

第五章 結論及建議

根據訪談業界專家的結果，本研究所提出的三個策略方向應可提升國際連鎖速食地區經營者在採購時的議價能力，根據上述的研究成果，本研究提出以下結論及建議。

第一節 在降低專屬陷入成本的投入方面

本研究根據表 4-1 歸納分析連鎖速食地區經營者常被供應商陷入的原因時發現核心資源及非核心資源被陷入的原因並不完全相同，核心資源很明顯的其被陷入的原因主要來自品牌授權者的強制規定以及長久下來營運人員對現有設備或制度養成的習慣；而非核心資源被陷入的原因則主要來自供應商對連鎖速食地區經營者需求的掌握、長久下來營運人員對現有設備或制度或人事的習慣、實質專屬的資產投入、以及缺乏積極冒險的企業精神。

本研究因應這些原因，提出降低專屬資產的策略如表 5-1。在表 5-1 中，對於核心資源，由於可議價空間較少，因此議價時主要訴求包括：要求地區供應商提供更佳的服務、要求品牌授權者或母公司共同承擔後果或下放權力、與全球製造商直接對話或交易、要求供應商攤付養成成本、由買斷改租賃等，另外比較特別的是既然價格可議性不高或議價能力較低，則策略可由「對立談判」調整為「關係的建立」，以良好的關係建立更密切的合作關係以爭取更多

的優惠，例如：成為新產品的市場測試中心等。

對於核心資源，由於較具有操作可行性，因此主要策略在於建立完全競爭的交易環境，以及增加地區經營者的選擇彈性。可以採行作法包括：制度化、透明化、標準化、儘可能採市場主流規格。等、採用可移動的設備或工程裝修。此外像接受創新、承擔風險的企業文化、增加來客對品牌及服務的依賴性、採購時考量生命週期成本（Life cycle cost）等，也是相當可行的作法。

表 5-1 核心資源及非核心資源被陷入的歸納原因及因應策略

資源分類	核心資源	非核心資源
被陷入的主要原因	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品牌授權者的強制規定 ■ 長久下來營運對現有設備制度的習慣。 ■ 實質的資產投入。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 供應商對連鎖品牌地區經營者需求及知識的掌握。 ■ 長久下來營運人員對現有設備制度人事的習慣的依賴。 ■ 實質的資產投入。 ■ 缺乏冒險的企業精神。
減少專屬資產因應策略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因品牌的強制性太高，地區經營者可選擇的機會不多，因此可將訴求重點調整為更佳的服務。 ■ 要求品牌授權者或母公司共同承擔供應商不佳的後果。 ■ 嘗試要求品牌授權者下放地方的開發新供應商的權利。 ■ 爭取（不放棄）直接與全球製造商直接交易的機會。 ■ 多要求供應商負擔人員或系統的養成成本。 ■ 實質資產的投入由買斷改為租賃。 ■ 由價格的談判調整為關係的建立，以良好的關係建立更密切的合作關係或爭取更多的優惠。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建立完全競爭的交易環境，增加選擇供應商的彈性。 ■ 需求及知識的制度化、透明化、標準化。 ■ 人員訓練/制度/系統儘可能採市場主流規格。 ■ 要求供應商負擔購置成本，實質資產的投入由買斷改向廠商租賃。 ■ 創新、承擔風險的企業文化。 ■ 增加來客對品牌及服務的依賴性。 ■ 要求供應商負擔人員或系統的養成成本。 ■ 採購時考量生命週期成本。 ■ 儘可能採用可移動的設備或工程裝修投資。

資料來源：本研究分析整理

第二節 在促使主要供應商投入專屬資產方面

在促使主要供應商投入專屬資產方面，以邱志聖及 Williamson 所提出的分類，可能的因應策略包括：

1. 特有的使用知識的專屬資產

無論何類資源皆可儘可能要求廠商投入資源參與研發及改善，針對非核心資源則可要求供應商投入資源參加專有的訓練及認證，同時請廠商協助建立並標準化採購規範。

2. 實體設備的專屬資產

主要包括要求供應商作庫存、備料或配置專屬的人力提供服務、設備投資由購置改租賃方式、要求供應商根據投資專用設備等。

3. 忠誠客戶的優惠專屬資產

主要包括與廠商共同預估未來需求，以相互陷入的概念，要求廠商先做供貨準備等。

4. 無形的專屬資產

在這方面可考慮鼓勵供應商投入資源與地區經營者的組織發展關係，這也是一種相互陷入的概念。

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。

在核心資源方面，由於供應品牌僅有少數一兩家，形成寡頭競爭，因此亦可以善用後進品牌與先進品牌的競爭情結，降低整體交易成本。此外對於非核心資源則可考慮鼓勵供應商對外宣揚和此連鎖速食經營者的合作關係，發揮速食品牌的品牌力，提高議價能力。

7. 人力資源的資產專屬性。

主要在於共同投入資源進行訓練。

8. 獻身性的資產專屬性。

主要在於透過合約制約的力量，減低供應商的選擇彈性。

本研究整理上述各項可能促使主要供應商投入專屬資產的因

應作法如表 5-2 所示。

表 5-2 可能促使主要供應商投入專屬資產的方式

專屬資產特性	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"> ■ 要求廠商投入資源參與研發及改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 要求供應商投入資源參加專有的訓練及認證。 ■ 要求廠商投入資源參與研發及改善。 ■ 請廠商協助建立並標準化所有採購規範。
實體設備的專屬 資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 由品牌母公司要求供應商在各地市場作庫存及備料或配置專屬的人力服務客戶。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部份設備或投資，改由供應商（或房東）購置，再以租賃方式付款。 ■ 要求供應商根據地區經營者的需求投資專用設備製造。
忠誠客戶的優惠 專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 與廠商共同預估未來需求，要求廠商先做準備。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 與廠商共同預估未來需求，要求廠商先做準備。
無形的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鼓勵供應商投入資源與地區經營者的組織發展關係。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鼓勵供應商投入資源與地區經營者的組織發展關係。
心理層面的認同 專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 後進品牌與先進品牌的競爭情結。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鼓勵供應商對外宣揚和此連鎖速食經營者的合作關係。
特有無形社會壓 力的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 要求參與全球製造商對地區供應商的績效評核的。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 依年度給予評核及認證。
人力資源的資產 專屬性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鼓勵供應商對外宣揚和此連鎖速食經營者的合作關係。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 請廠商投入資源訓練地區經營者之員工。
獻身性的資產專 屬性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在合約中之違約罰則。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 合約中之違約罰則。

資料來源：本研究整理

第三節 在善用其他交易影響者的力量方面

本研究根據不同的交易影響者，歸納國際連鎖速食業地區經營者可能善用其他交易影響者的力量以提高議價能力的方式包括：

1. 在品牌母公司方面，在核心資源方面，可透過品牌授權母公司對全球製造商施壓、要求保留地區經營者可直接向全球製造商或他國供應商等第二管道採購的權利、以及爭取品牌母公司培養各地區市場之核心資源供應商，並由有意願之地區供應商支付相關認證成本。
2. 在全球製造商方面，主要發揮在核心資源，可行的作法包括：與全球製造商建立直接溝通的管道、拉住全球製造商參與地區經營者與地區供應商的交易、考慮將核心設備之銷售及維修服務分離等。
3. 在潛在競爭者或替代品供應商方面，主要的作法包括：策略性的採購部份比例的其他競爭者產品、建立及維繫關係、爭取品牌母公司培養地區市場新供應商等。此外，像協助降低潛在競爭者的資訊搜尋成本及道德危機成本、協助潛在競爭者學習知識以降低外顯單位效益成本、招商制度中保留一定比例業務給新競爭者等，都是理想的作法。

本研究整理上述各項可能善用其他交易影響者力量的作法如

表 5-3 所示。

表 5-3 其他交易影響者對地區經營者議價能力的影響方式

專屬資產特性	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)
品牌授權母公司	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透過品牌授權母公司對全球製造商施壓。 ■ 要求品牌授權母公司向全球製造商保留地區經營者可直接向全球製造商、他國供應商、或他國地區經營者採購的權利。 ■ 爭取品牌授權母公司培養地區市場之核心資源供應商。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透過品牌母公司的訓練機制，要求供應商付費參加，使供應商透入更多的訓練成本。 ■ 由品牌母公司或地區經營者辦理定期認證。
全球製造商	<ul style="list-style-type: none"> ■ 與全球製造商建立直接連繫的管道。 ■ 將地區經營者與地區供應商的交易細節讓全球製造商參與。 ■ 核心設備要求銷售及維修服務商要分離。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無
供應商之潛在競爭者 (或替代品供應商)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 策略性的採購其他核心資源競爭者的產品，建立及維繫一定的關係。 ■ 爭取品牌授權母公司培養地區市場之核心資源供應商。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 降低潛在競爭者的資訊搜尋成本及道德危機成本。 ■ 協助有意願之潛在競爭者學習知識，降低外顯單位效益成本。 ■ 招商制度中保留一定比例業務給新競爭者。

資料來源：本研究整理

第四節 研究結果討論

根據前述的研究結果，國際速食連鎖業地區經營者可以從「降低專屬陷入成本的投入」、「促使主要供應商投入專屬資產」、「善用其他交易影響者的力量」三個方向來提高議價能力，並可根據核心資源及非核心資源的特性不同，而採取不同的行動，但整體而言，「核心資源」因地區經營者的選擇彈性較低，可視為先天註定的關係，因此在策略上連鎖業地區經營者應儘可能由零合轉為合作，透過合作發展相依的關係，由相依而謀取雙方最大的利益。但對於「非核心資源」而言，由於買方的選擇彈性較高，在策略上則建議連鎖業地區經營者儘可能將需求標準化、市場化，設法建立供應商間適當的競爭關係，以獲取較大的議價能力，但由於營運穩定性的考量，仍應適度與供應商建立長期的夥伴關係。

另一方面，國際速食連鎖業地區經營者在營運體系上可分為自行經營及授權加盟經營兩大類，兩種經營型式由於利基點不同、全球發展策略不同、地區自主權不同，因此在選擇因應策略上也將可以有不同的取向。若是自行經營的型式，可以思考如何與全球策略夥伴共同獲得最大利益，而在授權加盟經營方面，則如何在品牌授權期間獲得較大的財務利益，可能會佔有較大比重。

第五節 對後續研究的建議

考量本研究的研究限制，本研究建議後續研究可從以下方向進行。

一、強化本研究主題「國際速食連鎖業者與供應商之議價行為」在交易成本理論上的論述及探討。

本文雖以交易成本理論為主軸，輔以買方與供應商關係進行研究，但主要的分析多落在對議價能力影響較大的陷入成本及專屬資產的問題，並未從外顯單位效益成本、道德危機成本及資訊搜集成本等角度分析，因此在研究上仍有其侷限性，後續研究應可從這幾個方向加強論述及探討。

二、從不同的產業分析其應用特性

大部份的生產性服務業可能都會面臨與國際連鎖速食業類似的被陷入問題，因此建議後續的研究可評估此策略模式運用於其他產業的可行性。

三、採用不同的理論架構加以分析

本研究係採用的交易成本理論為主軸來分析地區經營者議價能力提升的問題，除了這個理論外，後續研究者尚可考慮以其他的理論進行分析。