

بررسی تأثیر مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر یکپارچگی خارجی زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی در شرکتهای تولیدی استان خوزستان

بلقیس باورصاد^{۱*}، عبدالهادی درزیان عزیز^۲، مریم ترکاشوند^۳، محمد آیتی مهر^۴

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران.

۳. کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

*b.bavarsad@scu.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر یکپارچگی خارجی زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی در شرکتهای تولیدی بزرگ استان خوزستان انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کاربردی را ۱۸۰ شرکت تولیدی بزرگ استان خوزستان تشکیل می‌دهد. واحد آماری جامعه، مدیران عرضه/ عملیات آن شرکتهای می‌باشند که برای دستیابی به این هدف ۱۲۳ شرکت با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود، به عنوان نمونه انتخاب شد و پرسشنامه‌ای در اختیار مدیر عرضه/ عملیات شرکتهای قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است که روایی محتوای آن را خبرگان و استادان دانشگاهی تأیید کردند و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با بهره‌گرفتن از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و AMOS نسخه ۱۸ با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت پذیرفت. نتایج نشان داد، مشارکت زنجیره تأمین بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد و مشتری‌مداری نیز تأثیر مثبت و معناداری بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان و مشتریان دارد، همچنین یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. تأثیر غیرمستقیم مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر عملکرد سازمانی از طریق یکپارچگی مشتریان و یکپارچگی تأمین‌کنندگان نیز تأیید شده است.

واژه‌های کلیدی: مشارکت زنجیره تأمین، مشتری‌مداری، یکپارچگی داخلی تأمین‌کنندگان، عملکرد سازمانی.

۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها رسیدن به سهم بیشتر بازار از طریق جذب مشتریان و پاسخ به تقاضای بازار است. سازمان‌ها به دنبال حفظ خود در برابر تغییرات محیطی برای ابقاء در محیط رقابتی پایداری هستند که به‌تنهایی نمی‌توانند به آن دست یابند. بنابراین، مشارکت زنجیره تأمین^۱، همکاری تأمین‌کنندگان^۲ و مشتریان ضرورت یافته است (هیلبران^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). بسیاری از شرکت‌های تولیدی به‌دنبال یک راهبرد همکارانه برای کسب مزیت رقابتی بوده (کاراکادیلار و هیکس^۴، ۲۰۱۵) و به‌طور فزاینده‌ای از شرکای زنجیره تأمین خود برای تمایز از رقبا و پاسخ به محیط رقابتی استفاده می‌کنند (لامبرت و اسپویتزمن^۵، ۲۰۱۲). از دیدگاه زنجیره تأمین، روابط خریدار- تأمین‌کننده منجر به ضرورت همکاری در عملیات کسب و کار می‌شود. شرکت‌ها مجبورند برای برآورد سفارشات آینده و حمل و نقل، خود را با تقاضای مشتریان و میزان موجودی در زمان واقعی منطبق کرده و به‌طور سریع به نیازهای مشتریان پاسخ دهند. هنگامی که شرکت‌ها سفارشات بزرگ دریافت می‌کنند، تأمین‌کنندگان می‌توانند به‌موقع نیازهای آن‌ها را پاسخ دهند. اگر شرکت‌ها یک عرضه‌کننده بزرگ انتخاب کنند، عملکرد عملیاتی آن‌ها بهبود می‌یابد (کو^۶ و همکاران، ۲۰۱۵) در روابط خریدار- تأمین‌کننده، یکپارچگی تأمین‌کنندگان^۷ روشی برای بهبود زنجیره تأمین از طریق ارتقا رابطه میان تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه برای تولید اثبات‌تر و کارآمدتر شرکت است. داشتن روابط خوب با تأمین‌کنندگان راهبردی نه تنها موجب افزایش مهارت تولید که موجب ارتقاء منابع و رسیدن به هم‌افزایی عملیاتی می‌شود (وونگ^۸ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان آن‌ها یک مقدار ثابت از تقاضا را حفظ می‌کنند. تولید مازاد هزینه‌ها را افزایش می‌دهد (کراتو^۹ و همکاران، ۲۰۱۴). یکپارچگی تأمین‌کننده، می‌تواند موجب مدیریت مؤثر موجودی، تعهد و اعتماد در روابط آن‌ها و یک عامل مؤثر در برابر عدم اطمینان باشد و در نهایت عملکرد عملیاتی و کارایی شرکت را ارتقاء دهد. به‌علاوه، روند در حال افزایش رقابت و کاهش وفاداری مشتریان باعث توجه بیشتر شرکت‌ها به نیازها و یکپارچگی مشتریان^{۱۰}، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش توان رقابتی و درآمد بسیاری از سازمان‌ها شده است. مدیریت اثربخش و کارای روابط با مشتریان سبب افزایش وفاداری و نرخ بازگشت مشتریان می‌شود. شرکت‌ها باید با در نظر گرفتن نیازها و ترجیحات مشتریان انواع گزینه‌ها را به آن‌ها ارائه دهند (کو و همکاران، ۲۰۱۵). وقتی نیاز مشتری بسیار خاص و نیازمند راه‌حل‌های نوآورانه باشد، نفوذ مشتری بسیار فراتر رفته و می‌تواند نقش مشاور داشته باشد. به‌علاوه هنگامی که شرکت ایده‌هایی را توسط مشتری کسب می‌کند، می‌تواند محصولات را مطابق با نیازهای مشتری توسعه دهد (کراتو و همکاران، ۲۰۱۴). در این میان دو عامل مؤثر بر یکپارچگی زنجیره تأمین، راهبردهای مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری سازمان‌ها است. مشارکت زنجیره تأمین یک اتحاد راهبردی برای رسیدن به مزیت رقابتی کسب و کار و دستیابی به اهداف منحصر به‌فرد موفقیت سازمان است (کو و همکاران، ۲۰۱۵). از زمانی که مقرون به‌صرفه نبودن روش‌های پیش‌بینی بر مبنای تقاضای دوره‌های گذشته به اثبات رسیده، اعضای زنجیره تأمین اهمیت تبادل اطلاعات مرتبط و افزایش دقت به‌کمک همدیگر را برای پیش‌بینی تقاضا دریافته‌اند (راماتان^{۱۱}، ۲۰۱۳). در عمل مشارکت مؤثر مستلزم به‌اشتراک‌گذاری سیستماتیک اطلاعات همکاران برای انجام مؤثر وظایف خود می‌باشد (جایاواردانا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین یک رابطه خوب میان زنجیره تأمین موجب حذف عدم اطمینان و بهبود عملکرد می‌شود (سو و سان^{۱۳}، ۲۰۱۰). خواسته‌های مشتریان یکی از عوامل مؤثر بر زنجیره تأمین شرکت‌ها است و می‌تواند موجب موفقیت یا شکست شرکت در بازار رقابتی امروزی شود (کو و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌های کنونی بخوبی دریافته‌اند که مشتریان کلیدی

1. Supply Chain Partnerships

2. Supplier

3. Hillebrand

4. Karakadilar & Hicks

5. Lambert & Schwieterman

6. Ku

7. Supplier Integration

8. Wong

9. Krathu

10. Customer integration

11. Ramanathan

12. Jayawardena

13. So & Sun

منبعی برای حصول اهداف آنان هستند، از این رو باید بتوانند با یک رویکرد مشتری‌مداری^۱ نیازها و خواسته‌های آن‌ها را برآورده و در اولویت قرار دهند (هیلبرانت و همکاران، ۲۰۱۱). مشتری‌مداری یک راهبرد کلیدی برای بقا شرکت و نیازمند تمرکز بر نیازهای مشتریان است. مشتری‌مداری، توسعه محصولات براساس ایده‌های مشتریان، قابلیت گوش دادن به صدای مشتریان و پاسخ دادن به نیازهای آنان را افزایش داده، موجب بهبود عملکرد و حداکثرسازی سود بلندمدت شرکت می‌شود (کو و همکاران، ۲۰۱۵). یکپارچگی، شیوه‌ای برای همکاری (شامل سهم مشتری و تأمین‌کننده) و پیاده‌سازی رویکرد مشتری‌مداری است (سیگالا^۲، ۲۰۱۳). دستیابی به سطح بالای عملکرد، هدف تمامی شرکت‌ها است، از آنجایی که مشارکت زنجیره تأمین و یکپارچگی تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌تواند منجر به پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان شود (کو و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر، نامشخص بودن تأثیر مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر یکپارچگی مشتریان و تأمین‌کنندگان و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان می‌باشد. این مسئله اصلی سوالات فرعی زیر را به وجود آورده است:

۱. آیا مشارکت زنجیره تأمین بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟
۲. آیا مشتری‌مداری بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟
۳. آیا یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟
۴. آیا مشارکت زنجیره تأمین از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟
۵. آیا مشتری‌مداری از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مشارکت زنجیره تأمین

توسعه شدید محیط کسب و کار در سال‌های اخیر، پیچیدگی زنجیره‌های تأمین را به دنبال داشته و موجب اهمیت ویژه به مفهوم مشارکت‌های زنجیره تأمین در حصول اطمینان از دستیابی به کیفیت بیشتر و کاهش هزینه شده است. دامنه و اندازه مشارکت‌های زنجیره تأمین از طریق تلاش‌های علمی و سازمانی که شامل تبادل در دو سطح استراتژیک و عملیاتی است، تعیین می‌شود (یوان^۳ و همکاران، ۲۰۱۳؛ موفوکینگ و چینومونا^۴، ۲۰۱۹). مشارکت زنجیره تأمین یک اتحاد راهبردی جهت دستیابی به مزیت رقابتی سازمان (کو و همکاران، ۲۰۱۵) و به نوعی رابطه راهبردی هدفمند میان خریدار و تأمین‌کننده از طریق همکاری میان زنجیره به جای رقابت برای کسب منافع دوطرفه می‌باشد. این رویکرد برای جلوگیری از خطر زمان، نیاز به منابع راهبردی دارد و در بازار عرضه محدود با وابستگی متقابل بالا مفید می‌باشد (گالیر^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). از دیدگاه خریدار و تأمین‌کننده یک همکاری مستلزم تصمیم‌گیری و مدیریت مشترک کالا است (بیکنم و رابینسون^۶، ۲۰۰۴). مشارکت زنجیره تأمین برآورد میزان سفارشات آینده و محموله‌های موردنیاز شرکت‌ها برای انطباق با واکنش‌های سریع مشتریان است (کروس^۷ و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Customer orientation

2. Sigala

3. Youn

4. Mofokeng & Chinomona

5. Gallar

6. Beekman & Robinson

7. Cross

در این پژوهش مشارکت زنجیره تأمین با معیارهای؛ به اشتراک گذاری سود با تأمین کنندگان، همکاری با تأمین کنندگان، تبادل اطلاعات با تأمین کنندگان و تعهد بلندمدت با تأمین کنندگان (گالیر و همکاران، ۲۰۱۲)، مورد سنجش قرار گرفت.

۲-۲- مشتری مداری

مشتریان مانند هوای تازه و منبع حیات برای رشد و توانایی ادامه حیات سازمان‌ها، با وجود رقابت‌های سخت و دشوار هستند. نیازها و تقاضاهای مشتریان همیشه تغییر می‌یابد. بنابراین، آنچه در گذشته ضروری قلمداد می‌شد، به‌زودی مکمل محسوب خواهد شد. از این رو، سازمان‌ها باید بر محیط خارجی مانند؛ تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و قانونی نظارت داشته باشند تا بتوانند رفتار پیشگیرانه و نه واکنشی در پاسخگویی به نیازهای مشتریان برای برتری نسبت به رقبا داشته باشند (حمید^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). مشتری مداری "یک مجموعه از باورها است که علایق مشتری‌ها را در جایگاه اول بدون حذف دیگران (مانند مالکان، مدیران و کارکنان) با هدف سودآور ساختن سازمان در بلندمدت قرار می‌دهد" (دشپانده^۲ و همکاران، ۱۹۹۳). مشتری مداری یک عامل اصلی در جهت‌گیری بازار و کیفیت اطلاعات مؤثر مثبت بر عملکرد و روابط مشتری است که در نهایت موجب بهبود عملکرد شرکت می‌شود (کو و همکاران، ۲۰۱۵). و یک روش اندازه‌گیری پاسخ کارکنان به نیازهای مشتری است (ماس^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). مشتری مداری، رضایت مشتریان است که نتیجه تعامل میان فروشنده و مشتری برای روابط بلندمدت با مشتریان می‌باشد (لی و هوانگ^۴، ۲۰۱۶) و مفهوم بازاریابی در سطح فردی فروشنده، کمک به تصمیم‌گیری خرید مشتریان و ایجاد رضایت‌مندی بلندمدت است (ترهو^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). به‌طور کلی، مشتری مداری درجه‌ای از کسب اطلاعات مشتریان توسط یک شرکت، برای توسعه و پیاده‌سازی یک راهبرد پاسخ‌گویی به نیازهای آن‌ها می‌باشد (زیگرس و هنسلر^۶، ۲۰۱۶). مشتری مداری در این تحقیق با معیارهای؛ رضایت مشتری، تبادل اطلاعات با مشتری، استراتژی درک نیازهای مشتری و کیفیت خدمات به مشتری، سنجیده شد (گراو^۷ و همکاران، ۲۰۰۹).

۲-۳- یکپارچگی خارجی زنجیره تأمین

یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین، پیوندهای شبکه یک سازمان یا شرکت با شرکای تجاری خود مانند مشتریان و تأمین کنندگان با ادغام روابط، عملکردها و فرایندهای آن‌ها می‌باشد (اسنوردین^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). یکپارچگی زنجیره تأمین برای اطمینان از دستیابی شرکت به سطح معینی از عملکرد خدمات، داشتن جریان اطلاعاتی مشخص، سودآوری و ایجاد یک تصمیم مؤثر و کارآمد به منظور تأمین حداکثر منافع ارزش افزوده به مشتریان و تأمین کنندگان، مورد نیاز است (رودیانتو^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). یکپارچگی زنجیره تأمین شامل سه بعد یکپارچگی داخلی، یکپارچگی تأمین کنندگان و یکپارچگی مشتریان است (فلاین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۰). دو نوع اصلی یکپارچگی زنجیره تأمین، یکپارچگی داخلی و یکپارچگی خارجی هستند (لی و هوانگ^{۱۱}، ۲۰۱۶). یکپارچگی خارجی شامل یکپارچگی تأمین کنندگان و یکپارچگی مشتریان (دروگ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۲)، می‌باشد که در این پژوهش به‌عنوان معیارهای سنجش متغیر یکپارچگی خارجی زنجیره تأمین استفاده شده است.

1. Hamid

2. Deshpandé

3. Mathe

4. Lee & Hwang

5. Terho

6. Ziggers & Henseler

7. Grawe

8. Asnordin

9. Rudyanto

10. Flynn

11. Lee & Hwang

12. Dröge

۲-۴- یکپارچگی تأمین کنندگان

گسترش گروه‌های متقابل کارکردی که اغلب بر روی فرایند خود تمرکز دارند، نیاز به جریان بی‌وقفه منابع و جزئیات مرتبط در زنجیره‌های تأمین و حذف یا به حداقل رساندن موانع بین مرزهای مفید برای غلبه بر نقایص مهارت‌ها دارند (اسنوردین و همکاران، ۲۰۲۱). یکپارچگی درون یک شرکت، ریسک گردش اطلاعات را در بین بخش‌های مختلف آن شرکت امکان‌پذیر می‌سازد، درحالی‌که یکپارچگی بین شرکت‌ها، باعث بهبود تبادل اطلاعات در میان شرکای زنجیره تأمین شده و به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات و عملیات هماهنگ، هوشیار باشند و سریعاً به اختلالات پاسخ دهند (لیو و لی، ۲۰۱۸). یکپارچه‌سازی، همکاری و انتخاب تأمین کنندگان راهبردی با منابع و تجربه زیاد، عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد (کراتو و همکاران، ۲۰۱۴). یکپارچگی تأمین کنندگان به‌عنوان ترکیبی از منابع داخلی شرکت با منابع و قابلیت‌های کلیدی تأمین کنندگان دیگر از طریق مشارکت آن‌ها در یک فرایند کسب و کار تعریف شده است (کاجنزی^۱، ۲۰۱۱). به اشتراک‌گذاری اطلاعات میان تأمین کنندگان، آن‌ها را قادر می‌سازد تا در مورد هزینه، مقدار، زمان تحویل و ساده‌سازی جریان کار و حرکت در جهت یک رابطه مشترک تلاش کنند. وضعیت اضطراری بازارهای جهانی، چرخه عمر کوتاه محصولات و تغییر سریع محصولات جدید، اهمیت یکپارچگی تأمین کنندگان را نشان می‌دهد (ژانگ و باتاچاریا^۲، ۲۰۱۰). یکپارچگی تأمین کنندگان، میزان هماهنگی روش‌های همکاری تولیدکننده‌ها و راهبردهای ساختاری تأمین کنندگان است. با افزایش رقابت شدید، تأمین کنندگان و خریداران بایستی روابط مشترک را حفظ و اطمینان حاصل کنند که منابع کافی در زنجیره تأمین برای ارائه محصولات به بازار وجود دارد (هوو^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). یکپارچگی تأمین کنندگان در این پژوهش با معیارهای؛ اطلاعات به تأمین کنندگان، همکاری با تأمین کنندگان، برنامه‌ریزی مشترک و مشارکت با تأمین کنندگان در توسعه محصول، سنجیده شد (وونگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۲-۵- یکپارچگی مشتریان

یکپارچگی مشتری می‌تواند به‌عنوان اقدامات یک سازمان برای شناسایی، تسریع و استفاده از مشتریان برای تولید کالاها و خدمات جهت برآوردن انتظارات و افزایش رضایت آنها توصیف شود (چوی و سونگ^۴، ۲۰۱۸). یک مطالعه استدلال کرده است، مشتریانی که بازخورد ارائه می‌دهند، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا موجودی خود را بررسی کنند (اسلام و انیس^۵، ۲۰۱۸). یک ارتباط خوب با مشتریان امکان استفاده بهینه از برنامه‌های زنجیره تأمین را فراهم می‌کند (مونور^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). یکپارچگی مشتریان، روند توسعه نوآوری شرکت‌ها و تعریف جدید نیازهای مشتری توسط خود مشتری‌ها برای پیاده‌سازی مشتری‌مداری در کل سازمان ضروری است (کو و همکاران، ۲۰۱۵). یکپارچگی مشتری درک بهتری از نیازهای کلیدی مشتریان و ملاحظات آن‌ها در فرآیند کسب و کار (سیگالا^۸، ۲۰۱۳) و شکلی از تعامل میان مشتریان است که در آن از مشتریان به‌عنوان یک همکار در زمینه تولید استفاده می‌شود. این نوع از یکپارچگی مهم‌ترین نوع یکپارچگی در زنجیره تأمین بوده و بر عملکرد رقابتی سازمان‌ها در محیط رقابتی تأثیرگذار است (ژاوو^۷ و همکاران، ۲۰۰۸). یکپارچگی مشتری، یک منبع خارجی برای توسعه محصولات و موجب آمادگی سازمان‌ها در پاسخگویی به نیاز مشتریان می‌شود. بعلاوه، داشتن صدای مشتری سازمان را قادر به سفارشی‌سازی شخصی برای مشتریان، بازخورد مشتریان به تولیدکنندگان، در مورد کیفیت محصولاتشان و در نهایت حل مؤثر مشکلات محصولات سازمان می‌شود (هی^۹ و همکاران، ۲۰۱۴). یکپارچگی مشتریان در این تحقیق با؛ به اشتراک‌گذاری اطلاعات با مشتریان،

1. Liu & Lee

2. Katunzi

3. Zhang & Bhattacharyya

4. Huo

5. Choi & Song

6. Islam & Anis

7. Munawar

8. Sigala

9. Zhao

10. He

برنامه‌ریزی مشترک با مشتریان، فراهم کردن اطلاعات توسط مشتریان و مشارکت مشتریان در توسعه محصولات، سنجیده شد (وونگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۲-۶- عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی برای هر نوع کسب و کار یا حرفه بسیار مهم می‌باشد و اگر چه مدت طولانی است که در ادبیات مورد بحث است، اما همچنان یک موضوع بسیار داغ است (خان^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). عملکرد سازمان بر توانایی شرکت در بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود برای دستیابی به اهداف تعیین شده توسط سازمان، متمرکز است (تائوب و ایسور^۲، ۲۰۱۹). عملکرد سازمان یک مفهوم گسترده است که شامل ابعاد مختلف عملیاتی، مدیریتی و مزیت رقابتی یک شرکت و فعالیت‌های آن می‌باشد (تاریگان^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). عملکرد سازمانی به عنوان میزان کارایی شرکت و متفاوت از دستیابی به هدف تعریف شده است (کیو^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و حتی فراتر از آن، انجام تمام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد (ویلیامز^۵، ۲۰۰۸). عملکرد سازمانی چگونگی دستیابی یک سازمان به اهداف بازاریابی و اهداف مالی خود می‌باشد. عملکرد کسب و کار به میزان دستیابی یک سازمان به اهداف مالی و بازاریابی اشاره دارد. معیارهای عملکرد کسب و کار اساساً به عنوان عملکرد رقابتی - عملیاتی، عملکرد بازار و عملکرد مالی تعریف شده‌اند. معمولاً عملکرد بازار با شاخص‌های؛ (رشد فروش و سهم بازار) و عملکرد مالی با شاخص‌های؛ (بازده سرمایه‌گذاری، بازده دارایی و بازده فروش) برای سنجش عملکرد کسب و کار استفاده شده‌اند (بایوکوزکان^۶، ۲۰۱۵). در این پژوهش برای سنجش عملکرد سازمانی، عملکرد عملیاتی، مالی و بازاریابی در نظر گرفته شد. عملکرد عملیاتی با معیارهای؛ بهبود کیفیت و کاهش ضایعات تولیدی (لی و وانگ^۷، ۲۰۱۲)، برای سنجش عملکرد بازاریابی از معیارهای؛ متوسط رشد سهم بازار، متوسط رشد حجم فروش و برای سنجش عملکرد مالی از معیارهای؛ بازده فروش و رشد سود (نوانیر^۸ و همکاران، ۲۰۱۳) استفاده شد.

۳- پیشینه تجربی پژوهش

پیرمانتا^۹ و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر برنامه‌ریزی منابع سازمان بر عملکرد شرکت از طریق کیفیت اطلاعات و یکپارچگی زنجیره تأمین در دوره کوید ۱۹ را در ۲۸۵ شرکت تولیدی اندونزی مطالعه کردند. نتایج نشان داد که یکپارچگی زنجیره تأمین و کیفیت اطلاعات باعث افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی مورد بررسی می‌شوند. برنامه‌ریزی منابع سازمان نیز، یکپارچگی زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد.

ژائو^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر یکپارچگی زنجیره تأمین بر کیفیت محصول و عملکرد مالی ۱۶۲ شرکت فرآوری مواد غذایی در کشور چین را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که یکپارچگی زنجیره تأمین موجب افزایش کیفیت محصول و افزایش عملکرد مالی در شرکت‌های مورد مطالعه شده است.

تاریگان و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر مدیریت شایستگی بر عملکرد سازمانی از طریق کیفیت و یکپارچگی زنجیره تأمین را از نظر ۱۵۲ نفر از کارکنان شرکت‌های تولیدی بزرگ و متوسط در اندونزی بررسی کردند و دریافتند که مدیریت شایستگی تأثیر مستقیمی بر یکپارچگی زنجیره تأمین، کیفیت زنجیره تأمین و قابلیت عملیاتی دارد و یکپارچگی زنجیره تأمین، کیفیت زنجیره تأمین، قابلیت عملیاتی و عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

1. Khan

2. Taouab & Issor

3. Tarigan

4. Kuo

5. Williams

6. Büyüközkan

7. Lai & Wong

8. Nawanir

9. Pirmanta

10. Zhao

سنتوس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) رابطه بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی با نقش واسطه‌ای قابلیت نوآورانه را از نظر ۱۵۳ مدیر عمومی در شرکت‌های متوسط برزیلی بررسی کردند. نتایج نشان داد که مشتری‌مداری بطور مستقیم و از طریق قابلیت نوآورانه موجب افزایش عملکرد مالی می‌شود. قابلیت نوآورانه نیز عملکرد مالی را افزایش می‌دهد.

دومی^۲ و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد و تأثیر غیرمستقیم مشتری‌مداری از طریق نوآوری و رفتار نوآورانه بر عملکرد ۲۱۱ شرکت کوچک و متوسط گردشگری آلبانیایی، را با استفاده از اطلاعات کیفی جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های شخصی، بررسی کرده و نشان دادند که مشتری‌مداری به‌طور مستقیم عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه را ارتقا می‌بخشد. اما تأثیر غیرمستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد شرکت‌های مذکور رد شد.

رودیانتو و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر پیشامدهای یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت از نظر ۲۶۲ نفر از کارکنان آژانس مسافرتی لاکارتای شمالی را بررسی نمودند. نتایج نشان داد که یکپارچگی زنجیره تأمین و یکپارچگی مشتری، عملکرد شرکت را ارتقاء می‌بخشد.

منور^۳ و همکاران (۲۰۲۰) رابطه یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد شرکت با نقش تعدیل‌گر کنترل داخلی را از نظر ۳۴۰ نفر از مدیران بخش بانکداری کشور اندونزی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که یکپارچگی زنجیره تأمین با عملکرد شرکت رابطه مثبت قابل توجهی دارد و کنترل داخلی نیز این رابطه را تعدیل می‌کند. در حالی که یکپارچگی مشتریان رابطه مثبت قابل توجهی با عملکرد شرکت نشان نداد و کنترل داخلی نیز این رابطه را تعدیل نمی‌کند.

سابوراجا^۴ و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد ۲۵۰ شرکت خرد، کوچک و متوسط در هند را مطالعه کردند. نتایج تأثیر مثبت یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی را نشان داد.

پاکورار^۵ و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر یکپارچگی زنجیره تأمین و کنترل داخلی بر عملکرد مالی را از نظر ۲۴۹ نفر از کارکنان در بخش بانکداری کشور اردن بررسی و تأثیر قابل توجه یکپارچگی زنجیره تأمین و کنترل داخلی بر عملکرد مالی را در بخش بانکداری کشور اردن را تأیید کردند.

چی^۶ و همکاران (۲۰۱۷) تأثیر راهبردهای زنجیره تأمین و عملیات بر یکپارچگی و عملکرد را از نظر ۶۰۴ مدیر عملیاتی و عمومی در شرکت‌های تولیدی چین بررسی کردند و نتایج نشان دادند که یکپارچگی داخلی نسبت به یکپارچگی خارجی بر عملکرد مالی تأثیر بیشتری دارد.

دیمیتر^۷ و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر یکپارچگی خارجی و داخلی بر عملکرد عملیاتی ۴۷۰ شرکت تابعه بین‌المللی را از نظر ۹۳۱ مدیر با استفاده از معادلات ساختاری مطالعه کردند. نتایج نشان داد، تولید دانش در بین شبکه شرکت‌های داخلی فقط در صورتی می‌تواند به عملکرد عملیاتی در سطح شرکت‌های تابعه انتقال یابد که با مشارکت کنندگان خارجی زنجیره تأمین به اشتراک گذاشته شده و مجدداً ترکیب شود. در صورت همکاری مشتری‌ها و تامین‌کنندگان در این فرایند حداکثر منافع کسب می‌شود.

لی و کیو^۸ (۲۰۱۶) اثر ترکیبی گرایش نوآورانه، یکپارچگی زنجیره تأمین (یکپارچگی مشتری، یکپارچگی تأمین‌کننده و یکپارچگی داخلی) و قابلیت رقابتی ترکیبی بر عملکرد شرکت‌های صنعت الکترونیک تایوان را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی کردند. نتایج نشان داد، گرایش نوآورانه بر یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. یکپارچگی

1. Santos

2. Domi

3. Munawara

4. Subburaja

5. Pakurár

6. Qi

7. Demeter

8. Lii & Kuo

زنجیره تأمین (به‌ویژه یکپارچگی تأمین‌کننده و یکپارچگی داخلی) نقش میانجی‌گری در تأثیر گرایش نوآورانه بر عملکرد کسب و کار داشت. قابلیت رقابت ترکیبی نیز بر یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد شرکت تأثیر داشت.

زیگر و هنسلر^۱ (۲۰۱۶) تأثیر تقویت مشتری‌مداری و جهت‌گیری عرضه‌پایه بر عملکرد شرکت را از نظر ۱۷۶ مدیر خرید در هلند بررسی کردند. نتایج نشان داد مشتری‌مداری شرکت و جهت‌گیری عرضه‌پایه موجب بهبود عملکرد شرکت می‌شود.

چاوز^۲ و همکاران (۲۰۱۵) یکپارچگی مشتری و عملکرد عملیاتی (تحویل به‌موقع، انعطاف‌پذیری، کاهش قیمت تولید محصولات و نیروی کار و توسعه محصولات) در ۲۲۸ شرکت تولیدی جمهوری ایرلند را مطالعه و نشان دادند که بین یکپارچگی مشتری و عملکرد عملیاتی رابطه مثبت وجود دارد.

کو و همکاران (۲۰۱۵) رابطه بین مشارکت زنجیره تأمین، مشتری‌مداری و عملکرد عملیاتی با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری در شرکت‌های خدمات غذایی تایوان را بررسی کردند. نتایج نشان داد شرکت‌هایی که به نظرات تأمین‌کنندگان و مشتریان توجه و با تأمین‌کنندگان یکپارچه می‌شوند، موجودی را کاهش و عملکرد کسب و کار خود را بهبود می‌دهند. همچنین عملکرد عملیاتی این شرکت‌ها با مدیریت ظرفیت و موجودی افزایش می‌یابد. مشارکت زنجیره تأمین با یکپارچگی تأمین‌کننده نیز رابطه مثبت دارد. از طرف دیگر مشتری‌گرایی با یکپارچگی تأمین‌کننده و یکپارچگی مشتری‌ها رابطه مثبت دارد.

شو^۳ و همکاران (۲۰۱۴) رابطه بین منابع درون سازمانی، یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد کسب و کار ۱۷۶ شرکت تولیدی چین را با استفاده از معادلات ساختاری مطالعه کردند. نتایج نشان داد، یکپارچگی زنجیره تأمین و یکپارچگی مشتری تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار دارند.

هو^۴ و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر یکپارچگی مشتری و یکپارچگی تأمین‌کننده بر عملکرد، به واسطه انعطاف‌پذیری را در ۷۲۶ نمونه معتبر از سازمان‌های بین‌المللی تولیدی در ۲۰ کشور اروپا، آسیا و آمریکا را بررسی کردند. نتایج تأثیر مثبت یکپارچگی مشتری و یکپارچگی تأمین‌کننده بر عملکرد را نشان داد. به‌علاوه، یکپارچگی تأمین‌کننده تأثیر مثبت بر یکپارچگی مشتریان به‌واسطه انعطاف‌پذیری را تأیید کرد.

هو (۲۰۱۲) تأثیر یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت از دیدگاه قابلیت‌های سازمانی ۶۱۷ شرکت چینی را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی و نشان داد، یکپارچگی داخلی موجب بهبود یکپارچگی خارجی و یکپارچگی داخلی و خارجی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق یکپارچگی زنجیره تأمین)، عملکرد شرکت را ارتقاء می‌دهند.

گالیر و همکاران (۲۰۱۲) رابطه بین مسئولیت شرکت (آگاهی درونی، نظارت و به‌اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها) و مشارکت زنجیره تأمین و عملکرد شرکت در ۱۵۲ شرکت بریتانیایی را بررسی و نشان دادند که مشارکت زنجیره تأمین و عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد. آگاهی درونی و نظارت، تأثیر مثبتی بر مشارکت زنجیره تأمین دارند. ولی به‌اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها تأثیر منفی بر مشارکت زنجیره تأمین دارد.

حمید و ساکاتی^۵ (۲۰۱۱) ارتباط میان یکپارچگی داخلی و خارجی زنجیره تأمین با جهت‌گیری زنجیره تأمین از جمله مشتری‌مداری را در صنعت مواد غذایی در سوماترای جنوبی و اندونزی بررسی کردند. نتایج پژوهش، تأثیر مثبت و قوی یکپارچگی مشتریان و تأمین‌کنندگان بر عوامل جهت‌گیری زنجیره تأمین از جمله مشتری‌مداری را نشان داد.

لائو^۶ و همکاران (۲۰۱۰) تأثیر یکپارچگی مشتری و تأمین‌کننده بر نوآوری محصولات و عملکرد ۲۵۱ تولیدکننده در هنگ کنگ را مطالعه کردند. نتایج تأثیر مثبت یکپارچگی مشتری و یکپارچگی تأمین‌کننده بر عملکرد را نشان داد.

فلاین و همکاران (۲۰۱۰) رابطه بین ابعاد یکپارچگی زنجیره تأمین از نظر شکلی، احتمالی، عملکرد عملیاتی و عملکرد کسب و کار را از دیدگاه ۶۱۷ مدیر شرکت‌های تولیدی چین مطالعه کردند. نتایج از هر دو نقطه نظر احتمالی و شکلی رابطه مثبت

1. Ziggers & Henseler

2. Chavez

3. Xu

4. Huo

5. Hamid & Sukati

6. Lau

بین یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی و عملکرد کسب و کار را نشان داد. همچنین یکپارچگی داخلی و یکپارچگی مشتری، تأثیر قوی‌تری نسبت به رابطه یکپارچگی زنجیره تأمین در بهبود عملکرد را نشان داد. با توجه به آنچه در بخش پیشینه نظری و تجربی بیان شد، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه اول: مشارکت زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معناداری بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه دوم: مشارکت زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معناداری بر یکپارچگی مشتریان شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه سوم: مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه چهارم: مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر یکپارچگی مشتریان شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه پنجم: یکپارچگی تأمین‌کنندگان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه ششم: یکپارچگی مشتریان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

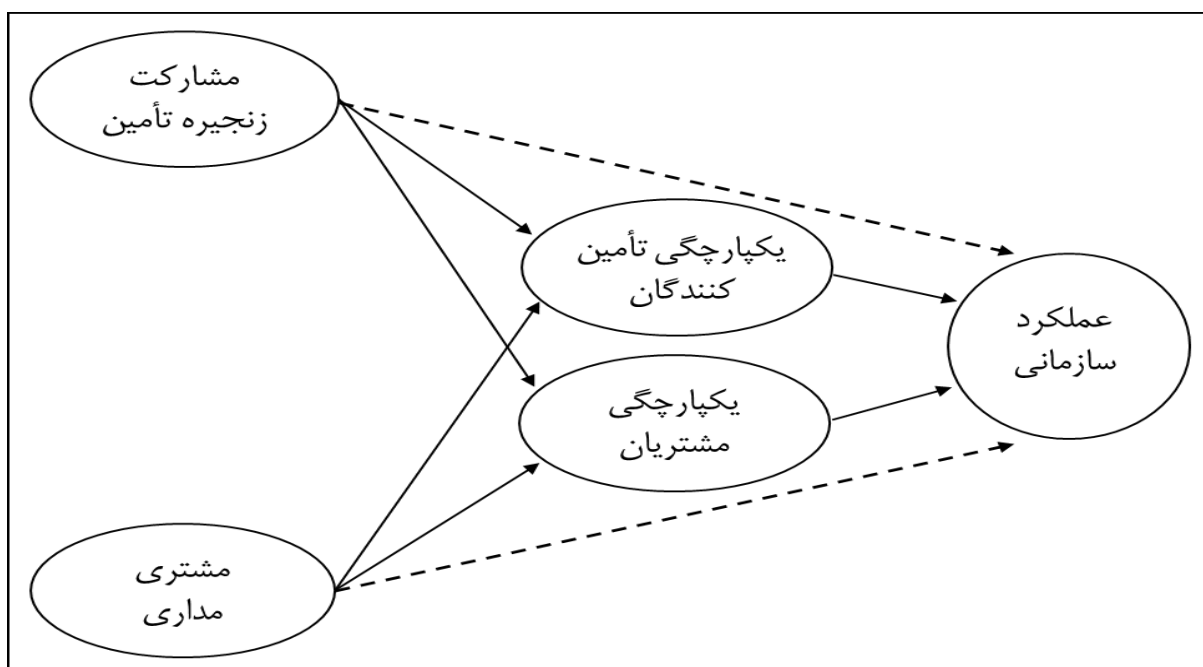
فرضیه هفتم: مشارکت زنجیره تأمین از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه هشتم: مشارکت زنجیره تأمین از طریق یکپارچگی مشتریان تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه نهم: مشتری‌مداری از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

فرضیه دهم: مشتری‌مداری از طریق یکپارچگی مشتریان تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان دارد.

با توجه به فرضیه‌های ارائه شده، پژوهش حاضر تأثیر مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر یکپارچگی خارجی زنجیره تأمین (یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان) و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان را بررسی می‌کند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی برگرفته از مدل کو و همکاران (۲۰۱۵)

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، از جمله پژوهش‌های توصیفی - همبستگی به‌شمار می‌رود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و آمار استنباطی در قالب نرم‌افزارهای SPSS22 و AMOS18، استفاده شده است. آمار توصیفی درصد فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد و آمار استنباطی، آزمون روایی و مدل معادلات ساختاری^۱ برای آزمون فرضیه‌ها را در بر می‌گیرد.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران عرضه/ پشتیبانی شرکت تولیدی بزرگ و فعال استان خوزستان است. تعداد این شرکت‌ها ۱۸۰ شرکت بود که با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود، ۱۲۳ شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای اطمینان بیشتر ۱۵۰ شرکت بررسی شد و پرسشنامه‌ای در اختیار مدیر عرضه/ پشتیبانی هر شرکت قرار گرفت که از این تعداد، ۱۳۰ شرکت به‌طور کامل پرسشنامه را پاسخ دادند و برای بررسی، قابل استفاده بود. برای تدوین مبانی نظری پژوهش، منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها و مقاله‌ها و منابع اینترنتی مطالعه شد، سپس استادان و صاحب‌نظران به پرسش‌ها پاسخ دادند. داده‌های پژوهش به روش میدانی جمع‌آوری شد، به این ترتیب که پس از تدوین پرسشنامه و تأیید استادان و صاحب‌نظران در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. پرسشنامه پژوهش مربوط به مشارکت زنجیره تأمین، گالیر و همکاران (۲۰۱۲)، مشتری‌مداری، گراو و همکاران (۲۰۰۹)، یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان، وانگ و همکاران (۲۰۱۱) و عملکرد سازمانی، نوانیر (۲۰۱۳) می‌باشد که ضریب آلفای کلی این متغیرها با استفاده از نرم افزار SPSS، ۰/۸۲۰ می‌باشد.

۴-۱- نرمال بودن داده‌ها

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از ضریب کشیدگی و چولگی استفاده شد، با توجه به جدول ۱ که نشان می‌دهد ضریب چولگی و کشیدگی بین +۲ و -۲ می‌باشد، پس توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۱. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی

کشیدگی		چولگی		اختصار	
آماره آزمون	خطای استاندارد	آماره آزمون	خطای استاندارد		
۰/۴۲۲	-۰/۵۷۹	۰/۲۱۲	-۰/۱۸۵	CO	مشتری‌مداری
۰/۴۲۲	۱/۶۲۵	۰/۲۱۲	-۱/۰۷۹	SCP	مشارکت زنجیره تأمین
۰/۴۲۲	۰/۹۴۸	۰/۲۱۲	-۰/۶۱۸	SI	یکپارچگی تأمین‌کننده
۰/۴۲۲	-۰/۰۹۲	۰/۲۱۲	-۰/۴۹۴	CI	یکپارچگی مشتری
۰/۴۲۲	۰/۹۰۳	۰/۲۱۲	-۰/۹۲۴	OP	عملکرد سازمانی

۴-۲- آزمون همبستگی

در جدول ۲ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌های تحقیق

متغیرهای تحقیق	تعداد گویه	مشتری‌مداری	مشارکت زنجیره تأمین	یکپارچگی تأمین‌کننده	یکپارچگی مشتری	عملکرد سازمانی
مشتری‌مداری	۴	۱				
مشارکت زنجیره تأمین	۳	۰/۳۴۷**	۱			
یکپارچگی تأمین‌کننده	۴	۰/۵۵۳**	۰/۳۹۸**	۱		
یکپارچگی مشتری	۴	۰/۳۷۴**	۰/۳۷۹**	۰/۳۸۳**	۱	

^۱. Structural Equation Model (SEM)

۱	۰/۳۹۶**	۰/۴۰۹**	۰/۳۴۰**	۰/۴۳۹**	۶	عملکرد سازمانی
---	---------	---------	---------	---------	---	----------------

** همبستگی در سطح خطای ۱ درصد معنادار است.

۳-۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

۳-۴-۱- یافته‌های مربوط به روابط مستقیم فرضیه‌ها

آزمون فرضیه‌ها با روش مدل معادلات ساختاری با نرم افزار AMOS نشان می‌دهد مقادیر بحرانی خارج از بازه $+1/96$ و منفی $-1/96$ قرار می‌گیرند و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد می‌باشد. بنابراین، فرضیه‌های مربوط به روابط مستقیم تأیید می‌شوند:

جدول ۳. نتایج آزمون روابط مستقیم با استفاده از معادلات ساختاری

جهت رابطه	وزن رگرسیونی	مقدار بحرانی	سطح معنی‌داری	نتیجه فرضیه
مشارکتی مداری -- < یکنواختی تأمین کننده	۰/۵۶۹	۳/۵۵۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
مشارکتی مداری -- < یکنواختی مشتری	۰/۴۶۰	۳/۲۱۰	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین -- < یکنواختی تأمین کننده	۰/۳۲۶	۲/۰۴۷	۰/۰۴۱	تأیید فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین -- < یکنواختی مشتری	۰/۴۷۶	۳/۱۶۱	۰/۰۰۲	تأیید فرضیه
یکنواختی تأمین کننده -- < عملکرد سازمانی	۰/۳۲۵	۲/۰۱۸	۰/۰۴۴	تأیید فرضیه
یکنواختی مشتری -- < عملکرد سازمانی	۰/۴۳۷	۲/۷۵۳	۰/۰۰۶	تأیید فرضیه

۳-۴-۲- یافته‌های مربوط به روابط غیرمستقیم فرضیه‌ها

جهت بررسی تأثیر غیرمستقیم متغیرهای مستقل از طریق متغیرهای میانجی بر متغیر وابسته با استفاده از روش بوت استرپ^۱ و با تعداد نمونه‌گیری مجدد ۲۰۰۰ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت. معیار رد یا تأیید فرضیه‌ها این است، در صورتی که فاصله بین حد بالا و حد پایین صفر را دربرنگیرد و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد باشد فرضیه پژوهش تأیید می‌شود در غیر این صورت فرضیه پژوهش رد می‌شود. نتایج یافته‌های مربوط به روابط غیرمستقیم فرضیه‌های پژوهش در جدول ۴ نشان می‌دهد که فرضیه‌های مربوط به روابط غیرمستقیم در پژوهش نیز تأیید می‌شود.

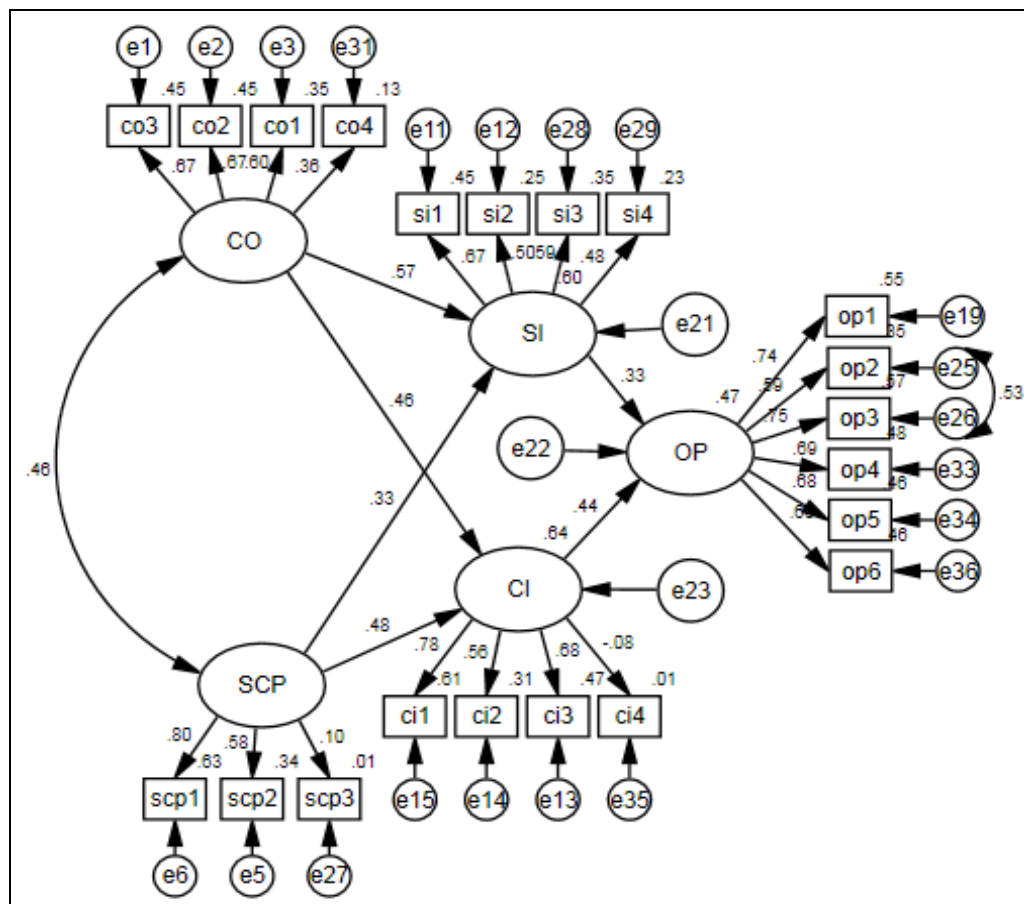
جدول ۴. نتایج روش بوت استرپ مربوط به روابط غیرمستقیم

جهت رابطه	ضریب رگرسیونی	حد پایین	حد بالا	سطح معنی‌داری	نتیجه فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین -- < یکنواختی تأمین کننده -- < عملکرد سازمانی	۰/۱۹۷	۰/۰۶۰	۰/۴۳۵	۰/۰۰۲	تأیید فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین -- < یکنواختی مشتری -- < عملکرد سازمانی	۰/۳۰۳	۰/۰۸۷	۰/۵۶۸	۰/۰۰۳	تأیید فرضیه
مشارکتی مداری -- < یکنواختی تأمین کننده -- < عملکرد سازمانی	۰/۳۲۵	۰/۱۰۵	۰/۵۷۶	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
مشارکتی مداری -- < یکنواختی مشتری -- < عملکرد سازمانی	۰/۳۹۹	۰/۱۳۹	۰/۶۴۳	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه

۴-۴- مدل معادلات ساختاری

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

¹ Bootstrap



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

۴-۵- شاخص‌های برازندگی مدل

با توجه به جدول ۳، شاخص‌های ارائه شده، مناسب مدل و داده‌های تجربی جمع‌آوری شده با آن‌ها سازگار است.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق

نتیجه	مقدار حاصل شده	مقدار مطلوب	اختصار	معادل فارسی	گروه
برازش خوب	۰/۰۵۸	بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸	RMSEA	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد	برازش مطلق
برازش خوب	۱/۴۳۴	بین ۱ تا ۳	Cmin/df	خی دو بهنجار	
برازش خوب	۰/۹۰۴	بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵	IFI	شاخص برازش افزایشی	برازش تطبیقی
برازش خوب	۰/۹۰۰	بین ۰/۹۵ تا ۰/۹۰	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
برازش خوب	۰/۸۶۲	بالاتر از ۰/۶۰	PRATIO	شاخص نسبت اقتصاد	برازش مقتصد
برازش خوب	۰/۶۶۴	بالاتر از ۰/۵۵	PGFI	شاخص نیکویی برازش مقتصد	
برازش خوب	۰/۷۷۶	بالاتر از ۰/۶۰	PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	
برازش خوب	۰/۶۳۸	بالاتر از ۰/۶۰	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجاری	

۵- بحث و نتیجه گیری

رقابت میان شرکت‌ها به شدت در حال افزایش است. یکپارچگی تأمین‌کنندگان و مشتریان، مشتری‌مداری و مشارکت زنجیره تأمین از جمله عواملی هستند که به شرکت‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی‌شان کمک می‌کند و موجب کاهش هزینه مبادلات آن‌ها می‌شوند.

جدول ۶. نتایج آزمون روابط مستقیم با استفاده از معادلات ساختاری

جهت رابطه	وزن رگرسیونی	مقدار بحرانی	سطح معنی‌داری	نتیجه فرضیه
مشتری‌مداری --> یکپارچگی تأمین‌کننده	۰/۵۶۹	۳/۵۵۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
مشتری‌مداری --> یکپارچگی مشتری	۰/۴۶۰	۳/۲۱۰	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین --> یکپارچگی تأمین‌کننده	۰/۳۲۶	۲/۰۴۷	۰/۰۴۱	تأیید فرضیه
مشارکت زنجیره تأمین --> یکپارچگی مشتری	۰/۴۷۶	۳/۱۶۱	۰/۰۰۲	تأیید فرضیه
یکپارچگی تأمین‌کننده --> عملکرد سازمانی	۰/۳۲۵	۲/۰۱۸	۰/۰۴۴	تأیید فرضیه
یکپارچگی مشتری --> عملکرد سازمانی	۰/۴۳۷	۲/۷۵۳	۰/۰۰۶	تأیید فرضیه

بنابراین، این پژوهش تأثیر مشارکت زنجیره‌تأمین و مشتری‌مداری بر یکپارچگی خارجی زنجیره‌تأمین (یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان) و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان را بررسی کرده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که:

در آزمون فرضیه اول، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/041$ و مقدار بحرانی $2/047$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد؛ از این رو، تعاملات دوطرفه شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان خود می‌تواند روابط طولانی و بلندمدت بین آن‌ها ایجاد و با دسترسی به منابع و قابلیت‌های همدیگر به نتایج موردنظر خود برسند. کو و همکاران (۲۰۱۵) و دیمیترو و همکاران (۲۰۱۶) نیز تأثیر مثبت زنجیره‌تأمین بر یکپارچگی تأمین‌کنندگان را نشان دادند.

در آزمون فرضیه دوم، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/002$ و مقدار بحرانی $3/161$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد؛ هنگامی که شرکت‌ها در توسعه محصولات خود به نظرها و دیدگاه‌های مشتریان و تأمین‌کنندگان توجه می‌کنند، می‌توانند محصولات را مطابق با سلیقه مشتریان توسعه داده و مشارکت زنجیره‌تأمین نیز موجب دستیابی به موقع شرکت به مواد موردنیاز تولید شده و مزیت رقابتی ایجاد کند. همچنین، شرکت‌ها می‌توانند منافعی که از حل مسائل با مشارکت تأمین‌کنندگان برای شرکت ایجاد می‌شود را با آن‌ها به اشتراک گذارند تا انگیزه مشارکت‌های بعدی ایجاد شود. کو و همکاران (۲۰۱۵) نیز تأثیر مشتری‌مداری بر یکپارچگی مشتریان را نشان دادند.

در آزمون فرضیه سوم، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/0$ و مقدار بحرانی $3/558$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد؛ تمامی شرکت‌ها بایستی هدفشان، کسب رضایت مشتریان باشند تا بتوانند در محیط رقابتی کنونی بقا یابند. شرکت‌ها باید درجه بالایی از همکاری با تأمین‌کنندگان خود داشته و راهبرد آن‌ها برای کسب مزیت رقابتی مبتنی بر درک نیازهای مشتریان آن‌ها باشد. شرکت‌ها باید با تأمین‌کنندگان خود برنامه‌ریزی مشترکی داشته باشند تا بتوانند خیلی سریع به سفارش‌های بازار پاسخ دهند و با یکپارچگی با تأمین‌کنندگان عدم قطعیت‌هایی که برای مواد وجود دارد را کاهش داده و محصولات را مطابق با نیازهای مشتریان تولید کرده و در زمانی که مشتریان به کالاها نیاز پیدا می‌کنند، به سرعت به نیاز آن‌ها پاسخ دهند. نتایج پژوهش حمید و ساکاتی (۲۰۱۱) و کو و همکاران (۲۰۱۵)، با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد.

در آزمون فرضیه چهارم، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/001$ و مقدار بحرانی $3/210$ به دست آمد، فرضیه تأیید شد. شرکت‌ها با به اشتراک گذاری اطلاعات با مشتریان و سنجش رضایت آن‌ها می‌توانند محصولات موردنظر آن‌ها را تولید کرده و مطابق با نظرشان محصولات و کالاهای خود را بهبود بخشند. کو و همکاران (۲۰۱۵) و حمید و ساکاتی (۲۰۱۱) نیز نشان دادند که مشتری‌مداری، یکپارچگی تأمین‌کنندگان را بهبود می‌بخشد.

در آزمون فرضیه پنجم، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/044$ و مقدار بحرانی $2/018$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. عملکرد و سود شرکت‌ها ادامه حیات آن‌ها را امکان‌پذیر می‌کند. شرکت با بازده و سود بالا می‌تواند در محیط رقابتی بقا پیدا کند. شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات مربوط به فرآیند تهیه و تولید را از تأمین‌کنندگان خود دریافت کنند و با برنامه‌ریزی‌های مشترک در زمان لازم و به‌موقع به سفارشات پاسخ داده و بدین ترتیب سهم بازار و سود شرکت خود را افزایش دهند.

همکاری با تأمین‌کنندگان موجب بهبود موقعیت شرکت در بازار می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق، ژائو و همکاران (۲۰۲۱)، تاریگان و همکاران (۲۰۲۱)، پیرمانتا و همکاران (۲۰۲۱)، سابوراجا و همکاران (۲۰۲۰)، منور و همکاران (۲۰۲۰)، رودیان‌تو و همکاران (۲۰۲۰)، پاکورار و همکاران (۲۰۱۹)، چی و همکاران (۲۰۱۷)، لی و کیو (۲۰۱۶)، دیمیترو و همکاران (۲۰۱۶)، چی و همکاران (۲۰۱۷)، کو و همکاران (۲۰۱۵)، شو و همکاران (۲۰۱۴)، هو و همکاران (۲۰۱۴)، هو و همکاران (۲۰۱۲)، و لائو و همکاران (۲۰۱۰) و فلاین و همکاران (۲۰۱۰) همسویی دارد.

در آزمون فرضیه ششم، عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $0/006$ و مقدار بحرانی $2/753$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد؛ یکپارچگی مشتریان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. شرکت‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی‌های مشترک با مشتریان خود تقاضا برای محصولات خود را پیش‌بینی کرده و فروش کل شرکت را افزایش دهند. مشتریان می‌توانند در فرآیند توسعه محصولات شرکت دخیل باشند و بدین‌گونه، هم رضایت آن‌ها و هم عملکرد شرکت افزایش می‌یابد. نتایج این فرضیه توسط ژائو و همکاران (۲۰۲۱)، تاریگان و همکاران (۲۰۲۱)، پیرمانتا و همکاران (۲۰۲۱)، سابوراجا و همکاران (۲۰۲۰)، رودیان‌تو و همکاران (۲۰۲۰)، منور و همکاران (۲۰۲۰)، پاکورار و همکاران (۲۰۱۹)، چی و همکاران (۲۰۱۷)، لی و کیو (۲۰۱۶)، دیمیترو و همکاران (۲۰۱۶)، چی و همکاران (۲۰۱۷)، کو و همکاران (۲۰۱۵)، شو و همکاران (۲۰۱۴)، هو و همکاران (۲۰۱۴)، هو و همکاران (۲۰۱۲) و فلاین و همکاران (۲۰۱۰) نیز تأیید شده است.

فرضیه هفتم؛ مشارکت زنجیره تأمین از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. با توجه به این‌که فاصله حد بالا ($0/435$) و حد پایین ($0/060$) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($0/002$) است، فرضیه هفتم تأیید می‌شود. نتایج تحقیق گالیر و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر مستقیم مشارکت زنجیره تأمین بر عملکرد مالی را نشان داد.

فرضیه هشتم؛ مشارکت زنجیره تأمین از طریق یکپارچگی مشتریان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. با توجه به این‌که فاصله حد بالا ($0/568$) و حد پایین ($0/087$) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($0/003$) است، فرضیه هشتم تأیید می‌شود. نتایج تحقیق گالیر و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر مثبت مستقیم مشارکت زنجیره تأمین بر عملکرد مالی را نشان داد.

فرضیه نهم؛ مشتری‌مداری از طریق یکپارچگی تأمین‌کنندگان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. با توجه به این‌که فاصله حد بالا ($0/576$) و حد پایین ($0/105$) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($0/001$) است، فرضیه نهم تأیید می‌شود. نتایج پژوهش سنتوس و همکاران (۲۰۲۰)، تأثیر مثبت مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد مالی و نتایج تحقیق دومی و همکاران (۲۰۲۰)، تأثیر مثبت مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد سازمانی را تأیید کردند.

فرضیه دهم؛ مشتری‌مداری از طریق یکپارچگی مشتریان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. در آزمون فرضیه دهم با توجه به این‌که فاصله حد بالا ($0/643$) و حد پایین ($0/139$) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($0/001$) است، فرضیه دهم تأیید می‌شود. نتایج پژوهش سنتوس و همکاران (۲۰۲۰)، تأثیر مثبت مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد مالی و نتایج تحقیق دومی و همکاران (۲۰۲۰)، تأثیر مثبت مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد سازمانی را تأیید کردند.

با توجه به نتایج به‌دست آمده و یکپارچگی زنجیره تأمین برای بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز بسیار مؤثر است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران در شرکت‌های تولیدی این است که محصول یا خدمت را در زمان مناسب، مکان مناسب، مقدار مناسب به مصرف‌کننده نهایی برسانند، به همین دلیل سازمان‌ها دریافتند که افزایش کارایی سازمان به‌تنهایی کافی نیست، بلکه باید از طریق راهبردهایی مانند مشارکت با تأمین‌کنندگان راهبردی، روابط مشتری و تشریح اطلاعات مزیت رقابتی ایجاد کنند.

یکپارچگی مشتریان و تأمین‌کنندگان با هزینه‌های تولیدی، کیفیت محصولات و سرعت در تحویل رابطه مستقیمی دارد. همچنین موجب بهبود توسعه محصول، بازاریابی و تولید و تدارکات می‌شود که منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهند شد. سازمان‌ها با یکپارچگی با تأمین‌کنندگان می‌توانند از برآورده‌نشدن تقاضا جلوگیری کنند. شرکت‌ها با یکپارچه کردن مدل کسب و کار خود با مشتریان و تأمین‌کنندگان‌شان می‌توانند از نظرات و دیدگاه‌های آنان برای برنامه‌ریزی و توسعه محصولات جدید استفاده کرده و به‌طور فعال به محیط غیرقابل پیش‌بینی پاسخ دهند. با یکپارچگی زنجیره تأمین شرکت‌هایی که بصورت مجزا از هم فعالیت داشته‌اند، می‌توانند به‌صورت مشارکتی فعالیت کرده و از قابلیت‌ها و توانایی‌های همدیگر برای بقای خود استفاده کنند. سازمان‌ها و شرکت‌ها باید به این نکته توجه کنند، از آنجا که یکپارچگی زنجیره تأمین موجب ارزش‌آفرینی هم برای شرکت و هم برای مشتریان می‌شود، لذا سازمان‌ها و شرکت‌ها با همکاری یکدیگر می‌توانند به خوبی در مقابل تهدیدات و پیشنهادها رقبا واکنش مطلوب نشان دهند. در این میان مشتری‌مداری و مشارکت زنجیره تأمین می‌تواند عواملی باشد که با ارج نهادن به مشتری و همکاری با اجزای زنجیره تأمین بر این یکپارچگی تأثیر گذاشته و موجب تأمین نیازهای مشتریان در محیط متغیر امروزی شوند.

مشتری‌مداری با تعامل میان فروشنده و مشتری موجب ایجاد روابط بلندمدت و وفاداری مشتریان شده و افزایش رضایت آنان را به‌دنبال دارد. مشتری‌مداری، یک راهبرد است که به‌صورت دائمی موجب تحویل برتر برای مشتریان و به‌عنوان مزیت رقابتی برای شرکت باشد. با مشتری‌مداری و یکپارچگی با مشتریان، می‌توان محصولات نادری و ارزشمند که تقلید از آن‌ها دشوار است و کیفیت برتر دارند را شناسایی و با مشارکت و همکاری زنجیره تأمین، می‌توان به‌موقع مواد لازم برای تولید کالاهای مذکور را فراهم ساخت و بدین ترتیب به شرایط متغیر بازارهای امروزی سریع‌اً پاسخ داد و موجبات افزایش سهم بازار شرکت و افزایش سود و بازده بلندمدت را فراهم نموده، عملکرد سازمان را افزایش داده و موجب توسعه و دوام سازمان شد. با توجه به موارد گفته شده با اجرای مشتری‌مداری و مشارکت در زنجیره تأمین، می‌توان بر هماهنگی و یکپارچگی مشتریان و تأمین‌کنندگان تأثیر مثبت گذاشت، چرا که یکپارچگی زنجیره تأمین (یکپارچگی تأمین‌کننده و یکپارچگی مشتری) از مهم‌ترین ابزارهایی است که با استفاده از آن می‌توان عملکرد سازمان را ارتقاء داد.

بنابراین یافته‌ها نشان می‌دهند که مشارکت زنجیره تأمین، یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان را بهبود می‌بخشد. مشتری‌مداری نیز موجب افزایش یکپارچگی تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌شود. همچنین یکپارچگی تأمین‌کنندگان و یکپارچگی مشتریان، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. تأثیر غیرمستقیم مشارکت زنجیره تأمین و مشتری‌مداری بر عملکرد سازمانی از طریق یکپارچگی مشتریان و یکپارچگی تأمین‌کنندگان نیز تأیید شده است.

این مطالعه فقط در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان صورت گرفته است و همچنین کم بودن سوابق پژوهشی در حوزه پژوهشی کار شده از محدودیت‌های این پژوهش است. بنابراین، برای انجام پژوهش‌های آتی، مدل پژوهش می‌تواند در صنایع دیگر نیز، مورد آزمون قرار گیرد. انجام پژوهش فعلی در صنایع مختلف و استفاده از جامعه آماری بزرگتر و انجام آن در دوره‌های زمانی مختلف، با در نظر گرفتن سایر ابعاد عملکرد سازمانی از جمله عملکرد زنجیره تأمین، عملکرد تولید و عملکرد رقابتی، در دیگر زمینه‌های کاربردی شرکت، از جمله پیشنهادهایی است که می‌توانند در پژوهش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرند.

۶- منابع و مأخذ

- 1- Asnordin, N.A., Sundram, V.P.K., & Noranee, S. (2021); "The influence of supply chain.
- 2- Beekman, A. V., & Robinson, R. B. (2004); "Supplier partnerships and the Small, High-Growth Firm: Selecting for success", *Journal of Small Business Management*, 42(1), 59-77.
- 3- Büyüközkan, G., Kayakutlu, G., & Karakadılar, İ. S. (2015); "Assessment of lean manufacturing effect on business performance using Bayesian Belief Networks", *Expert Systems with Applications*, 42(19), 6539-6551.

- 4- Chavez, R.; Yu, W. Gimenez, C. Fynes, B. & Wiengarten, F. (2015); "Customer integration and operational performance: The mediating role of information quality", *Int. J. Production Economics*, 160, 157–171.
- 5- Choi, D., & Song, B. (2018); "Exploring technological trends in logistics: Topic modeling-based patent analysis", *Sustainability*, 10(8), 1-26.
- 6- Cross, R.G., Higbie, J.A., & Cross, D.Q.D. (2009); "Revenue management's renaissance A rebirth of the art and science of profitable revenue generation", *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- 7- Demeter, K., Szász, L. & Rácz, B.G. (2016); "The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance", *International Journal Production Economics*, 182, 73-85.
- 8- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F.E. (1993); "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *The Journal of Marketing*, 23-37.
- 9- Domi, S., Capelleras, J.L., & Musabelliu, B. (2020); "Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior", *Journal of Vacation Marketing*, 26(1) 130–146.
- 10- Dröge, C., Vickery, S.K., & Jacobs, M.A. (2012); "Does supply chain integration mediate the relationships between product/process strategy and service performance? An empirical study", *International Journal of Production Economics*, 137, 250-262.
- 11- Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010); "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- 12- Gallear, D., Ghobadian, A. Chen, W. (2012); "Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination", *International Journal of Production Economics*, 83-91.
- 13- Grawe, S.J., Chen, H., & Daugherty, P.J. (2009); "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- 14- Hamid, A.A., Ibrahim, N.I., & Abdelkareem, M.A. (2019); "Supply chain integration and health firms operational performance-evidence from underdevelopment", *Malaysian Journal of Business and Economics*, 6(2), 1-20.
- 15- Hamid, A.B.A., & Sukati, I. (2011); "The relationship between firm integration and supply chain orientation", *Journal Kemanusiaan*, 17, 32-56.
- 16- He, Y., Lai, K. K., Sun, H., & Chen, Y. (2014); "The impact of supplier integration on customer integration and new product performance: the mediating role of manufacturing flexibility under trust theory", *International Journal of Production Economics*, 147, 260-270.
- 17- Hillebrand, B., Kemp, R.G., & Nijssen, E.J. (2011); "Customer orientation and future market focus in NSD. *Journal of Service Management*, 22(1), 67-84.
- 18- Huo, B. (2012); "The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective", *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596 - 610.
- 19- Huo, B., Han, Z., Zhao, X., Zhou, H., Wood, C. H., & Zhai, X. (2013); "The impact of institutional pressures on supplier integration and financial performance: Evidence from China", *International Journal of Production Economics*, 146(1), 82-94.
- 20- Integration towards supply chain performance in manufacturing firms", *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 350-362.
- 21- Islam, R., & Anis, A. (2018); "Prioritization of internal and external barriers for supply chain implementation in manufacturing companies: A Malaysian perspective", *Multi Criteria Methods and Techniques Applied to Supply Chain Management*, 35. 133-13.
- 22- Jayawardena, C., White, A., & Carmichael, B. A. (2008); "Binational tourism in Niagara: insights, challenges and the future", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 347-359.

- 23- Karakadılar, İ.S., & Hicks, B.J. (2015); "Exploring the moderating role of lean production on supplier performance: an empirical study of Turkish Automotive Part Suppliers", *Bogazici Journal: Review of Social, Economic & Administrative Studies*, 29(2), 73-97.
- 24- Katunzi, T.M. (2011); "Obstacles to process integration along the supply chain: manufacturing firm's perspective", *International Journal of Business Management*. 6(5), 105-113.
- 25- Khan, N.U., Shuangjie, L., Khan S.Z., & Anwar, M. (2019); "Entrepreneurial orientation, intellectual capital, IT capability, and performance", *Human Systems Management*, 38(3), 297-312.
- 26- Krathu, W., Pichler, C., Xiao, G., Werthner, H., Neidhardt, J., Zapletal, M., & Huemer, C. (2014); "Inter-organizational success factors: a cause and effect model", *Information Systems and e-Business Management*, 13(3), 553-593.
- 27- Ku, Edward CS, Wu-Chung Wu, & Yan Ju Chen (2015); "The relationships among supply chain partnerships, customer orientation, and operational performance: the effect of flexibility", *Information Systems and e-Business Management*, 1-27.
- 28- Kuo, S.Y., Lin, P.C., & Lu, C.S. (2017); "The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- 29- Lambert, D.M., & Schwieterman, M.A. (2012); "Supplier relationship management as a macro business process", *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 337-352.
- 30- Lau, A. K., Tang, E., & Yam, R (2010); "Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers", *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 761-777.
- 31- Lee, J.J., & Hwang, J. (2016); "An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- 32- Lii, P., & Kuo, F.I. (2016); "Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance", *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.
- 33- Liu, C.L., & Lee, M.Y. (2018); "Integration, supply chain resilience, and service performance in third-party logistics providers", *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 5-21.
- 34- Mathe, K., Scott-Halsell, S., & Roseman, M. (2016); "The Role of Customer Orientation in the Relationship between Manager Communications and Customer Satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 198-209.
- 35- Mofokeng, T.M., & Chinomona, R. (2019); "Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance", *South African Journal of Business Management*, 50(1), a193.
- 36- Munawara, A., Yantib, N., Fitrianic, Y., & Supratikta, H. (2020); "The internal control moderating effect on the relationship of supply chain integration and firm performance of Indonesia's Banking Sector", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(12), 711-732.
- 37- Nawanir, G., Kong Teong, L., & Norezam Othman, S. (2013); "Impact of lean practices on operations performance and business performance: some evidence from Indonesian manufacturing companies". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1019-1050.
- 38- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Judit Oláh, J. (2019); "The impact of supply chain integration and internal control on financial performance in the Jordanian Banking Sector", *Uncertain Supply Chain Management*, 11, 1-20.
- 39- Pirmanta, P., Tarigan, Z., & Basana, S. (2021); "The effect of ERP on firm performance through information quality and supply chain integration in Covid-19 era", *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 659-666.
- 40- Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H.Y.J. (2017); "The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. Intern", *Journal of Production Economics*, 1(185), 162-174.
- 41- Ramanathan, U. (2013); "Aligning supply chain collaboration using Analytic Hierarchy Process", *Journal of Elsevier Ltd*, 431-440.
- 42- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2015); "How SMEs can benefit from supply chain partnerships", *International Journal of Production Research*, 53(5), 1527-1543.

- 43- Rudyantoa, Soemarnib, L., Pramonoa, R., & Purwanto, A. (2020); "The influence of antecedents of supply chain integration on company performance", *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 1-10.
- 44- Santos, M. J., Perin, M. G., Simões, C., & Sampaio, C. H. (2020); "Customer orientation and financial performance relationship: the mediating role of innovative capability", *Gestão & Produção*, 27(4), 1-20.
- 45- Sigala, M. (2013); "Customer involvement in sustainable supply chain management a research framework and implications in tourism", *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 76-88.
- 46- So, S., & Sun, H. (2010); "Supplier integration strategy for lean manufacturing adoption in electronic-enabled supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 474-487.
- 47- Subburaja, A., Sriramb, V.P., & Mehroliya, S. (2020); "Effects of supply chain integration on firm's performance: A study on micro, small and medium enterprises in India", *Uncertain Supply Chain Management*, 8, 231-240.
- 48- Taouab, O., & Issor, Z. (2019); "Firm performance: Definition and measurement models", *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- 49- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Bua, R.R., (2018). The impact of information system implementation to the integrated system for increasing the supply chain performance of manufacturing companies. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 473, 012050.
- 50- Tarigan, Z.J.H., Mochtarb, J., Sautma Ronni Basanac, S.R., & Siagian, H. (2021); "The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality", *Uncertain Supply Chain Management*, 9, 283-294.
- 51- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015); "How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling", *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- 52- Williams, L.S. (2008); "The mission statement a corporate reporting tool with a past, present, and future", *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- 53- Wong, C.Y., Boon-Itt, S., & Wong, C.W. (2011); "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance", *Journal of Operations Management*, 29(6), 604-615.
- 54- Xu, D. Huo, B. Sun, L. (2014); "Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance", *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1186-1206.
- 55- Youn, S., Yang, M. G., Hong, P., & Park, K. (2013); "Strategic supply chain partnership, environmental supply chain management practices, and performance outcomes: An empirical study of Korean firms", *Journal of Cleaner Production*, 56, 121-130.
- 56- Zhang, Y., & Bhattacharyya, S. (2010); "Analysis of B2B e-marketplaces: an operations perspective", *Information Systems and E-Business Management*, 8(3), 235-256.
- 57- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B., & Yeung, J. H.Y. (2008); "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain", *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- 58- Zhao, X., Wang, P., & Pal, R. (2021); "The effects of agro-food supply chain integration on product quality and financial performance: Evidence from Chinese agro-food processing business", *International Journal of Production Economics*, 231, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107832>.
- 59- Ziggers, G.W., & Henseler, J. (2016); "The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance", *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26.