

Exploring the Relationship between Suppliers' CSR and Customer Satisfaction in B2B Context: The Moderating Effect of Vertical Inter-Organizational Commitment and the Moderated Mediation Effect of Competitor Identification

B2B 情境中，供應商企業社會責任與顧客滿意度關聯性之探討—垂直組織間承諾的調節效果與競爭者辨識的調節式中介效果

Yu-Ching Chiao, Department of Business Administration, National Chung Hsing University
喬友慶 / 國立中興大學企業管理學系

Yu-Chen Chang, Department of Business Administration, National Chung Hsing University
張鈺臻 / 國立中興大學企業管理學系

Ching-Wei Chou, Micron Memory Taiwan Co., Ltd.
周靖偉 / 台灣美光記憶體股份有限公司

Received 2020/8, Final revision received 2022/4

Abstract

This study explores the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance by setting customer satisfaction as a mediator, and examines the moderating effect of vertical inter-organizational commitment and the moderated mediation effect of competitor identification. This study collects 210 dyad-matched questionnaires from purchasing supervisors of a Chinese multinational retailer and its suppliers in two separate stages. The empirical results are as follows: (1) Suppliers engage more in Corporate Social Responsibilities (CSR) can have better retailers' customer satisfaction; (2) Retailers' customer satisfaction mediates the positive relationship between suppliers' CSR engagement and firm performance ; (3) Suppliers' vertical inter-organizational commitments can strengthen the positive relationship between suppliers' CSR and retailers' customer satisfaction; (4) Competitor identification can strengthen the mediating relationship between suppliers' CSR and retailers' customer satisfaction, furthermore enhance suppliers' firm performance. Finally, we discuss the above-mentioned empirical findings, and shed light on theoretical and practical implications.

【 Keywords 】 emerging markets, stakeholder theory, CSR, customer satisfaction

摘要

本研究收集了 210 份配對問卷以探討企業社會責任對廠商績效之影響。我們以顧客滿意度為中介模式，輔以垂直組織間承諾的調節效果與競爭者辨識為調節式中介模型加以探討。實證結果發現：供應商善盡企業社會責任會透過提高零售商之顧客滿意度而有助於供應商績效之提升；垂直組織間承諾會強化企業社會責任與顧客滿意度之正向關係；競爭者辨識會調節企業社會責任、透過提高顧客滿意度影響供應商績效之中介關係。最後，我們針對實證發現加以討論並提出理論與實務意涵。

【關鍵字】新興市場、利益關係人理論、企業社會責任、顧客滿意度

壹、緒論

國際零售商銷售之商品眾多，這些商品往往需配合銷售當地適度調整，因此常需要當地供應商高度的配合。零售商除了要評估商品價格是否合理、品質、交期與服務外，也要慎選合適且可靠的在地供應商共同努力實現收益 (Kannan and Tan, 2006)，因其攸關零售商於國際市場的聲譽。隨著來自各國政府與合作夥伴對企業社會責任 (Corporate Social Responsibility; CSR) 的法規壓力提升，供應商也會考量在當地善盡 CSR，採取獨特的 CSR 策略行動，更能掌握住與競爭者的差異化機會，以強化自身的競爭地位與優勢 (Zhang, Wang, and Zhou, 2020)。反之，就零售商而言，若是選擇與不負企業社會責任 (Corporate Social Irresponsibility; CSI) 的供應商合作，將其所製造的產品銷售至終端消費者手中，將會連帶損害零售商的聲譽、獲利能力與價值。例如雀巢公司於中國黑龍江生產的克寧奶粉，被檢驗出三聚氰胺，影響消費者的信心不敢再購買 (李家如, 2008)。正因為是否投入 CSR 除了直接影響公司品牌聲譽與績效，銷售相關商品之零售商亦會連帶受到影響，因此許多廠商 / 供應商逐漸將 CSR 納入供應鏈的日常營運中 (Pérez and del Bosque, 2015)。

CSR 能解決廣泛的社會利益，使對於道德、社會與環境較敏感之顧客留下深刻的印象 (Pivato, Misani, and Tencati, 2008)，也能滿足利益關係人之需求，為其帶來最大利潤，進而能提升廠商績效 (Ramchander, Schwebach, and Staking, 2012)。過往相關研究多專注於 CSR 對績效之影響，當廠商投入越多 CSR，會產生較好的績效結果 (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, and Saeidi, 2015)。然而，過往研究亦顯示，廠商善盡 CSR 會帶來額外的營運成本，可能會對廠商績效產生負向的影響 (Hillman and Keim, 2001)，也可能是產生無關聯的結果 (Aupperle, Carroll, and Hatfield, 1985)。本研究認為上述不一致的結果，可能為先前研究忽略了關鍵的主要利益關係人，即顧客滿意度 (Pivato et al., 2008) 此重要的中介變數。由於零售商顧客先前選擇合作供應商會著重於廠商的特徵、指標與成本對公司的影響，隨著近年來終端消費者對 CSR 議題的關注，供應商與員工之非道德行為亦會影響終端消費者對零售商之商譽，因此零售商對供應商的評估與選擇採取全面性觀點，更加關注於供應商的 CSR 活動 (Thornton, Autry, Gligor, and Brik, 2013)，CSR 的主要目標是與利益關係人建立長期的互惠關係，供應商透過善盡 CSR，可向利益關係人展現出真實的社會公益價值，以符合利益關係人之需求，提升其顧客滿意度，建立雙方長期穩定的合作關係，降低雙方的溝通交流成本，進而促進績效提升；是故，為填補過往缺少探討顧客滿意度做為 CSR 與廠商績效間的中介變數之研究缺口，本研究試圖探討供應鏈中，零售商顧客滿意度在供應商執行 CSR 與供應商績效間所扮演之中介角色。又，鑑於先前文獻多探討 B2C 情境中 CSR 的潛在利益與成本 (Bai and Chang, 2015; Kim, Song,

Lee, and Lee, 2017), 尤其是廠商善盡 CSR 對終端顧客滿意度之影響 (Pérez and del Bosque, 2015); 本研究一方面呼應先前研究之主張 (Homburg, Stierl, and Bornemann, 2013; Jean, Wang, Zhao, and Sinkovics, 2016), 另一方面則改以 B2B 之情境, 檢視供應商善盡 CSR 是否能夠透過提高零售商之顧客滿意度, 進而有助於供應商績效之提升。

其次, 供應商善盡 CSR 會影響到眾多利益關係人 (Andersen and Skjoett-Larsen, 2009), 有別於先前文獻專注於以政策、產業或關係層面作為調節變數¹, 本研究將調節效果聚焦於 CSR 核心利益關係人加以探討, 並以 Freeman (1984) 提出的主要與次要利益關係人概念, 突顯 B2B 情境中垂直與水平組織夥伴, 對供應商實踐 CSR 與顧客滿意度之關係的調節效果。

詳言之, 對於供應商而言, 整個產業價值鏈都是利益關係人, 然而面對瞬息萬變的零售市場環境, 供應商為了降低認知風險, 會尋找可信賴的合作夥伴並以滿足主要利益關係人的需求為首要目標 (Connelly, Ketchen, and Slater, 2011)。尤其上下游廠商為其重要的關鍵合作夥伴, 擁有穩固的買賣雙方承諾及合作的垂直組織間聯繫, 就可以將更多資源應用於實現夥伴關係的目標 (Dyer and Chu, 2003)。因此, 當垂直組織間承諾愈高的廠商善盡 CSR, 會讓利益關係人對合作企業產生正向的看法, 也因著彼此的信任與承諾會更加願意分享資訊及共享合作價值 (Chung, Jin, and Sternquist, 2007), 這不僅可以降低合作夥伴投機主義之可能性, 亦能減少廠商間的溝通與監督成本, 創造經濟價值, 愈能讓零售商顧客感到滿意 (Jarillo, 1988)。由此可見, 垂直組織間承諾是維持穩定供應鏈關係的關鍵因子, 因此, 本研究將「垂直組織間承諾」視為 B2B 情境中 CSR 與顧客滿意度關係間的調節變數, 探討其在供應商善盡 CSR 與零售商顧客滿意度關係間之調節角色。

另外, 次要利益關係人亦扮演不容忽視的關鍵角色。在努力維繫直向緊密合作夥伴關係的同時, 廠商 (供應商) 亦需時刻審視外在競爭環境的變化, 以維持競爭優勢與地位 (Sun and Price, 2016), 因此廠商 (供應商) 能否快速地辨識到水平層面的競爭者並反映在市場上, 為另一大關鍵。尤其當顧客為大型零售商, 其線上、線下同時銷售之商品繁多, 提供相似商品的供應商往往會快速察覺彼此的行為進而相互競爭 (Walker and Weber, 1987), 使零售業競爭更加劇烈。若供應商在競爭者辨識過程稍有偏誤, 則競爭者的行為可能就會改變廠商 (供應商) 的市場地位與競爭優

1 先前 CSR 研究的調節變數多分為政策面、產業面與關係面三大類。政策面的調節變數, 包含人類 / 環境 / 經濟福祉與企業社會責任導向 (Liu, Wu, Ko, Chen, and Chen, 2020; Homburg et al., 2013); 產業面的調節變數, 舉凡市場相關不確定性、競爭強度與產品重要性 (Homburg et al., 2013); 關係面之調節變數, 例如關係擴展 (Homburg et al., 2013)。

勢，從而影響其企業績效 (Chen, 1996)。此外，競爭者辨識可以提高廠商（供應商）對競爭威脅與機會的意識 (Zajac and Bazerman, 1991)，從而確定實際與潛在的競爭者，考慮競爭者的 CSR 行為與回應來降低競爭盲點，以便制定出有效的 CSR 策略以吸引潛在顧客，及留住並滿足既有顧客的需求，使廠商（供應商）免於承受績效損失 (Yu and Cannella, 2007)。因此，本研究進一步探討「競爭者辨識」在零售商顧客滿意度與供應商績效間之調節式中介效果。

綜上所述，本研究試圖以利益關係人理論，檢視供應商執行 CSR 是否會提高零售商的顧客滿意度，進而提升供應商的績效。具體言之，本研究三個主要研究問題為：(1) 於 B2B 情境下探討供應商善盡 CSR，透過提高零售商顧客滿意度對供應商績效之影響；(2) 探討廠商（供應商）垂直組織間承諾對 CSR 與顧客滿意度的調節效果；(3) 檢視競爭者辨識對 CSR、顧客滿意度及供應商績效關係之調節式中介效果。

貳、文獻探討與假說推導

利益關係人理論的定義為：可能影響企業實現目標或受其影響的群體或個人，包含顧客、員工、供應商、競爭者、政府、社區及非營利組織 (Freeman, 1984)，企業應考慮所有利益關係人，以追求整體利益關係人之利益最大化 (蕭莉芃、陳維慈與林灼榮, 2020)。利益關係人又分為主要利益關係人與次要利益關係人，主要利益關係人包含顧客、供應商、競爭者、通路商（零售及批發商）、員工與股東等，次要利益關係人包含政府、社區、新聞媒體與社會大眾等 (廖勇凱, 2016)。

一、CSR、顧客滿意度與供應商績效

零售商希望在全球 CSR 意識高漲的情況下能與終端消費者建立長期聯繫，而供應鏈中供應商善盡 CSR 將會影響零售商與其之穩定交流並形成差異化優勢 (Ferguson, Brown, and Boyd, 2020)，因為從長遠角度來看當零售商的合作夥伴願意善盡 CSR，將有助於顧客較易評估與認知其活動、責任與市場地位，以提升企業價值 (Han and Lee, 2021)。

在供應鏈中，顧客滿意度是指組織客戶評估供應商提供產品與服務的整體購買與消費經驗 (Homburg and Rudolph, 2001)，而 CSR 則是廠商認知到社會或利益關係人狀態之活動，會透過多種方式影響顧客滿意度。因為顧客除了關心其消費經驗，亦會關心廠商的 CSR 活動，因此廠商提供負社會責任之產品與服務，能滿足顧客的期望，也會提升顧客的認知價值，使其對企業產生正面且積極的看法，強化顧客對企業的識別與認同，進而提升顧客滿意度 (Daub and Ergenzinger, 2005)。此外，廠商透過 CSR 公布其產品、服務與營運的資訊，降低與顧客間的資訊不對稱情形，

讓顧客具備更佳的判斷力，強化顧客對公司的正向認知，從而獲得更高的顧客滿意度 (Pérez and del Bosque, 2015)。

當廠商達到 CSR 期望，將能滿足利益關係人之需求，利益關係人會非常願意繼續關注企業的發展，也能避免出現負面新聞與顧客抵制的問題，還能創造優良的企業聲譽，讓顧客更滿意 (Hur, Kim, and Woo, 2014)；反之，CSI 則表示廠商從事傷害企業或他人的潛在行為。CSI 會影響環境、社區與利益關係人的權益，增加社區、政府、社會大眾與合作夥伴對其之審查壓力，並會以抵制、罷工及供應鏈中斷作為懲罰 (Sweetin, Knowles, Summey, and McQueen, 2013)；當廠商讓利益關係人失去信任，將會降低利益關係人的滿意度。

綜上所述，供應商執行 CSR，能滿足其利益關係人之需求，將有助於供應鏈關係的長期發展與維持，進而使顧客滿意度提升，故本研究提出假說一：

假說一：供應商執行 CSR 對零售商顧客滿意度有正向影響。

在全球供應鏈的概念下，零售商應慎選合作供應商，因架上商品的好壞直接反映在消費者的認知，進而影響到廠商績效，當廠商善盡 CSR，會使顧客滿意度提升，而顧客滿意度為一種市場資產，能高效率與高效能地協調公司資源重新配置，並強化供應商績效 (Rubera and Kirca, 2017)。以市場為導向的供應商為了與競爭者產生差異化，除了會提供優惠的價格、優良的產品與行銷的支持，還會額外分析市場的資訊，以因應政府的法規及社會趨勢來滿足顧客需求 (Sternquist and Chen, 2006)。供應商善盡 CSR 也是一種差異化策略，即 CSR 的執行為廠商自發性行動，並非法律規範下需強制執行之環境與經濟活動，滿足利益關係人需求並避免利益關係人之利益受損 (Campbell, 2007)，以提高零售商對其之依賴程度，透過為零售商創造出許多額外貢獻，來提高其顧客滿意度 (Chung, Huang, Jin, and Sternquist, 2011)。由於供應商績效提升可歸因於零售商顧客購買其產品與服務的收入，當零售商的顧客滿意提升便能降低其更換合作夥伴的意願，以及增加持續採購意願，降低雙方的溝通與協調成本 (Ping, 2003)，因此供應商在為零售商創造更高價值時，也為自己帶來出色的營運績效。

綜上所述，供應鏈中若零售商擁有較高的顧客滿意度，較能維持長期穩定的合作關係，並能降低營運成本，進而提升廠商績效，因此提出假說二：

假說二：零售商顧客滿意度對供應商績效有正向影響。

過往 CSR 與績效之關係有多篇研究進行探討，其結果有正向 (Saeidi et al., 2015)、負向 (Hillman and Keim, 2001) 與無關係 (Aupperle et al., 1985)；本研究認為先前結果不一致的原因，可能是忽略在 B2B 情境中重要的變數——顧客滿意度。以

往零售商顧客選擇供應商重視交期、品質、價格與庫存管理等相關活動與成本，隨著終端消費者對 CSR 的關注，也因為供應商對環境與員工之非道德行為足以嚴重影響終端消費者對零售商之看法，因此零售商也逐漸將經濟、社會與環境三位一體的 CSR 納入供應商選擇及評估標準中 (Thornton et al., 2013)。根據利益關係人理論，CSR 的主要目標是與利益關係人建立長期的互惠關係，此關係穩定運作之下，顧客會對廠商表明長期合作意願，以及增加交易頻率 (Homburg et al., 2013)。當廠商與顧客的合作關係為可持續發展，供應商透過善盡 CSR，可視為向利益關係人發布社會公益行為的資訊，除了滿足利益關係人的需求，也讓顧客了解公司善盡 CSR 活動所反映的價值與其價值一致，以建立正向的聲譽並獲取零售商客戶之認同 (Homburg et al., 2013)。

此外，供應商可以透過調整營運策略或與主要利益關係人實施流程協調制度，以改善供應鏈流程的有效性，藉此蒐集及獲取新資源與知識，開發出符合零售商顧客喜好與需求之產品，進而提升公司的價值 (Ellinger, Lomnicka, and Hare, 2011)。像是供應商將採購與公司治理納入 CSR，不僅符合當地法規或道德標準，也能提供顧客高標準的產品、品質、價格與社會責任相關服務，以確保公司營運策略符合利益關係人之壓力與期望 (Andersen and Skjoett-Larsen, 2009)，進而確保與顧客建立長期穩定的合作關係，吸引股東持續投資，避免違反法律而使公司聲譽受損。由此可見，廠商（供應商）若要成功營運與生存，必須管理好顧客關係，透過長期執行 CSR 與零售商建立緊密的合作關係，可以增加企業的議價能力、降低風險與優化庫存和週期時間，提供顧客環保且優質的產品及服務，以提升顧客滿意度，進而維持既有顧客的合作關係，亦有機會爭取新顧客，最終使企業績效提升 (Kooli, Mansour, and Cornwell, 2016)。因此，提升零售商顧客滿意度相當重要，能讓彼此的合作關係密不可分，共創雙贏局面。綜上所述，供應商推動 CSR 能滿足顧客需求，建立雙方穩定的合作關係，最終達到績效提升的作用，因此形成本研究第三個假說：

假說三：供應商執行 CSR 會透過零售商顧客滿意度而對供應商績效產生正向影響。

二、垂直組織間承諾

零售商與其上下游廠商（供應商）之間為一網絡型組織，零售商高度依賴其合作夥伴，販售之同一產品可能來自多個供應商，因此零售商相當依賴與供應商垂直協調的能力 (Elg, 2003)。供應鏈中的組織間績效為重要的競爭優勢來源，透過組織間的聯繫能夠促進溝通交流，更能強化組織間的聯繫 (Cheng, Lee, and Chen, 2014)。在合作初期零售商會較重視供應商的能力，包括產品品質、交貨速度與議價空間等，在建立互信基礎之後，長期的穩定合作會使情感因子逐漸產生，基於互惠與承諾的

買賣關係，增加了組織之間的社會交流 (Gulati, 1995)，使供應鏈買賣雙方從交易關係轉變成承諾關係，發展高品質的垂直交易，從而最大程度地創造價值並減少交易相關成本 (Dyer and Singh, 1998)。再者，供應商與零售商顧客之間應透過共享交易活動來改變彼此的關係，當中最關鍵的影響因子為「信任」。信任不只是一種治理機制，也因著供應商與零售商顧客間強調合作與整合的關係 (Robson, Katsikeas, and Bello, 2008)，因此可使廠商（供應商）了解垂直組織間承諾之重要性。

對於單一供應商而言，其主要利益關係人為顧客（零售商）及其他供應商，與他們的垂直組織間承諾愈高，對公司也會有較高的效益。首先，與顧客連結力強的供應商會為零售商提供產量快速變更、客製化產品與多種產品組合的服務，也會以高效率處理訂單並準時交貨給顧客，還會提供準確的產品及數量與生產品質穩定的產品給顧客 (Chavez, Yu, Feng, and Wiengarten, 2016)，藉此強化與顧客的關係；反之，顧客連結力弱的供應商，無法於交貨期限內完成交貨、無法提供低於競爭者的報價、無法及時且彈性變更所提供產量或產品，甚至無法提供滿足顧客需求的高品質產品，由於與顧客的聯繫能力差，導致雙方溝通會有大幅的落差 (Nawrocka, 2008)，進而影響顧客對雙方合作關係的信任與承諾。

其次，善於留住顧客的廠商，不僅於交期、品質、成本與彈性都使顧客感到滿意與可靠 (Morris and Carter, 2005)，也會提供顧客銷售與服務支援，創造顧客業務便利性 (Hunt and Jones, 1998)，建立長期穩定的承諾關係，透過簽訂長期的正式與非正式合約有助於針對買賣過程中的爭議問題都能在合約中得到解決，促進、實現雙方之共同利益 (Stading and Altay, 2007)；相較之下，不善於留住顧客的廠商，可能由於交易過程中，未滿足顧客於主要活動（交貨與品質等）的相關要求，亦未主動提供額外的支援服務，因此無法建立顧客的信任與承諾，而將無法獲得與顧客簽訂長期合約的機會。

最後，當供應商與上游原物料、零組件端等供應商有長期穩定關係，會積極滿足利益關係人之需求，自願與其他供應商分享資訊，並開發對供應商業務有利動機與意圖的活動，為供應商銷售量及利潤做出更多貢獻 (Chung et al., 2007)。

綜上所述，垂直組織間承諾較高的供應商能獲得較多的優勢，由於在交易過程中已建立雙方的信任與承諾，加上供應商善盡 CSR，將使零售商顧客信任供應商的行動是有益處與具有社會意識，是致力於服務社會中的利益關係人，亦代表供應商與組織間合作夥伴有共同的合作承諾，也會在日常營運考慮 CSR 行動共同為組織間績效努力 (Cheng et al., 2014)，以滿足顧客要求為己任以提升其顧客滿意度。因此，垂直組織間承諾較高的供應商，執行 CSR 更容易滿足零售商顧客的需求，本研究據此提出假說四：

假說四：垂直組織間承諾會強化供應商執行 CSR 與顧客滿意度之正向影響。

三、競爭者辨識

對於單一廠商而言，其知識獲取的來源為其利益關係人（供應商、顧客及競爭者），而將上游供應商及顧客垂直整合至組織中，水平資源獲取的關鍵則是競爭者 (Chen, 1996)。在市場競爭時會受到外部環境不確定性與競爭者的變化性影響，進而使廠商獲取的資訊準確性與品質受到影響 (Daft, Sormunen, and Parks, 1988)，因此競爭者分析尤為重要。廠商在採取行動前精確辨識出競爭者，才能有效的追蹤競爭者行動，幫助管理者分析市場情報 (Peteraf and Bergen, 2003)。透過了解競爭者的能力與策略意圖將能制定出自家企業有效的策略，並發現新的競爭方式，亦即可以從這些競爭者的知識中受益，以有效地幫助企業發展長期競爭優勢 (Peteraf and Bergen, 2003)。

競爭者辨識能力強的供應商，具有察覺與吸收知識的吸收學習能力，可以透過整合與收集競爭對手的資訊擴展企業的知識庫，並從獲得的知識中引導廠商進行創新的構想與實踐 (Fang and Zou, 2010)，也就是說吸收競爭者的不同能力或是對市場的不同見解，與了解利益關係人的需求，再透過學習機制發展出相似的資源、能力或是創新策略，以創新的產品及服務吸引利益關係人，或是尋求生產流程之改善提高生產效率與降低相關成本 (Clougherty and Zhang, 2009)，滿足利益關係人之需求，進而提升公司績效與競爭地位 (Zajac and Bazerman, 1991)。

進一步言之，廠商除了會向合作夥伴學習外，也會關注主要競爭者的行動，從觀察中學習競爭者的成功與失敗行為，從中發展出符合企業的經營模式 (Duysters, Lavie, Sabidussi, and Stettner, 2020)，競爭者導向的廠商會密切觀察與分析競爭者的策略性行動，並採取合適的成本或差異化優勢策略行動回應之，其中產品模仿則為競爭導向最常採取的策略行動 (Guo and Wang, 2015)，由於部分技術開發成本高昂，廠商通常不會尋求新的技術選擇，透過競爭者辨識廠商無須投資就能了解新技術，並將技術應用到顧客所需的產品與服務中 (Peteraf and Bergen, 2003)，發展出更低成本與高效率的行動，以滿足利益關係人之需求，提升其顧客滿意度，促進供應商績效提升。

相反地，競爭者辨識能力較弱的廠商，會產生競爭盲點 (Zajac and Bazerman, 1991)，無法識別多數競爭者，也較無吸收能力去察覺到競爭者的行動，亦無法學習競爭者的產品、服務與生產流程，導致無法開發出更具優勢的產品及服務，產品與服務的品質與技術遠遠不及競爭者 (Shetty, 1993)；反映在市場上就是較競爭者落後，錯過競爭的最佳時機，因而無法保持強大的競爭地位，以至於對公司績效產生負面影響 (Zajac and Bazerman, 1991)。

綜上所述，競爭者辨識能力強的廠商能掌握新技術與能力，提供改良之產品與服務來滿足顧客的需求，進而使廠商績效提升，因此形成本研究第五個假說：

假說五：競爭者辨識會強化顧客滿意度與供應商績效之正向影響。

以顧客為導向的廠商，將創造顧客價值視為首要策略，在市場中蒐集顧客相關資訊並創造出合適的產品與最佳策略，以響應顧客需求，透過持續了解與回應顧客需求，提升顧客滿意度，能使企業處於良好的競爭地位，進而提升廠商績效 (Day and Wensley, 1988)。為了較競爭者更好地滿足顧客需求，會透過競爭者辨識蒐集與分析市場資訊，適當地採取回應行動，強化當前的市場地位 (Akyol and Akehurst, 2003)，由於競爭者採取的策略行動可能會影響到廠商營運與競爭優勢，透過競爭者辨識可以制定回應策略，以更優良的產品/服務有效吸引顧客，有助於績效提升 (Yu, Wang, and Brouthers, 2016)。綜合假說三與假說五，當競爭者採取 CSR 行動時，供應商察覺此行動相關的知識，並透過吸收能力轉化為公司知識，了解競爭對手執行 CSR 的最佳實踐模式以及利益關係人對 CSR 之重視，接著利用外部知識促進學習提高競爭地位之方法 (Xia and Liu, 2018)，最終發展並執行創新的 CSR 策略，以滿足顧客需求，進而提升競爭地位與廠商績效 (Zajac and Bazerman, 1991)。我們進一步推論競爭者辨識能促進執行 CSR，再透過提升顧客滿意度，提升廠商績效，預測這個中介關係對競爭者辨識能力強的供應商會比競爭者辨識能力弱者表現更明顯。亦即，當廠商具有較強的競爭者辨識能力時，其在蒐集與分析競爭者的 CSR 行動時，能夠更好地判斷公司應採取的 CSR 因應策略，善盡符合顧客期望的社會責任，激發顧客滿意度，進而提高供應商績效。因此，競爭者辨識也會強化顧客滿意度在 CSR 與供應商績效之間的中介機制－調節式中介模型 (Edwards and Lambert, 2007)，亦即 CSR 透過顧客滿意度對供應商績效的間接影響，在競爭者辨識越強的關係中，可能更加顯著。綜上所述，本研究提出假說六：

假說六：競爭者辨識會強化顧客滿意度在供應商執行 CSR 與供應商績效之間的中介效果。亦即相較於低競爭者辨識，競爭者辨識能力越高，CSR 透過顧客滿意度對供應商績效的間接影響會越強。

參、研究方法

一、樣本與資料來源

本研究之研究範圍與對象鎖定中國大型零售商之大潤發及其供應商，主要原因有二：首先，中國市場規模龐大，其零售業也是高度競爭的產業，2020 年仍不受疫情影響，廠商家數與總銷售額皆呈現成長趨勢；其次，大潤發作為中國零售業之領導廠商，亦為一跨國企業，其供應商總數約為 8,000 至 9,000 家，供應商必須要達到零售商對其之要求，以建立互信穩定的合作關係，達到永續經營的長期目標。由

於至中國大陸發放非當地問卷實有一定難度²，本研究針對中國大潤發進行兩階段網路問卷發放。第一階段（2019年6月至11月）針對大潤發之供應商進行發放與回收，負責填答CSR、供應商績效、垂直組織間承諾、競爭者辨識與基本資料；第二階段（2019年12月至2020年1月）則針對與供應商配對的採購主管進行發放與回收，負責顧客滿意度之填答；採兩兩配對填答方式是為避免共同方法變異 (Common Method Variance; CMV) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)，共回收了210份有效供應商與採購經理之配對問卷。此資料回收程序嚴謹，符合本研究樣本要求，故適合作為本研究資料來源。此外，本研究根據有回應的廠商（210家）與無回應的廠商（64家）之間的差異來檢測無回應偏誤 (Non-response Bias)，透過卡方檢驗比較兩組樣本廠商的食品業、市場聚焦、股權結構以及廠商規模，所有結果均無顯著差異（所有項目 $p > 0.05$ ）(Armstrong and Overton, 1977)。

二、變數定義與衡量

CSR：定義為將整體CSR觀點納入企業的營運策略與核心業務中，讓企業更符合廣泛利益關係人之利益 (Pfajfar, Shoham, Malecka, and Zalaznik, 2022)。本研究選擇下列3個問卷題項，分別為(1)參與碳減計畫資訊；(2)承諾會與其他廠商公平競爭；以及(3)承諾會與其他廠商公平交易 (Tashman, Marano, and Kostova, 2019)。衡量方式採李克特尺度量表，分別為1分「非常不同意」到7分「非常同意」，分數越高表示該題項的同意程度越高；反之亦然。

供應商績效：本研究參考先前研究 (Morgan, Vorhies, and Mason, 2009)，以3個項目衡量供應商績效，分別為(1)銷售額；(2)營收成長率與(3)獲得新顧客。考量到中國大陸廠商對於填答非當地問卷相當謹慎，若以客觀指標衡量，可能會有所顧慮，因此，在問卷設計上透過蒐集客觀績效數據及主觀績效指標，由於客觀績效數據回收之遺漏筆數過高，本研究最終採取主觀績效指標進行分析，以李克特7點尺度量表進行衡量，分別為1分「非常不同意」到7分「非常同意」，分數越高表示該題項的同意程度越高；反之亦然。

顧客滿意度：為組織顧客對供應商的整體購買相關經驗 (Homburg and Rudolph, 2001)。參考先前研究 (Geyskens and Steenkamp, 2000; Cannon and Perreault, 1999) 的衡量，發展出本問卷4個題項，問項分別為(1) 我司與該供應商之間的互動特色是相互尊重；(2) 我對該供應商整體的合作關係感到滿意；(3) 如果我能再選一次，我

2 為求問卷回收的有效性與品質，此問卷與廠商合作，先由大潤發高階主管討論，鎖定具代表性也是分店數最多的華東地區居中介紹合適之供應商，再透過大潤發總部與供應商確認後，接著我們與供應商接洽並正式進行問卷發放，讓填答問卷之供應商可以放心填答。

依然會選擇該供應商而非其他競爭者所供應的產品線，以及 (4) 到目前為止，我們與這間供應商的合作經驗並不好（此題為反向題目設計）。問卷衡量方式採李克特七點尺度量表，分別由 1 分「非常不同意」到 7 分「非常同意」，分數越高表示該題項的同意程度越高；反之亦然。

垂直組織間承諾：關係承諾指的是業務關係的忠誠度與連續性，以在長時間強化其關係 (Shahzad, Ali, Takala, Helo, and Zaefarian, 2018)。過往研究多聚焦於單獨衡量與供應商的承諾關係 (Shahzad et al., 2018) 或單獨與顧客的承諾關係 (Chae, Choi, and Hur, 2017)。然而 B2B 供應商可以透過長期合作對零售商展現忠誠度的聯繫，零售商也會以情感承諾作為回報，以強化溝通與解決衝突為目標來促進雙方關係穩定，可能也會緩解供應商輕微的違規行為 (Vergheze, Koufteros, and Peters, 2020)；B2B 供應商還要與上游供應商建立良好承諾關係，由於供應商與上游供應商的採購、品質與流程決策，能作為供應商為顧客創造價值的工具，因此管理好上游供應商能創造許多價值，例如降低採購成本與協助新產品開發 (Agrawal, 2014)，因此本研究衡量垂直供應鏈中的供應商與零售商顧客及上游供應商之承諾關係，將其定義為垂直組織間承諾，以貼近本研究 B2B 之情境。本研究參考先前的研究 (Yi, He, Ndofor, and Wei, 2015)，以 (1) 與顧客連結能力強（建立、管理長期顧客關係）；(2) 與供應商建立長期穩定關係，以及 (3) 善於留住顧客，3 個題項來替代衡量垂直組織間承諾。問卷衡量方式採李克特七點尺度量表，分別由 1 分「非常不同意」到 7 分「非常同意」，分數越高表示該題項的同意程度越高；反之亦然。

競爭者辨識：本研究參考先前研究 (Chen, 1996; Yu et al., 2016)，以察覺、動機及能力為辨識競爭者驅動因子之觀點，設計 3 個題項加以衡量，題項分別為 (1) 認為競爭者辨識對公司而言是重要的；(2) 認為主動辨識競爭者的動機很強，以及 (3) 有信心正確的辨識競爭者。問卷衡量方式採李克特七點尺度量表，分別由 1 分「非常不同意」到 7 分「非常同意」，分數越高表示該題項的同意程度越高；反之亦然。

為避免探討本研究模型變數間關係時產生偏誤，參考過去的研究，本研究進一步控制五個相關變數，茲分述如下：

食品業：大潤發之供應商主要製造商品為電子產品、食品、紡織品與其他，其他包含運動用品、家具、汽機車百貨與圖書出版品等，本研究樣本與全球零售產業主要品項為食品類 (Grand View Research, 2020) 之趨勢一致，故本研究將食品業視為控制組，編碼為 1，否則為 0。

市場聚焦：營運市場不同會受到心理距離影響，像是文化、語言、商業行為與文化發展，進而影響廠商的營運 (Hörnell, Vahlne, and Wiedersheim-Paul, 1973)，故本研究將聚焦中國市場廠商編碼為 1，其他為 0。

股權結構：參考先前研究 (Padmanabhan and Cho, 1996)，將持有股權比例超過

95% 視為獨資並編碼為 1，其他為 0。

廠商規模：參考先前研究，本研究以公司實際員工人數取自然對數視為廠商規模之替代變數 (Bai and Chang, 2015)。

廠商行動速度：在中國快速變動的市場中，廠商往往需有快速行動的動能，當面臨挑戰時，其行動速度將會影響廠商決策方針 (Yang and Meyer, 2015)，因此本研究以 3 個題項來衡量此概念，分別為 (1) 將推出新產品的速度；(2) 推出新服務的速度，以及 (3) 進入新市場或市場擴張的速度作為替代變數並以李克特尺度量表（1 分非常不同意到 7 分非常同意），分數愈高表示廠商行動速度愈快；反之亦然。

肆、實證結果與討論

一、實證結果

表 1 為敘述性統計以及變數間的相關係數。控制變數之敘述性統計，食品業佔 46%，其他為 54%；聚焦於中國市場營運佔 90%，其他為 10%；獨資佔 84%，其他為 16%；廠商規模取 \log 之平均數為 3.05；廠商行動速度平均數為 5.04。本研究先計算變數的平均變異萃取量 (*AVE*) 平方根，並檢驗該潛在變數的相關性是否低於 *AVE* 平方根，結果皆符合，故本研究各構面具區別效度 (Dhanaraj, Lyles, Steensma, and Tihanyi, 2004)，此外，為確保研究結果不致受到多重共線性可能產生的偏誤，本研究進行變異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor; VIF) 檢定，由表 2 中可發現 VIF 值皆在 10 以下，故本研究模型應無共線性影響解釋能力之慮 (Chatterjee, Hadi, and Price, 2000)。本研究亦透過驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis; CFA) 檢視信效度分析（詳見附錄），結果呈現 Cronbach's α 值皆大於 0.8，說明各變數具良好的內部一致性 (George and Mallery, 2003)；根據收斂效度評估標準 (Fornell and Larcker, 1981)，本研究結果題項之因素負荷量皆大於 0.7、*AVE* 皆大於 0.5 以及組合信度 (*CR*) 皆大於 0.6，結果皆符合標準，顯示本研究各構面具有一定的收斂效度；模型配適度 *CFI*、*IFI* 與 *GFI* 相關指標皆大於 0.9 (MacCallum and Hong, 1997)，表示模型亦有良好配適度。

表 2 為本研究透過普通最小平方法 (Ordinary Least Square; OLS) 的階層迴歸分析來檢驗六項假說，探討自變數、依變數、中介變數與調節變數之關係，共有 8 個模型。

在模型 1 及模型 4 放入控制變數，在模型 2 中，CSR 對顧客滿意度呈正向顯著影響 ($\beta = 0.12, p < 0.1$)，表示廠商（供應商）執行 CSR 對顧客滿意度會有正向影響，因此假說一獲得實證支持。在模型 3 中，垂直組織間承諾在 CSR 與顧客滿意度間呈正向顯著影響 ($\beta = 0.13, p < 0.1$)，表示當垂直組織間承諾越高時，會強化 CSR 與

表 1 敘述性統計及相關係數表

No.	變數	Mean	SD	Max	Min	1	2	3	4	5
1	CSR	6.66	.67	3.67	7.00	.90	.07	.25***	.31***	.36***
2	顧客滿意度	6.09	.93	2.50	7.00	.11	.89	.06	.04	.03
3	供應商績效	5.34	1.24	1.00	7.00	.28***	.05	.89	.67***	.41***
4	垂直組織間承諾	6.06	.91	2.00	7.00	.36***	.06	.68***	.90	.43***
5	競爭者辨識	5.94	.91	3.67	7.00	.36***	.06	.39***	.43***	.89

註：1. 樣本數 $n = 210$ ；2. $\dagger p < 0.1$ ， $* p < 0.05$ ， $** p < 0.01$ ， $*** p < 0.001$ ；3. AVE 平方根的值在對角線上用斜體表示；4. AVE 平方根的左下角為 Pearson 相關係數與 AVE 平方根的右上角為 Spearman 相關係數。

顧客滿意度之關係，因此假說四獲得實證支持。為了可以更清楚說明 CSR 與垂直組織間承諾的交互作用項效果，本研究以標準化的垂直組織間承諾為基準點，拆成高、中、低三部分，取高垂直組織間承諾與低垂直組織間承諾進行計算，圖 1 呈現了高垂直組織間承諾與低垂直組織間承諾的交互作用效果。

在模型 5 中，CSR 對供應商績效呈正向顯著影響 ($\beta = 0.17, p < 0.01$)，表示廠商（供應商）執行 CSR 時，對供應商績效有正向影響。在模型 6 中，顧客滿意度對供應商績效呈正向顯著影響 ($\beta = 0.13, p < 0.05$)，顯示零售商顧客滿意度越高，供應商績效會越好，因此假說二獲得實證支持。根據 Baron and Kenny (1986) 之方法檢測中介效果，模型 2 CSR 對顧客滿意度呈正向顯著影響 ($\beta = 0.12, p < 0.1$)，在模型 5 中，CSR 對供應商績效呈正向顯著影響 ($\beta = 0.16, p < 0.01$)，而模型 6 顧客滿意度對供應商績效亦呈正向顯著影響 ($\beta = 0.11, p < 0.1$)，在模型 7 中，同時檢驗 CSR 與顧客滿意度對供應商績效之影響，結果顯示 CSR 對供應商仍顯著 ($\beta = 0.16, p < 0.01$)。綜合模型 2、模型 5、模型 6 與模型 7 之結果，表示廠商（供應商）執行 CSR 會透過零售商顧客滿意度而對供應商績效有正向影響，並且為部分中介效果，因此假說三獲得實證支持。在模型 8 中，競爭者辨識在顧客滿意度與供應商績效間呈正向顯著影響 ($\beta = 0.12, p < 0.05$)，表示當競爭者辨識越高時，會強化顧客滿意度與供應商績效之關係，因此假說五獲得實證支持。

為了可以更清楚說明顧客滿意度與競爭者辨識的交互作用項效果，本研究以標準化的競爭者辨識為基準點，拆成高、中、低三部分，取高競爭者辨識與低競爭者辨識進行計算，圖 2 呈現了高競爭者辨識與低競爭者辨識的交互作用效果。

最後，本研究根據 Muller, Judd, and Yzerbyt (2005) 的三個步驟進行分析調節式中介效果。首先，自變項必須對於依變項具有顯著的預測效果；接著，中介變項和調節變項之交乘項必須對於依變項具有顯著的預測效果；最後，中介變項必須對於

依變項具有顯著的預測效果。

由表 2 之模型 5 可以看出，CSR 對供應商績效達正向顯著水準 ($\beta = 0.17, p < 0.01$)；接著，由模型 8 可以看出，顧客滿意度與競爭者辨識之交乘項對供應商績效達正向顯著水準 ($\beta = 0.12, p < 0.05$)；最後，由模型 6 可以看出，顧客滿意度對供應商績效達顯著影響 ($\beta = 0.13, p < 0.05$)，因此假說六獲得支持。

二、討論

本節針對上述實證結果，進一步討論各項假說。首先，根據過去學者的研究結果，組織有效傳達 CSR 策略與政策的能力可以增強利益關係人的滿意度 (Esrock and Leichty, 1998)，因為透過了解顧客對 CSR 的偏好與資訊，能使廠商有效執行

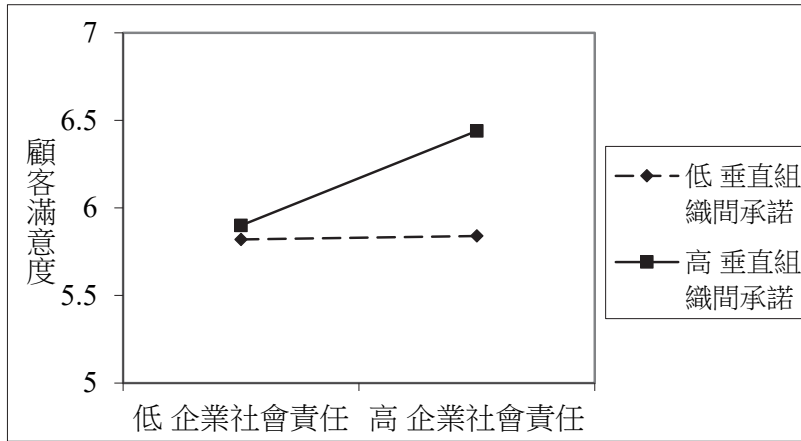


圖 1 垂直組織間承諾—企業社會責任交互作用圖

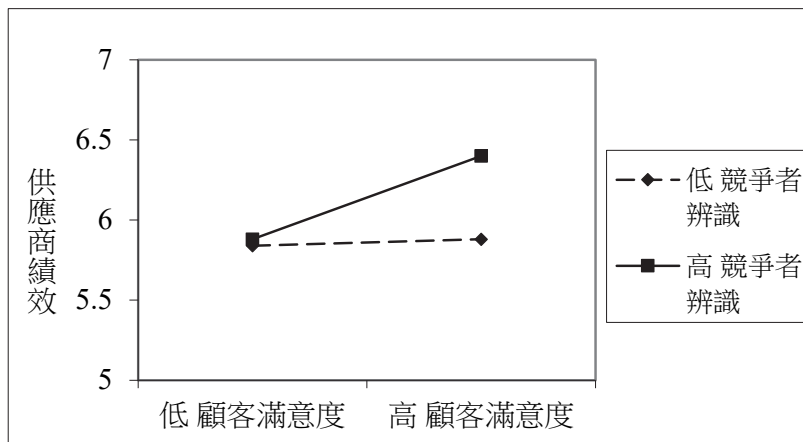


圖 2 競爭者辨識—顧客滿意度交互作用圖

表 2 階層迴歸分析表

變數	顧客滿意度			供應商績效												
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八								
	β	t	β	t	β	t	β	t								
控制變數																
食品業	-.15*	-2.15 [1.03]	-.14*	-2.05 [1.03]	-0.16*	-2.28 [1.05]	.06	1.07 [1.03]	.07	1.27 [1.03]	.08	1.39 [1.05]	.09	1.52 [1.05]	.09	1.56 [1.06]
市場聚焦	-.14*	-2.09 [1.02]	-.14*	-2.10 [1.02]	-.18*	-2.55 [1.08]	.11+	1.87 [1.02]	.11+	1.89 [1.02]	.13*	2.17 [1.04]	.12*	2.14 [1.04]	.12*	2.13 [1.05]
股權結構	.09	1.36 [1.01]	.09	1.31 [1.01]	.09	1.28 [1.01]	-.07	-1.25 [1.01]	-.08	-1.36 [1.01]	-.08	-1.46 [1.02]	-.09	-1.53 [1.02]	-.07	-1.21 [1.05]
廠商行動速度	-.05	-.77 [1.07]	-.08	-1.07 [1.10]	-.14+	-1.78 [1.39]	.54***	9.01 [1.06]	.51***	8.50 [1.10]	.54***	9.18 [1.07]	.51***	8.66 [1.11]	.47***	7.15 [1.34]
廠商規模	.08	-1.3 [1.07]	-.10	-1.32 [1.07]	-.1	-1.40 [1.09]	.07	1.14 [1.07]	.05	.83 [1.09]	.08	1.32 [1.08]	.06	1.00 [1.10]	.07	1.16 [1.11]
自變數																
CSR			.12+	1.74 [1.07]	.14+	1.75 [1.49]			.17**	2.87 [1.07]		.16**	2.65 [1.08]			
中介變數																
顧客滿意度																
調節變數																
垂直組織間承諾			.17*	1.99 [1.57]												
競爭者辨識																
相乘項																
企業社會責任 × 垂直組織間承諾			.13+	1.68 [1.39]												
顧客滿意度 × 競爭者辨識																
F	2.65*	2.74*	2.85**	19.13**	17.89**	16.95***	15.96***	14.32***								
R ²	.04*	.05†	.07†	.30***	.33**	.31*	.33**	.34*								
△R ²		.01	.02	.03	.03	.01	.03	.01								

註：1. 迴歸係數為標準化估計值，樣本數 $n = 210$ ；2. † $p < 0.1$ ，* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ；3. 括弧 [] 內為 VIF 值。

CSR 活動，建立良好的社會形象，以滿足顧客的需求，藉此提升顧客對 CSR 的認知與看法，進而提升顧客滿意度。我們的實證結果顯示供應商執行 CSR，滿足利益關係人之需求，進而提升零售商顧客滿意度，此一發現與過往研究結果一致 (Shin and Thai, 2015; Jean et al., 2016)。

不過，過往有關 CSR 研究多聚焦於針對公司的長期計劃與銷售發展、社區與教育機構的合作、員工教育的支持、參與環保活動，以及自願參與社區的活動 (Shin and Thai, 2015)，也就是將環境、社會與公司治理 (Environmental, Social, Governance; ESG) 概念整合至企業營運模式中。本研究關注之 CSR 活動則與過往研究有些細微差異。本研究在量化研究進行之前，先進行質性研究，訪談大潤發高階主管以了解其對供應商目前在市場上如何推行 CSR 之認知，並將研究對象與情境聚焦於大潤發較重視之 CSR 活動，舉凡與企業營運較相關的公平競爭、公平貿易，以及近年來中國政府與國際大廠重視之減碳管理³，前者較側重於社會與公司治理層面，後者的減碳管理則著重於環境面，因此本研究 CSR 的活動與過往專注於探討 ESG 三位一體之研究略有不同。

顧客滿意度的壓力對於全球供應商會產生正面影響，進而促成多項營運績效的改善，包括互動彈性、交付時間、產品品質與交易成本 (Chavez et al., 2016)，本研究之發現與先前研究一致 (Zhang, Vonderembse, and Lim, 2003)，可知在 B2B 的情境中，顧客的滿意也意謂著關係越趨於穩定，而在穩定的關係下，零售商願意提供激勵與承諾，確保創造長期價值，對於日後訂單亦較有保障 (Krause, Handfield, and Tyler, 2007)，故零售商的顧客滿意度有助於供應商績效之提升，也因此了解到零售商的顧客滿意度在供應商競爭優勢上扮演著重要角色。

綜上所述，供應商透過善盡 CSR，以滿足顧客需求，提升顧客滿意度，展現出與顧客一致的營運目標，進而有助於提升廠商績效 (Homburg et al., 2013)，顧客滿意度扮演 CSR 與供應商績效間之關鍵中介變數，此一發現延伸過往研究結果 (Shin and Thai, 2015; Jean et al., 2016)，亦印證了 Homburg et al. (2013) 之主張，填補過往較少探討 B2B 情境的研究缺口。

此外，組織間聯繫在合作初期會基於交易關係，透過長期合作互動交流，才能建立信任基礎，將組織間聯繫深化為組織間承諾 (Gulati, 1995)，當廠商具備較高的垂直組織間承諾，在實踐 CSR 策略時，主要利益關係人會基於信任與承諾給予相關協助及支持，以利供應商能更好地滿足顧客的需求，為顧客創造卓越的價值，藉

3 全球機構投資人已將企業推動環境、社會及公司治理 (ESG) 成果列入投資衡量指標，為響應全球 2050 年全球淨零碳排目標，晶圓代工龍頭台積電擬將供應鏈碳足跡及減碳績效列入公司採購重要指標 (簡永祥, 2021)。

此提升其顧客滿意度，此一結果拓展了 CSR 與組織間績效之既有文獻 (Cheng et al., 2014)，以了解垂直組織間承諾對 CSR 與顧客滿意度關係之影響，即垂直組織間承諾較高的供應商，透過執行 CSR，能更好地滿足顧客需求，進而提升其顧客滿意度。

具體而言，由於環境因素會影響交易的複雜性，為了因應市場變化，企業須仰賴與顧客、供應商及通路商等主要利益關係人維持緊密的承諾關係 (Day, 1994)，除了須謹慎考量不同上游供應商帶來的風險，嚴加審視廠商（供應商）的交貨時間、成本、品質與彈性，也要將顧客需求納入考量，提供顧客最優質的服務，強化與顧客的連結 (Chavez et al., 2016)。進一步言之，供應商除了要滿足零售商顧客基本要求外（例如：產品品質、準時交期與價格彈性），對於上游供應商關係也要投入適當資源以維持穩定的合作關係，因為廠商（供應商）可從與主要利益關係人長期且緊密的關係中受益 (Chavez et al., 2016)，舉凡上游供應商願意與其共同制定高品質策略以因應外在環境的變化，使雙方溝通效率與效能更加快速；或是具長期合作關係的顧客，願意與供應商溝通並解決問題，並信任供應商採取的行動與策略 (Morris and Carter, 2005)，皆能使供應商形成獨特的關係資源與競爭障礙，進而創造出競爭優勢。

最後，廠商還要在水平市場中察覺主要的競爭對手，因為市場環境與企業間競爭均會影響廠商的決策行動 (Chen, 1996)。供應商擁有競爭者辨識能力，有助於創造比競爭者更大的產品 / 服務優勢，以更好的方式去滿足顧客的需求，以獲取較高的顧客滿意度 (Guo and Wang, 2015)。當供應商競爭者辨識能力愈強，可以透過學習競爭者成功之道，也能觀察到競爭者的 CSR 行動，搶先競爭者執行 CSR 或優化自身 CSR 行動，有助於融入自擁優勢以滿足顧客需求並展現出差異化表現，進而為顧客滿意度帶來正向影響，此一發現拓展了競爭者辨識與顧客滿意度現有文獻 (Guo and Wang, 2015) 對供應鏈 CSR 研究之理解，確認競爭者辨識會強化 CSR 與顧客滿意度之正向關係。由於競爭者辨識為企業成功的關鍵前提，也是發展與維持競爭優勢的第一步 (Chen, Su, and Tsai, 2007)，擁有辨識競爭者能力的廠商，能掌握與吸收競爭者的決策行為與策略行動等相關知識，再針對市場需求及資源配置做出準確的決策判斷，有助於提升績效與建立競爭優勢 (Yu et al., 2016)。本研究亦發現競爭者辨識能力強的廠商能更加了解競爭者之策略，尤其有助於 CSR 策略發展，透過吸收與學習競爭者的 CSR 資訊與知識，制定出更完善的減碳計畫，或追求更公平的競爭與交易環境，採取更合適的 CSR 行動以滿足顧客需求，進而與顧客維持長期穩定之合作關係，強化在市場中的競爭地位，促進供應商績效提升，故本研究亦拓展了競爭者辨識與公司績效現有文獻 (Yu et al., 2016)，也就是進一步了解競爭者辨識能力愈強會調節顧客滿意度在供應商執行 CSR 與供應商績效間的中介效果。

伍、結論與建議

一、研究結論

利益關係人會要求供應商執行 CSR，因為利益關係人不僅關心消費的經濟價值，也會關心公司的整體地位 (Daub and Ergenzinger, 2005)，為了穩定公司的競爭地位，必須透過善盡 CSR 的行動，滿足顧客與其他利益關係人之需求，提高其顧客滿意度，進而使企業績效提升 (Rubera and Kirca, 2017)。本研究立基於利益關係人理論，蒐集中國零售業領導廠商與其供應商相關資訊，調查供應商善盡 CSR 如何提升顧客滿意度。研究發現 CSR 會透過提高顧客滿意度，進一步提升廠商績效；同時，本研究亦提出一些重要的理論貢獻。

(一) 理論意涵

首先，本研究延伸與回應過往研究之主張 (Homburg et al., 2013; Jean et al., 2016)，探討供應鏈中供應商執行 CSR 會透過提高零售商顧客滿意度對廠商績效產生正向影響。我們認為顧客滿意度可以有助於供應鏈關係之維繫與價值創造，旨在研究 B2B 情境中 CSR 如何滿足顧客，促進顧客滿意度之提升，並提出 CSR 會藉由顧客滿意度之提升，進而有助於廠商績效之提升來建立整個模型。此結果一方面擴展對關鍵主要利益關係人——顧客之重要性認知，另一方面亦填補過往較少探討 B2B 情境下 CSR 對供應商績效中介效果之研究缺口，有助於豐富 CSR 與顧客滿意度的現有知識。

其次，在眾多利益關係人中，本研究同時探討垂直組織間承諾的上游供應商與顧客，以及水平競爭情境中的競爭者辨識兩者，將垂直組織間承諾與競爭者辨識此二調節變數整合於研究模型中，擴充對供應鏈之 CSR 實踐的理解 (Sun and Price, 2016; Homburg et al., 2013)。首先，就垂直組織間承諾而言，CSR 與顧客滿意度之關係會受到垂直組織間承諾的影響，上游供應商的行為與主要利益關係人（顧客）的態度則會影響垂直組織間承諾關係的建立與否——像是供應商提供給顧客可靠且穩定的成本、交期、品質與產品，並提供額外的銷售與服務支援，以獲取顧客對合作關係的信任，建立長期互信承諾關係 (Hunt and Jones, 1998)；垂直組織間承諾高的廠商（供應商），主要利益關係人將對其高度信任及支持 (Cheng et al., 2014)，當供應商善盡 CSR，主要利益關係人會認同其行動的真實性並給予相關協助，促使供應商能有效滿足顧客之需求；因此，本研究確認垂直組織間承諾會強化供應商善盡 CSR 與零售商顧客滿意度之正向關係。其次，競爭者辨識可透過競合情境，熟悉、學習與獲取雙方資源與知識，降低新技術開發之成本，因此競爭者辨識能力強的廠商，可以避免競爭盲點，將所學習或所吸收到的相關活動反饋到公司以形成自擁優勢，結合相關技術並應用到新產品中 (Peteraf and Bergen, 2003)，以進一步地滿足利

益關係人之需求，提升其顧客滿意度，進而建立互信的合作關係，促進供應商績效提升；因此，本研究確認競爭者辨識能力強的廠商（供應商）會強化零售商顧客滿意度與供應商績效之正向關係。

最後，本研究亦拓展了競爭者辨識作為調節式中介效果之理解，擁有競爭者辨識能力者將能察覺競爭者從事的策略行動，吸收與學習外部知識，並制定出創新的經營策略，來吸引與滿足主要利益關係人之需求 (De Clercq, Sapienza, Yavuz, and Zhou, 2012)。本研究確認競爭者辨識能力強的廠商能吸收及學習新 CSR 之策略與知識，快速察覺競爭者之 CSR 活動以連結至公司策略，進而創新與發想出合適的 CSR 產品或策略行動，將 CSR 之利益與顧客連結，並滿足利益關係人之需求，促使顧客滿意度提升，以利維持長期合作關係，強化市場競爭地位，進而有助於廠商績效之提升 (Yu et al., 2016)；此結果彌補過往未曾研究競爭者辨識對供應商執行 CSR、顧客滿意度與供應商績效調節式中介效果的缺陷。

(二) 實務意涵

接著，將針對供應鏈中之不同利益關係人說明本研究之實務意涵；以下將建議分為供應商經理人與零售商經理人兩類。對供應商而言，CSR 在全球化的趨勢下已成為影響全球供應鏈的重要議題，跨國公司或大型企業在不熟悉的市場環境中大部分都傾向選擇正規經營的合作夥伴，並認為善盡 CSR 之供應商，對於其原物料商也會要求他們盡到 CSR 以建造完善的綠色供應鏈，滿足利益關係人之要求，因此，善盡 CSR 之供應商會是零售商首選的合作夥伴。倘若供應商未履行 CSR，將會連帶影響到零售商的品牌聲譽，以及消費者與利益關係人對其之觀感，因此建議供應商應讓其 CSR 的資訊透明化，建立一套明確的監督機制，並做足事前、事中、事後的評估，使執行 CSR 不再流於形式或口號，並將其 CSR 行動呈現給相關利益關係人審查，以維繫組織間長期的承諾關係，共創雙贏局面。對於零售商而言，由於消費者環保意識日益抬頭，以及美國與全球 40 個國家及國際組織領袖召開 2021 氣候峰會，共同商議減碳目標降低氣候變遷危機（江今葉，2021），因此減碳亦為重要的議題。對於販售產品廣泛之零售商而言，應嚴加審視與考核眾多供應商，選擇積極響應全球減碳計畫、善盡企業社會責任之合作夥伴，以滿足消費者及利益關係人對環保意識之要求，建立正向的品牌聲譽，以利企業永續經營。例如：統一超商針對協力廠商，就勞工人權、職場健康與環境安全、道德規範等列出詳細的行為準則，所有營運活動均應透明及遵守此準則及相關法律規範，若不願意遵守或不願意配合，可能會導致業務關係終止或不可預期的賠償損失（統一超商，2020）。

二、研究限制與未來研究方向

本研究過程雖力求嚴謹，但由於研究情境之特殊性，仍有受限制之處。首先，

本研究樣本聚焦於中國市場的領導零售商大潤發，由於大潤發供應商眾多，資料蒐集不易，加上中國市場為高度不確定與快速變動，且不同國家的市場環境及產業狀況都會有所差異，故研究結果較無法直接類推至其他新興市場國家或產業之中；因此本研究將僅蒐集到中國新興市場的資料列為研究限制之一，建議未來可將研究延伸至同時蒐集新興市場與已開發市場國家或產業，進行更深入之探討及比較。其次，由於本研究於衡量企業社會責任題項上係針對本研究特有情境，選擇適合的題項作為探討，後續值得更深入地分析與檢視，未來研究可由本研究架構延伸，將 CSR 衡量題項更細緻地劃分為環境、社會與公司治理層面，以更加符合現今的 CSR 趨勢。最後，針對供應商績效之衡量，由於回收後客觀績效數據之遺漏筆數過高，本研究最終以主觀績效指標進行分析，未來將朝著蒐集完整的客觀績效數據努力。

Exploring the Relationship between Suppliers' CSR and Customer Satisfaction in B2B Context: The Moderating Effect of Vertical Inter-Organizational Commitment and the Moderated Mediation Effect of Competitor Identification

Yu-Ching Chiao, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Yu-Chen Chang, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Ching-Wei Chou, Micron Memory Taiwan Co., Ltd.

1. Purpose/Objective

Retailers evaluate the price, quality, delivery time, and service, also carefully select appropriate and reliable suppliers to cooperate (Kannan and Tan, 2006). Due to cooperate with Corporate Social Irresponsibility (CSI) suppliers will affect the reputation, profitability, and value of retailers, so many firms are gradually integrating CSR into the daily operation of the supply chain (Pérez and del Bosque, 2015).

CSR can address a wide range of social interests and meet the needs of multiple stakeholders, thus improving the performance of firms (Ramchander, Schwebach, and Staking, 2012). Previous studies have examined the impact of CSR on firm performance and yet the results are quite inconsistent. We believe these studies may have overlooked customer satisfaction, the key mediating variable (Pivato, Misani, and Tencati, 2008). In recent years, end consumers pay more attention to CSR issues, and the unethical behavior of suppliers and employees also may have a consequential impact on consumer perceptions of retailers. Thus, retailers take a comprehensive view to evaluate and select suppliers, and pay more attention to suppliers' CSR activities (Thornton, Autry, Gligor, and Brik, 2013). The main goal of CSR is to establish a long-term mutually beneficial relationship with stakeholders, and suppliers can demonstrate true value to stakeholders by doing well in CSR engagement. Through meeting the needs of stakeholders can improve customer satisfaction, establish long-term and stable cooperative relations with customers, and further improve performance. Therefore, in order to fill the gap that previous research lacked the discussion of customer satisfaction as a mediate variable in the relationship between CSR and firm performance. This study aims to explore how retailers' customer satisfaction mediates suppliers' engagement in CSR and suppliers' firm performance.

This study focuses on the stakeholder theory commonly used in CSR research and the role of vertical and horizontal organizations in CSR practices, based on the concept of primary and secondary stakeholders (Freeman, 1984). In the face of the rapidly changing retail environment, to reduce cognitive risk, retailers look for trusted suppliers who can meet the needs of critical stakeholders and make this as their primary goal (Connelly, Ketchen, and Slater, 2011). Therefore, there is a solid vertical organization of commitment and cooperation between retailers and suppliers, and the application of more resources to achieve retailers' operational goals (Dyer and Chu, 2003). Additionally, firms may need to adapt themselves to observe changes in the external competitive environment to maintain their competitive advantages and positions. Competitor identification can raise a firm's awareness of competitive threats and opportunities in the highly competitive retail industry (Zajac and Bazerman, 1991). With the ability of identifying competitors, firms can determine the CSR behavior of actual and potential competitors, develop effective CSR strategies to attract potential customers, and meet existing customers' needs so that firms are exempt from adverse threats to performance (Yu and Cannella, 2007).

In sum, the key research questions of this study are as follows: (1) In the B2B context, how does retailers' customer satisfaction mediate the relationship between suppliers' CSR engagement and suppliers' firm performance? (2) How do suppliers' vertical inter-organizational commitments moderate the relationship between suppliers' CSR and retailers' customer satisfaction? (3) How do suppliers' competitor identification moderate the mediating relationship among CSR, customer satisfaction, and firm performance?

2. Design/Methodology/Approach

In this study, we based on stakeholder theory to propose some hypotheses as follows. First, retailers' customer satisfaction mediates the positive relationship between suppliers' CSR engagement and firm performance. Second, vertical inter-organizational commitments strengthen the positive effect of customer satisfaction and supplier performance. Finally, competitor identification moderates the mediating relationship among CSR, retailers' customer satisfaction, and firm performance.

We distribute the questionnaire sample for this study in two stages to avoid Common

Method Variance (CMV). The first is issued to RT-Mart suppliers in East China in June 2019; the second is issued in December 2019 to RT-Mart purchasing supervisors who paired with those suppliers. We collect a total of 210 dyad questionnaires.

The study also examines non-response bias using the chi-square test to compare the food industry, market focus, ownership, and supplier size of the 210 suppliers who respond to the questionnaires and the other 64 suppliers who do not answer. We find there are no significant differences between the two groups.

We measure the significant variables as follows: CSR is developed following Tashman, Marano and Kostova (2019), including three items related to carbon reduction, fair competition, and fair trade. Suppliers' firm performance is measured using three items based on Morgan, Vorhies, and Mason (2009). Customer satisfaction is developed using four items based on Geyskens and Steenkamp (2000) and Cannon and Perreault (1999). Vertical inter-organizational commitment is measured using three items based on Yi, He, Ndofor, and Wei (2015). Lastly, competitor identification is measured using three items based on Chen (1996) and Yu, Wang, and Brouters (2016). In addition, the control variables are industry type, market focus, ownership, supplier size, and speed of action.

3. Findings

For the study's sample, 46% are from the food industry, while 54% are from other industries. Most of the suppliers (90%) operate in China, and 84% of the included suppliers are sole proprietorships. We test six hypotheses through ordinary least squares (OLS). The empirical results of this study suggest that (1) Suppliers engaging in CSR are more likely to have better customer satisfaction; (2) The relationship between suppliers' CSR engagement and its firm performance is mediated by customer satisfaction; (3) Suppliers' vertical inter-organizational commitments can strengthen the positive relationship between suppliers' CSR and retailers' customer satisfaction; and (4) The moderated mediation effects of competitor identification are more likely to moderate the mediating relationship among suppliers' CSR, retailers' customer satisfaction, and suppliers' firm performance.

4. Research Limitations/Implications

Although we strive to conduct our research rigorously, owing to the particularity of our research context, some limitations still exist. First, the research results cannot be directly applied to other countries/markets for comparison. One reason is that our sample is solely from RT-Mart, a leading retailer in the Chinese market. Because of the large number of its suppliers, and the high uncertainty and rapidly changing of Chinese market, the information we collect is incomplete. Another reason is that the conditions of each country's market and industry are usually quite different. We suggest future research could expand to other emerging markets or other developed countries for more in-depth comparison and exploration. In this study, we measure CSR based on RT-Mart particular setting and choose only a few appropriate items to observe. We suggest future research could explore CSR from environmental, social, and governance (ESG) criteria. Last but not least, owing to the high number of omissions in the objective performance data, this study eventually analyzes the subjective performance indicators for the measurement of supplier performance instead. Future research should consider collecting complete objective performance data.

5. Originality/Contribution

This study investigates the relationship between suppliers engaging in CSR and retailers' customer satisfaction based on the stakeholder theory. Few studies have discussed the mediating effect of CSR on suppliers' firm performance in the B2B context and thus we contribute to the literature as follows. First, we emphasize that customer satisfaction can help maintain supply chain relationships and create value. Namely, suppliers' CSR engagement positively impacts its firm performance through retailer customer satisfaction in the B2B market.

Second, among many stakeholders, this study simultaneously investigates upstream suppliers and downstream customers (vertical inter-organizations), and competitor identification (horizontal competition situations). We then add the two moderators (i.e. vertical inter-organizational commitment and competitor identification) into our research model to expand our understanding of CSR practices in supply chains.

Finally, we expand our understanding of the moderated mediation effect of competitor identification. Competitor identification can detect the strategic actions of competitors,

develop innovative business strategies, and build competitive advantage (Yu et al., 2016). We found that suppliers with strong competitor identification ability can better understand the of competitors, especially in CSR development. Through absorb and learn the CSR information and knowledge of competitors, firms can take appropriate CSR actions to meet customer needs. Hence, firms can maintain long-term cooperation with customers and improve firm performance. Thus, this study extends the existing literature on competitor identification and firm performance (Yu et al., 2016) in supply chain management.

References

- 江今葉，2021，拜登習近平氣候峰會首度同框 談兩國減碳目標，*中央通訊社*，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202104230012.aspx>。(Chiang, Chin-Yeh. 2021. Biden and Jinping Xi discuss the carbon reduction goals of the two countries in climate summit for the first time. *Central News Agency*. <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202104230012.aspx>.)
- 李家如，2008，毒奶事件》雀巢克寧六產品 衛生署檢出三聚氰胺，*卡優新聞網*，https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=6&ns_pk=4959。(Li, Chia-Ju. 2008. “Poisoned milk powder incident” six Nestle Klim products were found to have melamine by the department of health. *CardU*. https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=6&ns_pk=4959.)
- 統一超商，2020，統一超商暨轉投資事業協力廠商行為準則，https://www.7-11.com.tw/company/pdf/PCSC_20200318.pdf，搜尋日期：2021年10月10日。(President Chain Store Corporation. 2020. *The code of conduct for President Chain Store Corporation and reinvestment businesses*. https://www.7-11.com.tw/company/pdf/PCSC_20200318.pdf. Accessed Oct. 10, 2021.)
- 廖勇凱，2016，*企業倫理學：全球化與本土化*（第2版），臺北，臺灣：智勝文化。(Liao, Yung-Kai. 2016. *Enterprise Ethics Globalization and Localization (2nd ed.)*. Taipei, Taiwan: Best-Wise.)
- 蕭莉芃、陳維慈與林灼榮，2020，企業社會責任績效對財務風險的影響，*臺大管理論叢*，30卷2期：257-310。(Hsiao, Li-Peng, Chen, Wei-Tzu, and Lin, Jwu-Rong. 2020. The Effect of Corporate Social Responsibility Performance on Financial Risk. *NTU Management Review*, 30 (2): 257-310.)
- 簡永祥，2021，台積震撼彈 減碳列採購指標，*經理人*，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/62835>。(Chien, Yung-Hsiang. 2021. TSMC throws a shock bomb, carbon reduction is included in the procurement index. *Manager Today*. <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/62835>.)
- Agrawal, A. 2014. Managing raw material in supply chains. *European Journal of Operational Research*, 239 (3): 685-698.
- Akyol, A., and Akehurst, G. 2003. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15 (1): 5-19.
- Andersen, M., and Skjoett-Larsen, T. 2009. Corporate social responsibility in global

- supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2): 75-86.
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3): 396-402.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., and Hatfield, J. D. 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2): 446-463.
- Bai, X., and Chang, J. 2015. Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment. *Asia Pacific Journal Management*, 32 (2): 505-530.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967.
- Cannon, J. P., and Perreault, W. D., Jr. 1999. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (4): 439-460.
- Chae, S., Choi, T. Y., and Hur, D. 2017. Buyer power and supplier relationship commitment: A cognitive evaluation theory perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 53 (2): 39-60.
- Chatterjee, S., Hadi, A. S., and Price, B. 2000. *Regression Analysis by Example (3rd ed.)*. New York, NY: Wiley.
- Chavez, R., Yu, W., Feng, M., and Wiengarten, F. 2016. The effect of customer-centric green supply chain management on operational performance and customer satisfaction. *Business Strategy and the Environment*, 25 (3): 205-220.
- Chen, M. J. 1996. Competitor Analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 (1): 100-134.
- Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 101-118.
- Cheng, J. H., Lee, C. M., and Chen, H. P. 2014. Assessing inter-organizational

- performance in supply chain: Corporate social responsibility as a mediator. *Asia Pacific Management Review*, 19 (1): 61-79.
- Chung, J. E., Huang, Y., Jin, B., and Sternquist, B. 2011. The impact of market orientation on Chinese retailers' channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (1): 14-25.
- Chung, J., Jin, B., and Sternquist, B. 2007. The role of market orientation in channel relationships when channel power is imbalanced. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (2): 159-76.
- Clougherty, J. A., and Zhang, A. 2009. Domestic rivalry and export performance: Theory and evidence from international airline markets. *Canadian Journal of Economics*, 42 (2): 440-468.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., Jr., and Slater, S. F. 2011. Toward a "theoretical toolbox" for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39 (1): 86-100.
- Daft, R. L., Sormunen, J., and Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9 (2): 123-139.
- Daub, C. H., and Ergenzinger, R. 2005. Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39 (9-10): 998-1012.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- Day, G. S., and Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52 (2): 1-20.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I., and Zhou, L. 2012. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27 (1): 143-165.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., and Tihanyi, L. 2004. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35 (5): 428-442.
- Duysters, G., Lavie, D., Sabidussi, A., and Stettner, U. 2020. What drives exploration? Convergence and divergence of exploration tendencies among alliance partners

- and competitors. *Academy of Management Journal*, 63 (5): 1425-1454.
- Dyer, J. H., and Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14 (1): 57-68.
- Dyer, J. H., and Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Edwards, J. R., and Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12 (1): 1-22.
- Elg, U. 2003. Retail market orientation: A preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (2): 107-117.
- Ellinger, E. P., Lomnicka, E., and Hare, C. 2011. *Ellinger's Modern Banking Law (5th ed.)*. New York, NY: Oxford University Press Inc.
- Esrock, S. L., and Leichty, G. B. 1998. Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting?. *Public Relations Review*, 24 (3): 305-319.
- Fang, E., and Zou, S. 2010. The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 41 (5): 906-924.
- Ferguson, J., Brown, B., and Boyd, D. E. 2020. A conceptualization of corporate social (ir) responsibility and moral intensity in the supply chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (3): 602-611.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3): 382-388.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- George, D., and Mallery, P. 2003. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 11.0 update (4th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Geyskens, I., and Steenkamp, J. B. E. M. 2000. Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76 (1): 11-32.

- Grand View Research, 2020. *Food & grocery retail market size, share & trends analysis report by product (packaged food, unpackaged food), by distribution channel, by region, and segment forecasts, 2020-2027.*
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 85-112.
- Guo, C., and Wang, Y. 2015. How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: Empirical investigation of the three market orientation components. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (2): 182-193.
- Han, S. L., and Lee, J. W. 2021. Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*, 93: 115-123.
- Hillman, A. J., and Keim, G. D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22 (2): 125-139.
- Homburg, C., and Rudolph, B. 2001. Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52 (1): 15-33.
- Homburg, C., Stierl, M., and Bornemann, T. 2013. Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77 (6): 54-72.
- Hörnell, E., Vahlne, J. E., and Wiedersheim-Paul, F. 1973. *Export och Utlandsetableringar*. Stockholm, Sweden: Almqvist and Wicksell.
- Hunt, I., and Jones, R. 1998. Winning new product business in the contract electronics industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 18 (2): 130-142.
- Hur, W. M., Kim, H., and Woo, J. 2014. How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125 (1): 75-86.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9 (1): 31-41.
- Jean, R. J. B., Wang, Z., Zhao, X., and Sinkovics, R. R. 2016. Drivers and customer

- satisfaction outcomes of CSR in supply chains in different institutional contexts: A comparison between China and Taiwan. *International Marketing Review*, 33 (4): 514-529.
- Kannan, V. R., and Tan, K. C. 2006. Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (10): 755-775.
- Kim, J. S., Song, H., Lee, C. K., and Lee, J. Y. 2017. The impact of four CSR dimensions on a gaming company's image and customers' revisit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 61: 73-81.
- Kooli, K., Mansour, K. B., and Cornwell, V. 2016. Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management. *Journal of Customer Behavior*, 15 (1): 81-95.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., and Tyler, B. B. 2007. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25 (2): 528-545.
- Liu, G., Wu, M. S. S., Ko, W. W., Chen, C. H. S., and Chen, Y. 2020. Cause-related marketing: Led corporate social responsibility in international business-to-business markets: The contingent roles of host-country sustainable development. *International Marketing Review*, 37 (4): 713-734.
- MacCallum, R. C., and Hong, S. 1997. Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32 (2): 193-210.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., and Mason, C. H. 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8): 909-920.
- Morris, M., and Carter, C. R. 2005. Relationship marketing and supplier logistics performance: An extension of the key mediating variables model. *Journal of Supply Chain Management*, 41 (4): 32-43.
- Muller, D., Judd, C. M., and Yzerbyt, V. Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6): 852-863.
- Nawrocka, D. 2008. Inter-organizational use of EMSs in supply chain management: Some

- experiences from Poland and Sweden. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (5): 260-269.
- Padmanabhan, P., and Cho, K. R. 1996. Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36 (1): 45-65.
- Pérez, A., and del Bosque, I. R. 2015. Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29 (1): 15-25.
- Peteraf, M. A., and Bergen, M. E. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24 (10): 1027-1041.
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., and Zalaznik, M. 2022. Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact—Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143: 46-61.
- Ping, R. A., Jr. 2003. Antecedents of satisfaction in a marketing channel. *Journal of Retailing*, 79 (4): 237-248.
- Pivato, S., Misani, N., and Tencati, A. 2008. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1): 3-12.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Ramchander, S., Schwebach, R. G., and Staking, K. 2012. The informational relevance of corporate social responsibility: Evidence from DS400 index reconstitutions. *Strategic Management Journal*, 33 (3): 303-314.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., and Bello, D. C. 2008. Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19 (4): 647-665.
- Rubera, G., and Kirca, A. H. 2017. You gotta serve somebody: The effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (5): 741-761.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., and Saeidi, S. A. 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The

- mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68 (2): 341-350.
- Shahzad, K., Ali, T., Takala, J., Helo, P., and Zaefarian, G. 2018. The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 71: 135-146.
- Shetty, Y. K. 1993. Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance. *Long Range Planning*, 26 (1): 39-44.
- Shin, Y., and Thai, V. V. 2015. The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction, relationship maintenance and loyalty in the shipping industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (6): 381-392.
- Stading, G., and Altay, N. 2007. Delineating the “ease of doing business” construct within the supplier-customer interface. *Journal of Supply Chain Management*, 43 (2): 29-38.
- Sternquist, B., and Chen, Z. 2006. Food retail buyer behavior in the People’s Republic of China: A grounded theory model. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9 (3): 243-265.
- Sun, W., and Price, J. M. 2016. The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility. *European Journal of Marketing*, 50 (7-8): 1209-1238.
- Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H., and McQueen, K. S. 2013. Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66 (10): 1822-1830.
- Tashman, P., Marano, V., and Kostova, T. 2019. Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 50 (2): 153-171.
- Thornton, L. M., Autry, C. W., Gligor, D. M., and Brik, A. B. 2013. Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (3): 66-89.
- Verghese, A. J., Koufteros, X., and Peters, R. 2020. Exploring the dual nature of supplier relationship commitment on buyer behaviors. *International Journal of*

- Operations & Production Management*, 40 (2): 196-220.
- Walker, G., and Weber, D. 1987. Supplier competition, uncertainty and make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal*, 30 (3): 589-596.
- Xia, T., and Liu, X. 2018. Foreign Competition and innovation: The mediating role of imitation. *British Journal of Management*, 29 (3): 464-482.
- Yang, W., and Meyer, K. E. 2015. Competitive dynamics in an emerging economy: Competitive pressures, resources, and the speed of action. *Journal of Business Research*, 68 (6): 1176-1185.
- Yi, Y., He, X., Ndofor, H., and Wei, Z. 2015. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: Evidence from China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62 (1): 18-28.
- Yu, T., and Cannella, A. A., Jr. 2007. Rivary Between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 665-686.
- Yu, C. L., Wang, F., and Brouthers, K. D. 2016. Competitor identification, perceived environmental uncertainty, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33 (1): 21-35.
- Zajac, E. J., and Bazerman, M. H. 1991. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, 16 (1): 37-56.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., and Lim, J. S. 2003. Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21 (2): 173-191.
- Zhang, Y., Wang, H., and Zhou, X. 2020. Dare to be different? Conformity versus differentiation in corporate social activities of Chinese firms and market responses. *Academy of Management Journal*, 63 (3): 717-742.

附錄 驗證性因素分析與信效度分析

變數	平均數	標準差	因素負荷量	Cronbach's α	CR	AVE
企業社會責任				.83	.93	.81
提供參與碳減計畫資訊 (例：回收、可再生能源)	6.50	1.03	.78			
承諾會與其他廠商公平競爭	6.73	.64	.96			
承諾會與其他廠商公平交易	6.74	.61	.95			
顧客滿意度				.90	.94	.79
我與該供應商之間的互動特色是相互尊重	6.11	1.01	.95			
我對該供應商整體的合作關係感到滿意	6.04	1.06	.96			
如果我能再選一次，我依然會選擇該供應商而非其他競爭者所供應的產品線	6.08	1.04	.92			
到目前為止，我們與這間供應商的合作經驗佳	6.11	1.10	.70			
供應商績效				.88	.93	.80
銷售額	5.49	1.37	.88			
營收成長率	5.17	1.43	.91			
獲得新顧客	5.38	1.32	.90			
垂直組織間承諾				.88	.93	.81
與顧客連結能力強 (建立、管理長期顧客關係)	5.89	1.12	.91			
與供應商建立長期穩定關係	6.27	.92	.86			
善於留住顧客	6.01	1.01	.93			
競爭者辨識				.87	.92	.80
認為競爭者辨識對公司而言是重要的	6.01	1.01	.88			
認為主動辨識競爭者的動機很強	5.78	1.09	.90			
有信心正確的辨識競爭者	6.04	.97	.90			
模型配適度 $\chi^2 = 141.81$; $df = 94$; $CFI = 0.98$; $IFI = 0.98$; $GFI = 0.93$; $RMSEA = 0.05$						

Author Biography

Yu-Ching Chiao

Dr. Chiao is a Professor of Department of Business Administration at National Chung Hsing University. He received his Ph.D. from National Chengchi University. His major research interests include international business management and competitive dynamics. His publications have appeared in many journals such as *Journal of World Business*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *International Business Review*, *Management International Review*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of International Management*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, *Small Business Economics*, *Journal of Teaching in International Business*, *Asian Case Research Journal*, *Journal of Business & Industrial Management*, *Journal of Management and Business Research*, *NTU Management Review*, *Management Review*, *Journal of Management & Systems*, and *Industry and Management Forum*.

*Yu-Chen Chang

Ms. Chang is a Doctoral Candidate in the Department of Business Administration at National Chung Hsing University. Her research interests focus on corporate social responsibility and international business management. Her publication has appeared in *Journal of Management and Business Research*.

Ching-Wei Chou

Mr. Chou received his Master's degree from Department of Business Administration at National Chung Hsing University. His research interests focus on corporate social responsibility and international business management. He is an engineer in Micron Memory Taiwan Co., Ltd.

*E-mail: fsesc9717221@gmail.com

作者非常感謝領域主編及匿名審查委員提供的寶貴意見。本文為科技部計畫 (MOST-106-2410-H-005-038-MY2) 之相關研究成果，感謝科技部研究經費的支持。三位作者對本文的貢獻一致。本文榮獲財團法人宋作楠先生紀念教育基金會二零九年度碩士論文獎，作者們感謝財團法人宋作楠先生紀念教育基金會及匿名評審人之寶貴意見。

Exploring the Relationship between Suppliers' CSR and Customer Satisfaction in B2B Context: The Moderating Effect of Vertical Inter-Organizational Commitment and the Moderated Mediation Effect of Competitor Identification