

探討冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素

Critical Success Factors of Frozen Seafood Stores Operating

余銘忠

國立高雄應用科技大學企業管理系助理教授

yminchun @cc.kuas.edu.tw

黃瑞成

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所研究生

keven901599@yahoo.com.tw

摘要

冷凍食品在我國食品業中長期扮演重要的角色，依據食品工業發展研究所研究指出，冷凍食品主要包含冷凍蔬果、冷凍肉品、冷凍水產品及冷凍調理食品等四大類，其中以冷凍水產品表現最為亮眼，不論就產值或產量而言，均呈現成長的趨勢。

有店鋪 12 種零售業態中各自在經濟環境裡，都佔有一席之地，而台灣零售業當中，主要提供特定主題、結構深度化的零售專賣店的經營極少被學術界所研究；而有關冷凍水產品專賣店之研究則付之闕如。本研究希望透過文獻的探討與運用產業分析、SWOT 分析，找出冷凍水產品專賣店經營的成功因素，透過 AHP 的專家問卷進行專家的深度訪談來蒐集與統計分析，呈現相關因素之間的權值比重，並透過權值的分析找出冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素。來提供實務界更具體之參考與建議。

本研究結果發現，冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素首重位址遴選的商圈層面，依序四項為競爭層面、商品的定價策略、交通層面及產品的安全保證。最後研究結果建議，專賣店經營業者及後續研究者將重點以位址的遴選做為未來深入研究與發展的策略方向。

關鍵詞：冷凍水產品、專賣店、成功關鍵因素、AHP

Key Words: Frozen Seafood, Stores, Critical Success Factors, AHP

壹、緒論

一、研究背景

陳麗婷(2008)，於冷凍食品產業現況與趨勢研究中指出，Datamonitor 研究資料預估，2008 年全球冷凍食品市場估計為 1,148 億美元，成長率為 3.7%；未來幾年全球冷凍食品市場的成長率維持在 3% 左右，2011 年市場規模可達 1,284 億美元。亞洲冷凍食品市場規模在 2007 年為 367 億美元，2008 年預期市場成長率為 4.5%，超過全球平均 3.7% 的成長率；顯示亞洲是未來冷凍食品市場成長的重要區域，2011 年亞洲市場規模可達 441 億美元。未來全球冷凍食品市場成長幅度較大的地區以新興國家為主；已開發國家的整體成長率將趨緩，合乎消費者健康、便利及愉悅等訴求的差異化產品市場仍會成長。

根據美國食品零售業者的觀察，未來便利性食品市場需求仍持續看好，冷凍食品是便利性食品中重要的產品，佔有四成的比重，因此部分產品如冷凍甜點、冷凍混合蔬菜、冷凍魚、冷凍義式餐點及冷凍水果等未來是重要成長的品項。而英國市場則以看好健康訴求的冷凍水產品。至於台灣冷凍食品未來市場的成長性與歐洲、美國、日本等已開發國家相同，是未來重要的食品供應項目，但整體市場大幅成長的機會已降低；廠商必須重視差異化、個人化及多元的產品經營。

冷凍水產品隸屬於冷凍食品工業中的一項，冷凍食品約於 1930 年由美國開發成功上市。隨著經濟快速發展繁榮，女性就業人口增加，飲食習慣改變要求快速方便，外食市場規模逐年擴大，加上生產技術提升，包裝技術改良，行銷通路超市量販，CVS 快速擴張，使得冷凍食品的需求量呈穩定快速成長。

由表 1-1 冷凍食品類可依原料類別分成四大類：冷凍肉類、冷凍蔬果、冷凍水產、冷凍調理食品。冷凍水產則可依產品原料屬性分成大類：魚類、甲殼類、軟體類。

表 1-1 冷凍食品分類表

冷凍食品工業	四大類別	內 容
	冷凍肉類	係以畜禽產品等為原料，經加工處理而成，主要產品為冷凍豬肉、冷凍禽肉（雞、鴨）等。
	冷凍蔬果	主要以農產之蔬果作為原料素材，再經由冷凍加工處理而成，主要的產品為冷凍毛豆、菜豆、竹筍、混合蔬菜等。
	冷凍水產	主要的產品有冷凍鱈魚、冷凍鮭魚、冷凍鰻、冷凍蝦（海蝦、草蝦、白蝦）、冷凍魷魚、冷凍透抽、冷凍熟大章等。
	冷凍調理食品	主要是將農、畜、水產品等原料，經由適當調理加工後妥善包裝於冷凍（-18℃）的條件下儲存販賣，其食用前只要經由簡單的加熱處理即可食用的產品。

資料來源：整理自何山田(2000)

二、研究動機

為了滿足消費者便利及健康趨勢的需求，各量販、超市...等，紛紛引進冷凍水產品來增加產品豐富度，就連便利商店的龍頭【7-11】也在消費者重視便利、安全、健康的需求趨勢下引進了冷凍生鮮水產品的經營，研究生由各大零售業發展的趨勢，看到了冷凍水產品零售的發展契機。此為本研究動機之一。

有店鋪零售業態按照不同的特點可分為 12 種業態：[專賣店]、[百貨公司]、[超級市場]、[便利商店]、[超級商店]、[折扣商店]、[廉價零售商]、[型錄展示店]、[專賣店]...等 12 種業態中各自在經濟環境裡，都佔有一席之地；而主要提供特定主題、結構深度化的產品零售專賣店的經營卻極少被學術界所研究，因此以冷凍水產為專賣店的經營模式應該如何在過度的競爭環境下生存即是本研究動機之二。

隨人類生活環境的演變，冷凍食品的供應除架構在原有安全、品質的溫度管控保證外，不斷尋求產品口味及種類上的變化，以滿足現代人生活步調及飲食要求，提升飲食的豐富度，對消費者生活品質的提升也相當有貢獻，消費者重視健康，了解飲食與個人健康有極大關係，一方面避免吃含有不利健康成分食品，一方面對於有益健康的食品則趨之若鶩，因此在消費者的品質意識抬頭下；政府為了保護消費者的食用安全，須進行產品的安全把關，對於產品的保存及原料來源地將進行食品安全衛生法規，因此在傳統市場經營生鮮水產品的業者在政府對於食品安全上的要求上將遇到極大的經營挑戰，這將迫使業者思考轉型的必要性，對業者來說；新的經營模式必定造成恐懼，本研究對於冷凍水產品專賣店開設之成功關鍵因素的研究將可有助於業者降低恐懼、減少失敗，此為本研究動機之三。

三、研究目的

本研究希望透過文獻的探討與運用產業分析、SWOT 分析找出冷凍水產品專賣店經營的成功因素，透過 AHP 的專家問卷進行專家的深度訪談來蒐集與統計分析，呈現相關因素之間的權值比重，透過權值的分析進一步的探討冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素。希望能進一步提供更實際的方向與問題，提供相關業者與後續研究者作為發展的參考。具體而言本研究有以下的研究目的：

1. 探討冷凍水產零售經營的演進與發展趨勢。
2. 以層級分析法（AHP）分析冷凍水產品專賣店如何在過度的競爭環境下生存之關鍵成功因素。
3. 研究結果提供產業業者及專賣店經營者參考。

貳、文獻探討

本章節依據研究目的分為小節。第一節探討零售業的定義，第二節探討關鍵成功因素的分析方法與確認，

第三節探討多準則決策法。

第一節 零售業的定義

一、零售商的定義

所謂零售，是一種創造生活水準的市場任務。商人必須要針對消費者的需求、喜好來提供既新又進步的產品或服務。同時也被視為一種包括提供消費者個人、家庭或是家務的經濟活動，也就是說零售是一種最貼近消費者的設置 (institution)，而且以各種方式來闡釋消費者所需。零售商是最直接面對消費者的一環。而零售就是將商品或服務銷售，以提供最終消費者之商業活動的總稱。

二、零售業型態的探討

從事零售市場結構內容及其變動方面之分析，有助於瞭解如何對消費者需求提供更多的服務，進而有助於創造新穎的零售制度或創造出具有競爭優勢之基礎。根據 Kotler P (1994)的整理，將零售業態歸納如表 2-1 所示：

表 2-1 主要零售業類型

類型		說明
專賣店(specialty store)		產品線狹窄，但在各產品線內的產品種類相當齊全，即產品搭配頗深可依產品線寬窄程度細分為單一產品線商店及超級專賣店二種。
百貨公司(department stores)		銷售多種產品線，每一產品線均有獨立部門，並由專業人員負責採購與銷售。
超級市場(supermarkets)		以大規模、低成本、薄利多銷、自助式等營業方式，提供消費者有關食品、洗衣用品及家庭用品等全部的日常生活用品。
便利商店(convenience stores)		規模較小，開設在住宅區附近，一週營業天，且營業時間較長，只銷售一些週轉率較高的便利商品，這些商店由於營業時間較長，且顧客都是「臨時起意」(fill-in)的購物者，因此所訂定的價格相對較高。
超級商店 (superstores)	超商中心 (supercenters)	大型的商店，主要在滿足顧客經常購買食品與非食品商品的需要，係超級市場與折扣商店的綜合，以銷售綜合性商品為特色。
	產品類別殺手(category killers)/大箱子(big box)	即在某特定的產品線中商品搭配的深度很深。
	特級市場 (hypermarkets)	店面相當龐大，結合超級市場、折扣商店及倉儲零售商店等的經營原則，銷售一些經常性購買的商品。
折扣商店(discount stores)		以薄利多銷的方式經營，銷售一些標準化且售價低廉的商品。折扣零售商包括一般性商品及專賣商品二種商店。
廉價零售商 (off-priceretailer)	獨立廉價零售商 (independent off-priceretailers)	通常低於一般批發價來進貨，並訂定比零售商還低的價格。係由創業家或大型零售公司的某事業部所獨自擁有與經營者。
	工廠直營店 (factory outlet)	係製造商所獨自擁有與經營的。
	倉儲俱樂部(量販店) (warehouse clubs)	似以超低價銷售種類有限且有品牌名稱的雜貨商品、家電用品、服飾及其他各類用品給其會員。以數量龐大、低費用、類似倉儲設施的佈置來經營，通常不提供額外服務。
型錄展示店 (catalog showroom)		利用折扣的方式銷售高利潤、高週轉率及有品牌名稱的商品。顧客可在展示店內的型錄下訂單，然後至店內的商品存放區取走這些商品。

資料來源：Kotler P.(1994)

由上可知，由於通路業競爭激烈，業者為求生存，個以適用的經營方式加以區隔市場，加上多年來業種業態不斷地融合變化，造成經營型態的分歧，而學者對於零售業態的分類方式，尤其是低價、大型、多功能的新興通路，其分類更是有所差異。

三、專賣店的定義與種類

專賣店的經營各有不同，表 2-3 專賣店的型態分為三種，其經營風格、規模、商品、模式等均有差異，由於專賣屬於資源集中的經營方式，所以專賣的商品必須是與大眾化經營有所區別的商品及經營模式。

表 2-2 專賣店的型態

種類	定義
單一產品線商店	指單一類型的所有產品，如冷凍水產專賣店，即販賣魚類、甲殼類及軟體類等。
有限產品線商店	只販賣產品線中的某一部分，如魚類專賣店。即指銷售漁產品的深度經營。
特別專賣店	只販賣產品線中某一特定小部分，如只賣鮪魚的專賣店。

資料來源：本研究整理

專賣店的銷售風格在經營開始前，要反覆推敲適合地點的位置與人脈，做出最大風格。專賣店與其他零售方式最大不同，在於主要提供特定主題、結構深度化的產品；以店面裝潢等整體設計及銷售技巧呈現專業形象；提供相關專業資訊與服務顧客群為特定對象。

第二節 關鍵成功因素的分析方法與確認

企業要發展策略，應先蒐集相關資訊並分析確認有效的關鍵成功因素，適當地組合運用可以使企業處於優勢競爭地位。Leidecker and Bruno (1984) 認為關鍵成功因素的分析層次包括三個層級，分別為總體環境、產業環境以及企業本身環境。此外，經由環境、競爭對手與產業分析將可找出企業的機會與威脅，接著根據企業本身的強弱來決定資源的分配以及經營策略，最後則找出企業的關鍵成功因素。茲將關鍵成功因素的分析層級與策略形成過程繪如圖 2-1 所示。

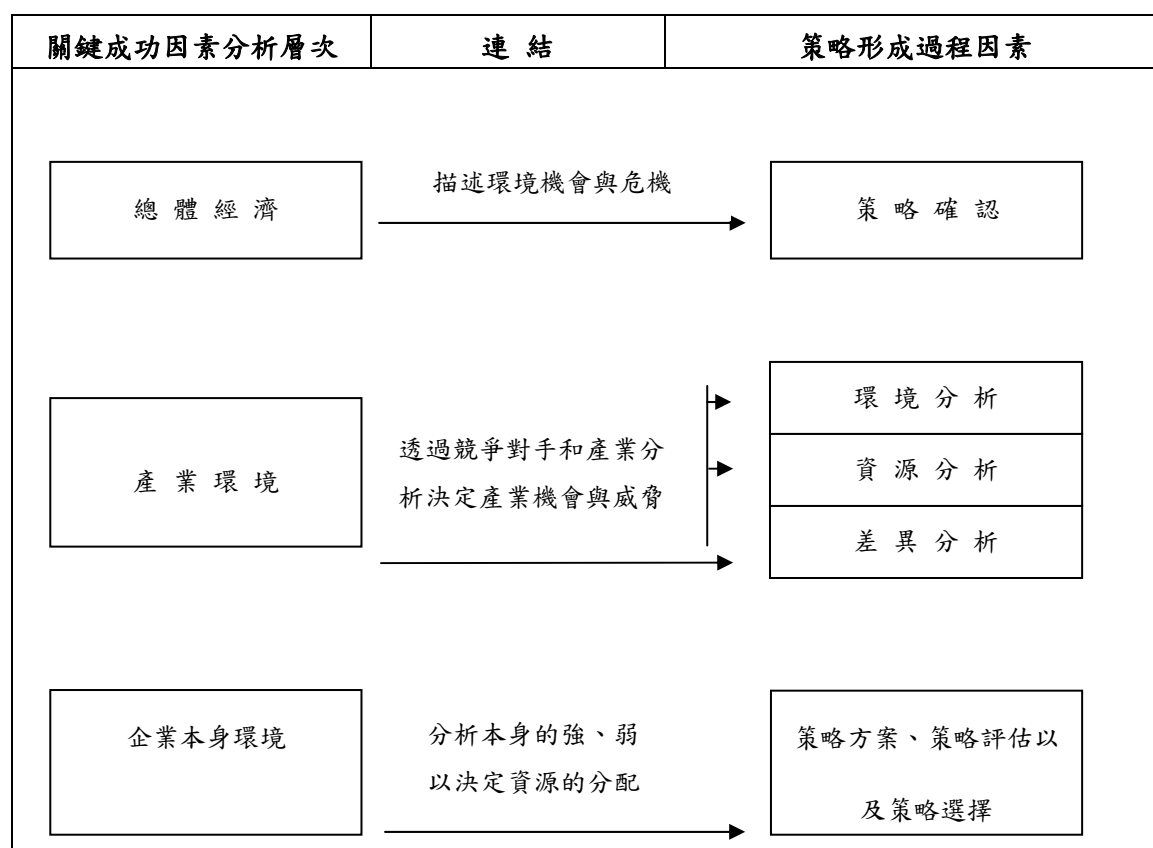


圖 2-1 關鍵成功因素的分析層級與策略形成過程

資料來源：Leidecker and Bruno (1984)

關鍵成功因素的實證研究因其探討的領域不同，研究方法亦有差異。基於零售業的種類多，對於專賣店的成功關鍵相關論文研究極少，使冷凍水產品零售專賣店的相關研究與文獻資料收集困難，因此本研究生依從事水產業十年的產業策略研討會經驗、參考冷凍水產企業的年度策略會議資料及訪談專家意見；透過總體經濟、環境分析、產業結構分析、競爭者 SWOT 分析的方法找出冷凍水產品專賣店經營的成功因素。

第三節 多準則決策法

Hwang and Yoon (1981) 則提出多準則決策法的思維過程 (圖 2-2)，在確定決策性問題後，同時間建構多個質性或量化評估準則的階層關係，以及可行方案的擬定，接著針對前述可行方案的評估以及決定各個可行方案執行的優先順序。

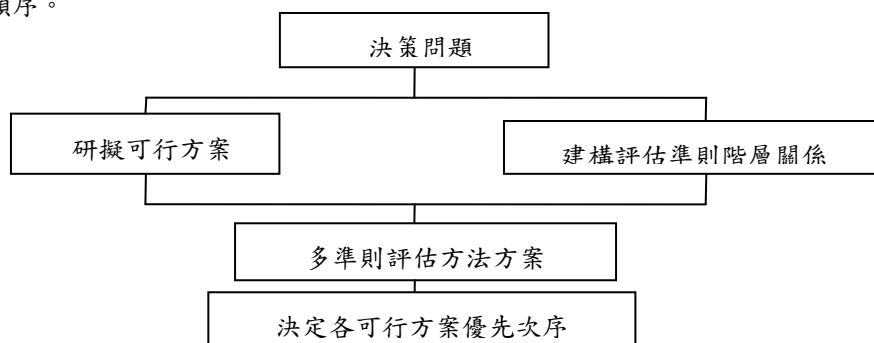


圖 2-2 多準則決策法的思維流程

資料來源：Hwang and Yoon (1981)

Hwang and Yoon (1981) 將多準則決策法分為三個階段來說明，其中第一階段係以提供決策者需要資訊予以區分；第二階段乃是根據決策者所提供的準則資訊的類型區分；第三階段則是處理前兩階段的基本方法。茲將多準則決策法的階段說明整理如下表所示。

表 2-3 多準則決策法的階段說明

第一階段	第二階段	第三階段
無準則相關的資訊		絕對優勢法
		小中求大法
		大中求大法
有準則相關的資訊	標準值	分隔法
		連結法
	序數值	辭書法
		刪除法 EBA
		排列法
	基數值	線性指派法
		簡單加權法
		層級分析法
		ELECTRE
		TOPSIS
邊際替代率	層級替換法	
可獲得決策者對替代方案的偏好序	偏好成對比較	LINMAP
	理想解比較法	MDS

資料來源：Hwang and Yoon (1981)

層級分析法由於理論簡單且容易操作，外加上能夠同時考量到多位學者與專家之意見，故在實務界與學術界均極具實用價值。因此，本研究將選擇多準則決策法中的「層級分析法」作為資料分析工具。最後本研究將進一步說明層級分析法的概念與實施步驟，詳看第三章第三節研究方法。

參、研究設計

第一節 研究步驟

本研究以零售業的定義與相關理論、關鍵成功因素相關文獻為研究基礎。從總體環境分析、產業結構分析、競爭者 SWOT 分析的方法，萃取出成功因素的因子。最後，再以 AHP 計算因素權重、歸納與彙整後，篩選出冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素。

第二節 研究對象與 AHP 問卷設計

本研究對於冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素模式建構，擬將研究對象分為兩群，其中第一群係針對冷凍水產品專賣店經營成功因素的初步層級結構進行評估主準則、次準則以及評估選項的建立。第二群則是針對冷凍水產品專賣店經營之成功因素層級結構中的評估主準則、次準則以及評估選項進行權重計算。最後確認冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素。因此，進一步將研究對象篩選論述如下：

1. 專家意見訪談：

本研究將選擇能夠針對本研究主題進行深度論述的業界與實務界專家，以期盼本研究所建構的冷凍水產品專賣店經營之成功因素模式能夠真正符合實務界需求。因此，本研究整理出符合前述條件的專家名單，接著透過電話通訊洽詢專家對象名單是否願意協助本研究訪談的意願，最後則針對有意願者進行訪談時間、地點的約定。

2. AHP 問卷發放對象：

本研究將選擇冷凍水產業、零售業之實務界專家，目的係測量「冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素的確定層級結構」中各關鍵影響因素的權重計算，因此本研究發放 10 份 AHP 問卷。另一方面，在 AHP 問卷設計方面，本研究 AHP 問卷擬定共分三個步驟：

1. 問卷的設計：根據專家意見訪談並修訂「冷凍水產品專賣店經營之成功因素的初步層級結構」，接著建立出「冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素的確定層級結構」。
2. 問卷的發放：依據前述 AHP 問卷發放對象進行問卷發放作業。
3. 問卷的回收：針對回收的 AHP 問卷，本研究茲進行權重計算。

第三節 層級分析法 (Analytic Hierarchy Process)

本研究採用 Saaty (1980)、鄧振源與曾國雄 (1989a; 1989b) 論點，並選擇層級分析法作為資料分析方法，進而解決「冷凍水產專賣店經營之關鍵成功因素模式」的決策性研究課題。另外，本研究層級分析法實施步驟乃參照鄧振源與曾國雄 (1989a; 1989b) 在《層級分析法的內涵特性與應用》一文中提出的實施六步驟。茲將各步驟論述如下：

1. 建立層級結構：

Saaty (1980) 表示層級結構有數點注意事項，包含：層級結構最高層即表示最終目標，最低層級表示替代方案，層級與層級間不具相依性，乃是彼此獨立關係。因此，本研究首先將複雜性問題予以分層，藉由層級結構 (圖3-1) 為系統結構的骨架，並研討層級中各個要素的交互影響。另外，層級結構沒有一定的層級標準，完全取決於決策問題的複雜程度 (鄧振源、曾國雄，1989a；1989b)。

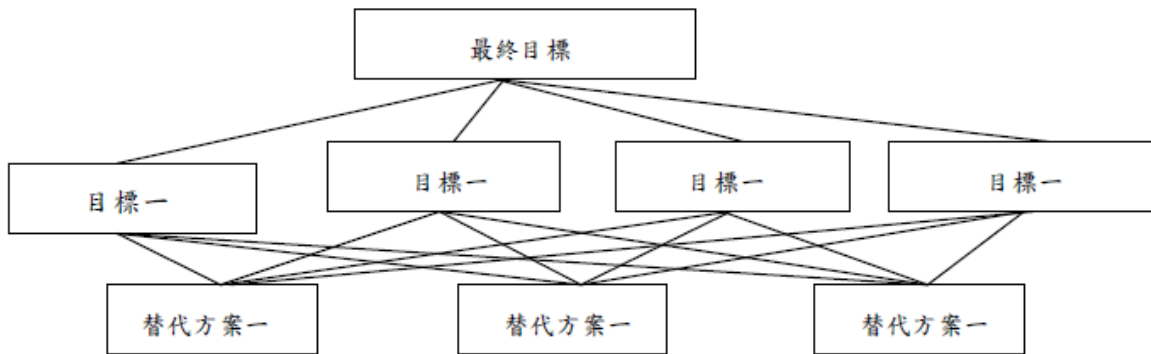


圖 3-1 層級結構

資料來源：Saaty (1980)

2、問卷設計

問卷設計依第三節 AHP 的理論依據，進而規劃出本研究的問卷形式。AHP 是以成對比較的方式進行，所以本問卷的設計是以對偶比較作為評估的方式，而在評估中的評估尺度的劃分，共分為 17 個刻度，由強弱度的不同給予分數。一般成對比較程序是匯集專家學者的群體評估以取得一致評估觀點；但若有相異不同的觀點，亦允許同時並存，只需要在計算時將成對比較矩陣的數字採用幾何平均數綜合之。問卷以 AHP 成對比較評估表作答，其問卷的形式如表 3-1 所示，將所欲評估的要素置於兩邊，評估尺度放置於要素之間。假設若有 n 個要素要進行評估，則需要評比 $n(n-1)/2$ 次。

表 3-1 問卷形式

重 要 性 指 標	絕 對 重 要		很 重 要		重 要		稍 重 要		同 等 重 要		稍 重 要		重 要		很 重 要		絕 對 重 要	重 要 性 指 標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

資料來源：Saaty (1980)

依 Saaty 之建議，將評比尺度劃分為很不重要、不重要、同等重要、很重要、絕對重要五等量法來評定；並賦予比例尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；另外四項介於五個基本尺度之間尺度之間，並賦予比例尺度 2、4、6、8 的衡量值，各尺度所代表的意義如表 3-2 所述。

表 3-2 AHP 評估尺度的內容與意義

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具有同等重要性等強 (Equally)
2	評估尺度 1 與 3 之中間值	
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案稍強 (Moderately)
4	評估尺度 3 與 5 之中間值	
5	重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案強(Strongly)
6	評估尺度 5 與 7 之中間值	
7	很重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案極強 (Very Strong)
8	評估尺度 7 與 9 之中間值	
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案絕強 (Extremely)

資料來源：Saaty (1980)

3. 建立成對比較矩陣

鄧振源與曾國雄 (1989a) 表示當層級結構建構完畢後，某層級乃根據上一層級為評估準則，進行各要素間的成對比較 (Pair Compare)；換言之，當某層級有 N 個要素時，要素與要素間至少需要進行 $N(N-1)/2$ 次的成對比較。將每次兩要素成對比較後的比值 (a_{ij}) 填入成對矩陣 (A) 的右上三角矩陣內，左下三角矩陣乃是右上方三角矩陣比值的倒數 ($1/a_{ij}$)。此外，主對角線的要素值均為 1，如此一來，即可獲得完整的成對比較矩陣。矩陣形式如下：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_2 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ wn/w_1 & wn/w_2 & \dots & wn/w_n \end{bmatrix}$$

A 表示成對比較矩陣，具備 $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$ 與 $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk}$

a_{ij} 表示兩要素間的比值， $i, j = 1, 2, 3, \dots, n$

w_i 表示要素 i 的權重， $i = 1, 2, 3, \dots, n$

4. 計算特徵值與特徵向量

針對成對比較矩陣 (A) 並透過特徵值 (Eigenvalue) 解法，找出最大特徵值 (λ_{\max}) 與特徵向量 (w_i)。特徵向量 (w_i) 公式如下所示：

$$w = \frac{\left(\prod_{i=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}}{\sum_{i=1}^n \left[\left(\prod_{i=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \right]} \quad n: \text{評估要素之個數}$$

最大特徵值 (λ_{\max}) 之計算方式乃是針對成對比較矩陣 (A) 乘上已經求得之特徵向量 (w_i)，得到一個新的向量 (W)，接著再計算兩者間的平均倍數。最大特徵值 (λ_{\max}) 公式如下所示：

$$\lambda_{\max} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{1n} & a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ \cdot \\ x_n \end{bmatrix} = n * \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ \cdot \\ x_n \end{bmatrix}$$

n：特徵值 w_i ：特徵向量

5. 一致性指標

Saaty (1980) 指出進行成對矩陣比較後，若前後不一致情況太嚴重，將導致研究結果與實際情況出現落差，將會衍生出錯誤決策，造成損失。因此，為確保研究結果與實際情況合理化透過一致性指標 (Consistency Index, CI) 予以檢驗。當 C.I. = 0 時，表示決策者前後判斷具一致性，且 C.I. 值越大時表示不一致性越高；若 C.I. > 0.1 時，應該找出不一致性之處，修正到一致性檢定通過為止。同時，Saaty (1980) 表示當 C.I. ≤ 0.1 時，表示誤差落在可以接受的範圍內。一致性指標 (CI) 公式如下所示：

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

λ_{\max} : 最大特徵值
 n : 評估要素之個數

再者，針對層級架構檢查是否具一致性，使用一致性比（Consistency Ration, CR）予以表示，其定義為「一致性指標與隨機指標之比率」，其隨機指標（Random Index, RI）表示在不同階數下，產生不同的一致性指標。另外，隨機指標（Random Index, RI）表示在不同階數下，產生不同的一致性指標。鑑此，鄧振源與曾國雄（1989a; 1989b）提出當C.R. ≤ 0.1時，則代表權重分配具合理性，表示矩陣的一致性令人滿意；當C.R. > 0.1時，則需要重新評估層級結構。茲將一致性比率（CR）公式如下所示：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

C.I. : 一致性指標
 R.I. : 隨機指標

6. 各階層權重計算

鄧振源與曾國雄（1989b）表示各層級對應到上一層級不同準則的權重計算完成後，再進行整體層級權重之計算，求得特徵向量，即表示最低層替代方案對最高層最終目標的優先值。

肆、研究結果與分析

本研究分別於產業界及實務界精挑細選 5 位專家，分別為產業界執行長與協理及 3 位實務界經營者，並且獲得許多寶貴的意見與建議。茲將冷凍水產品專賣店經營之成功因素模式之指標確立（如表 4-1），並且將專家訪談的重點摘錄如下：

1. 將評估指標〔商品的目標人群〕移動至評選主準則；將屬性的〔白領階級〕、〔藍領階級〕、〔較高家庭消費能力的人群〕移至評估指標。
2. 將評選主準則〔特色化商品結構〕修訂為〔商品的定位〕；並在評估指標增加〔商品的獨特性〕、〔商品的定價策略〕。
3. 將評選主準則〔差異化店舖推廣〕修訂為〔商店的行銷推廣〕；並在評估指標增加〔會員制度〕。

表 4-1 冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素模式確定層級

目標	評選主準則	評估指標
冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素	商品的目標人群	1. 白領階級 2. 藍領階級 3. 較高家庭消費能力的人群
	商品的定位	1. 商品的多樣化 2. 商品的獨特性 3. 商品的使用便利性 4. 商品的定價策略
	位址的遴選	1. 交通層面 2. 競爭層面 3. 商圈層面
	商店的行銷推廣	1. 促銷方案 2. 廣告宣傳 3. 會員制度
	商店的形象	1. 商品的安全保證 2. 專業人員的服務力 3. 商品的口碑 4. 商店的設計感官

資料來源：本研究整理

本次研究問卷，為了回收資料的有效性與其具有代表性，因此總共發行10份問卷，實際回收亦達10份問卷，有效問卷共10份，而問卷的有效率達到100%。本章將根據研究目的，利用Excel為統計軟體執行統計分析，本研究方法按照問卷的二大部份依序進行分析，第一部分為影響冷凍水產品專賣店經營關鍵成功因素之主要組成構面，此部份為AHP架構中的第二層元素；而第二部份則是AHP架構中的第三層元素，即是第二層元素中各影響構面下之組成要素。

第一節人口統計變項

本節針對受訪者的職稱、學歷與服務年資等人口統計變項，進行樣本結構分析，以了解樣本之特徵、分佈情形。本研究之受訪對象為董事長佔 40%，總（副）經理佔 10%，執行長佔 10%，協理（部長）佔 10%，經理（含廠長）佔 30%；性別以男性為主，佔 80%；在教育程度方面，研究所學歷佔 50%，大學學歷佔 20%，專科學歷為 20%，高中（職）學歷佔 10%，顯示高學歷者仍偏多。最後從服務年資來看，2-3 年佔 10%，4-5 年佔 20%、6-7 年佔 10%、8 年以上佔 60%，顯示受訪者的年資以資深者為主。

第二節影響構面分析

從圖4-1中可得知，冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功之影響構面，專賣店經營仍著重位址的遴選為第一優先重要。開店要牽涉到開店選址、店面裝修、開店進貨、銷售等諸多環節，而對冷凍水產品專賣店來說，開店選址更是關鍵的第一步。為什麼專賣店要做好的第一步是店鋪選址？因為一旦選定了店鋪，就得掏錢砸下裝潢；所以在開店選址中需要謹慎，且要善於抓住時機。適當的店址對專賣店的銷售有著舉足輕重的影響。甚至有人以“位置，位置，再位置”來著力強調店址的重要性。店址選擇得當，就意味著享有優越的地利優勢。

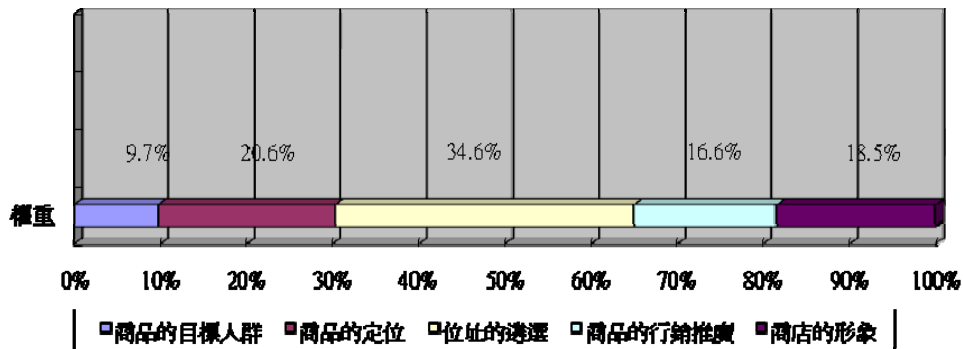


圖4-1 冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功影響構面分析圖

第三節影響因素分析

在AHP架構圖中第三層的影響因素總共有17個元素，按照第二層的構面可分為五個部份，以下針對這五個部份的資料作分析。

一、商品的目標人群構面下影響因素分析

從圖4-2中可得知，較高家庭消費能力的人群排第一位，亦即在商品的定位上，必需著重於該消費群的心理需求，以期商品能有效推展；其次為白領階級，該消費群的生活水平較高於藍領階級，但大部分屬於上班族或雙薪家庭，因此在於商品的選擇定位上必須較重視商品的使用便利性。

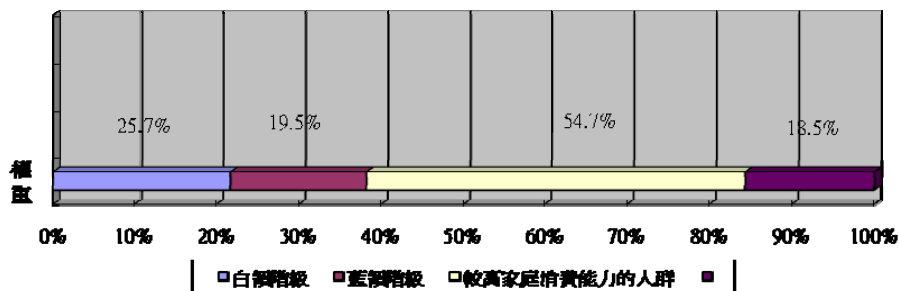


圖4-2 商品的目標人群影響因素分析圖

二、商品的定位構面下影響因素分析

從圖4-3中可得知，商品的定價策略排第一位，亦即在商品的定價上，必需著重於每一目標人群心理所願意支付的價格，如果顧客很清楚他們要支付多少錢，支付這些錢能買到什麼，那麼他們可能願意支付；或者反過來說，如果他們不清楚商品的價值，他們很可能就不會支付。對任何產品或服務的供應商來說，如何讓客戶決定購買和付費，都是重要的兩個環節，這也就是專賣店必需審思的商品定價策略。

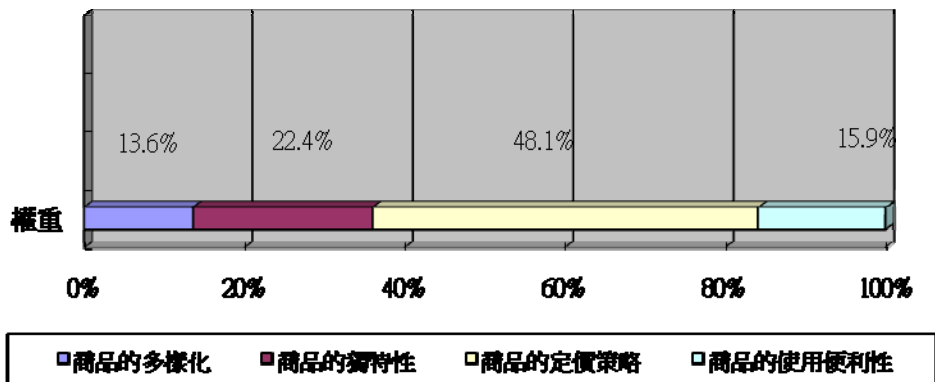


圖4-3 商品的定位影響因素分析圖

三、位址的遴選構面下影響因素分析

從圖4-4中可得知，商圈層面排第一位，亦即在位址的遴選上，必需優先著重專賣店開設地點之商圈評估，在開店前商圈評估階段當中，就應該非常重視資料的收集。

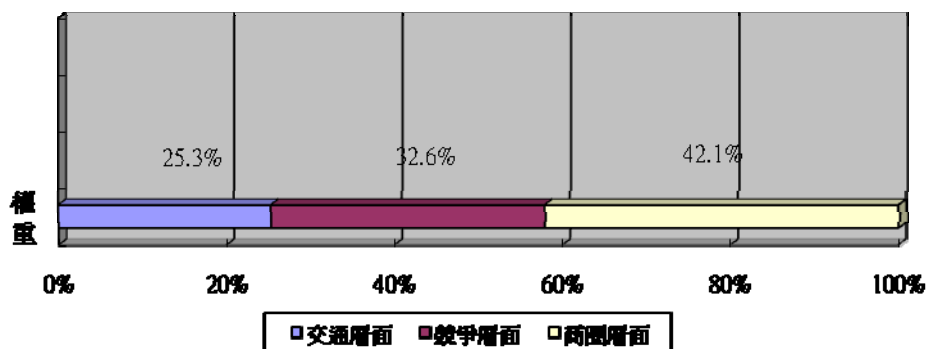


圖4-4 位址的遴選影響因素分析表圖

四、商店的行銷推廣構面下影響因素分析

從圖4-5中可得知，促銷方案排第一位，亦即在商店的行銷推廣上，必需進行促銷活動來刺激消費者感受到價格優惠的吸引，來維持顧客來店意願的一切手段。實際上，促銷活動作為終端管理的重要一環，在激烈的市場競爭中被廣泛運用，但是，如果一次投入巨大的促銷活動能否換來更大的產出，這就需要我們對促銷活動進行深入的研究。

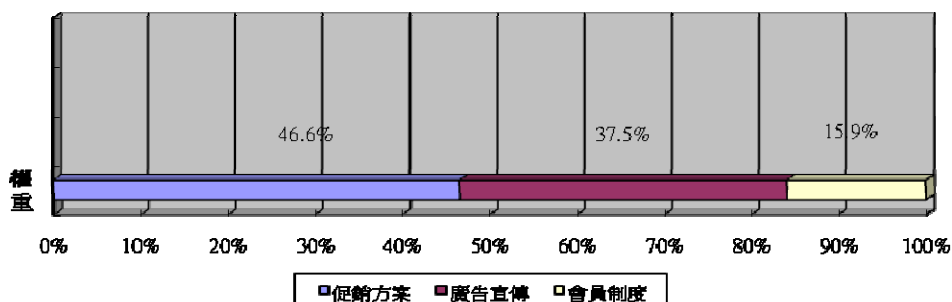


圖4-5 商店的行銷推廣影響因素分析圖

五、商店的形象構面下影響因素分析

從圖4-6中可得知，商品的安全保證排第一位，亦即在商店的形象上，必需對產品的食用安全有所保證；隨人類生活型態的演變，冷凍食品的供應必須架構在原有安全、品質的溫度管控保證外，專賣店必須以滿足消費者重視健康的期望下做好商品的安全保證，對產品的安全把關才能建立消費者食用信心。

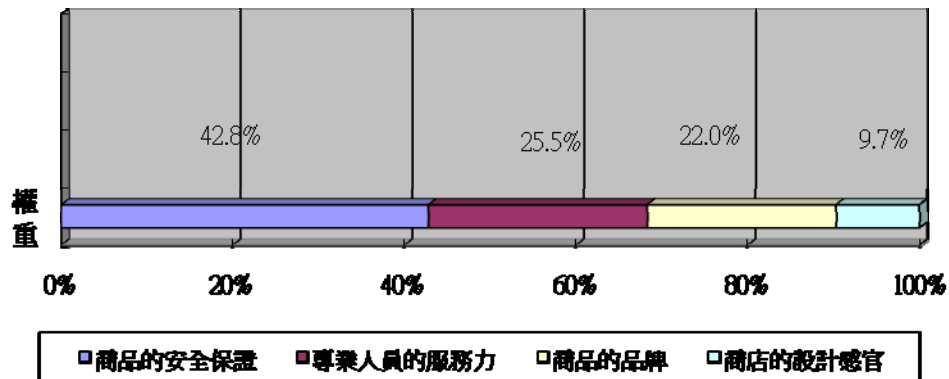


圖 4-6 商店的形象影響因素分析表

第四節綜合權重分析

在計算出各因素在所屬構面下之權重後，需再計算綜合權數來表示在整體所代表之權重，透過綜合權重可使在不同構面下的因素做重要度大小的比較。計算的方式為第三層的影響因素本身在所屬構面中的權重，將此權重乘以所屬構面對於第一層最終目標的權重後，可得因素相對於第一層最終目標的影響權數，也就是相對於整體所代表之權重大小。在表4-2中，可得知各因素的影響程度之排名，權重排名整理如下：

表 4-2 綜合權重排名表

排序	項目	綜合權數
1	商圈層面	0.1457
2	競爭層面	0.1128
3	商品的定價策略	0.0991
4	交通層面	0.0875
5	商品的安全保證	0.0792
6	促銷方案	0.0774
7	廣告宣傳	0.0623
8	較高家庭消費能力的人群	0.0531
9	專業人員的服務力	0.0472
10	商品的獨特性	0.0461
11	商品的品質	0.0407
12	商品的使用便利性	0.0327
13	商品的多樣化	0.0281
14	會員制度	0.0264
15	白領階級	0.0249
16	藍領階級	0.0189
17	商店的設計感官	0.0179

資料來源：本研究整理

依上述之數據顯示，較前面三者分別第一是「商圈層面」，第二是「競爭層面」，第三是「商品的訂價策略」，第四是「交通層面」，第五是「商品的安全保證」；其中仍可顯示在冷凍水產品實體門市專賣店成功經營首重於商圈層面，因此在商圈內人口密度及專賣店所在商圈大小的評估就顯得重要；而商圈附近也必須了解競爭對手的同類型競爭者之強度及同類型競爭數目的多寡；再者專賣店就必須依商品的目標人群與商品的定位擬出具競爭或獨特的價格策略來面對商圈內對手的競爭。

伍、結論與建議

第一節 結論

冷凍食品在我國食品業中長期扮演重要的角色，依據食品工業發展研究所研究員陳麗婷指出，冷凍食品主要包含冷凍蔬果、冷凍肉品、冷凍水產品及冷凍調理食品等四大類，在這四大類品項中，以冷凍水產品表現最為亮眼；根據美國食品零售業者的觀察，未來便利性食品市場需求仍持續看好，冷凍食品是便利性食品中重要的產品，而英國市場則以看好健康訴求的冷凍水產品。

為了滿足消費者便利及健康趨勢的需求，各量販、超市...等，紛紛引進冷凍水產品來增加產品豐富度；有店鋪 12 種零售業態中各自在經濟環境裡，都佔有一席之地，而台灣零售業當中，主要提供特定主題、結構深度化的產品零售專賣店的經營極少被學術界所研究，本研究透過總體環境分析、產業環境分析、SWOT 分析的方法找出冷凍水產品專賣店經營成功因素；並採用 Saaty (1980)、鄧振源與曾國雄 (1989a; 1989b) 論點，選擇層級分析法作為資料分析方法，進而找出「冷凍水產專賣店經營之關鍵成功因素」的權重，將研究分析結果做為專賣店經營者參考。

在研究結果中發現，經營冷凍水產品專賣店之成功關鍵，首先，必須評估位址的遴選構面下之商圈層面，對於商圈內人口密度及專賣店所在商圈大小進行分析，讓店址選擇得當，才能享有優越的地利優勢。

第二、專賣店銷售商品的定位首重於定價策略，對於銷售商品同質性或獨特性有著不同的價格定價策略，如商品能朝獨特性開發，那麼受到價格競爭就相對少，相反的，如果銷售商品同質性高，那就容易淪為紅海市場競爭；專賣店有高於其他同業的專業服務優勢，因此銷售產品最好能做市場區隔。

第三、商店的形象構面下對於商品的安全保證最為重要，惟有建立消費者食用的安全保障，才能讓商品的生命週期有機會延長，建立產品的口碑後，對於專賣店的經營也才能帶來更佳的績效。

第四、專賣店的行銷推廣乃首重於促銷方案的規劃，商店必須不定時舉辦促銷活動來刺激消費者消費，比方週年慶、節日或商品遇到庫存積壓...等，這都是最經常拿來實施促銷活動的好時機，而有了促銷計畫再來就得靠廣告宣傳來達到執行力。在二者相輔相成下的行銷推廣，力道就能發揮。

第二節 管理意涵

以水產品來講，傳統早市及黃昏市場的販賣方式以生鮮品為主，在消費者對於生鮮與冷凍之衛生、安全、新鮮度的認知差異下，產生了很大的品質模糊地帶。由於我們的生活習慣，向來比較不能接受加工過的食物，所以過去對冷凍食品資訊瞭解不多，使得冷凍水產品讓消費者接受度相對產生了極大的瓶頸，讓冷凍水產品專賣店的經營面臨了高難度的挑戰；本研究之分析結果期望讓實務業者受用，另在此依冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功綜合權重前五項，依序為商圈層面、競爭層面、商品的定價策略、交通層面、商品的安全保證，提供實務界更具體之參考與建議。

第一、商圈層面：亦即在位址的遴選上，必需優先著重專賣店開設地點之商圈評估，在開店前商圈評估階段當中，就應該非常重視資料的收集。我們必須將來店消費顧客區分為三種。

1. 為居住在店面附近的基本消費顧客。
2. 為因乘坐交通工具所帶來的流動消費顧客。
3. 為因附近的公共設施或商業機構，所吸引而來的臨時消費顧客。

這三種消費者分配的多寡比例，就會決定商店規劃設計時的走向，也關係著未來生意的好壞，所以在開店前商圈評估，就應該多加收集資料。另外專賣店的選址盡量避開港口附近、量販店及有販賣生鮮部的超級市場，儘可能接近人流進出較高的區域型早市、黃昏市場附近或消費能力較高的住宅區域設立專賣店，但專賣店必須注意販賣商品的同質性，除非有價格優勢，否則需避開同質性商品，朝獨特性為主的商品較適合。

第二、競爭層面：專賣店的主要競爭對手分為量販店、超級市場及現有專賣店，專賣店經營必須了解競爭對手的經營模式，建議由競爭者 SWOT 分析中的劣勢及機會找出專賣店的優勢與機會，彙整重點策略如下：

1. 品牌化經營。
2. 產品的安全認證。
3. 人力優質專業度。
4. 營養健康的產品開發。
5. 產品的使用便利性。
6. 產品多樣化。
7. 產品差異化。

對於宅經濟消費者追求便利的需求上，該零售業經營模式也漸蓬勃發展，本研究未將網路宅配納入競爭分析，所以專賣店的經營者必須注意網路宅配的動態，有必要專賣店可結合網路宅配經營，但網頁設計規劃、物流配送等之規劃就必須請教專家或網購業者進行意見交流。

第三、商品的定價策略：定價決策方法是指企業在進行定價決策時，按照定價決策所考慮的因素而定，可將定價決策方法分為以成本為導向的定價方法、以需求為導向的定價方法和以特殊要求為導向的定價方法三種類型。以專賣店來講，本研究建議經營者分為三部份：

1. 獨特性產品擬採用成本為導向的定價方法。
2. 舊品且同競爭對手產品而產品曝光率高擬採用需求為導向的定價方法。
3. 舊品且同競爭對手產品而產品曝光率低擬採用成本為導向的定價方法。
4. 新品、呆滯品或刺激消費...等的定價策略建議經營者依期望之目標彈性來訂出。

第四、交通層面：交通的便利性也是選址要考慮的重要因素，方便的交通要道，如接近車站、區域性早、黃昏市場以及公共汽車的停車站，由於行人來往較多，客流量大，具有設店的價值，交叉路口的街角，由於公路車通八達，能見度高，也是設店的好位置。但有些地區，其道路中間隔了一條很長的中央分向帶或欄杆，限制行人、車輛穿越，則會影響設店的價值。由於交通條件、公共場所設施，行走方向習慣、居住區範圍及照明條件等影響，一條街道的兩側客流往往不均衡，或者同一側街道也可能因地段不同而客流量不同，因此在選址時要分析街道客流特點，選在客流較多的街道一側或地段。

第五、商品的安全保證：隨著經濟的蓬勃發展，國民所得持續增加，一般民眾日漸注重生活水準，對於個人的健康問題更是關切。由於食品是我們每天必須攝取，以維持活力並促進健康，所以大家對食品的安全衛生問題十分在意，任何國內外有關食品安全衛生的新聞報導，都會引發大眾的焦慮與不安，所以如何確保食品安全衛生，提供民眾飲食的保障，已成為一個重要的課題。要提高產品的食品安全，讓民眾吃的安心，研究生認為仍有賴於政府、食品業者與消費者三方共同努力：建議如下：

1. 政府：應該發揮公權力從源頭管理，包括標準訂定、由原料到銷售負起產品生產履歷稽核角色，訂定政策及規範，以監督與管理業者，建立制度化的管制標準，遏制黑心商品流入市面，並對業者與消費者施以食品安全教育宣導。

2. 業者：選擇品質安全優良的產品才能帶來口碑。至於零售業者選擇商品必須找通過食品安全認證的供應商，對 冷凍水產品來講，產品通過食品危害分析與重要管制點(Hazard Analysis Critical Control Point, 縮寫為

HACCP) 此種 HACCP 的管制方式，基本上是建立在「產品責任」的架構上，也就是企業經營者應確保其提供之商品或服務，須對消費者無安全或衛生上之危險。

3.消費者：業者必需花費較大的心力來教育消費者對冷凍食品的認知，在業者具備食品衛生相關知識，透過專賣店專業服務人員的解說，讓消費者對冷凍食品的安全建立信心。

在政府加強管理與稽查，業者遴選有食品安全認證的優質供應商及消費者提昇品質意識，三管齊下，才能達到讓消費者吃的安全又健康。

第三節未來研究之建議

本研究礙於時間、人力、資源等多方限制，雖然力求社會科學研究之嚴謹度，但礙於研究主題「冷凍水產品專賣店經營之關鍵成功因素」係一未成熟的零售經營與未來趨勢，故仍有許多面向無法加以深度探討。因此，本研究加入簡述如下所示，俾供未來研究者參考。

- 1、冷凍水產品專賣店經營之成功關鍵因素首重位址的遴選，對於此關鍵議題本研究未進行深入分析，建議未來研究者可延續此議題，專注位址的遴選，找出成功開設實體門市的地點。
- 2、消費者追求一次購足的消費行為，專賣店經營可朝冷凍食品大方向經營，建議未來研究者可以探討此議題。
- 3、宅經濟的蓬勃發展，網路購物形成消費模式的一種，建議未來研究者可研究如何運用網路經營冷凍水產品的相關議題。

參考文獻

一、中文部分

- [1] 王凱森(2009)。開發健康材質服飾關鍵成功因素之研究。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文。未出版，高雄市。
- [2] 林怡菁(2003)。台灣量販店成長策略、競爭策略與行銷組合關係之研究。中原大學企業管理學系碩士論文。未出版，中壢市。
- [3] 周泰華與杜富燕(2007)。零售管理概論。台北市：華泰，P326~P329。
- [4] 吳萬益、林清河（2001）。「企業研究方法」，華泰文化，台北。
- [5] 許英傑（1997）。流通經營未來。新店市：書華出版：學英總經銷。
- [6] 張世佳(2008)。企業管理。台北市：雙葉書廊，P46~P54。
- [7] 黃丙雄(2008)。太陽能光電產業關鍵成功因素之研究 -AHP 法之運用。國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。未出版，台南市。
- [8] 馮正民與邱裕鈞(2004)。研究分析方法。新竹：建都文化。
- [9] 陳維婷(2005)。台灣量販產業的發展與西進大陸。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。未出版。中壢市。
- [10] 梁宜峰(2011)。2011年我國零售式量販店業分析報告第7頁。台灣經濟研究院產經資料庫，未出版。
- [11] 楊名亨(2008)。多能工意願之關鍵性因素分析—以設備製造公司為例。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。未出版，台南市。
- [12] 鄧振源、曾國雄(1989a)。層級分析法(AHP)的內涵與應用(下)中國統計學報。第27卷第7期，頁1-15。
- [13] 鄧振源、曾國雄(1989b)，層級分析法(AHP)的內涵與應用(上)，中國統計學報。第2卷第6期，頁5-22。
- [14] 鄧振源(2002)，計畫評估方法與應用。基隆：海洋大學運籌規劃與管理研究中心。
- [15] 謝宗宸(2008)。Lounge Bar 經營關鍵成功因素之研究。亞洲大學。未出版，台中市。

二、英文部分

- [1] Hwang, C. L. & Yoon, K. P., (1981), Multiple Attribute Decision Making Methods and Application, Germany: Springer-Verlag.
- [2] Kotler P.(1998), Marketing: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th ed., Prentice Hall.
- [3] Leidecker, Joel K. & Albert V. Bruno, (1984), Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning*, 17(1), 23-32
- [4] Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation. NY : McGraw-Hil

三、網路部分

- [1] 陳麗婷(2008)。冷凍食品產業現況與趨勢。民 99 年 9 月 5 日，取自工業總會服務網。網址：<http://www.cnfi.org.tw/kportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9711-464-9>
- [2] 張永欣(1991)。台灣食品工業的過去、現在與未來。民 99 年 9 月 5 日取自食品科技專輯。網址：<http://210.60.226.25/science/content/1991/00020254/0004.htm>
- [3] 廖啟揚(無日期)。論未來十年零售業趨勢。民 99 年 9 月 12 日，取自台灣零售市場半月刊 424 期。網址：http://www.brp.com.tw/pos/pos_article_7.asp
- [4] 沈達(2010)。臺灣冷凍食品發展歷程、現況及趨勢。民 99 年 9 月 12 日，取自臺灣區冷凍食品工業同業公會簡報。網址：<http://www.doc88.com/p-78040101028.html>
- [5] 何山田(2000)。台灣冷凍水產產業國際競爭力分析。民 99 年 9 月 12 日，取自網址：<http://www.gallant-ocean.com/chinese/news/%A5x%C6W%A7N%AD%E1%A4%F4%B2%A3%B2%A3%B7~%B0%EA%BB%DA%C4v%AA%A7%A4O%A4%C0%AAR.doc>
- [6] 台灣經濟研究院產經資料庫，網址：<http://tie.tier.org.tw>
- [7] 林嘉慧(2010)。台灣零售業的發展現況與商機。民 99 年 9 月 15 日，取自網址：<http://twbusiness.nat.gov.tw/epaperArticle.do?id=68812804>
- [8] 國際合作知識分享。民 99 年 9 月 15 日，取自網址：<http://www.ibt.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=73>
- [9] 雅虎知識庫，民 99 年 10 月 15 日，取自網址：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005010700284>