

نقش مدیریت زنجیره تامین یکپارچه، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی در بهبود انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی در صنعت کالاهای مصرفی: یک مطالعه تجربی

محمدحسن نسیمی

عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرلنگه
nassimi2007@yahoo.com

کتایون رفعت

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل
katyrafat22@gmail.com

امیررضا محمدی آرا

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل
Amirreza.ara88@gmail.com

زهرابهرامیان

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل
Zahrabahramiab223@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی در ارتقای انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی در صنعت کالاهای مصرفی است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی است و داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. برای تحلیل داده ها از رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته ها نشان داد که برنامه ریزی مالی قوی ترین و تنها متغیر معنادار در پیش بینی عملکرد سازمانی است ($\beta = 0.416$)، ($t = 2.876$)، ($\text{Sig} = 0.006$) و سایر متغیرها شامل رویه های منابع انسانی ($\beta = 0.269$)، ($\text{Sig} = 0.114$) و استراتژی های بازاریابی ($\beta = 0.162$)، ($\text{Sig} = 0.220$) تأثیر معناداری نداشتند. همچنین در پیش بینی انعطاف پذیری سازمانی نیز تنها برنامه ریزی مالی اثر معنادار و مثبت نشان داد ($\beta = 0.521$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، $t = 4.121$ ، در حالی که اثر رویه های منابع انسانی ($\beta = 0.219$)، ($\text{Sig} = 0.141$) و استراتژی های بازاریابی ($\beta = 0.175$)، ($\text{Sig} = 0.130$) غیرمعنادار بود. این نتایج بیانگر آن است که اگرچه حوزه های منابع انسانی، بازاریابی و زنجیره تأمین نقش حمایتی دارند، اما زیربنای اصلی ارتقای عملکرد و انعطاف پذیری سازمانی، وجود برنامه ریزی مالی منسجم و کارآمد است. پژوهش حاضر با ارائه شواهد تجربی، توصیه می کند که مدیران صنعت کالاهای مصرفی تقویت نظام برنامه ریزی مالی را در اولویت قرار داده و هماهنگی میان حوزه های منابع انسانی، بازاریابی و زنجیره تأمین را در مسیر بهبود چابکی و کارایی سازمان دنبال کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه، استراتژی های بازاریابی، منابع انسانی، برنامه ریزی مالی، انعطاف پذیری سازمانی، عملکرد سازمانی، صنعت کالاهای مصرفی

مقدمه

در دهه های اخیر، فضای کسب و کار جهانی با افزایش چشم گیر نوسانات، پیچیدگی ها و رقابت شدید مواجه شده است؛ به ویژه در صنعت کالاهای مصرفی که چرخه عمر محصولات کوتاه تر، تقاضای مصرف کننده سریع تر و اختلالات زنجیره تأمین شدیدتر است. در چنین شرایطی، انتقال صرفاً به بهبود کارایی داخلی کافی نیست، بلکه سازمان ها باید توانایی های خود را در حوزه های مختلف چون زنجیره تأمین، بازاریابی، منابع انسانی و امور مالی به صورت هماهنگ و هم افزا ارتقا دهند تا بتوانند عملکرد بهتر و انعطاف پذیری بیشتری داشته باشند. مطالعات نشان داده اند که ادغام تابعی این حوزه ها می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان و تاب آوری در برابر اختلالات شود (لی^۱، ۲۰۲۱).

گسترده گی این موضوع در صنعت کالاهای مصرفی به علل متعددی قابل مشاهده است. نخست، فشارهای بیرونی، از جمله نوسانات در نفت، قیمت مواد اولیه، تغییرات فناوری و رفتار مصرف کننده باعث شده اند که سازمان ها برای حفظ زنجیره تأمین شان با ریسک های بیشتری مواجه شوند. مطالعه ای در زمینه یکپارچگی زنجیره تأمین نشان می دهد که وقتی فرآیندها داخلی، تأمین کنندگان و مشتریان یکپارچه شوند، عملکرد عملیاتی و مالی شرکت ها به شکل معناداری ارتقا می یابد (ابی انور و همکاران^۲، ۲۰۲۵). دوم، استراتژی های بازاریابی در این صنعت به دلیل تغییرات سریع سلیق و کانال های توزیع دیجیتال، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند؛ تحقیقات جدید رابطه مثبت میان جهت گیری بازار، مزیت رقابتی و عملکرد بازاریابی را تأیید کرده اند (دمیری و همکاران^۳، ۲۰۲۴). سوم، بخش منابع انسانی در عرصه زنجیره تأمین و بازاریابی به سرعت اهمیت پیدا کرده است، چرا که توان کارکنان و هماهنگی بین بخشی نقش حیاتی در اجرای اهداف بهینه دارد (فان^۴، ۲۰۲۴). نهایتاً، برنامه ریزی مالی و بودجه بندی سازمانی است که امکان تخصیص بهینه منابع میان این حوزه ها و پایش شاخص های کلیدی عملکرد را فراهم می کند؛ گرچه این بعد کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما مطالعات اخیر آن را به عنوان عامل تسریع کننده ی عملکرد سازمان معرفی کرده اند (بچناتی و همکاران^۵، ۲۰۲۴).

ابعاد مختلف این موضوع را می توان در چهار حوزه اصلی تشریح کرد: نخست، مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه به معنای هماهنگ سازی جریان مواد، اطلاعات و منابع میان عملکردهای داخلی و خارجی است. پژوهش ها نشان داده اند که این گونه یکپارچگی منجر به افزایش انعطاف پذیری، پاسخ گویی سریع تر و کاهش هزینه های عملیاتی می شود (سیاگیان و همکاران^۶، ۲۰۲۱). دوم، استراتژی های بازاریابی که شامل تقسیم بندی بازار، تعیین قیمت، کانال های توزیع، تبلیغات هدفمند و مدیریت برند است، به ویژه هنگامی که با عملیات زنجیره تأمین همسو شوند، می توانند ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنند. سوم، رویه های منابع انسانی،

¹. Lee

². Abi Anwar et al

³. Dahmiri et al

⁴. Fan

⁵. Bchennaty et al

⁶. Siagian et al

به ویژه آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، انگیزش و تعامل کارکنان، بستر فرهنگی و ساختاری لازم برای اجرای استراتژی های زنجیره تأمین و بازاریابی فراهم می آورند. چهارم، برنامه ریزی مالی که شامل بودجه بندی، تخصیص منابع، کنترل هزینه ها و پایش شاخص های مالی است، به عنوان زیربنای عملیاتی برای انتخاب و اجرا و ارزیابی این استراتژی ها عمل می کند. تعامل هم افزایانه میان این چهار حوزه می تواند توان سازمان را برای انطباق با محیط متغیر و عملکرد بالاتر تقویت کند.

با این حال، علی رغم رشد چشمگیر ادبیات در هر یک از این حوزه ها به صورت مستقل، چندین شکاف پژوهشی باقی مانده است که ضرورت پژوهش حاضر را برجسته می سازد. نخست، بسیاری از مطالعات تنها به بررسی رابطه میان یکی از حوزه ها (مثلاً فقط زنجیره تأمین یا فقط بازاریابی) و عملکرد سازمان پرداخته اند و نقش ترکیبی و هم افزایانه میان تمام این حوزه ها کمتر بررسی شده است. دوم، بخش منابع انسانی و خصوصاً تعامل آن با زنجیره تأمین یا بازاریابی در بستر صنایع کالاهای مصرفی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سوم، برنامه ریزی مالی به عنوان عامل مکمل در چارچوب یکپارچه چند حوزه ای، در مطالعات تجربی اندکی دیده شده است. چهارم، اگرچه صنایع کالاهای مصرفی دارای ویژگی های خاصی مانند چرخه عمر کوتاه، حساسیت بالا به اختلالات و تقاضای متغیر هستند، اما تعداد مطالعات تجربی در این حوزه محدود است. بر این اساس، شناخت دقیق تر سازوکارهای تعامل میان مدیریت زنجیره تأمین، بازاریابی، منابع انسانی و برنامه ریزی مالی در بهبود انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی، نیاز پژوهشی مهمی به شمار می رود.

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش هم افزایانه مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی در ارتقای انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی در صنعت کالاهای مصرفی انجام شده است. در این مطالعه، پرسش اصلی زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

۱. آیا میان یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی رابطه معناداری وجود دارد؟

مبانی نظری پژوهش

اهمیت مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه

مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه (ISCM) برای بهینه سازی جریان کالاها، اطلاعات و امور مالی از تأمین کنندگان به مشتریان نهایی بسیار مهم است. در صنعت کالاهای مصرفی، جایی که در دسترس بودن محصول و تحویل به موقع از اهمیت بالایی برخوردار است، یک زنجیره تأمین کارآمد می تواند به طور قابل توجهی بهره وری عملیاتی و رضایت مشتری را افزایش دهد. ISCM شامل هماهنگی یکپارچه تمام فعالیت های زنجیره تأمین، با بهره گیری از فن آوری های پیشرفته مانند AI، IoT و بلاک چین برای دستیابی به چشم انداز و پاسخ گویی در زمان واقعی است.

ISCM مؤثر تضمین می کند که شرکت ها می توانند به سرعت با تغییرات در تقاضای بازار و اختلالات زنجیره تأمین سازگار شوند. به عنوان مثال، در طول همه گیری کووید-۱۹، بسیاری از شرکت های کالاهای مصرفی که دارای سیستم های ISCM قوی بودند، توانستند به سرعت تغییر جهت دهند، تأمین کنندگان جایگزین را تأمین کنند و سطوح موجودی را برای برآورده کردن نیازهای

متغیر مصرف کنندگان مدیریت کنند. این چابکی برای حفظ انعطاف پذیری و اطمینان از عملکرد مداوم در شرایط نامساعد ضروری است (میراعلمی، ۱۳۹۵).

علاوه بر این، ISCM نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده برای سازمان از طریق یکپارچه سازی استراتژیک فعالیت ها با اهداف کلان کسب و کار ایفا می کند. هنگامی که بخش های خرید، تولید، توزیع، بازاریابی و خدمات پس از فروش در یک سیستم منسجم و هماهنگ عمل می کنند، جریان اطلاعات شفاف تر شده و تصمیم گیری مبتنی بر داده تسهیل می شود. نتیجه این هم افزایی، کاهش هزینه های عملیاتی، کوتاه شدن چرخه تأمین، افزایش قابلیت پیش بینی تقاضا و بهبود کیفیت محصولات است. از سوی دیگر، یکپارچگی زنجیره تأمین نه تنها کارایی داخلی را ارتقا می دهد، بلکه به گسترش همکاری های بین سازمانی نیز کمک می کند؛ به گونه ای که ارتباطات بلندمدت با تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و خرده فروشان شکل گرفته و شبکه ای پایدار و رقابتی ایجاد می شود. در نهایت، چنین رویکردی، شرکت را از یک سیستم واکنشی صرف خارج کرده و آن را به بازیگری فعال و منعطف در بازار پویا و مبتنی بر رقابت امروز تبدیل می کند (هندیجانی و سعیدی ساعی، ۱۳۹۹).

استراتژی های بازاریابی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی

استراتژی های بازاریابی نقش مهمی در شکل دادن به درک کالاهای مصرفی و هدایت فروش ایفا می کنند. در یک بازار به شدت رقابتی، شرکت ها باید محصولات خود را متمایز کنند و یک هویت برند قوی ایجاد کنند. استراتژی های بازاریابی مؤثر شامل درک عمیق رفتار مصرف کننده، تقسیم بندی بازار و استقرار کمپین های هدفمند است که با مخاطبان مورد نظر طنین انداز می شود. تحول دیجیتال، استراتژی های بازاریابی را در صنعت کالاهای مصرفی متحول کرده است. شرکت ها اکنون از تجزیه و تحلیل داده ها، رسانه های اجتماعی و تبلیغات دیجیتال برای دستیابی و تعامل مؤثرتر با مصرف کنندگان استفاده می کنند. بازاریابی شخصی سازی شده، بر اساس بینش ها و ترجیحات مصرف کننده، نه تنها رضایت مشتری را افزایش می دهد، بلکه وفاداری به برند را نیز ایجاد می کند و خرید مکرر را هدایت می کند. علاوه بر این، کمپین های بازاریابی نوآورانه که بر پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) تأکید دارند، می توانند شهرت برند را افزایش دهند و مصرف کنندگان آگاه به مسائل اجتماعی را جذب کنند و به عملکرد سازمانی بلندمدت کمک کنند (سراج پور و فتاحی، ۱۳۹۶).

علاوه بر این، استراتژی های بازاریابی زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارند که به طور یکپارچه با سایر حوزه های کسب و کار همچون مدیریت زنجیره تأمین، توسعه محصول و تحلیل رقبا همسو شوند. هنگامی که تیم بازاریابی با بخش تولید و لجستیک همکاری نزدیک دارد، می توان عرضه کالا را دقیقاً مطابق تقاضا تنظیم کرد و محصولات را در زمان و مکان مناسب به دست مشتری رساند؛ امری که از ایجاد موجودی مازاد یا کمبود کالا جلوگیری کرده و بهره وری مالی را ارتقا می دهد. همچنین، استفاده از رویکرد داده محور در تدوین استراتژی ها، امکان پیش بینی روندهای بازار و پاسخ دهی سریع به تغییرات ترجیحات مصرف کنندگان را فراهم می سازد. از سوی دیگر، ادغام بازاریابی تجربه محور، بازاریابی محتوایی و ایجاد تعامل دوطرفه با مخاطبان، به ساخت اکوسیستمی پویا حول برند کمک می کند که نه تنها منجر به افزایش فروش، بلکه ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت می شود. چنین رویکردی شرکت را از یک بازیگر صرفاً تبلیغ کننده به یک برند یادگیرنده، پاسخگو و مشتری محور تبدیل می کند (قنبری و دهقان، ۱۳۹۷).

شیوه های HR: ایجاد نیروی کار انعطاف پذیر

شیوه های منابع انسانی (HR) در پرورش نیروی کار انعطاف پذیر و با عملکرد بالا حائز اهمیت هستند. در صنعت کالاهای مصرفی، جایی که نیروی کار اغلب متنوع و پراکنده است، شیوه های مؤثر HR تضمین می کند که کارکنان با انگیزه، ماهر و همسو با اهداف سازمانی هستند. شیوه های کلیدی HR شامل جذب استعداد، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و مشارکت کارکنان است. نیروی کار انعطاف پذیر، نیروی کاری است که می تواند با تغییرات سازگار شود، مهارت های جدید را بیاموزد و بهره وری را تحت فشار حفظ کند. برنامه های آموزش و توسعه مداوم برای به روز نگه داشتن کارکنان با آخرین روندهای و فن آوری های صنعت ضروری است. علاوه بر این، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت که برای تنوع، شمول و رفاه کارکنان ارزش قائل است، می تواند رضایت شغلی را افزایش داده و نرخ ترک شغل را کاهش دهد. در طول بحران ها، مانند رکود اقتصادی یا همه گیری های جهانی، شرکت هایی که دارای شیوه های HR قوی هستند، آماده هستند تا از کارکنان خود حمایت کنند، روحیه و بهره وری را حفظ کنند، که به نوبه خود به انعطاف پذیری کلی سازمان کمک می کند (پورزارع و رحیمی، ۱۳۹۵).

علاوه بر این، ایجاد نیروی کار انعطاف پذیر زمانی اثربخش تر است که شیوه های HR با راهبردهای کلان سازمان و سیستم های دیجیتال مدیریت منابع انسانی یکپارچه شود. بهره گیری از ابزارهای تحلیل داده، سیستم های هوش مصنوعی مبتنی بر پیش بینی نیازهای مهارتی، و پلتفرم های مدیریت استعداد می تواند به سازمان کمک کند تا نقاط ضعف مهارتی را پیش از بروز بحران شناسایی کرده و برنامه های توسعه هدفمند طراحی کند. همچنین، اتخاذ الگوهای کاری چابک مانند تیم های پروژه محور، قراردادی و مبتنی بر فریلنسینگ، به سازمان اجازه می دهد تا منابع انسانی را متناسب با نوسانات بازار مقیاس بندی کند و در عین حال ظرفیت نوآوری را افزایش دهد. از سوی دیگر، تقویت رهبری مشارکتی و مربیگری در محیط کار به کارکنان کمک می کند تا نقش فعال تری در مدیریت مسیر شغلی خود داشته باشند و حس مالکیت نسبت به اهداف سازمان پیدا کنند. چنین رویکردی نیروی انسانی را از یک عنصر تابع فرآیندها به عاملی راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی تبدیل می کند و موجب می شود سازمان بتواند در محیط های پویا و نامطمئن، هم زمان کارآمد، مقاوم و نوآور باقی بماند (علی زاده و مینایی، ۱۴۰۲).

برنامه ریزی مالی: تضمین ثبات و رشد

برنامه ریزی مالی جنبه مهمی از تضمین ثبات و رشد یک سازمان است. در صنعت کالاهای مصرفی، برنامه ریزی مالی مؤثر شامل بودجه بندی، پیش بینی و مدیریت منابع مالی برای حمایت از ابتکارات استراتژیک و نیازهای عملیاتی است. این امر شامل مدیریت هزینه ها، بهینه سازی ساختار سرمایه و اطمینان از نقدینگی برای عبور از نوسانات اقتصادی است. برنامه ریزی مالی استراتژیک شرکت ها را قادر می سازد تا در فرصت های رشد، مانند گسترش خطوط تولید، ورود به بازارهای جدید یا اتخاذ فن آوری های جدید سرمایه گذاری کنند. همچنین شامل شیوه های مدیریت ریسک برای کاهش ریسک های مالی، مانند نوسانات ارزی، ریسک های اعتباری و نوسانات بازار است. شرکت ها با حفظ یک موقعیت مالی قوی، می توانند در برابر شوک های اقتصادی مقاومت کنند و به سرمایه گذاری در ابتکاراتی که عملکرد بلندمدت را هدایت می کنند، ادامه دهند. به عنوان مثال، در طول رکودهای اقتصادی، شرکت هایی با برنامه ریزی مالی قوی می توانند از قیمت های پایین تر دارایی ها برای به دست آوردن دارایی های استراتژیک استفاده کنند و خود را برای رشد هنگام بهبود اقتصاد آماده کنند (مصطفی و جک^۷، ۲۰۲۴).

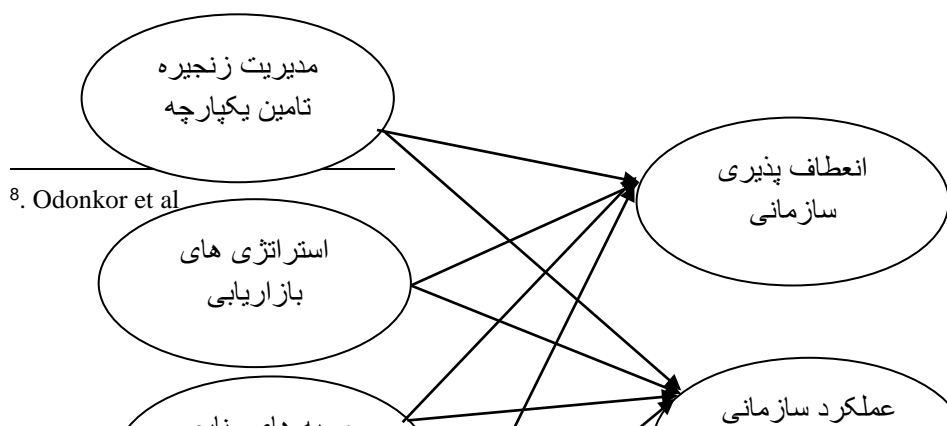
7. Mustafa & Jack

علاوه بر این، برنامه ریزی مالی زمانی بیشترین تأثیر را بر ثبات و رشد سازمان دارد که با سایر حوزه های کلیدی کسب و کار مانند بازاریابی، زنجیره تأمین و نوآوری محصول یکپارچه شود. استفاده از سیستم های تحلیل پیشرفته مالی و هوش تجاری، امکان پایش لحظه ای جریان نقدی، پیش بینی دقیق تقاضا و تخصیص بهینه سرمایه را فراهم می کند و به مدیران اجازه می دهد تصمیمات سرمایه گذاری را بر پایه داده های معتبر اتخاذ کنند. همچنین، ایجاد توازن میان سرمایه گذاری های کوتاه مدت و پروژه های بلندمدت نوآورانه، به سازمان کمک می کند در حالی که نقدینگی و بهره وری مالی را حفظ می کند، مسیر توسعه پایدار را نیز دنبال نماید. توسعه سیاست های مالی شفاف، کنترل داخلی کارآمد و مدیریت مالی حسابرس محور نیز اعتماد سرمایه گذاران و ذی نفعان را افزایش داده و دسترسی به منابع مالی را در بازارهای سرمایه تسهیل می کند. در نتیجه، برنامه ریزی مالی نه تنها ابزاری برای بقا در شرایط اقتصادی نامطمئن است، بلکه محرکی استراتژیک برای خلق ارزش، توسعه رقابت پذیری و دستیابی به رشد پایدار سازمانی محسوب می شود (اودونکور و همکاران^۸، ۲۰۲۴).

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است و به صورت پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد فعال در حوزه های زنجیره تأمین، بازاریابی، منابع انسانی و مالی شرکت های تولیدکننده کالاهای مصرفی است. نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای متناسب با حجم هر بخش انجام شد و بر اساس فرمول کوکران، تعداد حدودی ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه ای ترکیبی از گویه های استاندارد و محقق ساخته بود که مؤلفه های مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی، برنامه ریزی مالی، انعطاف پذیری سازمانی و عملکرد سازمانی را با مقیاس پنج درجه ای لیکرت می سنجید. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت تأیید شد و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۷ به دست آمد.

برای تحلیل داده ها از آزمون پیرسون و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شد. نتایج حاصل می تواند مبنایی تجربی برای بهبود تصمیم گیری های راهبردی و افزایش تابآوری سازمان های فعال در صنعت کالاهای مصرفی فراهم آورد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

یافته های پژوهش

سوال اول: آیا میان یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پیش بین با متغیر عملکرد سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig.)	تعداد (N)	تفسیر رابطه
یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین	۰.۰۴۹	۰.۷۳۱	۵۲	رابطه بسیار ضعیف و غیرمعنادار
استراتژی های بازاریابی	۰.۵۷۶	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱
رویه های منابع انسانی	۰.۶۹۶	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱
برنامه ریزی مالی	۰.۷۰۹	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، بین عملکرد سازمانی و برنامه ریزی مالی قوی ترین همبستگی وجود دارد ($R=0/709$). پس از آن، رویه های منابع انسانی ($R=0/696$) و استراتژی های بازاریابی ($R=0/576$) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. در مقابل، یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین با عملکرد سازمانی رابطه ضعیف و غیرمعنادار نشان داده است ($Sig=0/731$). بنابراین، نتایج همبستگی مقدماتی تأیید می کند که سه متغیر اخیر (مالی، منابع انسانی، بازاریابی) قابلیت ورود به مدل رگرسیونی را دارند.

جدول ۲: نتایج مدل های رگرسیون چندگانه برای پیش بینی عملکرد سازمانی

مدل	متغیرهای پیش بین	R ²	F	β	t	Sig.
۱	برنامه ریزی مالی	۰.۴۹۲	۵۰.۴۷۶	۰.۷۰۹	۷.۱۰۵	۰.۰۰۰
۲	برنامه ریزی مالی	۰.۵۴۴	۳۱.۳۸۲	۰.۴۴۶	۲.۹۳۳	۰.۰۰۵
	رویه های منابع انسانی			۰.۳۷۳	۲.۵۷۲	۰.۰۱۳
۳	برنامه ریزی مالی	۰.۵۴۹	۲۱.۶۶۸	۰.۴۱۶	۲.۸۷۶	۰.۰۰۶
	رویه های منابع انسانی			۰.۲۶۹	۱.۶۱۰	۰.۱۱۴
	استراتژی های بازاریابی			۰.۱۶۲	۱.۲۴۲	۰.۲۲۰

در جدول ۲، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می دهد که میان متغیرهای برنامه ریزی مالی، رویه های منابع انسانی و استراتژی های بازاریابی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد، اما شدت و معناداری این اثرها در مدل های مختلف متفاوت است. در مدل نخست، برنامه ریزی مالی به تنهایی توانست حدود ۴۹ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین کند که نشان دهنده نقش پررنگ و معنادار آن در بهبود عملکرد است. ضریب بتای استاندارد (۰/۷۰۹) و مقدار t بالا (۷.۱۰۵) بیانگر آن است که سازمان هایی که از نظام مالی منسجم و برنامه ریزی شده برخوردارند، از سطح عملکرد بالاتری بهره مندند. در مدل دوم با افزودن رویه های منابع انسانی، مقدار تبیین مدل به ۵۴.۴ درصد افزایش یافت و هر دو متغیر برنامه ریزی مالی با ضریب بتای ۴۲ درصد، و منابع انسانی با ضریب بتای ۳۷ درصد اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی داشتند. این امر نشان می دهد که علاوه بر مدیریت صحیح منابع مالی، سیاست های کارآمد منابع انسانی همچون آموزش، انگیزش و ارزیابی نیز در ارتقای عملکرد سازمانی نقش مؤثری دارند.

در مدل سوم که استراتژی های بازاریابی نیز به مدل افزوده شد، توان تبیین مدل به ۵۴.۹ درصد رسید، اما تأثیر متغیرهای منابع انسانی و بازاریابی از نظر آماری معنادار نبود. تنها برنامه ریزی مالی با ضریب بتای ۴۱ درصد همچنان تأثیر معنادار و مثبت خود را حفظ کرد. این یافته نشان می دهد که عملکرد سازمانی در درجه نخست تحت تأثیر کیفیت برنامه ریزی مالی قرار دارد و سایر عوامل، هرچند دارای اثر مثبت هستند، اما بدون پشتوانه مالی قوی نمی توانند به طور مستقل به بهبود عملکرد منجر شوند. به عبارتی، بنیان مالی مناسب پیش شرطی اساسی برای اثربخشی اقدامات بازاریابی و منابع انسانی است و سازمان هایی که در حوزه برنامه ریزی مالی ساختاریافته تر عمل می کنند، از توان رقابتی و بهره وری بالاتری برخوردار می شوند.

سوال دوم: آیا میان یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پیش بین با متغیر انعطاف پذیری سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig.)	تعداد (N)	تفسیر رابطه
یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین	-۰.۲۲	۰.۸۷۸	۵۲	رابطه منفی و غیرمعنادار
استراتژی های بازاریابی	۰.۶۱۳	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig.)	تعداد (N)	تفسیر رابطه
رویه های منابع انسانی	۰.۷۳۵	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱
برنامه ریزی مالی	۰.۷۸۳	۰.۰۰۰	۵۲	رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، بین انعطاف پذیری سازمانی و برنامه ریزی مالی قوی ترین همبستگی وجود دارد ($R=0/783$). پس از آن، رویه های منابع انسانی ($R=0/735$) و استراتژی های بازاریابی ($R=0/613$) با انعطاف پذیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. در مقابل، یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تأمین با انعطاف پذیری سازمانی رابطه ضعیف و غیرمعنادار نشان داده است ($\text{Sig}=0/878$). بنابراین، نتایج همبستگی مقدماتی تأیید می کند که سه متغیر اخیر (مالی، منابع انسانی، بازاریابی) قابلیت ورود به مدل رگرسیونی را دارند.

جدول ۴: نتایج مدل های رگرسیون چندگانه برای پیش بینی انعطاف پذیری سازمانی

مدل	متغیرهای پیش بین	R^2	F	β	t	Sig.
مدل ۱	برنامه ریزی مالی	۰.۶۱۳	۷۹.۱۳۰	۰.۷۸۳	۸.۸۹۶	۰.۰۰۰
مدل ۲	برنامه ریزی مالی	۰.۶۶۰	۴۷.۴۵۶	۰.۵۳۱	۴.۱۵۴	۰.۰۰۰
	رویه های منابع انسانی			۰.۳۳۲	۲.۵۹۳	۰.۰۱۳
مدل ۳	برنامه ریزی مالی	۰.۶۷۶	۳۳.۳۱۲	۰.۵۲۱	۴.۱۲۱	۰.۰۰۰
	رویه های منابع انسانی			۰.۲۱۹	۱.۴۹۷	۰.۱۴۱
	استراتژی های بازاریابی			۰.۱۷۵	۱.۵۳۹	۰.۱۳۰

براساس نتایج جدول ۴، در مدل اول که تنها متغیر «برنامه ریزی مالی» به عنوان پیش بین وارد شده است، نشان می دهد این متغیر به تنهایی بخش بزرگ و معناداری از واریانس انعطاف پذیری سازمانی را تبیین می کند: مقدار R^2 برابر با ۰.۶۱۳ است، به این معنی که حدود ۶۱.۳٪ از تغییرات انعطاف پذیری توسط برنامه ریزی مالی توضیح داده می شود. آماره F برای این مدل برابر ۷۹.۱۳۰ با سطح معنی داری ۰/۰۰۰ است که نشان دهنده معناداری کلی مدل است؛ به عبارت دیگر فرض صفر مبنی بر این که مدل به عنوان یک مجموعه پیش بین، توضیح دهنده ای ندارد، رد می شود. ضریب استاندارد شده برنامه ریزی مالی در این مدل ۰.۷۸۳ و مقدار t برابر ۸.۸۹۶ با سطح معنی داری ۰/۰۰۰ است؛ این ارزش های بزرگ β و t و p خیلی کوچک نشانگر اثر مثبت قوی و با اطمینان آماری بالاست؛ یعنی هرچه عملکرد برنامه ریزی مالی بهتر باشد، انتظار می رود انعطاف پذیری سازمانی بالاتر رود و این رابطه قابل اتکاست.

در مدل دوم که «رویه های منابع انسانی» به همراه «برنامه ریزی مالی» وارد مدل شده اند، توان تبیین مدل به ۶۶.۰٪ افزایش یافته، که حاکی از آن است که افزودن رویه های منابع انسانی سهم تبیینی مدل را نسبت به حالت تک متغیره به طور معناداری افزایش داده است. آماره $F = 47.456$ ($p = 0.000$) مجدداً معناداری کلی مدل را تأیید می کند. در این مدل مقدار β برای برنامه ریزی مالی کاهش یافته و برابر ۰.۵۳۱ است اما هنوز معنی دار و قوی است ($t = 4.154, p = 0.000$)، و β برای رویه های

منابع انسانی برابر $t = 2.593$ و $p = 0.013$ است، یعنی رویه های منابع انسانی نیز اثر مثبت و معناداری بر انعطاف پذیری دارد، هرچند اثر آن ضعیف تر از برنامه ریزی مالی است. این الگو نشان می دهد که هر دوی این منابع، مالی و انسانی، به صورت ترکیبی سهم مهمی در توضیح انعطاف پذیری سازمان دارند و فرایندها و سیاست های نیروی انسانی به عنوان مکمل برنامه ریزی مالی می توانند انعطاف پذیری را افزایش دهند.

با ورود «استراتژی های بازاریابی» در مدل سوم، R^2 تا 0.676 افزایش یافته که نشان می دهد مدل اندکی قوی تر شده اما افزایش چشمگیر نیست؛ مقدار $F = 33.312$ ($p = 0.000$) همچنان معناداری کلی مدل را حفظ می کند. در این مدل، برنامه ریزی مالی با $\beta = 0.521$ ($t = 4.121, p = 0.000$) همچنان قوی ترین پیش بین باقی می ماند. اما رویه های منابع انسانی و استراتژی های بازاریابی به β های 0.219 و 0.175 و مقادیر t برابر 1.497 و 1.539 با سطوح معنی داری $p = 0.141$ و $p = 0.130$ ، به ترتیب، تبدیل شده اند، یعنی هرچند ضریب ها مثبت اند، از نظر آماری معنادار نیستند. تفسیر عملی این است که اثر مستقیم و مستقل این دو متغیر بر انعطاف پذیری، پس از کنترل برنامه ریزی مالی، قابل اتکا به لحاظ آماری نیست؛ به زبان دیگر، سهم اصلی توضیحی همچنان در اختیار برنامه ریزی مالی است و اثربخشی رویه های منابع انسانی و استراتژی های بازاریابی ممکن است وابسته به یا میانجی شده توسط متغیرهای دیگری باشد (مثلاً کیفیت برنامه ریزی مالی، تعامل بین متغیرها یا عوامل زمینه ای سازمانی).

به طور کلی می توان گفت که مقادیر R^2 مدل ها ($0.613 \rightarrow 0.660 \rightarrow 0.676$) نشان دهنده افزایش تدریجی توان تبیینی با وارد کردن متغیرهای بیشتر است، اما افزایش قابل توجه تنها در ورود رویه های منابع انسانی مشاهده شد و افزودن استراتژی های بازاریابی تأثیر افزایشی اندکی داشته است. همه سه مدل به لحاظ کلی معنادار هستند (آماره F و p مربوطه)، بنابراین ساختار مدل ها از دیدگاه برازش کلی مطلوب ارزیابی می شود. از سوی دیگر، تحلیل ضرایب β و آزمون t نشان می دهد که اهمیت نسبی پیش بین ها متفاوت است: برنامه ریزی مالی بیشترین اثر را دارد، رویه های منابع انسانی در حضور تنها برنامه ریزی مالی نیز معنادار است اما وقتی سایر متغیرها وارد شوند اثر آن کاهش می یابد، و استراتژی های بازاریابی در مدل نهایی اثر قابل قبولی نشان نداد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه، استراتژی های بازاریابی، رویه های منابع انسانی و برنامه ریزی مالی در بهبود انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی در صنعت کالاهای مصرفی انجام شد. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که تمامی متغیرهای مستقل با پیامدهای سازمانی رابطه مثبت دارند، اما شدت و اهمیت اثرگذاری آنها متفاوت است و برنامه ریزی مالی به عنوان عامل زیربنایی و کلیدی در هر دو بعد عملکرد و انعطاف پذیری سازمانی برجسته شد.

در بعد عملکرد سازمانی، برنامه ریزی مالی قوی ترین پیش بین شناخته شد و تقریباً 49% از تغییرات عملکرد سازمانی را به تنهایی تبیین کرد. در مدل نهایی نیز تنها متغیری بود که اثر آن از نظر آماری معنادار باقی ماند. اگرچه ورود استراتژی های بازاریابی و رویه های منابع انسانی به مدل توان تبیین را اندکی افزایش داد، اثر مستقیم و مستقل این دو متغیر در مدل نهایی معنادار نبود. این یافته ها نشان می دهند که مدیریت مالی کارآمد—شامل برنامه ریزی دقیق، تخصیص بهینه منابع و کنترل هزینه ها—زیربنای عملکرد مطلوب سازمان است و سایر حوزه ها تنها در صورتی می توانند اثرگذار باشند که بر پایه یک ساختار مالی مستحکم قرار

گرفته باشند. این نتیجه با یافته های جمالی و کریمی اصل (۱۳۹۷) همسو است که بر اهمیت مدیریت زنجیره تأمین و تحلیل شکاف های رقابتی در تقویت عملکرد سازمان ها تأکید دارند.

در حوزه انعطاف پذیری سازمانی نیز برنامه ریزی مالی نقش تعیین کننده ای در توان سازمان برای سازگاری با نوسانات بازار و شرایط محیطی ایفا کرد. هرچند در مراحل اولیه تحلیل، رویه های منابع انسانی اثر معناداری داشتند، اما با ورود سایر متغیرها اهمیت آماری آن کاهش یافت. این یافته ها با مطالعه موسوی (۱۴۰۱) درباره تأثیر انعطاف پذیری زنجیره تأمین بر عملکرد سازمان ها همخوانی دارد و نشان می دهد که سیاست های منابع انسانی و استراتژی های بازاریابی تنها در صورتی می توانند اثرات قابل توجهی بر انعطاف پذیری داشته باشند که ساختار مالی سازمان از ثبات و انسجام کافی برخوردار باشد.

علاوه بر یافته های اصلی، نتایج پژوهش نشان می دهد که استراتژی های بازاریابی، هرچند اثر مستقیمی در مدل نهایی نداشتند، اما در تعامل با برنامه ریزی مالی و سایر ساختارهای سازمانی نقش تقویتی و تسهیل کننده دارند. این نتیجه با پژوهش سراج پور و فتاحی (۱۳۹۶) که بر اهمیت قابلیت های بازاریابی در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید داشت، همسو است و همچنین با مطالعه قنبری و دهقان (۱۳۹۷) مبنی بر اثر استراتژی بازاریابی سبز بر عملکرد سازمانی نیز همخوانی دارد. یافته ها نشان می دهند که بازاریابی مؤثر نیازمند زیرساخت های سازمانی و منابع مالی پایدار است و صرفاً اجرای تکنیک های بازاریابی مستقل نمی تواند موجب عملکرد پایدار شود.

در بعد انعطاف پذیری منابع انسانی نیز نتایج تأکید می کنند که توسعه مهارت ها، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ یادگیری نقش اساسی در پاسخ گویی سازمان به تغییرات محیطی دارد. این یافته ها با پژوهش پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵) و علی زاده و مینایی (۱۴۰۲) همسو هستند که انعطاف پذیری منابع انسانی را پیشاینده مزیت رقابتی و عامل مهم افزایش توان سازمان در مدیریت تغییر، نوآوری و حفظ بهره وری می دانند. سیاست های منابع انسانی تنها زمانی اثرگذار هستند که در چارچوب یک سیستم مالی و سازمانی منسجم اجرا شوند و تعامل میان منابع انسانی، مالی و بازاریابی برقرار باشد. این موضوع بر اهمیت نگرش سیستم محور و هماهنگی میان حوزه های مدیریتی تأکید دارد.

با این حال، برخلاف پژوهش ایی انور و همکاران (۲۰۲۵) که اثر مستقیم یکپارچگی زنجیره تأمین در بهبود عملکرد را گزارش کردند، در مدل نهایی این پژوهش اثر مستقیم آن معنادار نبود. این تفاوت احتمالاً ناشی از ویژگی های خاص صنعت کالاهای مصرفی ایران، محدودیت تنوع تأمین کنندگان و ضعف زیرساخت های لجستیکی است. بنابراین اثرگذاری مدیریت زنجیره تأمین بیشتر غیرمستقیم و از مسیر تقویت سایر حوزه ها، به ویژه برنامه ریزی مالی، محقق می شود.

در مجموع، یافته ها نشان می دهند که ارتقای عملکرد و انعطاف پذیری سازمانی در صنعت کالاهای مصرفی نیازمند رویکرد سیستم محور و هم افزایی میان حوزه های مختلف مدیریتی است، اما بنیان این هم افزایی بر مدیریت مالی مستحکم قرار دارد. برنامه ریزی مالی نه تنها بیشترین وزن اثر را در مدل های آماری دارد، بلکه امکان بهره برداری مؤثر از ظرفیت منابع انسانی، بازاریابی و زنجیره تأمین را فراهم می کند. از منظر کاربردی، مدیران می توانند با تقویت زیرساخت های مالی، طراحی سیاست های یکپارچه منابع انسانی و بازاریابی هدفمند، سازمانی انعطاف پذیر، پاسخگو و با عملکرد برتر ایجاد کنند. از منظر پژوهشی نیز این مطالعه بر اهمیت نگرش میان رشته ای و سیستم محور در مدیریت سازمان ها تأکید کرده و مسیر تحقیقات آتی را برای بررسی صنایع مختلف و تأثیر فناوری های نوین بر تعامل میان این حوزه ها روشن می کند.

از نظر کاربردی، یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها برای ارتقای انعطاف‌پذیری و عملکرد، باید به بهبود برنامه‌ریزی مالی، توسعه رویه‌های منابع انسانی و ایجاد هماهنگی بین واحدهای بازاریابی و مالی توجه ویژه داشته باشند. طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، آموزش مداوم کارکنان و ساختار مالی منعطف، نقش مهمی در ارتقای کارایی سازمان دارد.

محدودیت‌های پژوهش شامل مقطعی بودن داده‌ها، اتکا به ابزار پرسشنامه‌ای و تمرکز صرف بر صنعت کالاهای مصرفی است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع باید با احتیاط انجام شود. پژوهش‌های آتی می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های ترکیبی (کمی- کیفی)، داده‌های طولی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط علی بین متغیرها را با دقت بیشتری بررسی کنند. افزودن متغیرهای میانجی مانند نوآوری سازمانی یا سرمایه اجتماعی نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکار اثرگذاری این عوامل بر عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان فراهم آورد.

منابع:

- پورزارع، هدی؛ رحیمی، فرج اله. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۵۷-۸۲. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.4.3.8>
- جمالی، غلامرضا، و کریمی اصل، الهام. (۱۳۹۷). ارزیابی استراتژی‌های رقابتی مدیریت زنجیره تأمین لارج مبتنی بر تحلیل شکاف در صنعت سیمان. پژوهش در مدیریت تولید و عملیات، ۱۹(۱)، ۲۹-۵۴. <https://doi.org/10.22108/jpom.2018.92479.0>
- دهقان، مائده، احمدی، حیدر، و رجب پور، ابراهیم. (۱۴۰۰). کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی: تأکید بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۱(۳)، ۱۲۹-۱۴۶. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2021.128752.2446>
- رحمانی، ز. و جام‌شیر، و. (۱۳۹۴). مروری بر نقش جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها. در «کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع»، تهران. بازیابی شده از <https://civilica.com/doc/435286>
- سراج پور، سارا و فتاحی، مجید (۱۳۹۶). بررسی تاثیر اهمیت و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی در شرکت آتی گستر، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، <https://civilica.com/doc/756648>
- علی زاده، مهدی و مینایی، یاسر. (۱۴۰۲). فراتحلیل پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۲. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.184119>
- قنبری، مهدی، و دهقان، سیدامین. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر استراتژی بازاریابی سبز بر عملکرد سازمانی در فدراسیون های ورزشی. نخبگان علوم و مهندسی، ۳(۶)، ۲۸-۳۸.
- موسوی، سید مرتضی (۱۴۰۱). انعطاف پذیری زنجیره تأمین و تاثیر آن روی عملکرد شرکت. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم مهندسی. بازیابی شده از <https://civilica.com/doc/1492683>
- میراعلمی، سیده فرنوش. (۱۳۹۵). یکپارچگی مدیریت زنجیره تامین. کنفرانس مدیران زنجیره تامین و لجستیک. دومین کنفرانس جهانی مدیران زنجیره تامین و لجستیک.
- هندیجانی، ر. و سعیدی‌ساعی، ر. (۱۳۹۹). تاثیر یکپارچگی زنجیره تأمین و عدم قطعیت تقاضا بر عملکرد بنگاه. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۸(۵۵)، ۴۵-۱.

Abi Anwar, U. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). **Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance.** *Research*, 6, Article 101. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00867-w>.

Bchennaty, B., Khan, M. N., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). **Appraising the role of strategic control in financial performance: The mediating effect of the resource allocation process—The case of the Ministry of Finance—North Lebanon.** *International Journal of Financial Studies*, 12(3), 90. <https://doi.org/10.3390/ijfs12030090>.

Dahmiri, D., Junaidi, J., Johannes, J., Yacob, S., & Indrawijaya, S. (2024). **The impact of market orientation on marketing performance: exploring the moderating role of competitive advantage.** *Business: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20174>.

Fan, M. (2024). **Research on human resource management in improving supply chain efficiency.** *Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Applications*. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/75/20241880>.

Lee, R. (2021). **The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance.** *Sustainability*, 13(9), 5138. <https://doi.org/10.3390/su13095138>.

Mustafa, F., & Jack, W. (2024). **Strategic financial planning and its impact on sustainable economic growth.** ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12695.23206>.

Odonkor, T., Urefe, O., Biney, E., & Obeng, S. (2024). **Comprehensive financial strategies for achieving sustainable growth in small businesses.** *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1349–1374. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1376>.

Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2021). **Supply chain integration enables resilience, flexibility, and innovation to improve business performance in COVID-19 era.** *Sustainability*, 13(9), 4669. <https://doi.org/10.3390/su13094669>.