

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

行銷知識使用之實證研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2416-H-004-013-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：洪順慶

計畫參與人員：鄧智豪

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 8 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織學習與台灣廠商自創國際品牌關係之研究

The Relationship of Organization Learning and Creating Global Brands for Taiwanese Firms

計畫編號：NSC 92-2416-H-004-013

執行期限：92年8月1日至93年7月31

主持人：洪順慶 國立政治大學企業管理學系

計劃參與人員：鄧智豪

一、中文摘要

台灣過去一向自豪於世界的代工生產模式(OEM、ODM)，的確為台灣經濟成長留下不可磨滅的貢獻，但代工生產模式的利基 - 品質與成本，卻不斷被其他新興開發中國家所取代，尤其是中國大陸的競爭，因此台灣廠商自創國際品牌(OBM)的趨勢，隱然成為台灣經濟再成長的重要路線，也是政府推展知識型經濟的重要一環。

然而建立自有品牌不是不得不的路線，品牌的經營要成功，絕對需要對消費者或客戶有相當深入的了解，經營心態則是必須充滿熱情與專注，這與過去習於代工製造的台灣廠商，它的思維模式有很大的不同。過去很多台灣廠商都是以代工業務起家，面對代工與自創品牌兩者截然不同的經營模式，心態上不免躊躇不前，到底要不要自創品牌？或是如何自創品牌？

本研究採行質化的研究方式，以2003年中華民國外貿協會與國際品牌顧問公司合作評選出的「台灣十大國際品牌」，作為成功自創品牌企業的研究樣本，實地訪談這十家企業，了解成功自創國際品牌的心路歷程與經營手法，我們希望結合組織學習的理論，從組織學習模式的觀點來看台灣企業自創品牌的成功因素，並提出相關的命題。

關鍵詞：組織學習、自創品牌

Abstract

Taiwanese firms are proud of the so-called Original Equipment Manufacturing (OEM) and Original Design Manufacturing (ODM)

business models, which have been making major contribution to economic development. However, the principal competitive advantages of OEM, namely, quality and cost are being emulated and replaced by many developing countries, especially China. Therefore, creating own brands is becoming an important business model for the Taiwanese firms.

Though it's a must for creating own-brands, companies have to understand consumers and run business from consumers' perspective, as opposed to satisfy OEM buyers. The management needs completely different mentality to run its company. Since over 99.99% of Taiwanese firms started international business from an OEM mode, it's quite natural that CEOs wonder if it is a good idea to create an international brand, or how to do it?

We used a qualitative approach to study the 2003 Top 10 Global Brands, which were selected by TAITRA and Interbrand, as the research sample, and conducted field interviews with CEOs and senior executives of these 10 companies. We took brand-building and organizational learning as the theoretical foundation, and suggested key success factors and propositions for building global brands.

Keywords : organization learning ; original brand marketing

二、緣由與目的

台灣過去四十餘年來，藉著充沛而低廉的勞動力，依循出口擴張與進口替代的產業政策，為台灣創下「經濟奇蹟」的美譽，而其背後主要的經營方式是外銷導向的原廠委

託製造(OEM)，成為經濟發展的幕後英雄。而後由於技術進步，慢慢進展到所謂的原廠委託設計(ODM)，但仍未能直接掌握消費者。

台灣目前漸漸邁入已開發國家，勞力不再低廉、土地成本高昂、環保意識抬頭等，甚至面對中國大陸市場開放的強烈競爭之下，過去的優勢不再。突破之道可以有三個思考方向：(1)產業外移；(2)產業升級；(3)企業經營升級。產業外移是原先的 OEM 模式，產業升級就是政府目前極力發展光電或是生化科技的結果，但這不是我們研究的主題。本研究主題就是希望以企業價值鏈為基礎，將過去以生產活動為主，延伸至品牌經營活動為主的經營活動，藉此持續發展台灣的經濟競爭力。

雖然美國對於品牌的文獻很多，但是以美國為主的國際品牌經營活動，大都是大陸型經濟發展的模式，而台灣以海島型經濟為主，且又是以代工起家的特殊經濟發展情況，所以台灣企業在發展品牌的歷程與背後原因，與美國有很大的不同。尤其在原本代工的經營模式下，如何成功轉型成自創品牌的企業，與企業本身的組織學習歷程息息相關。

本研究希望透過實地企業訪談的質性研究，深入了解成功自創品牌企業的轉型過程，以及它們在這個過程中組織學習的歷程，如何由過去以生產為主的模式，成功轉型成以品牌經營活動為主，或是以品牌經營活動為目標的經過，希望可以給台灣其他也想自創品牌的企業一些借鏡的地方，減少他們所犯的錯誤，增加未來品牌發展之路的成功機會，共同為台灣企業的品牌成長之路邁進。

三、文獻探討

品牌一詞根據美國行銷學會(AMA)的定義為：「一個名稱、標記、符號或設計或是他們的聯合使用，以試圖去辨認銷售者之產品或服務，並與競爭者的產品或服務有所區別。」McWilliam & de Chernatony(1990)將品牌的定義分成四類：(1)品牌是一種辨識的機制；(2)品牌是一種一致性品質的承諾、一種保證；(3)品牌是一種投射自我形象的工具；(4)品牌是決策的輔助工具，一種速記形式。

前兩種定義是從企業的角度來看，後兩者是從消費者的角度看，Doyle(1990)也是分成這兩個角度，可見品牌對企業或消費者均具重要性。

從次級資料與訪談這台灣十大國際品牌(2003)廠商的品牌建立過程，發現台灣廠商自創國際品牌的過程都經歷過 OEM/ODM 的階段，OEM(Original Equipment Manufacturing)意指在委託廠管理監督下，利用代工廠的設備，委託其加工生產合乎設定規格的自有品牌產品，再交由原委託廠商自行銷售；ODM(Original Design Manufacturing)意指工廠擁有設計與生產能力，而由其他知名廠商以其品牌進行銷售；OBM(Original Brand Marketing)則是以自己的品牌銷售產品。

Doyle(1990)提出企業可以經由兩個途徑來擁有自己的品牌：一是自創品牌，二是購買品牌或購併品牌所有公司而擁有品牌。基本上當市場吸引力低，購買的相對成本較低，購買的潛在綜效高，品牌的策略低，公司的現金充裕，或公司的行銷、研發的能力弱時，可採取購買策略，否則應採取自創的策略。因為長期而言，購買策略證實很少成功，而且在國際市場上難以創造戀費的品牌策略，通常最終形成在不同的國家有不同的品牌與不同的定位策略，對現有事業不能產生綜效。

在國際企業領域內，學者對多國籍企業有不同的定義，較為普遍的定義是在國外兩個國家以上設有生產設施者(Czinkota, Ronkainen & Moffett 1994)。因此我們可以界定「國際品牌」為廠商某一自有品牌之國外銷售值佔該品牌全球銷售值比重超過某種比例者。根據本次研究案中，英國的品牌顧問公司 Interbrand 對於台灣國際品牌的調查方法，是選擇品牌營收中至少有 20% 是來自海外或國外客戶者(數位時代雙周刊 2003)。

一家公司是否以品牌導向的思維來經營公司，對於公司品牌的發展至為重要，甚至會影響到企業最後的存續。de Chernatony (1990)認為品牌策略發展必須納入所有層次之管理活動，並且在公司內部部門及外面媒體的結合下才有較大的成功機會，並從製造商、配銷商、消費者、競爭者與行銷環境五個不同角度來分析品牌發展的架構。Melin &

Urde(1990)提出品牌金字塔之架構，強調品牌經營的三種關係：(1)目標客戶經由正面的產品使用經驗，建立了與產品間的緊密關係；(2)公司經由行銷活動，建立產品與品牌之強力關係；(3)最後消費者將決策過程直接聯想到品牌，而不是經由產品再聯想到品牌。

Urde(1994)進一步發展品牌導向公司之結構圖，其中最為基礎的部份是品牌願景，它代表品牌策略的本質，以此作為指導原則，管理當局可以控制所有對目標客戶的訊息溝通，以配合達成長期目標；公司名稱必須強烈的與企業識別關聯；而在與市場溝通時，產品(設計、包裝、品質等)式與功能價值聯想在一起，而品牌則是與情感價值(安全、健康、流行等)聯想在一起。公司名稱、企業識別體系、品牌、產品及定位五種訊息必須密切調和，共同對目標客戶傳送攸關及具吸引力的公司形象，這種品牌導向公司的價值可以從品牌忠誠度、品牌知名度、認知品質及正面品牌聯想反映出來(Aaker 1991)。

Urde(1994)也提出從產品焦點公司轉向品牌導向公司的八個原則：(1)讓品牌議題成為重大管理議題；(2)發展品牌願景；(3)保護公司的品牌與專利資產；(4)定義公司的附加價值；(5)制定品牌策略；(6)同步與一致性的溝通；(7)投資在可以建立與增進品牌價值之行銷活動；(8)發展達成成功品牌導向公司的能力。

「組織學習」(Organizational Learning)是一個集體的組織，透過和環境互動的一種學習過程(Cyert and March 1963),在這個組織學習的循環過程中，組織的成員互相分享資訊，並且以共同信念、假定、規範等的方式創造組織的記憶(Argyris and Schon 1978),這個組織記憶會再進一步指導個人和組織的行動。

關於組織學習的基本概念，Shrivastava & Grant(1983)整理了相關研究指出學者對組織學習的觀點可區分為四類，分別是調適、分享假設、發展知識庫和機構化的經驗效果。這些觀點並非完全互斥的，我們可以發現其中也有許多相互重疊且一致的觀念：(1)組織學習是一種組織程序，它透過個體的學習，並藉由知識、信念和假設的分享，影響組織的心智模式、規範、價值觀和行為。(2)

組織學習改變了組織整體的參考架構，所以行為的改變是發生在組織修正其實用理論之後。(3)組織學習的成果為全體所分享，整合成為組織程序中的實用理論。(4)組織學習與經驗息息相關，無論組織學習、復原學習(unlearn)或再學習(relearn)皆由過去經驗所堆砌而成的。(5)組織學習是建構在組織機制當中，包括正式或非正式的資訊溝通、分享、計劃和控制。

在組織學習的過程方面，Argyris & Schon (1978)認為，組織所知道的事情和個人所知道的事情可能是兩回事，在很多情況下組織的知識遠超過個人；而在某些情況下，個人所知道的事情卻是組織所未能擁有的。Sinkula (1994)主張組織學習是個人將其知識傳送給組織的過程，使其他人亦能使用此知識。組織學習除了是一種組織程序(程序觀點)的觀點外(Shrivastava 1983)，個人學習和組織學習的過程在表面上也有其類似之處，有人認為組織取得資訊、傳播資訊並且分享資訊是組織學習的三個主要步驟(Sinkula 1994)。也有學者認為(Nevis et al. 1995)組織學習的過程可以分為知識的取得、知識的共享和知識的利用。

Huber(1991)認為組織學習最重要的四個建構為資訊的取得、資訊的傳送、資訊的解釋和組織記憶。而上述這些看法更凸顯了組織學習中一個重要的成分，也就是知識在整個組織學習過程中的角色。知識和資訊的基本觀念可能不太相同，除了知識是一種存量，而資訊則為流量的觀念外(Moorman & Miner 1997)，真正的知識不只是資訊，而是包含了資訊的意義和解釋，甚至包括許多無形的東西，例如，有很多寶貴經驗的不可言傳的(tacit)知識，雖然無法明白的表達，但卻可以決定組織的能力(competence)。

有關組織學習模式，Snyder & Cummings (1998)提出一個一般模式(general model)：成功的組織學習會完成四個程序：探索、發明、製造和類化。探索(discovery)的程序包括定義和設定組織目標、績效標準，再和現在的結果相比較；發明(invention)的程序包括分析績效缺口和發展解決之道；製造(production)的程序包括針對績效缺口所發明的解決之道所採取的行動；類化(generalization)則是指組織

評估他們的經驗、將結果書面化、透過組織程序、觀念架構和社會規範等加以編碼(encode)的程序。

組織知識方面包括三個要素：技能、認知和系統。組織技能(skill)包括組織成員的技術性、專業性和社會性的專家知識；認知(cognition)指的是組織成員所共享的資訊、觀念、態度、規範和價值觀；組織系統包括了執行任務、協調資源和管理外部關係有關的結構、程序和政策。上述這三個組織知識的成份是彼此互相牽連在一起的。

有關組織內的集體學習，Argyris & Schon (1978)則是提出單圈(single loop)和雙圈(double loop)學習。單圈學習是指發現和改正錯誤，並且導致在既定範圍內的規則修改，組織成員集體修正他們的主觀理論或心理模式。雙圈學習則是一個更多認知的過程，組織成員會挑戰組織所持有的假定和原則。雙圈學習可以導致一個對情境和事件的全新了解，進而促成新規則的發展，並且要求組織以不同的方式做事或是「做不一樣的事」。

其他學者們對於組織學習的型態大致分成兩至三類：第一種學習型態，無論稱之為單圈、調適專業化、維持、較低層次或調適性學習等名詞，所探討的是組織如何調整其行為在既定的目標與環境假設下完成其任務，此種學習為組織最基本的學習型態，學習的發生在於組織既定的假設領域中(Slater & Narver 1995)，本研究以下將此種學習型態稱之為單圈學習。學者們認為調適性學習型態的主要目的在於將組織過去的行為予以例行化和機構化(Fiol & Lyles, 1985)，使組織在解決問題時，能夠引用過去既定的模式、方法和法則，提昇決策的正確性(Bennis & Nanus, 1985)，此種過程乃組織透過情報蒐集和某種程度的實驗，增加組織適應外在環境，使組織在變動的環境下維持穩定的能力(Argyris & Schon, 1978)。

第二種學習型態本研究稱之為雙圈學習，它不同於單圈學習用以維持組織的穩定性，而是視組織之永續經營為第一要務，目的在於增加組織在不確定環境下的生存能力(Chakravarthy, 1982)。雙圈學習發生在組織願意對既有的假設(例如組織使命、目標顧客、

能力或策略)產生質疑(Slater & Narver, 1995)，進而對組織政策、目標和潛在規範進行修正(Senge, 1990)。組織學習的過程則強調在發展複雜法則和新的因果關係(Fiol & Lyles, 1985)，藉由變革、創新、重組以及重新定義問題來提高組織的績效與效能(Bennis & Nanus, 1985)。雙圈的組織學習促進組織對問題的解決方式產生新的參考架構，以作為決策的基礎。

第三種學習型態，為 Snell & Chak (1998)所稱的三圈學習，其意義在許多學者的研究都有所提及，也就是 Argyris & Schon (1978)和 Sinkula (1994)所謂的 deuterio 學習，本研究也稱之為三圈學習。此種型態的學習更進一步使組織學習如何學習，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果。

四、研究方法與資料蒐集

本研究是質性的研究，至於研究的方法則是以紮根理論的研究方式。紮根理論(Grounded theory)是用歸納的方式，對現象加以分析整理所得的結果。換言之，紮根理論是經由系統化的資料蒐集與分析，而發掘、發展，並以暫時地驗證過的理論，所以紮根理論不是先有一個理論然後去驗證它，而是先有一個待研究的領域，然後自此領域中萌生出概念和理論。紮根理論研究法的目標，是要去建立能忠實反映社會現象的理論，所以我們採用這種方式來找出台灣企業成功發展國際品牌的策略。

本研究擬以 2003 年 9 月 Interbrand 所評選出的台灣十大國際品牌的公司為研究對象，這十大品牌的公司依序為：趨勢科技(Trend Micro)、華碩(Asus)、宏碁(acer)、康師傅(Master Kong)、瑪吉斯輪胎(Maxxis)、巨大機械(Giant)、明基電通(BenQ)、合勤科技(ZyXel)、聯強國際(Synnex)、威盛電子(Via)。因為這些公司的成功是已經被客觀認定的，所以在成功的定義上比較具有客觀的基礎。

本研究訪談的對象為這 10 家公司的 CEO 和品牌管理小組，來了解這些公司推行品牌策略或執行品牌管理時所運用的理念與執行的方式。在次級資料的蒐集方面，因為這些公司都是自創國際品牌相對有成的企

業，所以相關的報導與書籍很多，因此希望蒐集這些已出版的資料，作為相關資訊的素材。結合這兩者的資訊希望可以找出企業經營品牌的全貌觀點。

我們歸納訪談的內容大致有發展品牌的前提、策略與績效等三大主題，內容都是開放性的問題。問題的內容約略如下(這裡必須強調的是，每家公司的特性不一，所以訪談過程會視實際情況增減)：(1)公司品牌的建立是否在公司建立初期就已規劃完成？(2)品牌建立時，身為企業所有人所採取的態度，以及目前所採取的態度，是否希望繼續投資在品牌的經營？(3)國際品牌建立的過程為何？關鍵成功因素在哪裡？可能遭逢的困難與因應之道？是否每一家公司都可以朝建立品牌之路前進？(4)是否引進外來的專家協助國際品牌的建立？外來的專家有哪些，以及公司如何與這些外來專家共同合作？(5)公司內是否有專責的品牌管理小組？若有，是如何成立、運作與分工？(6)發展品牌是長遠的經營策略，公司內部是有針對內部員工做品牌經營的教育訓練，成效如何？與品牌建立的成功關聯性如何？

五、結果與討論

本研究經由十家自創品牌公司的深入訪談，前後歷時四個月，訪談對象的層級大都是公司負責品牌管理的最高主管，甚至是公司的 CEO 或是董事長。我們之所以要訪問如此高的層級是因為，要自創品牌還是設計代工是一個最高層級的策略決策，這些問題只有公司的最高層主管來回答才有意義。

根據組織學習的文獻探討，我們知道組織學習是經由個人學習而來(Argyris & Schon 1978)，也如同 Sinkula (1994)主張組織學習是個人將其知識傳送給組織再保留在組織記憶中的過程，所以我們訪談結果歸納出第一個命題：台灣企業成功自創品牌的前提是一定先有一位熟悉品牌經營或是支持品牌經營的高階管理者帶領。

由於這些企業在成立初期都曾經做過 OEM、ODM 的生意，也因此累積了相關的產品知識，因此我們提出命題二：台灣企業成功自創品牌的前提是對於 OEM 或 ODM 委託廠商的核心技術或知識非常了解，甚至超

越國外買主的技术層次。

對於產業特性的考量方面，如果廠商進入產業早，由於產品製造和品質的知識累積很多，就有自創國際品牌知識的本錢，因此我們提出命題三：台灣企業成功自創品牌的重要前提是 OEM 和 ODM 所培養出的量產和品質能力，為自創國際品牌不可或缺的核心能力，這個現象在個人電腦、筆記型電腦相關產業尤其明顯。

和命題三息息相關的是，在產業價值鏈上的活動來看，台灣企業進入品牌經營活動的一個特殊現象是知識的擴散是由製造流向研發，再流向行銷活動，因此我們提出命題四：台灣企業成功自創品牌的現象是由製造活動開始，再往價值鏈上方的研發整合，最後再走最下游的行銷活動(品牌經營)。

在組織學習的知識來源方面，這些企業大都藉由外來品牌領域專家的幫助，儘快導入品牌經營的活動，因此我們提出命題五：台灣企業成功自創品牌的策略之一是引進外來的專家協助國際品牌的建立。

為力行品牌經營活動的順遂，這些公司在組織內知識擴散的策略，是以教育訓練來達成知識的擴散與累積，因此我們提出命題六：台灣企業成功自創品牌的策略之一是針對內部員工做品牌經營的教育訓練。但是值得注意的是，有幾家公司已經發展出自己的品牌經營知識體系，在現階段並不借重外界專家。

由於台灣廠商發展品牌的知識基礎大都是由製造或研發累積而來，由於這一知識基礎的特殊性，因此我們提出命題七：不少台灣企業成功自創品牌的策略之一是以優良的產品品質為主要訴求。

相對於歐美大廠的品牌發展，由於台灣企業發展品牌的時間相對很短，所以國際品牌知名度低，未在短時間內衝刺品牌知名度的提昇，因此我們提出命題八：台灣企業成功自創品牌的策略之一是花很多的錢去快速打響國際品牌知名度。

最後對於品牌經營的知識投入，各家公司表示對於發展品牌的績效回饋，都表示是肯定的，因此我們提出命題九：台灣企業成功自創品牌後的收益，與投入之前相比都有顯著的成長。

對於組織學習的型態方面，我們認為在台灣企業品牌發展的過程當中，扮演一個很重要的角色：以單圈學習型態的組織而言，由於學習的發生在於組織既定的假設領域中，因此這類學習型組織很難跨出 ODM 與 OEM 的領域；以雙圈學習型態的組織而言，他們的學習是發生在組織對既有的假設(例如組織使命、目標顧客、能力或策略)產生質疑(Slater & Narver, 1995)，進而對組織政策、目標和潛在規範進行修正(Senge, 1990)，意即台灣企業必須跳脫過去生產導向的經營方式，以全新的思維來經營品牌活動，這樣比較容易成功，目前這十家企業大都進入雙圈學習的境界。

最後是三圈學習的境界，這類的學習更進一步使組織學習如何學習，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果。這一部份對台灣企業的啟示為，過去歐美國家發展品牌的知識典範對於台灣企業已經有些地方不適用，因為主客觀條件都不同，所以我們走出台灣品牌經營的路，勢必從現在的品牌經營中，逐漸累積自己獨特的知識，學習品牌知識累積與歸納的方法，逐步整理出自己的關鍵成功因素，摸索自己的路。

六、計畫成果自評

本研究的實質貢獻在於我們希望透過這樣的研究，找出一個我國企業主最關心，也是許多行銷學者常被問到的問題：「台灣企業到底適不適合發展國際品牌？」以及「我們要如何創造和經營國際品牌？」希望可以找到相關的部分解答。除此之外，本研究成果希望透過拋磚引玉的效果，喚起學者與業界對於台灣自創品牌或是自創國際品牌的重視。觀諸與我們經濟發展相近的鄰國 - 南韓，以及經營品牌管理甚久的日本，乃至於進年來急起直追的大陸品牌，我們不禁憂心台灣對於品牌經營發展的投入似乎不夠，因而造成未來品牌經營的領域逐漸喪失優勢。因此我們期望透過第一手的品牌研究，讓台灣未來的經濟發展，可以更上一層樓。

七、參考文獻

- [1] 數位時代雙週刊編輯部, 2003 年 10 月, 十大台灣國際品牌, *數位時代雙週刊*, 第 67 期: 46 - 93.
- [2] Aaker, David A., 1991, *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- [3] Argyris, Chris & Donald A. Schon, 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA.: Addison-Wesley.
- [4] Bennis, Warren & Burt Nanus, 1985, Organizational Learning: The Management of the Collective Self, *New Management*, 3(1): 6-13.
- [5] Chakravarthy, B.S., 1982, The Executive Mind and Double-Loop Learning, *Organizational Dynamics*, 11(2): 5-22.
- [6] Cyert, Richard M. & James G. March, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.
- [7] Czinkota, Michael R., Ronkainen and Michael H. Moffett, 1994, *International Business*, FL: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
- [8] de Chernatony, Leslie, 1990, Auditing the Factors Influencing Brand Success, *Marketing Intelligence and Planning*, 8(7): 33-38.
- [9] Doyle, Peter, 1990, Building Successful Brands: The Strategic Options, *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2): 5-19.
- [10] Fiol, C. Marlene & Marjorie A. Lyles, 1985, Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- [11] Huber, G.P., 1991, Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures, *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- [12] McWilliam, Gil and Leslie de Chernatony, 1989, Branding Terminology - The Real Debate, *Marketing Intelligence and Planning*, 7(7,8): 29-32.
- [13] Melin and Mats Urde, 1990, Varumarkespyramiden (The Brand Pyramid), *Nordiskt Immateriellt Rattsskydd*, 3: 398-407.
- [14] Moorman, Christine and Anne S. Miner, 1997, The Impact of Organizational

Memory on New Product Performance and Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34(Feb) : 91-106.

- [15] Nevis, Edwin C., Antohony J. DiBella, and Janet M. Gould, 1995, Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, 36(2) : 73-85.
- [16] Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline: the art and purpose of the learning organization*, 1st Edition, New York: Doubleday/Currency.
- [17] Shrivastava, Paul, 1987, Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 8(Jan-Feb) : 77-92.
- [18] Shrivastava. Paul and John H. Grant., 1983, Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Process, *Strategic Management Journal*, 5 : 97-113.
- [19] Sinkula, James M., 1994, Marketing Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58(Jan) : 35-45.
- [20] Slater, Stanley F. and John C. Narver, 1995, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(July) : 63-74.
- [21] Snell, Robin & Almaz Man-kuen Chak, 1998, The learning organization : Learning and empowerment for whom, *Management Learning*, 29(3) : 337-364.
- [22] Snyder, William M., & Thomas G. Cummings, 1998, Organization Learning Disorders : Conceptual Models and Intervention Hypothesis, *Human Relations*, 51(7) : 873-895.
- [23] Urde, Mats, 1994, Brand Orientation - A Strategy for Survival, *Journal of Consumer Marketing*, 11(3) : 18-32.