

影響綠色品牌管理的關鍵因素之探討-整合資源基礎與動態能耐

The Impact Effecting Factor of Green Brand Management from Resource-base and Dynamic Capability View

研究生：張雋庭

指導教授：黃義俊

摘要

隨著環保議題受到全球的重視，企業應思考如何將綠色永續觀念融入到管理的思維中。回顧過去文獻發現，有關綠色品牌的研究尚不多見，而且多數以綠色消費者為研究對象。本研究提出一個新構念- 綠色品牌管理，同時整合資源基礎觀點與動態能耐觀點，探討靜態資源與動態能耐如何影響綠色品牌管理。再者，本研究利用階層線性模式，分析部門的資源（個體層次），公司的動態能耐（團體層次）與綠色品牌管理之間的關係。

本研究採用問卷調查法，以台灣地區獲得環保標章（綠色品牌）的廠商為抽樣架構，回收樣本為 456 份樣本，89 家企業，有效回收率為 38.52%。利用階層線性模式分析變數之間的關係，分析結果如下：從資源基礎觀點，資源的防禦性與獨特性分別對綠色品牌管理具有顯著正向影響。從動態能耐觀點，企業的定位對綠色品牌管理具有顯著正向影響。然而，企業的流程對綠色品牌管理具有負向影響。

關鍵字：階層線性模式、綠色品牌管理、動態能耐觀點、資源基礎觀點

Abstract

Due to environment issue is more important in the world. Firms have to think “green value” how to get in their managerial strategic. We find literatures that about” green- brand” is still rare, and research object always is consumer. This study proposed a novel construct, i.e., green brand management, meanwhile, integrate Resource-based View, and Dynamic Capability View to explore how static-resource and dynamic capability of firms effect on green brand management. Moreover, this study uses hierarchical linear model (HLM) to analysis the relationship among department’s resource (individual level), corporate dynamic capability (group level) and green brand management

This study adopts questionnaires to conduct the investigation of Taiwan’s eco-label firm’s, finally, there are 456 valid questionnaires returned. By using the HLM 6.0 statistics software to analysis the data, the empirical results show that the safeguard, and uniqueness of corporate resources which from Resource-based View have positively significantly effects on green brand management separately. In addition, from Dynamic Capability View, the position of corporate has positively significantly influence on green brand management, but the process corporate has negatively significantly influence on green brand management.

Keywords : Hierarchical linear model (HLM), Green brand management, Dynamic capability view, Resource-based view

結論與建議

此章節根據上述的分析方法推論實證之結果，歸納出資源基礎、動態能耐與綠色品牌管理的影響因素在實證上的結果、並延伸出管理意涵以及結論，最後提出後續未來研究之建議。

第一節 驗證假說

本研究利用HLM統計軟體，對資源基礎、動態能耐與綠色品牌管理進行假說驗證。本研究根據文獻將資源基礎歸納成個體層次，而動態能耐歸納成群體層次，進而驗證綠色品牌管理之間的關係，驗證結果如表5-1。

表5-1 研究假說成立表

假說	HLM
H1-1: 企業資源的防禦性與綠色品牌策略有正向關係。	成立
H1-2: 企業資源的防禦性與綠色品牌驅動有正向關係。	成立
H1-3: 企業資源的防禦性與綠色品牌權益有正向關係。	成立
H1-4: 企業資源的獨特性與綠色品牌策略有正向關係。	成立
H1-5: 企業資源的獨特性與綠色品牌驅動有正向關係。	成立
H1-6: 企業資源的獨特性與綠色品牌權益有正向關係。	成立
H2-1: 企業的定位與綠色品牌策略有正向關係。	成立
H2-2: 企業的定位與綠色品牌驅動有正向關係。	成立
H2-3: 企業的定位與綠色品牌權益有正向關係。	成立
H2-4: 企業的流程與綠色品牌策略有正向關係。	不成立
H2-5: 企業的流程與綠色品牌驅動有正向關係。	不成立
H2-6: 企業的流程與綠色品牌權益有正向關係。	不成立
H2-7: 企業的路徑與綠色品牌策略有正向關係。	不成立
H2-8: 企業的路徑與綠色品牌驅動有正向關係。	成立

H2-9: 企業的路徑與綠色品牌權益有 不成立
正向關係。

第二節 研究結論

一、資源基礎理論對綠色品牌管理之影響關係

從表5-1得知，資源基礎理論的防禦性與獨特性對綠色品牌管理具有正向的顯著影響。這表示當企業的資源具有不可模仿性、耐久性等防禦性特質，則利於綠色品牌產生競爭優勢。因此本研究支持Doyle (1990)、Grant (1991)、Breny (1991)等學者的看法。當企業擁有價值性、稀少性以及專享性等獨特性資源，則是增加綠色品牌的形象與利於市場發展。因此本研究支持Ottman (1996)、Loueiro and Lotade (2005)、Chen et al. (2006)和Grant (2008)等學者的說法。因此從上述的驗證結果與學者的看法，本研究推論出企業內部資源的優勢為企業進行策略運作的基礎，也呼應了Wu (2010)認為資源基礎為企業進行策略運作的關鍵之看法。

二、動態能耐對綠色品牌管理之影響關係

從表5-1得知，定位在HLM的分析驗證之下對綠色品牌管理具有正向顯著影響，其表示當企業對八大資產具有越高的執行力，對於綠色品牌建立與發展具有更高的影響力。因此本研究支持了Teece et al. (1997; 2007)、Loueiro and Lotade (2005)等學者的看法。因此，從以上的驗證與學者的說法，本研究推論出企業會仔細審視政府制度、法規等與市場的變化與趨勢，發展出綠色品牌的策略。從敘述統計中得知，企業重視「累積過去成功的綠色經驗在未來加以應用」，因此企業會運用內部的技術與互補性(行銷能力、生產品質、供應商與顧客關係等)的能力與財務狀況，以及外部的聲譽影響的結合，創造出綠色品牌驅動，進而讓企業品牌產生差異化與影響力，增加綠色品牌的權益。

在HLM分析之下得知，路徑對綠色品牌驅動具有正向顯著關係。敘述性統計得知，企業最重視「公司會依據不同任務需求調整員工工作內容。」因此可以推斷出過去投資與累積的任務經驗會影響綠色品牌驅動(如4P)的制定與方向。而路徑對綠色品牌策略與權益沒有獲得支持，從敘述性統計中得知「快速產生不同綠色策略應付市場變化」與「快速改變綠色產品組合應付市場變化」分數最低，因此本研究推論由於測誦樣本的企業企業多半是中小型企業，對於技術機會如從事創新的活動或環保研發的能力是有所侷限的。此外，在從上述驗證結果中得知在不同人數的公司下對於綠色品牌管理的結果有所差異，其呼應企業的大小極可能左右對綠色品牌管理的重視性。因此企業在制定品牌策略時，重視技術機會的態度會低於其他的政策。另一方面，因政府沒有積極推廣，導致消費者的消費意圖不高，不符合企業創新或研發的成本，導致許多企業投入研發的意圖呈現消極的態度，因此對於品牌權益沒有過多的斬獲。

另一方面，流程對綠色品牌管理具有負向關係。除了大多數的企業為中小企業會影響品牌的策略運作外，從敘述性統計得知，「公司從外獲得綠色新資訊能快速應用」與「公司重新組合綠色知識加以運用」的分數略低可以推論出幾項導致流程對綠色品牌呈現負向關係之原因：

(一) 綠色品牌仍屬於新興服務與產品，再加上綠色品牌管理的過程與以往的所認知的行銷原

則不同(Emma et al., 2006)。因此綠色品牌管理的運作過程在現階段仍處於萌芽的階段。企業在綠色經驗的累積或資源重新規劃與配置上等運作對綠色品牌的影響程度甚低。

(二) 綠色技術需要大量資金與技術，甚至會重新分配組織資產結構及運作。對企業來說建立綠色品牌本是一項艱困的事情。而政府在環保推動的落實性不高，沒有積極輔導廠商轉型成綠色企業，讓企業的運作更為艱新。也因如此，許多企業在綠色品牌管理的建立上仍處於觀望的態度。

第三節 管理意涵

此章節利用本研究之變數構面，依據構面之特性，一一提供企業管理者多項建議能提高綠色品牌管理的運作，以下為對企業的幾項建議：

一、資源的防禦性方面

從驗證結果中得知，資源基礎的防禦性特質對綠色品牌管理具有正向顯著關係。防禦性具有讓競爭對手難以模仿的優勢，以及維持的時間較為長久。申請專利可視為防止競爭對手模仿的強硬手段，在保護期間競爭對手無法利用類似的資源，因此可讓內部資源獲得保護產生競爭優勢。因此，企業管理者必預重視內部的研發狀況且適時申請專利，奠定企業競爭優勢的基礎，進而發展出運作策略。

二、資源的獨特性方面

獨特性對綠色品牌管理具有正向顯著關係。其代表內部資源價值在市場是稀少、獨特的，或者投資特定資源，都可以為企業帶來競爭優勢。因此，企業管理者必預了解本身產品的優點，不管是品質、服或者設計等，內部需要不斷的改善追求完美，外部必預加強對產品優點的傳播，讓市場知道此產品的價值為何，不斷強化加深消費者印象，進而產生競爭優勢。

三、企業的定位方面

定位為企業在順應外部市場變動中的關鍵因素。成功的綠色品牌必預具有良好的聲譽以及良好的產品品質與服務。因此在八大資產中，企業除了顧及內部技術與互補兩大基本資產外，仍需特別留意受到外部影響的聲譽資產以及市場資產。因此企業在擬定營運規劃時，需同時重視產品技術的研發(節能減碳)與外部傳遞訊息(環保)等行銷運作，可促使企業能及時掌握市場變動做出最佳的回應策略。

四、企業的流程方面

從驗證結果得知路徑對綠色品牌沒有正向顯著影響，可以推論出企業為綠色品牌調整資源或協調的重視性不高，其原因可能為企業都為中小企業，無法承擔資源重新配置失敗的重大風險。因此，因此企業間可以形成聯盟組織與非營利組織合作，遊說政府制定有力的方案及政策，例如落實宣導消費者重視環保的重要性、積極輔導與補助企業的轉型等，進而改善消費者的環保觀念以及減低企業的營運負擔。

五、企業的路徑方面

從驗證結果發現路徑對綠色品牌管理沒有正向顯著影響，因此，對新興的綠色品牌而言，經驗的累積無法在短時間形成，因此企業建立累積經驗的機制是刻不容緩的事情，例如建立完善的知識管理的辦法等。另一方面，與學術或產業單位的合作，如環保署、環境資訊中心等，也是促進企業成長的契機之一，因此企業對產業或學術的合作應採取更積極的態度，才

能從中獲得競爭優勢。

第四節 研究貢獻

一、學術貢獻

(一) 進一步衡量綠色品牌管理

過去有關綠色議題之研究，發現極少的研究從品牌的角度探討綠色的相關議題。儘管近年來已經開始重視綠色品牌之研究，但大多數都是從消費者的角度探討綠色品牌的定位、消費態度與消費者決策等綠色消費，鮮少是從企業面的觀點探討綠色品牌管理的關係因素之影響。而透過本研究的探討，便可進一步了解與衡量綠色品牌管理的關鍵因素為本研究貢獻之一。

(二) 結合資源基礎與動態能耐

過去探討有關品牌管理的文獻，大多數都從資源基礎的觀點探討內部資源之特性對企業績效等的影響，鮮少研究注意到外部市場環境的快速變動會影響企業策略性活動與績效，因此本研究整合內部的資源特性與外部的動態能耐探討品牌管理。因此，透過本研究的探討，可進一步了解綠色品牌管理的內部資源與外部動態能耐形成的關鍵因素，而成為本研究的貢獻之二。

(三) 實證研究的探討

另一方面，即使過去有結合資源基礎與動態性觀點探討品牌之研究，但大多數都是利用個案探討的方式呈現，因此，本研究欲利用實證研究的方式，以具有環保標章之廠商為研究對象，歸納出綠色品牌管理的影響關鍵因素，此為本研究的貢獻之三。

(四) 不同層次之分析

大多數的研究將資源基礎與動態能耐視為單一層次的變數。然而，從文獻回顧可知資源觀點為探討內部資源的特性，而動態能耐為整合內外部的資源與市場環境，因此，兩者之間的層次具有大小之分，不適合放在同一層次探討之。因此，本研究欲利用階層線性模式，分層次逐一探討各層次的變數，以提高研究之結果的正確性，始為本研究的貢獻四。

二、實務貢獻

(一) 整合內外部的資源為強化綠色品牌之基礎

從研究結果得知，資源基礎理論與動態能耐觀點對綠色品牌管理具有正向關係影響。其顯示動態能耐為企業競爭優勢的主要來源，因此企業必預能快速整合、學習並重新配置內外部的能力，如採取策略聯盟、建立之管理之機制、重視民調等，進而適應環境的變化。因此本研究提供管理人員具體的建議為本研究貢獻。