

中華管理評論 國際學報

Web Journal of Chinese Management Review

2018年2月第二十一卷一期 • Vol. 21, No. 1, February 2018

對稱式市場導向在競爭強度中導致較佳的企業績效之理論

蔡源成

對稱式市場導向在競爭強度中導致較佳的 企業績效之理論

摘要

市場導向是一種以獲利為中心的策略性思考，近年來實證大多支持市場導向可提升企業競爭力，市場導向與經營績效的議題雖常出現管理與行銷文獻，但較缺乏整合內外市場的完整架構。本研究主要目的在於發展對稱式市場導向的概念，探討廠商採取對稱式市場導向與競爭強度對其績效的影響。準此，本研究試圖建立一個平衡內外部市場整合性的架構，探討企業執行對稱式市場導向對企業績效的影響。其中企業所面對競爭強度具有干擾效果，亦是一個值得探討的課題。本研究以台灣大型企業為抽樣母體，以190份有效樣本進行實證分析，實證結果發現，對稱式市場導向會正向顯著影響企業績效；競爭強度在對稱式市場導向與企業績效關係中有干擾效果。最後，根據研究發現，提出管理的意涵及學術上未來研究的參考。

關鍵詞：對稱式市場導向、競爭強度、企業績效

壹、緒論

繼 2008 年全世界爆發金融危機後，現今歐債陰霾又揮之不去，加上人民幣貶值議題，使得社會、政治、經濟與科技環境產生了巨大變化，許多企業深受影響以致經營不善、週轉不靈甚至有些被迫結束營運(Birnbaum, 2010; Poole, 2010; Desai, 2010; Chibba, 2010; Öztürk & Gövdere, 2010; Andrevski, Richard, Shaw, & Ferrier, 2014; Giachetti, & Dagnino, 2014)。企業面對多變難測的競爭強度、市場競爭強度、科技快速的變化與產品生命週期的縮短，差異漸具趨相同，加上面臨產業的國際化與新型態全球供應鏈整合的國際競爭壓力，為能維持在市場上的競爭優勢，除了透過持續不斷的創新，善用資訊科技產業或企業活動，提升產品或服務的附加價值外，必須同時滿足內部顧客與外部顧客的需求，進而來提升企業績效(Cox, Hooley, Fonfara & Fahy, 2015)。

外部市場導向(行銷觀點近年來不斷的演進，使得市場導向的議題一直是研究焦點，然而不論是以行動觀點或文化觀點皆將焦點置於顧客和競爭者身上，故本研究參考 Lings (2004)的研究將市場導向稱為外部市場導向)視顧客為最重要的參與角色，是公司創造競爭優勢的重要資源(Hunt & Morgan, 1995)，Narver and Slater (1990)認為外部市場導向是一種組織文化，有助於企業為顧客創造卓越的價值。也就是說外部市場導向強調企業應將顧客利益置於優先(Deshpande, Farley & Webster, 1993)，終極的目標，就是為企業帶來獲利(Felton, 1959)，及能夠有效地提升企業績效(Kohli & Jaworski, 1990; Pelham, 2000; Cox, Hooley, Fonfara, & Fahy, 2015)。當企業管理者了解員工在行銷中所扮演的角色與重要性後，如何提升員工對外部市場導向策略之認同，落實全體員工以顧客為中心的理念，方能達到顧客滿意，建立競爭優勢。

另一方面，企業的服務與產品要取得員工認同，首先應先將員工視為企業的內部顧客(Berry & Parasuraman, 1991; Collins & Payne, 1991; Lings, 1999, 2004; Lings & Greenley, 2005)，將焦點放在服務流程和顧客直接接觸的人員。而內部市場導向則強調如何促進員工和顧客的關係(Berry & Parasuraman, 1991)，並且對待員工如外部的顧客。因此，內部市場導向為較偏向人力資源觀點的內部行銷策略(Hales, 1994; Lings, 1999, 2000, 2004; Lings & Greenley, 2001)，強調員工與客戶的互動與其對顧客之服務經驗有相當大的關聯性，而這些互動需要企業去滿足與激勵員工(Berry & Parasuraman, 1991)。換言之，既然企業把員工視為顧客，就必須盡量回應他們的需求，並透過符合員工需求的工作設計來滿足員工(Berry & Parasuraman, 1991)，進而增強其對組織的正面態度(Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1988)。為了吸引優秀的潛在客戶及激發現有客戶，組織必須重視內部市場研究、內部市場區隔、促銷式溝通及廣告(Hales, 1994; Lings, 1999, 2000, 2004; Lings & Greenley, 2001; Rafiq &

Ahmed, 2000)。由於內部市場導向是透過內部市場情報的產生、內部情報的傳播、及情報的回應來執行(Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006)，這些活動都必須建立在員工身上，若內部市場導向能成功的運作，員工必定佔有很重要的角色。企業要能創造更好的競爭優勢，除了組織本身要有服務顧客與了解競爭者的文化(外部市場導向)，還要有對員工的各種措施，如透過員工相互交換訊息，提升員工的服務品質，或藉由了解員工，提供良好工作設計(內部市場導向)，使員工滿意來提升企業內部績效(工作滿意度與組織承諾)，同時促進員工能提供更好的服務進而提升企業外部績效(顧客的滿意度與忠誠度)。

回顧行銷領域最近十幾年的研究，外部市場導向已經成為行銷領域中最重要之議題之一(Sanzo, Santos, Vazquez, and Alvarez, 2003; Slater and Narver, 1995; Hurley, 2015; Pelham, 2015; Siguaw, Simpson, & Baker, 2015)。但近年來，在服務行銷研究領域中，平衡內、外部市場已被認為是服務公司追求卓越服務品質的重要管理概念。特別是服務接觸中的過程，員工可以創造好的服務，員工的態度優劣決定顧客知覺服務的滿意程度，亦即服務可以變成競爭優勢。Greene, Walls and Schrest (1994)亦認為企業將產品銷售給外部顧客之前，必須先銷售給內部顧客，當企業的服務與產品取得員工認同後，才有可能使外部顧客滿意，因為提供服務的員工作為是影響外部行銷成功與否的關鍵(Gronroos, 1981; Berry, 1984)。外部市場導向是一種組織文化，能促使組織以最具效率與效能的方式，產生為顧客創造卓越價值所需之活動(Narver and Slater, 1990)。外部市場導向也是一套特殊的行動與活動，係指現在與未來顧客需求市場情報之產生、跨部門情報之傳播、組織對於情報之反應(Kohli and Jaworski, 1990)。總之，整合外部市場導向與內部市場導向的議題則是沒有太多探討，是值得進一步研究的區塊。

本研究延續 Pitt and Foreman (1999)提出對稱式市場導向(整合外部市場導向與內部市場導向)模式的發展概念，提出對稱是市場導向的概念，並結合 Tortosa, Moliner, & Sanchez, 2009)等人的研究，整合提出對稱式市場導向並加以實證，來維持公司在外部市場導向與內部市場導向的平衡。且經由內部市場導向的發展，內部行銷在外部市場中佔有更競爭效益的位置(Ahmed, Rafiq and Saad, 2003)。過去這方面的實證研究比較少，所以本研究提出一個整合性之研究，擬將對稱式市場導向、競爭強度及企業績效三者之關聯加以連結，並針對管理者如何透過組織對稱式市場導向策略，因應市場競爭強度，進而增進企業績效。因此，本研究主要擬以台灣大型企業為樣本並以相關文獻為基礎來探討企業執行對稱式市場導向策略的內涵，亦即欲了解台灣企業對稱式市場導向的執行現況為何？並探討台灣企業如何有效運用對稱式市場導向策略以提升企業績效？並藉著本研究的整體理論架構來深入探討對稱式市場導向競爭強度之間的關聯以及對企業績效之影響。基於如上所述，

本研究認為企業執行對稱式市場導向的策略對企業有相當重要的影響力，然而對稱式市場導向(內部市場導向與外部市場導向)、競爭強度對企業績效之間的關聯在文獻中較為缺乏，因此本研究以此三構念關聯之整合性的研究，以建立管理相關的理論架構，同時提供實務界做為具體改善經營績效之參考。

貳、文獻探討與假設推論

一、對稱式市場導向

Pitt and Foreman (1999)提出對稱性市場導向模式的發展，認為可維持公司在外部市場導向與內部市場導向的平衡。且經由內部市場導向的發展，使企業在外部市場中佔有更競爭效益的位置。外部市場導向逐漸受到重視(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)，已成為行銷及策略領域的中心構念；市場導向既是行銷觀念的執行，更是一種策略發展的概念。外部市場導向存在許多不同的觀點。Homburg and Pflesser (2000)指出市場導向可從三方面觀點論述，分別為組織文化觀點、活動觀點與整合觀點(Harris, 2002; Harris & Piercy, 1999)。Hurley and Hult (1998)認為以組織文化層面最意義，因為組織文化乃組織成員共享之價值觀與規範，因此市場導向需融入組織文化方得以發揮功能。Hunt and Morgan (1995)也指出當組織執行市場導向後，經過一段時間將逐漸形成組織的文化，並形成一持續的競爭優勢。

內部市場導向是透過公司內部運作來了解員工的期望、感受及需求，並透過符合員工需求的工作設計與僱用條件等來滿足員工。由於這些措施與活動皆可激勵員工(Lings and Greenley 2005; Gounaris 2006, 2008)，同時可促使員工對於組織產生正面態度(Tansuhaj et al. 1988)，進而可延伸至外部顧客。也就是說，企業為了能在激烈競爭的環境中存活，組織應將員工視為內部顧客，並滿足員工的個別需求。另一方面，企業應考量如何從組織內部的顧客觀，在建立適合員工的組織環境，思考執行內部市場導向的策略來激勵員工，注重員工的需求，系統化分析員工的工作條件，提供健全的獎勵政策與制度，來提高員工工作滿意度與對組織的承諾，進而提升顧客滿意度及顧客忠誠度。其主要的概念與內涵為公司應將員工視為顧客，利用人力資源的措施來行銷給企業的內部顧客，並儘可能的滿足員工，設計員工所需求的工作，來使員工感到滿意，且以類似行銷的方式，並藉此激勵、教育與訓練員工，來提供最佳的服務給外部顧客，期望能促使顧客知覺到較佳的員工服務，以達成企業的經營目標(Lings and Greenley 2005; Gounaris 2006, 2008; Hurley, 2015; Pelham, 2015; Sigauw, Simpson, & Baker, 2015)。

外部市場導向既是行銷觀念的落實，更是一種策略的發展，亦是一種組織文化，透過對顧客的重視以建立競爭優勢，能促使組織以最具效能與效率

的作為，產生為顧客創造卓越價值所需之活動(Narver and Slater 1990)。另外 Kohli and Jaworski (1990)亦認為具市場導向的組織應該深入了解顧客實際的需求，蒐集相關的行銷情報，將情報藉由內部行銷與跨部門傳遞來獲取共識，然後再結合全組織的力量，針對不同目標市場的需求提供差異化的行銷組合。綜合來講，外部市場導向是具有程序、組織文化及能力等多種特質，反應在組織對於外在環境變化(包括顧客層面、競爭者層面及一般環境層面)的敏感性及內部的協調機制，其目的在於提升企業的經營績效(Slater and Narver 1994; Cox, Hooley, Fonfara, & Fahy, 2015)。

二、競爭強度

競爭強度特性與公司本身特性會影響員工服務表現的優良，因為當競爭強度越激烈、或是公司越強調提供具有特色的服務時，員工亦會培養出越具體貼、主動的服務心態，形成優良的服務表現。Lytle and Timmerman (2006)提出一企業服務導向研究架構，認為組織服務導向的形成，是透過與外在競爭強度，以及內部企業環境的互動所產生(Keats and Hitt, 1988)，因為企業要形成獨特的競爭優勢，勢必要有效分派企業資源於快速變動的環境當中，因此就需有效管理外在與內在關鍵因素的關係，以持續創造出較優良的顧客價值。另Homburg et al. (2002)認為競爭強度是企業所面對的商業領域，而且與市場競爭者數量、使用行銷科技的頻率、市場佔有率的爭奪有正向關係。同時，De Nisco and Napolitano (2006)亦以競爭強度因素探討對於組織導向的影響。因此，競爭強度特性應可區分成市場競爭強度與市場競爭創新性兩個構面。Dolnicar, Freitag and Randle (2005)即指出，當市場環境越加競爭的時候，組織營運會越加的有效率、提供更有價值的服務給予顧客。因為，高度競爭的環境，組織必須更加注意顧客需求的改變。然而，競爭激烈的環境，競爭者會發展許多特殊的吸引顧客方案，亦造成顧客需求快速的變化(Andrevski, Richard, Shaw, & Ferrier, 2014; Giachetti, & Dagnino, 2014)。

三、企業績效

企業績效是管理文獻中最常見的主題，它可以從不同的觀點來定義(Venkatraman & Ramanujam, 1986)，例如 Agarwal, Erramilli and Dev (2003)認為績效可以分為客觀績效與判定績效二類。前者偏重在財務面與市場面的績效，而後者則偏向在顧客面與員工面的績效。Venkatraman and Ramanujam (1986)將績效指標區可分為財務績效、營運績效及組織效能。Choi and Lee (2003)採用「非財務績效」觀點來進行績效衡量，並參考Deshpandé, Farley and Webster (1993)與Drew (1997)所發展的量表，針對市場主要競爭者來探討相對的整體成功、市場佔有、成長率、獲利能力、公司規模及創新能力等等。綜合上述，不論企業績效採用那一個觀點，可以確定的是企業績效應屬於多重構面的構念，而非僅是一個財務績效的構念(Baker & Sinkula, 2005; Henderson

& Cockburn, 1994; Jaworski & Kohli, 1993)。另外Lings (2004)提出內部績效包括員工滿意度、員工留職率及員工承諾等構面，透過激勵性人力資源管理的手段，除可以增加外部市場導向的效益，同時也會提高顧客滿意度、顧客留住率及利潤。另一方面Lings (2004)提出外部績效的概念，他認為企業外部績效包括顧客滿意度、顧客留住率及企業利潤等構面，因此本研究參考Lings (2004)的觀點，從顧客滿意度、顧客留住率的觀點來探討企業的外部績效。

四、對稱式市場導向與企業績效

Pitt and Foreman (1999)提出對稱式市場導向(整合外部市場導向與內部市場導向)模式的發展概念，來維持公司在外部市場導向與內部市場導向的平衡。其中內部市場導向是以人力資源觀點來看內部員工，將焦點放在服務流程中和顧客直接接觸的人員，以類似行銷的方式來對待和顧客面對面的員工，也就是對待員工如公司的顧客，其目的是為了促進員工和顧客的關係(Berry & Parasuraman, 1991)。Berry and Parasuramen (1991)亦認為透過發展符合員工需求的產品，以吸引、激勵及留住組織所要的優秀員工，其屬於企業內部的策略性管理哲學。

內部市場導向的策略能夠先滿足內部顧客的需求，使員工獲得工作滿足，並能認同於公司的價值與政策等。Webb and Lambe (2007)亦提出內部市場導向有助於組織內部的溝通與協調；而Mohr-Jackson (1991)主張，將外部市場導向的觀點運用於公司內部，來提升員工的組織承諾，員工將會遵循以滿足顧客為導向的公司目標。而Kohli and Jaworski (1990)研究亦指出，在組織內部與外部均採用行銷概念為企業哲學的公司，其員工會產生較高的工作滿足與組織承諾。Quester and Kelly (1999)研究結果亦顯示內部市場導向會顯著正向影響工作滿意。同時，內部市場導向強調以內部產品來滿足內部顧客的需求，Gounaris (2006)則進一步將內部市場導向分為內部市場情報產生、內部情報傳播及情報回應等三個主要構面，並實証得到若企業導入內部市場導向愈多，則會對員工參與、員工授權與工作滿意有愈正面的影響，並可進一步促進顧客的滿意度與忠誠度。綜合以上所論，我們可以知道，企業內部若能執行內部市場導向策略必能提高企業績效。據此，本研究建立以下假設：

H1：內部市場導向正向影響企業績效

外部市場導向是一種組織文化，能促使組織以最具效能與效率的作為，產生為顧客創造卓越價值所需之活動(Narver & Slater, 1990)，也是一套特殊的行動與活動，係指現在與未來顧客需求市場情報之產生、跨部門情報之傳播、組織對於情報之反應(Kohli & Jaworski, 1990)。因此若企業具備外部市場導向，則會追求顧客滿意度。此外，外部市場導向強調獲取顧客與競爭者的資訊，以最有效率與效能的方式為顧客創造卓越價值，進而持續創造顧客的忠誠度。Ruekert (1992)認為外部市場導向是企業從顧客得到的相關訊息且能

夠加以使用，以發展出符合顧客需求的策略，並經由回應顧客期望和需求來執行該策略，他認為外部市場導向的程度必須觀察企業能夠從顧客處獲使資訊用的多寡、企業如何據此回應滿足顧客目前和未來的需求、及如何落實策略執行以迎合顧客需求的行動。而Day (1994)整理文獻歸納外部市場導向有三項主要特質：包括首重顧客利益之信念、跨功能部門間能力之整合運用，以創造優越的顧客價值、及組織能夠發展、傳布及利用有關顧客及競爭者之情報。由上述文獻可知員工若具有市場導向則透過員工的顧客導向、競爭者導向，將會產生較多的市場情報，經過部門間的協調，傳播資訊，適時反映市場的情況，替顧客創造出更多的價值以獲得滿意的顧客，進而可達成顧客忠誠的目標。基本上，過去多數的外部市場導向與企業績效關聯性研究皆支持兩者間存在正向關係(Farrell, Oczkowski, & Kharabsheh, 2008; Narver & Slater, 1990; Singh, 2009; Cox, Hooley, Fonfara, & Fahy, 2015)。據此，本研究建立以下假設：

H2：外部市場導向正向影響企業績效

五、競爭強度在對稱式市場導向與企業績效之關係

當前的經營環境日益複雜，為因應變化快速的企業環境，企業管理者與學者紛紛開始注意到應該如何維持他們的顧客與市場。交易相對選擇，代表企業與其主要競爭者間，對於提供產品或服務的差異性或是變化性。當顧客在服務接觸過程中，能夠在一次消費過程裡就被企業所提供的服務或產品滿足，就能產生更為優良的服務感受，有較為正面的滿意程度(Homburg et al., 2002)。因此，高度成長的產業將會導致焦點廠商與競爭者產生「共存」的態度，甚至競爭者採取行動帶動產業成長的好處，有可能高於廠商間彼此互相競爭所造成的傷害(Andrevski, Richard, Shaw, & Ferrier, 2014; Giachetti, & Dagnino, 2014)。當競爭者感受到焦點廠商在市場中採取行動的高度張力時，進而使得廠商的行動和競爭者的回應形成一種動態循環過程(Schumpeter, 1976)。另根據Sin et al. (2003)指出環境因素是市場導向與經營績效調節變項。另外部市場導向是企業獲取競爭優勢與創造優越顧客價值的不二法門(Chen & Quester, 2009; Evanschitzky, 2007; Gray, 2010; Li & Zhou, 2010)。而Kumar, Jones, Venkatesan and Leone (2011)認為外部市場導向與企業績效之間存在著競爭強度的干擾因素。據此，本研究建立以下假設：

H3：當競爭強度愈強時，會強化內部市場導向與企業績效的正向關係

H4：當競爭強度愈強時，會強化外部市場導向與企業績效的正向關係

參、研究設計

一、研究架構

本研究之主要研究目的在於探討企業導入對稱式市場導向策略後，競爭強度與企業績效間的關聯，而根據前述的文獻探討，可以得知三者之間有很大的關聯。因此，本研究經由研究的問題及相關之文獻回顧後，建立研究架構圖1所示。另外究架構除了有過去相關理論文獻為基礎的支持之外，另將分別訪談國內具有代表性公司的經理人訪談，期望透過深入的個案瞭解與印證研究架構的適用性和合理性，並作為研究假設、問卷設計及衡量變數的參考依據。

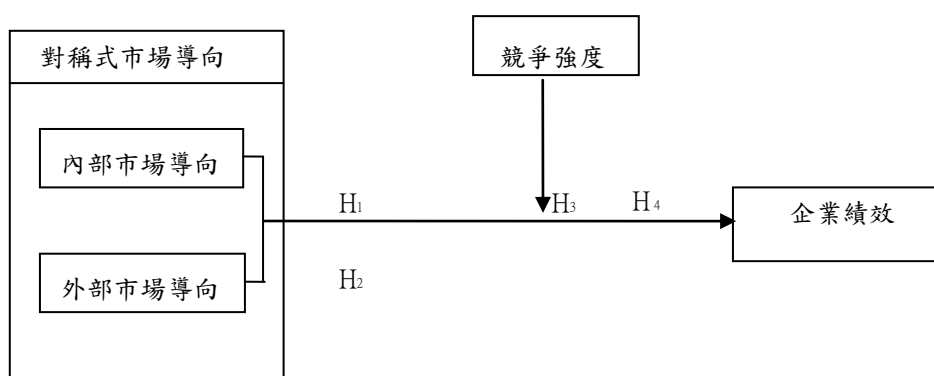


圖 1：研究架構

二、研究變數及其操作性定義

本文的研究變數包括自變數：對稱式市場導向(內部市場導向與外部市場導向)，因變數：企業績效(內部績效與外部績效)，及干擾變數：競爭強度(競爭強度與科技變化)；這些變數主要依據文獻觀點予以操作型定義，並配合研究的作修正。此外，將採用李克特五點尺度量表，勾選「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1 到 5 分。本研究將延續 Pitt and Foreman (1999)提出對稱式市場導向(整合外部市場導向與內部市場導向)發展的概念，來維持公司在外部市場導向與內部市場導向的平衡。另外，本研究將參考 Kumar, Jones, Venkatesan and Leone (2011)的看法將競爭強度分為包括市場強度與科技變化等二個子構面。最後，本研究將參考 Lings (2004)的看法，將企業績效分為內部績效與外部績效等二個子構面，其中內部績效包括員工工作滿意度、留職意願與員工承諾，而外部績效包括顧客滿意度與顧客留住率。最後，本文為純化研究變數間之關係，將年齡、教育程度與服務年資做為控制變數。此三變數與企業面臨的競爭強度有高度的相關，進而影響企業績效表現，以虛擬變數的形式放入模型中。

三、資料蒐集

本研究採用調查法驗證研究假說，透過問卷衡量各研究構面以進行實證分析。問卷除基本資料(包含性別、年齡、教育程度、該公司服務年資、員工

人數、成立年數與行業別)外,共分成四部份,第一部份為「對稱式市場導向」,共有 18 題;第二部份為「競爭強度」,共有 6 題;第三部份是「企業績效」的題目,共 9 題。問卷填達方式係採 Likert 五點尺度,計分方式勾選「非常不同意」者給 1 分,依序增加 1 分,勾選「非常同意者」者則給 5 分。

本研究之問卷工具,除了依過去相關理論文獻為基礎予以建構外,問卷初稿確定後,選定中台灣 30 家受訪公司進行問卷預試,經過預試問卷之信度分析與驗證性分析檢驗問卷之效度,刪除不適當的問卷題項後,信度值 Cronbach's α 皆大於 0.7,而驗證性分析的配適值也呈現良好的配適。

本研究的抽樣過程主要分為兩階段,第一階段為預試,並根據其結果對問卷初稿進行修訂;第二階段開始發放正式問卷,抽樣架構為台灣大型企業(員工達千人以上),便利抽取 500 家公司為樣本,人力資源部門負責人為收件人,請其轉交該公司計畫管理、研發或行銷資深員專案經理作答,寄出問卷後四個星期,針對未回收的部份使用電話查詢或再寄出催收函,再經過三星期後,共回收 207 份問卷,扣除無效問卷 17 份,共回收 190 份有效問卷,有效問卷回收率為 31.7%。為避免問卷回收過程中,可能會產生無反應偏差(non-response bias)的現象,本研究以無母數分析的卡方檢定來驗證早、晚期回收樣本在個人基本資料上是否有所差異。由卡方檢定結果可發現在 0.01 的顯著水準下,早晚期回收樣本的卡方檢定結果皆為不顯著(p 值 $>$ 0.01),代表問卷回收早期受測者與晚期受測者之間對問卷的反應沒有差異,此結果顯示本研究並無存在反應偏差的問題。

肆、資料分析

一、基本資料分析

本研究採用 SPSS 20.0 套裝軟體為資料分析之工具,來進行樣本基本資料分析。本研究對象為大型企業員工,受測者基本資料涵蓋年齡、教育程度、服務年資、服務的單位部門、員工人數、成立年數、行業別等。因此本研究採用次數分配及百分比分配,以便瞭解本研究樣本結構。在 190 有效問卷中,性別部份:整體而言,女性佔 36.8%,共 70 人,男性佔 63.2%,共 120 人;年齡部份:41 歲至 50 歲佔最多數 28.4%,其次 36 歲至 40 歲佔 24.7%;教育程度部份:大專佔最多數 68.4%,其次高中職佔 16.8%,碩士以上佔 14.7%,顯示目前大型企業員工在學歷上皆有提升的現象;服務年資部份:11~15 年最多佔 50%,其次 16 年(含)以上佔 25.8%;部門別的部分:業務部門最多佔 42.6%,其次生產部門佔 32.6%,再其次行政部門佔 11.6%;員工人數的部分:901~1000 人最多佔 39.5%,其次 401~500 人佔 24.2%,再其次 1001 人以上佔 22.1%;成立年數的部分:21 年(含)以上最多佔 41.1%,其次 16~20 年佔 33.2%,再其次 11~15 年佔 14.2%;行業別的部分:製造業佔 48.9%,

金融服務業佔 11.1%，兩者均是佔 40%。

二、信度與效度分析

信度是指衡量工具的正確性或精確性，即衡量工具是否有再測性及內部一致性。本研究就資料的一致性進行信度測試，並採用 Cronbach's α 係數來檢定。一般而言，在一致性信度方面，當 Cronbach's $\alpha > 0.7$ 者為高信度，小於 0.4 者為低信度，應予以拒絕(Rindfleisch & Moorman, 2001)。從表 2 的結果可知，本研究各研究構面的 Cronbach's α 均大於 0.7，皆屬高信度。各構面之信度分析如下表 1 所示。構念中對稱式市場導向 Cronbach's α 值為 0.725，顯示各問項具有高度的內部一致性，也代表本研究之問卷具有相當高的信度；構念中競爭強度 Cronbach's α 值為 0.695，顯示各問項具有高度的內部一致性，也代表本研究之問卷具有相當高的信度；構念中企業績效 Cronbach's α 值為 0.657，顯示各問項具有高度的內部一致性，也代表本研究之問卷具有相當高的信度。

本研究欲檢定的效度包括內容效度與建構效度。內容效度係指量表內容的適切性及量表是否涵蓋所要衡量的概念；本研究問卷各變數的衡量題項主要參考過去相關文獻，且在問卷設計時，經由與學者和實務專業人士針對問卷內容加以討論與修正，以期能符合內容效度的要求。建構效度意指量表能測量所建構理論之概念或特質的程度，包括收斂效度與區別效度。本研究理論模型的「對稱式市場導向」、「競爭強度」及「企業績效」三個構念(construct)的驗證性因素分析，其因素負荷量除內部市場導向(0.65)及科技變化(0.69)接近 0.7 外，其餘皆大於 0.7，而平均變異抽取(average variance extracted, AVE)皆大於 0.5 以上，表示本研究的構念衡量具有收斂效度(見表 1)。

表 1 理論模型構念衡量的信度與收斂效度檢定

構念	構面	因素負荷量	Cronbach's α	平均變異抽取
對稱式市場導向	內部市場導向	0.65	0.725	0.61
	外部市場導向	0.71		
競爭強度	市場強度	0.74	0.695	0.62
	科技變化	0.69		
企業績效	內部績效	0.73	0.657	0.59
	外部績效	0.70		

在區別效度方面，Fornell and Larcker (1981) 指出當構念之平均變異抽取

都超過此兩個構念之間的相關係數平方，則兩個構念具有區別效度。在表的結果顯示都合乎 Fornell and Larcker (1981) 判斷區別效度的準則，顯示本研究整合性理論模型的構念具有區別效度。

表 2 理論模型構念之間的區別效度檢測

構念	對稱式市場導向	競爭強度	企業績效
對稱式市場導向	0.61		
競爭強度	0.29	0.62	
企業績效	0.09	0.02	0.59

註：對角線為平均變異抽取，其餘為相關係數平方

三、相關分析

本研究的各個構面經由皮爾森相關分析，得到各研究變項間之相關係數，如表 3 所示，對稱式市場導向與企業績效間呈現顯著的正相關($r=0.299$ ， $p<0.01$)。亦即當大型企業對稱式市場導向程度越高時，其企業績效表現會越好；對稱式市場導向與競爭強度上，呈現顯著的正相關($r=0.542$ ， $p<0.01$)。亦即當競爭強度程度愈高時，則大型企業感覺對稱式市場導向程度會越高；企業績效與競爭強度上呈現顯著的正相關($r=0.135$ ， $p<0.01$)，亦即當大型企業所提供的競爭強度越高時，則大型企業的企業績效表現會越好。

表 3 預測變項與效標變項之簡單相關係數表

變項	平均數	標準差	對稱式市場導向	競爭強度	企業績效
對稱式市場導向	3.87	0.34	1		
競爭強度	3.87	0.36	0.542**	1	
企業績效	3.64	0.39	0.299**	0.135**	1

註：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

四、假設檢定

大型企業之內部市場導向與企業績效之關係，經由相關分析可以了解到兩者呈正相關。但為了單純了解內部市場導向與企業績效之關係，本研究採迴歸分析進一步說明內部市場導向對企業績效之效果，如表 4 所示。內部市場導向對企業績效的影響達統計顯著水準($p<0.01$)，其迴歸係數為 0.27，t 值為 3.85，具解釋其對企業績效的影響，其表示內部市場導向與企業績效為高度正相關。此結論支持，H1：大型企業的內部市場導向正向影響企業績效。

表 4 內部市場導向對企業績效之迴歸分析

迴歸模型	依變數：企業績效
------	----------

		β 值	T 值	P 值	假設
自變數	內部市場導向	0.27	3.85	0.000***	H1 成立
R^2	0.73				
Adj R^2	0.68				
F-value	14.79***				

大型企業之外部市場導向與企業績效之關係，經由相關分析可以了解到兩者呈正相關。但為了單純了解外部市場導向與企業績效之關係，本研究採多元迴歸分析進一步說明外部市場導向對企業績效之效果，如表 5 所示。外部市場導向對企業績效的影響達統計顯著水準($p < 0.01$)，其迴歸係數為 0.21，t 值為 2.83，具解釋其對企業績效的影響，其表示外部市場導向與企業績效為高度正相關。此結論支持，H2：大型企業的外部市場導向正向影響企業績效。

表 5 外部市場導向對企業績效之迴歸分析

多元迴歸模型		依變數：企業績效			
		β 值	T 值	P 值	假設
自變數	外部市場導向	0.21	2.83	0.000***	H2 成立
R^2	0.41				
Adj R^2	0.36				
F-value	7.974***				

由表 6 的迴歸模式三可瞭解，在加入「內部市場導向 \times 競爭強度」乘積項後，解釋變異量 R^2 為 0.65，而解釋變異量的改變值 Adj R^2 為 0.64，且內部市場導向 \times 競爭強度之迴歸係數達顯著水準($\beta = 0.73$ ， $p < 0.001$)，顯示競爭強度對於「內部市場導向與企業績效的關係」有顯著干擾效果。因此，假設 H3 獲得實證資料支持。

表 6 競爭強度在內部市場導向對企業績效影響中之干擾效果

變項名稱	N=190		
	企業績效		
	模式一	模式二	模式三
步驟 1：控制變項			
年齡	0.18**	0.16**	0.15**
教育程度	0.34***	0.31***	0.29***
服務年資	0.09*	0.06	0.05

步驟 2：主要效果變項			
內部市場導向		0.26***	0.27***
競爭強度		0.18**	0.15**
步驟 3：二元交互效果變項			
內部市場導向*			0.73***
競爭強度			
R ²	0.61	0.65	0.65
Adj R ²	0.61	0.64	0.64
F 值	97.954***	69.466***	57.628***

註：* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

由表 7 的迴歸模式六可瞭解，在加入「外部市場導向×競爭強度」乘積項後，解釋變異量 R² 為 0.63，而解釋變異量的改變值 Adj R² 為 0.62，且外部市場導向×競爭強度之迴歸係數達顯著水準($\beta=0.33$, $p<0.001$)，顯示競爭強度對於「外部市場導向與企業績效的關係」有顯著干擾效果。因此，假設 H4 獲得實證資料支持。

表 7 競爭強度在外部市場導向對企業績效影響中之干擾效果

變項名稱	N=190		
	企業績效		
	模式四	模式五	模式六
步驟 1：控制變項			
年齡	0.19**	0.17**	0.17**
教育程度	0.31***	0.32***	0.31***
服務年資	0.10*	0.08*	0.06
步驟 2：主要效果變項			
外部市場導向		0.21**	0.22***
競爭強度		0.14*	0.13*
步驟 3：二元交互效果變項			
外部市場導向*			0.33***
競爭強度			
R ²	0.61	0.63	0.63
Adj R ²	0.60	0.62	0.62

F 值	97.954***	63.219***	53.453***
-----	-----------	-----------	-----------

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

伍、結論與建議

一、結論與討論

在內部市場導向對企業績效的關聯的分析中，潛在變項關係的理論模式，其路徑內部市場導向→企業績效其路徑係數為正向且顯著，同時理論模式配式良好，顯示內部市場導向為「企業績效」的前置因素。即「內部市場導向」正向影響「企業績效」，換言之企業有效執行內部市場導向將能提高組織的企業績效。而企業執行內部市場導向使得員工工作滿意增加並提高員工的承諾及留職意願。在本研究實證結果顯示內部市場導向對企業績效有正向顯著的影響，也就是說企業執行內部市場導向確實能有效提升企業績效，其顯出企業執行內部市場導向的重要性。另外，市場導向有助於建立具市場導向之企業策略思，尤其是顧客導向與跨部門協調皆有助於雙向溝通與聯合活動能力的培養(Duncan & Moriarty, 1998; Joshi & Stump, 1999)，更顯示只有單向的市場溝通費用太高、成效太小(Grönroos, 2000)。此外，顧客導向亦有助於顧客留住率的建立，另一方面建立競爭者導向與長期導向客提升企業績效，達到建立競爭優勢的目的。

另外，在外部市場導向對企業績效的關聯的分析中，外部市場導向→企業績效其路徑係數為正向且顯著，同時理論模式配式良好，外部市場導向對企業績效影響有顯著的正面影響(H2 成立)，與 Narver and Slater (1990)、Jaworski and Kohli (1993)等學者看法一致。外部市場導向之內涵乃以顧客滿意為最高目標，且信守對顧客之承諾(Narver and Slater 1990)。具外部市場導向的企業會以顧客導向的立場來思考價值創造的活動，因而重視與顧客採取聯合活動來共同創造價值(Prahalad and Ramaswamy 2004)。因此若企業具備外部市場導向，則會追求顧客滿意度。此外，外部市場導向強調獲取顧客與競爭者的資訊，以最有效率與效能的方式為顧客創造卓越價值。建議企業應重視顧客需求，遵守對顧客的承諾、提供增加顧客價值的產品(服務)。也就是落實顧客導向、競爭導向及跨部門協調策略的執行，來增進顧客滿意度與顧客忠誠度。外部市場導向以顧客為焦點，強調企業應將顧客利益置於優先，是公司創造競爭優勢的重要資源(Hunt and Morgan 1995)。建議企業應注重員工的專業知識與技能與目前工作相符，並可由工作中得到學習與成長。另一方面，宜建立好的工作環境，注重同事間的彼此相處情形，使得員工在工作中可與同事建立良好的友誼。最終使得員工有意願繼續留在公司服務，會盡所能，克服工作上的困難，為公司賣力工作，如此一來必能提升企業績

效。

另一方面，本研究進一步探討對稱式市場導向與績效間除了顯著正向的關係外，會不會有其他變數的影響造成不同的結果。本研究發現內部市場導向與外部市場導向會透過競爭強度對企業績效產生干擾效果(H3 與 H4 成立)，這可能是當企業利用內部市場導向提升顧客對公司的滿意度與忠誠度的過程中，同時提升員工的滿意度與對公司的向心力，並且了解競爭者的作為與市場發展趨勢，導致競爭強度影響對企業績效的干擾效果。有些研究提出成長較緩慢的市場會鼓勵競爭同質化，因為在這樣的環境下面對一群不會改變的顧客和競爭公司，以往的經驗就能回應市場的需求；反之，在市場競爭性愈強的市場，具備策略彈性的廠商，能比競爭者更快反應外部環境的變遷。是故，市場成長性愈強的市場，愈有可能因為市場提供競爭利基，使得廠商間採取愈多且愈有彈性變化的對策。此外，雖然市場成長性讓競爭者愈多，但它同時也提供穩定的市場需求，使得廠商的績效不會因為競爭者受到較大的影響，亦即，市場成長性提供一個競爭廠商創新程度相當，跟進能力強，加上因應競爭的新對策的市場，讓在這環境下的廠商可以有較佳的績效表現。

綜合上述，市場導向是一種組織文化，能促使組織以最具效率與效能的方式，產生為顧客創造卓越價值所需之活動(Narver & Slater, 1990)，不論是以行動觀點(Kohli & Jaworski, 1990)或文化觀點(Narver & Slater, 1990)皆將焦點置於顧客和競爭者身上。然而過去市場導向的文獻忽略了員工也會對組織的績效與顧客的滿意產生影響，也就是將焦點放在外部市場上，而忽略服務市場的內部市場(Lings, 1999)。另一方面，過去研究少有從整合腕部市場導向與內部市場導向策略觀點來檢視行銷概念的意涵、應用範圍、可能效果及內部行銷程序與組合之概念(Grönroos, 1981)，對企業績效上，也忽略產業競爭強度所具有重要的影響，增加理論與實務界的理解。透過本研究的探討，能提高實務界對對稱式市場導向的興趣，並瞭解其對企業的價值(Gounaris, 2006)。本研究實證結果顯示，可知內部市場導向會正向與外部市場導向的執行，會影響企業績效。當組織採行內部市場導向(內部情報產生、內部情報傳播及內部情報反應)時，另一方面，企業應從內部情報反應導入，注重員工的績效，給於一些財務上的報酬，並依據員工特性與需求來分派工作，充分的溝通，公司重要人力資源政策的決定要能適合員工的需要；也就是達到視員工的績效及個別需要，來找出讓員工滿意的措施或做法；如此一來，員工必定更有意願去了解顧客的行動且加以快速回應，進而提升企業外部市場導向策略成果。以提升內部員工的滿意度與對組織的承諾，進而提升企業的績效。因此，建議企業宜強化執行內部市場導向策略，將員工視為企業內部顧客，重視與員工的溝通與協調(Webb and Lambe 2007)，適時反應員工的問題。透過內部情報的產生、內部情報的傳播與內部情報的回應來提升員工的

滿意度、員工留職意願、員工承諾，進而促進企業績效。

二、管理意涵

對稱式市場導向是一種行銷哲學，但真正落實的企業並不多，提醒企業的高階管理者，不僅能提高內、外部顧客的滿意度與忠誠度，對企業競爭優勢的重要來源。所以企業應導入稱式市場導向的策略，並強化與內部顧客與外部顧客的關係，進行雙向溝通，進而提升企業績效。並且在企業面對多變難測的競爭強度，為能維持在市場上的競爭優勢，應強化市場競爭強度，減低科技快速的變化帶來的影響，持續提升企業之獲利。最後，本研究將以國內大型製造及服務業做為實證對象，將經由深入訪談、資料的蒐集與分析，其結果可做為企業管理者在實務運作上的參考(Im&Nakata, 2008)，如台灣企業應積極推動稱式市場導向策略，提升企業績效，取得持久的競爭優勢，增強企業在國際競爭的體質，進而提高我國產業的整體競爭力(Leskovar-Spacapan & Bastic, 2007; Garcia, Sanzo & Trespalacios, 2008)。

因此，本研究探討內部市場導向的意涵，有利對稱性外部市場導向模式的發展，可彌補行銷策略理論的闕漏。本研究發現企業為了改善企業績效，企業經理人必須改善組織內部市場導向與外部市場導向。企業經理人可以藉著影響員工的行為，使他們對工作更加滿意，有更強的動力與意願為顧客服務，因此要多關注員工需要，並滿足他們的需求。具體來說，企業經理人應加強內部市場情報的產生、內部市場情報的傳播及內部市場情報的反應，提升至修正內部市場導向的策略層次，並評估修改後的影響，將內部市場導向與外部市場導向融入到組織的策略中。

三、研究限制與未來研究建議

雖然本研究在設計上力求符合科學的原則，仍受到以下的研究限制，企業執行對稱式市場導向是一種動態過程，包括情報產生、情報傳播與情報回應等，都是企業與員工雙方互動的過程，但本研究僅探討某個時間點的靜態資料，可能無法掌握這些變數間的動態關係。後續研究應可採用個案分析或長期縱斷面研究，更能確認這些變數間的因果關係。除了本研究探討的研究變數外，未來的研究可考慮外部環境這些主要變數間關係的影響，因為過去的研究曾討論到外部環境因素，如市場及技術的動盪性、競爭的密集程度及市場的成長等因素，對市場導向與組織績效間關係可能有干擾效果(Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1995)，雖這些研究的結論並不一致，若能考慮這些可能的干擾變數，可提高理論模型的完整性與實用性。另一方面，對稱式市場導向雖是一種重要的行銷哲學，過去並未受到高度的重視，本研究從企業競爭強度與企業績效的角度來探討對稱式市場導向的結果，雖可增加我們對市場導向的理解，但仍嫌不足，未來需要更多且更廣泛的研究。

參考文獻

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Service Marketing, 17*, 68-82.
- Ahmed P. K., Rafiq M., & Saad N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organization competencies. *European Journal of Marketing, 37*(9), 1221-1241.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.
- Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., & Ferrier, W. J. (2014). Racial Diversity and Firm Performance The Mediating Role of Competitive Intensity. *Journal of Management, 40*(3), 820-844.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse 3. Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research, 14*(August), 396-402.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management, 22*, 483-502.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. New York: Free Press.
- Becker-Ritterspach, F. A. A. (2006). The social constitution of knowledge integration in MNEs: A theoretical framework. *Journal of International Management, 12*, 358-377.
- Birnbaum, N. (2010). Is social democracy dead? The crisis of capitalism in Europe. *New Labor Forum (Murphy Institute), 19*(1), 24-31.
- Chen, S. C., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services, 16*(3), 197-206.
- Chibba, M. (2010). The economic crisis and the common wealth. *World Economics, 11*(2), 101-112.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal, 9*(3), 261-270.

Cox, T., Hooley, G., Fonfara, K., & Fahy, J. (2015). Does Market Orientation Lead to Better Company Performance in Poland?. In *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century*, 343-346.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Day G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(10), 37-52.

De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2006). Entertainment Orientation of Italian Shopping Centres: Antecedents and Performance. *Marketing Service Quality*, 16(2), 145-166.

Dolnicar, S., Freitag, R., & Randle, M. (2005). To Segment or Not to Segment? An Investigation of Segmentation Strategy Success under Varying Market Condition. *Australasian Marketing Journal*, 13(1), 20-35.

Desai, P. (2010). Russia's financial crisis: economic setbacks and policy responses. *Journal of International Affairs*, 63(2), 141-151.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovations in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Drew, S. (1997). From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, 30, 427-441.

Evanschitzky, H. (2007). Market orientation of service networks: Direct and indirect effects on sustained competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 349-368.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(12), 39-50.

Giachetti, C., & Dagnino, G. B. (2014). Detecting the relationship between competitive intensity and firm product line length: Evidence from the worldwide mobile phone industry. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1398-1409.

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.

- Gounaris, S. P. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Service Marketing*, 22(1), 68-90.
- Gray, B. (2010). Fine tuning market oriented practices. *Business Horizons*, 53, 371-383.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gronroos, C. (1981). *Internal marketing-theory and practice*. AMA Services Marketing Conference Proceedings, 236-238.
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Garcia, N., Sanzo, M. J., & Trespalacios, J. A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, inter functional integration, and innovation type. *Technovation*, 28, 713-725.
- Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: A new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-71.
- Harrell, G. D., & Fors, M. F. (1992). Internal marketing of a service. *Industrial Marketing Management*, 21, 299-306.
- Harris, L. (2002). Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(Summer), 58-74.
- Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1999). A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behavior, Systems. Structure, Strategies and Performance Characteristics," *Journal of Marketing Management*, 15, 617-646.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(Supplement S1), 63-84.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes? *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.

Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 2002, 86-101.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Hurley, R. F. (2015). Market orientation, Learning and innovation. In Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, 212-215.

Im, S., & Nakata, C. (2008). Crafting an environment to foster integration in new product teams Intern. *Journal of Research in Marketing*, 25 , 164-172.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Keats, B., & Hitt, M. (1988). A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.

Kohli A. K., & Jaworski B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(January), 16-30.

Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27, 533-546.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63, 856-862.

Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.

Lings I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-13.

Lings, I. N. (2000). *Developing the domain of internal market orientation and its consequences for market orientation and performance*. Proceedings of the 10th EIASM Workshop on Quality Management in Services, Birmingham: Aston Business School, Aston University.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-13.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2001). *The development and validation of a measure of internal market orientation*. The Research Institute Research Series, Aston Business School, Aston University.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.

Min, S., J., Mentzer, T., & Ladd, R. T. (2007). A Market Orientation in Supply Chain Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 507-522.

Mohan, K., Jain, R., & Ramesh, B. (2007). Knowledge networking to support medical new product development. *Decision Support Systems*, 43, 1255-1273.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(2), 20-35.

Öztürk, S., & Gövdere, B. (2010). The effects of the global financial crisis and turkish economy. *The Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 377-397.

Pelham A. M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Size Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-63.

Pelham, A. M. (2015). Strategy, Market Orientation, or Environment: Relative Influence on Small Manufacturing Firms. In Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. 458-458

Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal marketing role in organizations: a

transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44, 25-36.

Poole, W. (2010). Causes and consequences of the financial crisis of 2007-2009. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 33(2), 421-441.

Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Press Press, 57-68.

Quester G. P., & Kelly A. (1999). Internal marketing practices in the Australian financial sector: A exploratory study. *Journal of applied Management studies*, 8(2), 217-229.

Rafiq, M., & Ahmed, R. K. (2000). Advances in internal marketing: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-62.

Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.

Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.

Ruekert R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

Sanzo M. J., Santos M. L., Vazquez R., & Alvarez L. I. (2003). The effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.

Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, socialism, and democracy* (5th ed.). London, UK: George Allen and Unwin.

Siguaw, J. A., Simpson, P., & Baker, T. L. (2015). Modelling the Effects of Market Orientation on Channel Relationships: A Conceptual Framework. In Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, 93-93.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R., & Lee, J. S. Y. (2003). Market orientation and business performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing*, 37, 910-936.

Singh, R. (2009). Unlocking the relationship between market-orientation and service performance. *Library Review*, 58(1), 28-43.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

Tansuhaj, P. S., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-8.

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sanchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1435-1456.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Management Science*, 11, 801-814.

Webb K. L., & Lambe C. J. (2007). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36, 29-43.