

以自有品牌的角度來探討：製造商與零售商的依賴關係

班級：碩研資管一甲

組別：第一組

老師：汪美香

課程：管理資訊系統

組員：MA490101 陳宜樺

MA490203 胡淑雅

論文出處：Industrial Marketing Management 49(2015) 95 - 104

論文作者：Daekwan Kima, Gang Ok Jungb, Hyo Hyun Park

一、介紹

1.研究背景

零售商為了獲得更大的力量，會透過合併及收集市場上的資訊來了解消費者的消費習慣；而品牌可分為兩個類別：製造商的全國性品牌與零售商擁有的自有品牌。

近幾年美國自有品牌快速成長，在 2007 年自有品牌的市占率為 15.6%；2008 年市占率增加至 16.6%；2009 年增加至 17.0%；2010 年增加至 17.4%。此外，自有品牌的種類也擴散到家庭用品、服飾和電子產品。

自有品牌也被稱為商店品牌與零售商品牌。自有品牌通常是零售商所擁有的，這些產品是大量從製造商購買過來的並且印上了零售商的名稱。另一方面，全國性品牌是製造商開發及擁有的。

從表 1 得知全國性品牌與自有品牌之差異，例如：舒潔與屈臣氏衛生紙，舒潔衛生紙是全國性品牌，行銷手法是透過廣告且曝光度高、通路多，在各個零售市場都可以看見它的蹤跡，雖然品質優、包裝精緻但相對價格也偏高；而自有品牌進入市場的門檻較低，大多只在自家通路進行販售，曝光度較低，通路也較少，相對的價格低廉會產生較好的購買意願。

表 1、全國性品牌與自有品牌的比較

品牌	全國性品牌	自有品牌
價格	高	低
產品包裝	精緻	簡易
通路	多	少
曝光度	高	低
行銷手法	廣告	DM
進入門檻	高	低

2.研究動機

自有品牌增加了零售商的銷售通路，且提供更多的邊際貢獻，增加銷售額、市場占有率及獲利。例如，Wal-Mart 的自有品牌比雀巢產生更多的收入。具體來說，在 2005 年 Wal-Mart 的自有品牌產生 1260 億的銷售額。反應越來越多的零售商開發與建立自有品牌的趨勢。

製造商生產通常會考慮關鍵的自有品牌產品來維持與零售商的長期合作關係，但在市場上通常會與零售商互相競爭。當自有品牌第一次推出，製造商並不會認為會對全國性品牌造成威脅，因為消費者會對自有品牌的品質和售價感到質疑。

因此製造商會著重改善全國性品牌的品質，來對抗與自有品牌價格上的競爭。有文獻建議製造商不要生產自己的自有品牌，應以全國性品牌作為核心，但有許

多製造商仍然繼續生產自有品牌與全國性品牌，因為他們將自有品牌作為一個可以與零售商建立長期合作的關係。

有些廠商採取積極的態度來生產自有品牌產品並提供給大型的零售商，來擴大他們的通路減少投資。其它的製造商也認為這是一個機會，與零售商建立強大的夥伴關係，並透過生產自有品牌產品，領先其他競爭者在市場上取得市場地位。許多自有品牌的製造商認為，與零售商合作可以獲得利益像是商譽和產品創新。只專門生產自有品牌的製造商，透過與零售商的合作，獲得消費者對產品創新的想法與見解。

現有的自有品牌之利害關係人可分為三個部分：消費者、零售商和製造商。雖然研究人員已探討過零售商和消費者之間如何應對與妥善利用自有品牌，但製造商與零售商之間的關係尚未被妥善探討。

雖然全國性品牌在文獻中很好探討，但從製造商的角度對自有品牌現象的研究是缺乏的，為了解決這個問題，此篇研究從自有品牌與製造商做為出發點，來探討製造商與零售商之間的依賴關係。

3.研究目的

儘管自有品牌的趨勢和現象出現在零售業，但鮮為人知的是生產自有品牌與全國性品牌如何同時影響製造商的績效。雖然很多的製造商都參與生產自有品牌，但文獻中未清楚說明最終的利益與成果。

為了填補此空缺，探討製造商的自有品牌與零售商之間依賴的前因後果。首先，透過探索性研究定義影響自有品牌與零售商依賴的因素。採用產品與市場因素，來解釋製造商生產自有品牌商品的參與度。

第二，探討製造商的自有品牌與零售商依賴對公司業績的影響。Quelch 與Harding 認為生產自有品牌在短期與零售商的關係是有利的；但長期來說對公司的績效沒有預期的好，因為會增加製造商對零售商的依賴。因此，探討製造商生產自有品牌產品如何增強業績(如：銷售成長與利潤)。

二、文獻探討、研究架構與假說

本研究利用資源依賴理論(RDT)和交易成本經濟學(TCE)來探討為何自有品牌製造商傾向依賴零售商，隨著零售商掌握銷售通路的權力大增，零售商正專注於自己的自有品牌及減少銷售不佳的全國性品牌之庫存量。結果顯示，零售商能擁有更多的資源和權力；而另一方面，製造商需要與零售商建立強大的關係。

根據 RDT 認為製造商的成功不僅取決於環境因素，但也需具備關鍵資源，但在組織中，製造商不可能擁有所有的資源。換句話說，從事自有品牌產品的製造商的優勢在於生產產品給零售商，但製造商無法收集消費者的見解、新產品的想法，各式各樣規劃和促銷的資訊，這些行為是零售商的重要資源，所以製造商必須依賴零售商。根據 TCE 而言，市場的不確定性和資產獨特性是公司間交易

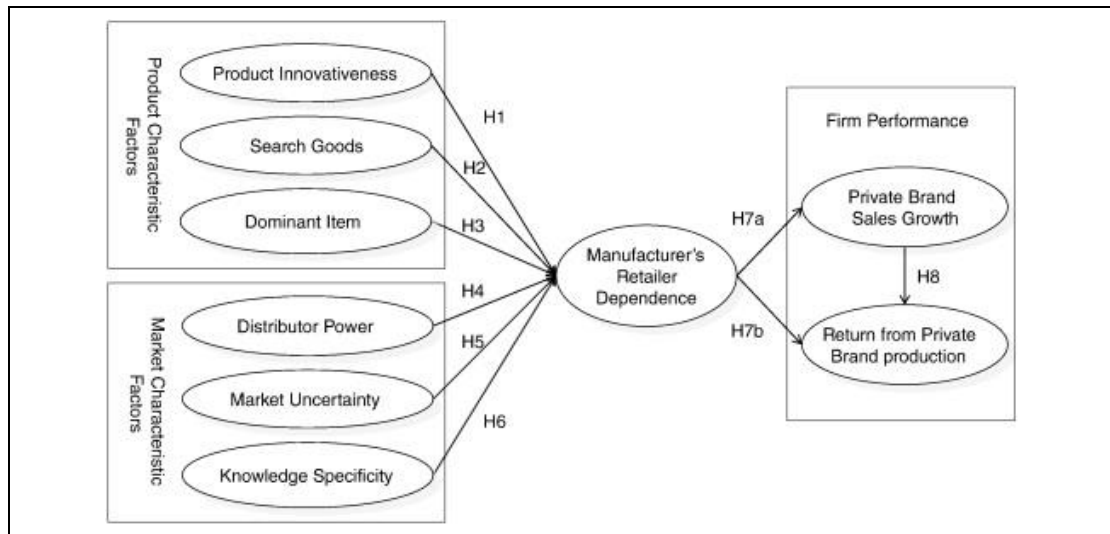
的關鍵特色，藉由製造商專注在自有品牌的生產，零售商銷售通路權力的增加可幫助製造商完成品牌的功能。

在此研究中，訪問了多家廠商，這些廠商目前供應自有品牌產品給韓國最知名的零售商。這部分的研究，關鍵在取得對製造商的自有品牌參與，作為自有品牌現象與見解的因素呈現在文獻中。

訪談結果分為幾類，包括製造商公司主要涉及到產品的某些事前內部變數，如：透過與零售商合作是否有提高產品創新的潛在性，以及產品類型是否成為自有品牌成功的依據。總之，由參與者一致提到的產品創新、搜尋商品和主導商品是關鍵特色。

訪談進一步透露某些事後外部變數，能夠提高製造商在自有品牌的參與度，如：零售商具有強大的處理能力足以證明他們的規模，市場條件有利於製造商依賴主要的客戶來穩定他們的收入，透過與某些零售商合作將未來市場的不確定性降至最低；市場知識是零售商重要的外部因素，影響製造商是否參與生產自有品牌的重要因素。本研究的重點是零售商權力，市場不確定性和知識差異性當作市場因素。這些因素也證實在文獻中找到 RDT 和 TCE 的主要論點。

因此，此研究透過資料收集，來討論六個自有品牌零售商的因素。此外，該研究調查自有品牌零售商的依賴是否與公司業績有關，如圖一所示。



圖一、系統架構圖

綜合上述，整理假說之表格，如下(表 2)。

表 2、變項、操作性定義與假說

	變項	說 明	
		理論	假說
產品特色與自有品牌零售商的依賴	產品創新	<p>定義：此產品的新穎程度及在同業中與競爭對手的差異程度。某些製造商缺乏產品創新的能力，必須積極透過零售商取得市場上有價值的資訊，如：消費者對新產品的見解。零售商經常提出產品創新的想法，如：獨特的包裝、產品的尺寸、數量的變化和新產品的內容，並要求製造商生產這些修改後的產品作為自有品牌產品，所以更多自有品牌的創新產品由零售商設計，越有可能增加製造商對自有品牌生產的依賴。</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據 RDT，使用零售商收集的資料來發展新產品是必要的，為了讓有限資源的製造商來獲得額外的利益。 	<p>H1：自有品牌產品的創新與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>
	搜尋產品	<p>產品可分為搜尋產品與體驗產品。如果自有品牌產品被零售商引入市場是一個搜尋產品，消費者可以輕易的評估品質，藉由與全國性產品的產品設計和功能做比較。然而，如果產品是體驗產品，因為消費者不確定它的品質，使他們對購買自有品牌會很猶豫。</p> <p>從製造商的觀點，搜尋產品對製造商和零售商之間容易了解產品品質和內容，尤其在產品的開發及創新。當在市場上尋找產品創新的資訊時，製造商偏向搜尋產品而不是體驗產品，因為它較容易克服與零售商溝通，從市場中收集資料過程中的不確定性。</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據 TCE，製造商更有效的克服市場不確定性，藉由生產搜尋產品與零售商合作較容易應付市場的不確定性。 	<p>H2：搜尋產品與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>

	<p>主導產品</p>	<p>主導商品比同類產品更具強大的市場地位，代表市場的產品是進入的指標。具有主導地位的自有品牌，成為零售商寶貴的資源，產品成為競爭對手無法利用的獨家資產。由於具主導地位的產品被視為是市場代表的產品，它變得非常搶手，且競爭對手無法容易模仿的資源，所以，製造商認為將自有品牌產品在市場上成為主導產品，可能依賴零售商作為通路的管道。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根據 TCE，當自有品牌的商品成為主導商品，製造商試圖維持與零售商的關係，來確保一致的通路，因為零售商具有控制主導自有品牌產品權力。藉由維持此關係，製造商可以減少市場和交易成本。 ● 根據 RDT，零售商的主導產品成為關鍵的資源，讓製造商維持與零售商合作，增加了製造商對零售商的依賴。 <p>H3：主導產品與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>
<p>市場特色與自有品牌零售商的依賴</p>	<p>通路力量</p>	<p>權力是改變對手行為的能力。在此研究中定義為，通路力量是指零售商可改變製造商行為的能力。零售商的力量意味著在此關係下，零售商是決定者。在此情況下，製造商與零售商的關係下，製造商沒有顯著的權力，製造商可能依賴零售商作為主要的業務來源。</p> <p>主導力量在通路關係中意味著通路雙方的夥伴權力不平衡，導致權力較弱的一方依靠權力較強的一方。製造商與零售商自有品牌的關係，零售商展現和行使了比製造商大的通路權力，使製造商依賴零售商。</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據 TCE，製造商可以考慮與零售商建立長期的合作與通路的保持，減少交易成本。 ● 根據 RDT，由於零售商的力量不斷增加，強烈建議製造商思考與零售商合作來生產自有品牌產品。 	<p>H4：製造商認為，通路力量與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>
	<p>市場不確定性</p>	<p>市場不確定性可分為市場多樣性與市場波動。市場多樣性意味著頻繁的發行產品創新可能會產生激烈競爭，因為市場參與者的數量增加。另一方面，市場波動意味著組織經常遇到的無法預期的狀況，因為市場環境突然改變。</p> <p>因為市場變化快速，製造商很難預測成果，製造商需要獲得可以幫助他們對抗不確定性環境的資訊。然而，一家公司是無法獲得完整的資訊來決定市場。近年來，經濟衰退增加市場不確定性。於是，製造商的品牌經理傾向降低廣告的開銷和延遲新產品的推出，而零售商利用此機會宣傳他們的自有品牌。</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據 TCE，製造商傾向與現有的夥伴合作，為了降低資訊搜尋的成本。 ● 根據 RDT，由於零售商的力量不斷增加，強烈建議製造商思考與零售商合作來生產自有品牌產品，導致對零售商更加依賴 	<p>H5：市場的不確定性與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>

	知識差異性	<p>知識差異性扮演了在製造商與零售商合作中促進品牌差異性的角色。知識差異性是指組織取得和發展特定商品的能力。知識差異性在此研究定義為通路夥伴提供罕見知識的程度。在選擇生產自有品牌產品與降低交易成本方面，製造商具有較低的知識差異性，因為製造商通常花費很多時間在發展自己的自有品牌，而不是提供自有品牌產品。</p> <p>為了增加自有品牌的接受度和減少消費者對品質的疑慮，部分零售商會要求製造商的品質並與合格的製造商進行獨家的合作關係。如果自有品牌製造商可以獲得零售商的幫助，它可能會正向影響製造商對零售商的依賴。所以，我們認為自有品牌有更大的知識差異性，反應不斷變化的消費者需求和喜好，透過零售商提供的資訊獲得優先地位，讓製造商依賴生產自有品牌。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據 RDT，製造商可以獲得稀少資源，透過與搜集多樣化市場資訊的零售商進行合作，包含消費者的消費行為和偏好。 ● 根據 TCE，自有品牌通常透過零售商分享的知識來降低交易成本，而當市場的知識差異性高時，會增強這些產品的優勢。 <p>H6：知識差異性與製造商的自有品牌和零售商的依賴有正相關。</p>

自有品牌對零售商的依賴	自有品牌對零售商的依賴	<p>文獻定義依賴為一間公司需要合作夥伴來實現目標的程度。在此自有品牌現象背景下，我們定義自有品牌零售商依賴作為製造商依賴零售商生產自有品牌來達到目標的程度。</p> <p>在競爭激烈的市場，企業必須發展核心競爭力作為價值鏈的成員。中小型製造商的資源有限且品牌意識常常依賴大型零售商，來達到他們的成就。大型零售商不僅提供必要的資源，而且具有競爭對手無法使用的市場差異性。此外，製造商從零售商獲得的不同資源，增加製造商對零售商的依賴。</p> <p>製造商對自有品牌的依賴意味著製造商透過關係，獲得大量的資源與知識，這能正向影響公司績效。公司績效可以從產品銷售成長和產品生產回饋來看，文獻認為，生產自有品牌產品顯著的提升製造商的獲利。</p>
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1; border-bottom-left-radius: 50%; border-bottom-right-radius: 50%;"></div> <div style="flex: 1; padding-left: 10px;"> <p>H7a: 製造商的自有品牌和零售商的依賴與自有品牌銷售成長是正相關。</p> <p>H7b: 製造商的自有品牌和零售商的依賴與自有品牌生產回饋是正相關。</p> </div> </div>
公司業績	公司業績	<p>以前的研究使用公司財務績效來衡量短期業績，而非財務績效是用來取得長期績效。此研究採用了公司的財務績效：自有品牌銷售成長和自有品牌生產回饋作為結果變數。公司的財務績效與自有品牌產品的生產有關，可以透過降低成本與增加產品市占率來增加業績。在成本方面，製造商可以從降低成本及規模經濟來增加自有品牌產品的總銷售額。</p> <p>當製造商生產自有品牌給零售商，可以利用他們的關係來增加市場的地位。透過從自有品牌生產獲得的知識，製造商也可發展新產品和保持領先對手。總之，有很多種方式可以讓製造商透過自有品牌產品的生產，提高市場地位，最終增加公司業績。</p>
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1; border-bottom-left-radius: 50%; border-bottom-right-radius: 50%;"></div> <div style="flex: 1; padding-left: 10px;"> <p>H8: 製造商的自有品牌銷售成長與自有品牌生產回饋是正相關。</p> </div> </div>

三、研究方法

1. 資料收集

在資料收集過程中，從韓國三大零售商的其中一家，取得自有品牌供應商的名單。名單中含 282 家自有品牌供應商。32 家供應商從名單中排除，因為他們不生產自有品牌產品，最後留下 250 家供應商。

透過網路發送電子郵件邀請 250 家供應商的自有品牌管理者進行調查。徵求 250 家供應商參與。250 家當中，有 153 家有興趣參與研究。利用電子郵件與線上調查 153 家供應商的自有品牌管理者，總共收集 153 份有效問卷並用於數據分析。

2. 資料分析

圖 2 顯示了參與者的公司特色與人口統計。受訪者在銷售部門(75.8%)、行銷部門(6.5%)、計畫部門(4.5%)和其他部門(13.2%)。有 86.2%的受訪者是管理職位，當中 76.4%是經理，9.8%是 CEO。參與這在自有品牌行業平均任期 5.3 年，約 30%的受訪者表示，他們已經在該行業超過 7 年。

93.4%的受訪者表示其對自有品牌產品的專業知識水平是高的或非常高，他們負責公司的自有品牌業務。有大量經驗與負責自有品牌職位的參與者，有望提高此研究的有效性。大約 66.7%的參與者之公司員工少於 50 人。有 103 位受訪者(67.3%)表示，他們生產的自有品牌產品是在產品生命週期的成熟期，其次是成長階段和導入階段。少數受訪者表示，他們的產品製造是在衰退期。

加工食品占了 40.5%，是最常見的產品類別；而 87 位受訪者(56.9%)表示，他們的全國品牌占總收入不到 20%；而 80 位受訪者(52.3%)表示，他們的自有品牌價格不到他們全國性品牌的 80%；10 位受訪者(6.5%)表示，他們的自有品牌比全國性品牌貴。

Demographic information of participants and company characteristics (n= 153)

Characteristics	%	
Years of private brand experience	Less than 7	70.0
	Less than 14	17.6
	Less than 25	3.3
	No answer	9.1
Level of expertise on private brand	Low	2.0
	Somewhat	4.6
	High	64.1
	Very high	29.3
Number of employees	Less than 50 persons	66.7
	Less than 100 persons	12.4
	Less than 400 persons	20.3
	No answer	0.6
PLC stage of private brand	Introduction	7.2
	Growth	22.2
	Maturity	67.3
	Decline	3.3
Main private brand product category	Fresh food	22.2
	Processed food	40.5
	Household items	37.3
% of private brand sales share compared with that of national brand during the last three years	Less than 20%	56.9
	Less than 40%	24.8
	Less than 60%	11.8
	Less than 100%	3.9
	No answer	2.6
Level of private brand price % compared with that of national brand	Less than 60%	14.4
	61-80%	52.3
	81-100%	26.8
	101-120%	6.5

圖 2、參與者人口統計

3.操作性量表

(1)產品特色因素

- 產品創新的規模是由 Henard 與 Szymanski 提出。衡量哪個自有品牌產品使用最先進的技術和方法，比其他競爭的零售商更快發展及獨創性的程度。
- 搜尋商品是由 Wright 與 Lynch 提出，用來衡量消費者在採購之前評估產品、取得必要資訊及可得到詳細資訊的能力。
- 主導產品是由 Carpenter 與 Nakamoto 採用，用來評估在產品類別中自有品牌的市占率、推出速度及開創性。

(2)市場特色因素

- 衡量通路力量是根據 Gaski 與 Crosno, Freling, 與 Skinner，取得市場銷售額，其品牌影響的力量，和產品設計決策的能力。
- 市場的不確定性是利用 Klein et al.與 Chen, Ellinger, 與 Tian，用來評估預測未來趨勢的難度和消費者不斷變化的需求速度。
- 知識差異性是根據 Christiaanse 與 Venkatraman，專注於產品理念的新穎性、複雜性、概念和設計。

(3)製造商自有品牌與零售商的依賴

- 使用 Ganesan 的 6 個問項進行測量。其中保留三項進行測量淨化過程。這些問項為哪個零售合作夥伴是難以替代和對企業的成功很重要的程度，及製造商是否有一個很好替代的零售商。

(4)公司業績

- 根據 Corsten and Kumar 與 Tsai and Yang，專注在自有品牌的銷售成長與自有品牌的生產回饋。

採用比例量表用來衡量銷售增長率和自有品牌的生產回饋。對於其他量表，我們使用了七點李克特量表。我們將問項及文獻整理於表 3。

表 3、問項及文獻

	變項	問項	文獻
產品特色因素	產品創新	<ol style="list-style-type: none"> 1. The notion of the private brand product is that the item develops faster than by the competing retailer. 2. The notion of the private brand product is that the item develops with more originality than by the competing retailer. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Henard & Szymanski (2001)
	搜尋商品	<ol style="list-style-type: none"> 1. Although consumers do not purchase and use private brand products directly, it is still possible to evaluate the products by themselves. 2. Consumers can obtain necessary information on private brand products before purchasing. 3. Consumers consider explanations and information of private brand products on packages to be important. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wright & Lynch (1995)
	主導產品	<ol style="list-style-type: none"> 1. The private brand product is superior to that of competitors in the market. 2. Launching the private brand product is faster than that of the competitor. 3. The private brand product is the first private brand product launched in its category. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carpenter & Nakamoto (1990)

市場特色因素	通路力量	<ol style="list-style-type: none"> 1. This main retailer composes the highest portion of sales for the manufacturer's private brand product. 2. This main retailer has strong brand-power. 3. This main retailer has the right to make the final decision on whether it will maintain 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gaski (1984) ● Crosno, Freling, & Skinner (2009)
	市場不確定性	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicting future trends in the private brand product market is difficult. 2. Customer needs and wants change quickly. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Klein et al. (1990) ● Chen, Ellinger, & Tian (2011)
	知識差異性	<ol style="list-style-type: none"> 1. This trading retailer supplies new idea for private brand products. 2. This trading retailer provides sophisticated ideas to improve current product designs. 3. This trading retailer often proposes product concepts and designs. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Christiaanse & Venkatraman (2002)

<p>製造商自有品牌與零售商的依賴</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Working with this private brand retailer is critical for our successful business. 2. Finding a good private brand retailer who provides knowledge similar to current trading retailer is difficult. 3. In the private brand industry, replacing this retailer with another will incur significant costs. 4. The manufacturer thinks that it is very difficult to find another retailer as good as the current retailer. ^b 5. The costs of switching from this retailer to another competitor will be high. ^b 6. Maintaining the trading retailer is critical to achieve manufacturer's profitability. ^b <p>* ^b Dropped in the purification process.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ganesan (1994)
<p>公司業績</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. How much higher is private brand sales growth compared to your other national brand products? _____ % higher 2. How much higher is the return from private brand production compared to your other national brand products? _____ % higher 	<ul style="list-style-type: none"> ● Corsten & Kumar (2005) ● Tsai & Yang (2013)

四、討論與影響

本研究探討了公司自有品牌對零售商依賴前因和後果。根據 RDT 和 TCE，我們研究了各種產品和市場特性作為製造商的自有品牌對零售商依賴的潛在原因與自有品牌的銷售成長和自有品牌生產回饋。結果顯示，公司的自有品牌對零售商的依賴，導致直接地影響自有品牌的銷售成長及自有品牌生產回饋間接的透過自有品牌銷售成長，對自有品牌生產回饋有間接的負向影響。

現今大多數的自有品牌研究主要集中在零售商和消費者，本研究探討的主題是從製造商的角度來看。此研究收集了韓國目前供給自有品牌的製造商，以及研究有策略的參與自有品牌是否對製造商的公司業績有正向影響。製造商雖積極參與生產自有品牌產品，但對於提升業績，他們擁有的知識卻相當有限。大多數現有的自有品牌製造商研究主要是有範圍限制。然而，研究擴大了範圍，包括產品特性和市場的特性有利於我們了解此現象。

此外，許多研究文獻建議全國性品牌的製造商和市場領導者避免生產自有品牌，因為財務經濟(不盡人意的獲利)、競爭(同業相殘)、關係原因(較差的合約期間保障)。對製造商來說並不是完全沒有潛力，他們應該定義並仔細評估自有品牌的市場和產品特性的機會，並設法與零售商合作，以提高銷售成長和提高盈利能力。此研究顯示，生產自有品牌產品對中小型製造商是一個機會，可以獲得零售商的市場資訊。根據研究結果，在市場小額的投資，有助於提高他們的業績。

根據我們的研究認為，自有品牌產品的創新程度與製造商的業績有關。此發現增強我們對產品特性的理解，可幫助製造商提高公司的績效。我們的研究進一步說明，當自有品牌產品是搜尋產品，比體驗產品在增強公司的業績方面更好，與文獻探討是一致的。搜尋產品顯然比其他類型的自有品牌產品更具吸引力。

根據 Robinson 與 Fornell 的論點，**主導商品**在消費者眼中是搶手且積極影響公司的業績，我們推測主導產品會影響自有品牌對零售商的依賴。然而，研究中並不支持此一假說，原因可能是自有品牌在韓國具有高度的模仿性，因為產品在技術上並不是很複雜且進入門檻低。在韓國大多數的自有品牌與全國性品牌相似，是在產品成熟期將成分做輕微修改或調整。因此，只有少數自有品牌的製造商將自有品牌視為主導產品。

此研究預期從製造商的觀點來看，**市場不確定性越高，零售商越依賴自有品牌產品**。然而，此假說不成立，可能是因為自有品牌產品不是食品就是家庭用品，這些類型的產品無法應用在高度的市場不確定性。這類型的產品是經常被購買和容易監督市場趨勢，因為此類產品變化不迅速。換句話說，這些產品是較實用的產品，可以輕易的衡量品質、價錢、功能。

綜合以上論點，由圖 3 可知各假說是否被支持。

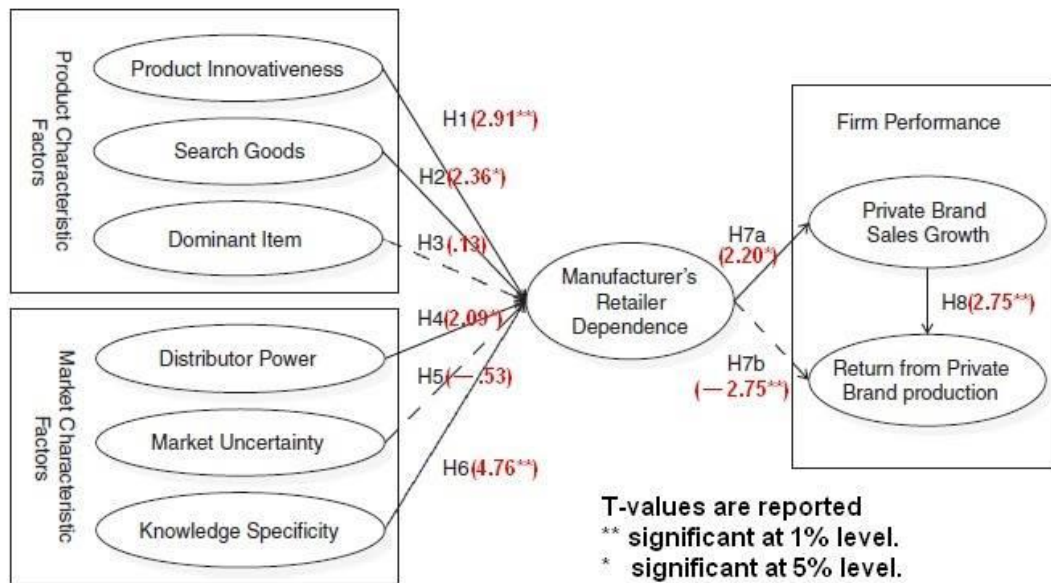


圖 3、模型評估結果

1. 理論意義

根據研究結果，零售商可直接與消費者互動並觀察市場動向。這有價值的資訊讓零售商和製造商發展計畫和策略。從 RDT 的觀點零售商擁有更多資源，因此提高製造商對零售商的依賴。例如：透過銷售系統和忠誠度計畫，可分析複雜的購物車數據與見解。製造商可透過與零售商合作，充分利用購物車的數據和見解，開發新的自有品牌產品。因此，製造商從零售商得到有價值的資訊，使零售商有更多的權力，根據 RDT 說明製造商增加了對零售商的依賴。

此外，我們的研究也獲得其他資源，如產品知識、產品創新和通路力量，透過自有品牌零售商讓製造商在市場中生存。RDT 假定一個組織由於不能獲得所有的資源必須透過其他組織取得。根據我們的研究結果，產品創新、搜尋產品、通路力量、知識差異性是零售商擁有，是自有品牌產品製造商的關鍵資源，因此提高了依賴和提升市場業績。

知識/資產差異性是製造商生產的自有品牌產品之前因。零售業的整合增加自有品牌的經濟規模，許多零售商都努力投資自有品牌產品。然而，根據 TCE，零售商的自有品牌可為製造商提高資產的差異性。對製造商來說，所有的自有品牌產品是零售商提供的，包括相關的品牌，包裝和產品尺寸，這將增加他們在生產自有品牌產品對知識/資產差異性的投資，無形中增加他們對零售商的依賴。

2. 管理意義

此研究表示，製造商可以考慮將生產自有品牌視為一項策略的選擇。研究中，生產自有品牌之前，製造商應評估在生產自有品牌時會正面影響整體業績的各項因素。研究結果顯示，產品若以創新產品或搜尋產品做為產品特性，可以幫助他們充分的評估自有品牌產品的市場前景。而且零售商是較強的通路力量且在市場

特性中產品具有知識差異性，這兩點因素確定會造成製造商依賴零售商。

管理者可以根據潛在自有品牌產品的知識差異性，來決定生產策略。知識差異性讓零售商提供更多有價值的資訊。對製造商來說，知識差異性限制了與零售商之間資訊的流通，導致製造商對市場知識有限，也增加了他們對自有品牌生產的依賴。結果顯示，管理者必須加強高知識差異性的機會，來提升市場潛力。

研究結果顯示，自有品牌對零售商的依賴，與自有品牌銷售成長的業績有正向的影響。然而，此種參與應該是短期的，因為自有品牌對零售商的依賴，在自有品牌參與的回饋上會導致直接的負向影響。儘管自有品牌對零售商的依賴提升了銷售成長，也提升了自有品牌生產的回饋，但以長期生產自有品牌來看，不能證明製造商對零售商有嚴重的依賴；他們可以透過競合關係達到雙贏的局面。

五、限制與未來研究

此研究根據多個案例，從製造商的角度來看企業的自有品牌零售商依賴。

- 新增額外變數，包含製造商的企業特徵(企業規模)、自有品牌數量及自有品牌的生產目標，了解零售業重要的新興產業現象。
- 採用自有品牌銷售成長和自有品牌生產回饋作為最終的成果變數。
=>未來研究可以考慮不同的結果變數，更深入了解自有品牌製造的影響性質。
- 研究目標是為了確定公司內部和外部自有品牌零售商依賴的前因後果，而不是強調潛在的調解角色，其中一些原因可能對結果變數產生直接的影響，這意味著自有品牌零售商的依賴會有局部的潛在調節變數。
=>未來研究可以透過建立調解作用對自有品牌零售商的依賴更全面的了解可能的前因和結果變數。
- 公司業績變數可能包括市場和財務績效，或可能的操作性變數(如：庫存成本、生產週期和製造商的靈活度)。根據不同的研究目的，重要的依賴變數也不同，也會有顯著的變化。
=>未來研究可針對其他相關變數來探討對自有品牌製造的影響。
- 本研究的樣本有限因大多數製造商想要保護他們參與自有品牌的機密，所以本研究是韓國目前進入門檻低的自有品牌製造商，如：加工食品與家庭用品。
=>未來研究應增加進入門檻高的自有品牌製造商產品(如：電腦、家電和享樂產品)和更多自有品牌具代表性的樣本。