین‌کنندگان و مجموع آن‌ها ارزش خالص خلق‌شده را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین هماهنگی بین ذی‌نفعان اهمیت دارد.

پژوهش پیوترویچ و کوتبرتسون (۲۰۱۵)، با عنوان «طراحی و مدیریت زنجیره تأمین در اقتصادهای نوظهور: شناسایی موانع و عوامل بحرانی موفقیت»، به بررسی موانع یک پارچه‌سازی اختصاص دارد. در این مقاله، مهم‌ترین موانع مدیریت زنجیره تأمین شناسایی شده و چارچوبی برای طبقه‌بندی آن‌ها ارائه شده است. موانع از بررسی ادبیات استخراج شده است. بدین منظور، دو دسته منابع عمیقاً تجزیه و تحلیل شده است: مقاله‌هایی که بر موانع عمومی زنجیره تأمین متمرکز بوده است (عمدتاً در کشورهای در حال توسعه) و مقالاتی که به صورت خاص بر زنجیره‌های تأمین در بازارهای نوظهور (در حال توسعه) متمرکز بوده است. چارچوب ارائه‌شده در بردارنده هفت لایه است که از محیط کلان بیرونی تا بازار، زنجیره تأمین و سطوح بین‌سازمانی تا خروجی‌ها را دربر می‌گیرد. هر گروه از موانع به صورت خلاصه تشریح شده است. صابر و عرفان (۲۰۱۴) نیز پژوهشی با عنوان «سطوح و موانع یک پارچگی زنجیره تأمین: مدل مفهومی عملکرد زنجیره تأمین» انجام دادند. هدف از پژوهش آنان بررسی اثر یک پارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد آن بوده است. در بخشی از مقاله، به عوامل محرک و موانع یک پارچگی به عنوان عوامل میانجی پرداخته شده است. بر اساس چارچوب ارائه‌شده در این مقاله، عوامل محرک شامل یک پارچگی اطلاعاتی، همکاری و به اشتراک‌گذاری منابع، پیوندهای روابط سازمانی است. موانع یک پارچگی زنجیره تأمین نیز شامل ضعف فناوری‌های اطلاعاتی، ضعف به اشتراک‌گذاری اطلاعات، اعتماد کم، فلسفه مدیریتی سنتی و نبود تطابق سیستم است.

فضلی و افشار (۲۰۱۴)، در تحقیق خود درباره تأثیرگذاری عوامل محرک بر یک پارچگی زنجیره تأمین، عوامل محرک را در دو دسته داخلی و خارجی طبقه‌بندی کرده‌اند. به‌گفته آن‌ها، لوموس و وکورا (۱۹۹۹) افزایش رقابت جهانی را به عنوان ابعاد عدم اطمینان محیطی تشریح کرده‌اند که ایجاد یک پارچگی در زنجیره تأمین را تشویق می‌کنند. سه نوع عدم اطمینان عرضه، تقاضا و فناوری عدم اطمینان‌های محیطی را تشکیل می‌دهند.

کسیم و همکاران (۲۰۱۲)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین برای خلق ارزش:

شواهدی از نمونه‌های موردی»، در ابتدا چارچوب نظری مدیریت زنجیره تأمین یک پارچه را برای بررسی نمونه‌های موردی در مالزی طرح نموده‌اند. بنابر نتایج تحقیق آنان، حرکت از زنجیره تأمین سنتی به سمت زنجیره خلق ارزش موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها و پایداری خلق ارزش شده است. ارتباطات مؤثر، فرهنگ و تشکیل تیم‌های ضربدری الزامات ترویج ایجاد ارزش در چارچوب زنجیره تأمین‌اند.

### روش تحقیق

موضوع زنجیره تأمین خدمات، به‌ویژه یک پارچگی الکترونیکی آن، از موضوعاتی است که در بخش گردشگری بسیار محدود به آن پرداخته شده است. در ایران نیز زنجیره تأمین خدمات گردشگری از موضوعاتی است که یافته‌های پژوهشی درباره آن محدود بوده است؛ به‌ویژه یک پارچگی الکترونیکی و موانع آن و عوامل مؤثر بر آن و خلق ارزش از طریق این زنجیره تأمین یک پارچه موضوعی جذاب و ناشناخته است. شرکت‌های نوآور متعددی در دهه اخیر سعی در ایجاد یک پارچگی داشته‌اند که تاکنون موفق به ایجاد یک پارچگی الکترونیکی در اجزای مختلف نشده‌اند و در نهایت در یک بخش محصول توانسته‌اند به یک پارچگی افقی دست یابند، هرچند که مطالعه و بررسی عمقی آن‌ها حکایت از این دارد که در برخی موارد هنوز آفلاین کار می‌کنند. بخش اقامتی یکی از پرچالش‌ترین این بخش‌هاست که تاکنون سامانه‌های رزرو آن برخط نشده است. فرهنگ حاکم بر صنعت گردشگری، مسائل زیرساختی آن، قوانین و مقررات موجود، دولتی بودن برخی عرضه‌کنندگان اصلی، نبود اعتماد و شفافیت در لایه‌های درونی این صنعت و روابط حاکم بر زنجیره مشکلاتی را برای آن ایجاد کرده است. از سوی دیگر، ورود شرکت‌های نوآور که با برهم‌زدن الگوهای سنتی در تلاش برای شکستن موانع‌اند فرصت‌ها و تهدیدهای جدید ایجاد کرده است. بنابراین، این موضوع زوایای پیچیده‌ای دارد، چنان‌که در بررسی‌ها و مصاحبه‌های انجام‌شده در طی فرایند تحقیق تمامی افراد مصاحبه‌شونده اذعان نمودند که زنجیره تأمین گردشگری در ایران یک پارچه نیست و بخش‌های مختلف این زنجیره به صورت جزیره‌های جدا از هم کار می‌کنند؛ یک پارچگی هدفی آرمانی در این صنعت است که دستیابی به آن به‌سادگی امکان‌پذیر نیست.



۱. تأمین کنندگان خدمات گردشگری مانند هتل ها، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، خدمات حمل و نقل ریلی یا هوایی؛
  ۲. خبرگان دانشگاهی و محققان و پژوهشگران؛
  ۳. واسطه های خدمات سفر در بستر الکترونیکی و یک پارچه سازهای خدمت.
- بدین منظور از روش نمونه گیری گلوله برفی برای شناسایی افراد مطلع استفاده شد، به این صورت که پس از شناسایی اولین افراد دسته های مختلف جامعه آماری مورد نظر، از آنان خواسته شد افرادی با ویژگی های مشخص شده را معرفی کنند. به این ترتیب افراد آگاه و خبره در حوزه های مدنظر شناسایی شدند و مصاحبه شونده گانی انتخاب شدند که پوشش دهنده بخش های آماری مرتبط با موضوع باشند. این دسته بندی در جدول ۱ خلاصه شده است.

بنابراین، ماهیت موضوع به طور کلی و شرایط حاکم بر زنجیره خدمات گردشگری در ایران ایجاب می کرد که ادبیات نظری در صنعت گردشگری ایران مورد بررسی عمیق و اکتشافی قرار گیرد. از این رو، برای شناخت عوامل مؤلفه های مؤثر بر موضوع، روش کیفی انتخاب شد و داده ها با روش مصاحبه با آگاهان و خبرگان صنعت که در حوزه های گوناگون تجاری داشته اند گردآوری شد.

با توجه به این که این پژوهش به دنبال یافتن مؤلفه ها و شاخص های یک پارچگی زنجیره تأمین، عوامل و موانع مؤثر بر آن، خلق ارزش برای هریک از ذی نفعان و نقش زنجیره تأمین الکترونیکی در نحوه خلق همکارانه ارزش به روش اکتشافی است، جامعه آماری آن در مرحله کیفی آگاهان و خبرگانی با مشخصات زیرند:

جدول ۱: جامعه آماری پژوهش

بخش	ویژگی ها	مصاحبه شونده گان
اقامت	دستکم سه سال سابقه کار در حوزه، آگاه به مسائل زنجیره تأمین، همکاری و مشارکت با اعضای زنجیره و آشنایی با دیدگاه های مخالفان و موافقان یک پارچه سازی از طریق فناوری اطلاعات	مصاحبه شونده ۱ مصاحبه شونده ۲ مصاحبه شونده ۳ مصاحبه شونده ۹ مصاحبه شونده ۱۱
حمل و نقل	دستکم سه سال سابقه کار در حوزه، آگاه به مسائل زنجیره تأمین، همکاری و مشارکت با اعضای زنجیره و یک پارچه سازی از طریق فناوری اطلاعات	مصاحبه شونده ۱۴ مصاحبه شونده ۱۵
آژانس مسافرتی	دستکم سه سال سابقه کار در حوزه، آگاه به مسائل زنجیره تأمین، همکاری و مشارکت با اعضای زنجیره و آشنایی با دیدگاه های مخالفان و موافقان یک پارچه سازی از طریق فناوری اطلاعات	مصاحبه شونده ۲ مصاحبه شونده ۵ مصاحبه شونده ۷ مصاحبه شونده ۸ مصاحبه شونده ۱۲ مصاحبه شونده ۱۳
شرکت های هلدینگ در زمینه خدمات گردشگری	افراد آگاه در شرکت های سرمایه گذاری یا هلدینگ، دارای دستکم دو جزء از اجزای زنجیره تأمین گردشگری	مصاحبه شونده ۱ مصاحبه شونده ۳ مصاحبه شونده ۷ مصاحبه شونده ۱۵
سامانه های فروش، رزرو، یک پارچه سازی خدمات گردشگری و استارت آپ ها	آگاه و کارشناس با سابقه طراحی مدل کسب و کار یا اجرا و مدیریت این سامانه ها با دستکم دو سال سابقه کار	مصاحبه شونده ۴ مصاحبه شونده ۵ مصاحبه شونده ۶ مصاحبه شونده ۷ مصاحبه شونده ۸ مصاحبه شونده ۱۰ مصاحبه شونده ۱۲ مصاحبه شونده ۱۳ مصاحبه شونده ۱۶
استادان دانشگاه و مدرسان حوزه گردشگری	دارای دستکم سه سال سابقه تدریس در درس تخصصی گردشگری یا دارای مقاله های مرتبط با موضوع	مصاحبه شونده ۱ مصاحبه شونده ۲ مصاحبه شونده ۷ مصاحبه شونده ۱۳
تصمیم سازان و خبرگان در زمینه قوانین و مقررات	دستکم سه سال سابقه کار در واحد تخصصی مربوط در سازمان دولتی یا مشاور و متخصص قوانین و مقررات	مصاحبه شونده ۱ مصاحبه شونده ۱۳ مصاحبه شونده ۱۵
تشکل های بخش های خصوصی	دستکم سه سال سابقه حضور در تشکل مربوط و آگاه به مجموعه موضوعات همکاری و هماهنگی های درون تشکل و با سایر تشکل های حوزه گردشگری	مصاحبه شونده ۱۱ مصاحبه شونده ۱۲ مصاحبه شونده ۱۶

تعداد نمونه در بخش کیفی با رسیدن به اشباع نظری  
مشخص شده است؛ به این معنی که هر مصاحبه  
پیاپی و کدگذاری شد، سپس مصاحبه بعدی  
انجام شد تا جایی که دیگر در کدگذاریها مضامین  
جدید بیان نشد و مضامین و کدهای مشخص شده  
با مفاهیم کدهای قبلی همپوشانی داشتند. در  
این پژوهش، شانزده نفر از افراد خبره بر اساس  
جامعه آماری گفته شده انتخاب شدند. ویژگیهای  
مصاحبه شوندهگان به شرح جدول ۲ است:

جدول ۲: ویژگیهای مصاحبه شوندهگان

شماره مصاحبه شونده	تجارب و سوابق کاری و تحصیلی مرتبط
۱	عضو هیئت مدیره گروه هتلها مشاور هلدینگ گردشگری عضو هیئت علمی دانشگاه در رشته گردشگری مشاور مرکز پژوهشهای مجلس و وزارت میراث فرهنگی و گردشگری موضوع رساله درباره زنجیره تأمین آگاه در زمینه قوانین و مقررات گردشگری
۲	رئیس هیئت مدیره هتل مدیر آژانس مسافرتی اجرای پروژه ای در زمینه یک پارچه سازی غیر الکترونیکی مدیر تأمین گروه هتلها مدرس دروس گردشگری در رشته های کاربردی گردشگری متخصص فروش و بازاریابی هتل
۳	عضو هیئت مدیره گروه هتلها مدیر بخش فناوری اطلاعات هلدینگ گردشگری طراح استارت آپ در بخش گردشگری هلدینگ تخصص فناوری اطلاعات
۴	مدیرعامل یکی از استارت آپ های گردشگری طراح استارت آپ در بخش گردشگری تخصص فناوری اطلاعات
۵	مشاور هیئت مدیره در بخش دولتی و فعالیت در بخش زنجیره تأمین شرکت در زمینه یک پارچه سازی خدمات گردشگری سابقه کار در بخش دولتی در حوزه گردشگری سابقه کار در دفاتر خدمات مسافرتی گردشگری ورودی تحصیل در رشته گردشگری
۶	مدیر بخش زنجیره تأمین و قیمت گذاری و مدیر بازرگانی شرکت در زمینه یک پارچه سازی خدمات گردشگری چهار سال فعالیت در مجموعه
۷	سابقه کار در حوزه بازاریابی الکترونیکی در هلدینگ گردشگری بخش خدمات مسافرتی چهار سال سابقه کار در حوزه بخش عملیاتی و مشاوره در هلدینگ گردشگری بخش خدمات مسافرتی یک سال و نیم مدیریت کسب و کار آنلاین مشاور کسب و کارهای کاملاً آنلاین دکتری مدیریت گردشگری
۸	سابقه کار در زمینه تورهای ورودی یک سال مدیریت و طراحی محصول یک پارچه سازی محصول گردشگری ورودی در شرکت بزرگ یک پارچه ساز خدمات تور و پلیت تخصص کارشناسی گردشگری
۹	مدیر منابع انسانی هتل هفته سال سابقه در صنعت هتلداری تخصص کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی حدود یک سال مدیریت بازاریابی و فروش هتل مدیر و طراح سامانه رزرو هتلها
۱۰	چهار سال سابقه کار در بخش گردشگری در شرکت بزرگ یک پارچه ساز خدمات تور و بلیت B۲B مدیر و طراح محصول یک پارچه سازی محصول گردشگری





شماره مصاحبه‌شونده	تجارب و سوابق کاری و تحصیلی مرتبط
۱۱	سابقه بیست و یک سال فعالیت در بخش گردشگری یازده سال سابقه در صنعت هتلداری و در سه زنجیره هتلداری قائم مقام مدیر عامل هتل معاون اداری مالی و بهره‌برداری هتل رئیس هیئت مدیره هتل شش سال مدیر اجرایی جامعه هتلداران لیسانس مهندسی صنایع، فوق لیسانس آی تی و بازاریابی، دکتری مدیریت کسب و کار گرایش تحول دیجیتال
۱۲	نه سال سابقه راهنمایی تور ورودی و خروجی و داخلی پانزده سال سابقه تدریس گردشگری هشت سال سابقه عضویت در هیئت مدیره انجمن راهنمایان دبیر و عضو هیئت مدیره هیئت مؤسس کانون انجمن‌های صنفی راهنمایان کشور مشاور پروژه‌های گردشگری بنیانگذار یک استارت آپ شکست خورده در اکوسیستم کارآفرینی و منتور استارت آپ‌های گردشگری همکاری با شتاب‌دهنده‌ها و معاونت فناوری ریاست جمهوری و دانشگاه‌ها و بنیاد نخبگان و پارک‌های علم و فناوری در حال راه‌اندازی استارت آپ در پارک علم و فناوری رشت در حوزه سلامت
۱۳	عضو هیئت علمی دانشگاه در رشته گردشگری مشاور اتاق بازرگانی ایران بنیانگذار یک استارت آپ کوچک در حوزه تور و گردشگری در مرکز کارآفرینی دکتری گردشگری
۱۴	مدیر بازاریابی و فروش شرکت رجا چهارده سال سابقه در رجا و حوزه ریلی لیسانس و فوق لیسانس حمل و نقل ریلی دانشگاه علم و صنعت راه‌اندازی خدمات نوین حمل و نقل ریلی و ترکیب خدمات تور و حمل و نقل در مسیرهای گردشگری
۱۵	بازنشسته سازمان گردشگری سابقه در حوزه‌های مدیریتی سازمان از ۱۳۷۸ قبل از ادغام، مدیر کل نظارت بر تأسیسات گردشگری، کار در حوزه ، سرمایه‌گذاری راه‌اندازی پروژه‌های بزرگ در بخش خصوصی گردشگری به مدت سه سال سابقه مسئولیت در هلدینگ گردشگری عضو هیئت مدیره و مدیر عامل در شرکت‌هایی مثل رجا و هتل‌های پارس، و بعد از بازنشستگی در شرکت‌های بخش خصوصی در حوزه مرتبط با گردشگری مدیر عامل فعلی شرکت هواپیمایی
۱۶	بنیانگذار و مدیر سایت رزرو هتل به مدت پانزده سال عضو جامعه گردشگری الکترونیک

شده است. شبکه مضامین روشی مناسب در تحلیل  
مضمون است که آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) آن را ارائه  
کرده است. بر اساس مدلی که وی طراحی کرده  
است، شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص،  
پایین‌ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون  
می‌کشد (مضامین پایه). سپس با دسته‌بندی این  
مضامین پایه‌ای و تلخیص آن‌ها به اصول مجردتر و  
انتزاعی‌تر دست می‌یابد (مضامین سازمان‌دهنده).  
در گام سوم، این مضامین عالی در قالب استعاره‌های  
اساسی گنجانده می‌شوند و به صورت مضامین حاکم  
بر کل متن درمی‌آیند (مضامین فراگیر). سپس این  
مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما رسم و  
مضامین برجسته هر یک از این سه سطح نشان داده  
می‌شود. برخلاف روش قالب مضامین، شبکه‌های

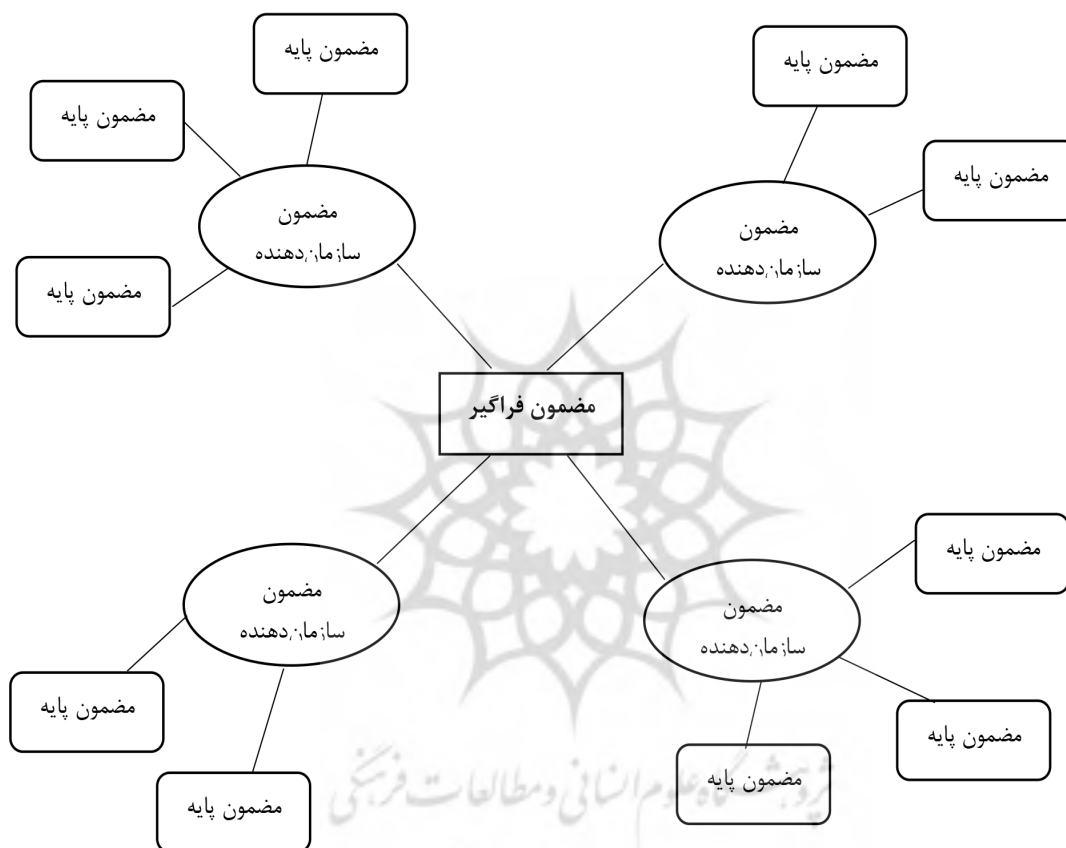
با توجه به نوع داده‌های کیفی، تجزیه و تحلیل  
داده‌ها دارای ماهیت استقرایی است؛ به گونه‌ای که  
گردآوری جزئی داده‌ها به خلق مضامینی کلی منجر  
می‌شود. داده‌های کیفی در این پژوهش از طریق  
مصاحبه با افراد مختلف به صورت جزئی جمع‌آوری  
شده و با روش تحلیل محتوا (تحلیل مضمون) به  
کمک نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۱۰ تحلیل شده  
است تا با ترکیب و ادغام آن‌ها شبکه مضامین ترسیم  
شود.

تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا  
و استفاده است. چهار روش مرسوم در تحلیل  
مضمون عبارت است از: قالب مضامین، ماتریس  
مضامین، شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای. در  
این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده



و یک پارچه کردن اکتشافها (مهاجرانی و همکاران، ۱۳۹۸).  
در شکل ۱ رابطه میان سطوح مختلف مضامین بر اساس آنچه آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) ارائه نموده نشان داده شده است.

مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله مراتب در میان آنها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. تحلیل شبکه مضمونی را می‌توان در سه بخش اصلی تقسیم کرد: تجزیه متن، اکتشاف متن



شکل ۱: رابطه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در تحلیل شبکه مضامین (Attride-stirling, 2001)

نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ دهندگان قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجارب خودشان اظهار نظر کنند. چنین کاری این فرصت را در اختیار پاسخ دهندگان قرار می‌دهد تا به طور جدی تر و قوی تری درباره مسائل مطرح شده اظهار نظر کنند. در تحقیق پیش رو نیز پنج مورد از مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی و کدگذاری برای مصاحبه شونده ارسال و بازخورد ایشان درباره درستی و اعتبار کدگذاری‌های انجام شده دریافت شد. در تمامی موارد ارسالی، مصاحبه شونده‌گان درستی و اعتبار کدگذاری را تأیید کردند.

در تحقیقات کیفی نیز همچون تحقیقات کمی اعتبار نتایج اهمیت دارد، اما با توجه به نوع روش و ماهیت داده‌ها و روش جمع‌آوری آنها نمی‌توان روش‌های اعتبارسنجی نتایج پژوهش کمی را برای پژوهش کیفی به کار برد. روش‌های متعددی برای سنجش اعتبار روش‌های کیفی پیشنهاد شده است. در این پژوهش، به منظور اعتباربخشی به نتایج به دست آمده، از روش دریافت بازخورد از پاسخ دهندگان استفاده شده است. این روش از روش‌هایی است که برای ارزیابی تحلیل محتوا به کار می‌رود، به ویژه در تحقیقاتی که داده‌ها با مصاحبه جمع‌آوری شده‌اند. در این روش، پژوهشگر

## یافته‌های پژوهش

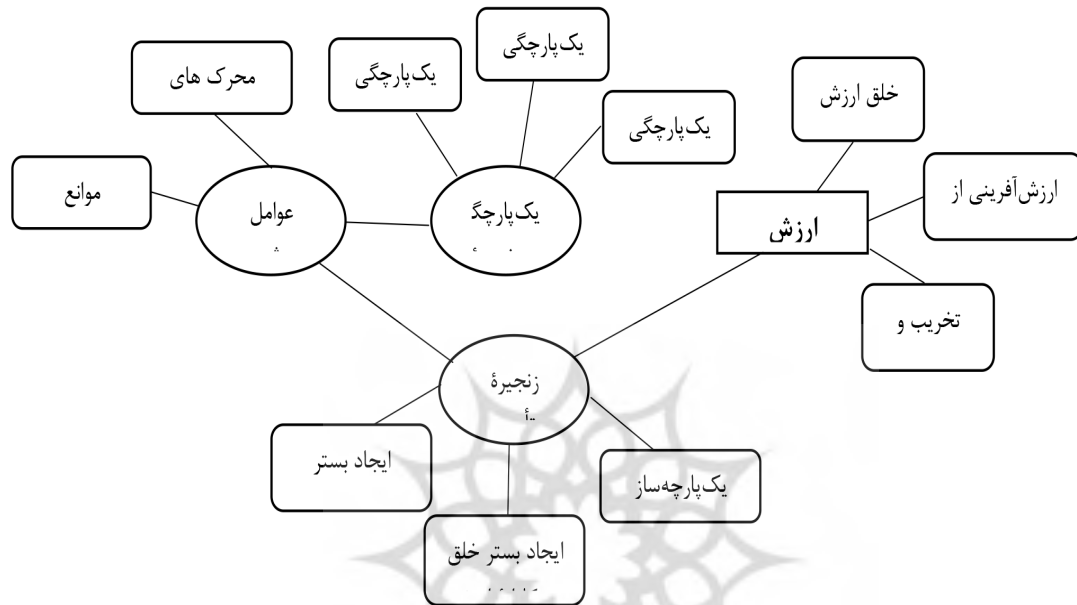
به منظور پیاده‌سازی روش شبکه مضمون باید سه گام اصلی پیگیری شود: تقلیل یا تجزیه متن، اکتشاف متن و یک پارچه‌سازی اکتشاف‌ها. بدین منظور، در گام نخست، متن شانزده مصاحبه تحلیل محتوا شد و مضامین پایه استخراج شد. این مصاحبه‌ها با هدف بررسی عمقی و بهره‌گیری از دانش تخصصی

و تجربی افراد انجام شده است تا مفاهیم، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر یک پارچه‌سازی زنجیره تأمین خدمات گردشگری در کشور شناسایی شوند. در گام دوم، مضامین سازمان‌دهنده و نهایتاً مضمون فراگیر مشخص شد. عملیات تبدیل متن به مضامین پایه در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از تبدیل متن به مضامین پایه

مضمون پایه	متن	شماره مصاحبه
فرصت‌های بازار	عمده‌ترین محرک برای یک پارچه‌سازی فرصت‌های بازار است که رخ‌نمایی می‌کند و جذابیت خود را نشان می‌دهد و کم‌کم به فکر می‌افتند که بازنگری کنند.	
عوامل فتاورانه	متغیرهای فتاورانه متغیر کلان است.	
تشدید رقابت	وقتی می‌بینند که رقیبانشان از این طریق منفعت کسب کرده‌اند یا تهدید ایجاد کرده‌اند تا پیش از این، آژانس انحصاری و مرجع تعیین قیمت بوده‌اند و یک‌دفعه یک استارت‌آپ در شبکه چالاک‌تر و منعطف‌تر می‌تواند از هتل‌ها قیمت بگیرد آن‌ها را به هم می‌ریزد و می‌بینند که همان‌ها که در زنجیره سنتی خودشان یک پارچه بودند را به هم ریخته دیگر بقیه را که به سری را بیرون می‌اندازد. وقتی می‌بینند که رقیبانشان از این طریق منفعت کسب کرده‌اند یا تهدید ایجاد کرده‌اند مجبور به تغییر می‌شوند. تا پیش از این، یک آژانس انحصاری و مرجع تعیین قیمت بوده اما یک‌دفعه یک استارت‌آپ در شبکه چالاک‌تر و منعطف‌تر از او می‌تواند از هتل‌ها قیمت بگیرد، در نتیجه مناسبات آن‌ها را به هم می‌ریزد و همان‌ها که قبلاً در زنجیره سنتی یک پارچه بودند روابطشان به هم ریخته و برخی از بازار بیرون رانده می‌شوند.	۱
عمل نکردن رهبران بازار	وقتی دو سه شرکت بزرگ به این سمت حرکت نمی‌کنند، دیگران هم تمایلی پیدا نمی‌کنند. شما زمانی به سمت کسب‌وکاری حرکت می‌کنی که بدانی سود دارد، چه کسانی الگوی شما هستند. شرکت‌های بزرگی که در این زمینه کار می‌کنند. اگر شرکت‌های بزرگ به سمت دیجیتالی شدن حرکت نکرده باشند دیگران دلیلی نمی‌بینند که این کار را بکنند.	۷
فرهنگ حاکم بر زنجیره صنعت گردشگری	به نظر من مهم‌ترین عامل فرهنگ حاکم بر دست‌اندرکاران صنعت است. چون در این کشور در خیلی از حوزه‌های دیگر این اتفاق افتاده است. در صنعت نفت و پتروشیمی و خودرو این اتفاقات افتاده است. در جاهایی که حتی شاید پیچیده‌تر بوده و به‌رحال متفاوت‌تر و با عدد و رقم‌های بزرگ‌تری بوده‌اند، شده چرا در اینجا نشده است؟ فرهنگ باز یگران و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری کشور است که این مجموعه را به سمتی که از این ظرفیت‌ها استفاده شود سوق نداده است. فرهنگ افراد مقاومت داشته و دارد.	۱۱
تحمیل خواست و سلیقه به مشتریان	ضمن این‌که ممکن است این کسب‌وکارها به این سمت بروند که محصولات را طبق سلیقه و پنداشت‌های خودشان طراحی کنند، نه آن چیزی که شما فکر می‌کنید.	۱۳
دولتی بودن	اگر در مورد بخش هتل‌ها صحبت کنیم، بخش اعظمی از هتل‌ها هنوز دولتی‌اند یا نیمه‌دولتی محسوب می‌شوند که تفکر دولتی دارند که از بالا به پایین تا کارمند هم تزریق می‌شود.	۱۰

پس از تلخیص و سازمان‌دهی متن و مضامین، در نهایت شبکه مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جمع‌بندی شد (شکل ۲). دسته‌بندی مقوله‌ها



شکل ۲: شبکه مضامین خلق ارزش از طریق زنجیره تأمین یک پارچه الکترونیکی خدمات گردشگری در ایران

بخش‌ها و فعالیت‌های سازمان در جهت هدف مشترکی که همان رضایت مشتری و خواست اوست عمل می‌کنند. در یک پارچگی بیرونی نیز همکاری و مشارکت اعضای زنجیره با یکدیگر به گونه‌ای است که در نهایت خدمت مورد نظر و رضایت مشتری را فراهم کنند. مشتری نیز، با مشارکت در فرایند خلق ارزش، انعکاس خواسته‌ها و نیازها، ارتباط با سایر مشتریان و همکاری با تأمین‌کنندگان، به نوعی در زنجیره تأمین یک پارچه می‌شود.

**ارزش:** یک پارچگی زنجیره تأمین خدمات برای ذی‌نفعان ارزش می‌آفریند. زنجیره تأمین یک پارچه، علاوه بر ایجاد ارزش برای مشتریان و تأمین‌کنندگان، برای کارکنان و جامعه در معنای کلی آن نیز ارزش خلق می‌کند. از سوی دیگر، گرایش به ایجاد یک پارچگی موجب تخریب ارزش‌ها می‌شود یا آن‌ها را تغییر می‌دهد. ایجاد انحصار، از بین رفتن ارزش‌های بدون کارکرد، دیجیتال‌شدن ارزش‌ها، کم‌رنگ شدن عامل انسانی، حذف برخی اعضای زنجیره و... برخی از

**عوامل مؤثر بر یک پارچگی زنجیره تأمین:** عوامل مؤثر بر یک پارچگی الکترونیکی زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ایران شامل دو دسته عوامل محرک و موانع است. عوامل متعدد و متنوعی که تاکنون مانع تحقق یک پارچگی در زنجیره تأمین شده‌اند را می‌توان در چند دسته عوامل شامل ویژگی‌های بازار تقاضا، ویژگی‌های فضای کسب و کار، ویژگی‌های تأمین‌کنندگان، زیرساخت‌های فناورانه و مسائل سیاسی و قانونی طبقه‌بندی کرد. با وجود موانع موجود، محرک‌هایی هم وجود دارد که موانع را کنار می‌زنند و یک پارچگی را در زنجیره ایجاد می‌کنند. این محرک‌ها شامل فرصت‌ها و تهدیدها در بازار عرضه، تغییرات در بازار تقاضا و تغییرات در محیط کلان اقتصادی و اجتماعی‌اند که زنجیره تأمین را به سمت یک پارچگی سوق می‌دهند.

**یک پارچگی زنجیره تأمین:** یک پارچگی در زنجیره تأمین خدمات گردشگری هر سه بعد درونی، بیرونی و با مشتریان را دربر می‌گیرد. یک پارچگی درونی به این معناست که مجموعه





می آورند. الکترونیکی شدن زنجیره تأمین، علاوه بر این که فرصت‌هایی را برای ایجاد یک پارچگی ایجاد می‌کند، بستری برای یک پارچگی درونی، بیرونی و مشتری در فرایند خلق همکارانه ارزش است. یک پارچه‌سازهای خدمات در بستر الکترونیکی یک پارچگی را تسریع می‌کنند و برای ذی‌نفعان ارزش می‌آفرینند؛ در عین حال، بستری برای تخریب ارزش یا تغییر آن‌ها نیز ایجاد می‌کنند. یک پارچه‌سازهای چندگانه با اتخاذ الگوهای کسب‌وکار مختلف و متنوع و ایجاد ارزش‌های متمایز در بستر یک پارچگی واقعی می‌توانند ارزش آفرین باشند.

آنچه در نتیجه تحقیقاتی میدانی و بر اساس مشاهدات یا دیدگاه خبرگان و آگاهان مطرح شد، در یک بعد با آنچه در پیشینه و نتایج تحقیقات قبلی در حوزه‌های غیرگردشگری وجود داشت متفاوت بود. در واقع یک بعد جدید به چارچوب تحقیقات قبلی اضافه شد و آن این که لزوماً یک پارچگی الکترونیکی زنجیره تأمین برای همه ذی‌نفعان ارزش ایجاد نمی‌کند. تخریب یا تغییر ارزش‌ها نیز از دیگر نتایج آن است. ایجاد انحصار از سوی پلتفرم‌های آنلاین بازار که موجب به‌حاشیه‌رفتن بخش‌های خرد یا سنتی می‌شود، کم‌رنگ شدن ارزش‌های انسانی ناشی از ارتباطات چهره‌به‌چهره یا شخصی‌سازی در خواست مشتریان بر اثر ارتباطات دیجیتالی، انبوه‌سازی عرضه و تحمیل محصولات و ارزش‌های از پیش طراحی شده به مشتریان و نادیده گرفتن سلیقه آن‌ها و حتی تحمیل قیمت‌های انحصاری به عرضه‌کنندگان و مشتریان با گذر زمان از مصادیق تخریب یا تغییر ارزش‌هاست. از دیدگاه خبرگان این تحقیق، ایجاد رقابت بین این یک پارچه‌سازها، قوانین و مقررات مانع انحصار، ایجاد شبکه‌ای پلکانی از سیستم‌های یک پارچه و تنوع در مدل‌های کسب‌وکار از روش‌هایی است که مانع تخریب یا تغییر ارزش‌ها از طریق یک پارچگی الکترونیکی می‌شود.

یکی دیگر از تفاوت‌های این پژوهش با تحقیقات پیشین این است که در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر یک پارچگی یا یک پارچگی الکترونیکی، عمدتاً به موانع یا محرک‌های یک پارچگی زنجیره تأمین و در موارد انگشت‌شماری به هر دوی آن‌ها پرداخته شده است، مانند پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۱۸)، ماهر و ماهروس (۲۰۱۶)، پیوتروویچ و کویتسون (۲۰۱۵)، صابر و عرفان (۲۰۱۴) و فضلی و افشار (۲۰۱۴). در سایر تحقیقات نیز ارتباط زنجیره تأمین یک پارچه با خلق ارزش یا خلق ارزش

مصادیق و مضامین مربوط به این موضوع است. به همان میزان، زنجیره‌های یک پارچه در صورت ایجاد پلتفرم‌های شفاف، ایجاد ارزش‌های جایگزین، وجود چند مجموعه یک پارچه‌ساز، ایجاد شبکه پلکانی از سیستم‌های یک پارچه و اتخاذ مدل‌های کسب‌وکار موجب خلق ارزش می‌شوند. این بعد از موضوع از نتایج مصاحبه‌های عمیق به دست آمده است که در پیشینه به آن پرداخته نشده بود.

**زنجیره تأمین الکترونیکی:** الکترونیکی شدن فرایندها و روابط در زنجیره تأمین با ایجاد بستر همکاری و یک پارچگی بین اعضای زنجیره تأمین به تسهیل و تسریع یک پارچگی کمک می‌کند و بستری را فراهم می‌آورد که در آن اعضای زنجیره می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند و به صورت یک پارچه ارزش بیافرینند. از سوی دیگر، زنجیره تأمین الکترونیکی با ایجاد بستر مشارکت مشتری در فرایند خلق ارزش امکان خلق همکارانه ارزش را فراهم می‌کند. مهم‌تر از همه نقش یک پارچه‌سازهای خدمات است که در بستر الکترونیکی روابط بین اعضای زنجیره را تنظیم می‌کنند و خود از محرک‌های ایجاد یک پارچگی اند.

### نتیجه‌گیری

یکی از ویژگی‌های زنجیره‌های تأمین خدمات خلق ارزش برای ذی‌نفعان است، اما رسیدن به این یک پارچگی با موانعی نیز همراه است. زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ایران تاکنون نتوانسته است به یک پارچگی برسد تا از آن طریق خلق ارزش کند. با توجه به محدودیت پژوهش‌های انجام شده در زمینه زنجیره تأمین خدمات گردشگری، به‌ویژه موضوع یک پارچگی و یک پارچگی الکترونیکی آن در کشور ما، در این پژوهش، به منظور دستیابی به مفاهیم و مضامین خلق ارزش از طریق یک پارچگی و موانع و محرک‌های آن در خدمات گردشگری ایران، با روش کیفی و انجام مصاحبه‌های عمیق از اعضای زنجیره و آگاهان و خبرگان این حوزه، شبکه‌ای از مضامین به دست آمد که نشان می‌دهد یک پارچگی زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ایران با موانعی روبه‌روست. بخشی از این موانع به ویژگی‌های تأمین‌کنندگان مربوط است، اما موانعی نیز در بازار تقاضا و فضای کسب‌وکار و حتی محیط کلان اجتماعی-اقتصادی وجود دارد. با وجود این، محرک‌هایی وجود دارد که عمدتاً به تغییر در شرایط هریک از عوامل مزبور برمی‌گردد. این عوامل فرصت‌ها و تهدیدهایی ایجاد می‌کنند و بر موانع فشار



Annan, J., Boso, N., Mensah, J., & Nagbe Sulee, E. (2016). "Antecedents and Consequences of Supply Chain Integration: Empirical Evidence from a Developing Economy". *International Journal of Supply Chain Management*, 5(1), 10-24.

Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

Chen, M., Liu, H., Wei, S., & Gu, J. (2018). "Top managers' managerial ties, supply chain integration, and firm performance in China: A social capital perspective". *Industrial Marketing Management*, 74, 205-214

Fazli, S., & Amin Afshar, Z. (2014). "The Role of Drivers on Supply Chain Integration". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(12), 347-359.

Grissmann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2012). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

Gülyaz, E., & van der Veen, J. (2015). How Logistics & Supply Chain can Create and Appropriate Customer Value. *EVO Logistiek Jaarboek*, 21-23.

Handfield, R. B., Ernest, L., Nichols, Jr. (2002) *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Prentice Hall.

Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). "A Model of Value Creation: Strategic View". *Journal of Business Ethics*, 49, 291-305.

Huo, Y., Jiang, X., Jia, F., & Li, B. (2008). "A Framework and Key Techniques for Supply Chain Integration". In Y. Huo, *The Way to Flat Organization*. Vienna.

Kasim, E. S., Rajamanoharan, I. D., & Omar, N. H. (2012). "An integrated supply chain management model for value creation: case evidence". *Int. J. Business Performance and Supply Chain Modelling*, 4(3/4), 379-401.

Ketchen, D.J., Hult, T.M., Rebarick, W. and Meyer, D. (2008). "Best value supply chains: a key competitive weapon for the 21st century". *Business Horizons*, 51, 235-43.

همکارانه بررسی شده است، مانند پژوهش‌های زندر و همکاران (۲۰۱۶)، آنن و همکاران (۲۰۱۶)، گلیاز و واندروین (۲۰۱۵)، کسیم و همکاران (۲۰۱۲). در این پژوهش، ضمن بررسی عوامل محرک و موانع مؤثر بر یک پارچگی زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ایران، به عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر خلق، تخریب یا تغییر ارزش‌ها از طریق یک پارچگی الکترونیکی نیز پرداخته شده است.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بستر الکترونیکی زنجیره تأمین امروزه برای ایجاد یک پارچگی و خلق ارزش از طریق آن الزامی و جزء جدایی‌ناپذیر زنجیره‌های یک‌پارچه است، در صورتی که در بستر همکاری و هماهنگی و با اتخاذ الگوهای کسب‌وکار رقابتی و ارزش‌آفرین شکل بگیرد. بنابراین، نتایج این پژوهش از این جهت اهمیت دارد که با رفع موانع یک‌پارچگی زنجیره تأمین و حمایت از محرک‌ها می‌توان به ایجاد یک‌پارچگی کمک کرده و ذی‌نفعان آن از جمله گردشگران، تأمین‌کنندگان، نیروی انسانی شاغل و حتی کل جامعه را از منافع آن بهره‌مند ساخت. از سوی دیگر، این پژوهش با دستیابی به مؤلفه‌های جدید درباره تخریب و تغییر ارزش‌ها و الزامات جلوگیری از آن از طریق زنجیره‌های یک‌پارچه، ضمن بسط دانش نظری، به پژوهشگران پیشنهاد می‌کند تا درباره آینده یک‌پارچگی الکترونیکی از طریق یک‌پارچه‌سازی خدمات یا ضرورت اتخاذ الگوی دیگری از خلق ارزش در زنجیره‌های تأمین خدمات به مطالعه بپردازند.

## منابع

- احمدی، حسین (۱۳۸۴). مدیریت زنجیره تأمین. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- غضنفری، مهدی و فتح‌اله، مهدی (۱۳۹۴). نگرشی جامع بر مدیریت زنجیره تأمین. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.
- مهاجرانی، مهدی، کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل برای پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه». نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۲، ص ۱۹۹-۲۲۶.



- Sabir, R. I., & Irfan, M. (2014). "Levels and Barriers to Supply Chain Integration: A conceptual model of Supply Chain Performance". *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(1), 52-59
- vijayan, G., Kamarulzaman, N. H., Mukherjee, A., & Vaiappuri, S. K. (2020). Strategic value creation in a supply chain. In *Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1-19). IGI Global.
- Xinyue, H., & Yongli, T. (2008). "Integrated Tourism Service Supply Chain Management: Concept and Operations Processes". In *2008 International Conference on Neural Networks and Signal Processing* (pp. 644-647). IEEE.
- Zander, S., Mandrella, M., Marrone, M., & Kolbe, L. (2016). "Value Co-Creation in Supply Chains through IT Integration: The Role of Collaborative Network Structure". *Twenty-second Americas Conference on Information Systems*, San Diego.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. and Yeung, J. (2008), "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain". *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- Maher, A., & Mahrous, T. (2016). "Factors Affecting Electronic Supply Chain Management adoption in Egyptian Travel Agencies". *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 10(2/2).
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2015). *Supply Chain Design and Management for Emerging Markets: Learning from Countries and Regions*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). "Co-creating unique value with customers". *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Rattanawiboonsom, V. (2016). "Effectiveness of critical success factor (CSFs) in electronic supply chain management for Thai manufacturing SMEs". *POMS 27th Annual Conference, industry Innovative Operations in an Information and Analytics Driven Economy*, Orlando FL.
- Richey, R. G., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S. E., & Adams, F. G. (2009). "The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(10), 826-840.
- Roeffen, D., & Scholl-Grissemann, U. (2016). "The Importance of Customer Co-creation of Value for the Tourism and Hospitality Industry". In: R. Egger, I., & D. Gula Walcher (eds), *Open Tourism. Tourism on the Verge*. Springer, Berlin, Heidelberg