

非營利組織推動顧客關係管理對顧客信任和關係承諾之影響—以玩具公會為例

楊亨利

政治大學資訊管理系

yanh@mis.nccu.edu.tw

林俊伊

政治大學資訊管理系

junyilin@mis.nccu.edu.tw

摘要

本研究以非營利組織為研究標的，參考國內外顧客關係管理理論和信任—承諾理論文獻，建立一個觀念架構，試圖瞭解非營利組織和顧客間形成信任和關係承諾的原因，並探討若以資訊科技實施顧客關係管理的後續影響。然後，以玩具產業同業公會為實證對象，分析各變數構面之認知情形，並對假說與架構，進行相關分析、複迴歸分析與路徑分析。結果發現資訊科技的運用能力能夠增加資訊科技支援業務的程度，並正向影響公會推動顧客關係管理的應用程度；服務人員特質會影響到廠商對服務人員的信任，並進而影響廠商對公會的信任，同時對服務人員的信任也是影響對公會信任最重要的因素。但是，亦發現若不當地實施顧客關係管理可能會造成廠商對公會信任程度的降低。

關鍵字：非營利組織、顧客關係管理、信任、關係承諾、資訊科技

The Influence of Applying CRM on Customer Trust and Commitment in Non-Profit Organizations —Taking the Example of Taiwan Toy Manufacturers' Association

Heng-Li Yang

National Cheng-Chi University

yanh@mis.nccu.edu.tw

Jzi Ping Lin

National Cheng-Chi University

junyilin@mis.nccu.edu.tw

Abstract

Through literature review, this research proposes a concept framework for non-profit organizations in order to understand why customers and the organization can establish trust, commitment and future cooperation, and what would happen if applying information technology (IT) to customer relationship management (CRM). Then, the Taiwan Toy Manufacturers' Association was chosen for our empirical study. This research has collected its member perception of the variables, applied correlation analysis, regression analysis and path analysis to verify the hypotheses and framework. The findings indicate that IT capabilities

could foster the support for business activities, and then enhance CRM applications. The traits of service persons would influence the customer trusts on them, which furthermore would be the most important factor affecting customer trust on the Association. Relationship benefits & costs and trust on the Association would influence relationship commitment. On the other hand, this research also found that the improper applications of CRM would decrease the trust on the Association.

Keywords: Non-Profit Organization, Customer Relationship Management, Trust, Relationship Commitment, Information Technology.

壹、緒論

非營利組織的角色與功能近年來受到越來越多的矚目與認同。組織間也為了更精準的發揮其理念、傳遞其服務，組織型態的多元化與分工，漸漸形成彼此支援、互補的網絡。屬於非營利組織的產業同業公會便成為近來快速發展的組織型態之一。產業同業公會的使命在於服務、輔導該產業的所有會員廠商，謀求的在於整個產業的最大利益。另一方面，顧客關係管理的觀念是近幾年來各行業所強調者。目前國內對於顧客關係管理以及信任—承諾的相關研究，大多從營利機構的方面來進行探討。然而，隨著時代的變化，為了更有效的服務會員，非營利組織其實也需要顧客關係管理的觀念。有鑑於此，本研究從非營利組織的方向切入，結合顧客關係管理理論和信任—承諾理論，希望提出一個研究架構，了解影響非營利組織和顧客之間信任和關係承諾以及合作意願，是否會受到該組織與服務人員的特質和關係、分享價值、期待該組織運用資訊科技能力、推行顧客關係管理等因素的影響。

貳、文獻探討

一、非營利組織與產業同業公會

本研究綜合美國聯邦國內稅法、許士軍(1990)、江明修(1994)、潘文文(民84)、Hansmann(1980)、Kotler 與 Andreasen(1987)、Wolf(1990)等人意見，將非營利組織定義為一民間獨立性質之組織，其業務並不以營私人利益為目的，而是以公共服務為使命和目的，所謀求的並不是非營利組織全體社員的經濟利益，而是社會大眾之公共利益。

國內外學者對非營利組織的劃分方式可依其事業目的(Bittker and Rahdert,1976)、業務性質(Oleck,1980)、資金來源(Hansmann,1980)、運作性質(Kotler,1998)、服務對象(許士軍,1990)、法律人格歸屬(陳美伶,1993)等構面有不同的分類方式。而美國慈善事業統計中心、國際非營利組織的分類辦法、內政部統計處也均有不同的分類方式。

由於本研究進一步實證對象為一個產業同業公會，若根據各學者、專家、政府對於非營利組織的分類，產業同業公會所屬的類別應屬於：互益類、職業協會、互助型、營

運型組織、人群服務類、工商團體和專業組織、以會員為基礎的組織、社團法人、公民與社會團體、經濟業務團體。其所具有的特性可整理如下：

- (1) 屬於產業的服務性組織：為一服務性組織，營運目標在於關心公會成員本身，並非以謀取組織營業利益為主旨（潘文文，民84）。
- (2) 資金來源：運作之資金來源主要來自於會員會費之繳納，並非以收取會員之服務費用為主（潘文文，民84）。
- (3) 產業同業公會本身並不注重本身的經營與管理績效（Anthony and Herzlinger,1980；潘文文，民84）。
- (4) 產業同業公會所做的服務，是為了促進整個產業的公共利益，可能對於公會本身的組織利益並無幫助（Evans and Berman, 1981）。
- (5) 產業同業公會理事長由公會會員之間互相遴選產生，並受到其他會員的監督（Anthony and Herzlinger,1980）。

二、顧客關係管理與資訊科技

綜合學者、專家和廠商的說法（季延平，民88；吳欣穎，民88；陳文華，民88；盧坤利，民89；Alex,1999；Bhatia,1999；Conlon,1999；Kalakota and Robinson,1999；Linoff,1999；Meryl,1999；Pepper, Rogers and Dorf,1999；Pivotal Co.,1999），可將顧客關係管理（Customer Relationship Management，簡稱CRM）的觀念歸納如下：CRM是企業透過IT工具（如資料倉儲、資料挖掘或其他技術），作服務和銷售的相關資料的收集，進一步深入分析，整理成有用的資訊，使企業瞭解潛在和現有顧客的需求和價值，並進一步作客製化的服務。利用這些有用的資訊，企業可以和顧客做進一步的互動，建立起顧客的忠誠度，維持長久和互相信賴的關係。

Seybold（1999）提到，只要在不影響隱私權的情況下，客製化的服務絕對是吸引顧客的重要關鍵。依Davis（1989）定義，所謂的客製化，即運用資訊技術，以大量生產的成本，生產個人化設計的產品，以達成每位顧客的需求。實施客製化是達到顧客關係管理的必要手段，而資訊技術於顧客關係管理的應用可幫助我們達到客製化。利用客製化可以得到顧客關係的利益，常客可以獲得優先或是額外的服務，另外，由於經常的光顧，服務提供者也會掌握顧客的偏好以及需求，以提供更符合顧客需求的服務（Berry,1983；Crosby,1990；Barlow,1992；Hakansson,1992）。所以，企業應該要能夠運用顧客關係管理相關的資訊技術，根據顧客平日的行為，妥善紀錄儲存顧客的資料，並加以分析，了解顧客的行為與需求，並且將這些資料予以適當運用，得出對企業有用的知識。這樣企業就能夠為顧客的需求量身訂做，推出符合顧客需要的客製化、個人化的服務，並建立起和顧客之間的長遠關係。

資訊科技對顧客關係管理中扮演了催生與支援的角色，包含更龐大的電腦儲存空間、更強大的應用軟體、企業內部網路的普遍與網際網路的興起，都讓組織有能力搜集、擷取和共享龐大的資料量、以及利用複雜的知識內容。所以，如何將外界的資訊整理成有用的資訊，並進一步將資訊轉化為可供決策使用之情報，將是企業成敗的關鍵。網路客服中心（Web Based Call Center）整合傳統客服中心的功能，並增加透過網際網路的

功能進行Call Center的服務機制，只要利用瀏覽器即可和客服中心的人員進行互動式的溝通（Coppe and Duffy,1998）。而要進行客製化的服務，資料倉儲和資料挖掘的技術是不可或缺的。有了資料倉儲和資料挖掘的技術，企業便能統合全企業的資料，根據資料加以分析得出有用的資訊，並進一步萃取出知識（戴文淵，民86；Peacock,1998; Allen, Kania and Yaeckel, 1998; Rodefer and Cooper,1999; Ronald,2001）。

推動顧客關係管理應有其程序，陳文華（民89）認為，顧客關係管理其施行步驟如下：決定顧客關係管理的目標、了解改變目前的行銷手法可能的障礙、規劃調整組織及作業程序、利用資訊技術分析出顧客群、規劃銷售活動、執行銷售活動計畫、以及監督、事後控制與反饋。這其實是包含了決定目標、了解障礙、調整組織架構的先行步驟，以及行銷活動規劃與事後回饋等完整的管理功能。而顧客關係管理本身也有不同的階段：獲取（Acquire）可能購買的顧客、增進（Enhance）現有顧客的獲利、與維持（Retain）具有價值的顧客（Kalakota and Robinson,1999）。

三、信任與關係承諾理論

有關信任（Trust）與關係承諾（Relationship Commitment）的研究已在如心理學、社會學、經濟學、與行銷等多個領域中被探討。本研究綜合專家、學者的意見，歸納出建立信任的三個要素如下：

- (1) 能力（Ability）：指個人或組織，在特殊方面或專長領域擁有豐富的知識，符合信任者（顧客）的需求，因此受到信任者的青睞。同時信任者也相信被信任的個人或組織有能力、並且有效率地完成其所允諾達到的事情（Barber,1983; Moorman, Deshpande and Zaltman,1993; Ganesan,1994; Mayer et al.,1995; Doney and Cannon,1997; Garbarino and Johnson,1999; Singh and Sirdeshmukh,2000）。
- (2) 仁慈心（Benevolence）：指個人或組織對於信任者擁有特殊的感情，因此對於信任者常會發自於內心的關懷來關心信任者。具有仁慈心的個人或組織同時也會以維護顧客的權益為出發點，甚至於有時會為了要維護顧客的利益，不惜犧牲本身的權益以達到目的（Barber,1983; Ganesan,1994; Mayer et al.,1995; Doney and Cannon,1997; Singh and Sirdeshmukh,2000；）。
- (3) 正直（Integrity）：指個人或組織一旦答應要服務信任者，就一定會遵守雙方事先的約定，不會去破壞或違背事先所答應信任者的某些原則（Moorman, Deshpande and Zaltman,1993; Mayer et al.,1995; Smeltzer,1997）。

另一方面，本研究由學者專家對承諾的解釋，歸納出承諾是雙方建立起來的一段關係，會需要且會採取各種維持和促進關係的行為去維持這段關係，雙方對於這段關係的感覺是和諧與融洽的。會產生承諾的需要是因為事前經過成本利益的評估，認為這段關係是有價值的（Mathieu and Zajac,1990; Morgan and Hunt,1994; Gundlach et al.,1995; Kim and Frazier,1997）。

在過去有許多學者與專家提出了許多關於信任和承諾的理論模型與架構。其中在行銷領域主要者有三：（1）Morgan與Hunt（1994）提出的「承諾－信任理論」，也就是KMV模型（Key Mediating Variable Model）。（2）Garbarino與Johnson（1999）針對關

係導向的顧客和交易導向的顧客，分別提出兩個模型：關係導向顧客（Relational Customers）所注重的是信任與承諾的關係，因此採用信任與承諾為中介變數。交易導向顧客（Transactional Customers）所注重的是服務整體的滿意度，因此採用整體滿意度作為中介變數。（3）Doney與Cannon（1997）對於通路關係的研究，認為將「信任」的客體其實應包含對「供應組織」與「銷售人員」兩者的信任。進一步，本研究將各專家學者對影響信任、承諾的變數的看法，整理如表一、二。

表一 影響信任的變數整理

影響信任的變數	各專家學者對各變數影響信任的看法
溝通	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan與Hunt（1994）認為溝通就是交易伙伴之間交換及時的、重要的資訊，而當交易雙方能夠頻繁的從事高品質的溝通時，雙方就越傾向會信任對方。 ● Doney與Cannon（1997）認為供應商如能夠和其顧客共同分享一些秘密的資訊，購買者將會信任供應商。因為在信任關係的建立評估過程，在個人或組織會依據估算對方可能從事欺騙或維持關係時的行為所帶來的成本或收益，來評估是否建立信任關係。
分享價值	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan與Hunt（1994）認為交易伙伴間若是享有相似的價值如對於行為、目標、政策的對錯之判斷時，交易伙伴間容易提高對於彼此關係維持的承諾並信任對方。 ● Doney與Cannon（1997）購買廠商認為銷售人員是友善的、親切的，甚至於希望周圍有著像銷售人員這樣的人。購買廠商認為銷售人員和自己都具有相同的價值觀和興趣。
投機行為	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan與Hunt（1994）認為投機行為並非是一種欺騙行為，乃是一種以短期觀點為判斷而自然從事的商業行為。投機行為的增加將導致交易伙伴之間的信任的崩潰。
顧客對服務各組成的態度	<ul style="list-style-type: none"> ● Garbarino與Johnson（1999）認為關係導向（即關係程度高）的顧客會注重劇院所提供的個別服務，如「演出者的滿意程度」、「演員對其演出內容的熟悉程度」、「劇本的滿意程度」、「戲院設備的滿意度」。所以劇院提供的服務可以對顧客和劇院間的關係造成影響。 ● Doney與Cannon（1997）認為供應商願意並有能力在與購買廠商的買賣關係中，作特定且明顯的投資。投資可能包括一些特定的設備或者是生產線的調整，以迎合購買者的需求。
廠商的特質	<ul style="list-style-type: none"> ● Smeltzer（1997）認為，供應廠商和購買廠商可以透過對彼此心理上的認同、形象和名聲的感覺，來影響雙方的信任程度。 ● Doney與Cannon（1997）認為供應商組織名聲、規模會影響信任。供應商本身在其產業裡帶給他人的信譽，讓大家感覺到供應商是真誠、誠信、坦率的，並且關心其顧客。供應商規模指的是供應商的整體大小以及其

	<p>市場占有率。如果供應商的規模夠大，那麼帶給購買廠商的訊息便是這供應商是值得信任的。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 陳郁茹（民90）指出影響信任網路商店的因素依序為商店之服務品質、聲譽、技術能力及消費者個人之信任傾向。 ● 馮鎮邦（民89）發現信用卡發卡銀行之規模與聲譽與顧客的信任程度成正相關之關係。
廠商服務人員的特質	<ul style="list-style-type: none"> ● Doney與Cannon（1997）認為銷售人員的專業知識和權力會影響對其信任。前者為銷售人員本身學有專長，具備豐富專業知識。後者為銷售人員所答應購買商的事情，是否能夠遵守承諾確實做到，這會反應出銷售人員在供應商的權力。對銷售人員的信任會進一步影響對供應商的信任。
整體滿意度	<ul style="list-style-type: none"> ● Garbarino與Johnson（1999）認為交易導向（即關係程度較低）的顧客，對劇院的信任受到劇院服務整體滿意度很大的影響。
關係的時間長短	<ul style="list-style-type: none"> ● Doney與Cannon（1997）認為兩種信任的建立過程可以解釋為何買賣雙方的信任關係會隨著關係的長久而增加。第一是估算的過程，關係時間越長代表雙方在互相關係上的投資就越多、關係利益愈高、關係成本也愈高，任一方想做投機的行為都必須付出很大的代價。第二是預測的過程，關係時間愈長，愈能預測合作的對象下一步所要採取的行動為何。 ● Doney與Cannon（1997）認為廠商和銷售人員在社會關係上和業務關係上建立的關係時間和服務時間和頻率會影響到信任。關係時間越長，對於銷售人員的信任程度就越高。接受銷售人員每次服務時間的越久，或者在一定的時間之間接受銷售人員服務的次數越多，也會影響雙方的信任。

資料來源：本研究整理

表二 影響承諾的變數整理

影響承諾的變數	各專家學者對各變數影響承諾的看法
關係成本與利益	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan與Hunt（1994）提到：當交易雙方會因終止交易關係而付出的成本越高的時候，雙方就越有動機與意願來維繫彼此關係的品質。能提供交易伙伴高於平常水準的利益的個體是非常珍貴的，所以交易雙方往往會付出許多努力來維持其與這種伙伴之間的關係的品質。
分享價值	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan與Hunt（1994）認為：交易伙伴間若是享有相似的價值如對於行為、目標、政策的對錯之判斷時，交易伙伴之間容易提高對於彼此關係維持的承諾並信任對方。
顧客對服務各組成的態度	<ul style="list-style-type: none"> ● Garbarino 與 Johnson（1999）認為顧客劇院間承諾會受到如對「演出者的滿意程度」、「演員對其演出內容的熟悉程度」、「劇本的滿意程度」、「戲院設備的滿意度」影響。
信任	<ul style="list-style-type: none"> ● Morgan 與 Hunt（1994）指出信任是影響關係承諾的重要變數。 ● Garbarino 與 Johnson（1999）認為承諾通常牽涉到潛在的傷害

	<p>(vulnerability) 與犧牲 (sacrifice)，因此除非雙方建立一定程度的信任，否則彼此間的承諾不太可能發生。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hrebiniak (1974) 指出：在信任存在的情況下，由於彼此間的關係會被交易夥伴所重視，因此彼此會傾向於對這樣的關係做出承諾。 ● Moorman 等 (1993) 指出：承諾是持久的，且是對於關係的一種正面評價。由於信任會提升交易夥伴參與某種風險交換的程度，因此信任被認為會提升交易夥伴對於彼此的承諾。
整體滿意度	<ul style="list-style-type: none"> ● Garbarino與Johnson (1999) 認為：對於交易導向（即關係程度較低）的顧客，其對劇院的承諾是受到對劇院服務的整體滿意度影響。

資料來源：本研究整理

四、過去顧客關係管理和信任承諾之相關研究

近年來，也有學者對於將顧客關係管理和信任承諾理論兩方合併起來探討。劉偉仁（民 90）以 Garbarino 與 Johnson (1999) 所提出的研究架構為基礎，以顧客滿意、承諾、信任為中介變數，探討前置變數（產能水準、品質良率、生產週期、定價策略）對國內晶圓代工製造業廠商未來合作意願的影響。研究發現：就國外顧客而言，影響未來合作意願的是整體滿意度和承諾，信任顯著影響承諾。顧客對個別服務態度顯著影響到整體滿意度和承諾，但是對於信任影響不顯著。就國內顧客而言，僅有整體滿意度顯著影響到未來合作意願，但是信任和承諾對於未來合作意願的影響不顯著，另外，信任顯著影響承諾。

黃宏均（民 90）以 Parasuraman, Zithaml 與 Berry (1985) 所提出的落差理論 (Gap theory)，結合其他相關理論提出研究架構。認為消費者對「企業形象」與「服務品質」評估的結果將透過「關係品質」的中介效果，影響消費者的「再購行為意圖」。其中關係品質變項包括「服務滿意度」、「企業信任度」與「企業承諾」。消費者知覺「企業形象」的落差將透過「企業信任度」與「企業承諾」的中介效果影響其「再購行為意圖」；而消費者知覺「服務品質」的落差則透過「服務滿意度」與「企業承諾」的中介效果，影響其「再購行為意圖」。研究發現大部分研究假設對銀行業均獲得支持。

林政道（民 90）研究的自變數，包括社會（社會束縛、第三者推薦）、顧客（專業技能、關係特定投資）、網站（專業技能、關係特定投資、價值相似性、隱私權的重視）、及互動（互動頻率、溝通效能、互動滿意度）四個方向，信任與關係承諾是兩變數是該研究的因變數，同時也對兩變數間的關係做進一步調查。研究發現直接社會束縛、間接社會束縛、顧客專業技能、網站價值相似性、網站專業技能、網站關係特定投資 (Relationship Specific Investment, RSI)、網站對隱私權的重視、溝通效能以及互動滿意度等自變數會顯數影響線上顧客信任的建立。直接社會束縛、間接社會束縛、顧客專業技能、顧客 RSI、價值相似性、網站專業技能、網站 RSI、網站對隱私權的重視、溝通效能以及互動滿意度等自變數會顯數影響線上顧客關係承諾的建立。

本研究所想要探討的是以信任和承諾為主要中介變數，非營利組織利用資訊科技實施顧客關係管理是否會影響到會員廠商的合作關係。對此，本研究以 Morgan 與 Hunt

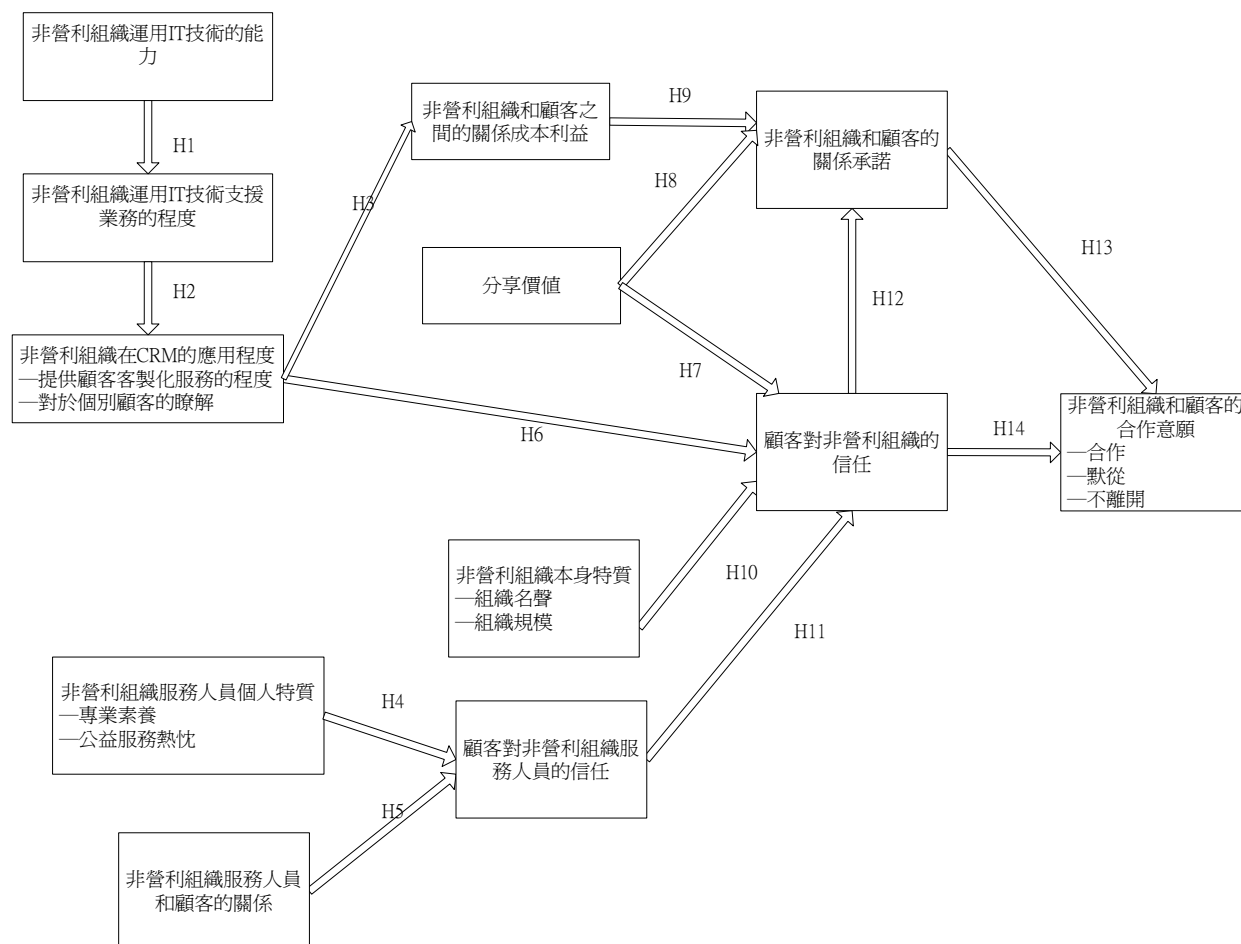
(1994)、Garbarino與Johnson (1999)、Doney與Cannon (1997)所建構的模型為基礎，結合非營利組織和顧客關係管理的觀念，建構一個研究架構，用以探究影響產業同業公會實施顧客關係管理、以及公會和會員雙方信任、承諾以至於合作關係之影響因素所在。

參、研究架構與假設

前述的Morgan與Hunt (1994)、Garbarino與Johnson (1999)、Doney與Cannon (1997)及過去的專家學者，在信任—承諾理論方面的實證對象均為營利機構，所提出的研究架構也皆是以營利機構的觀點所提出。而營利機構和非營利機構在顧客關係上有些異同之處。在相似之處方面，兩者為了組織自身的營運和生存，都希望爭取更多的顧客支持，和顧客建立起長久和良好的關係。但相異之處在於營利機構的最終目的是追求組織的最大利潤，而非營利組織則因其建立的宗旨而有不同的目的，且多半具理想性、崇高，並非從顧客身上謀取自身組織的利益。在此情形下，彼此的信任基礎應較深厚，但也易受服務人員的影響。所以，相較KMV架構 (Morgan and Hunt, 1994)，本研究架構多考量了「服務人員」方面的變數，如圖一。

本研究所設計之架構的適用對象並不是所有非營利組織，而是以會員制為基礎的非營利組織。會員制和服務一般大眾的非營利組織最主要的差別在其服務對象是繳交會費的顧客，因此服務的業務範圍也僅止於這一小眾群體。正因如此，會員制為基礎的非營利組織和顧客之間的關係就遠比其他非顧客或潛在顧客要來得深厚密切許多，本研究將這樣的情況視為Garbarino與Johnson (1999)的高關係導向。根據其說法，高關係導向的顧客是透過信任和關係承諾影響到未來的選擇意圖，低關係導向的顧客是透過滿意度來影響信任、關係承諾及未來的選擇意圖。另考量到簡化模型的需要，因此本研究捨棄滿意度作為研究變項之一。所以，此研究架構在實證方面，較適用於高關係導向的非營利組織和顧客之關係 (例如以會員制為基礎的產業同業公會、基金會和重要核心會員、醫院和接受長期醫療的病患)，而較不適用於低關係導向的非營利組織和顧客之關係 (例如基金會和普通 (非核心) 會員、醫院和接受短期或暫時治療民眾之關係)。而在非營利組織與會員的關係上，因無交易發生，也沒有如KMV模式中「投機行為」之變數。而服務人員的「公益服務熱忱」應是非營利組織的一特性。

另一方面，本研究架構較前述文獻之三個架構，多考慮了企業在顧客關係管理的運用程度，因此考量加入「非營利組織在資訊科技的運用能力」、「非營利組織運用資訊科技支援服務的程度」、以及「非營利組織在CRM的應用程度」等變數。根據文獻探討，資訊科技扮演顧客關係管理之催生與支援的角色，由此可知資訊科技的運用能力和程度對顧客關係管理的重要性。



圖一 本研究架構圖

資料來源：本研究

圖一中的變數說明，如表三所述。其欲拒絕之虛無驗證的假說標示於圖上，其理由因篇幅所限，另簡述於表四。另外注意，我們有 H13 有分 H13a、H13b、H13c 三個子假說，但 H14 並沒有。此乃因根據 Morgan (1994) 的理論，信任並不會直接影響到默許認同和傾向離開，而是透過關係承諾為中介變數來影響，亦即透過信任感覺的增強，來達到雙方關係承諾的產生，進而造成顧客對非營利組織的默許認同；或者透過信任感覺的減弱，造成雙方關係承諾的消除，進而造成顧客傾向離開非營利組織。但是合作代表是一種積極、主動的強烈意願，所以信任會直接影響到合作。因此不僅由從顧客對非營利組織的信任增強，來產生雙方關係承諾，進一步影響合作意願；且顧客對於非營利組織產生可以依賴、倚靠的感覺，亦即覺得該組織可以信任，也會造成顧客產生想要主動來和非營利組織合作的知覺。

表三 本研究架構之變數定義

變數名稱	說明
非營利組織運用 IT 技術的能力	非營利組織在資訊科技技術所擁有的軟硬體資源、人員及資訊管理部門對於資訊科技的了解、規劃和熟悉如何操作使用。

非營利組織運用 IT 技術支援業務的程度	非營利組織利用資訊科技技術來儲存、分析、運用資料，以支援業務程序（含組織內的行政事務管理、組織外與顧客間的一些互動行為）的程度。
對於個別顧客的了解	將顧客分類，藉由 IT 的輔助如資料倉儲或資料庫收集顧客的個人資料，並加以統計分析或進行資料挖掘、以進一步了解顧客的喜好、興趣或其他潛在的顧客個人資料。對於顧客的個人資料能夠掌握並且合理的預期。若有最新的服務發展動向會利用各種溝通管道即時有效地通知顧客。
提供顧客客製化服務的程度	結合對顧客在需求上深入的了解、針對顧客個人的不同需求來從事在業務方面的客製化服務運用。
非營利組織和顧客之間的關係成本利益	顧客加入非營利組織後，能夠得到的好處，以及若加入後欲脫離關係，會必須付出的轉換成本。
非營利組織本身特質	
非營利組織規模	非營利組織所具有的服務範圍、以及是否扮演重要的角色。
非營利組織名聲	非營利組織被顧客視為很誠實、有好的口碑。
非營利組織服務人員個人特質	
服務人員專業素養	顧客認為非營利組織服務人員在專業領域知識很豐富，對業務非常熟悉。
服務人員公益服務熱忱	顧客認為非營利組織服務人員是很熱心、積極，同時具有仁慈心和同理心，處處以顧客的利益為出發點來服務。
非營利組織服務人員和顧客的關係	此乃包含「喜歡」(Likability：顧客認為非營利組織服務人員的服務態度總是很友善的，讓顧客感覺希望周圍總是有著像非營利組織服務人員這樣的人)、「熟悉」(Familiarity：顧客對於非營利組織的服務人員熟悉、瞭解的程度)、以及「服務時間長度和雙方接觸頻率」(在一定的時間內，顧客所感受到的服務人員對其服務時間長度和接觸頻率)。
分享價值	顧客和非營利組織雙方都能認同雙方在思想、政策、觀念的想法，在價值觀上能互相契合。
顧客對非營利組織的信任	顧客認為非營利組織會考量顧客的福利作為推動服務的前提、會實現對顧客的承諾及約定、是誠實可靠的、推動的服務能夠迎合顧客的需要、所提供給顧客的訊息是可以被相信的。
顧客對非營利組織服務人員的信任	顧客認為非營利組織的人員會誠實地為其服務、會為顧客著想，不會以自利為目的，故是值得信任的。
雙方的關係承諾	雙方深刻感受且重視與雙方之間的關係，願意以最大的努力去維持其間的關係，因此會做出特定的投資。
雙方未來的合作意願	
積極合作	願意且能夠繼續支持非營利組織所推動的服務，顧客的態度是主動的、積極的。
默從	顧客為了服務的推動來配合非營利組織，顧客的態度是被動的、消極的。
不離開	顧客傾向不與非營利組織脫離關係。

資料來源：本研究

表四 本研究架構欲拒絕之虛無假設及理由

欲拒絕之虛無假設	欲拒絕之理由簡述
<p>H1：「非營利組織運用 IT 技術的能力」和「非營利組織運用 IT 技術支援業務的程度」兩者之間無相關</p>	<p>Davenport與Short(1990)指出資訊技術能達到的九種基本能力。Rockart與Short(1989)認為若能善用資訊技術的能力在管理上，不僅能協調與控制公司內不同功能單位之活動，亦能整合價值鏈中各功能部門。司徒達賢(1996)提出非營利組織有兩個基本競爭策略：一是創新，一是效率。非營利組織可以利用資訊技術來加強本身的基本能力，從技術上的創新來支援非營利組織所創造與提供之服務。非營利組織透過資訊技術的使用可以整合組織各部門的資源，讓組織資源的配置和產品服務的提供更有效率。</p>
<p>H2a：「非營利組織運用 IT 技術支援業務的程度」和「非營利組織對於個別顧客的了解」兩者之間無相關</p>	<p>Ronald(2001)認為世界上大部分成功之企業都以顧客資訊為資訊基礎架構的核心。資訊科技自顧客關係管理中扮演了催生與支援的角色。藉由資訊科技，在潛在及現有的顧客群中創造組織的特殊價值，如此才能以不同的方式去接觸並吸引目標群體，尋求差異化的優勢(Kotler and Levy, 1969)。</p>
<p>H2b：「非營利組織運用 IT 技術支援業務的程度」和「非營利組織提供顧客客製化服務的程度」兩者之間無相關</p>	<p>資訊技術突破許多溝通上的時空限制(Hammer, 1990)，且能將大量的細節資料整理出簡單而有意義的資訊，或是產生詳細的控制資料(Davenport, 1990)。藉由資訊科技，可掌握顧客的偏好以及需求，以提供更符合顧客需求的服務(Hakansson, 1992; Berry, 1983; Crosby, 1990; Barlow, 1992)。在網路上，網站可針對個別顧客的特殊性而提供特有的資訊、線上選擇助理、客製化產品與服務、產品與服務推薦、及顧客訓練等(Hanson, 2000)。</p>
<p>H3a：「非營利組織提供顧客客製化服務的程度」和「非營利組織和顧客之間的關係成本利益」兩者之間無相關</p>	<p>Doney與Cannon(1997)認為，如果供應商願意且能夠在和購買廠商的買賣關係中，作特定且明顯的投資，可迎合購買者的需求。關係的特定投資(Relationship Specific Investment, RSI)是指廠商與顧客為維持關係所投入特定資源，而使對方無法輕易地轉移夥伴(Williamson, 1981)，廠商的RSI包括了對人力、設備與程序的投資。Berry與Parauraman(1991)認為有效的RSI可提高顧客的轉換成本，加深顧客對廠商的依賴度，進而強化顧客的承諾關係，顧客若轉換廠商將失去RSI所提供的利益。</p>
<p>H3b：「非營利組織對於個別顧客的了解」和「非營利組織和顧客之間的關係成本利益」兩者之間無相關</p>	<p>Kumar(1997)針對廠商與零售商的策略聯盟中指出良好的溝通品質與經常性的溝通是促成夥伴了解的關鍵因素。溝通能使關係夥伴間能分享有意義且適時的資訊(Anderson and Narus, 1990)。非營利組織如果能做到適時、適地傳遞適當的資訊給顧客，並且根據雙方溝通的資訊對於顧客的情況有合理的預期和了解；則一方面，在資訊的提供對於顧客的關係利益大有幫助，另一方面，也建立起顧客對該非營利組織的轉換成本。</p>
<p>H4a：「非營利組織服務人員專業素養」和「顧客對非營利組織服務人員的信任」兩者之間無相關</p>	<p>在市場競爭中，專業素養反應廠商對服務傳遞(Service Delivery)的相對競爭優勢之支配(Bendapudi and Berry, 1997)，使顧客對專業素養高的廠商人員引起信任，所以顧客對廠商人員所知覺到的專業技能對信任的建立可說是一顯著的預測變數(Crosby, Evans, and Cowels, 1990)。這其實是前述信任中的能力要素。</p>
<p>H4b：「非營利組織服務人員公益服務熱忱」和「顧客對非營利</p>	<p>Fine(1990)指出非營利組織的特質是其服務人員較營利組織的服務人員更具利他性。對待顧客多半具有仁慈心和同理心，當顧客感受到這份善意時，顧客</p>

<p>組織服務人員的信任」兩者之間無相關</p>	<p>也能因此增加對非營利組織服務人員的信任。這其實是前述信任中的「仁慈心」要素。</p>
<p>H5a：「顧客對於非營利組織服務人員的喜歡」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Doney 與 Cannon (1997)認為，購買廠商如果認為銷售人員是友善的、親切的，甚至於希望周圍有著像銷售人員這樣的人，讓顧客感到喜歡，可以增加購買廠商對銷售人員的信任。</p>
<p>H5b：「顧客認為非營利組織服務人員和其熟悉」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Doney 與 Cannon (1997)認為，購買廠商若對銷售人員熟悉，便會較瞭解其價值觀、興趣、和人格特質等，會較容易預估非營利組織服務人員在行為、政策、目標上的決策和想法，進一步產生對非營利服務人員的信任。</p>
<p>H5c：「非營利組織服務人員對顧客的服務時間長短和雙方接觸頻率」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>與顧客互動的頻率的越高，顧客就有更多的機會衡量企業所提供的服務，可能產生越多的信任 (Bendapudi and Berry, 1997)。買賣雙方的信任關係會隨著受到服務時間的長久而增加 (Doney and Cannon, 1997)。服務時間長則表示雙方愈熟悉，顧客也比較容易藉由這些經驗中了解非營利組織服務人員的行為特性，有助於其預測其未來的行為，進而建立顧客對其信任。</p>
<p>H6a：「非營利組織對於個別顧客的了解」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Kumar (1997) 針對廠商與零售商的策略聯盟中指出良好的溝通與經常性的溝通是提高對夥伴信任的關鍵因素。Simpson 與 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夥伴的信任與意見。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。這反映出部分前述信任中的「仁慈心」要素。</p>
<p>H6b：「非營利組織提供顧客客製化服務的程度」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Doney 與 Cannon (1997) 認為：如果供應商願意且能夠在和購買廠商的買賣關係中，對其所推出的產品和服務有客製化的意願，以迎合購買者的需求，可以增進買賣雙方的信任關係。非營利組織如果能夠在對顧客推行的服務的過程，以客製化的形式，將服務重新包裝，可以讓顧客感覺到非營利組織的用心，自然的對非營利組織的信任程度便會增加。這反應前述信任中的能力要素。</p>
<p>H7：「分享價值」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>分享價值是指交易夥伴對其相互行為、目標與政策的重要性與合適度抱持相同的信念 (Morgan and Hunt, 1994)。當雙方互相契合時，其間善意傾向，將會使顧客對廠商產生信任感 (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Bendapudi and Berry, 1997; Hanson, 2000)。</p>
<p>H8：「分享價值」和「雙方的關係承諾」兩者之間無相關</p>	<p>當雙方的在行為、目標、政策等方面能夠互相契合時，將會使顧客對廠商產生信任和願意努力維持關係。由於雙方的思考、想法一致，因此很容易產生情感上的承諾 (Affective Commitment) (Mathieu and Zajac, 1990)。</p>
<p>H9：「非營利組織和顧客之間的關係成本利益」和「雙方的關係承諾」兩者之間無相關</p>	<p>顧客知覺轉換成本的存在就會重視與服務提供者間關係的持續，因此對此關係就會產生承諾 (Morgan and Hunt, 1994)。非營利組織和顧客之間的轉換成本一旦存在，若脫離這段關係便要負擔轉換成本，這是種估算式的承諾 (Calculative Commitment) (Mathieu and Zajac, 1990)。</p>
<p>H10a：「非營利組織信譽」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>根據「識別理論」的觀點，「形象」將透過「自我驗明」的機制形成對他人的信任感 (Burke and Stets, 1999)；此外 Smeltzer (1997) 的研究結果也發現「企業形象」將導致訊息接收方產生信任或不信任感。</p>

<p>H10b:「非營利組織規模」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Doney 與 Cannon (1997) 認為如果供應商的規模夠大，那麼帶給購買廠商的訊息便是這供應商市場上的佔有率可能也較大，意味著有很多人對於這個企業給予高度的評價而願意與其來往，所以是值得信任的。</p>
<p>H11:「顧客對非營利組織服務人員的信任」和「顧客對非營利組織的信任」兩者之間無相關</p>	<p>Doney 與 Cannon (1997) 認為購買廠商對供應商服務人員的信任，會對購買廠商對供應商的信任造成影響。一個組織的法人其對外的窗口其實是自然人，顧客對該組織的觀感是深受對其服務的自然人影響。</p>
<p>H12:「顧客對非營利組織的信任」和「雙方的關係承諾」兩者之間無相關</p>	<p>Garbarino 與 Johnson (1999) 認為顧客對企業的「承諾」應建立在其對企業的「信任」基礎上。信任意指交易夥伴對另一方的可靠性與正直性深具信心；承諾意指交易雙方對其關係是否值得維持下去的信念；因此，信任是指目前對交易夥伴的信心，而承諾是指未來關係延續的意願 (Wilson, 1995)。認為獲得顧客信任將會增強雙方之承諾而提高雙方合作之意願、降低不確定性與終結關係之動機 (Morgan and Hunt,1994；Turban, et al., 2000)。</p>
<p>H13a:「雙方的關係承諾」和「雙方合作意願—合作」兩者之間無相關</p>	<p>在 Morgan 與 Hunt (1994) 之 KMV 模式指出：關係承諾對合作增加有正向影響。雙方會對這段關係付出許多的特定投資。</p>
<p>H13b:「雙方的關係承諾」和「雙方合作意願—默從」兩者之間無相關</p>	<p>在 Morgan 與 Hunt (1994) 之 KMV 模式指出：關係承諾對默許認同有正向影響。在決策事情的出發點上便會為對方著想。</p>
<p>H13c:「雙方的關係承諾」和「雙方合作意願—不離開」兩者之間無相關</p>	<p>在 Morgan 與 Hunt (1994) 之 KMV 模式指出：關係承諾對夥伴退出的意圖有負向影響。任一方不會主動有意願去終止雙方之間的關係。</p>
<p>H14:「顧客對非營利組織的信任」和「雙方合作意願—合作」兩者之間無相關</p>	<p>在 Morgan 與 Hunt (1994) 之 KMV 模式指出：信任並不會直接影響到默許認同和傾向離開，而是透過關係承諾為中介變數來影響，亦即透過信任感覺的增強，來達到雙方關係承諾的產生，進而造成顧客對非營利組織的默許認同；或者透過信任感覺的減弱，造成雙方關係承諾的消除，進而造成顧客傾向離開非營利組織。但是信任會直接影響到合作，因為合作代表是一種積極、主動的強烈意願，它需要信任作基礎。</p>

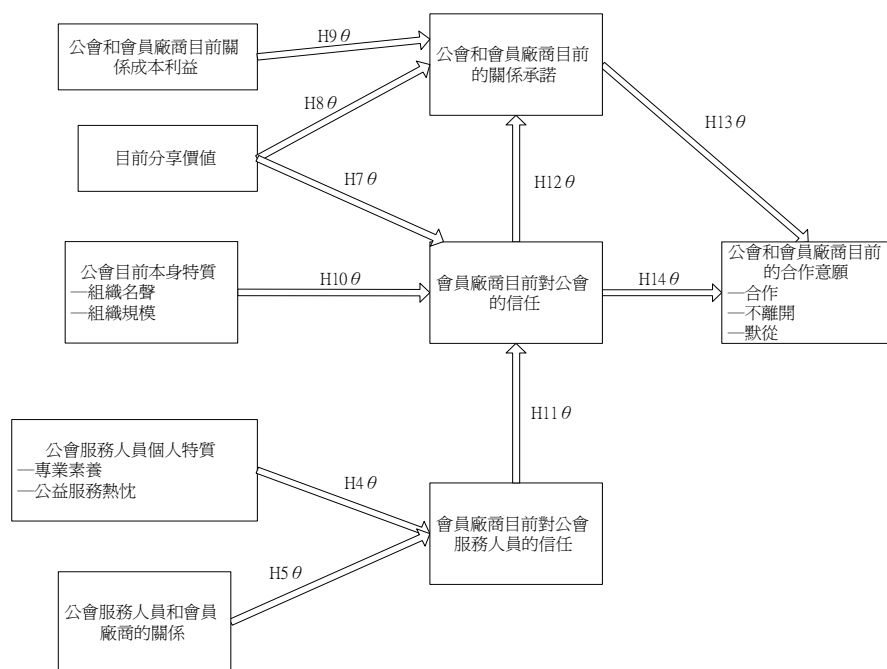
資料來源：本研究

肆、研究設計

本研究在實證上，選擇玩具公會及其會員作為研究對象。在研究設計上，有以下的因素的考量：(1) 若要評估一家企業的 CRM 的運用程度，可找另一家企業來相互比較。以本研究之實證對象公會而言，則必須再尋找另一家公會來做實證。可是，若如此，實證結果可能會受到如產業背景等其他因素的影響。再者，我們也需要找到在 CRM 的運用程度有相當差別的公會，並取得其合作。為顧慮到以上的情況，因此本研究只對一家公會來做實證。(2) 根據 CRM 的顧客生命週期理論，分為獲取、增進、維持三個階段，而以企業之顧客關係管理施程序來看，也分成好幾階段。因此若想觀察這些現象，則

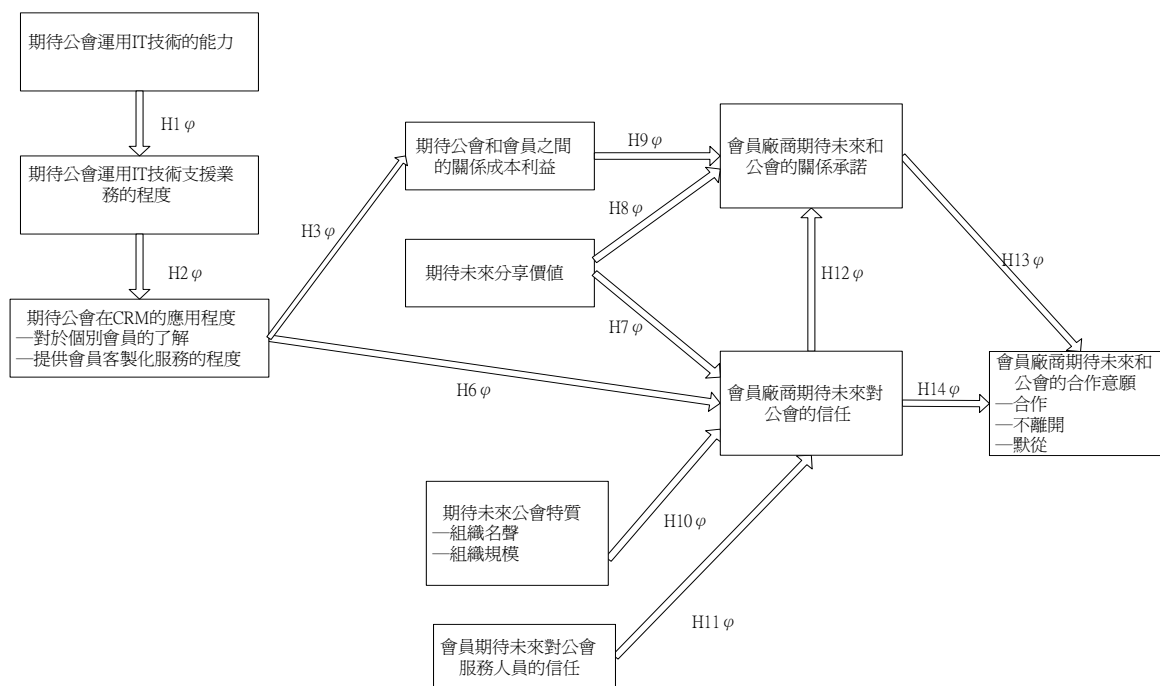
須從該企業的實施顧客關係管理的初始時間觀察起，在不同的時間點做長時間的實證工作，也就是時間序列分析。由於研究時間的限制，本研究只能掌握到現在這個時間點。所以，只能衡量會員知覺的「若企業推動顧客關係管理的期待變化」。

因此，原來的觀念性架構有必要進一步修改成實證研究架構：一方面，在運用資訊科技的能力以及在 CRM 的應用程度等變數加上「期待」的字眼；另一方面，為能夠比較公會實施 CRM 後對顧客的信任和關係承諾之前後差異，將實證架構圖分成如圖二「目前現況」、圖三「未來期待」兩個部分。圖二基本上是圖一中不考慮 IT 技術的變數，而圖三則是簡化圖一，不特別考慮對「服務人員信任」的影響變數。此外，也將前所述假設加上一些標示： θ 表示目前現況，而 φ 表示對未來期待情況。



圖二 本研究對目前現況實證架構圖

資料來源：本研究



圖三 本研究對期待未來實證架構圖

資料來源：本研究

本研究藉由台灣區玩具公會的協助，對其會員進行電子問卷和實體問卷的發放。選擇玩具公會及其會員作為研究對象之原因乃是該公會在電腦化的歷史已有十餘年，在台灣各個產業同業公會的電腦化腳步中，是處於領先的地位。而近幾年來在經濟部中小企業處所進行的產業別網際網路資料庫系統建置與維護計畫中，表現也不錯。玩具公會十餘年來也一直和其會員保持良好互動的關係。在研究工具方面，本研究採用 (Likert) 五等級尺度之封閉結構式問卷方式蒐集資料。如對於「公益服務熱忱」之調查，詢問「會發自內心的關懷來關心會員、以及「會站在維護會員權益的立場來為會員著想」。問卷初稿部分參考國內外文獻如前述之 Morgan 與 Hunt (1994)、Doney 與 Cannon (1997)、Garbarino 與 Johnson (1999)、劉偉仁 (民 90) (這些問卷的原始信度均在 0.7 以上)，並參酌公會情境加以適當修改；部分從訪談玩具公會之結論、玩具公會網站資料、以及和專家討論彙整而得。因此本研究之問卷應具有一定之內容效度。問卷初稿完成後，曾對四家會員廠商前測，並未發現無法作答或題意不清楚者。

本研究於民國九十一年三月二十八日第一次寄出 E-mail 網路問卷 212 份，並對沒有確實 E-mail 者，郵寄書面問卷 116 份。為提高回收率在郵寄問卷方面以附回郵信封的方式並且以抽獎方式贈送樂透彩券的方式鼓勵受訪廠商填答。並分別在四月四日、四月十一日寄發第二次和第三次的 E-mail 網路問卷。再進一步於四月十八日至五月九日，針對所有未回覆問卷之受訪廠商作電話解說與催收工作。總份數為 328 份的問卷，經為期五週的問卷回收，總共收回 79 份問卷，回收率為 24.09%，扣除 1 份無效問卷後，有效問

卷為 78 份。經未催收回樣本和催收回樣本在各主要變數平均值差異的 T 檢定，確認幾乎所有變數差異皆不顯著。也就表示本回收樣本應可代表母體。

由樣本的基本背景資料發現：受訪者之職稱為「負責人或總經理」、「資訊部門主管」、「業務部門主管」者佔約七成。資本額為 3000 萬或營業額 1 億以下者也均約為七成、員工數則 96% 為 100 人以下。

如表五所示，本研究之各構面之 Cronbach alpha 值皆在 0.7 以上，根據 Wortzel 與 Roberts(1979)，本研究信度皆處於可接受範圍內。此外本研究在問卷各題項的 Item-Total Correlation 值的檢測方面，各問卷題目的檢測結果大部分 Item-Total Correlation 值也都在 0.7 以上，僅有少部分題項落在 0.5~0.7 之間。在構面效度方面，本研究以探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)來檢測問卷的部分構面，針對構面以主成分分析法(Principal component analysis)進行因素萃取，並以正交轉軸法(Orthogonal Rotation)中變異數最大法(Varimax)來旋轉因素軸，檢測構面之因素負荷，根據轉軸後的因素矩陣，公會服務人員和廠商的關係問卷題目能夠萃取出三個因素，正好和喜歡、熟悉、服務時間三個變數相吻合。

伍、研究結果與討論

一、敘述性統計分析

本研究各研究變數構面之敘述統計分析，如表五所示。就平均值而言，整體樣本多為正向認知¹，且與無意見（評分：3）之差異檢定顯著，唯一例外者是公會和會員廠商目前合作意願—默從 (2.83)。整體受測者對於目前默從，抱持較負向的看法，也就是對於提供資料給公會的行為較不願意配合，尤其是價格資料和交易資料。

另，根據表五，透過成對 T 檢定之比較可得知，目前現況的得分和期待未來公會實施 CRM 的措施之後的得分相較起來，後者明顯偏高，也就是說會員廠商均期待未來公會實施 CRM 的做法，在一年之後的感受，不論是在組織名聲、組織規模、分享價值、會員廠商對公會服務人員的信任、公會和會員廠商雙方未來的關係成本利益、關係承諾、信任、以及未來的合作意願，和目前現況的感受來做比較，期待未來的感受均有明顯的提升。由此可知，會員廠商對於公會 CRM 的做法，對於未來幾乎皆抱持看好的態度。

表五 目前現況與期待未來變數信度及樣本平均值成對 T 檢定

研究變項	Cronbach α		平均值(標準差)		目前 vs 未來之 T 值
	目前	未來	目前	未來	
公會運用資訊科技之能力	N/A	0.9572	N/A	4.13(0.49)***	N/A
公會運用資訊科技支援業務程度	N/A	0.9465	N/A	4.16(0.67)***	N/A

¹問卷中各問題，採用李克特 (Likert) 五等級測量尺度進行衡量，其中 5 代表「非常同意」，1 代表「非常不同意」。

公會在 CRM 應用程度—提供會員客製化服務程度	N/A	0.8846	N/A	4.00(0.70)***	N/A
公會在 CRM 應用程度—對於個別會員的了解	N/A	0.7746	N/A	4.24(0.13)***	N/A
組織名聲	0.8657	0.9437	3.83(0.27)***	3.96(0.75)***	-5.855***
組織規模	0.7833	0.7616	3.42(0.30)***	3.57(0.71)***	-3.742***
服務人員個人特質—專業素養	0.9112	N/A	3.98(0.24)***	N/A	N/A
服務人員個人特質—公益服務熱忱	0.8599	N/A	3.69(0.19)***	N/A	N/A
服務人員與廠商關係—喜歡	0.9332	N/A	3.64(0.34)***	N/A	N/A
服務人員與廠商關係—熟悉	0.9736	N/A	3.59(0.19)***	N/A	N/A
服務人員與廠商關係—服務時間	0.9336	N/A	3.30(0.21)***	N/A	N/A
分享價值	0.8678	0.8676	3.31(0.56)***	3.40(0.56)***	-3.151**
會員廠商對公會服務人員的信任	0.8327	0.8761	3.89(0.31)***	3.97(0.50)***	-5.963***
雙方關係成本利益	0.8947	0.8491	3.59(0.44)***	4.12(0.36)***	-7.934***
雙方關係承諾	0.8449	0.8428	3.62(0.29)***	4.19(0.26)***	-9.290***
雙方信任	0.9145	0.8829	3.59(0.55)***	4.16(0.57)***	-8.749***
雙方合作意願—積極合作	0.7202	0.7124	3.41(0.21)***	4.26(0.19)***	-9.531***
雙方合作意願—不離開	0.8083	0.8682	3.58(0.14)***	4.31(0.13)***	-8.652***
雙方合作意願—默從	0.8502	0.7382	2.83(0.26)	3.62(0.25)***	-10.253***

N/A 為不適用 **為 p<0.01 ***為 p<0.001

資料來源：本研究

二、研究假設驗證

本研究在接下來的資料分析採用相關分析來作變數是否相關之初步檢定，進一步以複迴歸分析試圖瞭解變數之預測力，最後，再以因徑分析來驗證模式。

(一) 相關分析

首先對模型中之各項研究假設，透過 Pearson 積差相關分析(雙尾檢定)驗證結果如表六。由其相關分析結果可知，不論是現在或者是實施 CRM 措施之後的未來，當會員廠商覺得公會是能夠依靠的，是誠心的為會員服務時，會讓會員產生積極主動的感覺來和公會共同合作。但由無法拒絕（在 0.05 顯著水準下）**H7 θ** 、**H7 ϕ** 、**H8 θ** 、**H8 ϕ** 可知，目前或期待未來之分享價值與會員對公會的信任或承諾並無明顯相關，原因可能是相較營利組織上下游的關係，公會與會員廠商的關係之間較少交易行為，雙方彼此之間也不會有嚴重的利害衝突，因此雙方彼此的道德觀相近不見得能增進彼此的關係。而由無法

拒絕 H10b θ 、H10b ϕ ，可知目前或期待未來之公會組織規模對其信任並無明顯相關。這或許是因為台灣區玩具公會在該產業幾乎是唯一的，會員並不認為會因成員數增加而增加信任。

由拒絕 H3a ϕ 、但無法拒絕 H3b ϕ 可知，期待公會對於個別顧客的了解與期待雙方未來關係成本利益有明顯相關，這可能是因為會員認為如能作好雙方有效溝通，就會員來說可得到寶貴的商情資訊，同時公會也能夠更了解會員的需要。而期待公會對於會員客製化服務的程度和期待雙方未來關係成本利益相關不顯著，此與研究假說不符，可能是因為會員對於客製化服務尚有疑慮，不確定是否能因此得到好處或降低成本。進一步發現：關係成本利益與對依據廠商「營業屬性」、「個別廠商」層次客製化，以及依據資料分為「產品資料」、「價格資料」、「交易資料」均不存在顯著之相關，但和期待公會提供顧客依「產品類別」客製化服務的程度存在顯著之正相關($r=0.270, p<0.05$)。這顯示客製化過猶不及均不合適，會員認為產品類別提供不同的業務支援才是合宜的客製化程度。

同樣地，由無法拒絕 H6a ϕ 、H6b ϕ 可知，客製化服務的程度與期待會員廠商未來對公會的信任並不顯著存在相關。甚至，我們發現當客製化服務的程度達到交易資料或價格資料時，信任反而降低（分別是 $r=-0.241, p<0.05$ 與 $r=-0.244, p<0.05$ 之負相關）。或許如此，我們也無法拒絕 H13c ϕ ，廠商並不會默從地提供資料。

表六 相關分析結果

虛無假設	檢驗結果	拒絕與否
H4a θ ：「公會服務人員專業素養」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.687 (p<0.001)$	拒絕
H4b θ ：「公會服務人員公益服務熱忱」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.693 (p<0.001)$	拒絕
H4 θ ：「公會服務人員個人特質」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.770 (p<0.001)$	拒絕
H5a θ ：「會員廠商對於公會服務人員的喜歡」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.359 (p=0.001)$	拒絕
H5b θ ：「會員廠商認為公會服務人員和其熟悉」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.597 (p<0.001)$	拒絕
H5c θ ：「公會服務人員對會員廠商的服務時間」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.542 (p<0.001)$	拒絕
H5 θ ：「公會服務人員和會員廠商的關係」與「會員廠商對公會服務人員的信任」無相關	$r=0.598 (p<0.001)$	拒絕
H7 θ ：「目前分享價值」與「會員廠商目前對公會的信任」無相關	$r=0.146 (p=0.201)$	不拒絕
H8 θ ：「目前分享價值」與「公會與會員廠商目前的關係承諾」無相關	$r=0.172 (p=0.133)$	不拒絕
H9 θ ：「公會與會員廠商目前的關係成本利益」與「公會與會員廠商目前的關係承諾」無相關	$r=0.599 (p<0.001)$	拒絕
H10a θ ：「目前公會組織名聲」與「會員廠商目前對公會的信任」無相關	$r=0.409 (p<0.001)$	拒絕
H10b θ ：「目前公會組織規模」與「會員廠商目前對公會的信任」無相關	$r=0.2 (p=0.08)$	不拒絕
H10 θ ：「目前公會組織本身特質」與「會員廠商目前對公會的信任」無相關	$r=0.348 (p<0.01)$	拒絕
H11 θ ：「目前會員廠商對公會服務人員的信任」與「會員廠商目前對公會的信任」無相關	$r=0.546 (p<0.001)$	拒絕
H12 θ ：「會員廠商目前對公會的信任」與「公會與會員廠商目前的關係承諾」無相關	$r=0.794 (p<0.001)$	拒絕
H13a θ ：「公會與會員廠商目前的關係承諾」與「公會與會員廠商目前合作意願—積極合作」無相關	$r=0.246 (p<0.05)$	拒絕

H13b0:「公會與會員廠商目前的關係承諾」與「公會與會員廠商目前合作意願—不離開」無相關	r=0.543 (p<0.001)	拒絕
H13c0:「公會與會員廠商目前的關係承諾」與「公會與會員廠商目前合作意願—默從」無相關	r=0.311 (p<0.01)	拒絕
H130:「公會與會員廠商目前的關係承諾」與「公會與會員廠商目前合作意願」	r=0.433 (p<0.001)	拒絕
H140:「會員廠商目前對公會的信任」與「公會與會員廠商目前合作意願—積極合作」無相關	r=0.353 (p<0.01)	拒絕
H1φ:「期待公會運用 IT 技術的能力」與「期待公會運用 IT 技術支援業務的程度」無相關	r=0.505 (p<0.001)	拒絕
H2aφ:「期待公會運用 IT 技術支援業務的程度」與「期待公會對於個別顧客的了解」無相關	r=0.622 (p<0.001)	拒絕
H2bφ:「期待公會運用 IT 技術支援業務的程度」與「期待公會提供顧客客製化服務的程度」無相關	r=0.610 (p<0.001)	拒絕
H2φ:「期待公會運用 IT 技術支援業務的程度」與「期待公會在 CRM 的應用程度」無相關	r=0.654 (p<0.001)	拒絕
H3aφ:「期待公會對於個別顧客的了解」與「期待公會和會員廠商未來的關係成本利益」無相關	r=0.533 (p<0.001)	拒絕
H3bφ:「期待公會提供顧客客製化服務的程度」與「期待公會和會員廠商未來的關係成本利益」無相關	r=0.199 (p=0.081)	不拒絕
H3φ:「期待公會在 CRM 的應用程度」與「期待公會和會員廠商未來的關係成本利益」無相關	r=0.267 (p<0.05)	拒絕
H6aφ:「期待公會對於個別顧客的了解」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=0.121 (p=0.293)	不拒絕
H6bφ:「期待公會提供顧客客製化服務的程度」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=-0.15 (p=0.191)	不拒絕
H6φ:「期待公會在 CRM 的應用程度」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=-0.116 (p=0.393)	不拒絕
H7φ:「期待未來分享價值」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=0.083 (p=0.472)	不拒絕
H8φ:「期待未來分享價值」與「期待公會與會員廠商未來的關係承諾」無相關	r=0.157 (p=0.170)	不拒絕
H9φ:「期待公會和會員廠商未來的關係成本利益」與「期待公會與會員廠商未來的關係承諾」無相關	r=0.654 (p<0.001)	拒絕
H10aφ:「期待未來公會組織名聲」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=0.238 (p<0.05)	拒絕
H10bφ:「期待未來公會組織規模」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=0.073 (p=0.523)	不拒絕
H10φ:「期待未來公會組織本身特質」與「期待會員廠商未來對公會的信任」無相關	r=0.183 (p=0.109)	不拒絕
H11φ:「會員廠商期待未來對公會服務人員的信任」與「會員廠商期待未來對公會的信任」無相關	r=0.419 (p<0.001)	拒絕
H12φ:「期待會員廠商未來對公會的信任」與「期待公會和會員廠商未來的關係承諾」無相關	r=0.726 (p<0.001)	拒絕
H13aφ:「期待公會和會員廠商未來的關係承諾」與「期待公會和會員廠商未來合作意願—積極合作」無相關	r=0.371 (p=0.001)	拒絕
H13bφ:「期待公會和會員廠商未來的關係承諾」與「期待公會和會員廠商未來合作意願—不離開」無相關	r=0.718 (p<0.001)	拒絕
H13cφ:「期待公會和會員廠商未來的關係承諾」與「期待公會和會員廠商未來合作意願—默從」無相關	r=0.213 (p=0.062)	不拒絕
H13φ:「期待公會和會員廠商未來的關係承諾」與「期待公會和會員廠商未來合作意願」無相關	r=0.488 (p<0.001)	拒絕
H14φ:「期待會員廠商未來對公會的信任」與「期待公會和會員廠商未來合作意願—積極合作」無相關	r=0.418 (p<0.001)	拒絕

註：拒絕是在 $\alpha=0.05$ 顯著水準下

(資料來源：本研究)

(二) 複迴歸分析

本研究進一步，以迴歸分析加以檢驗各研究假設，並說明其影響程度和解釋能力。在此之前，須了解所有自變項間是否存有共線性 (Multi-collinearity) (楊國樞等, 1989)。共線性分析通常以容忍度 (Tolerance) 作為共線性指標，若容忍度偏低，則可能和其他依變數有線性相關。另變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 是在衡量進行母體評估時，因自變項間的共線性而產生的膨脹程度，其與容忍度關係密切。有關多元線性相關的判斷，目前無統一之準則，許多研究在判別線性相關時，採用相關係數及變異數膨脹因素兩種標準 (Emory and Cooper, 1991; Neter et al., 1990)，因此本研究亦以其作為判斷的依據²。根據相關分析和複迴歸分析的結果，各自變項間之相關係數，其值均未大於 0.8，且其變異膨脹因子 (VIF 值) 均未超過 10。因此根據之前相關分析和複迴歸分析的檢定結果，因此相信本研究沒有嚴重的多元線性相關問題。

本研究的複迴歸分析進行方式是採用逐步進入法 (Stepwise)，分析結果摘要如表七。

由該表中可見，以目前現況來看，雖 **H40**、**H50** 同時被拒，但是廠商與服務人員間喜歡的關係及其服務時間（不論是每次服務時間的長度或接受服務的頻率多寡），對於「廠商對公會服務人員的信任」的預測能力不顯著。喜歡沒有顯著的原因，可能在於廠商認為公會服務人員為會員服務，本來就應抱持友善的態度。

雖 **H10a0** 被拒，但是對「廠商目前對公會的信任」有顯著影響者，只有「廠商目前對公會服務人員的信任」，公會目前本身特質並無影響。

而雖 **H13a0** 與 **H140** 同時被拒，但「公會和廠商目前的關係承諾」對於「公會和廠商目前合作意願——積極合作」的預測能力不佳。也就是，要促成會員積極合作主要靠信任。這其實是公會的一特性，有些會員雖持續與公會的關係，但那是基於有些無奈，關係承諾的強度並不足以促成積極合作。

在期待未來方面，我們對「期待公會提供顧客客製化服務的程度」此一變數有兩種不同的方式分解為更細的變數：依「廠商別」分為營業屬性、產品類別、個別廠商三個層次；以及依「資料別」分為產品資料、價格資料、交易資料三個層次。不過如同前述，我們無法拒絕 **H3bφ**、**H6bφ**，依「廠商別」來分之「營業屬性」、「產品類別」、「個別會員」三個子變數，對於「期待公會和廠商未來的關係成本利益」的預測能力均不佳，且標準化迴歸係數均為負值。而依「資料別」來分之「產品資料」、「價格資料」、「交易資料」三個子變數中也只有「交易資料」的影響略為顯著 ($p < 0.05$)，但標準化迴歸係數為負值；「價格資料」的標準化迴歸係數雖不顯著、但為負值。而對於「廠商期待未來對公會信任」的預測能力，依「廠商別」來分之「營業屬性」、「產品類別」、「個別會員」三個子變數，只有「營業屬性」顯著，但為負向影響。依「資料別」來分之「產品資料」、「價格資料」、「交易資料」三個子變數中也只有「價格資料」顯著，但為負向影響。另外「個別會員」、「交易資料」的標準化迴歸係數雖不顯著、但為負值。這顯示廠商並不希望客製化服務的程度作得太細。

² Emory and Cooper (1991) 指出，當各自變數間的相關係數 $r=0.8$ 時，進行迴歸分析所獲得的結果仍能接近真正的值，但若該係數超過 0.8 時，所得的結果將產生嚴重的偏差。此外，Neter et al. (1990) 認為當 VIF 小於 10 的時候，各自變項間的多元線性相關對迴歸分析結果的影響不大。

如同 H3a ϕ 被拒，「期待公會對於個別顧客的了解」對於「期待公會和廠商未來的關係成本利益的作用」影響相當顯著。而 H11 ϕ 被拒，H6 ϕ 、H7 ϕ 、H10 ϕ 不被拒，所以，「會員廠商對公會服務人員的信任」對於「會員廠商期待未來對公會信任」影響相當顯著。但「期待公會對於個別顧客的了解」、「期待未來分享價值」、「期待未來組織名聲」、「規模」均對後者無顯著影響。另像 H8 ϕ 不被拒，「期待未來分享價值」也不會影響「關係承諾」。

雖 H13a ϕ 、H14 ϕ 同時被拒，但是會顯著影響「積極合作」者只有「廠商對公會的信任」，「關係承諾」並不會。

而如同 H13c ϕ 不被拒，「關係承諾」對於「廠商未來默從」的預測能力不佳，或許這是因為若實施 CRM，再默從就表示全盤皆收，但由前述的廠商對客製化服務的程度保留，可推測其可能會有意見。

表七 複迴歸分析彙總

依變項	被選入自變項 (β)	R ²	F 值
廠商對公會服務人員的信任	服務人員和廠商的關係—熟悉(0.301)*** 服務人員個人特質—專業素養(0.333)*** 服務人員個人特質—公益服務熱忱(0.373)***	0.667	(49.421)***
會員廠商目前對公會的信任	會員廠商對公會服務人員的信任(0.546)***	0.298	(32.235)***
公會和會員廠商目前的關係承諾	公會和會員廠商目前關係成本利益(0.342)*** 會員廠商目前對公會的信任(0.661)***	0.730	(101.483)***
公會和會員廠商目前的合作意願—積極合作	會員廠商目前對公會的信任(0.353)***	0.125	(10.823)***
公會和會員廠商目前合作意願—不離開	公會和會員廠商目前關係承諾(0.543)***	0.294	(31.718)***
公會和會員廠商目前合作意願—默從	公會和會員廠商目前的關係承諾(0.311)**	0.097	(8.133)**
公會和會員廠商目前合作意願	會員廠商目前對公會的信任(0.504)**	0.254	(25.885)***
期待公會和會員廠商未來的關係成本利益	預測變數分類方式一： 期待公會對於個別顧客的了解(0.533)***	0.284	(30.135)***
期待公會和會員廠商未來的關係成本利益	預測變數分類方式二： 期待公會提供顧客客製化服務的程度—交易資料(-0.228)* 期待公會對於個別顧客的了解(0.612)***	0.330	(18.483)***
期待會員廠商未來對公會的信任	預測變數分類方式一： 期待公會提供顧客客製化服務的程度—營業屬性(-0.361)***	0.292	(15.485)***

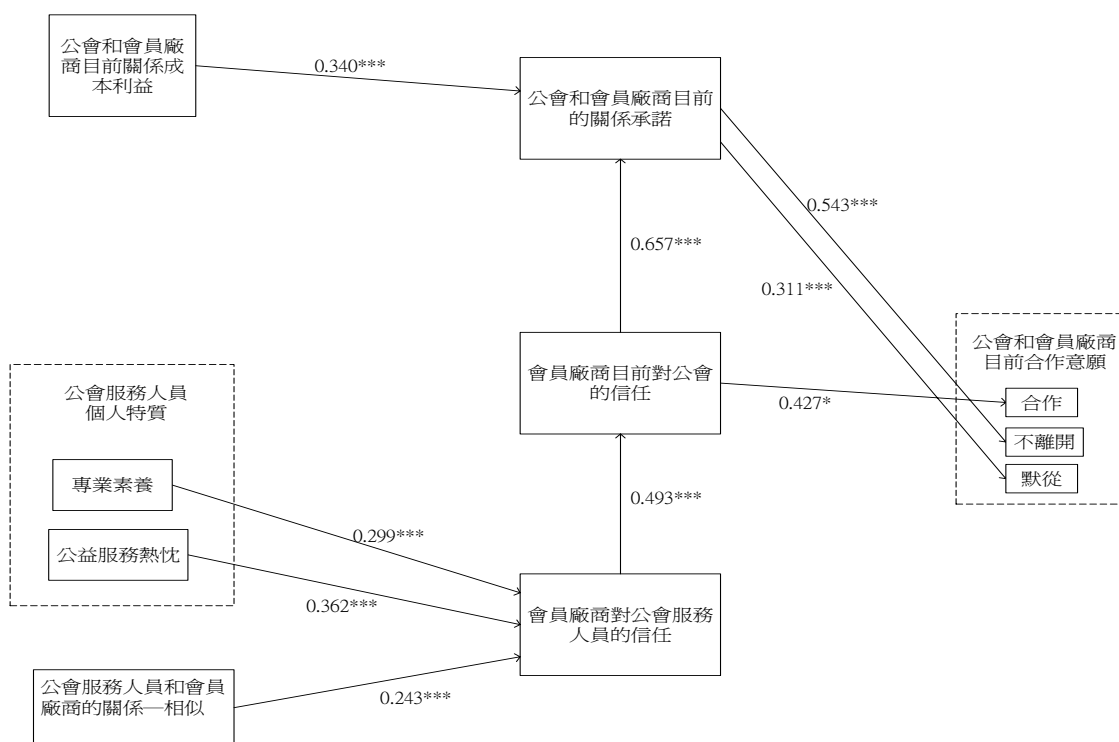
	期待未來會員廠商對公會服務人員的信任 (0.538)***		
期待會員廠商未來對公會的信任	預測變數分類方式二： 期待公會提供顧客客製化服務的程度—價格資料 (-0.399)*** 期待未來會員廠商對公會服務人員的信任 (0.535)***	0.322	(17.806)***
期待公會和會員廠商未來的關係承諾	期待公會和會員廠商未來的關係成本利益 (0.377)*** 期待會員廠商未來對公會的信任(0.528)***	0.630	(63.769)***
期待公會和會員廠商未來合作意願—積極合作	期待會員廠商未來對公會的信任(0.418)***	0.175	(16.089)***
期待公會和會員廠商未來合作意願—不離開	期待公會和會員廠商未來的關係承諾(0.718)***	0.515	(80.794)***
期待公會和會員廠商未來合作意願—默從	無自變項被選入	N/A	N/A
期待公會和會員廠商未來合作意願	期待會員廠商未來對公會的信任(0.578)***	0.335	(38.205)***

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.005

(三) 路徑分析

迴歸分析與路徑分析皆為多變量分析 (Multivariate Analysis) 的應用，但後者更著重的是一組方程式的估計檢定(楊國樞等，1989)。本研究路徑分析是採用複迴歸分析法中強迫變數進入法(Enter)來估計路徑係數 (Path Coefficient) (Wright, 1960)。由於篇幅有限，在此不列出其個別迴歸式，而僅繪出其路徑圖 (Path Diagram)如圖四、五、六，路徑上之數字表路徑係數 (也就是標準化迴歸係數，但與前述之逐步迴歸所得係數略不同)。

由整體來看，如圖四所示，在目前，廠商在與公會人員接觸中，首先考量其是否具備公益服務熱忱或仁慈心，再次為是否具備充分的專業知識，以及彼此熟悉程度，這些均會增加對公會服務人員的信任。對服務人員的信任會直接影響對公會的信任。這些信任以及廠商感覺到加入公會的好處愈多 (如了解商情、提高企業地位)，或者是體認到脫離公會須付出極大的成本和代價，都會讓會員廠商想要盡力維持和公會之間的關係、而增加對其關係承諾。關係承諾對離開和默從有正向影響作用。也就是說，若廠商願意以最大的努力維持和公會之間的關係，或者以和公會關係為榮，可讓廠商不會脫離公會。當公會推行會務時，廠商也會對其要求做適度的配合 (如資料的提供)。不過與文獻不同的是目前廠商可能很重視和公會之間的關係，卻不能因此關係承諾而激起想要主動積極地和公會合作的感覺。唯有廠商對公會的信任程度愈高，才愈能夠採取積極主動的態度來進行合作。

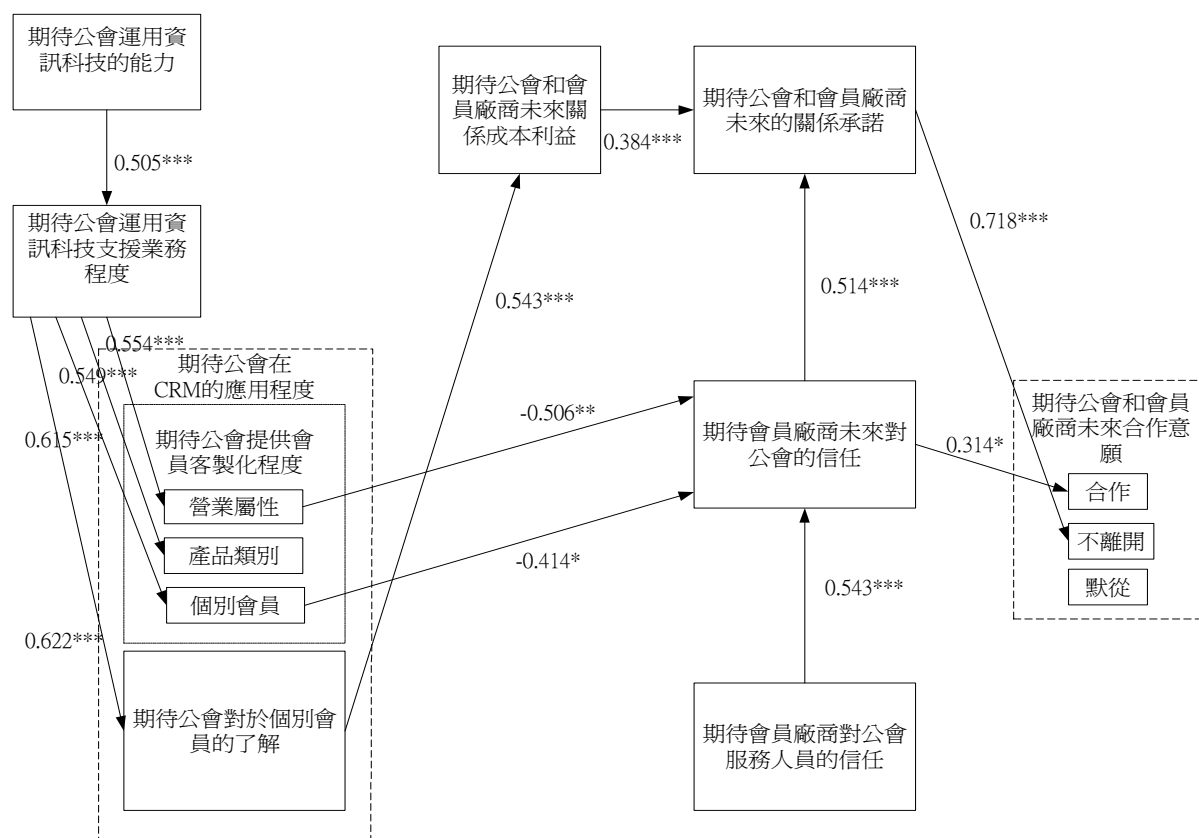


圖四 目前情況研究架構路徑分析圖

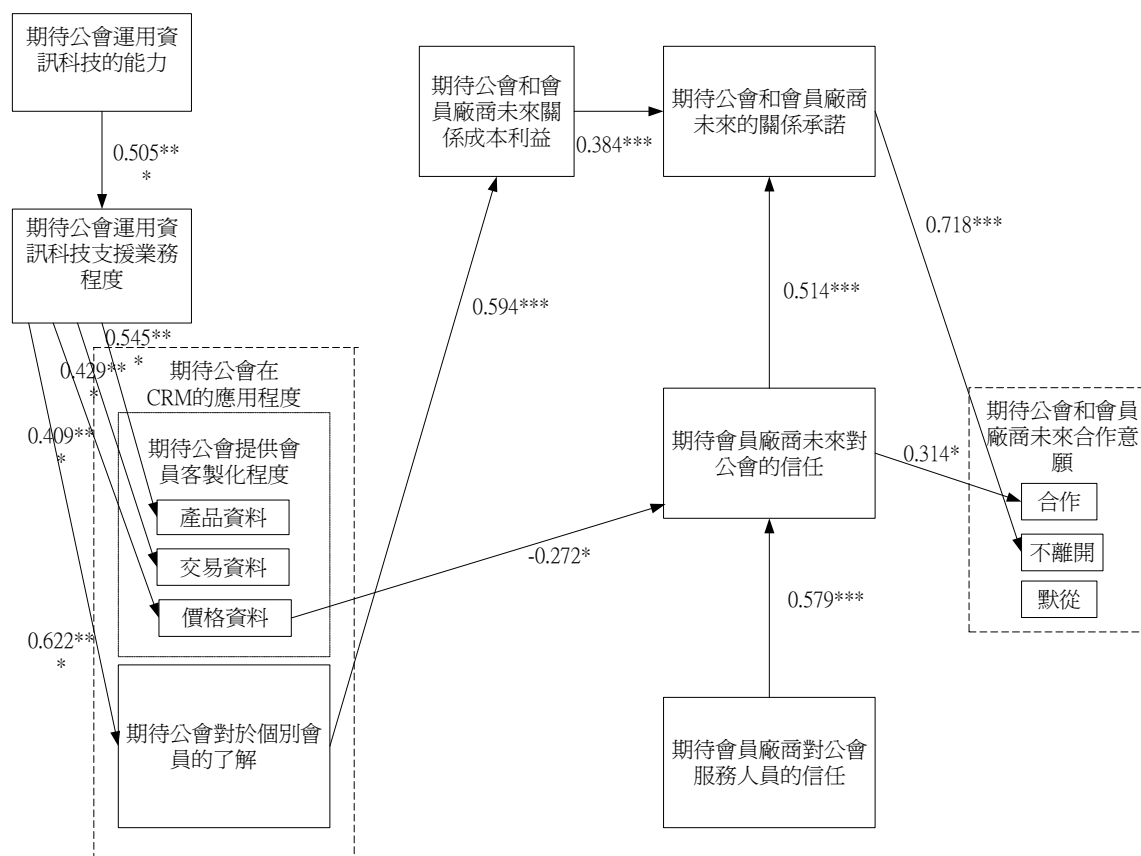
若公會運用資訊科技輔助實施 CRM 一年後，如圖五、六所示（因「客製化服務的程度」分類不同而分成兩種），在此二圖中，我們不追溯對公會服務人員信任之來源，除此外，我們發現：當期待公會的人員及資訊管理部門對於資訊科技都能夠了解、規劃和熟悉操作，對公會業務的進行上，會有莫大的幫助。而當廠商期待公會能善用資訊科技的協助來收集、儲存、分析資料後，就認為其將有能力來對作 CRM，如依廠商層級(營業屬性、產品類別、個別會員)或依廠商對資料的需求(產品資料、交易資料、價格資料)來作客製化。而且，不但能對顧客背景資料加以了解，且有助於雙方意見有效溝通。當廠商認為公會對於個別會員的需要能進一步了解時，公會的會務推動會更符合顧客需求，讓會員感受到加入公會得到更多的好處，也提高了脫離公會的成本。然而，較令人意外的是期待客製化服務的程度並不會對期待雙方未來關係成本利益造成明顯的影響。我們猜測其原因可能是因為廠商雖然很期待公會未來 CRM 的做法，例如依據不同的廠商屬性來提供不同的資料，但是目前尚無感受到實施 CRM 之後，廠商是否能夠因此而獲取利益，甚至可能擔憂造成利益上的損失或成本的增加。

另外，相對圖四的目前，圖五、六的左半部有類似因果關係。只是，意外的是：依照營業屬性、個別廠商、或價格資料來提供客製化，都會對期待雙方未來信任造成負向的影響。據本研究的進一步電話訪談，其可能的解釋如下。其實，公會目前根本還沒開始實施顧客關係管理，會員無法享受到任何好處，只能憑想像來推測若實施後可能的情境。依照營業屬性（如依進口商、出口商、批發商、零售商的的不同）提供資料客製化，

廠商可能覺得這樣的分類太廣，對其幫助不大；若公會運用資訊科技只能做到這樣程度的話，可能會懷疑公會替廠商服務的能力是否不足。可是若依照個別廠商的需求來提供客製化，又可能會侵犯到個別會員的隱私，讓會員產生不安全感，甚至懷疑公會的動機是否誠實。而進一步的價格資料提供，更是牽涉敏感。或許也因此，相較圖四，圖五、六中在對未來合作意願上，關係承諾均不會造成默從。



圖五 期待未來情況研究架構路徑分析圖（客製化依「廠商別」分）



圖六 期待未來情況研究架構路徑分析圖 (客製化依「資料別」分)

陸、結論與建議

本研究針對非營利組織提出一個結合顧客關係管理理論和信任—承諾理論之研究架構，以解釋運用資訊科技能力來實行顧客關係管理後，可能會對非營利組織和顧客之間信任、關係承諾以及合作意願的影響。並以台灣區玩具公會為例，來進行實證。由路徑分析的結果來看，本研究之觀念架構大致成立，但因非營利組織、公會之特性，而有些修正。如分享價值、規模等變數的重要性降低。公會的資訊科技運用能力可以影響到公會運用資訊科技支援業務的能力，進而影響到公會在進行 CRM 應用的程度。然而，從統計結果來看，廠商對於公會實施 CRM 的措施之後所能夠得到的好處似乎有所疑慮，廠商們一方面認為公會實施客製化的服務是件好事，但一方面也擔心組織無法因此得到利益，甚至於蒙受損失。因此公會在短期之內，不宜貿然實施 CRM 的措施。公會若想實施客製化的服務，首先必須充分了解會員的需求，選擇最適合的客製化形式來進行，過與不及均非恰當（以玩具公會而言，產品類別提供不同的業務支援才是合宜）。在這之前，還必須要和會員之間有充分的溝通，讓會員了解公會是有能力、有誠心來為會員服務的。

根據陳文華(民 89)，公會若想要推動顧客關係管理，其施行應是有步驟的。首先必

須要有明確的目標，讓會員知道實施 CRM 會得到的好處，同時若是要實施 CRM，就必須在目前公會會務推動上的作業程序上作規劃和調整。接下來公會利用資訊技術將會員加以分群，針對不同群的會員來規劃不同的會務活動，在會務活動執行的時候，要能嚴格監督、控制，並在事後加以檢討。會員所希望的顧客關係管理，並非只是由公會來向會員索取資料來做不明的用途，而是一連串規劃周詳嚴密的措施，如此一來會員才會樂於提供資料，不會擔心資料會有被揭露的危險，進而降低會員和公會之間的信任。

另外，我們也發現不論目前，或者是實施 CRM 之後，廠商來對公會的信任來源最主要來自於對公會服務人員的信任，這對公會或是其他的非營利組織均是重要的啟示。

本研究以產業同業公會為研究標的，所得之研究結果，較適用於非營利組織和顧客呈現高關係的情況。未來研究者可將非營利組織和顧客的關係程度列入考量，以了解其他非營利組織和顧客是否會因為彼此關係程度而對雙方的信任、關係承諾和合作意願產生不同的認知和影響。

參考文獻

1. 司徒達賢，非營利事業組織的經營與管理，非營利組織研究室研究成果第一輯，政治大學非營利組織研究室(1996)。
2. 江明修，非營利組織領導行為之研究，行政院國科會專題研究計畫成果報告(1994)。
3. 吳欣穎，企業導入顧客關係管理之研究，台北大學企業管理研究所碩士論文，民國 88 年。
4. 林政道，線上顧客關係維繫之研究，淡江大學資訊管理研究所碩士論文，民國 90 年。
5. 李延平，“認清 CRM 的真貌”，資訊與電腦，民國 88 年，頁 57~61。
6. 許士軍，管理學，東華書局，台北(1990)。
7. 陳文華，“應用資料倉儲系統建立 CRM”，資訊與電腦，民國 88 年，頁 122~127。
8. 陳文華，“運用資料倉儲技術於顧客關係管理”，能力雜誌，民國 89 年，第 527 期。
9. 陳美伶，統一財團法人主管機關可行性之研究，法務部，台北 (1993)。
10. 陳郁茹，藉由建立消費者網路購物之信任模式以提升顧客忠誠度，淡江大學資訊管理研究所碩士論文，民國 90 年。
11. 馮鎮邦，「建立顧客信任的服務行銷策略—以信用卡為例」，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國 89 年。
12. 黃宏鈞，企業形象與服務品質對消費者再購行為之影響：顧客關係的中介效果，台灣大學心理學研究所碩士論文，民國 90 年。
13. 楊國樞等，社會及行為科學研究法，東華書局，台北(1989)。
14. 潘文文，非營利組織公共關係策略之研究我國宗教型社會福利組織之個案分析，中興大學公共政策研究所碩士論文，民國 84 年。
15. 劉偉仁，從顧客關係管理的觀點探討顧客滿意度之影響因素—國內晶圓代工 製造業實證研究，交通大學經營管理所碩士論文，民國 90 年。
16. 盧坤利，台灣地區企業採用顧客關係管理系統之影響因素研究，台灣大學商學研究

所碩士論文，民國 89 年。

17. 戴文淵，資料倉儲的應用發展—煉油廠之個案探討，中山大學資訊管理研究所碩士論文，民國 86 年。
18. Alex, S., "Winning CRM Strategies," *ABA Banking Journal*, October 1999, pp.54-66.
19. Allen, C. D., Kania, and Yaeckel, B., *Internet World Guide to One-to-One Marketing*, John Wiley & Sons, New York (1998).
20. Anthony, R. N., and Herzlinger, R. E., *Management Control in Nonprofit Organizations*, R. D. Irwin, Homewood (1980).
21. Anderson, J., and Narus, A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, April 1990, Vol. 54, No.1, pp.42-58.
22. Barber, B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ (1983).
23. Barlow, R. G., "Relationship Marketing-The Ultimate in Customer Services," *Retail Control*, March 1992, No. 60, pp.29-37.
24. Berry, L. L., "Relationship Marketing" in *Emerging Perspectives of Services Marketing*, edited by Berry, L. L., G. L. Shostack and G. D. Upah., American Marketing Association, Chicago, Il., pp.25-28 (1983).
25. Berry, L. L., and Parasuraman, A., *Marketing Service: Competing through Quality*, Free Press, New York (1991).
26. Bendapudi, N., and Berry, L. L., "Customer Motivations for Maintaining Relationships with Service Provider," *Journal of Retailing*, 1997, Vol. 73, No.1, pp. 15-37.
27. Bhatia, A., "Customer Relationship Management," *Toolbox Portal for CRM*, 1st ed. (1999).
28. Bittker, I., and Rahdert, K., "The Exemption of Nonprofit Organizations form Federal Income Taxation," *Yale Journal*, 1976, Vol. 85, pp.299-358.
29. Burke, P. J., and Stet, J. E., "Trust and Commitment through Self-Verification," *Social Psychology Quarterly*, 1999, Vol. 62, No. 4, pp.347-360.
30. Conlon, G., *No Turning Back, Sales & Marketing Management*, pp.50-55, (1999).
31. Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowels, D., "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, July 1990, Vol. 54, No. 2, pp.236-245.
32. Coppe and Duffy, "Internet logistics-Creating New Customers and Matching New Competition," edited by John Gattorna, *Strategic Supply Chain Alignment*, Gower (1998).
33. Davenport, and Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, Summer 1990, Vol. 31, No. 4, pp.11-27.
34. Davis, S. M., "From Future Perfect: Mass Customizing," *Planning Review*, Mar/Apr 1989, Vol. 17, No. 2, pp.16-21.
35. Doney, P. M., and Cannon, J. P., "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller

- Relationships,” *Journal of Marketing*, 1997, No. 61, pp.35-51.
36. Dwyer, F., Schurr, P. H., and Oh, S., “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, No. 2, pp.11-27.
37. Emory, C. W. and Copper, D. R., *Business Research Method*, 4th ed., Irwin Homewood, IL (1991).
38. Evans, J. R., and Berman, B., *Marketing*, Macmillan, New York (1982).
39. Fine, S. H., *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn and Bacon, Boston (1990).
40. Ganesan, S., “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, ” *Journal of Marketing*, April 1994, Vol. 58, No. 1, pp.1-19.
41. Garbarino, E., and Johnson, M. S., “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 1999, Vol. 63, No. 2, pp.70-87.
42. Gundlach, G. T., Ravi S. A., and Mentzer, J. T., “The Structure of Commitment in Exchange,” *Journal of Marketing*, anuary1995, No., pp.78-92.
43. Hammer, M., “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate,” *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1990, No. 7, pp. 104-112.
44. Hansmann, H. B., “The Role of Nonprofit Enterprise,” *Yale Law Journal*, 1980, No. 89, pp.835-901.
45. Hrebiniak, L. G., “Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence,” *Academy of Management Journal*, 1974, No. 17, pp.649-662.
46. Hakansson, H., “An Interaction Approach,” in *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, edited by Hakan Hakansson. John Wiley, New York, pp.10-27 (1982).
47. Hanson, W., *Principles of Internet Marketing*, South Western College, Cincinnati (2000).
48. Kalakota, R., and Robinson, M., *e-Business: Roadmap for Success*, 1st ed., Mary T. O’Brien (1999).
49. Kim, K., and Frazier, G. L., “Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution,” *Journal of Business Research*, October 1997, Vol. 40, No. 2, pp.139-154.
50. Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey (1998).
51. Kotler, P., and Andreasen, A.R., *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*, 3th ed. (1987).
52. Kotler, P., and Levy, S. J., “Broadening the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, 1969, No. 33, pp.10-15.
53. Kumar, N., “The Power of Trust in Manufacture-Retail Relationship,” *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1997, Vol. 74, No. 6, pp.92-106.
54. Linoff, G. S., “CRM: aka, the Intelligent Enterprise?,” *Intelligent Enterprise*, November 1999, Vol. 2, No. 16, pp.8-13.

55. Mathieu, J. E., and Zajac, D. M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, pp.171-194.
56. Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman F.D., "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 3, pp.709-734.
57. Meryl, D., "How to Avoid the 10 Biggest Mistake in CRM," *Journal of Business Strategy*, November 1999, Vol. 20, No. 6, pp.22-26.
58. Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G., "Factors Affecting Trust in Market Relationships," *Journal of Marketing*, January 1993, Vol. 57, pp.81-101.
59. Morgan, R. M., and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, July 1994, Vol. 58, pp.20-38.
60. Neter, J. W., and Kutner, L., *Applied Linear Statistical Models*, Irwin Homewood, IL (1990).
61. Oleck, H. L., *Nonprofit Corporations, Organization, and Associations*, Prentice Hall, New York (1980).
62. Parasuraman, Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 1985, No. 49, pp.41-50.
63. Peacock, P. R., "Data Mining in Marketing, The Revolution is Upon Us, so Choose Your Weapons Carefully," *Marketing Management*, Winter 1998, Vol. 6, No. 4, pp.9-18.
64. Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B., "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing," *Harvard Business Review*, January 1999, Vol. 77, No. 1, pp.151-160.
65. Pivotal Co., *Electronic Business Relationship Management*, Pivotal Co. Business Report, (October 1999).
66. Rockart, J. F. and Short, J. E., "IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence," *Sloan Management Review*, Winter 1989, Vol. 30, No. 2, pp.7-17.
67. Rodefer, S. D., and Cooper L. F., "Data Mining Growth Reflects Strategic Mission," *Enterprise Systems Journal*, May 1999.
68. Ronald, S. S., *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall, New Jersey (2001).
69. Simpson, J. T., and Mayo, D.T., "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?," *Journal of Business Research*, 1997, No. 39, pp.209-218.
70. Singh, J., and Sirdeshmukh, D., "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of Academy of Marketing Science*, 2000, Vol. 28, No. 1, pp.150-167.
71. Smeltzer, L. R., "The Meaning and Origin of Trust in Buyer- Supplier Relationships," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1997, Vol. 33, No. 1, pp.40-48.
72. Seybold, P. B., *Customer.com*, Times Business (1999).
73. Turban, E., Lee, J., King, D. and Chung, H. M., *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall (2000).

74. Williamson, O. E., "The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, 1981, Vol. 87, No. 3, pp.548-577.
75. Wilson, D.T., "An Integrated Model of Buy-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, Vol. 23, No. 4, pp.335-345.
76. Wolf, T., *Managing a Nonprofit Organization*, Simon & Shuster, New York (1990).
77. Wolf, M. F., "Building Trust in Alliances," *Research Technology Management*, May/Jun 1994, Vol. 37, No. 3, pp.12-15.
78. Wortzel, L. H., and Roberts, M. L., "New Life-Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior," *Journal of Marketing*, Summer 1979, Mo. 43, pp.9-28.
79. Wright, S., "Path Coefficients and Path Regressions: Alternative or Complementary Concepts?" *Biometrics*, 1960, Vol. 16, No. 2, pp.189-202.