

工作整合型社會企業的策略定位之初探

林建文¹

南華大學非營利事業管理學系 碩士

摘 要

近年來，社會企業相關議題受到政府單位及學術界的重視。根據勞委會 2010 年 2 月的資料顯示，全台約有 92 間非營利組織附設庇護工場。庇護工場如果要永續經營，可運用策略定位的管理角度，找出獨特的經營管理模式及特色，使產品或服務更具有競爭優勢。本研究透過訪談來蒐集資料，旨在探討組織使用何種程序來進行社會企業的策略定位，以及外部環境、組織使命及組織資源如何影響策略定位的發展。

研究結果顯示：(1)由於優先採購法及消費族群較為穩定，使得社會企業受經濟影響的程度低；(2)當社會企業的產品或服務，被消費者拿來相互比較時，管理者會有較強烈的競爭意識；(3)社會企業所擁有的有形資產大同小異，關鍵在於如何獲取無形資產。如品牌專利、產品品質、耐久性及商業機密等；(4)由於每 6 個學員可向政府申請 1 位人事費用補助。因此，經營團隊成員大多以 6 為成長倍數；(5)社會企業擁有良好的組織形象，及與利害關係人有良好的互動關係，較容易獲取資源；(6)社會企業產品或服務的發展歷程是透過職業訓練而來。其所採取的策略定位主要為低成本策略；及(7)社會企業的主要消費者為公家機關。其行銷管道為網路、口耳相傳及現場發放簡介為主。

關鍵字：社會企業、庇護工場、策略定位、競爭優勢

¹南華大學非營利事業管理學系碩士，本文聯繫作者。電話：0939-735715，電郵：vvo1022@yahoo.com.tw

一、緒論

近幾年，因遭逢金融海嘯，使政府補助及民眾捐款經費缺乏，競爭加劇，促使非營利組織轉向商業發展，以獲取更穩固、多樣的經費來源(張茂芸譯，2000：139)。非營利組織的營利行為，不僅衝擊到企業的市場競爭，也影響到非營利組織本身不營利的傳統特性(陳金貴，2002：39)。社會企業相關的議題，近年來也開始受到學術界的重視(張茂芸譯，2000；陳金貴，2002；鄭勝分，2008；呂朝賢，2008)。根據勞委會2010年2月資料顯示，全台共有92間非營利組織附設庇護工場。營運項目可分為四大類：餐飲烘焙類、生活藝品類、農藝休閒類及綜合服務類。主要以綜合服務(洗衣坊、加油站、清潔工作、美容汽車等)為主(職訓局網站，2010)。

目前社會企業經營管理的核心議題主要包括(一)內部分分析及(二)外部分分析。內部分分析可分為：任務面向：近幾年來的研究(陳金貴，2002；徐志鵬，2008；郭亞陵，2008；李宜樺，2007；黃佳瑩，2005)。主要著重於民眾對於非營利部門本身不營利的特性，使得非營利部門的角色受到懷疑，而有許多的爭論；管理面向。是以管理者的角度，運用策略管理的方式，使庇護工場永續發展。外部分分析部份：雖然庇護工場已有明確的法令規範，仍處於萌芽的階段，加上立案的主管機關與以往不大相同，組織管理人需要不斷的嘗試錯誤。在競爭激烈的環境下，組織需要將產品定位，鎖定想要服務的市場及消費者。因此，策略定位成為經營管理的另一種選擇。Aaker(2005)認為策略定位是組織策略的面貌，相對於競爭者與市場，它具體指出如何使組織的願景被人們(顧客、員工、合作夥伴)所了解(林隆儀譯，2005)。

本研究以司徒達賢(2003)所提出的策略型態分析法為主要的研究架構。策略型態分析法包括外部環境、組織使命及組織資源等三個面向。而策略定位影響因素包含策略發展歷程及程序、產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式、地理涵蓋範圍及競爭優勢。針對上述現象，本研究欲探討組織使用何種程序來進行社會企業的策略定位，外部環境、組織使命及組織資源如何影響社會企業的策略定位。試圖了解社會企業實際運作的概況、並運用策略管理的概念，分析社會企業策略定位之影響因素，找出經營管理模式及特色，發揮庇護工場功能，使庇護工場能持續經營下去。



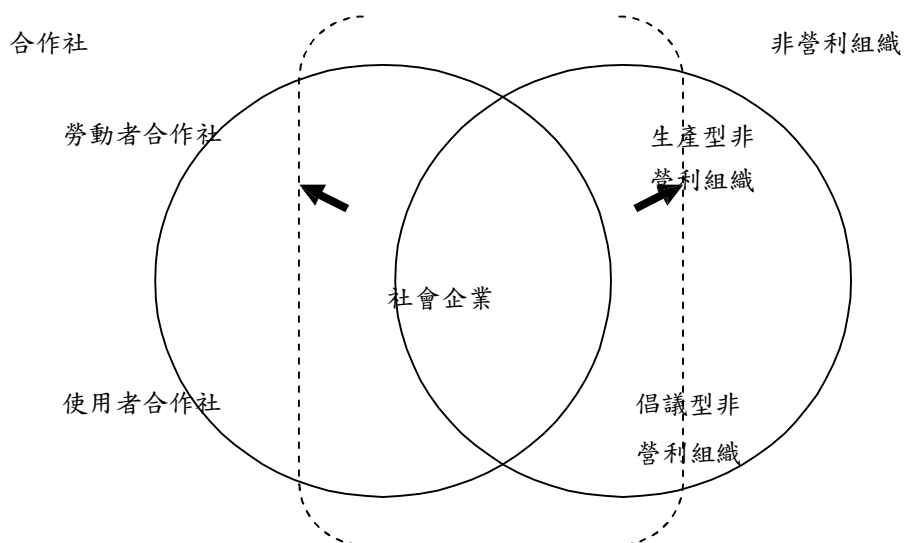
二、文獻探討

因篇幅有限，以下針對社會企業意涵、策略理論觀點及影響策略定位之因素予以簡要介紹。

(一)、社會企業意涵

在全球經濟不景氣影響之下，非營利組織面臨政府補助減少，企業、民間捐款減縮，導致財務上面臨重大的困難，非營利組織意識到，可運用商業的方式，來達到經費自主與創造社會價值。根據上述的情形，社會企業在台灣及其他地區已受到學者及實務工作者的注意(鄭勝分, 2007; 呂朝賢, 2008; 官有垣, 2008; Cooney, 2010)。然而, Defourny(2004)從經濟與社會兩個面向解釋社會企業的內涵：認為社會企業係一種生產財貨與銷售服務的活動，至少聘僱最低限度數量的員工，也因為擁有高度的自主性，必須承擔相當顯著的經濟風險；社會面向準則，認為社會企業是由一群民眾創立的組織，從事有益於社區活動的組織目標，人們都有參與權的權利。其決策制定權的享有並非取決於出資多寡，及有限度的利潤分配，同時也要避免產生利潤極大化的行為(引自官有垣, 2008：5-71、7-18)。

基於 OECD 出版《社會企業》所述社會企業具「經濟面」及「社會面」兩種指標。圖一顯示社會企業可謂為合作社(co-operatives)與非營利組織(non-profit organizations)交叉點(crossroad)，且為偏向勞動者合作社與生產型非營利組織的混合體(鄭勝分, 2007：73)。

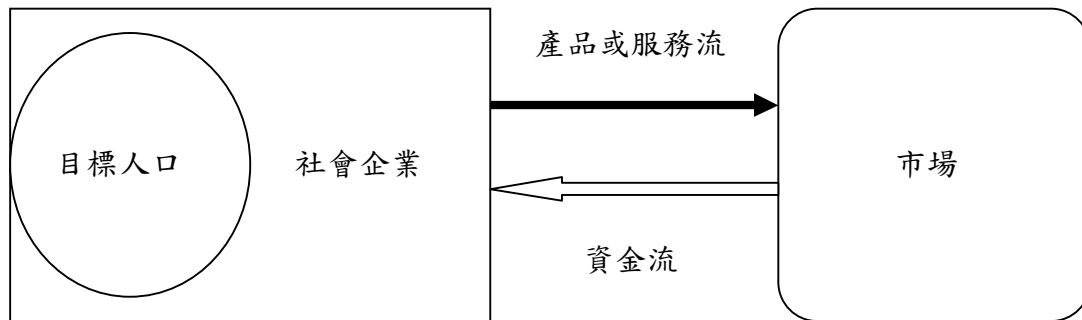


圖一 歐洲社會企業概念圖

資料來源：鄭勝分, 2007：73



簡單來說，社會企業是在非營利組織使命之下，創造社會及經濟價值，具有市場商業性的運作模式，漸漸取代政府補助及企業、民間捐款不足的作法。圖二顯示社會企業牽涉一個特別的形式，其中社會企業的經營活動和社會介入，是藉由工作者執行回復和產生收入的工作(Cooney, 2010: 6)。



圖二 社會企業僱用模式

資料來源：Cooney, 2010: 6

根據上述社會企業的解釋，社會企業通常包含商業模式、兼具「經濟面」及「社會面」兩種雙重指標。雖然社會企業處於初步的階段，有些學者從許多面向來探討社會企業的特性與類型(陳金貴, 2001、2002；林吉郎, 2007；呂朝賢, 2008；鄭勝分, 2007；官有垣, 2007、2010)。概括以上學者所提出的特性，認為社會企業主要特性包含(一)採取不同的合法組織型態(例如合作社或社團)；(二)富企業精神活動的組織；(三)盈餘分配限用於組織宗旨目的事業上；(四)堅持經濟及社會目標；(五)不須符合市場法則¹；及(六)具有高度的自主財源²。社會企業類型部份。學者陳金貴(2001)及林吉郎(2007)認為庇護工場是與服務或產品的參與者、會員或社會大眾收費。並運用正面鼓勵的事業，提供固定的工作給經濟有困難的弱勢團體。

綜上所述，社會企業是具有社會及經濟價值，但是無法以顧客導向來生產產品或服務，加上立案主管機關的不同，造成社會企業經營困難。

(二)、策略理論

策略是什麼？Porter 認為現有一般性策略分為低成本策略、差異化策略及專精策略，可用來超越產業內其他組織(周旭華譯, 2008)。然而，方智民、鍾憲瑞(2007)將 Porter 的研究，衍生出三種策略定位：(一)目標市場與顧客；(二)產品線特性與範疇；及(三)

¹ 主要是以庇護工場員工所能提供的產品或服務為主，無法以市場需求為導向。

² 不受政府補助及民間捐款的限制，組織可靈活運用資金。



以及所提供的獨特價值及顧客購買動機。目前組織制定策略都以 SWOT 分析做為策略分析的工具。且大部分以高階管理者的主觀意識為主，往往無法明確了解組織的優勢、劣勢、機會與威脅。Mintzberg et al.將策略管理分為十種學派，如設計學派、規劃學派、定位學派、創新學派、認知學派、學習學派、權力學派、文化學派、環境學派及行構學派。定位學派強調策略本身的重要性，並提供輔助策略擬定過程的分析行為。故本研究以定位學派為理論研究。定位學派的預設前提敘述如下：(一)策略是針對市場地位上的一般性的、特別是具有共通性的；(二)市場(即情境)是相當競爭和講求經濟效率；(三)策略形成的過程是依據分析斟酌的結果；(四)策略分析者扮演重要的角色，必須把他們分析斟酌的結果，提供予負責掌控選擇權利的管理者；及(五)策略在過程中充分成熟地浮現，並且被清晰地表達出來，以及確實地執行(林金榜譯，2003)。

在 1985 年，Porter 提出競爭策略理論，並成為當代思考主流，是以傳統競爭為中心的「紅海策略」。在 2005 年，由金偉燦與莫伯尼兩位歐洲管理學院(INSEAD)的傑出學者所提出藍海策略(Blue Ocean Strategy)，打破以往都以競爭為主的市場，成功的企業會在紅海中擴展現有市場疆界，創造出尚未開發或競爭的新市場藍海，並指出唯有強調價值的重塑和創新，追求差異化和低成本，才能創造出屬於自己的藍海市場。另外，提出策略草圖(strategy canvas)概念。策略草圖包括策略組合(strategy profile)和價值曲線(value curve)(黃秀媛譯，2005)。組織要在競爭環境當中脫穎而出，需創造出尚未開發或競爭的新市場，避免與其他組織競爭，所採取的策略模式，必須跟著市場環境不斷的在改變。

有些學者提出一些核心競爭力的想法(林建煌，2003；孫碧霞等譯，2001；顧淑馨譯，2004)。社會企業想要永續經營就應該針對市場環境的動向，了解自己的核心競爭力。Quinn and Hilmer(1994)提出核心競爭力的特質如下(引自林建煌，2003：193-194)：(一)核心競爭力應該是在技能(Skill)或知識(Knowledge)，而不是在其產品(Product)或職能(Function)；(二)核心競爭力應該是，針對未來長期的目標市場，和顧客需求的資源下，彈性地來進行調整與發展，而不是短暫的偏好；(三)核心競爭力的數目不應太多，應該是組織針對於未來成功最為關鍵的二至三項活動；及(四)核心競爭力應該著重於價值鏈中能夠產生獨特槓桿作用和有較高主宰力的活動，以維持長期卓越優異性的能力。Porter 的競爭分析模型認為五股競爭作用力加總起來，可以決定產業競爭的激烈及獲利程度。如新公司的加入、被人取而代之的威脅、客戶議價能力、供應商議價力量、以及現有競爭者之間的對立態勢(周旭華譯，2008：16)。學者鍾憲瑞(2008)對於五力分析提出不一樣的想法，認為五力分析架構的侷限，主要在產業疆界的困擾、議題邏輯被過度強調、相對簡化的競爭主體設定、互補品被忽視。



綜合以上，社會企業管理者需要有策略管理的概念及核心競爭力，數目不需要太多，對組織最關鍵的二至三項活動即可，以維持長期經營的能力。

（三）、影響策略定位之因素

行銷的定義為何？有些學者提出各種不同的定義(王明鳳，2006；方世榮譯，2004；鄭華清，2007)。整合美國行銷協會(American Marketing Association)、Kotler and Armstrong 及鄭華清(2007)的資料認為，行銷是一種規劃與執行的程序，將理念、實際產品、服務予以生產、定價、通路、促銷，藉由創造與交換產品和價值，讓個人與群體滿足其需要和慾望的社會和管理程序。當組織提供產品或服務的時候，應了解此產品或服務不可能滿足所有的消費者，所以在競爭市場上就需要做目標行銷。目標行銷包括市場區隔(marker segmentation)；選擇目標市場(market targeting)(或目標鎖定)；差異化(differentiation)；及定位(position)(方世榮、張士峰譯，2009：211)。當組織評估市場區隔後，接下來要選擇目標市場。鄭華清(2007)認為選擇目標市場有一定的過程，其過程可分為：確定總市場、決定區隔需求、決定區隔基礎、描述個別區隔圖像、評估每個區隔的獲利、選擇目標區格、策略發展與執行及監督、評估與控制。然而，選擇目標市場的策略可分為：無差異(大量)行銷、差異(區隔)行銷、集中(利基)行銷及個體(地區或個人)行銷(張逸民譯，2005；252)。

行銷觀念是從營利單位的經營環境所發展出來的，而行銷觀念運用在非營利組織上始於 1969 年至 1973 年之間(王明鳳，2006：131)。隨著行銷觀念已漸漸被社會大眾所接受，非營利組織也開始運用行銷組合概念。如董氏基金會(王順民，2006)。由於董氏基金會屬於倡導型基金會，因此產品為戒菸行為；價格無法以金錢來衡量，如接受戒菸四招(放鬆深呼吸、喝杯冷水、活動一下、清洗沖臉)；通路為董氏基金會及戒菸門診；推廣方式為網站資網、街頭活動、諮諮專線、藝人見證及宣傳短片等。

綜上所述，非營利組織不像營利組織只需要向顧客及消費者行銷，非營利組織行銷必須在大眾的監督下運作，以建立其公信度，且非營利組織所提供的產品多屬於無實體產品，而非營利組織的行銷行為強調使命的實現，非以追求利潤為主要導向，非營利組織的行銷行為需吸引資源來縮短成本與收入的差距。

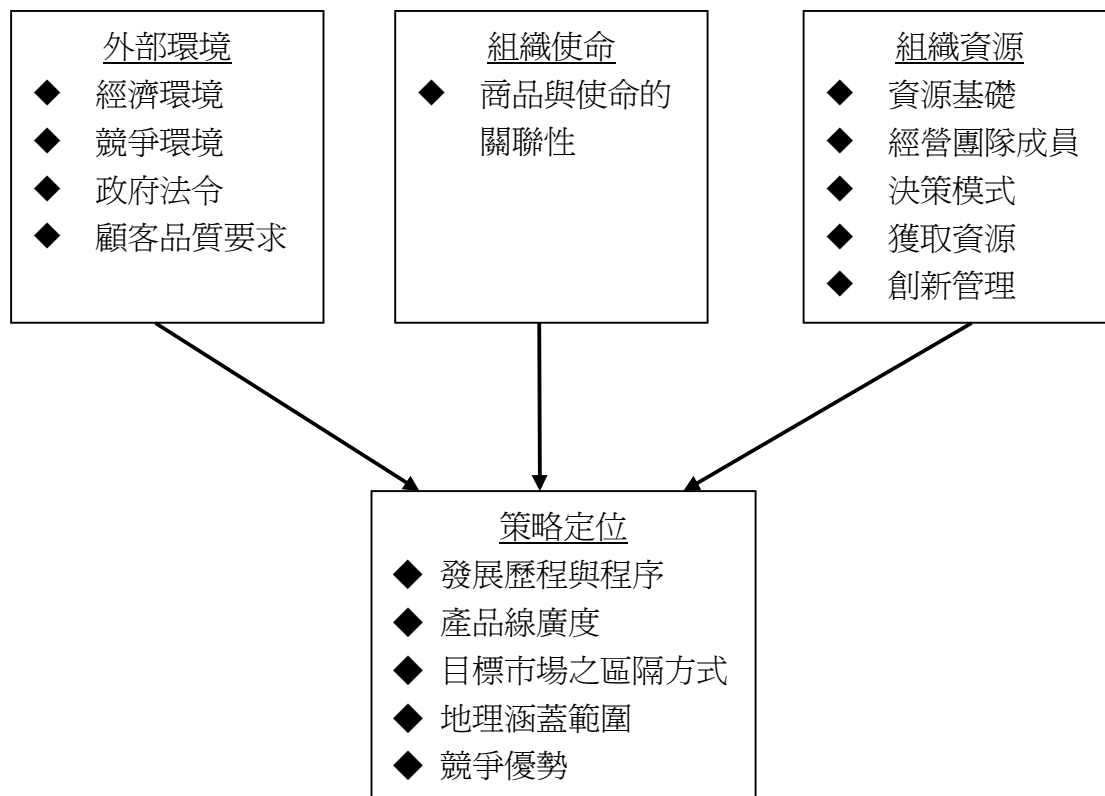


三、研究方法

本節說明本文的研究方法。內容包括研究架構、研究對象、資料分析，詳細說明如下。

(一)、研究架構

本研究是以司徒達賢(2003：18)提出的策略型態分析法(參見圖三)為研究架構。此方法可將策略規劃程序始於對策略形貌的描述，並由策略形貌確認攸關的環境因素與競爭對手，進而使組織的優勢與劣勢更容易浮現。根據上述的模式，加上研究者的訪談資料，修改模式中之因素，以更符合本研究架構組成因素。經研究者修改後之策略定位影響因素。茲分為：(一)外部環境因素主要考量包括：經濟環境、競爭環境、政府法令、顧客品質要求；(二)組織使命因素主要考量包括：商品與使命的關聯性；(三)組織資源因素主要考量包括：資源基礎、經營團隊成員及決策模式、獲取資源、創新管理；及(四)策略定位因素主要考量包括：發展歷程與程序、產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式、地理涵蓋範圍、競爭優勢。



圖三 社會企業策略定位之架構

資料來源：修正自司徒達賢，2003：18



(二)、研究對象

研究對象以行政院勞工委員會職業訓練局所提供的庇護工場名單為主。考慮到研究者地理位置及便利性，故以雲林縣及嘉義縣市所成立的庇護工場為主。為能蒐集資料豐富的樣本，本研究採取非隨機抽樣中之立意抽樣方式，扣除不願意接受訪談的組織，另加入研究者擔任志工的組織，經聯繫後慷慨允諾，且願意提供相關資料。採取立意抽樣方式是選擇特定的場景、人物及事件，以便獲取其他抽樣方法無法得到的重要資訊(高薰芳、林盈助與王向葵譯，2001：104)。

本研究的訪談對象包括社團法人嘉義縣智障者家長協會總幹事、社團法人雲林縣聽語障福利協進會督導、社團法人雲林縣復健青年協進會督導及財團法人嘉義市私立嘉愛啓智發展中心教保組長(參見表一)。

表一 訪談對象一覽表

受訪者編號	訪談日期	訪談時間	受訪者名稱	訪談地點	受訪者職稱
A	2010.12.1	1小時40分	謝玉鳳小姐	嘉義市	社團法人嘉義縣智障者家長協會總幹事
B	2010.12.16	1小時20分	林汝憶小姐	雲林縣	社團法人雲林縣聽語障福利協進會督導
C	2010.12.21	1小時40分	賀德光先生	雲林縣	社團法人雲林縣復健青年協進會督導
D	2010.12.28	1小時20分	李惠娟小姐	嘉義市	財團法人嘉義市私立嘉愛啓智發展中心教保組長

資料來源：本研究整理

(三)、資料分析方法

在資料蒐集上，本研究透過半結構式的深度訪談設計為主要蒐集方法。編制訪談大綱是研究必要的工具，訪談大綱需要針對研究問題，提供一系列的訪談問題，且訪談問題需要有足夠的細節涵蓋相關的關鍵範圍，但訪談大綱不應該是研究中的限制(王金永等譯，2000)。深度訪談以半結構性訪談為主，其優點為：(一)資料完整度高；(二)容易深入問題核心；(三)可評量內容真實性；(四)適合特殊對象及環境；及(五)增進訪問能力(阮綠茵，2006；收錄於管倖生，2006)。社會科學研究若根據其研究的目標區分可以分



為：探索性(exploration)、描述性(description)和解釋性(explanation)。其中探索性研究適用於探索一些新的研究主題。本研究進行探索性的研究(exploration)。

設計本研究的訪談大綱，主要考量有五個向度，包括：(一)策略定位的發展歷程與程序、(二)策略內涵及(三)外部環境、(四)組織使命及(五)組織資源對策略定位的影響。在資料蒐集上由研究者進行個別訪談。訪談初期，研究者以電話詢問受訪者是否願意接受訪談，徵求同意後，約定訪談的時間與地點，並事先電子郵件訪談大綱給予受訪者，利於訪談過程順利。訪談開始之前，向受訪者說明訪談程序並在參與研究同意書簽名。訪談結束後，將訪談內容轉錄為逐字稿，研究者送交逐字稿給受訪者，並確認訪談內容無誤後定稿。

四、實證結果分析

本章說明本文的實證結果，內容包括外部環境因素分析、組織使命因素分析、組織資源因素分析、策略定位因素之實證結果，詳細說明如下：

依前四節所述之社團法人嘉義縣智障者家長協會(簡稱智協)、社團法人雲林縣聽語障福利協進會(簡稱聽協)、社團法人雲林縣復健青年協進會(簡稱復協)及財團法人嘉義市私立嘉愛啟智發展中心(簡稱嘉愛)之社會企業分析，以其外部環境因素、組織使命因素、組織資源因素及策略定位因素等四大項目，進行比較及分析。

(一)、外部環境因素

表二呈現智協、聽協、復協及嘉愛等四間組織的外部環境因素之比較：

經濟環境部分。聽協及嘉愛提供的服務是以清潔為主，差別在於服務對象的選取。聽協的服務對象除了公家機關以外，還包含一般社會大眾，當經濟不景氣時，社會大眾為了節省開銷，不花錢請人來打掃。因此，容易受經濟的影響，而嘉愛的服務對象為公家機關，公家機關每年都有預算，對嘉愛來說較為穩定。然而，智協及復協提供的產品以食品為主。智協的服務對象包含社會大眾，食物是日常生活中不可或缺的產品。因此，受經濟影響的程度低。而復協的服務對象為公家機關，公家機關每年都有一定的現金額度來購買產品，受經濟影響的程度比智協來的低。

競爭環境部份。復協及嘉愛是透過公益資訊平台販賣產品，平台上同屬性產品玲瓏滿目，加上嘉愛而常與同性質的非營利團體及清潔公司，共同招標公家機關的清潔業務，較有競爭意識。而智協與聽協認為銷售量及業務量沒有明顯的減少，對競爭的意識



較為薄弱。

政府法令部份。聽協認為有優先採購法的規定，解決了組織銷售產品的問題。而復協及嘉愛認為組織必須負擔學員的勞健保費用，造成組織上的負擔。因此，復協及嘉愛受政府法令的影響會比聽協來的大。

顧客品質要求部份。智協提供的產品需要經過食品衛生合格，其品質要求部份會比聽協來的高。而復協的產品除了經過食品衛生合格外，還提供了到府維修的服務。而嘉愛為了保障雙方的權益，在提供服務之前，會與消費者簽訂合約，顧客品質嚴謹度比智協、聽協及復協來的高。

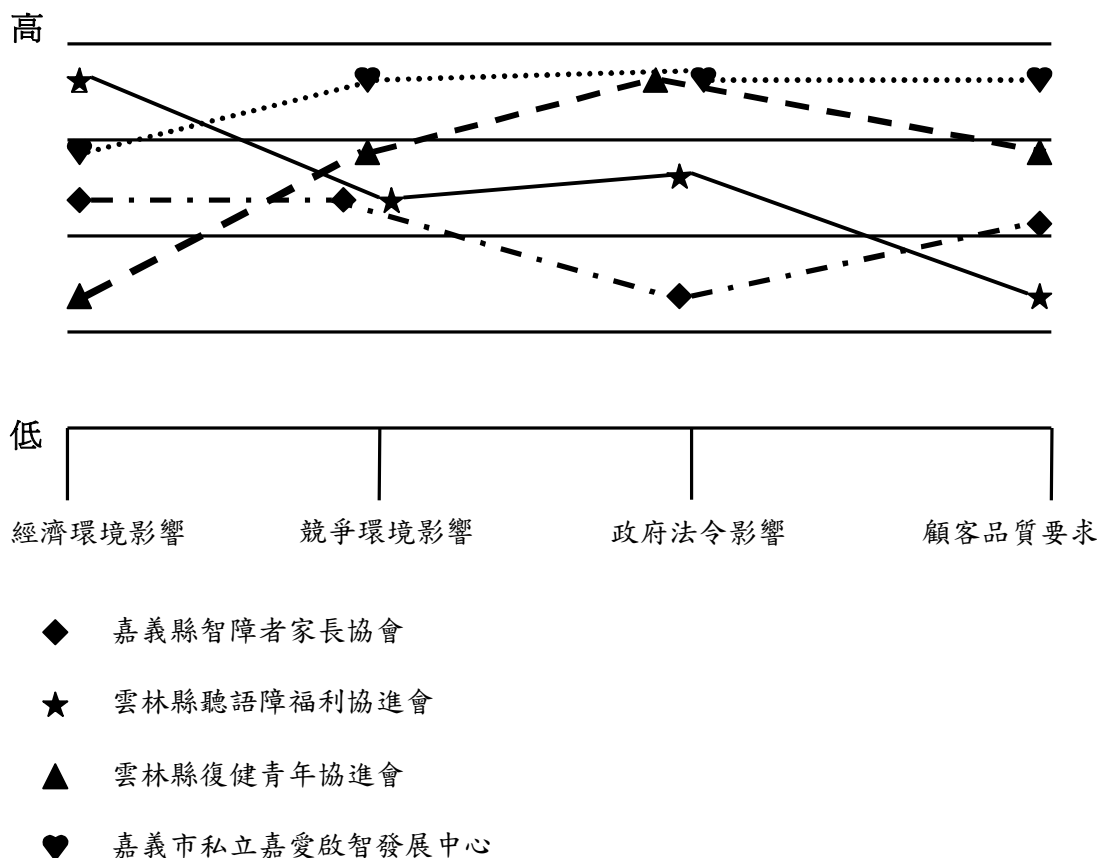
表二 外部環境因素之比較

概念 \ 組織	智協	聽協	復協	嘉愛
經濟環境影響	不受經濟影響 有淡旺季之分	受經濟影響 無淡旺季之分	不受經濟影響 有淡旺季之分	不受經濟影響 有淡旺季之分
競爭環境影響	無競爭意識	無競爭意識	有競爭意識	有競爭意識
政府法令影響	無影響	優先採購法對 身障團體來 說，政府會給 予組織很多資 源	如勞健保及公 部門禁用紙杯 政策	如勞健保費用 及其他開銷支 出，造成很大 的負擔
顧客品質要求	經過內部嚴格 的品質把關， 符合衛生食品 法規定	先經過內部人 員的審核，通 過才會請消費 者做第二次確 認	經過內部嚴格 的品質把關， 提供到府維修 服務	服務提供前， 先與消費者簽 訂合約，清潔 服務結束後， 經內部人員的 檢查，再請消 費者確認

資料來源：本研究整理

除了上述的表格外，圖四將智協、聽協、復協及嘉愛的外部環境因素，繪製成策略草圖。從策略草圖中可以清楚的看出，外部環境因素有：經濟環境影響、競爭環境影響、政府法令影響及顧客品質要求等。經由策略草圖的分析結果，可以明顯看出這四間組織之間的差異：





圖四 外部環境因素之策略草圖

資料來源：本研究整理

(二)、組織使命因素

表三呈現智協、聽協、復協及嘉愛等四間組織，組織使命因素之比較：

智協、聽協、復協及嘉愛在提供服務或產品之前，以組織使命為出發點。主要是為了讓身障者有就業機會，證明自己的價值，減少社會問題，也為家庭提供經濟上的貢獻。

表三 組織使命因素之比較

概念 \ 組織	智協	聽協	復協	嘉愛
商品與使命的關聯性	符合組織使命	符合組織使命	符合組織使命	符合組織使命

資料來源：本研究整理



（三）、組織資源因素

表四呈現智協、聽協、復協及嘉愛等四間組織的組織資源因素之比較：

資源基礎部份。智協、聽協、復協及嘉愛所擁有的有形資產大同小異。如聽協、復協及嘉愛擁有專業的器材設備，讓服務或產品更加專業。因為無形資產是無法被其他組織給複製或抄襲，以下將以無形資產作為比較項目。復協擁有的無形資產，包含經營機密、信譽(口碑)、技術轉移、產品耐久性等。無形資產比智協、聽協及嘉愛來的多。而智協為產品申請智慧財產權，擁有註冊商標，算是給身障者一個保障。而聽協及嘉愛則是擁有口碑信賴，無法被其他組織所取代。

由於每 6 個學員可向政府申請 1 位人事費用補助。因此，智協、聽協、復協及嘉愛的成員大多以 6 為成長倍數，最多以 12 位學員為限。依據經營團隊成員的規模大小，其復協及嘉愛 14 位為最多，智協 10 位為最少。

其決策方式是以權力分享為依據。智協及復協的開會方式屬於權力分享，而聽協的開會方式屬於理事長主導。

獲取資源分為行銷方式及受利害關係人的影響程度。行銷方式。聽協及復協的行銷方式比智協及嘉愛較為多元化。例如口耳相傳、網路、縣府會議及大型活動等。利害關係人部份。聽協的利害關係人除了公家單位外，另包含社會大眾，受利害關係人影響程度比復協高。

由於社會企業的管理模式尚未成熟，只有智協有具體的作為。送貨過程中，運用身障者搭乘大眾運輸的優惠，協助產品的流通，協助社會企業的營運。



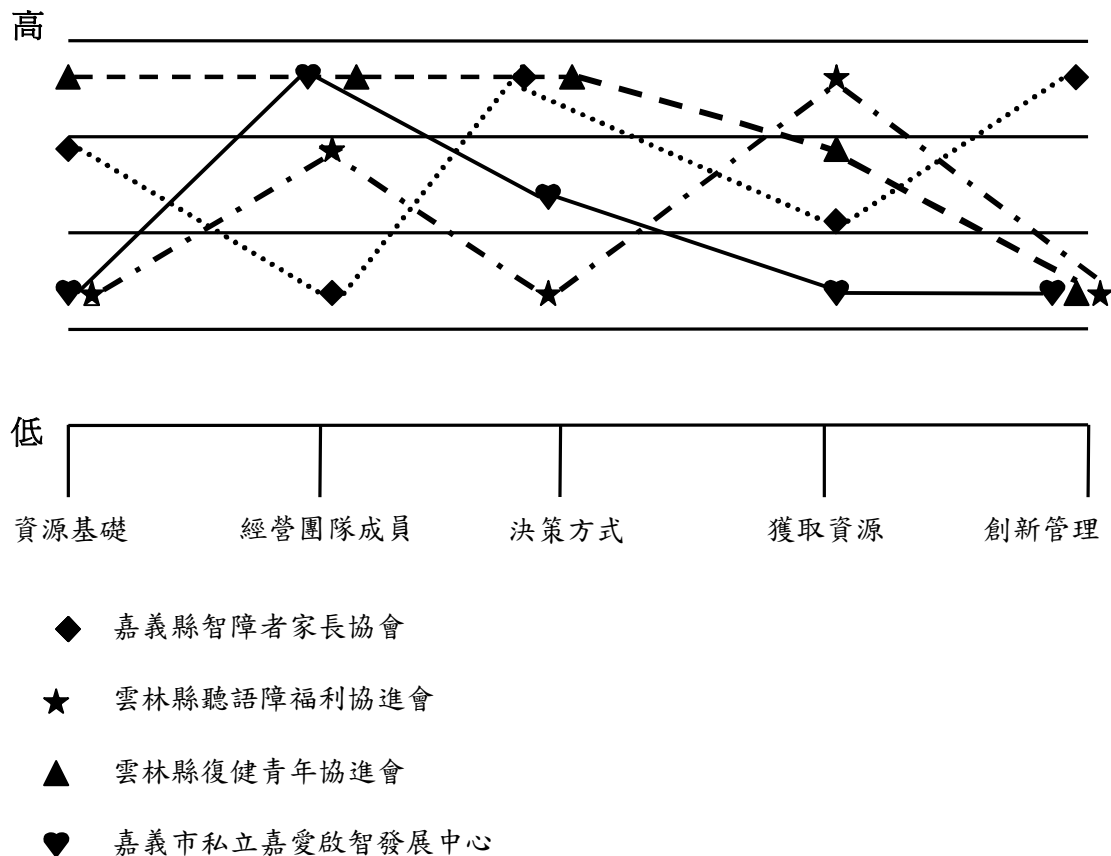
表四 組織資源因素之比較

概念 \ 組織	智協	聽協	復協	嘉愛
資源基礎	有形資產：器材設備、訓練有素的學員 無形資產：商標、信譽(口碑)	有形資產：工場、專業設備、訓練有素的學員 無形資產：信譽(口碑)	有形資產：工場、專業設備、訓練有素的學員 無形資產：經營機密、信譽(口碑)、技術轉移、產品耐久性	有形資產：工場、專業設備、訓練有素的學員 無形資產：信譽(口碑)
經營團隊成員	專職：4位 學員：6位	專職：1位 學員：12位	專職：2位 學員：12位	專職：2位 學員：12位
決策模式	有關產品方面問題，內部自行開會決定。如果是重大事情，加入理監事一起討論	以開會的方式，由理事長來做決定	由圓夢庇護工場內部主管進行討論。如涉及的經費過於龐大，需再與協會進一步的討論	依據學員的工作量及能力，再透過內部主管開會方式進行決定
獲取資源	行銷方式：口耳相傳、網路及商標、實體店面 利害關係人：社會大眾	行銷方式：口耳相傳、網路、大型活動 利害關係人：與縣政府、公家單位、社會大眾	行銷方式：口耳相傳、網路、縣府會議及大型活動 利害關係人：公家單位	行銷方式：藉口耳相傳、網路 利害關係人：公家單位
創新管理	身障者在送貨過程中，運用搭乘大眾運輸的優惠，協助產品的流通	無具體創新行為	無具體創新行為	無具體創新行為

資料來源：本研究整理



除了上述的表格外，圖五將智協、聽協、復協及嘉愛的組織資源因素，繪製成策略草圖。從策略草圖中可以清楚的看出，組織資源因素有：資源基礎、經營團隊成員、決策方式、獲取資源及創新管理等。經由策略草圖的分析結果，可以明顯看出這四間組織之間的差異：



圖五 組織資源因素之策略草圖

資料來源：本研究整理

(四)、策略定位因素

表五呈現智協、聽協、復協及嘉愛等四間組織的策略定位因素之比較：

發展程序部分。聽協及嘉愛是透過職業訓練的方式，提供清潔服務。而復協是根據身障者的特質，及所能生產的產品為主。然而，智協單純是因為經營者喜歡包水餃，並未根據身障者的特質，了解身障者是否適合生產此產品，導致產品失敗，需要另外尋找美食專家，針對身障者的障礙另外研發產品。

智協、聽協、復協及嘉愛所採行的策略定位為低成本策略。主要是智協的營業據點



是社會大眾捐贈，成本開銷自然就減少許多。而聽協當初是與烘培食品來比較的話，清潔隊成本會比較低。復協則是運用大量進貨以降低成本。嘉愛是希望社會能給身障者一個機會，讓身障者與外界接觸，與社會有所互動。

產品線廣度部份。以產品線種類來比較的話，智協與復協除了提供食品外，復協另外提供清潔掃具及產品代工服務。因此，復協的產品線廣度比智協廣。而聽協及嘉愛是提供清潔服務，兩者的清潔服務項目差不多。但嘉愛另外提供清潔用品，產品線廣度會比聽協來的高。

目標市場區隔方面。因為優先採購法的規定，所以聽協、復協及嘉愛的消費族群為公家機關。雖然聽協與復協以公家單位為消費族群，但消費族群也有涉及到社會大眾。而智協的消費族群是以社會大眾為主，較無特定族群。

地理涵蓋部分。由於智協與復協的產品能夠過物流的方式，傳送至消費者手上。因此，服務範圍遍佈全台。但復協主要還是以雲林縣為主。而聽協及嘉愛提供的服務無法橫跨其他縣市。因此，服務範圍僅侷限於當地縣市。

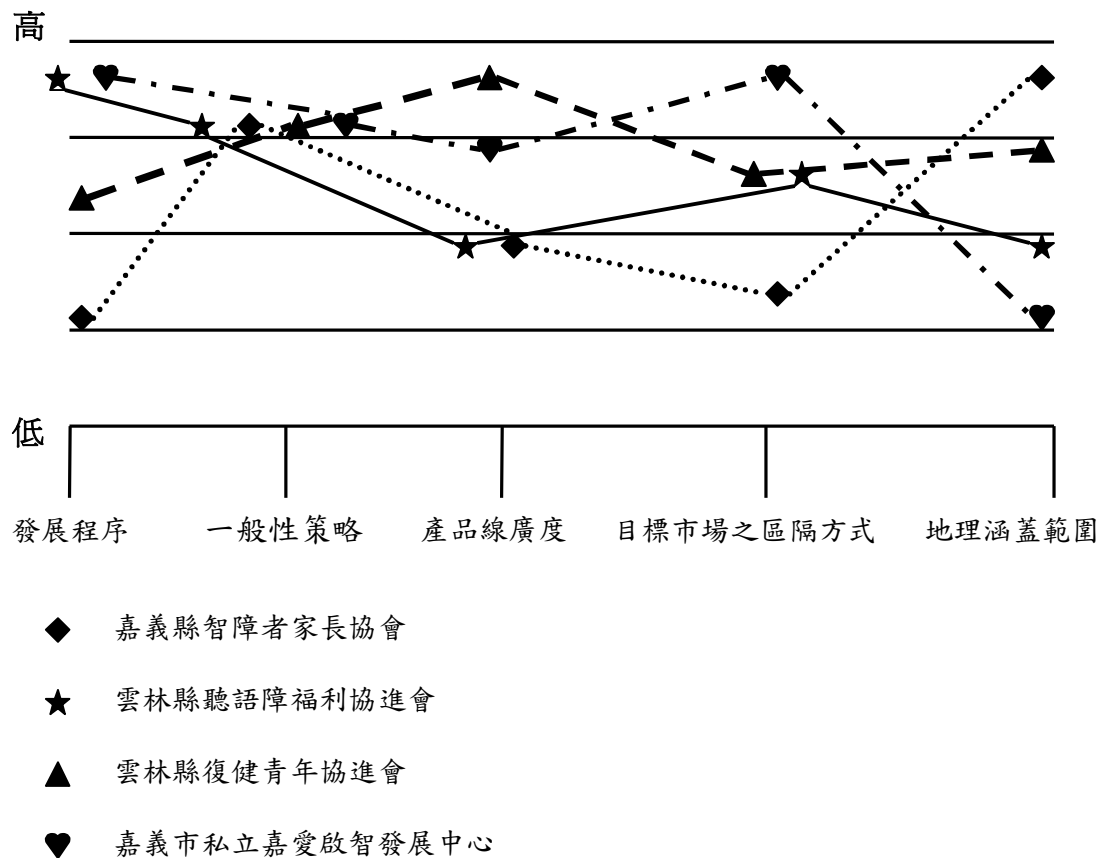
表五 策略定位因素之比較

概念 \ 組織	智協	聽協	復協	嘉愛
發展程序	經由理監事開會，加上經營者喜歡包水餃而研發出來	經由職業訓練	根據身障者的特質及所能生產的產品為主	經由職業訓練
一般性策略	低成本策略	低成本策略	低成本策略	低成本策略
產品線廣度	產品的種類：水餃、抓餅、餡餅等	產品的種類：住家、公家單位清潔服務	產品的種類：清潔掃具、產品代工、茶葉及咖啡禮盒	產品的種類：清潔用品、公家單位清潔服務
目標市場之區隔方式	消費族群：社會大眾	消費族群：社會大眾及公家機關	消費族群：社會大眾及公家機關	消費族群：公家機關
地理涵蓋範圍	遍佈全台	主要以雲林縣公家機關為主	遍佈全台，以雲林縣為主	主要以嘉義市公家機關為主

資料來源：本研究整理



除了上述的表格外，圖六將智協、聽協、復協及嘉愛的策略定位因素，繪製成策略草圖。從策略草圖中可以清楚的看出，策略定位因素有：發展程序、產品線廣度、目標市場之區隔方式及地理涵蓋範圍等。經由策略草圖的分析結果來看：嘉義縣智障者家長協會未來可以多增加產品的種類，對於目標市場區隔能更加明顯，並保持產品涵蓋範圍的優勢；雲林縣聽語障福利協進會應運用獲取資源的優勢，來增加組織資源的不足；雲林縣復健青年協進會可利用多元的資源及產品種類，來增加組織永續經營的能力；嘉義市私立嘉愛啟智發展中心應盡快解決產品涵蓋範圍的問題，才能創造組織的優勢。



圖六 策略定位因素之策略草圖

資料來源：本研究整理



五、結論與建議

本章係針對社會企業所採取的策略定位為何，分別就外部環境因素、組織使命因素、組織資源因素及策略定位因素等四個面。再經由訪談社團法人嘉義縣智障者家長協會、社團法人雲林縣聽語障福利協進會、社團法人雲林縣復健青年協進會及財團法人嘉義市私立嘉愛啓智發展中心之研究結果。提出本研究之主要結論、研究限制與建議。

(一)、研究結論

1.由於優先採購法使得消費族群較為穩定，社會企業受經濟影響的程度低。而社會企業與一般企業所提供的產品及服務有所區隔，認為社會企業所提供的產品或服務是具有愛心的，有照顧身心障礙者的成份。

2.當社會企業的產品或服務，被消費者相互比較時，管理者的競爭意識較為強烈。而當管理者認為銷售量及業務量沒有明顯減少時，競爭意識較為不明顯。

3.社會企業雖然有優先採購法，能解決組織銷售產品的問題，但也必須負擔學員的勞健保費用，造成組織上的負擔。由於每 6 個學員可向政府申請 1 位人事費用補助。因此，經營團隊成員大多以 6 為成長倍數。

4.社會企業在提供服務或產品之前，會根據組織使命為出發點。主要是為了讓身障者有就業機會及增加就業技能，以達自立更生。為了達到消費者的要求，社會企業提供產品或服務之前後，需經過內部的品質檢查，再進行出貨的動作，與企業的管理模式雷同。

5.社會企業擁有有形資產或無形資產對服務或產品的提供有很大的幫助。各組織所擁有的有形資產大同小異，關鍵在於如何獲取無形資產。如品牌專利、產品品質、耐久性及商業機密都視為珍貴的無形資產。

6.社會企業產品或服務的發展歷程是透過職業訓練而來。如果沒有透過職業訓練，也會針對身障者的特質及所能生產的產品或服務為主。而所採取的策略定位為低成本策略。主要是營業據點免費用及希望身障者與社會有所互動。再者，產品必須衛生好、品質好及耐久性，才能獲得消費者的青睞。其主要消費者為公家機關。行銷管道主要是透過網路、口耳相傳及現場發放簡介為主。產品或服務的地理涵蓋範圍，主要是根據產品或服務能否透過物流的方式，將產品或服務傳送給消費者。

綜上所述，部分社會企業較不受經濟環境的影響。當管理者認為銷售量及業務量沒



有明顯的減少，較無競爭意識。而政府法令對社會企業而言，則是有利有弊，如何運用利害關係人來獲取資源，完全視經營者如何經營管理。社會企業所採取的策略定位為低成本策略。而目標市場主要為公家機關。其產品的特色主要是口碑形象、低成本生產、擁有忠誠度高的顧客群及技術優勢等。運用這些特色讓產品或服務更具有競爭優勢。

（二）、研究建議及限制

首先由於研究對象對於產品或服務所採取的策略定位觀念比較不熟悉，加上策略管理議題屬於機密的資料，研究對象較不願意提供更詳細的資料，而無法做完整性的研究。社會企業發展時間短，經營管理經驗上明顯不足，加上所提供的資料有限，內容可能較不客觀。由於人力及物力上的限制，本研究樣本僅限於嘉義縣市及雲林縣作為研究對象，扣除不願意接受訪談的組織，相對於 92 間庇護工場，樣本數略嫌少，研究結果無法具有代表性。

最後由於社團法人及財團法人所擁有的資源不同，其運作方式存在極大的差異性，建議後續研究可將同性質的法人一同研究。目前庇護工場所提供的產品及服務主要以餐飲烘焙類、生活藝品類、農藝休閒類及綜合服務類為主，建議後續的研究能與同類型的產品相互比較，研究結果比較明顯。本研究只侷限於研究組織附屬的社會企業，未深入了解母組織與附屬社會企業之間的關係為何，是否會影響附屬社會企業的策略管理，建議後續研究能做進一步的分析，讓社會企業研究資料更加完善。而本研究主要是以質性訪談為主，後續研究可試著運用問卷調查或量化的方式，做更深入的相關研究。



參考文獻

一、中文部分

- 方世榮(譯)(2004)。行銷學原理(Philip ,Kotler& Gary ,Armstrong 原著)。台北：東華。
- 方世榮、張士峰(譯)(2009)。行銷學原理(Philip Kotler&Gary Armstrong 原著)。台北：培生。
- 方至民、鍾憲瑞(2007)。策略管理：建立企業永續競爭力。台北：前程。
- 王明鳳(2006)。行銷在非營利組織的運用之探討。社區發展季刊，第 115 期，頁 131-140。
- 王金永等(譯)(2000)。質化研究與社會工作(Doborah K.Padgett 原著)。台北：洪葉。
- 王順民(2006)。當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述。社區發展季刊，第 115 期，頁 53-64。
- 司徒達賢(2003)。策略管理案例解析：觀念與實例。台北：智勝。
- 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，第 39 期，頁 81-117。
- 李宜樺(2007)。我國庇護工場經營管理現況與困境。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 李政賢(譯)(2007)。質性研究設計與計畫撰寫(Catherine Marshall&Gretchen B. Rossman 原著)。台北：五南。
- 周旭華(譯)(2008)。競爭策略：產業環境及競爭者分析(Michael E. Porter 原著)。台北：天下。
- 官有垣(2007)。社會企業組織在台灣地區的發展。中國非營利評論，頁 146-181。
- 官有垣(2008)。社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例。兒童及少年福利，第 14 期，頁 1-28。
- 官有垣等(2010)。工作整合型社會企業的角色與功能：台灣與香港的比較分析。發表於台灣社會福利學會 2010 年年會暨「風險社會下台灣福利社會的未來」國際學術研討會，國立中正大學主辦，嘉義。
- 林吉郎(2007)。公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析。多元就業開發方案：民間團體發展成爲社會企業論述精選集，頁 93-107。
- 林金榜(譯)(2003)。策略巡禮：管理大師明茲伯格的策略全書(初版)。(Mintzberg,H.,Ahlstrand B.,Lampel J.原著)。台北：商周。
- 林建煌(2003)。策略管理。台北：智勝。
- 林隆儀(譯)(2005)。策略行銷管理(David A. Aaker 原著)。台北：華泰。
- 孫碧霞、廖秋芬與曾華源(譯)(2001)。非營利組織策略管理(Sharon M. Oster 原著)。台北：



洪葉。

徐志鵬(2008)。社會企業經營管理之研究：以雲林地區社會福利機構為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

張茂芸(譯)(2000)。非營利組織企業化(J. Gregory Dees 原著)。收錄於赫茲林格等著，非營利組織，頁 137-169。台北：天下。

張逸民(譯)(2005)。行銷學(第七版)(Gary Armstrong & Philip Kotler 原著)。台北：華泰。

郭亞陵(2008)。社會企業運作方式：以台北市庇護工廠為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，台北。

陳金貴(2001)。志工組織的社會事業化。發表於 2001 志工台灣研討會，亞太公共事務論壇，高雄。

陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，第 19 期，頁 39-51。

傅萊煦(譯)(2003)。定位策略(Al Ries, Jack Trout 原著)。台北：滾石。

黃秀媛(譯)(2005)。藍海策略：開創無人競爭的全新市場。(W. Chan Kim & Renee Mauborgne 原著)。台北：天下。

黃佳瑩(2005)。非營利組織社會企業經營管理之研究：以台灣地區身心障礙社會福利機構為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版，嘉義。

管倖生(2006)。設計研究方法。台北：全華。

鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，第 7 期，頁 65-108。

鄭勝分(2008)。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。公共行政學報，第 27 期，頁 199-206。

鄭華清(2007)。行銷管理(二版)。台北：全華。

蕭新煌(2000)。非營利部門：組織與運作(初版)。台北：巨流。

鍾憲瑞(2008)。產業分析精論：多元觀點與策略思維。台北：前程。

2010 年 4 月 30 日取自行政院勞工委員會職業訓練局_庇護工場，網址：

<http://egood.evta.gov.tw/about/page02.html>

二、英文部分

Kate Cooney(2010).An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States.I. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,40(1):185-196.



An Exploratory Study of Strategic Positioning of Social Enterprise

Jian-Wun Lin

Master, Department of Nonprofit Organization Management, Nanhua University

Abstract

In recent years, government agencies and academic researchers have increased their in social enterprise related issues. The Council of Labor Affairs' February 2010 data show that there are about 92 registered sheltered workshops operated by nonprofit organizations in Taiwan. Strategic positioning is crucial for building competitive advantage, providing distinct products and services, and enhancing organizational sustainability. Through case study research and in-depth interviews, this study how the strategic positioning in social enterprises is influenced by external environment, organizational mission, and organizational resources.

This study's major findings include: (1) because of the Preferential Procurement Act and the relatively loyal consumers, social enterprises are relatively affected by the economy; (2) when consumers compare products and services offered by social enterprises, managers perceived a higher level of competition; (3) social enterprises have similar tangible assets and their major difference lies in intangible assets, such as brands, patents, product quality, and trade secrets; (4) the public funding requirement affects the size of the management team of social enterprise ; (5) to acquire critical resources, social enterprise need to build positive organizational image and maintain good relationships with stakeholders; (6) the development of products or services in social enterprise is related to job training for the disadvantaged; and (7) one major consumer group of social enterprises is government agencies and marketing channels include the Internet, word of mouth, and distribution sites.

Keywords : social enterprise ; sheltered workshops ; strategic positioning ; competitive advantage

