

連結事業策略類型之網站策略類型研究

— 以行銷面為觀點

洪為璽 廖俊嘉

國立中正大學資管所

fhung@mis.ccu.edu.tw modseventeen@hotmail.com

摘要

公司網站是重要的行銷工具與管道，幫助公司提升組織績效，過去研究雖然指出行銷與競爭策略的連結為重要關鍵，但是公司如何因應不同的組織策略於網站行銷的研究仍然有限。本研究運用 Miles and Snow (1978) 所提的策略分類法，透過深度訪談法總共訪談八位網站設計師，探討公司網站如何有效支援不同的公司策略。本研究運用紮根理論後發現，不同的事業策略類型公司會採用不同的網站類型作為行銷工具，以及表現特定的網站特性，例如：先驅者公司通常傾向於發展先驅者的網站類型，網站特性為資訊豐富及網站更新速度快、重視消費者服務等。最後本研究也提出十九項網站支援不同事業策略之命題，以供後續研究之驗證。

關鍵詞：網站、事業策略類型、行銷、深度訪談、紮根理論。

Abstract

Company's website is an important marketing tool and channel to help companies improve organizational performance. Past research has pointed out the links between marketing and competitive strategies are very important, but the company how to respond to different organizations on the website marketing strategy for the study is still limited. In this study the use of Miles and Snow (1978) referred to the strategy classification, depth interviews, through interviews with a total of eight site designers to explore how to effectively support the company's Web site strategy of different companies. This study through grounded theory to find that different companies of business strategy will use

different types of Web sites as marketing tools, and display characteristics of specific sites, such as: prospector companies usually tend to website of prospector type and the characteristics of website have rich information, update fast, and attention to consumer services. Finally this study also proposed 19 propositions about websites supporting different business strategy, and the follow-up study for validation.

Keywords: Website, Classification of Business Strategy, Marketing, In-depth Interviews, Grounded Theory

1. 前言

近年來，網路（Internet）是改變產業環境的主要資訊科技（Information Technology），網路的低成本及快速的管道，提供一個可用以實行廣告、直銷物品與資訊服務的空間，向消費者提供大量產品資訊，以吸引消費者注意、引發興趣、及產生購買慾進而進行採購（蘇美翠，2000）。超過八成的中小企業都有公司網站，其中，51.6%的中小企業有專屬的網站與網站伺服器，而僅有公司簡介等簡單網頁的中小企業比率則是 29.67%（e 天下，2003）。公司開始認知到網站是一個與顧客互動的重要媒介，同時也意識到網站是公司策略中一個重要工具及方法，因為網站不僅提高了公司效率，並提升決策者進行有關需求的決策效率（Riggins, 1999）。然而，Teubner and Klein (1998) 指出，網站的介面是網站策略和公司策略中決定性的成功因素，但網站策略是過於模糊難以定義，在 Boudreau and Watson (2006) 的研究便指出，跨國企業常有公司策略和網站廣告策略之連結失調，實屬合理常見。因此，企業應該考慮如何使公司網站與公司策略連結得宜，顯

得十分重要。

之研究指出，資訊科技管理之策略必須與企業策略相互連結配合，如網站策略和企業策略之間。另外，行銷策略學專家也指出行銷與競爭策略間之連結對組織績效相當重要，而行銷、作業及競爭策略間之連結關係對企業成功是必要的 (Rhee & Mehra, 2006)。在 Burn and Szeto (2000) 的研究中指出，僅有 50% 的公司管理者和 60% 的資訊系統管理者，認為他們公司的策略間之連結是成功的。然而，網站行銷持續成長的幅度已超過傳統市場，相較傳統公司，網站行銷給予了更新及不同的商業機會，然而其中的失敗也顯示出許多公司並沒有依據正確的策略執行，甚至是網站行銷和公司策略的連結失敗 (Kearns, 2005)。

承上述研究背景，了解網路已成為新型態的企業之商業模式，公司建立網站以達成吸引消費者的注意並促成行銷行為。然而，如何發展及建立公司網站的策略方法卻鮮少被討論與定義，及了解公司策略與網站策略之間連結差異的現象，如何讓公司策略與網站策略之間的連結一致化，也是本研究欲探討的問題。

本研究將探討公司在採用 Miles and Snow (1978) 策略分類法之下，針對不同事業策略類型，公司的網站該如何有效的支援公司的策略，本研究將以網站的行銷應用活動為觀點，探討各種不同的事業策略類型下，相連結的網站策略類型為何。本研究將針對網站設計人員進行深度訪談，以了解當網站設計師面對不同的事業策略類型的情境，如何發展網站策略支援公司的事業策略，並探討其網站策略如何有效支援事業策略類型，試圖歸納出配合以 Milse and Snow (1978) 分類的對應網站策略類型，供未來研究進一步實證。

本研究的目的是探討在不同的事業策略類型下，公司的網站該如何有效的支援公司的策略，本研究將以行銷面為觀點切入，探討在各種事業策略類型下，相連結的網站策略類型為何。綜合上述之研究目的，本研究欲探討的研究問題如下：

- (1) 網站的策略類型有哪些？
- (2) 面對不同的事業策略類型之下，於行銷面上，有效的連結網站策略類型為何？
- (3) 承上，有效的連結網站策略類型是如何支援公司的事業策略類型？

2. 文獻探討

Boynton et al. (1992) 及 Earl et al. (1995)

2.1 策略類型

策略是一連串決策或行動的型態，是組織與環境的調和力量，也就是組織應付環境的決策，強調策略必然是理性規劃下的產物。策略包括計劃計謀、模式、地位與展望 (Mintzberg, 1990)。Porter (1980) 認為企業的競爭策略是為了取得在產業中較佳的地位，企業所採取之攻擊性或防禦性的行動。競爭優勢為企業績效的來源，競爭優勢之獲得主要來自於將企業廣泛的競爭策略轉化成具體的行動步驟，是企業成長、獲利的要因，甚至可以說是企業生存不可或缺的要件 (吳琮璠、謝清佳, 2004)。

根據諸位學者對策略的定義，了解到策略是組織為因應環境變化及長期發展，所擬訂的決策與行動。每一家企業公司擁有的資源有限，該如何妥善運用其資源並達到最大的配適，需要擁有公司整體性的思考，利用現有資源以及發揮本身的長處，以及因應市場環境變化的方法，採取適當的策略來達成競爭優勢以及企業目標，以延續企業生存的方法，所採行的決策便可通稱為公司的「策略」。

Mintzberg (1978) 將策略分為兩種面向意圖性 (Intended) 和實際性 (Realized)，意圖性觀點的策略構成對研究會限於研究所信仰及策略所企圖達成的，此類意圖性研究沒有涉及到實際行為。本研究將針對網站設計師進行深度訪談，以了解當網站設計師面對不同的事業策略類型的情境，如何發展網站策略支援公司策略。但為避免其它因素，如受訪者的公司大小、總公司或分公司與網站規模等，造成研究上的誤差，本研究在探討公司及網站策略時，皆是採取意圖性策略為探討的面向。

了解各學者對策略不同的定義之後，必須探討策略的層級關係，Hofer and Schendel (1978) 認為策略是組織內部能力與外在環境機會及風險間所做的調適配合。就企業而言，其策略則可依組織之不同層級區分為三種：企業策略 (Corporate Strategy)、事業策略 (Business Strategy) 及功能性策略 (Functional Strategy) 三種，本研究欲探討的是其策略與公司網站之間的連結，針對公司網站的策略與其競爭的方式，故本研究所採用的是 Hofer and Schendel (1978) 策略層次中的第二層—事業策略。事業策略：著重在「既定的產業內，以何種方式競爭」。包括企業本身應如何在市場上定位，以獲得競爭優勢，以及在不同的產業中可以使用的定位策略。

本研採用 Miles and Snow (1978) 提出的策略架構，其中分成四種不同的策略類型：先驅者策略 (Prospector Strategy)、分析者策略 (Analyzer Strategy)、防禦者策略 (Defender Strategy) 及反應者策略 (Reactor Strategy)，這四種策略主要是針對環境前提、事業問題、技術問題及管理問題四部份，供組織定義其產品/市場面、結構構面及程序 (White, 1986)，只要其策略與事業單位之環境、內部結構以及管理程序配合良好，則四種策略中前三項有可能成功，而反應者策略通常會導致失敗，其策略執行的績效亦不明顯 (Moore, 2005)，茲說明如下：

先驅者策略：持續找尋及開發新產品及新市場的機會，來達到創新之策略，先驅者的特徵包括了不同的產品線、多樣的技術、在產品或地理上做區隔的策略、較佳的研發技術及市場調查；分析者策略：追隨已經證明為成功之競爭者 (先驅者) 的創新，同時追求風險極小化之策略，介於先驅者與防禦者二者之間。這些組織會透過利用形式化的結構和流程來營運；在變革領域中，核心管理者嚴密監視競爭者的新主意，同時迅速的對較有前景的主意加以吸收；防禦者策略：針對市場中一個狹窄的目標區隔，僅生產有限組合的產品來追求穩定之策略。此種策略重視既有產品與市場的維持，會將注意力集中在提高專業領域中的效能，防禦者的產品線很狹窄、單一且致力於資本密集、成本控制。

Miles and Snow (1978) 是一個與環境動態互動的整合系統，此類型的關鍵構面是組織對改變的環境狀況做出因應 (McDaniel, 1987)，故較適用於擁有較多競爭者的產業 (Segev, 1989)。在過去探討企業策略與組織績效的相關文獻中，許多的實證研究都選擇以 Miles and Snow (1978) 的策略分類做為研究主題，同時也經過實證檢驗並顯示其嚴謹性 (Rogers & Bamford, 2002)，因此，本研究將採用 Miles and Snow (1978) 策略分類法。

然而 Miles and Snow (1978) 策略分類法，內容主要是針對環境前提、事業問題、技術問題及管理問題四部份，如果這四部份皆與網站策略發展其連結關係，其策略結構發展過於龐大，且費時費力，其研究品質難以維持；另外，考量網站策略多著重於網站內容及網站設計，過去文獻研究也以網站電子商務為大宗，如要網站支援其環境問題、技術問題及管理問題，恐怕網站策略及技術尚未成熟，故本研究

僅針對 Miles and Snow (1978) 策略分類法中的事業問題，也就是所謂行銷面。

在 Miles and Snow (1978) 的四種策略中，採取先驅者策略與防禦者策略的企業在市場的定位最為明確，兩種策略在對組織結構及投資方面，有顯著的差異性，而分析者則介於兩者之間，同時擁有兩種策略的特質。而反應者策略類型因缺乏一致性的策略，及面臨市場變化時，僅能簡化的回應市場環境。因為反應者策略類型沒有一定的可循的策略，因此也被視為失敗的策略 (Miles & Snow, 1978)。在參考眾多國內外的相關研究後，在過去的研究中，絕大部份也將反應者策略類型排除在外，因此，在本研究中排除反應者策略類型，以 Miles and Snow (1978) 的先驅者策略、分析者策略及防禦者策略三種分類做為本研究探討的主題。

2.2 行銷

行銷是一種組織性的功能，透過一連串對顧客創造、溝通、傳送價值的過程以及顧客關係管理，來為組織和其負責人帶來利益 (AMA, 2007)。透過創造、提供價值，以及與他人交易，以達成滿足個人或團體的需求及欲望的一種社會性和管理性的過程 (Global Taskforce K. K., 2006)。

自從 Borden 於 1962 年提出行銷組合觀念，以及 McCarthy 於 1964 年推廣行銷 4P 的觀點，4P 主要分為產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place) 與促銷 (Promotion) 等四項組合變數，是圍繞目標市場而構成的一個整合性行銷策略組合 (McCarthy & Perreault, 1994)，深受 Philip Kotler 與其他行銷學者的肯定，隨即就成了各類行銷課程與實務的理論基礎，影響著實務界行銷的策略，以及學術界反覆論證其觀點，亦加強其系統化與結構化，已逐漸成為行銷學中的基本架構。

茲說明 McCarthy (1964) 提出的行銷 4P 如下：(1) 產品：包括有形的產品與無形的服務 (高登第, 2000)，注重開發產品功能，要求產品有獨特的賣點，把產品的功能訴求放在第一位。Kotler (1998) 定義產品是指可提供於市場上，以引起消費者取得、使用或消費，並且滿足他們慾望與需要的事物，包括各實體的物件、個性、場所、組織及構想。

(2) 價格：根據不同的市場定位，制定不同的價格策略，產品定價的依據是企業的品牌戰略。Boone and Kurtz (1989) 將價格定義為：「商品或勞務的交換價值及其可在市場中交換任

何物品的價值」。在 Miles and Snow (1978) 的策略分類理論中，並未說明策略類型是否對產品定價有所影響，後續學者也並未對此多加探討。

(3)通路：企業並不直接面對消費者，而是注重經銷商的培育和銷售網絡的建立，企業和消費者的聯繫是通過通路商來連繫的，這些組織將促成產品或服務能順利地被使用或消費 (Stern et al., 1996)。

(4)促銷：企業注重銷售行為的改變來刺激消費者，以短期的行為（如讓利、買一送一與營造現場氣氛等）促成消費的增長，吸引其他品牌的消費者或導致提前消費來促進銷售的增長。Kotler (1991) 定義促銷是由一些包羅萬象的誘因工具所組成的活動。Mela et al. (1997) 提出促銷的分類方法，將促銷工具分為「價格導向」以及「非價格導向」兩類，價格導向：是指誘因以貨幣單位出現，直接減少產品售價，以「價格折扣」為代表；非價格導向：主要是指提供產品售價以外之誘因，增加產品價值，以「附贈贈品」為代表。

除了解以上 4P 的定義外，Kotler (2000) 也針對 4P 提出各個類別應有的行銷工具，茲說明如下：(1)產品：產品差異性、品質、設計、特性、品牌名稱、包裝、尺寸、服務、保證及售後服務；(2)價格：定價、折扣、補貼、付款期限及信用證；(3)通路：通路頻道、覆蓋範圍、通路種類、地點、存貨及運輸等；(4)促銷：廣告、直接行銷、銷售推廣、公共關係及銷售力。

行銷的發展從最早的行銷組合觀念 (McCarthy, 1964)，行銷方法的演進歷經了大眾行銷、消費者行銷、關係行銷 (Relationship Marketing)、全球行銷及親密行銷 (Varki & Rust, 1998) 等，行銷組合觀念為傳統行銷的方式，屬於行銷中的推式，透過不同管道大量向顧客進行推銷；而近年來，較為創新與重要的行銷手法，屬於行銷中的拉式，以先了解顧客的需求為導向，再進行符合需求的行銷。因此，本研究也將關係行銷納入研究範圍。

針對上述創新之行銷方法中，發現學者 Slater and Olson (2000) 曾探討事業策略類型與關係行銷之間的關係，其研究結果為先驅者及分析者為了提升獲利能力會加強關係行銷。因此，本研究試圖探索於網站上，不同的事業策略類型與網站關係行銷之設計應用是否有關，及其網站如何設計關係行銷以支援事業策略類型之情境。

最早提出關係行銷的學者是 Berry (1983)，

將關係行銷定義為：「在多重服務組織中，藉吸引和維持來加強與顧客的關係。」其中「吸引」是指吸引顧客上門（如：低價策略），但這只是行銷過程其中的一部份；「維持」是指將顧客牢牢抓住並建立其忠誠度。關係行銷強調每一段交易都是一段關係，而行銷人的目的就是在維持這些關係的持久性。

關係行銷是建立在買賣雙方互相依賴的關係之上，雙方分享互信之下的重要資訊，以及長期維繫的關係可幫助雙方透過協同策略的投資共享其財務上的回饋 (Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Shapiro, 1988)。買賣方的關係會提供賣方對買方潛在需求的深思熟慮，幫助賣方在競爭或擴大像日用商品類的高附加價值的服務前，去發展新的供應品 (Levitt, 1980)。

2.3 網站

Media Metrix (劉韋緒, 2002) 的調查中發現，網路使用者最常瀏覽新聞、資訊、娛樂類型的網站，若網站能使網路使用者停留愈多的時間，越能使消費者在該網站消費，因此，網站提供品質良好的「內容」是網站行銷的重點。Huizingh (2000) 針對內容和設計兩個網站重要的因素，來分析網站整體構面，說明了網站的內容方面及設計方面包含的各種元素，網站內容的特性分為：資訊、交易、娛樂三項，所有這些特性是可被客觀測量的，其中交易包含提議的請求和直接訂購。網站上會提供交易的資訊，然而，要完成一個交易之前，供應者和消費者必須經過許多次的互動，才能完成交易。本研究歸納網站內容的文獻，確立網站內容可支援使用者了解產品資訊，如產品組合、產品價格、行銷通路及產品促銷等，皆能支持公司的網站是能夠提供行銷的資訊內容，以促成在網站上的交易行為。

各企業網站的功能會因為建立網站的目的不同而有顯著的區別 (Zhang et al., 2001)，如果網站的功能可以滿足網站瀏覽者的需求及期望，與讓使用者輕易了解該站，那麼便會提升該站的績效 (Hager et al., 1999)。網站不只是透過界面吸引使用者，以及公司欲提供的內容；一個好的網站內容會使得顧客願意花時間待在網站內，甚至是常常瀏覽該站 (Nandish, 2002)。有些企業網站為了招攬消費者的瀏覽，而挖空心思設計吸引人的界面，互動功能，例如討論區、抽獎活動等 (葉耕榕, 1999)。

Palmer and Griffith (1998) 定義網站除了本

身的技術特質 (Technical Characteristics)，包含整體外觀、超鏈結和網頁內容結構，還包括行銷的功能 (Marketing Functions)，探討網頁內容的資訊充足性、行銷以及服務所能提供的程度。Kalakota and Whinston (1998) 認為網站在改變及重整一些公司，他們主要業務是以公司和客戶間資訊交換為主的公司的面貌，網站在這些公司中主要的工作為：(1)利用市場行銷及廣告來吸引新顧客；(2)利用客戶服務和支援的功能來服務既有客戶；(3)為既有的產品開發新的市場和通路廣告；(4)開發新的以資訊為主的產品。

由以上文獻可知，網站不只是傳播資訊的媒體，與傳統上的廣告媒體最大的不同在於具有直接銷售的功能，使用者可以直接在網站上進行購買的行為。除了行銷的功能之外，網站同時也包含了線上客服的功能，如過去透過客服所處理的問題詢問，亦可透過網站來代理執行，提供更快速的互動關係。公司除了架設網站來達到行銷的目的，公司網站本身就是一個廣告，已被視為一個新的行銷工具 (Berthon et al., 1996)。Hoffman et al. (1995) 也強調未來公司網站將會是行銷活動與廣告傳達的重要管道。

近年來，公司網站已經逐漸變得精緻且多功能 (Campbell & Beck, 2004)，而採用網站技術有許多的原因，包含行銷 (Lymer, 1999)、銷售 (Marston, 2003)、資訊的提供 (Marston, 2003) 以及名譽維護 (Adams & Frost, 2004) 與對特殊公眾議題的責任 (Campbell & Beck, 2004) 等，因此網站的設計及管理是相當複雜，以致於難以從網路工具套件中選擇適當的工具管理，以及投資在更有效率的部門，與達成創新策略的目標等。儘管網路的使用者眾多，但對於檢驗網站策略模式仍然少見 (Simeon, 1999; Wang & Head, 2001)。Hoffman and Novak (1995) 也指出，關於如何發展一個商業網站以提升最大利益，仍是相當缺乏的。直到現在，公司仍然傾向使用傳統廣告的概念，並沒有考量到網站本身的互動特性。所以發展一個好的網站方法學，是相當重要的 (Huizingh, 2000)。

過去針對於網站策略的文獻中，多數研究皆採用 Huizingh (2000) 所發展的網站架構為主，該架構以網站內容與網站設計兩者為構面，本研究將採用此架構，並探討網站內容與設計如何支援網站的行銷應用。

從過去文獻發現，公司的網站策略已被視為競爭策略 (Campbell & Beck, 2004) 的一

種，Fisher et al. (2007) 也指出，網站策略的行銷應用已逐漸被公司重視，公司透過網站越能了解網站策略，越能達成成功的電子商務。網站發展策略中有兩個重要的元素：行銷與社群，兩者皆被整合於商業部門中 (Kotler and Armstrong, 2001)。線上公司的成功主要歸因於公司程序連結網站策略的能力 (Bergeron et al., 1998; Lawrence & Chau, 1998; Poon & Swatman, 1995; Cragg, 1998)。然而，許多小公司雖擁有事業策略，卻往往忽略了網站本身，沒有考量網站為整體事業策略的一環 (Fisher et al., 2007)。網站建置之前，中小企業需要清楚了解網站目標及策略，才能達成公司的目的 (Cragg, 1998)。然而，每家公司有不同的任務，便使得網站設計者更難取捨何者是重要的因素建於網站上，何者則要排除 (Zhang et al., 2001)。

綜合上述，本研究將採用 Huizingh (2000) 發展的網站內容與設計之架構，探討網站如何支援其行銷面，針對不同的事業策略類型試圖歸納出相對的網站策略類型。

3. 研究方法與步驟

3.1 研究方法的選取

一般來說，社會科學的研究方法依其性質可分為量性研究 (Quantitative Research) 及另一為質性研究 (Qualitative Research) 方法。量性與質性兩種研究方法，分別有不同的適用狀況，量性研究透過問卷調查的分析結果與統計資料，提供標準化問題一個簡潔、經濟的答案及可能影響之表面化意義，但對於更深入的資料及其形成原因，則有待質性研究來達成 (畢恆達, 1996)。

本研究的目的是探討在不同的事業策略類型下，公司的網站該如何有效的支援公司的策略，基於目前針對網站策略的文獻探討相當缺乏，縱使提及網站策略之概念，但對於其策略定義與內容並無多加著墨，另外，為了解網站設計師在設計網站時，當面對不同的情境會採取何種的策略，以及其背後的原因，這樣一個尚在探索階段的議題，因而考量採用質性研究，進行初探性瞭解。本研究期待透過網站設計師的主觀感受、認知與經驗的描述，瞭解如何設計與管理網站的運作觀點及內涵，研究焦點並非「數量」的呈現方式，而是需藉由其主觀理念及實際參與的經驗才能豐富呈現其意義與現象，故研究者認為採取質性的研究方法較適合此研究。

3.2 深度訪談法

本研究主要目的，從了解事業策略類型方向，並進一步探索網站策略如何支援事業策略類型。本研究欲探討是網站實際支援的問題，為了深入了解網站設計人員的思考與觀點，需要與網站設計師做直接的互動。因此，本研究將採用訪談法進行資料蒐集，採用半結構性訪談的方式，指研究者預先擬定訪談大綱，對於訪談結構有初步的規劃與控制，接著再依照與受訪者的互動中，調整提問的順序。以一問一答的方式進行，並視情況對受訪者回答不夠深入的部份加以發問；同時在受訪者回答的過程中，研究者也可依每個受訪者回答的獨特性對詢問主題的比重加以調整。藉此形式希望能挖掘受訪者更深入的心理想法，並且透過即時對答能更符合本研究所需的資訊。

3.3 訪談對象

本研究訪談時間為 2009 年 5 月至 9 月，約四個月的時間。本研究的樣本來源主要透過(1)研究者本身的人際網路，協尋適合的訪談對象，希望透過人情關係，順利取得受訪對象並加深受訪對象深度吐露的意願，以提升本研究資料的豐富性；(2)同時透過網路相關社群網站，如網站技術與設計的網站，尋找願意進行訪談之適合對象；除上述兩種方法之外，還可以使用(3)滾雪球的方式，透過每一次訪談對象，在訪談結束後的討論時間，主動詢問受訪者是否有其它從事相關網站設計與管理的朋友或是同事，在徵求到其它可能受訪者的聯絡方式後，主動與可能受訪者聯絡並詢問其意願。

3.4 訪談流程與訪談大綱

(1)前測：訪談問題是根據文獻探討及研究目的來設計，為避免訪談問題的內容過於學術不符現實，因此本研究透過前測修正訪談問題的內容，將文獻中所衍生的訪談問題之內容修正為符合實際情境，以取得更為精確的資料。本研究前測對象為一位網站評估專家，前測時間約為一小時，透過專家的修正訪談內容，尤其是問項的關鍵用字的修改，較符合本研究問題。

(2)預訪：由於訪談問題的設計是根據文獻探討及研究目的來擬定訪談大綱的初稿，為避

免訪談問題題意不清、不容易理解等，研究者透過預訪，並依據所得資料修正訪談大綱及問題。在預訪後不斷的檢討其中利弊得失，反省問題的適切性以及提問的順序，並依據所得資料修正問題，並延伸出其他較深入的問題，最後修改其內容而形成較完善的訪談大綱。並檢視研究者的訪談技巧是否有不足的地方。訪談問題為避免因語意而造成溝通障礙，儘量以白話的語意，避免學術用語，並在訪談過程中適時地說明與舉例，使受訪者可以輕易地了解本研究的問題與內容。本研究預訪對象為具有實務網站管理與設計二年經驗的網站設計師，預訪時間為三小時左右，透過預訪的修正，將原本擬定之訪談問題，修正為依行銷特性分成五個題組共十一題問題，問題更為集中收斂，較符合本研究所欲了解的範疇。

(3)訪談過程：訪談進行中，研究者扮演態度開放、尊重、接納的傾聽者與觀察者角色，聆聽受訪者的意見及觀點，並以適當的口語與肢體語言回應。為避免遺漏重要訊息，影響研究的確實性，訪談過程除了全程錄音，研究者同時簡單記錄訪談內容。而研究場域的選擇，原則上以受訪者的公司為主，因為，在訪談過程中可同時展示公司的網站輔以解釋及說明，可更了解受訪者的觀點與經驗。

訪談之後隨即將錄音檔轉謄為逐字稿，反覆聆聽檔案避免漏失重要訊息。質性研究常是資料蒐集與分析同時進行，隨時依據實際所得的資料及分析呈現的意義調整研究方向。

(4)訪談大綱：在進行正訪談前擬定一份訪談大綱，訪談大綱內除原先的訪談問題外，尚包含訪談同意書及受訪者基本資料，訪談問題的設計是根據文獻探討及研究目的來擬定訪談大綱的初稿，主要可以幫助研究者釐清對於研究問題的瞭解，並可提醒自己在訪談過程不要遺漏重要的問題。本研究之訪談大綱收錄於附錄一。

(5)訪談後的工作：訪談之後，於三天內完成訪談記錄，其內容包內容包括「歸檔資料整理」(包含：受訪者的編號、訪談日期、訪談時間、訪談地點)、「受訪者的回答」、「受訪者額外的觀點」、「下次訪談應注意事項」等。訪談記錄可幫助研究者省思在訪談過程中，是否有不當的疏失，並作為下次訪談及資料分析的重要參考。

3.5 紮根理論

Hammersley (1989) 指出紮根理論

(Grounded Theory) 的方法是質性研究中被認為最科學的一種方法，它遵循科學的原則（如歸納演繹並用的推理過程）、比較的原則、假設驗證與理論建立。Strauss and Corbin (1990) 也指出，使用紮根理論研究法的學者不是要去驗證變數間的關係。因此，資料的蒐集和分析，與理論的發展是彼此相關、彼此影響的。

紮根理論所採用的研究技術有：開放式譯碼 (open coding)、主軸譯碼 (axial coding)、選擇性譯碼 (selective coding)。譯碼過程主要是將資料逐漸概念化、轉化與縮減，並交叉檢驗每一個發掘的範疇讓理論能確實紮根。

3.6 信度與效度

質性研究與量化研究同樣重視研究的嚴謹性。只是不同於量化研究可以數字、數值來表示，質性研究強調的是研究者對研究本身的省思、自覺，注重受訪者的聲音，及研究成果的意義。Cuba and Lincoln (1984) 認為傳統實證典範所使用的信效度標準對於自然主義典範 (Naturalistic) 而言是不適用的，提出質性研究是相信實體是多元且複雜的，並強調研究者與研究參與者的關係，提出四個標準來取代量化研究中的信度及效度，分別如下：(1)可信性 (Credibility)；(2)可轉換性 (Transferability)；(3)可靠性 (Dependability)；(4)可確認性 (Confirmability)，來檢驗研究的嚴謹度。

參考以上流程，本研究檢驗方式如下：在本研究訪談前，讓受訪者得知訪談內容不會有外流的疑慮，資料完全僅供學術研究，讓受訪者予以放心；於訪談過程中，研究者誠懇地與受訪者維持良好的互動關係，對受訪者回答的重點一一記錄。研究者在轉騰逐字稿的過程中，除了將受訪者口語訊息、訪談情境與重要關鍵字或事件紀錄下來，力求完善呈現受訪者的思維。研究者透過訪談備忘錄，以增加本研究的可信性。研究者轉騰逐字稿的過程皆十分謹慎，在完成訪談後儘快完成逐字稿的文本，若對訪談錄音檔內容有所不明之處，除對照訪談上下題意外，還透過研究成員協助聆聽並討論，儘量避免人為的誤差，確保將訪談內容完整轉換成逐字稿，做進一步的資料分析。進行資料分析時，並與研究成員進行討論，務必使每一個環節與步驟都能合乎邏輯性，以確保本研究的可靠性。研究者針對訪談資料中有不清楚的地方，除詢問原訪談者外，還可透過相關網站設計書籍及資料佐證，避免研究者過於主觀的偏見或是一知半解的心態；分析後的結果與研究成員進行意見的交換與討論，力求資料

的客觀性、一致性與中立性。

4. 結果與討論

4.1 譯碼之結果

紮根理論中的開放性譯碼第一要務就是把資料轉化成概念，也就是概念化資料，然後針對每一個概念給予一個可以代表它們所指涉現象的名字。本研究以反覆仔細聆聽訪談錄音檔以及分析文本的方式，將受訪資料檔案進行開放式譯碼，共建立 78 個開放式譯碼，依據行銷 4P 組合和關係行銷分為五個構面。如下表 1 之開放譯碼範例：

表 1.開放譯碼之範例

構面	譯碼	說明
產品 多元化	後台程式	有網站後台程式可以提供資料
	分類方式	界面的話，應該會讓產品分類。
	圖片	運用圖片展示產品。
	後台	用後台更改資訊。
	資訊即時	利用最新資訊結合產品。
	更新速度	產品較多，更新速度也較快。
	創新	使用較新的技術。
	市佔率	追求市場佔有率。
	導覽列	利用導覽列區隔產品類型。
	Flash	使用 Flash 動態呈現產品。
	系列分類	使用分類及系列別的方式區隔產品。
	投影片方式	利用投影片方式呈現產品。
產品 易變	Java Script	使用 Java Script 動態呈現產品。
	更新	產品易變，更新也要快。
	後台功能開發	開發後台功能以支援產品易變。
	背後上傳	後台上傳圖片快速。
產品 集中	預留功能	網站有預留功能給公司使用。
	商品放大	針對單一產品放大介紹。
	更新速度	產品較少，更新速度較慢。
	功能品牌	強調產品的功能和品牌。
	情境式設計	利用情境式設計結合產品。
	產品功能	強調產品的功能。
網站的風格	更改網站風格以突顯單一產品。	

完成開放譯碼之後，開始進行主軸譯碼的分析過程，主軸譯碼的目的，是為了將在開放譯碼中被分割的資料，再加以類聚起來成為範疇(category)，此種由一個層次較高、也較抽象

的概念統合的過程，就稱為範疇化。在主軸譯碼中，研究者的主要任務是發現和建立概念範疇之間的各種聯繫並進行深度分析，以表現資料中各個部份之間的有機關聯。本研究在此主軸譯碼階段共得到 11 個範疇及三種策略類型之網站，其範疇如下表 2 之主軸範例，最後並導出共 19 個研究命題，本研究命題如 4.5 節中表 4 所示。

表 2.主軸譯碼之範例

範疇	譯碼
後台程式	後台程式
	更新速度
	後台功能開發
	背後 Upload
	後端功能
	行銷模組

完成主軸譯碼之後，開始進行選擇譯碼的分析過程，選擇性譯碼是一個統整與精鍊的歷程，其統整工作的第一步就是要決定核心範疇，而核心範疇代表該部份的主題。本研究在此選擇性譯碼階段，將 11 個範疇統整與精鍊成兩個核心範疇，如下表 3 之核心範疇範例。

表 3.核心範疇之範例

核心範疇	範疇	適用策略
豐富資源與重視行銷	系列分類	先驅者策略類型
	資訊更新速度	
	動態呈現產品資訊	
	價格模組	
	網站較醒目之地方	
	動態呈現產品促銷資訊	
	網站改版	
	提供會員專屬優惠及專區	
散佈資訊之方法		

4.2 三種網站策略類型

先驅者和分析者策略類型的公司，在 Miles and Snow (1978) 原始定義中指出兩者策略有許多相似之處，因為分析者特性會觀察先驅者策略是否成功，進而模仿並學習其成功模式；之後眾多關於 Miles and Snow (1978) 和行銷的文獻中指出，兩者在行銷上的表現相當一致，僅有的差異僅在程度上的表現。Benedetto

(2003) 的研究中也指出分析者與其它策略特性接近而難已分割，分析者常被研究所排除掉，主要是因為分析者策略會模糊先驅者與防禦者策略之間的差異，尤其是先驅者策略 (Hambrick, 1983)。

本研究透過紮根理論的主軸譯碼之分析，最後可歸類成三種網站策略類型，敘述如下：

先驅者和分析者策略類型的公司網站之特性，於(1)產品組合上：網站的產品更新速度較快、可能使用動態展示產品的方式，以反應公司產品豐富及市場環境之境；

如果產品很多的話，會使用分類方式，視覺上我們會思考使用者要怎麼去使用比較方便。(受訪者三)

照著公司的意思去做，同樣的更新...，設計來講的話就會跟先驅者一樣...，架構跟功能性就會跟這個一樣，只是他的變化的差別性...，那相對的就很方便的去更新他的資料。其實架構好像沒有什麼太大的差異性，只是一個程度上的差異。(受訪者二)

會傾向使用 Java 和 flash 等動態展示的方法，應該是說視覺上的效果是可以加深瀏覽者對產品的印像，所以也是廠商他們需要的，現在的話 Flash 已經是最基本的元件。(受訪者七)

於(2)價格面上：傾向使用額外的價格模組，可自行控管產品價格，反應對手策略；

這個應該是程式去做的。只是通常像你講的那種，就是如果在一般，除了後面讓程式去跑之外，他們還會設計好幾種不同的方案，因為他不可能都是賠本的在賣，他一定會算出他這樣子賣也會有利潤，然後也可以創造業績...，那個比較偏後台。(受訪者八)

於(3)產品促銷上：將促銷資訊設計在網站中最顯眼的地方、運用動態展示或者修改網站宣傳促銷、利用代言產品或公司專屬網頁，以強調產品促銷資訊；

一般促銷的商品會把它拉在首頁，用一個比較明顯的區塊，讓消費者能夠直接去看到，知道我說我這個東西現在促銷，所以他是會拉到一個比較明顯的位置...，必須將這個資訊放在能見度比較高的地方。(受訪者三)

一般常用的手法就說，利用動態的圖片，再加上一個動態圖片，再來就是那個影音，例如說影片，這一類的下去做，比較特殊的會用像是 Flash 的方式，互動式的，有一些互動式產品，讓你去按按看，然後產生一些互動，可能會利用這種方式。(受訪者三)

換一個網頁，如果得的獎夠大的話也是一

個作法，尤其是 3C 產品的網站...，每隻手機出現時，都會有個新頁面，或是個子網站...，我們公司之前得了 IF Product Design...，就直接整個頁面重作...，要告訴人家你什麼產品得獎了...，這樣的 Promotion 是最強烈的...，掛得獎 Logo 因為你常去這頁面你可能就不會去注意到。(受訪者四)

實際上的作法，我比較偏向說整個網站上的 Logo 會換成代言人，可能一張很大的圖片。一定是連結的，那你點那張代言人的圖片，所以他就會變到那項產品去。(受訪者六)

於(4)關係行銷上，建置會員系統、使用會員專屬的專區及優惠、使用手機簡訊和電子郵件，與消費者進行互動與資訊傳達，達成關係行銷的目的。

會傾向去建立一個會員關係，當然網站是個開放式的架構，看使用者願不願意加入會員，也會建立一個會員資料庫。(受訪者一)

對網站經營者來講要的只是個人資料，拿到這些資料之後就可以利用...，基本的發發電子報和 e-mail...，針對客戶資訊去做族群行銷，例如說這個族群都是學生就針對這個族群...，做一個方案行銷這一類的。(受訪者三)

為達成關係行銷的特性，可能會透過互動的方式，例如留下會員資訊，像是 E-mail，可能會將產品優惠的訊息 Mail 給顧客，或者透過簡訊。(受訪者一)

因為 EDM 就是要透過電子報發送，這是一個固定的模式...，在網站放一個連結電子報專區，我點進去每一期的資訊都一目瞭然。當然這些東西是我除了寄出去，人家來我的網站還是看得到。(受訪者七)

然而，兩者策略類型的網站於產品組合上有較大的差異；先驅者策略類型的公司擁有較多元的產品組合，網站為因應其情境，設計以針對產品進行系列分類的方式，可以使用者更快速找到理想的產品。對分析者而言，隨時觀察市場及競爭對手的策略而改變自身策略，網站為因應其情境，網站設計師傾向開發網站後台的程式給予公司使用，可供公司隨時調整策略，以滿足分析者策略類型的需求。

像產品較容易改變的情形，我可能會比較著重在後台功能的開發，因為負責上下架的人應該就是那幾個，對於這種經常頻繁要做產品上架的動作，我會在這方面的功能，就是比較用心去設計，讓那個負責上下架的人能夠很簡單的操作。(受訪者五)

Miles and Snow (1978) 認為防禦者策略類

型的目的是針對一個狹窄的目標市場，穩定地生產有限組合的產品，同時重視既有產品與市場的維持，強調專業領域中的效能，其特徵為：產品線很狹窄、單一且致力於資本密集、成本控制。

防禦者策略類型之網站的特性，於(1)產品組合上，利用網站的改版、針對產品屬性作情境式設計，以強調產品本身；

如果像產品比較少的話，那這樣我就不會推薦客戶說去給他們用後台，那可能你一個月推出一樣新產品，那可能在首頁會多做一些變化，讓人瀏覽網站時，可以立即知道說你今天一個網站推出了新產品。(受訪者六)

會從公司或產品的形象去設計，譬如說產品很有東方的東西，那網站會運用這種元素，可以去美化網站，去營造出網站的意境...，這是一種行銷手法，因為產品較少，去改變網站時，就可以直接讓消費者了解公司又推出新的產品。僅會針對網站的內容去變動，整體的架構不會變動。(受訪者一)

於(2)價格面上，可能僅使用標示價格，並不會有其它的方法或技巧來強調產品價格；

實際在網站上的呈現，可能就是價格上面就不會那麼直接突顯出來，他有可能連價格都不擺。(受訪者三)

於(3)促銷面和(4)關係行銷上，網站設計師對此情境並無聚焦之結果。

關於防禦者策略類型之網站與產品促銷之關係，在訪談過程中，有數位網站設計師提到一種思維，一般網站分為兩種：銷售產品與推廣產品的網站，銷售網站為一般較常見的 B2C 可線上交易的網站，而推廣產品的網站則是著重在產品形象，網站對公司來說是一條新的曝光管道，目的只是在於提昇曝光率。有設計師便指出防禦者策略類型的網站便是屬於後者的產品形象之推廣，重點並不是如何銷售，而是透過網站的架設與設計，讓使用者知道產品資訊及品牌名稱。

因此對於產品集中化較少的防禦者策略類型的公司來說，擁有的產品數量不如另外兩者策略類型的公司，對產品促銷的投入是策略類型間最少的，因此，在網站上進行產品促銷的可能性較低，甚至可能如上述所言，防禦者策略類型的網站傾向用來產品及品牌形象的推廣。

於關係行銷方面，透過過去文獻定義，僅只有先驅者和分析者兩種策略類型的公司重視與顧客的互動，尤其會透過關係行銷強化與

顧客的關係；然而，防禦者策略類型是相較不重視外在的顧客，他們專注於內部的效益與成本之間的控管，網站上與顧客互動並不是他們的主要目標。

4.3 網站策略異同原因分析

由於過去文獻指出，先驅者與分析者策略類型在實務行銷方面都同樣重視行銷策略，只是程度上有所差異。因為分析者策略類型是追隨先驅者策略類型的腳步，當先驅者策略類型執行策略成功後，隨後分析者策略類型則會思考如何學習，並嘗試模仿先驅者進而超越。

然而，網站設計師指出兩者策略特性過於接近，難以清楚定義及切割，尤其以現在網站來說，不同的網站之間會互相學習，尤其以流量較高的入口網站為模仿的標的網站，除公司自己本身對設計沒有想法或概念，設計師都是建議參考雅虎和 PChome 的設計，許多設計師在設計網站時自己都會參考上述兩者網站。因此，要如何區分兩種策略類型在網站上設計的差異，以產品多元及產品易變的特性為例，於網站前端看來，其兩者網站外型並無太大差異，都是使用系列分類的方式為主。其網站所反應出的特性也會一致，對網站設計師也難以分辨。

區分出三種策略類型網站的差異之後，然而有一些特性是三種策略類型網站共同擁有的：(一)如網站支援產品通路上，數位網站設計師皆指出三種策略類型並不影響其設計，因產品通路方面的資訊於網站上的設計，分為產品配送方式及其它分公司或分店的資訊；於產品配送方面，由於配送方式是由公司自行決定，或由網站設計師建議現有的產品配送通路，但實際配送方式還是由公司裁定，網站設計師就一般網站設計方法去設計，其中的差異僅是內容資訊提供之差異，如利用圖片表示或文字介紹，或者是產品通路的資訊呈現位置，如在購物車前後選擇配送方式；在其它公司資訊方面，相同於產品配送，內容資訊皆是由公司提供，因此網站設計師僅是將產品通路資訊上傳於網站上，其中的差異只是在資訊呈現的方式，網站設計師指出分店資訊可有可無，並不是絕對重要，在設計上的考量會將資訊完整的呈現，如地址、電話或地圖，但並不受策略類型差異而有影響。因此，三種不同策略類型的公司對設計網站的產品通路來說，沒有太大的影響。

這三者在網站通路資訊設計上，其實真的

沒有差異耶！因為你不管看哪個網站都一樣，它其實提供的資訊都那些，沒有什麼特別的...，三種有沒有什麼差別？差別就是說，你有沒有一個專門幫你做策劃的人...，那他們就是很大的差別。(受訪者七)

(二)於關係行銷上，訪談中網站設計師多半不支持企業建置公司 Blog，原因如下：(1)資訊問題：如何和公司網站之間的資訊切割而不重覆；(2)人員管理：要額外找人去管理公司 Blog；(3)管理問題：如何即時並妥善處理 Blog 上的回應，甚至是負面的意見；(4)系統功能重覆：公司 Blog 與公司網站的功能大多重覆並無差異；(5)產品屬性：不是所有的產品皆適合透過公司 Blog 宣傳。

然而，建置公司 Blog 不全然為壞事，仍有以下優點：(1)活化資訊：Blog 發佈資訊較公司網站彈性且親民；(2)雙向資訊：與消費者線上直接互動；(3)建置方便：適合剛成立尚未有公司網站的小公司。

綜合上述優缺點，了解建置公司 Blog 前必須規劃清楚，公司 Blog 定位須與公司網站區分出來，Blog 管理的人力須經驗豐富，以及公司產業及產品的屬性是否適合建置公司 Blog，並不是所有產業或公司都適合用公司 Blog。因此，除非針對性很強的產品，才適合使用公司 Blog，不然網站設計師建議一般策略類型的公司不適合使用公司 Blog。

通常要經營 Blog...，要內部的人好做要讓人事充強，讓裡面的資訊豐富一點，很可能經營一段時間沒有成效...，可是那連結還是存在...，上去問的問題你會馬上 Reply 嗎？很少客服或是公司能做到這樣子...，那這反而是一個問題的存在，當你沒給答案反而是對這間公司的傷害是大於你架 Blog 的利益。(受訪者四)

4.4 研究發現與過去文獻的差異

(1)產品組合：Morgan et al. (2003) 指出，於實際行銷面上先驅者策略類型為三種策略之間最重視產品策略及廣度；先驅者傾向找尋願意購買採用先進科技的新產品 (Slater & Olson, 2000)；於網站行銷上，先驅者策略類型的公司也同樣擁有較豐富的產品組合及策略，並運用較新的網站技術去推廣公司產品，與過去文獻一致。網站設計師指出先驅者策略類型的公司，在設計網站與設計師有較多的溝通，甚至是擁有較多的主見與看法，相對也會要求更多，所以其網站呈現出來的外型，也會較具創意及資訊豐富。Miles and Snow (1978)

指出防禦者策略主要是鎖定一個較狹小的目標市場，生產有限組合的產品追求穩定之策略。於網站行銷上，防禦者策略類型的網站受限實體公司的限制，其網站上產品組合也有限，與過去文獻相符。

(2)產品價格：McDanie and Kolari (1987) 指出在行銷市場中的研究，發現採取不同的事業策略類型確實對產品定價有影響，先驅者比防禦者更來得重視產品定價；於網站行銷面上，網站設計師指出分析者策略類型會參考其它公司網站的設計方法，尤其是先驅者策略類型的作法；另外，受限網站上產品定價是由公司管理階層或行銷部門所制定，網站設計師並無權力制定或調整價格，但對於兩者策略類型的公司，設計師會額外設計價格模組供公司控管產品價格。因此，於網站行銷面上，先驅者與分析者策略類型網站在設計價格方面，並無差異，與過去文獻不符。Miles and Snow (1978) 指出，對防禦者來說產品的定價方式不是最重要的考量。對防禦者策略類型的網站來說，對價格策略的不了解或不願意執行，因此在網站產品價格呈現的方式可能僅標示價格，甚至是不標價，與過去文獻相符。

(3)產品通路：Miles and Snow (1978) 原始定義中，並無說明三種策略與產品通路之間的關係。McDanie and Kolari (1987) 研究結果也顯示三者策略類型在產品通路上並無差異化。於網站行銷面上，受限網站支援公司產品通路僅只有資訊的提供，並無任何技術或應用可使用，其提供的資訊包含了配送方式的選擇及其它分公司的資訊，實際訪談過後發現，網站設計師認為網站產品通路與事業策略類型的關連性較小，與過去文獻相符。

(4)產品促銷：Hambrick (1983) 發現先驅者的行銷費用相對較高；Miles and Snow (1978) 對分析者的定義為普遍相當重視行銷，尤其是

產品促銷的部份。另外，分析者的特性是跟隨先驅者的腳步，同樣重視行銷的應用，複製其成功的應用及策略。McDaniel and Kolari (1987) 的研究同樣支持先驅者與分析者比防禦者更傾向推動產品促銷的活動，如：個人行銷、廣告、行銷推廣和公共關係。Miles and Snow (1978) 指出，防禦者通常不重視行銷策略，尤其是產品的促銷。Hambrick (1983) 防禦者的行銷費用比起其它策略類型相對較低；於網站行銷面上，防禦者策略類型的網站鮮少使用促銷的手法，甚至其網站只是推廣產品及公司形象的管道，不若另外兩者網站重視產品促銷，與過去文獻相符。

(5)關係行銷：Walker and Ruekert (1987) 指出先驅者策略最重視顧客的關係，而 Golder and Tellis (1993) 也指出分析者策略若能重視顧客關係，會成為一個成功的策略。而關於策略分類與關係行銷的研究較少，如 Slater and Olson (2000) 指出先驅者及分析者為了提升獲利能力會加強關係行銷。而在網站中，先驅者及分析者策略類型建置會員系統、提供會員專屬專區及優惠、散佈手機簡訊、電子郵件及電子報等方式，重視與顧客的互動並強化彼此關係，與過去文獻相符。

4.5 研究命題

本研究旨在透過紮根理論，對收集到的訪談資料進行資料分析，最後彙整成研究命題及結果。綜合上述討論，本研究將公司之事業策略類型與網站策略之間的相關變數之相互關係以命題條列如下表 4：

表 4.本研究命題

構面	命題內容
事業策略與網站產品組合	命題一：先驅者策略類型的網站傾向使用系列分類的方式。 命題二：對分析者公司來說，網站設計師傾向開發後台程式給公司自行控管。 命題三：先驅者與分析者策略類型的網站，網站更新的速度較快。 命題四：先驅者與分析者策略類型的網站，傾向使用動態展示產品的方法。 命題五：先驅者與分析者策略類型的網站在產品呈現的頁面沒有差異。 命題六：防禦者策略類型的網站傾向使用網站改版支援產品呈現。 命題七：防禦者策略類型的網站傾向使用情境式的設計。
事業策略與網站產品價格	命題八：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用價格模組。 命題九：防禦者策略類型的網站傾向僅使用標示價格。

事業策略與 網站產品通路	命題十：三種策略類型的公司在設計網站上產品通路的資訊並無差異。
事業策略與 網站產品促銷	命題十一：先驅者與分析者策略類型的網站傾向將產品促銷資訊配置在醒目的地方。 命題十二：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用動態展示方式加強產品促銷。 命題十三：先驅者與分析者策略類型的網站傾向修改網站加強產品促銷。 命題十四：先驅者與分析者策略類型的網站傾向建置代言人專屬網頁加強產品促銷。
事業策略與 網站關係行銷	命題十五：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用會員系統。 命題十六：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用會員專屬的專區及優惠。 命題十七：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用手機簡訊與消費者互動。 命題十八：先驅者與分析者策略類型的網站傾向使用電子郵件和電子報散佈公司訊息。 命題十九：三者策略類型公司傾向不使用公司 Blog 強化關係行銷。

將上述所有研究命題，依不同策略類型與交互關係為何？以防禦者策略類型的公司為例，如果採用先驅者策略類型的網站策略設計行銷組合、關係行銷將命題整理如下表 5。

表 5. 事業策略類型網站支援行銷 4P 與關係行銷

網站類型	產品組合	產品定價	產品通路	產品促銷	關係行銷
先驅者	1.更新速度較快 2.系列分類的方式 3.使用動態展示的方法	價格模組	三者策略類型的網站在產品通路設計上並無差異	1. 資訊配置在醒目的地方 2. 動態展示方式 3. 修改網站	1. 會員系統 2. 會員專區及優惠 3. 手機簡訊 4. 電子郵件
分析者	除包含上述先驅者之特性外，尚會利用後台程式				
防禦者	1. 網站改版 2. 情境式設計	僅標示價格		無聚焦之結果	

4.6 其它研究發現

本研究得到十九個關於策略連結網站的命題，命題內容皆為網站如何設計以支援不同策略的行銷組合，行銷內容又分為五種不同構面，命題可分為三種策略類型的網站：先驅者策略類型網站、分析者策略類型網站及防禦者策略類型網站，更深入探討策略類型與網站行銷的關係。本研究僅探討單一行銷之策略應用與策略之關係，試圖從較微觀的單一行銷策略應用拼湊出事業策略類型的完整行銷應用之策略，然而是否缺乏策略整體的考量觀點，仍有待未來後續研究可進一步探討了解。

本研究結果所得到的三種策略類型的網站，與學術定義中三種策略類型的公司之間的

公司網站，因先驅者策略類型比防禦者策略類型兩者網站策略類型相比，前者的網站策略類型及設計更為豐富，擁有較多可實行網站行銷的功能，本研究整理先驅者網站策略描述如下：

先驅者策略類型的網站，特色是利用分類方式和動態展示、更新速度較快；擁有價格模組可自行控管產品價格；會利用廣告圖片、動態方式、專屬網頁及網站修改等方式強化產品促銷；並建置會員系統、會員資料分析、會員專屬優惠與專區、發送手機簡訊與電子郵件，來強化與客戶之間的關係。

防禦者策略類型的公司採取先驅者策略類型的網站設計，究竟適合嗎？訪談中一位網站

設計師曾提及某案例，某家生產塑膠袋的公司希望建置網站以推廣產品，但他們的產品就只有塑膠袋一樣，塑膠袋也只有產品的規格尺寸不同大小，但是在外型上都是相同的，也許一樣的花紋或是顏色；這類型的公司屬於防禦者策略類型產品集中的特性，究竟這種公司適合設計成先驅者策略類型的網站嗎？亦或者是原有的防禦者策略類型的網站？防禦者策略類型的公司擁有較少量且集中的產品組合，適合運用先驅者策略網站的動態方式展示產品嗎？或是運用大量的廣告圖片、動態方式、專屬網頁及網站修改等方式強化產品促銷？甚至是強化與客戶的關係？

承上述案例，三種策略類型的公司與三種策略類型的網站之間的交叉關係，是否會產生網站功能雖然豐富卻無法支援其公司策略類型的問題？或者投資太多在網站設計上卻無法有實質效益的可能？怎麼去衡量事業策略與網站策略之間連結的績效，這都是值得商榷的問題。

5. 結論

本研究欲探討的研究問題為網站的策略類型有哪些？為了解網站的策略有那些，本研究針對所收集的訪談資料，進行初步的分析，以行銷 4P 和關係行銷等構面策略分類並敘述之。網站用於行銷之策略類型如下：

(1) 網站支援產品組合之策略：網站可以使用下列策略去支援公司的產品，如利用後台程式可以自行控管產品的上下架；網站針對產品特性作系列分類的方式，讓消費者快速找到想要的產品；可利用較顯眼的圖片去加強產品的宣傳；利用產品本身的特色及元素來結合網站的修改；或是透過 Java Script 和 Flash 將產品資訊設計成動態展示等。

(2) 網站支援產品價格之策略：網站可以使用下列策略去支援公司的情境，如設計三種不同的價格模組，供公司自行控管產品價格；改變產品價格顯示的方式，去突顯出產品的價格；或另外設計一個特殊價格的專區，如特價產品的專區。

(3) 網站支援產品通路之策略：網站較少策略可用以支援公司的通路，設計師指出可以在網站中設計配送專區，方便公司和消費者檢視產品配送進度。

(4) 網站支援產品促銷之策略：網站將產品促銷資訊設計在最顯眼的地方，如利用網站上

方的 banner 來傳遞資訊；網站還可以主動散發 e-mail，告知顧客目前促銷資訊。

(5) 網站支援網站關係行銷之策略：網站為了與顧客有持續的互動關係，可以建置會員系統收集會員資料，並進一步分析資料，將顧客分類分群，方便公司作更深入的行銷或提供客製化的服務；公司若有充裕的網管人員，可建置公司的 Blog，除了提供不同的資訊，還可以與客戶線上直接互動。

除了解網站支援行銷 4P 組合和關係行銷的策略之外，本研究仍欲探討不同的事業策略類型之下，於行銷面上，有效的連結網站策略類型為何？如何支援公司的事業策略類型？分別將不同的有效的連結網站策略類型敘述如下：

先驅者策略類型網站之特色，在於資訊豐富及更新速度快，傾向使用較新的技術以支援網站，對網站擁有較高的自主性，並重視網站行銷的策略，重視與使用者的互動；最重要的是先驅者策略類型網站勇於改變、使用新技術，不放棄任何一個可用以行銷的方法。

先驅者策略類型的網站首重消費者，在所有行銷特性的設計上來說，網站設計及更改的策略皆是依消費者為中心；在產品組合方面：使用系列分類、動態展示、清楚圖文說明去加強產品內容，都為了讓消費者能快速清楚詳細的找到產品；於價格方面：利用價格模組及美工方式去改變價格，也是為了讓消費者買到價格合宜的產品；在產品促銷方面：利用廣告圖片、動態方式、專屬網頁及網站修改去強促銷，為了讓消費者可以快速察覺公司促銷資訊；在關係行銷方面，會利用各種方式強化與消費者的互動。先驅者策略類型的網站必須時時刻刻考量使用者的角度，他怎麼瀏覽網站、怎麼進行消費、怎麼與公司互動，種種針對消費者的考量都是要在建置網站前所規劃清楚。

分析者與先驅者策略類型網站特色近似，除了上述先驅者策略類型網站特色之外，分析者策略類型網站傾向使用後台程式以控管產品更新，整體而言，兩種策略類型的網站十分接近，僅有程度上的差異。由於公司策略類型本質上的相似，其呈現出的策略類型網站也是一致。

分析者策略類型的網站皆重視先驅者與消費者，在所有行銷特性的設計上來說，網站設計及更改的策略皆是依據先驅者策略與消費者為中心，在設計網站前先參考先驅者策略類型的網站之作法，因為先驅者策略類型的網站

勢必為最投入網站設計及行銷連結的類型，透過與先驅者策略一致的網站設計，可讓分析者策略類型的網站節省許多時間與規劃。分析者策略類型的網站，絕大多數的特色與先驅者策略類型相似。分析者策略類型的網站對網站設計並不需要投入太多，只要參考競爭市場中的標的公司如先驅者策略類型的網站，該公司有什麼功能、網站上的行銷流程及網站何時更新等，都是分析者策略類型網站在建置及管理網站的重心。

防禦者策略類型網站之特色，在於強調產品品質、推廣公司與產品形象、產品促銷和顧客關係並非考量的重點，如何維持網站成本與欲達成效益才是重點。

相對另外兩種策略類型網站的特性及重心，防禦者策略類型的網站重視是內部公司的營運，如何開發一個符合成本效益的產品、如何利用產品品質吸引顧客，網站僅是一個公司或產品形象的宣傳通路，才是防禦者策略類型建置網站的核心重點。防禦者策略類型的網站對於如何銷售或促銷的策略並不是十分重要，甚至沒有建立會員關係與顧客互動都不是網站核心。

5.1 研究貢獻

本研究主要針對網站設計之策略應用如何支援不同事業策略類型的網站，共得到十九條網站行銷策略連結事業策略類型之相關命題，主要可供未來後續相關研究作進一步的探討，如網站的設計與應用支援公司其它不同策略之研究；另外，可經量化方法以驗證本研究命題成立與否，提供學界更了解事業策略類型與網站設計與應用策略之關係。因本研究為縱斷面之研究，結論中所歸類出的三種不同策略類型之網站，可作為後續研究之基礎，討探更多關於事業策略類型與網站之關係，如關鍵字行銷、置入性行銷、網路行銷等新興行銷技術，其網站在不同策略類型之下如何支援，建立更為完整構面，以補本研究不足之處。

透過本研究結果共整理出十九條網站行銷策略連結之相關命題，可提供實務界建置網站時的原則依據，從本研究結論第一節的網站策略，可依行銷等相關技術的五個構面之策略，具體應用在網站支援事業策略的行銷特性中，如在網站設計支援產品方面，可用後台程式、系列分類、情境式設計或利用動態呈現的策略與技術去支援策略類型的情境。另外，本研究尚歸納出五種行銷構面的命題，又可分成

三種不同的事業策略類型之網站，用以支援其事業策略的情境。雖不至相當完善，但仍可以本研究為基礎，讓公司檢核自身網站設計是否與策略類型一致，了解當自身公司的策略類型為何，及其網站如何設計才能支援策略類型的情境，作為制定網站策略連結事業策略類型的參考。另外，也可提供網站設計與管理人員發展公司網站的具體依據。希冀透過本研究以達成有效連結公司策略與網站策略，得到最佳配適並提升公司績效。

5.2 研究限制

先驅者和分析者策略類型之差異：本研究試圖探討兩者策略類型在網站設計的差異，並且區分出其特性，然而在實際訪談過後，根據網站設計師的回答，了解要區分出先驅者和分析者兩者之間的網站設計差異，是相當不容易的，畢竟分析者策略類型主要是根據市場環境及對手策略而調整自身策略，因此十分難以界定分析者策略類型的特性，而分析者與先驅者策略類型之間的差異仍以程度為主，該如何明顯區分出兩者之間差異，為未來可探討問題之一。

不同類型的網站設計師之差異：研究者經實際訪談過後，了解到網站設計師的類型有數種，如品牌設計師、客製化設計師及模組化設計師，或者以網站前後端也可區分成前端美工設計師及後台程式設計師；其中設計師因所處公司或職場的不同，對網站設計的流程及思維也有所差異，透過與三種不同類型的網站設計師訪談後，發現當他們在面臨同樣情境的問題時，所思考問題的方向及邏輯有所差異，可能造成資料收集與分析上的限制。

5.3 後續研究之建議

深入探討不同策略議題：本研究主要探討不同的事業策略情境下，其網站該如何設計以支援公司的情境，本研究僅針對網站行銷的支援作討論。未來研究可以朝向不同議題進行更深入的探討，如 Miles and Snow (1978) 策略中的行政、技術及策略管理等議題，以了解不同的事業策略情境下，如何支援企業公司行政、技術及策略管理等議題。

深入探討不同行銷技術：有鑑於行銷快速發展，結合不同網站技術發展成各種相關行銷技術，如關鍵字行銷、置入性行銷、網路行銷等，未來研究可以深入探討上述所提之行銷技

術，了解不同的事業策略類型之下，其行銷技術於網站上何有差異，以及網站如何支援不同策略的情境，可待後續研究探討。

網站評估的方法：網站設計師指出目前用來衡量網站績效的幾套方法，敘述如下：(1)銷售數字：實際銷售量與過去業績相比，但仍存在太多外力因素，難以客觀衡量；(2)業主及使用者的反應：老闆的滿意度雖然是最直接的證據，但並不能代表網站設計的優異程度，而使用者的反應也僅供參考；(3)程式管理者的數據：可透過該網站上的網路管理者程式，可檢視網站上的紀錄，如瀏覽數、點閱數等數據，來證實網站的效益；(4)達到業績：公司可用一些網站標準來衡量網站的效益，如會員人數、電子報發行數等。儘管用來衡量網站效益的標準很多，然而衡量當某公司採用不同的網站策略類型，其網站的效益會如何變化的標準仍未發現，如某公司採用先驅者或防禦者策略類型的網站，兩種不同的網站策略類型，是否對公司效益有所影響；另外，績效之間的衡量是否有更適當的方法？除銷售數字對公司效益有直接影響，其它績效衡量方式僅供網站管理者參考，難以衡量網站支援公司情境之連結的有效，這都可待未來更進一步研究。

參考文獻

- [1] 古永嘉 (1996), *企業研究方法*。台北：華泰出版社。
- [2] 司徒達賢 (1995), *策略管理*。台北：遠流。
- [3] 林生傳 (2003), *教育研究法*。台北：心理。
- [4] 吳東賢 (2001), *Web 設計入門手冊* (Wendy Willard 原著)。台北：麥格羅希爾。
- [5] 吳芝儀、李奉儒 (1999), *質的評鑑與研究* (Michael Quinn Patton 原著)。台北：桂冠。
- [6] 吳思華 (2000), *策略九說 (第三版)*。台北：臉譜文化。
- [7] 吳琮璠、謝清佳 (2004), *資訊管理-理論與實務 (第五版)*。台北：智勝。
- [8] 吳奕軍 (1998), 「從傳統行銷出發看網路行銷」, *突破雜誌*, 4 月號, 98-101 頁。
- [9] 徐宗國 (1994), 紮根理論研究法—淵源、原則、技術與涵義。 *香港社會科學學報*, 第四期, pp.194-221。
- [10] 徐宗國 (1994), 「紮根理論研究法:淵源、原則、技術與涵義」。載於胡幼慧主編, *質性研究: 理論、方法、及本土女性研究實例*, 台北：巨流。
- [11] 徐宗國 (1997), 「*質性研究概論*」。台北：巨流。
- [12] 高登第 (2000), *柯特勒談行銷* (Philip Kotler 原著)。台北市：遠流。
- [13] 高敬文 (1999), *質化研究方法論*。台北：師大書苑。
- [14] 高熏芳、林盈助和王向葵 (2001), *質化研究設計：一種互動取向的方法* (Maxwell, J. A. 原著)。台北：心理。
- [15] 鈕文英 (2006), *教育研究方法與論文寫作*。台北：雙葉書廊。
- [16] 許俊賢 (1999), 網路行銷策略對企業市場價值之研究, *台科大管理研所企業管理碩士論文*。
- [17] 楊文翔 (2002), 競爭策略、人力資源管理與市場績效的關係, *國立臺灣大學會計學研究所碩士論文*。
- [18] Anderson, C. R., and Paine, F. T. (1975). Executivial perceptions and strategic behavior, *Academy of Management Journal*, 18: 811-823.
- [19] Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- [20] Anthony, R. N., and Govindarajan, V. (2004). *Management Contgrol System*, McGraw-Hill, New York.
- [21] Benedetto, C. A. D., and Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms, *International Marketing Review*, 20(5), 514-533.
- [22] Bergeron, F., and Raymond, L. (1995). The contribution of information technology to the bottom line: a contingency perspective of strategic dimensions, *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Amsterdam, 167-181.
- [23] Berry, L. L. (1983). Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing, *Chicago: American Marketing Association*, 23(4), 25-28.
- [24] Blattberg, R. C., and Deighton, J. (1991). Interactive Marketing: Exploring the Age of Address ability, *Sloan Management Review*, 33(1), 5-14.
- [25] Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (1989). Contemporary marketing, *The Dryden Press, Orlando*.

- [26] Boynton, A. C., Jacobs, G. C., and Zmud, R. W. (1995). Whose responsibility is IT management?, *Managing information technology investments with outsourcing*, 2-15.
- [27] Brancheau, J. C., Janz, B. D., and Wetherbe, J. C. (1996). Key issues in information systems management: 1994-95 SIM Delphi results, *MIS Quarterly*, 20(2), 225-242.
- [28] Burn, J. M., and Szeto, C. (2000). A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment, *Information and Management*, 37(4), 197-216.
- [29] Campbell, D. and Beck, C. (2004). Answering allegations: The use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure, *Business Ethics: A European Review*, 13(2/3), 100-116.
- [30] Ciborra, C. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment, *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9(1), 67-82.
- [31] Cragg, P. B. (1998). Clarifying internet strategy in small firms, *Paper presented at the Proceedings of the 9th Australian Conference on Information Systems*, NSW.
- [32] Creswell, J. W. (1994). *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, Thousand Oaks London New Delhi, 81-103.
- [33] Croteau, A. M., and Raymond L. (2001). Performance Outcomes of Strategic and IT Competencies Alignment, *Journal of Information Technology*, 19(3), 178-190.
- [34] Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.
- [35] Earl, M. J. (1989). *Management Strategies for Information Technology*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- [36] Eelko, K. R., and Huizingh, E. (2000). The content and design of web sites: an empirical study, *Information & Management*, 37(1), 123-134.
- [37] Fisher, J., Craig, A., and Bentley, J. (2007). Moving from a Web Presence to e-Commerce: The Importance of a Business-Web Strategy for Small-Business Owners, *Electronic Markets*, 17(4), 253-262.
- [38] Fry, L. W., and Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building, *Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.
- [39] Ghose, S., and Dou, W. (1998). Interactive Functions and Their Impacts on Appeal of Internet Presence Sites, *Journal of Advertising Research*, (Mar/Apr), 29-43.
- [40] Glaser, B. G., and Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory and applying grounded theory, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *The American tradition in qualitative research*, 2, 229-243.
- [41] Haeckel, S. H. (1998). About the nature and future of interactive marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 63-71.
- [42] Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- [43] Hill, W. L., and Jones, G. R. (1995). *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- [44] Jauch, L., and Glueck, W. F. (1989). *Strategic management and business policy*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.
- [45] Karimi, J., Gupta, Y. P., and Somers, T. M. (1996). The congruence between a firm's competitive strategy and information technology leader's rank and role, *Journal of Management Information Systems*, 13(1), 63-88.
- [46] Kotler P. (1991). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [47] Kotler, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning, and control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [48] Kotler, P. (2000). *Marketing Management, 10th International Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 507-509.
- [49] Kotler, P., and Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*, Financial Times Prentice Hall.
- [50] Landry, L. (1998). Relationship Marketing: Hype or Here to Stay, *Marketing News*, 32(14), 4.
- [51] Lederer, A. L., Mirchandani, D. A., and Sims, K. (1998). Using WISs to Enhance Competitiveness, *Communications of the ACM*, 41(7), 94-95.
- [52] Luffman, G., Lea, E., Sanderson, S., and Kenny, B. (1996). *Strategic Management, An Analytical Introduction*, Blackwell

- Publishers Ltd, Oxford.
- [53] Lymer, A. (1999). The internet and the future of corporate reporting in Europe. *European Accounting Review*, 8(2), 289-301.
- [54] Manu, F. A., and Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance, *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- [55] Marston, C. (2003). Financial reporting on the internet by leading Japanese companies, *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 23-34
- [56] McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, IL: Richard D. Irwin.
- [57] McCarthy, E. J., and Perreault, Jr. W. D. (1994). *Basic marketing: A managerial approach Homewood*, III.: Irwin.
- [58] McDaniel, S. W., and Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy. Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, 51(4), 19-30.
- [59] Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- [60] Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman, H. J. (1978). Organisational strategy, structure, and process. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- [61] Miles, R. E., Snow, C. C., Meyers, A. D., and Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and processes, *Acad. Manage. Rev.*, 3(3), 546-562.
- [62] Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation, *Management Science*, 24(9), 934-948.
- [63] Mintzberg, H. (1990). Schools of Thought, In Fredrickson, J.W., *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper and Row.
- [64] Morgan, R. M. And S. D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- [65] Nielsen, J. (1991). *Hypertext and Hypermedia*, Academic Press, Inc.
- [66] Palmer, J. W., and Griffith, D. A. (1998a). An emerging model of Web site design for marketing, *Communications of the ACM*, 41(3), 45-51.
- [67] Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evolutional Research Methods*, Thousand Oaks, C.A.
- [68] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- [69] Ragu-Nathan, L. S., Ragu-Nathan B. T. S., and Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, 34(2), 107-124.
- [70] Sabherwal, R., and Chen, Y. E. (2001). *Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders, Information Systems Research*, 12(1), 11-33.
- [71] Sabherwal, R., and Kirs, P. (1994). The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions, *Decision Sciences*, 25(2), 301-330.
- [72] Schuler, R.S., and Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices, *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- [73] Seidman, I. E. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences*, New York: Teachers College Press.
- [74] Seybold, P. B. (1998). *Customers.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*, Random House Publishing, Auckland.
- [75] Slater, S.F., and Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management, *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- [76] Stern, L. W., El-Ansary, A. I., and Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice Hall, N.J..
- [77] Steuer, J. (1992). Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence, *Journal of Communication*, 42(4), 73-93.
- [78] Synder, I. (1996). *Hypertext: the electronic labyrinth*, Melbourne University Press.
- [79] Walker, O. C., and Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, *Journal of Marketin*, 51(3), 15-33.
- [80] White, C. and Raman, N. (1999). The

World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning, and Evaluation in Web Site Development, *Public Relations Reviews*, 25(4), 405-419.

[81] Yesil, M. (1997). *Creating the Virtual Store*, John Wiley & Sons, Inc.

[82] Zahra, S. A., and Pearce, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16(4), 751-768.