

# 辦桌菜零售化之成功因素分析

## Exploring the Transformation of Traditional Banzhuo Cuisine

朱培宏<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

peihung.chu@nkust.edu.tw

葉翠雯<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j109257130@nkust.edu.tw

### 摘要

「辦桌」文化早在日治時期形成，是當時鄰里間的互助民俗活動，台灣經濟蓬勃走向「工商轉型期」，便發展為經濟活動。辦桌是台灣社會上一種很重要的飲食文化，大家透過宴席聯繫增進情感。

近年來民眾飲食習慣改變，年節外帶辦桌菜的需求增多，及 COVID-19 疫情影響下，出現能夠在家簡易烹調的調理包需求，表現出辦桌菜零售化的趨勢，本研究探討辦桌菜在零售化市場成功的關鍵因素為何，採用 AHP 法進行專家問卷調查，以從事餐飲市場開發及經常性決策購買者為標準，篩選了 19 位專家做為研究對象。

經由文獻探討、專家訪談與研究者實務經驗結果顯示，在四大構面之中「餐點品質」的評價高於其他構面；十三項評估準則中，依重要性排序前面五項分別以「食材新鮮度」為考量之最關鍵因素，其次為「總鋪師口味」的影響，第三「價格」、第四「售後服務」、第五「菜色創新」。

**關鍵詞:**辦桌產業、零售化、餐點品質、層級分析法

**Keywords:** Retail sales、Banzhuo industry、Food quality、Analytic Hierarchy Process(AHP)

## 第一章 緒論

### 第一節 研究動機

「辦桌」是台灣社會上一種很重要的飲食文化，也是一種聚會的型態，長年分處各地的親朋好友，往往都因為辦桌宴客的機會，在聚會用餐過程中閒話家常，增進彼此的情感與了解。

辦桌具備「真材實料」、「物美價廉」、「有吃復有掠」的特色(朱亭佳, 2004)。而早年負責辦桌菜的總鋪師，多有秘藏的「手路菜」，這些菜色有獨特的風味，是總鋪師的招牌(張榮祥 2012)，客人因著總鋪師的廚藝慕名而來。

早在 2003 年農曆年節，掀起年節大菜外帶風氣，拜無所不在的通路系統，和現代化的中央廚房設備。由於年菜多半是高貴的食材，在處理上比較麻煩，一般人都沒有太多時間準備，上市場採買，清洗準備、烹調火候、事後的餐具清洗等，這些是民眾不願意準備年菜的原因，也讓外帶年菜市場商機無限。同時也使得辦桌菜走入零售化。

因著辦桌文化有著彼此相聚同歡的特性，面臨 2020 年突如其來的新冠病毒肺炎疫情爆發，對固有的生活模式帶來衝擊，2020 年 1 至 2 月餐飲業營業額年增率創近五年新低，外燴及團膳承包業也因疫情不可群聚深受影響，2020 年 2 月營業額相較去年同期下降 62.5%。

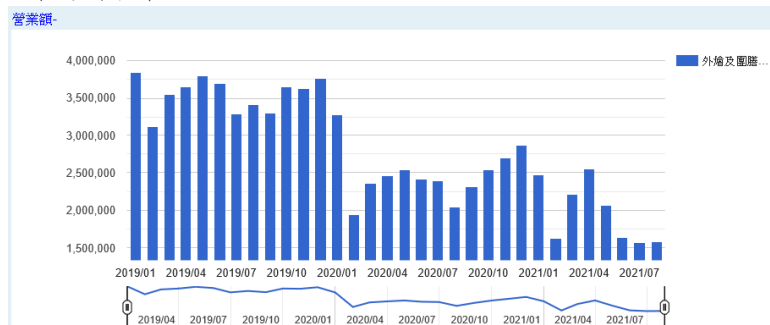


圖 1-1-1 外燴及團膳承包業 2019 年至 2021 年每月營業額統計圖

資料來源：經濟部統計處

而現今的人們舉辦大型餐會的意願及頻率不如從前，流水席外燴團膳需求萎縮，而研發製造出美味的產品是不變的原則，同時必須為消費者創造體驗價值，才有機會在眾多品牌、品項中佔一席之地。如何將總舖師口味延續下去，本研究將探討將辦桌菜零售化之成功關鍵因素為何？

## 第二節 研究目的

根據上述之研究動機，從供需面探討各種消費者對於辦桌菜之喜好與購買方式之多樣化，藉以了解消費者所重視之餐點面向和餐點價值為何？本研究採分析層級程序法(AHP)，深入探討辦桌菜零售化之成功關鍵因素，茲將本研究目的歸納如下：

- 一、以實務經驗結合文獻，探討辦桌團膳業者增加經營型態，踏入零售化市場之目標層級架構。
- 二、運用分析層級程序法分析進行辦桌菜零售化之關鍵因素評選之主要與次要權重值。
- 三、依據權重值分析結果，提供辦桌團膳業者作為零售化策略擬定之參考。

## 第三節 研究流程

為確立辦桌菜零售化之成功因素分析評選指標之構面與準則，首要任務研究紛向確定，其次依據研究的背景與動機及研究目的、進行整理、分析、歸納本研究欲探討議題之相關文獻探討及蒐集。依據評選指標之構面與準則及參考專家意見編製成專家問卷，回收問卷後僅蒐集有效問卷，再依據各項構面與準則之權重分析結果進行探討並作為研究結論與建議，本研究流程如圖 1-3-1 所示。



圖 1-3-1 研究流程

## 第四節 論文結構

本研究的內容結構可分為以下五章：

第一章緒論，先確定研究方向，並陳述本研究之研究背景與動機，引導出本研究之研究目的及研究流程。

第二章文獻探討，回顧過去相關議題，蒐集相關文獻、彙整和研討，並根據結果，產生本研究評選模式之構面與準則。

第三章研究方法，將建立辦桌菜零售化之成功因素構面之文獻定義、衡量構面與準則及相關研究產生，並篩選出關建構面與準則作為理論基礎設計問卷，最後進行層級分析方法(AHP)的論述。

第四章研究分析與結果，對本研究回收之專家問卷進行分析層級程序法(AHP)分析，並分別說明主要結果。首先針對回收樣本之各項基本特徵說明；在則建構辦桌菜零售化成功因素之構面與準則等，最後提出本研究關鍵構面與準則並說明管理意涵及彙總。

第五章結論及建議，整合第四章研究及分析結果進行探討，並回應第一章研究目的，提出結論與建議。最後，整理出本研究之研究限制與後續研究建議，期望能對實務與未來的研究有所貢獻。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 餐點品質

#### 一、餐點品質之衡量

WandelandBugg(1997)認為消費者在評價食材品質時，會考慮以下幾個構面：食物新鮮度和食物的味道和食材營養價值。陳貴芬(2000)認為食材品質包含食品的菜色、食材的風味、食物的烹調方式、食物的衛生狀況等五大構面。林瑩昭(2010)以餐點的口感、美味度、食品衛生程度、食材新程度、食物份量等構面，來衡量食材品質。

##### (一)總舖師口味

台灣料理匯聚中、日及各國的飲食精華，深受福建菜及日本食風的影響，在食物烹調方式及口味上較不喜歡酸、鹹、辛辣及油重，重視鮮美的原味。早年主掌流水席的總舖師，身懷秘藏的「手路菜」，總舖師的廚藝技術是整個辦桌的靈魂人物，運用台菜的烹調方式，在刀工、火候等極為講究，展現獨特的廚藝，做出屬於自己的味道，成了大家難以忘懷的好滋味。

##### (二)新鮮度

在我們追求的所有食物中，新鮮最能滿足現代人的一切慾望。辦桌菜中，常見食材以海鮮及豬肉為主，說到款待賓客都會想到大魚大肉，「大魚大肉」出自於明·馮夢龍《警世通言》第21卷：“大魚大肉，熱酒熱飯，隻顧搬將出來。”，有著美好豐盛的飲食之意。

##### 1.鮮度的定義

鮮商品的「鮮度」用於評估食品的品質。「鮮度」是生鮮食品的生命，決定其商品價值的重要因素。一般認為是以收穫時為最高值，隨著時間的推移，逐漸下降的一種衡量食材品質的指標，細菌越接近常溫，通常活性就越高，會使得海鮮中的酵素跟蛋白質越快變質。

##### 2.海鮮新鮮度

要吃到新鮮的海鮮，「溫度」是關鍵，其中「時間」是問題核心。農委會漁業署副署長王正芳表示，冷凍海鮮通常採急速凍結而成，只要貯藏期間可持續控制在超低溫狀態，就能長久保持魚、蝦的新鮮度。

漁業署表示，海鮮除了富含蛋白質外，水分含量也比一般畜產品高，保存不當容易遭到微生物污染，進而出現不新鮮的情形。超低溫冷凍鮪魚就是在負50度以下的極低溫急速凍結，此種做法不會破壞食物的組織結構，只要控制在超低溫狀態，就會保持跟剛剛捕撈上來一樣的新鮮度。

##### 3.豬肉新鮮度

農委會表示，經防檢局派駐的獸醫師在屠宰場將檢查合格豬隻於屠宰前蓋有的「屠宰衛生檢查合格」的紅色合格戳章，即可安心。常溫下肉類能保存的時間12-24小時；冷藏大概3-5天；冷凍則可以到4-6個月。

##### (三)菜色創新

辦桌菜在菜餚方面，使用較多肉類，在烹飪上有數道採用「炸」法，整體油脂量偏高，與家常菜餚的清儉、少油大不相同，展現出節慶菜餚的「非日常性」。整體來說，辦桌菜餚早期以豬肉為主要食材，較講究的宴席會多些變化。由豐盛菜餚與平日的差異看來，辦桌所講求的是豐盛、數量多。

總舖師的口味要走入家常菜，就需調整以往的烹飪方式，以自身的廚藝經驗，提升常見食材，將一般的菜色以全新的風貌呈現，同時保有辦桌菜的口味、豐盛及多量。

#### 二、小結

辦桌菜餐點本身的品質受廚師的烹調手藝口味的不同，及食材新鮮度影響，使賓客有不同的感受，絕佳的口味配上新鮮的食材，為消費者所愛。若在家常菜中所見食材經由總舖師改造呈現，搭配現代人的飲食習慣，宛如大廚在家為您下廚，是否能深受消費者所愛。

## 第二節 客戶服務

### 一、服務之定義

#### (一)服務的定義與特性

服務的定義文獻不勝枚舉，Regan (1963) 對服務的定義具有：無形性 (Intangibility)、同時性 (Simultaneity)、異質性 (Heterogeneity)、易消滅性 (Perishability)。

表 2-2-1 服務之定義

Larsen & Bastiansen (1992)	提出服務態度的定義為：「服務者與顧客接觸中，服務者對顧客所展現出的行為傾向」。
Lele & Sheth(1993)	認為服務態度是涵蓋了服務人員的態度與服務行動。
Kotler (1994)	認為大部分的差異化服務都容易被模仿，因而很難建立起長期的競爭優勢。因此，往往也會造成在價格上的競爭，為了避免這樣的情形發生，最好的方式就是發展差異化的服務方式並建立獨特的企業形象，以突顯與競爭者不同的服務方式。
Fitzsimmons & Fitzsimmons (1994)	認為服務態度是服務品質的有效指標，同理心是服務態度的關鍵因素。基本上客戶都希望服務者能站在他們的立場看問題，體會他們的感覺，並且能感同身受的完成他們的期望。
Buell(1984)	提到服務是指被用來銷售或者因配合銷售所連帶提供的各種活動。
杉本辰夫(1986)	服務是指使用間接或直接的某種型態，有代價的提供需求者所需求的事項，並以滿足顧客需求為前提，達成企業目的及確保必要利潤所從事之活動。

資料來源：本研究整理

由以上學者所述可知，服務如果能夠發展出與他人不同的差異化，且具有專業性與不易模仿的服務商品時，可藉此為企業帶來收益並可以塑造突出的企業價值形象。

#### (二)產品選購建議

消費是人類滿足慾望的行為，消費者即是「消費的主體」，當消費者對商品產生需要時，會開始尋找適合自己的需要的產品，並經由使用來滿足自身的需要。

消費者在產生知覺價值後，會進一步產生購買意願，且消費者之購買意願通常取決於其知覺價值所獲得的利益與 (Zeithaml, 1988 ; Dodds et al., 1991 ; Grwal et al., 1998)。Engel, Blackwell & Miniard (1984) 則認為：購買行為在心理上是一種決策過程，若消費者有了需求，在滿足需求的動機下，消費者會搜尋有關資訊，當資訊到達相累積後，則開始評估與考慮，經過比較和判斷，消費者決定購買某一商品，這就是消費者的「購買決策過程」。

消費者在辦桌菜色挑選會因人數、宴客主題、賓客喜好等考量因素，產生選擇上的困難，店家服務人員可適時了解客戶需求，給予合適建議提出餐點內容調整。

#### (三)食用教學

現今食品真空零售已成為趨勢，辦桌菜烹調方式主要為煎、煮、炒、炸、燉、滷，所適合的復熱方式不盡相同，針對家中廚房傳統家電及新穎家電的復熱方式做教學，讓顧客在家也能呈現出完美的料理。

#### (四)售後服務

在不同領域中許多消費者在選定消費之前，已經開始把售後服務之品質高低列為重要考量因素，在食品業中顧客對所購買的產品使用上發生問題或未達心理預期，店家所給予良好售後服務可使客戶有較佳的服務體驗。

### 二、小結

客戶服務體驗過程中，從開始選購即開始到產品使用教學、售後服務，都在消費者體驗該品牌商品的過程中，唯有給消費者得到優質的消費體驗，才能留住消費者再次消費。

### 第三節 電子商務

#### 一、電子商務之定義

電子商務(e-commerce)是由電子(Electronic)與商務(Commerce)組成,藉由連接全球的網際網路將傳統商業流程對消費者提供之實體商品、個人服務以及付款方式移轉到數位形式的各種平台上以跨越地域限制(朱海成,2016)。我國經濟部商業司(2002)定義電子商務,廣義上來說任何經由電子化消費的活動都算是電子商務的範疇;若根據經濟合作暨發展組織 OECD(1997)定義,狹義而言就是透過開放的網際網路進行買賣的商業行

電子商務消費模式漸漸變成今日民眾重要的消費模式;根據經濟部資料統計表 2-3-1 及圖 2-3-1 看到台灣電子購物的營業額已經連續 10 年增長,2019 年之前平均每年約 8%成長率,在疫情影響下 2020 成長率更高達 16.09%,2021 年截至 6 月電子購物營業額已經累計 1,358 億元,超過去年上半年的累計金額 1,139 億元。

表 2-3-1 台灣電子購物近 10 年營業額及年增率

年	(千元)	營業額年增率(%)
2011	109,972,868	7.72
2012	115,503,941	5.03
2013	123,904,367	7.27
2014	137,038,697	10.6
2015	145,911,566	6.47
2016	155,749,620	6.74
2017	168,534,804	8.21
2018	189,437,641	12.4
2019	207,754,728	9.67
2020	241,191,691	16.09
2021	135,801,018	

資料來源：經濟部



圖 2-3-1 台灣電子購物營業額及營業額年增率

資料來源：經濟部

#### 二、電子商務類型

電子商務是在網路上進行買賣交易的商業模式,打破物理距離的限制,讓企業與消費者透過網路進行買賣交易台灣「生鮮&食品電商」產業規模 2020 年受惠於疫情刺激,年成長率翻漲至 21.5%,高於整體電商產業年增率 16.1%,漲幅相當驚人。高速成長的市場吸引許多企業積極投入,包括 momo、PChome 及蝦皮購物等大型綜合電商,2020 年紛紛重兵布局生鮮網購戰場。

##### (一)形象官網

網站的建置費用比實體店面的成本低很多,網站對於企業或個人來說,都是一個非常重要的行銷管道。建立一個優良的形象網站,有助於提升企業形象、介紹產品服務、開發潛在客源並推廣業務。一個優良的形象網站應該具備的條件有:視覺鮮明、主題明確、內容豐富、版面清晰、瀏覽順暢。



## (二)聯盟行銷

聯盟行銷 (Affiliate marketing) 又常被稱作夥伴計畫 (Affiliate Program 或是 Referral Program)，主要是業主透過網路，經由與部落客、網紅、個人等推廣者的合作，請他們在網路上宣傳業主的商品或服務。當透過這些推廣者的協助而成功帶來轉換時，業主將會分享利潤給這些協助他推廣的合作夥伴，全世界的聯盟行銷產業價值高 65 億。

## (三)行動商務 O2O

O2O(Online To Offline)即線上到線下的電子商務，指的是以網路作為線下交易的前台，從線上進行引導，並於線下消費的一種交易模式。O2O 模式主要目的在於將下游消費者與上游供應商、實體店家、服務提供者等做更強的連結，於產業中多半扮演中游的協助溝通角色，「線上下單、線下取貨」。對消費者而言，線上線下的購物模式，能節省運費和簡化退貨手續，同時可享受到線下的個人化銷售及客戶服務，體驗獨特和貼心的購物過程。

吳騰彥(2013) 針對虛實整合之消費行為模式之探討。面對網路經濟的蓬勃發展，驅使實體店的商品往虛擬線上發展，經營模式以虛實整合邁進，以 O2O 的商業模式推展電子商務，打破實體通路的距離及產品多樣化的限制。

## (四)第三方平台

另一個重要的電商型態「B2B2C」，全名是 Business to Business to Customer。供應商→平台商→消費者。

B2B2C 平台提供客群與流量，讓廠商自行開設店舖。客人下訂單時，由廠商自己整理並出貨，若有客訴問題同樣也是由廠商來處理。在費用收取上相較 B2C 更低，大部分的毛利保留在廠商身上。

所謂的第三方平台，就是指建立一個通路平台，招募各種不同的廠商，給大家來這裡上架商品、交易買賣，而平台本身只是擔任管理的角色，沒有和消費者有任何買賣的實質內容，像是 momo 購物網、PChome、蝦皮等，都算是通路平台。

他們最大的特色是會辦各種檔期促銷活動，消費者不僅可以在上面找到五花八門的商品，有不同的廠商可以比價。好處是流量大，商品比較容易曝光在消費者眼前，且有穩定配合的物流廠商。

## 三、小結

電子商務模式多樣，且近兩年在持續推陳出新的物流履約服務與技術突破下，台灣生鮮電商產業也逐步迎來較高品質、多元化、且成本較低的低溫物流支援體系。辦桌菜零售化可以結合不同的電子商務模式傳達訊息，吸引消費者的目光，提供消費者更多元化的購物過程。

## 第四節 出貨物流

### 一、出貨物流

Scheer (1994)曾經以供應商至顧客端之供應鏈為劃分點，再將物流更進一步區分為:進料物流、生產物流、出貨物流。出貨物流 (Outbound Logistics) 是指將最終產品由企業組織配送至最終顧客或目標市場的過程。從價值鏈 (Value Chain) 的觀點分析，整個出貨物流可以再細分為銷售 (Sales)、配銷 (Distribution) 與請款 (Billing) 三大加值活動，如圖 2-4-1。

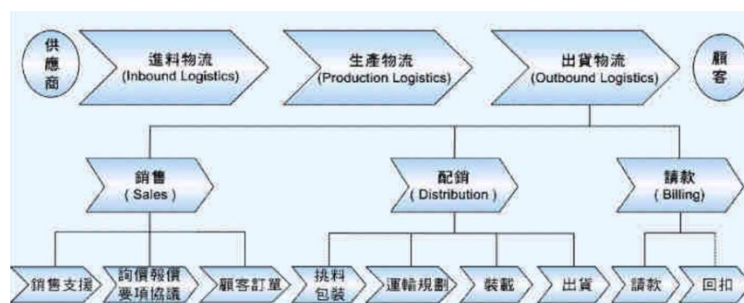


圖 2-4-1 IPO 工作法-出貨流程

資料來源：王淑貞 銷售與配銷模組簡報內容

### (一)銷售

銷售支援可以區分成兩類：促銷 (Promotion) 與銷售活動 (Sales Activity)。經由銷售支援中所獲知的資料，例如目前市場上的潛在顧客、競爭者、產品與合約等，在系統中形成所謂的銷售支援資料 (Sales Support Data, SSD)。

並且與銷售資訊系統(Sales Information System, SIS)相聯接，提供銷售資料的彙總與分析。

在銷售過程中，企業需要執行行銷活動(Marketing Activity)讓潛在顧客知曉相關的產品資訊。每次聯絡或接觸顧客，都是一種銷售行動(Sales Activity)。一般而言，銷售行動可以透過各種促銷進行，包括展場宣傳、限時優惠、新產品嚐鮮活動等。

## (二)配銷

「配銷」是指產品從賣方(通常指製造商)配送到買方(通常指消費者)的過程，包含產品包裝及運輸配送。

### 1.產品包裝

良好的食品包裝達到保護產品免受物理傷害，阻絕直接與空氣、水分、光線的接觸，以及防止在生產、運輸、販售，甚至烹煮之前受到汙染，並隔絕細菌，進而延長保存期限，讓飲食更安全衛生。

食品包裝發展因應都市發展及人們生活的需要，考量食品在大量運輸時裝箱、搬運、保管、販賣、食用過程中的方便與效率。食品包裝的精美與創意設計，往往能提高商品內容物的價值，也能適度展現商品內涵，吸引消費者的購買欲望(郭世文，2013)。

### 2.運輸配送

整個物流作業中，物流運輸配送扮演著一個極為重要的角色。隨著生活型態的改變，商業型態亦產生重大變化，物流運輸配送服務已演變成多樣化，進入了新的供需時代，其目的就是為維持商品快速及時的供應，以提供更多更好的多元化服務，主要分為運輸、宅配、快遞。

## (三)價格

「價格」在現代社會的日常應用之中，價格(Price)一般指進行交易時，買方所需要付出的代價或付款。

按照經濟學的嚴格定義，價格是商品同貨幣交換時單位商品量需要貨幣的多少。價格是商品的交換價值在流通過程中所取得的轉化形式，是一項以貨幣為表現形式，為商品、服務及資產所訂立的價值數字。結合不同訂價政策，會影響消費者價值，透過不同的訂價方式，使顧客獲取心中的商品價值。

## 二、小結

將最終產品由企業組織配送至最終顧客的過程中，經歷產品促銷活動、運輸和包裝方式及最後的付款媒介都屬於出貨物流系統環節，良好的掌控該環節可為企業帶來更大的助益。

## 第三章 研究設計與方法

### 第一節 研究架構

本研究使用研究方法，分析層級程序法(AHP)進行相關研究，制定研究架構，如圖 3-1-1。確認研究目的、文獻回顧進行探討、專家訪談確認層級架構、專家問卷對各層級間屬性的相對重要性以建立相對權重、建立成對矩陣並計算特徵值與特徵向量、驗證一致性以確認信度。

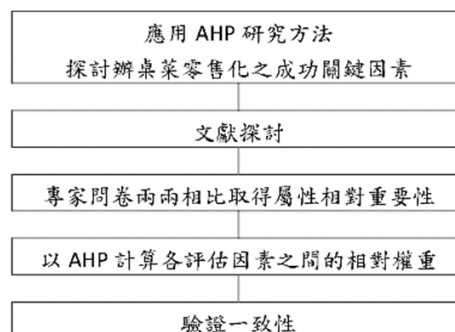


圖 3-1-1 研究架構

資料來源：本研究整理

### 第二節 分析層級程序法(AHP)

本研究使用研究方法分析層級程序法(AHP)，以探討辦桌菜零售化之成功因素分析，其中關鍵部分為藉由專家問卷與訪談以確認層級架構及取得各層級屬性相對重要性，以進行後續的分析。

## 一、分析層級程序法 (AHP) 簡介

分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 理論簡單且操作容易，適用層面廣且在有許多評估標準的決策問題上有很好的表現，多年來經過各國學者應用在大型決策問題的實證，不斷的研究、應用、修正及證明。

AHP 可在不確定情形與多重評估準則之下，將複雜問題簡單化，幫助決策者對整體事物全面瞭解，透過量化分析，經由決策分析工具軟體運算，求得各成對矩陣之特徵值與特徵向量，確定決策方案相對重要性之執行順序，為決策者提供充分資訊，減少決策錯誤的風險性，其操作過程之步驟說明如下：

1. 結構化、系統化的整理列出相關要素，並建構層級。
2. 評估屬性和各屬性不同方案，建立層級準則的成對比較矩陣，進行準則間的成對比較。
3. 計算各層級要素的權重和各方案的相對評估值。
4. 檢定一致性，已達到前後一貫性。

AHP 的多屬性的決策分析架構與使用程序，如圖 3-2-1 所示：

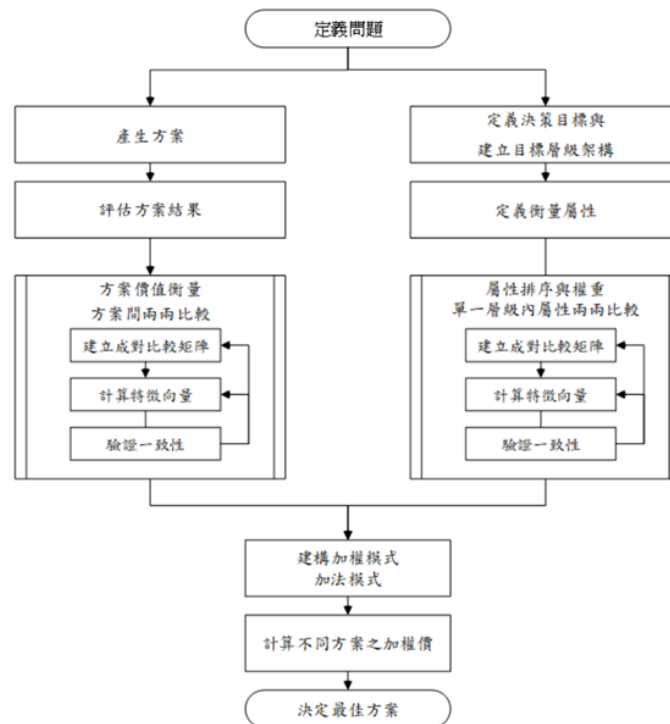


圖 3-2-1 AHP 的多屬性決策分析架構

資料來源：簡禎富 (2008)

### (一) 步驟一：建立層級架構

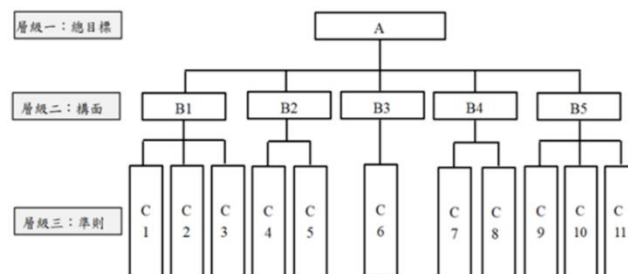


圖 3-2-2 分析層級程序法(AHP)基本架構圖

資料來源：Saaty (1971)

(二) 首先須建立決策問題的整體目標，評估該目標之標的後，進行評估各標的之準則，及被評估的方案決策之層級架構，每一層級與上一層級之關係要自然，層級建構的多寡該取決於決策問題的複雜性與研究分析需要而定，而每層因素以不超過 7 個為佳。圖 3-2-2 為一層級架構範例，分別由評估的最終目標、重要性較相似的構面或



標的及研究評估準則，形成決定評量方案之層級架構圖。

(二)步驟二：建構成對比較矩陣

進行要素之間的兩兩比較，以每一層級的上一層屬性，作為評估比較其下一層次屬性之間的依據。假設有 n 個要素時，則須要進行  $C_2^n$  次之兩兩成對比較，即所謂的成對比較原則(principle of pairwise comparison)，為確保層級的一致性，每個層級內的準則以不超過七個為佳。

每個層級要素在以上層級某一要素為評估基準下，採用名目尺度進行兩兩成對比較。名目尺度依不同的相對重要程度，區分為 1、3、5、7、9 的衡量值，分別由「同等重要」至「絕對重要」，加上介於兩者的補植 2、4、6、8 的衡量值，各尺度代表的意義及說明，如表 3-2-1 所示。

表 3-2-1 AHP 法之評估尺度定義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩項計畫的貢獻程度具同等重要性等強
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一計畫稍強
5	頗為重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一計畫頗強
7	極為重要	顯示非常強烈傾向喜好某一計畫極強
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一計畫絕強
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值	須要折衷值時

資料來源：Saaty (1980)

依據專家問卷進行 AHP 法之評估尺度，採用因素間成對比較，以建構成對比較矩陣：將問卷結果之因素衡量值建構成對比較矩陣，成對比較矩陣 A 的上三角部分（主對角線為要素自身的比較，故均為 1），而下三角部分的數值為上三角相對位置數值的倒數，亦即  $a_{21} = 1/a_{12}$ 。公式如下(3.1) (簡禎富，2005)。

(三)步驟三：求取方陣之特徵值與特徵向量

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

成對比較矩陣求得後，利用數值分析中常用之特徵值(eigen value)解法，求取特徵向量(Priority vector)或稱優勢向量。在實證研究上，較常採用「行向量平均值標準化法」來求得特徵向量。公式如下：

$$w_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \dots i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.2)$$

由上式可帶入以下公式，求出特性根(Eigenvalue) $\lambda$ 。

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^n w_j a_{ij}) / w_i}{n} \dots i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.3)$$

(四)步驟四：檢定一致性

決策者的偏好即成對比較的結果應該滿足遞移率。然而，人為主觀判斷所構成的成對比較矩陣不容易完全遵照遞移率，因此可以容許遞移性稍微降低，但需測試其偏好一致性的程度。一致性乃是指決策者在評估過程中所做的判斷是合理的，無顯著之前後矛盾。(簡禎富，2005)

根據 Saaty(1980)之建議，將最大特徵值  $\lambda$  與 n 之間的差異轉為一致性指標，得以評量其數值之高低並作為成對比較矩陣之參考。以一致性指標(consistency index, C.I.)及一致性比率(consistency ratio, C.R.)來檢定一致性，公式如下：

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \begin{cases} = 0 & \text{表示前後判斷具完全一致性} \\ > 0.1 & \text{表示前後判斷有偏差大違背} \\ \leq 0.1 & \text{表示前後雖不完全一致，但為可接受的偏誤} \end{cases} \quad (3.4)$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (3.5)$$

1. 一致性指標 (consistency index, C.I.) 計算公式為：

$$C.I. = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (3.6)$$

2. 一致性比率 (consistency ratio, C.R.) 計算公式為：

$$C.R. = C.I. / R.I. \quad (3.7)$$

其中 R.I. 是隨機指標 (random index, R.I.)，由 1 至 9 評估尺度所產生的正倒值矩陣，在不同階數下，所產生的一致性指標值，一致性比率值  $C.R. \leq 0.1$  情況下，可視為具有可接受性，各階層其相對隨機指標 R.I. 值如表 3-2-2 所示。

表 3-2-2 AHP 中各階層比較項目數 n 及其相對隨機指標 R.I. 值

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	N.A.	N.A.	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：Saaty (1980)

### 第三節 研究構面與準則評選

本研究初步透過文獻分析法，搜集相關著作論文及研究成果，先定義評估構面與評估要素後，制定層級結構。本研究提出以下觀點：

一、辦桌菜為盛宴佳餚，運用大量珍貴食材，廚藝中的刀工、火候等極為講究，賓客品嚐到的是最直接的口味和食材，因此提出「總舖師口味」、「食材新鮮度」、「菜色創新」為評選指標。

二、透過客戶服務，配合銷售提供各種活動，提供需求者所需事項，滿足顧客需求，因此提出「產品選購建議」、「食用教學」及「售後服務」為評選指標。

三、店家透過電子商務傳達商品、服務、品質等訊息，讓消費者在有消費需求時立即收到資訊，並透過電子商務進行購買，因此提出「形象官網」、「聯盟行銷」、「行動商務 O2O」及「第三方平台」為評選指標。

四、將最終產品從供給端配送至最終消費者或目標市場的過程，即為出貨物流。從價值鏈觀點分析，整個出貨物流可以再細分為「銷售」、「配銷」、「價格」三大加值活動，因此提出作為評選指標。

綜合上述，歸納及彙整出辦桌菜零售化之成功因素所重視的四大構，分別為「餐點品質」、「客戶服務」、「電子商務」、「出貨物流」，以及所屬重要衡量因素評估準則，其內容具體說明如表 3-3-1。

表 3-3-1 研究構面與準則內容說明

主評選指標	次評選指標	指標定義
餐點品質	總舖師口味	總舖師以獨特的廚藝，展現出個人的風味。
	食材新鮮度	料理中運用的食材透過良好的處理，保有新鮮美味。
	菜色創新	提升常見的食材，呈現出不同的風貌。
客戶服務	產品選購建議	消費者有購買意願之下，在購買決策過程中，店家給予符合消費者需求之建議。
	食用教學	針對不同餐點，在食用方式及復熱方式給予說明。
	售後服務	購買產品後所產生問題之服務。
電子商務	形象官網	店家所屬個人網站。
	聯盟行銷	與當紅部落客或藝人等推廣者合作行銷商品。
	行動商務 O2O	消費者從線上 APP 獲取相關商品及促銷訊息，至線下享受實體的體驗服務。線上下單、線下取貨。
	第三方平台	提供店家上架商品進行交易的通路平台。例如：momo 購物網、PChome、蝦皮
出貨物流	銷售	使消費者得到商品資訊的銷售過程。例如：DM、限時優惠等。
	配銷	將商品送達消費者的過程，包含產品包裝及運輸配送。
	價格	不同的訂價策略，消費者願以多少價值取得商品。

資料來源：本研究整理

圖 3-3-1 辦桌菜零售化之成功關鍵因素架構圖

資料來源：本研究整理

### 第四節 研究範圍

研究對象涵蓋供給與需求，範圍以餐飲業市場開發專業人員，及台灣南部地區職場中經常團購並有烹飪習慣的決策購買者，進行專家意見搜集，訪談內容為辦桌菜成功進入零售化市場之層級架構看法。專家問卷，如附錄一。

## 第四章 研究結果與分析

### 第一節 資料來源與內容分析

AHP 問卷部份，本研究針對餐飲業市場開發人員及經常性決策購買者為對象，共發放 19 份問卷，有效回收問卷 19 份，回收 100%。回收問卷之樣本特性如表 4-1-1。

表 4-1-1 AHP 問卷填答者基本資料統計表

項目		填答者資料占比		
		人數	%	
餐飲業市場開發人員	生理性別	男	0	0%
		女	7	100%
	年齡	30~40(含)歲	6	86%
		41 歲以上	1	14%
	年資	1~3 年	1	14%
		3~10 年	4	57%
10 年以上		2	29%	
經常性決策購買者	生理性別	男	2	17%
		女	10	83%
	年齡	30 歲以下	1	8%
		30~40(含)歲	5	42%
		41~50(含)歲	3	25%
		51 歲以上	3	25%
	每月平均消費金額	5 千~1(含)萬	2	17%
		1 萬~1.5(含)萬	2	17%
		1.5 萬以上~2(含)萬	5	41%
		2 萬以上	3	25%

AHP 之層級架構運用專家問卷，主要探討主題『辦桌菜零售化之成功關鍵因素』為目標，分為二個層級說明，主層級為四個構面及次層級為十三個準則，進行兩兩指標互相比較其重要性，建立成對矩陣，計算優先向量與求取最大特徵值，並以此優先向量進行一致性檢定，當  $C.I. \leq 0.1$  及  $C.R. \leq 0.1$  為指標驗證其符合兩兩比較之前後，並且表示可以接受成對比較矩陣之一致性程度。經驗證其一致性，收回之專家問卷  $C.I. \leq 0.1$  及  $C.R. \leq 0.1$  全數符合一致性。因此，將以 19 份專家問卷進行權重分析。

### 第二節 研究結果

本研究運用決策工具 Power Choice 計算，透過各構面及準則之相對權重及排序進行討論給予建議。分為三個部份加以說明相對之權重分析，進而依各構面之評估要素進行排序及討論之。

#### 一、餐飲業市場開發人員及經常性決策購買者

(一)第一層級構面衡量分析：

第一層級是以辦桌菜零售化之成功關鍵因素為主題。根據表 4-2-1 得知辦桌菜零售化之成功關鍵因素之構面衡量分析，依重要性順序分別為「餐點品質」(0.439770)>「出貨物流」(0.216626)>「客戶服務」(0.216769)>「電子商務」(0.128834)，其  $C.I.=0.00204 < 0.1$ ； $C.R.=0.00226 < 0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-1 辦桌菜零售化之成功關鍵因素構面權重及重要性排序

項次	影響構面	整體權重	重要性排序
1	餐點品質	0.439770	1
2	客戶服務	0.214769	3
3	電子商務	0.128834	4
4	出貨物流	0.216626	2
$\lambda \max=4.00611$ $C.I.=0.00204$ $C.R.=0.00226$			

## (二) 準則衡量分析

### 1. 「餐點品質」構面評估準則

由表 4-2-2 可得知，在「餐點品質」構面層下之評估準則，其權重依序為「食材新鮮度」(0.587201)>「總舖師口味」(0.273097)>「菜色創新」(0.139702)。本層次構面之一致性  $C.I.=0.00046<0.1$ ； $C.R.=0.00079<0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-2 餐點服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	總舖師口味	0.273097	2
2	食材新鮮度	0.587201	1
3	菜色創新	0.139702	3
$\lambda_{\max}=3.00091$ $C.I.=0.00046$ $C.R.=0.00079$			

### 2. 「客戶服務」構面評估準則

由表 4-2-3 可得知，在「客戶服務」構面層下之評估準則，其權重依序為「售後服務」(0.443497)>「產品選購建議」(0.278627)>「食用教學」(0.277876)。本層次構面層之一致性  $C.I.=0.00070<0.1$ ； $C.R.=0.00121<0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-3 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	產品選購建議	0.278627	2
2	食用教學	0.277876	3
3	售後服務	0.443497	1
$\lambda_{\max}=3.00140$ $C.I.=0.00070$ $C.R.=0.00121$			

### 3. 「電子商務」構面評估準則

由表 4-2-4 可得知，在「電子商務」構面層下之評估準則，其權重依序為「行動商務 O2O」(0.293384)>「形象官網」(0.287558)>「第三方平台」(0.240725)>「聯盟行銷」(0.178333)。本層次構面層之一致性  $C.I.=0.00016<0.1$ ； $C.R.=0.00017<0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-4 電子商務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	形象官網	0.287558	2
2	聯盟行銷	0.178333	4
3	行動商務 O2O	0.293384	1
4	第三方平台	0.240725	3
$\lambda_{\max}=4.00047$ $C.I.=0.00016$ $C.R.=0.00017$			

### 4. 「出貨物流」構面評估準則

由表 4-2-5 可得知，在「出貨物流」構面層下之評估準則，其權重依序為「價格」(0.532773)>「配銷」(0.236073)>「銷售」(0.231155)。本層次構面層之一致性  $C.I.=0.00169<0.1$ ； $C.R.=0.00291<0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-5 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	銷售	0.231155	3
2	配銷	0.236073	2
3	價格	0.532773	1
$\lambda_{\max}=3.00338$ $C.I.=0.00169$ $C.R.=0.00291$			

## 5. 整體權重結果分析

根據表 4-2-6 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十三項評估準則中，餐飲業市場開發人員及經常性決策購買者在辦桌菜零售化最應考量之前五項因素依序為：「食材新鮮度」、「總舖師口味」、「價格」、「售後服務」、「菜色創新」，其中比例最高的集中在「食材新鮮度」構面。另外市場開發專家認為重要性較低的後五項因素分別為：「銷售」、「行動商務 O2O」、「形象官網」、「第三方平台」、「聯盟行銷」。

表 4-2-6 辦桌菜零售化之成功關鍵因素之評估準則權重及重要排序

項次	構面	評估準則	整體權重	重要排序
1	餐點品質	總舖師口味	0.120100	2
2		食材新鮮度	0.258234	1
3		菜色創新	0.061437	5
4	客戶服務	產品選購建議	0.059840	6
5		食用教學	0.059679	7
6		售後服務	0.095249	4
7	電子商務	形象官網	0.037047	11
8		聯盟行銷	0.022975	13
9		行動商務 O2O	0.037798	10
10		第三方平台	0.031014	12
11	出貨物流	銷售	0.050074	9
12		配銷	0.051140	8
13		價格	0.115413	3

## 二、餐飲業市場開發人員部分：

### (一) 第一層級構面衡量分析：

由表 4-2-7 可得知，本研究「辦桌菜零售化之成功關鍵因素」目標層下之衡量構面，在餐飲業市場開發人員部分，其權重依序為「餐點品質」(0.397889)>「客戶服務」(0.275099)>「電子商務」(0.171932)>「出貨物流」(0.155080)。其 C.I.=0.00479<0.1；C.R.=0.00532<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-7 辦桌菜零售化之成功關鍵因素構面權重及重要性排序

項次	影響構面	整體權重	重要性排序
1	餐點品質	0.397889	1
2	客戶服務	0.275099	2
3	電子商務	0.171932	3
4	出貨物流	0.155080	4
λ max=4.01436 C.I.=0.00479 C.R.=0.00532			

### (二) 準則衡量分析

#### 1. 「餐點品質」構面評估準則

由表 4-2-8 可得知，在「餐點品質」構面層下之評估準則，其權重依序為「食材新鮮度」(0.630774)>「總舖師口味」(0.234696)>「菜色創新」(0.134530)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00450<0.1；C.R.=0.00776<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-8 餐點服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	總舖師口味	0.234696	2
2	食材新鮮度	0.630774	1
3	菜色創新	0.134530	3
λ max=3.00900 C.I.=0.00450 C.R.=0.00776			



## 2. 「客戶服務」構面評估準則

由表 4-2-9 可得知，在「客戶服務」構面層下之評估準則，其權重依序為「售後服務」(0.529287)>「食用教學」(0.317287)>「產品選購建議」(0.153425)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00001<0.1；C.R.=0.00003<0.1，表示判斷

表 4-2-9 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	產品選購建議	0.153425	3
2	食用教學	0.317287	2
3	售後服務	0.529287	1
$\lambda_{\max}=3.00003$ C.I.=0.00001 C.R.=0.00003			

符合一致性。

## 3. 「電子商務」構面評估準則

由表 4-2-10 可得知，在「電子商務」構面層下之評估準則，其權重依序為「形象官網」(0.446917)>「行動商務 O2O」(0.251788)>「第三方平台」(0.181579)>「聯盟行銷」(0.119716)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00166<0.1；C.R.=0.00184<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-10 電子商務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	形象官網	0.446917	1
2	聯盟行銷	0.119716	4
3	行動商務 O2O	0.251788	2
4	第三方平台	0.181579	3
$\lambda_{\max}=4.00497$ C.I.=0.00166 C.R.=0.00184			

## 4. 「出貨物流」構面評估準則

由表 4-2-11 可得知，在「出貨物流」構面層下之評估準則，其權重依序為「價格」(0.458247)>「配銷」(0.307332)>「銷售」(0.234420)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00992<0.1；C.R.=0.01711<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-11 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	銷售	0.234420	3
2	配銷	0.307332	2
3	價格	0.458247	1
$\lambda_{\max}=3.01984$ C.I.=0.00992 C.R.=0.01711			

## 5. 整體權重結果分析

根據表 4-2-12 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十三項評估準則中，餐飲業市場開發人員在辦桌菜零售化最應考量之前五項因素依序為：「食材新鮮度」、「售後服務」、「總舖師口味」、「食用教學」、「形象官網」，其中比例最高的集中在「食材新鮮度」構面。另外市場開發專家認為重要性較低的後五項因素分別為：「行動商務 O2O」、「產品選購建議」、「銷售」、「第三方平台」、「聯盟行銷」。

表 4-2-12 辦桌菜零售化之成功關鍵因素之評估準則權重及重要排序

項次	構面	評估準則	整體權重	重要排序
1	餐點品質	總舖師口味	0.093383	3
2		食材新鮮度	0.250978	1
3		菜色創新	0.053528	7
4	客戶服務	產品選購建議	0.042207	10
5		食用教學	0.087285	4
6		售後服務	0.145606	2
7	電子商務	形象官網	0.076839	5
8		聯盟行銷	0.020583	13
9		行動商務 O2O	0.043290	9
10		第三方平台	0.031219	12
11	出貨物流	銷售	0.036354	11
12		配銷	0.047661	8
13		價格	0.071065	6

### 三、經常性決策購買者部分：

#### (一)第一層級構面衡量分析：

由表 4-2-13 可得知，本研究「辦桌菜零售化之成功關鍵因素」目標層下之衡量構面，在經常性決策購買者部分，其權重依序為「餐點品質」(0.454852)>「出貨物流」(0.257454)>「客戶服務」(0.181555)>「電子商務」(0.106139)。其 C.I.=0.00410<0.1；C.R.=0.00456<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-13 辦桌菜零售化之成功關鍵因素構面權重及重要性排序

項次	影響構面	整體權重	重要性排序
1	餐點品質	0.454852	1
2	客戶服務	0.181555	3
3	電子商務	0.106139	4
4	出貨物流	0.257454	2
		$\lambda_{\max}=4.01231$	C.I.=0.00410 C.R.=0.00456

#### (二)準則衡量分析

##### 1. 「餐點品質」構面評估準則

由表 4-2-14 可得知，在「餐點品質」構面層下之評估準則，其權重依序為「食材新鮮度」(0.560329)>「總舖師口味」(0.297312)>「菜色創新」(0.142359)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00003<0.1；C.R.=0.00005<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-14 餐點服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	總舖師口味	0.297312	2
2	食材新鮮度	0.560329	1
3	菜色創新	0.142359	3
		$\lambda_{\max}=3.00005$	C.I.=0.00003 C.R.=0.00005

##### 2. 「客戶服務」構面評估準則

由表 4-2-15 可得知，在「客戶服務」構面層下之評估準則，其權重依序為「售後服務」(0.380347)>「食用教學」(0.244575)>「產品選購建議」(0.235078)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00195<0.1；C.R.=0.00336<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-15 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	產品選購建議	0.235078	3
2	食用教學	0.244575	2
3	售後服務	0.380347	1
$\lambda_{\max}=3.00389$ C.I.=0.00195 C.R.=0.00336			

### 3. 「電子商務」構面評估準則

由表 4-2-16 可得知，在「電子商務」構面層下之評估準則，其權重依序為「行動商務 O2O」(0.304882)>「第三方平台」(0.269918)>「聯盟行銷」(0.213937)>「形象官網」(0.211263)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00014<0.1；C.R.=0.00016<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-16 電子商務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	形象官網	0.211263	4
2	聯盟行銷	0.213937	3
3	行動商務 O2O	0.304882	1
4	第三方平台	0.269918	2
$\lambda_{\max}=4.00042$ C.I.=0.00014 C.R.=0.00016			

### 4. 「出貨物流」構面評估準則

由表 4-2-17 可得知，在「出貨物流」構面層下之評估準則，其權重依序為「價格」(0.458247)>「配銷」(0.307332)>「銷售」(0.234420)。本層次構面層之一致性 C.I.=0.00005<0.1；C.R.=0.00008<0.1，表示判斷符合一致性。

表 4-2-17 客戶服務構面評估準則及重要排序

項次	影響構面	局部權重	重要性排序
1	銷售	0.226403	2
2	配銷	0.199712	3
3	價格	0.573884	1
$\lambda_{\max}=3.00010$ C.I.=0.00005 C.R.=0.00008			

### 5. 整體權重結果分析

根據表 4-2-18 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十三項評估準則中，餐飲業市場開發人員在辦桌菜零售化最應考量之前五項因素依序為：「食材新鮮度」、「價格」、「總舖師口味」、「售後服務」、「產品選購建議」，其中比例最高的集中在「食材新鮮度」構面。另外經常性決策購買者專家認為重要性較低的後五項因素分別為：「食用教學」、「行動商務 O2O」、「第三方平台」、「聯盟行銷」、「形象官網」。

表 4-2-18 辦桌菜零售化之成功關鍵因素之評估準則權重及重要排序

項次	構面	評估準則	整體權重	重要排序
1	餐點品質	總舖師口味	0.135233	3
2		食材新鮮度	0.254867	1
3		菜色創新	0.064752	6
4	客戶服務	產品選購建議	0.068097	5
5		食用教學	0.044404	9
6		售後服務	0.069054	4
7	電子商務	形象官網	0.022423	13
8		聯盟行銷	0.022707	12
9		行動商務 O2O	0.032360	10
10		第三方平台	0.028649	11
11	出貨物流	銷售	0.058289	7
12		配銷	0.051417	8
13		價格	0.147749	2

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

在台灣文化裡，在各大節慶及婚喪喜慶之時擺設宴席熱鬧慶祝，現今在年節之際大眾會訂購整桌豐盛的菜餚，省去除夕準備年菜的繁複工作，跳脫辦桌菜只在擺設宴席才能品嚐到的框架。近年來受新冠狀病毒影響禁止人們群聚，業主紛紛取消訂單，辦桌團膳業者因而受到影響，整體需求下降，而總舖師的口味令人懷念，零售化需求漸而出現，開闢了零售化市場。辦桌菜零售化之成功關鍵因素的評選指標，可供對於想拓展零售化之團膳業者作為衡量指標；本研究經彙整辦桌菜零售化之成功關鍵評選指標四個構面、十三個準則的權重分析得到以下結論：

(一) 辦桌菜零售化之成功關鍵因素之四個構面、十三個準則，經分析層級程序法(AHP)得到驗證其一致性結果均符合  $C.I. \leq 0.1$  及  $C.R. \leq 0.1$ ，由此可知已經達辦桌菜零售化之成功關鍵因素的篩選指標。

(二) 根據表 4-2-6 辦桌菜零售化之成功關鍵因素評估準則之整體權重結果分析，並依據評選四個構面及各項準則重要性順序，分析結果說明如下：

1. 四個構面以「餐點品質」最為重要，商品販售回歸本質依舊是餐點本身，餐點品質成了食品販售的基礎理念，對供應端及需求端而言雙方皆以餐點品質為重要考量。其中以「食材新鮮度」準則最為重要，一份食材新鮮的餐點，不用過度的調味，安全上也較無疑慮，食用上使人放心，最能展現出餐點的高品質。
2. 客戶服務構面中，以「售後服務」最為重要，不論對供應端或需求端而言，遇到瑕疵產品此類的問題都較為棘手，須妥善處理，誰都不願面臨求救無門的窘境，透過良好的售後服務亦可為店家留下良好的印象，使顧客感到被重視，因此成了雙方所重視的重要因素。
3. 電子商務構面中，以「行動商務 O2O」最為重要，在眾多電子商務中，顧客透過行動商務 O2O 快速取得商品資訊並即時下單，消費問題也可在其中得到回應，而供應端在行動商務 O2O 中的服務過程，可給予顧客專屬服務的感受。
4. 出貨物流構面中，以「價格」最為重要，價格一直以來是消費過程最首當其衝的考量，供應商期望有高利潤，消費者期望能購得超值商品，而商品價格是消費者心中商品價值的轉換，只要餐點呈現出的價值，符合消費者當下的需求，即能促成交易達到雙方獲利。

(三) 本次研究透過相關文獻彙整蒐集，藉以了解餐飲業市場開發人員(供應端)及經常性決策購買者(需求端)購買零售化辦桌餐點的關鍵因素，透過問卷訪談及 AHP 法分析，可得到各評估準則的整體權重、局部權重及優先順序，建立辦桌菜零售化之成功關鍵因素模式，可供業者進行餐點零售化之決策方向，了解供應端及需求端間差異為何。餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者在架構中的四個構面「餐點品質」、「客戶服務」、「電子商務」、「出貨物流」其重要性排序如表 5-1-1：

表 5-1-1 餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者之構面重要性排序

排序	餐飲業市場開發人員	經常性決策購買者
1	餐點品質	餐點品質
2	客戶服務	出貨物流
3	電子商務	客戶服務
4	出貨物流	電子商務

由統計中得知，餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者對於「餐點品質」的重要性一致，為最重要構面，而在「出貨物流」的重要性排序有明顯落差，顯示餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者對此構面有不同的想法。

餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者在架構中的十三項準則中，其重視及不重視之排序結果如表 5-1-2：

表 5-1-2 餐飲業市場開發人員與經常性決策購買者偏好排序

項次	最重要		最不重要	
	餐飲業市場開發人員	經常性決策購買者	餐飲業市場開發人員	經常性決策購買者
1	食材新鮮度	食材新鮮度	聯盟行銷	形象官網
2	售後服務	價格	第三方平台	聯盟行銷
3	總舖師口味	總舖師口味	銷售	第三方平台
4	食用教學	售後服務	產品選購建議	行動商務 O2O
5	形象官網	產品選購建議	行動商務 O2O	食用教學

在最重要的前五項準則中，「食材新鮮度」、「售後服務」、「總舖師口味」皆屬雙方重要之因素，而「形象官網」、「食用教學」及「產品選購建議」三因素其重視程度較為不同，顯示雙方對於該因素有不同看法。

## 第二節 管理意涵

### 一、餐飲業市場開發及經常性決策購買者專家的總體偏好因素探討：

(一) 整體評估項目，準則權重前三名：「食材新鮮度」(0.258234)、「總舖師口味」(0.120100)、「價格」(0.115413)，其三個評選項目重要性遠大於其他評選項目。說明了在餐飲業中的辦桌團膳李裡，大家為重視的還是「食材新鮮度」及「總舖師口味」，新鮮美味的餐點，再加上有精湛廚藝的總舖師，總能使消費者慕名而來，如同指標擁有美味安心保證。「價格」一直都是消費者所重視的，但不代表消費者不願付出更高的價格換取商品，當一份餐點極具吸引力，即便價格超乎預算也願意買單，一份餐點值得消費者以多少價格換取，須提高消費者心中對商品的價值。總舖師可透過大小競賽的洗禮，獲取榮譽增加取名氣及廚藝認證，不論對總舖師口味有加層幫助，同時也增添了餐點的價值。

(二) 整體評估項目，排在較後面的三項準則：「形象官網」(0.037047)排名 11 名、「第三方平台」(0.031014)排名 12 名、「聯盟行銷」(0.022975)排名 13 名，皆為電子商務構面，排序在後面的原因可能為產業因素，透過形象官網、第三方平台及聯盟行銷購買食品。

影響消費者不願意在網路上購買的因素有：擔心食品的新鮮度、無法看到實際商品、運費門檻與產品資訊不夠詳盡等，仍然有許多消費者選擇在實體店面購買，因為買東西方便、有習慣購買的商店與不想等待、馬上就可以吃等。而聯盟行銷是透過網路及媒體知名人物販售，此管道對新品牌有不錯的宣傳效果，但無法得到消費者的信賴，大多認為廣告成份居高，不容易買單。

### 二、餐飲業市場開發專家與經常性決策購買者專家之因素差異探討：

「形象官網」、「食用教學」及「產品選購建議」此三因素餐飲業市場開發專家與經常性決策購買者專家看法較為不同。餐飲業市場開發專家在全台拓展市場，認為形象官網為重要因素，透過電子商務中的形象官網可明確立即使消費者認識該品牌精神，商品訊息及購買管道，有相對的瀏覽量。而餐飲業市場開發專家面對眾多消費者，購買商品後「食用教學」復熱方式等詢問頻率高，相較經常性決策購買者對於食用方式有一定了解，該服務項目則已不是該族群所注重的。在商品選擇上，辦桌菜不比一般的餐點單純，樣樣是大菜，而菜色的搭配也是餐桌美味的關鍵，消費者在購買零售辦桌菜會有選擇上的困難，希望業者可以針對他們的需求給予合適的建議。

在疫情快速擴張之下，真空商品銷售量快速增長，真空型態商品確實能延長食品的保鮮期，也突破距離讓更遙遠的



消費者嚐到總舖師的口味，將美味帶到各個家庭中。在問卷訪談中了解到普遍消費者對於餐點喜愛當日新鮮現做，真空外帶宅配並非首選，能夠當下吃到熱騰騰的佳餚依舊是這時代的需求。

網路上購買食品的消費行為，因為疫情催化而產生的產業結構變化之外，隨著 Z 世代進入消費族群，世代交替之間，消費者對於購買食品的行為模式不斷改變進化，實體商店具有自身的優勢，雖然不會被取代，但網購食品的版圖有持續擴大茁壯的趨勢。冷凍食品的型態，分為半成品購回需加熱煮熟才可食用，及可立即食用的調理包，這兩種型態都是辦桌業者可以經營的方向。

目前並無個人化零售店面，想購得餐點的個體消費族群是未被滿足的，若要走入生活抓住每一位顧客，須改變原本的經營型態，可考慮移動式販售等模式，不再局限於宴席中才品嚐的到。

### 第三節、研究限制與後續研究建議

#### 一、研究限制

##### (一) 研究對象與範圍之限制

本研究受限於時間、人力及資源等因素，問卷對象餐飲業市場開發人員專家及南部職場中經常團購並有烹飪習慣的決策購買者中，餐飲業市場開發專家並未涉及辦桌團膳型態，以及經常性決策購買者侷限於地區性，所以有效專家問卷樣本可能無法完全反映台灣所有地區的真实狀況，使本研究之結論受到限制。

##### (二) 研究工具之限制

本研究使用分析層級程序法 (AHP) 之研究方法，藉由相關文獻之探討及專家訪談確認層級架構，問卷設計上用詞力求簡單明瞭，問卷對象可能因主客觀因素干擾，影響填答品質內在信度，而造成對問卷上的定義有所不同，進而產生差異並影響結果的真实性。

#### 二、後續研究建議

台灣辦桌產業中，辦桌菜零售化之成功關鍵因素，訪談對象建議可縮小範圍針對喜好辦桌菜客群進行訪問，其所重視的層面可能有所差異，使評選指標之間權重結果不同。評選結果分析其關鍵因素為餐點品質，亦針對此關鍵議題更進一步探討。另辦桌菜多半附有祝福含意，後續研究也可運用此特性探討伴手禮市場的評估分析。

### 參考文獻

#### 一、中文文獻

- 1.王嘉興、黃美飴(2014)。電子製造服務廠售後維修服務品質之個案研究。中華管理評論國際學·第十七卷·第一期。
- 2.邱耀德(2016)。探討以休閒為目的選購大型重型機車之因素。國立體育大學碩士論文。
- 3.張耿祥(2020)。冷凍調理食品 O2O 體驗行銷策略之個案研究。大葉大學碩士學位論文。
- 4.黃偉峻(2022)。電子商務對傳統包裝彩盒印刷生產流程之影響。元智大學碩士論文。
- 5.黃晉偉(2020)。連鎖量販業者實體通路與網購通路之消費者偏好差異分析。開南大學碩士學位論文。
- 6.黃淑娥(2021)。國小營養午餐之相關營養知識、衛生安全、食材品質與滿意度—教職員觀點。遠東科技大學研究所碩士學位論文。
- 7.黃森山(2014)。以總舖師訓練工作歷程導入辦桌課程於餐飲管理系之可行性研究。康寧大學碩士學位論文。
- 8.蔡昇達(2002)。「辦桌」行業的演變。國立東華大學碩士學位論文。
- 9.蔡振璋(2015)。辦桌產業競爭策略之研究-以黃再生總舖師辦桌團隊為例。中華大學碩士學位論文。
- 10.鄭偉森(2019)。品牌知名度、客戶服務品質、客戶導向銷售模式在工業自動控制產品領域對企業採購決策的影響研究。國立高雄師範大學碩士論文。
- 11.魯慧文(2012)。外燴餐飲食品防禦及安全管理之探討。天主教輔仁大學碩士學位論文。
- 12.簡鈺玲(2014)。外燴業目標市場與定位之研究。環球科技大學碩士學位論文。

## 二、網站資料

1.經濟部統計處-批發、零售及餐飲業統計調查：

<https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/investigate/InvestigateEA.aspx>

2.台灣餐飲文化美學(PDF)：

<http://www.ycvs.ntpc.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/67/28219354.pdf>

3.王詣筑(2020)。《趨勢商機篇》提升產品附加價值 創造體驗場景 贏占剪刀經濟。經貿透視雙周刊。第 558 期：

<https://www.trademag.org.tw/page/itemsd/?id=776096&no=21>

4.李依文(2021)。疫情後 6 成民眾願外帶、3 成變調理食品固定班底，包材必須順應需求升級：

<https://www.foodnext.net/science/packing/paper/5234628703>

5.謝玠揚(1998)。現宰溫體≠新鮮衛生！專家告訴你：為什麼「冷凍肉」才是最好的選擇？。商業周刊：

<https://health.ettoday.net/news/1263187#ixzz7BWqoesUP>

6.李依文(2020)。「宅在家」時勢推升網購買氣！4 成民眾養成每月固定購買習慣。食力：

<https://www.foodnext.net/news/newstrack/paper/5357539097>

7.未來流通研究所(2021)。【商業數據圖解】台灣「生鮮食品電商」關鍵數據與市場預測：

<https://www.mirai.com.tw/2021-taiwan-grocery-ecommerce-industry-key-data-analysis-and-market-forecast/>

8.Mr.Mark 市場先生(2022)。什麼是聯盟行銷機制？有哪些優缺點？：

<https://rich01.com/what-affiliate-marketing/>

9.電商修煉(2022)。大小賣家看過來，2022 最新電商與網路平台比較！：

[https://morepower.club/ecommerce\\_platform/](https://morepower.club/ecommerce_platform/)

10.葉瑞其(2020)。行銷通路管理。風雲集：

<https://yunjoy.tw/index.php/study/marketing/84-distribution-channel>

11.余章鈞(2016)。物流倉儲與運輸配送管理：

[https://www.logisticnet.com.tw/newsCaseRunDetail.asp?id=322 /](https://www.logisticnet.com.tw/newsCaseRunDetail.asp?id=322/)

12.王淑貞。ERP 輔導顧問。銷售與配銷模組授課資料內容：

<https://www.cs.pu.edu.tw/~tcyang/courseFinal/9801ercase/chap3.pdf>