

由產品經理 1.0 到產品經理 2.0

學生：許珈綾

指導教授：朱培宏

國立高雄應用科技大學高階經營管理所碩士在職專班

摘 要

電信業一直是高度競爭、產品生命週期很短的高科技服務產業，在極短時間內，產品經理得同時面臨來自技術及應用創新、競業攻勢、消費需求改變及通路夥伴管理等種種挑戰。而企業更是要求產品經理成為一位有能力貫徹策略的執行者，整合公司各部門凝聚焦點、使策略呈一致性、充分掌握市場需求背景，協調產品上市所有過程，讓公司產品價值達到極致。

行銷學泰斗-科特勒 Philip Kotler，在 2011 再次提出一個跨越以消費者導向為主軸的行銷新理念：「在行銷 3.0 時代，行銷對象不完全鎖定在顧客，它鼓勵企業將價值傳遞給所有的利害關係人，極力塑造完整的品牌形象，以強化此價值的影響力，形成所有人的品牌認同，這就是所謂的人性導向行銷理念。

過去對於產品經理研究資料，大都以制度面分析。針對如何提升產品經理人在面對劇變競爭環境，學習感應市場，經由調整、轉念，再強化與所有產品利害關係人合作默契，藉以提昇經營績效之相關研究文獻明顯缺乏。故本研究擬以 CT 公司(匿名)之 K 營運處(匿名)為研究對象，以個案研究方式探討電信服務業之產品經理的角色演變，結合行銷 3.0 的理論觀點，據以說明其與時俱進的動態變化，希冀從個案中提供學界與業界具體的研究貢獻。

關鍵字：產品經理、行銷 3.0、產品經理 1.0、產品經理 2.0、利害關係人

From product manager 1.0 to product manager 2.0

Student : Doris J. L. Xu

Advisors : Dr. Pei-Hung Ju

Institute of National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

Telecommunication, with products of a very short life cycle, is always a highly competitive high-tech service industry. Within a very short period of time, the product manager has to face simultaneously multiple challenges from the innovations of technologies and applications, aggressive competitions, the change of consumption demand, as well as the management of partner relationship. To be effective and efficient, firms of the industry require the product manager to have the ability to execute all strategies, to formulate a focus showing the consistency of strategies through the integration of each company department, to know well the market demand, to coordinate all procedures for releasing the product, and ultimately to maximize the value of company products.

Philip Kotler, the leading scholar in marketing area, proposed in 2011 a new concept that goes beyond the consumer-oriented principle: "In the age of Marketing 3.0 the target is not completely set on clients, it encourages the corporation to deliver a value to all its stakeholders and try to formulate a complete brand image so as to strengthen the influence of this value that would result in a brand identification for all, and this is the so-called human-oriented marketing concept."

Prior research on product managers often adopts an institutional approach. Obviously, there is a lack of studies on how to increase the managing performance of product managers when they face the problems resulting from the fast change of competitive environment. This research interests of this thesis includes: how the product managers should learn to sense the market, and to adjust, think better, as well as reinforce the tacit cooperation with stakeholders in connection with products. This research targets on the K branch (anonymous) of CT company (anonymous) as a case study, which explores the change of the role of product manager in the industry of telecommunication service, and by applying the theoretical lens of Marketing 3.0, the progressive and dynamic change of this role is illustrated with the intention to present a solid result that would be beneficial to both the academic and the business community.

Key Words: Product manager, Marketing 3.0, PM 1.0, PM 2.0, Stakeholders.

第一章 緒論

第一節、研究背景

產品經理制度從美國寶鹼公司（Procter & Gamble） Neil H. McElory於1930年代首創，迄今逾80多年。當時他提出「一個人負責一個品牌，決不為競爭設定任何限制」構想，也因McElory與「佳美香皂」後續優異表現，讓寶鹼公司開始了大量設立產品經理人（Product Manager, PM），專責管理各個產品的銷售。而這樣的制度也被許多企業所承繼和改進，除消費用品與化妝品產業之外，科技業、服務業與汽車產業也紛紛開始採用這樣的制度（王伯達，2003）。

對於生產多種產品的企業來說，長久以來更視「產品管理」為一種有效的組織形式，因為它的優點很多，除了為產品、品牌或服務提供了專屬的擁護者，也創造了企業內部良性的競爭環境，更是藉由推出多項產品，使企業得以更快速地回應客戶忠誠度的轉移。最後，還能藉此接觸值得考慮列入高階職務升遷的人選（Linda Gorchels, 2011）。

隨著產品進入市場挑戰增多，產品經理被賦予更多的責任。有些公司嚐試運用產品管理團隊，或是縮小產品經理關注焦點範圍，甚至採用事業單位的運作模式，然而在產品經理架構上最成功的企業，將會是那些雇用、照顧並且授權產品經理來創造出兼具內部優質性（從產品設計的角度來看）以及外部優質性（從顧客的觀點來看）產品的企業（Linda Gorchels, 2011）。

然而，電信業一直是個高度競爭、產品生命週期很短的高科技服務產業，在極短時間內，產品經理得同時面臨來自技術創新、應用創新、競爭對手策略競爭、消費需求改變、通路伙伴管理的種種挑戰。因此，產品經理人這個職務，在電信業是個需要不斷進步與創新思維的關鍵重要角色。

第二節、研究動機

透過背景說明，我們瞭解到產品經理對於一家企業的經營，確實存在相當關鍵性的影響，特別面對現今產品屬性日趨複雜、國際間競爭激烈，且客戶成熟度不斷加速提升的環境下，企業更要求產品經理須成為一位有能力貫徹策略的執行者，能整合公司各部門凝聚焦點、使策略完整一致，在充分掌握市場需求背景下，可以協調產品上市所有過程，讓公司產品價值達到極致（Linda Gorchels, 2011）。

然而，這些都是對產品經理人的期待與要求，但面對消費者意識高漲的年代，到底該如何引導他們更有前瞻性的思考，協助讓公司成為一家值得被消費者依賴擁抱的企業，更是企業必須重視的課題。

行銷學泰斗-科特勒 Philip Kotler，在 2011 再次提出一個跨越以消費者導向為主軸的行銷新理念：「在行銷 3.0 時代，行銷對象不完全鎖定在顧客，它鼓勵企業將價值傳遞給所有的利害關係人（stakeholder），極力塑造完整的品牌形象，以強化此價值的影響力，形成所有人的品牌認同。」。也就是說，企業除了把價值透過行銷的 3i（品牌誠信 Brand Integrity、品牌認同 Brand Identity、品牌形象 Brand Image），傳遞給顧客外，企業也應把此價值傳遞給所有的供應商、合作夥伴、下游通路，以擴大其影響力，這就是所謂的人性導向行銷理念。

惟過去國內對於產品經理的研究資料，如高科技公司產品經理制度研究-以資訊產業為例（梅國卿, 1997）、產品經理制度於實務應用之研究（王伯達, 2003）、產品經理之人格特質、專業職能、自我導向學習對工作績效影響之研究（李家慶, 2007）及產品經理在組織內跨部門影響策略探討（謝宜君, 2009）等，大都以制度面分析。針對如何提升產品經理人在面對劇變競爭環境時，學習感應市場客戶需求價值的轉變，經由調整、轉念，再強化與所有產品利害關係人之合作默契，藉以提昇經營績效的相關研究文獻明顯缺乏。而 Philip Kotler 再次革新行銷市場的經營理念，是否能影響產品經理人未來的行銷思維？更值得深入探討。

故本研究擬以 CT 公司（匿名）之 K 營運處（匿名）為研究對象，以個案研究方式探討電信服務業之產品經理的角色演變，結合行銷 3.0 的理論觀點，據以說明其與時俱進的動態變化，希冀從個案中提供學界與業界具體的研究貢獻。

第三節、研究目的

基於上述的研究動機，本研究將透過與個案產品經理人實際運作過程，相關聯之利害關係人進行深度訪談後，藉由他們的意見及想法經彙整後予以分析，期望得到以下研究目的：

- 一、瞭解 Kotler 所提出，鼓勵企業將價值傳遞給所有的消費者的行銷 3.0 精神，導入產品經理對所有利害關係人的運作技巧，是否可行？並有助於提升利害關係人對於合作之熱忱及默契，進而帶動整體業務執行率，間接有助於行銷績效的提升。
- 二、根據 CT 公司產品經理人運作模式，以行銷 3.0 觀點說明產品經理 PM1.0 與產品經理 PM2.0 之演進。
- 三、希望藉由觀察企業界產品經理制度的實務運用，增加研究者本身實務經驗。

第四節、預期貢獻

本研究之預期貢獻，將分別對產品經理、企業界及學術界三方面，簡述如下：

一、對產品經理而言

希望透過本研究分析說明，能夠提供一個較具體的思維模式，讓未來產品經理人對於自己在職務上的功能、權責以及能量，有更深入的了解與體認。

二、對企業界而言

在公司迫切需要擁有更多優秀產品經理人為企業帶進績效的同時，產品經理再多

的創新理念或策略動機，都必須透過組織的執行與配合才能真正落實。站在企業的立場，產品經理為最基層的主要執行者，除了要明確定義出產品經理在組織中的地位及運作方式，並選擇合適的人選外，更應該給予最多的支持與鼓勵。希望本研究結論能讓企業針對如何精進產品經理人運作模式上有所助益。

三、對學術界而言

對於學術界來說，行銷市場從過去只問產品規格的生產導向（行銷1.0）經營方式，轉為消費者導向模式（行銷2.0）之後，Kotler (2011) 認為除聆聽消費者的聲音是不夠的，他再以更宏觀角度，提出行銷3.0概念，將人性因素加入行銷架構中，讓行銷理念再往前跨進一大步。因此本研究希望藉由產品經理在實務與理論的運作變革，提供一些研究觀點，對學術界知識的累積，能有貢獻一份心力的機會。

第五節、研究流程

本研究首先是確定研究方向，依據研究背景與動機，建構出研究目的，再開始著手蒐集相關資料與理論文獻，建立起研究的初步架構。接下來編寫針對即將進行通路關係（指利害關係人）深度訪談的提問內容，經正式訪談，將資料加以整理歸納分析，試圖更具體描繪出以行銷3.0觀念針對在PM2.0演進，提出合理解釋與推論。最後依研究結果提出研究結論與建議。詳細研究流程如下圖所示：

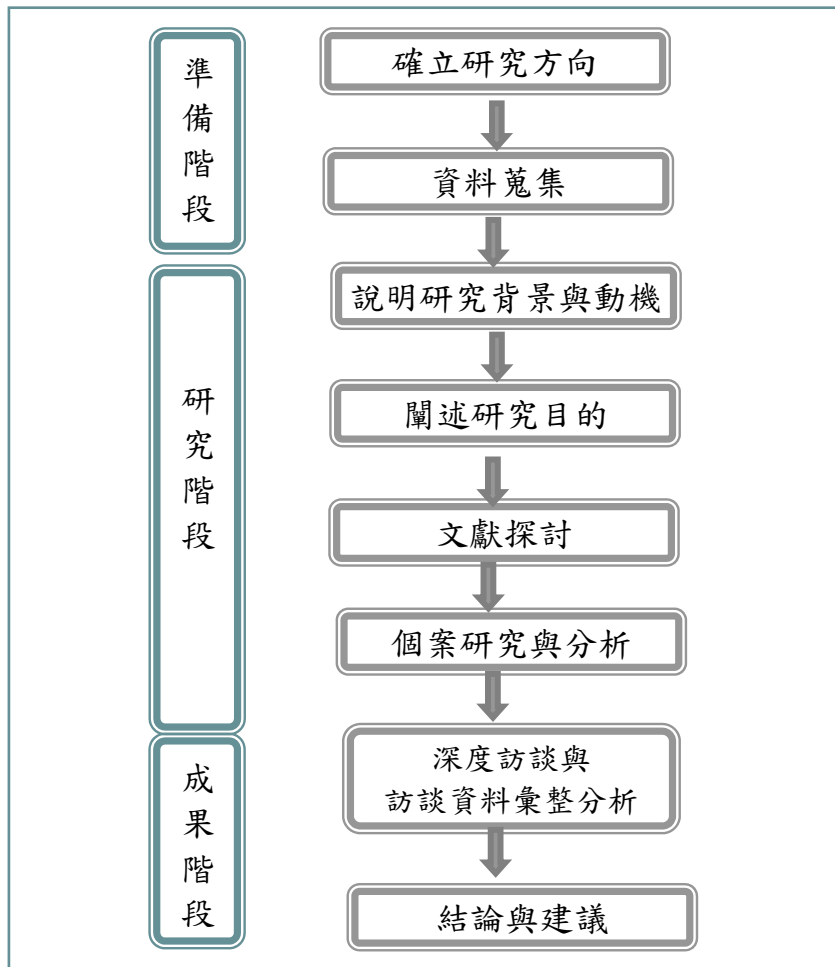


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究整理

參考文獻

一、中文部份

1. 大衛·艾克(2003)。品牌領導。(高登第譯)。台北市：天下。
2. 方世榮(1996)，行銷學，台北：三民書局。
3. 王伯達(2003)。產品經理制度於實務應用之研究。國立政治大學企業管理學系碩士論文。台北市。
4. 丘昌泰(2006)。公共政策-基礎篇。台北市：巨流。
5. 朱成(2011)。行銷人必備的最後1本書。台北市：創見文化。
6. 朱甯玲(2010)。鄉愁專賣店：東南亞商品專賣店在台行銷通路之研究。國立暨南國際大學東南亞研究所碩士論文。南投縣。
7. 李家慶(2007)產品經理之人格特質、專業職能、自我導向學習對工作績效影響之研究—以電腦週邊產業為對象。南台科技大學高階主管企管研究所碩士論文。台南。
8. 辛弦璋(2003)。我國人壽保險行銷通路及其效果之研究。實踐大學企業管理研究所碩士論文。台北市。
9. 吳清偉(2008)。花蓮高農推動服務學習方案之議題、驅力及阻礙分析：利害關係人觀點。國立東華大學(未出版碩士論文)。花蓮縣。
10. 何力生(1993)。人壽保險與健康保險原理。人壽保險學會。台北市。
11. 沈明鑑(2004)。利害關係人對策略、治理機制的影響與績效之關聯性研究，輔仁管理評論。11(1)，1-32。
12. 余朝權(2001)。現代行銷管理-二版。臺北市：五南。
13. 邱亦嘉(2011)。菲利浦·科特勒、陳就學、伊萬·塞提亞宛(2011)。行銷 3.0 與消費者心靈共鳴。(顏和正譯)，8-12(導讀)。台北市：天下。
14. 林春華、徐瑋、陳美華(2006)。探討台灣企業社會責任表現與財務績效表現兩者的變動之關係。致遠管理學院學報。1，295-310。
15. 馬宏基(2007)。國軍人才招募行銷策略影響之研究。東吳大學博碩士論文。台北市。
16. 高登第譯(2003)。品牌領導，David A.Aaker & Erich Joachimsthaler 合著。台北市：天下。
17. 梅國卿(1997)。高科技公司產品經理制度研究——以資訊業為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。台北市。

18. 陳川正(2000)，「認同與非營利組織的管理——以『參與觀察法』和『紮根理論法』所建構的基督教教會的比較個案研究為例」，兩岸非營利組織公共事務學術研討會論文集，p. 181-200。
19. 陳正男 (1996)。行銷管理。台北市：三民。
20. 陳志泰 (2007)。不同利害關係人對組織績效指標重要性認知差異之研究-以營建機電工程業為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。台北市。
21. 黃亦筠 (2011年5月4日)。價值行銷-讓顧客愛上你。天下雜誌，471，55-84。
22. 黃英忠、蔡正飛 (2007)。企業人力精簡時員工的因應策略：利害關係人理論觀點，人力資源管理學報。5 (1)，111-134。
23. 黃俊英 (2001)。行銷學的世界。台北市：天下。
24. 黃俊英 (2002)。行銷學。台北市：華泰文化。
25. 黃素琴 (2000)。我國內地稅組織結構之探討~ 利害關係人的觀點。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。新竹市。
26. 黃營杉譯(1999)。策略管理，Hill and Jones著。台北:華泰書局，四版。
27. 黃藿 譯 (1984)。《價值是什麼--價值學導論》。台北:經聯出版事業公司，初版。
28. 許維家 (2005)。建構以利害關係人為基礎的地區行銷策略：以集集鎮為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。台北市。
29. 琳達·哥喬斯 (2011)。產品經理的第一本書：完全剖析產品管理關鍵領域。戴維儂譯。台北市：美商麥格羅·希爾。
30. 曾婉佳 (2009)。從利害關係人觀點探討-衛武營南方表演藝術發展計畫之執行。國立南華大學美學與視覺藝術學系碩士論文。嘉義縣。
31. 童秋霞 (2001)。林務局組織重組之研究。國立中興大學森林學系博士論文。台北市。
32. 游伯齡 (2007)。新型醫療技術之擴展--腹腔鏡相關手術為例。北市醫學雜誌，4 (1)，19-29。
33. 菲利浦·科特勒 (1996)。行銷學。(方世榮譯)。台北市：天下。
34. 菲利浦·科特勒、陳就學、伊萬·塞提亞宛 (2011)。行銷 3.0 與消費者心靈共鳴。(顏和正譯)。台北市：英文天下 (原著出版年:2010年)。
35. 劉宜君、陳敦源，蕭乃沂，林昭吟 (2005)。網絡分析在利害關係人概念之應用--以我國全民健保政策改革為例。台灣社會福利學刊，14，95-130。
36. 廖英賢 (2002)，振興地方策略形成之利害關係人研究-澎湖設置觀光賭場爭議之個案分析。國立中山大學公共事物管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

37. 翟慎宏 (2007)。以 Mitchell 利害關係人確認與顯著性理論建構公共政策之分析模式。育達商業技術學院企業管理所碩士論文，未出版，苗栗縣。
38. 賴貽梅，2007。不同利害關係人觀點對醫務管理師證照制度之評估研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄市。
39. 薛清鈺 (2008)。以「利害關係人」理論探討 2009 年高雄世界運動會之活動規劃—政府、承辦單位與居民三方面觀點。未出版碩士論文。南台科技大學休閒事業管理系碩士論文。台南縣。
40. 羅紹麟、童秋霞 (2000)。自然資源經營之利害關係人分析—以林務局主管人員之意見為例。《林業研究季刊》。22，4，45-58。
41. 謝宜君 (2010) 產品經理在組織內跨部門影響策略探討。國立國立清華大學科技管理研究所碩士論文。新竹市。
42. 陳明倫 (2009)。上游供應商權力來源、下游經銷商風險搜尋對通路關係承諾及通路績效影響之探討。國立臺北大學企業管理學系碩士論文。台北市。
43. 楊文惠 (2007)。醫療照護系統內網路型交易與干擾影響效應—利害關係人分析。國立雲林科技大學管理研究所博士論文。雲林縣。
44. 楊喬華 (2010)。影響企業導入數位學習成功因素之探討—以個案公司為例。國立中央大學企業管理學系碩士論文。中壢市。
45. 曹勝雄、陳姿君、林若慧 (2003)。躉售旅行業之策略類型對通路關係之影響。秋季號。戶外游憩研究，16，3。台北市。
46. 廖武正、陳唐平、張文賢 (2006)。品牌水果通路關係對中間商合作傾向影響之研究。農業經濟半年刊，80期，民國95年12月。台北市。
47. 廖芳敏 (2011)。偏遠地區小型學校教育困境與學校行銷策略關係之探討。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。屏東市。
48. 產業情報研究所 (2011)。【全球智慧型行動電話出貨量預估】。取自 <http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>
49. 產業情報研究所 (2009)。【全球主要電信業者 ARPU 與營數趨勢】。取自 <http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>
50. 產業情報研究所 (2011)。【2012 年我國通訊整體產業預估】。取自 <http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>
51. 產業情報研究所 (2011)。【2012 年全球行動通訊用戶數】。取自 <http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>
52. 產業情報研究所 (2011)。【行動通信產業發展演進】。取自 <http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>

53. 產業情報研究所 (2011) 。【2012 年全球通訊設備市場預估】。取自
<http://mic.iii.org.tw/aisp/aboutmic/about.asp>

二、英文部分

1. Ames, Charles B. (1963), "Pay-off from Product Management", *Harvard Business Review*, Nov/Dec.
2. Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (4), 310-323.
3. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58. °
4. Backoff, R. W., & Nutt, P. C. (1987). A process for strategic management with specific application for the nonprofit organization. In J. M. Bryson, & R. C. Einsweiler (Eds.), *Strategic planning, treats and opportunities for planners.* °
5. Benbasat. (1987). The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*, 11(3), 369-388.
6. Blattberg, C. (2004). *Welfare: Towards the Patriotic Corporation. From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First.* New York: Oxford University Press, 172-184.
7. Brooker, G. and Nobel, M. (1985) "The marketing of higher education". *College and University*, 60, 191-200.
8. Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*, 15 (3), 239-246.
9. Bryson, J. M. (2003). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. Paper presented at the London School of Economics and Political Science.
10. Burgoyne, J. G. (1994). Stakeholder analysis. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organization research: A practical guide/edited* (chap.11, pp. 187-207). London: Sage.
11. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1) :92-117.
12. Crosby, B. (1992). *Stakeholder analysis: A vital tool for strategic managers.* Washington, DC: USAID.
13. Dennis W. Goodwin, *Life and Insurance Marketing*, Atlanta: Life Office Management

Association , Inc. , 1998 , p83 .

14. Doney, P. M., and J. P. Cannon, 1997, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61 (1) : 35-51.
15. Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995) . The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1) , 65-91.
16. Dunn, W.N.(1988). Methods of the second type: coping with the wilderness of convention policy analysis. *Review of Policy Research*, 7(4): 720-737.
17. Edward Freeman (1984) :Strategic Management: A stakeholder Approach The Principle Of Who or What Really Counts." (Mitchell, Agle and Wood, 1997) .
18. Fraenkel, J. R. (1977). How to teach about values: An analytic approach. Englewood Cliff, New York: Prentice-Hall, Inc.
19. Frazier, G. L. (1983, Fall) . Interorganizational exchange behavior: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47, 68-78 .
20. Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3): 88-106. Pitman.
21. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston:
22. Friedman, A. L. & Miles, S. (2002) . Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1) :1-21.
23. Gary, L.(1991). *Marketing education*. Buckingham : Open University Press.
24. Greenwood, M. (2001) . The importance of stakeholders according to business leaders. *Business & Society Review*, 106 (1) , 29-47. .
25. Grumble, R., & Chan, M. K. (1995) . Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. *Natural Resources Forum*, 19 (2) , 113-124 .
26. Hanf, J. H., and R. Kühn, 2005, "Branding and its consequences for German agribusiness," *Agribusiness*, 21 (2) :177-89. .
27. Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001) . Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
28. Hsieh, J., Curtis, K. P., Smith, A. W. (2008) . Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5 (1) :1-13.
29. Kaldaru, H., & Tamm, K. (2004) . Complex method as a tool for analyzing the fulfillment of stakeholder goals: An empirical study of estonian manufacturing enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 52-61 .
30. Kolter, P.(1982). *Marketing for nonprofit organization*. 2nd ed., Englewood Cliff, N J:

Prentice-Hall.

31. Kotler, P. (2000), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc
32. Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing An Introduction*. Fourth Edition. New Jersey. Prentice Hall International.
33. Kotler, P. and Armstrong, G. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey: Prentice Hill.
34. Kotler & Keller (2008). *Marketing Management*, 13th Edition, Pearson Publication.
35. Kotler, Philip.& Kartajaya, Hermawan.& Setiawan, Iwan.(2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*
36. Lehmann & Winer(1994),*Product Management*,Irwin.
37. Linda Gorchels(2011). *The product manager's handbook*. NY : McGaw-Hill.
38. Luck D.J. & Theodore Nowak(1965), "A Product Management Vision nfulfilled", *Harvard Business Review*, Vol.43, May-June 1965.
39. Rokeach, M., 1973. *The Nature of Human Value*, New York: The Free Press.
40. Lysonski, S. (1985), "The Boundary Theory Investigation of Product Manager's Role", *Jornal of Marketing*, 49: 26-40.
41. Mason, R., & Mitroff, I. (1981) . *Challenging strategic planning assumption*. New York, NY: John Wiley & Sons.
42. Max B.E.Clarkson,Proceedings of the Se cond,Tor onto Conferene on Stakeholder Theoy Toronto:The Centre for CorpoateSocial Performance and Ethics ,University of Toronto , 1994 ◦
43. McCarthy, E. J. (1981) , *Basic marketing: A Managerial Approach 9th*, Homewood, Frwin.
44. Mendelow,A.L.(1983).Setting corporate goals and measuring organizational effectiveness: A practical approach. *Long Range Planning*, 16, 70-76.
45. Mitchell, R. K., Agle, B. R.,Wood, D. J. (1997) . *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle ofWho andWhat Really Counts*.*Academy of Management Review*, 22 (4) :853-886. ◦
46. Mitroff, I. I. (1983) . *Stakeholders of the organizational mind: Toward a new view of organizational policy making*. San Francisco, CA: Josey-Bass. ◦
47. Mohr, J., and J. R. Navin,1990, "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective," *Journal of Marketing*, 54 (4) : 36-51. ◦
48. Morgan, R. M., and S. D. Hunt, 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3) : 20-38. ◦

49. Parvatiyar A., and J. N. Sheth, 1997, "Paradigm shift in interfirm marketing relationship: Emerging research issues," *Research in Marketing*, 13 (4) : 233-255 .
 50. Peter Drucker , *Management : Tasks , Responsibilities* (New York : Harper & Row , 1974) , pp.64-65 .
 51. Phillips, R. (2003) . *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler.
 52. Preble, J. F. (2005) . *Toward a comprehensive model of stakeholder management*. *Business & Society Review*, 110 (4) , 407-431. .
 53. Raths, L. E., Harmin, M., & Simon, S. (1978), *Values and teaching* (2nd ed.), Columbus, Ohio: Charles E. Merrill,.
 54. Savage, G. T., Nix, T.W., Whitehead, C. J., Blair, J. D. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. *Academy of Management Executive*, 5 (2) :61-75. .
 55. Shocker, A. D., R. K. Srivastava, and R. W. Ruekert, 1994, "Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to special issue," *Journal of Marketing Research*, 31 (2) :149-158. .
 56. Vandekerckhove, W., & Dentchev, A. N. (2005) . *A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities*. *Journal of Business Ethics*, 60, 221-232. .
- Walt, G. (1994). *Can interest groups influence government policy? Health policy: An introduction to process and power*. London: Zed Publication