

集團經營特質及策略對績效影響之研究 —網路商店之實證^{*}

吳志正

靜宜大學企業管理學系

摘要

本研究針對企業在導入電子商務後，策略型態及行銷影響力對績效之影響做實證性的探討，主要目的在探討「集團經營特質」與「競爭差異策略」對「行銷影響力」與「經營績效」之關連，並且以網路商店中的三大型態：網路書店、旅遊網站、及線上零售業為實證對象。研究結果顯示，網路商店業者採取集團支持或策略聯盟之方式來取得資源，在策略上則藉由結合差異化及競爭者導向以取得優勢，而行銷影響力在本架構扮演重要的中介變數，「集團經營特質」及「競爭差異策略」，將經由「行銷影響力」對「績效」產生影響。

關鍵字：集團經營、差異化策略、競爭者導向、行銷影響力、電子商務

^{*}作者感謝兩位審稿人的寶貴意見及國科會對本研究計畫的補助(NSC NSC90-2745-P-126-003)

The Impact of Conglomerate Typology and Strategy to Performance - An Empirical Study of on-line Stores

Jyh-Jeng Wu

Department of Business Administration, Providence University

ABSTRACT

The focus of this research is to discuss the strategy typology and the role of marketing's influence in the E-Commerce. In order to understand the impact of conglomerate typology and strategy to performance. The study will focus on three major on-line industries - on-line bookstores, travel web-sites, and on-line retail - and take an empirical analysis with the method of questionnaire. Results from the survey are follows: On-line stores get resources by conglomerate operation and strategic alliance, Combining the differentiation strategy and competitor orientation to take competitive advantages. Marketing's influence plays a mediating role, which enables conglomerate typology and strategy to influence business performance.

Key words: Conglomerate Typology, Differentiation Strategy, Competitor Orientation, Marketing's influence, E-Commerce.

壹、前言

根據交通部 2002 年「台灣地區民眾使用網際網路狀況調查」資料顯示，台灣地區近 834 萬人曾使用網際網路，其中 721 萬人近一個月內有上網，較交通部 1999 年之調查結果大幅增加 394 萬人，上網普及率高達 37.5%，平均每 3 位民眾就有 1 人曾經上網，網際網路使用人口成長快速，除了改變了人類的行為模式外，也開啓了全新的商業時代，並在最短的時間內，成就了一種經濟典範的轉移，也造就了虛擬的商業型態，商業特質也將隨之轉變。企業之所以會成為網際網路的參與者最大的原因在於利益 (Poon, 1999)。根據美國商務部在 2000 年的研究調查，指出電子商務對企業帶來的利益有：1.讓採購與存貨的成本降低；2.庫存的产品減少；3.生產的作業時間變短；4.對客戶的服務更有效率；5.降低行銷的成本；6.增加新的銷售機會，因此提高了企業的競爭力，形成了目前最當紅的新經濟模式。

而對於在企業內扮演外部環境中介者的行銷部門，由過去傳統大量媒體 (mass media) 下一對多行銷溝通模式，到現今超媒體電腦中介環境 (hypermedia computer-mediated environments) 下的多對多行銷，增加了電腦與個人間的互動性，使得消費者可參與新產品的設計、行銷策略的訂定與創新的內容 (Hoffman & Novak, 1996)。也正因為資訊科技的發達，而使得企業一些部門功能的界限越來越模糊 (Glazer, 1991)。雖然如此，行銷功能的擴散卻未減少行銷在企業內的影響力 (Haeckel, 1997; Homburg et al., 1999)。而各企業尋求在網際網路中可行策略之際，Porter (2001) 即提出應將 e 企業之新策略 (e-strategy) 重新回歸至一般策略中。因此，本研究由集團經營特質與策略觀點探討行銷影響力對績效的影響。

基於國內學者在電子商務與行銷議題上的研究多著重在網路購物之「消費者行為」與「行銷活動」上 (吳肇銘 & 范錚強, 2000; 黃智強, 2000; 鄭聰華, 2000; 陳昕, 1998; 譚浩平, 2000)。而在企業內部的電子商務探討上，也多著重在經營方式與績效的連結，或導入電子商務後對內部控制有效性的研究 (夏安齡, 2000)，甚少探討企業在導入電子商務後，功能部門在企業相對重要性的消長及其造成企業內部的衝突。另一方面，行銷角色的重要性與價值受到高度的重視 (Walker & Ruekert, 1987; Webster, 1992; Day, 1994; Moorman & Rust, 1999)，學者也從各方面探討行銷角色的改變 (Pasa & Shugan, 1996; John et al., 1999; Homburg et al., 1999; Achrol & Kotler, 1999)，但在電子商務環境下探討行銷影響力的研究卻不多見。過去對於市場導向的研究漸漸地從對財務或行銷績效的探討，進一步的從策略 (Pelham & Wilson, 1996; Lukas, 1999)、員工滿意度 (Baker et al., 1999)、創新 (Khan & Manopichetwattana, 1989; Han et al., 1998) 等方向來探討，相對而言有關行銷影響力的研究卻較少。

基於上述理由，本研究將針對企業導入電子商務後，對企業內部部門的衝擊與互動，及功能部門影響力之變化做實證性的探討，並希望藉由此一模式之實證，對推行電子商務的廠商有所貢獻。因此本研究主要目的在於探討「集團經營特質」與「競爭差異策略」對「行銷影響力」與「經營績效」之間的關連，主要探討以下各點：

- 一、電子商務下，集團經營特質與競爭差異策略對績效之影響。
- 二、行銷影響力在電子商務中所扮演的角色。

貳、文獻探討

對於電子商務的研究，除了探討 B2C(企業對消費者)及 B2B(企業對企業)之外，電子商務對企業內部的影響亦為重要的課題(Richardson, 2000)，本研究主要以集團經營特質及策略角度探討行銷部門的影響力，主要文獻以四部份來說明：一、集團經營特質；二、競爭差異策略；三、行銷影響力；四、電子商務的績效。

一、集團經營特質

企業常因環境的變動，產生不同的因應方式，Burger et al.(1993)認為企業建立策略聯盟的關係，就是要降低環境的不確定性，而電子商務正具有環境不確定的特質，Harrigan (1988)認為企業基於相互風險的分攤及資源互補，將會形成不同的策略聯盟型態，黃詩雲(2000)則驗證台灣網路商店策略聯盟形成的原因及不同的型態。

Achrol & Kotler (1999)指出「機會網路組織」(opportunity Network)是一種以顧客為中心的組織。此種組織的核心是收集與散播關於顧客、市場與供應者資訊的行銷組織，此種組織在行銷與顧客的關係將凌駕行銷與生產者的關係。這種網路組織可經由龐大的網路空間連結消費者與零售商，甚至是連結製造商的直接管道，此種組織包括了與電腦資訊系統連結的行銷辦公室(marketing office)與資訊中心(information center)的全球網路，此時公司的核心競爭力是知識(knowledge)，不但包括資訊(information)，也包括生產或使用技術的專業知識。

譚浩平(2000)指出在網路社會中，企業的內涵是結合本身的經營創意與外部組織的知識或 Know-how，合力架構出六種商業的經營模式(如表1)。

表 1：網路企業的基本模型

類 型	特 色
仲介型	賣方向顧客提供大量的詳細商品情報，並且讓顧客做商品情報的搜尋與比較
社群型	藉由資訊的流通，形成一定的社群，而從中獲取收益
顧客代理型	代理顧客執行結算、貸款、清償、金融商品買賣、旅行等服務
市場拍賣型	將賣方的情報與買方的情報結合在一起，進而促成買賣的網站
賣方代理型	賣方先實施會員制，將情報提供給顧客，再依據顧客的回應，轉達給賣方而收取年費與手續費
原廠直銷型	提供產品情報、定貨、送貨、結算等服務

資料來源：1.譚浩平，「電子商務四種模式六種類型」，數位時代，特刊第1期，民國八十九年，頁26-41。

2.本研究整理

而商業的模式發展雖具多樣性，但受到既有網路技術限制、線上結算機制或數位內容著作權等電子商務相關之社會制度與立法的不齊備，再加上既有的商業習慣和流通網絡仍

相當競爭，使得商業模式不斷產生質的變化。

陳昕（1998）則將網路商店的型態分為創業型網路商店與非創業型網路商店。創業型網路商店即由創設人（單人或數人）100%投資或共同合資成立的網路商店；非創業型係由國際企業投資或與其他個人（集團）合資成立的網路商店，表2為兩種網路商店之特性。

表2：創業型與非創業型網路商店

特性	創業型	非創業型
網路特性	傾向採用連結鬆散的策略型網路	傾向採用連結緊密的契約型網路
規模	相對較小	相對較大
競爭優勢來源	管理者的經驗與信譽（知名度）與利基市場化的經營型態	集團內部的商譽與知識及集團擁有的事業網路
價格策略	傾向採用多重的付款方式	傾向採用單純的付款方式
配銷策略	傾向採用多重的物流方式	傾向採用單純的物流方式
促銷策略	採用少人員、多媒體及多樣化促銷方式	共享集團之廣告利益

資料來源：1.陳昕，「網路商店之資源、事業網路、競爭優勢與行銷策略之關連——以國內販賣個人電腦產品的網站為例」，碩士論文，政治大學科技管理研究所，民國八十七年，頁198。

二、競爭差異策略

（一）市場導向

根據 Kohli & Jaworski (1990) 所言，市場導向係指屬於現在與未來顧客需求之市場情報之產生 (Intelligence generation)、跨部門情報之傳播 (Intelligence dissemination)、及組織對情報所做出之反應 (Responsiveness)。根據 Kohli & Jaworski (1990) 之分類，將市場導向 (market orientation) 分為顧客導向 (customer orientation)、競爭者導向 (competitor orientation) 與跨部門協調 (interfunctional coordination) 三類，並指出市場導向是一個組織的價值系統，「顧客導向」係以針對顧客之偏好與需求的資訊收集，「競爭者導向」是有關競爭者潛能與動向的資訊收集，而「跨部門協調」是組織資源的協調，以綜合與散佈市場的情報。Kohli & Jaworski (1990) 並認為企業的管理者應增加企業市場導向的程度，並彈性地將資源在顧客導向與競爭者導向之間轉移，以期在短期因應市場的改變。

根據 Kotler (1997) 的分類，認為市場導向有三部份：顧客焦點 (customer focus)、協調行銷 (coordinated marketing)、利潤 (profitability)。Kotler 認為「顧客焦點」是市場導向的中心元素，而市場情報是一較廣泛的概念，包括：1. 外在的市場因子，例如：競爭與規定。2. 顧客現在與未來的需求；「協調行銷」是指市場導向並不只是行銷部門的職責，而是經由許多部門情報上的傳遞而達成；「利潤」與現今市場導向下的企業績效是有關連的。

Gatignon & Xuereb (1997) 以三種不同的類型來解釋市場導向：顧客導向 (customer orientation)、競爭者導向 (competitor orientation) 與技術或生產導向 (technology or product orientation)。Gatignon & Xuereb (1997) 經由 (1) 上游供給者的生產要素，包括智慧資產與創新 (2) 下游的消費者 (3) 現存與潛在的競爭者。以這些外部的力量來建構企業的競爭差異策略。

Berthon (1999) 等學者以市場導向與創新是否相衝突的角度來探討，並將競爭差異策略分為市場導向 (market orientation) 與創新導向 (innovation orientation)。市場導向是指經由產品與服務的遞送以滿足目標市場之需求，此亦為達到組織目標的關鍵。創新導向係指顧客偏好可產生最大利益與表現品質和金錢價值的產品，亦即有技術上的優勢。

(二) 策略型態

自 Chandler (1962) 提出策略與組織結構的研究後，有關策略的研究就蔚為風氣，其中 Hill & Jones (1998) 認為策略是管理者為獲致卓越的績效所採行特定型態的決策與行動。策略更界定了企業在環境內的生存空間，是企業為了與「外界環境維持關係」與「界定本身在環境中的相對定位」所選擇與運用的方式 (司徒達賢, 1997)。而隨著業務特性的不同，每個企業都有很多功能政策上的選擇。為了能使這些功能步調一致，需要一個明確的策略作為所有功能政策遵循的依據，此時策略便扮演著指導功能性政策取向的作用，使得策略可以落實到組織每一部門、每一階層的每一項決策上。

Miles & Snow (1978) 依產品市場成長率之改變將組織的策略分為四類型，並認為在這些分類下，決定行銷的角色較有意義：1. 防禦者策略 (defenders)：適用於較穩定的環境，在產品與市場的發展上較不注重開發，較注重產品在改良上的延伸及市場的滲透，追求的是成本的降低與生產效率；2. 探勘者策略 (prospectors)：在較變動的環境中，以開發新產品與新市場做為產業上的改革者；3. 分析者策略 (analyzers)：採用的策略是追隨探勘者進入已成功開發的產品或市場，所以分析必須能模仿與有彈性的學習探勘者。因此分析者是以在有潛力市場中追隨探勘者推出改良的新產品為其經營策略；4. 反應者策略 (reactors)：此種策略是較被動式的策略，常是因受到環境與競爭的壓力才做出反應。

Porter (1980) 所提出的企業一般競爭策略類型為：成本領導策略 (cost leadership strategy)：其說明如何生產製造標準化產品，而且以低價行銷市場，藉以創造企業的競爭優勢。差異化策略 (differentiation strategy)：主要強調產品或服務能力與特質，用來區隔和競爭者之間的差異化，塑造企業在市場競爭上特殊的地位。集中化策略 (focus strategy)：藉由集中企業之資源與能力，服務某焦點群體顧客，在某一區域、某一行銷通路或產品線策略以求獲得企業利益與市場競爭。而 Porter (2001) 認為產業在網際網路下，企業欲使平均獲利率之衝擊減小，除了追求營運效率之外，亦要追求策略定位。但網路的特質使得企業的營運效益難以持久，競爭優勢容易被競爭者複製，也因此策略定位更顯得格外的重要，而企業要有良好的營運效益，就必須藉由差異特色的競爭，以取得成本與價格的優勢，而並非只是敏感地追尋著競爭者的腳步，卻忘了企業創造獨特價值的能力。

Walker & Ruekert (1987) 則結合了 Porter (1980) 一般競爭策略與 Miles & Snow (1978) 之策略分類，以產品/市場發展與競爭優勢為兩構面，發展成一種混合性的策略，產品市場發展構面包含 Miles & Snow 的探勘者、分析者與防禦者三種策略，而競爭優勢則採用 Porter 所提出以低成本或差異化的定位來提供較高品質或較好之服務與產品，而此種分類的好處是可將企業的能力與其外部環境及策略型態得到良好的配適。

三、行銷影響力

根據 Kotler (1997) 定義行銷是藉創造與交換產品和價值，而讓個人與群體滿足其需

求和慾望的社會和管理程序。Workman et al. (1998) 認為行銷的角色可用兩個方向來探討：一、行銷在組織中是功能性的團體；二、行銷是分配至各部門的數種活動之組合（廣告、產品管理、市場研究、銷售與顧客服務），亦即行銷被認為是傳統的銷售活動。Day (1994) 則認為功能組織的改變將影響企業在「市場意識」(market-sensing)：瞭解顧客的能力與「市場關係」(market-relating)：保持與加強顧客關係之能力。而 Achrol & Kotler (1999) 也認為當生產與資訊技術變得複雜時，市場介面 (market interface) 的協調成本會變得很高，此時行銷部門的影響力將產生變化。Homburg et al. (1999) 認為功能部門的影響力應該視功能部門在事業單位策略決定的過程中，是否有其重要性而定。

Achrol & Kotler (1999) 指出在不同的網路結構中，功能角色如何發揮與其扮演的角色。1. 內部網路組織 (internal network)：行銷在此種網路組織的重要性在於及時行銷、內部資訊仲介者、行銷知識的創造者、組織的教育者、組織的整合者、協調與衝突的管理者；2. 垂直網路組織 (vertical network)：行銷在此種組織之重要性在復甦生產與生產導向哲學、網路的整合者、技術預測與風險管理、測量績效與移轉價格、多功能的行銷管理者；3. 跨市場網路組織 (intermarket network)：行銷在此種網路組織的重要性在於多邊行銷、科技的推動者、整合財務行銷、電子行銷；4. 機會網路組織 (opportunity Network)：行銷的重要性在於傳達資訊、品牌調解、管理消費者社群。因此綜合以上網路組織特色，行銷在網路經濟上的重要性在以下項目將逐漸增加：創造與管理新的行銷知識、教育、及時的市場資訊系統、公司內的整合、衝突解決、科技預測、風險與投資分析、有形與無形資產的價格轉移、網路經濟與社會活動的協調。

Pasa & Shugan (1996) 用決策理論 (decision theory) 來鑑定影響行銷價值的要素，指出行銷的重要性只有在行銷決策變得相對重要時才有價值。Pasa & Shugan 用以下三大要素衡量行銷重要性：1. 不穩定性：新產品、員工數的變化；2. 利潤的衝擊：權益報酬、市場佔有率、競爭強度、進入廠商數目；3. 潛在的損失：銷售額、資產。因此當行銷環境的不穩定、組織規模大、CEO 的背景、行銷決策對利潤的衝擊較大、行銷錯誤所造成的損失較大時，行銷決策會顯得較重要。Homburg et al. (1999) 亦認為功能部門的影響力，應視其在事業單位的策略決定過程中，是否具有其重要性而定。並用以下 11 個策略議題來判斷影響過程的依據：1. 價格；2. 通路策略；3. 事業單位相關的策略方向；4. 主要的資本支出；5. 廣告資訊的決定；6. 進入新地理區之擴張；7. 事業策略伙伴的選擇；8. 新產品開發；9. 測量顧客滿意度程序；10. 促進顧客滿意度之計畫；11. 設計顧客滿意與支援。

Li & Atuahene-Gima (1999) 則以行銷在新產品研發過程中的參與程度來探討行銷影響力。其所探討的是在企業研發新產品的過程中，行銷所能提供給其他部門相關資訊之多寡，當企業外部的資訊進入企業內部時，可能會被忽視或不被採用，所以在研發過程中，行銷部門的參與將會影響行銷在公司內部的影響力。因此當在新產品發展過程中，行銷影響力的高低受到在尋求替代方案、做決策時的參考資料與其他提供的被採用資料三種情況下，行銷所能提供之多寡所影響。而新產品發展之績效與發展新產品之時效也深受企業中行銷影響力的影響。茲將過去學者所提出的衡量方式整理如表 3 所示：

表 3：行銷影響力衡量項目彙整

作者	衡量觀點	衡量項目
Achrol & Kotler (1999)	網路結構	1.創造與管理新的行銷知識 2.教育 3.及時的市場資訊系統 4.公司內部的整合 5.衝突解決 6.科技預測 7.風險與投資分析 8.有形與無形資產的價格轉移 9.網路經濟與社會活動的協調。
Pasa & Shugan (1996)	決策過程	1.新產品 2.員工數的變化 3.權益報酬 4.市場佔有率 5.競爭強度 6.進入廠商數目 7.銷售額 8.資產
Homburg et al. (1999)	決策過程	1.價格 2.通路策略 3.和事業單位相關的策略方向 4.主要的資本支出 5.廣告資訊的決定 6.進入新地理區之擴張 7.事業策略伙伴的選擇 8.新產品開發 9.測量顧客滿意度程序 10.促進顧客滿意度之計畫 11.設計顧客滿意與支援
Li & Atuahene-Gima (1999)	參與過程	1.尋求替代方案時，提供資訊之多寡 2.所提供資訊可成為決策的參考 3.所提供資訊被採用的程度

資料來源：本研究整理

四、電子商務的績效

有關績效的衡量方式，在許多文獻中常被論及，然目前尚無一定之定論，Walker & Ruekert (1987) 則將績效分為三個構面：(一) 效能 (effectiveness)：係指與市場之競爭者相較之下，企業產品與程序成功程度。例如與競爭者相較之銷售成長率與市場佔有率的變

化等；(二)效率 (efficiency)：係指企業欲投入實行之資源與欲產出之比值。通常測量效率以投資報酬率與稅前純益率來衡量；(三)適應性 (adaptability)：係指企業在面對機會與環境的變動時、是否能成功的做出反應。衡量方法有相較於競爭者，以過去某一期間(通常以五年)新產品上市成功的產品數目或新產品銷售比率。

Anderson (1988) 則認為組織績效決定於環境、策略與目標，所以不可能明確定義適用所有組織的績效標準，只能發展出一般性的績效指標，分別為：(一)效率 (efficiency)：係指「投入-產出」間成本效益關係，如獲利能力、市場地位、整體生產力；(二)滿足 (satisfaction)：是指來自於人力資源中員工態度與價值觀的衡量，如工作滿意度；(三)適應或效能 (adaptability or effectiveness)：指目標達成度的衡量，如社會責任、市場成長率、目標達成度。

Saraph et al. (1989) 將績效的衡量分為兩種類：(一)企業績效：成長、市場佔有率、利潤、資產報酬率等；(二)製造績效：每單位製造成本、製造成本佔銷售額之比值、品質一致性、存貨周轉率與服務水準等。Aaker (1992) 認為除了短期的財務績效以外，企業應該衡量長期績效對於組織的影響，如：顧客滿意度、新產品活動等。

游聲裕 (2000) 分析台灣資訊產業的發展歷程與總體環境，並且對資訊工業與半導體、通訊、光電等高科技產業長期發展趨勢進行比較，再以企業經營績效為觀點，針對電腦及週邊產業上市公司做研究對象，其研究結果顯示出在獲利能力、企業成長能力、償債能力、經營能力、研發比率、每股表現、每名員工分配等七大構面上，以 DEA 模式進行電腦產業之績效，確實能取代傳統績效衡量，並可節省繁瑣的評量過程。

湯宗益、張紹勳 (2000) 研究開發的 Web-based IS 效益量表，包括策略效益、資訊效益及交易效益等構面。衡量策略效益的指標為競爭優勢、策略聯盟、顧客關係；衡量資訊效益的指標則是資訊擷取、資訊控管、資訊彈性；衡量交易效益的指標為溝通效率、系統發展效率、企業效率等。

潘惠媛 (2000) 整理了過去的研究結果，得知電子商務不僅可以增進作業效率及生產力，更可以提升競爭力，所以將績效的評估分為十項範圍：成本的節省、作業效率及生產力的增進、資訊存取的改善、思考方式的改變、決策能力的提升、提高對顧客服務的品質、時間的節省、幫助組織學習、提高回應顧客需求的速度、提高工作品質。

盧建男 (2000) 探討目前國內企業導入電子商務的因素與績效，整理相關文獻並利用問卷調查法進行抽樣設計，研究結果發現企業完成導入電子商務後，對銷售量的提高、庫存成本下降、人力成本的節省、交易流程的簡化、交貨期間的縮短、採購時間的縮短、對顧客需求掌握之正確性與速度、對市場競爭消息掌握之正確性與速度、企業知名度的提昇等方面均有顯著的影響。

王存國等 (2001) 認為企業透過電子資料交換的使用，可以獲得直接效益與間接效益。其中直接效益係指內部作業效率的提升，間接效益則是指在戰術或競爭優勢方式對於企業流程或關係的影響。

在績效的衡量上過去學者如：Dess & Robinson (1984)、Gupta & Govindarajan (1984)、Zahra (1993) 均採取主觀自我評量 (subjective self-report) 方式來發展其績效指標問項，且其實證結果一致指出經理人所評估之主觀績效與客觀績效有強烈的正相關。本研究由於網路商店的客觀報表難以取得，因而亦採用主觀自我評量方式，由經理人就公司的各項指標與同業平均加以評比，並經過前測及專家訪談，形成本研究對電子商務績效衡量變數。

參、研究方法

一、研究假設與架構

Burger et al.(1993)認為企業建立策略聯盟的關係，就是要降低環境的不確定性，而電子商務正具有環境不確定的特質，Harrigan(1988)認為企業基於相互風險的分攤及資源互補，將會形成不同的策略聯盟型態，在國內的相關研究上，黃詩雲（2000）驗證台灣網路商店策略聯盟形成的原因及不同的型態，陳昕（1998）指出創業型的網路商店較在乎在網路上的商機，因此會嘗試各種行銷策略以獲取較大的銷售績效。而集團式網路商店所擁有之商譽則可為其帶來差異化的利益，並經由集團內的資源共享達到規模經濟而降低經營成本。一般而言，獨自成立的創業型網路商店因無強大的集團後盾，因此更需要行銷的專業技術以打開市場知名度，在有限資源下，以創新的手法、多樣的促銷方式與更加注意顧客的需求以吸引顧客。因此，本研究提出假設一。

H1：集團經營特質對行銷影響力有正向顯著之影響。

Glazer（1991）認為集中在顧客市場是企業競爭成功的來源，而行銷哲學要成功，行銷部門是不可偏廢的。在網路組織中，顧客關係是企業最大的資產，而行銷正是負責顧客關係之專業管理功能（Thorelli，1986；Webster，1992）。Porter（1980）亦認為差異化策略是藉由產品獨特性與市場區隔來達成企業之競爭優勢，所以其主要的特異能力（distinctive competency）在研發、銷售與行銷上。因此行銷的能力在企業競爭差異策略的施行上更顯得重要。因此，本研究提出假設二。

H2：競爭差異策略對行銷影響力有正向顯著的影響。

在過去許多研究中提到市場導向與績效之間有直接的關係（Narver & Slater，1990；Ruekert，1992）或間接的關係支持（Jaworski & Kohli，1993；Slater & Narver，1994；Greenley，1995；Atuahene-Gima，1996；Han et al.，1998），可增進新產品之績效、增加公司的利潤與提升員工態度等。而Kim & Lim（1988）結合了許多學者對策略說法，認為在技術動態與議價力不同的情況下，所產生的績效亦不相同。因此，本研究認為除了經由中介變數進而影響績效外，競爭差異策略亦會直接影響績效，進而提出假設三。

H3：競爭差異策略對績效有正向顯著的影響。

Pasa & Shugan（1996）強調行銷專業技術的重要性，並認為它是企業所需的重要技術（Kinneer & Bernhardt，1986；McCarthy & Perreault，1984）。Anderson & Narus（1991）則指出當顧客變得很重要時，企業必須要有一長期的承諾，以保持品質、服務與創新。而追蹤與反應顧客需求及偏好，可以滿足消費者而得到較好的績效（Lusch et al.，1987）。

因此在顧客導向的市場環境中，不但要維持高品質的產品與服務，更要與顧客維持良好的互動關係，雖然在行銷上必須花較高的廣告及銷售促銷等行銷費用以支持行銷活動之推動，但相對的，也將為企業換取更高的績效表現。因此，本研究提出假設四。

H4：行銷影響力對企業績效有正向的顯著影響。

故本研究以「情境－結構－結果」之程序，推導理論架構如圖 1 所示：

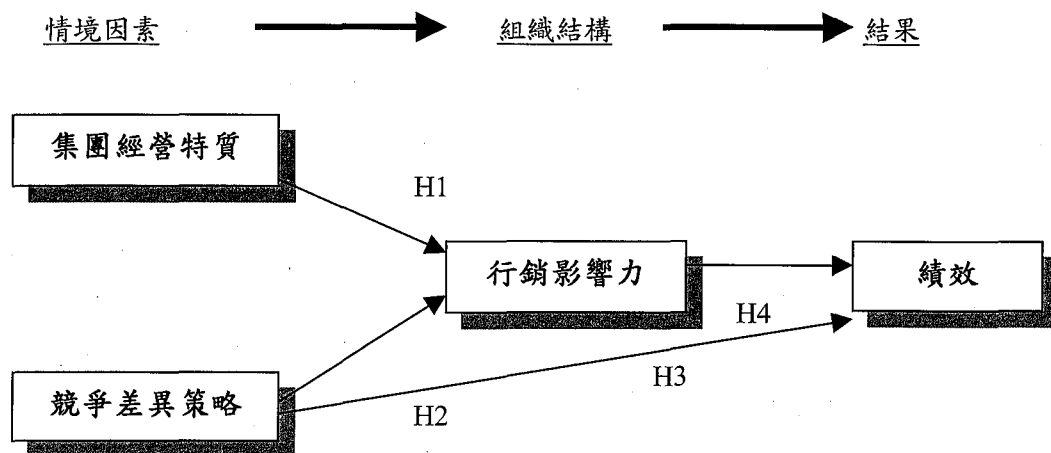


圖 1：研究架構圖

二、構面因素之操作化定義與衡量

本研究之研究對象包括以下四項：1.集團經營特質；2.競爭差異策略；3.行銷影響力；4.企業績效。同時參考過去文獻中，學者所提到的觀點對各構面因素操作化定義及資料來源做一說明，彙整如表 4 所示。本研究問卷各變數衡量項目係根據相關文獻的理論基礎而來。

表 4：變數之操作性定義

因素構面	變數的操作性定義	參考之相關文獻
集團式經營	1.其他集團投資 2.創設時知名度高 3.採用新的配銷方式	Harrigan(1988)， Burger et al.(1993) ，陳昕(1998)，黃詩 雲(2000)
策略聯盟式經營	1.網路事業伙伴很多 2.與其他伙伴簽署正式文件 3.價格上採多重付款方式	
混合式經營	1.單純的交貨方式 2.多樣化的促銷 3.採用廣告媒體	
差異化策略	1.經由較佳的服務來競爭 2.建立較多的產品 3.建立品牌區隔	Kohli & Jaworski (1990)，Porter(1980)

競爭者導向	1.對於競爭者的行動迅速回應 2.與員工分享競爭者的資訊 3.對於競爭者的潛能十分關心	Kohli & Jaworski (1990), Porter(1980)
行銷決策力	1.銷部門在長期營運計畫上影響力大 2.行銷部門在經營決策上影響力大 3.行銷部門在產品決策上影響力大 4.行銷部門在產品及價格上影響力大	Workman et al.(1998) , Homburg et al.(1999)
客製化能力	1.相對於其他部門行銷部門更能掌握顧客動態 2.相對於其他部門行銷部門更能解決顧客疑難 3.對於其他部門行銷部門更能提供顧客資訊	
企業績效	1.銷售成長率 2.市場佔有率 3.投資報酬率 4.稅前純益率 5.新產品上市成功之產品數目 6.新產品銷售比率	Walker & Ruekert (1987), 王存國等 (2001)

三、研究之抽樣設計

本研究的研究對象以網路書店、旅遊網站與網路零售業三種產業為本研究樣本。並採用國內最大搜尋引擎雅虎奇摩站 (tw.yahoo.com) 作為搜尋研究樣本的依據。於 2000 年 12 月 1 日至 2001 年 1 月 31 日止，若只有單純提供資訊給消費者或提供網路廣告服務給企業之資訊提供網站【社群型與仲介型（譚浩平、2000）】，本研究將予以排除，以進一步縮小母體的範圍，以尋得符合本研究之研究樣本。在經過篩選之後，其中網路書店有 28 家、旅遊服務有 36 家、網路零售有 65 家，本研究按照產業別分層隨機抽取，零售業抽取 42 家，因為旅遊網站及網路書店家數較少，因此網路書店 28 家與旅遊服務業 36 家全部抽取。經電話聯絡後，願意配合本研究者共有 72 家公司，發放的對象為行銷主管及非行銷主管。

抽樣調查時間自 2001 年 2 月 10 日至 2001 年 3 月 10 日，在問卷寄出前，先以電話聯絡各公司人員，請配合人員協助催收問卷，包括行銷主管與非行銷主管各一份問卷，共回收 153 份問卷，本研究主要的分析層次以「公司層級」為主，因此將行銷人員與非行銷人員兩部分的有效問卷加以平均，經過每家公司選取 2 份問卷配對（選取的原則為行銷主管再加上回卷中最資深的其他部門主管一位），且剔除填答不全之廢卷 11 份後，有效問卷為 142 份（71 家公司），其中網路書店 16 家（佔全部有效樣本 22.5%）、旅遊服務有 26 家（佔全部有效樣本 36.6%）、網路零售有 29 家（佔全部有效樣本 40.8%），有關全部樣本回收情形結果如表 5 所示。

表 5：問卷回收摘要表

資本額			員工人數			安全交易機制		
	次數	%		次數	%		次數	%
1500 萬以下	23	32.4	30 人以下	24	33.8	SSL+SET	12	16.9
1500-5000 萬	19	26.8	30-100 人	22	31.0	SSL or SET	40	56.3
5000 萬以上	29	40.8	100 人以上	25	35.2	其他	19	26.8
全部	71	100	全部	71	100	全部	71	100

在樣本的結構及選擇上，本研究首先以電話連絡各公司的主要人員，請其推薦該公司行銷部門之經理人或主要員工，以及相同層級的非行銷部門負責人，再以電話先行通知，徵求其意願並推薦其它部門受訪者，回收有效樣本之結構顯示填答者均為中高階主管，符合本研究的要求。

四、部門認知差異檢定

本研究因考量不同部門在行銷影響力上的不同感受，將樣本發放對象分為企業內之行銷部門成員與非行銷部門成員。因此，在問卷回收後，必須考慮到此兩部分的企業成員在行銷影響力衡量上是否會因部門本位主義而造成不同的認知，茲將行銷部門與非行銷部門人員所填寫的問卷，針對行銷影響力構面進行檢定，以檢定行銷部門與非行銷部門兩部分的人員對行銷影響力之看法是否有差異而造成統計上的誤差，結果發現顯著性皆大於 0.05（見表 6），顯示行銷人員與非行銷人員對行銷影響力之看法並無差異，將行銷人員與非行銷人員之問卷合併分析是可接受的。

表 6：行銷部門與非行銷部門人員之認知差異性檢定

因素構面		行銷部門人員	非行銷部門人員	t 值
行銷影響力	客製化能力	5.3484	5.6118	0.927
	行銷決策力	5.4015	5.4254	1.629

資料來源：本研究

肆、研究結果

一、因素分析

本研究針對集團經營特質、競爭差異策略行銷能力與績效四部份進行因素分析。而在本研究中，各構面中變數之間的相關係數大部分皆呈現出顯著的情形，再加上經由 KMO 與 Bartlett 球型檢定，結果顯示構面的 KMO 值皆在 Kaiser & Rice (1974) 所建議的接受範圍 0.6 以上，而各構面之球型檢定 P 值皆達顯著水準 ($P < 0.05$)，因此可進行因素分析。本研究以「主成分分析法」進行各因素的抽取，並以「最大變異轉軸法」(varimax) 進行直交轉軸，萃取重要的因素，並以 Cronbach α 係數檢定各構面因素之信度，從表 7 可得到因素分析之結果。

整體而言，各項因素構面與本研究問卷事前區隔的考量構面相同，但其中在集團經營特質構面上，則與前文獻得到的特性與考量到答題者作答的便利性所產生的結果不同。因此本研究考量到經由問卷填答之方式，將比事前歸納所得較能萃取出較具解釋力的因素構面，將集團經營特質依據其問題之內容予以命名，在集團經營特質因素一中，包含集團機構之投資與企業知名度，因此命名為「集團式經營」；因素二中，包含網路事業伙伴與其契約之訂定，因此命名為「策略聯盟式經營」；而因素三介於因素一與因素二特性之間，因此命名為「混合式經營」，結果彙整如表 7 所示。

表 7：各構面之因素分析

構面	因素名稱	α	解釋累積變異量 (%)
情境	集團經營特質	集團式經營	0.6527
		策略聯盟式經營	0.7024
		混合式經營	0.8550
	差異化策略	競爭差異策略	0.7278
		競爭者導向	0.6852
組織	行銷影響力	行銷決策力	0.7119
		客製化能力	0.8506
結果	績效	0.8632	85.14

資料來源：本研究

二、各產業構面之變異數分析

本節以各構面與各產業的比較來分析之間的差異，並以 Scheffe 多重比較以分析各基本資料在各構面上之差異。由表 8 可知，三種產業在「集團式經營」、「策略聯盟式經營」、「差異化策略」及「競爭者導向」四個因素有顯著的差異。

網路書店在「策略聯盟式的經營」顯著高於其他兩產業，其他因素構面則低於兩產業，顯示其國內網路書店，在策略聯盟式的經營上有其必要性，尤其在入口網站之連結上，其結果與林國偉（1998）提出國內網路書店較傾向以交換連結之策略聯盟方式擴大其網路之能見度相同，而隨著網路購物的越來越多樣化，正壓縮著網路書店的成長空間（龔俊霖，2001）。

旅遊業在「集團式經營」、「差異化策略」及「競爭者導向」顯著高於網路書店。顯示旅遊業由於旅遊產品價格相對較高，所以必須有品牌與集團的支持較能獲得網路消費者之信任與消費。而在網路上，旅遊配套產品的提供，在變化上之需要相對大於其他兩產業，同時必須考量競爭者的行動加以快速反應。實際上，在三種產業績效方面，旅遊業在電子商務上之表現也是最亮眼的，同時更高居網路購物商品之首（龔俊霖，2001）。

而零售業在「集團式經營」、「差異化策略」及「競爭者導向」的因素構面也顯著大於圖書業，由此可看出零售業走的是產品多樣化路線，而一些傳統零售業集團企業也因應市場需要，有結合網路通路以開發網路上新客源之趨勢。

表 8：因素構面變異數分析-依產業別區分

構面名稱	因素或構面名稱	書店 (1)	旅遊 (2)	零售 (3)	F 值	Scheffe 多重比較
情境	集團式經營	4.750	5.653	5.551	9.501**	(2>1)(3>1)
	策略聯盟式經營	5.439	5.012	5.244	4.431*	(1>2)(1>3)
	混合式經營	3.950	4.567	5.015	0.051	
	差異化策略	4.921	5.585	5.715	4.055*	(2>1)(3>1)
	競爭者導向	5.163	5.260	5.705	3.923*	(2>1)(3>1)
過程	行銷決策力	4.241	4.437	4.440	0.243	
	客製化能力	4.979	5.134	5.538	2.746	
結果	績效	4.645	5.019	5.015	1.835	

註：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$

三、整體結構模式

本研究欲探討集團經營特質之架構、競爭差異策略、行銷影響力與績效之互動情形，雖然從上述分析中得知不同產業在「情境構面」有所不同，但在「過程」及「結果」等構面並無差異，且均屬於網路行業，因此本研究以 SPSS 所附之 Amos 探討全模型之互動，以前述之因素分析所得到的構面來分析因素之間的相關性與解釋能力，並以 Bagozzi & Yi (1988) 所提出之基本配適度 (preliminary fit criteria) 與整體模型配適度 (overall model fit) 做評量，本研究使用因素分析所得到的因素構面作為輸入變數。

本研究首先進行一個直接影響模式之驗證，結果顯示其整體模型適合度之 χ^2 值、P 值、GFI、AGFI、CFI 與 RMSEA，無法符合 Bagozzi & Yi (1988) 之文獻中指出 GFI、AGFI、CFI 大於 0.9、RMSEA 小於 0.5 的準則，由研究結果可知，假設三在本研究中未獲得支持，也就是說競爭差異策略對績效並無直接正向顯著的影响，而過去學者也認為競爭差異策略，必須經由一中介變數進而影響企業績效 (Diamantopoulos and Hart, 1993; Greenley, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Han et al., 1998)，因此本研究修正模式成為「中介模式」，模型分析之結果彙整如表 9 與圖 2 所示。

由表 9 結果顯示，其整體模型適合度之 χ^2 值 (0.906)、P 值 (0.341)、GFI (0.997)、AGFI (0.895)、CFI (0.906) 與 RMSEA (0.014)，達到整體的配適，顯示行業的特質雖然不同，但在整體模式的關係上仍成立。在內在適合度上，t 值若達到 1.96 之判斷準則，其參數估計值均為顯著的正向值，表示各因素構面間均呈現正向的互動影響。其中集團經營特質對行銷影響力互動，除了「混合式經營」無顯著影響外，其餘均有顯著影響；在競爭差異策略方面，除了「競爭者導向」對客製化能力無顯著影響外，其餘均有顯著影響；行銷影響力對績效互動之 β 值則皆達顯著水準；因此本研究的假設一、假設二得到部分支持，而假設四獲得完全支持。

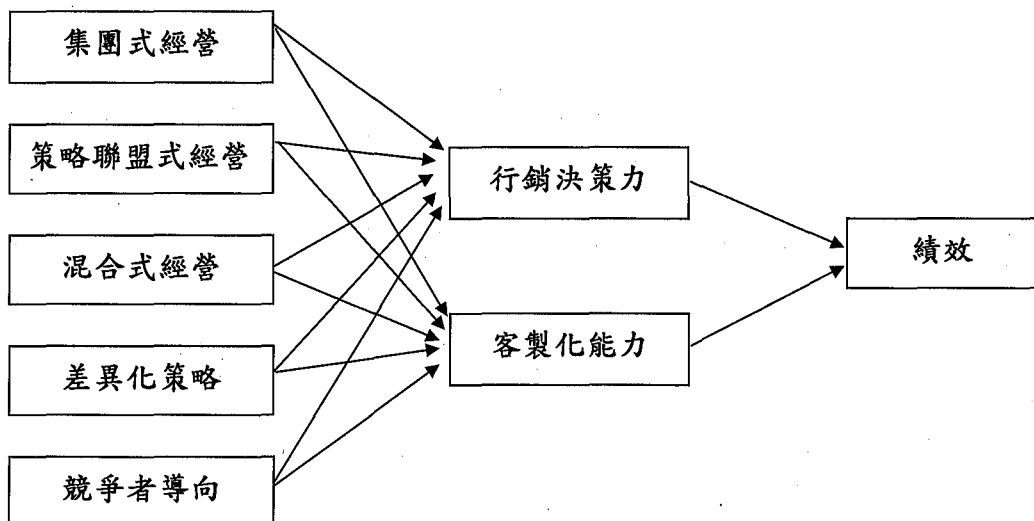


圖 2：整體結構模式

表 9：競爭差異策略對績效之因徑分析表

配適指標		係數	t 值
內在適合度	集團式經營-->行銷決策力	0.301	2.047*
	集團式經營-->客製化能力	0.525	5.203**
	策略聯盟式經營-->行銷決策力	0.457	3.446**
	策略聯盟式經營-->客製化能力	0.631	5.340**
	混合式經營-->行銷決策力	0.005	0.036
	混合式經營-->客製化能力	0.083	0.898
	差異化策略-->行銷決策力	0.397	2.591**
	差異化策略-->客製化能力	0.401	2.604**
	競爭者導向-->行銷決策力	0.585	3.405**
	競爭者導向-->客製化能力	0.038	0.405
	行銷決策力-->績效	0.382	6.166**
	客製化能力-->績效	0.405	4.647**
整體適合度	χ^2	0.906	
	P 值	0.341	
	GFI	0.997	
	AGFI	0.895	
	CFI	0.906	
	RMSEA	0.014	

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$

在集團經營特質的構面上，「集團式經營」及「策略聯盟式經營」對行銷影響力有顯著影響，由此結果顯示，網路商店是否有集團支持及策略聯盟的對象，以取得資金的投入是業者較重視的。雖然許多業者當初進入電子商務的動機，是因為電子商務經營能達到成本的降低與效率的提升，但未有一成熟經營模式之下，使得許多未有集團支持的 B2C 電子商務產生經營上的困難，一些網路上領導品牌的創業

1995 年成立的博客來網路書店，在 2000 年更將股份賣與 7-11，以尋求支持。以策略聯盟之方式，或可因應市場的快速廠商紛紛尋求集團在資金上的挹注。例如：變遷，以團隊合作與策略伙伴間相關專業技術的提升，達到企業全方位的服務，但卻可能因策略伙伴間之利益與信任程度，而使得彼此之間的合作關係結束。

在競爭差異策略構面上，目前書店、旅遊業與零售業三產業較重視者為「差異化策略」與「競爭者導向」，除了「競爭者導向」對客製化能力無顯著影響外，其餘均有顯著影響；此結果顯現出此三產業會經由較多產品的推出、市場區隔與提供顧客個人化的服務，例如：在網路旅遊經營上頗有成效的 eztravel 易遊網在業務及經營發展上，以年輕人及年輕家族兩個族群的旅遊喜好做為設計的主軸，是屬於個人主題式隨選旅遊的方式來做為市場區隔。而在產品組合上亦採多元化之經營方式，也積極開發「差異化商品」，如個人化之主題旅遊，以創造利潤，並滿足消費者一次購足的服務。在市場上，面對競爭者是以低價，採取「迴避競爭」，在同質性商品（如機票、訂房）上採取低價策略，以創造品牌經驗，

提升市場佔有率。除了在利基市場上以差異化創造利潤外，也顧及到競爭者的威脅，但隨著營業項目與組織成員的擴大，在人事費用、行銷費用或物流上的成本卻未能充分利用到網路的特性使其降低，因此積極尋求財團在資金上的支持。

在行銷影響力的建構上，「客製化能力」與「行銷決策力」均對績效有影響，顯現出三種產業行銷影響力在客製化能力的部分較決策能力為大。正如 Lusch et al. (1987) 所提出追蹤與反應顧客需求及偏好，可滿足消費者而得到較好績效之結果相同，而在注重消費者滿意度之情況下，行銷更是企業最重要之部門 (Kinnear & Bernhardt, 1986; Webster, 1992)，顯示出一個重視顧客之企業，給予顧客產品及服務良好品質之承諾，必須經由追蹤顧客偏好與需求來達成，以得到顧客之忠誠度，如此良好之企業績效便可達成。

伍、結論與建議

一、結論

在電子商務環境下，藉由不同集團經營方式與策略方向，追求更具有持續性的競爭優勢，本研究的研究結果指出，在電子商務環境下行銷影響力仍存在，在網路組織中，顧客關係是企業最大的資產，而行銷正是負責顧客關係之專業管理功能 (Thorelli, 1986; Webster, 1992)。在電子商務時代中，單一商品的服務不再能吸引消費者之駐足與消費，而業者無法以自己的能力提供消費者所需的一切服務，因此需要採取集團支持或策略聯盟之方式來取得資源，此一方式將是網路業者所需慎重考量的。在策略施行上，當營運優勢越來越難持續時，可藉由差異化特色以取得成本與價格優勢 (Porter, 2001)。例如：網路商店在電子化的運用是為了減少營運的成本，多數之網路商店業者在作業流程上，面對消費者之服務前端只是設置網頁，以網路媒體交易，但到了後端作業上卻仍是以人工方式在運作，也因此造成隨著企業規模雖然擴大，作業上的成本卻未能因此降低。所以網路商店必須善用電子商務的資源，做到經營流程上完全的電子化，如此才能達到縮短作業流程、降低營運成本，充分運用企業的內外部資源，以達到提供客製化產品與服務的目標。

二、對實務界與學術界之建議

本研究為一跨產業的實證研究，經由實證結果，對於電子商務下的集團經營特質、競爭差異策略、行銷影響力與績效之關連，能更明確的界定，研究之結果，提供給實務界參考如下：

- (一)不同的產業所面對的環境亦不同，對不同的競爭差異策略之追求與集團經營特質之配合亦不同，如旅遊業與零售業、書店相較之下，差異化策略與集團式經營程度上大於網路書店。因此，當企業欲進入某領域之電子商務時，必須要具備深入的特定產業知識，能夠瞭解此產業之運作程序，否則光是以一些較簡單之自動化交易，所得到之營運收益有限。
- (二)在企業型態上，集團式經營雖然能給予消費者強勢的品牌信心，但隨著網路購物安全機制的重視，如未來電子簽章法的通過與推行，與消費者消費型態的漸漸改變，將使得現在能夠接受網路購物模式卻無消費能力之網路族群，未來也會成為有消費能力之顧客，因此如何取得資源以提供差異化與多元化之產品，將成為網路企業發展的關鍵。

本文探討電子商務環境下對於行銷部門衝擊研究，相較於過去研究不同之處有二：其一是在過去電子商務的研究上，多以網路應用層面、網路工具對行銷活動之應用與經營績效之探討，或針對電子商務下消費者行為之探討，而較少提及企業內部所受之衝擊；其二是在行銷部門的相關研究，多專注在市場導向對於企業績效之分析，而對於市場導向下，經由行銷部門影響力之績效影響卻較少提及。本研究與過去研究相同之處，在於策略的使用會先影響到組織內部結構與程序之變化，經由組織內部的一些調整而達到對績效的不同影響（林錫金，1997；譚伯群等，2000）。

三、研究限制

本研究在過程中雖力求客觀與嚴謹，但在研究上因時間與人力之限制下，仍然有下列之限制：

(一)樣本取得不易

因本研究採問卷調查方法，進行資料的收集。而問卷的內容包含了跨部門之變數，所以在發放問卷之同時，必須兼顧行銷與其他部門之樣本回收，所以在樣本的收集上與相對比例上無法控制。而本研究之時點正適逢 B2C 整合之際，在產業的發展時期正處於變動性最大之開創期，因此除了樣本之取得困難之外，本研究採用固定時點之研究方式，可能未能完全窺視網路商店在動態上之改變，僅能以企業目前之情形作分析，因此隨著時空之轉移，研究結果將會有不同之解釋與說明。

(二)產業代表性仍待加強

為了確認本研究的整體架構，以及受限於研究資源，本研究僅就少數產業進行分析。由於產業特性與環境變數不同，因此，研究結果可能無法完全概括或推論至其他產業。而在各產業的樣本收集上，未能概括各產業之全數樣本，雖然已加強在樣本上之回收，以減少在非測試者的偏誤，但以部分的回收樣本在實證上的推論上仍有其限制。

參考文獻

- 1.王存國、王凱，「影響電子資料交換使用效益因素之研究—由社會關係與組織因素探討」，管理學報，第18卷，第1期，民國九十年，頁99-134。
- 2.司徒達賢，「策略管理」。台北：遠流出版社，民國八十六年。
- 3.交通部統計處，「台灣地區民眾使用網際網路狀況調查」，民國九十一年三月。
- 4.吳肇銘、范錚強，「網站使用意向模型之建構與實證——技術接受模型之運用」，管理學報，第17卷，第3期，民國八十九年，頁461-481。
- 5.林國偉，「網路書店之經營型態與行銷策略及經營績效關聯之探索性比較研究」，碩士論文，國立交通大學經營管理研究所，民國八十七年。
- 6.林錫金，「電子商務業者之資源優勢、策略優勢與績效優勢關係之研究」，碩士論文，國立台灣大學會計研究所，民國八十五年。
- 7.夏安齡，「企業間電子商務與內部控制互動性之研究」，碩士論文，國立台灣大學會計研

究所，民國八十九年。

- 8.陳昕，「網路商店之資源、事業網路、競爭優勢與行銷策略之關連---以國內販賣個人電腦產品的網站為例」，碩士論文，國立政治大學科技管理研究所，民國八十七年。
- 9.游聲裕，「我國電腦及週邊產業企業經營績效剖析」，碩士論文，國立成功大學企業管理研究所，民國八十九年。
- 10.湯宗益、張紹勳，「發展 Web-based 資訊系統之組織效益量表」，中華管理評論，第4卷，第1期，民國九十年二月，頁83-99。
- 11.黃智強，「影響採用網路購物之因素研究」，碩士論文，國立中央大學資訊管理研究所，民國八十九年。
- 12.黃詩雲，「影響電子商務與專業物流業者策略聯盟因素研究」，碩士論文，國立台灣大學商學研究所，民國八十九年。
- 13.潘惠媛，「建構中衛體系電子化網路之研究」，碩士論文，國立臺北科技大學生產系統工與管理研究所，民國八十九年。
- 14.鄭瓊華，「網路購物之消費者行為研究」，碩士論文，國立中山大學企業管理研究所，民國八十九年。
- 15.盧建男，「國內企業導入電子商務之因素與其績效之研究」，碩士論文，中國文化大學經濟學研究所。民國八十九年。
- 16.譚伯群、林清河、施坤壽、張音，「網際網路應用（價值鏈觀點）與經營策略及資訊化成熟度之關係---台灣製造業實證研究」，管理評論，第19卷，第1期，民國八十九年，頁151-182。
- 17.譚浩平，「電子商務四種模式六種類型」，數位時代，特刊第1期，民國八十九年，頁26-40。
- 18.龔俊霖，「我國電子商店經營現況與展望」，資訊市場情報中心，資訊工業策進會，民國九十年。
- 19.Aaker, D.A., Strategic Market Management, John Wiley and Son, New York, 3ed., 1992.
- 20.Achrol, R.S. and P. Kotler, "Marketing in the Network Economy," Journal of Marketing, vol.63, Special Issue, 1999, pp.146-163.
- 21.Anderson, A.L., "America's Money Maniacs," Business & Society Review, vol.66, 1988, pp.13-17.
- 22.Anderson, J.C., and J.A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," California Management Review, vol.33, Spring, 1991, pp.95-113.
- 23.Atuahene-Gima, K., "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance," Journal of Product Innovation Management, vol.12, September, 1995, pp.275-294.
- 24.Bagozzi, R.P. and Y. Yi, "On the Evaluation of Structure Equation Model," Academic of Marketing Science, vol.16, 1988, pp.76-94.
- 25.Baker, T.L., P.M. Simpson, and J.A. Sigauw, "Impact of Suppliers' Perception of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," Journal of the Academy of Marketing Science, vol.27, 1999, pp.50-57.

26. Berthon, P., J.M. Hulbert, and L.F. Pitt, "To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation," *California Management Review*, vol.42, no.1, 1999, pp.37-58.
27. Burgers, W.P., C.W. Hill, and C.W. Kim, "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp.419-432.
28. Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
29. Day, G.S., "The Capabilities of Market- Driven Organizations," *Journal of Marketing*, vol.58, October, 1994, pp.37-52.
30. Dess, G. G., and R. B. Robinson, Jr., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, vol.15, 1984, pp.265-273.
31. Diamantopoulos, A. and S. Hart, "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework," *Journal of Strategic Marketing*, vol.1, 1993, pp.93-122.
32. Gatignon, H. and J.M. Xuereb, " Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, vol.34, February, 1997, pp.77-90.
33. Glazer, R., "Marketing in a Information-Intensive Environment : Strategic Implication of Knowledge as a Asset," *Journal of Marketing*, vol.55, October, 1991, pp.1-19.
34. Greenley, G.E., "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence form UK Companies," *British Journal of Management*, vol.6, March, 1995, pp.1-13.
35. Guieford, J.P., *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., NY : McGraw-Hill Inc, 1965.
36. Gupta, A. K., and V. Govindarajan, *Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation*, *Academy of Management Journal*, vol.27, no.1, 1984, pp.25-41.
37. Haeckel, S.H., "Preface," in *Reflections on the future of Marketing*, Donald R.L. and Katherine Jocz, eds., Combridge, MA : Marketing Science Institute, 1997, ix-xvi.
38. Han, J.K., N. Kim, and R.K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing link," *Journal of Marketing*, vol.62, October, 1998, pp.30-45.
39. Harrigan, K.R., "Strategic Alliance and Partner Asymmetries," *Management International Review*, vol.28, 1988, pp.53-72.
40. Hill, C.W.L., and G.R Jones. *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*, MA : Houghton Mifflin, 1998.
41. Hoffman, D.L. and T.P. Novak, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment : Conceptual Foundations," *Journal of Marketing*, vol.60, July, 1996, pp.50-68.
42. Homburg, C., J.P. Workman, and H. Krohmer, "Marketing's Influence Within the

- Firm," *Journal of Marketing*, vol.63, April, 1999, pp.1-17.
- 43.Jaworski, B.J. and A.K. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing*, vol.57, July, 1993, pp. 53-70.
- 44.John, G., A.M., Weiss, and S. Dutta, " Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, vol.63, Special Issue, 1999, pp.78-91.
- 45.Kaiser, H.F. and J. Rice, "Little Jiffy Mark IV," *Educational and Psychological Measurement*, vol.34, April, 1974, pp.111-117.
- 46.Khan, A.M. and V. Manopichetwattana, "Innovative and Noninnovative small Firm: Type and Characteristics," *Management Science*, vol.35, May, 1989, pp.597-606.
- 47.Kim, L. and Y. Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach," *Academy of Management Journal*, vol.31, no. 4, 1988, pp.802-827.
- 48.Kinney, T.C. and K.L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 2nd ed., Glenview, IL : Foreman & Company, 1986.
- 49.Kohli, A.K. and B.J. Jaworski, "Market Orientation, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, vol.54, April, 1990, pp.1-18.
- 50.Kotler, P., *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.,1997.
- 51.Li, H. and K. Atuahene-Gima, " Marketing's Influence and New Product Performance in Chinese Firms," *Journal of International Marketing*, vol.7, no.1, 1999, pp.34-56.
- 52.Lukas, B.A., "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation," *Journal of Business Research*, vol.45, 1999, pp.147-156.
- 53.Lusch, R.F., J.G. Udell, and G.R., Laczniak. "The Practice of Business," *Business Horizons*, vol.19, December, 1976, pp.65-74.
- 54.McCarthy, E.J., and W.P. Perreault, Jr., *Basic Marketing : A Managerial Approach*, 8th ed., Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- 55.Miles, R.E. and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, NJ : McGraw-Hill, 1978.
- 56.Moorman, C. and R.T. Rust, " The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, vol.63, Special Issue, 1999, pp.180-197.
- 57.Narver, J.C. and S.F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, vol.54, October, 1990, pp.20-35.
- 58.Pasa M. and S.M. Shugan, "The Value of Marketing Expertise," *Management Science*, vol.42, no.3, 1996, pp.370-388.
- 59.Pelham, A.M. and D.T. Wilson, " A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.24, 1996, pp.27-43.
- 60.Poon, S. and P.M. Swatman, " An Exploratory Study of Small Business Internet Commerce Issues," *Information & Management*, vol.35, January, 1999, pp.9-18.

- 61.Porter, M.E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, vol.79, March, 2001, pp.63.
- 62.Porter, M.E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, NJ : The Free Press, 1980.
- 63.Richardson. P., *Internet Marketing*, McGraw-Hill, 2000.
- 64.Richarson, R.B., A.J. Taylor, and M.J.A. Gordan, "A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance," *Interface*, vol.15, 1985, pp.43-60.
- 65.Ruekert, R.W., "Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Marketing*, vol.9, August, 1992, pp.225-245.
- 66.Saraph, J.V. , P.G. Benson, and R.G. Schroeder, "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management," *Decision Science*, vol. 20, 1989, pp.810-829.
- 67.Slater, S.F. and J.C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, vol.58, January, 1994, pp.46-55.
- 68.Thorelli, H., "Network : between Market and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, vol.7, 1986, pp.37-51.
- 69.Walker, O. C. Jr. and R.W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, vol.51, July, 1987, pp.15-33.
- 70.Webster, F.E. Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, vol.56, October, 1992, pp.1-17.
- 71.Workman, J.P. Jr., C. Homburg, and K. Gruner, "Marketing organization : An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing*, vol.62, July, 1998, pp.21-41.
- 72.Zahra, S. A, *New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, 1993, pp.47-69.