

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

策略型態、市場導向與經營績效之關係

An Analysis of The Relationship Among Strategy Type, Market Orientation and Performance

計畫編號：NSC 90-2416-H-004-017-SSS

執行期限：90年8月1日至91年7月31

主持人：洪順慶 國立政治大學企業管理學系

計畫參與人員：鄧智豪

一、中文摘要

企業經營的策略型態及市場導向的概念應用在管理與行銷領域已經多年，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，探討不同組合下對組織經營績效的影響，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，實證結果顯示：(1) 採取不同策略型態的企業，其市場導向程度為開創者與分析者大於防衛者與反應者；(2) 企業市場導向的程度越高，則企業的經營績效越佳；(3) 採取不同策略型態的公司，其重視的績效構面不同，開創者注重新產品成功績效，防衛者注重投資報酬率，分析者注重新產品成功與投資報酬率兩者，反應者則無；(4) 市場導向只針對特定策略型態與績效構面才會產生調節作用；(5) 同時考量策略型態與市場導向對組織經營績效的影響，則策略型態比市場導向的影響更大。

關鍵詞：策略型態、市場導向、經營績效

Abstract

There are many researches about the application of strategy type and market orientation on marketing and management domain. The research results are abundant. The authors integrate strategy type and market orientation to explore the impact on firm's business performance and find an appropriate operating framework for companies. The manufacturing industries in Taiwan which sales

over a hundred million \$NT dollars were selected as research objects. The results of were : (1) The degree of market orientation is higher in prospector and analyzer, and lower in defender and reactor. (2) The greater in the degree of market orientation, the better of the business performance. (3) The emphasis in business performance across difference strategic types in the following manner : prospector business have a stronger new product success emphasis than others, defender business have a stronger ROI emphasis than others, analyzer business have a stronger new product success and ROI emphasis than others. (4) The relationship between strategy type and business performance is moderated by the degree of market orientation in the specific type. (5) The inference of strategy type to the business performance is more than the degree of market orientation.

Keywords : strategy type ; market orientation ;
business performance

二、緣由與目的

面對全球化以及更為開放的企業經營環境下，企業對於策略指導的需求日益重要，尤其在競爭策略方面的探討，因此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。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 ; Lukas 1999; Matsuno and Mentzer

2000；Slater and Olson 2000, 2001），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。除了策略型態的政策面觀點之外，企業在實際推動這些策略時，是否有考慮執行面的問題，更深入來看，企業在執行各種不同策略型態時，其對於資訊處理的過程（資訊處理程序的市場導向觀點），與企業的不同績效表現（效率、效果與適應性）間的關聯性結構，更是值得研究的議題。

本研究期望達到下列研究目的：（1）利用文獻回顧深入瞭解策略型態、市場導向與組織績效的實質意涵；（2）藉由參考過去學者的研究成果，推演出策略型態、市場導向與組織績效間的關係型態，提出假設並透過實證研究加以驗證；（3）找出最適化的市場導向—策略型態—組織績效間的組合，做為管理者制訂企業經營決策時的參考，提升企業經營的績效。

三、文獻探討

所謂的策略型態是指一組可行的方案，它代表企業在面對一組特定的環境變化時所計劃運作的方式。Porter(1980, 1985)與 Miles and Snow(1978)是學術上最常見的兩種策略型態分類方式。Miles and Snow(1978)指出事業單位選擇不同策略型態時，在產品/市場範疇及價值活動上將有所差異，因此策略型態需要組織結構與運作程序的配合方能成功。Miles and Snow(1978)將企業經營分成四種策略型態：開創者、防衛者、分析者及反應者。

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; Homburg and Pflesser 2000)。

關於企業績效的部分，過去實證研究市場導向與策略型態對績效影響的文獻中，對於績效的衡量非常的廣泛，本研究採用 Walker and Ruekert(1987)的定義，採用較為全面的衡量方式，他們認為市場績效可以區分為三個部分：效果(effectiveness)、效率(efficiency)與適應力(adaptability)三大類。所謂效果是指公司事業部的產品與行銷方案相較於競爭者的產品與行銷方案成功的程度；效率是指公司事業部行銷方案的成果相對於執行方案所投入的資源，通常以利潤佔營業額的百分比，如獲利力或投資報酬率來衡量；適應力是指公司事業部針對環境變遷的狀況和機會所做的反應，適應力的衡量指標包括相對於競爭者新產品上市成功的個數、過去幾年內新上市產品所佔營業額的比重等。

四、研究架構與假設

近兩年來，行銷學者開始嘗試將策略型態與市場導向兩種概念結合，探討不同組合下對經營績效的影響(Lukas 1999; Lukas and Ferrell 2000; Matsuno and Mentzer 2000)，期望建立一套最適化的策略—程序—績效(SPP)機制，相信這種提供企業完整決策機制的研究方向將是未來學術研究的新主流。由於上述主題的研究方興未艾，相關的研究成果極為缺乏，仍有許多主題需要後續學者的開創與發展。因此，本研究之目的在於結合策略型態與市場導向的概念，探討不同市場導向程度之下，策略型態對於企業績效的影響，期望提出對管理理論與企業實務有所貢獻的觀念架構，下圖就是本研究的觀念架構。

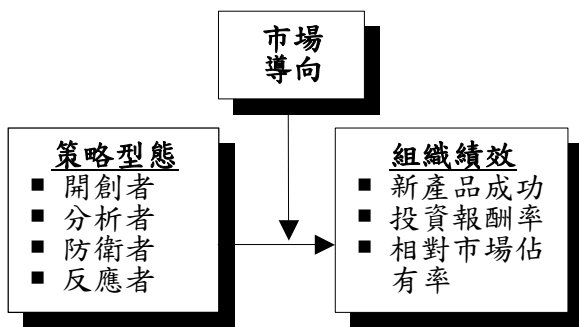


圖 1 觀念架構圖

(一) 策略型態之市場導向程度

由於 Miles and Snow (1978) 是根據適應能力劃分事業單位的策略型態，因此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)。而此適應力是針對環境變化的適應而言，因此與行銷導向的程度與方向是一致的。Lukas (1999) 的研究也曾假設市場導向的強弱程度依序是開創者、分析者、防衛者與反應者，但實證結果並沒有顯著支持此假說，不過其市場導向的衡量是以企業文化的觀點來衡量，與本研究是以資訊處理觀點來衡量市場導向不同。本研究預期以資訊處理觀點來衡量市場導向的好處是這樣比較接近企業適應力的運作方式，因此市場導向可以更明顯的代表企業的適應能力。所以針對四種策略型態的市場導向程度，由於開創者與分析者皆不斷地在市場上找尋機會，並設法將此資訊融入企業的運作之中，而防衛者與反應者則只針對效率提昇或是毫無作為，所以本研究提出以下假設：H1：針對不同策略型態的事業單位，開創者與分析者的市場導向程度高於防衛者與反應者。

(二) 市場導向程度高低對經營績效之影響

在最近的幾個實證研究當中，也證實了市場導向對於組織績效的各種層面（市場佔有率、新產品成功、顧客滿意度、顧客關係維繫、權益報酬率與毛利率等）確實有顯著的正面影響 (Baker, Simpson, and Sigauw 1999; Baker and Sinkula 1999; Homburg and Pflerer 2000; Matsuno and Mentzer 2000; Lukas and Ferrell 2000; Pelham 2000)。

因此本研究以資訊處理程序 (Jaworski and Kohli 1993) 的觀點來衡量市場導向程度，以 Walker and Ruekert (1987) 所提出效果、效率及適應力等三種指標來廣泛衡量組織的經營績效（分別以相對市場佔有率、投資報酬率及新產品成功來衡量），本研究據此提出以下假設：H2：當組織市場導向程度越高時，組織的經營績效就越高。H2a：當組織市場導向程度越高時，組織新產品成功的績效就越高；H2b：當組織市場導向程度越高時，組織投資報酬率的績效就越高；H2c：當組織市場導向程度越高時，組織相對市場佔有率的績效就越高。

(三) 策略型態與經營績效之關聯

過去研究指出組織若是成功地執行某一種策略型態（開創者、分析者或防衛者策略，但不包含反應者策略），則皆可獲得令人滿意的績效 (Miles and Snow 1978; Porter 1980; Slater and Narver 1993)。而另外有一些研究指出，採取不同策略型態的企業，其公司所展現的能力與績效表現的方式也有所不同 (Hambrick 1983; McDaniel and Kolari 1987; Miles and Snow 1978; Snow and Hambrick 1980; Slater and Olson 2001)。本研究將策略型態與經營績效間的關係假設彙整如下：H3：採取開創者策略的公司，其新產品成功的績效表現會優於投資報酬率與相對市場佔有率；H4：採取防衛者策略的公司，其投資報酬率的績效表現會優於新產品成功與相對市場佔有率；H5：採取分析者策略的公司，其新產品成功與投資報酬率的績效表現會優於相對市場佔有率；H6：採取反應者策略的公司，其三種經營績效表現並無顯著差異。

(四) 不同市場導向程度下個別策略型態與三種經營績效間關係之變化

本研究認為不同策略型態的事業單位所強調的經營績效指標並不相同，而且策略型態與績效指標間的關係強度會受到市場導向程度所影響。Matsuno and Mentzer (2000) 的研究指出，開創者在市場佔有率及新產品銷售比重上表現較佳，而防衛者在投資報酬率上表現較佳。基本上策略的執行是一種組織對市場環境的適應過程，而市場導向在此過程中必然扮演一個重要的角色。本研究認為公

司選擇不同的策略是基於公司對環境的瞭解，因此公司所選擇的策略必然會專注於某一項績效構面，並且公司會設法在此績效構面上有卓越的表現。因此對於不同策略型態的公司，市場導向的作為（對於相關特定市場資訊的蒐集、傳遞與回應）只會在特定的而非全面的績效構面上產生差異。因此本研究將不同市場導向程度下個別策略型態與三種經營績效間的關係假設彙整如下：**H7：對於開創者的策略事業單位而言，其市場導向的高低程度對不同績效指標的影響有顯著差異。****H7a：**高市場導向的開創者在新產品成功的績效表現上，比低市場導向的開創者更佳；**H7b：**高市場導向的開創者在投資報酬率的績效表現上，與低市場導向的開創者並無顯著差異；**H7c：**高市場導向的開創者在相對市場佔有率的績效表現上，與低市場導向的開創者並無顯著差異。**H8：對於防衛者的策略事業單位而言，其市場導向的高低程度對不同績效指標的影響有顯著差異。****H8a：**高市場導向的防衛者在新產品成功的績效表現上，與低市場導向的防衛者並無顯著差異；**H8b：**高市場導向的防衛者在投資報酬率的績效表現上，比低市場導向的開創者更佳；**H8c：**高市場導向的防衛者在相對市場佔有率的績效表現上，與低市場導向的防衛者並無顯著差異。**H9：對於分析者的策略事業單位而言，其市場導向的高低程度對不同績效指標的影響有顯著差異。****H9a：**高市場導向的分析者在新產品成功的績效表現上，比低市場導向的開創者更佳；**H9b：**高市場導向的分析者在投資報酬率的績效表現上，比低市場導向的分析者更佳；**H9c：**高市場導向的開創者在相對市場佔有率的績效表現上，與低市場導向的開創者並無顯著差異。**H10：對於反應者的策略事業單位而言，其市場導向的高低程度對不同績效指標的影響並無顯著差異。****H10a：**高市場導向的反應者在新產品成功的績效表現上，與低市場導向的反應者並無顯著差異；**H10b：**高市場導向的反應者在投資報酬率的績效表現上，與低市場導向的反應者並無顯著差異；**H10c：**高市場導向的反應者在相對市場佔有率的績效表現上，與低市場導向的反應者並無顯著差異。

（五）不同市場導向程度下四種策略型態與三種經營績效間關係之變化

本研究認為市場導向對於企業資源使用的效能與效率有決定性的影響，因此不同策略型態的事業單位必須具備高度市場導向，其經營績效表現上的差異才會展現。反之，不同策略型態的事業單位若未能具備高度的市場導向，則其經營績效間將不會有顯著差異。因此本研究將不同市場導向程度下四種策略型態與三種經營績效間的關係假設彙整如下：**H11a：**若市場導向程度高，則新產品成功的績效表現上，開創者優於分析者、防衛者與反應者；**H11b：**若市場導向程度低，則新產品成功的績效表現上，不同策略型態間將無顯著差異。**H12a：**若市場導向程度高，則投資報酬率的績效表現上，不同策略型態間將無顯著差異；**H12b：**若市場導向程度低，則投資報酬率的績效表現上，不同策略型態間將無顯著差異。**H13a：**若市場導向程度高，則相對市場佔有率的績效表現上，開創者、分析者與防衛者會優於反應者；**H13b：**若市場導向程度低，則相對市場佔有率的績效表現上，不同策略型態間將無顯著差異。

五、資料蒐集與分析

本研究從中華徵信所 2000 年全國企業排名資料庫中選擇營收淨額在新台幣 1 億元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 197 份，回覆率為 8.1%。經整理樣本公司之平均資本額為 14.29 億元、平均營業額為 31.18 億元、平均員工人數為 556 人、平均成立時間為 25.98 年。另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可接受範圍內。以下則是假說檢定的部分。

（一）策略型態之市場導向程度

以策略型態為自變數，市場導向程度的分數為應變數，進行 One-Way ANOVA 分析，在總檢定方面已達顯著水準（ $F=7.259$ ， $P=0.00$ ），顯示四種策略型態的市場導向程度有顯著差異。而從 Simultaneous Test 的結果，以及 LSD 的事後比較分析，我們據以支持假

設 1。

(二) 市場導向程度高低對經營績效之影響

以兩獨立樣本的 t 檢定來檢視實證調查結果，資料顯示在新產品成功的績效表現上，高市場導向公司的平均分數為 4.62，低市場導向公司的平均分數為 3.85，兩者有顯著差異 ($P=0.000$)；在投資報酬率的績效表現上，高市場導向公司的平均分數為 4.18，低市場導向公司的平均分數為 3.63，兩者有顯著差異 ($P=0.001$)；在相對市場佔有率的績效表現上，高市場導向公司的平均分數為 4.38，低市場導向公司的平均分數為 3.88，兩者有顯著差異 ($P=0.001$)。綜合以上資料分析，結果支持本研究的假設 2。

(三) 策略型態與經營績效之關聯

就開創者策略而言，新產品成功的績效表現的確顯著優於投資報酬率 ($P=0.002$) 與相對市場佔有率 ($P=0.02$)，因此假設 2 獲得證實；就防衛者策略而言，投資報酬率的績效確實優於新產品成功的績效 ($P=0.067$)，但卻沒有優於相對市場佔有率的績效 ($P=0.264$)，所以假設 3 只獲得部分支持；就分析者策略而言，新產品成功的績效確實由於相對市場佔有率 ($P=0.033$)，但投資報酬率的績效卻沒有顯著大於相對市場佔有率 ($P=0.183$)，因此假設 4 也只獲得部分支持；就反應者的策略而言，三種經營績效表現也確實沒有顯著差異 (總檢定未棄卻虛無假設， $F=1.223$ ， $P=0.303$)，因此假設 5 獲得支持。

(四) 不同市場導向程度下個別策略型態與三種經營績效間關係之變化

就開創者策略而言，高市場導向的開創者在新產品成功的績效表現上 ($\bar{X}=5.30$)，以 $\alpha=0.1$ 的標準來看，確實比低市場導向的開創者更佳 ($\bar{X}=4.69$) ($P=0.083$)，而高市場導向的開創者在投資報酬率 ($\bar{X}=4.35$) 與相對市場佔有率 ($\bar{X}=4.48$) 的績效表現上，與低市場導向的開創者 ($\bar{X}=3.93$ 與 4.19) 就沒有顯著差異，此結果支持 H7。就防衛者策略而言，高市場導向的開創者在投資報酬率的績效表現上 ($\bar{X}=4.08$)，確實比低市場導向的防衛者 ($\bar{X}=3.57$) 更佳 ($P=0.045$)，而高市場導向的防衛者在新產品成功

($\bar{X}=3.78$) 與相對市場佔有率 ($\bar{X}=4.26$) 的績效表現上，與低市場導向的防衛者 ($\bar{X}=3.63$ 與 3.82) 就沒有顯著差異，此結果支持 H8。

就分析者策略而言，高市場導向的分析者在新產品成功 ($\bar{X}=4.72$) 與投資報酬率 ($\bar{X}=4.24$) 兩項績效表現上，確實比低市場導向的分析者 ($\bar{X}=3.92$ 與 3.56) 更佳 ($P=0.002$ ； $P=0.022$)，而高市場導向的分析者在相對市場佔有率 ($\bar{X}=4.38$) 的績效表現上，與低市場導向的分析者 ($\bar{X}=3.97$) 就沒有顯著差異 ($P=0.119$)，此結果支持 H9。就反應者策略而言，資料顯示高市場導向程度的新產品成功、投資報酬率與新產品成功三者的績效表現 (\bar{X} 分別為 3.64、3.36、3.29)，與低市場導向程度的公司 (\bar{X} 分別是 3.70、3.10、3.05) 是沒有顯著差異，此結果支持 H10。

(五) 不同市場導向程度下四種策略型態與三種經營績效間關係之變化

就新產品成功的績效部分來看，在市場導向程度高時，開創者的新產品成功績效 ($\bar{X}=5.30$) 顯著大於分析者 ($\bar{X}=4.72$)、防衛者 ($\bar{X}=3.78$) 與反應者 ($\bar{X}=3.64$)，因此 H11a 獲得支持；在市場導向程度低時的分析中，先以 One-Way ANOVA 檢定表 9 中第 2、8、14、20 格的數值有無差異，結果得出 $F=3.291$ 、 $P=0.024$ ，顯示四者間並非完全相同，此結果未支持 H11b。且當我們進一步作事後分析時發現，其結果與高市場導向時相同，亦即開創者的新產品成功績效顯著大於分析者、防衛者與反應者。

就投資報酬率的績效部分來看，在市場導向程度高時，開創者 ($\bar{X}=4.35$)、分析者 ($\bar{X}=4.24$)、防衛者 ($\bar{X}=4.08$) 與反應者 ($\bar{X}=3.36$) 四者以 One-Way ANOVA 分析結果，發現並沒有顯著差異 ($F=0.653$ ， $P=0.583$)，因此 H12a 獲得支持；在市場導向程度低時，開創者 ($\bar{X}=3.93$)、分析者 ($\bar{X}=3.56$)、防衛者 ($\bar{X}=3.57$) 與反應者 ($\bar{X}=3.10$) 四者以 One-Way ANOVA 分析結果，發現也沒有顯著差異 ($F=1.598$ ，

P=0.195)，因此 H12b 獲得支持。

就相對市場佔有率的績效部分來看，在市場導向程度高時，開創者 ($\bar{X}=4.48$)、分析者 ($\bar{X}=4.38$) 與防衛者 ($\bar{X}=4.26$) 的相對市場佔有率績效顯著大於反應者，因此 H13a 獲得支持；在市場導向程度低時，開創者 ($\bar{X}=4.19$)、分析者 ($\bar{X}=3.97$)、防衛者 ($\bar{X}=3.82$) 與反應者 ($\bar{X}=3.05$) 四者以 One-Way ANOVA 分析結果，發現也沒有顯著差異 ($F=2.067$, $P=0.109$)，因此 H12b 獲得支持。

六、結果與討論

就研究上的意涵而言：(一) 發現採取不同策略型態的企業其市場導向程度有顯著差異，且開創者與分析者的市場導向程度顯著大於防衛者與反應者。此與 Lukas (1999) 的實證結果相符，但本研究的結果則更為精細。(二) 當製造業公司的市場導向程度越高時，則公司在新產品成功、投資報酬率與相對市場佔有率等的績效表現越好，此結果與過去文獻相同。因此在不考慮其它變數的狀況之下，一家企業應儘可能地去從事市場導向的作為，進而使得公司的獲利可以持續，達成企業永續經營的使命。(三) 不同的策略型態所注重的績效構面確實有差異，其中開創者較注重新產品成功績效，防衛者較注重投資報酬率，介於開創者與防衛者之間的分析者策略則是新產品成功與投資報酬率績效兩者皆重視，至於反應者策略則是沒有偏重的績效構面，這結果與 Matsuno and Mentzer (2000) 的研究結果相符但不完全相同。這結果反應出採取不同策略型態的公司，由於其目標不同，因此企業所追求的績效指標也不盡相同，意即公司必須將資源作有效的運用，集中全力於專注的績效構面上，才能達成預期的目標。

(四) 本研究原本所提出的觀念架構是全面性的希望找出四種策略型態對三種組織經營績效的影響效果，會受到市場導向變數的調節作用，但研究結果發現只有某種特定策略型態，對應到某種特定組織績效，市場導向才會發揮調節作用 (對應的順序分別

是：開創者⇨新產品成功；防衛者⇨投資報酬率；分析者⇨新產品成功、投資報酬率)，而此特定的對應調節效果茲以圖 2 來進一步呈現。

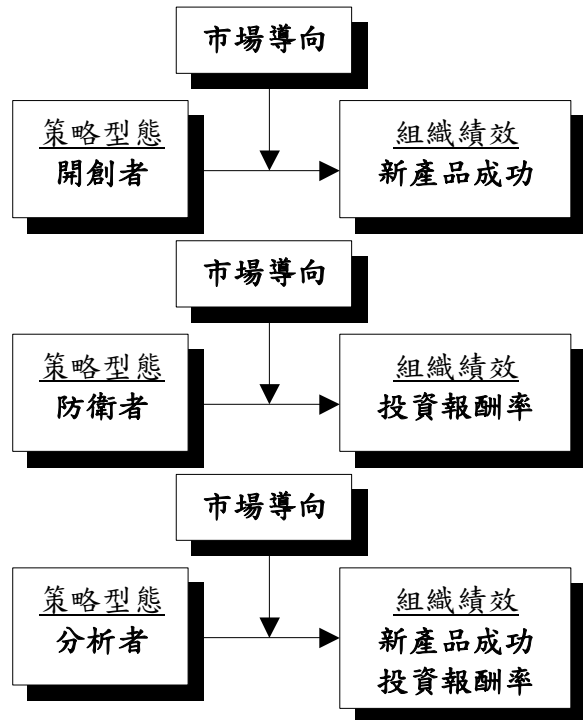


圖 2 修正後觀念架構圖

(五) 若是同時考量策略型態與市場導向對組織經營績效的影響，我們發現策略型態的影響比市場導向的影響更大，一旦組織決定了策略型態，則市場導向的影響效果只出現在某些特定績效構面，而非全面性地影響組織整體績效；反過來說，若是區分開市場導向的高低程度後，結果仍會發現兩者所面臨的策略型態對經營績效的影響是相近的。

七、計畫成果自評

本研究將策略型態、市場導向與經營績效等構念予以連結，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。在此也提出一些未來可行的研究方向：(一) 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，或不同競爭強度的製造業進行比較；（二）本研究採用的策略型態衡量方式，是以加總勾選的方式來衡量事業單位的策略型態，由於受測者填答上較為吃力，因此未來研究可以考慮採用其他方式來衡量策略型態，例如：採用單選式的自我分類法（Snow and Herbinia 1980; McDaniel and Kolari 1987; Matsuno and Mentzer 2000），可能會因為填答問卷上的簡化而提高問卷回收率；（三）市場導向可分為企業文化（Narver and Slater 1990）與資訊處理程序（Jaworski and Kohli 1993）兩種觀點，本研究的市場導向是採用 Jaworski and Kohli（1993）的資訊處理觀點，未來研究可從企業文化的觀點切入，瞭解不同市場導向焦點所造成的差異為何；（四）針對市場導向的重要性，未來研究可以將市場導向視為策略型態與組織績效間的調節變數，看市場導向的調節效果是否明顯，如此可以進一步釐清市場導向、策略型態與組織績效之間的關係。

八、參考文獻

- [1] Baker, Thomas L. and James M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp.411-27.
- [2] Baker, Thomas L., Penny M. Simpson, and Judy A. Siguaw (1999), "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), pp.50-57.
- [3] Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, and P. Rajan Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competence and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal*, 11(5), pp.365-83.
- [4] Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), pp.23-37.
- [5] Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link," *Journal of Marketing*, 62(October), pp.30-45.
- [6] Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37(November), pp.449-62.
- [7] Horng, Shun-Ching & Arthur C. H. Chen (1998), "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan," *Journal of Small Business Management*, 36(3), pp. 79-85.
- [8] Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), pp.53-70.
- [9] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), pp.1-18.
- [10] Lukas Bryan A. (1999), "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation," *Journal of Business Research*, 45(2), pp.147-56.
- [11] Lukas Bryan A. and O. C. Ferrell (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp.239-47.
- [12] Matsuno, Ken and John T. Mentzer (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship," *Journal of Marketing*, 64(4), pp.1-16.
- [13] McDaniel, Stephen W. and James W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, 51(4), pp.19-30.
- [14] Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- [15] Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of A Market Organization on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.
- [16] Pelham, Alfred M. (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management*, 38(1), pp.48-67.
- [17] Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- [18] Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- [19] Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp.305-18.
- [20] Slater Stanley F. and Eric M. Olson (2000), "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management Journal*, 21(8), pp.813-29.
- [21] Slater, Stanley F. and Eric M. Olson (2001), "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, 22(11),

pp.1055-67.

- [22] Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37(2), pp. 22-28.
- [23] Snow, Charles C. and Donald C. Hambrick (1980), "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, 5(4), pp.527-38.
- [24] Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25(June), pp.317-36.
- [25] Voss, Glenn B. and Zannie Giraud Voss (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in Artistic Environment," *Journal of Marketing*, 64(1), pp.67-83.
- [26] Walker, Orville C., Jr., and Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51(3), pp.15-33.