



# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 策略型態、市場導向與產品創新之研究

### Strategy Type, Market Orientation, and Product Innovation

計畫編號：NSC 89-2416-H-004-087

執行期限：89年8月1日至90年7月31日

主持人：洪順慶 國立政治大學企業管理學系

計畫參與人員：沈經洪、鄧智豪

#### 一、中文摘要

策略型態及市場導向的概念應用在行銷領域已經行之有年，相關的研究成果亦十分豐富，本研究嘗試將這兩種概念結合，探討不同組合下對經營績效的影響，期望建立一套最適化的企業運作機制。本研究針對台灣地區營收淨額超過1億以上的製造業進行問卷調查，經過多變量分析與多元迴歸分析，實證結果顯示：(1)採取不同策略型態的企業，其市場導向程度高低依序為開創者、分析者與防衛者。(2)企業越重視顧客導向，推出的全新產品越多；越重視競爭者導向，推出的模仿產品越多；越重視跨功能協調，推出的產品線延伸越多。(3)採取開創者、分析者或防衛者策略的公司，所偏重的產品創新形式分別為全新產品、模仿產品與產品線延伸。

**關鍵詞：**策略型態、市場導向、產品創新

#### Abstract

There are many researches about the application of strategy type and market orientation on market domain. The research results are abundant. The authors integrate strategy type and market orientation to explore the impact product innovation and find an appropriate operating framework market. The manufacturing industries which sales over 60 million dollars were selected as research objects. The results of MANOVA and Multiple Regression Analysis show that:(1) The degree of market orientation is highest in prospectors, second highest in analyzer, and lowest in defender. (2) The

greater the customer orientation of a business, the more new-to-the-world products; the greater the competitor orientation of a business, the more me-too products; the greater the interfunctional coordination of a business, the more line extensions. (3) Prospector businesses introduce the most new-to-the-world products. Analyzer businesses introduce the most me-too products. Defender businesses introduce the most line extensions.

**Keywords:** strategy type; market orientation; product innovation

#### 二、緣由與目的

企業的競爭策略在近年來日益受到管理學界，甚至是行銷學界的重視。而自從 Miles and Snow (1978) 提出策略型態的概念以來，許多學者紛紛投入有關策略型態的相關研究 (Walker and Ruekert 1987; McDaniel and Kolari 1987; Conant, Mokwa, and Varadarajan 1990; Lucas 1999; Matsuno and Mentzer 2000)，這些研究的結果顯示策略型態無論對於行銷功能或是企業績效均有顯著的影響。

有關市場導向的實證研究依研究議題與時間可區分為下列階段：(1) 1990年代初期：學者們主要著重於前置變數與市場導向及市場導向與經營績效間的關係 (Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993; Deshpande, Farley and Webster 1993; Slater and Narver 1994)。(2) 1990年代中後期：研究的焦點開始轉向市場導向與組織學習

及創新之間的關係 (Sinkula, Baker, and Noordewier 1997; Han, Kim, and Srivastava 1998; Baker and Sinkula 1999; Lukas and Ferrell 2000), 亦有學者開始重視中小企業之市場導向研究 (Horng and Chen 1998; Pelham 2000)。 (3) 1999 年後期開始: 學者們嘗試探討企業的策略型態與市場導向之間的關聯, 期望找出一個完整涵蓋組織策略—文化/程序—績效的市場導向架構 (Lukas 1999; Voss and Voss 2000; Matsuno and Mentzer 2000), 亦有學者從事探討市場導向與其他行銷構念或市場導向的實質內涵的研究 (Baker, Simpson, and Siguaw 1999; Hornburg and Pflesser 2000)。

關於企業績效的部分, Lucas and Ferrell (2000) 引用 Galbraith (1973) 的作法, 將產品創新的內容區分成全新產品、產品線延伸及模仿產品三種, 以更細緻的角度來探討市場導向與產品創新之間的關係。

本研究期望建立一個整合性的策略型態—市場導向—產品創新的觀念架構 (圖 1), 並期望達到下列目的: (1) 利用文獻回顧深入瞭解策略型態、市場導向與產品創新的實質意涵。(2) 藉由參考過去學者的研究成果, 推演出策略型態、市場導向與產品創新間的關係型態, 提出假設並透過實證研究加以驗證。(3) 找出最適化的策略型態—市場導向—產品創新組合, 做為管理者制訂決策的參考, 提升企業經營的成效。以下分別探討策略型態、市場導向與產品創新之關係:

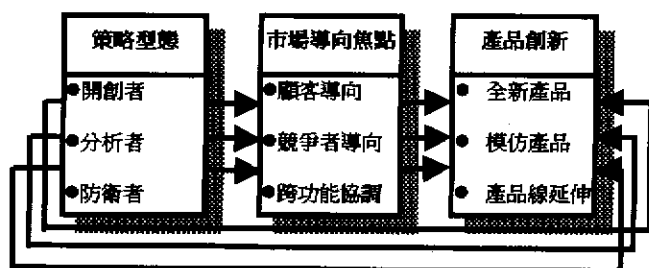


圖 1 觀念架構

### (一) 策略型態與市場導向焦點

Lukas(1999)認為策略型態會影響市

場導向的整體程度。部分學者認為開創者、分析者、防衛者與反應者這四種策略型態的適應能力是依序遞減的 (McDaniel and Kolari 1987; Walker and Ruekert 1987), 而適應能力又會影響市場導向的程度, 因此提出下列假設 H1: 不同策略型態的公司, 其市場導向程度的高低依序為開創者、分析者與防衛者。

既然市場導向是由企業的顧客導向、跨功能協調與競爭者導向所組成, 而市場導向又受策略型態所影響, 市場導向焦點自然也會受策略型態所影響 (Lukas 1999)。採用開創者策略的組織致力於掌握市場機會及環境趨勢的變化, 針對顧客目前與潛在需求進行新產品的研發, 期望為顧客提供卓越的價值, 因此較採用其他策略的企業更加重視顧客導向, 因此可得到下列假設 H2: 採取開創者策略的公司, 對顧客導向的重視程度較採取分析者與防衛者策略的公司為高。

採用分析者策略的組織在穩定的市場範圍內, 經由制式的結構與程序提升運作的效率; 在變動的市場範圍內, 則密切注意競爭者動向, 進行新產品的研發, 因此採用分析者策略的企業較採用其他策略的企業更加重視競爭者導向, 因此得到下列假設 H3: 在採取分析者策略的公司中, 對競爭者導向的重視程度較採取開創者與防衛者策略的公司為高。

採用防衛者策略的組織, 具有較窄的產品—市場範圍, 高階管理者對於此範圍內的事物非常的專精, 為改善現有活動的效率須致力於整合各部門間的合作與運作流程, 因此採用防衛者策略的企業較採用其他策略的企業更加重視跨功能的協調, 因此可得到下列假設 H4: 在採取防衛者策略的公司中, 對跨功能協調的重視程度較採取開創者與分析者策略的公司為高。

### (二) 市場導向與產品創新間的關係

本研究認為若企業能善用各項工具蒐集消費者實際與潛在的需求, 將可增進其創新能力 (Slater and Narver 1998), 並致力於研發滿足消費者需求的產品, 而不會受限於現有技術或產品的束縛, 因此企業

的顧客導向越高，越會進行全新產品而非模仿產品的研發。Lukas and Ferrell (2000) 的研究也支持本研究之推論，因此提出下列假設 H5：企業越重視顧客導向，全新產品創新越多、模仿產品創新越少。

部分學者認為若企業過份將注意力擺在競爭者的產品組合或能力上，較不可能從事全新的產品創新 (Bennett and Cooper 1981; Zahra, Nash, and Brickford 1995)。Lukas and Ferrell (2000) 的研究結果顯示企業的競爭者導向越高，越可能導入模仿產品創新，越不可能導入產品線延伸與全新產品創新。綜合上述討論，得出下列假設 H6：企業越重視競爭者導向，模仿產品創新越多、全新產品與產品線延伸創新越少。

跨功能協調雖有助於各部門的溝通與資源交換，但也會增加各部門因爭取內部資源而產生的壓力 (Argyris 1982)，此時企業可能會以產品線延伸等方式來充分開發現有的機會，而避免投入不熟悉的事業，Lukas and Ferrell (2000) 的研究結果亦支持本研究之推論。因此得出下列假設 H7：企業越重視跨功能協調，產品線延伸越多、模仿產品創新越少。

### (三) 策略型態與產品創新間的關係

過去有關策略型態的研究指出，不同策略型態其能力與績效有所不同 (Miles and Snow 1978; Snow and Hrebiniak 1980; McDaniel and Kolari 1987)。開創者身為產業的先驅者，即使會犧牲短期獲利能力，也會致力於研發全新的產品。因此得出下列假設 H8：採取開創者策略的公司，其全新產品所佔的比重較採取分析者與防衛者策略的公司為高。

由於分析者的新產品開發期望能兼顧時效與效率，因此較採用其他策略的企業更加重視競爭者的動態，若競爭者開發出的新產品具有確定的市場潛力，分析者就會立刻予以跟進；反之，若競爭者開發出的新產品市場前景不明，分析者則不會貿然跟進。因此得到下列假設 H9：在採取分析者策略的公司中，其模仿產品所佔的比重較採取開創者與防衛者策略的公司為高。

採用防衛者策略的組織專注於經營較

窄的產品—市場範圍，積極整合各部門間的資源與合作，以提升營運的效率。產品線延伸是以現有產品為基礎，進行功能或形式上的改進，是最具效率的一種創新形式，因此防衛者較其他策略型態的企業更常利用產品線延伸的方式來開發新產品。故得到下列假設 H10：在採取防衛者策略的公司中，其產品線延伸所佔的比重較採取開創者與分析者策略的公司為高。

## 三、資料蒐集與分析

本研究從中華徵信所 1999 年全國企業排名資料庫中選擇營收淨額在 1 億以上的製造業進行研究，共選出 2469 家企業做為樣本，進行研究問卷的郵寄對象，總共回收 209 份，最後保留 175 份問卷。經整理樣本公司之平均資本額為 18.11 億元、平均營業額為 38.22 億元、平均員工人數為 525 人、平均成立時間為 23 年。將問卷區分為早回覆與晚回覆兩組進行 MANOVA 分析，結果顯示未回覆誤差在接受範圍內。

本研究將市場導向焦點、產品創新與控制變數等分析性變數，以 PRELIS 程式進行常態分配檢定，發現所有衡量問項符合常態分配之假設 (Byrne 1988)。其次，本研究將衡量市場導向焦點的問項以 LISREL VIII 進行驗證性因素分析，結果顯示： $\chi^2=41.27$  (自由度為 24,  $p=0.016$ )，RMSEA=0.064, GFI=0.95, AGFI=0.91, CFI=0.98。其中 RMSEA、GFI、AGFI、CFI 等皆達顯著水準，因此衡量模式具有顯著的配適度 (Kumar and Dillon 1987)。

依據驗證性因素分析結果，本研究保留 9 個問項衡量市場導向焦點，其因素負荷值均介於 0.72 至 0.84 之間 ( $p<0.01$ )，具有收斂效度 (Anderson and Gerbing 1988)。其次，各構念之 SMCs 平均值均介於 0.61 至 0.68 之間，顯示各問項均有超過 60% 的變異被指定的潛在構念所解釋，故具有收斂效度 (Garbarino and Johnson 1999)。市場導向焦點構念形成的三組相關係數，其信賴區間皆未涵蓋 1，

因此宣稱具有鑑別效度。至於構念信度方面，顧客導向、跨功能協調與競爭者導向的 Cronbach  $\alpha$  係數分別為 0.86、0.82 及 0.86，超過 0.70 的可接受水準 (Nunnally 1978)，因此具有信度。

#### (一) 策略型態與市場導向間的關係

本研究以三種策略型態為自變數，市場導向程度及三種市場導向焦點為應變數，進行 MANOVA 分析，雖然總檢定未達顯著水準 (Wilks' Lambda  $F=0.953$ ,  $p=0.23$ )，進一步分析發現，開創者與分析者的市場導向程度，以及分析者與防衛者的市場導向程度並無顯著差異，只有開創者的市場導向程度顯著地高於防衛者，所以部分支持 H1。其次，無論是開創者與分析者、分析者與防衛者或開創者與防衛者對顧客導向的重視程度皆無顯著差異，因此 H2 未獲得支持。另外，開創者與分析者對競爭者導向的重視程度，以及分析者與防衛者對競爭者導向的重視程度間並無顯著差異，只有開創者對競爭者導向的重視程度顯著大於防衛者，因此 H3 並未獲得支持。最後，開創者與分析者對跨功能協調的重視程度，以及分析者與防衛者對跨功能協調的重視程度間皆無顯著差異，同樣地只有開創者顯著地大於防衛者，因此 H4 未能獲得支持。

除此之外，本研究利用  $t$  檢定分析開創者、分析者及防衛者等策略型態選擇市場導向焦點的差異，無論是採取開創者、分析者或防衛者策略的企業，其顧客導向的重視程度皆顯著大於競爭者導向與跨功能協調，而競爭者導向的重視程度又顯著大於跨功能協調。

#### (二) 市場導向與產品創新之間的關係

本研究以三種市場導向焦點為自變數，分別針對三種產品創新進行多元迴歸分析。綜上所述三項多元迴歸分析的結果，顧客導向與全新產品呈顯著的正向關係，而與模仿產品呈顯著的負向關係，至於和產品線延伸的關係則不顯著。這表示企業越重視顧客導向，所開發出的全新產品越多，而以模仿方式開發的新產品越

少，因此 H5 獲得支持。其次，競爭者導向與模仿產品呈顯著的正向關係，而和產品線延伸呈顯著的負向關係，至於和全新產品則無顯著的關係因此企業越重視競爭者導向，以模仿方式開發的新產品愈多，而以全新產品或產品線延伸方式開發的新產品則愈少，因此部分支持 H6。最後，跨功能協調和產品線延伸呈顯著的正向關係，但和全新產品與模仿性產品的關係皆為不顯著的負值，這表示企業越重視跨功能協調，則以產品線延伸方式開發的新產品愈多，因此只有部分支持 H7。

#### (三) 策略型態與產品創新之間的關係

本研究以三種策略型態為自變數，三種產品創新為應變數，進行 MANOVA 分析。就全新產品而言，採取開創者策略的企業，其全新產品佔新產品的比重明顯高於分析者與防衛者，因此支持 H8。就模仿延伸而言，採取分析者策略的企業，其模仿產品佔新產品的比重顯著高於開創者，但未顯著高於防衛者，因此 H9 獲得部分支持。就產品線延伸而言，採取防衛者策略的企業，其產品線延伸佔新產品的比重明顯高於開創者與分析者，因此 H10 獲得支持。

此外，本研究利用  $t$  檢定分析開創者、分析者及防衛者等三種策略型態的產品創新形式，採開創者策略的企業，其全新產品佔新產品的比重顯著大於模仿性產品與產品線延伸所佔的比重，而產品線延伸所佔新產品的比重也顯著大於模仿性產品的比重。採分析者策略的企業，其全新產品、模仿產品與產品線延伸所佔新產品的比重並無顯著差異。至於採防衛者策略的企業，只有產品線延伸佔新產品開發的比重顯著大於全新產品的比重，其餘產品線延伸與模仿產品的比重與模仿產品與全新產品的比重之間則無顯著差異。

## 四、結果與討論

彙整本研究針對策略型態、市場導向與產品創新間的各項假設之檢定結果，其中策略型態與市場導向程度與市場導向焦

點間關係的假設，H1 獲得部分支持，H2~H4 則並未得到支持；市場導向焦點與產品創新間關係的假設，H5 得到支持，H6 與 H7 則是得到部分支持；策略型態與產品創新間關係的假設，H8 與 H10 得到支持，而 H9 則得到部分支持。由本研究實證可知，策略型態與市場導向焦點對產品創新具有顯著的影響，但策略型態與市場導向焦點間的關係則不顯著，依據上述實證結果可將本研究之觀念架構修改如圖 2 所示，實線表示獲得支持或部份支持之關係，虛線表示未獲得支持之關係。

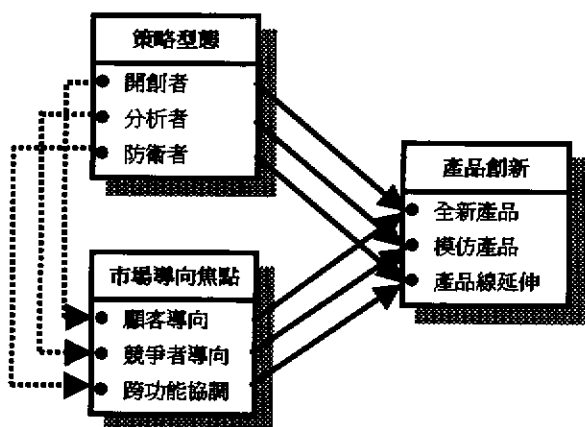


圖 2 修改後之觀念架構

本研究綜合過去研究與上述實證結果，得出下列有助於企業經營的實務涵義。首先，就策略型態與市場導向焦點之關係而言，過去研究將顧客導向、競爭者導向與跨功能協調等市場導向焦點視為具有相同的重要性是不正確的觀念 (Lukas 1999; Lukas and Ferrell 2000)。本研究分析發現，雖然開創者、分析者與防衛者在市場導向焦點的差異並不顯著，但無論是在顧客導向、競爭者導向或跨功能協調，開創者對市場導向焦點的重視程度均顯著高於防衛者。上述結果表示採取開創者策略的企業，不僅在整體的市場導向程度高於防衛者，即使是在各個市場導向焦點的發展上也普遍領先防衛者。

其次，無論是採取開創者、分析者或防衛者策略，企業對顧客導向的重視程度均顯著高於競爭者導向與跨功能協調，而對競爭者導向的重視程度又顯著高於跨功

能協調。這表示顧客導向已經成為台灣製造業的一種共識，無論企業採取何種策略型態，均將顧客導向奉為主臬，至於競爭者導向也普遍受到台灣企業的重視，相形之下，跨功能協調是較容易被忽視的。

另外，就市場導向焦點與產品創新間的關係來看，本研究結果發現企業要強化全新產品的研發應提昇其顧客導向；若要增加模仿產品則應提昇競爭者導向；至於產品線延伸則以加強跨功能協調最為有效。值得注意的是，企業強調單一市場導向焦點時，雖然有助於增加特定形式的產品創新，但同時也會限制其他形式產品創新的發展因此管理者必須進行權衡取捨 (Lukas and Ferrell 2000)。

最後，探討策略型態與產品創新間的關係發現，採取開創者策略的企業約有 40% 的新產品是全新產品，明顯高於模仿產品與產品線延伸所佔的比重。至於分析者的產品創新則以模仿產品為主 (約佔 37%)，但其比重與全新產品及產品線延伸的比重並無顯著差異。防衛者約有 41% 的新產品是採取產品線延伸的方式，其所佔的比重明顯高於全新產品，但與模仿產品的比重則無明顯差異。綜合上述結果可知，既然不同策略型態的企業其產品創新形式有所差異，則應該以不同的指標來評估其產品創新的績效，如此方能真正地衡量出策略型態對企業績效的影響效果。

本研究為未來有志於從事相關領域研究的學者開啟數個深具研究潛力的方向：

(1) 本研究選擇製造業為研究對象，未來可以考慮針對不同的產業進行研究，或是進一步針對不同類型的製造業進行比較。

(2) 本研究採用 Conant et al. (1990) 的策略型態衡量方式來衡量事業單位的策略型態，由於要求填答者依照敘述與自身情況的相似程度填寫百分比的回答方式較花時間與心力，導致本次研究回卷率的降低 (約 8.52%)，因此後續研究者可考慮採用其他方式來衡量策略型態。(3) 本研究的市場導向是採用 Narver and Slater (1990) 的企業文化觀點，未來研究可從

資訊處理程序的觀點 (Kohli and Jaworski 1990) 切入，瞭解不同市場導向概念所造成的差異。

## 五、計畫成果自評

本研究將策略型態、市場導向與產品創新等概念予以連結，經由文獻探討與創意構思發展出完整的觀念架構。並以實證研究驗證策略型態與市場導向、市場導向對產品創新、以及策略型態對產品創新之間的關係，研究結果不僅提供企業經營者許多寶貴的建議，也對未來有志從事相關領域的學者有所啟發。因此，本計畫之研究成果已達成先前研究計畫之預期效益。

## 六、參考文獻

- [1] Anderson, James C. and David W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychology Bulletin*, 103 (3), 1984, pp.411-423.
- [2] Argyris, Chris, "The Executive Mind and Double-Loop Learning," *Organizational Dynamics*, 11 (Autumn), 1982, pp.5-22.
- [3] Baker, Thomas L. and James M. Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 1999, pp.411-27.
- [4] Baker, Thomas L., Penny M. Simpson, and Judy A. Sigauw, "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 1999, pp.50-57.
- [5] Bennett, Roger C. and Robert G. Cooper, "The Misuse of Marketing : An American Tragedy," *Business Horizon*, Vol.24 (November/ December), 1981, pp.51-61.
- [6] Byrne, Barbara M., *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.
- [7] Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, and P. Rajan Varadarajan, "Strategic Types, Distinctive Marketing Competence and Organizational Performance : A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal*, 11(5), 1990, pp.365-383.
- [8] Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993, pp.23-37.
- [9] Garbarino, Ellen & Mark S. Johnson, "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63 (April), 1999, pp.75-87.
- [10] Gilbraith, Jay, *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
- [11] Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link," *Journal of Marketing*, Vol.62, October 1998, pp.30-45.
- [12] Homburg, Christian and Christian Pflesser, "A Multiple-Layer Model of Market-Orientated Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, November 2000, pp.449-62.
- [13] Horng, Shun-Ching & Arthur C. H. Chen, "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan," *Journal of Small Business Management*, July 1998, pp. 79-85.
- [14] Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993, pp.53-70.
- [15] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), April 1990, pp.1-18.
- [16] Kumar, Ajith and William R. Dillon, "Some Remarks on Measurement-Structure Interaction and Unidimensionality of Constructs," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 1987, pp.438-444.
- [17] Lukas Bryan A. "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation," *Journal of Business Research*, Vol.45, 1999, 147-56.
- [18] Lukas Bryan A. and O. C. Ferrell, "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 2000, pp.239-47.
- [19] Matsuno, Ken and John T. Mentzer, "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship," *Journal of Marketing*,

- [20] Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978.
- [21] Narver, John C. and Stanley F. Slater, "The Effect of A Market Organization on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, October 1990, pp.20-35.
- [22] Narver, John C. and Stanley F. Slater, "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation : A Comment on Deshpande and Farley," *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, 1998, pp. 233-236.
- [23] Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill Publishing Company, 1978.
- [24] Pelham, Alfred M., "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management*, January 2000, pp.48-67.
- [25] Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1997, pp.305-318.
- [26] Slater Stanley F. and Eric M. Olson, "Strategy Type and Performance : The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management Journal*, 21(8), August 2000, pp.813-829.
- [27] Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, March-April 1994, pp. 22-28.
- [28] Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the two," *Strategic Management Journal*, Vol.59, October 1998, pp.1001-1006.
- [29] Snow, Charles C. and Donald C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, Vol.5 (4), 1980, pp.527-538.
- [30] Voss, Glenn B. and Zannie Giraud Voss, "Strategic Orientation and Firm Performance in Artistic Environment," *Journal of Marketing*, Vol.64, January 2000, pp.67-83.
- [31] Walker, Orville C., Jr., and Robert 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.
- [32] Zahra, Shaker A., Sarah Nash, and Deborah J. Brickford, "Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, 9