

影響配銷商與零售商相互忠誠度之決定因素—

跨國比較與探討

陳輝煌

資訊經營系

大同大學

hhchen@ttu.edu.tw

林淑瓊

資訊經營系

大同大學

sclin@ttu.edu.tw

陳世智

資訊經營系

大同大學

scchen@ttu.edu.tw

陳海秋

資訊經營系

大同大學

g9812025@ms.ttu.edu.tw

摘要

21 世紀，全球化經營是現代企業組織經營發展的重要趨勢，國際化、網路化等衝擊使得市場瞬息萬變，企業與企業互動對服務品質、關係建立與忠誠度的相互影響是否會因為文化差異而在不同國度產生不同的結果。本研究以個案研究法進行研究設計，並分別以馬來西亞與台灣配銷商與零售商為研究對象，進行兩國配銷商與零售商之上下游相互關係經營探究，並以兩國文化分別進行相互關係檢視差異探究。本研究將以往服務品質和關係品質用於個人層次的研究提升為組織層級，透過跨個案綜合分析得知，服務品質和關係品質可以更細膩的分成實體層面和心理層面，實體層面可強化信任關係和心理層面深化承諾，而兩者有利於加強忠誠度提升。另外，本研究發現，通路互動中不僅是要提供優質服務和維持良好關係，交易中產品品質更會影響通路互動關係，同時本研究也驗證了因文化差異所造就

出的通路互動模式也會有所不同，此研究結果可供給各國業者進行跨國通路管理之參考。

關鍵字：服務品質，關係品質，忠誠度，文化

1. 前言

全球化經營是現代企業組織經營發展的重要趨勢，在國際互動頻繁的今天，企業前往海外投資以求更大利潤並將觸角延伸至全球市場是目前企業重要的議題。供應鏈管理是如今跨國企業所注重的一個模式，但是這個模式在傳統產業僅止於生產與銷售過程中的互動關係來創造更高市場價值。在跨國交易中，成功與失敗的例子不計其數，廣義得知國與國之間文化具有差異性，交易互動中是否因為文化的衝突而導致失敗。根據 Geert Hofstede 從在 1988 年提出文化五個構面的維度來驗證文化的差異，歷經十幾年經由許多學者驗證其有效性 (Roth, 1995; Nakata & Sivakumar, 1996; de Mooij et

al., 2010; Kim et al., 2010)。由此可知，各國交易模式是不盡相同，不同的文化及國家民族可能會有不同的交易模式，可知文化的差異在國際互動上是不可被抹滅的因素。經過金融海嘯後，亞洲地區的經濟逐漸復甦，馬來西亞與台灣的經濟持續進步中在亞洲地區是有目共睹的。根據經濟部工業局的調查，2009 年受全球金融海嘯衝擊影響，國內傳統產業產值由 2008 年 89,200 億元降至 69,600 億元，近年來馬來西亞極力發展運輸建設，與台灣 1970 年初蔣經國先生所推出的十大建設相似，並且在 1993 年成立了馬來西亞對外貿易促進機構鼓勵製造業的發展，在這兩個耀眼的國家中，本研究想了解這兩國的文化在交易互動上的關係是否有差異。

Pine et al. (1999)指出在新時代裡，過去的工業經濟型態已經不適用，也肯定了服務部門在商品和服務客製化後，經濟價值會自然地上升，商品客製化後會成為服務而提高價值。傳統經濟是注重產品之功能強、外型好、價格優勢等等，如今在服務經濟的時代中，企業利用關係行銷提供消費者所需的服務，消費者對產品的品質存有期望之外，對於所接受的服務都會存有預期，服務人員藉由提供服務與最終消費者建立關係進而提高忠誠度，在這過程之中包含了文化特質。21 世紀的今天，企業邁向服務經濟的時代，由於國際化、科技化、網路化等衝擊已經造成市場瞬息萬變，企業與企業互動中對服務的預期、關係建立的預期與忠誠度的預期是否會因為文化差異而影響感知。

隨著服務經濟的來臨，傳統產業

的供應與需求除了提供買賣關係，在維護上下游的關係更為重要。企業除了提供完整的服務或產品，更需要了解顧客的需求來滿足顧客，並維持彼此的關係以提升顧客之忠誠。本研究試圖分別以兩國配銷商與零售商之間的關係品質與服務品質對忠誠度之影響進行研究，並以馬來西亞配銷商與零售商，以及台灣配銷商與零售商為研究對象，研究對象之關係示意圖如圖 1 所示，進行兩國供應鏈業者零售之上下游互動關係經營探究，並進行兩國的文化是否對於互動關係造成差異之探究，並且在實務上提出有效之建議。

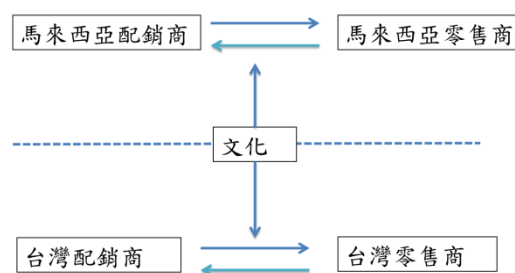


圖 1：研究對象示意圖

2. 文獻探討

本研究之文獻探討主要分成三大部分。第一部分說明價值鏈與服務經濟；第二部分針對關係品質與服務品質進行探討，並以服務品質最重要及較具代表性的 PZB 概念性進行服務品質觀念性模式分析服務的重要性；第三部分再以 Hofstede (1988)的文化構面說明馬來西亞和台灣的文化差異。

2.1 價值鏈與服務經濟

價值鏈概念最早由國際策略管理

大師 Michael E. Porter (1985)提出，他以企管的角度出發，認為客戶、供應商與企業本身彼此皆從事一系列各種不同獨立、相互關連的各類基本和輔助活動價值創造過程，並強調價值鏈可幫助企業在產業競爭環境中創造差異化的基礎，也是競爭優勢的來源。Porter 將價值活動依技術與策略區分為兩大項目：一為主要活動(Primary Activities)；另一部份為輔助活動(Support Activities)兩大類，同時也認為企業的價值鏈是包含在一套範圍更廣的「價值體系」(value system)中，供應商有自己的價值鏈，稱之上游價值(upstream value)，它能夠創造並傳遞使用於價值鏈的採購項目即是價值鏈中的輔助活動；而價值鏈中的主要活動是企業的產品透過銷售通路的價值鏈產生。在過去價值鏈中的活動價值都是為企業本身創造利益(Porter, 1985)，如今經濟全球化的影響，引發了一連串經濟和社會改變，不論是產業結構、消費模式都進入了新的時代，服務成為價值創造過程中不可或缺的一環，衍生出價值鏈活動中重視服務品質的問題而造就成的一個經濟型態稱之「服務經濟」(Pine et al., 1999)。

全球的經濟發展已超越傳統強調商品銷售之「工業經濟」，Pine et al. (1999)認為過去的工業經濟型態已經不適用，也肯定了服務業部門在商品和服務客製化後，經濟價值會自然地上升，企業除了注重產品品質也會將產品客製化後會成為服務而提高價值。企業想要成為市場上的贏家，強化商品的創意與研發已是基本運作，展現良好的服務禮儀觀念，才是創造企業成長獲利的最大原因。在服務經濟的

型態下，企業提供服務不僅是一種無形的(Parasuraman et al., 1985)、非實體的產品，也沒有固定的標準模式，無論好壞與否，企業所提供之服務是無法用具體的體積、重量或成分等量化的數字來判斷，同時也是一個或一連串的活動來為顧客直接或間接以某種型態有代價地供給所需之事務(杉本辰夫，1986)。企業中服務部門是公司面對顧客的最前線決定客戶的需求，而在消費者意識中，企業能給予顧客一種滿足需求的活動(Stanton, 1987; 詹前隆等人，2009)，企業就能擁有市場占有率，也是服務經濟中所強調的產品加上服務是顧客再度上門是重要關鍵，也正是企業追求差異化的最根本基礎。

2.2 關係品質與服務品質

關係品質是衡量關係強弱、好壞的重要指標(Storbacka et al., 1994; Kumar et al., 1995)。當顧客在接受服務時，常會感受到相當高的不確定性，尤其當他們面對複雜、不熟悉以及需長期接受服務時，這種不確定性會更高，其意味著服務失敗及負面結果產生的可能性(Crosby et al., 1990)。良好的關係品質可以降低不確定性並會影響對未來持續互動的預期(Crosby et al., 1990)。企業經營重點從過去強調吸引顧客轉為重視與顧客建立、維持長期關係的「關係行銷」，主要目的是希望透過與顧客建立及維持長期關係，以降低顧客對交易的不確定性(Crosby et al., 1990; Fletcher et al., 2000; Smith, 1998)，其利益在於獲取「顧客終身價值」，對消費者而言則可以減少交易成

本及不確定性(Crosby, et al., 1990)，這並非傳統交易行銷所能達成。在關係建立過程中，企業對關係的預期與實際關係的感知往往不盡相同，而在 1990 年 Crosby、Evans & Cowles. (1990) 三位學者提出對關係的衡量來詮釋出關係的強弱稱之關係品質，認為關係品質是由「信任」與「滿意度」兩個構面組合而成 (Leuthesser 1997；Shamdasani et al., 2000)，也有學者對關係品質有不同的看法與衡量的方法。除了滿意度與信任之外，Hennig-Thurau et al. (1997) 及 Leuthesser (1997) 更進一步在關係品質中加入「承諾」此一構面來探討，意謂關係的維繫是非常重要的且願意犧牲一次性的交易利益以獲取長期利益的信念(Morgan et al., 1994；Dorsch et al., 1998)。關係品質的構面的定義很多也無一致性，但信任、滿意度與承諾被眾多學者認同且普遍被運用的構面 (Kumar et al., 1995；Smith, 1998)。

關係行銷提供之服務不僅是一種無形的、非實體的產品，也沒有固定的標準模式，無論好壞與否，服務是無法用具體的體積、重量或成分等量化的數字來判斷而且主要是由「人」來提供的，所以服務品質受到「人」的感知很大的影響。服務是一個或一連串的活動，而且服務的提供則是做為顧客問題解決之道 (Christian Gronroos, 1990)，無論是直接或間接以某種型態有代價地供給需要者所需之事務(杉本辰夫，1986)。學者做出服務的定義很多，但是對於提供服務者與接受服務者的預期與感知有所不同，Lehtinen(1991)認為顧客與業者之間互動的過程，並認為服務品質應從過程

品質(服務過程中的感受評估)與結果品質(服務後的績效評估)來評量，因此服務的預期與感知就會有差異。Crosby (1979)將服務品質視為顧客對於期望的服務與實際接受的服務的互相比較的結果，同時 Grönroos (1984)也提出服務品質是顧客將他們所感受到的服務與他們的預期相比較的評價流程所產生的一種認知上的判斷，Parasuraman et al. (1988)也認同預期服務與期望服務兩者的差距。除此之外，有學者也提出服務品質應由接受服務後的感知來做衡量，不須再與期望之服務水準做比較 (Cronin & Taylor, 1992)，只要在服務傳遞中符合顧客的期望(Caruana & Pitt, 1997)。相關文獻中有關服務品質的定義很多，當中最重要及較具代表性的模式，也是現階段大部分學者所可以認定的定義 (Cronin & Taylor, 1994)，即由 Parasuraman, Zeithmal and Berry(簡稱 PZB)三位學者在 1985 年發表的服務品質觀念性模式，並於 1988 年提出由 5 個構面，共 22 個問項所組成的 SERVQUAL 量表，這個能有效評量服務品質的量表亦是本研究用以探討通路互動之服務品質的構念。PZB 於 1985 年提出一個服務品質觀念性模式 (PZB 模式)，以廣泛且深入的消費行為調查方式，Parasuraman et al. (1988)將其量表進行改良並以五個構面：有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性等衡量，並以此發展出服務品質的量表稱為 SERVQUAL。由上述文獻得知服務經濟型態的社會中，所重視之服務品質和提供服務過程中關係的維持都扮演重要的角色，通路互動中因為服務品質與關係品質的優劣會影響

到通路上下游的忠誠度。

2.3 忠誠度

在顧客忠誠度發展的初期，購買相同商店之商品和重複購買同樣產品是許多學者認為顧客忠誠度會在特定時期內具備兩項特徵的行為。顧客忠誠除了在購買行為上的認定之外，也有另一部份的學者主張忠誠是消費者在評價某一品牌的一種一致性喜好或不喜好的意向(Assael, 1987)。因此，顧客忠誠也可以說是顧客內心對特定商品在態度面上的評價促使其持續不斷購買某產品的行為，造成態度上對該商家之偏好(Day 1969；Deighton et al., 1994；余錦芳，2002)。忠誠度是承諾在購買品牌或服務行為的傾向(Oliver, 1999；黃博照，2005)，同時也是顧客購買某品牌產品一致性的行為模式且重複購買相同商品之可能性(Brown, 1952；Lipstein, 1959)。Oliver (1997)定義忠誠度就是願意不計成本的重複購買同一種產品或服務，而不去理會其他可能的選擇，並且將忠誠度區分為態度忠誠與行為忠誠；行為忠誠偏向顧客實際購買行為層面，態度忠誠則屬於顧客心理層面的因子(Blackman et al., 1991)。顧客滿意度與再購意願(Oliver, 1997)及滿意度的經驗(Bearden et al., 1998)之關係，經過多位研究者之分析結果均為正向關係(Swanson et al., 2003)。顧客滿意度的經驗也會對服務產生再購意願(Bearden et al., 1998)。在服務品質和關係品質的文獻中提到，良好的關係品質與服務品質是構成滿意度的重要因素，服務品質與關係品質的優劣會影響忠誠度，因為

Kristensen et al. (1999)認為顧客滿意度會直接影響顧客行為，亦即顧客滿意度愈高的產品或服務，顧客忠誠與顧客維持均會較佳。

傳統行銷方法已無法滿足顧客，加上全球化的影響引發社會和經濟的改變，衍生出重視服務品質的服務經濟時代。在經濟服務時代的今天，企業利用關係行銷的手法提供服務以建立長期關係，過程中信任和滿意是商家之間建立關係的橋梁(Crosby et al., 1990)，在進行交易的過程中必須互相信任達到對彼此的滿意進而承諾對方來維持彼此長期之關係(Morgan et al., 1994)。交易中服務品質與關係品質是構成滿意度的重要因子，服務品質(PZB, 1985；PZB, 1988)與關係品質(Crosby et al., 1990)的優劣會直接影響銷售效果(即顧客忠誠度)。

2.4 文化

文化是指一個人過去所學習到的價值、規範、態度，與其他有意義符號的一個綜合體，這是一個社會經由文字、文獻，與其他任何形式所傳承的整個遺產。Hofstede (1983)從 1967 至 1973 年間透過大型跨國企業 IBM 收集 66 個不同國家且超過 117,000 位員工資料，分析後定義文化由四個文化構面組成分為：個人主義/集體主義(Individualism/Collectivism)、權力距離(Power Distance)、不確定性規避(Uncertainty Avoidance)、剛性/柔性(Masculinity/Femininity)。除了這四個構面外，Hofstede & Bond (1988)以 20 個國家的資料探討提出第五個構面「長期/短期導向(Long-/Short-term

Orientation)」。

表 1 國家文化構面分數統計圖

國家	個人主義	權力距離	不確定性規避	剛性	長期導向
中國	20	80	30	66	87
香港	25	68	29	57	61
日本	46	54	92	95	88
新加坡	20	74	8	48	72
南韓	18	60	85	39	100
台灣	17	58	69	45	93
馬來西亞	26	104	36	50	41
菲律賓	32	94	44	64	27
泰國	20	64	64	34	32
印尼	14	78	48	46	62
印度	48	77	40	56	51

(資料來源：Geert Hofstede 網站, 2010)

表 1 是 Hofstede 在 2010 年的研究分析，結果顯示馬來西亞的「個人主義」與「權力距離」的構面比台灣高，意思說台灣不偏向個人主義與集權的社會現象的國家；在「剛性」與「不確定性規避」的構面上台灣比馬來西亞略高，也代表台灣擁有冒險精神和企業家精神而且對於額外的成就會感到特別興奮；在該研究分析中，在「長期導向」構念上馬來西亞的分數比台灣低的原因或許是因為該國家的種族較多，對於「長期導向」的認知相對的也不同，同時屬於尚在發展中的國家。反之，台灣則重視長期發展，將時間視為一種有限資源且節儉及具有高持久性的國家。綜合上述所有的文獻，可知兩國文化差異頗大，研究中可以驗證文化的差異對於兩國在通路互動上建立關係品質與服務品質是否會對通路互動關係造成影響，進而影響忠誠度是本研究要探討的議題。也因 Hofstede 在 2010 年中研究出兩國的文化落差，可更進一步驗證馬來西亞配銷商與零售商和台灣配銷商與零售商在通路互動中是否有差異。

3.研究方法

本研究依據國內外的相關文獻推敲出在通路互動中依文化的不同是否可以影響通路策略之議題，試圖去驗證文化對通路互動關係相關的變數，並且進行相關文化對通路互動造成障礙的探討。研究中說明主要影響通路互動的核心因素是服務品質與關係品質，而文化上的差異是否會影響服務品質與關係品質的優劣間接影響顧客忠誠度。經由相關理論說明與文獻探討分析，推論出本研究主要的初步觀念性理論架構，如圖 2 所示，並做為發展進行個案研究深入訪談時之基礎。接著再以本研究之架構進行各構面問題設計，由文獻整理之衡量尺度來發展多項評估項目，針對各構面之定義如表 2 示。

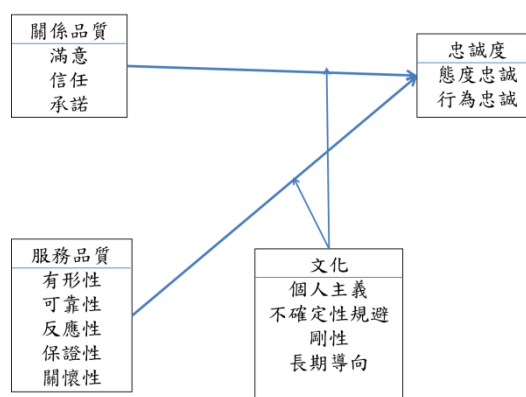


圖 2：研究架構圖

表 2 各構面之定義

變數	定義	參考文獻
文化	文化是心智活動的集合體，它區分一個人類或團體之成員和另一個的差別。	Hofstede, 1983 Hofstede & Bond 1988
關係品質	運用關係行銷的方法，與顧客建立良好的關係，以降低顧客對交易的不確定性	Crosby et. Al, 1990 Dwyer et al., 1987
服務品質	服務品質相似於態度，是顧客對於事物所作的整體評價	Parasuraman et al., 1988
忠誠度	態度忠誠：顧客內在心理所引發的忠誠 行為忠誠：顧客實際購買的行為與再次購買的意願	Oliver, 1997

3.1 研究設計

本研究以個案研究進行資料蒐集，以馬來西亞配銷商與零售商，台灣配銷商與零售商進行實地訪談，由深度訪談的過程中蒐集兩國在通路上實際互動情形，用以回答研究中所提的各項問題，以了解在通路互動的實際情形，同時藉由訪談是否有其他未發掘的潛在問題。

Yin (2002)認為分析單位主要是依據研究問題而來，本研究的主要議題是探討文化的差異在通路上有關係之角色的互動關係研究，因此研究中是以組織層級為分析單位。個案研究需要運用多元蒐集資料方式，包括不同的資料來源、訪談不同的人員及採用不同資料的蒐集，因此本研究再以三角檢定法(Triangulation)進行資料分析，再以深度個案訪談輔助次級資料的蒐集以便進行資料的驗證與比對。訪談目的主要是希望探討通路互動實際情形，因此訪談對象是通路上的角色，這樣才可以知道通路實際互動全面的資訊。

本研究的個案研究資料整理過程中是以訪談為核心，研究者在訪談過程中採取全程錄音的方式記錄訪談資

料。訪談結束後，研究者將訪談錄音逐一轉成文字稿方式整理，再輔以次級資料蒐集並整理成各檔案記錄加以分析整理，次級資料包含報章雜誌與網站內容等，經由次級資料的分析整理，擷取與研究相關的佐證資料，並結合其他資料來源以增進研究的可信度。在個案研究中，信度與效度無法用一套準則或數據進行解釋，因此在研究過程中以多重資料佐證的方式進行資料蒐集以建立個案研究的信度與效度。此外，為了達到後續資料分析的有效性，必須經由各項資料交叉分析比對後得到可以相互驗證其正確性的資料彙總，當整理分析各項資料以後，以說明個案具有之特質，提出具體的理論命題說明，以確立本研究之實證研究架構為後續研究之理論基礎。

3.2 研究對象

台灣在世界上通稱是亞洲四小龍之一，而馬來西亞是亞洲四小虎之一，同時兩國曾經被荷蘭、日本統治，以及皆受漢文化的影響。根據行政院經濟建設委員會的報告中，馬來西亞屬於開發中國家，基礎建設仍然明顯的落後；而世界經濟論壇(WEF)「2009-2010 全球競爭力報告」，在 133 個受評國家中，亞洲開發中國家的基礎建設皆明顯落後，但馬來西亞為整體排名第 27 名(經建會，2010)，而且與台灣略有共同之處；近年來馬來西亞極力發展運輸建設，尤其是道路品質、鐵路基礎建設、港口基礎建設、航運基礎建設和電力供應等，與台灣 1970 年初蔣經國先生所推出的十大建

設相似，這些基礎建設對於商業貿易是一個有利的因素，雖然近幾年台灣的製造業已經沒落，但是早期台灣是以製造業為主的國家；近年來馬來西亞製造業是現在政府所鼓勵的(馬來西亞對外貿易促進機構，2010)，另外本研究團隊成員之一是馬來西亞華裔，有地利之便同時也掌握在地廠商的資訊，有利於接洽廠商之便，因此本研究將採用台灣與馬來西亞的配銷商及零售商做為研究對象，深入探知兩國的文化上的差異對通路中有關係之角色互動上有何影響。

4. 跨個案分析

根據國內外四家中小企業的詳細分析，瞭解構面間的相互影響關係，並進行跨個案的綜合分析，以進行個案間的相異性與相似性的分析。

4.1 服務品質

有形性主要是在衡量廠房/實體店面的擺設、設施/設備、空間的規劃、庫存空間大小、動線規劃，貨源的完整性，服務人員服裝儀容及表現對於有形而且能夠提供服務的工具為衡量標準。在兩國因為氣候不一樣，所能提供有形之工具也略有不同，但是主要的目的是讓銷售商品能供準時的送到客戶手中。馬來西亞與台灣在提供服務時的角色才會明顯出現，並且會對顧客的忠誠度造成影響，店面的擺設會影響出貨的速度。在通路互動中，服務品質的有形性是以實體設施、提供設備等來評估所提供的服務對於上游並不會有任何的影響，因為提供的

設備或實體的設施等並不會對上游提供服務。

關懷性主要是衡量上下游的互動狀況，在通路的互動當中是否主動了解/理解顧客銷售的狀況，反映出顧客消費心態幫助生產新貨源，促進了解市場/區域性上的更多的需求，以便提供個人化服務，然而兩國的顧客群、上游公司以及生長環境不同，造就成互動狀況上出現的差異。馬來西亞供應模式上並不會去關懷自己的下游來瞭解市場上的運作，但是在需求模式上會提供最近市場中上游公司所供應產品的意見以及銷售狀況，同時會介紹不同廠商讓下游公司得到更所得貨源。台灣的供應模式上會主動關懷下游以提高下游的滿意程度，但是在需求模式中上下游公司會一起開發新產品並且提供意見改進產品的缺陷，同時會承諾下游公司來提升下游公司的信任進而達到滿意效果。

可靠性主要是衡量在交易互動上所提供的物流以及金流在時間、數量等的準確性，以便在交易過程當中可以提供最佳的商品或服務。馬來西亞無論在供應或者需求模式上都會直接影響顧客的忠誠度，因為上游公司所提供之品牌會直接影響下游公司的營業額。在交易互動當中馬來西亞與台灣的金流和物流當中的協商過程中會提升雙方的信任程度進而影響忠誠度。

保證性主要是衡量在交易互動上所提供的物流以及金流確定性，以便在交易過程當中可以順利的進行。在交易互動當中馬來西亞與台灣的供應和需求模式協商過程中會提升雙方的信任程度進而影響忠誠度。

反應性是針對交易過程中的障礙/問題處理的反應，以及協商問題解決，以利於交易順利的進行。在兩國中長期的交易模式以及生長環境不同，所能提供解決問題的方法都會有差異，因此在問題解決互動當中兩國所需要的解決方案是不同的。馬來西亞供應與需求模式中上游公司可以為下游公司解決問題有助於提升下游公司的忠誠度，同時上游公司在幫助下游公司過程中無形中提升了下游公司的滿意程度進而提升下游公司的忠誠度。可是在台灣供應與需求模式中，上游廠商在處理問題必須讓下游廠商滿意才有利於提升下游廠商的忠誠度。

4.2 關係品質

信任主要衡量在長期交易過程中所考量到雙方金流的準確性、貨品的品質、協商過程的成果並在此交易過程中可以讓交易雙方產生信任程度。馬來西亞與台灣供應與需求模式中金流和物流的協商過程中是有利於加強信任程度進而提升雙方的忠誠度。

滿意主要衡量在長期交易的過程中以運送，被銷售態度，貨品品質，協商溝通，金流/物流的準確度，問題解決考量並感到滿意，而且對未來的交易非常有信心。馬來西亞和台灣的供應和需求模式中金流和物流的協商過程中的信任程度有利於加強滿意程度進而提升忠誠度，但是在台灣供應模式中信任和滿意會互相影響，因為在問題解決的過程中，下游廠商會因為上游廠商所提供的解決方案提升滿意效果進而信任上游廠商。

承諾是指在交易過程中雙方履行

交易上暗示或明白的協議，無論以現實狀況或情感因數對未來結果產生影響。馬來西亞供應和需求模式中並不會承諾下游廠商，但是台灣供應和需求模式中上游廠商會承諾下游廠商好讓下游廠商對上游廠商提升滿意與信任效果進而提升忠誠度。

綜合以上分析，馬來西亞在供應與需求的交易互動中，服務品質的有形性、可靠性以及反應性有助於忠誠度的提升，而信任程度是可靠性以及保證性提升忠誠度的主要因素，在問題處理過程無形中提升滿意程度進而提升忠誠度。馬來西亞交易互動中，產品品質和產品價格足以影響忠誠度的高低，產品品質的優劣可以決定合作夥伴，價格的高低會影響上游廠商的所提供品牌的銷售程度，由以上分析得知，馬來西亞互動關係如圖 3 所示。

台灣交易互動中，有形性和關懷性有助於忠誠度的提升，同時在互動過程中瞭解合作夥伴無形中提高滿意程度並且承諾合作夥伴以提升信任和滿意效果，當中信任程度是可靠性以及保證性提升忠誠度的主要因素，在問題處理過程上游廠商會滿足下游廠商構成滿意效果以提升忠誠度。台灣交易互動中，品質和價格足以影響忠誠度的高低，產品價格的高低可以決定合作夥伴，品質的優劣會影響下游廠商的滿意程度導致忠誠度不佳，由以上分析得知，台灣互動關係如 4 圖所示。

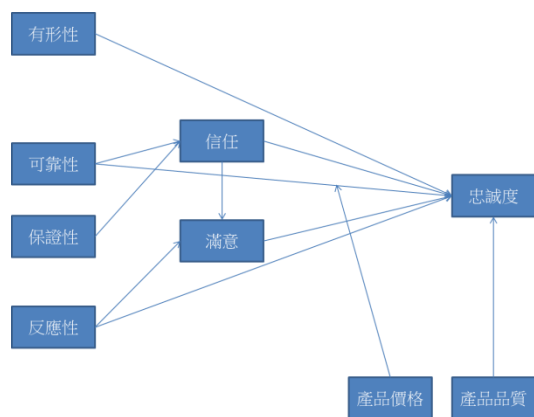


圖 3 馬來西亞通路互動關係

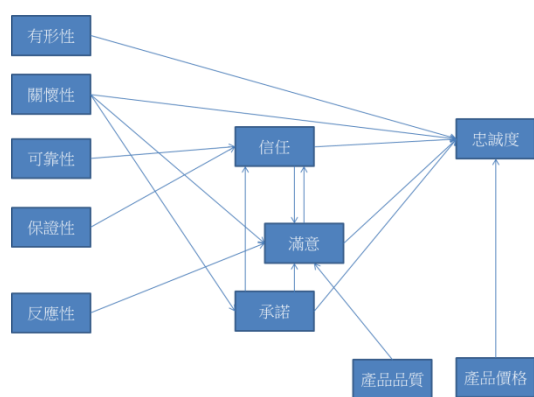


圖 4 台灣通路互動關係

4.3 文化差異

由以上兩國在供應與需求互動當中得知，提供的服務和關係的維持略有不同，著名學者 Hofstede 也指出這兩國在文化上也有差異，本研究試著以 Hofstede 提出質文化差異解釋。

根據 Hofstede 對個人主義的定義是一種結合鬆散的社會組織結構，其中每個人重視自身的價值與需要，依靠個人的努力來為自己謀取利益。換句話說，個人主義是以個人思想為出發目的，反之，集體思想是以集體的思想為出發點。由以上分析得知，在馬來西亞是屬於個人主義較高的國家，

在服務品質中可靠性和反應性可以知道上下游公司所提供的服務和接受程度得知都可影響合作夥伴的忠誠度。反之，在台灣是屬於集體思想較高的國家，服務品質中可靠性和反應性中也可以反應出合作夥伴在交易互動中必須提升雙方的信任和滿意程度進而提升雙方的忠誠度。換句話說，在台灣人與人的互動當中會互相影響，在馬來西亞並不如此。

不確定性規避程度較大的社會是指人們比較保守，不願意承擔風險，比較排斥新事物。不確定性規避程度較小的社會是指度與前景能夠接受不確定性的前景，對於未知的情景也有比較大的容忍度。在馬來西亞是不確定性較小的國家，服務品質中的可靠性和保證性可以反應出。在交易互動中，合作夥伴只需要互相信任對方達到雙方滿意，並不需要向對方做出任何的承諾，相反的在台灣的交易互動中，必須承諾合作夥伴好讓雙方對前景不會感到焦慮，意思說台灣不確定規避程度是較高的國家。

剛性文化的特徵是獨斷孤行、喜好競爭及追求成就，社會價值則重視巧取豪奪的作風，注重金錢與物質的追求，而不去關心其他人或是生活的品質，而柔性的文化則重視對人的關懷、人際關係及整體生活品質的追求。馬來西亞交易互動中關懷他人並不是那麼重要，可是在台灣交易互動中關懷性是很重要的一環。在交易過程當中，合作夥伴非常注重人與人的互動，因為在互動當中可以無形中提升合作夥伴的滿意程度並且承諾對方來加強雙方的信任程度。由以上交易互動中可知馬來西亞是屬於較剛性文化的國

家而台灣是屬於較柔性的國家。

長期導向偏重長期計畫導向而且重視長遠利益；反之，短期導向的文化重視過去及現在且並無他異。交易過程中，信任是馬來西亞在交易互動過程中重要因素，交易夥伴利用過去的信任程度和現在的信任程度作為基礎，而在台灣的交易互動中也是利用過去的信任程度和現在的信任程度作為基礎，但是在台灣交易互動中會承諾對方來鞏固雙方的信任程度，也就是說有計畫性的維持他們的關係，換句話說台灣是長期導向的社會，馬來西亞是屬於短期導向的社會。

在 Hofstede 文化價值觀調查模型 (Values Survey Module, 簡稱 VSM)，以 0 到 100 為衡量指數尺度，此模型發展的用意皆是比較兩個(含)以上不同國家或區域的文化。由以上的文化差異分析得知，台灣偏向集體思想的社會，偏向團體行動；在剛性和不確定性迴避構面上馬來西亞略高，這表示不去關心人際關係，且需要更大的信任程度來協助交易的進行；在長期導向的構面上馬來西亞的分數比台灣低，因為馬來西亞在交易互動當中是因為利用過去和現在的信任程度作為基礎沒有做出承諾來鞏固信任程度。以上分析，兩國在交易互動上的文化差異都符合了 Hofstede 提出的文化構面。

綜合跨個案分析，馬來西亞與台灣提供服務品質和關係品質有明顯的差異，而 Hofstede 提出文化的維度皆可分別解釋兩國服務品質與關係品質的差異及強度，表 3 說明兩國在各個構面的分析結果，表 4 說明構面間的

強弱關係分析。以此 2 表更進一步說明兩國的配銷商與零售商間交易關係具有明顯的差異，在以兩國文化分別進行解釋更可說明不同國家不同文化對企業經營產生不同結果。

表 3 服務品質、關係品質、忠誠度與文化分析表

		馬來西亞	台灣
服務品質	有形性	提供服務之角色才會明顯出現主要是影響出貨的速度	提供服務之角色才會明顯出現主要是影響出貨的速度
	關懷性	供應模式中不會對下游提供個人化服務，需求模式會提供上游公司產品意見以及銷售狀況	供應模式主動關懷下游廠商，需求模式中上下游廠商一起開發且改進產品
	可靠性	互動中所提供之品牌足以影響公司營業額，金流物流互相協商有助於提升信任程度	金流物流互相協商有助於提升信任程度
	保證性	金流物流互相協商有助於提升信任程度	金流物流互相協商有助於提升信任程度
	反應性	互動中幫助下游公司解決問題有助於提升忠誠度且無形中增強滿意度	處理過程中務必讓下游公司達到滿意程度才有利於增強忠誠度
關係品質	承諾	互動過程中不會承諾下游公司	互動過程中會承諾下游廠商以提升滿意及信任效果進而提升忠誠度
	滿意	金流物流協商過程所促成之信任程度有利於加強滿意程度進而提升忠誠度	金流物流協商過程所促成之信任程度和滿意程度相互影響進而提升忠誠度
	信任	金流物流協商過程有助於提升信任程度	金流物流協商過程有助於提升信任程度
忠誠度	藉由提供優質服務品質有效的增強忠誠度，過程中有助於加強關係品質之強度進而增強忠誠度	藉由提供優質服務品質加強關係品質之強度以提升忠誠度	
文化	個人主義/集體思想	交易中所提供服務和接受程度皆可直接影響夥伴忠誠度	交易互動中必須提升雙方滿意與信任程度方可增強夥伴間的忠誠度
	不確定性規避	合作夥伴只需要互相信任對方達到雙方滿意，並不需要向對方做出任何的承諾	合作夥伴必須提出承諾，以增強雙方滿意及信任程度
	剛性/柔性	通路互動中不會提供個人化服務	合作夥伴非常注重人與人的互動
	長期/短期導向	以過去和現在信任為基礎，沒有提出承諾來鞏固之間的關係	以過去和現在信任為基礎，提出承諾來鞏固之間的關係，有計畫性的維持之間的關係

表四構面間的強弱關係分析

	馬來西亞	台灣	說明
有形性→忠誠度	--	--	在有形性主要的目的是讓銷售商品能夠準時的送到客戶手中以提升忠誠度
可靠性→信任	--	--	在交易互動當中馬來西亞與台灣的金流和物流當中的協商過程中會提升雙方的信任程度進而影響忠誠度
可靠性→忠誠度	S	X	金流物流協商且認可，上游公司所提供之品牌會直接影響下游公司的營業額
保證性→信任	--	--	馬來西亞與台灣的供應和需求模式協商過程中會提升雙方的信任程度進而影響忠誠度
反應性→滿意	S	W	馬來西亞在交易互動中，上游替下游解決問題就可提升滿意及忠誠度；台灣在交易互動中，上游廠商在處理問題必須讓下游廠商滿意才有利於提升下游廠商的忠誠度
反應性→忠誠度	S	X	馬來西亞交易互動中，上游公司可以為下游公司解決問題有助於提升下游公司的忠誠度
關懷性→忠誠度	X	S	台灣在互動過程中會一起開發和主動的關懷下游
關懷性→滿意	X	S	主動關懷下游提高滿意度
關懷性→承諾	X	S	提出承諾提升信任以及滿意程度
信任→滿意	--	--	馬來西亞與台灣供應與需求模式中金流和物流的協商過程中是有利於加強信任程度進而提升雙方的忠誠度
信任→忠誠度	S	W	馬來西亞在交易互動中不需要任何承諾就可以達成交易但是在台灣須提出承諾來加強信任程度
滿意→信任	X	S	馬來西亞和台灣交易互動中金流和物流的協商過程，信任程度有利於加強滿意程度進而提升忠誠度，但是在台灣交易過程信任和滿意會互相影響，因為在問題解決的過程中，下游廠商會因為上游廠商所提供的解決方案提升滿意效果進而信任上游廠商
滿意→忠誠度	S	W	馬來西亞交易互動中，只要讓其合作夥伴滿意即可提升忠誠度；在台灣必須承諾其合作夥伴提升其滿意程度
承諾→滿意	X	S	馬來西亞交易互動中並不會承諾下游廠商，但是台灣交易互動中，上游廠商會承諾下游廠商好讓下游廠商對上游廠商提升滿意與信任效果進而提升忠誠度
承諾→信任	X	S	馬來西亞交易互動中並不會承諾下游廠商，但是台灣交易互動中，上游廠商會承諾下游廠商好讓下游廠商對上游廠商提升滿意與信任效果進而提升忠誠度
承諾→忠誠度	X	S	台灣交易互動中上游廠商會承諾下游廠商好讓下游廠商對上游廠商提升滿意與信任效果進而提升忠誠度
產品品質→忠誠度	S	X	馬來西亞利用產品品質決定合作夥伴
產品品質→滿意度	X	S	台灣配銷商須提供優質的產品品質優劣會影響下游廠商的滿意程度導致忠誠度不佳
產品價格→忠誠度	X	S	台灣利用產品價格的高低可以決定合作夥伴
產品價格干擾可靠	S	X	價格的高低會影響上游廠商的所提供品牌的銷售程度

強(Strong)：S；弱(Weak)：W；無差異：--；無：X

5. 架構調整及命題

研究中根據跨個案分析的結果進行初步理論架構調整，依調整後構面進行命題擬定，在本章依序說明初步理論架構之每一構面中之調整說明，接著進行變數間的命題擬定，並且進行命題擬定的論述。

5.1 研究架構調整

本研究主要探討通路中各個角色的互動，並以馬來西亞配銷商和零售商與台灣配銷商和零售商探討通路互動關係中所造成的差異，在初步理論架構由服務品質、關係品質與忠誠度三個構面所組成，經由個案深度訪談進行跨個案分析與之後，發現實際兩國通路上的互動與先前研究有一些差異，為符合實際個案之結果，因此對

理論架構進行調整，以更貼進通路中的互動關係，並以此建構實證研究架構，以下分別進行各調整構面之分析。

由個案資料分析中發現，服務品質是通路互動中必備的元素，同時與關係品質和忠誠度有莫大關係。通路中之互動關係是藉由服務品質的優劣而影響關係品質之強度，而在關係品質中之承諾會加強其關係品質。

在服務品質中以 PZB (1988)五個構面為衡量變數，經過跨個案分析，本研究發現服務品質中的有形性在提供服務時的角色才會明顯出現，通路中各個角色所注重只是倉庫的動線以便順利出貨，而出貨的速度會影響下游之忠誠；在通路交易互動中，金錢與貨品的準確性是一個很重要的因素，通路中的成員對於金錢和貨品的可靠性和保證性都存有預期，而交易互動當中金錢與貨品的可靠與保證程度有利於加強雙方的信任程度，讓通路成員更緊密的互動，由此可知，服務品質在通路上已形成上游與下游間互動關係的聯繫因素。

然而市場互動交易中難免會產生磨擦，當問題產生時對於問題的反應是很重要的，問題處理的恰當可以提升顧客滿意程度，問題處理當中給予顧客個人化服務或者做出承諾也有利於提升互動關係。

所以在服務品質衡量中仍以 PZB 五個構面作為衡量變數從未刪減，在本研究中發現，服務品質在通路互動中可分為心理層面與實體層面。服務品質中的反應性與關懷性經過長期交易的互動中可以反應出心理層面的感覺來衡量服務品質；而有形性、保證

性和可靠性則利用實體的交易活動即進銷存來衡量服務品質。

在關係品質部分，原以信任、滿意與承諾三個子構面單獨衡量，經由分析後，信任、滿意與承諾是有層次而組成關係品質。在服務品質中得知，服務品質可分為兩種型態即心理層面和實體層面，同時在關係品質中也不例外。藉由服務品質的心理層面在通路中給予承諾且付諸於行動可有效提升通路互動關係的緊密程度即是關係品質中的實體層面；服務品質中的實體層面之活動也可增強關係品質的心靈感覺即是關係品質中的信任與滿意程度。

根據訪談結果發現，四家個案公司是透過服務品質提升關係品質的來加強忠誠度，在通路互動關係中提供服務化有效提升管理經營之效率，進而提升銷售績效，因此本研究認為服務化有效提升忠誠度，因而服務品質作為通路互動關係必要條件，並有效提升關係強度進而維持關係之品質促進顧客忠誠度。

在忠誠度部分是以行為忠誠和態度忠誠來衡量，本研究在服務品質和關係品質的實體層面和心理層面發現，實體層面促成之活動滿足心靈層面或者是心靈層面促成之活動滿足實體層面之需求皆有效的提升忠誠度，同時也反應出行為忠誠滿足態度忠誠或者是態度忠誠滿足行為忠誠的一個現象。

產品品質為市場交易衡量變數之一，在探討此部份時，個案公司表示在交易中產品品質是交易的首要條件。配銷商表示達成交易首要條件是產品品質，目的是讓零售商忠誠度提升，

也希望利用產品品質提升零售商對配銷商整體性的良好印象；在市場交易中，零售商認為顧客如果對公司之產品品質的認同，表示公司之顧客可能擁有較高的忠誠度與滿意度，因此通路互動中提供之服務化能提升市場效益，但會受產品品質影響。

根據上述初步理論架構調整的說明，本研究調整後的研究架構如圖 5 所示，由圖 5 可知，公司以服務品質作為通路互動關係的必要條件，以便提升關係品質進而影響忠誠度，而承諾有效的提升信任以及滿意程度，透過服務品質影響關係品質會提升忠誠度，進而提升市場效益，因此服務品質與關係品質具有重要的影響，而產品品質會干擾顧客滿意度以及忠誠度。

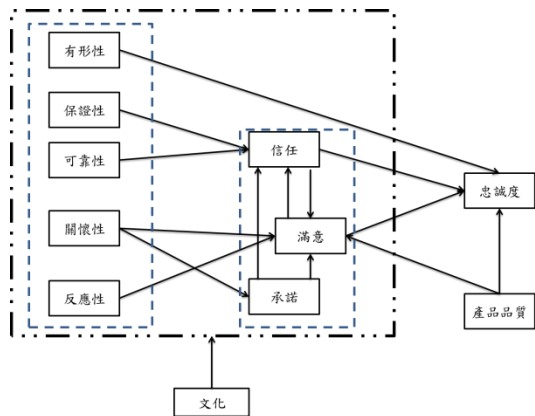


圖 5 調整後之研究架構

5.2 研究命題擬定

經由跨個案綜合分析進行研究架構調整之後，再依據圖 5 發展四個研究命題，以供未來研究者進行更深入的驗證，並將命題分別描述如下列所示：

命題一：在零售通路之各角色互動關係經營中，使服務品質的功能微

底發揮，將可加強關係品質的建立，但因個人主義/集體思想、不確定性規避及剛性/柔性的國家文化形成社會型態差異，使得兩者間產生不同的互動效果

在通路互動當中提供優良的服務品質不是一朝一夕可以達成，必須花費較多的心思與精力，並且需要了解顧客的心理層面再結合實體層面的交易活動，方可有效且加強關係品質之強度。

命題二：在零售通路中各個角色互動關係建立與維持可增強忠誠度，但因長期/短期導向文化差異對各個角色互動關係建立及維持形成差異

在通路互動中維持關係是很重要的一環，同時關係的維持也是長期交易累積而成的，在關係維持之中實現所提供之承諾有助於提升心靈感覺促使忠誠度之提升。

命題三：零售通路著重於產品品質的優劣足以影響顧客忠誠度

在通路中的交易活動中，產品品質是構成交易的重要要素，同時也是通路角色所著重的一個變數，交易互動中認同公司所銷售之產品，表示顧客擁有較高的顧客忠誠度，因此產品在通路交易中會是被著重的一個重要因素。

命題四：零售通路提供之優質產品品質有助於增強顧客整體性的滿意度

通路交易中提供優質產品品質有助於增加顧客整體的滿意程度，通路互動中產品品質是促成交易的首要條件，優質的產品可讓顧客的信心大增，同時也增加顧客整體性的良好印象，以增強良好的心靈感覺。

6.研究結果與未來研究

本研究主要探討的核心為瞭解兩國在交易互動中，文化促成交易模式的差異。因此，本研究對馬來西亞零售商與配銷商和台灣零售商與配銷商進行深入個案訪談，得以窺知兩國在交易模式上的差異。研究中根據昔日研究文獻發展出理論研究架構，藉由個案深度訪談以及三角檢定法之多重資料來源分析，發現兩國交易互動中會藉由提供優質的服務品質來建立穩定的關係品質進而提升忠誠度。另外，本研究發現服務品質和關係品質可以跟細膩的分為實體層面與心理層面，同時實體層面促成之活動滿足心靈層面或者是心靈層面促成之活動滿足實體層面之需求皆有效的提升忠誠度，這現象也反應出行為忠誠滿足態度忠誠或者是態度忠誠滿足行為忠誠的一個現象。

在馬來西亞和台灣通路互動當中皆著重於產品品質是構成交易的重要因素，同時在跨個案討論中馬來西亞在通路互動關係屬於比較單純；反之，台灣通路互動關係比較複雜。馬來西亞在通路互動中藉由提供優質的服務品質即可以增強忠誠度，同時也可以穩定關係品質；台灣在通路互動中藉由提供優質的服務品質以維持關係品質穩定性，方可提升忠誠度。研究過程中得知馬來西亞在通路互動中關懷他人並不是那麼重要，對於交易過程中不確定性的容忍度較高，也無計畫性的維持互動關係；反之，台灣在通路互動關係中注重人與人互動關係，

在交易過程中對於不確定性因素的容忍程度較低，因此會提出承諾來鞏固彼此間的關係。以上結果可知，馬來西亞與台灣因為文化形成通路互動的差異，且這些差異皆符合 Hofstede (1988)所提出的文化構面所促成的社會型態。因此，進行跨國交易的業者務必了解當地文化所促成的社會型態，因為社會型態會造就交易互動的差異進而形成交易模式的差異，跨國交易業者可藉由文化更快速的了解異國在通路互動中的需求以及模式，同時可以更順利的達成交易。

本研究只是個開端，將關係品質，服務品質和忠誠度升格為組織層級，對於未來的研究，建議可以從更多層面、國家和角色探討文化對通路互動關係造成影響。

中文參考文獻

1. 杉本辰夫著，盧淵源譯，事務、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司，1996，第 101 頁
2. Michael E. Porter, 1985，競爭優勢，天下文化出版社
3. Michael E. Porter, 1990，國家競爭優勢，天下文化出版社
4. 詹前隆，江俊毅，洪昆廷，“使用者組織內部的服務品質缺口模型之驗證—以資訊系統服務需求為例”，資訊管理學報，2009，第十六卷，113-130.
5. 余錦芳，顧客滿意與品牌忠誠度之相關研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文，2002。
6. 黃博照，促銷對會員忠誠之影響，

國立清華大學科技管理研究所碩士論文，2005。

7. 馬來西亞對外貿易促進機構，搜尋時間：2011/1/14，http://www.matrade.gov.my/cms/content.jsp?id=com.tms.cms.section.Section_63778bc0-7f000010-290f290f-debcf623
8. 經濟部工業局；搜尋日期：2011/1/5；<http://www.moeaidb.gov.tw/external/ctrl?PRO=news.NewsView&id=9502>

英文參考文獻

1. Assael, Henry, Consumer Behavior and Marketing Action, 3rd ed., Boston, Massachusetts, Kent Publishing Company, 1987
2. Bearden, W. O., M. K. Malhotra and K. H. Uscategui, Customer Contact and the Evaluation of Service Experience: Propositions and Implications for The Design of Services, Psychology & Marketing, vol. 15(8), 1998, pp 793-809
3. Blackman, J. and Crompton, L., The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty, Leisure Science, vol. 13(3), 1991, pp 205-220
4. Brown, G. H., Brand loyalty-fact or fiction?, Advertising, Vol.23(1), August 1952, pp.53-55.
5. Caruana, A. and Pitt, L., INTQUAL- an internal measure of service quality and the link between service quality and business

- performance. *European Journal of Marketing* Vol.31(8), 1997, 604-614
6. Christian Gronroos. *Service Management and Marketing*, Lexington, 1990, pp.27-41.
 7. Cronin, J.J., Taylor, S.A.. "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1992 , pp.55-68
 8. Crosby, L. A., Evans, K. R., Cowles, D., "Relationship quality in services selling, An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp. 68-82.
 9. Crosby, P. B. *Quality is Free: the Art of Marketing Quality Certain*, New American Library, New York, 1979.
 10. Day, G.S., "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", Working paper, State University of New York at Buffalo, 1969.
 11. Deighton, J., Henderson, C. M., & Neslin, S. A. , "The effects of advertising on brand switching and repeat purchasing." *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 1994, pp. 28-43.
 12. Dorsch, M. J., Swanson, S. R. and Kelly, S. W., "The role of relationship quality in the satisfaction of vendor as perceived by customer." *Academy of Marketing Science* Vol.26(2), 1998, 128-142.
 13. Fletcher, J. O., Simpson J. A., Thomas, G., "The measurement of perceived relationship quality components: A confirmatory factor analytic approach", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.26, No.3, 2000, pp.340-354
 14. Grönroos, C., "A service quality model and its marketing implications." *European Journal of Marketing* , 18 (4), 1984, pp. 36-44
 15. Hennig-Thurau, T. and Klee, A., "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology & Marketing*, Vol.14, 1997, No.8, pp.737-764
 16. Hofstede, G. and M. H. Bond., "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth.", *Organizational Dynamics*, vol. 16(4), 1988, pp 4-21
 17. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations", *International Studies of Management and Organization*. 1983a, pp.46-75.
 18. J. Joseph Cronin, Jr. & Steven A. Taylor, "SERVPERF Versus SERVQUAL- Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994, pp 125-131
 19. Kristensen, K., Martensen, A., & Grunholdt, L. "Measuring the impact of buying behavior on customer satisfaction." *Total Quality*

- Management, Vol.10(4), 1999, pp.602-614
20. Kumar, N., Scheer, L. K. and Steenkamp, J. B., The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, vol. 32, 1995, pp 54-65
 21. Lehtinen, U. & J. R. Lehtinen, Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 1991, Vol.11, No.3, 287-303
 22. Leuthesser, L, Supplier relational behavior: An empirical assessment, *Industrial Marketing Management*, 1997, Vol.26, pp.245-254
 23. Lipstein, B., The Dynamics of Brand Loyalty and Brand Switching, *Proceedings of the Fifth Annual Conference of the Advertising Research Foundation*, New York, 1959.
 24. Marieke de Mooij and Geert Hofstede, The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research, *International Journal of Advertising*, 2010, Vol.29(1), pp. 85–110
 25. Morgan, R. M. and S. D. Hunt, “The commitment-trust theory of relationship marketing,” *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No. 1, 1994, pp. 81-101
 26. Nakata, Cheryl and K. Sivakumar, National Culture and New Product Development: An Integrative Review, *Journal of Marketing*, 1996, Vol.60, pp.61-72.
 27. Oliver, R. L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
 28. Oliver, Richard L., Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 1999, Vol.63 (Special Issue), pp.33–44
 29. Parasuraman, A. , V. A. Zeithaml & L. L. Berry,. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Retailing*, Vol. 49, 1985, pp.41-50.
 30. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry L.L., “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, 1988, pp.12-40
 31. Pine, B. Joseph II and James H. Gilmore, *The Experience Economy*, USA : HBS PRESS, 1999
 32. Roth, Martin S., The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies, *Journal of Marketing Research*, Vol.32, 1995, pp.163-175
 33. Shamdasani, P. N. and A. A. Balakrishnan, “Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized services.” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.17(3), 2000, pp.399-422
 34. Smith, B., Buyer-seller relationships: Bonds, relationship management, and sex type,

- Canadian journal of administrative sciences, Vol.15(1), 1998, pp.76-92.
35. Smith, J. B., Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality., *Psychology & Marketing*, Vol.15(1), 1998, pp. 3-21
 36. Stanton, W. J. *Fundamentals of Marketing* (5th ed.), McGraw-Hill Book Company, New York, 1987
 37. Storbacka, K., Standvik, T. and Gronroos, C., "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5(6), 1994, pp 21-38
 38. Swanson, S. R. and J. C. Davis, The Relationship of Differential Loci with Perceived Quality and Behavioral Intentions, *Journal of Service Marketing*, vol 17(2), 2003, pp 202-219
 39. Yin, R.K. , *Case Study Research. Design and Methods*, 5th ed, Sage Publications, London, 2002.
 40. Yungwook Kim, Soo-Yeon Kim, The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners, *Journal of Business Ethics* , Vol.91, 2010, pp.485-500