

第四章 研究結果

第一節 訪談的主要結論

根據本研究針對國際連鎖速食業界不同類別交易對象所做的訪談，獲致以下重要的結論：

- 一、國際連鎖速食品牌的地區經營者在採購資源時的確面臨被陷入的問題，並在續約時因不易更換供應商而使議價能力偏低，採購人員亦因此需承受來自公司的壓力。
- 二、但對核心資源來說，由於品牌授權者在指定全球供應商的同時通常會議定全球交易價格，因此對於地區經營者來說，實際取得價格相較於市場其他競爭者不一定會較高。
- 三、核心資源或非核心資源，無論從買方或賣方的角度，在交易行為上的確有不同的取向，因此需採行不一樣的因應策略。
- 四、核心資源供應商，由於交易關係穩固，交易價格全球固定，因此雙方無太多議價行為，買方僅只於要求較佳的附帶條件（例如：交期、付款條件等），買方之議價能力也較低。
- 五、非核心資源之供應商，買方則有稍高之議價能力，賣方則競爭激烈時願意為了穩固交易關係進行投資。
- 六、外圍的潛在競爭者、替代品供應商、或品牌授權者的確會影響

雙方對交易的心裡認知，進而可能影響雙方議價能力。

綜合上述六個結論與本研究所推論的國際連鎖速食品牌的地區經營者的議價能力提升策略相當一致，本研究所推論之策略模型應為可行。本研究詳述各交易對象之訪談結果，並將訪談所歸納之被陷入原因及因應策略整理如後。

第二節 各交易對象的訪談結果彙整

本研究將四種不同交易對象的訪談結果整理如下：

一、國際連鎖速食品牌地區經營者之訪談結論如下：

1. 採購人員在為公司採購資源時，特別在續約議價談判時，明顯會有無法自主選擇供應商而覺得被綁住的情形，一般多只能依前一合約條件續約。
2. 對於母公司或品牌授權者強制規定的採購項目，在價格上由於母公司或品牌授權者會以全球議約方式與製造商協商優惠價格，在這一類資源上採購價格不會偏高，但有時所獲得的服務水平不佳。
3. 對於母公司或品牌授權者僅限定採購規格，但由地方自行採購的項目，若規範太嚴格，可能造成當地合格供應商的數目不多，又缺乏全球採購支援時，反而會有價格偏高的情形。反之，若規範不要太嚴格則在議約時會有較大的自由度。
4. 發生無法任意更換供應商的原因，本研究整理如表 4-1 所示。
5. 對核心資源來說，若無法任意更換供應商，因價格無法比較，而且受訪人員認為議約重點不在價格而在要求其他優惠，因此無法明確分辨購買成本是否偏高，但一般心裡的感

受或來自公司使用者的壓力都反應是比較貴。

6. 根據經驗若能使現有供應商相信地區經營者將引入新競爭者時，原有供應商的談判姿態大多會軟化及降低。
7. 品牌授權者或母公司若放寬採購限制，應該可使議價能力提高，獲得更優惠的條件，但採購價格不一定會直接下降，因為價格仍有其他因素左右，特別是開發新供應商時在認證階段的操作成本偏高。
8. 認為有時可以利用母公司或品牌授權者的力量，例如抱怨反應或服務績效評價方式，透過全球製造商壓制地區供應商的議價能力。

二、國際連鎖速食品牌授權者或母公司之訪談結論如下：

1. 全球統一的品質標準是其限制各地市場經營者一定要選用特定原料及設備的主要因素。
2. 各地市場經營者有時會反應品牌母公司所指定之全球性的設備或原料價格高過當地市場產製的成本(推論其價格較高的原因主要為規格不同及關稅運費等因素)，但較少反應價格不合理，但對於指定選用之當地供應商則常會有抱怨服務不佳的情形，但品牌授權者或母公司也樂意協助地區經營者向全球製造商反應。

3. 通常透過對全球製造商施壓的方式，協助各地市場經營者對地區供應商有較大的控制力，希望能協助地區經營者取得更好的交易條件。
4. 較重要的原物料或設備，在地區經營者開發新供應商時，品牌授權者希望能共同參與認證的過程，並認為認證是重要的程序。

三、現有地區供應商的訪談結果

1. 核心資源的地區供應商（含全球製造商或代理商）表示因價格通常已由全球製造商與品牌母公司談定，因此無議價能力誰高誰低的問題。非核心資源的地區供應商則表示，若與較精明或資深的採購人員談判時，客戶的議價能力較強。
2. 核心資源的地區供應商表示因價格通常已由全球製造商與品牌母公司談定，因此僅可保持一定的利潤，不一定能有超額利潤，供應商的態度傾向雙方為長期穩定的關係，而較不積極提供額外的服務。非核心資源的地區供應商則表示，若與客戶的關係較深，則可以保持較穩定的交易關係，通常會主動與客戶各階層的人員建立人際關係，並加深對客戶的了解及掌握程度。
3. 若已投入生產設備、有庫存壓力、拼業績時會願意讓步。

4. 核心資源的地區供應商表示可視品牌母公司的要求提供教育訓練；非核心資源的地區供應商則表示，必要時對於長久穩定的客戶願意主動進行投資，例如共同研發，以獲得更穩固的關係。
5. 若意識到新競爭者時，的確會影響談判時的信心，必要時會做出較大的讓步以阻止新競爭者加入。
6. 核心資源之地區供應商表示，若品牌母公司向全球製造商反應服務不佳，會增加困擾，甚至影響未來的代理權，希望儘可能避免。
7. 非核心資源之地區供應商表示，與全球性的大品牌作生意可以助於爭取其他業務，增加其爭取其他客戶的品牌信賴度。核心資源之地區供應商則表示影響不大。

四、潛在競爭者或替代品供應商的訪談結果

1. 潛在競爭者或替代品供應商大都願意以更優惠的交易條件，設法打入這類國際連鎖速食店客戶。
2. 他們通常認為與這類客戶交易除了營業上的利益，在交易付款的保障、交易的穩定性、商譽的提升上都會有好處。
3. 他們認為打入這類國際連鎖速食店客戶最困難的地方包括：無合適的管道接觸可影響決策的人、決策的人可能因風

險或其他不明原因的考量而不願試用新產品、客戶要求他們提供類似業績證明但因從未切入這個市場而提不出來、客戶的需求不完全明確。

4. 開發這類客戶的成本過高，有時是減低他們興趣的因素之一。

第三節 歸納國際連鎖速食地區經營者常被陷入的原因

本研究根據邱志聖所提出的資產專屬特性的架構併同部份 Williamson 的分類，將研究及訪談過程中所獲致的國際連鎖速食品牌地區經營者常被陷入的原因匯整如表 4-1 所示。

表 4-1 國際連鎖速食品牌地區經營者常被陷入的原因

專屬資產特性	連鎖品牌地區經營者常被供應商陷入的原因	
	核心資源 (包括：設備及原物料)	非核心資源 (包括：設備、原物料、 設計裝修、不動產)
特有的使用知識的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場營運人員已熟悉操作既有的設備。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場營運人員熟悉既有設備。 ■ 已根據現有原物料的分裝方式安排進貨計畫及倉儲設備。 ■ 現有廠商最了解現場營運的特殊需求，會根據需求特別設計供業者使用。
實體設備的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現有的動線規劃尺寸係根據目前使用的設備設計，若改設備，則動線規劃也要併同修改。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動產裝修後，搬移及再裝潢成本過高。 ■ 現有的動線規劃尺寸係根據目前使用的設備設計，改設備也要併同修改。
忠誠客戶的優惠專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為了維持貨源的穩定性，而需與供應商維持關係。
無形的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場營運人員對現有廠商的信任及人際關係。 ■ 轉換時，營運中斷的風險。
心理層面的認同專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主管的代理 (Proxy) 問題。 ■ 採購主管的積極性。
特有無形社會壓力的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品牌授權者限定向少數的供應商購買。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 來自社會要求安全衛生的壓力而必須採購特定品牌安全認證的商品。
區位專屬性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 來客已熟悉該餐廳的區位。
人力資源的資產專屬性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現有人力皆以既有的設備的特性進行教育訓練。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現有人力皆以既有的設備的特性進行教育訓練。 ■ 設計裝修包商未將相關知識轉交業主。 ■ 換廠商人力生產效率會降低。
獻身性的資產專屬性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 核心設備故障時將造成餐廳營運停擺。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 故障時需要在最短時間搶修完成，現有供應商最能立即處理。

資料來源：本研究整理

一、在核心資源方面

從表 4-1，國際連鎖速食品牌地區經營者由於品牌母公司的強制選用，以及主要的人員訓練配套皆根據此資源的特性，因此其陷入原因主要歸類為：

1. 特有的使用知識的專屬資產。
2. 實體設備的專屬資產。
3. 特有無形社會壓力的專屬資產。
4. 人力資源的資產專屬性。
5. 獻身性的資產專屬性。

其中第 1 項及第 4 項，來自過去人員的訓練成本及新型資源的人員再訓練成本；第 2 項則來自許多相關的配套，例如附屬設備的規格或尺寸，若採用新型資源則需投入額外成本全面修改；第 3 項則來自連鎖體系合約中的強制規定；第 5 項則來自由於核心資源即然被歸類為核心，則必然一發生資源供應中斷就會影響營運，甚至造成營運停擺，因此風險承受性較低。

二、在非核心資源方面

從表 4-1，地區經營者被陷入原因則因為非核心資源的種類較為廣泛，幾乎邱志聖及 Williamson 所提出的分類都有發生，它們包括：

1. 特有的使用知識的專屬資產。

這點與核心資源類似，主要來自過去人員的訓練成本及新型資源的人員再訓練成本，但較特別的是非核心資源供應商由於了解（甚至掌握）現場營運的特殊需求，會根據各別需求特別設計供業者使用，因此也使地區經營者被陷入。

2. 實體設備的專屬資產。

這點在原物料及設備方面與核心資源類似，主要來自許多相關的配套，若採用新型資源則需投入額外成本全面修改，較特別的是非核心資源中不動產租賃一項，由於已投入的裝修無法遷移及再裝潢成本過高而被陷入。

3. 忠誠客戶的優惠專屬資產

在這一部份與核心資源，有較大差異，核心資源供應商的選用多為被動，而在非核心資源部份有時為了維持貨源的穩定性，而需主動與供應商維持關係而成為忠誠客戶。

4. 無形的專屬資產

這一部份主要來自人員對現有廠商的人際關係。以及轉換時，營運中斷的風險考量。

5. 心理層面的認同專屬資產

這一部份主要來自人性的原因，包括：代理（Proxy）問題以及積極性，主事人員是否因自身比較利益而犧牲公司整體利益，因擔心失敗受責而不願意主動承擔風險。

6. 特有無形社會壓力的專屬資產。

主要來自因社會要求安全衛生等標準，而必須採購特定品牌安全認證的商品，造成選擇彈性減小而被陷入。

7. 區位專屬性

主要發生在不動產上，特別是經長久經營後客戶已熟悉該區位所造成。

8. 人力資源的資產專屬性。

與核心資源類似，主要來自已投入的訓練成本及使用新型資源再訓練成本，但較特別的還有使用新型資源，在學習階段，生產效率會降低。

9. 獻身性的資產專屬性。

在這部份前面曾提及營運資源供應中斷可能造成營運停擺，因此地區經營者認為一但發生問題現有供應商能在最短時間搶救完成，使風險降至最低，因此也不願意輕易更換供應商。

綜合比較核心資源與非核心資源被陷入原因，核心資源雖然被陷入的原因較少，但被陷入的程度較深；反之，非核心資源雖然被陷入的原因較多而廣，但被陷入的程度卻較淺，容易因為良好的管理而減少被陷入的情形。

本研究將根據上述陷入原因，依產業特性、交易特性、先前文獻研究結果、策略模型、及專家訪談的結果提出研究結論及因應策略的建議供業界及後續相關研究做參考。