

# 餐飲食材物流業服務創新之研究探討－以南部S公司為例

蘇泰平<sup>1</sup>

國立高雄科技大學<sup>1</sup>

asue0304@yahoo.com.tw

關復勇<sup>2</sup>

國立高雄科技大學

fykuan@nkust.edu.tw

## 摘要

隨著經濟全球化發展，企業之生產與貿易型態不再倚賴成本競賽，轉而以研發與通路作為競爭力之核心。餐飲物流業的發展與國家的經濟成長維持著密切關係，餐飲物流業愈蓬勃，代表台灣觀光業發展、生活水平的提高。本文旨在探討臺灣餐飲物流業現況與餐飲物流經營管理成功策略，並提出國內餐飲物流經營發展趨勢，建立未來餐飲物流經營的方向與管理策略模式，讓餐飲物流產業能走向現代化經營模式與國際接軌。本研究主要研究對象為南部S餐飲物流公司，利用質性方法中的文獻探討與個案研究進行相關文獻資料蒐集、歸納與分析，最後再利用分析結果提出適當的經營管理策略建議。研究結論為餐飲物流經營管理策略包括：(1)以循環理論推展餐飲物流服務、(2)精實教育訓練、強化專業知能、(3)快速準確送達商品、滿足客戶需求、(4)結合網路社群行銷平台及大數據分析、(5)配合政府政策嚴格執行食品安全衛生控管、(6)根據產業特色培育餐飲物流專業人才等，將研究結果提供學術研究參考與餐飲物流實務之應用。

**關鍵字：**餐飲業、物流、食材、服務創新。

## 1. 緒論

全球供應鏈服務發展日漸受到各界重視與關注，而目前卻面臨跨境通關效率不佳、員工短缺、國際與國內運輸網路連結不順暢等問題，隨著產業結構的轉變，物流業漸以服務為導向作為其經營模式，藉以提高產業附加價值、滿足顧客需求。

### 1.1 前言

根據新聞指出全球物流產值從2010年的5,416億美元成長至2013年的7,500億美元，顯示物流產業近年蓬勃發展；又區域經貿組織間的跨國行銷、製造生產及物流配送等合作日益密切，另一方面，物流業者因應綠色趨勢，並運用電子商務等科技加以創新，加快配送速度，為產業帶來更多附加價值與商機。

現代企業的經營，遭遇到前所未有的激烈競爭，及國際化與全球化的挑戰，在此經營的艱困時期，企業應做營運診斷與分析，作為經營管理與策略規劃的依據，及時調整與轉型，快速在產業市場展開競爭優勢的戰略與行動方案，掌握市場，創造企業永續發展之競爭優勢。目前尚未有人公開的提出一套系統性在餐飲業使用的精實服務方法，且沒有人提出過原因，並不在於這個推動的方法太過困難，而是因為在餐飲業從事相關工作的人往往會視此推動的過程為業務機密，而不願與人分享，而一般從事作業研究或品質管理的專家研究的主題又大多專注在工廠的生產系統或物流業的運籌系統，而餐飲業相較於前面兩項就顯得有點牛刀小用，而且缺乏挑戰，所以真正從事餐飲業相關研究的人也比較少（鄒家齊，2016）。

### 1.2 研究目的

為探討餐飲食材物流之現況與經營管理策略，本研究以南部地區具代表性之南部S餐飲物流公司為探討對象，首先針對個案公司現況、基本資料做瞭解與分析，接著探討其經營管理策略，綜上本研究歸納主要目的為：

- 一、瞭解餐飲食材物流業的現況。
- 二、探討餐飲食材物流業者經營發展概況。
- 三、探討餐飲食材物流業經營管理成功策略及服務創新。

四、洞悉餐飲食材物流業未來發展趨勢。

## 2. 文獻探討

### 2.1 餐飲業之定義與相關研究

陳文聰(1997)針對餐飲業的研究指出,餐廳(Restaurant)一詞,法國百科大辭典中記載,是使人恢復精神與力氣的意思。顧名思義,可以幫人恢復精神與體力的方法,不外乎與進食和休息有關,於是開始有人以Restaurant為噱頭,在特定場所提供餐食、點心、飲料,使進來的客人得到充分休息而且能夠恢復精神,在這樣的一種方式下運作牟利,便是西方餐飲文化的雛形。餐飲業基本上應該涵蓋三個組成要素:一、必須要有餐食或飲料提供;二、有足夠令人放鬆精神的環境或氣氛;三、有固定場所滿足顧客差異性的需求與期望;因此,餐飲業遂而發展出不同型態與風格的餐廳,種類不勝枚舉。

由於經濟快速發展、消費者要求的提高與期盼客製化多元化之趨勢,使得國人對於餐飲業提供高品質的產品及服務需求與日俱增。餐飲業除了餐食本身的美味以及食材的鮮度與安全衛生外,裝潢佈置、建築景觀、用餐氣氛、環境整潔及服務人員的專業性及服務品質...等等的軟硬體因素,皆為顧客用餐考量的重要構面。因此,在商品同質化的時代,餐飲業加強本身的服務品質與管理水準已經成為企業創造競爭優勢的重要關鍵。服務品質是企業賴以生存發展與成功的關鍵要素(Dawkins & Reichheld, 1990),因此,餐飲業的業者要與其他競爭對手有所差異,除了持續提供高品質的餐點外,也需要提供好的服務來與其他業者區隔。Sasser, Olsen, and Wyckoff(1978)以材料、設備和人員三構面來定義服務品質,並表示服務品質不只包括最佳的結果,也包含提供服務的方式。

### 2.2 物流之定義與相關研究

我國物流產業發展現況,早期國內的物流發展是以製造商為開端,其藉由投資建立下游零售通路體系同時,也設立完整的物流配送系統。之後隨著台灣產業結構調整,以及服務業興起,物流業為因應產業趨勢,逐漸發展出不同型態,從傳統多層複雜的配送通路,轉成由供應商直接透過「物流中心將商品運送到各零售賣場據點,或是個別消費者手中(陳雯雅,2012)。張有恆(2005)提出「物流是一種物品之流通或服務活動的行為,在原料產地至消費地之流通或服務過程中,透過管理程序有效結合顧客服務、訂單處理、運輸、倉儲、存貨控制、搬運、包裝、物流加工、物流資訊、退貨處理等功能性活動,以創造附加價值、滿足顧客與社會需求」。而物流系統活動的範圍,主要包括七個主要子系統:物流顧客服務系統、物流資訊系統、運輸系統、存貨系統、倉儲系統、設備位置的選擇、物料搬運與包裝系統。曾子容和吳佩蓁(2015)研究指出物流需求增加、高服務水準要求、電子商務使用頻繁、燃料成本提升、複合運輸與物流之普及、先進資訊技術之應用、策略聯盟持續增加持續放寬管制作為、綠色運輸與物流趨勢、全球物流之形成為未來物流發展的十大議題,物流服務業以提升顧客服務為導向,已成為全球供應鏈的發展趨勢。物流系統之特性根據經濟部商業司(2005)分類有五項:(1)整合上下游業者之中介特性;(2)物流的策略特性;(3)強調時間及空間的效率化特性;(4)少量多樣高頻度配送需求的特性;(5)具專業能力與中立立場特性。

### 2.3 經營策略

哈佛大學教授Chandler(1962)在其著作「策略和結構」(Strategy and Structure)認為「策略是企業基本長期目標的決定,及為實現這目標,所採取一連串的資源分配和行動。」Ansoff(1990)則從四個層面作探討:(1)策略必須要有確實可行的目標,且要數量化以備於執行;(2)在外部環境上,產品的技術、市場行銷與競爭優勢均需建立;(3)在內部條件上,需有完整的組織資源結構和整合;(4)在企業日復一日的經營中,有完善的政策和靈活的反應。關鍵成功因素(Key Success Factors, 簡稱KSFs或Critical Success Factors, 簡稱CSFs)。關鍵成功因素之詞,最早源自於組織經濟學者 Commons(1943)之限制因子(Limited Factor)的觀念,並將其應用在談判與管理的運作上。David(2005)認為,關鍵成功因素是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐;企業需根據關鍵成功因素,發展企業競爭策略,建立持久的競爭優勢。

## 2.4 服務創新

創新的範圍非常廣泛，可以從許多不同的觀點加以探討，而服務創新為其中之一。Gallouj (2002) 定義服務創新為企業提供消費者有別以往消費經驗的服務，讓消費者體驗到與原認知不同的滿意感受。Gallouj 認為服務創新是存在的，每個人都體驗過，像是旅行搭乘飛機、在麥當勞或是某餐廳用餐等等，在這些場所得得到一些與原來不同形式的服務就算達到服務創新。

創新對於經營績效相當重要且相關文獻也一致支持(Han et al., 1998, Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005; Sher & Yang, 2005)。許多探討創新程度與績效之間的文獻中皆顯示，當創新程度越高，則績效也越高 (Orfila-Sintes and Mattsson, 2009)。Gallouj (2002)的看法將服務創新定義為：「消費者在某些場所取得與原來認知之不同形式服務，亦即組織提供出與消費者以往消費經驗不同的服務就算達到服務創新。」

學者大多將服務創新分為服務流程創新和產品創新兩類 (Avlonitis et al., 2001; Chen & Tsou, 2007; Lyytinen & Rose, 2003)。從本研究背景來看，採用服務流程創新的分類方式比較符合南部S公司，本研究將會探討服務流程創新對於南部S公司經營績效之影響。

## 2.5 個案研究法

Eisenhardt (1989)認為個案研究法注重研究單一背景下的動態狀態，也特別適用於新研究主題的領域。Eisenhardt 並訂定了個案研究法的八步驟：(1) 定義研究問題、(2) 選擇個案、(3) 蒐集資料、(4) 進入研究領域、(5) 分析單一個案資料、(6) 找尋跨個案的模式、(7) 形成假設、(8) 回顧文獻。其認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從中推論出的假設與理論也較具有可行性。謝安田 (1979) 認為個案研究一般而言是屬於敘述性研究，亦即描述某些特殊事物和特徵的研究設計，更精確的說個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況，及其相互關係由於對少數樣本全盤性和仔細的討論，故可以作為決策和判斷相似事務的依據。Yin (1994) 認為個案研究的定義是：個案研究是一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。個案研究法係以一個整體的社會單位 (a social unit as a whole) 為對象，該單位可能是一個人、家庭、社會機構或社區 (王文科、王文智，2006)。

本研究綜合以上學者觀點，個案研究適用於專注探討有限數目的事件，並尚未有前人依據可行之研究，並將蒐集的資料與實務做結合，做為未來決策與判斷的依據。目前台灣還未有人針對「南部S公司」餐飲物流經營管理策略模式進行研究，需經由深入訪談與次級資料蒐集的方式來了解南部S公司經營管理成功策模式，故本研究針對選擇個案「南部S公司」做個案研究法之探討。

## 2.6 南部S公司背景介紹

南部S公司成立於西元年1977年4月1日，開始於創立「超級市場」，為高雄市第一家超級市場，經過德記洋行介紹，開始銷售「立頓紅茶」對象餐飲業，從此開始開拓餐飲通路。不久又接三花奶精，從嘉義、台南、高雄、屏東至花蓮、台東..等等縣市，南部S公司在餐飲市場上，奠定原物料基礎，從此掌握了「吧檯」原物料。不久後，又開始廚房原物料供應，所謂柴、米、油、鹽、醬、醋、茶及西式香料、異國料理..等等系列相關食材，從此開始專業餐飲原物料供應。於民國88年開始，供應烘焙業原物料供應，直到今天，業務量一直在成長中。

南部S公司在餐飲市場的定位是高級食材物流，南部S公司為了跟其他食材通路商作出區隔，選擇了飯店、高級餐廳、甚至是以法式點心等較為需要的頂級食材，像是進口起司系列、義大利料理食材或是頂級法式食材等等，皆是台灣食材原料行較不考慮的商品，不只與傳統材料行做出區隔，更是滿足特定的顧客。當然除了頂級食材等，南部S公司也有販賣烘焙相關工具，與定時舉辦餐飲相關講習會，讓顧客擁有一系列的頂級服務系統。

## 3. 研究方法

本研究主要探討南部S餐飲物流公司之經營管理成功策略，本研究在研究架構設計上，以經營管理、SWOT分析、五力分析及創新管理四個方向做探討；本研究以上述四個大方向做資料的蒐集等，最後再分析探討出南部S公司物流經營管理策略。研究架構圖如下圖1：

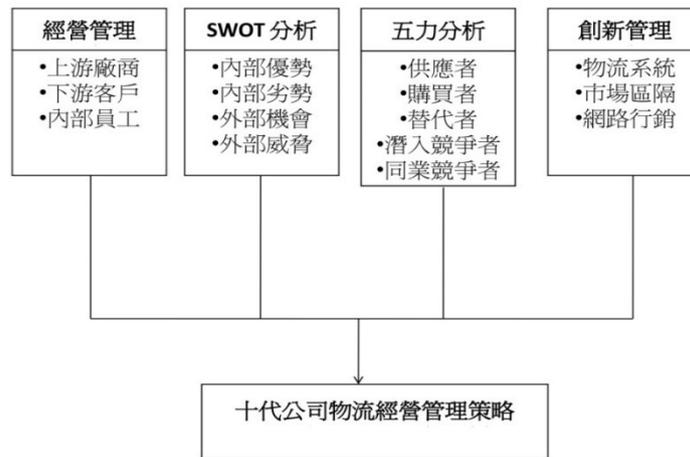


圖1 研究架構圖

本研究是以南部S公司為例，探討餐飲物流經營管理成功策略，故本研究在選擇受訪對象分為以下三種，其一為南部S公司的管理組與核心員工，主要針對南部S公司內部的經營管理、營運模式、行銷策略及對目前餐飲業的看法；第二部分及第三部分為南部S公司的上游供應商與下游客戶，期望了解供應商或客戶，與南部S公司的合作品項、合作模式及與南部S合作後的影響等，最後再將其資料歸納整理，作為之後資料分析與討論之基礎。

#### 4. 資料分析與討論

本研究就消費者需求、餐飲物流業者的經營經驗、學者專家對餐飲物流的研究與建議等方向，透過深度訪談將資料彙整並歸納分析，以了解需求，進一步探討餐飲物流之經營管理策略。

##### 4.1 經營餐飲物流的原因

目前餐飲業、物流業與量販店已有一個完整健全之供銷管道與通路，個案公司為何會選擇跨入經營餐飲物流行業？就經營管理的角度而言，經營者的理念會決定與改變整個公司的經營方向，個案公司負責人為何會有這樣的想法提出如下的說明：

這種行業是封閉的，曝光率又低，同時扮演著餐飲業商品流行的指標，根據內政部商業司所統計，全省從路邊攤到大飯店、大大小小的餐廳，登記在案的大約20萬左右，如果平均一家餐飲物流提供200家客戶服務，平均全省大約要1000家物流商來提供餐飲服務。

從受訪者的談話中，餐飲物流業確實有其需求性。依據2015年5月16日觀光局統計103年台灣觀光收入6389億元，5年來成長了56%，2015年來台觀光客突破一千萬人次，其觀光收入破壹兆元。同時觀光業帶動餐飲業的興盛，但餐飲業流動率高，再加上現在餐廳都希望只保持少量庫存，因此，餐飲物流在中間扮演著極具重要的角色。

##### 4.2 如何經營管理

管理的流程與功能包括：規劃、組織、領導、控制與人力資源，而其中規劃更是非常重要，個案公司在餐飲物流經營規劃與策略執行如何進行，如下訪談內容：

現今企業的經營，遭遇到前所未有的激烈競爭，及國際化與全球化的挑戰，在此經營的艱困時期，企業事先應做完整規劃、診斷與分析，作為經營管理與策略規劃的依據，及時調整與轉型，快速在餐飲物流通路展開競爭優勢的戰略與行動方案，掌握市場，創造企業永續發展之競爭優勢。在餐飲物流業務的推展需要一個系統性的步驟，而這個步驟可以直接使用PDCA循環管理理論，可以確保整個餐飲物流服務系統的推展萬無一失確實順利執行，並且可以輕易的讓推展中的餐飲物流服務系統和公司正在運行的品質管理系統做整合。(引自受訪者：員工A)

目前全世界主要的管理系統也都是以 PDCA循環 (Plan規劃-Do執行-Check查核-Act行動的簡稱)作為它的基本架構，南部S公司直接引用PDCA循環管理理論至餐飲物流業服務系統的設計上。從計畫、執行、檢核與處理，按部

就班，循序漸進，為南部S公司締造了相當輝煌的績效。

#### 4.3 餐飲食材物流市場區隔

餐飲物流業經營要能獲利，核心的產品、物流通路與市場區隔非常重要，個案公司在餐飲物流、量販店與餐廳之既有供銷通路下如何做市場區隔及在激烈競爭市場搶占一席之地，概念如下：

南部S一直以來，都與傳統批發零售銷售做區隔，就是產品多元化。目的提供每一個不同的餐飲烘焙業者，主要從中西日式、吧檯、烘焙原料、設備器具材，整合一套完整銷售網絡。(引自受訪者：員工A)

南部S是以批發零售為主的行銷，不論法餐、西餐、歐式、台式的原料皆有，近幾年也為讓客人應有盡有的方便購物，更成立烘焙器具。我們公司是有良知的公司，不為圖利，這是與他行不同點之處。(引自受訪者：員工B)

南部S送貨的速度與服務態度在業界堪稱一流，我們不做削價競爭，我們追求高檔食品原料，提升貨品品質，將利益分給客戶及送貨司機，而不是傳統追求柴、米、油、鹽、醬、醋、茶的銷量，公司甚至引進新鮮松露、新鮮鴨肝、伊比利豬等這些都是其他同行望塵莫及的。(引自受訪者：員工C)

公司以創新理念做為開發符合潮流產品，整合資源，提供服務於餐飲業者，無論是產品發表，技術指導，食安把關，設備介紹，器具提供都能有系統的滿足餐飲業者的需求。(引自受訪者：員工E)

由受訪者談話中得知，南部S公司為整合所有資源，提供南部餐飲業所需，從原本提供物流服務，進而提升至新產品菜單開發、工具門市、烘焙教室到食品安全講座等，為南部餐飲業提供完整的服務。因南部S公司有別於其他競爭者，故而為南部餐飲業的首要選擇。

#### 4.4 經營理念

企業之經營理念引導達成企業願景與目標，個案公司之經營理念如下員工口述內容：

老闆常說廠商是貴人，客戶是恩人，員工是家人。(引自受訪者：員工B)

廠商是我們的貴人，客戶是我們的恩人，員工是我們的家人。(引自受訪者：員工C)

S公司在學習、創新引領業界新思維，新作為、創造多贏的商機。秉持把客戶當恩人，把廠商當貴人，把員工當親人的回饋，感恩心，讓生命共同體，能在競爭環境中，互生互利，永續經營。並提供資源於學界、業界、社會團體、弱勢族群讓餐廳新秀，能有更多發展的空間與機會。(引自受訪者：員工E)

在受訪者的口述中，核心員工皆認同南部S公司經營理念：(1) 廠商是貴人、(2) 客戶是恩人、(3) 員工是家人。

(一) 廠商是貴人：南部S公司廠商全部都是經過篩選過，基本上有幾個要點：國際性大廠商、國際性知名廠商、國內知名度的廠商、廠商發展有前瞻性、觀念與知識要有遠見、思想前衛並有創造力...等；基本上，南部S公司可以利用國際性的廠商的專業知識與行銷能力，打響南部S公司知名度，以四兩撥千金之力，在市場上很快能佔有一席之地，同時，國際性廠商會借用本公司的快速物流，配送至餐飲業者手上，達成產銷合一，創造出長久的合作夥伴。

(二) 客戶是恩人：基本上，客戶分為三種，上、中、下三種客戶群，南部S公司會針對有觀念、能接受新知識的客戶做交流，以商品優點、產地、生產過程，比如氣候、土壤、空氣水質或飼養方式作成簡報，與客戶做交流使客戶放心使用，同時到店家客戶處，與客戶員工做商品教育訓練，讓客戶員工了解所有食材之生產過程，讓餐廳顧客來店消費時，員工很快的能夠向顧客介紹食材的產地與優點，讓客人感覺餐廳專業的感覺，同時提升店家的業績，這樣的作法會產生客戶對南部S公司的忠誠度，而達到長久的合作夥伴，對未來南部S公司有新食材介紹時而無往不利。

(三) 員工是家人：要想讓客戶的心跟著妳走，首先要讓員工跟著公司走，員工在南部S公司經營理念上，是占第一順位，因為所有客戶是由員工來服務，因為員工在外代表南部S公司一言一行，影響公司甚大，只有善待員工，員工才能熱愛工作，才能讓客戶滿意，因此員工的重要不容忽視。基本上，南部S公司對員工要不斷教育訓練，同時鼓勵員工進修、學習各種專業的事物，如資訊及說話技巧是很重要的一門學問。同時南部S公司內部要設立獎勵制度與升遷制度，用於鼓勵內部優秀員工，同時關懷員工家庭，讓員工

得到受尊重的感覺，員工自然而然發出內心，提供更出色且真心的服務客戶，

最近由於食安風暴，讓消費者在食品安全衛生缺乏信心，在經營管理如何有效確保消費者信心與對於企業物流產品之忠誠度，個案公司在建立客戶信心方面做法如下：

台灣衛福部於102年發布食品業者登錄制度，食品業者登錄法，食品添加物、製造商、輸入及販售業者，須申請登錄始得營業。通路商是一個很重要的通路，通路商業者要嚴格把關，食品來源要付檢驗證明始得銷售，當商品有瑕疵時一定要馬上退貨，同時通路商要扮演監督生產商品質工作，讓餐飲業者放心地採購商品，源頭把關是重要的課題。(引自訪談者：員工D)

公司在餐飲物流通路經營管理的概念分為：食品安全衛生、商品、課程研習、教育工作訓練、資訊與通路。(引自訪談者：員工C)

我認為除了既有的商品、通路及資訊是不夠的，要透過不斷的加強更新資訊與不斷的創新，再加上內部的員工教育與進修，來鞏固公司在市場上的地位。(引自訪談者：員工D)

對於南部S公司在經營管理時，非常注重以下六點：(1) 食品安全衛生：注意食安問題，是否合乎政府法規、(2) 商品：商品與合作業者之選擇、(3) 課程研習：每個月定期舉辦商品講習會，提供客戶用途及操作方法、(4) 教育工作訓練：不定期安排員工教育訓練與商品知識、(5) 資訊：隨時更新國內外各種商品知識與用、(6) 通路：加強配送能力，並在最短時間內送達。除了將正確觀念教育員工，也同時希望員工、廠商及客戶的資訊是同步且不斷更新。

#### 4.5餐飲物流經營管理的創新策略

Porter (1990) 指出產業競爭通常指的是市場上賣方爭先將商品出售給買方的一種行為。換言之，即是公司試圖從競爭對手贏得業務的程度。因此產業競爭往往影響了經理人的管理決策，隨後影響了公司的獲利能力。Porter (2008) 重新審視了競爭五力對企業獲利能力的影響，並認為五大競爭作用力決定了產業的獲利能力，並成為企業制定決策時最重要的因素。企業唯有不斷創新經營策略，才能永續經營，為提升企業的競爭力，個案公司有一套餐飲物流經營管理創新策略，詳如圖2：



圖 2、南部S公司餐飲物流經營管理的創新

談到公司餐飲物流經營管理的創新包括以下七項開發新商品、開發新技術、開拓新通路、舉辦商品研習會、開發新菜單、改善配送流程，縮短配送時間、嚴格管控商品源頭。(引自訪談者：員工A)

##### (一) 開發新商品：

餐飲業基本上是一個流行性很高的行業，快者3到5個月，慢者數十年，時間到一定會退流行，這是一個上升理論，上升的東西一定會下降只是時間長久而已，所以要不斷的開發商品。(引自訪談者：員工B)

##### (二) 開發新技術：

以過去餐飲業來講，例如台菜就是很傳統的台灣料理，西餐就是西式料理，法國料理就是正式的頂級料理，且講求浪漫、刀工與優雅等料理。與傳統的控肉飯、肉燥飯等傳統作法，以目前業界發現台菜兩用的料理方式或者西式餐飲加上中式料理呈現，改變過去傳統作法而達到創新的目的，讓客人有更多的選擇，技術創新，是商業進步的認識，透過構想商品開發，而獲得實質商業利益的過程。(引自訪談者：員工B)

##### (三) 開發新通路：

通路，是指目前現有通路，而S公司經過思考現有商品通路，再尋找新通路，例如：餐廳、開店等客人上門，如果客人不上門，是否準備結束營業，有一句話：「山不轉路轉，路不轉人轉；山不過來，我們過去」，由餐飲業

者尋找新通路，例如外燴、年菜、伴手禮、網購等，這些都是以往沒有的，現在業界多了很多名詞，其目的就是改善現有並開拓新的通路。(引自訪談者：員工E)

(四) 不定期舉辦商品研習：

一個新商品，從零市場到有市場到暢銷品牌，這中間過程商品講習是很重要因素，從商品講習中，從產地、生產方式、土壤、氣候、水質、栽培方式或養殖方式等而造就商品一系列方式呈現，讓客戶了解本身商品優點、缺點、盲點與賣點讓客戶了解，很快速的讓商品在市場佔有率提升店家競爭力。(引自訪談者：員工A)

(五) 不定期的開發菜單：

以餐飲業來講，什麼是餐飲業？以餐飲業六大組織所組成：廚藝、菜單設計、採購流程、食材認識、行銷、員工管理，菜單是餐飲業占第二順位，重要性可見一般，菜單設計並不是每個師傅都可以做到，菜單設計來自不斷的學習，學習產生經驗，經驗產生智慧，同時隨時參考國外大師的作品如米其林等，再加上自己長期工作中的敏感度而開發新菜單，讓顧客有新的感覺，同時不定期推出新菜單，提升店家業績與競爭力。(引自訪談者：員工E)

(六) 改善物流流程：

快速配送是經營者最大的經營理念，但是一般業者無法如期做到這一點，物流配送人員給人感覺就是基層工作，不喜歡讀書的人來做這種工作，以目前業界來說幾乎是人才缺乏，就算應徵到人，其素質水準卻很低，如吃檳榔、抽菸、人員老化等水準相當低，曾經訪問過業者「請司機之事」，業者答案幾乎都一樣「沒辦法」人難請，這種情況有沒有可能改善？經調查結果這種工作時間長、勞力工作、薪水低、休假少，所以沒人要做，再加上少子化的關係，同時目前教育幾乎人人都可以上大學，所以這基層工作沒人要做。改善方法需要業者要制定工作時間，提高薪水、固定休假、員工定期教育訓練、配送車輛改善，以科技的方法來提升，從客戶下單到收到商品，在最短的時間達成任務誰最是贏家，業界常說：「速度戰勝一切，速度快的人賣商品，速度慢的人賣過期品」，所以未來業者要好好改善物流的工作流程。(引自訪談者：員工C)

(七) 餐飲業食材管理：

在於源頭把關方面，過去較少中盤業者較少會對食材來源做把關，所以才會在過去幾年發生食安危機，但南部S公司卻嚴格要求，每一樣產品都需要檢驗報告才會進貨。(引自訪談者：員工D)

本研究綜觀以上7項論證，每一單項與物流業都是息息相關，對於S公司業績成長是看得見的，以目前業者有這樣的思維觀念者不多。南部S餐飲物流公司是以長期經營管理業績與經驗堪稱是餐飲物創新者，同時也是同行業界所學習與模仿的對象，相對的同行要模仿也不容易，因為牽涉很多方法，如：資金、土地、倉儲、設備、配送車輛、資訊、作業流程...等。以上驗證結果是可行，同時策略是正確地，對未來南部S餐飲物流公司將尋求更快速、更準確、更節省時間，同時更新電腦設備車輛GPS定位系統等，都可以提供未來餐飲物流經營管理策略之參考。

#### 4.6經營績效

過去關於運籌管理績效研究，大多致力於生產管理及作業研究，企圖建立一個有效率的生產模式，如存貨量的降低、應收帳款天數的減少、前置時間的縮短、訂單完成率的提昇(Davies & Eliance,1996；Christopher, 1992)。做法包括降低存貨、減少應收帳款天數、資產分配與利用等方法(Tarng, 1998)。個案公司概念如下：

過去傳統，比較雜亂工作沒規劃路線，靠著經營者腦袋經驗去安排，基本個人想到那裡做到那裡，物流配送人員都有個人想法與做法，造成錯誤率高，路線常重疊的現象，浪費很多時間在貨車加油及費用，員工像陀螺一樣一直轉，無法前進且效率極低。

改革之後，從員工理貨到專車安排都有特別規劃，且固定員工安排每星期的配送路線；安排路線人員要是身為的公司資深人員，須了解客戶地點、路線，以便安排最快速度配送到客戶手上。每天早上8點30分上班，9點半出車到12點休息，期間大約要配送800家客戶，下午1點30分上班，2點出車到5點30分下班，期間大約配送400家至500家客戶，換算一天大約可以90車次約1200家到1400家客戶之間，員工可以準時下班，同時公司不加班，員工每天上班都很愉快。

往年過年前，我們公司所有員工都會發生「過年恐懼症」，因為本公司春節大約休假5天到6天，所以大約時間

在過年前大約10天左右，故所有客戶都會提前備貨，同時又遇到過年對餐飲業者是「旺季」，又是平常2倍到數倍業績，所以客戶訂貨幾乎是超量，同樣是一天24小時必須處理幾倍以上的貨量，真是考驗經營者的最高智慧。檢討過去過年的恐懼症，公司決定全面改善過年期間的物流，往年過年期間一天配送物流，大約一千八百張到兩千張貨單左右，公司規劃到晚上八點要全部配送完成。本公司列了以下4項改善辦法：

- (一)過年期間增加工讀生10名。
- (二)暫時取消中午午休時間，會統一購買便當，邊上班邊吃，並另外算加班費，為期大約六天。
- (三)下班之後，會留下一半員工加班，並提早準備明天專車的貨品，同時提早理貨上車，減少隔天上班理貨時間。
- (四)與上游廠商進貨，提早半個月進行，同時越靠近過年前三天，要停止進貨，並在三天之前要將所有貨品進貨完成。

經過改善之後，避免過年期間進貨與出貨兩頭忙，往後每遇過年期間按照此工作流程，避免造成員工在過年前的恐慌。(引自訪談者：員工C)

南部S公司將傳統物流業較為混亂的經營模式系統化，將進貨、報價、訂單、銷貨到最後的配送都標準化，以防止浪費人力及時間成本。除此之外，也結合過去往年的經驗，將每年餐飲業旺季所遭遇的困境，並結合領導者的經驗，例如過年前期，改善原本的作業流程，以更符合過年期間的工作流程，以達到員工、廠商及顧客間三贏局面。

#### 4.7 立地優勢

何秋雯(2004)量販店展店區位選擇之研究，整理出29項主要展店衡量變項，分別歸為「商圈評估因素」、「店址選擇因素」及「投資效益評估因素」等三大構面，經專家腦力激盪後，轉化為「營業效益」、「競爭狀況」、「基地因素」、「交通因素」四大評估要素及下屬相關的12項展店評估準則之層級架構。展店評估準則為消費力、單位面積銷售貢獻值、投資報酬率、資源回收年限、競爭店的遠近、競爭店的店數、基地面積與格局、店址的可見度、租賃條件與取得成本、道路交通狀況、公共交通機構狀況、人潮流量。四個評估項目中以營業效益權重最高，是影響展店評估最主要之要因，南部S公司地理位置選擇市中心為公司所在地，並堅持不以郊區為公司所在地的主要原因有以下五點：

- (一)市區物流配送時間短，以二小時以內為標準。(引自訪談者：員工C)
- (二)消費者如有急迫性需求可直接至公司門市部購買。(引自訪談者：員工C)
- (三)上游廠商配送至公司，地理位置明顯目標大，減少物流下貨時間，並提高效率。(引自訪談者：員工E)
- (四)麥當勞理論「有人潮就有錢財」，選擇市中心租金費用較高，但絕對有商機，不怕沒生意只怕沒創意。(引自訪談者：員工E)
- (五)位置選擇目標明顯，車輛上下貨要方便，不影響鄰居，坪數夠大，動線規劃明確，進出貨繁忙但不雜亂為主。(引自訪談者：員工E)

有別於一般物流業者，不以選擇地大、好停車或租金便宜的郊區建立物流中心，反而逆向思考，從市中心尋找適合地點，將物流中心、食材門市、工具門市與烘焙教室等都設立市中心，彼此間距離短，不管是員工、顧客或是廠商，都能容易到達。南部S公司利用地點不同明顯與競爭者做出區隔，同時還可以將貨物送達的平均時間縮短，更是讓門市與烘焙教室緊鄰物流中心，一整套的餐飲物流服務。

#### 4.8 SOWT分析

Andrews(1980)在經濟性策略發展模式中，提出SWOT策略來分析產業之部能力：包括優勢和劣勢；以及探討外部環境機會與威脅，並將內外環境四大構面之分析，來運用在了解企業經營之機會，並避開主要威脅、善用資源、確立我方優勢及劣勢，和運用在產業競爭上的判斷，最後在依此選擇產品在市場上的行銷策略(彭鈞渝，2005；蕭富峯，2006)。以下為個案公司之SWOT分析：

##### (一) 優勢

本公司優勢：領先產品、貨品齊全、最快速的供應。(引自訪談者：員工A)

南部S一向以品質保證為前提，銷售皆以大品牌為主力產品，以消費者立場設項才能得到不同凡響的口碑。(引

自訪談者：員工B)

不定期舉辦新品發表！(引自訪談者：員工B)

我們擁有最齊全的貨品跟最快速的送貨品質，而且公司不斷對為學習掌握資訊，並提供最頂級的食材原料，與不定期的舉辦商品研習會。(引自訪談者：員工C)

快速配送是經營者最大的經營理念，市區物流配送時間短，以二小時以內為標準送達，如有更迫切需求可直接至公司門市部購買。(引自訪談者：員工C)

公司位於市區，不接近鬧區，便於停車，且送貨司機皆由公司出發，以放射性路線出現，對於末端客戶的距離較近，提升送貨速度，及產品的完整性，客戶不需跑其他賣場，便可賣到所需要的貨品。(引自訪談者：員工C)

以餐飲業六大組織所組成：廚藝、菜單設計、採購流程、食材認識、行銷、員工管理，菜單是餐飲業占第二順位，重要性可見一般，菜單設計並不是每個師傅都可以做到，菜單設計來自不斷的學習，學習產生經驗，經驗產生智慧，同時隨時參考國外大師的作品如米其林等，再加上自己長期工作中的敏感度而開發新菜單，讓顧客有新的感覺，同時不定期推出新菜單，提升店家業績與競爭力。(引自訪談者：員工E)

南部S公司的物流體系完整，而且業務體系專業知識豐富。(引自訪談者：廠商A)

業務開發能力強、主動與客戶發展新生意、市場狀況清楚掌握。(引自訪談者：廠商B)

因南部S為餐飲界老字號，其配送服務極有效率及對所販售之原物料品質及安全性所抱持的堅持度數十年如一日。加上南部S與廠商的搭配活動新潮而多元，且其團隊不吝與其餐廳客戶分享，抱持雙贏觀念，與傳統送貨商有差異化，故餐飲通路多數選擇此商家。廠商端也因而得知。(引自訪談者：廠商C)

南部S為業界老字號，除了基本品項齊全客戶可一次購足相當方便省時之外，高檔的進口品，食材，也琳瑯滿目。讓餐飲業者有尋寶的感覺。食品安全議題日益嚴重，上游對廠商提供的產品質感及安全性篩選為首要之務，數年來能夠於食安爭議中全身而退的唯南部S一家。(引自訪談者：廠商D)

專業的通路經驗與管理、通路齊全(包含餐廳、飯店、烘焙、冷飲、早餐、吧台...)、專業客戶管理、商品管理與多樣性的服務(含食品與設備)、專業示範教室。(引自訪談者：廠商E)

南部S公司創立已久，不管式餐飲或是烘焙的原物料都很豐富，而且定價適宜，叫貨方便，送貨、補貨與退換貨都很快速。(引自訪談者：客戶A)

南部S公司深耕南部地區，中西雜貨及烘焙食材/器具均很齊全，價格極具競爭也能提供優質配送服務。(引自訪談者：客戶B)

貨品最齊全、送貨最快速、提供客戶新資訊、提供客戶菜單。(引自訪談者：客戶C)

## (二) 劣勢

主要問題在於，沒有全省供應的據點也造成很多外部客群沒有全程照料，很多大型連鎖餐廳客戶的合作機會減少。(引自訪談者：員工A)

劣勢則為物流業人員素質不高，訓練不易。少子化影響，員工流失且招募困難。(引自訪談者：員工B)

這種工作時間長、勞力工作、薪水低、休假少，所以沒人要做，再加上少子化的關係，同時目前教育幾乎人人都可以上大學，所以這基層工作沒人要做。(引自訪談者：員工C)

公司因為擁有其他付價增值服務，例如送貨服務或菜單開發...等，部分的商品品質或價格上也遠超過於其他競爭者，且公司負責人也要求初配合的客戶，一定是下貨收現，所以部分的新客戶不是很能接受。(引自訪談者：員工C)

堅持產品及服務品質，不做削價競爭，以至部分店家會做選擇性。(引自訪談者：員工D)

## (三) 機會

公司一直以來，從顧客供應原料一點都不馬虎，重點在於挑選商品，是否合法性，符合食品安全、認證規範都有檢驗合格報告...等，給予顧客良好信用及企業責任形象，也很多大飯店，意願與公司長期合作，例漢來大飯店、金礦咖啡、王品餐飲集團...等眾多知名客戶群，讓南部S服務對象的業者，無後顧之憂合作，給予食品安全把關創

造雙贏局面。(引自訪談者：員工A)

以大品牌為主力，並以品牌為前提，取得消費族群信賴，造就南部S與合作廠商雙贏的局面。(引自訪談者：員工B)

本公司在客戶訂單與配送上有以下要求：快速送達、建立配送路線、面對顧客的溝通能力、依顧客指定時間內送達、多樣化商品、服務價值、服務形象、服務人員素質、創新開發能力、保密性、配送之紀錄完整。(引自訪談者：員工C)

發展第二種商品品項，就是烘焙工具，提升料理的方便性，並設有門市展示客戶可直接到公司參觀選購。(引自訪談者：員工C)

公司位置選擇目標明顯，車輛上下貨要方便，不影響鄰居，坪數夠大，動線規劃明確，進出貨繁忙但不雜亂為主。(引自訪談者：員工E)

更多客人認同本公司的產品，也學習到如何深度經營市場。(引自訪談者：廠商A)

業務推廣更好、對區域客戶服務更快速、落實公司行銷計劃執行。(引自訪談者：廠商B)

唯有思維新穎，走在潮流前端的經銷商，才適合以同樣步伐，一同開發餐飲通路，不停歇地為餐飲界注入新的能量。(引自訪談者：廠商C)

許多原物料的取得可以單一出口，節省叫貨、訪價時間，提升工作效率。(引自訪談者：客戶A)

#### (四) 威脅

相對的威脅，外資的大型賣場，例如，好市多，以大量採購貨源，壓低價格，衝擊到我們客戶群，影響業績成長。(引自訪談者：員工A)

同業模仿公司的地方太多，應該解釋成跟進，更是利用削價競爭的方式，有時候的確讓人頭疼。(引自訪談者：員工C)

台灣衛福部於102年發布食品業者登錄制度，食品業者登錄法，食品添加物、製造商、輸入及販售業者，須申請登錄始得營業。(引自訪談者：員工D)

希望對於服務態度能夠繼續的維持，並且幫我們把關黑心上游廠商之產品問題，避免食安問題產生時的影響縮到最小。(引自訪談者：客戶D)

以下表格為本研究歸納出南部S公司之SWOT分析：

表1 南部S公司之SWOT分析

	Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
組織內部	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 地理位置為市中心</li><li>2. 車輛冷藏設備</li><li>3. 車輛多，機動性強</li><li>4. 車輛全部安裝 GPS</li><li>5. 車體廣告清楚</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 產品等級和價格較高</li><li>2. 前期要求下貨收現金</li><li>3. 較少毛率低的商品</li><li>4. 員工容易流失且招募困難</li><li>5. 物流業人員素質普遍不高，訓練不易</li></ol>
外部環境	Opportunities 機會	Threats 威脅
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 國內外大廠優先選擇經銷對象</li><li>2. 新開幕的客戶合作第一選擇</li><li>3. 競爭者物流體系不健全</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 競爭者以同屬性商品低價位競爭</li><li>2. 廠商直接找餐廳做銷售</li><li>3. 競爭者直接到餐飲業者做報價動作，但是物流服務不起來造成S公司困擾</li><li>4. 政府法令得更改變動</li></ol>

#### 4.9 五力分析

五力分析由麥可·波特(Michael e. porter)於 1980年提出，它是分析某一產業結構與競爭對手的一種工具。波特認為影響產業競爭態勢的因素有五項，分別是「潛在進入者：新加入者的威脅」、「替代品：替代性產品或勞務的威脅」、「客戶：購買者的議價力量」、「供應商：供應商的議價能力」、「現有競爭者：現有廠商的競爭強度」。透過這五項分析可以幫瞭解產業競爭強度與獲利能力。以下是個案公司的五力分析：

一、現有競爭者：餐飲物流服務屬所有餐飲業為主軸的區域性服務，以食材配送為主要目的，從客戶下訂單到收到

貨品，誰速度最快誰就是贏家，現有成功者俱備地點、食材多樣化、資訊更新夠快、物流配送快速、倉儲設備完善、動線資金客戶多等優勢，相對競爭者要衡量以下各種條件：(1) 找出管理上的空隙、(2) 加強車輛的配備，例如：冷藏冷凍的車輛要足夠且不能太老舊、(3) 縮短理貨時間快速送達、(4) 業界人際關係良好、(5) 特殊食材資訊更新要夠快並取得獨家代理或經銷、(6) 食材供應具備研習訓練、(7) 物流配送人員素質水準要提高，公司要不斷教育訓練、(8) 盡量減少物流人員流動率；在南部能符合以上條件的現有競爭者幾乎沒有。

二、潛在進入者：餐飲物流這行業在民國60年以前並沒有這行業，以南部來講大約在70年代開始不知何人發明了餐飲物流這行業，經過幾年的發展，自然成了專門銷售及配送以餐飲服務業為主的行業，成為食材到餐桌上的供應鏈中最重要的服務。故同行及公司員工對這一產業的投資，及從事物流業不斷增加，餐飲物流產業將面臨價格競爭，故而利潤下降，例如市場占優勢者，其競爭對手將會利用同屬性產品並採取低價位的競爭，爭取客源，而餐飲業者，容易為了降低成本，受競爭對手蠱惑，對於現有產業較為不利。解決潛在進入者：(1) 加強服務品質、(2) 加強物流配送速度、(3) 加強設備更新、(4) 加強客戶篩選、(5) 選擇有利商品降價銷售、(6) 不斷發掘新商品、(7) 資訊不斷的取得、(8) 改善工作流程，創造流行；不要陷入產品的低價競爭，應提升本身的服務優勢，讓潛在進入者感受壓力才是正道。

三、替代品：所謂替代品是指現有產品或俱有相關功能的產品，業界有許多商品是可以被替代，但不見得替代商品與現有產品具有同樣效果，要看替代品是否可以提供比現有商品更大價值或更低的價格。替代品的實際功能是對現有產品造成了價格上的限制，進而限制行業的收益，如果替代品能夠提供現有產品更高的價值或更低價格，如果顧客認為商品差異不大，顧客在希望降低成本情況下自然轉買替代品。那麼替代品就會對現有產品產生威脅例如：早期勞工以米飯為主食，現在全省滿街都是義大利麵這就是最佳案例。經營者要有不斷思考替代品，不是別人取代你，而是經營者去取代別人，提高公司競爭力。

四、客戶：餐飲業客戶分三種，分為高單價客戶、中產階級與低價位客戶，以下針對這三種客戶做介紹：(1) 高單價客戶：基本上經營法則中，高檔客戶比較不會流失掉，原因是因為高檔客戶備受公司所重視。以服務食材供應為主的公司會經常性替高檔客戶找高檔食材，替客戶做廚師訓練，做食材來源講解，並親自到店家做示範，增加高檔餐廳知名度與業績，培養出長期的合作夥伴，這類型客戶基本上與一般客戶做出明顯的差異，在客戶中比較不受影響，能夠長期合作。(2) 中間階級：比高檔價位低，比低價位客戶高，這群客戶基本上沒辦法購買高檔食材，可是又想買，買了又銷售不出去，這是中間階級的困難。所以要懂得與客戶做營運上的交流，除了商品的定位，其價格和銷售客戶群更要清楚。銷售對象以上班族群為主要目標，這類型客戶基本上在價格議價是很高的，詢問度也很平凡，公司要設法幫助中階層的餐廳找到符合其要求及等級的食材。(3) 低價位的客戶：基本上屬勞工階級客戶所消費的價位也低，不求精緻只求填飽肚子，這類型客戶，比較沒有危機感。基本購買食材，不管食材合不合衛生規定標準。基本上，這種類型南部S公司比較不去接觸這類型客戶。以目前台灣的衛生法規，只要有關單位查出不合法的食材，躍上媒體版面，不管是法律方面還是企業道德都無法被世人接受，公司形象將一天內從天堂到地獄，前功盡棄得不償失。

五、供應商：供應商和客戶之間具有很大的雷同性，以產品流程來看下游就是客戶，上游就是供應商：(1) 抓得住的供應商：以南部S公司為例，專找國內外大廠商作為合作對象，其重點在於大廠商具有國際性品牌與知名度，取得代理或經銷商，對南部S公司來講一夕之間成名，對公司業績幫助很大，相對的供應商會有嚴格標準，如月業績、季業績或年度業績等壓力存在，但優點是議價空間大。(2) 抓不到的供應商：當客戶沒辦法和國內外大廠合作時，或者大廠牌跟其他同行有合作時，南部S公司沒辦法取得時，這時會有兩種做法：A、向台灣代理經銷商取貨，優點是訂貨方便且沒業績壓力，但缺點是主導權在經銷商手上。B、尋找不同品牌，同屬性商品，做市場上競爭品牌，此種作法雖然造銷售業績上會較無壓力，但是替代品牌知名度可能會不夠。(3) 供應商選擇伙伴時，基本上有幾個特點：a.有前瞻性，且業界信用良好、b.推廣能力強、c.物流配送快、d.倉儲管理良好、e.業界人際關係良好、f.對新資訊能夠接受、g.不定期的員工教育訓練、h.客戶通路廣。

綜觀以上論點，企業不怕競爭，同時永久保持創新，在整個產業中可以先知先覺，開疆闢土的英雄且在競爭中

被模仿的對象才是企業贏家。

#### 4.10 南部S公司行銷4P

1960年 McCarthy 提出了行銷 4P 組合理念，以產品策略、價格策略、通路策略及推廣策略作為品牌市場行銷工具。其中，產品策略指的是產品組合決定、產品線調整、產品屬性定位、品牌定位、包裝設計、新產品上市等策略。價格策略則設計定價方法、價格調整、折扣及付款方式等。至於通路，係指凡將產品送達到目標客戶手中所採用的各種活動都屬之 (Kotler, 1991)，因此包括了配銷、中間商選定、上架、運輸等。推廣策略是以整合性的行銷概念來考量各種傳播方式，例如，廣告、促銷活動、公共關係、直效行銷等。綜合以上觀點，本研究整理南部 S 公司行銷 4P，以下為研究整理重點：

表2 南部S公司之行銷4P分析

產品策略 Product	基本食材，像是中式料理、西式料理、異國料理、蛋糕、麵包、早餐店、泡沫紅茶...等原物料 國外進口高級食材原料，像是頂級鵝肝醬、魚子醬、黑菌菇、鮭魚、德國豬腳或是各種乳酪起士等原物料 符合食品衛生等級產品，像是丁晴手套、洗手乳、酒精乾洗手，擦手紙等 烘焙器具器材，像是烤箱、刨刀、烤盤等
價格策略 Price	因以原物料食材為主，所以訂價策略採「成本導向訂價法」，成本導向定價法是以產品單位成本為基本依據，再加上預期利潤來確定價格的成本導向定價法，是中外企業最常用、最基本的定價方法。南部 S 公司以食材原物料為主，隨時要更新國際上各種跟食材有關資訊，並隨時最新食材的成本變動，去調整最新的產品售價。
通路策略 Place	可打公司電話向第一線人員訂購商品 可直接到公司門市購買商品 可以傳真所需產品至公司訂購 公司共 50 台貨車，每天早上與下午各出車一趟
推廣策略 Promotion	定期舉辦產品技術講習會 有新產品會舉辦新產品說明會 定期製作促銷活動 DM 架設官方網站與粉絲團，隨時更新內容 積極參與國際食品展覽 贊助餐飲學校學生出國比賽

## 5. 結論與建議

根據資料分析與討論，對於南部S餐飲物流公司經營管理成功的策略，獲致以下結論、管理意涵與建議，詳述如下：

### 5.1 結論

#### (1) 精實教育訓練、強化員工專業知能

餐飲物流業除了硬體設備要有一定的水準外，軟體的服務品質也相當重要，兩者都會影響餐飲物流服務的品質。管理者在員工教育訓練時，應教導餐飲物流從業人員相關的專業知識及技能。唯有從餐飲之食材成分、分類、烹調過程等都了解，才能滿足各種不同餐飲物流客戶之需求，也才能避免服務人員所表達出的服務態度、與顧客的應對、客訴處理、配送速度等，都會影響客戶對企業的評價，這也是員工教育訓練的重點之一。員工的服務品質佳，讓顧客滿意，其忠誠度及再回流率也將提升，餐飲物流才能做到永續經營。

#### (2) 快速準確送達商品、滿足客戶需求

所謂的餐飲物流就是有效率的配送食材至合作廠商手中，所以在餐飲物流經營管理策略上必備的條件為「快速且準確的送達商品」，為了達到這項要求，餐飲物流公司可以利用制定工作時間、提高薪水、固定休假、員工定期教育訓練、配送車輛改善，並以資訊科技的方法來提升，從客戶下單到收到商品，都能隨時掌握所有資訊。餐飲物流業者與供應廠商間具有健全的物流資訊系統者，較能提高運作效率，並提升物流品質、速度、服務、彈性等競爭

優勢。

### (3) 結合網路社群行銷平台及大數據分析

現今是資訊爆炸的時代，如果不隨時更新原有的資料，很容易就被市場淘汰，餐飲物流業也是一樣。除了要增加新的商品，在服務與通路上也要不斷的創新，像是網路社群與大數據的蓬勃發展等等，都是餐飲物流業需要關心的。餐飲業結合物流具有創造、商品、資訊，配送教育食品安全衛生等附加價值之功能，在餐飲業產銷合一已成為餐飲業最主要的商業活動，對於提升餐飲業市場之競爭力，維持業績成長，現代物流扮演著功不可沒的角色，因此餐飲物流業要加快腳步，基礎建設與硬體軟體之改革，以提供快速物流環境，並積極開拓餐飲物流發展以現代化科技，資訊，電腦整合，進一步提升餐飲物流效率，降低成本，快速配送、創造策略性之競爭優勢為餐飲業發展再創奇蹟。

### (4) 配合政府政策嚴格執行食品安全衛生控管

近年來台灣人民愈來愈重視食安問題，爆發食品安全疑慮的原因很多，廠商本身的道德與守法是最直接的原因，雖然政府相關單位近幾年有嚴格把關，但企業及商家本身就應該對自己的產品負責任，除了要配合政府相關政策外，企業應該要嚴以律己嚴格把關，才不會造成一失足成千古恨的局面。

## 5.2 管理意涵

### (1) 以 PDCA 循環理論推展餐飲物流服務

餐飲物流將是未來餐飲主流之一，經營者必需了解顧客的需求，洞悉市場的變化及餐飲物流的定位而調整經營方向，經營管理策略規劃以戴明 PDCA 管理循環理論與 SWOT 分析法為主。使用 PDCA 循環可以確保整個餐飲物流服務系統的推展萬無一失確實順利執行，並且可以輕易地讓推展中的餐飲物流服務系統和公司正在運行的品質管理系統做整合；搭配 SWOT 分析，針對四個面向加以考量，分析利弊得失，找出確切問題所在，並設計對策加以因應餐飲物流業未來發展趨勢，如此才是餐飲物流公司永續經營之道。

### (2) 根據產業特色、培育專業人才

物流業人才須有效地監控物流的配送，故應具備良好的應變能力及市場靈敏度，餐飲物流業人才需要具備以下核心職能：創新、物流策略、跨國經營、資訊科技整合、法規內容、物流成本、運輸及倉儲管理等，若具備全方位的物流人才，除了對事務能有效執行與操作外，可進一步對市場風險有評估與預測的能力。人力資源管理已成為企業能否不斷進步與蛻變的相關管理因應模式，但因員工年齡層年輕化，主管領導經驗不足，建議以儲備幹部輪調方式，讓員工熟悉企業各個環節與人員，以利將來成為主管更準確掌控現場各細節。新進員工可以透過在職教育訓練的引導與練習，培養服務熱誠與企業價值觀的認同，促使更熟練完整展現企業特色與使命。教育員工面對工作態度認真、面對顧客笑臉迎人、面對壓力尋求紓解；創造高品質工作氛圍，使員工提高效率，營造企業良好循環。

### (3) 產業策略結盟、明確市場區隔

現行的企業經營模式將會帶來更大更多衝擊與挑戰，未來餐飲物流業將會帶來更新的資訊與人才的教育知識的發展、學習、創新等，餐飲物流產業策略結盟能互補其短、互蒙其利與創造更佳的價值，明確與一般量販店賣場與零售業者市場做出區隔，如此餐飲物流業者才能永續經營。

## 5.3 建議

### (1) 積極開創網路社群電子商務物流通路

資訊科技不斷的創新，網路社群的蓬勃發展，電子商務物流更突顯其重要性，物流企業要如何搶先在網路社群中開發新的服務或是通路，其實蠻值得讓人期待的，像是 Facebook 粉絲團的品牌經營，或是 Line、WeChat 等通訊軟體所提供免費即時訊息的發送，都還有很大的討論空間。

### (2) 建置與利用餐飲物流資訊管理系統

因應大數據時代來臨，要做到一次送達在於更新資訊系統，將經驗數位化，過去配送員通常都會根據自身的經驗決定配送順序，例如：那戶人家什麼時候不在，那戶人家白天可以收件，一旦將這些「腦中的數據」把他更新為數位化，利用大數據資料分析系統，新系統可以根據當天路線及過去資料，自動顯示最短路線，加上由收件者以行

動裝置即時回報最佳收件時間，只要機動調整路線，就會大幅減少撲空的機會。

### (3) 研發創設自有品牌

餐飲物流業有一項優勢，也就是「通路」，要與其他品牌場商貨品有所區隔，餐飲物流企業就必須擁有自己的通路，如果餐飲物流企業可以結合自己的研發團隊，開發自有品牌，除了不用擔心通路問題，也可以降低成本，領先優勢，更可以提升餐飲物流業的知名度與永續經營。

## 6. 參考文獻

- 王文科，王文智（2006），教育研究法，台北：五南圖書出版公司。
- 國家發展委員會—我國積極參與「APEC 供應鏈連結行動計畫」，<http://www.ndc.gov.tw/ml.aspx?sno=0016921#.VWmEjsqHx>.
- 張有恆（2005），現代物流管理，台北：華泰文化。
- 陳文聰（1997），餐飲業，線上檢索日期：2016年4月10日。網址：<http://w3.tpshtp.edu.tw/organization/shcool/intro1/workinrto/001/005/a103/11.htm>。
- 陳雯雅（2012），台灣物流運籌全球—自由貿易區對台灣物流產業之發展分析，臺灣經濟研究月刊第三十五卷第四期，49-55。
- 經濟部商業司（2005），台灣地區商業物流發展課題與因應策略探討。
- 曾子容、吳佩蓁（2015），亞太地區物流服務業推動現況，臺灣經濟研究月刊第三十八卷第九期，86-92。
- 溫源鳳，王品茜，洪彩萍（2015），台灣量販產業物流系統特性之探討—以台糖量販和家樂福為例，高雄海洋科大學報第二十九期，89-111。
- 鄒家齊（2016），餐飲業實施精實服務的方法與架構，品質月刊第五十二卷第一期，40-43。
- 謝安田（1979），企業研究方法，台北：水牛出版社。
- 蘇雄義（2003），供應鏈之設計與管理，麥格羅·希爾國際出版公司。
- 蕭富峰（2006），行銷策略，華泰。
- 畢恆達（1996）詮釋學與質性研究，台北：巨流。
- Ansoff, H. I. (1990). General management in turbulent environments. *Practising Manager*, 11(1), 6-27
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information Research*, 12(3), 20.
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge: Massachusetts: M. I. T Press.
- Commons, J. R., 1974, *The Economics of Collective*. New York: Macmillan.
- David, A. A., 2005, *Strategic Market Management (7th ed.)*. NY: John Wiley & Son
- Dawkins, P., & Reichheld, F. (1990). Customer retention as a competitive weapon. *Directors and Boards*, 14(4), 42-47.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532-550.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in nursing*

& health, 20(3), 269-274.

- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Lyytinen, K., & Rose, G. M. (2003). The disruptive nature of information technology innovations: The case of internet computing in systems development organizations. *MIS Quarterly*, 27(4), 557–595.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263.
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, Horizons, Irwin, IL.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Philip Kotler & Gary Armstrong, 2012, *Principles of marketing 14/E*, Pearson.
- Porter, M. E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, *Harvard Business Review*, 68( 2 ) , 73-93.
- Porter, M. E., 2008, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, New
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn & Bacon.
- Sher, P. J., & Yang, P. Y. (2005). The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25(1), 33–43.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2005). *Content analysis. Measurement in nursing and health research*, 239-245.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* . Beverly Hills.
- York : *Harvard Business Publishing Corporation*, January, pp. 24-41.