



شناسایی الگوهای موجود در زنجیره تأمین

در حوزه می صنعت گردشگری

کمیسیون گردشگری، اقتصاد ورزش و اقتصاد منر

دبیرخانه کمیسیون های تخصصی

عنوان گزارش: شناسایی الگوهای موجود در زنجیره تأمین در حوزه صنعت گردشگری
کمیسیون: گردشگری، اقتصادورزش و اقتصادهنر
تهیه کننده: محمود حسن پورا^۱ ویدا چراغی^۲ (دانشجوی دکترای مدیریت گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی)
اعضای کمیته پژوهشی دبیرخانه: مهدی تاجیک – هما شریفی – مسعود شیرین کلام – حمیدرضا قاسمی
ویراستار: پریسا فتوحی
انتشار: دبیرخانه کمیسیون های تخصصی اتاق ایران
شماره گزارش: ۱۶۹۷۱۱۴
بهار ۹۷

^۱ عضو هیات علمی گروه مدیریت گردشگری دانشگاه مازندران M.hasanpour@umz.ac.ir
^۲ کارشناس ارشد برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری v.cheraghi@students.semnan.ac.ir

چکیده

با رشد گردشگری بین‌المللی، تعداد بازدیدکنندگان در کشورهای در حال توسعه، رو به فزونی نهاده است؛ چرا که گردشگری توانسته سهم قابل توجهی از توسعه اقتصادی این مقاصد را به خود اختصاص دهد. ساختار پراکنده گردشگری چالشی کلیدی برای دستیابی به چشم‌انداز مناسب یک مقصد است. در نتیجه، شناخت ارتباط بین عناصر مختلف گردشگری در مقاصد مختلف به امری ضروری مبدل شده است. این امر سبب تخصیص بهینه منابع به برنامه‌های توسعه‌ای، کاهش بیکاری، بهبود توزیع درآمد، کاهش قیمت خدمات، افزایش ظرفیت اشتغال هتل‌ها و در نهایت، افزایش رقابت‌پذیری محصولات و خدمات گردشگری می‌شود. در چنین شرایطی مطالعه مدیریت زنجیره تأمین به عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردها برای توسعه یک مقصد مطرح می‌شود.

وجود روابط متضاد بین سازمان‌های مختلف در صنعت گردشگری یک پدیده عادی است اما مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، دیدگاه جدیدی را ارائه می‌دهد که بیانگر مجموعه‌ای از روش‌ها و راهکارهایی است که مرکز تاکید و توجه آن، اداره اثربخش عملیات زنجیره تأمین گردشگری در یک مقصد برای پوشش نیازهای گردشگران و دستیابی به اهداف اعضای زنجیره تأمین گردشگری می‌باشد. از آنجا که شکل‌گیری زنجیره تأمین گردشگری، تابع مدل‌ها، الگوها و رویکردهای خاصی است، پژوهش حاضر در نظر دارد با شناسایی و معرفی الگوهای موجود در این زمینه و نیز پیرامون ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری، الگوی مناسب را معرفی نموده و از این رهگذر به سیاستگذاران و افراد مؤثر در تعیین چشم‌انداز گردشگری، تور اپراتورها، آژانس‌های مسافرتی، ارایه‌دهندگان خدمات اقامتی، پذیرایی، تفریح و سرگرمی و جاذبه‌ها، ارایه‌دهندگان حمل و نقل گردشگری (هوایی، زمینی، ریلی و دریایی)، کانال‌های توزیع گردشگری و در نهایت تمام اعضای زنجیره تأمین گردشگری در سطح خرد و کلان در اجرای آن کمک کند.

در گزارش حاضر، ضمن معرفی الگوی مناسب با توجه به جدیدترین آمارهای سازمان‌های جهانی گردشگری، نوع مسائل مدیریتی قابل اجرا در این زنجیره، سنجش عملکرد زنجیره و راه‌حل‌های مرتفع نمودن مشکلات موجود نیز آمده است.

فهرست مطالب

۲	چکیده
۴	مقدمه
۴	چشم اندازی از مدیریت زنجیره تأمین
۵	مدیریت زنجیره تأمین گردشگری
۶	چارچوب نظری مدیریت زنجیره تأمین گردشگری
۷	مرحله اول: تعیین اهداف
۹	مرحله دوم: ساختار شبکه
۹	مرحله سوم: متغیرهای تصمیم
۹	مرحله چهارم: مسائل اساسی مدیریت در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری
۱۳	مرحله پنجم: سنجش عملکرد
۱۴	مرحله ششم: راه حل‌ها
۱۵	الگوهای موجود در زنجیره تأمین گردشگری
۱۵	تئوری بازی و زنجیره تأمین گردشگری
۱۶	ساختار عنکبوتی مولفه‌های زنجیره تأمین گردشگری پایدار
۱۷	مدل رو به پایین زنجیره تأمین گردشگری پایدار
۲۲	رویکرد احتمالی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار
۲۳	مدل درختی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار
۲۳	مدل مفهومی پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری
۲۴	مدل عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری
۲۵	چارچوب مفهومی ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری
۳۰	نمونه‌ی موفق یک زنجیره تأمین گردشگری در ترکیه
۳۱	تحلیل یافته‌ها
۳۲	نتیجه‌گیری
۳۴	منابع

مقدمه

در دنیای امروز، انجام کسب و کار به تنهایی امکان‌پذیر نخواهد بود. تمام کسب و کارها در جهت نیل به یک هدف مشترک به حمایت از یکدیگر نیازمندند. همچنان که رقابت، جهانی‌تر می‌شود، نوآوری و خلاقیت نیز در حال جابجایی از سطح بنگاه - بنگاه به سطح زنجیره تأمین - زنجیره تأمین است. افزایش مزیت رقابتی تنها در صورتی حاصل می‌شود که تمامی اعضای زنجیره تأمین کاملاً با یکدیگر هماهنگ باشند (انجمن لجستیک ایران، ۱۳۸۳).

امروزه کسب و کارهای گردشگری دریافته‌اند برای بقای خود در محیطی که تنوع، تعداد و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بسیار زیاد است، باید قادر باشند خود را با تغییرات آینده تطبیق دهند. نیازمندی‌های مشتریان به طور مداوم در حال تکامل بوده و چرخه عمر محصولات گردشگری نیز کوتاه‌تر می‌شود. بنابراین، مدیریت زنجیره تأمین گردشگری باید بتواند به نیازهای متنوع بازار پاسخ دهد؛ چه اینکه دیدگاه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری بر این واقعیت بنا نهاد شده است که رقابت به جای اینکه بین شرکت‌ها وجود داشته باشد باید بین زنجیره‌های تأمین شکل گیرد (روزنامه دنیای اقتصاد، ۳ آذر ۱۳۹۵).

در صنعت گردشگری نیز همانند تمام صنایع به واسطه تعدد و تنوع نیازها، خواسته‌ها و انتظارات گردشگران نهادهای سازمانی متعددی به فعالیت اشتغال دارند. هر یک از این سازمان‌ها با ارایه محصولات و خدمات متنوع، بخشی از نیازهای گردشگران را برآورده می‌کنند. از این‌رو، تأمین رضایت خاطر گردشگران در جهت تقویت صنعت گردشگری در گرو تلاش‌ها و برنامه‌های کلیه نهادهای درگیر بوده و از این لحاظ موفقیت و شکست این نهادها به میزان زیادی تحت تأثیر عملکرد و کارآمدی سایر نهادها به عنوان یک مجموعه به هم پیوسته قرار دارد. بر این اساس در آموزه‌های نوین مدیریت صنعت گردشگری، هماهنگی، همکاری و تعاملات بین سازمانی به موقع و صحیح نهادهای سازمانی درگیر به عنوان عاملی کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار نهادهای یاد شده و به دنبال آن توسعه صنعت گردشگری مطرح است. این موضوع در حال حاضر تحت عنوان مدیریت زنجیره تأمین گردشگری^۳ مورد توجه پژوهشگران است (زرگر و همکاران، ۱۳۹۰).

گزارش حاضر در نظر دارد با بررسی و شناسایی الگوها و مدل‌های موجود در زنجیره تأمین گردشگری، یک الگوی کاربردی منطبق با شرایط و مشکلات گردشگری کشور ارایه دهد تا بتوان به شکل‌گیری هم‌افزایی میان سازمان‌ها و نهادهای درگیر در این امر کمک کرد.

چشم اندازی از مدیریت زنجیره تأمین

رقابت شدید جهانی در قرن بیست و یکم، منجر به تمرکز بر زنجیره‌های تأمین به جای شرکت‌های خصوصی شده است. از دیدگاه کلان، زنجیره تأمین، شبکه‌ای از سرمایه‌گذارانی است که در وظایف مختلف از عرضه مواد خام گرفته تا تولید و ارایه‌ی محصول نهایی به جامعه هدف مشارکت می‌کنند. از دیدگاه خرد یک بنگاه، یک زنجیره تأمین، شبکه‌ای از گره‌هایی است که وظایفی همچون تهیه و آماده‌سازی مواد خام، ایجاد بخش‌ها، گردآوری و مونتاژ اجزا، مونتاژ نهایی محصولات نهایی و ارایه محصولات نهایی به مراکز و مشتریان، توزیع منطقه‌ای را پوشش می‌دهند. یک زنجیره تأمین از طریق یک جریان رو به جلوی کالاها و جریان رو به عقب اطلاعات توصیف می‌شود و هفت فرایند اساسی کسب و کار دربرمی‌گیرد: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت خدمات مشتری، مدیریت تقاضا، تحویل سفارش، مدیریت جریان تولید، آماده‌سازی، توسعه محصول و تجاری سازی.

با وجودی که روش نظام‌مندی در تعریف حوزه‌ی مشکل یک زنجیره تأمین وجود ندارد، سیمچی^۴ و همکاران (۲۰۰۰)، رویکرد ساده‌ای را ارایه کردند. این رویکرد مبتنی بر سه سطح سلسله مراتبی تصمیم‌گیری راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی است. مشکلات زنجیره تأمین در سطح راهبردی شامل تصمیمات مرتبط با مسائل بلندمدت همچون برنامه‌ریزی تقاضا، ائتلاف‌های راهبردی، توسعه محصولات جدید، برون سپاری، انتخاب عرضه کننده، قیمت‌گذاری و تنظیمات پیکره‌بندی شبکه است. اگرچه بسیاری از مشکلات زنجیره تأمین به لحاظ فطری، راهبردی هستند، اما مجموعه‌ای از مشکلات تاکتیکی نیز وجود دارند که دربرگیرنده‌ی تصمیمات میان مدت مانند کنترل موجودی، هماهنگی تولید، توزیع، مدیریت مواد خام و

³ Tourism supply chain management

⁴ Simchi et al.

انتخاب تجهیزات است. مشکلات موجود در سطح عملیاتی به صورت هفته‌ای یا روزانه روی می‌دهند مانند برنامه‌ریزی حمل و نقل، مسیریابی، تخصیص نیروی کار و فرایند برنامه‌ریزی (ژانگ و همکاران،^۵ ۲۰۰۹).

مدیریت زنجیره تأمین گردشگری

محیط گردشگری به محیط خرد (آژانس‌های مسافرتی، هتل‌ها، تور اپراتورها و ...) و محیط کلان (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...) تقسیم می‌شود که بر یکدیگر اثر می‌گذارند و می‌توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای مقاصد شوند (رومرو و تِجادا،^۶ ۲۰۱۰). مقاصد گردشگری از انواع مختلف سازمان‌هایی که مکمل یکدیگر بوده و در عین حال با هم در رقابت هستند، تشکیل می‌شوند و ساختار عرضه در صنعت گردشگری بسیار متنوع است (جمال و گتز،^۷ ۲۰۰۳). از نظر برخی صاحب نظران، ویژگی‌های جغرافیایی، محیطی و فرهنگی - اجتماعی از جمله ویژگی‌های خاص یک مقصد هستند. در حالی که برخی عوامل ممکن است در نتیجه اقدامات اصلاحی و تقلیدی در مقاصد ایجاد شوند، اما ویژگی‌هایی مانند طبیعت، اماکن تاریخی، دریاها، دریاچه‌ها، میراث فرهنگی و ... ویژگی‌های خاص مقصد می‌باشند. هنگامی که یک مقصد تنوعی از این منابع را دارا است، به جرات می‌توان گفت از مزیت رقابتی برخوردار است (عبدالملکی و بهشید، ۱۳۸۶).

کسب مزیت رقابتی در گردشگری نیازمند هماهنگی درون‌بخشی و نظام‌مند ارائه دهندگان خدمات گردشگری است. در این میان توجه به زنجیره تأمین گردشگری به عنوان یک کل، می‌تواند با مدیریت تعاملات عرضه کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان خدمات گردشگری، بر رقابت موجود میان عرضه کنندگان، تولید محصول و ارائه خدمت نظارت داشته باشد. نظارت به این معنا که تعاملات (همکاری و رقابت) میان ارائه دهندگان در یک زنجیره تأمین گردشگری و چندین زنجیره تأمین گردشگری حکایت از آن دارد که سازمان‌ها، ارائه دهندگان و بنگاه‌های کسب و کار فعال در صنعت گردشگری، دیگر نهادهای مستقلی نخواهند بود بلکه بخشی از یک زنجیره تأمین محسوب می‌شوند (رمضانیان و حیدرنیای کهن، ۱۳۹۰). ضمن اینکه زنجیره تأمین گردشگری با بهره‌گیری از پتانسیل‌های خود در جهت توسعه گردشگری، نقش مؤثری در کاهش بیکاری، بهبود توزیع درآمد، افزایش درآمدهای دولت، کاهش قیمت خدمات، افزایش ظرفیت اشغال هتل‌ها، تخصیص بهینه منابع به برنامه‌های توسعه‌ای و در نهایت، افزایش رقابت‌پذیری محصولات و خدمات گردشگری ایفا می‌کند.

در دو دهه‌ی اخیر، صنعت گردشگری به میزان قابل ملاحظه‌ای مدرن شده است. محیط به شدت رقابتی این صنعت، بنگاه‌های گردشگری را بر آن داشته است تا در جستجوی روشهایی برای افزایش مزیت رقابتی خود باشند. پیاده‌سازی فناوری‌های اطلاعات جدید و توسعه فرصتهای جدید تجاری همچون گردشگری الکترونیک، مصادیق این بهره‌وری هستند. علاوه بر این معیارهای فناورانه، یکی از راهبردهایی که بنگاه‌های گردشگری میتوانند در جهت افزایش رقابت خود اتخاذ نمایند، مدیریت مؤثر زنجیره تأمین گردشگری است (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). مدیریت زنجیره تأمین به دنبال افزایش مزیت رقابتی و ارائه خدمات و محصولات در کوتاهترین زمان و با بالاترین کیفیت است. توجه به زنجیره تأمین و مدیریت آن سبب اتخاذ اقدامات و سیاست‌های پایدارتر گردشگری می‌شود و منافع بسیاری را برای جوامع محلی و میزبان به ارمغان می‌آورد (قدیری معصوم و همکاران، ۱۳۹۵).

بسیاری از ادبیات نظری و مطالعات صورت گرفته بر صنعت تولید تمرکز داشته و از توجه به بخش خدمات باز مانده‌اند. از دیدگاه صنعت گردشگری، این بی‌توجهی تا حدی غافلگیر کننده است. در ابتدای سال ۱۹۷۵، سازمان جهانی گردشگری، گزارشی پیرامون کانال‌های توزیع صنعت گردشگری منتشر کرد. یک کانال توزیع، اساساً نوعی زنجیره تأمین است و می‌تواند به صورت زنجیره تأمینی که عمدتاً فعالیت‌های توزیع و بازاریابی زنجیره را دربرمی‌گیرد (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر، کاربرد مدیریت زنجیره تأمین در گردشگری، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. یک زنجیره تأمین گردشگری به عنوان یک سیستم توزیع، نه تنها بر محصولات گردشگری برای گردشگران بلکه بر مسائل همکاری و رقابتی موجود میان بنگاه‌ها در سیستم نیز تاکید دارد (هوانگ^۸ و همکاران، ۲۰۱۲).

بر اساس پژوهش‌های پورتر^۹، هر صنعتی دارای ساختار خاص یا مجموعه‌ای از مشخصه‌های اساسی اقتصادی و فنی است که منجر به شکل‌گیری ویژگی‌های رقابتی و عملیاتی می‌شود. از این‌رو، هر زنجیره تأمینی بر اساس نوع محصولات قابل عرضه، متفاوت خواهد بود (پورتر، ۱۹۸۰). بنابراین،

⁵ Zhang et al.

⁶ Romero and Tejada

⁷ Jamal and Getz

⁸ Huang

⁹ Porter

شناسایی ویژگی‌های صنعت گردشگری و محصولات آن در توصیف یک زنجیره تأمین گردشگری حائز اهمیت است. برای مثال، معمولاً محصولات گردشگری مبتنی بر گستره خاصی بوده و برای آرایه آنها به گردشگران از یک بازار منبع خاص استفاده می‌شود. به این ترتیب، آنها اغلب بر اساس مقصد و بازار منبع متفاوت هستند. با توجه به تعاریف موجود پیرامون زنجیره تأمین گردشگری در ادبیات نظری و ویژگی‌های صنعت گردشگری، تعریف زیر آرایه می‌شود:

"یک زنجیره تأمین گردشگری، به عنوان شبکه‌ای از سازمان‌های گردشگری درگیر در فعالیت‌های مختلف محصولات و خدمات گردشگری همچون پروازها و اقامت گرفته تا توزیع و بازاریابی محصول نهایی گردشگری در یک مقصد خاص، تعریف می‌شود و دربرگیرنده‌ی طیف وسیعی از مشارکت کنندگان در دو بخش عمومی و خصوصی است (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). این زنجیره شامل تمام مراحل است که موجب ایجاد ارزش افزوده در تولیدات و تعاملات بین عرضه کننده، تولیدکننده، توزیع کننده و مشتری می‌شود. (رمضانیان و حیدرنیای کهن، ۱۳۹۰).

فلسفه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، حرکت از روابط مبادلات آزاد به سمت هماهنگی در کل سازمان‌های مشارکت کننده در زنجیره تأمین گردشگری است. بدین لحاظ اهمیت موضوع مدیریت زنجیره تأمین در صنعت گردشگری به دلیل ماهیت و ویژگی‌های خاصی است که در این صنعت وجود دارد. به عنوان مثال تعاملات پیچیده‌ای در میان ذینفعان در صنعت گردشگری وجود دارد که همه آنها با اهداف متفاوت و سیستم عملیاتی متفاوت، اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند. این امر لزوم توجه به این بخش در کشور و تشویق بخش خصوصی برای ایفای نقش فعال‌تر همچون ایجاد زیرساخت‌های مناسب، اعطای وام‌های کم بهره جهت سرمایه‌گذاری در این حوزه را نشان می‌دهد (سانگ و همکاران، ۲۰۰۸ الف).

وقتی یک محصول، عرضه کنندگان و توزیع کنندگان بسیاری را داراست، برای موفقیت آن، ثبات راهبردی و هماهنگی میان این افراد بسیار مهم است. اگر بتوان سیستم را مجموعه‌ای از عناصر مرتبط و به هم پیوسته در نظر گرفت به گونه‌ای که یک واحد را تشکیل داده و هدف خاصی را دنبال می‌کند، آن گاه با توجه به ماهیت چند بعدی محصول گردشگری، داشتن رویکرد سیستمی جهت شناخت کامل و مدیریت کارآمد آن ضروری است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به تعدد اعضای درگیر در زنجیره تأمین گردشگری، ضرورت وجود یک رویکرد نظام‌مند به منظور هماهنگی، تعامل و کارآمدی تمام صنایع درگیر با یکدیگر در جهت نیل به یک هدف برتر احساس می‌شود. از این رو، یکی از ضرورت‌های مدیریت مؤثر در گردشگری، داشتن رویکرد سیستمی به فعالیت‌های گردشگری است. توفیق در این حوزه در گرو نظام‌مند انگاشتن این صنعت است. هماهنگی میان بخش‌های مختلف به میزان زیادی بر رضایت گردشگران اثر می‌گذارد. اگر گردشگران از آرایه خدمات راضی باشند، می‌توان به بازگشت مجدد آنها امیدوار بود که در نتیجه‌ی آن، با افزایش درآمدهای حاصله، ذینفعان گردشگری منتفع‌تر خواهند شد. بنابراین، دغدغه‌ی اصلی گردشگری و مدیریت زنجیره تأمین، رضایت گردشگر و کسب سود برای جامعه میزبان است (زُی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۵).

بنگاه‌های بزرگ گردشگری که راغب به ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی خود در مقایسه با رقبای جدی خود هستند، به دنبال استفاده از روش‌ها، رویکردها، الگوها و یا مدل‌هایی هستند تا بتوانند مجموعه‌ی خود را تحت لوای یک مدیریت منسجم، یکپارچه نمایند. بخش عرضه‌ی صنعت گردشگری، اگر چه به میزان زیادی نادیده گرفته شده است اما کانال‌های توزیع دربرگیرنده‌ی فعالیت‌های پیشبردی و بازاریابی بوده و شبکه‌های عرضه نیز روابط درون بنگاهی و توسعه محصول را شامل می‌شود. عدم توجه به شبکه‌های عرضه تنها منحصر به مقوله‌ی گردشگری نیست. بسیاری از مطالعات صنعت خدمات به جای تمرکز بر عرضه به بازاریابی توجه می‌کنند (اسمیت^{۱۱}، ۱۹۹۴). در مقابل، پیرامون توسعه محصول و اقدامات مرتبط با بنگاهها در صنعت کارخانه‌ای، مطالعات قابل توجهی انجام شده است. بهبود توزیع به تنهایی در کسب سود سرمایه‌گذاران گردشگری یا صنعت گردشگری به عنوان یک کل کافی است. این صنعت به یک تحلیل جامع که همانا زنجیره تأمین گردشگری است، نیاز دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

چارچوب نظری مدیریت زنجیره تأمین گردشگری

¹⁰ Roy et al.

¹¹ Smith

جهت تسهیل در درک بهتر عناصر و فعالیت‌های اساسی مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، چارچوبی ارائه می‌شود که دید منسجمی از این عناصر مهم به دست می‌دهد. این چارچوب را می‌توان در شش مرحله تعریف نمود که هر مرحله نیز مشتمل بر مواردی است که در ادامه به تفصیل بیان خواهد شد.

مرحله اول: تعیین اهداف

تعیین هدف کلی^{۱۲}، اولین مرحله‌ی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری است. به منظور تعیین اهداف، نیروهای محرک اصلی (اهداف عینی^{۱۳}) نهفته در ارتباطات زنجیره تأمین گردشگری، نیازمند شناسایی هستند. این نیروها می‌توانند شامل گردشگری باشند اما لزوماً محدود به رضایت گردشگر، پایداری گردشگری، ارزش پولی، کاهش عدم قطعیت تقاضا و کاهش موجودی.

هدف نهایی یک زنجیره تأمین گردشگری، رضایت گردشگر یا به طور عمومی‌تر رضایت مشتری است. رضایت گردشگر، درجه‌ای است که گردشگران نسبت به محصولات و خدمات گردشگری دریافت شده ابراز می‌کنند و از دو بعد قابل بررسی است. یک بعد، رضایت کلی گردشگر از محصولات گردشگری است و دیگری سطح رضایت از ویژگی‌های خدمات فردی نوع خاصی از گردشگری است که دریافت کرده‌اند. اگر چه، گردشگران معمولاً به یک محصول گردشگری به مثابه‌ی ترکیبی از عناصر خدماتی مختلف می‌نگرند؛ بنابراین همانطور که مدل سروکوال^{۱۴} تعریف کرده است، ویژگی‌های خدمات یک محصول یا خدمت گردشگری وابستگی به یکدیگر و لازم و ملزوم بودن آنها است. چنانچه ویژگی‌های خدمت عنصری از یک محصول خاص گردشگری مانند خدمات خطوط هوایی در جلب رضایت گردشگر ناکام بماند، بر سطح کلی رضایت گردشگر تأثیر منفی خواهد داشت.

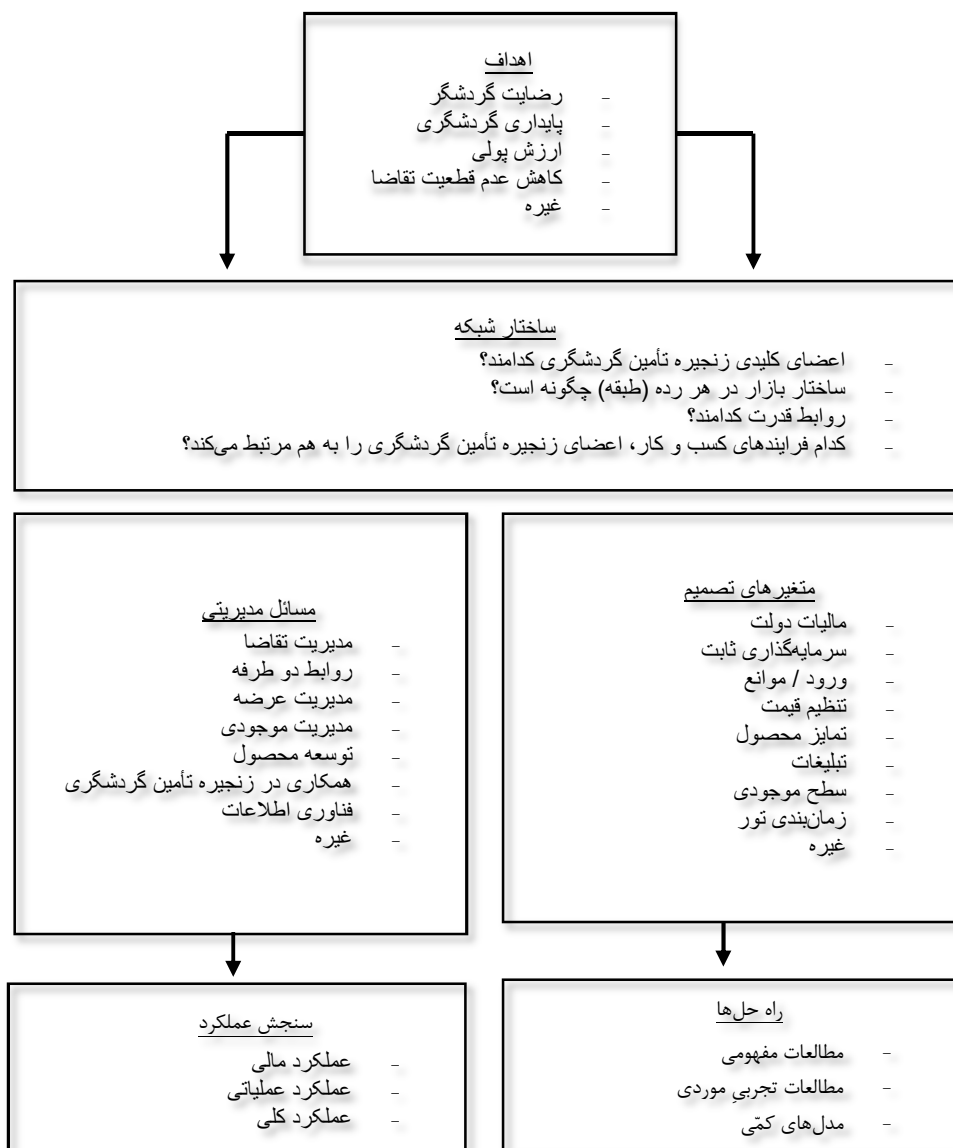
صنعت گردشگری به شدت به منابع زیست محیطی وابسته است. منابعی که آزادانه در دسترس بوده و به طور بالقوه با استفاده بیش از حد در معرض تخریب هستند. توسعه گردشگری پایدار، منطقه‌ی پژوهشی مرتبط با آن است. دستیابی به نقطه تعادل میان استفاده و حفاظت از منابع در جهت حفظ توسعه پایدار گردشگری مقصد، مشکل اصلی است.

¹² goal

¹³ objectives

¹⁴ SERVQUAL model

شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش در خصوص مدیریت زنجیره تأمین گردشگری



ارزش پولی^{۱۵} به صورت نسبت درآمد گردشگر به کل هزینه‌ی متحمل شده در توسعه‌ی محصول گردشگری تعریف می‌شود. ارزش پولی می‌تواند از طریق افزایش درآمد فروش، سهم بازار و بهره‌وری نیروی کار یا کاهش مخارج و هزینه‌های عملیاتی افزایش یابد. ارزش پولی به دلیل اینکه مستقیماً اثربخشی هزینه و سوددهی یک زنجیره تأمین را منعکس می‌کند، بیش از همه به عنوان هدف یک زنجیره تأمین مورد توجه است. ارزش پولی، از اهمیت ویژه‌ای برای یک زنجیره تأمین گردشگری برخوردار است. همانطور که ذکر شد، محصولات گردشگری فناپذیر بوده و هزینه‌های ثابت نسبتاً بالایی دارد که در ابتدا به منظور ظرفیت‌سازی یک سطح ثابت به آن پرداخته می‌شود. بنابراین، افزایش ارزش پولی از طریق ایجاد درآمد و کاهش هزینه‌ها، دغدغه‌ی اصلی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری است.

عدم قطعیت پیرامون تقاضای آینده، یکی از ویژگی‌های مهم صنعت گردشگری است (گومز و سینکلر^{۱۶}، ۱۹۹۱). این مطلب فراتر از مجال این پژوهش است که در صورت نبود مدیریت درست و مناسب، عدم قطعیت تقاضا می‌تواند زیان‌های مالی بسیار زیادی را برای نهادهای کسب و کار موجود در یک زنجیره تأمین گردشگری به بار آورد. عدم قطعیت تقاضا به مشکلات موجودی در یک زنجیره تأمین گردشگری نیز مرتبط است. با رشد اقتصاد جهانی و افزایش گزینه‌های پیش‌روی گردشگران در سایه‌ی پیشرفت علم و فناوری، عدم قطعیت و پیچیدگی بازارهای گردشگری

¹⁵ Monetary value

¹⁶ Gomez and Sinclair

بیشتر خواهد شد. در شرایط افزایش عدم قطعیت و گزینه‌های جایگزین، سازمان‌های درگیر در یک زنجیره تأمین گردشگری به احتمال زیاد نسبت به اتخاذ اقدامات جمعی در جهت ایجاد ثبات در محیط زیست خود مبادرت ورزند (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

مرحله دوم: ساختار شبکه

صنعت گردشگری مانند تمام صنایع دیگر متشکل از مجموعه نهادهای حقوقی و حقیقی متعددی است که محصولات و خدمات مورد نیاز گردشگران را تهیه و ارائه می‌کنند. ایده اصلی زنجیره تأمین ایجاد هماهنگی و همکاری و برقراری تعاملات و ارتباطات بین سازمانی بین تمام نهادهای درگیر جهت ارائه هرچه کارآمدتر و اثربخش‌تر خدمات و محصولات به مشتریان (گردشگران) می‌باشد به گونه‌ای که حداکثر رضایت مشتریان همزمان با حداکثر میزان دستیابی به اهداف نهادهای درگیر فراهم شود. همچنین نهادهای درگیر به صورت یک مجموعه به هم پیوسته بتوانند به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند (زرگر و همکاران، ۱۳۹۰).

مرحله سوم: متغیرهای تصمیم

تصمیمات مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های سازمان‌ها را دربر گرفته و می‌تواند مشتعل بر راهبردی^{۱۷}، فنی^{۱۸} یا عملیاتی^{۱۹} باشد.

- تصمیمات راهبردی دارای اثرات طولانی مدتی بر سازمان‌ها هستند و تصمیمات مرتبط با سیاست‌های وضع مالیات گردشگری دولت محلی، سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری، ظرفیت‌سازی برای تسهیلات گردشگری و ورود یا ایجاد مانع برای کسب و کارهای بالقوه‌ی گردشگری.
- تصمیمات فنی بر مبنای تصمیمات میان مدت (فصلی یا سالانه) از طریق سازمان‌های گردشگری اتخاذ می‌شوند و دربرگیرنده‌ی تصمیمات تولید و خرید، راهبردهای قیمت‌گذاری، تمایز محصول^{۲۰}، تبلیغات و سیاست‌های موجودی^{۲۱} است.
- تصمیمات عملیاتی عمدتاً مرتبط با اقدامات هفتگی یا روزانه‌ی سازمان‌های گردشگری در زمان‌بندی تور، برنامه‌ریزی مسیر و صدور سند در محصولات تور^{۲۲} است.

مرحله چهارم: مسائل اساسی مدیریت در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری

بر اساس ویژگی‌های خاص محصولات گردشگری که ذکرش گذشت، هفت حوزه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به صورت شکل زیر قابل شناسایی است.

در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، عرضه کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان را برای برآوردن هر چه مؤثرتر و کاراتر انتظارات مشتریان با همدیگر ادغام می‌کند و از این طریق کسب و کارهای گردشگری می‌توانند به سرعت و با کیفیت بالا به تقاضاهای گوناگون مشتریان پاسخ دهند. در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به طور کلی هفت مسئله کلیدی وجود دارد که عبارتند از: مدیریت تقاضا، روابط دوگانه، مدیریت تأمین، مدیریت موجودی، توسعه محصول، یکپارچگی زنجیره تأمین گردشگری و فناوری اطلاعات. در ادامه، هر یک از این مسائل به تفصیل بیان خواهد شد.

¹⁷ strategic

¹⁸ tactical

¹⁹ operational

²⁰ product differentiation

²¹ inventory policies

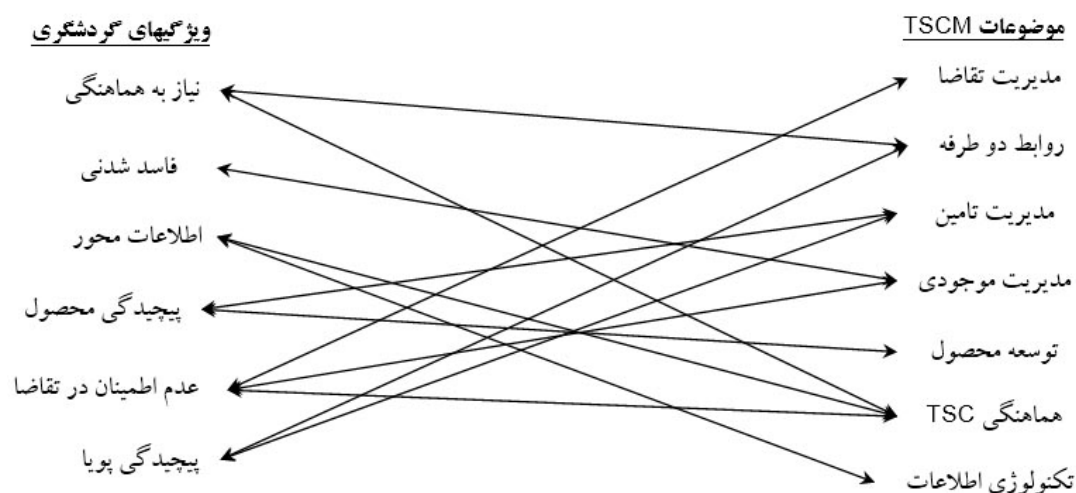
²² issuing quotations on tour products

مدیریت تقاضا

مدیریت تقاضا بخش مهمی از مدیریت زنجیره تأمین است که فرایندهای درون زنجیره را به یکدیگر متصل می‌کند. این مسئله، دربرگیرنده‌ی پیش‌بینی تقاضا، بازاریابی، و برنامه‌ریزی فروش مبتنی بر برآورد تقاضا و ظرفیت تولید و خدمت است. وجود مدیریت تقاضا در پیاده‌سازی موفق مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، امری حیاتی است. از دیدگاه راهبردی، تصمیم‌گیری پیرامون سرمایه‌گذاری گردشگری، مخصوصاً سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقصد همچون فرودگاه‌ها، بزرگراه‌ها، راه آهن‌ها، هتل‌ها و غیره به پیش‌بینی تقاضا بستگی دارد زیرا تعهد مالی بلند مدتی را می‌طلبد و در صورت عدم توفیق پروژه‌های سرمایه‌گذاری در انجام ظرفیت‌های طراحی شده، هزینه‌های نابرگشتنی^{۲۳} (اقدام مستغرق) زیادی را می‌تواند به بار آورد. به علاوه، سیاست‌های اقتصاد کلان دولت، به میزان قابل توجهی به اهمیت نسبی بخش‌های خصوصی یک مقصد وابسته است. از دیدگاه عملیاتی، فعالیت‌های اعضای زنجیره تأمین همچون خطوط هوایی، تور اپراتورها، هتل‌ها، خطوط کشتی‌های تفریحی، و ارائه دهندگان تسهیلات فراغتی مستقیماً از تقاضای گردشگری ناشی می‌شوند. موفقیت بسیاری از کسب و کارها، به میزان زیادی و یا کاملاً به وضعیت تقاضای گردشگری بستگی دارد و شکست بازار اغلب به دلیل شکست بنگاه‌ها در رویارویی با تقاضای بازار می‌باشد. به دلیل نقش کلیدی تقاضا به عنوان عامل تعیین کننده‌ی سودآوری کسب و کارها، برآورد تقاضای آینده، عنصر بسیار مهمی در برنامه‌ریزی فعالیت‌های تمام اعضای زنجیره تأمین گردشگری است.

به منظور مدیریت اثربخش یک زنجیره تأمین گردشگری، مدیریت تقاضا باید در مرکز زنجیره قرار گیرد. در سال‌های اخیر، پیش‌بینی مشارکتی زنجیره تأمین^{۲۴} به محبوبیت رسیده است. ارزش پیش‌بینی مشارکتی به تبادل اطلاعات گسترده در ارتقای دقت پیش‌بینی به هنگام مشارکت اعضای زنجیره تأمین از طریق دانش مشترک پیش‌بردهای فروش، راهبردهای قیمت‌گذاری، بازاریابی، و اطلاعات تولید بستگی دارد. اگر چه، ادبیات گسترده‌ای پیرامون پیش‌بینی مشارکتی در زنجیره‌های تأمین کالاهای فیزیکی وجود دارد، این نوع پیش‌بینی هنوز در ادبیات گردشگری مورد توجه قرار نگرفته است.

شکل ۲: مسایل مدیریتی مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین گردشگری



روابط دو طرفه

عبارت "زنجیره تأمین" به روابط دو طرفه‌ی موجود میان تمام سازمان‌هایی که با سایر نهادها رابطه دارند، اشاره دارد. این نهادها عبارتند از: عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، رقبای، شرکا، دولت‌ها و سایر بنگاه‌هایی که به منظور انجام عملیات خود و برآورد نیازهای مشتری، فعالیت‌های مکملی را انجام می‌دهند. به همین دلیل، مدیریت مؤثر روابط دو طرفه‌ی یک زنجیره تأمین گردشگری یک مسئله‌ی مهم در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری می‌باشد.

²³ Sunk costs

²⁴ collaborative supply chain forecasting

روابط یک زنجیره تأمین بر اساس جهت آنها - افقی^{۲۵} یا عمودی^{۲۶} - به دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند. روابط عمودی در میان اعضای ناهمگنی که در قابلیت‌ها همپوشانی ندارند، یافت می‌شود. رابطه‌ی یک آژانس مسافرتی با عرضه‌کنندگان خود، مصداق یک رابطه‌ی عمودی است. در مقابل، روابط افقی در میان اعضای همگنی که در یک رده از زنجیره تأمین قرار دارند، وجود دارد. بازیکنانی که معمولاً در قابلیت‌های خود از همپوشانی برخوردارند. رابطه‌ی بین دو هتلی که خدمات اقامتی مشابهی را ارائه می‌کنند، نمود این رابطه است. روابط را می‌توان بر اساس ساختار بازار هر رده از زنجیره تأمین و قدرت و وابستگی میان دو عضو و نیز بین چند عضو، به چهار نوع تقسیم کرد: روابط چند به چند^{۲۷}، یک به چند^{۲۸}، چند به یک^{۲۹} و یک به یک^{۳۰}. به علاوه، روابط یک زنجیره تأمین می‌تواند طیفی از آشکالی همچون مبادله در شرایط متعارف^{۳۱} ائتلاف راهبردی، ادغام عمودی، ادغام افقی، همکاری، هماهنگی و رقابت را اتخاذ نماید.

مدیریت مؤثر زنجیره تأمین، به میزان قابل ملاحظه‌ای به موفقیت مدیریت ارتباط وابسته است. یک زنجیره تأمین گردشگری، ساختار پیچیده‌ای است که طیف وسیعی از بخش‌ها را دربرمی‌گیرد و هر یک از آنها ساختار بازاری خاص خود را داراست. سازمان‌های گردشگری باید علاوه بر توجه به ساختار بازار خود، ساختار بازار رقبا و دیگر سازمان‌ها را نیز مدنظر قرار دهد. به علاوه، ساختار پویای گردشگری، پدیده‌ی بسیار مهم صنعت گردشگری است که این ویژگی به منظور به حداکثر رساندن سود و رقابت خود امکان تغییر شرکای کسب و کار را به بازیکنان می‌دهد. برای مثال، روابط بین دولت‌ها و بنگاه‌های گردشگری، و بین گردشگران و محیط زیست به مرور زمان تکامل می‌یابد. مشارکت اعضای مختلف با یکدیگر در تکامل تدریجی روابط زنجیره تأمین گردشگری، مدیریت رابطه را دشوارتر می‌سازد، اما داشتن درک درستی از روابط موجود در یک زنجیره تأمین گردشگری در دستیابی به مدیریت زنجیره تأمین گردشگری اثربخش و کارآمد ضروری است.

در تحقیقات گردشگری، اقدامات مهمی پیرامون درک روابط موجود در صنعت صورت گرفته است. مطالعاتی پیرامون یکپارچگی در زنجیره‌های تأمین گردشگری، مسائل رقابتی مرتبط با هتل‌ها، تور اپراتورها و جاذبه‌ها، روابط میان دولت محلی و سازمان‌های گردشگری، تور اپراتورها و مقاصد، سازمان‌های گردشگری و گردشگران، و رابطه‌ی تکاملی میان گردشگران و ساکنان محلی. بررسی ادبیات موجود در ارتباط با این موضوع نشان می‌دهد که گرایش به سمت تمرکز بر تعاملات رقابتی بین بنگاه‌های گردشگری وجود دارد. بنگاه‌هایی که ممکن است موقعیت فعلی بسیاری از بازارهای گردشگری را منعکس کنند. تور اپراتورها اغلب به منظور داشتن تعامل مستقیم با گردشگران از قدرت بازار خوبی برخوردارند. بنابراین، آنها یک نقش کلیدی را در توسعه‌ی زنجیره‌های تأمین گردشگری در مقاصد ایفا می‌کنند. همکاری سرمایه‌گذاران با یکدیگر می‌تواند صنعت گردشگری را به عنوان یک کل منتفع نماید.

مدیریت تأمین

مدیریت تأمین بر رابطه‌ی بین خریدار - عرضه‌کننده در یک زنجیره تأمین تأکید دارد. به دلیل برخورداری عرضه‌کنندگان از یک اثر عمیق بر هزینه‌ها و کیفیت خرید بنگاه‌ها در زنجیره‌های تأمین، مدیریت تأمین محبوبیت زیادی را در بین محققان مدیریت زنجیره تأمین داراست. مطالعات گردشگری موجود در ارتباط با مدیریت تأمین، در سه دسته‌ی گسترده قرار دارند:

- بررسی روابط بین عرضه‌کنندگان (هتل‌ها، جاذبه‌ها، و خطوط هوایی) و آژانس‌های مسافرتی و تور اپراتورها.
- بررسی روابط میان آژانس‌های مسافرتی عمده فروش و خرده فروش
- شناسایی مشکلات انتخاب عرضه‌کننده.

²⁵horizontal

²⁶vertical

²⁷many-to-many

²⁸one-to-many

²⁹many-to-one

³⁰one-to-one

³¹Arm's length

مدیریت موجودی

زنجیره‌های تأمین را می‌توان به دو طبقه تقسیم کرد: رانشی^{۳۲} و کششی^{۳۳}. تولید یک محصول در زنجیره‌های تأمین رانشی، بر مبنای پیش‌بینی تقاضای خریدهای مشتری استوار است. تقاضا بر اساس داده‌های تاریخی فروش پیش‌بینی می‌شود. تقاضای برای محصولات از طریق کاربران نهایی می‌تواند به واسطه‌ی موجودی برآورده شود. در مقابل، در زنجیره‌های تأمین کششی، مونتاژ نهایی عناصر محصول از طریق سفارش‌های خرید مشتری صورت می‌گیرد. موجودی‌ها در زنجیره‌های تأمین کششی به حداقل می‌رسند، و ظرفیت‌های منعطف به منظور رویارویی با تغییرات تقاضا مورد نیاز است. نوع زنجیره تأمین با استفاده از ماهیت محصول تولیدی و فرایند تولید تعیین می‌شود. یک زنجیره تأمین گردشگری را می‌توان به عنوان یک سیستم رانشی طبقه‌بندی کرد زیرا تولید محصولات گردشگری معمولاً مبنی بر پیش‌بینی تقاضا است. بنابراین، موجودی دارای یک نقش کلیدی در یک زنجیره تأمین گردشگری است.

به دلیل فن‌پذیر بودن^{۳۴} محصولات گردشگری و بالا بودن هزینه‌های ثابت آنها که باید برای ایجاد سطح ثابتی از ظرفیت‌ها پرداخته شود، هزینه‌های متغیر به وجود آمده در طول فرایند تولید نسبتاً پایین است. از این رو، ایجاد تعادل میان عرضه و تقاضا در کوتاه مدت با استفاده از تغییر ظرفیت تولید برای مدیران گردشگری بسیار دشوار خواهد بود. به علاوه، بسیاری از محصولات گردشگری، قبل از وجود تقاضا اغلب به خوبی تولید می‌شوند (در سیستم رانشی)، و تقاضا معمولاً از طریق موجودی تشخیص داده می‌شود. به این معنا که عدم قطعیت و تغییر تقاضا را می‌توان با موجودی‌هایی که هزینه‌های مالی را نشان می‌دهند، نمایش داد. بنابراین، توسعه‌ی راهبردهای مدیریت موجودی در دستیابی به مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، ضروری است.

در یک زنجیره تأمین گردشگری، هتل‌ها و خطوط هوایی اغلب با تعدادی از تور اپراتورهایی که دفتر آنها در مقاصد مختلف قرار دارد، همکاری می‌کنند. قراردادهای واگذاری‌های موجودی از هتل‌ها و خطوط هوایی به تور اپراتورهای مختلف معمولاً بر اساس یک مبنای معینی تعیین می‌شود. در ادبیات گردشگری، مشکلات مدیریت موجودی همچون ثبت تقاضای بیش از حد^{۳۵} و درآمد و مدیریت بازدهی^{۳۶} در بخش هتلداری و خطوط هوایی بررسی شده است. ثبت تقاضای بیش از حد، اقدامی است که برای مقابله با لغوها یا عدم نمایش اتخاذ می‌گردد. مدیریت بازدهی، یک روش پیشینه نمودن سود است که می‌تواند در فروش واحد موجودی مناسب به نوع مناسب مشتری، در زمان مناسب و با قیمت مناسب به بنگاه کمک کند.

توسعه محصول

هدف مدیریت زنجیره تأمین، تأمین نیازهای مشتری در زمان مناسب با محصولات مناسب است. توسعه‌ی محصول از یک نقش کلیدی در زنجیره‌ی تأمین برخوردار است. توسعه مؤثر محصول، می‌تواند زمان رسیدن به بازار را سرعت دهد، کیفیت محصولات را ارتقا بخشد، هزینه‌های تولید را کاهش دهد و تغییر تقاضا را موجب شود. با این حال، توسعه‌ی محصول، کار ساده‌ای نیست و فرایند پیچیده‌ای است که به اقدامات مشترک اعضای زنجیره و درک مناسبی از نیازهای مشتریان نیاز دارد و تحلیل دقیق عناصر و اجزای محصول را در شناسایی محصولات بالقوه‌ای که با سلیقه‌های پیوسته در حال تغییر مشتریان وفق داده خواهد شد، دربرمی‌گیرد.

با وجود اینکه توسعه‌ی محصول، مرکز توجه بسیاری از مطالعات صنایع تولیدی است، در حوزه‌ی گردشگری اما مورد غفلت قرار گرفته است. این عدم توجه ممکن است به دلیل ماهیت مرکب محصولات گردشگری باشد.

در گردشگری، همانند تمام صنایع خدماتی، تأمین نیازهای مشتریان با محصولات مناسب، بسیار حائز اهمیت است. اگر گردشگران با محصولات سفر راضی شوند، مجدداً محصول را خریداری خواهند کرد و در نتیجه شانس بهتری در توصیه به دیگران وجود خواهد داشت.

³² push

³³ pull

³⁴ perishable

³⁵ overbooking

³⁶ yield management

هماهنگی در زنجیره تأمین گردشگری

گردشگری یک صنعت هماهنگ محور است که محصولات مختلف خدماتی (حمل و نقل، اقامت، گشت شهری³⁷ و غیره) با یکدیگر برای تشکیل محصول نهایی گردشگری هماهنگ می‌شوند. هماهنگی، یک الگوی تصمیم‌گیری و ارتباط بین مجموعه‌ای از اعضای مرتبطی است که به منظور دستیابی به اهداف کلان مانند پیشینه نمودن مطلوبیت خود یا سود کلی زنجیره تأمین وظایفی را بر عهده می‌گیرند. از این‌رو، ضروری است که هر عضو زنجیره تأمین با توجه به تأثیر اقدامات خود بر سایر اعضا وظایف خود را انجام دهد. محققان عموماً بر این موضوع اجماع دارند که فعالیت‌ها و اقدامات تکراری را می‌توان با هماهنگی و به منظور دستیابی به یک زنجیره تأمین پایدار و رقابتی کاهش داد. به منظور حفظ مزیت رقابتی موازی با کارآمدی رقبا، بسیاری از بنگاه‌های بزرگ گردشگری راهبردهای همکاری زنجیره تأمین را اتخاذ کرده‌اند. همکاری زنجیره تأمین می‌تواند اشکال مختلفی را از ادغام کامل یا جزیی فرایندهای کسب و کار گرفته تا توافق‌نامه‌های قراردادی بین بنگاه‌های خصوصی، یا به صورت افقی یا عمودی شامل شود. در زمینه‌ی زنجیره تأمین گردشگری، هماهنگی اغلب بین ارائه دهنده‌گان خدمات همچون هتل‌ها و خطوط هوایی، و تور اپراتورها و آژانس‌های مسافرتی موجود در یک ردیف و یا بین رده‌های مختلف صورت می‌گیرد.

فناوری اطلاعات

یکی از ویژگی برجسته محصولات گردشگری این است که معمولاً آن‌ها را نمی‌توان قبل از خرید مورد بررسی قرار داد. بنابراین معنی آن این است که تصمیم خرید آنها بستگی به تعبیر و تفسیر از این محصولات دارد بنابراین اطلاعات در صنعت گردشگری به مثابه خون است. علاوه بر این با تغییراتی که در عملیات بازار به وجود آمده است تکنولوژی اطلاعات می‌تواند هماهنگی را در فعالیت‌های منطقه‌ای ملی و جهانی افزایش دهد. تور اپراتورها از طریق اطلاعات می‌توانند به ثبت تقاضا³⁸ اتاق‌ها، کنترل قیمت‌ها و ... بپردازند. گردشگری به نحو اجتناب‌ناپذیری، تحت تأثیر معماری جدید تجاری ناشی از انقلاب فناوری است (بوهالیس و لائو³⁹، ۲۰۰۸). همانگونه که اطلاعات شریان حیاتی صنعت گردشگری به حساب می‌آید، استفاده مؤثر از فناوری، یک امر اساسی برای صنعت گردشگری است. بنابراین یک سیستم کلی فناوری اطلاعات به سرعت در حال منتشر شدن در تمامی بخش‌های صنعت گردشگری است و هیچ‌یک از اعضای زنجیره گردشگری نمی‌تواند از اثرات آن مصون بماند. انقلاب فناوری اطلاعات در زمینه مدیریت صنعت گردشگری از طریق فراهم کردن همکاری کارآمد و ارائه ابزار جهانی سازی واقعی، القائاتی را فراهم آورده است. بدون شک، همان‌طور که در دیگر فعالیت‌های اقتصادی، زایش، تجمع، فرآیندسازی و ارتباطات اطلاعاتی برای عملیات‌های روزمره اهمیت دارند، فناوری اطلاعاتی نیز تبدیل به مهمترین عامل در صنعت گردشگری می‌شود. در نتیجه توسعه سریع عرضه و تقاضای گردشگری، فناوری اطلاعات جزء فرمانده این صنعت محسوب می‌شود و بنابراین در بازاریابی، توزیع و ارتقاء گردشگری نقش مهمتری را ایفا خواهد کرد. بر خلاف کالاهای مدت‌دار، خدمات نامحسوس گردشگری از لحاظ فیزیکی قبل از خرید، قابلیت به نمایش گذاشتن برای فروش را ندارد آنها معمولاً قبل از زمان استفاده و در مکانی دورتر از محل مصرف خریداری می‌شوند. بنابراین بازار محصولات گردشگری منحصراً وابسته به توضیحات اطلاعاتی چاپ شده یا سمعی و بصری برای جذب مصرف‌کننده است. اطلاعات دقیق، به موقع و مرتبط با نیازهای مصرف‌کننده معمولاً کلید موفقیت در پاسخ به تقاضای گردشگری است. تکنولوژی اطلاعات می‌تواند در ایجاد هماهنگی بین ارائه‌کنندگان خدمات مختلف گردشگری به تور اپراتورها کمک کند و نقش آنها را در توسعه گردشگری افزایش دهد (سانگ و همکاران، ۲۰۰۸).

مرحله پنجم: سنجش عملکرد

سنجش عملکرد اثربخش برای مدیریت زنجیره تأمین گردشگری ضروری است. نه تنها این سنجش بر تمام فعالیت‌های زنجیره اثر می‌گذارد، بلکه اقدامات اعضای زنجیره تأمین گردشگری را نیز ارزیابی می‌کند. با توجه به پیچیدگی ذاتی یک زنجیره تأمین گردشگری، انتخاب معیارهای عملکردی مناسب در تحلیل زنجیره تأمین گردشگری بسیار حیاتی است. علیرغم غنای ادبیات در این حوزه و کثرت توجه به سنجش عملکرد زنجیره تأمین در تولید، توجه به چنین معیاری در صنعت گردشگری درخور اهمیت آن صورت نگرفته است. مرتب‌ترین ادبیات در این حوزه،

³⁷ excursions

³⁸ reservation

³⁹ Buhalis and Law

پژوهش ییلماز و بیتیتچی^{۴۰} است که به صنعت هتلداری پرداخته‌اند. ییلماز و بیتیتچی (۲۰۰۶) در پژوهش خود معیارهای عملکردی صنایع تولیدی و گردشگری را از دیدگاه یک زنجیره تأمین گردشگری مقایسه کردند و یک چارچوب کلی را برای معیار عملکردی زنجیره تأمین گردشگری ارائه کردند. این معیارها را می‌توان به صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

جدول ۱: معیارهای عملکردی تحلیل زنجیره تأمین گردشگری

عملکرد مالی	عملکرد عملیاتی	عملکرد کلی زنجیره تأمین
۱- هزینه کلی	۱- زمان پاسخ به مشتری	۱- رضایت مشتری
۲- هزینه توزیع	۲- مدت زمان ساخت محصول	۲- انعطاف زنجیره تأمین
۳- هزینه تولید	۳- کیفیت محصول	
۴- هزینه موجودی ^{۴۱}	۴- در دسترس بودن محصول	
۵- بازگشت سرمایه ^{۴۲}		
۶- درآمد کلی		
۷- سود		

همانطور که در جدول نشان داده شده، معیار عملکرد کلی یک سیستم زنجیره تأمین تنها شامل معیار مالی یا عملیاتی نمی‌شود. با توجه به پیچیدگی ارزیابی چنین سیستم منعطفی، چارچوب‌های مختلفی ارائه شده است. رضایت مشتری (رضایت گردشگر)، همچون سایر صنایع خدماتی یکی از مهم‌ترین معیارهای زنجیره تأمین گردشگری است که به نوعی می‌توان آن را برآیند تمام اعضای زنجیره دانست (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). عملکرد مناسب زنجیره، نقش مهمی را در موفقیت یک سازمان یا در سطح کلان آن یک صنعت و دستیابی به اهداف آن به ویژه سودآوری ایفا می‌کند. این سنجش عملکرد، فرایندی به منظور تحلیل مدیریت عملکرد، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک و امکان بهبود مستمر در کل زنجیره تأمین است. برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین، اولین و مهم‌ترین گام، شناخت زنجیره تأمین و سپس شاخص‌های اندازه‌گیری مرتبط با آن مشخصات زنجیره تأمین مورد بررسی می‌باشد. جهت ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری لازم است پس از شناخت زنجیره و شبکه مرتبط با آن، شاخص‌های ارزیابی شناسایی شده و در بازه‌های زمانی مشخص، ارزیابی صورت پذیرد.

مرحله ششم: راه حل‌ها

راه‌حلهایی را که می‌توان برای پایش مشکلات مدیریت زنجیره تأمین گردشگری مورد استفاده قرار داد، بر سه قسم تقسیم می‌شوند:

- **مطالعات مفهومی؛** پژوهشی که زنجیره‌های تأمین گردشگری را در جهت تعریف، توصیف و ایجاد مدل‌هایی برای مدیریت زنجیره تأمین گردشگری تحلیل می‌کند و شامل چارچوب‌ها، تاکسونومی‌ها^{۴۳} و ادبیات نظری است.
 - **مطالعات تجربی موردی؛** پژوهشی که دربرگیرنده‌ی بنگاه‌های خاصی بوده و از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق محققان یا سایر منابع مناسب در جهت تحلیل مسائل زنجیره تأمین گردشگری استفاده می‌کند.
 - **مطالعات کمی؛** پژوهشی که درصدد ایجاد روش‌هایی برای مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به منظور استفاده از مدل‌های مناسب است (شامل بهینه‌سازی، شبیه‌سازی، مدل‌های تصادفی و ذهنی می‌شود).
- بسیاری از پژوهش‌های حوزه‌ی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، روش‌های اول و دوم را مورد استفاده قرار داده‌اند. با وجودی که کاربرد مطالعات کمی در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری بسیار محدود شده است، اما در مطالعات صورت گرفته پیرامون مدیریت زنجیره تأمین در سایر صنایع، استفاده از روش‌های کمی به میزان بسیار گسترده‌ای فراگیر است. جای خالی مطالعات کمی در پژوهش‌های مدیریت زنجیره تأمین گردشگری ممکن است به دلیل پیچیدگی ذاتی زنجیره‌های تأمین گردشگری و دشواری تدوین استانداردهای مناسب باشد.

⁴⁰ Yilmaz and Bititci

⁴¹ Inventory cost

⁴² Return on investment (ROI)

⁴³ taxonomies

الگوهای موجود در زنجیره تأمین گردشگری

تئوری بازی و زنجیره تأمین گردشگری

یکی از روش‌های کمی بسیار مناسب در زنجیره تأمین گردشگری، تئوری بازی^{۴۴} است که قادر به بررسی پیچیدگی مشکلات مدیریت زنجیره تأمین گردشگری می‌باشد. تئوری بازی، به صورت گسترده‌ای به منظور درک تصمیم‌گیری درمواقع اقتصادی و اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که نتایج آن به تصمیمات دو یا چند فرد تصمیم‌گیرنده بستگی دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). موفقیت در بکارگیری تئوری بازی در بخش‌های مختلف اقتصادی منجر شد تا این تئوری در حوزه‌های مختلف گردشگری نیز به کار گرفته شود. گردشگری به عنوان یک بخش اقتصادی متشکل از بازیگران و رقبای مختلف و نیز به مثابه‌ی بستری جهت همکاری عناصر مختلف در کنار رقابت و بازی با سایر بازیگران، می‌تواند از نظریه بازی برای تدوین بهترین راهبردهای توسعه بهره‌گیرد. راهبردها و بازی جامعه محلی در مقابل گردشگران، کسب و کارها با یکدیگر، مقاصد گردشگری با یکدیگر، قیمت‌گذاری، و غیره از آن جمله‌اند. در این راهبردها، آنچه هدف اصلی قرار خواهد گرفت، همانا توسعه پایدار در ابعاد مختلف است. بر اساس پژوهش شیانجین و می^{۴۵} (۲۰۱۴)، همکاری و تعاونی همواره سبب افزایش منافع اقتصادی هر بخش می‌شود. نظریه بازی، در بخش گردشگری، پیرامون توضیح رفتار رقابتی یا مشارکتی میان زنجیره تأمین، مناسب‌ترین نظریه است. برای مثال، یک نهاد خودمحور^{۴۶} نظیر کسب‌وکار گردشگری در یک زنجیره تأمین گردشگری ممکن است رفتاری را نمایش دهد که دستیابی اعضا را به اهداف خویش دشوار نموده و یا از این امر جلوگیری می‌کند.

شینگ^{۴۷} (۲۰۱۱)، یک مدل ساده‌ی تئوری بازی را برای یک مقصد در فضای رقابتی ایجاد می‌کند. هدف از این امر، اتخاذ راهبرد منطقی توسعه‌ی گردشگری است. مدل وی متقارن است؛ به این معنی که دو مقصد قابل قیاس در یک منطقه را دربرمی‌گیرد. با استفاده از راهبرد توسعه گردشگری، جهت‌گیری راهبرد اصلی گردشگری در یک مقصد مشخص می‌شود، به عبارت دیگر مشخص می‌شود راهبرد مقصد، تهاجمی، منفعل و یا مناسب باشد. راهبرد منطقی، راهبردی است که بتواند ضمن تأمین رضایت گردشگر، رفاه عمومی جامعه میزبان را به صورت کلی افزایش دهد (رفاه اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی).

راهبرد توسعه گردشگری یک مقصد به صورت مشترک توسط دولت و صنعت گردشگری شکل می‌گیرد. این صنعت بر فراهم نمودن محصولات رقابتی، بازاریابی محصولات و انجام راهبردهای قیمتی تمرکز می‌کند در حالی که دولت در ایجاد زیرساخت‌های اساسی، وضع قوانین گردشگران ورودی و ورود سرمایه خارجی به ایفای نقش پرداخته و در عین حال، به ارتقای صنعت گردشگری نیز کمک می‌کند. مقاصد رقابتی، مقاصد هستند که از منابع گردشگری مشابهی برخوردار بوده و گروه‌های مشابهی از گردشگران را نیز در یک منطقه جذب می‌کنند. برای مثال، منطقه‌ی آسیا - اقیانوسیه، هنگ کنگ، شانگهای، توکیو و سنگاپور به "بهشت‌های خرید"، شهره‌اند. در عین حال، در همین منطقه، پوکت و بالی، سواحل طلایی، هتل‌های لوکس و چشمه‌های معدنی آرامش بخش را به گردشگران عرضه می‌کنند. در ابتدا تعاملات راهبردی ماهیت رقابتی بین دو مقصد در غیاب آثار جانبی تحلیل می‌شود. علاوه بر وجود مقاصد رقابتی در یک منطقه، مقاصد مکمل هم وجود دارند. مقاصد مکمل، مقاصد هستند که به لحاظ برخورداری از منابع گردشگری سازگار و جاذبه‌ها به یکدیگر نزدیک هستند. در واقع، مقاصد گردشگری اغلب در یک بسته سفر به یکدیگر مرتبط می‌شوند یا در همان برنامه سفر گردشگری نزدیک به هم به نظر می‌رسند. برای مثال، سفر به سنگاپور، مالزی و گاهی اوقات تایلند از سوی گردشگران هنگ کنگی و ماکائویی بسیار رایج است. در عین حال، سفر به هنگ کنگ و ماکائو به طور مشابه برای بازدیدکنندگان سرزمین اصلی چین (جمهوری خلق چین) رایج است. تعاملات راهبردی میان مقاصد مکمل ممکن است کاملاً متفاوت با تعاملات موجود بین رقبا باشد.

شینگ نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که یک مقصد به لحاظ منطقی و فارغ از انتخاب‌های مقاصد رقبا یا مکمل خود، باید یک راهبرد با سطح مناسبی از تهاجم را انتخاب کند. به علاوه، تغییر اولویت به دلیل عدم اطلاع از اثرات جانبی که نهایتاً به تهاجمی بودن می‌انجامد، بهبود کلی مقصد

⁴⁴ Game Theory

⁴⁵ Xianjin and Mi

⁴⁶ self-interested entity

⁴⁷ Sheng

را موجب نخواهد شد. در حالی که مدلسازی نظری مقاصد رقابتی و مکمل تقریباً واضح و مشخص است، روابط میان مقاصد گردشگری همسایه در عالم واقع بسیار پیچیده و دشوار می‌نماید (شنگ، ۲۰۱۱).

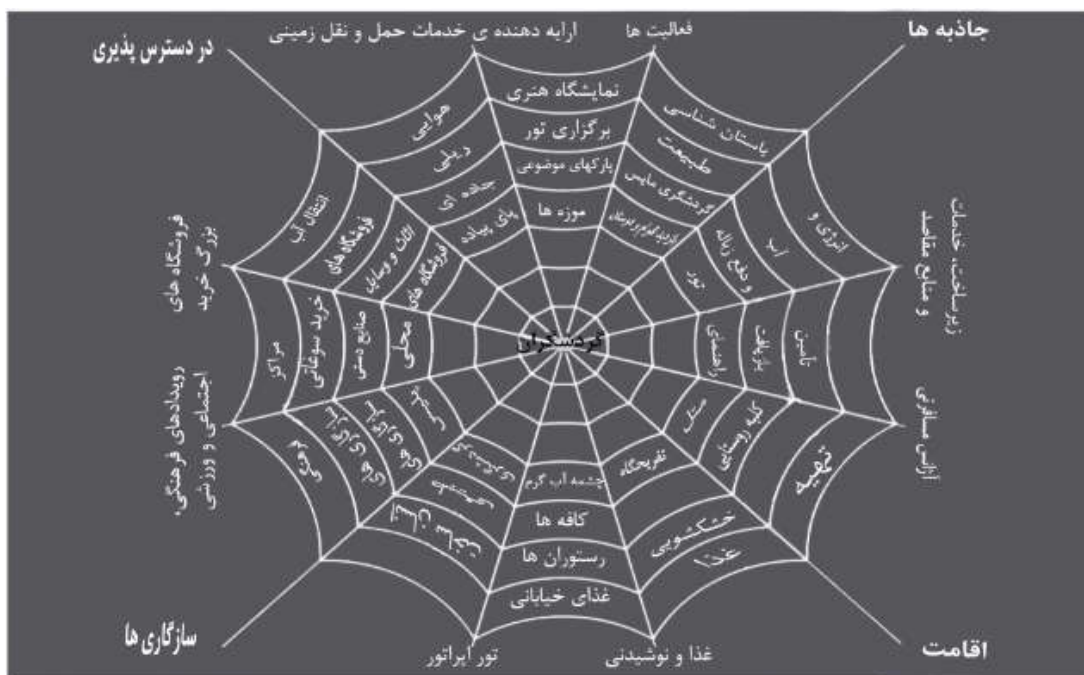
ناکافی بودن تحلیل قراردادی ساختارهای عرضه و بازار در توضیح روابط متقابل راهبردی بین شرکت‌ها به اثبات رسیده است. به خصوص در زمینه‌ی انحصاری که رایج‌ترین ساختار رقابت می‌باشد. در مقابل، نظریه بازی به شرایط بسیاری همچون شرایطی که از بازارهای انحصاری نشأت می‌گیرند و به طور خاص در جایی که شرایط عدم اطمینان غالب است، توجه دارد. این نظریه را می‌توان در بررسی بسیاری از راهبردهای مورد استفاده در شرکت‌های گردشگری به کار گرفت. نظریه بازی می‌تواند در توضیح رفتار و پیش‌بینی نتیجه‌ی راهبردهای مرتبط با قیمت‌گذاری، انتخاب و تمایز محصول، تبلیغات، سرمایه‌گذاری ثابت، ادغام و تصاحب شرکت‌ها و موانع ورود به کار گرفته شود. در مشاهده‌ی رفتار و تعامل شرکت، درک چگونگی عملکرد و تکامل بازارها به عنوان یک ویژگی مهم در تحلیل برخی بخش‌های گردشگری که پویا بوده و به تازگی به وجود آمده‌اند، میسر می‌گردد. این مقدار علاوه بر تشخیص بازی‌های شرکت‌های تعاونی (تبانی) و غیرتعاونی (رقابتی)، فرض‌های اولیه مرتبط با رفتار شرکت کننده، اهداف و دانش واکنش‌های رقبا، اهداف و دانش واکنش‌های رقبا، اهداف و دانش واکنش‌های رقبا، اهداف و دانش واکنش‌های رقبا، اهداف و دانش واکنش‌های رقبا، سود به عنوان یک هدف و در ابتدا اطلاعات کامل و نامتقارن فرض می‌شوند. بنابراین شرکت‌ها نسبت به ساختارهای هزینه، سطوح تولید، قیمت‌ها و دیگر عوامل رقبا خود از دانش کاملی برخوردارند. چنین فرضیه‌های محدود کننده‌ای را می‌توان در شرایط پیچیده‌تر و تحلیل‌های بازی تقلیل داد.

این تئوری، یکی از تئوری‌های تحلیلی قوی برای بررسی روابط و تعاملات ذینفعان است و از آنجا که زنجیره تأمین نیز تا حدودی این هدف را دنبال می‌کند، استفاده از تئوری بازی در مناسبات اعضای زنجیره تأمین بسیار ارزشمند خواهد بود. به منظور نمایش کاربرد نظریه بازی در گردشگری، موارد تبلیغات، تصمیم قیمت‌گذاری و موانع ورود مورد توجه قرار می‌گیرند. مفهوم اساسی نظریه بازی در مورد تصمیم‌گیری یک تورگردان پیرامون تبلیغات است. پیش‌فرض نمونه این است که تبلیغات به منظور اخذ سهم بیشتر بازار از سوی تورگردان به صورت رقابتی است در حالی که در توسعه بازار و افزایش بازده‌های شرکت‌ها به شکل آگاهی دهنده است.

ساختار عنکبوتی مولفه‌های زنجیره تأمین گردشگری پایدار

در این ساختار، با قرار دادن گردشگران در مرکز دایره، تمام مولفه‌های زنجیره تأمین در راستای درامدزایی و اعتبارسازی میان ذینفعان، حول این مرکز می‌چرخند. چهار رشته اولیه و هشت رشته ثانویه در این تار وجود دارد که سایر مؤلفه‌های فرعی را در جهت ایجاد حلقه‌ی واصل تأمین تقاضای گردشگری نگه می‌دارد. در نهایت، این تار، نمای کل‌نگری از تمام مولفه‌های زنجیره تأمین گردشگری پایدار است.

شکل ۳: ساختار عنکبوتی مولفه‌های زنجیره تأمین گردشگری پایدار



مدل رو به پایین زنجیره تأمین گردشگری پایدار

به دلیل ماهیت فناپذیر و غیر قابل ذخیره‌ی محصولات و خدمات گردشگری، رهنمودهای نامناسب سیاستگذاران، نبود نیروی متخصص و روابط طولانی مدت مشترک بین عرضه کنندگان، مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار قطعاً امری دشوار خواهد بود.

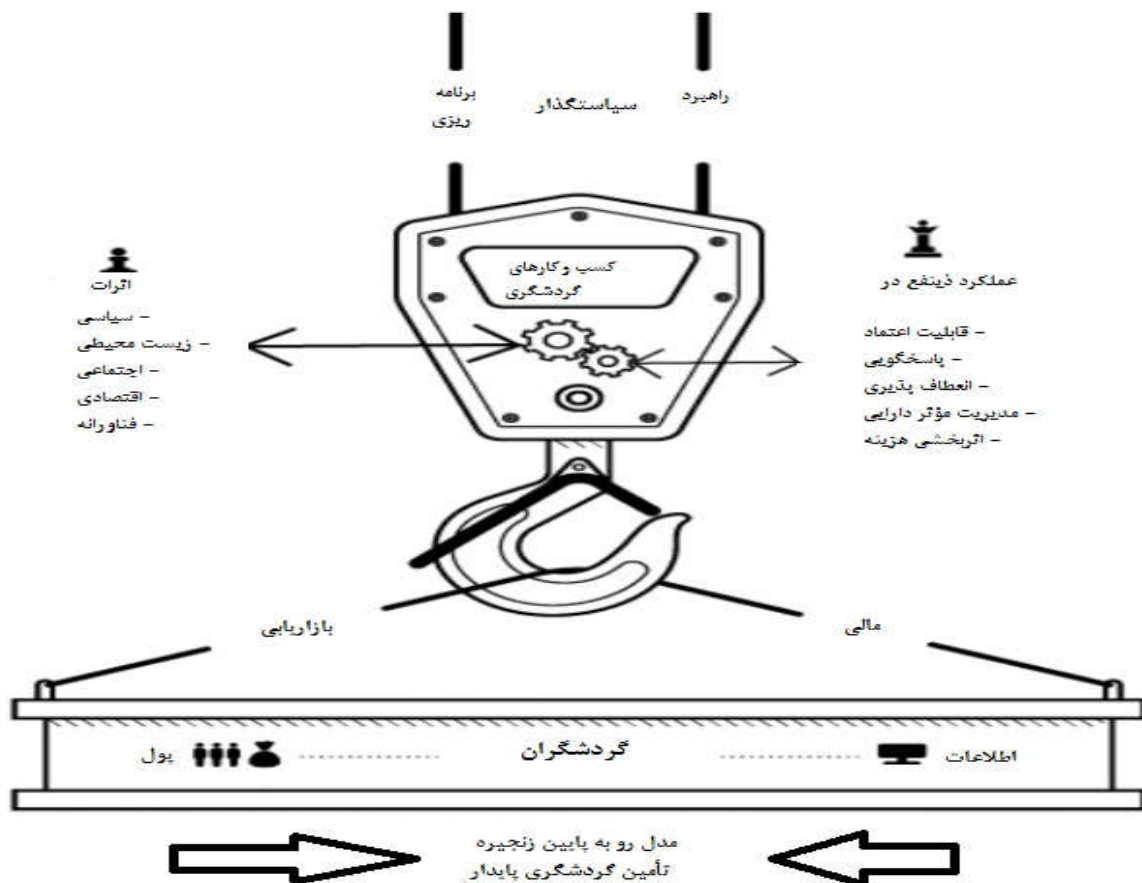
این مدل با هدف نمایش نحوه ارایه عملکرد مالی و اطلاعات ضروری در زنجیره تأمین گردشگری رو به پایین به وجود آمده است. عواملی که در نهایت به سیاستگذاران، ذینفعان گردشگری، کسب و کارهای گردشگری و مهم‌تر از همه، شکل‌گیری یک جایگاه ویژه برای صنعت گردشگری در کشور کمک خواهد کرد.

تصویر یک جرنقیل، به درک مفهوم تمام مؤلفه‌های مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار، کمک می‌کند. جرنقیلی که در آن، راهبردها و برنامه ریزی سیاستگذار در جهت عملیاتی شدن در صنعت گردشگری کشور از طریق کابل‌های استیل نشان داده شده‌اند. این کابل‌های استیل، با یک وینچ به یکدیگر متصل می‌شوند. در مرکز آنها، کسب و کارهای گردشگری از طریق همکاری تمام ذینفعان و اثرات زیست محیطی، اقتصادی، اجتماعی و عملکرد فناوری به درستی شکل می‌گیرند. این وینچ به یک قلاب برای افزایش انتظارات گردشگران متصل شده است. به عقیده‌ی این پژوهشگران، آنها می‌توانند با بالا بردن انتظارات گردشگران، صنعت گردشگری پایدارتری را به وجود آورند؛ به گونه‌ای که در آن، گردشگران، امپراطور یا سیبل کسب و کار گردشگری محسوب می‌شوند. اما در مدل حاضر، آنها مایلند تمرکز اولیه‌ی خود را به نفع نقش ذینفعان در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار و پنج اثری که در مسائل اساسی مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین گردشگری مهم هستند، تغییر دهند.

گردشگری و توسعه پایدار رابطه‌ی خاصی با یکدیگر دارند و در کشورهای در حال توسعه‌ای همچون ایران، اولویت رابطه‌ی گردشگری با توسعه پایدار نسبت به سایر صنایع، حائز اهمیت است. پویایی رشد گردشگری، کمک به اقتصاد، وجود روابط مستقیم و غیرمستقیم میان تمام مولفه‌های اجتماعی و محیط زیست شکننده را می‌توان دلایل پنهان این اولویت دانست.

سیاست‌های گردشگری که مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را پیش می‌کنند و با علم به سود و زیان بالقوه توسعه می‌یابند، می‌توانند نیروهای به وجود آمده از رشد پویایی‌های صنعت را در جهت مثبتی هدایت کنند.

شکل ۴: مدل رو به پایین زنجیره تأمین گردشگری پایدار



برنامه‌ریزی سیاستگذار برای کسب و کارهای گردشگری با راهبردهایی در سطح ملی و محلی باید بر تداوم و ثبات رشد اقتصادی، رفاه جامعه محلی، کیفیت اشتغال، برابری اجتماعی، وفادار نمودن بازدیدکننده^{۴۸}، کنترل محلی، سلامت جامعه، غنای فرهنگی، یکپارچگی فیزیکی، تنوع زیستی، اثربخشی منابع و سلامت زیست محیطی تمرکز نماید.

نشان دادن روش‌های احیا و حفظ کسب و کارهای گردشگری در مواقع دشوار همچون بحران اقتصادی، آشفته‌گی سیاسی، مخاطرات زیست محیطی و ... در صدر وظایف سیاستگذاران قرار دارد. در ادامه، هر یک از این عوامل به تفصیل بیان خواهد شد.

الف) کسب و کارهای گردشگری ایران در آیینی نهادهای بین‌المللی

بر اساس گزارش رقابت‌پذیری سفر و گردشگری سال ۲۰۱۷، ایران در شاخص قیمت رقابتی در این سال همانند سال ۲۰۱۵ همچنان رتبه‌ی اول را کسب کرده است. در سایر شاخص‌ها بجز شاخص بهداشت و سلامت که در هر دو گزارش اخیر، رتبه‌ی ۹۳ را کسب کرده، در سه شاخص منابع فرهنگی، پایداری محیطی و منابع طبیعی، جایگاه ایران تنزل یافته و در سایر شاخص‌ها از جمله زیرساخت‌های زمینی و هوایی، زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی، منابع انسانی و بازار کار، باز بودن بین‌المللی، زیرساخت خدمات گردشگری، محیط کسب و کار، اولویت‌بخشی سفر و گردشگری، آماده‌سازی فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایمنی و امنیت، رتبه ایران بهبود یافته است.

ایران در سال ۲۰۱۱، رتبه‌ی ۱۱۴ از بین ۱۳۹ کشور، در سال ۲۰۱۳، با ۱۶ پله صعود، رتبه‌ی ۹۸ از بین ۱۴۰ کشور، در سال ۲۰۱۵، رتبه‌ی ۹۷ از بین ۱۴۱ کشور و در نهایت در سال ۲۰۱۷ با ۴ پله صعود، رتبه‌ی ۹۳ از بین ۱۳۶ کشور جهان را به خود اختصاص داده است. امتیاز ایران در شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری ۲۰۱۷، معادل ۳/۴ است که این امتیاز در سال ۲۰۱۵، ۳/۳ بوده است. همچنین رتبه‌ی ایران از جایگاه نهم در بین کشورهای خاورمیانه در سال ۲۰۱۵ به جایگاه هشتم در سال ۲۰۱۷ در این گروه صعود کرده است (مجمع جهانی اقتصاد^{۴۹}، ۲۰۱۷). در مقایسه با دیگر کشورهای منطقه با جاذبه‌های مشابه، صنعت گردشگری ایران نسبتاً توسعه نیافته است و تنها ۷/۷ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۶/۵ درصد از اشتغال را شامل می‌شود. این ارقام کمتر از نصف لبنان، اردن است که در آن گردشگری تقریباً ۱۹/۴ درصد کل اقتصاد و به ترتیب ۱۸/۸ و ۱۸/۱ درصد اشتغال کشور را شامل می‌گردد. علاوه بر این، گردشگری از جانب کشورهای توسعه یافته ثروتمندتر در طول دوره تحریم‌ها به شدت کاهش یافته است و بیش از یک دوم تعداد ۶ ماهه‌ی نخست سال، یک میلیون و ۷۰۸ هزار و ۷۵۸ نفر گردشگر خارجی از شش کشور عراق، آذربایجان، افغانستان، ترکیه، پاکستان و ترکمنستان وارد می‌شوند (شورای جهانی سفر و گردشگری^{۵۰}، ۲۰۱۷).

با توجه به مواهب طبیعی و فرهنگی و موقعیت جغرافیایی ایران، گردشگری از پتانسیل خوبی در تبدیل به یک منبع قابل توجه رشد و اشتغال برخوردار است (شکل ۶). بین سال‌های ۲۰۱۴ - ۲۰۱۱، میانگین مخارج هر گردشگر خارجی در ایران حدود دو سوم کاهش یافت و از ۵۴۵ دلار به ۱۹۳ دلار رسید. بر مبنای برابری قدرت خرید، این رقم کمتر از نصف مخارج گردشگران خارجی در ترکیه و یک چهارم خرج گردشگران در مصر است. این کاهش مخارج ناشی از عوامل متعددی است که از آن جمله می‌توان به تغییر در ترکیب گردشگران به طوری که گردشگران غربی کمتر از ایران بازدید کردند؛ تشدید تحریم‌های بین‌المللی که انتقال کالاهای خریداری شده از ایران را به کشورهای مبدأ گردشگران با دشواری مواجه می‌کرد و کاهش شدید ارزش ریال اشاره کرد (مؤسسه‌ی جهانی مکنزی^{۵۱}، ۲۰۱۶).

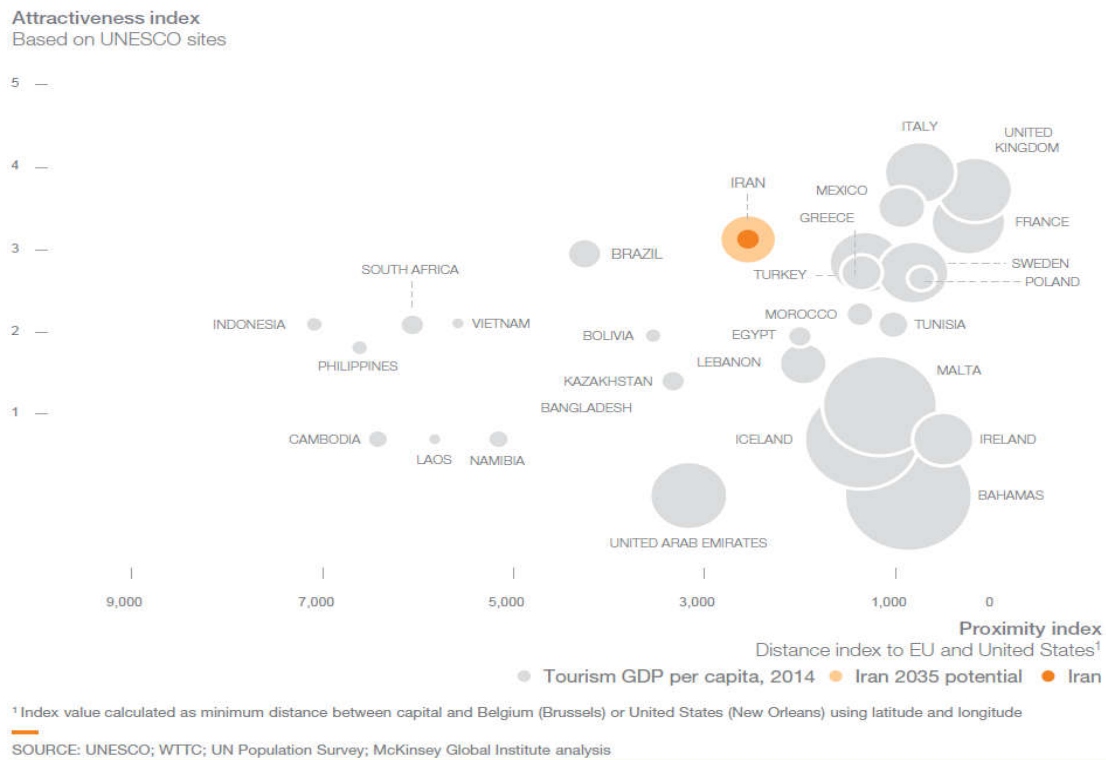
⁴⁸ visitor fulfillment

⁴⁹ World Economic Forum

⁵⁰ World Travel and Tourism Council

⁵¹ McKinsey Global Institute Report on Iran Economy (Persian)

شکل ۵: موقعیت ایران در میان کشورهای منطقه به لحاظ شاخص تعداد جاذبه و نزدیکی



با یک مقایسه‌ی متقارن از میزان گردشگران ورودی در شش ماهه‌ی نخست سال‌های ۹۶ و ۹۵، می‌توان گفت در سال جاری ۶/۹ درصد کاهش ورود گردشگر گزارش شده است که اختلافات سیاسی و اوضاع بد عراق و سوریه در این کاهش نقش داشته اند (شش ماه نخست سال ۹۵: یک میلیون و ۱۸۷ هزار و ۲۳۳ نفر و شش ماه نخست سال ۹۶: یک میلیون و ۱۴۸ هزار و ۵۰ نفر). با این حال، در آمارهای واصله، افزایش سفر گردشگران اروپایی و امریکایی به میزان ۵۷ درصد (به لطف برجام و در سایه‌ی توجهات مجامع بین‌المللی) و کاهش سفر گردشگران حوزه‌ی خلیج فارس به میزان ۹ درصد (به دلیل جنگ‌های منطقه‌ای، ناامن بودن منطقه و منازعات موجود میان کشورهای این حوزه) رصد شده است. به علاوه تعداد گردشگران اروپایی پیش از برجام ۳۵ هزار و ۸۵۲ نفر و پس از برجام ۴۸۷ هزار و ۸۲۶ نفر گزارش شده است. با توجه به این نکته که هر گردشگر اروپایی و امریکایی ۱۵۵۶ دلار خرج می‌کند، نمی‌توان به اهمیت اقتصادی ورود آنها بی‌تفاوت بود (دفتر برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه گردشگری، شهریور ۹۶). با توجه به این آمارها، هیچ سؤالی پیرامون اعمال پیوسته‌ی تغییرات صنعت گردشگری بر چهره‌ی اقتصاد وجود نخواهد داشت.

تبدیل شدن به یک بازار گردشگری گسترده، مستلزم بهبود و توسعه قابل توجه بخش گردشگری است. فرودگاه‌ها و شرکت‌های هواپیمایی باید به ظرفیت خود افزوده و خدمات خود را ارتقا دهند. به عنوان مثال، ناوگان مسافربری هوایی ایران شامل ۲۰۰ هواپیما با میانگین عمر بیش از ۲۳ سال است؛ در مقابل، میانگین عمر ناوگان ترکیه با حدود ۶۰۰ هواپیما، کمتر از ۹ سال است. دو فرودگاه بین‌المللی تهران تنها ۵۹ مقصد بین‌المللی را تحت پوشش دارند، در حالی که فرودگاه استانبول به ۲۴۸ مقصد بین‌المللی پرواز دارد. هتل‌ها و دیگر امکانات و تسهیلات نیز نیاز به کیفیت بیشتر دارند و تعداد آنها نیز باید افزوده شود. ظرفیت هتل‌های ایران بسیار عقب‌تر از هم‌تایان خود است و هر هتل به طور میانگین ۲۵ اتاق دارد، در حالی که این رقم در ترکیه ۱۱۹ اتاق است (مؤسسه جهانی مکنزی، ۲۰۱۶).

به گفته‌ی رییس جامعه هتلداران ایران، در دو سال گذشته، ظرفیت اشغال هتل‌های کشور کاهش یافته است؛ به گونه‌ای که سالانه ۱۵ درصد کاهش در این حوزه مشاهده می‌شود و اکنون نیز میزان آن زیر ۴۰ درصد بوده است که دلیل اصلی آن را باید در فعالیت خانه مسافرهای شخصی و غیرقانونی جستجو کرد. به گفته‌ی این مقام مسئول، در حال حاضر ۲ هزار هتل یک تا پنج ستاره با ۲۰۰ هزار تخت و ۷۵ هزار اتاق در سراسر

کشور وجود دارد که عدم انجام امکان‌سنجی و مطالعات نیازسنجی در خصوص احداث هتل‌ها، سبب تراکم ساخت هتل در کلانشهرهایی مانند مشهد (که دو برابر میزان موجود نیز در حال ساخت است) و نبود هتل در سایر شهرها می‌شود که در صورت وجود همکاری‌های لازم پیرامون نیازسنجی، مشکلات خالی بودن هتل‌ها و فعالیت خانه مسافری غیرقانونی مرتفع می‌شود (خبرگزاری تسنیم، ۲ دی ۱۳۹۶).

با این حال به گفته وزیر کار، اقامت تنها یک فصل از دفتر گردشگری است. در زنجیره تأمین گردشگری، توجه به وضعیت تور اپراتورها، حمل و نقل، امنیت، بازاریابی و تبلیغات را نیز باید مدنظر قرار داد. این ضعف برنامه‌ریزی، مدیریتی و زیرساختی تنها منحصر به بخش اقامت این صنعت نیست بلکه در تمام اعضای زنجیره تأمین گردشگری این نقصان هویداست. به عنوان مثال، بر اساس نتایج پژوهش نگارندگان تحت عنوان "بررسی و مطالعه‌ی وضعیت و بسایت‌های گردشگری ایران بر اساس مدل برگز و کوپر^{۵۲} (۲۰۰۰) (گردشگری الکترونیک، با تأکید بر شرکت‌های خدمات مسافرتی کشور)"، به گواه آمارهای سازمان‌های دولتی کشور، ۳۹۱۷ آژانس مسافرتی در کشور وجود دارد که تنها ۱۰۶۳ آژانس فعال در بستر اینترنت وجود دارد. این عدد که کمتر از یک سوم کل جامعه است، نشان دهنده‌ی نبود نگرش نسبت به حضور فعال آنها در فضاهای مجازی و بسترهای الکترونیک است. جالب‌تر اینکه از این میان، تنها ۲۰/۷ درصد از آژانس‌های دارای وبسایت، چند زبانه بودند. در نتیجه، امکان بازدید یک گردشگر ورودی از بسیاری از آنها سلب می‌گردد. چرا که در صورت عدم حضور موفق جاذبه‌های ایران در وبسایت‌های جهانی سفر و گردشگری همچون اکسپدیا^{۵۳}، لونلی پلنت^{۵۴} و تریپ ادوایزر^{۵۵}، دسترسی به اطلاعات گردشگری کشور عملاً دشوار خواهد بود مضاف بر اینکه، این امر با چشم انداز ۱۴۰۴ در خصوص جذب ۲۰ میلیون گردشگر ورودی در تضاد است. مهم‌تر اینکه وبسایت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور به عنوان بالاترین مقام رسمی گردشگری تنها از زبان فارسی پشتیبانی می‌کند و این جای بسی تاسف دارد. بنابراین و با علم به وضعیت موجود و نیز در صورت فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم در تمامی بسترهای مورد نیاز برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴، امید به حضور حداکثری گردشگران ورودی به کشور خیالی واهی است (حسن‌پور و چراغی، ۱۳۹۵).

تبدیل ایران به یک بازار گردشگری پیشرفته نیازمند یک فعالیت هماهنگ و ثابت توسط شرکت‌های بین‌المللی، بنگاه‌های داخلی و دولت ایران است. دولت برنامه‌ای را برای توسعه این بخش در نظر دارد که شامل یک هدف برای افزایش گردشگران بین‌المللی به ۲۰ میلیون گردشگر تا سال ۲۰۲۵ است که این با پیش‌بینی‌های ۲۰ ساله‌ی مؤسسه جهانی مکنزی سازگار است. برای کمک به دستیابی به این هدف، دولت ۱۳۰۰ پروژه سرمایه‌گذاری را تعریف نموده که سرمایه‌گذاری خارجی را به این صنعت جلب می‌نمایند. دولت اعلام کرده که تمام هتل‌ها و مراکز گردشگری جدید، برای ۵ سال از مالیات بر درآمد معاف خواهند بود و گردشگران از تمام کشورها به جز ۹ کشور، روادید هنگام ورود دریافت می‌کنند. دولت می‌تواند زمینه را برای توسعه گردشگری از طریق تعریف راهبرد واحد برای بخش، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سرمایه‌ای برای تقویت زیرساخت‌ها، ارتقای جاذبه‌های گردشگری و حفظ اماکن میراث فرهنگی فراهم نماید. دولت همچنین می‌تواند به پویای‌های بازاریابی عمده برای تشکیل برند جهانی ایران و تبدیل ایران به یک مقصد گردشگری، بپیوندد.

ب) اثرات

اثرات مدل، اثرات مثبت و منفی را نشان می‌دهد که با پنج رکن پایداری سر و کار دارد: سیاسی، اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و فناورانه. **سیاسی:** تصمیم سیاستگذاری و نمایندگی‌های حامی گردشگری پایدار همچون سازمان ملی گردشگری و سازمان مدیریت مقصد، نقش فعال آنها را در حفظ ارتقای عملکردی مناسب در اداره‌ی کسب و کار گردشگری و نحوه کاهش اثرات منفی منعکس خواهد کرد.

زیست محیطی: پایداری گردشگری در ایران به رویکرد کل‌نگر مولفه‌های پایداری وابسته است اما مسائل زیست محیطی باید به میزان زیادی مورد توجه باشند. ظرفیت‌سازی دقیق باید برای هر مقصد گردشگری صورت گیرد و امکان مشارکت در تغییر آب و هوا و حفاظت زیست محیطی را برای کسب و کار فراهم آورد.

اقتصادی: پایداری اقتصادی که از آن به ایجاد رفاه در سطوح مختلف جامعه و پایش اثربخشی هزینه‌ی فعالیت‌های اقتصادی گردشگری تعبیر می‌شود، اساساً پیرامون قابلیت سوددهی بنگاه‌های اقتصادی، فعالیت‌ها و توانایی‌های آنها در حفظ این روند و تداوم آن در بلند مدت است.

⁵² Burgess and Cooper

⁵³ Expedia

⁵⁴ Lonely Planet

⁵⁵ Trip Advisor

اجتماعی: پایداری اجتماعی به معنای احترام به حقوق بشر و وجود فرصت‌های برابر برای تمام افراد یک جامعه است. این پایداری به توزیع برابر منافع با تمرکز بر کاهش فقر نیاز دارد ضمن اینکه بر جوامع محلی، حفظ و تقویت سیستم‌های حمایتی زندگی آنها، شناسایی و احترام به فرهنگ‌های مختلف و اجتناب از هر گونه استثمار تاکید می‌شود.

فناورانه: فناوری همواره در حال پیشرفت و تغییر است. اثر آن بر نسل جوان یا کشور ایران، کاملاً عمیق و دارای اثرات بسیاری است. کسب و کارهای گردشگری می‌توانند از این فرصت در جهت شکوفایی کسب و کارهای خود و بهبود و ارتقای تصاویر مثبت این صنعت به دنیا استفاده کنند. دیجیتالی شدن تمام ذینفعان گردشگری، به بهبود و ارتقای مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار و در نهایت، تضمین یک فرایند تدریجی اشتراک اطلاعات بسیار مهم در پیاده‌سازی کسب و کارهای امروزی کمک خواهد کرد.

در مجموع، تمام اثرات باید از طریق دیدگاه چرخه عمر مورد ارزیابی قرار گیرند؛ چرخه‌ای که میزان دقیق اثرات چرخه‌ی کامل یک محصول یا خدمت را نشان می‌دهد و دربرگیرنده‌ی منابع مورد نیاز به هنگام استفاده و پس از مصرف می‌باشد.

پ) ذینفعان

مشکلات پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین پایدار عبارتند از: در دسترس بودن عرضه‌کننده و ظرفیت‌ها، زمان، در دسترس بودن نیروی متخصص و منابع مالی. مدیریت زنجیره تأمین پایدار در شرکت‌هایی که فرهنگ سازمانی آنها از پایداری استقبال می‌کند و نیز در مواقعی که تور اپراتورها بر تمام عرضه‌کنندگان مؤثر هستند، بسیار کارآمد خواهد بود. در ادامه به پنج ویژگی برای سنجش عملکرد ذینفعانی که در آرایه کسب و کارهای گردشگری ایفای نقش خواهند کرد، اشاره می‌شود:

- قابلیت اعتماد^{۵۶}: آرایه محصول درست و بدون نقص به آخرین مکان و در زمان مناسب، به اندازه مناسب، با مستندات درست به مشتری درست.
- پاسخگویی^{۵۷}: سرعت در آرایه یک زنجیره تأمین مناسب به مشتری.
- انعطاف‌پذیری^{۵۸}: سرعت یک زنجیره تأمین در پاسخ به تغییرات بازار در جهت دستیابی به مزیت رقابتی و یا حفظ این مزیت.
- اثربخشی مدیریت دارایی^{۵۹}: اثربخشی یک سازمان در مدیریت دارایی‌ها به منظور حمایت از رضایت تقاضا. این ویژگی، مدیریت تمام دارایی‌ها را دربرمی‌گیرد خواه جاری و یا غیر جاری.
- اثربخشی هزینه^{۶۰}: رقابت سالم میان عرضه‌کنندگان می‌تواند موجب شکل‌گیری محصولاتی با هزینه‌ی مؤثر شود که این اثربخشی هزینه، یک زنجیره تأمین کامل را نشان می‌دهد و در آن، تمام اعضای مرتبط با کسب و کارهای گردشگری منتفع می‌شوند.

ت) گردشگران

رشد کسب و کارهای گردشگری و عملیات تدریجی زنجیره تأمین گردشگری پایدار به میزان زیادی به سطح انتظارات گردشگران بستگی دارد. در مدل آرایه شده، سعی بر این است که با استفاده از وینچ فعالان گردشگری بتوان تعداد گردشگران را افزایش داده و سطح انتظارات آنها را بالا برد. در صورتی که کسب و کارهای گردشگری بتوانند سبب بازدید مجدد گردشگران و تکرار خرید خدمات گردشگری شوند، به درآمد و اطلاعات ارزشمندی دست خواهند یافت و در نهایت، به صنعت گردشگری به طور عام و مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار به طور خاص کمک خواهند کرد. افزایش بیش از حد سطح انتظارات گردشگران از طریق مدل جرثقیلی صورت می‌گیرد که در آن، عملیات تدریجی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار، برای صنعت گردشگری کشور ارزش آفرین خواهد بود.

⁵⁶ Reliability

⁵⁷ Responsiveness

⁵⁸ Flexibility

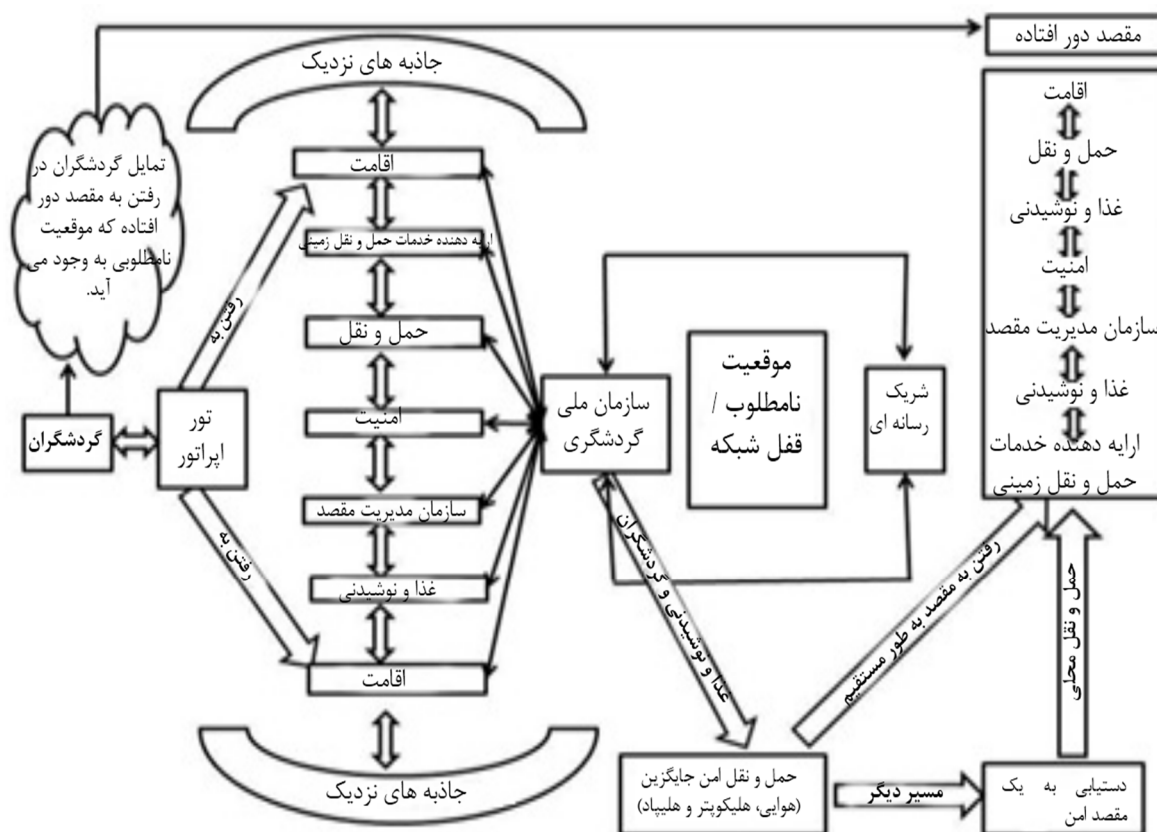
⁵⁹ Asset Management Efficiency

⁶⁰ Cost effectiveness

رویکرد احتمالی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار

گردشگری یکی از صنایع خدماتی است که به وفاداری و رضایت گردشگران وابسته است. ساختار زیر تنها زمانی کاربرد دارد که موقعیت نامطلوبی در شبکه زنجیره تأمین به وجود آمده باشد. بر اساس این مدل، زمانی که مولفه‌های صنعت گردشگری تحت نظارت سازمان ملی گردشگری، با یکدیگر تشریک مساعی داشته باشند، زنجیره‌ی تأمین، برخی پیامدهای مثبت را به منظور کاهش نارضایتی گردشگران اتخاذ خواهد کرد. بنابراین، طرح این مدل احتمالی، به عنوان حامی لجستیک زنجیره تأمین در جهت یافتن یک راه حل، مؤثر عمل خواهد کرد. فرستادن گردشگران به مقاصد مطلوب خود در زمان نامساعد بودن موقعیت و فراهم نمودن بسترهای لازم جهت ورود آنها به مقصد و یا به هنگام بروز قفل شبکه، تصمیم بسیار نابخردانه‌ای است. در این موقعیت، گردشگران باید برای دریافت خدمات مناسب در نزدیکی مکان ارایه‌ی بهترین پذیرایی، غذا و نوشیدنی از سوی تور اپراتور، اقامت داشته باشند.

شکل ۶: رویکرد احتمالی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار



پس از آن، ارایه دهندگان خدمات حمل و نقل زمینی، حمل و نقل و سازمان مدیریت مقصد^{۶۱}، گردشگران را به جاذبه‌های نزدیک انتقال خواهند داد تا با ارایه‌ی برخی تسهیلات خاص و امنیت مناسب بتوانند سطح نارضایتی آنها را کاهش دهند. اما سازمان ملی گردشگری می‌تواند با چارتر کردن حمل و نقل هوایی، راهبردهای دیگری را برای گردشگران سازماندهی کنند تا از این طریق آنها را به محل مورد نظر یا مکان امنی که شبکه‌ی زنجیره تأمین، اقامت، حمل و نقل، غذا و نوشیدنی، امنیت، جاذبه‌ها، سازمان مدیریت مقصد و ارایه دهندگان خدمات حمل و نقل زمینی را فراهم می‌کند، انتقال دهند. بنابراین، شبکه زنجیره تأمین، عملیات تدریجی کسب و کار را ارتباط با موقعیت نامطلوب ضمانت خواهد کرد. شریک رسانه‌ای^{۶۲} می‌تواند بروزرسانی‌های پیرامون مواقع رویدادهای نامطلوب را به صورت منظم برای سازمان ملی گردشگری ارسال کند تا در ارتباط با اتخاذ رویکرد احتمالی مناسب‌تر و ایمن‌تر تصمیم‌گیری شود.

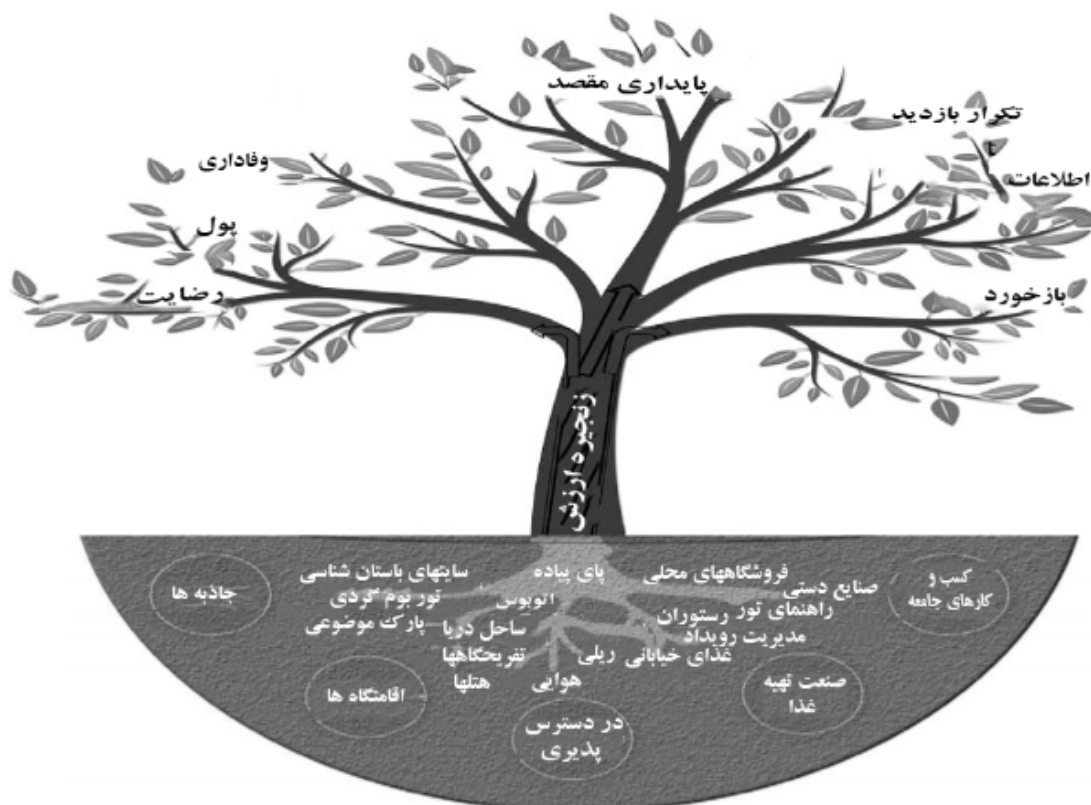
⁶¹ Destination Management Organization

⁶² Media partner

مدل درختی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار

مدل درختی زنجیره تأمین به این معناست که تمام مولفه‌های شبکه‌ی زنجیره تأمین، دارای ارزش برابری در شکل‌گیری درآمد و اطلاعات هستند. صنعت گردشگری، گردشگران در دسترس و بالقوه‌ای را در مقصد خواهد داشت البته به شرط ارایه‌ی محصولات برخوردار از بالاترین ارزش افزوده‌ای که تقاضای گردشگران را به خوبی پاسخ داده و وفاداری آنها را به منظور بازدید مجدد از مقصد موجب خواهند شد.

شکل ۷: مدل درختی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار



شبکه‌ی زنجیره تأمین، فرایند فعالیت‌های آنها را بر مبنای اطلاعات و بازخورد گردشگران تغییر خواهند داد؛ زیرا ممکن است تقاضای گردشگران با بعد زمان، درآمد و درک مقصد تغییر کند. این فرایند داشتن تجربه‌ای متفاوت با ارزش بالاتر را برای گردشگران تسهیل خواهد کرد و سبب لذت بردن و خوشحالی مضاعف آنها می‌شود. در نهایت، در صورتی که شبکه‌ی زنجیره تأمین به عنوان یک نقطه ریشه با فراهم آوردن تمام ارزش‌های مورد نیاز در خشنود کردن گردشگران عمل می‌کند و نه تنها موجب درآمدزایی، شکل‌گیری اطلاعات و اخذ بازخورد می‌شود، بلکه موجب تکرار سفر و وفاداری گردشگران همکار در انتشار جریان زندگی به پایداری مقصد گردشگری خواهد شد.

مدل مفهومی پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری

بخش مهم و قابل توجهی از آثار زیست محیطی صنعت سفر و گردشگری در زنجیره‌ی تأمین شکل می‌گیرد. از طرفی با توجه به شکل‌گیری طبقه‌ای از مصرف‌کنندگان که خواهان محصولات و خدمات سبز هستند، ضرورت ایجاد ظرفیت‌های سبز در کسب و کارهای گردشگری اجتناب‌پذیر است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۵ به نقل از بیات و لشکری، ۱۳۹۱). مدیریت زنجیره تأمین سبز گردشگری، یکی از راهبردهایی است که بنگاه‌های فعال در زمینه‌ی گردشگری می‌توانند علاوه بر پاسخ به نگرانی‌های موجود نسبت به مسائل و معضلات زیست محیطی، برای افزایش مزیت رقابتی خود مورد استفاده قرار دهند (رمضانیان و حیدرنبیای کهن، ۱۳۹۰).

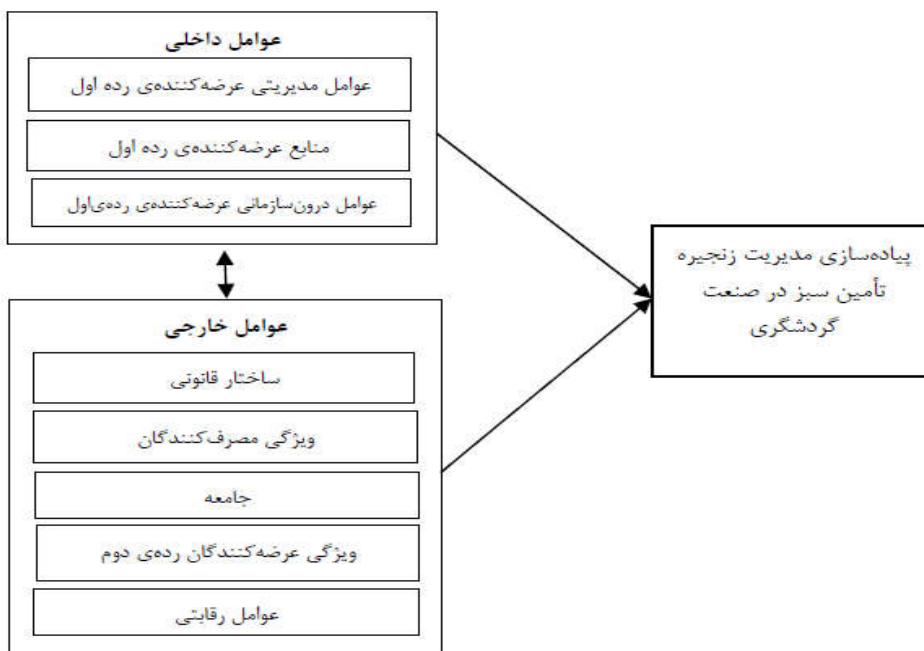
بر اساس مطالعات انجام شده، بسیاری از مطالعات عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی زنجیره تأمین سبز را در تقسیم‌بندی‌های مختلفی ارایه داده‌اند. در برخی عوامل به صورت "عوامل داخلی" و "عوامل خارجی" تقسیم‌بندی شده‌اند و برخی نیز عوامل را به دو گروه "محرك‌ها" و "موانع" تقسیم کرده‌اند. در جدول ۲، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی زنجیره تأمین سبز بر اساس مطالعات انجام شده آمده است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۵).

جدول ۲: معیارهای تحقیق

عوامل مؤثر	
جامعه	عوامل خارجی
عوامل رقابتی	
ساختار قانونی	
ویژگی مصرف کنندگان	
ویژگی عرضه کنندگان رده دوم	
منابع عرضه کننده رده اول	عوامل داخلی
عوامل مدیریتی عرضه کننده رده اول	
عوامل درون سازمانی عرضه کننده رده	

شکل ۸، مدل مفهومی را با توجه به عوامل مؤثر داخلی و خارجی نشان می‌دهد. در این مدل، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری به صورت "عوامل داخلی" و "عوامل خارجی" تقسیم شده‌اند. مدل مفهومی زیر نشانگر تأثیرگذاری متقابل عوامل داخلی و خارجی است.

شکل ۸: مدل مفهومی پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری



مدل عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری

تمام جریانها و فرایندهای زنجیره‌های تأمین گردشگری در قالب مدل عمومی زنجیره تأمین گردشگری خودنمایی می‌کند. این مدل از ترکیب دیدگاه‌های دو بخش عرضه و تقاضا به وجود آمده است. در این مدل، سه جریان اصلی شامل جریان فیزیکی، جریان اطلاعات و جریان مشتری وجود دارد. این مدل، مؤلفه‌ها و جریان‌های یک زنجیره تأمین گردشگری معمولی را نشان می‌دهد که می‌تواند به سه مرحله تقسیم شود. در ابتدا، پس از تصمیم گردشگر به داشتن سفر، سولاتی پیرامون اطلاعات و روندهای ثبت تقاضا^{۶۳} با آژانس‌های مسافرتی یا از طریق اینترنت و بعد تراکنش‌های میان آژانس‌های مسافرتی و تور اپراتورها و ارایه دهندگان خدمات مطرح می‌شود. مرحله‌ی بعد، ترکیب زنجیره‌های تأمین است که به گردشگری همچون اقامت (هتل)، زنجیره تأمین تهیه غذا (رستوران)، و زنجیره‌های تأمین حمل مسافر مرتبط می‌باشد. دو رده عرضه کننده وجود دارد. رده‌ی اول، ارایه دهندگان ورودی است که منابع لازم را برای عملیات خدمات همچون غذا و نوشیدنی یا تجهیزات تأمین می‌کنند.

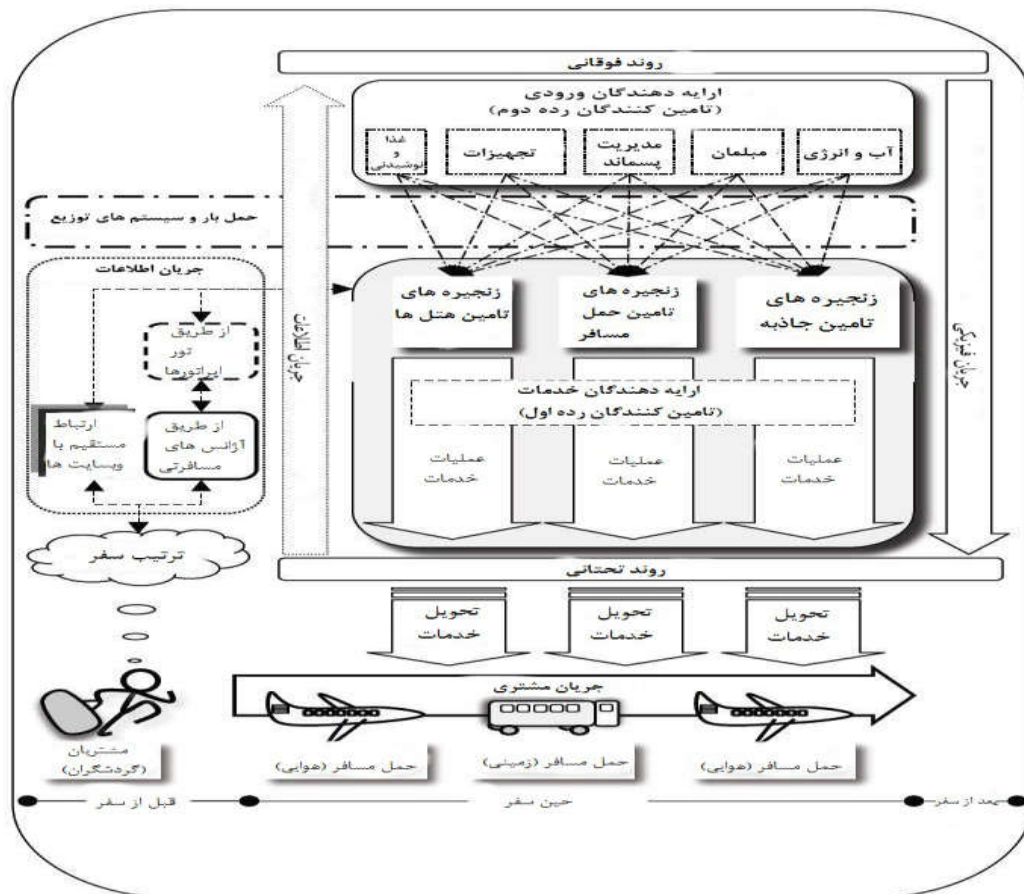
⁶³ booking procedures

رده‌ی دوم، ارایه دهندگان خدماتی است که به طور مستقیم با مشتریان (گردشگران) در ارتباط هستند. رده‌ی سوم، پس از سفر بوده که ممکن است خدمات پس از فروش یا فعالیت‌های میان گردشگران و ارایه دهندگان خدمات و آژانس‌های مسافرتی را شامل شود.

چارچوب مفهومی ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری

پس از ساختار عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری، می‌توان ساختار پژوهشی را برای تحقیق پیرامون مدیریت زنجیره تأمین گردشگری نشاء داد (شکل زیر). سه موضوع اصلی (طراحی‌ها، روابط، و سنجش‌های عملکرد) در چارچوب زیر و تحت لوای مفهوم مدل مرجع عملیات زنجیره تأمین^{۶۴} مطرح است (پیبونرانگراج و دیزنی^{۶۵}، ۲۰۰۹). مدل مرجع عملیات زنجیره تأمین، اولین مدلی است که از آن می‌توان برای پیکر بندی زنجیره تأمین براساس استراتژی تجاری استفاده کرد. این مدل توصیفی مشخص و غیر مبهم از هزاران فعالیت زنجیره‌های تأمین ارائه می‌کند. همچنین رویه ارزیابی عملکردی و ابزار کمکی مناسب هر فعالیت نیز در این مدل ارائه شده است. مدل مرجع عملیاتی باعث می‌شود تمام قسمت‌ها و سازمان‌های درگیر در زنجیره تأمین یکپارچه برای افزایش بهره‌وری همکاری نمایند. مدل مرجع عملیات زنجیره تأمین بر اساس پنج فعالیت اصلی مدیریتی برنامه‌ریزی^{۶۶}، منبع^{۶۷}، ساخت^{۶۸}، تحویل^{۶۹} و بازگشت^{۷۰} بنا شده است. بنابراین برای دستیابی به یک زنجیره تأمین کارا و اثربخش لازم است که فعالیت‌های سازمان در این پنج زمینه مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد (رییس صفری و غفوری، ۱۳۸۶). در ابتدا، طراحی زنجیره تأمین، نقطه‌ی شروع مهمی در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری است.

شکل ۹: مدل عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری



⁶⁴ Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)

⁶⁵ Piboonrungraj and Disney

⁶⁶ Plan

⁶⁷ Source

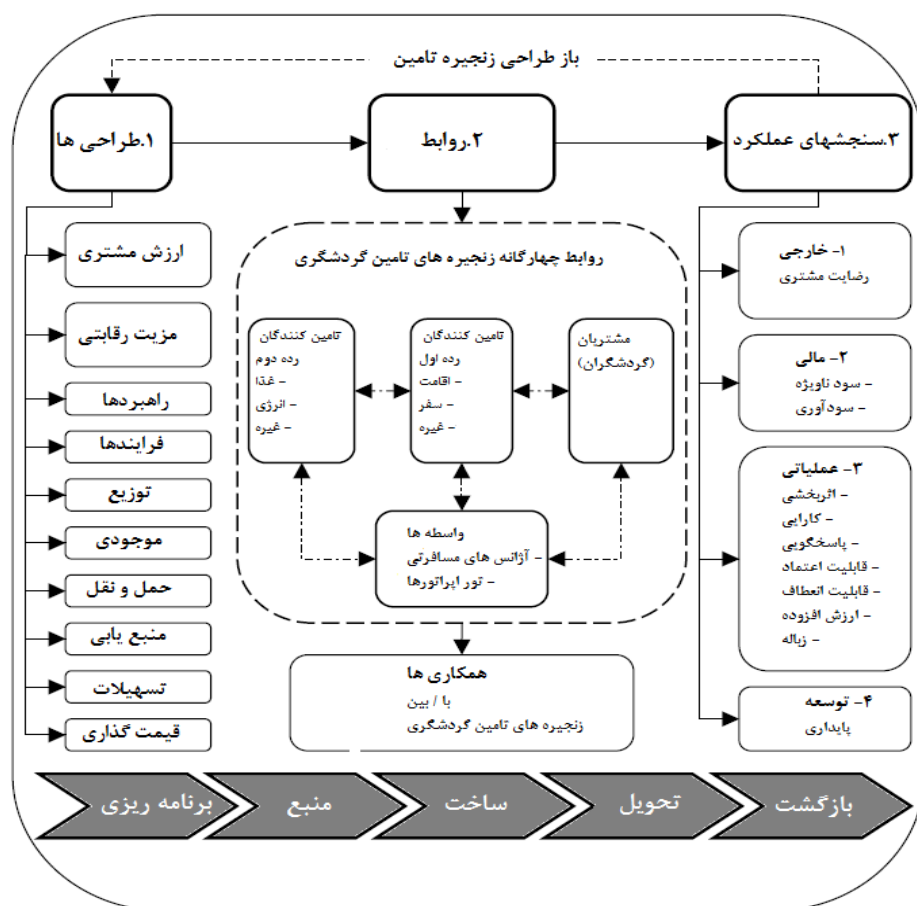
⁶⁸ Make

⁶⁹ Deliver

⁷⁰ Return

در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، زنجیره تأمین باید در ابتدا بر مبنای خواسته‌ی جامعه هدف گردشگران باشد. ابعاد دیگر فرایند طراحی همانند راهبرد، توزیع یا قیمت‌گذاری نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در مرحله‌ی دوم، هسته‌ی اولیه‌ی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، رابطه‌ی بین ذینفعان است. بر خلاف مدیریت زنجیره تأمین که تنها بر رابطه‌ی میان خریدار - فروشنده تمرکز می‌کند، در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، همبستگی‌هایی میان چهار بخش زنجیره تأمین گردشگری وجود دارد که رده‌های اول و دوم عرضه کنندگان، آژانس‌های مسافرتی، تور اپراتورها، و گردشگران را دربرمی‌گیرد. در مرحله‌ی سوم، سنجش عملکرد چهار بعد خارجی، مالی، عملیاتی و توسعه را پوشش می‌دهد. کارایی زنجیره تأمین در صنعت گردشگری توسط شاخص‌های مالی و غیر مالی اندازه‌گیری می‌شود. بنابراین، علاوه بر سود، هزینه، توزیع بازار و ...، شاخص‌های کارایی باید نشان دهنده‌ی میزان رضایت مصرف کننده، کارایی فرایندهای داخلی، درجه نوآوری، رضایت کارکنان و سایر شاخص‌های مرتبط با جریان حرکت گردشگران باشند (توسلی حجتی و بیجه کشاورزی، ۱۳۹۴).

شکل ۱۰: چارچوب مفهومی ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری



زنجیره گردشگری از طریق تحلیل مشارکت هر یک از اجزای زنجیره شناخته می‌شود در حالی که مدل زنجیره تأمین توسط ارزیابی کامل تعریف می‌شود. در ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری، توجه به اجزای زیر الزامی است (کوزاک^{۷۱}، ۲۰۰۱):

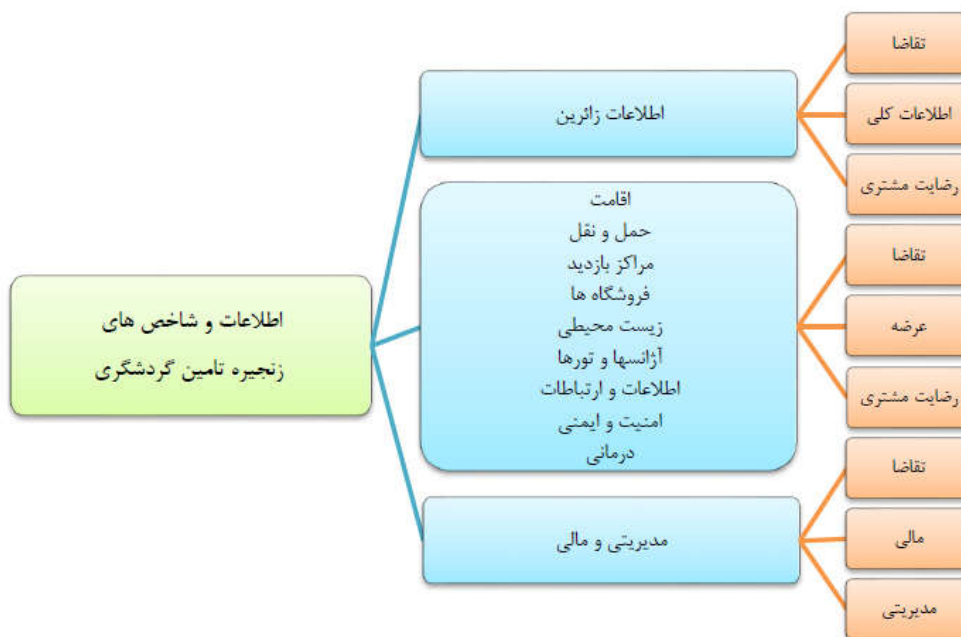
- ساختار (راهبردها، مفاهیم، کانال‌های توزیع، مزیت‌های رقابتی و ...)
- روابط بازار (واحد‌های غذایی، اقامت، آژانس‌های مسافرتی، گردشگران و ...)
- سنجش کارایی زنجیره (رضایت گردشگران، کارایی مالی، کارایی عملیاتی و توسعه پایدار گردشگری).

در واقع، برای تحلیل کارایی کامل مدیریت زنجیره تأمین در صنعت گردشگری، تحلیل شاخص‌های کلان اقتصادی ضروری است. شاخص‌های اندازه‌گیری اثرات صنعت گردشگری عبارتند از: سهم ناخالص محصولات محلی، اشتغال، صادرات و همچنین میزان سرمایه‌گذاری در این بخش (پیپونراگراچ و دیزنی، ۲۰۰۹).

⁷¹ Kozak

توسلی حجتی و بیجه کشاورزی (۱۳۹۴)، پیرامون ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری مشهد، شاخص‌هایی را ارایه کردند. این شاخص‌ها در سه سطح نشان داده شده‌اند. سطح اول شامل اطلاعات زائران (گردشگران)، اقامت، حمل و نقل، مراکز بازدید، فروشگاه‌ها، زیست محیطی، آژانس‌ها و تورها، اطلاعات و ارتباطات، امنیت، ایمنی، درمانی، مدیریتی و مالی می‌باشد. در سطح دوم، سطح اول شکسته شده و شاخص‌های مربوط به عرضه، تقاضا و رضایتمندی مشتریان (گردشگر - زائر) به صورت جداگانه بررسی می‌شود. در سطح سوم، شاخص‌ها تا حد امکان به صورت موضوعی شکسته و دسته‌بندی شده است. بخش مدیریتی و مالی در دسته‌بندی‌های سطح اول شامل اطلاعات کلان زنجیره و جمع‌بندی اطلاعات در بخش‌های دیگر است. بخش اطلاعات زائران (گردشگران) نیز شامل اطلاعات فردی زائران بوده و در آن بخش عرضه وجود ندارد. نمودار ۱، سطوح دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری را نشان می‌دهد.

نمودار ۱: سطوح دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی



شاخص‌های شناسایی شده‌ی سه سطح در مطالعه‌ی توسلی حجتی و بیجه کشاورزی (۱۳۹۴)، از قابلیت تعمیم به کل کشور برخوردار است و با نگاه ملی به زنجیره تأمین گردشگری در ایران با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود، می‌توان گام‌های مؤثری در راستای رونق اقتصادی و رفاه اجتماعی برداشت.

به منظور پایش شاخص‌ها و جمع‌بندی نهایی در راستای ارزیابی کارایی زنجیره تأمین گردشگری در شهر مشهد، دسترسی به آمار و اطلاعات موثق بسیار حیاتی بوده است. پژوهشگران این اطلاعات را از مراجع ملی و رسمی جمع‌آوری نموده‌اند. برای برخی از شاخص‌های شناسایی شده هنوز هیچ مرجعی، متولی ارایه اطلاعات در این موضوعات نبوده است. برای نمونه برای شاخص‌هایی همچون اثرات اجتماعی و فرهنگی که از عوامل بسیار مؤثر در حوزه‌ی گردشگری پایدار هستند، نمی‌توان سطح سومی تعریف کرد. جدول ۳، شاخص‌های شناسایی شده در سه سطح را نشان می‌دهد.

جدول ۳: سطوح دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی

سطح سوم	سطح دوم	سطح اول	
میزان رشد تعداد زائران (گردشگران)	تقاضا	اطلاعات کلی زائران (گردشگران)	
احتمال سفر مجدد			
نحوه مسافرت			
شیوه برنامه‌ریزی سفر			
میزان ورود گردشگر داخلی و خارجی			
هدف اصلی سفر			
علائق زائران (گردشگران)			
اولویت تقاضای شهرهای گردشگری مذهبی			
تعداد افراد خانواده			اطلاعات زائران (گردشگران)
سن، جنس و وضعیت تاهل			
نحوه هزینه‌کرد			
میزان تحصیلات			
وضعیت اشتغال			
میزان درآمد			
میزان رضایت زائر - گردشگر			
میانگین هزینه اقامت هر زائر - گردشگر	تقاضا	اقامت	
اطلاعات اقامت زائران - گردشگران			
مدت اقامت			
نحوه اسکان			
میزان استفاده از هتل‌ها			
نرخ اشغال تخت	عرضه		
تعداد افراد شاغل در مراکز اقامتی			
تعداد نیروی انسانی ایده آل در مراکز اقامتی			
میزان تبلیغات			
میزان امکانات مراکز اقامتی			
میزان استفاده از استانداردها			
متوسط قیمت اقامت شبانه	تقاضا	حمل و نقل	
تعداد تخت در دسترس			
میزان رضایت زائر - گردشگر			
میزان سفرهای برون شهری			
میزان سفرهای درون شهری			
هزینه جابجایی	تقاضا		
سهم نوع وسیله سفرهای برون شهری			
سهم نوع وسیله سفرهای درون شهری			
ارزیابی عملکرد سیستم حمل و نقل			
میزان توسعه معابر و خطوط			عرضه
پارکینگ‌ها			
ایستگاه‌ها و ترمینال‌ها			
فرودگاه‌ها			
سطح سرویس شبکه			
حداکثر ظرفیت مسافر برون شهری			
متوسط قیمت بلیط مسافر			

میزان رضایت زائر - گردشگر		
تعداد یا نسبت مراکز	تقاضا	مراکز بازدید
تعداد کل بازدیدکنندگان		
میانگین زمانی بازدید افراد		
میانگین سنی بازدیدکنندگان		
انگیزه بازدید از مرکز		
نحوه دسترسی به مرکز		
درصد کاربری فرهنگی - مذهبی از کل شهر	عرضه	مراکز بازدید
تعداد نیروی انسانی ایده آل برای مدیریت پایدار گردشگری		
تعداد نیروی انسانی موجود در حوزه گردشگری		
قیمت بلیط ورودی		
ظرفیت پذیرش فیزیکی		
میزان ظرفیت پذیرش واقعی		
ظرفیت پذیرش مؤثر		
میزان رضایت زائر - گردشگر		
متوسط مخارج زائر - گردشگر در مرکز	تقاضا	مراکز پذیرایی
تعداد مراکز پذیرایی	عرضه	
میزان رضایت زائر - گردشگر		
متوسط هزینه خرید سوغات از کل مخارج زائر - گردشگر	تقاضا	فروشگاهها
میزان مراجعه به مراکز خرید		
میزان اقلام خریداری شده		
تعداد مراکز تبدیل ارز و صرافی	عرضه	
تعداد مراکز تجاری		
میزان تبلیغات برای مراکز تجاری		
تعداد فروشگاهها در فرودگاهها و ترمینالها		
نسبت مراکز خرید و تجاری به مساحت کل شهر		
میزان رضایت زائر - گردشگر		
میزان آب مصرف شده	تقاضا	زیست محیطی و انرژی
میزان فاضلاب تولید شده		
میزان فاضلاب تصفیه شده		
سرانه مصرف انرژی		
عوامل محدود کننده	عرضه	
آلایندههای هوا		
تغییرات آب و هوایی		
مدیریت زباله جامد		
عملیات جمع فاضلاب		
مدیریت آب		
مدیریت مصرف انرژی		
مدیریت گونهها و چشم اندازها		
مدیریت صوتی و روشنایی		
میزان رضایت زائر - گردشگر		
میزان شکایات ثبت شده از تورها	تقاضا	آژانسهای مسافرتی و تورها
هزینه بسته سفر		
درصد نوع مدیریت سفر		

درصد خدمات رزرو		اطلاعات و ارتباطات
میزان استفاده از خدمات تور		
تعداد آژانس‌های مسافرتی و تورهای فعال	عرضه	
تعداد دفاتر خدمات مسافرتی خارج از کشور		
متوسط هزینه اخذ ویزا		
متوسط زمان مورد نیاز جهت اخذ ویزا		
میزان رضایت زائر - گردشگر		
تعداد بازدید از وبسایت‌های مرتبط با گردشگری	تقاضا	
درصد منابع اطلاعات سفر		
تعداد و تنوع مراکز اطلاع‌رسانی	عرضه	
میزان تسهیلات ارتباطی		امنیت و ایمنی
میزان رضایت زائر - گردشگر		
میزان شکایات ثبت شده	تقاضا	
میزان جرائم ثبت شده		
میزان آتش سوزی‌های ثبت شده		
میزان تصادفات		
میزان استفاده از استانداردهای ایمنی	عرضه	
تعداد ایستگاه‌های آتش نشانی		
تعداد مراکز پلیس		
متوسط زمان رسیدگی به شکایات		
میزان رضایت زائر - گردشگر		درمانی
میزان هزینه دارو و درمان	تقاضا	
ظرفیت مراکز درمانی	عرضه	
میزان رضایت زائر - گردشگر		
میزان ظرفیت گردشگری	تقاضا	مدیریتی و مالی
مجموع مخارج گردشگران		
میزان پرداخت عوارض شهری و مالیات		
میزان درآمدهای گمرکی		
میزان صادرات و واردات	مالی	
مجموع درآمدهای حاصل از اخذ ویزا		
میزان سرمایه‌گذاری		
ارزش افزوده ناشی از صنایع مرتبط با گردشگری		
نسبت درآمد حاصل از گردشگری به تولید ناخالص داخلی	مدیریتی	
سهم زائران - گردشگران از هزینه‌های مدیریت شهری		
میزان اثرات اجتماعی و فرهنگی		

منبع: توسلی حجتی و بیجه کشاورزی (۱۳۹۴) با اندکی تعدیل توسط نگارندگان

نمونه‌ی موفق یک زنجیره تأمین گردشگری در ترکیه

وجود هم‌افزایی بین بخش خصوصی و دولتی، سبب شده تا ترکیه یکی از نمونه‌های موفق اجرای زنجیره تأمین گردشگری را به نمایش بگذارد. در ترکیه بخش خصوصی گردشگری، از سه حوزه کلی تشکیل می‌شود؛ آژانس، هتل و ایرلاین. این سه بخش در زمان‌های کاهش سفر، بسته‌های خود را زیر قیمت تمام‌شده به فروش می‌رسانند اما در ازای آن دولت به صورت کمک‌های مستقیم یا از طریق معافیت‌های مالیاتی و تخصیص زمین خسارت آنها را جبران می‌کند. دولت این پول را از هزینه‌های دیگری که گردشگران در طول سفر متقبل می‌شوند، به دست می‌آورد؛ هزینه‌هایی مانند خرید کالا یا خدمات جانبی در مقصد به سبب درآمد ملی ترکیه می‌رود و دولت از این سبب برخی هزینه‌های بخش خصوصی را

پوشش می‌دهد و این موضوع به گردش مالی منجر می‌شود. البته ممکن است برخی بگویند این ساز و کار در ایران عملی نمی‌شود؛ به‌جای آن می‌توان دست کم از فعالیت دولتی‌ها در گردشگری کاست. استانداران، باید همه اقامتگاه‌های دولتی را تعطیل کنند تا در طول سال ماموران دولتی که به استان‌ها وارد می‌شوند، در هتل‌های بخش خصوصی اقامت داشته باشند. به این ترتیب وقتی هتل‌ها بتوانند از این راه درآمد کسب کنند خواهند توانست در فصول دیگر به مسافرانشان تخفیف دهند (روزنامه دنیای اقتصاد، ۸ بهمن ۱۳۹۶).

تحلیل یافته‌ها

در گزارش حاضر، پس از بیان مفهوم مدیریت زنجیره تأمین، تبیین آن در گردشگری و شناخت موضوعات اساسی در این حوزه، الگوهای موجود در زنجیره تأمین گردشگری ارائه گردید. این الگوها، رویکردها و مدل‌ها را باید با توجه به قابلیت هر یک و نیز وضعیت صنعت گردشگری کشور پیاده کرد. الگویی که بیشترین سازگاری را با شرایط گردشگری کشور داشته باشد؛ ضمن اینکه می‌بایست با توجه به مسائل مدیریتی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، نزدیکترین تصمیم مطالعاتی را اتخاذ نمود. در ادامه نیز نوع روش‌شناسی، سنجش عملکرد و انتخاب راه حل بیان خواهد شد. این موارد را باید با توجه به شرایط گردشگری کشور اتخاذ نمود. الگوهای ارائه شده در این حوزه، اغلب با تمرکز بر یک مولفه، سایر مولفه‌ها را تحت الشعاع قرار داده‌اند؛ به عنوان مثال، در تئوری بازی، نقش هر یک از اعضا و نوع تعامل ارتباط با یکدیگر، تعیین‌کننده‌ی آینده‌ی زنجیره خواهد بود حال آنکه در مدل عنکبوتی ارائه شده، گردشگران در مرکز توجه قرار دارند و در مدل رو به پایین زنجیره تأمین گردشگری پایدار، کسب و کارهای گردشگری، کانون توجه هستند. در رویکرد احتمالی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار، توجه به مقاصد جایگزین در شرایط بحرانی و کسب رضایت گردشگران عامل بسیار مهمی است. در مدل درختی مدیریت زنجیره تأمین گردشگری پایدار، تمام اعضای شبکه‌ی زنجیره‌ی تأمین در شکل‌گیری درآمد و اطلاعات از ارزش یکسانی برخوردارند. اعضای که در حکم ریشه هستند و در نهایت موجب برداشت میوه‌ی پایداری مقصد، وفاداری، تکرار خرید و رضایت گردشگران خواهند شد. در مدل مفهومی پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری، عوامل داخلی و خارجی از تأثیر و تاثر متقابلی برخوردارند. مدل عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری، با جامعیت بیشتر خود عوامل بسیاری را دربرمی‌گیرد و مراحل قبل، حین و بعد از سفر را شامل می‌شود. در واقع، این مدل را می‌توان تکامل یافته‌ی مدل پیچ دانست.

پس از پیاده‌سازی بهترین الگوی زنجیره‌ی تأمین گردشگری، ارزیابی آن اهمیت می‌یابد. موضوعی که اغلب نادیده گرفته شده است. در این خصوص، دو نوع ارزیابی ارائه شده است: ارزیابی توسلی حجتی و بیجه کشاورزی (۱۳۹۴) و پیبونرانگراچ و دیزنی (۲۰۰۹). به دلیل جامعیت چارچوب ارزیابی پیبونرانگراچ و دیزنی (۲۰۰۹) که پیرو مدل مرجع عملیات زنجیره تأمین است، توجه به آن و پیاده‌سازی در زنجیره تأمین اتخاذ شده، خالی از لطف نخواهد بود چرا که بر مبنای این، تمام فرایندها لحاظ شده است. هر چند، در انجام این ارزیابی، نگارندگان از گریز به سطوح دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی توسلی و حجتی (۱۳۹۴)، بی‌نیاز نخواهند بود. در واقع این دو ارزیابی را می‌توان مکمل یکدیگر دانست و انجام داد.

نتیجه گیری

دیدگاه مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین گردشگری به دنبال ارایه کیفیت رقابتی، قیمت رقابتی و تحویل رقابتی از طریق افزایش یکپارچگی‌ها و افزایش هماهنگی‌ها در سر تا سر زنجیره تأمین است که می‌تواند بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی، کیفیت خدمات، ارتباطات و رشایت گردشگر داشته باشد. این رویکرد همچنین می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای فعال در صنعت گردشگری شود.

اگر این باور عمومی وجود داشته باشد که گردشگری به مثابه‌ی یک سیستم بوده و تمام اجزای این سیستم باید در تعامل با یکدیگر و در راستای یک هدف مشترک که همانا توسعه گردشگری، خلق ارزش برای مشتری و دستیابی به جایگاه برد - برد (جامعه میزبان و میهمان) است، فعالیت نمایند، ضعف و نقصان در یک عضو را نقص کلی قلمداد کرده و با همکاری و هم‌افزایی بیشتر درصد مرتفع نمودن آن نقیصه بخواهند آمد چرا که هرگونه کارآمدی یا ناکارآمدی در ارایه خدمات هر یک از اعضای زنجیره، تأثیر مستقیمی بر توفیق یا شکست سایر اعضا خواهد داشت. بنابراین به راحتی می‌توان دریافت که میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌های هر یک از این اعضا با عملکرد سایر اعضا ارتباط تنگاتنگی دارد. از این‌رو، شناخت زنجیره تأمین گردشگری در کشور، مولفه‌ها و اعضای تشکیل دهنده‌ی آن و شناسایی الگوهای موجود در این حوزه، ارتقا و بهبود صنعت گردشگری را به دنبال خواهد داشت.

پیرامون مسائل اساسی مدیریتی در مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، باید گفت با علم به اهمیت هر یک از موارد مطروحه همچون مدیریت تقاضا، روابط دو طرفه، مدیریت تأمین، مدیریت موجودی، توسعه محصول، هماهنگی در زنجیره تأمین گردشگری و فناوری اطلاعات و با توجه به وضعیت گردشگری کشور که متولی واحدی در این صنعت وجود ندارد، محققان توجه به مسائل مدیریت تقاضا و روابط دو طرفه را در اولویت می‌دانند زیرا زیرساخت‌های گردشگری کشور هنوز به وضعیت مناسب خود نرسیده‌اند و از دیدگاه راهبردی، تعامل لازم میان اعضای زنجیره تأمین وجود ندارد. شاید عدم آگاهی اعضای زنجیره تأمین از لزوم و دلیل همکاری با یکدیگر و نیز عدم قطعیت در کسب سود کل را بتوان از جمله دلایل آن دانست؛ ضمن اینکه هنوز فلسفه‌ی ضرورت انجام کار گروهی در راستای یک هدف مشترک در میدان عمل راه نیافته است. در ارتباط با مسئله روابط دو طرفه نیز باید نگرش تعاملی و همکاری را جایگزین رویکرد رقابتی نمود اما نباید از این نکته غافل شد که رقابت سالم سبب رشد و پویایی سایر اعضا خواهد شد.

با توجه به سند چشم انداز ۱۴۰۴ و آمارهای ارایه شده از سوی سازمان‌های جهانی گردشگری، ایران پیش از اقدام دیگری اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه صنعت گردشگری نیاز دارد زیرا تکلیف این صنعت هنوز در سطح کلان و ملی هنوز مشخص نبوده، برند گردشگری کشور انتخاب نشده و جایگاه بخش خصوصی که اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران آئینه تمام نمای بخش خصوصی است، در این صنعت دیده نشده است. از این‌رو، اتخاذ این تصمیم در وهله‌ی اول ضروری می‌نماید. به طور کلی تا زمانی که تمرکز بر بخش خصوصی صورت نگیرد هرگز نباید به رونق گردشگری کشور امیدوار بود. به این دلیل که گردشگری صنعتی خصوصی است، زمینه باید به گونه‌ای فراهم شود که بخش خصوصی فراتر از بخش کوچک اقتصادی در این قسمت ایفای نقش داشته باشد. در این میان، دولت فقط وظیفه مدیریتی، تصویب قوانین و تسهیل شرایط سرمایه گذاری را در این زمینه بر عهده دارد نه شرکت در اصل برنامه‌های گردشگری. به طور کلی، دولت در گردشگری باید به عنوان سیاست‌گذار، حامی، ناظر و مسئول برنامه‌ریزی کلان شناخته شود نه مجری تمام آن‌ها. هر چند علمی شدن این صنعت نیز به رونق و رشد آن، کمک بسیاری خواهد کرد.

با ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین، انجام مطالعات مفهومی بهترین راه رویارویی با مشکلات مدیریت زنجیره تأمین گردشگری خواهد بود. نگارندگان را عقیده بر این است که استفاده از مدل عمومی زنجیره‌های تأمین گردشگری به دلیل شمول مراحل قبل، حین و بعد از سفر، مناسب‌تر از سایر الگوهای ارایه شده، خواهد بود. اگر چه، می‌توان برای تکمیل آن از مولفه‌های سایر الگوها نیز بهره گرفت. چرا که اخذ بازخورد از گردشگران که همانا جریان رو به عقب اطلاعات است، مهم‌ترین موضوعی می‌باشد که در این مورد دیده شده است. در قسمت ارزیابی نیز با تلفیق مدل‌های ارزیابی ارایه شده، موارد نقصان پوشش داده خواهد شد و بهتر می‌توان تصمیم‌گیری نمود. هم‌افزایی همه‌ی اعضای زنجیره تأمین گردشگری با علم به تمام مشکلات موجود میان آنها سبب توسعه‌ی گردشگری و رونق این صنعت خواهد شد که به تبع آن می‌توان به بهبود تراز پرداخت‌ها، کاهش بیکاری، بهبود توزیع درآمد، کاهش قیمت خدمات، افزایش ظرفیت اشغال هتل‌ها و در نهایت، افزایش رقابت پذیری محصولات و خدمات گردشگری امیدوار بود.

با توجه به مطالب پیش گفته، پیشنهادات زیر ارایه می‌گردد:

- استفاده از فضای مجازی و رسانه‌های دیجیتال در جهت افزایش کیفیت ارائه خدمات به گردشگران
- جذب سرمایه‌گذاران خارجی به منظور احداث هتل در ایران
- کاهش بلیط هواپیما و واچر هتل‌ها به منظور تسهیل استفاده گردشگران و نیز تشویق آنها به سفر
- آگاه کردن اعضای زنجیره تأمین گردشگری در خصوص اهمیت اتخاذ دیدگاه سیستمی در کل زنجیره و ایجاد همکاری و هماهنگی میان آنها
- تخصیص منابع، بودجه، امکانات و نیروی انسانی به فعالان گردشگری از سوی بخش‌های دولتی و خصوصی
- کاهش تصدی‌گری دولت و برون‌سپاری فرایندهای اجرایی گردشگری به بخش خصوصی
- تدوین برنامه جامع گردشگری کشور و لحاظ نمودن نیازمندی‌های تمام اعضای زنجیره تأمین گردشگری در آن

منابع

۱. انجمن لجستیک ایران (۱۳۸۳)، "مدیریت لجستیک زنجیره تأمین؛ مروری بر صنعت و نمای آماری آن"، ماهنامه توسعه مدیریت، ۱۲(۵۸).
۲. توسلی حجتی، زهرا و بیجه کشاورزی، رضا (۱۳۹۴)، "ساختار و شاخص‌های ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری؛ مطالعه موردی: شهر مشهد"، فصلنامه علمی و ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، ۱۷(۴۹)، صص. ۸۴-۶۶.
۳. حسن‌پور، محمود و چراغی، ویدا (۱۳۹۵) "بررسی و مطالعه‌ی وضعیت وبسایت‌های گردشگری ایران بر اساس مدل برگز و کوپر (۲۰۰۰) (گردشگری الکترونیک، با تأکید بر شرکت‌های خدمات مسافرتی کشور"، کمیسیون گردشگری، اقتصاد، هنر و اقتصاد و ورزش، اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی ایران.
۴. دفتر برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه گردشگری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (۱۳۹۶)، "منتخب آمارهای گردشگران بین‌المللی یاران در پنج ماه نخست سال ۱۳۹۶"، شهریور ۹۶.
۵. رضانیان، محمد رحیم و حیدرنیای کهن، پدram (۱۳۹۰)، "عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری: مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران"، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۴، صص. ۱۵۱-۱۲۵.
۶. زرگر، سید مجتبی؛ زارعی، عظیم و میرزایی‌فر، مهدی (۱۳۹۰)، "تبیین مفهوم و جایگاه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری در توسعه صنعت گردشگری"، همایش گردشگری و توسعه پایدار، صص. ۹-۱.
۷. ضیایی، محمود؛ محمودزاده، سید مجتبی و شاهی، طاهره (۱۳۹۵)، "اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری"، فصلنامه جغرافیا و توسعه، ۱۵(۴۶)، صص. ۳۴-۱۹.
۸. عبدالملکی، رضا و بهشید، به‌کمال (۱۳۸۶)، "نقش فناوری اطلاعات در توسعه گردشگری"، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی - معاونت فرهنگی و ارتباطات، مشهد، چاپ اول.
۹. قدیری معصوم، مجتبی؛ حاتمی‌فر، پژمان و طباطبایی، سید مهدی (۱۳۹۵) "ارزیابی زنجیره تأمین گردشگری روستایی روستای مصر"، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۱(۳۵)، صص. ۶۲-۴۱.
10. Buhalis, D., and Law, R., (2008) "*Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – the state of e -Tourism research*", Tourism Management, 29(4), pp. 609–623.
11. Gomez, V. B., and Sinclair, M. T. (1991). "*Integration in the tourism industry: a case study approach*. In M. T. Sinclair and M. J. Stabler (Eds.), "*The tourism industry: An international analysis*", (pp. 67–90). Wallingford, UK: CAB International.
12. Huang, Y. and Song, H. and Huang, G.Q. and Lou, J. (2012). "*A Comparative Study of Tourism Supply Chains with Quantity Competition*", Journal of Travel Research. NO.51, pp. 717–729.
13. Jamal. T. B., and D. Getz, (2003), "*Collaboration Theory and Community Tourism Planning*", Annals of Waitomo Caves, New Zealand, Tourism Management, 24(2), pp. 203-216.
14. Kozak, M. (2001). "*Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities*", Tourism Management, 22(4), 391–401.
15. McKinsey Global Institute Report on Iran Economy (2016). "*Iran: a trillion dollar growth opportunity*", pp. 107-111.
16. Piboonrunroj, P. and Disney, S. M., (2009). "*Tourism supply chains: a conceptual framework*", Phd Networking Conference. Exploring Tourism III: Issues In Phd Research, pp. 132-149.
17. Porter, M. (1980). "*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*", New York: Free Press.

18. Romero, I. and Tejada, P. (2010). "A Multi-Level Approach to the Study of Production Chains in the Tourism Sector", *Tourism Management*, 44(5), pp. 252-266.
19. Roy, B., Al Mamun and Chandra Kuri, B. (2015). "Sustainable Tourism Supply Chain Management for Tourism Industry in Bangladesh", *Global Journal of Management and Business Research: Real Estate, Event and Tourism Management*, 2(1), pp. 1-9.
20. Sheng, L. (2011), "Regional competition and sustainable development: A Game Theory Model for tourism destinations", *European Planning Studies*, 19(4), pp. 1-15.
21. Smith, S. L. J. (1994). "The tourism product", *Annals of Tourism Research*, 21(3), pp. 582-595.
22. Song, H, and li. G. (2008a) "tourism demand modeling and forecasting- a review of recent research", *tourism management*, Vol. 29, pp. 203-220.
23. Song, H.; Zhang, X. and Witt, S. F. (2008b) "Collaborative forecasting for tourism supply chain via the Internet", Paper presented at the 18th international symposium on forecasting, Nice, France
24. World Economic Forum (2017) "The Travel and Tourism Competitiveness Report".
25. World Travel and Tourism Council (2017) "Travel and Tourism Economic Impact on Iran".
26. Yilmaz, Y., and Bititci, U. S. (2006). "Performance measurement in tourism: a value chain model", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), pp. 341-349.
27. Zhang X, Song H, Huang, GQ. (2009). "Tourism supply chain management: A new research agenda", *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 345-358.

۲۸. <http://donya-e-eqtesad.com/> بخش-گردشگری-۱۰۸۰۵۲۳/۴۸-مساله-کلیدی-مدیریت-زنجیره-تأمین-گردشگری

۲۹. <http://donya-e-eqtesad.com/> بخش-گردشگری-۳۳۴۵۸۱۲/۴۸-بسته-های-سفر-در-تله-گرانی