



ارائه مدل هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار: مطالعه‌ای داده‌بنیاد در صنعت خودرو ایران

عزت‌ا... اصغری‌زاده^{۱*}، محمدرضا صادقی مقدم^۲، حبیب کراری^۳
^۱دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
^۲استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
^۳دکترای مدیریت تولید و عملیات دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارها و ارائه مدل هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار در صنعت خودرو صورت پذیرفته است. مطالعات سه‌گانه‌های خدمات از زمینه‌های نوین و روبه‌رشد در پژوهش‌های مدیریت در سال‌های اخیر می‌باشند. این تحقیق به عنوان یکی از نخستین مطالعات اجرا شده در این زمینه در ایران، با رویکردی اکتشافی و روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مبتنی بر تحلیل داده‌های مصاحبه‌های عمیق کیفی با ۲۷ نفر از مدیران شرکت‌های مرتبط انجام شده است. در این پژوهش، در طی فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی از ۷۳۷ کدگذاری مفهومی اولیه، ۸۲ مقوله اصلی و فرعی و در نهایت، ۲۰ مولفه اصلی مدل شناسایی و طبقه‌بندی گردیده و ابعاد و روابط آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

کلمات کلیدی: روابط بین سازمانی، سه‌گانه‌های خدمات، هماهنگی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، حوزه خدمات کسب‌وکار، به واسطه دلایل مختلفی همچون گسترش سطح برون سپاری در سازمان‌ها، جایگاهی بسیار حائز اهمیت در اقتصاد جهانی یافته است. با این وجود، شبکه‌های تامین خدمات، بطور نسبی کمتر مورد توجه جدی و تجزیه و تحلیل متخصصین مدیریت قرار گرفته است. در حالی که تفاوت‌های ذاتی در حوزه خدمات، نیاز به توسعه مفاهیم و ابزارهای مدیریتی خاص این بخش را ایجاب می‌نماید (الرام^۱ و همکاران، ۲۰۰۴ و یانز-آرناس^۲، ۲۰۱۳).

صنعت خودرو به عنوان یکی از گسترده‌ترین صنایع در سطح جهان بر پایه وجوه متعددی همچون گردش مالی قابل توجه، رقابت جهانی، پیچیدگی و ... زادگاه بسیاری از مدل‌ها و الگوهای مدیریتی بوده و در بسیاری اوقات الهام‌بخش سایر صنایع قرار گرفته است (تاتلینگ و تریپ^۳، ۲۰۱۷ و جکوبیدس^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این صنعت، گستره وسیع شبکه شرکای تجاری و تامین کنندگان متنوع کالاها و خدمات مشغول به فعالیت پیرامون شرکتهای کانونی است. طراحی و مدیریت اثربخش این شبکه‌ها که مشتمل بر صدها تامین‌کننده و شرکت مستقل می‌باشند، از پیچیده‌ترین مسائل و مشکلات مدیریتی بوده و تلاش در جهت بهینه‌سازی آنها، می‌تواند دستاوردهایی ارزشمند به همراه داشته باشد.

یکی از دلایل اصلی افت عملکرد شبکه‌ها و زنجیره‌های تامین و بخصوص شرکتهای کانونی آنها، ناهماهنگی مابین اعضای مرتبط می‌باشد. پویایی ساختار زنجیره‌های تامین، چالش‌های جذابی را برای مبحث هماهنگی اثربخش زنجیره‌ها ایجاد کرده است (صادقی مقدم، ۱۳۹۱). با این وجود بیشتر مطالعات هماهنگی متمرکز بر زنجیره‌های تامین محصولات بوده و مطالعات مرتبط با سازوکارهای هماهنگی در شکل‌گیری اثربخش زنجیره‌های تامین خدمات، کمتر مورد مطالعه جدی محققین قرار گرفته است (بریدباخ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵).

در تحقیق حاضر، با تمرکز بر پدیده هماهنگی در شبکه‌های خدمات کسب‌وکار در

-
- 1- Ellram
 - 2- Yanez-Arenas
 - 3- Todtling & Tripp
 - 4- Jacobides
 - 5- Breidbach

گستره زیرمجموعه صنعت خودرو به بررسی و تحلیل ابعاد این پدیده در سطح سه‌گانه‌های خدمات که یکی از حوزه‌های نوین روبه‌رشد در مطالعات مدیریت می‌باشد پرداخته شده است. شایان ذکر است که نتایج این تحقیق، قابل‌الگوبرداری و بکارگیری توسط مدیران صنایع مختلف و متخصصین در تحقیقات آتی می‌باشد.

ادبیات تحقیق

بخش خدمات امروزه در اقتصاد جهان نقش قابل توجهی یافته و تحقیقات علمی مرتبط نیز تحولات شگرفی را تجربه نموده است (استرام^۱ و همکاران، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۵). یکی از محرکه‌های اصلی توسعه این بخش، افزایش خدمات کسب‌وکار به کسب‌وکار^۲ می‌باشد که گسترش برون‌سپاری فرایندهای سازمانی در این خصوص نقش قابل توجهی داشته است (الرام و همکاران، ۲۰۰۷). با این وجود، سازمان‌های بسیاری با مشکلات مرتبط با سازماندهی اثربخش تراکنش‌ها و ارتباطات خود با خدمات تامین شده توسط شرکت‌های دیگر مواجه می‌باشند که اهمیت اتخاذ سازوکارهای هماهنگی مناسبتر با تامین‌کنندگان خدمات را در راستای خلق ارزش مشترک متذکر می‌گردد (استرام و همکاران، ۲۰۱۵).

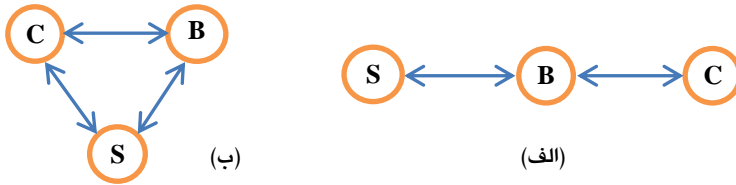
در مطالعات انجام شده در برخی سازمان‌ها، نوع خاص و روبه‌رشدی از فرآیندهای تامین و ارائه خدمات مشاهده می‌شود که در آنها به‌جای ساختار خطی سنتی زنجیره‌های تامین خدمات با ساختاری شبکه‌ای مواجه هستیم (شکل ۱). در این فرآیندها که اصطلاحاً سه‌گانه خدمت^۳ نامیده می‌شوند، مشتری (C)، خدمات مورد نیاز خود را از سازمان خریدار (B) که بخشی از فعالیت‌های خود را به فراهم‌کننده خدمات تخصصی (S) واگذار نموده است، درخواست می‌نماید و خدمات درخواستی به صورت مستقیم از طریق S به مشتری C ارائه می‌گردد. مثال‌های زیادی در این زمینه قابل ذکر می‌باشند. بطور مثال خدمات شرکت‌های بیمه‌ای که بطور مستقیم توسط شرکت‌های تحت قرارداد به مشتریان ارائه می‌شوند و یا خدمات تعمیرات تخصصی دستگاه‌ها که توسط شرکت‌های صاحب تخصص به خریداران تجهیزات سرمایه‌بر ارائه می‌شود و.... در همه این موارد، تامین‌کنندگان خدمات، مستقیماً

1- Ostrom

2- Business-to-Business (B2B)

3- Service Triad

خدمات خود را به مشتریان شرکتی که طرف قرارداد آنها می‌باشد و الزاماً مالکیتی بر شرکت ارائه‌دهنده خدمات ندارد، ارائه می‌نمایند.



شکل ۱ - زنجیره‌های تامین (شکل الف) در مقابل سه‌گانه‌های خدمات (شکل ب) - (وندرواک و ونویل، ۲۰۱۱)

یک سه‌گانه خدمات، تفاوت‌های اساسی با زنجیره‌های تامین دارد. بطور مثال، در حالی که در زنجیره‌های تامین، خدمات از طریق یک زنجیره ارتباطات متوالی خریدار-فروشنده ارائه می‌شوند، در سه‌گانه‌ها، ارائه خدمات بدون درگیر شدن سازمان خریدار، مستقیماً از طریق تامین کننده به مشتری صورت می‌پذیرد. تماس مستقیم مابین فراهم کننده خدمات و مشتری ممکن است در طی زمان به انتقال قدرت از سازمان خریدار به فراهم کننده خدمت منجر شود (لی و چوی، ۲۰۰۹).

پژوهش‌های موجود زنجیره‌های تامین خدمات، از این مشخصات خاص سه‌گانه‌های خدمات، تصویر کامل و دقیقی را ارائه نمی‌نمایند. وندرواک و ونویل (۲۰۱۱) معتقدند که با توجه به زمینه‌های در حال رشد خرید خدمات و با عنایت به اهمیت پدیده تجربی سه‌گانه‌های خدمات، زمینه‌های تحقیقاتی قابل توجهی در حوزه‌های بررسی چگونگی عملکرد سه‌گانه‌ها و فرآیندهای مدیریت خرید خدمات در سه‌گانه‌ها در راستای تامین مناسب‌تر و اثربخش‌تر رضایت مشتریان و منافع ذینفعان برای متخصصین و پژوهشگران دانشگاهی وجود دارد.

تئوری‌های توسعه یافته مختص سه‌گانه‌های خدمات، بسیار اندک و محدود به سال‌های اخیر می‌باشند (وینسترا و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت زنجیره تامین نیز تاکنون بیشتر روی روابط دوگانه متمرکز بوده است (همانند رابطه تامین کننده و خریدار). با وجودی که کلیه روابط در یک شبکه، با یک رابطه دوگانه آغاز می‌شود با این حال دوگانه‌ها، ذات و ماهیت یک شبکه را به نحو

1- Van der Valk & Van Weele

2- Li & Choi

3- Wynstra

مناسبتی نمایش نمی‌دهند. در مطالعات اخیر، سه‌گانه‌ها به عنوان بلوک‌های سازنده یک شبکه شناخته شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند (سیلتالپی و وارگو، ۲۰۱۷).
 مروری خلاصه بر محتوای مهم‌ترین مطالعات انجام شده تاکنون در ارتباط با سه‌گانه‌ها و بطور خاص، سه‌گانه‌های خدمات، در جدول ۱ ارائه گردیده است. همانگونه که در این جدول مشخص است تاکنون تحقیق جامعی در خصوص هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات و بطور خاص در صنعت خودرو انجام نشده است.

جدول ۱- مروری بر خلاصه مهم‌ترین مطالعات سه‌گانه‌ها

سال	پژوهشگران	موضوع پژوهش	خلاصه نتایج
۲۰۰۹	Choi & Wu	سه‌گانه‌ها در شبکه‌های تامین: معرفی نظریه روابط سه‌گانه	بکارگیری نظریه بالانس جهت معرفی ۹ حالت ارتباطی در روابط سه‌گانه خریدار-تامین‌کننده-تامین‌کننده
۲۰۰۹	Li & Choi	سه‌گانه‌ها در برون سپاری خدمات	تجزیه و تحلیل بخشی از چالشهای ارتباطی سه‌گانه‌های خدمات با کاربرد تئوری شبکه اجتماعی و ارائه راهکارهایی در این خصوص
۲۰۱۰	Peng et al.	مطالعه مدیریت سه‌گانه‌ها در یک شبکه خدمات نگهداری و تعمیرات نظامی	بررسی تاثیر نوع ساختار سه‌گانه و مکانیزم‌های مدیریتی بر عملکرد با رویکرد مطالعه موردی
۲۰۱۱	Van der Valk & Van Weele	معرفی سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار به عنوان حوزه‌ای جدید در پژوهشهای خدمات	معرفی این حوزه به عنوان پدیده‌ای تجربی و مهم و نیازمند مطالعات علمی و ارائه چارچوبی پیشنهادی جهت پژوهشهای مرتبط آتی
۲۰۱۱	Van der Valk & Van Iwaarden	پایش سه‌گانه‌های خدمات	بررسی گزاره‌های پیشنهادی با کاربرد نظریه عاملیت ^۲ در روابط سه‌گانه خریدار-پیمانکار و مشتری نهایی از طریق مطالعه موردی
۲۰۱۲	Gunawardane	مطالعه موردی مدیریت سه‌گانه خدمات بهداشتی	کاربرد تئوری شبکه اجتماعی و مفهوم حفزه ساختاری در تحلیل روابط سه‌گانه با مطالعه موردی در حوزه بهداشت و درمان آمریکا
۲۰۱۴	Hartmann & Herb	بررسی ریسک فرصت طلبی ^۲ در سه‌گانه‌های خدمات	بررسی مفهومی چگونگی تاثیر سرمایه اجتماعی (ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) در یک ضلع سه‌گانه خدمات بر ریسک فرصت طلبی در ضلع دیگر سه‌گانه
۲۰۱۵	Wynstra et al.	معرفی سه‌گانه‌های خدمات به عنوان یک حوزه تحقیقاتی پیش رو	مروری بر مطالعات سه‌گانه‌های خدمات در سالهای اخیر و دعوت محققین به پژوهش در حوزه سه‌گانه‌های خریدار-تامین‌کننده-مشتری
2015	Hartmann & Herb	کاربرد دیدگاه سرمایه اجتماعی در سه‌گانه‌های خدمات	بررسی تاثیرات سرمایه اجتماعی در روابط سه‌گانه‌ها و مطالعه موردی در ۳ سه‌گانه خدمات
2016	Howard et al.	قراردادهای مبتنی بر عملکرد در دینامیک سه‌گانه	مطالعه موردی تغییرات ساختار شبکه تامین و قراردادهای مبتنی بر عملکرد در رابطه دولت و بخش خصوصی در صنایع دفاعی انگلستان
2016	Karatzas et al.	عملکرد سه‌گانه‌های خدمات	بررسی عوامل موثر رابطه‌ای بر عملکرد در سه‌گانه‌های خدمات در یک شبکه تعمیرات ماشین‌های تجاری
2017	Siltaloppi & Vargo	چارچوب تحلیلی مطالعات سه‌گانه‌ها	بررسی و ارائه طبقه‌بندی پیشنهادی روابط سه‌گانه در مطالعات مدیریت و دعوت محققین به مطالعات سه‌گانه در حوزه بازاریابی

هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین سازوکارها و ابعاد هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار در صنعت خودرو می‌باشد که با عنایت به بررسی مطالعات

- 1- Siltaloppi & Vargo
- 2- Agency Theory
- 3- Opportunism Risk

مرتبط، جنبه‌های نوآورانه این تحقیق در خصوص مطالعه هماهنگی در شبکه‌های تامین خدمات کسب‌وکار در صنعت خودرو و بطور خاص دیدگاه سه‌گانه‌های خدمات در این زمینه برای نخستین بار در ادبیات ذیربط صورت پذیرفته است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهشگران تفسیری کار خود را با این پیش فرض آغاز می‌نمایند که دسترسی به واقعیت تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان و معانی مشترک میسر است و تلاش می‌کنند تا از طریق معانی که افراد به پدیده‌ها می‌دهند آنها را درک نمایند. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر نیز، در راستای درک واقعیات و پیچیدگی‌های مقوله هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار، با اتخاذ رویکرد تفسیرگرایی، جمع آوری داده‌های مورد نیاز کیفی، از طریق تعامل با متخصصین و مدیران ذیربط و انجام مصاحبه‌های عمیق کیفی با پرسشنامه‌های نیمه ساختار یافته صورت پذیرفته است. جهت ارائه مدل هماهنگی در این تحقیق، از رویکردهای نظام‌مند تئوری برخورداریم^۱ مبتنی بر نظریات کوربین و استراوس^۲ (۲۰۱۵) استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد (که با نام‌هایی همچون تئوری زمینه‌ای و نظریه مبنایی نیز شناخته می‌شود) یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که این امکان را فراهم می‌آورد که محقق به چارچوب‌های نظری پیشین بسنده نکرده و به فهم نظریه‌ای حاصل آمده از تجربه واقعی در یک موقعیت خاص نایل گردد. مراحل اجرایی تحقیق و معیارهای کیفی مرتبط در بخش‌های بعدی مقاله ارائه گردیده‌اند.

مشارکت کنندگان در تحقیق

گروه صنعتی ایران خودرو، بزرگترین تولیدکننده خودروی سواری در کشور و منطقه می‌باشد و مجموعه گسترده سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه این گروه، پتانسیل مناسبی را جهت انجام مطالعه موردی کیفی در راستای اهداف تعریف شده در تحقیق ایجاد می‌نماید. با توجه به گستردگی شرکت‌های در حال تعامل در صنعت خودرو، شرکت‌های خودروساز، شرکت‌هایی را جهت مدیریت شبکه‌های عملیاتی خود تاسیس نموده‌اند. در تحقیق حاضر، به جهت تمرکز موضوعی بر حوزه تامین خدمات کسب‌وکار، شرکت‌های ایران خودرو، ایسیکو و شرکت‌های پیمانکار مرتبط که

1- Grounded Theory

2- Corbin & Strauss

تشکیل‌دهنده سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار هستند، معرف جامعه مورد مطالعه می‌باشند. خبرگان مشخص شده جهت مصاحبه، شامل مدیران ارشد و میانی مرتبط با موضوع تحقیق در گروه صنعتی خودرو و شرکت‌های همکار ارائه‌دهنده خدمات تخصصی کسب‌وکار بودند که جهت پوشش اهداف تحقیق در ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و در مراحل بعد، با پیشرفت کار و نیاز به شفاف‌سازی ابعاد جدیدی از پدیده مورد مطالعه، مبتنی بر روش گلوله برفی و با بررسی افراد ذی‌صلاح معرفی شده توسط مصاحبه شونده‌گان اولیه مشخص شدند. به عنوان یک قاعده سرانگشتی برای تحقیقات و مصاحبه‌های کیفی، انجام ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه در فرآیند گردآوری داده‌ها توصیه شده است (کرسول^۱، ۱۹۹۸). در تحقیق حاضر، مصاحبه‌های کیفی با ۲۷ نفر از مدیران عامل شرکت‌های همکار گروه صنعتی ایران خودرو و مدیران مرتبط با موضوع تحقیق انجام شد تا اشباع نظری حاصل گردید. انجام مصاحبه‌ها بصورت حضوری صورت پذیرفت.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها، بر مبنای فرآیند تحلیل مقایسه‌ای مستمر^۲ (کوربین و استراوس، ۲۰۱۵)، ضمن ضبط و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها بصورت فایل متنی، تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها با رویکرد کدگذاری باز^۳ با استفاده از نرم افزار MAXQDA Plus 12 صورت پذیرفت. در جدول ۲، نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم استخراج شده در این فرآیند ارائه گردیده است. در کدگذاری محوری^۴، مجموعه‌ای از مفاهیم بر محور یک مقوله، گروه بندی و به صورت طاق‌وار^۵ پوشانده می‌شوند و به تدریج مقولات مختلف را شکل می‌دهند. در کدگذاری انتخابی^۶ محقق مقوله اصلی و هسته‌ای را مشخص می‌نماید که همه مقوله‌های دیگر به نحوی با آن ارتباط دارند و به تدریج یک مدل پارادایمی متشکل از بلوک‌هایی از مفاهیم را ایجاد می‌نماید.

-
- 1- Cresswell
 - 2- Constant Comparisons
 - 3- Open Coding(OC)
 - 4- Axial Coding (AC)
 - 5- Overarching
 - 6- Selective Coding (SC)

جدول ۲- نمونه مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

مفاهیم مرتبط	مصاحبه شونده	نمونه متن مصاحبه
هماهنگی در تدوین شرایط خصوصی	یکی از مدیران ایسیکو	... اولین هماهنگی، تدوین شرایط خصوصی با بهره بردار ایران خودرو خواهد بود که دقیقاً مشخص شود درخواستشان چیست؟ آیتم‌های مهم شرایط آنها، شرایط تحویل‌گیری نیز خواهد بود... (مصاحبه کد ۲۴ پاراگراف ۱۱)
سرمایه گذاری‌های خاص رابطه، روابط مبتنی بر بازار	مدیر عامل یکی از شرکتهای خدماتی	... دومین برگ برنده‌ای که ما داریم تجهیز کارگاه ماست. تجهیزات ما سود ماست. در صورتیکه شرکت جدیدی که بخواهد به ایران خودرو وارد شود یک هزینه تجهیز کارگاه را دارد پس مجبور می‌شود به قرارداد اضافه کند. پس من یک برگ برنده در اینجا دارم و در مناقصه چند درصد از شرکت جدیدی که می‌خواهد وارد شود جلوتر هستم. (مصاحبه کد ۰۹ - پاراگراف ۱۱۵)
جلسات تعاملی دوره‌ای، هماهنگی‌های عملیاتی سه‌گانه	مدیرعامل یکی از شرکتهای خدماتی	... جلسات مرتب و منظم سه‌شنبه‌ها ساعت سه بصورت هفتگی و مستمر برگزار می‌شد. جلسات مستمر کارگاهی چه در بخش اجرایی و یا در بخش ایمنی هم هر روز صبح‌ها انجام می‌شد. (مصاحبه کد ۱۱ پاراگراف ۲۱)

در تحقیق حاضر، در راستای شکل‌دهی یک مدل جامع هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات، مبتنی بر تحلیل داده‌ها، مقوله محوری، تحت عنوان نیاز به ارتقای هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات، شناسایی و سایر مقوله‌ها، در قالب مقوله‌های اصلی مذکور در شکل ۲ سازماندهی و تعریف گردیدند.



شکل ۲: فرآیند استقرایی جریان تقلیل داده‌ها و شکل‌گیری مدل پارادایمی

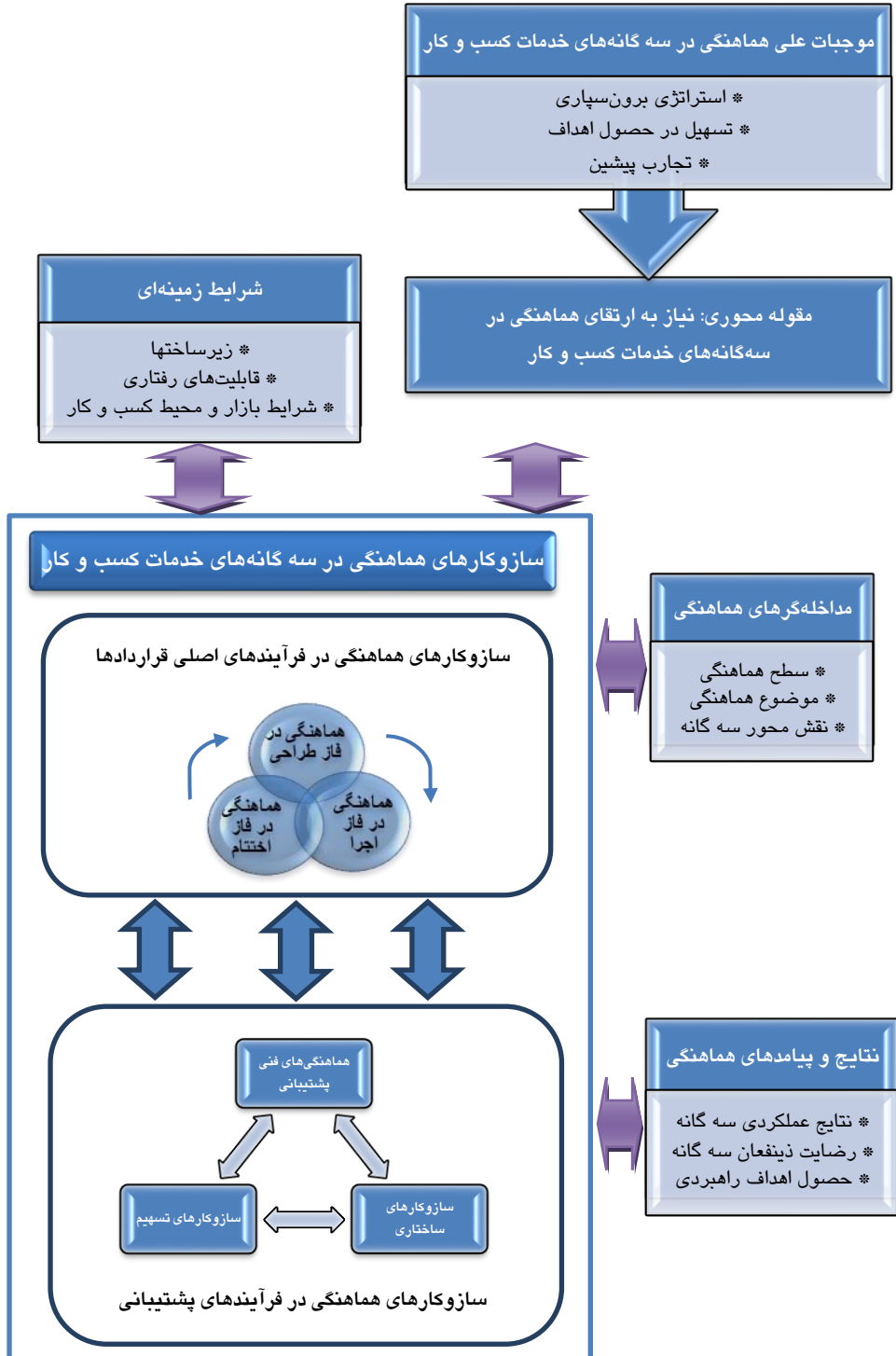
همانطور که در شکل ۲ بطور خلاصه ارائه گردیده است از بیش از ۷۰۰ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز، ۸۰ مقوله طبقه‌بندی شده در مرحله کدگذاری محوری به‌دست آمده و در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، ضمن شکل‌گیری مدل پارادایمی و پالایش مقوله‌های شکل‌گرفته، روابط شناسایی شده مابین این مقوله‌ها توسعه یافته و مدل کلان هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار ارائه گردید (شکل ۳). در ادامه، به صورت خلاصه، مقوله‌های اصلی و فرعی مدل و روابط آنها به همراه منتخبی از ادبیات مرتبط با هر بخش معرفی می‌گردد.

سازوکارهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار

سازوکارها یا مکانیزم‌های هماهنگی به مجموعه راهبردها، اقدامات و تعاملاتی اشاره می‌نمایند که می‌بایست در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار هماهنگی مدنظر قرار گیرند. مطالعات مرتبط در مدیریت زنجیره تامین بر نقش مکانیزم‌های هماهنگی (همچون به اشتراک گذاری اطلاعات، تصمیم‌گیری مشترک و ...) در عملکرد زنجیره‌های تامین تاکید دارند (آرشیندر^۱ و همکاران، ۲۰۱۱، محقر و صادقی مقدم، ۱۳۹۰). با این حال، تمرکز این تحقیقات اکثرا بر زنجیره‌های تامین دوسطحی و مقوله‌هایی همچون کاهش هزینه‌های موجودی‌ها معطوف است که لزوماً قابل کاربرد در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار نمی‌باشند. مبتنی بر تحلیل داده‌های مصاحبه‌های انجام شده در تحقیق حاضر، بطور مثال، در سازوکارهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار، مراحل فرآیندهای مرتبط با قراردادهای خرید خدمات از مهمترین موضوعاتی هستند که می‌بایست در این مدل، مورد توجه خاص قرار گیرند. کوربین و استراوس (۲۰۱۵) معتقدند فرآیند یکی از ابعاد مهم تجزیه و تحلیل است زیرا به عمل-تعامل^۲ حیات می‌بخشد. آنها جهت تشریح فرآیند مدلی متشکل از دواير تودرتو را معرفی می‌نمایند که نشانگر تعاملات مراحل فرآیند می‌باشد (کوربین و استراوس، ۲۰۱۵: ۱۷۲). در پروژه حاضر نیز با الگوبرداری از این مدل و با توجه به محتوای مصاحبه‌های انجام شده، سازوکارهای هماهنگی در سه‌گانه‌ها مبتنی بر مراحل پیشرفت فرآیندهای مرتبط در چارچوب قراردادهای، به تفکیک در سه فاز حائز اهمیت‌تر شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند:

1- Arshinder

2- Action-Interaction



شکل ۳- مدل هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار

سازوکارهای هماهنگی سه‌گانه در مراحل اولیه تا عقد قرارداد (فاز طراحی)، سازوکارهای هماهنگی در فاز اجرا و سازوکارهای هماهنگی در فاز اختتام قرارداد. شپکر^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، «هماهنگی» را به عنوان یکی از مهمترین کارکردهای قراردادهای بین سازمانی معرفی می‌نمایند. در اقتصاد هزینه مبادله^۲ (ویلیامسون^۳، ۱۹۷۹ و ۲۰۰۲) فرض می‌شود که کارگزاران عقلایی عمل می‌کنند البته عقلانیت آنها محدود است و به تمام اطلاعات لازم برای انعقاد قرارداد دسترسی ندارند و ناگزیر قراردادهایی ناقص منعقد می‌نمایند و سعی می‌کنند پیش از انعقاد قرارداد راهکارهایی برای رسیدن به اهداف خود ببینند که متحمل کمترین هزینه شوند. بر پایه این نظریه و با توجه به تحلیل داده‌ها، تعریف این سازوکارهای هماهنگی در مراحل پیش از انعقاد قرارداد در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار به عنوان بخشی حائز اهمیت از مدل هماهنگی مدنظر قرار گرفت. با توجه به کدگذاری‌های انجام شده، به عنوان نمونه در مجموع ۱۰۳ بار در مصاحبه‌ها به مضامین مرتبط با مقوله فرعی «هماهنگی در فاز طراحی» اشاره شده بود که مهمترین مفاهیم این بخش و مسیر استقرایی شکل‌گیری مقوله «سازوکارهای هماهنگی در فرآیندهای اصلی قراردادها» مبتنی بر طبقه‌بندی کدهای استخراجی از تحلیل مصاحبه‌ها در شکل ۴ به اختصار ارائه شده است. شایان ذکر است به جهت محدودیت فضا، بخشی از زیرمجموعه‌های فرعی در مقاله حاضر ذکر نشده که در گزارش تفصیلی پروژه ارائه گردیده است.

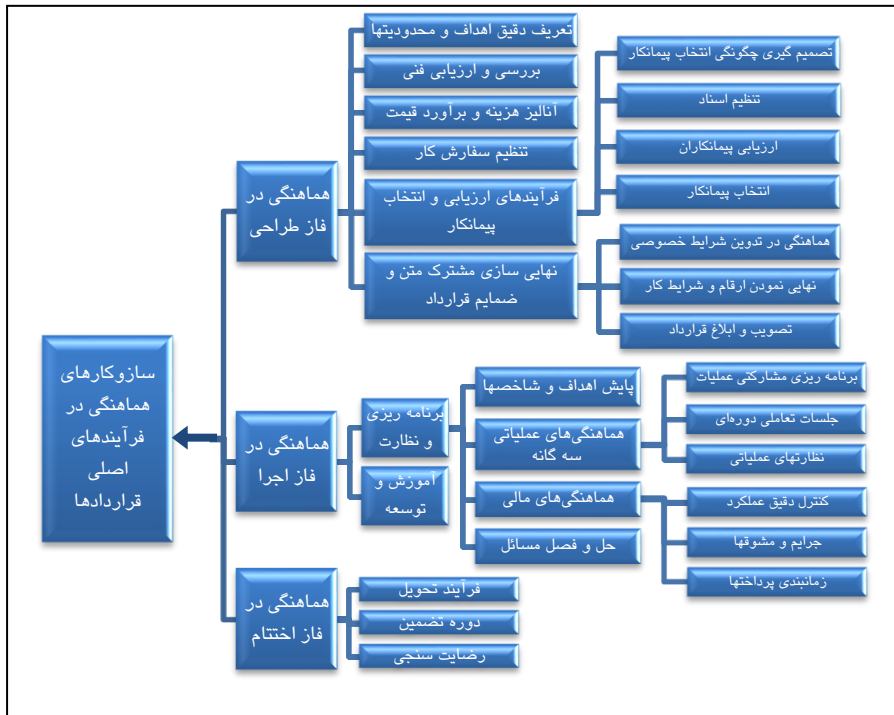
سازوکارهای هماهنگی در فرآیندهای پشتیبانی

علاوه بر سازوکارهای هماهنگی فوق‌الذکر که مبتنی بر فرآیندهای اصلی قراردادی تفکیک و در مدل لحاظ گردیدند، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که گروه دیگری از سازوکارهای هماهنگی نیز می‌بایست بصورت مجزا از سازوکارهای مستقیم مرتبط با فرآیندهای اجرایی قراردادها، در خصوص فرآیندها و ساختارهای پشتیبانی مرتبط در مدل هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار لحاظ شوند. در ادامه این سازوکارها معرفی می‌گردند:

1- Schepker
2- Transaction Cost Economics (TCE)
3- Williamson

الف) سازوکارهای ساختاری

سازوکارهای ساختاری در هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار، در دو بخش هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها و ساختارهای پشتیبانی و نظارتی قابل تعریف می‌باشند. با عنایت به کدگذاری‌های مرتبط انجام شده، در مجموع بیش از ۸۰ بار در مصاحبه‌ها به مفاهیم مرتبط با سازوکارهای هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها اشاره شده است که بطور خلاصه در جدول ۳ ارائه گردیده‌اند.



شکل ۴- نمونه مسیر استقرایی شکل‌گیری مقوله سازوکارهای هماهنگی در فرآیندهای اصلی قراردادها

جدول ۳- خلاصه مفاهیم مرتبط با هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها

مضمون	مفاهیم مرتبط	تواتر	مشخصه‌ها
	طراحی و استانداردسازی خدمات	۱۰	طراحی دقیق فعالیتهای تکرار شونده، شاخصها، بخشهای استاندارد و ...
هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها	پیش بینی بودجه و برنامه‌ها	۶	بودجه‌ها و برنامه‌های سالیانه و بلندمدت
	تقسیم دقیق وظایف و مسئولیتها	۳۰	دستورالعمل‌ها و فرآیندهای مدیریت قراردادهای و ...
	آسیب شناسی و بهبود مستمر	۱۴	ممیزی‌ها، تعریف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و ...
	مدیریت تغییرات در سه‌گانه‌ها	۲۲	فرآیند مدیریت تغییر رات هماهنگ در رویه‌ها و سیستم‌های کاری سه‌گانه‌ها

با کمی دقت مشخص می‌شود که عملکرد این سازوکارهای هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها مجزا از فرآیندهای اجرایی قراردادهای بوده و تمرکز آن بیشتر بر هماهنگی‌های مابین شرکت کارسپار (ایسیکو) و مشتری (ایران خودرو) است و نتایج آن بصورت غیرمستقیم بر سازوکارهای قراردادی هماهنگی در قراردادهای پیمانکاران تاثیرگذار خواهد بود. این هماهنگی در رویه‌ها و فرآیندها در برخی موارد با اتکا به ساختارهای سازمانی موجود میسر نبوده و می‌بایست ساختارهای پشتیبانی و نظارتی خاصی جهت اجرایی شدن سیاستهای مرتبط توسعه یابند. این ساختارها هرچند می‌توانند در راستای نتایج بهتر هماهنگی، ارزش آفرین باشند ولی این نکته را نیز باید مدنظر داشت که توسعه بیش از حد آنها نیز هزینه‌های مضاعفی را به سه‌گانه‌ها تحمیل خواهد نمود بنابراین می‌بایست سطح متناسب و بهینه‌ای را در کاربرد این سازوکار در نظر گرفت. هرچند در مطالعات ویلیامسون (۱۹۶۷ و ۱۹۸۹) در زمینه اندازه بهینه ساختارهای سلسله مراتبی و اقتصاد هزینه مبادله تا حدی به ابعاد این موضوع پرداخته شده بنظر می‌رسد حد بهینه ساختارهای نظارتی در شبکه‌های تامین خدمات می‌تواند به عنوان موضوعی مستقل برای تحقیقات آتی محققین در نظر گرفته شود.

ب) سازوکارهای به اشتراک گذاری

منظور از سازوکارهای به اشتراک گذاری یا تسهیم، مجموعه کنش‌ها و واکنش‌های مبتنی بر تسهیم اطلاعات، ریسکها و منافع است که بین شرکت کانونی و اعضای سه‌گانه اتخاذ می‌شود تا در آن همه نقش آفرینان به عنوان یک جزء واحد فکر و عمل نمایند. سازوکارهای به اشتراک گذاری بخش قابل توجهی از ادبیات هماهنگی زنجیره‌های تامین را به خود اختصاص داده‌اند. محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰)، مکانیزم‌های به اشتراک‌گذاری را مشتمل بر تسهیم کردن اطلاعات، تسهیم منافع، تسهیم ریسک، تعریف هدف‌های مشترک و تصمیم‌گیری مشترک می‌دانند و تعادل بین اجزای نام برده شده مخصوصاً ریسک و منافع را یکی از عوامل حیاتی می‌دانند که منجر به هماهنگ‌سازی زنجیره تامین می‌گردد. قج^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، ضمن مروری بر مطالعات انجام شده در زمینه ریسک و عدم قطعیت در زنجیره‌های تامین

و اهمیت «قراردادهای تسهیم ریسک»^۱، معتقدند این قراردادها می تواند منجر به ارتقای هماهنگی در زنجیره‌های تامین گردد و در این زمینه، انعطاف پذیری در قراردادها با لحاظ نمودن شرایط نوسان تقاضا و قیمت را توصیه می‌نمایند. با این وجود با توجه به تمرکز اکثر تحقیقات انجام شده در این زمینه و مدل‌های کمی پیشنهادی بر زنجیره‌های تامین محصولات فیزیکی، نیاز به مطالعات خاص قراردادهای زنجیره‌ها و سه‌گانه‌های تامین خدمات نیز احساس می‌گردد.

با بررسی‌های انجام شده در تحقیق حاضر، علاوه بر موارد مذکور، ایجاد سازوکارهای متناسب فناوری‌های نوین (بطور مثال کاربرد سیستم‌های ردیابی مکانی مبتنی بر GPS^۲ و اینترنت اشیا^۳ در هماهنگی زمانبندی‌ها و تغییرات برنامه‌ها در فرآیندهای لجستیک و ...) می‌تواند در تسهیم و کاهش ریسک‌های عملیاتی (همچون توقفات خطوط تولید و سرمایه‌های مرتبط) و نتایج هماهنگی بسیار تاثیرگذار باشد. همچنین در سطح استراتژیک، با توجه به نیاز به سرمایه‌گذاری‌های خاص رابطه (ویلیامسون، ۱۹۸۵ و ۲۰۰۲)، عقد قراردادهای بلندمدت با پیمانکاران برتر می‌تواند در تقویت اعتماد و تسهیم ریسک‌های استراتژیک با شرکای کلیدی موثر واقع گردد. در سه‌گانه‌های خدمات، نقش کارسپار در بررسی و تحلیل ریسک‌های هر دو سمت عرضه و تقاضا و توسعه و به روزآوری بانک‌های دانشی سازوکارهای مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط می‌تواند ارزش افزوده قابل توجهی در سه‌گانه‌ها به همراه داشته باشد. پیش بینی و تحلیل هزینه‌های مرتبط و بهینه سازی قراردادهای بیمه یکی از نتایج مورد انتظار از این سازوکار هماهنگی می‌باشد.

یکی از رویکردهای جدیدی که می‌تواند در آینده صنایع خدماتی بسیار موثر باشد تسهیم و تحلیل داده‌ها و اطلاعات با رویکرد خلق ارزش مشترک^۴ مبتنی بر فناوری‌های نوین است (بریدباخ و ماگلیو^۵، ۲۰۱۶). این ارزش هم برای شرکت‌های درگیر در سه‌گانه‌ها و هم ذینفعان بیرونی آن‌ها منجمله سهامداران و مشتریان شرکت کانونی و جامعه می‌تواند نتایج ارزشمندی به همراه داشته باشد. یکی از

1- Risk Sharing Contracts
2- Global Positioning System
3- Internet Of Things (IOT)
4- Value Co-Creation
5- Breidbach & Maglio

حوزه‌های نوین مرتبط، کاربرد تحلیل‌های داده‌های کلان^۱ در خلق ارزش مشترک برای سه‌گانه‌ها و ذینفعان آنها می‌باشد. استفاده از داده‌های گسترده‌ای که هم‌اکنون در شرکای سه‌گانه‌های خدمات بصورت جزیره‌ای نگهداری می‌شوند و یا حتی در صورت به اشتراک‌گذاری مورد استفاده بهینه قرار نمی‌گیرد با کاربرد تکنیک‌ها و نرم‌افزارهای نوین یادگیری ماشینی^۲ و هوش مصنوعی می‌تواند در راستای کاهش هزینه‌ها، بهبود فرآیندها، برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر و خلق ارزش مشترک بکار گرفته شود. مطالعات لوکیچ^۳ (۲۰۱۷) در ۲۱۴ شرکت نشان می‌دهد تغییرات قابل توجهی در سازوکارهای هماهنگی مبتنی بر فناوری‌های داده‌های کلان در سال‌های اخیر در حال وقوع می‌باشد که منجر به کاربردهای گسترده‌تر فناوری اطلاعات و ارتباطات در اتوماسیون فرآیندهای بین سازمانی می‌گردد. البته درگیر شدن شرکت‌ها در این امر نیازمند آشنایی و شناخت دقیق مدیران از ابعاد انقلاب صنعتی چهارم^۴، فرصت‌ها و تهدیدها و تغییرات بنیادین ناشی از آن در فرآیندهای کاری شبکه‌های کسب‌وکار و بکارگیری نیروهای متخصص در طراحی و اجرای برنامه‌های مرتبط می‌باشد. در سال‌های اخیر، تحقیقات محققین دیگر منجمله گاناسکاران^۵ و همکاران (۲۰۱۷) و پاپادوپولوس^۶ و همکاران (۲۰۱۷) نیز معطوف به بررسی تاثیرات تحلیل داده‌های کلان در ارتقای عملکرد شبکه‌های تامین گردیده که علاقمندان می‌توانند جهت اطلاعات تکمیلی به منابع معرفی شده مراجعه نمایند.

ج) سازوکارهای هماهنگی فنی پشتیبانی

بخشی از سازوکارهای فنی هماهنگی، منحصر به یک قرارداد نبوده و بر گروهی از سه‌گانه‌ها و قراردادهای خدمات تاثیر می‌گذارند. محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰)، مکانیزم‌های فنی هماهنگی را به عنوان یکی از سه گروه اصلی مکانیزم‌های هماهنگی مطرح نموده و آن را مشتمل بر تکنولوژی اطلاعات و سنکرون کردن ذکر می‌نمایند که معطوف بر زنجیره‌های تامین کالاها می‌باشد. در تحقیق حاضر، مجزا از بحث

1- Big Data Analytics

2- Machine Learning

3- Lukic

4- Industry 4.0

5- Gunasekaran

6- Papadopoulos

فناوری اطلاعات که پیشتر به آن پرداخته شد، این سازوکارهای فنی مبتنی بر تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه گروه «استانداردهای کیفی و فنی»، «برنامه‌ریزی ظرفیت‌ها» و «ابتکار عمل و نوآوری‌ها» طبقه‌بندی شدند.

در خصوص استانداردهای کیفی و فنی، به عنوان نمونه در حوزه خدمات حمل، می‌توان به استانداردهای بسته‌بندی و بارگیری و حمل قطعات و بدنه‌های تولیدی اشاره نمود که توسط واحدهای مهندسی مشتری تهیه شده و در اختیار سازمان‌های ذیربط قرار گرفته و معیاری برای ممیزی‌های کیفی نیز می‌باشد. این استانداردها می‌بایست به صورت دوره‌ای (با توجه به تغییرات محصولات یا فناوری‌های مرتبط) مورد بازنگری قرار گیرند.

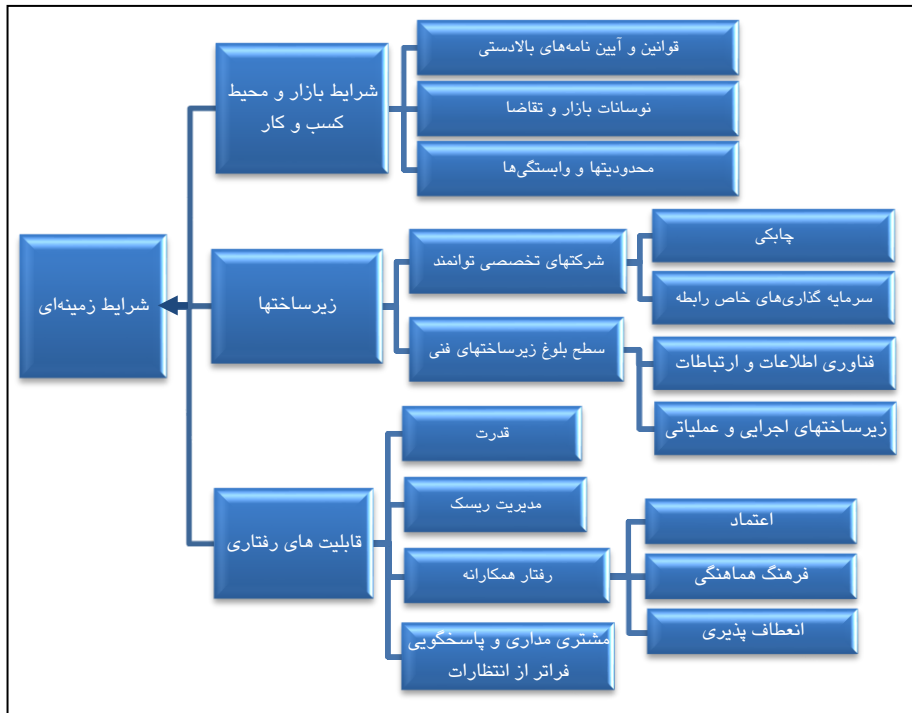
یکی دیگر از موارد مهمی که می‌بایست پیش از قراردادهای مدنظر تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد توجه به برنامه‌ریزی ظرفیت‌های در دسترس با توجه به سطح تقاضای مورد انتظار می‌باشد. الرام و همکاران (۲۰۰۴)، مدیریت ظرفیت را یکی از مهمترین فرآیندهای زنجیره‌های تامین خدمات می‌دانند. با این وجود تاکنون مطالعات اندکی در این خصوص در سه‌گانه‌ها بطور اعم و سه‌گانه‌های خدمات بطور اخص صورت پذیرفته است (وینسترا و همکاران، ۲۰۱۵).

و اما آیتم آخر، ابتکار عمل و نوآوری‌ها، با سازوکارهای متفاوتی همچون فرآیندهای توسعه تیم‌های بهبود چندتخصصه و بین سازمانی، جذب ایده‌ها و پیشنهادات نقرات پیمانکار در سیستم‌های پیشنهادات و مدیریت نوآوری‌های بین سازمانی قابل اجرا در سه‌گانه‌های خدمات می‌باشد. در سال‌های اخیر، شرکت‌ها در راستای بالا بردن انعطاف‌پذیری و توسعه بهره‌مندی از دانش‌های بیرونی، به صورت فزاینده‌ای مدیریت نوآوری‌های خود را به منظور یکپارچه‌نمودن با شرکا و مشتریان به سمت رویکردهای نوآوری باز و شبکه‌های نوآوری گسترش داده‌اند. ارتباطات بین سازمانی به ویژه در زمینه همکاری‌های فنی، زمینه‌های ایجاد نوآوری در شرکت‌ها را توسعه می‌دهد. بهره برداری از این سازوکارها می‌تواند نتایج ارزشمندی را برای سه‌گانه‌ها به همراه داشته باشد.

شرایط زمینه‌ای هماهنگی

پدیده‌هایی همچون هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار، نه در خلا بلکه در شرایط خاص محیطی شکل می‌گیرند. بنابراین جهت تحلیل و بررسی آنها می‌بایست

بستری گسترده‌تر که دربرگیرنده مجموعه شرایط زمینه‌ای باشد را در نظر گرفت. عناصر زمینه‌ای هماهنگی، عواملی هستند که موجب انتخاب و شکل‌گیری سازوکارهای هماهنگی مابین شرکای تجاری می‌شوند. این عناصر می‌توانند با ایجاد شرایطی پایدار، منجر به تسهیل، تقویت و یا تحدید سازوکارهای هماهنگی شوند (محرر و صادقی مقدم، ۱۳۹۰). در تحقیق حاضر، مبتنی بر ایده‌های حاصله از تحلیل مصاحبه‌ها و ادبیات مرتبط، شرایط زمینه‌ای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات در چارچوب سه مقوله فرعی شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند که مسیر استقرایی شکل‌گیری این مقوله‌ها در شکل ۵ به اختصار ارائه شده است. شرایط بازار و محیط کسب‌وکار، با وجود آوردن فرصت‌ها و تهدیدهای مختلف، نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت رفتارها و تصمیمات شرکت‌ها در فرآیند هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات بر عهده دارند. در صورتی‌که شرایط بازار رقابتی باشد شرکت‌های پیمانکار مجبورند شرایط مشتری را در مناقصات راحت‌تر بپذیرند و این امر، اجرای سازوکارهای هماهنگی مدنظر شرکت کانونی را تسهیل می‌نماید.



شکل ۵- مسیر استقرایی شکل‌گیری مقوله شرایط زمینه‌ای هماهنگی

علاوه بر شرایط بازار و محیط کسب و کار و زیرساخت‌های فنی و سخت افزاری مورد نیاز، قابلیت‌های رفتاری نیز از شرایط زمینه‌ای محسوب می‌شوند که به هدایت رفتار شرکت‌ها کمک می‌نمایند. این قابلیت‌ها و عناصر ساختاری نرم، چارچوبی را فراهم می‌سازند که هدایتگر تصمیمات و اقدامات آتی سازمان‌ها است (محرر و صادقی مقدم، ۱۳۹۰). تحقیقات سایر محققین همچون ژانگ و کائو^۱ (۲۰۱۸) و وانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، نیز تاثیر رفتار همکارانه^۳ (مبتدی بر عناصر فرهنگی همچون جمع‌گرایی، نگاه بلندمدت، اجتناب از عدم قطعیت‌ها و ...) را بر سازوکارهایی همچون به اشتراک گذاری اطلاعات و نتایج مورد انتظار در زنجیره تامین نشان می‌دهد.

موجبات علی هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات

موجبات علی هماهنگی، مجموعه شرایط و عواملی هستند که به عنوان عوامل انگیزاننده در سطح توجه به مقوله هماهنگی و ارتقای آن در سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار موثر می‌باشند. در واقع بدون وجود این بخش در مدل، مدل هماهنگی قادر به تبیین چرایی ورود شرکت‌ها در این فرآیند نخواهد بود. از این رو، آگاهی از ماهیت این عوامل، اهمیت زیادی در تبیین فرآیند هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار دارد. مقوله‌های شناسایی شده مبتنی بر نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در این بخش بطور خلاصه در جدول ۴ ارائه گردیده‌اند.

جدول ۴- موجبات علی هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار

مشخصه‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
تمرکز بر فرآیندهای اصلی	استراتژی برون سپاری	موجبات علی هماهنگی
تخصصی سازی کارها		
مدیریت بهینه منابع در شرایط عدم اطمینان		
تسریع در برنامه‌ها و پروژه‌ها	تسهیل در حصول اهداف	تجارب پیشین
کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام شده		
عدم کیفیت، زمان و هزینه‌های نامناسب		
یکپارچه نبودن سیستم‌ها		
نیازهای خاص سه‌گانه‌های خدمات		

مداخله‌گرهای هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات

شرایط مداخله‌گر هماهنگی، عواملی هستند که موجب هدایت تصمیمات و اقدامات اقتضایی شرکت‌ها در راستای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار می‌گردد. محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰) معتقدند از بعد نظری، مداخله‌گرهای هماهنگی در زنجیره تامین، پدیدآورنده شرایطی هستند که طی آن شرکت کانونی، ناچار به اتخاذ اقداماتی خاص در قبال تامین‌کنندگان می‌گردد. ماهیت اقتضایی شرایط خلق‌شده توسط این عناصر باعث می‌شود تا نحوه پاسخ‌گویی و نتایج حاصله نیز بسته به موقعیت ایجاد گردد. با عنایت به تحلیل داده‌های تحقیق حاضر، طبقه‌بندی مهمترین مداخله‌گرهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار در جدول ۵ ارائه گردیده است:

جدول ۵- مداخله‌گرهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار

مشخصه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
هماهنگی جریان مالی و عملیاتی در سه‌گانه‌ها	موضوع هماهنگی	مداخله‌گرهای هماهنگی
هماهنگی مدیریت کیفیت خدمات سه‌گانه‌ها		
هماهنگی توسعه خدمات و نوآوری در سه‌گانه‌ها		
سطح استراتژیک	سطح هماهنگی	
سطح عملیاتی		
نوع قراردادهای	نقش محور سه‌گانه	
نوع حکمرانی روابط سه‌گانه		

به عنوان نمونه، نقش محور سه‌گانه به عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر کلیدی در انتخاب و اجرای سازوکارهای مرتبط هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات، متاثر از فاکتورهای نوع قراردادهای و نوع حکمرانی روابط سه‌گانه می‌باشد. نوع حکمرانی روابط در تعاملات بین شرکت‌ها بطور عام یا مبتنی بر مکانیزم‌های رسمی همچون قراردادهای حقوقی، سیستم‌های کنترلی و ساختارهای دستوری می‌باشد یا مبتنی بر مکانیزم‌های غیررسمی همچون اعتماد، تعهد و روابط عرفی و اجتماعی (نوتزلینگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). ساچتی و کاتورانی^۲ (۲۰۱۷) نیز در این زمینه طیفی را معرفی می‌نمایند که در یک سمت آن، روابط همکارانه مبتنی بر اعتماد بر مکانیزم‌های هماهنگی تأثیرگذارتر است و در سوی دیگر طیف، روابط قراردادی مبتنی بر

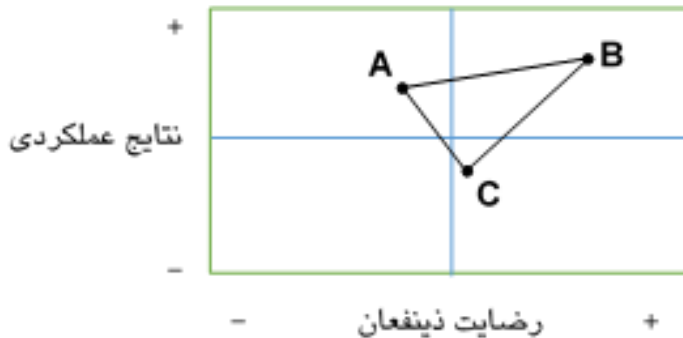
1- Neutzling

2- Sacchetti & Catturani

مکانیزم‌های بازار. نوع مدیریت روابط بین سازمانی که از آن با عنوان سازوکارهای راهبری^۱ یا حکمرانی بین شرکتی نیز یاد می‌شود بطور معمول جایی مابین این دو سر پیوستار می‌باشد. هرچند مکانیزم‌های رسمی می‌توانند در حصول نتایج کوتاه مدت مدنظر موثرتر واقع شوند ولی برای یک همکاری بلندمدت و بهره مندی بهتر از مشارکت و نوآوری‌های شرکا و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات کلیدی، سازوکارهای رابطه‌ای نیز می‌بایست در اجرای مکانیزم‌های هماهنگی در سه‌گانه‌ها مدنظر قرار گیرند.

نتایج و پیامدهای هماهنگی سه‌گانه‌های خدمات

بطور کلی، نتایج و پیامدهای حاصل از اجرای مناسب سازوکارهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار، در سه گروه قابل طبقه‌بندی می‌باشند: نتایج عملکردی سه‌گانه‌ها، رضایت ذینفعان و حصول اهداف راهبردی. منظور از نتایج عملکردی، دستیابی به اهداف شاخصهای عملیاتی همچون برنامه‌های تعریف شده، کاهش مجموع هزینه‌های خدمات و بهینه سازی سود شبکه تامین می‌باشد. رضایتمندی مشتریان و ذینفعان در سه‌گانه‌ها که می‌بایست بصورت دوره‌ای مورد سنجش قرار گیرند گروه دیگر شاخص‌های حائز اهمیت نشانگر موفقیت سازوکارهای اجرا شده می‌باشند. در صورت موفقیت راهکارهای تعریف شده در ایجاد هماهنگی مابین شرکا و رضایتمندی ذینفعان، می‌توان به پایداری سه‌گانه در بلندمدت و تقویت سرمایه اجتماعی مابین سازمان‌ها و حصول اهداف راهبردی کلان اقتصادی همچون رشد اشتغالزایی و توسعه پایدار امید بیشتری داشت. در راستای تحلیل نتایج هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات با گردآوری داده‌های کمی، به عنوان نمونه اگر نتایج عملکردی و رضایتمندی ذینفعان را بر روی نموداری مابین دو انتهای طیف مثبت و منفی (حداکثر و حداقل حالات ممکن) نمایش دهیم از تقاطع این دو شاخص، نموداری همچون نمودار شکل ۶ ایجاد می‌گردد.



شکل ۶- نمونه نمودار رابطه شاخص‌های نتایج هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات

از این نمودار می‌توان جهت مقایسه و تحلیل وضعیت سه‌گانه‌های مختلف و همچنین نتایج یک سه‌گانه در بازه‌های زمانی مختلف استفاده کرد. حال فرض نمایید نقاط A، B و C بر روی نمودار، نشانگر وضعیت سه شرکت عضو یک سه‌گانه خدمات باشند. در این وضعیت، تفاوت و فاصله قابل توجه نتایج و رضایت‌مندی در سه شرکت نشانگر این است که شرایط برنده-برنده بر سه‌گانه حاکم نبوده و یا سطوح انتظارات و توقعات شرکا به نحو مناسبی مدیریت نشده است که در هر حال، این موضوع در راستای حفظ پایداری سه‌گانه‌ها در بلندمدت باید به عنوان یک ریسک قابل توجه مورد بررسی قرار گیرد. در همین خصوص، می‌توان با محاسبه مجموع طول سه ضلع مثلث ABC، آن را بصورت یک شاخص مستقل جهت مقایسه و تحلیل وضعیت سه‌گانه‌های مختلف در دوره‌های زمانی مدنظر مورد بررسی قرار داد. همچنین مشابه این تحلیل‌ها با تغییر محورهای بطور مثال تغییر محور عمودی به شاخص سازوکارهای هماهنگی با سنجش ادراک ذینفعان از کیفیت سازوکارهای مرتبط اجرا شده در سه‌گانه‌های مورد نظر، تحلیل مناسبی از وضعیت سازوکارها و نتایج حاصله در بازه‌های زمانی مختلف و تفاوت ادراک بازیگران نسبت به سازوکارهای اجرا شده بدست آورده و بر پایه آن نسبت به تعریف و اجرای برنامه‌های بهبود در سه‌گانه‌های خدمات و سازمان‌های زیربند اقدام نمود.

جدول ۶- معیارهای ارزیابی کیفیت پژوهش

ردیف	معیار	تعریف	شرح فعالیت‌ها
۱	اعتبارپذیری	معیاری که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	<ul style="list-style-type: none"> - هشت ماه هدایت مصاحبه‌ها و تحلیل و تطبیق مستمر داده‌ها با یادداشتها و مستندات مرتبط - ارائه تحلیل‌ها به مصاحبه شوندگان و کسب بازخور درباره تفسیرهای صورت پذیرفته - نتیجه: بسط و پالایش تحلیل‌ها
۲	انتقال پذیری	معیاری که امکان به کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> - نمونه گیری نظری - اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، تنوع شرکت کنندگان در تحقیق و مفروضات ارائه شده در حدی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد. - نتیجه: مفاهیم نظری توسعه یافته در این تحقیق، محصول داده‌هایی است که از گستره مصاحبه شوندگان این مطالعه به دست آمده است.
۳	انکاپذیری	معیاری که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات در تبیین‌های صورت پذیرفته	<ul style="list-style-type: none"> - در مصاحبه‌ها، شرکت کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات در گروه صنعتی ایران خودرو عنوان کردند. - نتیجه: صرف نظر از زمان وقوع، به تجربیات خبرگان در دوره‌های زمانی مختلف پی برده شد.
۴	تصدیق‌پذیری	معیاری که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از نظر مصاحبه شوندگان است و تحت تاثیر سوگیری محقق نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> - محقق ضمن مرور مصاحبه‌های پیاده شده و با توجه به ادبیات مرتبط، تفسیرهای انجام شده را در چند نوبت ارزیابی نمود. - با ارائه مدل به مصاحبه شوندگان نظر آنها را جویا گردید. - نتیجه: بسط و پالایش تحلیل‌ها
۵	راستی	معیاری که نشان می‌دهد که تفسیرها تحت تاثیر اطلاعات نادرست مصاحبه شوندگان قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> - مصاحبه‌ها بصورت حرفه‌ای، محرمانه و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت و نظرات افراد در فرآیند تحلیل با سایر مستندات صحت‌گذاری گردید. - نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه شوندگان برای ارائه اطلاعات نادرست یافت نشد.
۶	تطابق	معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد از پدیده موردبررسی تطبیق دارد.	<ul style="list-style-type: none"> - تحقق این معیار از طریق روش‌های مورد اشاره در اعتمادپذیری و تصدیق‌پذیری پیگیری گردید. - نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی-معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر هماهنگی را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.
۷	فهم‌پذیری	معیاری که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه شوندگان است.	<ul style="list-style-type: none"> - یافته‌های تحقیق در اختیار تعدادی از شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها و خبرگان دانشگاهی قرار گرفته و مورد بحث و بررسی مشترک قرار گرفت. - نتیجه: یافته‌های تحقیق برای مصاحبه شوندگان و خبرگان دانشگاهی قابل درک و فهم پذیر بود.
۸	کنترل‌پذیری	معیاری که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.	<ul style="list-style-type: none"> - در این تحقیق علاوه بر شناسایی عوامل محیطی، بیشتر سوالات و بحث‌های مطروحه، متمرکز بر سازوکارهای هماهنگی که تحت کنترل شرکت‌های سه‌گانه می‌باشند بود. - نتیجه: شرکت‌های فعال در سه‌گانه می‌توانند تا حد بالایی بر ابعاد مطروحه در مدل تاثیرگذار باشند.
۹	عمومیت	معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه حد ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> - باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها، امکان بررسی ابعاد مختلف پدیده را ایجاد نمود. - مصاحبه با مدیرانی از شرکتها و حوزه‌های مختلف عملیاتی و پشتیبانی امکان مناسبی برای شناسایی و بررسی ابعاد مختلف پدیده بود. - نتیجه: ابعاد متنوعی از پدیده هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات بررسی و شناسایی گردید.

اعتبارسنجی پژوهش

اعتبارسنجی پژوهش در بخش کیفی بر پایه رویکرد پیشنهادی فلینت^۱ و همکاران (۲۰۰۲) و شافر^۲ (۲۰۱۷) با استفاده از معیارهای مطالعات کیفی مشتمل بر اعتبارپذیری^۳، انتقال‌پذیری^۴، اتکاپذیری^۵، تصدیق‌پذیری^۶ و راستی^۷ که توسط لینکلن و گوبا^۸ (۱۹۸۵) مطرح شده است و معیارهای مطالعات مبتنی بر روش شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، مشتمل بر تطابق^۹، فهم‌پذیری^{۱۰}، کنترل‌پذیری^{۱۱} و عمومیت^{۱۲} اعمال گردید. در جدول ۶، تعریف و شرح نحوه توجه به این معیارها ارائه گردیده است.

نتیجه‌گیری

در دنیای امروز که شاهد تحولات شگرفی در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی می‌باشد، محیط کسب‌وکار، با تلاطم‌ها و عدم اطمینان بسیاری مواجه است. تحت این شرایط، سازمانها در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت‌های بیشتر، نیاز مبرمی به ایجاد هماهنگی در شبکه‌های تامین و شرکای کاری خود در راستای بهبود بهره‌وری، اثربخشی بیشتر فعالیتها و انعطاف‌پذیری در برابر شرایط متلاطم کسب‌وکار دارند. اتخاذ راهکارهای مدیریتی نامتناسب، فرصت‌طلبی و نگاه کوتاه‌مدت در روابط با شرکا، سطوح غیررقابتی هزینه‌ها، بهره‌وری نامناسب منابع و... از زمینه‌های قابل ملاحظه بهبود در حوزه هماهنگی با شرکای کسب‌وکار در بسیاری از صنایع کشور در راستای حصول اهداف و برنامه‌های توسعه می‌باشند که نیاز به تعریف و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی و کاربردی مرتبط را متذکر می‌گردد.

در تحقیق حاضر، با تمرکز بر موضوع هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب‌وکار

-
- 1- Flint
 - 2- Schaefer
 - 3- Credibility
 - 4- Transferability
 - 5- Dependability
 - 6- Confirmability
 - 7- Integrity
 - 8- Lincoln & Guba
 - 9- Fit
 - 10- Understanding
 - 11- Control
 - 12- Generality

در صنعت خودرو کشور با رویکرد داده بنیاد و مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و ادبیات مرتبط به توسعه مدل جامع هماهنگی و ابعاد و مولفه‌های آن پرداخته شد. در این راستا، در این مقاله، مولفه‌های اصلی و فرعی مدل در زمینه سازوکارهای هماهنگی، مداخله‌گرهای هماهنگی، شرایط زمینه‌ای، موجبات علی و نتایج و پیامدهای هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات معرفی شده و زمینه‌هایی جهت انجام تحقیقات آتی و پیشنهاداتی برای متخصصین زیربط در هر بخش مطرح گردیدند. در ادامه این مطالعه که به عنوان بخشی از یک رساله دکترارائه گردیده است، اجرای تحقیقات تکمیلی کمی و کیفی جهت توسعه نتایج مطالعات سه‌گانه‌های خدمات و شناخت از پیچیدگی‌های ماهوی سه‌گانه‌ها بویژه با توجه به زمینه‌های کاربردی و تجارب عملیاتی موجود در صنعت و شبکه‌های در حال توسعه خدمات، می‌تواند در گسترش این دانش روبه‌رشد مفید و مثرتر واقع گردد.

منابع و مأخذ

- 1-Arshinder, K., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2011). A review on supply chain coordination: Coordination mechanisms, managing uncertainty and research directions. In *Supply Chain Coordination under Uncertainty* (pp. 39-82). Springer Berlin Heidelberg.
- 2-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.
- 3-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.
- 4-Choi, T.Y., & Wu, Z. (2009). Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8-25.
- 5-Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage Publications.
- 6-Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Publications.
- 7-Danaifard, H., Alvani, S.M., & Azar, A. (2013). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Saffar Publications, Tehran. (In Persian).
- 8-Ellram, L.M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17-32.
- 9-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.
- 10-Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of marketing*, 66(4), 102-117.
- 11-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.
- 12-Giannakis, M. (2011). Management of service supply chains with a service-oriented reference model: the case of management consulting. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(5), 346-361.
 - 13-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.
 - 14-Gunawardane, G. (2012). Managing Supplier to Customer Direct Service Triads in Service Supply Chains—A Case Study. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(2), 50-64.
 - 15-Hartmann, E., & Herb, S. (2014). Opportunism risk in service triads—a social capital perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3), 242-256.
 - 16-Hartmann, E., & Herb, S. (2015). Interconnectedness of actor bonds in service triads—a social capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 154-165.
 - 17-Howard, M., Wu, Z., Caldwell, N., Jia, F., & König, C. (2016). Performance-based contracting in the defence industry: Exploring triadic dynamics between government, OEMs and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 63-75.
 - 18-Jacobides, M. G., MacDuffie, J. P., & Tae, C. J. (2016). Agency, structure, and the dominance of OEMs: Change and stability in the automotive sector. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1942-1967.
 - 19-Karatzas, A., Johnson, M., & Bastl, M. (2016). Relationship determinants of performance in service triads: a configurational approach. *Journal of Supply Chain Management*, 52(3), 28-47.
 - 20-Li, M., & Choi, T. Y. (2009). Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 27-39.
 - 21-Lukic, J. (2017). Transformation of Coordination Mechanisms in Companies Due to New Technologies: Evidence from Empirical Research. *Economic Themes*, 55(3), 421-436.
 - 22-Mohaghar, A., Sadeghi Moghadam, M.R., (2012). Supply chain coordination in the automotive industry: Grounded Theory approach. *Industrial management perspective*, 4(4), 29-63. (In Persian).
 - 23-Neutzling, D. M., Land, A., Seuring, S., & do Nascimento, L. F. M. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*.
 - 24-Ostrom, A. L., et al. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*.
 - 25-Ostrom, A. L., et al. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
 - 26-Peng, T. J. A., Lin, N. J., Martinez, V., & Yu, C. M. J. (2010). Managing triads in a military avionics service maintenance network in Taiwan. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(4), 398-422.
 - 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-Sacchetti, S. & Catturani, I. (2017), *The Institutions of Governance. A Framework for Analysis*, Euricse Working Papers, 93(17).
 - 29-Sadeghi Moghadam, M.R. (2013). Automotive Supply Network Coordination Model Using Causal Mapping Case Study in Automotive Supply Network, *journal of industrial management*, 4(2), 87-112. (In Persian).

- 30-Schaefer, T. J. (2017). Incoterms® Use in Buyer-Seller Relationships: a Mixed Methods Study (Doctoral dissertation, University of Missouri-Saint Louis).
- 31-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.
- 32-Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2017). Triads: A review and analytical framework. *Marketing Theory*, Vol. 17(4) 395-414.
- 33-Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- 34-Todtling, F., & Tripp, M. (2017). Networking and project organization in the Styrian automotive industry. In *Proximity, Distance and Diversity*, 97-116.
- 35-Van der Valk, W., & Van Weele, A. (2011). Business service triads: a new area for service research. In *IPSERA 2011 Conference Proceedings*, 978-994.
- 36-Van der Valk, W., & Van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 198-206.
- 37-Williamson, O. E. (1967). Hierarchical control and optimum firm size. *Journal of political economy*, 75(2), 123-138.
- 38-Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- 39-Williamson, O. E. (1985). *E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York.
- 40-Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- 41-Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of economic perspectives*, 16(3), 171-195.
- 42-Wong, C. W., Sancha, C., & Thomsen, C. G. (2017). A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices. *International Journal of Production Economics*, 193, 554-565.
- 43-Wynstra, F., Spring, M., & Schoenherr, T. (2015). Service triads: a research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. *Journal of Operations Management*, 35, 1-20.
- 44-Yanez-Arenas, J. (2013). *Dynamic triads: service innovation within a supply network* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
- 45-Zhang, Q., & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *International Journal of Production Economics*, 195, 146-157.