

摘要

本研究探討廠商與聯盟夥伴間偶對層次因素(雙方之組織距離差異程度、資源能力互補程度、資源投入程度及溝通程度)對聯盟夥伴之信任程度、聯盟績效和未來與聯盟夥伴繼續合作意願之影響。利用線性結構關係模式，透過對中小型製造業廠商的實証研究顯示，廠商對夥伴的信任程度一方面受到聯盟夥伴間組織距離與溝通程度所影響，另一方面，其亦會影響廠商所知覺之聯盟績效；至於聯盟績效則對雙方未來繼續合作之意願有顯著的正向影響

關鍵詞：組織距離、溝通、信任、策略聯盟

ABSTRACT

This study explores the impact of dyadic factors between alliance members on trust toward partner, alliance performance, and firm's will of future cooperation with that partner. By applying LISREL model and empirically investigating manufacturing SMEs in Taiwan, findings of this research indicate that organizational distance and communication between partners significantly influence firm's trust toward partner, which, in turn, positively influences alliance performance

KEYWORDS: organizational distance, communication, trust, strategic alliance

壹、前言

面對市場的激烈競爭、科技的迅速發展、研發成本的大幅提升以及產品生命週期的日益縮短，許多企業在競爭的壓力下已逐漸體認到廠商無法僅憑本身的既有資源進行單打獨鬥式的競爭。透過以合作為手段的經營方式以獲取重要資源、進而達成策略目標，已漸為許多企業所採行，其中最明顯的趨勢便是策略聯盟的普及與應用(Smith & Barclay,1997； Badaracco,1991；吳青松,1993)。

國內中小企業長久以來即面臨資金缺乏、經營規模過小、研究能力不足以及技術難以提升等限制。既然策略聯盟講求合作互惠，集夥伴資源以發揮綜效互補，或許中小企業可以透過對聯盟運作的認識及瞭解，利用策略聯盟方式結合並吸收夥伴的資源與能力，進而提升本身的競爭地位，此為本研究之研究動機一。

本研究第二個研究動機為，由於策略聯盟是一種介於市場交易與科層組織間的混合機制(hybrid mechanism)，因此其具有整合夥伴間資源與能力以及賦予企業策略彈性的優點；但也因聯盟是一種跨組織的交易模式，是以聯盟的運作即深受夥伴間之溝通與能否配適所影響(Smith & Barclay, 1997; Mohr & Spekman,1994；Morgan & Hunt,1994)。雖然策略聯盟是目前許多產業的潮流趨勢，而成功者亦不乏前例。但聯盟並非萬靈丹，其失敗者亦所在多有，其中較有名的例子即為美國國際商業機器公司(IBM)、日本東芝公司(Toshiba)與德國西門子公司(Siemens AG)的電腦晶片研發聯盟，由於聯盟參與者在企業文化、管理風格與資源投入方面的無法配適，再加上因溝通不良以致衝突頻仍的情況下，最後因缺乏互信而導致聯盟解體(Cullen, Johnson & Sakano,2000)。就國內企業參與策略聯盟的情況而言，1990年由工研院及國內電腦生產廠商所籌組之「第一代筆記型電腦策略聯盟(TeAMATE)」，在聯盟成員溝通與信任不足的情況下，最後不但造成廠商間產銷協調不當，進而迫使聯盟解體，導致後來各廠惡性削價競爭，多數成員被迫退出市場(江義平，1999)。綜上所述，策略聯盟能否順利運作深受廠商與聯盟夥伴間偶對層次因素(dyadic factor)所影響。而 Vyas, Shelburn & Rogers(1995)亦認為聯盟夥伴間組織文化的相容性與資源能力的互補性也可能會相當程度的影響聯盟運作與聯盟績效。基於此，本研究因而欲針對廠商與夥伴間之偶對層次因素(差異程度、互補程度與溝通程度)在聯盟運作中所發揮的影響作用做一較為深入的探討與分析。

許多學者皆認為「信任」(trust)在策略聯盟或廠商間長期合作關係中扮演重要的關鍵性角色。Heide(1994)將組織間的信任視為是聯盟的一種重要「統治機制」(governance mechanism)，其可以降低在充滿不確定性(uncertainty)與依賴性(dependence)之交易環境中的投機行為。Anderson & Narus(1990)認為信任可減少

聯盟成員間的衝突並強化成員對聯盟績效的滿意程度。Ganesan(1994)指出信任有助於參與者「關係交易」(relational exchange)及日後「關係品質」(quality of relationship)和「長期合作傾向」(long-term orientation)之建立。Morgan & Hunt(1994)則認為信任與成員對聯盟的承諾程度呈顯著地正向關係，而與聯盟成員的「離異傾向」(propensity to leave)呈顯著地負向關係。基於諸多文獻強調信任在聯盟關係中的重要性，因而引起吾人對信任在聯盟運作中所扮演的角色及其引發之後續影響產生濃厚的研究興趣，此為本研究之研究動機三。

基於前述的研究動機，在愈來愈多的本國中小企業因受制於有限的資金、規模與人力資源，以致漸次採行以策略聯盟方式來提昇其競爭優勢的情況下，本研究擬以我國中小企業為實證對象，探討廠商與聯盟夥伴間偶對層次因素(雙方之組織距離差異程度、資源能力互補程度、資源投入程度及溝通程度)對聯盟夥伴之信任程度、聯盟績效與未來繼續與夥伴合作意願之影響，期望經由實證研究的發現對我國中小企業之聯盟運作有較為深入的瞭解並能對我國中小企業在聯盟籌組及運作過程中提供予其一些具有參考價值的研究資訊。

貳、文獻探討與研究假設

一、聯盟夥伴間之組織距離對夥伴信任程度之影響

Parkhe(1993), Morgan & Hunt(1994)以及 McAllister(1995)等人認為，當聯盟夥伴間之組織距離愈小時，經由共同的價值觀、信念與行事風格，夥伴彼此間會因行為與活動的相互協調及理解而有較高的信任程度。Smith & Barclay(1997)在探討銷售聯盟之夥伴間關係(selling partner relationship)時發現：聯盟雙方在組織結構與策略視域方面的差異會影響彼此認知的信賴程度；當雙方組織結構與策略視域之差異程度愈大時，彼此之互信程度即可能受到不利之影響。

經由以上的分析可知，由於組織成員大多會以其本身所屬組織的風格或規範做為其行事或決策的參考準則，因此當聯盟夥伴間彼此的組織距離或文化差異愈大時，夥伴間信任的發展與建立即會受到相當程度的妨礙及阻滯。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第一個研究假設為：

H1：聯盟夥伴間之組織距離對聯盟夥伴之信任程度具有顯著地負向影響。

二、聯盟夥伴間之組織距離對聯盟績效之影響

Hofstede(1980)認為當聯盟成立時，聯盟夥伴是直接接觸的實體，因此夥伴間組織距離之程度會直接影響到聯盟運作的績效。Smilor & Gibson(1991)針對研發聯盟的實証研究以及 Bucklin & Sengupta(1993)針對行銷聯盟的實証研究皆指出，聯盟雙方在管理型態與企業文化上的相似性有助於聯盟績效的提升。

Vyas, Shelburn & Rogers(1995)認為不只是跨國聯盟存在文化上的差異，即使是在同一國家不同的企業，其組織文化也會有所不同。對彼此文化差異、策略視域與管理系統的缺乏瞭解是阻礙聯盟績效的重大因素，而彈性與學習則是克服組織距離的最佳工具。基於上述實証研究之發現與推論，本研究因此提出第二個研究假設為：

H2：聯盟夥伴間之組織距離對廠商所知覺之聯盟績效具有顯著地負向影響。

三、聯盟夥伴間資源與能力之互補程度對夥伴信任程度之影響

Dwyer, Shurr & Oh(1987)認為當企業瞭解到聯盟夥伴所擁有的優勢(strength)能與其相互配合或是正為其所需要時，此將可加強聯盟夥伴對該企業的吸引力與該企業對聯盟夥伴的信任和依賴程度，如此雙方產生衝突的機會將會降低。Morgan & Hunt(1994)以關係行銷觀點對廠商進行實証研究，研究結果顯示：若交易或聯盟雙方因資源與能力的互補以致於從彼此間所得到的利益愈大時，雙方對於合作夥伴之順從度將愈高，彼此之間所產生的依賴與信任程度亦將隨之上升。基於上述實証研究之發現與推論，本研究因此提出第三個研究假設為：

H3：聯盟夥伴間資源與能力之互補程度對聯盟夥伴之信任程度具有顯著地正向影響。

四、聯盟夥伴間資源與能力之互補程度對聯盟績效之影響

Beamish & Banks(1987)在對開發中國家之合資事業進行研究時發現：合資雙方對彼此在資源與技術上的需求程度與合作滿意度呈顯著地正向關係。Lee & Beamish(1995)以韓國企業在開發中國家之合資事業為實証對象進行研究，結果顯示：在合資與聯盟的過程中，當企業認知到夥伴的資源與能力正是企業所欠缺並有所需求時，企業對合資或聯盟所產生的滿意程度將會較高。基於上述實証研究之發現與推論，本研究因此提出第四個研究假設為：

H4：聯盟夥伴間資源與能力之互補程度對廠商所知覺之聯盟績效具有顯著地正向影響。

五、聯盟夥伴之資源投入程度對夥伴信任程度之影響

Kumar, Scheer & Steenkamp(1995)在探討廠商與經銷商之聯盟關係時發現：當雙方所投入之資金、技術、人員、時間、專業知識或特定之資產設備等資源愈多時，彼此對夥伴的信任程度即愈大。由於高度之資源投入乃意謂對夥伴之真心承諾，因而較易獲得夥伴之信賴。Ring & Van De Ven(1992)對組織間合作關係之研究亦支持上述論點。基於上述實証研究之發現與推論，本研究因此提出第五個研究假設為：

H5：聯盟夥伴之資源投入程度對聯盟夥伴之信任程度具有顯著地正向影響。

六、聯盟夥伴之資源投入程度對聯盟績效之影響

Williamson(1983)認為當夥伴願意對聯盟關係投入高度資源時，此資源投入所顯現之承諾可有效降低廠商在聯盟中所面臨之不確定性及聯盟夥伴產生投機

行為之可能性，因此廠商可節省大量的聯盟協調與監督成本，進而有較多的資源可用於聯盟績效之提升。Shamdasani & Sheth(1995)亦認為聯盟夥伴對資源投入之承諾可有效提升廠商對聯盟運作之滿意程度。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第六個研究假設為：

H6：聯盟夥伴之資源投入程度對廠商所知覺之聯盟績效具有顯著地正向影響。

七、聯盟夥伴間之溝通程度對夥伴信任程度之影響

Wolf(1994)針對美國企業策略聯盟的實證研究發現：溝通是建立彼此信任的重要因素。Kumar(1997)於探討製造廠商與零售商之策略聯盟的實證結果中亦指出，良好的溝通品質與經常性的溝通是促進對夥伴瞭解，進而提高對夥伴信任程度的關鍵因素。Simpson & Mayo(1997)則認為，經由溝通所獲致之意見交換與共識的達成有助於提升對夥伴的信任與評價。

由於溝通可藉由資訊分享與共同參與進而瞭解彼此並解決衝突，因此經由溝通可促進對夥伴間人際關係的熟稔與業務的順利運作，此將有利於夥伴彼此間互信的發展與建立。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第七個研究假設為：

H7：聯盟夥伴間之溝通程度對聯盟夥伴之信任程度具有顯著地正向影響。

八、聯盟夥伴間之溝通程度對聯盟績效之影響

Morris & Hegert (1987)認為聯盟夥伴間的溝通次數與溝通品質對聯盟的成功運作有正向影響。Smilor & Gibson (1991)以及方世杰(1999)皆發現，溝通是影響研發聯盟技術移轉績效的重要關鍵因素。王明好與袁建中(1993)針對新竹科學園區廠商之策略聯盟進行實證研究，結果發現廠商與聯盟夥伴間溝通的順暢程度對提升廠商參與聯盟的成效有顯著地正向影響。賴士葆與謝龍發(1994)認為實質且良好的互動品質可提升廠商參與策略聯盟的研發效能。余日新、梁家隆與陳厚銘(2000)的實證研究顯示，夥伴間的溝通程度對廠商技術能力的提升具有顯著地正向影響。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第八個研究假設為：

H8：聯盟夥伴間之溝通程度對廠商所知覺之聯盟績效具有顯著地正向影響。

九、廠商對夥伴之信任程度對聯盟績效之影響

Aulakh, Kotabe & Sahay(1996)在其研究跨國行銷聯盟的實證資料中發現：信任對聯盟滿意度與聯盟績效有顯著的正向關係。Parkhe(1993), Shamdasani & Sheth(1995)以及 Cullen, Johnson & Sakano(2000)均指出，若廠商認為其聯盟夥伴是真誠相待並值得信任，則其可因降低在聯盟過程中的監督成本(交易成本)與提升組織間的學習，進而提高其對聯盟運作的滿意程度與任務績效。

由於廠商對聯盟夥伴的信任係指其相信夥伴有履行對聯盟所做之義務與承諾的意願及能力且夥伴對廠商所從事之行為具有善意，因此信任不但反映廠商在客觀之理性層面的評估，亦反映其主觀之感性層面的知覺。是以當廠商愈信任聯盟夥伴時，經由衝突與交易成本的減少，其對聯盟運作所感受到的滿意程度亦將呈現明顯的提升。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第九個研究假設為：

H9：廠商對聯盟夥伴之信任程度對其所知覺之聯盟績效具有顯著地正向影響。

十、廠商對夥伴之信任程度對其未來與夥伴繼續合作意願之影響

Mohr & Spekman(1994)與 Gulati(1995)皆認為信任是雙方長期相處所累積的知覺經驗。當廠商對聯盟夥伴愈信任時，其愈相信夥伴所做的投入承諾，因此也愈願意與夥伴繼續維持合作關係。Aulakh, Kotabe & Sahay (1996)亦指出，廠商未來與聯盟夥伴是否有繼續合作之意願乃係目前對夥伴信任程度之反射；當廠商對夥伴愈信任時，其愈願意未來與夥伴繼續維持合作關係。

Doney & Cannon(1997)以 210 家買方廠商的採購經理為實證對象，探討信任在買賣關係中所扮演的角色與影響。研究結果發現：雖然買方對賣方的信任程度並不影響買方當期的採購選擇，然而信任程度卻與買方對未來向賣方採購的預期呈顯著地正向關係。基於上述實証研究之發現與推論，本研究因此提出第十個研究假設為：

H10：廠商對聯盟夥伴之信任程度對其未來與聯盟夥伴繼續合作之意願具有顯著地正向影響。

十一、聯盟績效對廠商未來與夥伴繼續合作意願之影響

Anderson & Narus(1990)以垂直通路聯盟為研究對象，發現廠商對聯盟的整體滿意度對雙方長期關係之持續性有顯著地正向影響，因此聯盟的績效(滿意度)可作為預測未來雙方是否願意繼續合作之指標。Shamdasani & Sheth(1995)之實證研究亦發現廠商對聯盟關係的整體滿意度與其聯盟關係之持續意願呈顯著的正向關係。

由於聯盟滿意度來自聯盟結果與經驗之評估，而是否要繼續維持聯盟關係，除反映廠商對未來之預期外，亦受到廠商自過去聯盟經驗中所獲效益之多寡所影響。當參與聯盟的廠商從聯盟關係中所獲得之效益愈多，則其未來也將愈願意與聯盟夥伴繼續維持合作關係。基於上述實證研究之發現與推論，本研究因此提出第十一個研究假設為：

H11：廠商所知覺之聯盟績效對其未來與聯盟夥伴繼續合作之意願具有顯著地正向影響。

參、研究方法

一、樣本與問卷設計

本研究以經濟部中小企業處之「中小企業互助合作輔導體系廠商名錄」以及經濟部中衛發展中心之「中心衛星工廠制度輔導體系參與廠商名錄」中的廠商為實證對象，利用分層隨機抽樣法，依各產業母體內個體所顯現數量的大小分層，再分別自每一層利用簡單隨機抽樣法抽取之。

在問卷設計方面，由於每家廠商皆可能參與一個以上之策略聯盟，因此問卷將要求受訪者(中小企業之負責主管)針對其印象最深刻且聯盟夥伴僅有一家廠商之策略聯盟進行填答。為了確使問卷之設計與內容能符合理論基礎及各項構念，進而提昇問卷之信度與效度，本研究問卷在某些變數中將設有一些反向衡量的題目，用以檢視受訪者是否真正有在認真填答，並藉以剔除無效之問卷。

二、資料分析方法

本研究在資料分析方面主要係以線性結構關係模式(LISREL)或稱結構方程模式(structural equation model)作為驗證研究假設的分析工具。之所以採取此種資料分析方法的主要理由有三：

1. 當特定變數一方面可能為某些變數之應變數，同時又為其它變數之自變數時，LISREL 是較為適當的分析方法。
2. LISREL 可避免自變數之間出現線性重合的顧慮，而一般迴歸分析則不易解決此類問題。
3. 傳統徑路分析(path analysis) 假設衡量誤差(measurement error)不存在，此種假設可能會干擾或扭曲結構參數的推估。而 LISREL 在推估結構參數時，可將衡量誤差加以分離，避免其混淆結構參數的推估(Bagozzi & Yi, 1988)。

肆、計畫成果自評

一、達成預期目標情況

本研究計畫之目的在探討廠商與聯盟夥伴間偶對層次因素(雙方之組織距離差異程度、資源能力互補程度、資源投入程度及溝通程度)對聯盟夥伴之信任程度、聯盟績效和未來與夥伴繼續合作意願之影響。本計畫根據研究計畫書之內容順利完成研究，並達成計畫之研究目的。

二、研究結論與管理意涵

本研究之實証分析結果顯示，聯盟夥伴間組織距離的差異程度對聯盟夥伴的信任程度具有顯著的負向影響，而夥伴間的溝通程度則有助於廠商對聯盟夥伴的信任。至於在廠商對聯盟績效的知覺方面，聯盟績效一方面受到廠商對夥伴信任程度的正向影響；另一方面，聯盟績效之提升亦有利於廠商未來與聯盟夥伴繼續合作之意願。

表 1 研究假設路徑係數之檢定

$\gamma_{11}(H_1)$	$\gamma_{21}(H_2)$	$\gamma_{12}(H_3)$	$\gamma_{22}(H_4)$	$\gamma_{13}(H_5)$	$\gamma_{23}(H_6)$	$\gamma_{14}(H_7)$	$\gamma_{24}(H_8)$	$\beta_{21}(H_9)$	$\beta_{31}(H_{10})$	$\beta_{32}(H_{11})$
-0.30**	-0.12	0.19	0.18	0.09	0.05	0.31*	0.05	0.53**	-0.07	1.08**
t=-2.62	t=-1.30	t=1.21	t=1.33	t=0.91	t=0.65	t=2.14	t=0.40	t=4.14	t=-0.48	t=5.20

註：*號表示 $P < 0.05$ ，**號表示 $P < 0.01$

在管理意涵方面，由本研究之實證結果可知，廠商對聯盟夥伴的信任程度不但會影響廠商所知覺之聯盟績效，其亦會透過對聯盟績效之感知進而影響廠商未來與聯盟夥伴繼續合作之意願。至於廠商對聯盟夥伴的信任程度則是受到其與聯盟夥伴間組織距離與溝通程度所影響。由於組織成員大多會以其本身所屬組織的風格與規範做為其行事或決策的參考準則，因此當聯盟夥伴間彼此的組織距離或文化差異愈大時，夥伴間信任的發展與建立即會受到相當程度的不利影響。至於夥伴間的溝通，因其可促進彼此人際關係與業務運作的熟稔及順暢，故將有利於夥伴間互信的發展與建立。換言之，知覺面的組織距離與行為面的溝通是影響廠商對夥伴信任、進而影響聯盟績效與未來繼續合作意願的重要因素。

伍、參考文獻

1. 方世杰(1999)，「產研研發聯盟之廠商特質、技術移轉特性、互動機制與績效之研究」，管理學報，第 16 卷第 4 期，頁 633-659。
2. 王明好、袁建中(1993)，「國際策略聯盟成效影響因素分析—以新竹科學園區為例」，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。
3. 江義平(1999)，「台灣中小企業策略聯盟決策模式建構與分析之研究」，中興大學企研所博士論文。
4. 余日新、梁家隆、陳厚銘(2000)，「廠商如何經由國外夥伴之技術合作提昇企業技術能力—以台灣資訊電子廠商為例」，管理學報，第 17 卷第 2 期，頁 297-319。
5. 吳青松(1993)，「台灣資訊電子產業成功關鍵因素、公司能力與聯盟策略之實證研究」，台大管理論叢，第 4 卷第 1 期，頁 209-226。
6. 賴士葆、謝龍發(1994)，「研發聯盟中廠商採取同步工程管理機制之效能研究」，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。
7. Anderson, J.C. and J.A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, 54, (January), pp.

42-58.

8. Aulakh, P. S., M. Kotabe and A. Sahay (1996), "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach," Journal of International Business Studies, Special Issue, pp. 1005-1032.
9. Badaracco, J. L. (1991), The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances, Boston, MA : Harvard Business School Press.
10. Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," Journal of the Academy of Marketing Science, 16, pp.77-94.
11. Beamish, P. W. and J.C. Banks (1987), "Equity Joint Venture and the Theory of the Multinational Enterprise," Journal of International Business Studies, 18(2), pp.1-16.
12. Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," Journal of Marketing, 57, (April), pp. 32-46.
13. Cullen, B. J., J. L. Johnson and T. Sakano (2000), "Success Through Commitment and Trust : The Soft Side of Strategic Alliance Management," Journal of World Business, 35(3), pp.223-240.
14. Doney, M. P. and J. P. Canon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, 61, (April), pp. 35-51.
15. Dwyer, F. R., H. P. Schurr and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," Journal of Marketing, 51, (April), pp.11-27.
16. Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship," Journal of Marketing, 58, (April), pp. 1-19.
17. Gulati, R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust : The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," Academy of Management Journal, 38(1), pp. 85-112.
18. Heide, B. J. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," Journal of Marketing, 58, (January), pp. 71-85.
19. Hofstede, G. (1980), "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, pp.42-63.
20. Kumar, N. (1997), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships," Harvard Business Review, November/December, pp. 92-106.
21. Kumar, N., L.K. Scheer and E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," Journal of Marketing Research, 32, pp.348-356.
22. Lee, C. and P. W. Beamish (1995), "The Characteristics and Performance of Korean Joint Venture in LDCs," Journal of International Business Studies, 26(3), pp.637-654.
23. McAllister, J. D. (1995), "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for International Cooperation in Organizations," Academy of Management Journal, 38(1), pp. 24-59.
24. Mohr, J. and R. Spekman (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," Strategic Management Journal, 15, pp.135-152.
25. Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing, 58, (July), pp.20-38.
26. Morris, D. and M. Hergert (1987), "Trends in International Collaborative Agreements," Columbia Journal of World Business, Summer, pp.15-27.
27. Parkhe, A. (1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation," Academy of Management Journal, 36(4), pp. 794-829.

28. Ring, S. P. and A. H. Van De Ven (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," Strategic Management Journal, 13, pp.483-498.
29. Shamdasani, N. P. and J. N. Sheth (1995), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances," European Journal of Marketing, 29(4), pp. 6-23.
30. Simpson, T. J. and D. T. Mayo (1997), "Relationship Management : A Call for Fewer Influence Attempts ?" Journal of Business Research, 39, pp. 209-218.
31. Smilor, W. R. and D. V. Gibson (1991), "Accelerating Technology Transfer in R&D Consortia," Research Technology Management, 34(1), pp.44-49.
32. Smith, J. B. and D. W. Barclay (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," Journal of Marketing, 61, (January), pp. 3-21.
33. Vyas, M. N., W. L. Shelburn and D. C. Rogers (1995), "An Analysis of Strategic Alliance: Forms, Functions and Framework, " Journal of Business and Industrial Marketing, 10(3), pp.47-60.
34. Williamson, E. O. (1983), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," American Economic Review, 73, pp.519-539.
35. Wolf, F. M. (1994), "Building Trust in Alliances," Research Technology Management, May/June, pp.12-15.