

تحلیل ساختار عوامل مؤثر در مدیریت زنجیره تأمین صنعت هتلداری با استفاده از رویکرد نگاشت شناختی فازی

سعید دهقان خاوری^{۱*}، سعیده درخش^۲

دانشگاه میبد یزد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

چکیده

مدیریت زنجیره تأمین که از دو دهه گذشته تاکنون در صنایع تولیدی، نقش کلیدی در ارتقاء صنعت ایفاء می‌کند، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای یکپارچه‌سازی ماهیت صنعت هتلداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حلقه‌های توسعه‌ی گردشگری به کار رود. اهمیت شناسایی الگوهای موجود در مدیریت زنجیره تأمین در این بخش و استفاده از این الگوها با توجه به‌خلاء موجود در این زمینه، دو چندان می‌گردد به‌ویژه آنکه شرکت‌های فعال در صنعت هتلداری بیش از یک محصول یا خدمت را ارائه می‌دهند که هر یک مشتریان مختلفی را هدف قرار داده‌اند. از این رو توجه کافی به ایجاد ساختار و تحلیل مدیریت زنجیره تأمین در این صنعت باعث سودآوری بیشتر و حفظ مزیت رقابتی صنعت گردشگری و به‌ویژه هتلداری می‌شود؛ بنابراین هدف از این تحقیق، احصاء و تبیین روابط علی عوامل و ویژگی‌های مؤثر در مدیریت زنجیره تأمین هتلداری می‌باشد که با استفاده از رویکردی کیفی-کمی در قالب ۸ بعد و ۵۵ عامل و روش نگاشت شناخت فازی انجام شده است. بدین منظور با انجام مطالعات اسنادی و مصاحبه با خبرگان صنعت هتلداری و گردشگری ۲۴ عامل انتخاب و سپس ارتباط و اهمیت هریک در برآورده ساختن هدف در قالب دو سناریو تبیین گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سه معیار کیفیت ارائه خدمات، تبلیغات و کیفیت سطح خدمات تأمین‌کنندگان در پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری از سایر معیارها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. علاوه بر سه معیار مذکور که دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در مدیریت زنجیره تأمین می‌باشند، معیارهای وفاداری و حفظ مشتری، مدیریت ریسک درآمدی، نرخ بازگشت سرمایه و رشد سهم داخلی و خارجی بازار در اولویت بعدی قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت زنجیره تأمین، صنعت هتلداری، بخش گردشگری، نگاشت شناختی فازی.

۱- مقدمه

پیش نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی می‌باشند. یکی از موارد مهمی که مدیران با توجه به آن می‌توانند به‌مزیت رقابتی دست یابند، توجه به مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت ریسک آن می‌باشد و از این رو مدیریت زنجیره تأمین رویکرد مهمی در کسب مزیت رقابتی در بازار جهانی به‌ویژه در بخش گردشگری می‌باشد.

جهانی‌شدن بازارهای کسب‌وکار و رقابت جهانی، باعث ایجاد محیطی نامطمئن برای سازمان‌های تولیدی گردیده است. به‌طوری که مدیران این سازمان‌ها برای بقاء بیش از

یکی از راه کارهای مهم و اساسی که مؤسسه‌ها و شرکت‌های خدماتی می‌توانند با توجه به آن خود را از سایر رقبا متمایز کنند، شناسایی عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین جهت ارائه کیفیت خدماتی برتر می‌باشد چرا که بسیاری از شرکت‌ها به این نکته پی برده‌اند

*۱- استادیار و عضو هیات علمی گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی،

دانشگاه میبد، نویسنده مسئول، پست الکترونیک:

saed.khavari@meybod.ac.ir

۲- دانشجوی دکترای مدیریت گردشگری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه

علم و هنر یزد، پست الکترونیک:

S.derakhsh59@gmail.com

که ارائه خدماتی دارای کیفیت، می‌تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. مزیتی که به سود و فروش بالاتری می‌انجامد و برای حصول به این هدف کافی است که به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات، پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود [۱].

صنعت هتلداری نیز از این قاعده مستثنا نیست و آنچه چه در صنعت هتلداری مطرح است، ارائه خدمات مطلوب به مهمان (مشتری) است. بدیهی است این امر تابع پشتیبانی مطلوب و توجه به تمام عوامل موجود در مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد و آن چه که در تحقق آن نقش واقعی را ایفا می‌کند، زنجیره تأمین کارا و اثر بخش است و از آنجا که برای توسعه صنعت گردشگری عوامل متعدد مانند صنعت هتلداری باید در کنار یکدیگر جمع شوند، باید ادعا کرد که تأمین بودن زیرساخت‌های اقامتی حرف اول را می‌زند [۲].

در این مسیر هتلداری نیز همچون بخش‌های دیگر، شاهد تحولات و ظهور پارادایم‌های جدید بوده است، به طوری که گسترش گردشگری و آثار منفی آن بر مقصدها موجب شده تا پایداری هتلداری در دستور کار کسب‌وکارهای گردشگری نیز قرار گیرد و در این میان همانند بسیاری از سازمان‌ها، شناسایی عوامل مهم و تأثیرگذار، رمز بقا آن‌ها می‌باشد. از این رو آنچه که می‌تواند عملکرد هتل را بهبود بخشد، تدوین، انتخاب و اجرا استراتژی مناسب و مطلوب از میان استراتژی‌های موجود مدیریت زنجیره تأمین است [۳].

با توجه به ضرورت و اهمیت بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و از آنجایی که ایران هم دارای پتانسیل کسب درآمد گردشگری است و با توجه به رشد روزافزون صنعت هتلداری که پایه اصلی جذب مشتری و کسب درآمد در صنعت مادر (گردشگری) است، لازم است تلاش‌های مقتضی جهت ارائه خدمات بهتر در این صنعت صورت گیرد و از این رو در این پژوهش رابطه معیارها و زیر بخش‌های مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین و مزیت رقابتی در صنعت هتلداری مورد بررسی قرار گرفته است. هدف از آن ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین و مدیریت آن در صنعت هتلداری می‌باشد. از این رو سؤال مهمی که تحقیق در جستجوی آن انجام شده است، این است که مؤلفه‌های مورد تأکید و اولویت‌دار در مدیریت زنجیره تأمین صنعت هتلداری چه می‌باشد با توجه به این مطالب، ابتدا

عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین هتلداری با استفاده از منابع متعدد و نیز نظر خبرگان احصاء می‌گردد و سپس ساختار تحلیلی و روابط علی بین آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا ادبیات موضوع و مبانی نظری مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس روش نگاشت شناختی فازی توضیح داده شده و با توجه به زنجیره تأمین تبیین شده در بخش مبانی نظری، ساختار عوامل مؤثر بر آن بر اساس دو سناریو طرح‌ریزی می‌گردد. سپس نتایج مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

۲- مبانی نظری

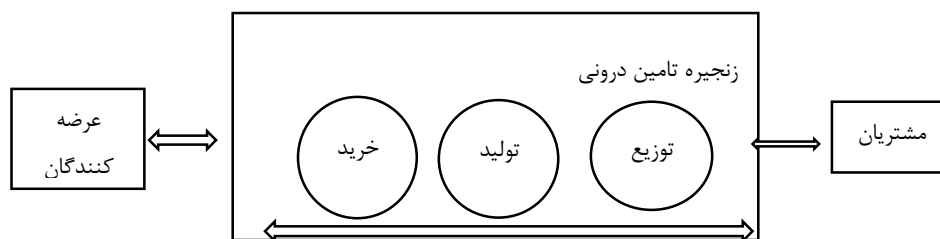
امروزه توجه و اهمیت به موضوع خدمات در اکثر کشورها ملموس و قابل درک می‌باشد. اگرچه در گذشته تمرکز بر اقتصاد تولید محور مطرح بوده است اما در عصر حاضر نمی‌توان نقش خدمات در اقتصاد را نادیده گرفت [۴]. اقتصاد مبتنی بر خدمات به‌عنوان پدیده‌ای نوظهور در عرصه تجارت، باعث اهمیت یافتن جایگاه خدمات در اقتصاد، همچنین توجه به نحوه ارتقا سطح کیفیت خدمات شده است. سازمان‌های عصر حاضر ناگزیرند برای بقای خود به کیفیت محصولات و خدمات توجه نمایند تا از این طریق بتوانند مشتریان فعلی خود را راضی و مشتریان جدیدی را جذب و منابع درآمدی خود را تضمین و افزایش دهند [۵].

مطالعات سازمان بین‌المللی جهانگردی نشان می‌دهد امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت اقتصادی جهان تبدیل شده، لذا هم از خاصیت ارزآوری برخوردار است و هم عامل توزیع قدرت خرید در سراسر کشور میزبان می‌شود. در سال‌های اخیر، به‌ویژه با ورود بازار کشورهای آسیایی به جرگه گردشگران بین‌المللی؛ تقاضای نوینی برای کار در این بخش پدیدار شده است. این تقاضا، بیش از همه، کارکنانی که از مهارت‌های زبان و فرهنگ برخوردار باشند را شامل می‌شود. اگرچه نیاز به تخصص‌های زبان و فرهنگ در همه فعالیت‌های گردشگری مشترک است؛ اما اشتغال‌های گوناگون در این صنعت را می‌توان به چهار بخش (صنعت) مجزا تقسیم کرد: خدمات بازدیدکنندگان، سفر، مهمان‌پذیری و بازی و سرگرمی؛ بنابراین صنعت هتلداری و مهمان‌پذیری یکی از ارکان گردشگری و از جمله عوامل زیر بنایی اقتصاد است که بر صنعت گردشگری، تأثیر مستقیم می‌گذارد. کارآیی هتل‌ها و استفاده آن‌ها از رویکردهای نوین برای اداره فعالیت‌ها با بیشترین کارآیی و حداقل هزینه، تأثیر مستقیمی در ارائه

عملیات خودشان و بر روی تأمین کنندگان بالفعل خودشان تمرکز کنند. هر چند که چند عامل مدیریت زنجیره تأمین را برای سازمان‌های تجاری‌ای که زنجیره تأمین خود را به‌طور فعال اداره می‌کنند، مطلوب می‌سازد [۸].

مفهوم زنجیره تأمین، ابتدا در سال ۱۹۸۵ به‌وسیله هولی هان مطرح گردید و مدیریت «همه فرآیندها و فعالیت‌های گوناگونی که برای مشتری نهایی ارزش ایجاد می‌کنند» را در برمی‌گیرد و به ایجاد پیوندهای کسب‌وکار بالادستی و پائین‌دستی قوی‌تر و بهبود یافته کمک می‌کند [۹].

زنجیره تأمین شبکه‌ای از سازمان‌ها با ارتباطات بالادستی و پائین‌دستی در فرآیندهای مختلف است که کلیه فعالیت‌های مرتبط با جریان‌های مواد و جریان‌های مالی و اطلاعاتی مرتبط با آن، از مرحله‌ی تهیه مواد اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل شده و از طریق عرضه محصولات نهایی و خدمات به مشتریان، تولید ارزش می‌نماید [۱۰]. در شکل (۱)، مدل فرآیند زنجیره تأمین به تصویر کشیده شده است.



شکل (۱): فرآیند زنجیره تأمین [۱۱]

مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان یک فلسفه مدیریتی، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر سازمان‌های عضو زنجیره اثر می‌گذارد و از این رو بر عملکرد زنجیره تأمین مؤثر است [۱۳]. مدیریت زنجیره تأمین هماهنگی در تولید، موجودی، مکان‌یابی و حمل‌ونقل بین شرکت‌کنندگان در یک زنجیره تأمین است برای دستیابی به بهترین ترکیب پاسخگویی و کارایی برای موفقیت در بازار [۱۴].

لی و همکارانش (۲۰۰۱)، مدیریت زنجیره تأمین را به‌عنوان مجموعه‌ای از رویکردهای مورد استفاده برای ترکیب بهینه عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، فروشندگان و فروشگاه‌ها تعریف نموده‌اند، به‌گونه‌ای که محصولات به تعداد کافی و در زمان مناسب، به‌منظور کمینه نمودن هزینه‌های سیستم، عرضه شوند و رضایت مشتریان نیز در این زنجیره جلب شود، تعریف نمودند [۳].

خدمات مناسب به مهمانان و در نتیجه کمک به رونق صنعت گردشگری دارد [۶].

هتلداری متشکل از سازمان‌های تجاری‌ای است که به‌طور تخصصی به امر ارائه اقامت، غذا و نوشیدنی به‌صورت هم‌زمان می‌پردازند و به افزایش رفاه و آسایش مهمانان خود متعهد می‌گردند. با گسترش جهانی‌شدن بازارها، تنها راه ادامه بقاء شرکت‌ها و سازمان‌ها منوط به افزایش رقابت‌پذیری و کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار است. برای رسیدن به رقابت‌پذیری زنجیره تأمین، باید خدمت به مشتریان سرلوحه فعالیت‌ها قرار گیرد. امروزه رقابت بین شرکت‌های منفرد، جای خود را به رقابت بین زنجیره‌های تأمین داده است. زنجیره‌های تأمین، تأمین‌کنندگان را به یک شرکت تولیدی و شرکت را به مشتریانش ارتباط می‌دهد. برای اداره صحیح زنجیره تأمین لازم است تا نسبت به خدمات عالی به مشتریان، هزینه‌های پایین و زمان چرخه کوتاه اطمینان حاصل کنیم [۷].

در گذشته، اکثر سازمان‌ها کمتر زنجیره‌های تأمین خود را مدیریت می‌کردند. در عوض تمایل داشتند که بر روی

مدیریت زنجیره تأمین (Supply Chain Management) عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، اجرای کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تأمین در بهینه‌ترین حالت ممکن [۱۲]. مدیریت زنجیره تأمین (SCM) مفهومی است که ارتباطات موجود در زنجیره یک محصول یا خدمت را توصیف می‌کند [۱۳]. اصطلاح «مدیریت زنجیره تأمین»، اولین بار توسط کیت و وبر^۱ (۱۹۸۲) در ادبیات ظاهر شد. از دیدگاه دو محقق، یک زنجیره تأمین به دنبال آن است که لجستیک، تبدیل به دغدغه‌ی اصلی مدیریت شود. از آنجاکه فقط مدیریت ارشد می‌تواند اهداف وظیفه‌های متناقض در سرتاسر زنجیره‌ی تأمین را حل کرده و متعادل سازد؛ راهبرد سیستم‌های یکپارچه که سطح ریسک را کاهش می‌دهد؛ توسعه داده شده و اجرا می‌شود.

^۱ Keith - 1

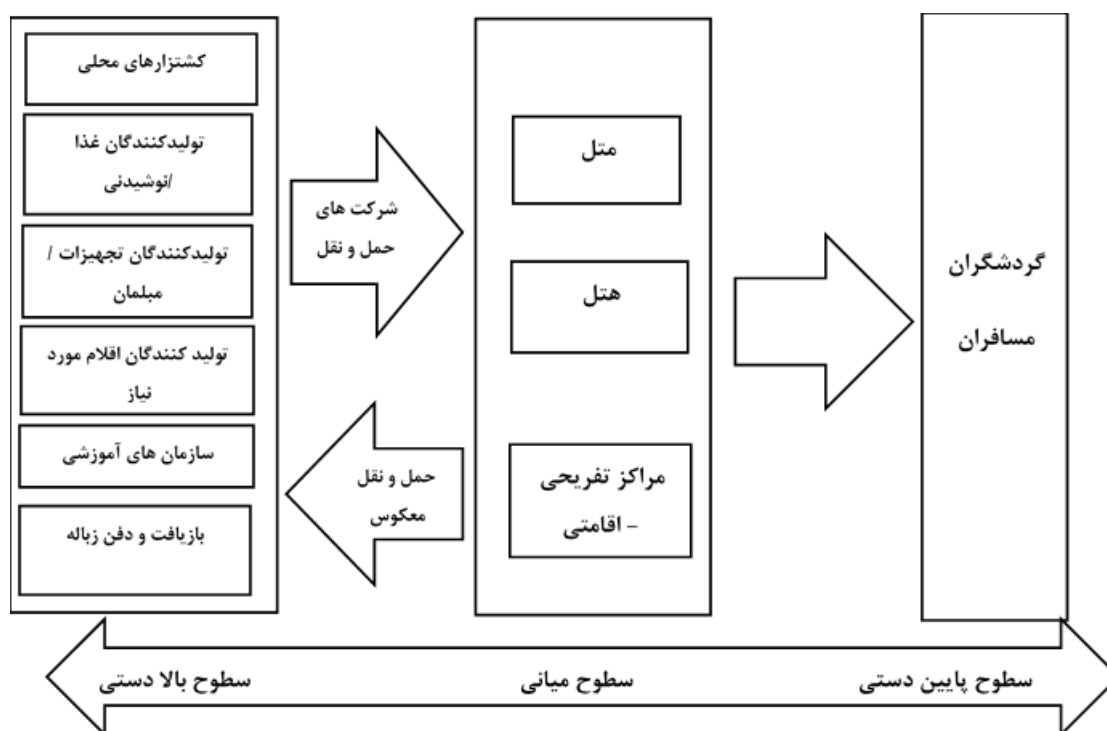
در شکل (۲) نمای کلی از مدیریت زنجیره تأمین به تصویر کشیده شده است.



"شکل (۲): فرآیند مدیریت زنجیره تأمین" [۹]

مهمان‌پذیرها به تصویر کشیده شده است. منظور از مهمان‌پذیرها؛ تمامی مراکز اقامتی می‌باشد که مکان اسکان مسافری را فراهم می‌آورند و همزمان خدمات مورد نظر خود را ارائه می‌نمایند.

از آن جایی که صنعت هتلداری یکی از ارکان اصلی اقتصاد صنعت گردشگری است، مدیریت زنجیره تأمین و توجه به مزیت رقابتی در صنعت هتلداری دارای اهمیت بالایی است. در شکل (۳) نمای کلی از زنجیره تأمین



"شکل (۳): زنجیره تأمین مهمان‌پذیرها (هتل‌ها)" [۱۵]

عقب افتاده و نتوانسته به اندازه پتانسیل و ظرفیتی که دارد، باعث جذب و وفاداری مشتریان و توریسم‌ها گردد. از آنجایی که ایران از نظر چشم اندازهای باستانی و مذهبی و هم از نظر مناظر بکر، طبیعی و چشم‌نواز دارای پتانسیل کسب درآمد جهانگردی است و با توجه به رشد روزافزون صنعت هتلداری که پایه اصلی جذب مشتری و کسب درآمد در صنعت جهانگردی است، لازم است تلاش‌های لازم جهت ارائه خدمات بهتر صورت پذیرد و توجه به این صنعت در ایران می‌تواند تعاملات تجاری و فرهنگی زیادی را در آینده به ارمغان آورد [۱۳].

با توجه به این‌که ایران کشوری است با شرایط جغرافیایی خاص و ویژگی‌های انحصاری مانند آب‌وهوای چهارفصل در شهرهای مختلف و داشتن انواع مناطق طبیعی از جمله: دریا، کویر، جنگل، کوهستان و ... از دریای خزر تا خلیج‌فارس و کویر لوت و هزاران بناهای تاریخی و مذهبی، گویش‌های مختلف قوم و قبیله‌های گوناگون، آیین و سنت و لباس‌های محلی، در نتیجه می‌تواند جذابیت خاصی برای گردشگران خارجی داشته باشد؛ اما متأسفانه، کشور ایران از نظر صنعت مهمان‌نوازی، توریسم و هتلداری از کشورهای پیشرفته و حتی از برخی کشورهای همسایه،

اگرچه استراتژی مدیریت زنجیره تأمین برای ماهیت به هم پیوسته صنعت گردشگری، منطقی و مناسب به نظر می‌رسد، ولی مطالعات معدودی در مورد مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری در داخل صورت گرفته است.

متکیانی و ناظری [۱۳] در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و تأثیر آن بر مزیت رقابتی، عملکرد زنجیره تأمین»، رابطه اقدامات مدیریت زنجیره تأمین را بر عملکرد زنجیره تأمین و مزیت رقابتی در صنعت هتلداری مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها مدلی متشکل از ۳ متغیر و ۲ فرضیه ساختند. جامعه آماری تحقیق آن‌ها شامل کلیه کارکنان اداری هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در تهران بوده است. مجموعاً ۱۹۹ نمونه جمع‌آوری نمودند و مدل طراحی‌شده را با رویکرد معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دادند و در نهایت دریافتند که با در نظر گرفتن ابعاد کارکرد مدیریت زنجیره تأمین، می‌توان تأثیر مثبت و همه جانبه این ابعاد را بر عملکرد زنجیره تأمین و مزیت رقابتی مشاهده کرد.

عامری و ادب [۱۶] در پژوهش «بررسی انعطاف‌پذیری فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت در زمینه مدیریت زنجیره تأمین (مطالعه موردی گروه هتل‌های هما) به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت در زمینه مدیریت زنجیره تأمین در بین کارکنان این هتل، تأثیر دارد.

سلیمانی و همکاران [۱۷]، در بررسی استراتژی زنجیره تأمین به این نتیجه رسیدند که برقراری یک استراتژی مطلوب زنجیره تأمین، رضایت مشتری و شناخت بازار، عناصر حیاتی و ضروری در عرصه هتلداری می‌باشد.

صالح پور و همکاران [۱۸] در پژوهشی با عنوان «تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز گردشگری: مطالعه موردی هتل‌های استان مازندران» که بر روی هتل‌های ۳، ۴، ۵ ستاره استان مازندران به‌عنوان مبنای تحقیق انجام گرفت و پس از بررسی متون و استخراج عوامل تأثیرگذار با استفاده از توزیع پرسشنامه میان مدیران اجرایی هتل‌ها و خبرگان این حوزه، با امتیازدهی بر اساس طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای، مؤثرترین عوامل در مدیریت زنجیره تأمین سبز گردشگری مشخص گردید که این عوامل عبارتند از: سه عامل اصلی شامل، رضایت‌مندی مشتریان، تصویر مثبت یا منفی در جامعه، کیفیت محصولات

تأمین‌کنندگان از بین عوامل خارجی و منابع سازمانی از عوامل داخلی.

جعفرنژاد و همکاران [۱۹] در تحقیقی تحت عنوان «ارائه رویکرد ترکیبی PROMETHEE-AHP فازی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات (مورد مطالعه: صنعت هتلداری)»، دریافتند که مدیران هتل‌ها و متولیان توسعه این صنعت برای افزایش سطح عملکردی زنجیره تأمین و بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان خود باید به معیارهایی مانند کیفیت سطح سرویس تأمین‌کننده، تنوع سرویس، انعطاف‌پذیری، رضایت مشتری و ... توجه بیشتری کنند.

در پژوهش تورتل و همکاران [۲۰] با عنوان «ارزیابی عملکرد زنجیره‌های تأمین هتل‌ها» که با هدف بررسی سطح اجرای شیوه‌های ناب زنجیره تأمین (LSC) در زنجیره‌های عرضه هتل‌ها انجام شده است، شش زنجیره عرضه مختلف در هتل‌های باکیفیت بالا از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مورد بررسی قرار گرفت. مصاحبه‌شوندگان نقش اساسی در بخش خرید خود داشتند و تجربیات زیادی را در بخش مهمان‌نوازی ارائه دادند. نتایج بررسی آن‌ها حاکی از آن بود که مدیریت زنجیره تأمین در هتل‌ها، نیاز به رسیدگی و آموزش بیشتر و جامع‌تری در زمینه ارائه خدمات به مهمانان دارد.

پروفیسور اگاواندرا و نیجاگونا [۲۱] در تحقیقی تحت عنوان «مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری: کیفیت خدمات در رستوران‌های مک‌دونالد، بنگلور» چالش‌های پیش روی مدیران زنجیره تأمین در صنعت میهمان‌نوازی و هتل داری را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های مورد نیاز آن‌ها از ۲۰ مدیر زنجیره تأمین در رستوران‌های مک‌دونالد در بانگلور جمع‌آوری شد. پس از آزمایش فرضیه‌های بیان‌شده، به‌وضوح مشخص گردید که بین زنجیره تأمین و شیوه‌ها و کیفیت خدمات رستوران رابطه معنی‌داری وجود دارد و مدیران زنجیره تأمین جهت دستیابی به مزیت رقابتی، باید شیوه‌های مشخص‌شده‌ای را در ارائه خدمات به مشتریان خویش مدنظر قرار دهند.

نیکولائو و سانتا ماریا [۲۲] در پژوهش خود با عنوان «تأثیر نوآوری بر ارزش بازار هتل» هدف از مقاله خود را تجزیه و تحلیل تأثیر نوآوری هتل‌ها بر روی ارزش آن‌ها بیان می‌کنند. به‌ویژه، این مطالعه شکاف تحقیقاتی میان

^۱ Prof. Raghavendra A.N & Dr. Nijaguna G (2015)

^۲ Nicolau & Santa-maria (2013).

مطالعات پیشین را با بررسی این تأثیرات از طریق ارزش بازار و با تشخیص اثرات بالقوه انواع نوآوری، همچون: محصول، فرایند، سازمان و بازاریابی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. از مشاهدات تجربی از نوآوری هتل‌ها و عملکرد آن‌ها و بررسی اینکه آیا انواع متمایز نوآوری می‌تواند منجر به ایجاد نتایج متفاوت گردد، استفاده شد. این تحقیق با مشاهده تغییرات بازده غیر متعارف در هنگام به‌کارگیری نوآوری‌ها در هتل و جمع‌آوری داده در این مورد؛ محاسبات خود را با استفاده از روابط مربوطه صورت داد. یافته‌ها نشان می‌دهد این نوآوری‌ها تأثیر مثبت و قابل لمس بر روی فروش شرکت (جذب مشتری) دارند. در یک دوره چهار روزه سهام شرکت به میزان ۱،۵۳٪ افزایش پیدا کرد. در میان انواع نوآوری، نوآوری در بازاریابی و فرایندهای تجاری، تأثیر مثبت بیشتری بر روی هتل‌ها نسبت به نوآوری‌های سازمانی دارد.

در پژوهشی که گابریلا و بودگان^[۲۳] با موضوع «عملکرد مدیریت زنجیره تأمین در گردشگری، مورد مطالعه: هتل زنجیره‌ای رومانی» در زمینه مدیریت زنجیره تأمین در هتلی در رومانی انجام دادند، مشخص گردید که مفهوم مدیریت زنجیره تأمین (SCM) با ریشه در تدارکات و تأمین مواد اولیه؛ جنبه‌های مدیریتی و عملکردهای مناسب با مشتری و در کل، طیف وسیعی از شاخص‌های ضروری را در تداوم و بقا یک هتل یا مرکز اقامتی در برمی‌گیرد.

۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع هدف کاربردی است؛ زیرا در این پژوهش هدف به‌کارگیری و آزمون مفاهیم نظری در موقعیت‌های مسائل واقعی مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین است تا بتوان زیر بخش‌ها و معیارهای مهم و تأثیرگذار را در مدیریت زنجیره تأمین هتل‌ها در صنعت گردشگری بررسی نمود. ضمناً از حیث چگونگی به دست آوردن داده‌ها یک تحقیق توصیفی است، زیرا در این تحقیق به توصیف و تفسیر معیارهای مربوط به یک مدیریت زنجیره تأمین خوب و رابطه‌ی آن‌ها با یکدیگر پرداخته شده است. از منظر متدولوژیک این تحقیق بر اساس روش تحقیق آمیخته انجام می‌شود؛ زیرا ترکیبی از روش‌های مختلف را طی چند مرحله و بر اساس یک طرح از پیش تعیین شده به کار گرفته و نتیجه‌ی نهایی حاصل ترکیبی از روش‌های

تحقیقاتی است نه یک روش خاص؛ بنابراین در چهارچوب روش‌شناسی پژوهش آمیخته، فرآیند مدل‌سازی یک مدیریت مفید و کارآمد در تأمین زنجیره‌ی هتل‌ها در صنعت گردشگری، این تحقیق طی دو مرحله انجام شده است. ابتدا بر اساس نتایج مطالعه‌ی کتابخانه‌ای در خصوص مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش، چهارچوب مفهومی اولیه زیر بخش‌ها و معیارهای لازم جهت پیاده‌سازی یک مدیریت زنجیره تأمین در صنعت گردشگری استخراج شده است و پس از انجام تحلیل‌های لازم، مدلی برای بهبود کارآمد معیارهای لازم جهت پیاده‌سازی و اجرای هر چه بهتر و کامل‌تر این معیارها در مدیریت زنجیره تأمین هتل‌ها در صنعت گردشگری و توسعه هر چه بیشتر صنعت هتلداری ارائه شده است. در این مرحله برای انجام تحلیل‌ها و مدل‌سازی از تکنیک نگاشت شناختی و همچنین تکنیک شبکه‌های اجتماعی برای انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی مورد نیاز کمک گرفته شده است.

نرم‌افزار مورد استفاده برای اجرای تکنیک نگاشت شناختی Fcmapper و نرم‌افزار مورد استفاده جهت رسم گراف ویزو ۲۲۰۱۶ بوده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق عبارت بودند از خبرگان حوزه‌ی هتلداری و همچنین حوزه‌ی گردشگری که در زمینه مدیریت هتل‌ها دارای تجربیات کاری و مدیریتی مناسب بودند. با توجه به شرایط کنونی گردشگری، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد و طی چندین مرحله برخی کارشناسان زنده شناسایی و پس از دریافت اطلاعات از هر کدام، از آن‌ها خواسته شد تا افراد صاحب‌نظر دیگر را معرفی کنند و در نهایت تعداد ۱۱ نفر از خبرگان جامعه آماری برای مشارکت در ساخت مدل انتخاب شدند.

۴-۱- رویکرد نگاشت‌شناختی فازی

رویکرد نگاشت‌شناختی در واقع سازوکاری برای عصاره‌گیری دانش است. نگاشت شناختی علاوه بر این که روش مفیدی برای حل مسئله است، به‌تصمیم‌گیرندگان در تحلیل روابط علی پنهان کمک کرده و دستیابی به جواب مطلوب را تسهیل می‌کند. نقشه شناختی ترکیبی از گره‌هایی است که بیانگر مهم‌ترین عوامل محیط تصمیم‌گیری هستند. علاوه بر این، نگاشت‌شناختی امکان شناسایی روابط علی مختلف بین گره‌ها را فراهم می‌کند. از این رو می‌توان نقشه‌های شناختی را نوعی مدل قلمداد کرد

1_ Gabriela Țigu & Bogdan Călărețu (2013)

2_Visio 2016

رفع برخی کاستی‌ها و تجمیع برخی جنبه‌هایی که دارای همپوشانی می‌باشند، سعی شده است از شاخص‌ها و معیارهای شون زو و گورسوی [۲۵] و وون چو و همکاران [۲۶] مورداستفاده قرار گیرد. به‌کارگیری معیارهای شون زو و گورسوی به این دلیل است که اگرچه وون چو و همکاران از معیارهای متعددی برگرفته از مطالعات قبلی استفاده و به‌صورت یک چارچوب منسجم ارائه نموده‌اند؛ اما برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین صنعت هتلداری تنها سه جنبه خدمت‌دهی به مشتری، عملیات کلی زنجیره تأمین خدمات و مدیریت شرکت را در نظر گرفته‌اند که کافی نمی‌باشند و ضرورت تکمیل و تصحیح این فرآیندها وجود داشت. به‌منظور تطبیق فهرست معیارهای لازم جهت یک مدیریت زنجیره تأمین کارآمد در صنعت هتلداری و مهمان‌نوازی و توسعه صنعت گردشگری، ابتدا مطالعات اسنادی در خصوص زیر بخش‌ها و معیارهای مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از کتب و مقالات معتبر صورت پذیرفته و همچنین از مطالعات داخلی محمدزاده و همکاران [۲۷]، جعفرنژاد و اسدیان [۲۸] و ایمان زاده و همکاران [۱۰] در تعیین برخی معیارها و فرآیندهای بکارگرفته شده، استفاده شده است. در نهایت با استفاده از نظرات خبرگان برخی از زیر بخش‌ها و معیارها تجمیع و اصلاح گردید و در نهایت ۸ بعد و ۵۵ معیار استخراج گردید که در جدول (۱) آمده است.

که قوانین خاصی برای گسترش خود دارند و ویژگی عمده آن‌ها تعریف ساختار سلسله مراتبی برای مسائل تصمیم‌گیری است.

نقشه شناختی ابزاری است برای نشان دادن مدل‌های ذهنی افراد یا گروه‌ها که شامل مفاهیم و روابط بین آن‌هاست و برای درک محیط یا پدیده‌های پیرامونی مورداستفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین نقشه‌های شناختی، تصویری از الگوهای درونی یا مدل‌های ذهنی در خصوص یک موضوع خاص هستند که به‌واسطه تعامل فرد با محیط آموخته می‌شوند و شکل می‌گیرند. یک نگاشت شناختی، نمایشی از روابط علی و معلولی موجود بین عناصر تصمیم برای یک پدیده یا مسئله بوده و همچنین دانش ضمنی متخصصان حوزه مورد بررسی را توصیف می‌کند. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که نگاشت‌های شناختی برای حل مسائل پیچیده و ساختار نیافته (با تعداد زیادی متغیر و روابط علی) و مدیریت مقادیر زیادی از داده‌های کیفی استفاده ویژه دارند.

۴-۲- یافته‌های مطالعات اسنادی

در این پژوهش با توجه به تحقیقات انجام‌شده و اینکه مطالعات قبلی هرکدام جنبه‌های مختلف از مدیریت زنجیره تأمین را در نظر گرفته‌اند، سعی شده است با استفاده از معیارهای مطالعه الگازار و الزرکا [۲۴] که جنبه‌های جامع‌تری را در نظر گرفته، استفاده شود. همچنین جهت

"جدول (۱): زیر بخش‌ها و معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری"

عامل	بعد	عامل	بعد
<ul style="list-style-type: none"> • خدمات الکترونیک • کارآمد بودن پردازش سفارش‌ها یا سیستم رزرو • تعداد افراد شاغل • وفاداری کارکنان • رضایت کارکنان • سنجش عملکرد کارکنان و امکان پاداش دهی متناسب با انجام تحقق شرح وظایف • کیفیت ارائه خدمات • نوآوری در خدمات • سرعت ارائه خدمات (بخشی از انعطاف‌پذیری در ارائه خدمت) • ظرفیت خدمات (بخشی از انعطاف‌پذیری) • تنوع خدمات (بخشی از انعطاف‌پذیری) 	مدیریت ارائه خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی تأمین‌کنندگان • ایجاد روابط بلندمدت و نزدیک با تأمین‌کنندگان اصلی • سطح مشارکت و تعامل بین هتل و تأمین‌کنندگان • کیفیت سطح خدمات تأمین‌کنندگان • سرعت تأمین‌کنندگان • تعهد تأمین‌کنندگان • شناسایی ریسک‌های ناشی از تعامل و روابط تأمین‌کنندگان 	مدیریت تأمین‌کنندگان

"جدول (۱): زیر بخش‌ها و معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری"

بعد	عامل	بعد	عامل
مدیریت تقاضا و مشتری‌مداری	<ul style="list-style-type: none"> نیازسنجی مشتری میزان ماندگاری مشتری میزان خوشنودی مشتری وفاداری و حفظ مشتری ارتباط دائم با مشتری رسیدگی به شکایات متوسط قیمت اقامت میزان بکارگیری و پیاده‌سازی استانداردها طبقه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان 	مدیریت زیست‌محیطی	<ul style="list-style-type: none"> کنترل آلودگی مصرف بهینه انرژی مصرف بهینه آب تفکیک زباله‌ها دفع صحیح فاضلاب
مدیریت مالی	<ul style="list-style-type: none"> رشد درآمد کنترل هزینه نرخ بازگشت سرمایه مدیریت ریسک نوسانات درآمدی دسترسی به منابع و تسهیلات مالی و تأمین نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت مثبت بودن خالص جریان نقدینگی ورودی 	مدیریت اقتصادی و بازاری	<ul style="list-style-type: none"> رشد سهم بازار داخلی رشد سهم بازار خارجی جذب مشتریان از بازارهای مختلف تبلیغات قیمت‌گذاری رقابتی خدمات مدیریت ریسک‌های ناشی از شوک‌های برون‌زای اقتصادی، سیاسی و ...
مدیریت بهره‌دهی از منابع و ظرفیت	<ul style="list-style-type: none"> میزان استفاده از ظرفیت تخت‌های هتل توانایی تطابق ظرفیت ایجاد شده خدمات با تقاضا بهره‌گیری از زیرساخت‌ها و منابع فیزیکی برای پاسخگویی بهره‌وری عوامل میزان اثربخشی تکنیک‌های زمان‌بندی در ارائه خدمات در هتل مدت‌زمان بین سفارش دادن خدمات و تحویل سفارش پاداش دهی به پیشنهادات سازنده و مبدع در فرآیند خدمات 	مدیریت اطلاعات و دانش	<ul style="list-style-type: none"> یکپارچگی و جامعیت اطلاعات بهنگام و دقیق بودن اطلاعات آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی مدیریت تحقیق و توسعه و دانش در زمینه‌های مختلف همچون کارایی نیروی انسانی

در مرحله‌ی دوم مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با چند خبره دیگر این حوزه، به‌منظور شناسایی مؤثرترین عوامل و اختصاصی‌سازی نگاشت موردنظر انجام پذیرفت. به‌منظور پالایش عوامل و روابط بین آن‌ها، از طریق روش دلفی مصاحبه با خبرگان ادامه یافت که در نتیجه‌ی آن از فهرست تهیه‌شده تعدادی از عوامل حذف، ادغام یا اضافه شدند.

مبنای توافق، معنادار بودن مفاهیم در حوزه‌ی مدیریت زنجیره تأمین در هتلداری و ارتباط آن‌ها یکدیگر بوده است. فهرست پالایش‌شده که شامل ۲۴ معیار ضروری و لازم مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و نقش آن در توسعه گردشگری می‌باشد که در جدول (۲) نشان داده شده است.

"جدول (۲): معیارهای نهایی استخراج شده در مدیریت زنجیره تأمین با نظر خبرگان"

کد عوامل	عامل	بعد	کد عوامل	عامل	بعد
D13	مصرف بهینه آب و انرژی	مدیریت زیست	A1	ایجاد روابط بلندمدت و نزدیک با تأمین کنندگان اصلی	مدیریت تأمین کنندگان
D14	تفکیک زباله‌ها	محیطی	A2	سطح مشارکت و تعامل بین هتل و تأمین کنندگان	
E15	رشد درآمد	مدیریت مالی	A3	کیفیت سطح خدمات تأمین کنندگان	
E16	نرخ بازگشت سرمایه	مدیریت مالی	A4	تعهد تأمین کنندگان	مدیریت ارائه خدمات
E17	مدیریت ریسک نوسانات درآمدی		B5	خدمات الکترونیک	
F18	رشد سهم بازار داخلی و خارجی	مدیریت اقتصاد	B6	تعداد افراد شاغل	
F19	تبلیغات	ی و بازار	B7	وفاداری و رضایت کارکنان	
F20	مدیریت ریسک‌های ناشی از شوک‌های برون‌زای اقتصادی، سیاسی و ...		B8	کیفیت ارائه خدمات	
G21	توانایی تطابق ظرفیت ایجاد شده خدمات با تقاضا	مدیریت بهره برداری	C9	وفاداری و حفظ مشتری	مدیریت تقاضا و مشتری مداری
G22	مدت‌زمان بین سفارش دادن خدمات و تحویل سفارش	از منابع و ظرفیت	C10	رسیدگی به شکایات	
H23	بهنگام و دقیق بودن اطلاعات	مدیریت اطلاعات	C11	متوسط قیمت اقامت	
H24	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	و دانش	C12	میزان به‌کارگیری و پیاده‌سازی استانداردها	

تحلیل ساختار عوامل موثر در مدیریت زنجیره تأمین صنعت هتلداری

۵- استخراج نقشه علی خبرگان و تحلیل آن

سومین مرحله از فرایند مدل‌سازی معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری، استخراج و تحلیل نقشه علی خبرگان می‌باشد. در این مرحله بار دیگر جدول عوامل به خبرگان ارائه گردید و پس از تأیید نهایی توسط خبرگان ماتریسی از معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و در نتیجه توسعه گردشگری، تهیه و به خبرگان ارائه گردید. خبرگان با نمره‌دهی از ۱- تا ۱+ چگونگی ارتباط میان معیارها و شدت هر یک از معیارها را نشان داده و به این ترتیب ماتریس را تکمیل نمودند و بدین وسیله مدل ذهنی هر خبره به دست آمد. سپس نقشه علی هر کدام از خبرگان در نرم‌افزار Fcmapper ترسیم شد و برای اطمینان از دقت فرایند ثبت و استخراج مدل ذهنی خبرگان، نقشه علی ترسیم‌شده، مجدد به تأیید خبرگان مربوط رسانده شد. پس‌از آن که مدل ذهنی خبرگان تعیین و تحلیل‌های اولیه در رابطه با آن انجام گرفت، امکان استخراج نقشه علی ادغامی معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و در نتیجه توسعه گردشگری، بررسی شد که این امر طی مراحل زیر صورت گرفت:

- ۱- بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصی خبرگان (سن، جنسیت، سابقه کار، میزان تحصیلات، نوع سازمان) و شاخص‌های پیچیدگی و قلمرو نقشه علی آن‌ها.
- ۲- بررسی وضعیت تشابه یا فاصله‌ی بین نقشه علی خبرگان.

پاسخگویی به این موارد امکان‌پذیری ادغام نقشه‌های علی خبرگان برای دست‌یابی به نقشه علی ادغامی را نشان می‌داد. برای پاسخ به این سؤالات از آزمون‌های مختلفی استفاده شد که به‌طور خلاصه عبارتند از:

الف: آزمون کروسکال والیس، آزمون یومن وایت نی و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در نرم‌افزار Spss
ب: تشکیل ماتریس‌های اولیه ادغامی در نرم‌افزار Excel و ترسیم آن‌ها در Fcmapper و سپس تحلیل نقشه‌های ادغامی.

با پاسخگویی به موارد فوق مشخص شد که می‌توان نسبت به ادغام نقشه‌های علی خبرگان اقدام کرد. جدول (۳)، ماتریس ادغامی خبرگان را نشان می‌دهد. اعداد این ماتریس میزان تأثیر هر متغیر بر دیگری را بر اساس جمع‌بندی نظر خبرگان می‌باشد.

پس از ادغام نظر خبرگان، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از معیارها در نرم‌افزار Fcmapper تجزیه و تحلیل گردید. این نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است. هرچه معیاری درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، در شبکه‌ی عوامل دارای تأثیرگذاری بالاتری خواهد بود. با توجه به جدول (۴) و ارزیابی معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و نقش آن در توسعه گردشگری، دو سناریو بررسی شده است.

"جدول (۳): میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و مرکزیت هر معیار"

مرکزیت	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	عوامل
1.5	0.5	1.0	ایجاد روابط بلندمدت و نزدیک با تأمین کنندگان اصلی
0.0	0.0	0	سطح مشارکت و تعامل بین هتل و تأمین کنندگان
2.5	1.6	0.9	کیفیت سطح خدمات تأمین کنندگان
0.0	0	0.0	تعهد تأمین کنندگان
1.5	0.5	1.0	خدمات الکترونیک
0.0	0.0	0.0	تعداد افراد شاغل
1.7	1	0.8	وفاداری و رضایت کارکنان
3.9	0.0	3.9	کیفیت ارائه خدمات
2.4	1.9	0.5	وفاداری و حفظ مشتری
0.0	0.0	0.0	رسیدگی به شکایات
1.3	0.8	0.5	متوسط قیمت اقامت
1.3	0.5	0.8	میزان به کارگیری و پیاده سازی استانداردها
0.5	0.0	0.5	مصرف بهینه آب و انرژی
0.0	0.0	0.0	تفکیک زباله ها
1.2	1.2	0.0	رشد درآمد
2.1	0.8	1.4	نرخ بازگشت سرمایه
2.3	1.7	0.7	مدیریت ریسک نوسانات درآمدی
1.9	1.6	0.3	رشد سهم بازار داخلی و خارجی
2.6	1.8	0.9	تبلیغات
0.5	0.0	0.5	مدیریت ریسک های ناشی از شوک های برونزای اقتصادی، سیاسی و ...
0.5	0.0	0.5	توانایی تطابق ظرفیت ایجاد شده خدمات با تقاضا
0.3	0.0	0.3	مدت زمان بین سفارش دادن خدمات و تحویل سفارش
0.3	0.3	0.0	بهنگام و دقیق بودن اطلاعات
1.7	1.1	0.6	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی

در اولین سناریو وضعیتی شبیه سازی شده است که در آن علیرغم توجه به معیار کیفیت ارائه خدمات، کاری در جهت بهبود دو معیار تبلیغات و کیفیت سطح خدمات تأمین کنندگان صورت نگیرد. در صورت توجه به معیار کیفیت ارائه خدمات، سایر معیارها نیز به دلیل تحت تأثیر قرار گرفتن از این معیار، تغییر می کنند و وضعیتشان ثابت نمی ماند.

در سناریو دوم، افزایش توجه به معیارهای کیفیت ارائه خدمات و کیفیت سطح خدمات تأمین کنندگان، بدون توجه به معیار تبلیغات مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج حاصل از این سناریوها در جدول (۴) آورده شده است.

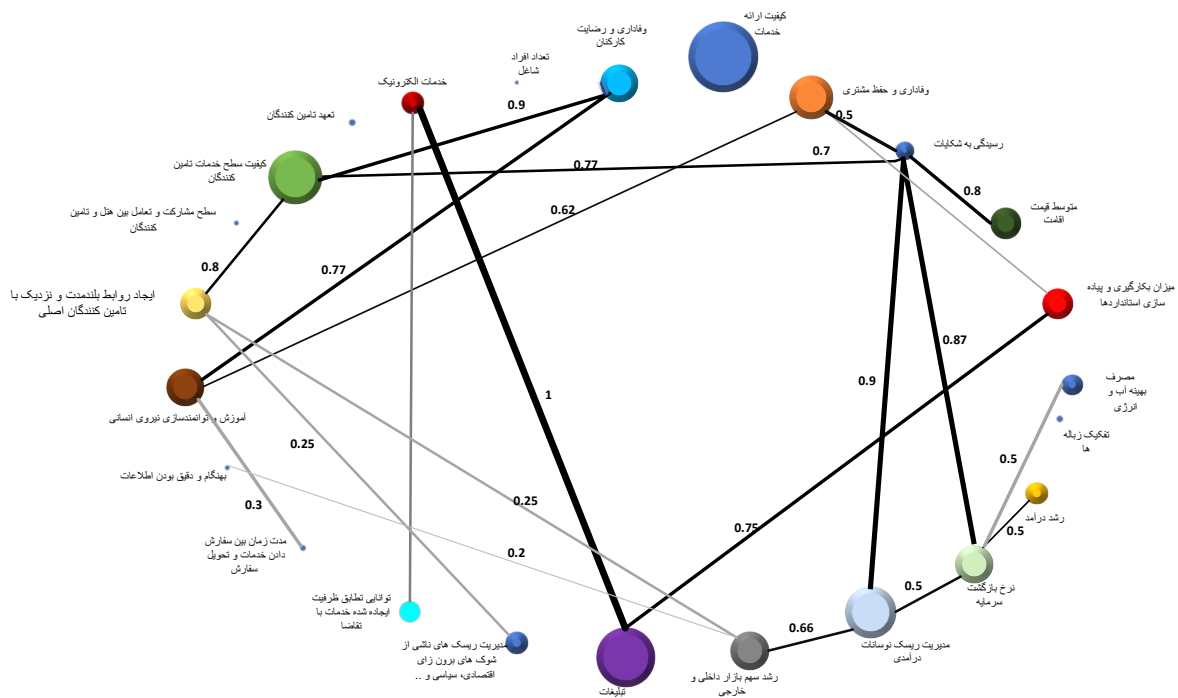
در سناریوسازی بایستی به این نکته توجه داشت که چه سناریویی می توان به تغییر در عواملی رسید که بیشترین تأثیر را بین عوامل دارا باشد. قبل از تشکیل سناریوها لازم به ذکر است که در قسمت تشکیل سناریوها برای عاملی که بر اساس آن سناریو تشکیل می شود، دو عدد صفر و یک تعریف شده است. عدد صفر به معنی غیرفعال کردن یا عدم وجود عامل مورد نظر است و عدد یک به معنی وجود عامل مورد نظر بدون هیچ گونه تغییری است. در تشکیل سناریوها، معمولاً عواملی که دارای بالاترین مرکزیت هستند مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند؛ بنابراین در این پژوهش، سناریوها بر اساس معیارهای کیفیت ارائه خدمات، تبلیغات و کیفیت سطح خدمات تأمین کنندگان ساخته شده اند که در این جا بر اساس این عوامل به بررسی و مقایسه ی دو سناریو ارائه شده است.

"جدول (۴): نتایج شبیه‌سازی سناریوها بر روی مدل پیشنهادی"

عوامل	بدون تغییر	سناریو اول	سناریو دوم	نتایج بدون تغییر	نتایج سناریو اول	نتایج سناریو دوم	مقایسه سناریو اول با بدون تغییر	مقایسه سناریو دوم با بدون تغییر
A1	1			0.6	1	1	0	0
A2	1			0.5	1	1	0	0
A3	1	0	1	0.7	0.00	1.00	-1	0
A4	1			0.5	0.5	0.5	0	0
B5	1			0.6	1	1	0	0
B6	1			0.50	0.50	1	0	0
B7	1			0.7	1	1	0	0
B8	1	1	1	0.5	1.0	1.0	1	1
C9	1			0.75	0.75	0.75	0	0
C10	1			0.5	0.5	0.5	0	0
C11	1			0.6	0.6	0.6	0	0
C12	1			0.593	0.592	0.593	0	0
D13	1			0.5	0.5	0.5	0	0
D14	1			0.5	0.5	0.5	0	0
E15	1			0.66	0.66	0.66	0	0
E16	1			0.593	0.593	0.6	0	0
E17	1			0.74	0.60	0.60	0	0
F18	1			0.743	0.724	0.724	0	0
F19	1	0	0	0.73	0	0	-1	-1
F20	1			0.5	0.5	0.5	0	0
G21	1			0.5	0.5	0.5	0	0
G22	1			0.5	0.5	0.5	0	0
H23	1			0.546	0.545	0.545	0	0
H24	1			0.66	0.63	0.67	0	0

تفاوت دارند. دلیل این امر تفاوت در میزان اهمیت هر معیار و رابطه‌ی هر یک از عوامل با یکدیگر در مدل است. به عبارت دیگر با توجه به روابط علی بین معیارها، هر معیاری که اهمیت و نقش مهم‌تری در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری دارد، با شکل بزرگ‌تر و خطوط پررنگ‌تر رسم شده است و می‌توان با مشاهده گراف ارائه‌شده معیارها را از لحاظ اهمیت، اولویت‌بندی کرد.

پس از شبیه‌سازی سناریوهای مختلف بر روی مدل، داده‌های ماتریس ادغامی خبرگان در نرم‌افزار ویزیو وارد و گرافی از مدل رسم شد. این گراف در واقع مهم‌ترین معیارهای لازم در امر اجرا و پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و در نتیجه توسعه صنعت گردشگری را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود در گراف ترسیمی، شکل‌های کنار هر معیار و خطوط ترسیمی بین معیارها از لحاظ اندازه و ضخامت با یکدیگر



شکل (۴): گراف معیارهای لازم در مدیریت زنجیره تامین در صنعت هتلداری

۶- تحلیل نتایج

نتایج سناریو اول حاکی از حساسیت زیاد سایر معیارها در مدیریت زنجیره تامین به معیار کیفیت ارائه خدمات می باشد؛ زیرا در صورت توجه انحصاری به این معیار، اکثر معیارها در وضعیتشان، کاهش رشد و بهبود ملاحظه می شود؛ یعنی سطح کیفی معیارهایی همچون وفاداری و رضایت کارکنان، مدیریت ریسک نوسانات درآمدی، رشد سهم بازار داخلی و خارجی و آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی در برنامه مدیریت زنجیره تامین یک هتل، کاهش چشمگیری پیدا می کند. بدین معنی که در اجرا و پیاده سازی برنامه های مدیریت زنجیره تامین در صنعت هتلداری، بدون توجه به معیار کیفیت ارائه خدماتی که به مسافران و گردشگرانی که یک هتل را برای گذران اوقات فراغت و استراحت در ایام سفر انتخاب می کنند، عرضه می گردد، نمی توان به نتیجه مطلوبی دست یافت.

این در حالی است که نتایج حاصل از سناریو دوم نشان می دهد در صورت توجه به دو معیار کیفیت ارائه خدمات و کیفیت سطح خدمات تامین کنندگان، بدون توجه به معیار تبلیغات (در کنار کاهش معیارهای سهم بازار داخلی و خارجی و مدیریت ریسک نوسانات درآمدی) سطح کیفی معیارهایی همچون وفاداری و رضایت کارکنان و آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت زنجیره تامین یک

هتل، بهبود قابل ملاحظه ای می یابد که همین امر خود، اگرچه رونق مالی هتل را کاهش می دهد ولی به دلیل افزایش میزان آگاهی و دانش کارکنان و نیروی انسانی هتل و افزایش میزان رضایت و وفاداری آنها، خدمت صادقانه آنها را به مسافران و گردشگران ورودی به هتل افزایش داده و در نتیجه جذب بیشتر گردشگر را به دنبال خواهد داشت.

در هر دو سناریو شبیه سازی شده، با توجه به نتایج حاصله، می توان این گونه نتیجه گرفت که هر سه معیار کیفیت ارائه خدمات به مشتریان هتل، تبلیغات و کیفیت سطح خدمات تامین کنندگان در مدیریت زنجیره تامین، نسبت به سایر عوامل از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردارند و میزان تأثیرگذاری آنها در رشد و بهبود کیفیت هتل قابل توجه می باشد. چرا که غفلت از معیار کیفیت ارائه خدمات به مسافران هتل و گردشگرانی که هتل خاصی را برای مدت زمان حضورشان در یک منطقه گردشگری انتخاب می کنند، باعث افت کیفی سایر معیارها و در نتیجه عدم موفقیت مدیریت هتل در اجرا و پیاده سازی برنامه مدیریت زنجیره تامین خواهد شد. از سوی دیگر، در صورت عدم توجه به معیار تبلیغات، معیارهای مهمی همچون رشد سهم بازار داخلی و خارجی و مدیریت ریسک نوسانات درآمدی؛ کاهش چشمگیری می یابد. بدین معنی که

مدیریت می‌تواند با توجه و اهمیت به معیار تبلیغات، به هدف خود در بهبود کیفی شرایط مالی هتل و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا، جامعه عمل بپوشاند.

بنابراین تحلیل نتایج مدل نشان می‌دهد که برخی از این معیارها در امر اجرای موفق‌تر مدیریت زنجیره تأمین در هتل‌ها، تأثیرگذارتر و مهم‌تر از سایر معیارها هستند. بر اساس مدل، مهم‌ترین معیار، کیفیت ارائه خدمات می‌باشد. تأثیر معیار کیفیت ارائه خدمات در مدیریت زنجیره تأمین با یافته‌های جاسینکاس و همکاران [۲۹]، بهاری و همکاران [۳۰] و علاءالدینی و چینی [۳۱] تطابق دارد. مشتریان خون حیاتی سازمان هستند. به عقیده اکثر صاحب‌نظران مطمئن‌ترین راه به منظور کسب موفقیت، باقی ماندن در ذهن مشتریان است و تأمین رضایت مشتری به‌ویژه در حوزه خدمات در گرو ارائه خدمات با کیفیت است. در محیط پرتلاطم رقابتی امروز، سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق‌تر خواهند بود که در برابر نیازها و خواسته‌های مشتریان گوی سبقت را از سایر رقبای بازار برابند، به تعبیر دیگر بنا به فلسفه‌ی جدید بازاریابی یعنی مشتری‌گرایی، مشتریان را مرکز توجه قرار داده و از دید مشتریان به مسائل نگاه کنند. امروزه رضایت مشتری یکی از اصطلاحات متداول در محیط کاری می‌باشد، ولی بدون تردید، ایجاد رضایت مشتریان حتی به شوق آوردن ایشان با ایجاد کیفیت محصولات و خدمات، مطابق یا حتی فراتر از آنان سیر می‌گردد. بهترین هتل‌ها رضایت مشتری را مهم‌ترین سلاح رقابتی جهت دستیابی به سود می‌دانند. رضایت مشتری زمانی حاصل می‌شود که خدمت ارائه‌شده توسط هتل با انتظارات مشتری مطابق باشد یا از آن فراتر برود. کیفیت خدمات یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری و سود دهی در هتل‌ها است. در صنعت هتل داری، کیفیت خدمات به‌منظور تمایز هتل‌ها از رقبایشان در رضایت مشتری امری اجتناب‌ناپذیر است. برخلاف فروش کالای مادی همانند فروش اتومبیل و یا وسائل یک سوپر مارکت، خدمات واقع در حوزه صنعت جهانگردی؛ یک کالای غیرقابل رؤیت و لمس می‌باشد. کیفیت خدمات در هتل‌ها و مراکز اقامتی شاخص‌های مختلفی را در برمی‌گیرد که مدیران و برنامه ریزان زنجیره تأمین در صنعت هتلداری، برای رسیدن به یک جایگاه قابل قبول در این صنعت؛ نباید از این شاخص‌های مهم غفلت نمایند. برخی از این شاخص‌ها عبارتند از سرعت در

فرآیند پذیرش، برخورد مؤدبانه کارمندان، سرعت در فرآیند تسویه حساب، سرعت در ارائه خدمات، مهارت کارکنان در رفع نقایص، ارائه مطلوب خدمات اتاق، کیفیت مطلوب اسباب و اثاثیه اتاق، سیستم سرمایشی و گرمایشی در اتاق، زیبایی و جذابیت اتاق، آرام و ساکت بودن اتاق، باز بودن رستوران در ساعات مناسبی از شب، زیبایی و تمیز بودن میزهای غذاخوری در رستوران، وجود غذای بهداشتی، تازه و تمیز در رستوران، وجود میوه‌ها و نوشیدنی‌های متنوع در یخچال اتاق، وجود فضای سبز مناسب برای قدم زدن، وجود تسهیلات ورزشی و تفریحی، وجود برنامه‌های تسهیلاتی برای کودکان، خدمات خشک‌شویی مناسب و کارآمد، وجود پارکینگ، امکان پرداخت هزینه خدمات از طریق کارت اعتباری، فراهم بودن تسهیلات برگزاری کنفرانس و جلسات، دسترسی به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی مثل اینترنت، استفاده از کارت‌های الکترونیکی به جای کلید، دسترسی به صندوق مطمئن جهت نگهداری اشیاء گران‌بها، رعایت نظافت و بهداشت در محیط هتل، مجهز بودن به سیستم‌های امنیتی و اطفای حریق، مجاورت هتل با رویدادها و جاذبه‌ها، ارائه خدمات حمل‌ونقل مناسب، موقعیت مناسب هتل برای رفت‌وآمد به داخل شهر، موقعیت مناسب هتل از لحاظ ترافیک و سر و صدا، چشم‌انداز دیدنی هتل، مناسب بودن قیمت اتاق و دیگر خدمات هتل، تخفیف برای پرداخت به موقع و بدون اشتباه بودن صورت حساب‌های هتل.

بر اساس مدل ارائه‌شده در شکل (۴)، یکی دیگر از معیارهای مهم در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری، معیار تبلیغات است. نتایج به‌دست آمده در مورد اهمیت این معیار، با یافته‌های احمدی و یحیی زاده فر [۳۲]، صفی و مقدم [۲] و اوگل و گاما [۳۳] همسو می‌باشد. تبلیغات برای بهبود تصویر یا معرفی خدمات هتل بسیار ضروری است. تبلیغات فعالیتی است که منجر به شناساندن هتل و یا سایر خدمات مسافرتی می‌گردد. میهمانان قبل از رزرو یک هتل علاقه‌مند به آشنایی با امکانات هتل می‌باشند. بروشورها، کاتالوگ‌ها، وبسایت هتل یا تبلیغات در وب سایت‌های پر بازدید، شبکه‌های اجتماعی، بیلبوردها، آگهی‌های بازگانی رادیویی و تلویزیونی، چاپ و استفاده از تبلیغات آنلاین، برگزاری مسابقات یا شرکت در آن‌ها به‌عنوان اسپانسر، عکاسی و محتوا سازی در وبسایت اختصاصی و ... را می‌توان از راه‌های تبلیغاتی و ارتباطی با میهمانان برشمرد. معرفی امکانات و خدمات هتل از مهم‌ترین کارهای تیم تبلیغاتی و

باید با آگاهی از انتظارات مشتریان خود و همچنین ویژگی‌هایی که انتظارات آن‌ها را از کیفیت خدمات تحت تأثیر قرار می‌دهد، کیفیت خدمات خود را ارتقا داده و رضایت مشتریان خود را جلب کنند. در پژوهش حاضر با رویکرد نگاشت شناختی در حوزه‌ی صنعت هتلداری و گردشگری، مدلی ارائه شد تا بر اساس آن بتوان به بررسی و تحلیل معیارهای لازم در پیاده‌سازی و اجرا مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری و نقش آن در توسعه گردشگری اقدام نمود. مدل ارائه‌شده مؤلفه‌ها و معیارهای مفید و کارآمد را به همراه رابطه علت و معلولی بین آن‌ها و همچنین شدت این روابط نشان می‌دهد که این اطلاعات می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های مدیران هتل‌ها و برنامه ریزان صنعت گردشگری مورداستفاده قرار گیرد. همان‌طور که مشاهده شد مدل استخراج‌شده شامل هشت بعد و ۲۴ معیار است. نتایج مدل نشان می‌دهد که برخی از این معیارها در امر اجرای موفق‌تر مدیریت زنجیره تأمین در هتل‌ها، تأثیرگذارتر و مهم‌تر از سایر معیارها هستند. سه معیار کیفیت ارائه خدمات به مشتریان هتل، تبلیغات و کیفیت سطح خدمات تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین، نسبت به سایر عوامل از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردارند و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در رشد و بهبود کیفیت هتل قابل توجه می‌باشد. بدین معنی که در اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری، بدون توجه به معیار کیفیت ارائه خدماتی که به مسافران و گردشگرانی که یک هتل را برای گذران اوقات فراغت و استراحت در ایام سفر انتخاب می‌کنند، عرضه می‌گردد، نمی‌توان به نتیجه مطلوبی دست‌یافت. همچنین معیارهای وفاداری و حفظ مشتری، مدیریت ریسک درآمدی، نرخ بازگشت سرمایه، رشد سهم داخلی و خارجی بازار و آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی از نظر اهمیت جایگاه در پیاده‌سازی و اجرای برنامه مدیریت زنجیره تأمین در این صنعت؛ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج نشان‌دهنده آن است که مهم‌ترین عامل ضرورت توجه به جنبه مدیریت ارائه خدمات در وهله اول و همچنین جنبه مدیریت تقاضا را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تبلیغات و نیز عوامل فرعی دیگر می‌توان بعد مدیریت اقتصادی و بازار را نیز حائز اهمیت در رده بعدی ذکر نمود.

ارتباطی است. واحد تبلیغات با استفاده از شیوه‌های مدرن و مرسوم سعی می‌کند به‌طور مؤثر با انواع مختلف ذی‌نفعان ارتباط برقرار کند تا ضمن معرفی خدمات هتل، میهمان جدید را ترغیب و مطمئن و در حفظ میهمانان گذشته کوشش کند.

همچنین با توجه به مدل طراحی‌شده، مشاهده گردید که کیفیت سطح خدمات تأمین‌کنندگان، از معیارهای مهم و با اهمیت در مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتلداری می‌باشد. آذر و محمدلو [۳۴] و هان جانگ کین و همکاران [۳۵] در بررسی‌های خود در زمینه مدیریت زنجیره تأمین در هتل‌ها یا مراکز اقامتی نیز با این معیار اشاره داشته‌اند. جهت دستیابی به عملکرد هماهنگ در زنجیره تأمین خدمات در صنعت هتلداری، نیازمند بررسی و هماهنگی منابع بازار از جمله ارائه‌دهندگان و تأمین‌کنندگان اولیه خدمات و محصولات موردنیاز و ضروری هتل‌ها به شرکت‌های واسطه‌ای، حمل‌ونقل و غیره هستیم. در این مسیر و برای رسیدن به این هماهنگی میان تأمین‌کنندگان مواد اولیه در صنعت هتلداری، می‌توان به چند عامل اشاره نمود که عبارتند از: وفاداری تأمین‌کنندگان مواد اولیه هتل‌ها و مراکز اقامتی، در نظر گرفتن شاخص‌هایی جهت رتبه‌بندی و کیفیت کار و محصولات ارائه‌شده به هتل‌ها و مراکز خدماتی از سوی تأمین‌کنندگان به‌منظور شناخت و آشنایی بهتر با آن‌ها و برقراری روابط کاری بلندمدت‌تر با این گروه‌ها، لزوم حضور بازرسان کنترل کیفیت در هتل‌ها و مراکز خدماتی که بتوانند ارتباط مستمر هتل را با تأمین‌کنندگان حفظ نمایند، توجه به فرآیند حمل‌ونقل و توزیع مواد اولیه موردنیاز هتل از سوی تأمین‌کنندگان، برگزاری جلسات توجیهی از سوی مدیریت هتل جهت تأکید به تأمین و تهیه مواد اولیه باکیفیت و تازه و مناسب با هتل و مهمانان هتل.

۷- نتیجه‌گیری

صنعت هتلداری از دیرباز جزء صنایع درآمدزا برای کشورهای مختلف محسوب شده است. با تحول در انواع گردشگری، فرصت‌های شغلی در این صنعت بسیار گسترده‌تر شده است. صنعت هتلداری با نقش پررنگی که در گردشگری و رشد اقتصادی کشور دارد، از جمله صنایع مهم کشور به شمار می‌رود. این صنعت به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم صنعت گردشگری به شمار می‌رود و کیفیت خدمات یکی از مهم‌ترین مباحث در رقابت‌پذیری بنگاه‌های خدماتی در صنعت هتلداری است؛ بنابراین هتل‌ها

chain, In fashion supply chain management using radio frequency identification (Rfid) Technologies. Edited by W.K. Wong and Z.X. Guo, Woodhead publishing.

[8] Seidi, M., Rahmani, M. T., (2015). The importance of supplier selection in the supply chain, the first international conference on management and accounting with a value-added approach.

[9] Yarian Tel Zali, Z., Shams al-Dini, I., (2016). Supply Chain Integration, 4th International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting, Berlin, Germany.

[10] Imanzadeh, S., Officer, A., Rezaei Noor, J., (2014). Educational Supply Chain Review (University), International Management Conference.

[11] Khodavardizadeh, N., (2015). Supply Chain Management, International Congress of Educational Sciences and Psychology and Healthy Lifestyle.

[12] Kord, B., Jamshidi, M.J (2015). Supply Chain Management, Zahedan: Sistan and Baluchestan University.

[13] Motakiani, A., Nazeri, A., (2019). Supply chain management in the hotel industry and its impact on competitive advantage, supply chain performance, 9th International Conference on Economics, Management, Accounting, with a value creation approach.

[14] Mianabadi, A., (2010). Supply Chain Management, Management Solution Journal.

[15] Salehpour, H., Hojjati, S.M.H., (2015). Determining the effective factors on green tourism supply chain management: A case study of hotels in Mazandaran province, International Conference on Industrial Management and Engineering.

[1] Behnoud, R., Teymouri, Sh. (2014). Determining the main components of service quality in Isfahan hotel industry, International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering.

[2] Safi, S., Moghadam, M. (2014). The role of the hotel industry in tourism development by examining the statistics of tourists and the amount of accommodation in hotels in Hamedan, the first national conference on geography, tourism, natural resources and sustainable development.

[3] Rajaei, L., (2016). Investigating the Impact of Sustainable Supply Chain Management in the Hotel Management Industry on Customer Behaviours (Case Study: Homa and Spinaz Hotels Complex), M.Sc. Thesis, Payame Noor University, Tehran Province.

[4] Mohammadzadeh Larijani, F., Astaneh doorman, A., Rezvani, M.R., & Matieci Langroudi, S. H., (2019). Identifying and prioritizing the effective components and processes in evaluating the performance of mountain-forest tourism supply chain management, Case study: Central Mazandaran region, Urban Tourism Quarterly, 6(31), 106-87.

[5] Talebian Taheri, H., (2019). A review of quality concepts in the Iranian hotel industry, International Tourism Conference.

[6] Ahmadi, A., Yahya Zadeh Far, M., (2011). Investigating the use of relationship marketing for customer relationship in the hotel industry (Case study: Persian Palace Hotel), 3(8), 40-23.

[7] Azevedo, S.G. P. Prata & P. fazendeiro. (2014). 3-The role of frequency identification (RFID) Technologies in improving process management and product tracking in the textiles and fashion supply

- [22] Nicolau, Juan.L., Santa-maria,M.J., (2013). The effect of innovation on hotel market value, *International Journal of Hospitality Management* 32, 71-79.
- [23] Gabriela, T., Bogdan, C., (2013). supply chain management performance in tourism continental hotels chain case, *Supply Chain Management*, 15(33), 103-115.
- [24] Elgazzar Sara H., Elzarka Sara., (2017). Supply chain management in the service sector: an applied framework, ID: 201649534.
- [25] Xun, X., Dogan, G., (2015). Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors, *International Journal of Hospitality Management*,49,105-116.
- [26] Woon,L., Chou, E., (2012). They Are Happier and Having Better Lives than I Am: The Impact of Using Facebook on Perceptions of Others' Lives, *Cyberpsychology, Behavior, & Social Networking*, 15(2), 21-117.
- [27] Mohammadzadeh, M., Assyrian, S., (2017). Identifying and Leveling the Key Success Factors of Green Supply Chain Management Using Technique(ISM), Case Study: Alborz Meat Products Company), 3rd International Conference on Industrial Management and Engineering with Emphasis on Knowledge Management Excellence and Competitiveness.
- [28] Jafarnejad, A., Hosseini, M., Abdullahi, A., (2014). Providing a fuzzy PROMETHEE-AHP hybrid approach for evaluating service supply chain performance (Case study of the hotel industry), *Journal of Industrial Management Vision*,4(14), 92-69.
- [16] Ameri, S.M.S., Adab, H., (2018). Investigating the flexibility of information technology on the company's performance in the field of supply chain management (Case study of Homa Hotels Group), *Quarterly Journal of Industrial Management*, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 13(45), 77-65.
- [17] Soleimani, M., Nasiri Gheidari, H., (2014). Introducing a theoretical model for harmonizing the educational system with the employment system, the second national conference on applied research in management and accounting sciences.
- [18] Salehpour, H., Hojjati, S. M. H., (2015). Determining the effective factors on tourism green supply chain management: a case study of hotels in Mazandaran province, *International Conference on Industrial Management and Engineering*.
- [19] Jafarnejad, A., Asadian Ardakani, F., (2014). Tourism Supply Chain Analysis, The First International Scientific-Strategic Conference on Tourism Development of the Islamic Republic of Iran, Challenges and Prospects.
- [20] Tortorella, I. L., Lange Rosa, M.V.L., Caiado,R., Nascimento,D ,.& Sawhney,R(2019). Assessment of Lean implementation in Hotels' supply chains, *Journal of Scilo Analysis*, 29, ISSN 1980-5411.
- [21] Raghavendra A.N., Dr. Nijaguna G., (2015). supply chain management in hospitality industry: impact on service quality in mcdonald's restaurants, bangalore, *Global Journal Of Commerce & Management Perspective*,4(2), 22-29.

factors in outsourcing hotel activities using specific asset characteristics in TCE transaction cost theory, *Journal of Tourism Management Studies*, 16, 16-1.

[33] Ogle, A., Gama, J. D., (2010). Hotel advertising: The case study of an Australian in-flight magazine, *Conference Paper*.

[34] Adel, A., Mohammadloo moslem, A., (2010). Designing a Service Quality Model in the Supply Chain: Explaining the Concept of Two-Way Service Quality, *Business Management Perspectives*, 9(1), 41-23.

[35] Hyun Jung, K., Jiyeon, S., Soo Wook, K., (2016). Strategy for Improving Efficiency of Supply Chain Quality Management in Buyer-Supplier Dyads: The Suppliers' Perspective, *Mathematical Problems In Engineering*.

[29] Jasinkas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Simanavicius, A., (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers, *Journal Of Economic Research*, 29(1), 559-572.

[30] Bahari, J., Bahari, Sh., Bazleh, M., & Bahari, H., (2017). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in the Hotel Industry (Case Study: Five Star Hotels in Tabriz), *Andisheh Geographical Journal*, 17, 78-59.

[31] Alaeddini, P., Chinese, S. H., (2012). Service Quality and Tourist Satisfaction (Case Study: Foreign Customers of Jahar and Five Star Hotels in Iran), *Social and Cultural Strategy Quarterly, First Year*, 4, 101-87.

[32] Ahmadi, A., Banshi, E., Dear Qalati, R., (2011). Investigating the effective Suppliers' Perspective, *Mathematical Problems In Engineering*.