臺大管理論叢 2012/12
第 23 卷第 1 期 209-238
DOI: 10.6226/NTURM2012.JAN.R10038

新產品延期上市與零售商調適度關係之研究

Explaining Retailers' Adaptation to Delays in New Product Introductions

顧宣宣 / 東吳大學國際經營與貿易學系暨碩士班教授
Hsuan-Hsuan Ku, Professor, Department of International Business, Soochow University

高雅晴 / 東吳大學國際經營與貿易學系暨碩士班碩士
Ya-Ching Kao, Master, Department of International Business, Soochow University

Received 2010/8, Final revision received 2011/1

摘 要

為爭取市場先機，廠商常於新產品實際上市前發佈預告訊息。然受制各種內外在因素，新產品恐出現延期情形。而零售商身處製造商與市場間，發生延期事件時，其是否願意配合廠商採取因應措施減少延期事件的負面效應值得深究。本研究探討零售商如何基於發訊廠商、延期產品與延期訊息內容等特徵，以及因此引發之競爭彈性和市場容忍度，決定調適度。經 151 家台灣地區販售 3C 產品零售商實證結果，發現延期廠商市場支配性、預計延期時間、延期理由和產品相對優勢可藉由零售商知覺之市場容忍度影響其調適度，延期廠商市場支配性、預計延期時間亦可透過知覺競爭彈性發揮作用。此外，延期產品 (品牌) 重要性、預計延期時間對調適度之直接影響效果顯著。

【關鍵字】新產品延期上市、行銷溝通、零售商調適度

Abstract

For benefiting from the advantages of being the first in the market, many companies deliberately release information about a product well in advance of the product actual introduction. However, very often we see how companies fail to deliver their new products on the promised introduction due dates. When preannounced product is delayed, firm may demand and create the need for retailers' adaptation in its favor. This study seeks to explain a retailer's adaptation to product launch delays. An empirical analysis based on 151 3C retailers in Taiwan showed that market dominance of the announcing firm, the expected length of delay, reason for delay, and product relative advantages indirectly influence a retailer's adaptation through their effects on retailer's perceived market tolerance. The market dominance of the announcing firm and the expected length of delay through perceived competitive elasticity as the key mediator also determine a retailer's adaptation. Additionally, the direct influence of category importance and the expected length of delay on a retailer's adaptation are significant.

【Keywords】 new product introduction delays, marketing communications, retailers' adaptation

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、研究背景與問題

在競爭激烈、科技更新趨快與產品生命週期縮短情況下，由於佔有先鋒地位可使廠商制定高價格策略、獲得較高利潤與市場佔有率 (Kumar & Motwani, 1995; Nevens, Summe, & Uttal, 1990)，因此，廠商愈加重視新產品開發速度與上市時機。而為爭取市場先機，廠商常於新產品實際上市之前，即意圖性地率先發佈相關資訊 (Eliashberg & Robertson, 1988; Lilly & Walters, 1997; Robertson, Eliashberg, & Rymon, 1995)，藉以影響消費者行為 (Eliashberg & Robertson, 1988)、牽制競爭者行動 (Heil & Robertson, 1991)、吸引通路商合作興趣 (Schatzel & Calantone, 2006)，以及建立形象 (Lilly & Walters, 1997) 等。

然而，受制於各種內外在因素，新產品常無法如期依預告時間上市，而必須予以延期，例如蘋果公司宣布原訂 2010 年 7 月上市的白色 iPhone4 行動電話，因製造問題必須延期推出，具體時間則未定，AMD HD6900 系列顯卡亦於 2010 年 11 月宣布延期。關於新產品延期現象，文獻探討焦點主要集中於其原因 (Chryssochoidis & Wong, 1998; Hendricks & Singhal, 1997; Rosas-Vega & Vokurka, 2000; Wu, Balasubramanian, & Mahajan, 2004) 和引發的負面效應，包括對合作夥伴和客戶造成不便 (Wu et al., 2004)，使廠商市場價值降低 (Hendricks & Singhal, 1997)、股價表現變差 (Hendricks & Singhal, 2008)、獲利率下滑 (Hendricks & Singhal, 2008; Rosas-Vega & Vokurka, 2000)，以及市佔率萎縮、商譽受損 (Rosas-Vega & Vokurka, 2000) 等。

廠商發生延期事件時，通常會發佈延期訊息，向產業成員或參與者說明新產品計畫變更動向，以避免市場中充斥不實之負面訊息損及聲譽。Schatzel、Calantone 與 Droge (2001) 即指出廠商可藉由新產品延期預告訊息，解釋延期原因和發生情境，並防堵競爭者惡意中傷，以減低延期事件對聲譽資產造成的負面影響。就發訊廠商而言，新產品延期預告訊息為其重要的策略性行銷溝通工具，產業成員和參與者更視其為一種有效率、及時性，且較可靠的資訊來源。其中，競爭者可能據此訊息制定回應決策、消費者評估等待意願，零售商則須考慮是否應配合廠商延期事件，採取必要修正措施，降低己身可能遭逢的損失，或滿足發訊廠商需求，以避免影響與發訊廠商間關係。

在這些收訊者中，零售商身處製造商與市場間，可直接接觸消費者、競爭者，當廠商發生延期事件時，可能需藉其告知消費者產品未來行動時程，並舒緩、安撫其抱怨、不滿情緒，換言之，零售商可發揮潤滑作用，向消費者解答各種延期產品疑問、增加消費者耐心，以減低延期事件對廠商聲譽、市場績效產生的負面影響，此外，亦可收集市場資訊、競爭者情報，提供廠商制定延期因應措施，其角色自相當關鍵。例如，微軟原計畫在 2006 年下半年發售視窗 Vista，但為解決安全性問題，需延期推出消費級版本至 2007 年 1 月，如此將錯過聖誕節銷售旺季，而使零售商遭受影響，零售商面對此一延期事件，需於權衡微軟市場地位、消費者期待心態，以及延期時間下，

臺灣博碩士論文知識加值系統

制訂因應決策，回應消費者詢問，減少自身損失。

然由於廠商延期事件所引起的競爭反擊程度、消費者反應情形不同，零售商是否願意採取調適行為，以滿足廠商需要，可能需依據個別延期案例特徵，以及因此引發的競爭彈性、市場容忍度進行通盤性考量，以免造成競爭品牌不滿，或錯估消費者偏好，而錯置資源，有損自己利益。據此，本研究有別於過去文獻，將決策者由延期廠商轉換為零售商，欲瞭解當其面對廠商延期事件時，如何依據廠商特徵、延期產品特徵與延期訊息內容，研判市場容忍度、競爭彈性，以決定調適度。此結果對延期廠商而言，可得知何以基於己身條件、延期產品特徵，或應用延期訊息影響競爭者、消費者反應方式，以誘使零售商採取調適行為，助其減少延期對聲譽、績效所產生的負面效應。就零售商，則可提出一指導架構，使其面對延期事件時，可採取較組織性方法，進行條理化思考，制定調適決策。

貳、文獻探討與研究假設

廠商進行策略性行銷溝通的主要目的在於知會或影響目標群體 (Calantone & Schatzel, 2000)，以達成策略性意圖，對收訊者而言，則可能會依據發訊廠商、標的產品和訊息內容等因素決定因應策略。本研究立於零售商角度，探討當其面對廠商發生延期事件時，如何參酌發訊者、延期產品與延期訊息內容相關因素，以及因此引發之競爭彈性、市場容忍度，制定調適決策，圖 1 顯示本研究之概念性架構。

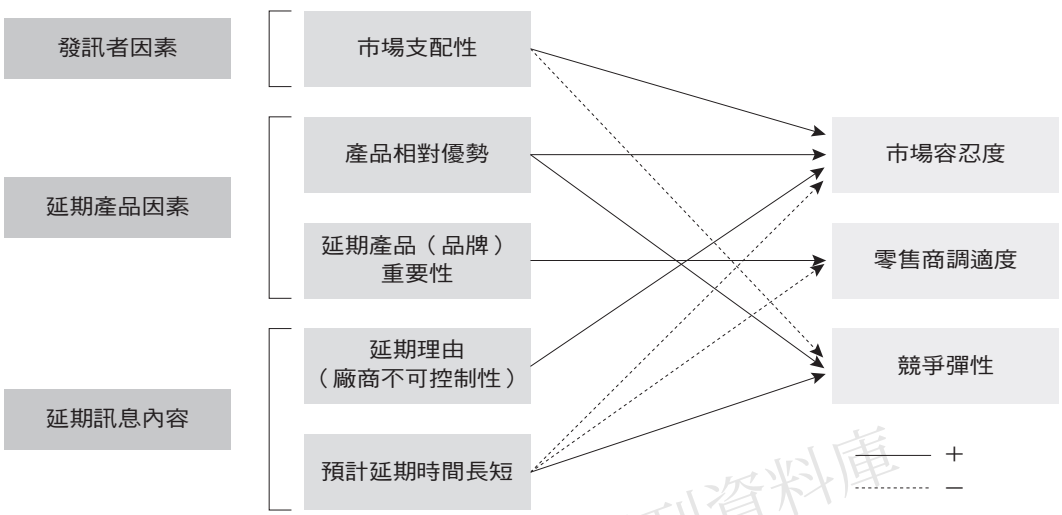


圖 1　本研究之概念性架構

臺灣大學學術期刊資料庫

一、零售商調適度

Cannon 與 Perreault (1999) 定義關係特定性調適 (Relationship-specific Adaptation) 為組織因應交換夥伴之需要，在製程 (Process)、產品 (Product) 和歷程 (Procedures) 調適方面所付出的投資。Brennan、Turnbull 與 Wilson (2003) 則視調適為組織為符合另一組織特定需要，在個人、群體或組織層次的行為或組織修正情形。對組織而言，過份調適以滿足另一組織需要，恐增加對該組織的依賴性 (Brennan & Turnbull, 1999)，但調適確實可降低組織間距離，並向對方表示誠意，有助於強化彼此關係 (Hallén, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991)

製造商與零售商間存有合作關係，當製造商發生延期事件時，零售商如為表達誠意，維持彼此關係，應會採取調適行為，以輔助製造商減輕延期的負面效應。唯零售商除延期廠商外，亦必須面對其他競爭廠商，更是接觸消費者的第一防線，當其考慮是否配合延期廠商採取因應措施時，可藉由發訊廠商、延期產品與延期訊息內容等線索，評估可能遭逢的市場面、競爭面問題。

關於市場面，主要考量消費者對延期產品的容忍度，市場容忍度指稱消費者對延期產品之支持、期待與接受程度，當產品發生延期事件時，消費者仍抱持好奇、興趣與接受度 (Schatzel & Calantone, 2006)，為獲得該產品而願意等待，即表示市場容忍度高。而市場對延期產品抱持高度容忍度時，可能會對零售商產生拉式行銷效果，即迎合市場偏好 (Matsatsinis, Grigoroudis, & Samaras, 2007)，而幫助廠商採取調適行為。

假設一：發生延期事件時，零售商知覺市場容忍度與其調適度間有正向關係。

就競爭面而言，面對其他業者延期事件，競爭者通常制定回應決策，趁機反擊，搶先推出新產品、強力促銷現有產品等，或靜觀其變。本研究參考 Kohli (1999) 概念，界定競爭彈性 (Competitive Elasticity) 為競爭者面對其他廠商釋放新產品延期預告訊息所採取的反擊程度。當競爭彈性大時，促銷活動多，競爭者紛紛搶攻市場，零售商將面對眾多競爭角力。而依據資源依賴理論 (Resource Dependency Theory)，關係依賴性取決於交換雙方是否欲藉由維持關係以獲取期望利益 (Ganesan, 1994)，依賴程度較高者為發展長期交換關係，會盡可能滿足另一方之要求 (Hald, Cordón, & Vollmann, 2009)。據此，當零售商處於競爭壓力時，可能受不同依賴需求影響，為維持與其他廠商間合作關係，以實現期望利益，恐有礙其因應延期廠商需求，採取配合措施。相對地，競爭彈性小時壓力較小，即使配合延期廠商亦不至於遭致其他競爭廠商杯葛，調適度應會較顯著。換言之，競爭彈性攸關零售商面對之競爭角力，而恐影響其因應廠商延期事件採取配合措施時遭逢的阻力。

假設二：發生延期事件時，零售商知覺競爭彈性與其調適度間有負向關係。

接續則將論述發訊者市場支配性、延期產品特徵與延期訊息內容為對零售商調適度可能產生的直接效果，或透過市場容忍度、競爭彈性作用之間接效果。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

二、發訊者市場支配性

市場支配性 (Market Dominance) 指稱廠商在特定產品類別中所具有的競爭權力 (Competitive Power)，就客觀層面而言，可以市場佔有率作為指標，管理者知覺則為主觀層面，研判廠商是否居於產業領導地位 (Eliashberg & Robertson, 1988)。Kasulis、Morgan、Griffith 與 Kenderdine (1999) 則由市場權力 (Market Power) 詮釋廠商之市場地位，將其界定為相較於競爭者所擁有的優勢，當品牌愈具獨特性、消費者忠誠度愈高時，市場權力愈大。據此，市場支配性取決於廠商在市場中的銷售績效，涉及與競爭品牌之角力，更反映消費者對其支持度，因此，當擁有不同市場支配性之廠商發生延期事件時，對消費者、競爭者引發的效果將有別。而零售商則因其擔負轉售功能，所扮演者是製造商與市場間的中間商角色，廠商市場支配性對其之影響，主要仍源自於市場支配性之源由，即消費者、競爭者層面，文獻中論及通路權力關係時，即提及廠商對通路成員影響力之來源為其所擁有的稀少資源，包括競爭地位、消費者忠誠度等 (Buchanan, 1992; Farris & Ailawadi, 1992; Keith, Jackson, & Crosby, 1990)。

就消費者層面，領導廠商所擁有的競爭性資產 (Competitive Equity) 較多，常被視為產業先驅 (Calantone & Schatzel, 2000)，不僅可能影響產業標準，其所開發的產品更享有較高優勢，而易於成功 (Kreps & Wilson, 1982; Weigelt & Camerer, 1988)，正因領導廠商在新產品開發方面表現卓越、品牌獨特性高，所擁有的忠誠者較多，即使發生延期事件，市場對其容忍度較高。而當零售商研判市場對延期產品容忍度較高時，對該產品在未來可實現的利益將抱持樂觀預測，為期待未來利益，可能展現較高調適度，配合廠商需求。

假設三：廠商所具備的市場支配性愈高，消費者對其延期事件的容忍度愈大，零售商調適度因此較顯著。

再者，在競爭者部分，領導廠商對公共關係之重視程度較高，並視聲譽為重要資產，為減緩延期事件對聲譽、績效產生的負面效應，不僅可能透過新產品延期預告訊息主動告知市場產品計畫變更動向 (Wu et al., 2004)，更應事先制定相關因應措施，以防止競爭者趁機攻擊，搶佔市場，而即使競爭者採取強烈反擊手段，領導廠商亦具有足夠資源和優勢對抗之。在此情況下，競爭者為免反擊行動對自己產生傷害，回應行為將較趨緩。Bowman 與 Gatignon (1995) 即曾發現廠商市場佔有率愈高，可擁有足夠資源和企圖心以維持或增進市場地位，因此，當其導入新產品時，競爭者的反擊速度較慢。而競爭彈性愈小，零售商面對廠商延期事件可能遭逢的競爭壓力較低，不至於需在眾多競爭誘因間進行權衡，或受制競爭者要求，重新配置零售資源。既是如此，零售商較有可能配合延期廠商需求，採取因應措施。

假設四：廠商所具備的市場支配性愈高，發生延期事件時遭逢的競爭彈性愈小，零售商調適度因此較顯著。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

三、延期產品因素

零售商因應個別延期事件之調適度，可能受延期標的物特徵影響，在此考慮產品相對優勢、延期產品 (品牌) 重要性兩者，前者對零售商調適度的影響主要是透過市場容忍度、競爭彈性之間接路徑，延期產品 (品牌) 重要性則屬於直接影響。

(一) 產品相對優勢

產品相對優勢指其相較於競爭產品之優異程度 (Rogers, 1983)，反映消費者對產品特性本身 (而非品牌) 之知覺與評價，其亦涉及消費者與競爭者兩造，對擔負通路中間商角色的零售商而言，影響作用恐需經由消費者、競爭者等市場因素，而非直接路徑。

產品相對優勢愈高，該產品能提供消費者的價值與滿足程度愈大。Kohli (1999) 曾指出當市場認為預告產品比現有產品具備更多優勢時，消費者等待意願將提高。同樣地，延期產品之相對優勢愈高，消費者愈有誘因等待該產品上市，即市場容忍度應愈高，而零售商對於市場愈期待的產品，亦將有較顯著調適行為。

假設五：延期產品相對優勢愈高，消費者對其延期事件的容忍度愈大，零售商調適度因此較顯著。

Kuester、Homburg 與 Robertson (1999)、Robinson (1988)，以及 Waarts 與 Wierenga (2000) 均提及創新性新產品威脅性較大，所引起的競爭反應較強烈，Shankar (1999) 則指出新產品優勢愈佳，適如同高創新程度，將觸發競爭者強烈反擊行為，以試圖中和此優勢效果。而當延期產品相對優勢較高時，競爭者為鞏固現有地位，或免於待其上市後遭逢顯著競爭影響，嚴重損失銷售量，可能會趁其延期之空窗期，採取反擊行為。面對因延期事件產生之競爭者角力，零售商配合延期廠商需求的程度應較不顯著。

假設六：延期產品相對優勢愈高，發生延期事件時所遭逢的競爭彈性愈大，零售商之調適度因此較不顯著。

(二) 延期產品 (品牌) 重要性

Kasulis et al. (1999) 論述市場權力時，曾指出供應商權力取決於其所販售之產品類別對零售商策略的重要性。對零售商而言，供應商產品類別愈重要，對其行為、策略影響力愈高 (Buchanan, 1992; Farris & Ailawadi, 1992)，反之，供應商權力愈弱，可能需藉由誘因以獲取零售商合作。

組織依賴外界環境或其他成員輸入資源時，具有資源者握有較大影響力 (Anderson & Narus, 1984)，對亟求資源的組織形成某種程度的支配力量 (Etgar, 1976)，廠商通路權力 (Channel Power) 即反映其影響通路成員決策變數的能力 (Frazier, 1983)，當其權力愈大時，將可型塑其他組織行為，以滿足自己目標 (Hagberg-Andersson, 2006)。延期產品 (品牌) 重要性評估發生延期事件之產品 (品牌) 是否為零售商銷售之主力產品項目 (品牌)，當廠商所販售之產品 (品牌) 在零售商產品組合中扮演的份量愈重要，

臺灣科技大學圖書館博碩士論文庫

零售商對該廠商依賴度愈高，即使有產品必須延期推出，零售商為維持關係，調適度應較顯著，而若其並非零售商主要販售之產品項目 (品牌)，零售商將具有較多行為自由度 (Kasulis et al., 1999)，因應廠商延期事件所採取的調適度可能較不明顯。

假設七：延期產品對零售商之重要性愈高，其調適度愈顯著。

四、延期訊息內容

延期訊息內容包括延期理由與預計延期時間長短兩者 (Hui, Tse, & Zhou, 2006)，延期理由主要透過市場容忍度之間接路徑影響零售商調適度，預計延期時間長短對零售商調適度的影響則同時包括直接路徑，以及透過市場容忍度與競爭彈性之間接路徑。

(一) 延期理由

關於延期理由，Wu et al. (2004) 由廠商延期動機、機會與能力三構面分析造成新產品延期上市的主因，Rosas-Vega 與 Vokurka (2000) 針對電腦產業研究新產品延期上市的理由，發現有 21% 是外部因素所造成，包括第三者 (Third-party) 問題、市場因素 (Market Factors) 與顧客要求 (Customers' Demand)，至於絕大多數 (佔 79%) 則屬於內在因素，包括技術層面與管理層面問題，Hendricks 與 Singhal (1997) 針對 101 家延期案例進行探討，發現造成廠商延期的原因包括技術、工程與開發問題、產品須重新設計、產品功能表現未符合預期、產品測試問題、零件短缺，以及政府審核延誤，Chen、Chung、Ho 與 Lee (2007) 將延期理由分為公司特定性因素 (Firm-specific Factors) 與整體產業因素 (Industry-wide Factors)，而 Prieger (2007) 則將產品延期原因歸為公司面 (Firm-side Components) 與審核面 (Regulator-side Components) 兩者，公司面延期指稱產品在遞交審核機構前所存在的時間延宕程度，審核面延期則為審核機構核准產品上市所造成的延遲性。至於 Chryssochoidis 與 Wong (1998) 所探討者是跨國市場中新產品延期上市的原因，包括外在環境因素、內部環境因素、產品策略與產品特色。

當延期事件源自於公司內部特定性因素時 (例如，管理問題)，由於廠商對其具有控制力，消費者易將責任歸咎於廠商 (Lewicki & Bunker, 1996)，而可能轉買其他產品或品牌，即發生競爭效果；相反地，如果導致延期事件的主因是屬於產業中多數廠商共同面對的難題 (例如，技術難以突破)，或甚至為整體產業因素 (例如，政府主管單位審核問題)，因廠商對延期原因控制性低，且其他競爭者也可能遭逢相同際遇，消費者對延期廠商責難度低，更可能認為所有競爭者均有機會受該延期因素影響 (Chen et al., 2007)，此時，消費者容忍度將較高，而零售商在考慮市場反應下，調適度應顯著。

假設八：新產品延期理由愈屬於廠商無法控制之因素時，消費者對延期產品的容忍度愈

臺灣大學學術期刊資料庫

大，零售商調適度為因此較顯著。

(二) 預計延期時間長短

新產品受到組織內在或外在因素之限制，而無法如期上市時，廠商會依據問題困難度評估處理所需時間。延期時間愈久，零售商為因應產品延期需耗費的調適心力、犧牲的機會成本可能較大，調適度將降低，反觀短暫延期事件，零售商需承擔的調適成本較低，調適度應較大。

假設九：新產品預計延期時間與零售商調適度有負向關係。

其次，延期時間較長時，表示消費者必須等待較久時間才得以購買，為避免心理壓力、承擔較大機會成本，消費者容忍度將較低，Hui et al. (2006) 即曾發現知覺延宕時間 (Perceived Delay Duration) 對消費者容忍度有負向影響。但是，若預計延期時間較短，說明廠商可能對解決延期事端或預估局勢發展較有把握，消費者不僅對該產品疑慮小，需耗費的等待時間亦有限，容忍度較高。而消費者對該延期產品容忍度愈高，零售商調適度較顯著。

假設十：新產品預計延期時間愈長，市場容忍度愈小，零售商調適度較低。

競爭彈性亦受時間因素影響，Lilly 與 Walters (1997)、Kohli (1999) 均指出預告時間愈早，將給予競爭者者更多反應時間，因此，為免遭受嚴重的競爭反擊行為，應延後新產品預告時機。同樣地，預計延期時間愈長，競爭者將有較多時間準備反擊計畫，甚至可採取階段性反擊措施，因此，競爭彈性較大。反之，預計延期時間愈短，競爭者將缺乏足夠時間回應，競爭彈性小。零售商若遭逢競爭者施壓或受誘因吸引，願配合延期廠商收集市場資訊、安撫市場的可能性將較低。

假設十一：新產品預計延期時間愈長，競爭彈性愈大，零售商調適度較低。

參、研究方法

一、研究樣本與資料收集

本研究以販售電腦軟硬體、通訊產品、消費性家電用品之零售商為主，鎖定此些產業的理由有二：第一，這些產業普遍存在新產品開發與技術創新活動；第二，這些產業中時有新產品預告情形，若無法準時推出，零售商需面對延期調適問題。而研究對象僅囊括三種產業，主要是考慮不同產業之環境變數多，為控制顯著的產業間異質性，以免對研究結果造成干擾，不宜納入過多產業類別 (Wu et al., 2004)。尤其，這三種產業所包含的產品項目繁多，個別產品面對的競爭彈性、消費者行為特徵，以及延期實務均可能存有多樣化面貌，適合探討本研究議題。

零售商類型限於具有實體通路者，且為反映競爭品牌角色，販售單一廠商產品者不納入施測對象。調查時，依循過去相關文獻作法 (Eliashberg & Robertson, 1988; Kohli, 1999; Robertson et al., 1995)，採用關鍵資訊者 (Key Informant) 自評作為資料來

臺灣大學圖書館期刊資料庫

源。由於本研究議題涉及零售商調適度，因此以公司負責人、店長或實際參與零售經營者為受訪對象，而為降低受訪者知覺風險，促使其據實作答，每家廠商僅蒐集一份問卷資料 (Kohli, 1989)。樣本來源由於缺乏適當抽樣架構，而採便利抽樣法，鎖定台北車站商圈與光華商場商圈販售電腦軟硬體、通訊產品、消費性家電用品之零售商。問卷發放方式為人員施測，在介紹本研究議題、實務意涵、參與者角色的重要性，以取得零售商受訪意願後，進行問卷之填答，總計獲得 162 份問卷，扣除無效問卷 11 份，有效問卷為 151 份。樣本特徵方面，有 75.5% 之零售商成立年數超過 4 年，其中又有 56.3% 甚至已成立 7 年以上，零售商店數則以單點型態最多，佔 61.0%。

二、構念衡量

本研究由發訊者因素、延期產品因素與延期訊息內容三方面探討廠商延期事件對通路商調適度之影響，研究架構中並納入市場容忍度、競爭彈性為中介變項。發訊者因素指延期廠商市場支配性，延期產品因素分為產品相對優勢、延期產品 (品牌) 重要性，延期訊息內容則有延期理由與預計延期時間長短兩者。進行問卷調查時，參考 Wu et al. (2004) 作法，請受訪零售商就過去兩年所販售產品中，最近一次新產品延期事件，以及延期訊息回答相關題項。各構念題項衡量方式，除延期訊息內容兩變數外，皆採用七點尺度李克特量表 (1= 非常不同意、7= 非常同意)，而經信度與效度檢測後納入分析者彙整於表 1，並分述如下。

(一) 市場支配性

市場支配性指稱廠商在延期產品所處類別中具有的競爭權力 (Eliashberg & Robertson, 1988)，衡量時參考 Wu et al. (2004) 方式，請受訪零售商評估發生該延期事件之廠商在延期產品類別中所具有的 (1) 主導性 (Perceived Dominance) 與 (2) 領導地位 (Perceived Leadership)。

(二) 產品相對優勢

產品相對優勢為其相較於主要競爭產品之優越程度，衡量時參考 Kohli (1999) 方式，請受訪零售商評估該延期產品相較其他主要競爭產品所具有之 (1) 獨特嶄新特性、(2) 滿足顧客需求，以及 (3) 優勢程度。

(三) 延期產品 (品牌) 重要性

延期產品 (品牌) 重要性評估發生延期事件之產品 (品牌) 是否為零售商銷售之主力產品項目 (品牌)，反映零售商對該延期廠商之依賴程度，因此，衡量時請受訪零售商就自己與延期廠商之合作關係，評估 (1) 該廠商 (品牌) 重要性、(2) 對該廠商 (品牌) 之依賴度，以及 (3) 延期產品是否屬於自己銷售之主力產品類別。其中，第 (1)(2) 項直接鎖定延期廠商，瞭解零售商對其重要性、依賴性看法，第 (3) 項則針對該延期產品，評估是否為零售商銷售之主力項目，當其認為此延期產品確實屬於店內銷售之

臺灣大學圖書館期刊資料庫

主要產品 (品牌) 時，亦代表延期廠商的重要性，以及零售商對其之依賴性將較高。

(四) 延期理由

延期理由乃依據廠商可控制性進行區分，衡量時參考 Hui et al. (2006)，採用七點尺度語意差異量表，請受訪零售商研判該次延期事件發生主因傾向於廠商可控制性因素 (=1) 或廠商不可控制性因素 (=7)。

(五) 預計延期時間長短

由於延期時間可能存有類別差異，需考慮相對性指標，因此，請受試者回溯發生延期事件時，所預計之延期時間，相較於產業中相同產品項目之延期案例為較短 (＝ 1) 或較長 (=7)。

(六) 市場容忍度

市場容忍度指稱消費者對延期產品之支持、期待與接受程度，衡量時參考 Schatzel 與 Calantone (2006) 所指市場期待性觀念，並進行修正，請受訪零售商評估市場對延期產品之 (1) 興趣、(2) 期待程度、(3) 詢問度。

(七) 競爭彈性

參考 Kohli (1999) 探討新產品預告時所界定之競爭彈性觀念，本研究將競爭彈性定義為競爭者面對市場中新產品延期事件所採取的反擊程度。衡量時，請受訪零售商針對該次延期事件，評估當廠商釋放延期訊息時，其他競爭者 (1) 在產品回應行動 (如搶先推出新產品、釋放新產品上市訊息等)，以及 (2) 促銷活動上的反擊程度。

(八) 零售商調適度

參考 Brennan et al. (2003) 所言調適概念，本研究將零售商調適度定義為其協助廠商因應延期事件，所採取的修正、改變措施程度。衡量時，請受訪零售商評估對該次延期事件，在 (1) 協助處理顧客詢問事宜、(2) 協助處理顧客抱怨、(3) 協助提高顧客耐心與等待意願所盡的努力。

三、衡量變數信度與效度分析

衡量變數效度方面，經驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis) 發現此十八則題目、八個構念整體模型配適度相當良好 (χ^2 = 161.79, df = 109, p = 0.00078; CFI = .96; GFI = .90; NFI = .89; NNFI = .95; IFI = .96; RMR = .044)，各衡量題項標準化係數 (λ) 均相當高 (見表 1)，且皆達 p < .01 的顯著水準，滿足收斂效度 (Convergent Validity) 標準 (Fornell & Larcker, 1981)。另外，各構念之 SMCs 平均值分別為市場支配性 .73、產品相對優勢 .64、延期產品 (品牌) 重要性 .61、市場容忍度 .78、競爭彈性 .81、零售商調適度 .73，均大於 .50，顯示各問項有相當部分被指定潛在構念所解釋，同樣說明收斂效度良好。鑑別效度 (Discriminant Validity) 分析是檢測任兩潛在構念之相關係數的信賴區間，若兩項構念間的相關係數加減 1.96 個標準誤之信賴區間未涵蓋 1，則

臺灣大學學術期刊資訊庫

表示構念間具有差異，符合鑑別效度原則 (Smith & Barclay, 1997)，經分析結果發現均通過此考驗 (見表 2)。至於構念信度，各構念衡量題項之內部一致性 (Cronbach's α) 居於 .82 至 .91，均高於 .70 水準，顯示信度良好 (見表 1)。

表 1　構念衡量題項與信效度結果

構念	衡量題項	$\lambda(t)$	α
市場支配性	1. 發生該次延期事件之品牌 (廠商) 在市場中具有主導性。	.79(9.50)	.84
	2. 發生該次延期事件之品牌 (廠商) 為市場領導者。	.92(10.99)	
產品相對優勢	1. 相較於現有產品，該次延期產品具有獨特嶄新特性。	.79(10.71)	.84
	2. 相較於現有產品，該次延期產品更能滿足顧客需求。	.76(10.30)	
	3. 相較於現有產品，該次延期產品具有更多優勢。	.85(11.87)	
延期產品 (品牌) 重要性	1. 發生該次延期事件之品牌 (廠商) 對貴公司而言非常重要。	.81(10.78)	.82
	2. 貴公司非常依賴發生該次延期事件之品牌 (廠商)。	.85(11.57)	
	3. 該次延期產品是屬於貴公司銷售之主力產品類別。	.67(8.61)	
延期理由 (不可控制性)	1. 該次延期事件發生主因是屬於廠商可控制性因素／不可控制性因素。	1.00(17.32)	---
預計延期時間長短	1. 相較於同產品類別中其他延期案例，該次延期時間相對上較短 / 長。	1.00(17.32)	---
市場容忍度	1. 即使發生延期事件，消費者對該產品仍保持高度興趣。	.89(13.64)	.91
	2. 即使發生延期事件，消費者仍相當期待該產品推出。	.89(13.48)	
	3. 即使發生延期事件，消費者對該產品之詢問度仍相當高。	.86(12.78)	
競爭彈性	1. 針對該次延期事件，廠商發佈延期訊息後，其他競爭者很快就採取產品回應行動 (如搶先推出新產品、釋放新產品上市訊息等)。	.88(11.03)	.89
	2. 針對該次延期事件，廠商發佈延期訊息後，其他競爭者很快就採取促銷行動，以爭取銷售機會。	.91(11.44)	
零售商調適度	1. 針對此延期事件，貴公司積極協助該廠商處理顧客詢問事宜。	.89(13.35)	.89
	2. 針對此延期事件，貴公司積極協助該廠商處理顧客抱怨，以抒解其不耐感。	.83(11.97)	
	3. 針對此延期事件，貴公司積極協助該廠商提高顧客等待意願。	.85(12.57)	

表 2　各構念之相關係數矩陣

臺灣大學學術期刊資料庫

	市場支配性	產品相對優勢	延期產品(品牌)重要性	延期理由(不可控制性)	預計延期時間長短	競爭彈性	市場容忍度	零售商調適度
市場支配性	1.00							
產品相對優勢	.45 (.08) [.29~.61]	1.00						
延期產品(品牌重要性)	.34 (.09) [.16~.52]	.39 (.08) [.23~.55]	1.00					
延期理由(不可控制性)	-.01 (.09) [-.19~.17]	-.02 (.09) [-.20~.16]	.02 (.09) [-.16~.20]	1.00				
預計延期時間長短	.09 (.09) [-.09~.27]	.04 (.09) [-.14~.22]	.02 (.09) [-.16~.20]	.02 (.08) [-.14~.18]	1.00			
競爭彈性	.23 (.09) [.05~.41]	.06 (.09) [-.12~.24]	.26 (.09) [.08~.44]	.05 (.09) [-.13~.23]	.20 (.08) [.04~.36]	1.00		
市場容忍度	.31 (.08) [.15~.47]	.31 (.09) [.13~.49]	.14 (.09) [-.04~.32]	.16 (.08) [.00~.32]	-.11 (.08) [-.27~.05]	.05 (.09) [-.13~.23]	1.00	
零售商調適度	.23 (.09) [.05~.41]	.34 (.08) [.18~.50]	.37 (.08) [.21~.53]	.16 (.08) [.00~.32]	-.11 (.09) [-.29~.07]	.35 (.08) [.19~.51]	.47 (.07) [.33~.61]	1.00

註：對角線下方數字為構念間之相關係數，() 內為相關係數的標準誤，[ ] 內為相關係數之信賴區間，所有檢定均達 5% 顯著水準。

由於本研究資料採用自陳式 (Self-report) 問卷進行收集，恐存在共同方法變異 (Common-method Variance) 問題 (Podsakoff & Organ, 1986)。為排除此疑慮，採用 Harman 單因子檢定，經未轉軸之主成分因素分析結果顯示有六項因子特徵值大於 1，累積解釋變異量為 74.83%，第一項因子個別解釋變異量僅為 28.79%，建議共同方法效果並未造成影響性。

臺灣大學學術期刊資料庫

肆、研究結果

本研究設立十一項假設，假設驗證時，利用 LISREL 8.51 軟體進行線性結構方程式分析，結果顯示 (見表 3) 模型配適度良好 ($\chi^2 = 172.71$, $df = 116$, $p = 0.0005$; CFI = .96; GFI = .89; NFI = .89; NNFI = .94; IFI = .96; RMR = .056)，而由標準化係數與顯著性檢定值發現，當零售商知覺市場對延期產品容忍度較高時，調適度增加 ($\beta = 0.40$, $p < .01$)，假設一獲得支持，但是，零售商知覺競爭彈性卻與其調適度存有正向顯著關係 ($\beta = 0.30$, $p < .01$)，與假設二預測相反。

延期廠商市場支配性對零售商知覺之市場容忍度有正向顯著影響 ($\gamma = 0.25$, $p < .05$)，而使得零售商調適度提高，假設三成立。但是，延期廠商市場支配性愈高，也引起較明顯競爭反擊行動 ($\gamma = 0.26$, $p < .05$)，同樣可能使零售商產生較高調適度，假設四不成立。

而關於延期產品因素，產品相對優勢愈高，零售商知覺之市場容忍度愈高 ($\gamma = 0.25$, $p < .05$)，可能因此提高調適度，假設五獲得支持，然對知覺競爭彈性之影響未如預期 ($\gamma = -0.03$)，假設六不成立。延期產品 (品牌) 重要性對零售商調適度之正向直接影響效果顯著 ($\gamma = 0.27$, $p < .01$)，假設七成立。

至於延期訊息內容方面，延期理由愈屬於廠商無法控制之因素時，市場容忍度愈大 ($\gamma = 0.15$, $p < .05$)，與假設八預測相同。而預計延期時間可對零售商調適度產生直接負向影響效果 ($\gamma = -0.12$, $p < .05$)，亦可透過對市場容忍度之負向影響 ($\gamma = -0.12$, $p < .05$)，間接對零售商調適度發揮作用，假設九與假設十成立，另外，預計延期時間愈長，雖一如預期，零售商知覺競爭反擊性愈大 ($\gamma = 0.17$, $p < .05$)，但由於在此情況下零售商調適度反而增加，因此，假設十一部分成立。整體而言，預計延期時間對零售商調適度所發揮的效果 (Total Effect) 為 -0.117，表示預計延期時間愈長，零售商調適度將較低。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3　結構模型分析結果

結構路徑	估計係數	*t* 值	驗證結果
假設一：知覺市場容忍度→零售商調適度	0.40	5.07***	支持
假設二：知覺競爭彈性→零售商調適度	0.30	3.69***	拒絕
假設三：廠商市場支配性→知覺市場容忍度	0.25	2.24**	支持
假設四：廠商市場支配性→知覺競爭彈性	0.26	2.18**	拒絕
假設五：產品相對優勢→知覺市場容忍度	0.25	2.21**	支持
假設六：產品相對優勢→知覺競爭彈性	-0.03	-0.25	拒絕
假設七：延期產品 (品牌) 重要性→零售商調適度	0.27	2.96***	支持
假設八：延期理由 (不可控制性) →知覺市場容忍度	0.15	2.18**	支持
假設九：預計延期時間長短→零售商調適度	-0.12	-1.83**	支持
假設十：預計延期時間長短→知覺市場容忍度	-0.12	-1.75**	支持
假設十一：預計延期時間長短→知覺競爭彈性	0.17	2.22**	部分支持

χ^2=172.71 (p = 0.0005, df = 116)
CFI = .96
GFI = .89
NFI = .89
NNFI = .94
IFI = .96
RRMR= .056

¨ : p < .05, ¨¨ : p < .01。

另外，本研究參酌 MacKenzie (1986)，針對各項間接路徑進行中介效果檢定，就廠商市場支配性而言，在原始模型中增立其對零售商調適度之直接影響關係，發現卡方值差距未達顯著性 (χ^2 = 0.16, df = 1)，說明此直接影響路徑無存在性 (表 4)；其次，在原始模型中加入產品相對優勢至零售商調適度之影響路徑，結果同樣發現模型整體配適度未有顯著差異 (χ^2 = 2.22, df = 1) (表 5)；第三，則針對延期理由至零售商調適度之影響路徑進行檢測，結果亦同 (χ^2 = 1.27, df = 1) (表 6)。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4　競爭模型：市場支配性對零售商調適度直接影響路徑

結構路徑	估計係數	*t* 值
知覺市場容忍度→零售商調適度	0.41	4.96***
知覺競爭彈性→零售商調適度	0.30	3.66***
廠商市場支配性→知覺市場容忍度	0.25	2.26**
廠商市場支配性→知覺競爭彈性	0.27	2.19**
廠商市場支配性→零售商調適度	-0.04	-0.40
產品相對優勢→知覺市場容忍度	0.25	2.21**
產品相對優勢→知覺競爭彈性	-0.03	-0.25
延期產品 (品牌) 重要性→零售商調適度	0.28	2.91***
延期理由 (不可控制性) →知覺市場容忍度	0.15	2.18**
預計延期時間長短→零售商調適度	-0.12	-1.79**
預計延期時間長短→知覺市場容忍度	-0.12	-1.76**
預計延期時間長短→知覺競爭彈性	0.17	2.22**
χ^2=172.55 (p=0.00042, df = 115)		
CFI = .96		
GFI = .89		
NFI = .89		
NNFI = .94		
IFI = .96		
RRMR= .056		

** : p < .05, *** : p < .01。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 5　競爭模型：產品相對優勢對零售商調適度直接影響路徑

結構路徑	估計係數	*t* 值
知覺市場容忍度→零售商調適度	0.36	4.46***
知覺競爭彈性→零售商調適度	0.31	3.81***
廠商市場支配性→知覺市場容忍度	0.26	2.25**
廠商市場支配性→知覺競爭彈性	0.26	2.19**
產品相對優勢→知覺市場容忍度	0.25	2.15**
產品相對優勢→知覺競爭彈性	-0.04	-0.33
產品相對優勢→零售商調適度	0.16	1.53
延期產品 (品牌) 重要性→零售商調適度	0.21	2.15***
延期理由 (不可控制性) →知覺市場容忍度	0.15	2.17**
預計延期時間長短→零售商調適度	-0.13	-1.99**
預計延期時間長短→知覺市場容忍度	-0.12	-1.75**
預計延期時間長短→知覺競爭彈性	0.17	2.21**

χ^2=170.49 (p = 0.0006, df = 115)
CFI = .96
GFI = .90
NFI = .89
NNFI = .95
IFI = .96
RRMR= .054

** : p < .05, *** : p < .01。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6　競爭模型：延期理由對零售商調適度直接影響路徑

結構路徑	估計係數	*t* 值
知覺市場容忍度→零售商調適度	0.39	4.87***
知覺競爭彈性→零售商調適度	0.30	3.67***
廠商市場支配性→知覺市場容忍度	0.25	2.24**
廠商市場支配性→知覺競爭彈性	0.26	2.18**
產品相對優勢→知覺市場容忍度	0.25	2.21**
產品相對優勢→知覺競爭彈性	-0.03	-0.25
延期產品 (品牌) 重要性→零售商調適度	0.27	3.00***
延期理由 (不可控制性) →知覺市場容忍度	0.15	2.12**
延期理由 (不可控制性) →零售商調適度	0.07	1.14
預計延期時間長短→零售商調適度	-0.12	-1.88**
預計延期時間長短→知覺市場容忍度	-0.12	-1.75**
預計延期時間長短→知覺競爭彈性	0.17	2.22**
χ^2=171.44 (p = 0.0005, df = 115)		
CFI = .96		
GFI = .89		
NFI = .89		
NNFI = .94		
IFI = .96		
RRMR= .055		

** : p < .05, *** : p < .01。

伍、結論與建議

由於發生新產品延期事件時，零售商可能輔助廠商採取因應措施，舒緩市場負面效應，其所肩負之功能自有其重要性。本研究探討零售商如何基於延期廠商、延期產品與延期訊息內容等因素，以及因此引發之市場容忍度、競爭彈性等，決定調適度。接續將討論研究結果、提出管理實務建議，並論述研究限制與未來研究方向。

一、結論與討論

(一) 廠商市場支配性對零售商調適度之間接性影響

根據本研究實證結果發現廠商市場支配性可透過市場容忍度、競爭彈性影響零售商調適度，愈屬於領導廠商發生產品延期事件，消費者付諸的耐心愈高，但在此情況下，競爭者卻也可能回以較明顯的攻擊行為，此點與假設預測相反。發生此結果的可能原因在於廠商市場地位愈高，其新產品上市行動對競爭對手的威脅性愈大，當其發生延期事件時，競爭者正獲得千載難逢的機會，如能搶先推出產品，或善用促銷策略，

臺灣大學管理論叢期刊資料庫

或可瓜分延期廠商現有顧客，並藉此建立市場聲譽。此現象符合競爭訊號論點，Heil 與 Walters (1993)、Robertson et al. (1995) 即提出競爭訊號敵對性愈強，對訊息接收者威脅性愈高，接收者反應愈強烈。反之，若延期廠商市場地位不高，表示無足夠能力影響競爭對手行為，競爭者即使因其延期事件採取回應，可獲取的市場效益相當有限，因此，對其延期事件反應較不明顯。

而當市場對延期產品容忍度較高時，確實產生拉式行銷作用，使零售商考量消費者需求 (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2003)，展現較明顯調適度，與假設推論相符。但是，競爭者回應其他廠商新產品延期事件之反擊程度愈高，零售商並非如預期為權衡競爭者間角力，減緩調適度，反而調適程度更高。導致此結果的可能原因為當競爭者並未因延期事件採取強烈反擊行為時，零售商所面對的市場競爭情勢並未出現明顯變化，消費者購買行為受競爭因素牽制而改變的機會較低，調適度不需積極，但若競爭者紛紛因應該延期事件推出新產品、促銷方案，或釋放其他競爭訊息，表示希望藉此空窗期，爭取消費者青睞，贏得市場機會 (Kohli, 1999; Schatzel et al., 2001)，零售商面對變動的市場衝擊，必須付諸更大心力因應消費者詢問，甚至比較事宜，此情境促使調適度較為明顯。據此，競爭彈性不同，恐影響零售商展現調適度之必要性。

(二) 產品相對優勢對零售商調適度之間接性影響

本研究結果發現就零售商角度研判，市場對於相對優勢較佳之產品發生延期事件時，容忍度較高。此現象說明消費者期待心理，即為購得有獨特嶄新性、更能滿足需求之產品，寧可延宕滿足時間。而零售商為迎合市場偏好，調適度將提高，以持續告知此些消費者最新產品行動時程。

然而，產品相對優勢對競爭彈性的影響關係卻未呈現顯著性，意味以零售商知覺而言，產品相對優勢並非影響競爭彈性的重要因素。產生此結果的可能原因在於對競爭廠商而言，發訊廠商市場地位對其競爭反應行為的影響力超乎個別產品優勢，當其面對市場領導者所釋放的競爭訊號時，即使該產品非具有獨特優勢，仍將嚴防戒備，但若僅為小廠商，或許優勢產品能吸引部分消費者青睞，對市場影響仍有限，不至於引起強烈反應。此點符合 Heil 與 Robertson (1991) 觀點，其認為訊息攻擊性取決於收訊廠商評估其對生存產生的威脅性，產品相對優勢若不足以造成嚴重影響，不會導致明顯競爭回應行為。

(三) 延期產品 (品牌) 重要性對零售商調適度之直接性影響

對零售商而言，當其所販售的主力品牌 (廠商) 發生延期事件時，由於零售商對其依賴性較高，配合廠商需求，因應延期事件採取調適行為的可能性較高，此點符合通路權力觀點，說明擁有資源者對亟求資源的組織形成某種程度的支配力量，權力愈大，將可型塑其他組織行為，以滿足自己目標 (Hagberg-Andersson, 2006)，相反地，延期產品非為零售商主力銷售項目時，零售商將具有較多行為自由度 (Kasulis et al.,

臺灣博碩士論文知識加值系統

1999)，調適必要性降低。

(四) 延期理由對零售商調適度之間接性影響

導致廠商發生延期事件的原因愈屬於不可控制之外在因素時，零售商所知覺之市場容忍度較高，此結果符合歸因理論觀點。Bitner (1990) 指出當消費者認為服務失誤主因是源自於服務提供者本身時，知覺服務失誤的可控制性較高，Hui et al. (2006) 則發現當消費者將服務失誤歸咎於服務提供者可控制性因素時，對延期現象接受度較低，即認為延期為無法容忍、不合理者。而在此情況下，由於零售商評估市場對延期產品之容忍度低，輔助廠商因應延期事件之可能性降低。

(五) 預計延期時間長短對零售商調適度之直接、間接性影響

預計延期時間除對零售商調適度產生直接影響外，亦可透過對零售商知覺市場容忍度，以及競爭彈性之間接影響關係發揮作用。就直接效果方面，預計延期時間愈長，零售商調適度愈低，可能意味在此情況下零售商需擔負的調適成本較高所致。

間接效果部分，預計延期時間較長時，確實容易使消費者失去耐性，此結果與 Hui et al. (2006) 研究結果相符，而當零售商知覺市場容忍度較低時，調適度將降低。另外，競爭彈性則會隨延期時間之增加而提高，說明在較長延期情形下，競爭者回應時間多，因此能展現較明顯的攻擊行為，而競爭彈性愈高，零售商調適度愈大，換言之，此間接效果對零售商調適度之影響方向適與直接效果，或透過市場容忍度之間接效果相反。至於彙整預計延期時間對零售商調適度之直接與間接效果，發現存在負向結果 (-0.117)，即整體而言，預計延期時間愈長，零售商調適度將出現降低趨勢。

二、實務意涵

本研究探討延期廠商、產品與延期訊息內容等因素，以及所引發的市場容忍度、競爭彈性對零售商因應延期事件之調適度的影響性，其結果一則可輔助廠商瞭解如何藉由自身、產品條件與應用延期訊息，影響零售商調適度，另一方面，可使零售商面對廠商延期事件時，採取較組織性方法，進行條理化思考，以制定調適度決策。

就廠商方面，市場地位愈高，將提高消費者對其延期產品的容忍度，同時引起較明顯的競爭回應行動，而兩者均可促使零售商增加調適度。同樣地，產品愈優良，愈有條件誘使消費者延宕購買時機，對零售商發揮拉式行銷效果，展現調適性。另外，產品若成為零售商主力銷售項目，可塑造其相對權力，增加對零售商的影響力，使其面對延期事件時，較能考量廠商需求。

至於延期訊息確實如 Schatzel et al. (2001) 所言，具有策略性行銷溝通作用，當延期訊息中所揭示的理由愈屬於廠商不可控制性因素，市場容忍度將較高，而可藉以提高零售商調適度；預計延期時間愈長，由其對零售商調適度之直接效果，或經由市場容忍度、競爭彈性之間接作用，整體而論將產生負向影響，換言之，面對愈長延期時

臺灣大學圖書館期刊資料庫

程，零售商配合度將較低。

從零售商角度，面對廠商延期事件，可基於發訊廠商市場地位，延期產品相對優勢、所佔銷售重要性等產品特徵，以及延期理由、預計延期時間等延期訊息內容，評估可能引發的市場容忍度、競爭者回應攻擊程度，以決定調適度。

對於市場領導者、相對優勢愈高之產品發生延期事件，或延期原因愈屬於廠商不可控制性因素，零售商知覺之市場容忍度愈高，可因此增加調適度，而對於銷售之主力產品、品牌一旦發生延期情形，零售商也應配合其需求，採取因應措施，以維持彼此間關係。市場領導者延期事件亦可引發較明顯的競爭回應行為，促使零售商展現調適性。至於預計延期時間愈長，為因應可能引起的競爭反擊行動，零售商雖應展現調適度，但由於在此情況下，需投注調適心力愈大，面對的市場容忍度又小，整體而言，仍不易展現高度配合性。

三、研究限制與未來研究建議

本研究提出之解釋模型仍有擴展空間，諸如延期預告發訊時間對消費者、競爭者產生的影響，以致於在零售商調適度扮演的角色，均值得進一步探究。其次，可修改或擴充各構念之衡量題項，以精進衡量工具。另外，所有構念皆為零售商自陳式、知覺衡量法，恐造成方法限制 (Kohli, 1999)。而為降低產業間變數所產生的干擾性，本研究僅鎖定高科技產業中部分業別，實則可將其擴展至其他產業進行研究。

受限於研究議題與設計，建議未來研究方向有四：第一，零售商本身具有特徵差異，連鎖型態者在市場中家數較多，相較於單點販售者，通路權力恐較大，面對廠商延期事件，甚至可能因其有損己方利益，對延期廠商造成威脅性，而非須因應該事件採取調適行為，換言之，此可能取決於兩造之權力角力。本研究由於受測樣本以單點型態零售商居多，佔 61%，相較於連鎖型態業者，各變數對其調適度之影響，較不會因其在市場中較高的通路權力，造成抗衡作用。然為釐清零售商經營型態異質性所扮演的角色，未來可針對此特徵分析零售商調適度差別。第二，考量延期廠商與零售商間交易行銷或關係變數，瞭解其對零售商調適度的影響效果，並分析在不同製造商與零售商對偶關係下，零售商面對延期事件需採取的調適措施、擔負的調適成本。第三，未來研究可探討發生延期事件之產品所屬類別 (而非品牌) 重要性在競爭彈性與零售商調適度關係中扮演的調節角色，當其重要性愈高時，零售商可能愈需要因應競爭彈性處理調適度決策，但若該產品類別並非銷售主力，競爭角力對於零售商調適行為之影響可能不明顯。第四，由於零售商直接接觸消費者與競爭者，廠商發生延期事件時，如何藉由零售商收集市場情報，或釋放產品未來行動時程資訊，以提高市場等待意願，減少延期負面影響，應具有策略性價值。據此，未來研究應探討零售商在廠商延期事件中扮演的策略性角色，瞭解廠商因應延期事件，與零售商間的所發生的互動關係。

臺灣科技大學圖書館

Explaining Retailers' Adaptation to Delays in New Product Introductions

Hsuan-Hsuan Ku, Professor, Department of International Business, Soochow University
Ya-Ching Kao, Master, Department of International Business, Soochow University

Purpose/Objective

When product life cycles are short, product competition is intense and the pace of technological innovation is rapid. The company that gets a new product to market quickly can typically demand a premium price, gain market share, and earn higher margins (Kumar & Motwani, 1995; Nevens, Summe, & Uttal, 1990). It is thus important that marketing strategists pay close attention to the pace of new product development and the timescale of commercialization. Many companies have found it effective to pre-announce new products and services prior to official launch as a marketing strategy (Eliashberg & Robertson, 1988; Lilly & Walters, 1997; Robertson et al., 1995). The aim is to encourage current and potential customers to postpone their intention to purchase a competing product (Kohli, 1999). This tactic may have the secondary effects of: stimulating sales in complementary product lines; deterring competitors from entering the market segment; engendering positive opinions from market participants and market influencers regarding the firm and its intention; and gaining access to efficient distribution systems (e.g., Lilly & Walters, 1997; Robinson & Fornell, 1985; Schatzel & Calantone, 2006).

However, very often we see how companies fail to deliver their new products on the promised introduction due dates, especially in technology-intensive markets (Bayus, Jain, & Rao, 2001; Rosas-Vega & Vokurka, 2000). When preannounced product is delayed, firm may demand and create the need for retailers' adaptation in its favor. This study seeks to explain a retailer's adaptation to product launch delays. In particular, treating perceived competitive elasticity and market tolerance as the key mediators, it examines how a retailer's adaptation may be affected by sender-related (market dominance), product-related (relative advantages and category importance), and signal-related factors (uncontrollability of the delay and expected duration of delay).

Design/Methodology/Approach

The study uses data collected from questionnaires filled in by 151 3C retailers located in Guang-Hua shopping districts and that of Taipei Main Station. Two considerations

臺灣大學圖書館期刊資料庫

motivated the choice of the context of the telecommunications, consumer electronics, and computer hardware and software markets. Such industries typically place strong emphasis on new product development, and pre-announce new products more often than those in other industries. Firms failing to deliver new products on the promised introduction dates may work upon retailers. Furthermore, Wu et al., (2004) observed that product development and the external business environment factors vary widely across industries, while Kohli (1999) recommended limiting the scope of data collection to reduce the effects of extraneous factors.

Findings

Empirical data analysis showed that a retailer's adaptation was indirectly influenced by market dominance of the announcing firm, the expected length of delay, uncontrollability of the delay, and product relative advantages through their effects on retailer's perceived market tolerance. The hypothesized positive relationship between market dominance of the announcing firm, uncontrollability of the delay, or product relative advantages and retailer's perceived market tolerance received strong empirical support. The expected length of delay showed a significant negative relationship with retailer's perceived market tolerance. Furthermore, the higher retailer's perceived market tolerance, the more adaptive a retailer will be in response to delay signals.

The market dominance of the announcing firm and the expected length of delay through perceived competitive elasticity as the key mediator determine a retailer's adaptation. The first possible influence on the perceived competitive elasticity to be investigated was a sender's market dominance. Its positive impact was obvious. The positive effect of the expected length of delay on perceived competitive elasticity also got strong support. Contrary to expectation, the higher the perceived competitive elasticity, the more inclined a retailer would be to adaptive in response to delay signals.

Additionally, the direct influence of category importance and the expected length of delay on a retailer's adaptation are significant. The results indicated a positive relationship between the category importance and a retailer's adaptation. As to the influence of the expected length of delay on a retailer's adaptation, the findings supported the assertion that a retailer was more likely to be adaptive when the time needed to deal with the delays was shorter.

臺灣大學學術期刊資料庫

Research Limitations/Implications

This study sought to develop a structural model to explain the antecedents of a retailer's adaptation to a new product introduction delay. Its intended purpose was to be a framework to guide decision-makers with respect to adaptation behavior and thus help them take a more organized approach to a complex decision of considerable strategic significance by isolating various factors.

For retailers, the findings of the study drew attention to factors related to sender, product, and the delay signal that influence adaptation decision. From the perspective of managers in the announcing firm, in order to minimize possibly negative effects, they should work out strategies to induce adaptation behaviors.

The findings of the research and their managerial implications, still, have certain limitations. Each of the findings represents an opportunity for further research. First, the focus on a subset of high-technology industries was a device to reduce inter-industry confounding, but the study could be replicated in other settings to provide conclusive and generalizable evidence. Second, refinement and expansion of the scales used, most of which were transferred from earlier studies, would be a worthwhile methodological development in future research. Third, it focused on retailers of single operation whereas, in reality, chain stores are more prevalent. Future research could examine the moderating effects of channel power on retailers' adaptation decisions. Fourth, for future studies, a model that explores the role of dual relationship between announcing firm and retailer in retailers' adaptation should be examined.

Lastly, one theme presents particularly worthwhile research opportunities within the broader topic of inquiry: delays in introduction to the market are not necessarily one-off events, but may sometimes be cumulative. In practice, repeatedly delayed introductions are common, especially in the high-technology sector. A closer examination is required of the ways in which retailers manage their adaptation responses during the repeated introduction delays.

Originality/Contribution

The managerial importance of launch signaling and pre-announcement of new product introductions led to their being prevalent research topics in the extant literature: see, for example, Eliashberg and Robertson (1988) and Hultink and Langerak (2002). From this base, the phenomenon of introductions to the market being delayed beyond pre-announced

臺灣大學學術期刊資料庫

deadlines has attracted the attention of management and policy researchers and commentators. A related stream of research has examined the reasons for such delays (e.g., Chryssochoidis & Wong, 1998; Rosas-Vega & Vokurka, 2000; Wu et al., 2004), the use of vaporware as a deterrent (e.g., Bayus et al., 2001; Haan, 2003), and the negative consequences of failing to fulfill promised introduction dates (e.g., Hendricks & Singhal, 1997, 2008; Nevens et al., 1990; Robinson & Fornell, 1985; Urban, Carter, Gaskin, & Mucha, 1986). Yet the existing literature has not so far systematically examined retailers' adaptation responses to the delayed launches.

To fill in the gap, the study develops and tests an exploratory model to explain the determinants of a retailer's adaptation to a new product introduction delay. In particular, we proposed a structural model, which incorporates perceived competitive elasticity and market tolerance as mediators and explanatory variables relating to the characteristics of the sender, the delayed product, and the signal to serve as a framework for management decision-making. The results are expected to explain the strategic role of delay signal that influences retailers' adaptation decisions.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. ***Journal of Marketing***, 48 (4): 62-74.

Bayus, B. L., Jain, S., & Rao, A. G. 2001. Truth or consequences: An analysis of vaporware and new product announcements. ***Journal of Marketing Research***, 38 (1): 3-13.

Bitner, M. J. 1990. Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. ***Journal of Marketing***, 54 (2): 69-82.

Bowman, D., & Gatignon, H. 1995. Determinants of competitor response time to a new product introduction. ***Journal of Marketing Research***, 32 (1): 42-53.

Brennan, D. R., & Turnbull, P. W. 1999. Adaptive behavior in buyer-seller relationships. ***Industrial Marketing Management***, 28 (5): 481-495.

Brennan, D. R., Turnbull, P. W., & Wilson, D. T. 2003. Dyadic adaptation in business-to-business markets. ***European Journal of Marketing***, 37 (11/12): 1636-1665.

Buchanan, L. 1992. Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. ***Journal of Marketing Research***, 29 (1): 65-75.

Calantone, R. J., & Schatzel, K. E. 2000. Strategic foretelling: Communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce. ***Journal of Marketing***, 64 (1): 17-30.

Cannon, J. P., & Perreault, W. D. 1999. Buyer-seller relationships in business markets. ***Journal of Marketing Research***, 36 (4): 439-460.

Chen, S. S., Chung, T. Y., Ho, K. W., & Lee, C. F. 2007. Intra-industry effects of delayed new product introductions. ***Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies***, 10 (3): 415-443.

Chryssochoidis, G. M., & Wong, V. 1998. Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays. ***Journal of Product Innovation Management***, 15 (1): 16-41.

Eliashberg, J., & Robertson, T. S. 1988. New product preannouncing behavior: A market signaling study. ***Journal of Marketing Research***, 25 (3): 282-292.

Etgar, M. 1976. Channel domination and countervailing power in distributive channels. ***Journal of Marketing Research***, 13 (3): 254-262.

Farris, P. W., & Ailawadi, K. L. 1992. Retail power: Monster or mouse. ***Journal of Retailing***, 68 (4): 351-369.

Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50.

臺灣大學學術期刊資料庫

Frazier, G. L. 1983. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. ***Journal of Marketing Research***, 20 (2): 158-166.

Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. ***Journal of Marketing***, 58 (2): 1-19.

Haan, M. A. 2003. Vaporware as a means of entry deterrence. ***The Journal of Industrial Economics***, 51 (3): 345-358.

Hagberg-Andersson, A. 2006. Does adaptation pay off. ***Industrial Marketing Management***, 35 (2): 202-209.

Hald, K. S., Cordón, C., & Vollmann, T. E. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. ***Industrial Marketing Management***, 38 (8): 960-970.

Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. ***Journal of Marketing***, 55 (2): 29-37.

Heil, O. P., & Robertson, T. S. 1991. Towards a theory of competitive market signaling: A research agenda. ***Strategic Management Journal***, 12 (6): 403-418.

Heil, O. P., & Walters, R. G. 1993. Explaining competitive reactions to new products: An empirical signaling study. ***Journal of Product Innovation Management***, 10 (1): 53-65.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. 1997. Delays in new product introductions and the market value of the firm: The consequences of being late to the market. ***Management Science***, 43 (4): 422-436.

_____. 2008. The effect of product introduction delays on operating performance. ***Management Science***, 54 (5): 878-892.

Hui, M. K., Tse, A. C., & Zhou, L. 2006. Interaction between two types of information on reactions to delays. ***Marketing Letters***, 17 (2): 151-162.

Hultink, E. J., & Langerak, F. 2002. Launch decisions and competitive reactions: An exploratory market signaling study. ***Journal of Product Innovation Management***, 19 (3): 199-212.

Kasulis, J. J., Morgan, F. W., Griffith, D. E., & Kenderdine, J. M. 1999. Managing trade promotions in the context of market power. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 27 (3): 320-332.

Keith, J. E., Jackson, D. W., & Crosby, L. A. 1990. Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures. ***Journal of Marketing***, 54 (3): 30-41.

臺灣大學學術期刊資料庫

Kohli, A. 1989. Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. ***Journal of Marketing***, 53 (3): 50-65.

Kohli, C. 1999. Signaling new product introductions: A framework explaining the timing of preannouncements. ***Journal of Business Research***, 46 (1): 45-56.

Kreps, D., & Wilson, R. 1982. Reputation and imperfect information. ***Journal of Economic Theor***y, 27 (2): 253-279.

Kuester, S., Homburg, C., & Robertson, T. S. 1999. Retaliatory behavior to new product entry. ***Journal of Marketing***, 63 (4): 90-106.

Kumar, A., & Motwani, J. 1995. A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. ***International Journal of Operations & Production Management***, 15 (2): 36-53.

Lewicki, R., & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), ***Trust in organizations***: 114-139. Newbury Park, CA: Sage.

Lilly, B., & Walters, R. 1997. Toward a model of new product preannouncement timing. ***Journal of Product Innovation Management***, 14 (1): 4-20.

MacKenzie, S. B. 1986. The role of attention in mediating the effect of advertising on attribute importance. ***Journal of Consumer Research***, 13 (2): 174-195.

Matsatsinis, N. F., Grigoroudis, E., & Samaras, A. P. 2007. Comparing distributors' judgements to buyers' preferences: A consumer value analysis in the Greek olive oil market. ***International Journal of Retail & Distribution Management***, 35 (5): 342-362.

Nevens, T. M., Summe, G. L., & Uttal, B. 1990. Commercializing technology: What the best companies do? ***Harvard Business Review***, 68 (4): 154-163.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. ***Journal of Management***, 12 (4): 531-544.

Prieger, J. E. 2007. Regulatory delay and the timing of product innovation. ***International Journal of Industrial Organization***, 25 (2): 219-236.

Robertson, T. S., Eliashberg, J., & Rymon, T. 1995. New product announcement signals and incumbent reactions. ***Journal of Marketing***, 59 (3): 1-15.

Robinson, W. T. 1988. Marketing mix reactions to enrty. ***Marketing Science***, 7 (4): 368-385.

Robinson, W. T., & Fornell, C. 1985. The sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. ***Journal of Marketing Research***, 22 (3): 305-317.

Rogers, E. M. 1983. ***Diffusion of innovation*** (3rd ed.). New York, NY: Free Press.

臺灣大學學術期刊資料庫

Rosas-Vega, R., & Vokurka, R. J. 2000. New product introduction delays in the computer industry. ***Industrial Management & Data Systems***, 100 (4): 157-163.

Schatzel, K. E., & Calantone, R. J. 2006. Creating market anticipation: An exploratory examination of the effect of preannouncement behavior on a new product's launch. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 34 (3): 357-366.

Schatzel, K. E., Calantone, R. J., & Droge, C. 2001. Beyond the firm's initial declaration: Are preannouncements of new product introductions and withdrawals alike? ***Journal of Product Innovation Management***, 18 (2): 82-95.

Shankar, V. 1999. New product introduction and incumbent response strategies: Their interrelationship and the role of multimarket contact. ***Journal of Marketing Research***, 36 (3): 327-344.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. 2003. ***Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies*** (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Smith, J. B., & Barclay, D. W. 1997. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. ***Journal of Marketing***, 61 (1): 3-21.

Urban, G., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. 1986. Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications. ***Management Science***, 32 (6): 645-659.

Waarts, E., & Wierenga, B. 2000. Explaining competitors' reactions to new product introductions: The roles of event characteristics, managerial interpretation, and competitive context. ***Marketing Letters***, 11 (1): 67-79.

Weigelt, K., & Camerer, C. 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and application. ***Strategic Management Journal***, 9 (5): 443-454.

Wu, Y., Balasubramanian, S., & Mahajan, V. 2004. When is a preannounced new product likely to be delayed? ***Journal of Marketing***, 68 (2): 101-113.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 顧萱萱**

國立台灣大學商學研究所博士，現任私立東吳大學國際經營與貿易學系暨碩士班教授兼主任，主要研究領域為消費者行為與行銷管理，論文發表於 The Service Industries Journal (SSCI)、Industrial Marketing Management (SSCI)、管理學報 (TSSCI)、台大管理論叢 (TSSCI)、管理評論 (TSSCI)、中山管理評論 (TSSCI) 等期刊。

高雅晴

私立東吳大學國際經營與貿易學系碩士班碩士畢業，研究興趣為消費者行為、行銷管理。

* E-mail: hsuan@scu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫