

第參章 研究設計

第一節 研究架構

有關策略規劃的架構，各學者之理論有其不同的涵蓋範圍與不同的強調重點。本研究之架構，基本上採用 Aaker 的理論架構來進行內外分析，而整個策略規劃的過程則依據 Glueck 所提出之策略規劃架構進行，研究架構如圖 3-1 所示。

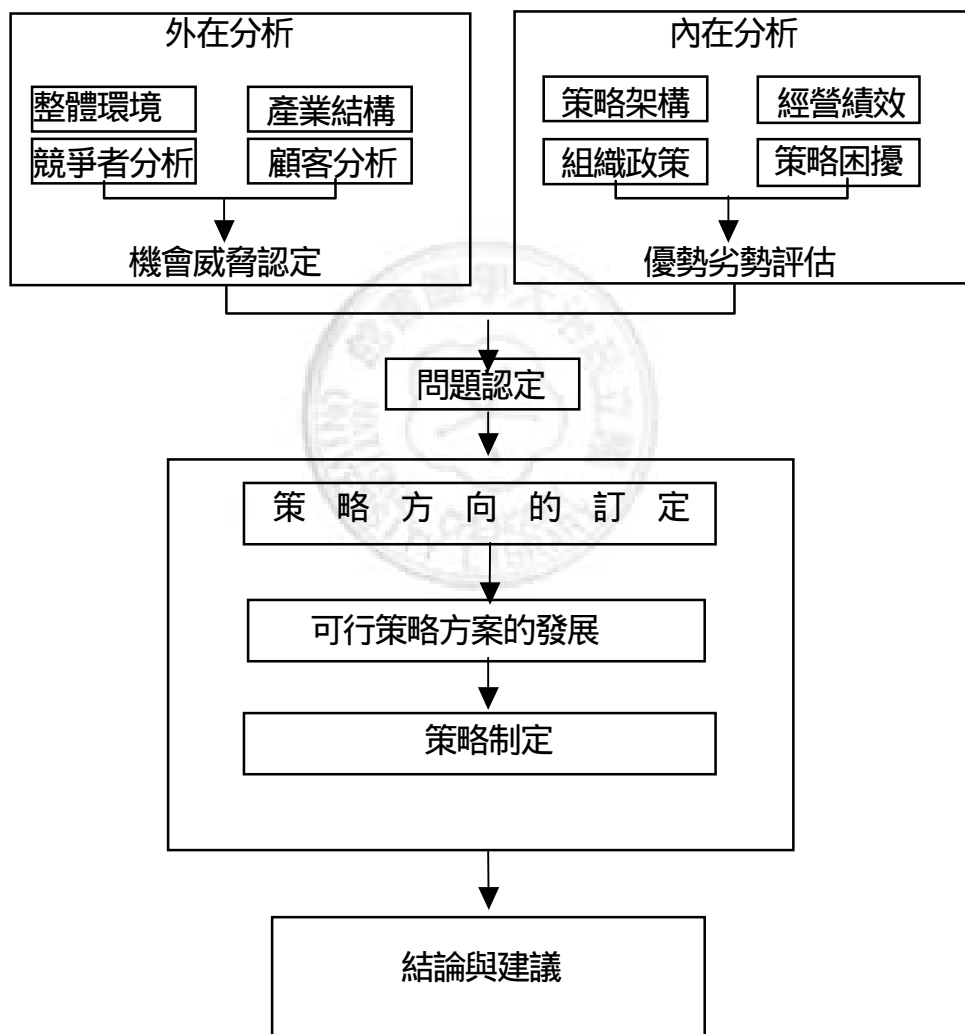


圖3-1 研究架構

整個研究架構大致分為四個階段，首先進行組織內外分析，以界定存在於外在環境中的機會與威脅，以及該產業關鍵成功因素，並了解個案公司所具備之優劣勢，然後根據以上分析歸納出該公司所面臨的問題，接著擬定數個可行的策略，並依照適當的準則予以評估與選擇，再根據選擇的策略方案擬定出該公司整體策略，以及根本策略與競爭策略，並且在根本策略之下進行營運策略建議。各階段內容說明如下：

一、 內外分析

（一）外在分析

所謂外在分析，包括環境分析、產業分析、競爭對手分析與顧客分析四個部分。環境分析係按科技面、政府面、經濟面、其它等總體經濟變數分別探討，以瞭解整體環境之變化走向；所謂產業分析，本研究以 Porter 的五力分析為架構探討直銷產業的現有競爭者、新進者的威脅、供應商及購買者力量以及替代品等構面。競爭對手分析旨在認明現有的競爭對手與潛在的競爭對手。顧客分析在於分析顧客的市場區隔、顧客的購買動機、未被滿足的顧客需求，最後再整理出個案公司所面臨來自外在環境的威脅與潛在機會。簡單地說，外在分析的目的在於：

- 1.掌握整體環境攸關變數的發展趨向。
- 2.剖析產業結構，藉以勾勒產業的發展前景與潛力。
- 3.界定存在外在環境中的機會與威脅。

（二）內在分析

內在分析也分為三部分，首先就個案公司本身的策略作一分析，並說明其組織與主要功能性政策，同時整理其所面臨的策略困擾。第二部份為經營績效分析，針對個案公司近三年來的財務與業務資料進

行績效分析，期能經由量化的客觀分析，更精確地掌握個案公司的營運績效。第三部份即為優劣勢評估。

在策略分析部份，本研究係以司徒達賢（民 90）之策略架構說明個案公司的經營策略。亦即就其產品線的廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍，以及競爭武器等構面予以分析。並運用吳思華之策略九說之策略三構面做「策略構面 - 策略類型」作經營策略分析後，對個案公司的整體策略、實際運作，與競爭利基均可有所瞭解，接下來即檢視並分析其所面臨的策略困擾。

在經營績效分析部份，由於此產業在台灣皆為未上市上櫃之公司，本研究將依據所收集之公開資料，透過與同業之比較，由不同的構面分別檢視個案公司的營收成長、和員工產值等。最後在優劣勢分析中整理出個案公司本身的優勢與劣勢。

二、問題認定

具體界定其當前的主要、次要以及迫切、不迫切等各層次的經營問題，並以魚骨圖作深入分析，最後找出問題癥結，做為下一階段策略制定的參考。

三、策略制定

經過內外分析後，已清楚界定個案公司所面臨的問題後，接下來即可進入第三階段策略制定。首先擬定個案公司未來的可行策略方向，發展根本策略，再於根本策略之下發展不同的策略類型。策略制定最重要的功能在於提供整個營運策略的基本指導方針，利用此一方針界定投入資源的規模、資源的分配。制定策略時，詳細敘述策略的六個構面，並且比較與現行策略的差異，藉以得知策略的「趨勢」方

向，以做為策略執行的指導。

每種策略的制定都有其思考脈絡，也就是策略的本質，接下來的策略說明，將就策略的本質與實施的前提一一敘述，以利決策者深入了解此策略的涵義。

第二節 研究方法

本節針對本研究所採取的研究方法其特性如何、適用情境，以及整個研究進程序等，分別加以說明。

一、研究方法

本研究採用個案研究法。所謂個案研究法，係針對某一個或少數某幾個特定個案進行深入研究的方法，相較於一般統計性質、數量性質的研究方法來說，具有下列主要特性：

- 1.研究對象少而特定。
- 2.毋需實驗或操弄。
- 3.探索深入性。
- 4.適合於知識形成過程中的探索、分類，或是形成假說的階段。
- 5.研究者的整合能力重要。
- 6.適用於研究「為什麼」以及「如何」的問題。

二、研究程序

本研究的整個研究程序大致可分為二大階段。第一階段主要在策略規劃相關文獻的蒐集、廣泛的閱讀與深入之探討，並確定研究目的、研究範圍與研究方法。在整理出研究方法的架構後，即進入第二階段，個案分析階段。

在個案分析階段中，我們主要是對個案公司的實際經營狀況、經營策略以及經營績效作分析，以期找出個案公司以至於整體產業目前所面臨的問題，以及未來的發展趨勢。這個部分，我們主要是藉由訪

談的方式，輔以個案公司所提供的資料來了解、分析。整個研究程序的架構請參閱圖 3-2。

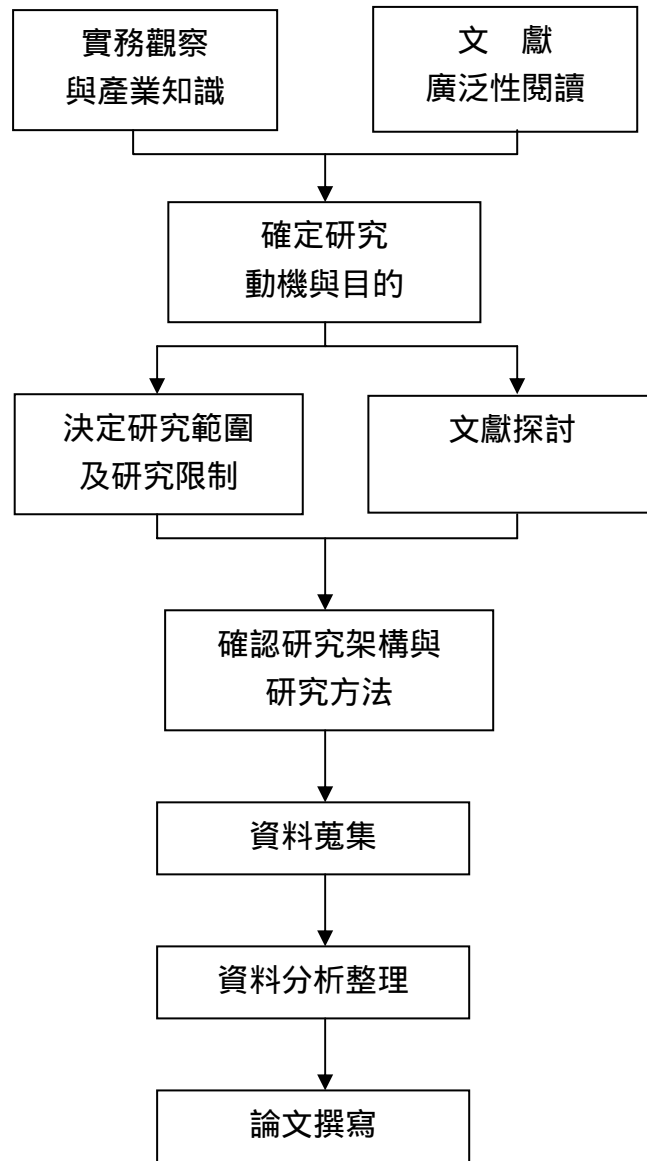


圖 3-2 研究程序

