

信息技术能力、企业间关系与企业绩效的关系研究

吴增源¹,黄祖庆¹,伍 蓓²

(1.中国计量学院,浙江 杭州 310018;2.浙江工商大学,浙江 杭州 310018)

摘 要:借鉴IT应用模式与组织能力的分类,将企业IT能力分为开发式IT能力和探索式IT能力。以家电制造企业为研究对象,对IT能力、企业间关系与企业绩效三者之间的关系进行了实证研究。研究结果表明,两种IT能力对企业绩效均有显著正向影响;企业间关系对IT能力与企业绩效之间的关系有显著调节作用,但3个维度(信任、承诺和依赖)的调节作用有一定差异。

关键词:开发式IT能力;探索式IT能力;企业绩效;企业间关系

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)17-0077-05

0 引言

近年来,中国主要家电产品的产量在全球的比重越来越大,中国已经成为全球家电产品的主要生产基地。纵向来看,从20世纪80年代至今,中国家电制造企业市场营销渠道经历了持续的变革。90年代末,连锁业态开始兴起。2000年以后,以国美、苏宁为代表的连锁渠道商规模不断扩张,成为家电市场的主流业态。该业态正主导并改变着制造厂商的作业流程和经营方式,要求制造企业必须始终以满足客户和市场需求为中心,产品更加多样化、个性化。另一方面,信息技术特别是互联网的广泛使用,促进了企业内外部信息的沟通与共享,ERP等系统的实施大大降低了企业间合作成本,提高了生产与管理效率。面对强大的经销商(或零售商),中国家电制造企业究竟如何充分利用IT技术加强与经销商的合作,进而提高自身绩效?理论方面,对于IT能力的研究主要集中在两个方面:①IT能力的构成研究,②IT能力与企业绩效的关系研究。

但是,企业IT能力究竟有哪几种模式,如何测度?不同模式的IT能力与企业绩效的关系受哪些因素的影响?这些问题却鲜有研究。因此,本文在剖析国内外相关文献的基础上对企业IT能力的模式、测度进行梳理与评价,并以家电制造企业为例,探讨了IT能力、企业间关系对企业绩效的影响机制,为进一步深入研究企业IT能力的提供参考。

1 IT能力的模式

1.1 现有IT能力的分类

Feeny & Willcocks^[1]识别了9种IT核心能力,并阐述了获取IT核心能力的5种技能。使用多种研究方法,通过多年的实证调查,Bharadwaj, Sambamurthy & Zmud^[2]将32种IT能力归结为6类:IT业务伙伴关系、IT外部联系、IT业务战略思考、IT业务过程集成、IT管理和IT基础设施。基于Day的能力分类方法,Wade & Hulland^[3]将IT能力分为3类(共7种能力):由外而内的能力、整合能力、由内而外的能力。

从构建竞争优势的角度出发,部分学者识别了几类IT核心能力。但是,这些分类不能体现企业实际应用IT的模式,不能充分解释企业应用IT的动机、目标与绩效之间的关系;同时,现有分类研究划分的类型过多,并且缺乏系统性,对企业的实践指导性不强。因此,有必要对IT能力的类型进行深入探讨。

1.2 IT能力模式的提出

March^[4]最早对开发(exploitation)和探索(exploration)两个概念进行了系统阐述。开发是对现有确定的能力和技术的应用与拓展,其目标是提高操作效率。而探索是对新的可能性或机会的捕捉,其目标是在环境中学习,发现创造价值的新方法,或者提出解决老问题的新方案。在此基础上,Subramani^[5]将IT应用分成了两种模式:开发式IT应用和探索式IT应用。这两种模式可以解释不同企业使用同样的IT所带来的绩效水平的差异。Ozsomer & Gençtürk^[6]认

收稿日期:2009-03-19

基金项目:国家自然科学基金项目(70772047);浙江省社会科学学术著作出版项目(08CBB35);杭州市哲学社会科学规划项目(B08GL05)

作者简介:吴增源(1979-),男,山东莱芜人,管理学博士,中国计量学院讲师,研究方向为信息技术与管理变革、创新管理等;黄祖庆(1969-),男,江西赣州人,中国计量学院教授,研究方向为物流管理;伍蓓(1973-),女,湖南长沙人,浙江工商大学副教授,研究方向为创新管理。

为开发和探索是两种重要的组织能力,这两种能力决定了企业产生知识的类型和多少。

在March和Ozsomer & Gençtürk对开发能力和探索能力阐述的基础上,借鉴Subramani对IT应用模式的划分,本文将企业的IT能力分成了两类:开发式IT能力和探索式IT能力。开发式IT能力指企业调用IT处理结构化流程的能力,它具有如下特征:①目标是应用增量改进企业的现有能力;②可以产生容易度量的绩效,如成本降低、过程效率提高等;③任务定位:结构化流程;④不确定性较低。探索式IT能力指企业调用IT处理非结构化流程的能力^[5],它具有如下特征:①目标是创建新能力,或提出新方案;②其绩效难以预先度量,例如共享理解、环境把握等;③任务定位:非结构化(或结构化程度低)的流程;④不确定性高。

2 企业间关系

2.1 企业间关系的概念界定

企业间关系也称组织间关系,不同的学者从不同的角度给出了不同的定义。许淑君、马士华^[7]将企业间关系定义为:供应商与制造商之间,或者制造企业与经销商之间在一定的时期内的共享信息、共担风险、共同获利的协议关系。汤世强将供应链战略合作伙伴关系定义归纳为:供应链中相互独立的上下游企业间基于信任和共同目标,共享资源、共担风险、共同获利的非正式长期协议关系。基于上述学者的分析和论述,本文将企业间关系界定为制造企业与其下游经销商之间建立的一种长期的、紧密的关系,旨在获取最佳的经济利益。

2.2 企业间关系的测度

在有关企业间关系测度的文献中,信任、承诺和依赖是被引用频率最高的几个术语。Ganesan以及Gundlach较早对企业间关系进行了理论探讨和实证研究。信任和承诺与市场定位有关,依赖是社会交换理论和关系营销理论的重要内容。Lambe, Wittman & Spekman^[8]认为依赖是社会交换理论的基础,并指出双方的信任和承诺有助于维持企业间关系。本文使用信任、承诺和依赖来测度制造企业与其下游经销商之间的关系。

3 IT能力、企业间关系与企业绩效的关系研究

3.1 IT能力与企业绩效

IT能力研究的焦点是IT能力与企业绩效的关系问题。Mata & Fuerst认为资源观可用于分析竞争优势的持续性,并开发了基于资源观的竞争优势模型。使用该模型分析了IT的4个属性:资本、专有技术、IT技能、IT管理技能。最终发现,只有IT管理技能能带来竞争优势。通过对零售产业的调查,Powell & DentMicallef发现IT并不能单独地为企业带来竞争优势。只有当IT调节无形的、互补的人力资源和业务资源时,才能为企业带来竞争优势。Bharadwaj^[9]认为,IT能力是一种组织能力,使用配对样本对照方法,他对1991—1994年进入《信息周刊》排名的IT领导企业进行了

调查研究,将每一个IT领导企业与另一个规模相当的企业进行配对研究。结果表明:IT领导企业的平均财务绩效明显要比配对企业的财务绩效高。Santhanam & Hartono使用与Bharadwaj相同的数据和指标,识别并进一步讨论了对照基准企业相关情况,调整了财务绩效,并评估了绩效的持续效应,同样验证了IT能力与企业绩效的正相关关系,并指出了开发多维度的IT能力测度的必要性。

本文将企业的IT能力分为开发式IT能力和探索式IT能力。开发式IT能力是企业调用IT处理结构化流程的能力,可以降低生产、物流、交易成本,提高过程效率。而探索式IT能力是企业调用IT处理非结构化流程的能力,可以帮助企业更好地把握市场需求,改进产品质量,提高顾客满意度,最终提高市场份额,增加销售收入。

基于上述分析,可以得出以下假设:

假设1:开发式IT能力对企业绩效有显著的正向影响。

假设2:探索式IT能力对企业绩效有显著的正向影响。

3.2 企业间关系的调节作用

借鉴Mohr & Spekman^[10]对企业间关系的测度,本文使用信任、承诺和依赖来测度企业间关系。信任在任何企业间关系中都起非常关键的作用。Anderson & Narus^[11]认为,即使在买卖关系中,信任也是必需的。信任有助于更迅速、更经济地降低现实的复杂性。Sahay^[12]研究发现,信任在各种形式的企业间关系中都起着越来越重要的作用。承诺指企业愿意努力开发长期关系的意愿,只有当双方都表示了承诺的意愿时,企业间的关系才能持续。企业间的依赖指企业需要通过维持企业间关系来实现其目标的意愿。在任何一方不能完全控制另一方的情况下,企业间的依赖就会发生。程度较高的依赖性促使企业相互协商,共享关键信息,参与联合规划等。Chae, Yen & Sheu^[13]认为,IT对企业间合作的影响不是源于IT本身的技术能力,只有IT与企业间关系的交互作用才能促进企业间合作。他们使用信任、依赖、长期导向和信息共享4个维度来测度企业间关系。通过对五对案例企业的直接观察和访谈,他们假设并验证了企业间关系对IT与企业间合作之间关系的调节作用。

本文认为制造企业与其经销商的关系对IT能力与企业绩效之间的关系起调节作用。在紧密的企业间关系中,企业间的信息、数据的共享程度高,IT技术与系统可以得到充分利用,可以加快订单的处理速度,提高物流效率,进而降低企业的库存成本,增加企业的利润。

基于上述分析,可以得到如下假设:

假设3a:信任对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

假设3b:承诺对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

假设3c:依赖对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

另一方面,在良好的企业间关系的基础上,制造企业可以借助IT从经销商那里获取更多的关系产品的质量、销售及顾客反映等方面的信息,信息持有者将这些信息传递

给企业的决策者,通过对这些信息的分析处理,决策者就可以判断出顾客的需求偏好、本企业产品质量和性能方面的不足以及销售策略的不足之处等,进而作出决策:开发哪些新产品,改进产品的哪些性能、特征,采取一些措施来促进产品的销售,等等。

基于上述分析,可以得到如下假设:

假设4a:信任对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

假设4b:承诺对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

假设4c:依赖对开发式IT能力与企业绩效之间的关系起显著的调节作用。

4 研究设计与实证分析

4.1 数据与样本

本研究以家电制造企业为研究对象,通过向企业发放调查问卷的方式收集数据,被调查对象是在企业任职3年以上的中高层管理人员或者IT高层管理人员。问卷的发放采取笔者自行发放和委托联系人发放两种方式,工作历时两个月,共发放问卷455份,回收问卷225份,其中有效问卷178份。

4.2 变量测度

本研究以现有研究为依据,设计问卷中各变量的测量指标,题项设计采用Likert7级量表。参照Boynton, Zmud & Jacob和Subramani的研究,本研究使用电子订单处理能力、电子配送能力和电子库存管理能力3个指标来测度开发式IT能力,使用产品销售趋势和顾客偏好电子预测能力、产品质量和服务改进能力、电子协同定价能力和电子库存控制能力4个指标来测度探索式IT能力。借鉴Morgan & Hunt^[14]对信任和承诺的测度,本文使用4个题项来测度信任;使用3个题项来测度承诺。借鉴Ganesan^[15]对依赖的测度,本文使用4个题项来测度依赖。现有对企业绩效的测度一般采用多指标、多题项的方式进行,借鉴Zahra & Bogner^[16]和Subramani等^[5]对企业绩效的测度,本文将企业绩效分为财务绩效和市场绩效,共使用6个指标来测度企业绩效:税前平均利润率、交易成本、物流成本、销售增长率、市场份额增长率和顾客满意度。

4.3 实证分析

4.3.1 信度与效度检验

为避免不正确的测量模型导致的混淆结果,本文采用SPSS13.0对变量各题项的相关系数进行信度检验,结果显示Cronbach's alpha的值均大于0.7,题项总体相关系数(CITC)的值均大于0.5,表明变量的测度整体具有较高的信度。同时,本研究分别对IT能力、企业间关系和企业绩效的题项进行主成分因子分析。这些测度题项的Bartlett球体检验统计值通过显著性检验($p < 0.001$);并且,这些测度题项都较好地负载到其预期测度的因子之上,KMO值均大于0.7,各题项的因子载荷系数均大于0.5,表明测度模型具有

较好的构思效度。

4.3.2 回归分析

(1)IT能力与企业绩效。本研究使用SPSS13.0对研究假设进行分析检验,对IT能力与企业绩效之间的关系建立多元回归模型,分析结果见表1。

表1 IT能力对企业绩效的回归分析结果

IT能力	非标准化系数	标准误	标准化系数	t值	显著性概率
开发式IT能力	0.236	0.033	0.477	7.082**	0.000
探索式IT能力	0.182	0.047	0.261	3.879**	0.000
常数项	2.752	0.194		14.179**	0.000
DW值	2.274	R ²	0.428	调整后的R ²	0.422
F值	65.557	显著性	0.000		

从表1可以看出,开发式IT能力的回归系数为正且显著异于零($P < 0.001$),这一结果表明开发式IT能力对企业绩效具有显著的正向影响。因此,假设1通过了本文实证结果的验证。同时,探索式IT能力的回归系数为正且显著异于零($P < 0.001$),这一结果表明探索式IT能力对企业绩效具有显著的正向影响。因此,假设2也通过了本文实证结果的验证。

(2)企业间关系的调节作用。本文采用多元线性回归来验证企业间关系对开发式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用。本研究将开发式IT能力以及描述企业间关系的信任、承诺、依赖进行中心化处理,然后把处理后的开发式IT能力和探索式IT能力分别与处理后的企业间关系的3个变量相乘,从而得到6个乘积项。为验证企业间关系的调节作用,本研究以企业绩效为被解释变量,共建立了9个模型;模型1的解释变量为开发式IT能力、探索式IT能力、信任、承诺和依赖;模型2在模型1的基础上增加开发式IT能力与信任的乘积项;模型3在模型1的基础上增加开发式IT能力与承诺的乘积项;模型4在模型1的基础上增加开发式IT能力与依赖的乘积项;模型5在模型1的基础上同时增加上述3个乘积项;模型6在模型1的基础上增加探索式IT能力与信任的乘积项;模型7在模型1的基础上增加探索式IT能力与承诺的乘积项;模型8在模型1的基础上增加探索式IT能力与依赖的乘积项;模型9同时增加探索式IT能力与信任、承诺、依赖的3个乘积项。模型分析结果见表2。

在模型2中,开发式IT能力与信任的乘积项的回归系数为正且显著异于零($P < 0.001$),这一结果表明信任对开发式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用是存在的。因此,假设3a通过了本文实证结果的验证。在模型3中,开发式IT能力与承诺的乘积项的回归系数为正且显著异于零($P < 0.05$),这一结果表明承诺对开发式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用也是存在的。因此,假设3b也通过了本文实证结果的验证。在模型4中,开发式IT能力与依赖的乘积项的回归系数为正且显著异于零($P < 0.01$),这一结果表明依赖对开发式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用也是存在的。因此,假设3c也通过了本文实证结果的验

表2 回归分析结果:企业间关系的调节作用

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
常数项	1.005**	-1.029+	1.021	-0.396	-0.271	-3.384***	2.991*	-0.457	-0.230
开发式 ITC	0.216**	0.679***	0.212	0.605***	0.526**	0.173***	.227***	0.197***	0.181***
探索式 ITC	0.165***	0.162**	0.166**	0.146*	0.161**	1.143***	-0.303	0.523*	0.394
信任	0.108	0.674***	0.108+	0.151**	0.709***	1.154***	0.092+	0.131*	1.346***
承诺	0.175	0.131	0.170	0.146+	-0.415+	0.147+	0.295	0.157+	1.011***
依赖	0.169	0.165*	0.169*	0.522***	0.504**	0.202**	0.196*	0.493*	0.446
开发 ITC* 信任		0.112***			0.115***				
开发 ITC* 承诺			0.001*		0.110*				
开发 ITC* 依赖				0.089**	0.071*				
探索 ITC* 信任						0.220***			0.265***
探索 ITC* 承诺							0.103*		0.249***
探索 ITC* 依赖								0.075	0.039
模型统计量									
DW 值	1.835	1.977	1.834	1.902	1.914	2.067	1.829	1.890	2.089
R ²	0.503	0.546	0.503	0.527	0.566	0.576	0.516	0.510	0.616
调整后的 R ²	0.489	0.530	0.486	0.510	0.564	0.561	0.495	0.493	0.598
F	34.878***	34.222***	28.896***	31.756***	27.561***	38.646***	29.968***	29.692***	33.912***

注:被解释变量为企业绩效;N=178;P+<0.1,P*<0.05,P**<0.01,P***<0.001;ITC表示IT能力。

证。同时,在全模型5中,各乘积项的系数为正且显著异于零;模型2、模型3和模型4都是显著的,这说明上述结果具有一定的稳定性。

在模型6中,探索式IT能力与信任的乘积项的回归系数为正且显著异于零($P<0.05$),这一结果表明信任对探索式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用是存在的。因此,假设4a通过了本文实证结果的验证。在模型7中,探索式IT能力与承诺的乘积项的系数为正且显著异于零($P<0.05$),这一结果表明承诺对探索式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用也是存在的,假设4b通过验证。在模型8中,探索式IT能力与依赖的乘积项的系数为正但不显著异于零($P>0.1$),实证结果未能支持依赖对探索式IT能力与企业绩效之间关系的调节作用,假设4c未能通过验证。同时,在全模型9中,探索式IT能力与信任的乘积项、探索式IT能力与承诺的乘积项的回归系数仍然为正且显著异于零;模型6和模型7都是显著的,这说明上述结果具有一定的稳定性。

本文的实证研究结果并未支持依赖对探索式IT能力与企业绩效之间关系的正向调节作用。企业间的依赖程度表征了一方需要通过维持企业间关系来实现自身目标的意愿。本文认为,制造企业过分地依赖于其经销商,可能会使企业疏忽对探索式IT能力的培育与提升,最终导致企业管理决策水平的下降。比如,一些中小制造企业,主要为一家或少数几家经销商供货,对经销商的过分依赖,可能导致企业仅仅满足经销商的当前需求,不能对市场进行全面分析,无法预测未来的市场需求,从长远来看,反而会降低企业的绩效水平。

5 结语

通过上述理论分析与实证分析,可以得出以下结论与

建议:

(1)开发式IT能力和探索式IT能力的权衡是企业生存与发展的一个关键因素。在March和Subramani研究的基础上,本研究将企业IT能力分为两种模式:开发式IT能力和探索式IT能力,并开发了测度量表,为后续研究奠定了良好基础。对178家家电制造企业的问卷调查结果显示,两种模式的IT能力对企业绩效存在显著正向影响,这验证了Bharadwaj的观点。因此,开发与探索是企业IT能力的两个方面,企业在IT应用的过程中,一般不是单方面的开发或探索,而是两者之间的权衡。企业既需要培育开发式IT能力以确保企业当前的生存与利润;同时,也需要投入大量的精力进行探索式IT能力的培育,以确保企业未来的发展。在企业不同的发展阶段,其侧重点可能有一定的差异。开发式IT能力和探索式IT能力的权衡是企业生存与发展的一个关键因素。

(2)构筑与经销商之间的战略合作伙伴关系将有助于提高制造企业的绩效水平。由于制造企业一般不直接面对顾客,对顾客的需求把握具有较大的局限性。通过改善与经销商的关系,增加双方的相互信任,并在此基础上实现长期的承诺,可以实现企业间更高层次的信息共享,实现联合决策,共同制定产品开发策略、质量控制策略等,进而可以更好、更快地满足市场和顾客的需求,最终通过为顾客创造价值进而实现企业自身的价值。

虽然当前家电制造企业与大经销商的关系比较紧张,双方围绕渠道控制权的冲突时有发生。但是,从美国、日本等发达国家家电企业营销渠道的发展历程来看,制造企业与经销商的关系将会从控制关系逐渐向双方“共赢”的合作伙伴关系演变^[17]。因此,对我国的家电制造企业而言,及时转变观念,尽快构筑与经销商的合作伙伴关系具有重要的战略意义。

参考文献:

- [1] FEENY, D.F. & WILLCOCKS, L.P. Core is capabilities for exploiting information technology [J]. *Sloan Management Review*, 1998, 39(3): 9-21.
- [2] BHARADWAJ, A.S., SAMBAMURTHY, V. & ZMUD, R.W. IT capabilities: theoretical perspectives and empirical operationalization [C]. Paper presented at the Proceeding of the 20th international conference on Information Systems, 1999: 378-385.
- [3] WADE, M. & HULLAND, J. Review: the resource based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research [J]. *MIS Quarterly*, 2004, 28(1): 107-143.
- [4] MARCH J. G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [5] SUBRAMANI, M. How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships? [J]. *MIS Quarterly*, 2004, 28(1): 45-73.
- [6] ZSOMER, A. & GENCT?RK, E. A resource based model of market learning in the subsidiary: the capabilities of exploration and exploitation [J]. *Journal of International Marketing*, 2003, 11(3): 1-29.
- [7] 许淑君, 马士华. 从委托-代理理论看我国供应链企业间的合作关系 [J]. *计算机集成制造系统*, 2000, 6(6): 16-19.
- [8] LAMBE, C. J., WITTMAN, C. M. & SPEKMAN, R. E. Social exchange theory and research on business to business relational exchange [J]. *Journal of Business to Business Marketing*, 2001, 8(3): 1-36.
- [9] BHARADWAJ, A. S. A resource based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation [J]. *MIS Quarterly*, 2000, 24(1): 169-196.
- [10] MOHR, J. & SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques [J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(2): 135-152.
- [11] ANDERSON J. C. & NARUS J. A. A model of distribution firm and manufacturing firm working partnerships [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(1): 42-58.
- [12] SAHAY, R. E. Understanding trust in supply chain relationships [J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2003, 103(8): 553-563.
- [13] CHAE, B., YEN, H. R. & SHEU, C. Information technology and supply chain collaboration: moderating effects of existing relationships between partners [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2006, 52(4): 440-448.
- [14] MORGAN R. M., HUNT S. D. The commitment trust theory of relationship marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(3): 20-38.
- [15] GANESAN, S. Determinants of long term orientation in buyer-seller relationship [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(2): 1-19.
- [16] ZAHRA S. A., BOGNER W. C. Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment [J]. *Journal of Business Venturing*, 2000, 15(2): 135-173.
- [17] 胡左浩, 欧阳桃花, 段志蓉. 日本家电企业营销渠道模式的动态演变及其特征分析——从控制关系到合作伙伴关系 [J]. *中国工业经济*, 2004(9): 103-109.

(责任编辑:赵贤瑶)

Research on the Relationship among IT Capabilities, Interorganizational Relationship and Firm Performance

Wu Zeng¹, Huang Zuqing¹, Wu Bei²

(1. China Jiliang University, Hang Zhou 310018, China; 2. Zhejiang Gongshang University, Hang Zhou 310018, China)

Abstract: According to patterns of IT use and the category of organizational capabilities, we divide IT capabilities into IT capability for exploitation and IT capability for exploration. Empirical research is done to examine the relationship among IT capability, interorganizational relationship and firm performance by investigating 178 electrical Household Appliances manufacturers. The findings indicate that both IT capabilities for exploitation and IT capabilities for exploration have significant positive effects on firm performance. Interorganizational relationship has significant moderating effects on above effects, but the moderating effects of different dimension are different.

Key Words: IT Capability for Exploitation; IT Capability for Exploration; Firm Performance; Interorganizational Relationship