

第三章 研究方法

第一節 策略模型

本研究的目的是旨在提高國際連鎖速食品牌地區經營者對資源供應者的議價能力，綜合本研究針對產業特性、經營模式、交易行為及相關文獻理論分析的結果，本研究推論國際連鎖速食品牌的地區經營者可從以下三個策略方向提高對資源供應者的議價能力：

一、降低專屬陷入成本—減少投入專屬資產

國際連鎖速食品牌的地區經營者在取得資源時，由於必須投入許多專屬資產或因品牌授權者的因素（或限制）而面臨許多被陷入的問題，依 Argyres & Liebeskind 的論點，這些投入專屬資產或被陷入情況將降低買方的議價能力，因此如何減少專屬資產的投入或被陷入的程度是重要的策略方向。

二、促使供應商相對投入專屬資產

在前一節的討論中提到相互陷入可使交易關係更加穩固，並且可使雙方的利益趨向一致，而達到相互陷入—相互依賴的目的，因此如何促使現有主要供應商相對投入專屬資產，以抵銷買方的陷入成本亦是可行的策略方向。

三、善用（leverage）週圍交易影響者的力量

就 Hatch 以 Porter 的競爭分析模型所提出的架構（圖 2-1），若善用交易關係中其他影響者的力量，亦可能提高地區經營者（買方）的議價優勢，或抵銷地區供應商（賣方）的議價優勢，例如從買方觀點設法協助降低潛在供應商或替代品的交易成本，使現有供應商的交易成本相對提高，便可以提高買方的議價優勢；或增加買方的選擇彈性亦可抵銷賣方的議價優勢。

本研究區別核心資源及非核心資源交易關係的不同（請參考圖 1-1 及圖 1-4），根據上述三個策略方向，建構提升國際連鎖速食業地區經營者議價能力的策略模型如圖 3-1 及圖 3-2 所示，由此策略模型推論並檢視國際連鎖速食業地區經營者可行的操作策略。

在圖 3-1 的策略模型中主要包含三個要素，它們分別為：

1. 交易或影響交易的對象一如方塊所示。
2. 現有交易關係一如直線箭頭所示，依直接影響力及間接影響力分別以實線及點線表示。
3. 操作策略一如虛弧線所示，主要表示地區經營主觀上可以操作或推動的策略或可採取的行動。

一、核心資源—地區經營者議價能力提升策略模型

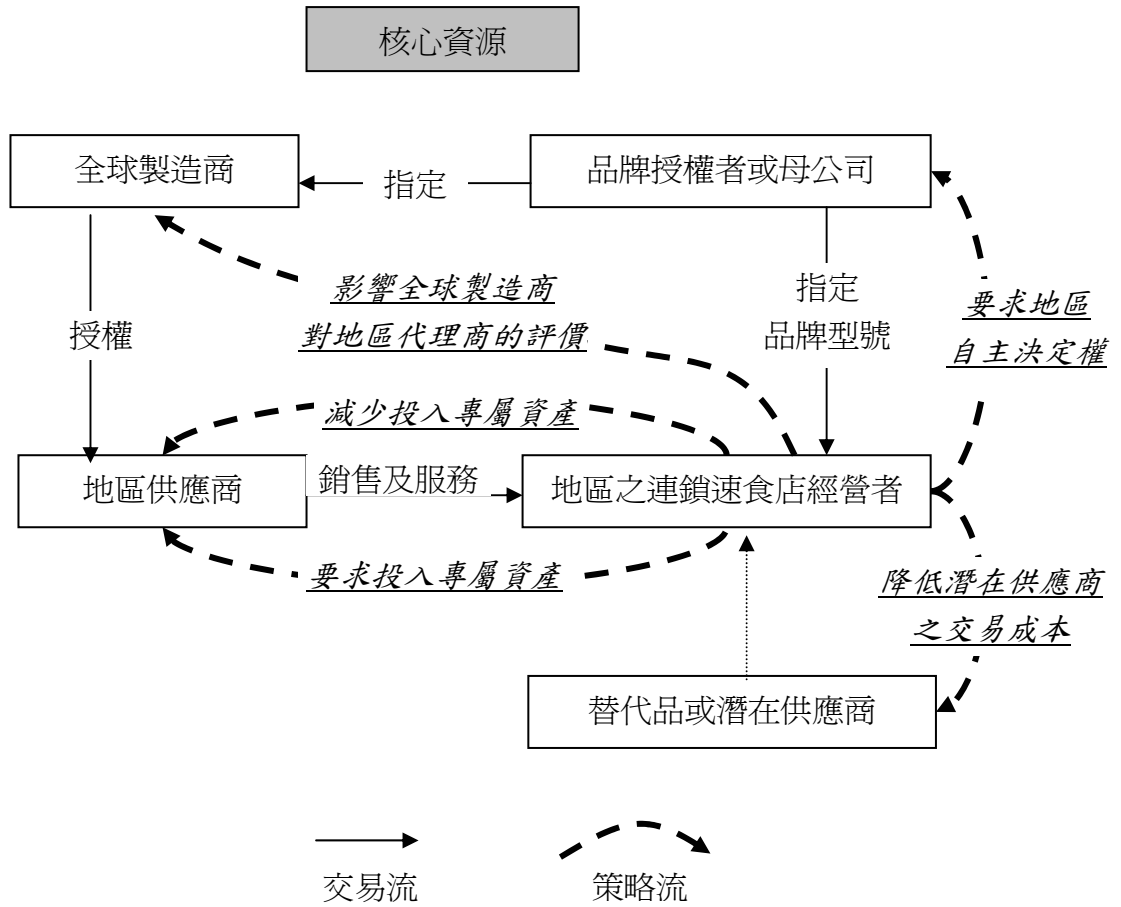


圖 3-1 核心資源—地區經營者議價能力提升策略模型

在圖 3-1 中，以地區連鎖速食店地區經營者為中心，可以採行五個操作策略：

1. 減少對此項資源投入過多專屬資產，以致陷入成本過高。
2. 要求供應商相對投入專屬資產

對於一些因此項購置所必要附屬的專屬資產，應要求由供應商投入或至少要相對投入，甚至在較高的代價或取得成本之下，仍可衡量考慮要求供應商投入專屬資產。

3. 要求品牌授權者或母公司給予較大自主權

對於品牌授權者或母公司，地區經營者則應要求較大的地區自主決定權，使選擇彈性增加，自主權可以備而不用或在「地區自主」或「利用全球資源」的比較利益下選擇性的使用。

4. 提高對於全球製造商評價地區代理商的影響力

影響全球製造商對地區代理商的評價亦是可行的操作策略，全球製造商雖與地區經營者沒有直接交易關係，但畢竟地區經營者是最終客戶，地區經營者對採購品的評價，將影響品牌授權者對該全球製造商的評價，甚至品牌授權者還可能有一些合約上的制約而要求全球製造商至少達到一定的服務水準，然而地區代理商或分公司則關切全球製造商對它們的評價，因為這項評價可能影響代理權或年度考績，因此在循環推行後，連鎖店經營者設法建立對地區代理商服務評價的影響力，將可提高地區經營者對核心資源地區供應商的議價優勢。

5. 降低潛在供應商之交易成本

由於國際速食連鎖業的交易市場相當封閉，潛在供應商並不易完全掌握交易資訊，以及地區經營者因營運穩定性的考量不願隨意試用新替代品，以致資訊搜尋成本及道德危機成本相當高。

然而以交易成本理論，在總交易成本的比較利益下，國際速食連鎖店地區經營者因專屬資產及陷入成本的考量較易選用現有供應商，因此對地區經營者來說，如何主動釋出資訊嘗試新供應源以降低替代品部份的交易成本，以抵銷地區經營者因被現有供應商陷入的交易成本，亦是可行的策略方向。

二、非核心資源—地區經營者議價能力提升策略模型

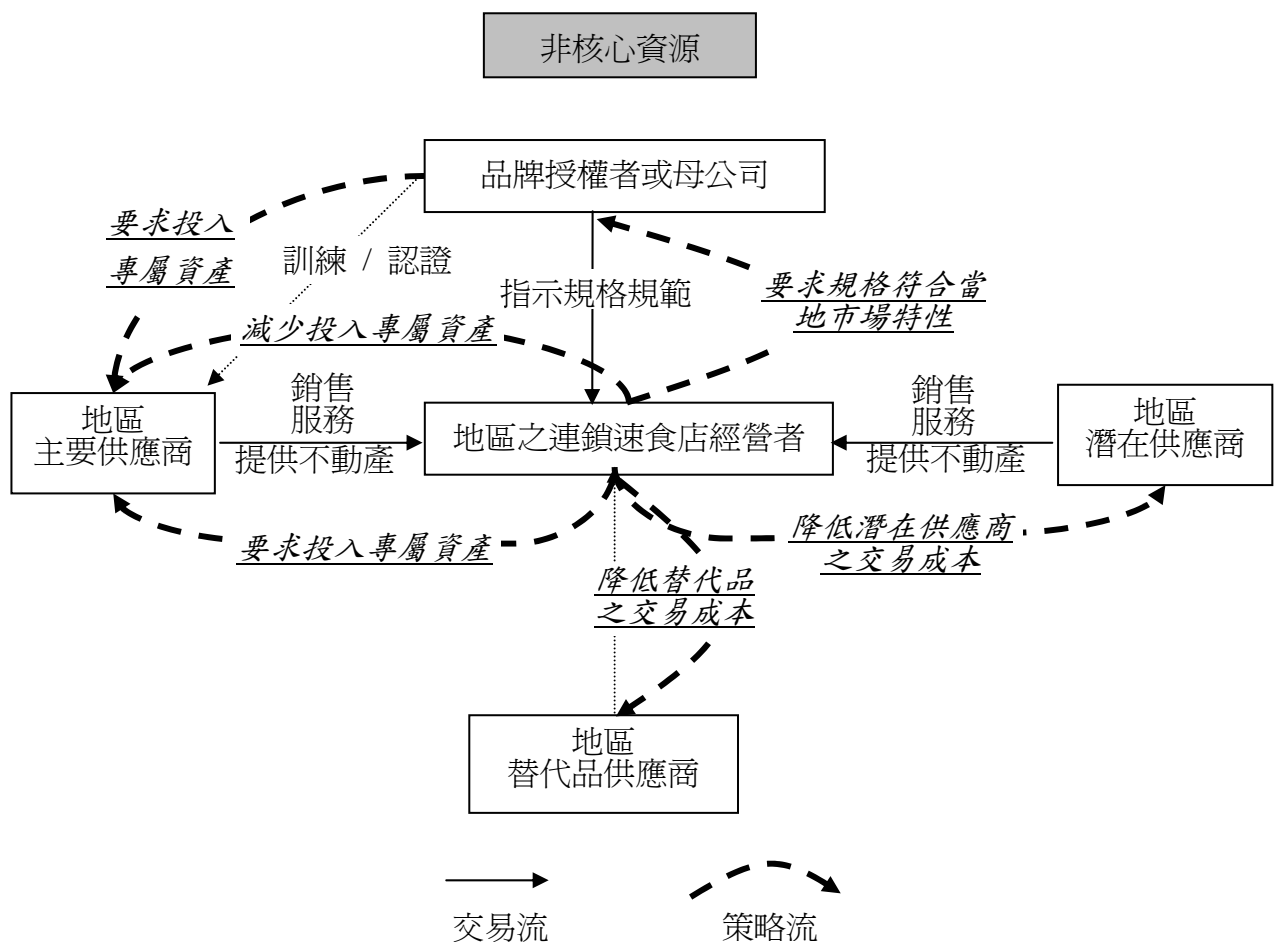


圖 3-2 非核心資源—地區經營者議價能力提升策略模型

在圖 3-2 中，非核心資源以地區連鎖速食店地區經營者為中心，可以採行五個操作策略，其中有三項與圖 3-1 的核心資源相同，包括：設法減少對此項資源投入過多專屬資產、要求地區供應商相對投入專屬資產、降低潛在供應商或替代品供應商之交易成本，其中在要求供應商相對投入專屬資產方面，由於國際連鎖品牌的品牌價值及規模，非核心資源的地區供應商較願意為了建立交易關係而投入專屬資產，但此項管理策略應在交易商選用前即使用效益較大。

非核心資中源較有差異的管理策略則包括以下兩項，這兩項亦是可行的策略方向：

1. 要求品牌授權者或母公司所定之規格符合當地市場特性。

由於各地市場之資源供應特性不同，若品牌授權者或母公司所定之規格不符合當地特性，將使地區經營者的選擇彈性降低，甚至需花費特別的成本訂製專用品。

2. 透過要求非核心資源地區供應商需取得品牌授權者認證以及參與訓練方式，使其投入專屬資產，這些專屬資產可能包括：人力的訓練、知識的學習、特別的管理或資訊系統等。

本研究將根據上述的三個策略方向所推導出之策略模型及管理策略，以專家訪談方式訪問國際連鎖速食業的相關人員，包括地區經營者、地區供應商（代理商）、品牌授權者、潛在供應商，以

了解本研究推論之策略模型是否可以提高國際連鎖速食業議價能力，並歸納這些受訪者之經驗及建議，發展出實際可行作法。

第二節 專家訪談架構

2-1 訪談對象

本研究根據台灣連鎖速食業市場之現況以及資源特性的不同（核心資源及非核心資源），依地區經營者、地區供應商（含代理商或房東）、品牌授權者、潛在供應商（指具備服務能力但尚未取得業務之供應商）等四個角色規劃訪談之對象，匯整如表 3-1 所示。

表 3-1 本研究專家訪談對象

資源特性 訪談對象	核心資源 (設備及原物料)	非核心資源 (設備、原物料、 設計裝修、不動產)	訪談人員 職務
地區經營者	McD, 肯德基, PH,	McD, 肯德基, PH	高階採購部門主管 市場開發部門主管 工程設備部門主管
品牌授權者	YUM (Asia)	YUM (Asia)	品保及供應鏈部門
地區供應商 (代理商、房東)	Eslite, DKSH	振興公司、潤泰建設	業務主管
潛在供應商	FECO	晴承公司	業務主管

訪談對象說明：

1. McD：係指麥當勞，其在台灣市場由母公司自行經營，目前有 354 個營業據點。
2. 肯德基：其在台灣亦由母公司自行經營，目前有 128 個營業據點。
3. PH：係指必勝客，其為地區授權加盟商，由怡和集團（Jardine Matheson Group）經營台灣市場，怡和集團同時亦在香港經營必勝客，目前在台灣有 111 個營業據點。
4. YUM (Asia)：YUM 為必勝客、肯德基、Taco Bell 等速食品牌之品牌擁有者，YUM (Asia) 為 YUM 全球總部設在新加坡專為協助亞洲加盟經營者所設的組織。
5. Eslite, DKSH：為台灣速食連鎖業中前三大的代理商，手中握有台灣速食業部份設備及原物料的獨家代理權。
6. FECO：亦為台灣速食連鎖業的代理商，手中握有上述地區經營者部份設備及原物料的代理權，但因部份設備尚未為現有速食業者採用，正積極希望取得銷售機會。
7. 振興公司：地區設備維修商，專業提供現有速食業者非核心設備之維修服務。
8. 潤泰建設：專業開發商，目前有將不動產租給連鎖業者經營餐廳。
9. 晴承公司：新成立之工程裝修商，正積極希望打入連鎖店市場，爭取業務。

根據表 3-1，在地區經營者方面，本研究在研究期間將訪談台灣三個主要的速食業者麥當勞、肯德基、必勝客，其個別為三大西式速食產品：漢堡、炸雞、披薩之第一品牌，主要邀訪對象為該公司之原物料採購部門主管、不動產開發主管、及工程採購主管。

在品牌授權者方面，本研究則計畫訪談全球最大之國際連鎖速食品牌的擁有者 YUM! Brands 在亞洲之管理組織，主要邀訪對象為該組織有關品質確保（Quality Assurance）及供應鏈之負責人員。

在地區供應商（含代理商或房東）方面，本研究依核心資源及非核心資源的不同，邀訪不同對象，核心資源將邀訪台灣前兩大掌握餐飲設備原物料獨家代理權的供應商 Eslite 及 DKSH，非核心資源部份則邀訪目前有提供麥當勞、肯德基、或必勝客設備維修服務之振興公司及有出租不動產供上述速食業者營業之潤泰建設，主要邀訪對象為上述公司之銷售業務主管。

在潛在供應商方面，本研究邀訪目前正積極希望打入此市場之廠商，包括提供銷售設備原物料之代理商 FECO 及提供工程設計裝修之晴承公司，主要邀訪對象為銷售業務主管。

2-2 訪談主題

本次訪談主題的目的在於了解本研究推論之策略方向是否可以提高國際連鎖速食業議價能力以及其可行性，因此本研究針對不同的交易對象設定訪談主題如下：

一、訪談國際連鎖速食品牌地區經營者

1. 在為公司採購資源時，例如：原物料、設備、設計裝修、租用不動產時，面對供應商（或房東），在議價談判時是否會有無法自主選擇供應商而覺得被綁住的情形。
2. 通常在那一類資源的採購會有不易更換供應商的情形。
3. 發生這種無法任意更換供應商的原因通常為何。
4. 在無法任意更換供應商的情形下，是否會覺得取得成本偏高，或無法獲得較佳條件。
5. 當你設法引入新競爭者時，過去舊有供應商的談判姿態是否因此而有軟化及降低。
6. 品牌授權者或母公司若放寬對你的採購限制，是否可使你的議價能力提高，是否能使採購價格下降。

二、訪談國際連鎖速食品牌授權者或母公司

1. 因什麼因素而對各地市場經營者之原料及設備選用加設限制。

2. 是否有各地市場經營者反應，品牌母公司所指定之供應商價格不合理或服務不佳的情形。
3. 通常如何協助各地市場經營者能對品牌母公司所指定之供應商有更高的影響力，並取得更好的條件。
4. 可以如何協助地區經營者開發更多當地供應商。

三、訪談地區經營者（含代理商及房東）

1. 與連鎖速食店之採購人員（或開發人員）談判時，誰的議價能力較強。
2. 續約時，通常在什麼情況下，可使你的議價能力提高，使顧客無法隨意更換你。
3. 什麼情況下，會使你因為未爭取到客戶續約而發生損失，在這種情況下，你是否願意讓步。
4. 對於長久穩定的客戶是否願意進行投資，以獲得更穩固的關係。
5. 耳聞可能有新競爭者時，是否影響你談判時的信心。
6. 是否會擔心品牌母公司向全球製造商反應你的服務不佳，而影響你和全球製造商的關係。（本題僅詢問核心資源之地區供應商）
7. 與這種全球性的大品牌作生意是否有助於你爭取其他生意

機會。

四、訪談潛在競爭者或替代品供應商

1. 是否願意提供更優惠的條件，設法打入這類國際連鎖速食店客戶。
2. 與這類客戶交易除了營業上的獲利，還會有什麼好處。
3. 要打入這類國際連鎖速食店客戶最困難的地方在那裡。