

## الگوی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات

رضا جلیل\*، عزت اله اصغری زاده\*\*، عالیه کاظمی\*\*\*

### چکیده

موضوع هماهنگی موضوع اساسی مدیریتی در زنجیره تامین شناسایی شده است. زنجیره تأمین خدمات با توجه به ویژگی‌های متفاوتی که دارد، و با توجه به این که محصولات در زنجیره‌های تأمین خدمات از جنس خدمت، پیچیده و بیشتر مبتنی بر اطلاعات هستند مدل‌های هماهنگی در آن کاملاً متفاوت با مدل‌های هماهنگی در زنجیره تأمین کالاهای فیزیکی می‌باشند. در این پژوهش هدف اصلی تحقیق تدوین الگوی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات است. روش پژوهش حاضر داده بنیاد است و جامعه آن اعضای هیئت علمی و مدیران ارشد صنایع هستند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. اهداف پژوهش با بکارگیری ابزارهای پژوهش کیفی تعیین و تبیین شدند. همچنین، با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل پارادایمی شکل گرفت که بر اساس آن ساختار مفهومی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات طراحی و ارائه شد. اعتبار سنجی پژوهش بر مبنای روش‌شناسی داده بنیاد از معیارهای تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل استفاده شده است. در نهایت عوامل زمینه‌ای هماهنگی به دو دسته زیرساخت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها تقسیم شدند. شرایط مداخله‌گر دربرگیرنده عوامل رفتاری و ویژگی‌های همکاری می‌شود. مکانیزم‌های هماهنگی در قالب سه مشخصه تسهیم، روابط پایدار و مکانیزم‌های فنی و تکنولوژیکی قابل بررسی است. علل هماهنگی در قالب چهار مشخصه عدم اطمینان، نارضایتی مشتری، ریسک و سیستم غیریکپارچه مورد بررسی قرار می‌گیرند و هم‌افزایی، سودآوری پایدار و بهبود برند به عنوان پیامدهای هماهنگی شناسایی شد.

**کلیدواژه‌گان:** تسهیم، روابط پایدار، مکانیزم‌های فنی و تکنولوژیکی، صنایع خدماتی، نارضایتی مشتری، ریسک و سیستم غیریکپارچه

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

\* دانشجوی دکتری، پردیس البرز، دانشگاه تهران، ایران.

\*\* دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: asghari@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

خدمات را می‌توان فعالیت‌های اقتصادی تعریف کرد که مزایای زمانی، مکانی، شکلی و روانشناسی تولید می‌کنند و ناملموس هستند [۱۷]. طی دهه‌های اخیر، موضوع خدمات در اقتصادهای جهان اهمیت زیادی پیدا کرده‌است. خدمات همواره نیروی محرکه رشد اقتصادی هر کشور پیشرفته‌ای بوده‌است [۱۰]. هم‌اکنون خدمات دو سوم ستاده اقتصادهای پیشرفته جهان را تشکیل می‌دهد که این موضوع نشان‌دهنده خدماتی بودن اکثر مشاغل در این کشورها است [۳۵]. علی‌رغم اهمیت و افزایش خدمات در اقتصادهای جهان، خدمات در مقایسه با تولید مورد بی‌توجهی واقع شده‌است [۹]. با توجه به ادبیات موضوع، باید اذعان داشت که گرچه بیش از سه دهه از مطرح شدن موضوع «مدیریت زنجیره تأمین» گذشته‌است؛ اما این موضوع کاربردی غالباً در بخش‌های تولیدی به کار گرفته شده‌است و علیرغم رشد خیره‌کننده خدمات (در مقابل تولید) طی سالیان اخیر، کمتر شاهد استفاده از دانش «مدیریت زنجیره تأمین» در حوزه خدمات بوده‌ایم. با این حال نمونه‌هایی مانند پیچ (۲۰۰۳)، تپر و فنت (۲۰۰۴) و آلفرد (۲۰۰۵) در این بین دیده می‌شود [۲۶، ۴۰ و ۱].

همچنین با توجه به توسعه شرکت‌های خدماتی در اقتصاد امروزه این شرکت‌ها بخش‌های مهمی از زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهند. به همین دلیل است که اکنون بخش خدمات را به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی (به خصوص در کشورهای توسعه یافته) می‌شناسند [۸]. اما با وجود اهمیت و جایگاه بالای بخش خدمات هنوز آن‌طور که باید نگاهی علمی و موشکافانه به این بخش وجود ندارد [۳۶]. از منظر بنگاه و سازمان نیز نبود مدیریت و فراهم سازی خدمات مورد نیاز درون بنگاه‌ها به صورت مرکزی و متمرکز را می‌توان دلیل مهمی بر نبود یک نگرش رسمی به مقوله مدیریت زنجیره‌های تأمین خدماتی دانست [۱۱]. با توجه به توسعه صنایع خدماتی در اقتصادهای جهان، برخی دانشمندان پی بردند که کاربرد تئوری زنجیره تأمین در این صنعت نیز می‌تواند به موفقیت دست یابند. برخی دانشمندان پی بردند که شرکت‌های خدماتی، خدماتشان را به صورت زنجیره‌ای و نه به صورت مستقل ارائه می‌نمایند. در نتیجه وجود زنجیره تأمین که خدمات در مرکز آن قرار دارد، دارای اهمیت است [۲۲].

یکی دیگر از عوامل سهیم در نبود رویکردهای رسمی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمت، این حقیقت است که اغلب خدمات، به صورت غیرمتمرکز تدارک و مدیریت می‌شود و کار رایجی است که هر واحد یا عملیات درون یک سازمان، خدمات خود را مبتنی بر اهدافش با توجه کمی به آنچه دیگران در سازمان انجام می‌دهند تهیه می‌کند. وقتی هزینه‌ها بین واحدهای مختلف سازمان خرد می‌شود، این تمایل وجود دارد تا نشان داده شود که هزینه کل ناچیز است و این امر موجب توجه کمی به سایر بخش‌ها می‌شود. نبود یک رویکرد واحد، مدیریت عملیات خدمت را سخت کرده‌است و این اتحاد که مدیریت خدمت کار مشکلی اصل را جاودانه کرده‌است.

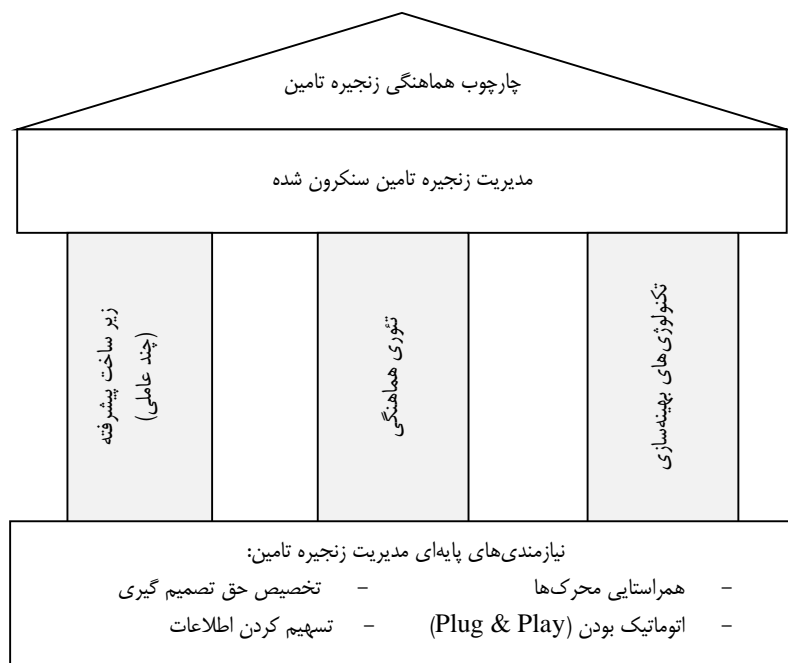
ارائه خدمت همانند تولید کالا شامل همکاری چندین بخش است. فراهم کنندگان خدمت، تامین کنندگان خدمت، بخش‌های خدماتی دیگر، منابع موردنیاز برای طراحی و ارائه این خدمات و مشتریان خدمات، همگی با هم جهت ایجاد ارزش در زنجیره‌ها یا شبکه‌های ارزش پیچیده با هم کار می‌کنند. علی‌رغم وجود موانع شناخته‌شده در مقابل ایجاد مدل برای زنجیره‌های تأمین کسب و کار خدماتی، هماهنگی فرآیندها به عنوان مؤلفه‌ای موجود و نوظهور وجود دارد که موجب ایجاد انگیزه جهت توسعه مدل‌های زنجیره تأمین خدمت می‌گردد. برای طراحی و ارائه خدمات ممکن است تعداد زیادی ذینفع مشارکت داشته باشند که باید فرآیندهایشان هماهنگ شود. بسیاری از کسب و کارهای خدماتی باید تعداد زیادی مشتری یا کاربر مختلف را درون سازمان خدمت دهی کنند. این موضوع ارائه خدمات را نسبت به ارائه کالاهای صنعتی پیچیده‌تر می‌سازد. در بخش خدماتی از آنجاکه تعداد زیادی نیروی انسانی تحت تاثیر قرار می‌گیرند اما مشارکت کاربر نهایی یک امر ضروری در فرایند تهیه و تدارک خدمات است [۲۸].

بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که مدل مناسب برای هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات کدام است؟ در این پژوهش به شناسایی مفاهیم هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات، در چارچوب مدل هماهنگی زنجیره تأمین خدمات که به بررسی و تحلیل ابعاد این پدیده در این سطح پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه

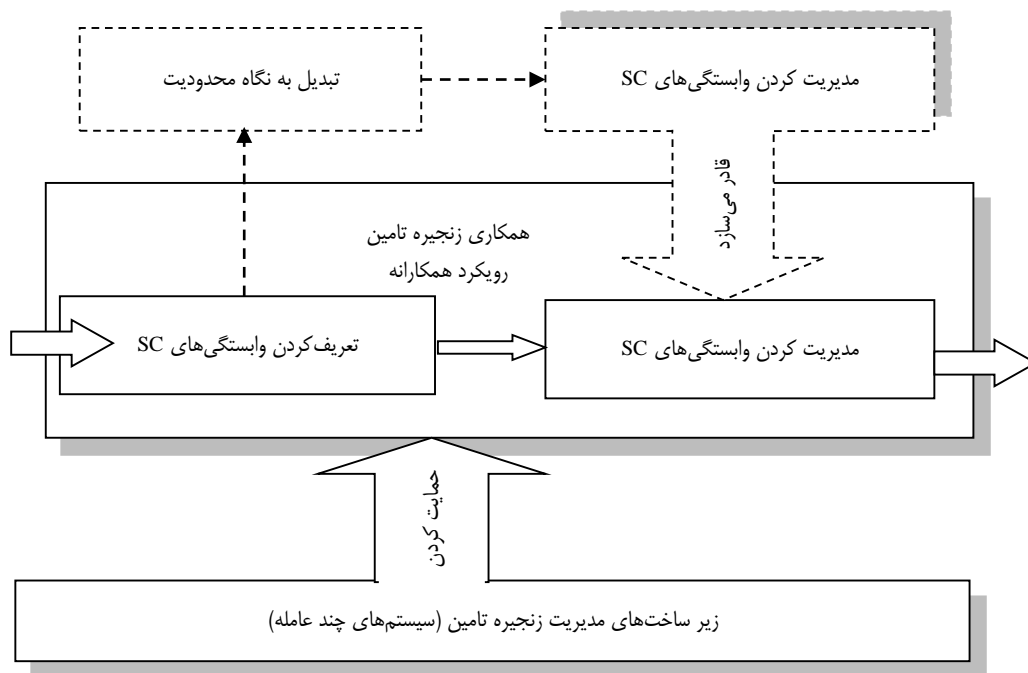
بخش خدمات امروزه در اقتصاد جهان نقش قابل توجهی یافته و تحقیقات علمی مرتبط نیز تحولات شگرفی را تجربه نموده است [۲۵]. رشد سریع صنایع خدماتی طی دهه‌های اخیر نیاز به نوآوری خلاق و افزایش بهره‌وری خدمات جهت دستیابی به رشد اقتصادی را افزایش داده است. با این حال تحقیقات کمی در مورد نحوه مدیریت زنجیره تأمین خدمات که مرزهای سازمان را افزایش می‌دهد انجام گرفته است [۱۵]. این کمبود پژوهش در زنجیره تأمین خدمات می‌تواند به خاستگاه تولیدی مفهوم SCM نسبت داده شود. مدیریت زنجیره تأمین از رشته مدیریت تولید و لجستیک شروع شده است که بطور سنتی شامل مدیریت و حمل و نقل منابع ملموس است [۱۳].

یکی از دلایل اصلی افت عملکرد شبکه‌ها و زنجیره‌های تأمین و بخصوص شرکت‌های کانونی آنها، ناهماهنگی مابین اعضای مرتبط است. پویایی ساختار زنجیره‌های تأمین، چالش‌های جذابی را برای مبحث هماهنگی اثربخش زنجیره‌ها ایجاد کرده است [۳۱]. هماهنگی را به عنوان یکی از مهمترین کارکرد های قرارداد های بین سازمانی معرفی می‌نمایند [۳۴]. تحقیقات وسیعی در حوزه هماهنگی در سطح زنجیره تأمین صورت پذیرفته است، که اکثر مطالعات صورت گرفته مربوط به زنجیره‌های تأمین کالاهای فیزیکی است و محدود مطالعاتی در حوزه زنجیره تأمین خدمات صورت پذیرفته است [۶]. مروری بر محتوای بعضی از مهم‌ترین مطالعات انجام شده که در ادامه ارائه شده است مشخص می‌کند که تاکنون تحقیق جامعی در خصوص هماهنگی سازی زنجیره تأمین خدمات انجام نشده است. در مقاله‌ای دیگر با عنوان «چارچوب هماهنگی برای همراستایی موجودی زنجیره تأمین»، چارچوب هماهنگی زنجیره تأمین را بر سه پایه مطابق شکل ۱ بنا نموده‌اند [۳۲].



شکل ۱. سه پایه چارچوب هماهنگی زنجیره تأمین

با توجه ستون‌های اصلی اشاره شده محققان اقدام به ارائه یک مدل مفهومی برای چارچوب هماهنگی زنجیره تامین نموده‌اند. مدل ارائه شده به شرح شکل ۲ است [۳۲].



شکل ۲. ساختار مفهومی چارچوب هماهنگی زنجیره

کوهن و راسل (۲۰۰۵) در کتاب «مدیریت زنجیره تامین استراتژیک» طیفی از تشریک مساعی را ارائه نموده‌اند. ایشان در مطالعات خود با توجه به عوامل درگیر در یک زنجیره تامین بر اساس تعداد روابط بین اعضای درگیر و عمق این روابط این دسته‌بندی را ارائه نموده‌اند. در این طیف چهار سطح تشریک مساعی (تبادلی، همکارانه، هماهنگ‌شده و سنکرون‌شده) تبیین شده است که مرزهای موجود مابین این سطوح بصورت مبهم است، چرا که تشریک مساعی به صورت یک پیوستار است و هر طبقه با مرزهای کاملاً مجزا قابل تعریف نیست. تشریک مساعی تبادلی به منظور ایجاد یک رابطه اجرایی کارا و اثربخش بین شرکا است. در این سطح شرکای درگیر به ندرت بر کاهش هزینه و افزایش درآمد تمرکز دارند و این سطح در بین شرکای زنجیره تامین ارزش افزوده خاصی ایجاد نمی‌کند [۳۷].

لارنس و همکارانش (۲۰۱۱) در کتاب «زنجیره تامین در ساخت، توزیع و حمل و نقل - مدلسازی، بهینه‌سازی و کاربرد» یک طبقه‌بندی چهار سطحی از تشریک مساعی را ارائه نموده‌اند: به زعم آنها سطح اول هماهنگی زمانی محقق خواهد شد که اعضای زنجیره تامین اطلاعات مربوط به تقاضا، موجودی، ظرفیت و داده‌های تامین‌کنندگان سرتاسر زنجیره را تسهیم نمایند. سطح دوم هماهنگی زمانی محقق خواهد شد که اعضای زنجیره به تبادل دانش بپردازند. این سطح نیازمند تشریک مساعی نزدیک و اعتماد دوجانبه عمیق مابین شرکای زنجیره تامین است. مفهوم CPFR<sup>۱</sup> برای این سطح توسعه داده شده است. سطح سوم تشریک مساعی شامل هماهنگی و تسهیم کردن منابع می‌شود. اعضای زنجیره بوسیله تبادل کردن حقوق تصمیم، کار و منابع هماهنگ می‌شوند.

<sup>۱</sup> Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment

برنامه بازسازی مستمر<sup>۱</sup> و موجودی مدیریت شده توسط مشتری<sup>۲</sup> نمونه‌هایی از این سطح تشریک مساعی می‌باشند. تشریک مساعی در این سطح دستاوردهایی همچون کاهش سطح موجودی و افزایش فروش برای هر دو طرف خریدار و تامین‌کننده را در پی داشته است. از طریق تشریک مساعی شرکت‌های خریدار و تامین‌کنندگان بصورت مشترک اطلاعات تسهیم شده پیش‌بینی را همچون موجودی، تبلیغات و داده‌های نقطه فروش را توسعه می‌دهند. سطح چهارم تشریک مساعی بر روی بهترین مصلحت زنجیره تامین، بصورت کلی پایه‌گذاری شده است. در این سطح به نقل از لی بیان شده است که کانال‌های هماهنگی بمنظور بهبود عملکرد زنجیره بصورت کلی مورد استفاده قرار گیرد. لی همچنین یک مدل یکپارچه زنجیره تامین از طریق تسهیم کردن اطلاعات، هماهنگی لجستیک و پیوند ارتباطی سازمان‌ها ارائه نموده است [۲۴].

در تحقیقی هوانگ و همکاران جهت ایجاد هماهنگی در زنجیره تأمین بر هماهنگی تصمیمات در سه بخش قیمت‌گذاری، انتخاب اولیه و موجودی تأکید دارند. ایشان قیمت‌گذاری، انتخاب مواد اولیه و موجودی را در یک زنجیره تأمین سه رده تأمین ای که شامل چندکننده، یک تولیدکننده و چند خرده‌فروش است را مورد بررسی قرار دادند و مساله را بدون صورت یک بازی همکاری پویا مدل نمودند. در نهایت روش‌های تحلیلی و محاسباتی برای یافتن نقطه تعادل نش ارائه نمودند [۱۸]. همچنین مال و همکاران زنجیره تامین خدمات را از دیدگاه مشتری طراحی کردند. این مدل شیوه‌ای که یک مشتری ارائه خدمات را برای ایجاد ارزش مدیریت، هماهنگی و مدیریت می‌کند با استفاده از تفکر سیستمی مورد بررسی قرار داده است [۱۹]. در مطالعه ای دیگر، با توجه به ماهیت متفاوت خدمات و نامناسب بودن مدل‌های زنجیره تامین تولید محور در بخش خدمات، به طراحی مدلی مفهومی جهت مدیریت زنجیره تامین خدمات در صنعت بیمه با استفاده از رویکرد نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شد، که مدل ارائه شده می‌تواند چارچوبی جهت طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد و تعالی شرکت‌های خدماتی قرار گیرد [۲۹]. همچنین محققان با تمرکز بر موضوع هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار در صنعت خودرو با رویکرد داده بنیاد و مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و ادبیات مرتبط به توسعه مدل جامع هماهنگی و ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداختند [۲].

در حال حاضر بسیاری از بنگاه‌های گردشگری بزرگ، برای حفظ مزیت رقابتی در میان رقبای هم‌تا، استراتژی‌های هماهنگی زنجیره تامین را بکار می‌بندند [۷ و ۳۷]. در زمینه زنجیره تامین گردشگری، هماهنگی میان تامین‌کنندگان خدماتی همچون هتل‌ها و خطوط هوایی، مجریان تور و آژانس‌های مسافرتی، در یک رده یا میان بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد. برای مثال، مجریان تورهای بزرگ اروپایی، ادغام‌های عمودی بسیاری با خطوط هوایی، هتل‌ها و سایر واسطه‌های مسافرتی دارند. مطالعه موجود در هماهنگی زنجیره تامین گردشگری نشان می‌دهد که بسیاری از تلاش‌های انجام گرفته به سمت ادغام‌های کلی است و بر این باور است که هماهنگی میان بنگاه‌ها می‌تواند در صنعت گردشگری ایجاد منفعت نمایند [۴۱].

لافرتی و فوسن (۲۰۰۱)، در یک مطالعه موردی به بررسی هماهنگی زنجیره تامین گردشگری در ساختار شبکه هتل‌ها و خطوط هوایی‌پیمایی پرداختند [۲۰]. مطالعه ادبیات موضوع و مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که در زمینه هماهنگی زنجیره تامین خدمات تحقیقات بسیار اندکی صورت گرفته و عبارتی هیچ مدلی در این خصوص وجود ندارد. بر اساس آنچه که گفته شد، مدیریت خدمات به عنوان یک موضوع اصلی و مزیت رقابتی مورد توجه بنگاه‌ها و دولت‌ها قرار گرفته است. علی‌رغم اهمیت خدمات و رشد خدماتی شدن اقتصادهای جهانی،

<sup>۱</sup> Continuous Replenishment Program

<sup>۲</sup> vendor Managed Inventory

هنوز خدمات از دید عملکردی عقب‌تر از صنایع تولیدی قرار دارند [۳۸]. با مرور ادبیات تحقیق، مشخص شد که مدل‌های زنجیره تأمین در بخش تولیدی برای بخش خدمات مناسب نیستند. در ضمن با توجه به تنوع موجود در بخش خدمات و تفاوت‌های موجود بین صنایع خدماتی مختلف استفاده از مدل‌های ارائه‌شده برای یک بخش خدماتی در بخش دیگر نمی‌تواند تمام جوانب آن خدمات را پوشش دهد [۳۰]. بنابراین زنجیره تأمین خدمات همانند زنجیره‌های تولید دارای اهمیت بسیار زیادی و چه بسا به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان اهمیت بیشتری نیز داشته باشد. به همین دلیل هماهنگ‌سازی در آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و این تحقیق به ارائه مدلی جهت هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات خواهد پرداخت. بطور کلی بر اساس آنچه تشریح شد، مسأله اصلی پژوهش، این است که چگونه می‌توان زیرساخت‌های هماهنگی در زنجیره تأمین را در قالب یک الگوی هماهنگی زنجیره تأمین بوسیله مشخص نمودن اجزاء موثر بر هماهنگی زنجیره، تبیین و ابعاد و روابط بین اجزای هماهنگی را تعیین نمود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق جهت طراحی مدل از روش کیفی نظریه برخاسته از داده‌ها و مدل استراوس و کوربین<sup>۱</sup> استفاده می‌گردد [۱۶]. به کارگیری راهبرد پژوهش بر پایه پارادایم انتخاب شده توسط پژوهش‌گر است [۲۹]. یکی از روش‌های شناخته شده پژوهش کیفی که اولین بار توسط گلیسر و استراس (۱۹۶۷) معرفی شد، روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌هاست<sup>۲</sup> که به دلایلی که در ادامه می‌آید انتخاب این روش توجیه‌پذیر است: توسعه‌ی یک ساختار نظری برای هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات اتخاذ رویکردی یکپارچه و مبتنی بر تکنیک‌های استقرایی است. در این میان، نظریه برخاسته از داده‌ها با بررسی عمیق درونی و بیرونی، روش استقرایی را برای خلق نظریه‌های یکپارچه ارائه می‌دهد [۳۹].

بنابراین، مدلی مشخص در مورد هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات در کشور وجود ندارد، بنابراین استفاده از روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها توجیه‌پذیر است. با کمک روش نظریه برخاسته از داده‌ها، مدلی برای تبیین هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات در ایران با ابعاد و وجوه مختلف به دست می‌آید. لذا در این تحقیق، مدل پارادایمی هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات با کمک مدل استراوس و کوربین در روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها و بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌های عمیق، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک در حوزه مدیریت تولید و عملیات ارائه می‌شود. در نظریه برخاسته از داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح اصلی انجام می‌شود: سطح متنی و سطح مفهومی. سطح متنی شامل بخش‌بندی و سازمان‌دهی فایل‌های داده، کدگذاری داده‌ها و نگارش یادداشت‌هاست. در حالی که در سطح مفهومی بر ساخت مدل شامل مرتبط کردن کدها و شکل دادن شبکه‌ها تأکید دارد [۴۲].

فلسفه تحقیق حاضر بدلیل استفاده از رویکردهای کیفی جهت دستیابی به مفهوم و طراحی مدل هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات و همچنین تحلیل مدل، از واقعیت‌ها و مدل‌های موجود تأیید شده، و بررسی جنبه‌های مختلف پدیده در بستر و شرایط طبیعی موردمشاهده است؛ از نوع تفسیری است. از دیدگاهی دیگر، این تحقیق دارای رویکردی پراگماتیسم است، زیرا بر نتیجه‌گرایی، مسأله‌محوری و کثرت‌گرایی تأکید دارد و از روش‌ها و شیوه‌های چندگانه، جهان‌بینی‌های متفاوت و پیش‌فرض‌های مختلف و همین‌طور شکل‌های مختلف گردآوری و تحلیل داده‌ها در مطالعه به اتکا شیوه‌های ترکیبی بهره می‌برد. در این تحقیق ابتدا از

<sup>۱</sup> Strauss & Corbin

<sup>۲</sup> Grounded Theory

مصاحبه‌های عمیق جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده شد. مصاحبه‌های کیفی انجام شده با ۱۰ نفر از متخصصان حوزه زنجیره تأمین خدمات شامل اعضای هیات علمی و مدیران ارشد شاغل در سازمان‌های خصوصی و دولتی من جمله سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، شهرداری، مدیریت کل شعب بانک، اداره بیمه مرکزی، شرکت‌های خدماتی و شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری بودند که جهت دستیابی به اهداف پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی مشخص شدند. این نوع نمونه‌گیری تصادفی نیست، بلکه عمدی و قضاوتی است. در پژوهش حاضر از تکنیک‌های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از اینکه مفاهیم به‌صورت سامانمند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند، استفاده از منابع متعدد از شواهد، توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن یک پیش‌نویس کلیدی و همچنین مطالعه اسناد و مدارک شرکت برای افزایش روایی داده‌های حاصل استفاده شده است. همچنین در اعتبار‌سنجی پژوهش بر مبنای روش‌شناسی تئوری داده بنیاد از معیارهای تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل مطابق شکل ۳ استفاده شده است [۲۴].



شکل ۳. اعتبار‌سنجی پژوهش

پایایی پژوهش نیز از طریق تهیه و بکارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه‌ها پس از تأیید خبرگان و اساتید دانشگاه و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها بکار گرفته شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این تحقیق با جمع‌آوری داده‌ها و پیاده‌سازی متن و محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده به تحلیل و کدگذاری داده‌ها با رویکرد کدگذاری باز پرداخته شد. در این مرحله برای بازشناسی مقوله‌های مناسب، متن مصاحبه‌ها با تأمل و دقت خوانده شد. متون مرتبط با همدیگر با کدی واحد کدگذاری شدند. در کدگذاری باز، محقق با ذهنی باز به نام گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود [۱۴]. در کدگذاری محوری به تحلیل متون مصاحبه‌ها در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها و استراتژی‌های کنش / واکنش متقابل انجام شده است. در کدگذاری انتخابی باید نظریه‌ای را که از متن بر می‌آید شکل داد. به عبارت دیگر این مرحله انتخاب مقوله اصلی به طور منظم (سیستماتیک) و ارتباط دادن آن به سایر مقوله‌ها،

ارتباط بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، است [۴]. در جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

کد	متن مصاحبه
ظرفیت در ارائه خدمت	متناسب نبودن ظرفیت ارائه خدمت و میزان تقاضا از عوامل مهم در ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. این امر بالخصوص در بیمارستان‌ها و مؤسسات مالی دیده می‌شود.
فرهنگ	در زنجیره تأمین خدمات برخی از اوقات وجود فرهنگ‌های متفاوت باعث می‌شود که بازیگران به خوبی یکدیگر را درک نکنند و در ارائه خدمت به همدیگر دچار مشکل شوند، که این امر می‌تواند باعث بروز ناهماهنگی شود.
تسهیم اطلاعات	بسیاری از ناهماهنگی‌ها بین اجزاء زنجیره تأمین بدلیل عدم دسترسی به اطلاعات صحیح از سوی اجزاء است. در صورتی که همه شرکت‌ها و اجزاء زنجیره تأمین خدمات اطلاعات مناسب و به‌روز را در اختیار یکدیگر بگذارند، می‌تواند به دستیابی به هماهنگی کمک کند.

یافته‌ها. بعد از شناسایی و تخصیص کد، کدهای حاصله تحلیل شده و کدهایی که با هم مرتبط بوده و مفهوم مشترکی دارند، گروه بندی و سپس توصیف می‌شوند.

**شرایط زمینه‌ای هماهنگی.** اساساً روابط بین مشتری و تأمین‌کننده خدمت را نمی‌توان در خلأ مورد تحلیل و بررسی قرار داد. بلکه باید در بستری گسترده‌تر که در برگیرنده مجموعه عناصر زمینه‌ای است، به آن نگاه کرد [۱۶]. بر اساس مدل طراحی شده عوامل زمینه‌ای هماهنگی که هنگام مدیریت هماهنگی توسط شرکت کانونی زنجیره تأمین با نفوذ خود موجب انتخاب و شکل‌گیری ساز و کارهای هماهنگی مابین خود و سایر اجزاء زنجیره می‌شوند، به دو دسته زیرساخت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها تقسیم می‌شوند. عوامل زیرساختی در برگیرنده زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حمل و نقل، مدیریت مراکز توزیع، دسترسی به اطلاعات مشتریان و داشبورد مدیریتی است. در اصل، عناصر زمینه‌ای هماهنگی زنجیره‌ای تأمین از دو نقش عمده برخوردارند. نخست آن که موجب انتخاب و شکل‌گیری یا از میان رفتن سازو کار هماهنگی میان شرکت کانونی و سایر شرکاء می‌شوند؛ و دوم آن که با ایجاد شرایطی پایدار، منجر به تسهیل، تقویت و یا تحدید سازو کارهای هماهنگی می‌شوند. جدول ۲ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط زمینه‌ای هماهنگی	زیرساخت‌ها	زیرساخت فناوری اطلاعات
		زیرساخت حمل‌ونقل
	توانایی‌ها و قابلیت‌ها	مدیریت مراکز توزیع
		دسترسی به اطلاعات مشتریان
		داشبورد مدیریتی
		شایستگی نیروی انسانی
		توانمندی مالی
		پشتیبانی قانونی
		ظرفیت در ارائه خدمت



زیرساخت فناوری اطلاعات در گرفتن سفارش مشتری و هماهنگی بین اجزاء مجموعه نقش برجسته‌ای دارد. از طرفی یکی از مشکلات اساسی در کشور که موجب ناهماهنگی در ارائه خدمت به مشتری می‌شود و برنامه زمانی ارائه خدمت را به هم می‌ریزد، ناهماهنگی در سیستم حمل و نقل است که جهت هماهنگی در زنجیره بسیار لازم است.

همچنین گاهی اوقات نبود پایگاه‌هایی که بتواند خدمت را به مشتری ارائه دهد موجب از دست رفتن و نارضایتی مشتری می‌شود. بعلاوه نبود سیستم اداره و مدیریت مراکز ارائه خدمت موجب ناهماهنگی بین اجزاء می‌شود. عدم دسترسی به اطلاعات مشتریان باعث می‌شود که در ارائه خدمت به مشتری ناهماهنگی به وجود آید. برای نمونه در بانک‌ها ارائه خدمات مالی بسته به استعلامات از مراکز ثبت احوال کشور دارد، بنابراین دسترسی به اطلاعات مشتریان یکی از عوامل مهم در ایجاد هماهنگی زنجیره تأمین خدمات است. در نهایت نبود سیستم‌های داشبورد مدیریت باعث می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها با مشکل مواجه شده و نتیجتاً به ناهماهنگی در ارائه خدمت به مشتری منجر شود. از عوامل زیرساختی دیگر می‌توان به توانایی‌ها و قابلیت‌ها اشاره نمود. این عوامل خود در برگیرنده شایستگی نیروی انسانی، توانمندی مالی، پشتیبانی قانونی و ظرفیت در ارائه خدمت هستند.

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات، داشتن کارکنانی شایسته است. بسیاری از اوقات خطاهای انسانی موجب ناهماهنگی در زنجیره خدمت به مشتری می‌شود. عدم تمکن مالی شرکت‌ها در استفاده از سیستم‌های مدرن و داشبوردهای مدیریتی موجب کند شدن امور و ایجاد ناهمگنی می‌شود. گاهی اوقات مشاهده شده که نبود قوانین و مقررات سفت و سخت در حوزه ارائه خدمات باعث شده که از مشتریان شکایت‌هایی صورت گیرد که این شکایات‌ها حتی منجر به توقف فعالیت واحد ارائه دهنده خدمت هم می‌شود. با توجه به اینکه خدمات همزمان با تولید مصرف می‌شوند، صنعت خدمات به طور معمول با مشکل عدم انطباق ظرفیت با تقاضا مواجه هستند [۳]. متناسب نبودن ظرفیت ارائه خدمت و میزان تقاضا از عوامل مهم در ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. این امر بالخصوص در بیمارستان‌ها و مؤسسات مالی دیده می‌شود.

**مداخله‌گرهای هماهنگی.** بر اساس مدل حاصل، شرایط مداخله‌گر دربرگیرنده عوامل رفتاری و ویژگی‌های همکاری می‌شود. عوامل رفتاری دربرگیرنده متغیرهایی چون فرهنگ، اعتماد، تعهد، نوع نگرش، یادگیری جمعی، تیم‌های مشترک کاری، سازگاری و گشودگی و صداقت است. در این تحقیق، با اتکا به ایده‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، عناصر اقتضایی نافذ بر شرکت کاتونی دو مشخصه عوامل رفتاری و ویژگی‌های هماهنگی تقسیم می‌شوند. جدول ۳ شرایط مداخله‌گر هماهنگی زنجیره تأمین خدمات را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شرایط مداخله‌گر هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط مداخله‌گر	عوامل رفتاری	فرهنگ
		اعتماد
		تعهد
		نوع نگرش
		یادگیری جمعی
		تیم‌های مشترک کاری
ویژگی هماهنگی	سطح همکاری	سازگاری
		گشودگی و صداقت
		سطح همکاری

در زنجیره تأمین خدمات برخی از اوقات وجود فرهنگ‌های متفاوت باعث می‌شود که بازیگران به خوبی یکدیگر را درک نکنند و در ارائه خدمت به همدیگر دچار مشکل شوند، که این امر می‌تواند باعث بروز ناهماهنگی شود. همچنین وجود اعتماد بین بازیگران باعث همکاری آنان با یکدیگر شده و موجب شکل‌گیری روابط بلندمدت می‌گردد. بسیاری از اوقات وجود ناهمگی در زنجیره تأمین خدمات ناشی از عدم پایداری به تعهدات بازیگران اتفاق می‌افتد. این امر بالخصوص در ارائه خدماتی که چندین بازیگر در آن نقش دارند بیشتر به چشم می‌خورد. بنابراین تعهد و پایداری به قراردادهای می‌تواند از عوامل اصلی موفقیت در دستیابی به هماهنگی در زنجیره تأمین شود. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر ایجاد هماهنگی نوع نگرش بازیگران در زنجیره خدمات است. در صورتی که نوع نگرش بازیگران در زنجیره تأمین همکارانه باشد موجب ایجاد هماهنگی بین آن‌ها خواهد شد. در صورتی که نگرش افراد و بازیگران در زنجیره صرفاً دستیابی به سود بیشتر باشد در بلندمدت موجب از بین رفتن همکاری‌ها و ناهماهنگی می‌شود.

به علاوه یادگیری جمعی نیز از عوامل هماهنگی است. در صورتی که بازیگران و شرکت‌ها در زنجیره تأمین بدنبال یادگیری و همکاری جمعی باشند می‌تواند موجب هماهنگی شود. هرگونه حرکت جمعی و اجتناب از حرکات و اعمال فردی قدمی مثبت در هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. از طرفی دیگر سازگاری بین فرهنگ یا فرآیندها موجب ایجاد هماهنگی بیشتر می‌شود. برای مثال چنانچه در زنجیره ارزش یک بانک که ارائه‌دهنده خدمات مالی و بیمه‌ای است، بین خود بانک و شرکت بیمه آن سازگاری وجود داشته باشد با هماهنگی بیشتر به ارائه خدمت خواهند پرداخت. آخرین عامل فرهنگی شناسایی شده صداقت و گوشودگی است که در ایجاد هماهنگی زنجیره تأمین اثرگذار است. همیشه همکاری‌های مبتنی بر صداقت با دوام و ثبات و هماهنگی بیشتری صورت خواهد پذیرفت. چنانچه شرکت‌ها با یکدیگر با صداقت رفتار نکنند، قطعاً از ارائه اطلاعات به یکدیگر امتناع می‌ورزند و این امر باعث ایجاد ناهمگی در زنجیره تأمین خدمات خواهد شد. از عوامل مداخله‌ای اثرگذار در هماهنگی زنجیره تأمین می‌توان به سطح و نوع همکاری اشاره نمود. چنانچه سطح همکاری استراتژیک، بلندمدت و بنیادی باشد هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات بیشتر خواهد شد، زیرا که ناهمگی می‌تواند باعث عملکرد ضعیف و در نهایت نارضایتی مشتری می‌شود. در زمانی که وابستگی بین اجزاء زنجیره تأمین خدمات بیشتر باشد، موجب می‌شود هماهنگی بیشتری بین اجزاء رخ دهد. جنس همکاری تا اندازه زیادی به نوع همکاری وابسته است.

**مکانیزم‌های هماهنگی.** در پدیده‌ی هماهنگی در شبکه زنجیره تأمین خدمات، ماهیت چند- کارکردی و بعضاً متناقض این عوامل باعث می‌شود تا شرکت‌های کانونی خود را ناگزیر به اقدامات و تعاملاتی مختلف با سایر اجزاء بدانند. از این رو، مکانیزم‌های هماهنگی را می‌توان شیوه‌های پاسخ‌گویی شرکت کانونی به شرایط و وقایعی دانست که هنگام هماهنگی رخ داده‌اند/ می‌دهند. در این مطالعه مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، به سه مفهوم تسهیم، روابط پایدار و مکانیزم‌های فنی و فناوری تقسیم شده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مکانیزم‌های هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
مکانیزم‌های هماهنگی	تسهیم	تسهیم اطلاعات
		تسهیم ریسک
		تسهیم منافع

اهداف مشترک	
تصمیم‌گیری مشترک	
مدیریت قراردادها	روابط پایدار
روابط بلندمدت	
دیدگاه کل‌نگر	
سابقه همکاری	
پیش‌بینی تقاضا	
کنترل نوسانات قیمت	فنی و تکنولوژیکی
استانداردسازی فرآیندها	

جریان اطلاعات تقاضا را شناسایی می‌کند، اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد، و به طور شفاف سطح کار، مهارت‌های مورد نیاز خدمت‌دهندگان و بازخوردهای عملکردی را تعریف می‌کند [۲۱ و ۲۳]. بسیاری از ناهماهنگی‌ها بین اجزاء زنجیره تأمین بدلیل عدم دسترسی به اطلاعات صحیح از سوی اجزاء است. برید باخ و ماگلیو، در مطالعه‌ای تسهیم اطلاعات در صنایع خدماتی را به عنوان دیدگاه جدیدی با رویکرد خلق ارزش مشترک مبتنی بر فناوری‌های نوین می‌دانند [۵]. محققان دیگری چون گاناسکاران و همکاران و پاپادولوس و همکاران به تاثیر تحلیل داده‌ها در بالا بردن عملکرد شبکه‌های تامین پرداخته‌اند. در صورتی که همه شرکت‌ها و اجزاء زنجیره تأمین خدمات اطلاعات مناسب و به‌روز را در اختیار یکدیگر بگذارند، می‌تواند به دستیابی به هماهنگی کمک کند [۱۵ و ۲۷]. در مطالعه‌ای محققان با تاکید بر اهمیت قراردادهای تسهیم ریسک، به این نتیجه دست یافتند که این قراردادها می‌تواند منجر به ارتقای هماهنگی در زنجیره‌های تامین گردد [۱۲].

همچنین وابستگی شدید برخی از خدمات به عملکرد یکدیگر موجب می‌شود که در بسیاری از اوقات، وقوع یک حادثه، ریسک زیادی را برای یک شرکت ایجاد می‌کنند که باعث ناهماهنگی زیادی در شبکه می‌شود. شرکت‌ها برای کاهش اثرات ریسک وارده، با همکاری با یکدیگر، ریسک را بین خود تسهیم کنند. بعلاوه وجود منافع مشترک بین همه اجزاء زنجیره تأمین خدمات باعث همکاری همه شرکت‌ها در زنجیره خواهد شد. منافع مشترک با همکاری‌های استراتژیک و بلندمدت به وجود خواهد آمد. مکانیزم روابط پایدار دربرگیرنده اهداف مشترک، تصمیم‌گیری مشترک، مدیریت قراردادها، روابط بلندمدت، دیدگاه کل‌نگر و سابقه همکاری می‌شود. شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات می‌توانند اهداف و منافع مالی و غیرمالی مشترکی را برای خود ترسیم کنند و با هماهنگی بیشتر بین خود در جهت دستیابی به آن منافع قدم بردارند.

در صورتی که شرکت‌های زنجیره تأمین راهبرد برد-برد را اتخاذ نموده و با همکاری با یکدیگر بدنبال کسب منافع باشند می‌بایست نقاط تصمیم‌گیری را ایجاد کنند که بتواند به آن‌ها در دستیابی به هدف نهایی یاری رساند. بسیاری از ناهماهنگی‌ها در زنجیره تأمین خدمات ناشی از قراردادهای نامطلوب بین شرکاء و اجزاء زنجیره است. زمان ارائه خدمت، کیفیت ارائه خدمت، هزینه از اجزای اصلی قراردادها هستند که در صورتی به خوبی در قرارداد مشخص نشده باشند می‌تواند باعث ناهماهنگی شود. در صورتی که شرکاء و همچنین شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات، روابط بلندمدتی را ترسیم کنند، همکاری‌ها و هماهنگی‌ها بیشتر خواهد شد. همچنین در صورتی که شرکت‌های زنجیره تأمین خدمات، با تغییر نگاه خود، همکاری همه اجزاء را موجب ارائه بهتر خدمت برای خود و سایر شرکت‌ها بدانند و با اصطلاح دارای دیدگاه کل‌نگر باشند، هماهنگی بین اجزاء بیشتر خواهد بود.

بعلاوه سابقه همکاری بیشتر موجب می‌شود که شرکت‌ها تمایل بیشتری جهت همکاری و همکاهنگی داشته باشند. عوامل فنی و تکنولوژیکی دربرگیرنده مکانیزم‌های پیش‌بینی تقاضا، کنترل نوسانات قیمت، و استانداردهای فرآیندها است. بسیاری از ناهماهنگی‌ها در زنجیره تأمین ناشی از پیش‌بینی نادرست تقاضا رخ

می‌دهد که هم می‌تواند به پائین و هم بالای زنجیره فشار وارد کند. نوسانات در قیمت و تغییر بهای تمام شده ارائه خدمت موجب ناهماهنگی بین شرکت‌ها می‌شود. گاهی اوقات بهای تمام شده ارائه خدمت چنان تغییر می‌کند که تمام برنامه‌ریزی‌های زمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب ناهماهنگی می‌شود. طبیعتاً وجود فرآیندهای استاندارد موجب هماهنگی‌های بهتر بین شرکت‌های زنجیره تأمین می‌شود.

**پدیدآورندگان(علل) هماهنگی.** در این پژوهش، چهار مشخصه نارضایتی مشتری، عدم اطمینان، سیستم غیریکپارچه و ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرند. جدول ۵ نشان دهنده این چهار مشخصه می‌باشد.

جدول ۵. علل هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط علی	مدیریت ارتباط با مشتری	عدم اطمینان شرایط محیطی
		عدم اطمینان از شرکاء
		عدم اطمینان در تقاضا
		عدم اطمینان در کیفیت خدمت
ریسک	ریسک	نارضایتی مشتری
		عدم وفاداری مشتری
		ریسک از دست دادن مشتری
سیستم غیریکپارچه	سیستم مالی	ریسک مالی
		یکپارچگی بین شرکت‌ها

یکی از علل اصلی در ارائه خدمات ضعیف به مشتریان، رخ دادن عدم اطمینان‌های محیطی است. بالخصوص در کشور ما که شرایط سیاسی و اقتصادی چندان باثبات نیست، رخدادهای محیطی می‌تواند هماهنگی و نظم در کل زنجیره خدمت را به هم بریزد. همچنین یکی دیگر از علل رخداد ناهماهنگی در زنجیره تأمین، عمل نکردن شرکاء به تعهدات خود است. در واقع عدم اطمینان ناشی از شرکاء علت اصلی در ایجاد ناهمگنی در زنجیره تأمین خدمت است. بعلاوه تغییر در زمان و مقدار تقاضا می‌تواند موجب ناهماهنگی در زنجیره تأمین تقاضا شود و حتی هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی بر شرکت‌ها وارد کند. در نهایت کیفیت ارائه خدمات می‌تواند موجب نارضایتی مشتری و نهایتاً ناهماهنگی در زنجیره تأمین شود. بنابراین، از یک طرف عدم قطعیت زیاد صنایع خدماتی در الگوهای تقاضا و از طرف دیگر عدم امکان ذخیره سازی خدمات باعث شده تا شرکت‌های خدماتی با مدیریت و پیش‌بینی تقاضا برای خدمات خود با این وضعیت نامطمئن هماهنگ شوند [۸].

مدیریت ارتباط با مشتری به ایجاد، حفظ و بالا بردن روابط با مشتری جهت دست یافتن به مزیت‌های دوطرفه است [۱۹]. هدف نهایی در همه زنجیره‌های تأمین خدمات، کسب رضایت مشتری است. نارضایتی بودن مشتری می‌تواند رد برنامه نهایی ارائه خدمت اختلال ایجاد کند و نهایتاً موجب ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات شود. عدم وفاداری مشتریان و پایبندی به درخواست‌های خود می‌تواند موجب برهم خوردن برنامه زمانی ارائه خدمت شود و ناهماهنگی را به وجود آورد. همیشه وجود ریسک و عدم اطمینان در سیستم‌ها موجب بروز اختلال در سیستم می‌شود. یکی از ریسک‌های مهمی که موجب اختلال و عدم اطمینان در زنجیره تأمین خدمات می‌شود، ریسک از دست دادن مشتری است. به‌علاوه یکی دیگر از ریسک‌هایی که موجب اختلال و عدم اطمینان در زنجیره تأمین خدمات می‌شود، ریسک مالی است. در نهایت سیستم‌های غیریکپارچه بین شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات یکی از علل اصلی در ایجاد هماهنگی بین شرکت‌هاست.

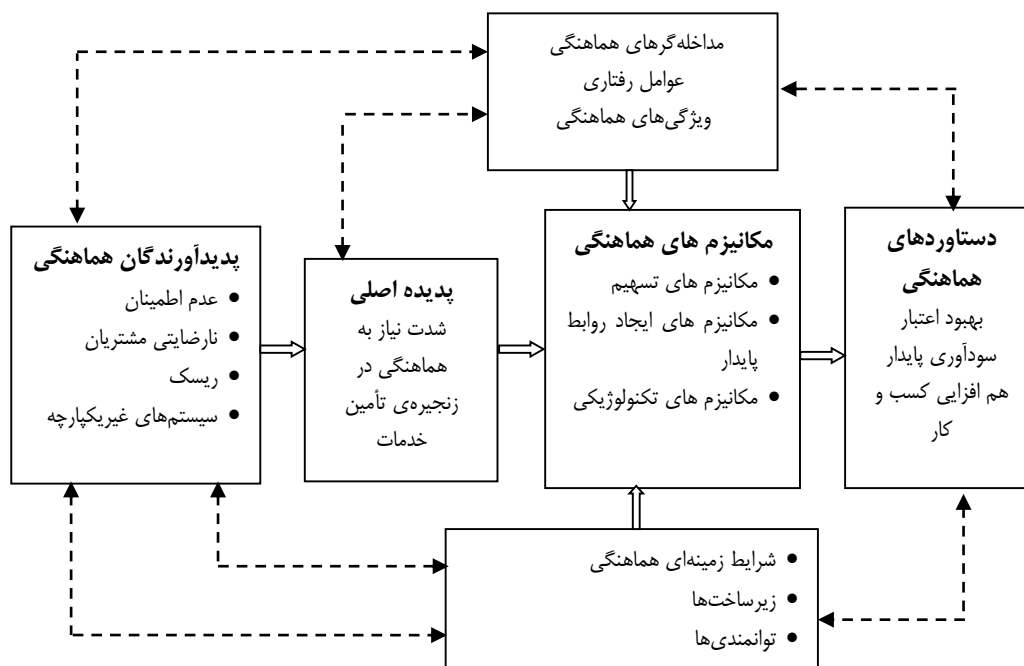
**پیامدهای هماهنگی.** پیامدهای هماهنگی نمایان‌گر کوشش مصاحبه‌شوندگان در شرکت کانونی برای تعریف مواردی است که در موقعیت و شرایطی خاص و با مدیریت هماهنگی میان شرکت کانونی و سایر اجزاء

مایند به آن‌ها دست یابند. این مشخصه تحت تأثیر بستر یا شرایطی قرار دارد که شرکت کانونی هنگام برقراری روابط با سایرین با آن مواجه می‌شود. در این تحقیق، مصاحبه‌شوندگان با استفاده از واژگانی چون «خواستن»، «به دنبال ... بودن»، و «باید ... بدست آید/ حاصل شود» به بیان مواردی پرداختند که با رخ دادن آن‌ها امکان تحقق هدف‌ها و مقاصدشان فراهم می‌شد. با استناد به ایده‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها می‌توان بیان داشت که توصیف مصاحبه‌شوندگان از تجربیات خود بر سه مشخصه هم‌افزایی، سودآوری پایدار و اعتبار تأکید دارد که در قالب جدول ۶ ارائه می‌شوند.

جدول ۶. پیامدهای هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
پیامدها	هم‌افزایی	هم‌افزایی در کارایی ارائه خدمت
		هم‌افزایی در سرعت پاسخگویی
		هم‌افزایی در کیفیت پاسخگویی
	سودآوری پایدار	انعطاف‌پذیری
		کاهش هزینه‌ها
		دستیابی به درآمد پایدار
اعتبار	بهبود برند	

**مدل جامع.** بعد از توسعه ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، با استفاده از کدگذاری انتخابی به ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی، یک مدل هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات مطابق شکل ۴ ارائه شد.



شکل ۴. الگوی تحقیق

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروزی که رقابت به سرعت فشرده‌تر می‌شود، ارائه خدمات در زمان و مکان مناسب و با کیفیت شایسته می‌تواند، موجب رضایت مشتری شود، در غیر این صورت شرکت‌ها به ناچار شکست خواهند خورد. یکی از

دلایل اصلی شکست در ارائه خدمت، ناهماهنگی در بین اجزاء است. دستیابی به هماهنگی نیازمند اقدامات اساسی است که می‌بایست به خوبی شناسایی شده و بکار گرفته شوند. زنجیره تامین خدمات ماهیتاً دوجته هستند، بنابراین هماهنگی و یکپارچه‌سازی در میان بازیکنان مختلف درگیر در شبکه بسیار مهم است. این تحقیق نیز در همین راستا و در جهت شناسایی عوامل لازم در دستیابی به هماهنگی در زنجیره تامین خدمات صورت گرفت. جهت دستیابی به اهداف این تحقیق از رویکرد تئوری داده بنیاد استفاده شد، که در نهایت منجر به طراحی مدل پارادایمی هماهنگی زنجیره تامین خدمات شد.

در این پژوهش، مقوله‌های اصلی و فرعی مدل در ابعاد سازوکارهای هماهنگی، شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و پیامدهای هماهنگی از زنجیره تامین خدمات شناسایی شده و پیشنهادهای برای متخصصین مربوط در هر بخش ارائه شدند. مقوله‌های اصلی در این پژوهش عبارتند از: زیرساخت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌ها، عوامل رفتاری، ویژگی‌های هماهنگی، تسهیم، روابط پایدار، فنی و تکنولوژیکی، عدم اطمینان، ریسک، سیستم‌های غیریکپارچه، مدیریت ارتباط با مشتری، هم‌افزایی، اعتبار و سودآوری پایدار هستند. شناسایی این مقوله‌های اصلی در مدل مورد نظر به دلیل این که تمامی معیارها را به صورت یکجا در نظر گرفته است می‌تواند آگاهی و درک پژوهشگران و مدیران را در مورد اجرای هماهنگی زنجیره تامین خدمات افزایش دهد.

با مطالعه پیشینه تحقیق، مشخص شد که زنجیره تامین خدمات به نسبت زنجیره تامین کالاهای فیزیکی کمتر مورد توجه واقع شده است و همچنین از بعد روش‌شناسی، بررسی پدیده هماهنگی در زنجیره تامین خدمات با رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها به عنوان روشی نو در تحقیقات زنجیره تامین خدمات است. با توجه به ماهیت نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این تحقیق با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد محدودی حاصل شده است که این خصیصه می‌تواند معیار تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. همچنین تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های صاحب نظران و خبرگان با انگیزه است، که متأسفانه مانند دیگر تحقیقات خبرگان واقعی به دلیل مشغله کاری بالا یا از انجام مصاحبه سرباز زدند و یا فرصت مناسب برای بحث و تحلیل عمیق را در اختیار نداشتند.

این تحقیق که بخشی از یک رساله دکترا است، برای اعتبار بخشی بیشتر به مدل هماهنگی زنجیره تامین خدمات جهت تحقیقات آینده، رویکردهای کمی و کیفی دیگر را مدنظر قرار داد. پیشنهاد می‌شود که جهت تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها این مدل در محیط‌های دیگر نیز ارزیابی شود. استفاده از مدل بدست آمده در مطالعات تحلیلی - مقایسه‌ای در حوزه‌ها و شرکت‌هایی که به فعالیت‌های خدماتی مشغول هستند. همچنین، به‌کارگیری مدل ارزیابی تأیید شده این تحقیق در یکی از زنجیره‌های تامین خدمات در کشور بکارگرفته شود و نتایج آن با یافته‌های تحقیق مقایسه شود. استفاده از روش‌های فازی به دلیل وجود متغیرهای زبانی و توصیفی جهت تحلیل و بررسی و نحوه تعامل متغیرها و بخش‌های مختلف مدل بر یکدیگر می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌توان در پژوهش‌های آتی با ابزارهایی مانند مدل‌سازی تفسیری - ساختاری مدل مورد نظر را مورد ارزیابی قرار داد.

## منابع

1. Alford, P. (2005). A framework for mapping and evaluating business process costs in the tourism industry supply chain. In A. J. Frew ed., *Information and communication technologies in tourism 2005*. Vienna: Springer Verlag.
2. Armistead, C. G., & G. Clark. (1993). Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. *Service Industries Journal*, 113(4), 221-239.
3. Asgharizadeh, E., Sadeghimoghadam, M.R., & Karari, H. (2019). Provide a three-pronged business service coordination model: A foundation data study in the Iranian automotive industry. *Scientific Journal of Business Management Exploration*, 21(11), 295-320.
4. Bazargan, A. (2011). *An Introduction to Qualitative and Mixed Method Research*. (2nd ed.). Didar, Tehran (In Persian).
5. Breidbach, C. F., & Maglio, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56, 73-85.
6. Breidbach, C. F., Reefke, H., & Wood, L. C. (2015). Investigating the formation of service supply chains. *The Service Industries Journal*, 35(1-2), 5-23.
7. Buhalis, D., & Laws, E. (eds.) (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. London: Continuum International Publishing Group.
8. Crandall, R. E. & R. E. Markland. (1996). Demand Management-Today's Challenge for Service Industries. *Production and Operations Management*, 5(2), 106-120.
9. Dong, W. C., Young, H. L., Sung, H. A., & Min, K. H. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & International Engineering*, 62(3), 801-818.
10. Giannakis, M. (2011). Management of service supply chain with a service oriented reference model: The case of management consulting source. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(5), 346-361.
11. Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2007). Services supply management: the next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, 49(4), 44-66.
12. Ghadge, A., Dani, S., Ojha, R., & Caldwell, N. (2017). Using risk sharing contracts for supply chain risk mitigation: A buyer-supplier power and dependence perspective. *Computers & Industrial Engineering*, 103, 262-270.
13. Giannakis, M., & S. R. Croom. (2004). Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 27-37.
14. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, SAGE Publications.
15. Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317.
16. Hakanson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York.
17. Haksever, C., & Render, B. (2017). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. American: New Jersey.
18. Huang, G., Lau, J., & Mak, K. (2010). The impacts of sharing production information on supply chain dynamics: A review of the literature. *International Journal of Production Research* 41 (7), 1483-1517.
19. Johnston, R., & G. Clark (2012). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Financial Times Prentice Hall.
20. Lafferty, G., & Fossen, A. V. (2001). Integrating the tourism industry: Problems and strategies. *Tourism Management*, 22 (1), 11-19.

21. Lee, H. L., et al. (2004). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect, *Management science*, 50(12\_supplement), 1875-1886.
22. Li, C., Liu, Y., & Cheng, J. (2008). The research on service supply chain. *Service Operations and Logistics, and Information (SOLI)*, IEEE, 12-15 October, Beijing, 2263-2268.
23. Maull, R., et al. (2012). Service Supply Chains: A Customer Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(4), 72-86.
24. Mentzer, J. T., et al. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
25. Ostrom, A. L., et al. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
26. Page, S.J., (2003). *Tourism management: Managing for change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
27. Papadopoulos, T., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Wamba, F.S. (2017). Big data and analytics in operations and supply chain management: managerial aspects and practical challenges. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 873-876.
28. Rezaei Pandari, A. (2014). *Designing a Service Chain Performance Evaluation Model, Cognitive Mapping Approach: Case Study: Insurance Industry in Iran*. (Unpublished doctoral dissertation), Tarbiat Modares University, Iran.
29. Rezaei Pandari, A., & Azar, A. (2016). Designing Service Supply Chains Management Model by Grounded Theory. *Journal of General Management Research*, 39,5-32.
30. Rezaei Pandari, A., Azar, A., Moghbel Baerz, A., & Taghavi, A. (2014). Insurance Service Supply Chains Management Model Based on People's Knowledge: A Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (11), 1-16.
31. Sadeghi Moghadam, M.R. (2013). Designing and explaining the supply chain coordination model at the level of automotive supply network Iran Khodro case study. *journal of industrial management*, 4(2), 87-112. (In Persian).
32. Sadeghi Moghadam, M.R. (2013). Designing a supply chain coordination model in the automotive industry. University of Tehran, Tehran, Iran.
33. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Javid, E., (2005). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Iran. Tehran.
34. Schepker, D. J., Oh, W. Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193-225.
35. Shahin, A. (2010). *SSCM: Service supply chain management*. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 6(1), 60-75.
36. Shahin, A., & Mehrparvar, H. (2016). *Service supply chain management*. Tehran, Iran.
37. Sinclair, M. T., & Stabler, M. (1997). *The economics of tourism*. London: Routledge.
38. Strauss, AL., & Corbin, JM. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed., Thousand Oaks, California.
39. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: SAGE.
40. Tapper, R., & Font, X. (2004). *Tourism supply chains: Report of a desk research project for the travel foundation*. Retrieved from Leeds Metropolitan University, Environment Business and Development Group website: <http://www.lmu.ac.uk/lisif/the/Tourism-Supply-Chains.pdf>
41. Theuvsen, L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, 31 (2), 475-78.
42. Van Ark, B., et al. (2008). The productivity gap between Europe and the United States: trends and causes. *The Journal of Economic Perspectives*, 25-44.