

## 供應鏈中影響客戶依賴與顧客承諾因素之研究

### The Study of the Antecedents of Buyer's Dependence and Commitment under Supply Chain

白允芸<sup>1</sup> 葉子明<sup>2</sup>

(Received: Feb. 17, 2012 ; First Revision: Apr. 16, 2012 ; Accepted: May. 10, 2012 )

#### 摘要

本研究以客戶依賴的觀點，探討供應商能力、客戶與供應商互動以及產業特性等因素是否會影響客戶承諾，並研究客戶依賴在這些因素對於客戶承諾的影響，研究中以供應商能力、客戶與供應商互動與產業特性所形成之研究假設，參考相關文獻後發展與設計問卷題目，並以台灣各大工業區製造業的採購相關人員為對象進行施測。在資料分析上則以 SPSS 為工具，採用路徑分析對研究假設進行驗證。經由實證分析後，研究結果顯示：供應商能力、與供應商的互動及客戶依賴對於客戶承諾具有正向影響；供應商能力、與供應商的互動，以及產業特性等變項，對於客戶依賴，均具有正向影響。由驗證結果得知，提高供應商的能力、加強與供應商的互動，會影響客戶對於供應商的依賴程度，從而影響客戶對於供應商的忠誠度與再次採購的承諾。企業可透過本研究結果作為供應商訂定營業策略時的參考，藉以提升供應商能力、加強客戶與供應商的互動，提高客戶忠誠度並維繫客戶關係，以期獲致最大利益。

**關鍵詞：**客戶承諾、產業特性、供應商能力、客戶依賴

#### Abstract

The research is based on the view of customer dependence, and the purpose is to discuss whether customer commitment is affected by the factors such as supplier ability, interaction and industrial characteristic. The study also indicated if customer dependent had influence on customer commitment. Based on the extended and empirical results of the study, it is expected to raise supplier ability, strengthen interaction between customer and supplier, increase customer loyalty and maintain customer relationship in order to acquire the maximum profit and value. This study made the consumption of supplier ability, interaction between customer and supplier, and industrial characteristics. Take thesis and relevant studies as the references, the questionnaire was designed. The respondents are procurement of manufacturers of leading industrial parks in Taiwan. SPSS is the experimental tool of data

<sup>1</sup>國立彰化師範大學企業管理學系副教授

<sup>2</sup>大葉大學休閒事業管理學系副教授

analysis, correlation analysis and path analysis to verify all research assumption.

After empirical analysis, the research consequences are as following. Supplier ability, interaction with suppliers, and customer dependence has positive correlation on promoting customers commitment. The moderators such as supplier ability, interaction with supplier, and industrial characteristic all make positive influences on customer dependence. According to the above results, it is suggested that raise supplier ability and strengthen interaction with supplier have influence on customer dependence. Moreover, it is possible to affect customer loyalty and commitment of consistent order. The result is a reference for supplier to make operation strategies in practice, and it is expected to not only increase customer commitment but also raise supplier's sales volume or amount.

**Keywords:** Customer Commitment, Industrial Characteristic, Supplier Ability, Customer Dependence.

## 1. 緒論

買賣行為自人類發展就發生了，從以物易物到貨幣交易，到現在發展的虛擬貨幣都是買賣行為的演進，而買賣之間的固有行為模式都是採取講價求售來增加業務銷售量，2008 年底金融風暴造成許多企業經營倒閉、財務嚴重虧損，由於各企業的生意大受影響，所以很多企業以降低售價的方式企圖想要恢復業務量，但是往往以這方式都會造成同業之間的惡性競爭，並無法有效的增加業務量以及營收。

隨著資訊科技的進步、網際網路的盛行與電子商務的運用，企業面臨市場全球化與競爭越來越激烈的挑戰，如何拓展更寬廣的供應體系，明確地定義供應商的選擇及評量標準以促進公司的製造績效將顯得相當重要。因此，客戶端若欲使自身在市場上的競爭要項獲得良好的績效表現，則在選擇供應商時需就多方面來考量，而供應商擁有越強大的能力，也就越能使客戶在市場的競爭力增強，如此製造商在市場的獲利表現越好，則其對供應商的供貨需求也就會增加，而雙方也因此能夠達到雙贏的局面(王鶯兒, 2005)。

客戶向供應商採購產品，並非只有考慮價格因素，再次購買時或是長期配合的主要考慮的因素也不是以價格為主，往往都是因為品質、交期、售後服務、能從供應商所獲得資訊的價值、轉換成本等因素而產生對供應商的依賴或是對供應商提出承諾(Weber, 1991; Krause et al., 1998)。

本研究以客戶採購層面了解影響採購意願之因素，探討有何影響因素讓客戶對供應商產生依賴，並且作出對供應商的承諾，提供供應商與客戶交易之參考，透過本研究結果所延伸之意涵，提升供應商能力、加強客戶與供應商的互動，提高客戶忠誠度並維繫客戶關係，以期獲致最大利益。藉此研究可以提供作為供應商訂定營業策略時的參考，以提升客戶承諾，提高供應商的銷售數量或金額。本研究目的敘述如下：

- 一、探討供應商能力、客戶與供應商互動、產業特性對於客戶依賴之影響。
- 二、探討供應商能力、客戶與供應商互動、產業特性、客戶依賴對於客戶承諾之影



響。

三、依據研究結果，對供應商提出可行的策略與建議。

## 2. 文獻探討

### 2.1 供應商能力

關於能力的探討，Grant (1991) 將能力定義為使一組資源執行某些任務或活動的能耐(Capacity)，意味者人與人間、人與資源間複雜的協調型態，而完美的協調則需要透過反覆的學習來達成。Reed and Defillippi (1990) 認為能力是企業所擁有的特殊技能與資源。

供應商能力所包含的內涵有多位學者進行探討。根據 Hitt and Ireland (1985) 的研究，把供應商能力以一般管理、生產、工程與研發、行銷、財務、人事領域來表示。而 Jao (1996) 則用全面性能力(Overall Capability)來表示供應商的能力，其中包括價值概念能力、價值實現能力及價值傳遞能力，其概念相當於供應商的研發能力、生產能力與行銷能力，以此三個指標來衡量供應商的能力。Möller and Törrönen (2003) 認為供應商能力(Supplier's Capability)共有下列幾項：生產能力、運送能力、流程改進能力、創新能力、關係能力、資訊科技能力。Weber (1991)根據 Diskson (1966)所提出的 23 個供應商選擇要素來探討 1968 年到 1990 年間 74 篇與供應商選擇相關的文獻，並歸納出當中的關鍵因素，結果可以知道製造商在選擇供應商時，其較注重供應商在價格、交期、品質、生產設備與產能上、地理位置與供應商技術能力等的表現。

Rosenzwei et al. (2003) 認為供應商能力會提升組織發展和生存的機會，供應商的產品品質、交期、彈性和成本控制等能力，將會正向影響企業的績效。Krause et al.(1998) 探討競爭廠商優先考量(品質、可靠度、彈性、成本及創新)在採購策略上的應用，其供應商選擇構面為：品質、運送、成本、彈性及創新。Pearson and Ellram (1995)在研究 600 家大型與小型電子製造公司的供應商選擇中指出，傳統的品質與成本因素仍是兩者所共同重視的，而供應商的技術能力與設計能力分別排在第三、第四順位，大型電子公司在供應商的技術能力與設計能力這兩種選擇因素上較小型公司明顯重視，其原因在大型公司較依賴其供應商技術的創新與產品設計的涉入。Choi and Hartley (1996)在研究美國汽車產業選擇供應商時所考慮的因素，探討不同階段的供應商選擇因素是否具有差異性。其研究採因素分析將變數歸類並作分析。對於汽車裝配商、直接供應商和間接供應商而言，與供應商建立長期合作關係是一樣重要的。在價格因素對於間接或直接供應商而言都不是最重要的考量因素，對於選擇間接供應商與直接供應商時，同樣對品質、交期可靠性、彈性、服務、關連性及價格等因素注重。

黃智偉(2000)以臺灣地區中衛體系之汽機車業與電腦資訊業為例作供應商能力評估之研究以 Dickson(1966)所提出之 23 項供應商能力評估指標為基礎，找出國內產業在供應鏈環境下所產生之新供應商選擇評估指標，比較加入與未加入中衛體系之廠商在供應商選擇指標與權重上之異同。研究結果發現，所有調查之產業均最重視品質能力。加入中衛體系之中心廠較不重視成本，但加入中衛體系之衛星廠與未加入體系之廠商均較重



視成本。而在高科技產業與傳統產業在供應商選擇指標之認定權重上並無明顯之差異。但高科技產業均較傳統產業重視資訊分享與交換之能力。

## 2.2 客戶與供應商互動

Givotovsky (1994) 將「互動」(Interactivity)定義為：二個或多個參與個體之間，同步而且互相依賴的行為。Deighton (1996) 定義互動性需包含兩個基本特徵，一是能夠針對單一顧客，二是能蒐集並儲存顧客資訊。

企業間買賣雙方互動關係的本質可以分成敵對(Adversarial)和合作(Collaborative)兩類，而隨著企業間的競爭越來越激烈，為了要提昇競爭力，製造商與供應商之間的互動關係已經發生轉變，由以往敵對關係改為合作聯盟關係(Watts, 1992; Cox, 2001)。

Gardner (1994) 認為企業間互動過程乃指組織間密切、高度交互影響之關係。並認為企業間買賣雙方之互動關係應包含共同規劃、互享利益與義務、信任、有系統地交換與分享作業資訊、跨組織控制及建立共同文化。Walton(1996)整理先前之文獻，將企業間互動過程分為規劃、共享利益與義務、資產特殊性、依賴、資訊交換、擴展性等六類。

Anderson and Narus(1984)認為企業間有效的溝通，能增強製造商與批發商雙方的互動及承諾，並可為企業帶來更高的績效。以及資訊分享可降低不確定性，來提升供應鏈合作夥伴之間的信任，並使合作夥伴間更好的決策能力(Frankel et al. 2002; Kwon and Suh, 2004)。

當供應鏈合作夥伴高度整合時，將有效的分享資訊與合作，建立穩健的資訊基礎，使產品流動更加順暢降低不確定性，可以減少商業成本和轉移到客戶身上的費用，亦可使買賣雙方分享專業知識，更有有效處理資訊，提升供應網絡競爭力及買賣雙方績效(Swink et al., 2007; Lummus and Vokurka, 2008; Sezen, 2008)。所以選擇符合產業特性並可滿足供應鏈需求的供應商，可以增加供應鏈的競爭力，Bharadwaj, 2004)。但如果廠商能力不能跟隨企業需求而成長，勢必影響企業競爭力，因此也必須在合作的過程中汰換部分供應商 (Wathne and Heide, 2004)。

## 2.3 產業特性

Kotler (1976) 對產業定義為由一群提供類似且可相互代替的產品或服務之公司所組成的。Porter (1980) 也指出「產業」就是一個市場，而在此市場中的產業均以相同質性或高度替代性的產品售與顧客，其中產品的差異變數取決於產品本身的功能是否多元化、價格是否合理化與售後服務是否快速等特性。

而產業外在環境的變化往往不是企業本身所能掌握及控制的；故企業體為了生存及成長必須隨時掌握環境的動態和變化，使組織能適時調整和因應。許士軍 (1995) 將環境區分為基本環境(如文化、政治、經濟)和直接環境(市場、競爭、技術等)。

產業依據不同的環境條件及變化，所產生的競爭程度也會有所不同，Porter (1980) 認為產業競爭程度的大小，將會影響企業策略的擬訂和執行。同時Porter(1980)提出產業有新加入者的威脅、產業內的競爭強度、供應商的談判力量、購買方的談判力量、替代產品的威脅等五種競爭力，以協助釐清企業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因



素。

劉平文等 (2009) 認為技術是企業產業環境中的重要變數，不論在環境構面中或組織運作上，皆為關鍵因素之一，且對廠商行為與績效有重大影響。其整理過去文獻歸納出衡量技術的準則為技術變化程度、產品/技術進步速率、產品/技術標準化程度、產品之實體特徵、可被改變的難易程度、技術成熟度、主要技術上實際的數量、技術複雜度性，生產技術多元程度等。Jaworski and Kohli (1993) 指出產業環境中技術變化的速度會影響供應鏈關係品質與供應鏈績效間之關係。

本研究中所謂的產業特性主要以客戶的產業變動性與競爭程度為主要討論項目，產業變動性分別討論國內外技術發展速度以及該產業市場變化；競爭程度主要在衡量產業同業競爭廠家以及競爭激烈程度以及是否容易出現新的競爭者。

## 2.4 客戶依賴

Moorman et al. (1993) 認為信賴是一種意願，願意且有信心的依賴其交易夥伴。Blau (1964) 的社會交易理論認為依賴的定義為，個體期望得到回報，所以會進行交易或是合作。因此，當組織覺得需要其他組織的資源和支援時，便會尋求與他人建立關係。相互依賴關係即是由交易行為出發所形成的依賴觀念，近年來已成為學者爭相探討與研究的重要論點(Zhao et al., 2008; Kim, 2009; Wu et al., 2010)。Pfeffer and Salancik (1978) 認為「當企業無法完全控制外在環境之不確定性時，企業間便會發生依賴性」。Holm et al. (1999) 認為依賴係透過廠商間的相互承諾而形成，而最後將達成價值的創造。

Andaleeb (1995) 指出影響依賴認知的兩個因素為：(1)來源廠商所提供資源的重要性。(2)依賴廠商對所需資源能被替代的數目，由以上兩個因素可看出廠商的依賴來自於本身對某項資源或技能的需求，而此種需求能由其他廠商提供而滿足，而且當資源的替代性越低，依賴的程度就會越顯著，當買方對供應商的依賴程度很高時，買方會傾向對供應商合作意願的承諾也越高。

## 2.5 客戶承諾

Morgan and Hunt (1994) 定義承諾為交換夥伴的一方渴望與另一方企業夥伴維持或增強關係，是一種長期、努力維持其關係的意願，承諾是一種付出。

Hennig-Thurau and Klee (1997) 認為承諾是顧客對於關係長期維持的導向，不論是對關係的情緒連結，或者是基於保持關係能產生較高利益的現實考量。方世榮與黃美卿 (2001)認為承諾是指顧客與企業雙方皆有繼續維持關係的意願，以及彼此繼續互動的態度。吳秉育等人 (2005) 認為一種顧客在需求與期望上的滿足程度，是企業與顧客的互動品質。包含信賴、滿意與承諾。Wilson and Mummalaneni (1986) 指出承諾是建立在一系列滿意的關係交換之上，所以顧客依賴度的多寡將影響情感承諾的高低。此外，對於延續承諾而言，顧客在考慮到解除關係所延伸的利益與損失時，也會受到先前累積依賴度的影響。

Gundlach et al. (1994) 認為承諾關係可為企業帶來之三項效益，分別為：(1)有利於夥伴之間的有價投資或資源的分配之關係。(2)可增強夥伴間共享目標、價值以及建立彼



此間忠誠之關係。(3)透過短期合作關係以期望能繼續維持更長久的合作。因此，企業之間的合作關係若要更為密切時，應考量上述承諾之效益來做為未來合作關係之考量因素。綜合上述所言，當供應商與客戶之間的互動行為更為活絡時，將會促使雙方關係更為密切，而此關係會影響客戶願意繼續合作的意願。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究假說

依賴性的強度大小，係與供給來源的多寡成反比；所以，當某項資源到處都有時，並不能產生高度的依賴性，只有當資源愈稀少時，依賴性才會愈深。Robbins (1992) 認為只要一方所掌握的資源具有重要性、稀少性與不可替代性時，則組織間依賴性的程度就會加深。在半導體產業，技術的不斷創新與改進是維持競爭優勢的基本條件。因此持續的尋求取得先進的技術是關鍵的資源之一。而為了判定何種技術是產業的未來趨勢，就必須依賴客戶的提供資訊與為了獲得量產的經驗，亦必須有客戶的委託生產。同時因為先進的技術亦使用於最新的產品開發上。因此可據以推論出本研究的研究假說H1如下：

H1：供應商能力越強，會使客戶對供應商依賴度越大。

黃怡菁(2002)認為供應商關係的涉入程度會對組織之間的績效產生正面的影響，將使組織之間更有意願維持彼此之間的依賴關係，並能提高對彼此之間的關係滿意度。Garbarino and Johnson (1999) 顯示依賴在顧客與廠商間的關係程度，會因為互動次數提昇而加強。因此可據以推論出本研究的研究假說H2如下：

H2：客戶與供應商互動越頻繁，客戶對供應商的依賴度越大。

Pfeffer and Salancik (1978) 認為「當企業無法完全控制外在環境之不確定性時，企業間便會發生相互依賴性」。池文海與李其容 (2006) 認為當某一方需要達成一特定目標時，若需和另一方合作或交易才能使目標更容易達成時就會建立起依賴的關係，且廠商間的依賴越深越易建立起正面的長期的關係。當資源幾個少數組織控制，愈易造成組織對資源控制者的依賴。另外，Frazier and Summers (1984) 與Kumar et al. (1995) 認為對抗權與依賴不對稱也會影響相互依賴的程度。因此可據以推論出本研究的研究假說H3如下：

H3：產業變動性與競爭程度越高，客戶對供應商的依賴度越大。

陳文才(2002)認為企業對供應商議價力大小，除了供應商自身條件(品質、交期等)影響議價力外，企業若有定期性大量的採購需求，也會造成對供應商的加強承諾再購買的意願。因此可據以推論出本研究的研究假說H4如下：

H4：供應商能力越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。



吳秉育等人(2005)認為顧客與供應商間在需求互動以及顧客與供應商彼此互動產生的滿意感，會增加顧客對企業的互動品質包含承諾行為。Garbarino and Johnson (1999) 顯示承諾在顧客與廠商間所扮演的角色，會因為關係強弱的差異而有所不同。因此可據以推論出本研究的研究假說H5如下：

H5：客戶與供應商互動越密切，會使客戶對供應商作出較強的承諾。

江美儀(2000)認為隨著干擾變數資訊不對稱程度愈來愈高時，也就是顧客對產品品質的不確定感愈來愈大，結構性結合策略對於顧客承諾的影響，也明顯地增加中，顯示顧客愈重視服務親切程度或個人化的服務。而在買賣雙方資訊不對稱程度愈低時，財務性結合策略對顧客承諾的影響將愈大。Moorman et al. (1993) 定義承諾為維持關係的高附加價值，是一種對於關係持續性的渴望。而這種具有附加價值的關係，代表承諾僅存在這段關係是被視為重要的時候，而維持關係的渴望則是希望這段關係能夠不確定地持續下去並且努力去維持這段關係。關係承諾為交換夥伴相信與另一方維持持續的關係是很重要的，並以最大的努力去維持關係。因此，承諾者相信此關係是值得維繫，並且能忍受不確定性(Morgan and Hunt,1994)。因此可據以推論出本研究的研究假說H6如下：

H6：產業技術變動與競爭程度越高，會使客戶對供應商作出較強的承諾。

江美儀(2000)認為持續提供既有顧客更有價值的顧客化服務或商品(客製化)，顧客依賴將持續上升，顧客承諾亦將提升。Williamson (1985) 提出廠商間合作所產生的交易成本：搜尋成本，收集相關的信息，來確保和評估潛在的合作夥伴；契約成本，聯合協商和書面協議；監控成本，確保相關的每一方皆能履行義務；執行成本，與合作夥伴的事後交易和制裁，以及不按合約執行協議，客戶轉換成本大幅增加會轉換為對供應商的依賴程度，漸而增加信賴和客戶滿意度，客戶對極其依賴的供應商，所做的承諾也就會加強。Wilson and Mummalaneni (1986) 也指出承諾是建立在一系列滿意的關係交換之上，所以顧客依賴的多寡將影響情感承諾的高低。Andaleeb (1995)廠商的依賴來自於本身對某項資源或技能的需求，而此種需求能由其他廠商提供而滿足，而且當資源的替代性越低，依賴的程度就會越顯著，當買方對供應商的依賴程度很高時，買方會傾向對供應商合作意願的承諾也越高。因此可據以推論出本研究的研究假說H7如下：

H7：客戶對供應商的依賴越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。

### 3.2 觀念性架構

根據研究目的，結合相關理論分析與文獻探討供應商能力、客戶與供應商的互動、產業特性、客戶依賴與客戶承諾間相互影響關係，發展出本研究觀念性架構，如圖1所示。



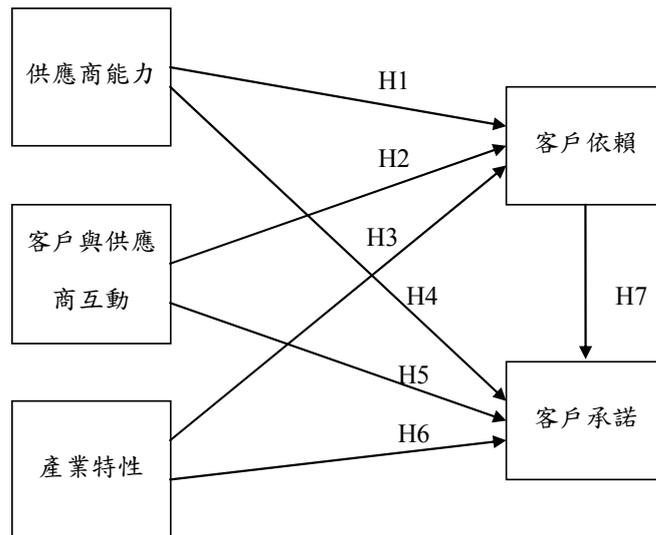


圖 1 觀念性架構

### 3.3 研究對象與資料蒐集方法

本研究對象，是選取台灣各地區工業區製造業採購相關人員，採購人員有可能是老闆本身，或是兼任採購業務人員或是採購專職人員。以立意抽樣方式從台灣 106 個工業區中選取經營時間較久的工業區總共 20 個，每個工業區中選取 15 間公司進行問卷發放。問卷發放方式，部份的問卷由專人親自向公司負責人或採購人員發放詢問取得，部分由全國工業區聯合總會提供的廠商協助發放，並親自電話追蹤問卷的流向，本研究總計發放 300 份問卷。

### 3.4 問卷設計

問卷題項內容方面，第一部份為供應商的能力，根據 Hitt and Ireland (1985) 的研究，將一般管理、生產、工程與研發、行銷、財務、人事領域做為理論基礎之變數主體，再參考 Weber (1991)、Choi and Hartley (1996)、Rosenzwei et al. (2003) 歸納出關鍵因素，以價格、交期、品質、技術為衡量項目；第二部份為與供應商的互動，參考 Gardner (1994) 和 Walton (1996) 文獻以交易方式、互相協調、共體時艱，資訊交換、長期合作四構面衡量；第三部份為產業特性根據

劉平文等 (2009) 以及 Porter (1980) 分為技術變化和產業競爭程度彙整包含技術發展、市場變化、新技術、產業競爭、市場競爭、新的競爭者進入等六構面，第四部份為客戶依賴根據林欣怡(2005)以及黃怡菁(2002)指出包含資源分享、價值創造、供應商的涉入開發設計、專屬資產的投資、不移轉訂單、移轉成本等六構面，第五部份為客戶承諾是根據胡家瑋(2008)的研究包含再次購買、忠實客戶、供應商推薦、優先採購等四個構面，第六部份為廠商基本資料，包含廠商的行業別、員工數、資本額、職稱、性別、年齡與工作年資，問卷衡量方式除了基本資料外均以李克特五點尺度衡量題目，以「非常同意」到「非常不同意」共五個不同程度讓填卷者勾選。研究變項與研究題目如表 1 所示。



表 1 研究變項與研究題目

		來源
供應商能力	1：供應商能提供合理的價格	Weber (1991)、
	2：供應商能準時的交貨	Choi and Hartley
	3：供應商能提供符合的品質	(1996)、
	4：供應商能提供貴公司所需的相關技術支持	Rosenzwei et al. (2003)
客戶與供應商互動	1：貴公司與供應商的交易模式感到滿意	Gardner (1994)、Walton (1996)
	2：貴公司與供應商會互相協調、共體時艱	
	3：貴公司與供應商會互相提供的適當資訊	
	4：貴公司與供應商能長期持續合作	
產業特性	1：貴公司所處的產業在國內外技術發展迅速	Porter (1980)、劉平文等 (2009)
	2：貴公司所處的產業市場變化快(顧客偏好容易改變)	
	3：貴公司所處的產業技術發展不可預測(容易有新技術出現)	
	4：貴公司所處的產業競爭廠家數量多	
	5：貴公司所處的產業市場競爭激烈	
	6：貴公司所處的產業容易出現新的競爭者	
客戶依賴	1：貴公司要供應商提供資源、資訊交換	Gulati (1998)、Morgan and Hunt (1994)
	2：貴公司與供應商合作能獲得更高的價值	
	3：貴公司希望供應商能參與開發、設計	
	4：貴公司會期望供應商在某設備的合作投資	
	5：貴公司對於少數供應商較不會轉移訂單	
	6：貴公司從目前合作的夥伴轉移到其他廠商的總移轉成本較昂貴	
客戶承諾	1：貴公司會對供應商提出再購買承諾	Morgan and Hunt (1994)、Wilson and Mummalaneni (1986)
	2：貴公司目前是該供應商的忠誠顧客	
	3：貴公司會向別人推薦目前有些供應商	
	4：貴公司會向該信賴的供應商大量購買	

## 4. 研究結果與討論

### 4.1 樣本描述

本研究總計發放 300 份問卷，共計回收 275 份，回收率為 91.67%，剔除無效問卷 28 份之後，有效問卷為 247 份，有效回收率為 82.33%。受訪者任職的產業以電子業(17%)居多，其次是橡膠業(14.5%)；受訪者任職的公司規模主要以中小企業(員工人數 5~200



人居多，佔 30.9%，其次為大型企業(員工人數 500 人(含)以上)，佔 25.7%；受訪者任職的公司總資本額以八千萬元以上，不滿五億元居多(26.5%)，其次為資本額在 1 千萬元以下(20.1%)；受訪者職稱以主任、課長級、專員、工程師等中階層人員居多(46.2%)；受訪者性別比例較為平均，男性佔 48.6%，女性佔 50.6%；受訪者年齡主要集中於 31~40 歲(41.4%)，其次為 41~49 歲(29.7%)；受訪者工作年資以 6~10 年居多(26.5%)，其次為 1~5 年(22.9%)。本研究樣本結構資料整理如表 2 所示。

表 2 樣本結構資料

變項名稱	變項內容	計數	百分比 (%)	變項名稱	變項內容	計數	百分比 (%)	
行業別	1.橡膠	36	14.5	員工數	1.不滿 5 人	12	4.8	
	2.水泥	3	1.2		2.5~49 人	71	28.5	
	3.塑膠	7	2.8		3.50~200 人	77	30.9	
	4.電機	9	3.6		4.201~499 人	23	9.2	
	5.汽車	3	1.2		5.500 人(含)以上	64	25.7	
	6.鋼鐵	26	10.4	職稱	1.董事長、總經理	29	11.6	
	7.造紙	4	1.6		2.部門副總、協理級	11	4.4	
	8.電子	43	17.3		3.經(副)理，廠(副)廠長級	37	14.9	
	9.玻璃	3	1.2		4.主任、課長級	43	17.3	
	10.化工	28	11.2		5.專員、工程師	72	28.9	
	12.紡織	6	2.4		6.其他	55	22.1	
	性別	13.食品	9	3.6	年齡	1. 不滿 30 歲	35	14.1
		14.生技	7	2.8		2. 31~40 歲	103	41.4
		15.五金	12	4.8		3. 41~49 歲	74	29.7
		16.其他	51	20.5		4. 50~59 歲	32	12.9
		1.男	121	48.6		5. 60 歲以上	3	1.2
資本額	2.女	126	50.6	工作年資	1. 1~5 年	57	22.9	
	1.一千萬元以下	50	20.1		2. 6~10 年	66	26.5	
	2.一千萬元~五千萬元	31	12.4		3. 11~15 年	50	20.1	
	3.一千萬元~八千萬元	32	12.9		4. 16~20 年	36	14.5	
	4.八千萬元~五億元	66	26.5		5. 21~25 年	23	9.2	
	5.五億元~十億元	25	10.0		6. 26~30 年	7	2.8	
	6.十億元以上	43	17.3		7. 31 年以上	8	3.2	



## 4.2 效度與信度分析

信度又稱為可靠性，是指測量結果的穩定程度，即是對同一事物進行兩次或是兩次以上的衡量，其結果之間的相似程度，本研究是以 Cronbach's  $\alpha$  係數來判斷問卷內部一致性與穩定性。Nunnally (1978) 的建議，Cronbach's  $\alpha$  係數至少需大於 0.7 方落入可接受之區域。本研究各變數信度分析結果整理如表 3 所示，由表中數據可知，本研究各變數的 Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.700 與 0.796，皆高於 0.7，證明本研究問卷之測量題項可信度在可接受的範圍。

表 3 問卷信度分析

變數名稱	Cronbach's $\alpha$ 值	衡量題數
供應商能力	0.764	4 題
與供應商的互動	0.700	4 題
產業特性	0.796	6 題
客戶依賴	0.712	6 題
客戶承諾	0.720	4 題

效度是表示量表能否真正量測出所想要測量的指標。本研究透過文獻探討，包含有中外學者所提出的界定，目的在獲得問卷項目的周延性，以及衡量項目之完整性；此外，且由相關專業人士對問卷項目之內容進行評估與修訂，因此，本研究問卷項目應具備良好之內容效度。此外，本研究藉由相關人員進行嚴謹的問卷調查而得，受訪者對課題具有一定程度的了解以及具有代表性，所以顯示本研究之效度是可以被接受的。

## 4.3 相關分析

本研究以 Pearson 相關分析來檢驗研究變數之間的相關情況，各變數之間的相關分析結果整理如表 4 所示。由表 4 數據可知，「供應商能力」與「客戶依賴」具有顯著的正相關( $r=0.366$ ,  $p<0.001$ )，「與供應商互動」與「客戶依賴」具有顯著的正相關( $r=0.372$ ,  $p<0.001$ )，「產業特性」與「客戶依賴」具有顯著的正相關( $r=0.154$ ,  $p<0.05$ )，「客戶依賴」與「客戶承諾」具有顯著的正相關( $r=0.499$ ,  $p<0.001$ )，「供應商能力」與「客戶承諾」具有顯著的正相關( $r=0.433$ ,  $p<0.001$ )，「與供應商互動」與「客戶承諾」具有顯著的正相關( $r=0.432$ ,  $p<0.001$ )，「產業特性」與「客戶承諾」較不顯著( $r=0.069$ )，表示兩者較不具顯著的關係。

表 4 Pearson 相關分析表

	供應商能力	與供應商互動	產業特性	客戶依賴	客戶承諾
供應商能力	1				
與供應商互動	0.569**	1			
產業特性	0.012	-0.004	1		
客戶依賴	0.366**	0.372**	0.154*	1	
客戶承諾	0.433**	0.432**	0.069	0.499**	1

\*: $p<0.05$ ，\*\*: $p<0.01$



#### 4.4 假說檢定

為驗證研究假說，本研究採用路徑分析(Path Analysis)透過估計路徑係數(Path Coefficient)，以瞭解各個自變數對依變數的影響程度。表5為第一個複迴歸分析模式摘要表，自變數為「供應商能力」、「與供應商互動」、「產業特性」三個變數；依變數為「客戶依賴」，迴歸分析的R2等於0.187，表示依變數可以被三個自變數解釋的變異量為18.7%。

其中標準化迴歸係數(Beta值)為路徑係數值，「供應商能力」、「與供應商互動」、「產業特性」三個外因變數對內因變數「客戶依賴」的影響係數分別為0.225( $t=3.213$ 、 $p=0.001$ )、0.245( $t=3.506$ 、 $p=0.001$ )、0.152( $t=2.652$ 、 $p=0.009$ )，均達0.05顯著水準，「供應商能力」、「與供應商互動」、「產業特性」對「客戶依賴」的影響均達顯著水準，因此本研究假說H1、H2以及H3獲得支持。

表 5 第一迴歸係數

變數	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
常數	1.529	0.317		4.825	0.000
供應商能力	0.179	0.056	0.225	3.213	0.001
與供應商互動	0.292	0.083	0.245	3.506	0.001
產業特性	0.106	0.040	0.152	2.652	0.009
R=0.444, $R^2=0.197$ , 調過後的 $R^2=0.187$ , 估計的標準誤=0.36392					

依變數：客戶依賴

表6為第二個複迴歸分析模式摘要表，自變數為「供應商能力」、「與供應商互動」、「產業特性」以及「客戶依賴」四個變數；依變數為「客戶承諾」，迴歸分析的R2等於0.344，表示依變數可以被四個自變數解釋的變異量為34.4%。

其中標準化迴歸係數(Beta值)為路徑係數值，「供應商能力」、「與供應商互動」、「產業特性」以及「客戶依賴」四個外因變數對內因變數「客戶承諾」的影響係數分別為0.196( $t=3.033$ 、 $p=0.003$ )、0.188( $t=2.898$ 、 $p=0.004$ )、0.013( $t=0.239$ 、 $p=0.811$ )、0.355( $t=6.112$ 、 $p=0.000$ )，除了「產業特性」對「客戶承諾」的影響未達0.05顯著水準，「供應商能力」、「與供應商互動」、「客戶依賴」對「客戶承諾」的影響均達顯著水準，因此本研究假說H4、H5與H7獲得支持，H6未獲得支持。



表 6 第二迴歸係數

變數	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
常數	1.415	0.266		5.323	0.000
供應商能力	0.139	0.046	0.196	3.033	0.003
與供應商互動	0.199	0.069	0.188	2.898	0.004
產業特性	0.008	0.033	0.013	0.239	0.811
客戶依賴	0.314	0.051	0.355	6.112	0.000

R=0.587, R<sup>2</sup>=0.344, 調過後的 R<sup>2</sup>=0.333, 估計的標準誤=0.29174

依變數：客戶承諾

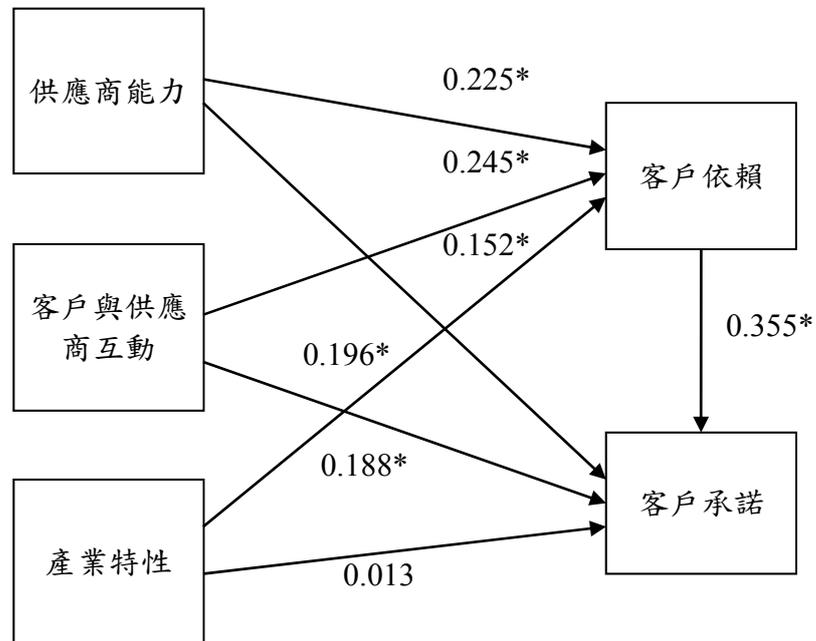


圖 2 路徑分析模式圖

由圖2依據變項間標準化迴歸係數值可以得知各外因變數對內因變數的直接效果值：「供應商能力」對「客戶依賴」、「客戶承諾」二個內因變相的標準化直接效果值(簡稱為直接效果值)分別為0.225、0.196；「與供應商互動」對「客戶依賴」、「客戶承諾」二個內因變相的直接效果值分別為0.245、0.188；「產業特性」對「客戶依賴」、「客戶承諾」二個內因變相的直接效果值分別為0.152、0.013；「客戶依賴」對「客戶承諾」內因變相的直接效果值分別為0.355；路徑分析模式圖中的七條路徑係數的顯著性檢定，有六條均達到0.05的顯著水準，只有一條「產業特性」對「客戶承諾」不顯著。



## 4.5 討論

本研究架構係以供應商能力、與供應商互動與產業特性對於客戶承諾的影響，並以客戶依賴為觀點探討對客戶承諾的影響效用。實證結果如表7。

表 7 研究假設實證結果彙整表

項目	假設	結果
H1	供應商能力越強，會使客戶對供應商依賴度越大。	支持
H2	客戶與供應商互動越頻繁，客戶對供應商的依賴度越大。	支持
H3	產業變動性與競爭程度越高，客戶對供應商的依賴度越大。	支持
H4	供應商能力越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。	支持
H5	客戶與供應商互動越密切，會使客戶對供應商作出較強的承諾。	支持
H6	產業技術變動與競爭程度越高，會使客戶對供應商作出較強的承諾。	不支持
H7	客戶對供應商的依賴越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。	支持

研究假說H1「供應商能力越強，會使客戶對供應商依賴度越大。」獲得支持，表示提升供應商的能力，增加供應商的競爭優勢，則客戶對於該供應商就會越來越依賴，而不會隨意更換。輪胎業的採購人員由於採購的物料屬大宗物資，如果供應商的品質能符合要求和交期能如期完成，該採購人員通常不會更換供應商。

研究假說H2「客戶與供應商互動越頻繁，客戶對供應商的依賴度越大。」獲得支持。此結果與To and Li (2005) 研究相同，Garbarino and Johnson (1999) 也表示依賴在顧客與廠商間所扮演的角色，會因為關係強弱的差異而有所不同。客戶與供應商的互動對客戶依賴均呈現顯著正相關，表示互動不論是資訊的交流、知識的互動，業務行為的往來，均會提升客戶對於供應商的依賴感，客戶希望在與供應商的業務行為中，不只是得到一個好的產品，也希望能獲得產品的相關資訊，甚至希望供應商能提供市場資訊，對於其採購產品的次數、數量、交期、存貨量有一個參考的依據

研究假說H3「產業變動性與競爭程度越高，客戶對供應商的依賴度越大。」獲得支持。研究結果與Pfeffer and Salancik (1978) 相同，認為「當企業無法完全控制外在環境之不確定性時，企業間便會發生相互依賴性」。客戶產業的特性有分為環境不確定性和競爭性，客戶產業的技術更新、新技術的突破、競爭同業眾多、產業進入門檻低，都會讓客戶更加依賴供應商，客戶會希望供應商能支持參與。Elmuti (2002)也指出，面對產業的激烈競爭以及市場需求的快速變遷，供應商可以協助整合公司的內部，進而增加競爭力。

研究假說H4「供應商能力越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。」獲得支持。研究結果與Huang (1998)相同，提供較競爭者為優之產品、服務或關係方案)對消費者對於供應廠商的承諾之正面加強效果。

研究假說H5「客戶與供應商互動越密切，會使客戶對供應商作出較強的承諾。」獲得支持。研究結果與過去諸位學者相同，如：Garbarino and Johnson (1999) 表示承諾在顧客與廠商間所扮演的角色，會因為關係強弱的差異而有所不同。因此，經本研究實證結果為，雙方的互動程度會影響客戶對供應商的承諾程度，適時互相提供資訊和意見，



長期配合合作，能讓客戶更願意對供應商再次購買，甚至大量採購該供應商的產品。池文海與李其容 (2006) 認為互動頻率的累積會增加採購商對於供應商的了解，如交貨速度快、品質良好等都會增加對供應商的信任感及承諾。

研究假說H6「產業技術變動與競爭程度越高，會使客戶對供應商作出較強的承諾。」，經本研究實驗結果未獲支持。客戶產業競爭很激烈、技術變化性大、市場不穩定，客戶無法預期供應商能提供任何的服務和協助，所以不能對供應商做出很多的承諾。

研究假說H7「客戶對供應商的依賴越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。」獲得支持。研究結果與池文海與李其容 (2006) 相同，顯示客戶對於供應商越依賴，就會對供應商作出承諾，或者會更加強對供應商的承諾。Morgan and Hunt (1994) 針對汽車輪胎零售業者實證研究：『關係承諾是當交換夥伴認定和另一方目前的關係是極為依賴時，會保證以最大的努力去維持之。亦即承諾的一方相信這段關係是值得去努力的，以確保關係能無限延續下去』。

## 5. 結論

供應商能力越強，會使客戶對供應商依賴度越大。根據研究結果發現，供應商如果能提供合理的價格，每次交貨時能準時交貨，提供的貨物品質能符合客戶，並且提供客戶所需的相關技術，客戶對供應商的依賴程度會越明顯。

客戶與供應商互動越頻繁，客戶對供應商的依賴度越大。根據研究結果發現，供應商提供的交易方式讓客戶滿意，與客戶間會有相互協調、困境時共體時艱，並且會提供適當的資訊作為採購、行銷、管理等參考，在能長期支持客戶的情況下，客戶對供應商會越來越依賴。產業變動性與競爭程度越高，客戶對供應商的依賴度越大。根據研究結果發現，在客戶產業特性中，技術發展越迅速，顧客市場偏好變化越快，很容易有新技術出現，同業數量愈多，競爭越激烈，新的競爭者容易進入時，使得客戶對供應商依賴程度會越明顯。

供應商能力越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。根據研究結果發現，供應商能提供合理的價格，每次交貨的時候能準時交貨，提供的貨物品質能符合客戶需求，並且提供客戶所需的相關技術，使客戶對供應商作出較強的承諾。客戶與供應商互動越密切，會使客戶對供應商作出較強的承諾。根據研究結果發現，供應商能提供滿意的交易方式，適時提供資訊，並且長期配合合作，使客戶對供應商作出較多的承諾。

產業技術變動與競爭程度越高，會使客戶對供應商作出較強的承諾，經本研究實驗結果較不顯著。根據研究結果發現，客戶產業競爭越激烈，市場變化越迅速，技術變化越快，客戶會因為面臨不確定性的因素過大，害怕承諾之後所必須承受的成本壓力，因此對供應商並不會給予任何承諾。客戶對供應商的依賴越強，會使客戶對供應商作出較強的承諾。根據研究結果發現，客戶與供應商做資源、資訊的交換，互創更高的合作價值，讓供應商參與產品製程的開發設計，合作投資，或者更換其他供應商會有較大的移轉成本時，產生的依賴度越大，使得客戶對供應商的承諾也會越大。

過去文獻較少討論客戶依賴跟客戶產業特性(技術變動速度與競爭程度)的關係，本



研究結果發現產業的不確定性和競爭程度的會影響客戶對於供應商的依賴的程度，如果產業的變動性很大，客戶還是很希望能找到一個很穩定的供應商能長期合作配合。另外客戶依賴可以增加客戶與供應商之間的互動關係，客戶依賴程度能加強供應商能力、與供應商的互動、產業特性對於客戶承諾造成的影響關係。因此，本研究提出以下幾項建議以作為企業界在了解供應商能力、與供應商的互動、產業特性對於提升客戶承諾時的參考。採購人員方面可建立供應商管理卡，以評量的方式，篩選出合格的供應商，並由供應商中找出優等條件的供應商，並培養與供應商的互動，成為第一優先供應商。其次，為了適應市場變化迅速，建立與供應商的互動互信，彼此交換資訊資源，能讓採購人員在採購的工作上事半功倍。供應商方面應該建立核心競爭能力，並專注於技術領先具有優勢的產品，並且提高銷售的價值性，客戶要購買的不只是合理售價的產品，還希望供應商能提供一些市場資訊。除此之外，致力提升自身的能力，導入品質制度以及 ERP 系統，降低製造成本也會提升客戶的依賴度。



## 參考文獻

1. 王鶯兒(2005),「供應商能力、協同能力、競爭優勢與組織績效之關係研究—以汽車零件製造業為例」,國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
2. 江美儀(2000),「關係結合策略對顧客承諾影響之研究—網際網路資訊不對稱屬性下之分析」,銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
3. 池文海與李其容(2006),「顧客動機對關係維繫之影響」,行銷評論,第3卷第4期,423-446頁。
4. 吳秉育、余旻薇、李逸菲(2005),「關係連結模式對關係品質、品牌關係與品牌權益之影響」,第九屆科際整合管理研討會,352-375頁。
5. 林欣怡(2005),「何以依賴?如何依賴?汽車製造公司與協力廠間相互依賴關係之探討」,明志科技大學工程管理研究所碩士論文。
6. 胡家瑋(2008),「消費者承諾影響轉換意向之因果關係模式分析—以手機品牌為例」,玄奘大學國際企業學系碩士論文。
7. 許士軍(1995),「管理學」,第十版,台北,東華書局。
8. 陳文才(2002),「何謂好客戶—產業結構、資源基礎、資源依賴觀點的比較」,國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
9. 黃怡菁(2002),「關係認知、關係屬性及關係涉入程度及合作績效之關聯」,逢甲大學企業管理研究所碩士論文。
10. 黃智偉(2000),「供應鏈管理下供應商選擇評估之研究—以台灣地區中衛體系之汽機車業與電腦資訊業為例」,國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
11. 劉平文、劉家駒、張永誠(2009),「技術環境與技術策略配合對績效影響之研究—採技術環境特性建構途徑」,亞東學報第29期,145-154頁。
12. Andaleeb, S. S. (1995), "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels," *International Journal of Research in Marketing*, 12, pp. 157-172.
13. Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48, pp. 62-74.
14. Bharadwaj, N. (2004), "Investigating the Decision Criteria Used in Electronic Components Procurement," *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 317-323.
15. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley
16. Cox, A. (2001), "Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships," *The Journal of Supply Chain Management*, spring, pp. 1-9.
17. Elmuti, D. (2002), "The Perceived Impact of Supply Chain Management on Organizational Effectiveness," *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), pp. 49-57.
18. Frazier, G. L., And Summers, J. O. (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48, pp. 43-55.
19. Garbarino, E., and Johnson, M. S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust,



- and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 63, pp. 70-87.
20. Givotovsky, M. (1994), *An Introduction to the Issues and Applications of Interactive Multimedia for Information Specialists*, Special Libraries Association.
  21. Gulati, R. (1998), “Alliance and Network,” *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
  22. Gundlach, G. T., Cadotte, E. R. (1994), “Exchange Inter-dependence and Inter-firm Interaction: Research in A Simulated Channel Setting,” *Journal of Marketing Research*, 31(4), pp. 516-532.
  23. Hennig-Thuran, T., and Kleec, A. (1997), “The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development,” *Psychology & Marketing*, 14(8), pp. 764-797.
  24. Hitt M. A., Ireland, R. D. (1985). “Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and performance,” *Strategic Management Journal*, 6, pp. 273-293.
  25. Holm, D. B. and Erkison, K. (1999), “Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationship”, *Strategic Management Journal*, 20(5), pp. 467-486.
  26. Huang, P. F. (1998), “Relationship Marketing: Investigation into Consumers’ Initiation, Maintenance and Adjustment / Disengagement of Marketing Relationship,” Business Administration, The University of Mississippi.
  27. Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57, pp. 53-70.
  28. Kelley, H., and Thibaut, J. W. (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: Wiley
  29. Kim, S. W. (2009), “An Investigation on the Direct and Indirect Effect of Supply Chain integration on Firm Performance,” *International Journal of Production Economics*, 119(2), pp. 328-346.
  30. Kotler, P. (1976), *Marketing Management, Analysis, Planning and controls*,” New Jersey: Prentice-Hall.
  31. Kumar, N., Scheer, L., and Steenkamp, J. E. M. (1995), “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, 32, pp. 348-356.
  32. Lummus, R. and Vokurka, R. J. (2008), “Supply Chain Integration and Organizational Success,” *SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 56-72.
  33. Möller, K. E., and Törrönen, P. (2003), “Business Suppliers’ Value Creation Potential: A Capability-based Analysis,” *Industrial Marketing Management*, 32, pp.109-118.
  34. Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G. (1993), “Factors Affecting Trust in Marketing Research Relationships,” *Journal of Marketing*, pp.81-101.
  35. Morgan, R. M., and Hunt S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58, pp.20-38.
  36. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.



37. Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, NY: Haper & Row.
38. Porter, M.E.(1980), “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*,” New York: Free Press.
39. Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., and Dean Jr., J. W. (2003), “The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers,” *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
40. Sezen, B. (2008), “Relative Effects of Design, Integration and Information Sharing on Ssupply Chain Performance,” *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), pp.233-240.
41. Swink, M., R. Narasimhan, and. Wang C , (2007) “Managing Beyond the Factory Walls: Effects of Four Types of Strategic Integration on Manufacturing Plant Performance,” *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 148-164.
42. To, P. L. and Li, T. Y. (2005), “An Integrated Model for Customer Relationship Maintenance on the Internet,” *Management Review*, 24(2), pp.31-51.
43. Walton, L. W. (1996), “Partnership Satisfaction: Using the Underlying Dimensions of Supply Chain Partnership to Measure Current and Expected Levels of Satisfaction,” *Journal of Business Logistics*, 17, pp.57-75.
44. Wathne, H. K. and Hide, J. B. (2004), “Relationship Governance in a Supply Chain Network,” *Journal of Marketing*, 68(January), pp.73-89.
45. Weber, C. A., Currentb, J. R., Benton, W. C. (1991), “Vendor Selection Criteria and Methods,” *European Journal of Operational Research*, 50, pp.2-18
46. Wilson, D. T.,and Mummalaneni, V. (1986), “Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Conceptualisation,” *Industrial Marketing and Purchasing*, 3, pp.44-59
47. Wu, Z., Choib, T. Y. and Rungtusanathamc, M. J. (2010), “Supplier–supplier Relationships in buyer-supplier-supplier Triads: Implications for Supplier Performance,” *Journal of Operations Management*, 28(2), pp. 115-123.
48. Zhao, X., Huob, B., Flynn, B. B. and Yeung, J. H. Y. (2008), “The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration between Manufacturers and Customers in a Supply Chain,” *Journal of Operations Management*, 26(3), pp.368-388.

