

經銷商與產品供應商知識場導向與 行為配合度之研究—參考群體觀點

Effects of Distributor's Market Orientation on the Request of Coordination to Its Supplier

計畫編號：NSC 89-2416-H-032-008

執行期限：88年08月01日至89年07月31日

主持人：曾義明 淡江大學國際企業研究所副教授

摘要：近年來通路成員間權力關係的研究已漸漸移轉成為以信任與合作關係為重心，信任與合作使上下游之間建立長期性的關係，但是少有研究針對某一特定目標下，對於合作關係的要求形式與程度加以探討，本文即針對經銷商的市場導向程度對於其產品供應商會採取的配合度形式作瞭解，結果顯示兩者關係間呈現部份顯著性，在某些市場導向因素較強的狀況下，確會對產品供應商有不同的合作要求。

關鍵詞：經銷商、市場導向、配合度要求、合作、市場情報

ABSTRACT: The market-orientation have been proved to have positive effects on business's profitability、employee's attitudes、and salesperson self-identification. Based on the concept of market-orientation, this research develops empirical approach to evaluate the effects of orientation on coordination of suppliers. The empirical test results suggest that distributor's market orientation has a direct effect on its trust and perception of cooperative norms and commitment with suppliers.

Keywords: Market orientation, compliance, cooperation, market information

壹、緒論

過去的通路衝突研究中，並不著

眼於通路成員間發生衝突的原因，而將之作為既定的前提假設；在權力研究方面，則又偏重通路成員權力對其他通路成員的影響；即使對通路合作的研究上，也是基於上述權力與衝突解決的前提上開始探討。

這些角度固然詮釋了許多通路成員的行為。但是卻很少有相關的文獻是純粹以行銷方面觀念的基礎開始研究，也就是以一個特定的行銷理念作為通路成員關係的建立基礎，而後再依此了解其行為如何因為理念配合度而產生協調或合作之關係。本研究之目的即是希望探討在通路中的經銷商與產品供應商的行為互動，與其雙方之觀念層次差距的關係。先以雙方行銷觀念為基礎，瞭解經銷商與產品供應商之間，是否在行銷理念方面的觀點能夠配合時，則會因此而使其行為能產生高度的配合度。由此建立另外一個觀察通路成員行為模式的觀點，期使對通路關係的研究更加多面化。

貳、本研究觀念

在一個組織中，市場導向是否能夠有效運作，與部門間的協調有密切的相關，當正式與非正式的協調管道愈暢通時，資訊愈容易在組織內流通，部門間活動愈能協調。但是如果

是在兩個不同組織的狀況時，例如經銷商與製造商的關係下，由於目標的不一致性、利益分配的衝突、以及對市場情報或消費者資訊判斷上的差異，再加上組織間的協調機制並不會像單一組織內各單位的協調方式順暢，因此，造成組織間衝突的可能性必然升高。事實上，在有關通路權力與控制的文獻中，已經可以看出通路的管理與控制成為通路的重要主題，但是在過去的文獻當中，只強調通路成員權力較強或較弱的一方，對於對方所施行的控制方式或權力。但是，卻少有文獻提及在某一通路成員的特定的方向與目標之下，對於另一方成員的某些特定行為之要求。

以商品的下游經銷商為例，由於其面對顧客，最能感受到市場環境的變動，尤其在面對顧客需求導向的時代中，經銷商以「顧客的代理採購者」自居時，更會積極掌握市場資訊，此時可能增加其在通路中的權力，因此其市場導向愈高時，也同時更會特別要求上游供應商必須配合其行銷行動。

本文即是在此一觀點下，認為當經銷商具備有不同類型的市場導向時，則其對於上游產品供應商的配合度的要求類型也會有所差異。同時，市場導向較高的經銷商，為了使其能夠確實將其市場競爭行動發揮出來，因而也會對於產品供應商的活動配合度要求也較高。

參、研究方法

一、觀念定義、衡量與問卷設計

依據文獻探討，本研究將「市場導向」定義為：「組織在制訂對於對內或對外決策時，會以外部市場的情況作為主要的考量，並將之融入為組織的目標，成為最高的指導原則的程度」。在衡量的方式上，則採行 Kohli & Jaworski (1990)的方式發展出對經銷商市場導向的衡量變數（請參見附錄之附表 1）。

而「對產品供應商的配合度要求」則定義為：「經銷商對於產品供應商在合作態度與行為上，要求其順從經銷商的程度」。至於在衡量方面，則參照過去對通路權力、信任與承諾方面研究的概念，提出產銷間相關的主題，其中主要包含通路信任、通路恩惠、合作的意願（請參見附錄之附表 2）。

以上衡量均是採用 Likert 五點等距尺度為衡量標準，從「非常不同意」、「不同意」、「不確定」、「同意」、「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 的分數。

二、研究對象與資料蒐集方式

由於針對經銷商與其產品供應商之間配合關係，因此在選擇適合的研究對象過程中，以具消費性產品的經銷商為主，本研究預定針對 1998 年中華徵信所編訂之台灣地區企業名錄為主要的依據，選擇的行業則以零售業與批發業為研究母體以符合研究的要

求，選擇百貨業、便利商店、汽車經銷商、通訊業、資訊服務業、五種較具代表性的行業為主。本研究以郵寄方式寄出問卷。本研究實際共發出 689 份，回收 126 份，剔除回答不完全之問卷 5 份後，共得有效問卷 121 份，有效回收率為 17.56 %。共有 72 家公司。

三、資料分析方法

本研究以 SAS 與 LISREL 套裝軟體為資料統計分析工具，並且使用下列方法來進行資料之分析與整理。

肆、結論

通路成員之間對於經銷商的市場導向與其對產品供應商的配合度要求，依結果來看，顯然經銷商的市場導向對於供應商的合作意願要求較有顯著的影響，而合作意願是對供應商要求的最初步的要求，由此可以瞭解，市場導向愈高的經銷商，可能由於其市場導向必須同時獲得產品供應商的配合始能奏效，因此經銷商普遍對此一要求也必提高。

在活動配合方面則只有部份市場導向對其有顯著影響，市場情報的收集與產生勢必需要動員相當多的組織資源，甚至於單靠一組織本身亦仍不能完全獲得，仰賴上下游業者的協助是另一項有利的策略，上游供應商掌握同業產品之間的产品開發動態、未來技術方向，對於經銷商擬定未來銷

售的策略有幫助，因此可以合理的瞭解對市場情報收集的行動愈積極時，愈會對產品供應商行動配合的要求愈強。同樣的道理可以理解到由於經銷商的市場情報回應行動也是必須高度獲得供應商的支持始易於推行，因此對於供應商的活動配合度要求應該也會顯著較高。至於市場情報的擴散與回應行動的設計方面，可能是由於兩者皆屬於經銷商一方的內部活動為主，與外界關連性較小，因此較不易顯著。至於在容忍度方面，由於容忍度牽涉到對供應商的行動不滿意的忍受程度，此一情況可能與通路權力較為有關，通路權力較高者較能影響其他成員的行為，因此易採強制的行動，對違規與犯錯者較不能容忍。

就本研究的結果而言，對於 Kohli & Jaworski (1990) 的市場導向階段論，基本上是採支持的觀點：組織內基本上發展出市場導向時，會依循幾個階段漸次進行，這是因為市場導向必須要以管理制度及企業文化為穩定基礎，才能凝聚組織內的力量，並將之發揮出來，這其中包含部門間的配合、管理者的承諾等，而經銷商在與其產品供應商的合作過程中，當經銷商的市場導向處於不同的階段下，其對於周邊的合作廠商應該也會具有不同階段的合作要求，這就如同 Webster (1988) 指出：不同組織間的合作協調上困難度更高，因此為了能促進通路成員間的合作關係，對於市場導向與配合度要求之階段關係的確有

詳加釐清的必要，以協助企業瞭解其處於各種市場導向階段，會對合作對象有不同的要求。

對於市場導向與配合度要求的階段關係之瞭解，也有助於資源的配置，因為在各個市場導向階段下，必須要動用到不同程度的行政與行銷資源，為了使資源不至於被浪費，因此有賴產品供應商與經銷商的密切配合，當配合度愈高時，對於對方行銷資源的瞭解也愈高，行銷資源愈不會有重複設置與浪費的情況發生。此一現象對於日益競爭的通路與產品戰爭有重大的含意存在。

伍、參考文獻

1. Andaleeb, S. S. (1995), "Dependence Relations and The Moderating Role of Trust: Implication for Behavioral Intentions in Marketing Channels", International Journal of Research in Marketing, Vol.12, pp.157-172.
2. Anderson, C and Narus, James C. (1990) "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, 54(January), pp.42-58.
3. El-Ansary, Adel I. & Stern, Louis W. (1972) "Power Measurement in the Distribution Channel", Journal of Marketing Research, 9(Feb), pp.47-52.
4. Gaski, John F. (1984). "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", Journal of Marketing, 48(Summer), pp.9-29.
5. Ganesan, Shankar (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, 58(April), pp.1-19.
6. Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54(April), pp.1-18.
7. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol.58(July), pp. 20-38.