

# 日用器皿批發產業供應鏈管理

## Supply chain management of daily utensil wholesale industry

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

陳進賢<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

j109257108@nkust.edu.tw

### 摘要

美中貿易戰及 COVID-19 疫情雙重影響下，世界的供應鏈正在重整。本研究發現日用器皿產業有部分上游生產製造企業會向前整合，往下游通路商鋪貨。及部分通路商經營社群網路，會透過購物平台，向後整合與上游生產製造企業接觸結合。日用器皿批發產業面臨同業競爭及產業衰退狀況下，如何繼續經營下去，就要提升與上游生產製造商及下游通路商之間的供應鏈黏著度的關係。本研究採用層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，從供需不同面向探討，製造商及通路商面臨的經營問題，所重視的關鍵因素為何？並比較製造商及通路商對於關鍵因素重視程度的異同性，以作為後續企業經營制定策略時的參考。

從研究結果得知：從整個日用器皿批發產業角度，檢討上、中、下游產業鏈，彼此最重視的構面是「產品」，及「產品批發價具競爭力」、「產品／種類樣式多」、「配送品正確度」、「專業技術能力」，等四個準則。而整個產業鏈彼此最不重視的後三項因素分別為：「提供貼牌服務」、「彈性配送便利」、「配送速度」。

關鍵詞：日用器皿批發、產品批發價競爭力、差異化策略、層級分析法

Keywords: wholesale of daily utensils, product wholesale price competitiveness, differentiation strategy, hierarchical analysis method

## 第一章 緒論

### 第一節、研究背景與動機

中國是世界工廠，且中國大陸對全球各國的出口金額屢創新高，單看 2021 第一季中國大陸對台灣的出口為 171.14 億美元，就成長了 37.6%。但美中貿易戰及 COVID-19 疫情雙重影響下，世界各國的供應鏈目前正在重整中，因為疫情日趨嚴重而且確診人數屢創新高，造成企業人員異地遠距上班，人員分流作業生產，且港口人工吃緊，造成貨櫃塞港，延誤到櫃日趨嚴重且缺櫃數量日趨嚴重，連同海運費用報價已漲翻天，造成關稅、海運費激增，這已讓大部分台商思考轉移生產基地，來分散經營風險及資金壓力。在日用器皿產業，將產線移轉回台灣的企業，批發商如何利用這波有利情勢，掌握及結合台灣在地零售需求的產品種類及數量，來跟各供應生產製造商討論，如何集合各種有利條件，避免浪費研發；採購及生產資源，來生產符合台灣現況民生所需的產品。

依據經濟部統計處在 109 年 11 月出版發行的（批發、零售及餐飲業經營實況調查報告）中指出，一、綜合商品批發業全年損益，108 年營業收入為 2,705 億元，較 107 年減少 3.1%，呈現衰退現象。

本研究發現日用器皿產業有此現象，就是有部分上游生產製造企業會越過批發商這個層級，往下游通路商整合鋪貨。及部分通路商經營社群網路，會透過電子購物這種平台，增加與上游生產製造企業接觸結合。這都造成傳統批發商在經營上的壓力。而面臨同業競爭及產業衰退狀況下，如何在台灣能繼續經營下去，如何增加傳統批發業與上游生產製造商及下游通路商之間的供應鏈黏著度的關係，就變得非常重要。本研究將深入探討此種現象。本研究藉由長期參與批發商倉儲管理及生產排程多年實務經驗，整理出日用器皿批發產業供應鏈管理的四個構面，作為後續研究。

## 第二節、研究目的

本研究為突破此批發產業經營困境，讓上游生產製造企業及下游通路商與批發商之間組成策略群組聯盟，讓整體產業往好的方向發展，共享資源利益，減少錯誤的研發、減少多餘採購新生產設備及人員，讓生產端降低浪費，降低生產成本，增加企業獲利空間，也可讓批發業及下游零售業，降低庫存量，增加賣場空間的利用，增加坪效價值，為零售商及批發業增加利潤，三方互得其利，共享群組營運獲利。

本研究採用層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，從供需不同面向探討，生產製造商及零售通路商面臨的經營問題，所重視的關鍵因素為何？並比較生產製造商及零售通路商對於關鍵因素重視程度的異同性，以作為後續企業經營制定策略時的參考。

故將本研究之目的陳述如下：

- 一、 探討通路商對批發供應鏈管理需求的各項構面及評估準則的權重為何，並篩選出最重要的因素，作為供應鏈配合的指標。
- 二、 協助製造商在策略群組環境下，哪一些是必須存在的關鍵因素，那些是必須捨棄的因素，那些是必須增加的因素，避免企業資源投入錯誤，造成浪費。
- 三、 比較生產製造商及通路商兩端，對於批發供應鏈管理要素的重視程度，異同性為何？
- 四、 提供生產製造商，作為產品開發或生產計劃擬定的意見，協助其進行有效益的企業資源投入，避免過度重複投資設備、人員，讓企業資金做最有效益的應用。

## 第三節、研究流程

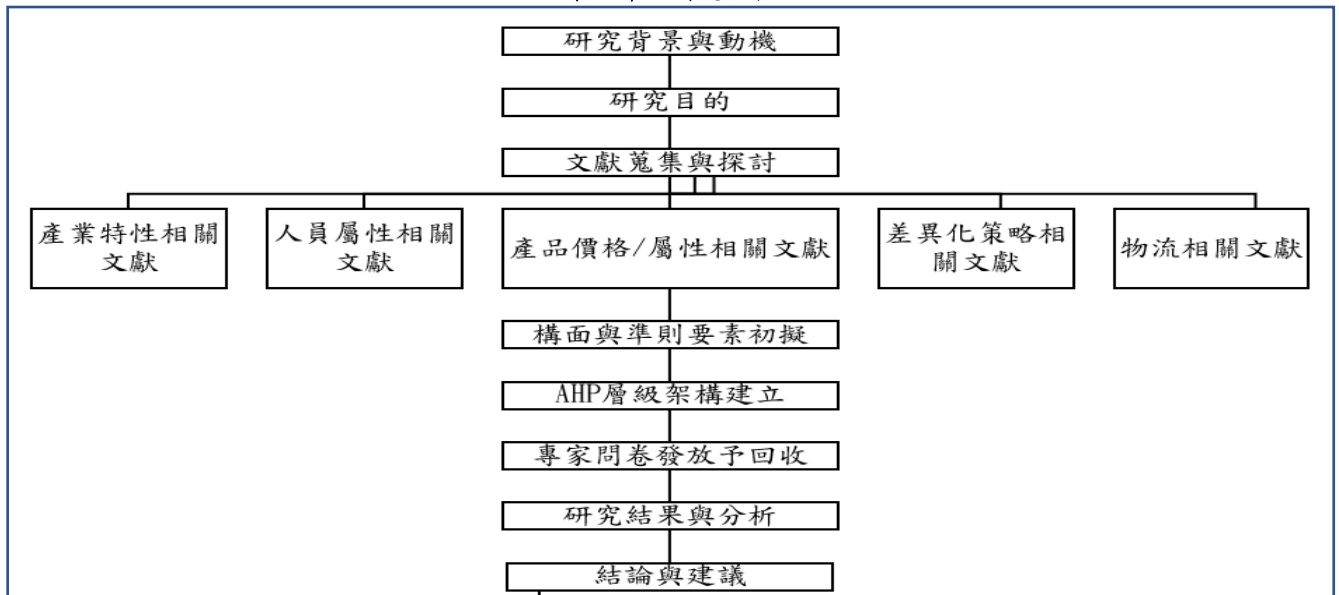


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章:文獻探討

本章分為:五小節,第一節為產業介紹,第二節至第五節針對:人員素質 / 產品 / 差異化策略 / 物流, 相關文獻進行探討。



## 第一節：日用器皿批發產業介紹

批發 (Wholesale) 是在整個貨物商品供應鏈環節中，選擇在生產製造者與零售販賣業者之間，來進行銷售的行為或行業，這是在全球化貿易專業分工之下的產物。以此從事批發的業者稱作批發商，也就是「盤商」。

依行政院主計處行業標準分類，批發業所涵蓋的行業別計有：商品經紀業／綜合商品批發業／農產原料及活動物批發業…等。而日用器皿批發產業歸屬在綜合商品批發業。

黃俊英 (2003) 表示在行銷通路中根據仲介的行銷機構數量的多寡來決定通路的長度。一般而言，行銷通路長度可分以下 4 種 (詳見圖 2-1)：(1) 零階通路：指製造商直接賣給消費者，亦可稱直接通路 (Direct Channel)。(2) 一階通路：指製造商與消費者之間有一個仲介的行銷機構存在 (例如：零售商)。(3) 二階通路：指製造商與消費者之間有兩層仲介的行銷機構存在，(例如：批發商、零售商)。(4) 三階通路：指製造商與消費者之間有三層仲介的行銷機構存在 (例如：代理商、批發商與零售商)。

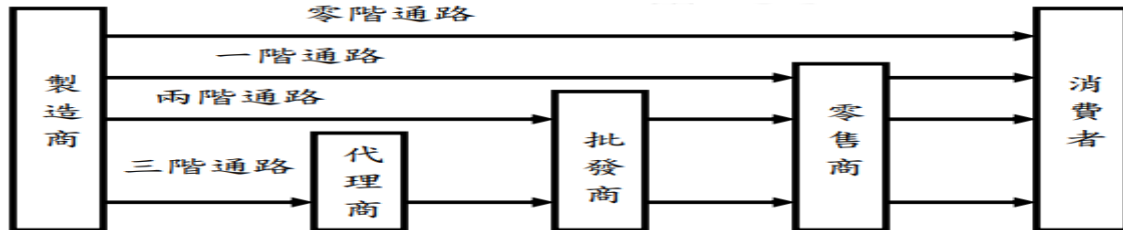


圖 2-1 消費品市場的行銷通路

其中日用器皿批發產業與社會大眾生活是息息相關，每個人生活日常都離不開它，日用器皿的範圍從鍋碗瓢盆；刀具/廚具/廚房及衛浴清潔用具；室內外打掃用具、室內外收納整理用品、室內外椅子、烤肉用具、防疫用品…。舉凡跟生活有關的物品，種種都是。

## 第二節 人員素質

一個企業要能長久穩定發展，人資單位是非常重要的，人資單位要規劃出與企業短中長期目標相結合的選、訓、用、留的相關計畫，且企業藉由一連串的培训作業配合暢通的升遷管道與薪資水準，才能得到傑出而穩定的企業人員，繼續為企業目標做努力。且企業的目的就是要為股東創造利潤，而如何將產品成功的銷售出去得到最後的利潤是每個企業最重要的事情。對此企業藉由完整的推廣計畫來增加顧客忠誠度，進而提昇產品銷量來增加公司收益。推廣計畫包含了非人員推銷、人員推銷及公開宣傳等方式 (黃憲仁, 2002)。Alexander (1960) 也指出「銷售」(selling) 是指「人員或非人員協助、或說服消費者購買商品或服務的過程，而消費者的購買行為會對販賣者產生利益」。黃俊英 (2002) 則依工作性質將須主動爭取訂單開發新商業關係的業務人員稱為訂單爭取者；而須尋求現有顧客的重複銷售及維持與現有顧客的關係之業務人員稱為訂單接受者；最後不直接從事銷售工作僅協助完成銷售者為支援人員。而公司對外的業務人員，本身是訂單爭取者，除要具備有(1)邏輯及概念化的能力：業務人員必須把接收到消費者市場的新資訊，以及把零售業者的具體需求，把此二種消費需求概念，具體邏輯化傳達給上游的製造商，並把它實體的製造出來，滿足下游實際需求使用者。(2)專業技術能力：在經過公司專業培訓後，必須具備對公司相關產品的專業技術能力，才能與上下游的製造商/通路商關鍵技術人員及主管做好技術溝通。(3)人際互動能力：業務人員要能主動與人群互動的交際能力，做好上下游製造商/通路商關鍵技術人員及主管的人際關係才能維繫良好的供應鏈管理。隨著時代的演變，銷售的本質已發生變化，企業每天都在費盡心思地找出消費者還尚未被滿足的需求，並且想辦法比其他競爭者更快速地滿足消費者，也就是以「顧客需求導向」的行銷模式，而在此導向的影響下除了說服顧客購買產品或服務外，額外還必須幫助顧客發現問題、確定問題，提供有效的資訊且做好售後服務，以確保顧客獲得長期的滿足 (Pederson, Wright & Weitz, 1984)。因此，企業的業務人員，擔任了企業與顧客間關係連結的橋樑。對許多顧客而言，業務人員就是企業。因此，其個人的銷售品質乃形成了顧客對企業的認知形象 (Kotler, 2000)。

在 Spencer & Spencer (1993) 在「Competence at Work」一書中，提出五個一般性的職能模型，認為業務人員應有感染力與影響力等十一大項，其中「權重」一欄的分數乃是顯示各項職能在「業務人員」這項工作上重要性的比例，如對於業務人員而言，「感染力與影響力」相對於「人際關係」的重要性比重是 10：3，如表 2-2 以下內容。

表 2-1 業務人員所需的一般職能模型

權重	職能	表現
10	感染力與影響力	讓顧客有信賴感 能注意到顧客注重的事項 間接的影響 能由對方的語言或行動猜出其結果
5	成就導向	能設定具有挑戰性且可達成的目標 能有效率的運用時間 能促使顧客購買 能運用潛在的有利機會
5	積極主動	堅持到底、不輕易放棄 抓緊機會 勇於面對挑戰
3	人際關係	能明瞭非語言行為 能了解他人的態度 能預測他人的反應
3	顧客導向	能提供額外的服務滿足顧客的需求 能滿足顧客潛在的需求 能處理顧客的抱怨
3	關係的建立	維持工作上的友誼關係 擁有並使用人際網絡
2	分析性的思考	思考各項可能的原因 對於可能發生的困難事先做好準備及處理
2	概念化思考	應用經驗法則能比較過去與現在相似之處
2	資訊收集	能擁有許多資訊的來源
2	組織知識	能知道顧客組織的功能

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

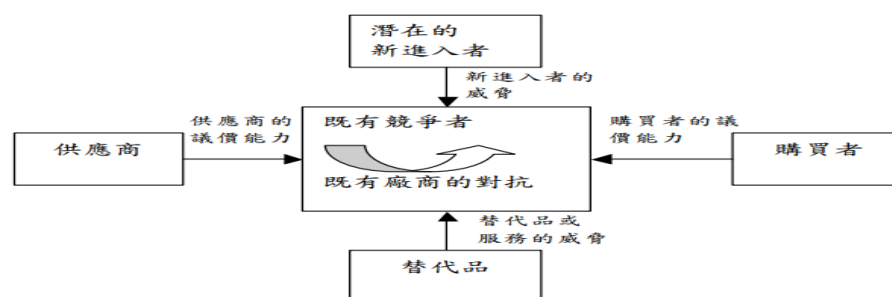
### 第三節 產品

一家公司的獲利來源主要是產品，除非是壟斷的寡佔市場，像石油、水、電、天然氣…，沒有多餘的比較選擇權，就此一家別無分號。一般而言，一家企業如何能在市場上佔有一席之地，最重要有三項：產品、價格、競爭力。

企業的產品定價，攸關企業獲利的能力，而在銷貨收益扣掉成本之後，所得的利潤，也決定了一家企業能否長期生存在市場上。定價策略取決於公司產品在銷售市場上的競爭能力，公司產品如果處在藍海、寡占市場，有其獨特性，那相對產品定價就可調高，增加營業獲利與利潤。而公司產品如果是一般消費性產品、多頭市場、民生用品，那相對投入生產/銷售的業者就非常多，相對而言產品定價，就必須跟著市場接受度做經常性調整。此市場的銷售定價，能從中獲取正向利潤的空間就非常低，企業要能繼續從紅海市場中，存活下來，就必須從企業內部找出節省成本的方式，從而提升正向利潤空間。

因此批發產業必須盤點自身的資源,找出優勢,(1)讓產品批發價具競爭力:以日用器皿批發商為例,它可以整合全部下游零售商的具體產品需求量,轉而跟上游的製造商洽談,策略群組合作方案,讓上下游產業,透過批發商做串聯,形成一個集團共榮、利潤分享,讓上游/批發商/下游產業都能共榮穩定發展。在此狀態下,上游製造商有充足的產品產量可以做最經濟批量、機、模生產計畫,讓生產成本最低。且上游的製造商的原物料採購成本都可降至最低,採購原物料經濟批量,降低非必要庫存,進而降低企業資金壓力。上游製造商的研發成本也可降低,有方向性滿足消費需求的開發產品與模具數量,減少盲目產品開發,浪費資金與企業資源。也可減少上游製造商的機器/設備/人員的過度投資,綜合以上這都是增加上游製造商的利潤策略。上游群組製造商產業,從而利潤分享給批發商,就可產生具有競爭力的批發定價在轉給下游零售商,彼此留有適當利潤、共潤共享。

在進行產業分析之研究中,Porter(1985)在Competitive Advantage 一書中提出他對產業競爭策略和產業經營環境的論點。他認為以下的五種競爭力量,對產業經營及環境的分析方法是很有幫助的,請參閱圖2-2。



【圖 2-2】五力分析架構

資料來源：Porter, "Competitive Advantage - Creating & Sustaining Superior Performance", 1985

透過此五種產業競爭力量的分析,能夠讓企業釐清目前所處的競爭環境中有那些優勢,並以系統化方式來了解在這個產業中彼此競爭的關鍵因素為何。這五種競爭力量決定了這個產業的獲利情況,也影響了產品的定格、成本與一切必要的投資。以下將說明這五種力量舉列說明出構成的重要元素:

戴國良(2008)指出定價在行銷中有以下幾個要點。

項 目	說 明
定價行銷要點	一、價格對企業的營收,是行銷組合中最直接的;二、價格可因應環境快速改變;三、價格對消費者來說是最敏感的因素;四、定價不能單獨操作,必須再和其它元素同時配合;五、價格對上游物料供應商具有連動性指標。六、價格對消費者的心理有影響性。

以一個公司產品來說,最直接影響公司獲利就是價格,因此價格制定與相對應的配套措施,對一個企業來說就很重要。

(2)產品種類/樣式多:公司所銷售的商品,產品線就要有一定的廣度及深度,滿足一站式購買,才能讓消費者市場買單。所以日用器皿的批發業,必須深耕其廣度及深度,以家庭需求作出發點,一般生活日常都需要的廚房、浴室,來做為人生基本需求的開始,所以鍋碗瓢盆、廚房、



浴室清潔用品、室內外清潔用具、室內外整理收納用品、烤肉用品、防疫用品系列種種就是產品系列的廣度。再從各系列深化其使用層面，例如鍋子就衍生出炒鍋、湯鍋、飯鍋、不沾鍋、阿媽鐵鍋、鑄鐵鍋、鴛鴦鍋。在例如廚房清潔用品的菜瓜布，就有各種顏色外觀的菜瓜布，對應不同清潔需求，要清除頑強外鍋底部燒焦的碳化層，就有紅色/棕色菜瓜布。鍋內清潔快速的兩用菜瓜布，一面是菜瓜布，一面是海綿。這種方式就是產品系列的深度。

產品屬性理論：一般日常消費者重視的是產品屬性所提供的利益，Swan & Combs(1976)將產品利益分成兩大類：(1) 工具利益：指的是產品本身所提供的功能利益 (2) 表徵利益：指消費者購買產品後，其心理層面需求的滿足。且產品屬性，是將產品所有外顯與內部的各項特徵，來讓消費者所察覺者 (江啟明，1989)；Jansen-Verbeke (1990) 提出影響消費者購買決策的商品屬性，其中包含商品設計、銷售者對於商品的知識與商品的價格、宣傳以及形象、定位、品牌等。Kotler, Haide and Rein (1993) 亦認為商品屬性是包括商品的外觀與內含所有顯示出來各種特性的組合，並且能夠被消費者所感覺到。Kotler(2000) 指出從廠商角度看，產品屬性是產品外顯與內隱的各項特徵之組合，且能為顧客所察覺，每一項產品實際上都是由一組屬性組合而成，包括產品的功能、材質、外觀、品牌及價格等。

(3)綠色環保材質：又因自主消費市場觀念的崛起，環保觀念已從學校教育開始推廣入民間生活，消費市場在購買上都會開始注意產品的生產履歷，是否可回收再利用；或使用環保材質材料製成；使用回收料比例是多少，這都影響生產製造端的原物料材料特性的選擇，要符合市場需求。且綠色產品理論，在人們的生活周遭有許多被廣泛使用的日常用品，如塑膠、清潔劑、染料、電器等，它們的成分中有部分化學物質會因為時間釋放到環境中四處擴散，且不容易在環境中被自然地分解，這會造成持久性的污染，這些化學物質已成為目前全球性重要的環境問題，更引起國際之間的重視。聯合國於2015年發起全球永續發展目標(SDGs)，共列計17項指導原則，企業透過國際標準採取永續行動，如設計商品、能源採取、商業模式等，針對友善環境、綠色環保、為社會環境盡到責任，調整並制定合適的內部政策，讓大眾在觀察企業及公司做法，進而提升形象好感度。企業設計綠色產品時，將品牌理念導入綠色產品設計，從「誕生到重生」的整體考量，規劃產品外觀及內部均使用可回收材質，做到全方位的「綠色設計」，並且將產品回收後的再利用做完整的規劃。

#### 第四節 差異化策略

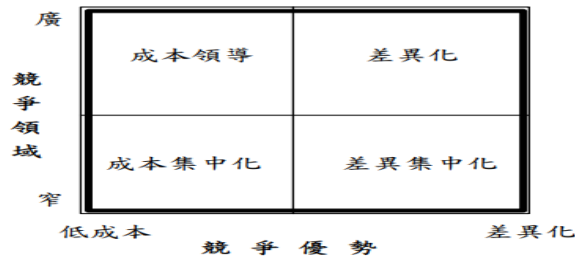
面對現今自由競爭的市場環境，已無任何一家企業可以單打獨鬥闖天下，如果企業每樣產品都要自主開發，這所投入人員、機器、設備金額都是很龐大的，一定是注定失敗退出市場，就像納智捷嚴重虧損，已退出大陸汽車市場。再以護國神山—台積電為例，也是借助策略群組的力量，專業相關機器設備由 ASML 艾斯摩爾配合，台積電把資源力量專精在生產製造，把同業的競爭門檻拉高，相對也拉升台積電晶圓代工產業上下游的製造能力。由此顯示都必須結合相關產業供應鏈上下游，共同面對市場需求的變化，這就形成種種的策略群組聯盟。而新型態的批發產業，對下游通路商，尤其是連鎖品牌的通路，可提供：(1)MIT 知名製造商品牌的產品，藉以提升通路商自身的形象品質。(2)提供副廠進口商品，藉以降低通路商的進貨成本。(3)提供貼牌服務，批發商可將連鎖品牌的通路商，藉由它的需求總量，向上游製造商溝通協調，讓製造商可以接受 OEM 冠名貼牌代工，使製造商的產品通路增加銷售量，也可提升連鎖通路商品牌形象。所以對製造商而言，除可以自主品牌行銷市場外也可接受 OEM 貼牌服務，這對上中下游的製造/批發/通路商，

三者而言都是在自由經濟市場下衍生出的群組共生共榮生態。(一)Porter 在 (1985) 提出產業競爭性的分析模式,請參考圖 2-3, Porter 認為,為了讓企業有效克服所面臨的各種產業競爭力量,企業可採用以下三種競爭策略:

1. 全面成本領導策略:嚴格控制經營上各項成本,盡量壓低生產方面成本,以取得成本優勢上的策略,這就可以讓使用成本領導策略廠商因為其原料取得、產業經濟規模等優勢,讓該產業位居領先位置。

2. 差異化策略 (Differentiation Strategy):提供跟其他同行競爭者不一樣的服務性或產品,來取得公司的競爭優勢,若廠商能為購買消費者帶來獨特限量的價值,滿足購買者重視的產品屬性,這樣子廠商就可將價格提高,增加利潤。

3. 集中化策略 (Focus strategy):公司專注於某一個特定消費族群、特殊區域市場、產品線的區隔。針對特定目標族群做好服務,滿足購買者的特殊需求性,而且這種需求是其他產業競爭者所無法滿足的。



【圖 2-3】競爭優勢的一般策略

資料來源:Porter(1985)

常用的策略構面包括服務:目標市場選擇、產品線長度(每一條產品線內的產品品目數)、產品服務差異化程度、產品服務品質、品牌、通路數量與型式、技術領導性、整合程度、製造成本、價格等等。

## 第五節 物流

物流是產業供應鏈的最後一哩路,這個環節顯示出一家企業具體的競爭力,因為物流的前端是倉儲系統,產品由倉儲單位領取、整理、匯集、發送,這中間的資訊流都不能出錯,其中一個環節錯誤,會導致後續客訴及客戶的不信任,進而影響後續訂單的延續,所以企業必須重視這個環節。所以倉儲管理是重要的,儲位/庫存量的管理都必須精準到位。才不會影響後續客戶端配送貨品的正確度及速度。因為批發市場的後端是零售通路商,賣場上在各個層架分門別類擺放各式產品,且每日接受大量消費者到店選購相關產品,所以各零售通路商會精算賣場的坪效利用率,賣場面積要盡可能充分利用,而後端的倉儲空間要盡可能精簡,所以配送速度、配送品正確度、物流彈性配送的便利性就相對重要。(1) 配送速度:在精算賣場的坪效利用率下,新型態批發產業鏈上下游配送速度快慢,會影響到賣場商品庫存狀態,進而影響企業整體資金鏈的調節運作,所以需即時快速的配送,來滿足需求。(2) 配送品正確度:新型態批發產業鏈上下游配送品的正確度,會影響到商品銷售狀態,及後續處理退換貨品的客訴問題,批發商如果處理不當,導致客訴退貨 KPI 數據超標,是會影響後續長期訂單配合,更嚴重的會遭到停止供貨的處理。(3) 彈性配送的便利性:以往批發產業鏈上下端的物流都是積滿一定金額才發物流,但這會影響到突發單銷售狀況,所以彈性需求的配送便利,在新型態批發產業顯得重要。

葉政鑫（2003）對於國內外相關文獻已做一較完整之歸納，其中包括「速度及可靠性」、「運費」、「安全性」、「業務人員因素」、「服務與便利性因素」及「運送者考量因素」等六個構面，共包含 35 項評選準則，如表 2-2 以下內容。

表 2-2 企業評選快遞業者之準則

準則類別	評選準則	準則類別	評選準則
速度及 可靠性	1. 運送品的遞送速度。	服務 與 便利 性 因素	1. 寄件或收件程序的便利性。
	2. 運送品的正確送達。		2. 付款方式的方便性。
	3. 運送品的準時寄達。		3. 服務能彈性配合客戶之需要。
	4. 運送時間的一致性。		4. 提供特急件遞送服務。
	5. 在途發生事故之緊急處理能力。		5. 對託運人之通知寄達時間。
運費	1. 運費與計價方式的合理性。		6. 貨件追蹤查詢服務。
	2. 運費與計價方式的彈性。		7. 其他資訊服務的提供。
	3. 明確的價目表。		8. 相關手續的協助辦理。
安全性	1. 對於客戶抱怨之處理態度。		9. 廣布服務據點。
	2. 運送品遺失或毀損之歷史資料。		10. 服務項目多樣化且完整。
	3. 運送品遺失或毀損之處理態度。	運送者 考量 因素	1. 業者的商譽與名聲。
	4. 運送品遺失或毀損之賠償方式。		2. 業者的財務狀況。
	5. 運送品包裝材質與清潔性。		3. 業者的管理能力。
業務人員 因素	1. 業務人員瞭解託運人的需求。		4. 業者的作業設施。
	2. 業務人員與託運人的私人關係。		5. 經常對各類公益及娛樂活動贊助。
	3. 業務人員的專業能力。	6. 經常在國內外期刊報紙刊登廣告。	
	4. 業務人員之態度儀表。	7. 業者持續改善的意願。	
	5. 運件人員之態度儀表。		

溫源鳳、王品茜與洪彩萍（2015）研究內容可分為三個部份：第一部分針對兩大代表量販店之物流資訊系統之運作方式作探討，以了解量販店賣場的訂單、交貨及驗收資訊流之實務運作情形；第二部份在探討兩大代表量販店之外部的物流系統，針對國內量販流通業所有下游廠商之商品運送方式進行調查；第三部份是在探討量販流通業的內部物流系統方面，針對兩大代表量販店之收貨作業、供貨、補貨作業及庫存管理方面作分析比較，找出其中之優劣點。根據個案分析結果顯示出量販業者與供應廠商間如果具有健全的物流資訊系統者，較能提高運作效率，並提昇物流品質、速度、服務、彈性等競爭優勢。



### 第三章、研究方法

#### 第一節、層級分析法

AHP 層級分析法，是一種結合定性與定量的方式，是將人們的主觀判斷方式改以數字來呈現的方法(即定量化)。

功能說明	應用領域說明
<p>功用：1. 在使複雜的社會／企業問題，解析成單獨組成要素。2. 再將這些要素依關係區分形成層級結構系統。3. 並藉由名目尺度(Nominal Scale)作各層級要素之成對比較矩陣。4. 計算求得矩陣之特徵向量(Eigenvector)，代表層級中各層次各要素之優先程度，再求出特徵值，以該特徵值評定每個配對比較矩陣之一致性強弱程度，作為取捨或評估決策之訊息。5. 確定決策方案相對重要性之優勢順位(Priority)，此即為決策分析之參考數據。</p>	<p>主要應用領域：1. 在於不確定性(Uncertainty)情況下及具有多數評估準則的決策問題上(Saaty, 1980)。2. AHP 是將複雜的問題系統化，透過建立具有相互影響關係的階層結構(Hierarchical Structure)，可使複雜的問題、風險不確定的情況、或分歧的判斷中尋求一致性，藉由量化的判斷來綜合評估，以提供決策的充分資訊與降低決策的風險。</p>

#### 第二節、研究構面與準則評選

本研究係以文獻分析法，來匯集國內外相關研究的成果及學術領域相關學者的著作，再從這些專精的相關文獻內容來制定本研究之評估構面與指標準則項目。

本研究經由對批發產業的人員、產品價格／屬性、差異化策略、物流供應鏈等相關文獻回顧，歸納及彙整出新型態批發產業所要重視的四大構面

分別為「人員素質」、「產品」、「差異化策略」、「物流」，以及在各構面之下所屬的重要評量因素之評估準則，共計有「邏輯／概念化能力」、「專業技術能力」、「人際互動能力」、「產品批發價具競爭力」、「產品種類／樣式多」、「綠色環保材質」、「提供 MIT 知名製造商品牌」、「提供副廠進口商品」、「提供貼牌服務」、「配送速度」、「配送品的正確度」、「彈性配送便利」等十二項，說明如表 3-1。

表 3-1 研究構面與準則內容說明

研究構面	準則	準則內容說明
人員素質	邏輯／概念化能力	內外勤業務人員須將從日用器皿零售市場接收的訊息(銷售及消費者新需求)把它概念化並用邏輯化方式轉達給上游製造商。
	專業技術能力	內外勤業務人員在日用器皿批發產業鏈對產品認知的專業能力
	人際互動能力	日用器皿產業內外勤業務人員代表公司，與上下游端對接人員的交際的互動能力。
產品	產品批發價具競爭力	新型態批發產業，以自身統合零售通路銷售總合，來跟上游製造商討論出批發最具有競爭力的價格，再來回饋給自身零售通路商。藉由策略群組合作方案，讓上下游產業，透過批發商做串聯，形成一個集團共榮、利潤分享，讓上游／批發商／下游產業都能共榮穩定發展。
	產品種類／樣式多	一家企業要能在市場上佔有一席之地，產品線就要有一定的廣度及深度，滿足一站式購買，才能讓消費者市場買單。
	綠色環保材質	綠色消費意識抬頭，消費者已意識到環境的惡化會影響到整個生活品質，所以購買時會選擇對環境衝擊最小的商品，一方面達到消費的目的，一方面藉由環保消費行為的實現，要求生產製造端減少對環境傷害，也就是以永續性和社會的責任方式消費。

表 3-1 研究構面與準則內容說明(續)

研究構面	準 則	準則內容說明
差異化策略	提供 MIT 知名製造商品牌	新型態批發產業，結合國內日用器皿知名製造商，以群組力量，發展策略聯盟。主攻 MIT 製造。
	提供副廠進口商品	新型態批發產業，以進口方式，匯集各式其他品牌的日用器皿商品，提供給通路商，藉以降低成本。
	提供貼牌服務	新型態批發產業，匯集連鎖知名零售商各式產品銷售需求，並結合國內日用器皿知名製造商，提供零售通路商產品貼牌服務。
物流	配送速度	批發及零售賣場上在各個層架分門別類擺放各式產品，且每日接受大量零售商及消費者下單或到店選購相關產品，所以各批發及零售商會精算賣場的坪效利用率，所以新型態批發產業鍊上下游配送速度快慢，會影響到商品庫存狀態，進而影響資金鏈的運作。
	配送品的正確度	新型態批發產業鍊上下游配送品的正確度，會影響到商品銷售狀態，及後續處理退換貨品的客訴問題。
	彈性配送便利	以往批發產業鍊上下端的物流都是積滿一定金額才發物流，但這會影響到突發接單銷售狀況，所以彈性需求的便利配送，在新型態批發產業顯得重要。

資料來源：本研究整理

建立層級架構之整體構面模型如圖 3-1，再設計填答問卷，藉由成對因素比較後之權重，比較製造商及通路商分別對批發供應鏈看法之差異性，來獲取具重要性參考價值之指標，以提供產業相關人員參考。

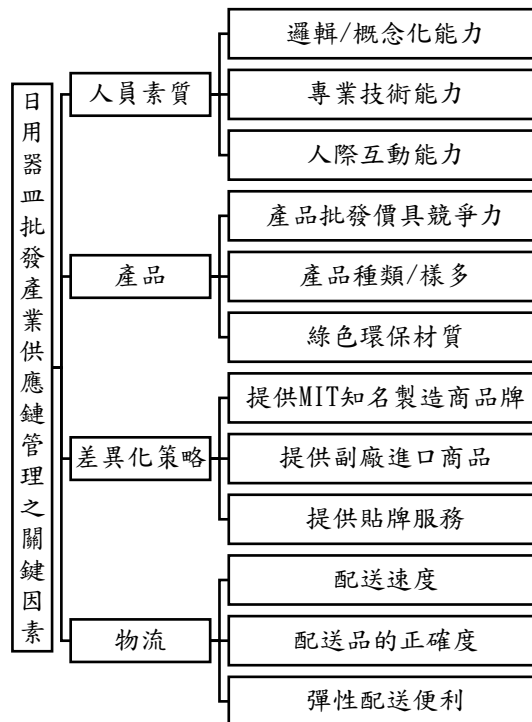


圖 3-1 日用器皿批發產業供應鏈管理之關鍵因素

### 第三節、研究對象與說明

一、日用器皿批發產業供應鏈管理的定義：批發業與上游製造商及下游通路商的關係，係以批發商的角度，看下游通路商，以通路商實際需求面向，列出批發商應有的優勢→（產生構面），再以批發商的角度+通路商實際需求構面，找出異同點，來看上游製造商，如何配合下游→繼續延續策略群組（製造/批發/通路商）優勢.-->列出 準則。

## 二、問卷發放對象：

本研究以生產製造端與通路商為主，分別探討新型態批發供應鏈管理之需求，因此問卷發放填寫之對象，在生產製造端部份將以業界專家為主，包含生產製造商、業務主管等；在通路商部份，則針對目前各類連鎖零售通路商店長、店經理為主。

## 第四章、研究結果與分析

### 第一節、資料來源與內容分析

AHP 層級分析問卷部份，針對供給端專家(生產製造商、業務主管)及需求端專家(各類連鎖零售通路商店長、店經理)部份，各發放問卷5 份，共計 10 份，樣本特性如表表 4-1。

表 4-1 AHP 問卷者基本資料統計

項目		人數	%	
供給端	性別	男	4	80%
		女	1	20%
	教育程度	高中/職	0	0%
		專科	1	20%
		大學	4	80%
		研究所	0	0%
	年齡	30 歲以下	1	20%
		31~40(含)歲	2	40%
		41~50(含)歲	2	40%
		51 歲以上	0	0%
	工作年資	1~5 年	1	20%
		5~10(含)年	1	20%
		11~20(含)年	2	40%
		21 年以上	1	20%
	需求端	性別	男	5
女			0	0%
教育程度		高中/職	0	0%
		專科	1	20%
		大學	4	80%
		研究所	0	0%
年齡		30 歲以下	3	60%
		31~40(含)歲	1	20%
		41~50(含)歲	1	20%
		51 歲以上	0	0%
工作年資		1~5 年	1	20%
		5~10(含)年	2	40%
		11~20(含)年	2	40%
		21 年以上	0	0%

本研究為避免 AHP 層級分析問卷填答者無效問卷數量增加，因此問卷發放及填寫都採親訪說明，因此問卷回收率高達 100%，問卷發放及回收情形如表 4-2。

表 4-2 AHP 問卷發放及回收情形

問卷發放對象	發放問卷數量	回收問卷數量	有效問卷數量	無效問卷數量
供給端專家	5	5	5	0
需求端專家	5	5	5	0
全體專家	10	10	10	0

依據這 10 份 AHP 層級分析問卷之第一階層的四個構面，及第二階層的十二個因素兩兩比較結果，藉以建立成對比較矩陣，並以  $C.I. \leq 0.1$  為指標，來驗證成對比較之前後是否符合一致性原則，且最大特徵值  $C.R. \leq 0.1$  為指標，並驗證各個成對矩陣使否符合一致性之程度。

## 第二節、研究結果

本研究係採決策工具軟體 (Power Choice)，來進行日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素之評估及分析計算。本研究之評量分析分為四個構面、十二項準則，分別是由生產製造供給端與零售需求端專家進行成對比較，後續內文簡稱(供給端與需求端)，並使用這套軟體計算後，其  $C.I.$  與  $C.R.$  值皆是  $\leq 0.1$ ，表示本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」，進行成對比較之合理性與各個成對矩陣皆符合一致性之要求，其系統分析計算結果如下：

### 一、日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素-供給端：

#### (一)、第一層級構面衡量分析：

根據表 4-3 結果分析得知，在本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」-供給端，這個目標層下衡量構面，其權重排序為「產品」(0.494746) > 「人員素質」(0.301793) > 「差異化策略」(0.125148) > 「物流」(0.078313)。本層級構面  $C.I.=0.0189 \leq 0.1$ ， $C.R.=0.0021 \leq 0.1$ ，皆有符合一致性之要求。

表 4-3 日用器皿批發產業供應鏈管理衡量構面(權重分析-供給端)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	人員素質	0.301793	2
2	產品	0.494746	1
3	差異化策略	0.125148	3
4	物流	0.078313	4

$\lambda_{\max}=4.0568$

$C.I.=0.0189$

$C.R.=0.0021$

#### (二)、第二層級準則衡量分析：

##### 1. 「人員素質」構面的評估準則

根據表 4-4 結果分析得知，本研究供給端專家認為，在「人員素質」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「專業技術能力」(0.419207) > 「人際互動能力」(0.347819) > 「邏輯／概念化能力」(0.232974)。本構面  $C.I.=0.0002 \leq 0.1$ ， $C.R.=0.0004 \leq 0.1$ ，皆有符合一致性之要求。

表 4-4 人員素質構面評估準則(權重分析-供給端)

項目	人員素質	局部權重	權重排序
1	邏輯／概念化能力	0.232974	3
2	專業技術能力	0.419207	1
3	人際互動能力	0.347819	2

$\lambda_{\max}=3.0005$

$C.I.=0.0002$

$C.R.=0.0004$

## 2. 「產品」構面的評估準則

根據表 4-5 結果分析得知，本研究供給端專家認為，在「產品」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「產品／種類樣式多」(0.476137) > 「產品批發價具競爭力」(0.419033) > 「綠色環保材質」(0.104829)。本層級構面 C. I=0.0009≤0.1，C. R=0.0015≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-5 產品構面評估準則(權重分析-供給端)

項目	產品	局部權重	權重排序
1	產品批發價具競爭力	0.419033	2
2	產品／種類樣式多	0.476137	1
3	綠色環保材質	0.104829	3

$\lambda_{\max}=3.0017$

C. I=0.0009

C. R=0.0015

## 3. 「差異化策略」構面的評估準則

根據表 4-6 結果分析得知，本研究供給端專家認為，「差異化策略」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「提供副廠進口商品」(0.453795) > 「提供MIT知名製造商品品牌」(0.36878) > 「提供貼牌服務」(0.177425)。本構面 C. I=0.0225≤0.1，C. R=0.0388≤0.1，皆達到一致性之要求。

表 4-6 差異化策略構面評估準則(權重分析-供給端)

項目	差異化策略	局部權重	權重排序
1	提供 MIT 知名製造商品品牌	0.36878	2
2	提供副廠進口商品	0.453795	1
3	提供貼牌服務	0.177425	3

$\lambda_{\max}=3.045$

C. I=0.0225

C. R=0.0388

## 4. 「物流」構面的評估準則

根據表 4-7 結果分析得知，本研究供給端專家認為，在「物流」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「配送品正確度」(0.722215) > 「配送速度」(0.14253) > 「彈性配送便利」(0.135255)。本構面 C. I=0.0001≤0.1，C. R=0.0002≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-7 物流構面評估準則(權重分析-供給端)

項目	物流	局部權重	權重排序
1	配送速度	0.14253	2
2	配送品正確度	0.722215	1
3	彈性配送便利	0.135255	3

$\lambda_{\max}=3.0003$

C. I=0.0001

C. R=0.0002

## 二、日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素-需求端：

### (一)、第一層級構面衡量分析：

根據表 4-8 結果分析得知，本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」-需求端，這個目標層下衡量構面，其權重排序為「產品」(0.32906) > 「物流」(0.30403) > 「人員素質」(0.219399) > 「差異化策略」(0.147511)。本構面 C. I=0.0064≤0.1，C. R=0.0071≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-8 日用器皿批發產業供應鏈管理衡量構面(權重分析-需求端)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	人員素質	0.219399	3
2	產品	0.32906	1
3	差異化策略	0.147511	4
4	物流	0.30403	2

$\lambda_{\max}=4.0192$

C. I=0.0064

C. R=0.0071



(二)、第二層級準則衡量分析：

1. 「人員素質」構面的評估準則

根據表 4-9 結果分析得知，本研究需求端專家認為，「人員素質」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「邏輯／概念化能力」(0.41181) > 「人際互動能力」(0.318074) > 「專業技術能力」(0.270116)。本構面 C. I=0.000534≤0.1，C. R=0.000921≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-9 人員素質構面評估準則(權重分析-需求端)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	邏輯／概念化能力	0.41181	1
2	專業技術能力	0.270116	3
3	人際互動能力	0.318074	2

$\lambda_{\max}=3.001068$

C. I=0.000534

C. R=0.000921

2. 「產品」構面的評估準則

根據表 4-10 結果分析得知，本研究需求端專家認為，「產品」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「產品批發價具競爭力」(0.484133) > 「產品／種類樣式多」(0.411386) > 「綠色環保材質」(0.104482)。本構面 C. I=0.013701≤0.1，C. R=0.023623≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-10 產品構面評估準則(權重分析-需求端)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	產品批發價具競爭力	0.484133	1
2	產品／種類樣式多	0.411386	2
3	綠色環保材質	0.104482	3

$\lambda_{\max}=3.027402$

C. I=0.013701

C. R=0.023623

3. 「差異化策略」構面的評估準則

根據表 4-11 結果分析得知，本研究需求端專家認為，「差異化策略」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「提供MIT知名製造商品牌」(0.723736) > 「提供副廠進口商品」(0.169135) > 「提供貼牌服務」(0.107129)。本構面 C. I=0.010128≤0.1，C. R=0.017462≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-11 差異化策略構面評估準則(權重分析-需求端)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	提供 MIT 知名製造商品牌	0.723736	1
2	提供副廠進口商品	0.169135	2
3	提供貼牌服務	0.107129	3

$\lambda_{\max}=3.020256$

C. I=0.010128

C. R=0.017462

4. 「物流」構面的評估準則

根據表 4-12 結果分析得知，本研究需求端專家認為，「物流」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「配送品正確度」(0.56707) > 「配送速度」(0.29049) > 「彈性配送便利」(0.14244)。本構面 C. I=0.000001≤0.1，C. R=0.000002≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-12 物流構面評估準則(權重分析-需求端)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	配送速度	0.29049	2
2	配送品正確度	0.56707	1
3	彈性配送便利	0.14244	3

$\lambda_{\max}=3.000002$

C. I=0.000001

C. R=0.000002

三、日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素(供給/需求端合併)

(一)、第一層級構面衡量分析：(供給/需求端合併)

依據表 4-13 分析結果得知，本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」這個目標層下衡量構面，其權重排序為「產品」(0.426613) > 「人員素質」(0.270299) > 「物流」(0.160933) > 「差異化策略」(0.142155)。本構面 C. I=0.003487≤0.1，C. R=0.003875≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-13 日用器皿批發產業供應鏈管理衡量構面(權重分析)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	人員素質	0.270299	2
2	產品	0.426613	1
3	差異化策略	0.142155	4
4	物流	0.160933	3

$\lambda_{\max}=4.010462$

C. I=0.003487

C. R=0.003875

(二)、第二層級準則衡量分析：

1. 「人員素質」構面的評估準則

根據表 4-14 結果分析得知，本研究供給及需求端專家認為，在「人員素質」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「專業技術能力」(0.343763) > 「人際互動能力」(0.339794) > 「邏輯／概念化能力」(0.316443)。本構面 C. I=0.000365≤0.1，C. R=0.00063≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-14 人員素質構面評估準則(權重分析)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	邏輯／概念化能力	0.316443	3
2	專業技術能力	0.343763	1
3	人際互動能力	0.339794	2

$\lambda_{\max}=3.000731$

C. I=0.000365

C. R=0.00063

2. 「產品」構面的評估準則

根據表 4-15 結果分析得知，本研究供給及需求端專家認為，在「產品」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「產品批發價具競爭力」(0.451749) > 「產品／種類樣式多」(0.443478) > 「綠色環保材質」(0.104774)。本構面 C. I=0.005353≤0.1，C. R=0.00923≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-15 產品構面評估準則(權重分析)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	產品批發價具競爭力	0.451749	1
2	產品／種類樣式多	0.443478	2
3	綠色環保材質	0.104774	3

$\lambda_{\max}=3.010707$

C. I=0.005353

C. R=0.00923

3. 「差異化策略」構面的評估準則

根據表 4-16 結果分析得知，本研究供給及需求端專家認為，在「差異化策略」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「提供MIT知名製造商品牌」(0.553732) > 「提供副廠進口商品」(0.298211) > 「提供貼牌服務」(0.148057)。本構面 C. I=0.015696≤0.1，C. R=0.027062≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-16 差異化策略構面評估準則(權重分析)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	提供 MIT 知名製造商品牌	0.553732	1
2	提供副廠進口商品	0.298211	2
3	提供貼牌服務	0.148057	3

$\lambda_{\max}=3.031392$

C. I=0.015696

C. R=0.027062

#### 4. 「物流」構面的評估準則

根據表 4-17 結果分析得知，本研究供給及需求端專家認為，在「物流」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「配送品正確度」(0.651539) > 「配送速度」(0.207153) > 「彈性配送便利」(0.141308)。本構面C. I=0.000038≤0.1，C. R=0.000066≤0.1，皆有符合一致性之要求。

表 4-17 物流構面評估準則(權重分析)

項目	評估準則	局部權重	權重排序
1	配送速度	0.207153	2
2	配送品正確度	0.651539	1
3	彈性配送便利	0.141308	3

$\lambda_{\max}=3.000077$

C. I=0.000038

C. R=0.000066

#### 5. 整體權重的結果分析

根據表 4-18 「日用器皿批發產業供應鏈管理評估準則」整體權重之研究結果顯示：在十二項評估準則中，本研究的供給及需求端專家認為日用器皿批發產業供應鏈管理，最應優先考量之前四項因素依序為：「產品批發價具競爭力」、「產品／種類樣式多」、「配送品正確度」、「專業技術能力」，其中兩項皆聚焦在「產品」構面上。另外本研究的供給及需求端專家認為，其重要性較低的後三項因素分別為：「提供貼牌服務」、「彈性配送便利」、「配送速度」。而本研究在最不被重視的評估準則中，僅就「物流」這個構面就包括了兩項。

表4-18 日用器皿批發產業供應鏈管理評估準則(整體權重分析)

項目	衡量構面	評估準則	整體權重	權重排序
1	人員素質	邏輯／概念化能力	0.085534	6
2		專業技術能力	0.092919	4
3		人際互動能力	0.091846	5
4	產品	產品批發價具競爭力	0.192722	1
5		產品／種類樣式多	0.189193	2
6		綠色環保材質	0.044698	8
7	差異化策略	提供 MIT 知名製造商品牌	0.078716	7
8		提供副廠進口商品	0.042392	9
9		提供貼牌服務	0.021047	12
10	物流	配送速度	0.033338	10
11		配送品正確度	0.104854	3
12		彈性配送便利	0.022741	11

## 第五章結論與研究建議

### 第一節、研究結論

為突破批發產業經營上的困境，讓上游生產製造及下游通路商與批發商之間的供應鏈管理組成策略群組，讓整體產業往好的方向發展，共享資源利益，減少錯誤的研發、減少多餘採購原料、設備及人員，讓生產端降低生產成本，增加企業獲利空間，也可讓批發業及下游零售業，降低庫存量，增加賣場空間的利用，增加坪效價值，為零售商及批發業增加利潤，三方互得其利，共享群組營運獲利。本研究係經過文獻分析法來彙整生產製造及零售需求對於日用器皿批發產業供應鏈管理時所考量的需求因素，並與相關領域之專家訪談，建立日用器皿批發產業供應鏈管理的評估準則，從供給及需求面向探討整體日用器皿批發產業供應鏈需求的偏好，並以層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)進行分析，比較供給及需求端這兩者之間，對於日用器皿批發產業供應鏈管理要素的重視程度的差異性，提供給日用器皿批發產業的業者做為日後經營上參考之依據。本研究內容結論說明如下：

一、依據表 4-3 結果分析得知，本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」-供給端，這個目標層下的衡量構面，其權重排序分別為「產品」>「人員素質」>「差異化策略」>「物流」。而依據表 4-8 結果分析得知，本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」-需求端，這個目標層下的衡量構面，其權重排序分別為「產品」>「物流」>「人員素質」>「差異化策略」。其本研究的供給與需求兩端，各自所共同重視的第一構面為「產品」，顯示出要優先把「產品」這個關鍵因素做好，才能讓公司有競爭能力，與同業競爭。而且從整體總和來看，根據表 4-13 結果分析得知，本研究「日用器皿批發產業供應鏈管理關鍵因素」(供給/需求端合併)，這個目標層下的衡量構面上，其權重排序分別為「產品」>「人員素質」>「物流」>「差異化策略」，這顯示出本研究供給及需求端專家一致性認為「產品」最為重要，有了良好的「產品」再配合「人員素質」的推廣，搭配措施完善的「物流」系統，後續再配合「差異化策略」的輔佐，就可改善整體日用器皿批發產業供應鏈經營上的困境。

二、根據表 4-14 結果分析得知，本研究在供給及需求端專家認為，在「人員素質」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「專業技術能力」>「人際互動能力」>「邏輯/概念化能力」，顯示出專業人才培育仍是公司永續發展提升競爭力之首要工作。

三、根據表 4-15 結果分析得知，本研究在供給及需求端專家認為，「產品」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「產品批發價具競爭力」>「產品/種類樣式多」>「綠色環保材質」，顯示出產品批發價格仍是目前市場上競爭的王道，有了優勢價格就有競爭力。

四、根據表 4-16 結果分析得知，本研究在供給及需求端專家認為，「差異化策略」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「提供 MIT 知名製造商品牌」>「提供副廠進口商品」>「提供貼牌服務」，顯示出目前市場上普遍因為缺少貨櫃，少了從大陸進口的日用器皿，取而代之的是 MIT 知名製造商的民生日用器皿。這是市場趨勢也是後續產業要持續發展的方向。

五、根據表 4-17 結果分析得知，本研究在供給及需求端專家認為，「物流」構面下的評估準則按權重排序，其重要程度依序為：「配送品正確度」>「配送速度」>「彈性配送便利」，顯示出在上下游各自的物流配送系統中，讓商品正確無誤的抵達貨架上，才可提升公司市場競爭力。

六、根據表 4-18 所有評估準則整體權重之研究結果顯示：在十二項評估準則中，本研究在供給及需求端專家認為日用器皿批發產業供應鏈管理時，最應優先考量的前四項因素，分別為：「產品批發價具競爭力」、「產品/種類樣式多」、「配送品正確度」、「專業技術能力」，所以公司就可以優先從這四項因素進行改善，提升公司整體競爭力來面對產業巨大轉變。

## 第二節、管理意涵

### 一、供給及需求端較重視的準則項目探討：

從整個日用器皿批發產業角度，檢討上、中、下游產業鏈，彼此最重視的構面是「產品」，及「產品批發價具競爭力」、「產品/種類樣式多」、「配送品正確度」、「專業技術能力」，這四個準則，提出建議如下：

準則項目	建議執行方式
產品批發價具競爭力	以日用器皿批發商為基礎中介，它整合(1)自身全部下游零售商的具體產品需求量(2)同業不同區域的批發商具體產品需求量，轉而跟上游的製造商洽談，策略群組合作方案，讓上下游產業，透過批發商做串聯，形成一個集團共榮、利潤分享，讓上游/批發商/下游產業都能共榮穩定發展。在此狀態下，上游製造商有充足的產品產量可以做最經濟批量的人、機、模生產計畫，讓生產成本最低。且上游的製造商的原物料採購成本都可降至最低，降低非必要庫存，進而降低企業資金壓力。上游製造商的研發成本也可降低，因為有方向性滿足消費需求的開發產品與模具數量，減少盲目產品開發，浪費資金與企業資源。也可減少上游製造商的機器/設備/人員的過度投資，綜合以上這都是增加上游製造商的利潤策略。上游群組製造商產業，從而利潤分享給批發商，就可產生具有競爭力的批發定價在轉給下游零售商，彼此留有適當利潤、共潤共享。

準則項目	建議執行方式
產品／種類 樣式多	公司所銷售的商品，產品線就要有一定的廣度及深度，滿足消費者一站式購買，才能讓消費者市場買單。再結合線上網站及APP行銷下單，消費者實體店面取貨方式或物流寄送方式，朝全通路方式做行銷整合，提升公司競爭力。
配送品 正確度	新型態批發產業鏈上下游配送品的正確度，會影響到商品銷售狀態，及後續處理退換貨品的客訴問題，批發商如果處理不當，導致客訴退貨KPI數據超標，是會影響後續長期訂單配合，更嚴重的會遭到停止供貨的處理。所以倉儲管理系統需強化：產品儲位標示明確、產品庫存量需正確、制定取貨包裝作業SOP流程、規劃包裝後出貨前暫存區、規劃物流裝車作業SOP。來確保配送品正確度。
專業技術 能力	制定短、中、長期相關人員完整訓練計畫，含括職務本位的操作技術及產品相關專業技術知識，在經過公司專業培訓後，具備對公司相關產品的專業技術能力，才能與上下游的製造商/通路商關鍵技術人員及主管做好技術溝通。

## 二、供給及需求端較不重視的準則項目探討：

根據表4-18「日用器皿批發產業供應鏈管理評估準則」其整體權重之研究結果顯示，從整個日用器皿批發產業角度，檢討上、中、下游產業鏈，發現重要性較低的後三項因素分別為：「提供貼牌服務」、「彈性配送便利」、「配送速度」，深入探討原因後，發現應該是供給及需求端拒絕改變現狀，因為會增加人員的作業流程、作業時間、物流配送頻度及車輛油料的費用，增加公司的經營成本，而拒絕改變。

### 第三節、研究限制與後續研究建議

本研究是以日用器皿批發產業為研究對象，並從供給與需求不同面向探討日用器皿批發產業供應鏈管理所注重的關鍵因素。但受限於時間、人力之限制，與思慮不夠周全，仍有許多不足之處，有待未來在相似之研究領域上做更深入、精準之研究，後續之研究方向建議如下：

#### 一、本研究之限制：

##### (一)、取樣限制：

因為日用器皿批發產業是有地域性的區隔，本研究只針對以高雄、台南區域作為研究區域範圍，後續建議未來應可擴大到台灣中部、北部、東部的日用器皿批發產業做分類研究，使研究成果更具體、更具價值性。

#### 二、後續研究建議：

(一)、本研究層級評估構面與準則的產生，主要是透過文獻分析法與訪談，建議後續之研究可先採用德菲法(Delphi method)先進行評估因素之萃取，選取具有代表性的評估項目，增加層級評估之客觀性。

(二)、本研究「差異化策略」這個構面下的三個準則，「提供 MIT 知名製造商品牌」、「提供副廠進口商品」、「提供貼牌服務」在十二項評估準則中權重排序分別為(7)、(9)、(12)，排名在尾段。建議後續研究應可針對以「差異化策略」作關鍵因素分析，來找出適用於日用器皿批發產業供應鏈的策略，讓整體產業更蓬勃發展。



## 參考文獻

### 一、 中文部分

1. 經濟部統計處 109 年 1 1 月出版發行 (批發、零售及餐飲業經營實況調查報告)。
2. 黃憲仁(2002),《行銷高手》。台北: 憲業企管顧問有限公司。
3. 黃俊英(2003), 行銷學的世界, 臺北: 天下文化。
4. 周文賢(2000) 行銷管理 市場分析與策略規劃, 台北: 智勝文化
5. 黃俊英(2006) 行銷管理, 台北: 華泰
6. Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., and Tan, .C. T. (1998) 行銷管理-亞洲實例(謝文雀譯)。華泰書局。台北
7. 方世榮(2002), 國際行銷通路關係管理的探討, **臺大管理論叢**, 第 13 卷第 1 期, 頁 97-125。
8. 江啟臣、吳福成與余慕籙(2006), 全球新興市場的現況與展望 - 兼述我國產業面臨的挑戰與機會, 中華民國工商協進會計畫成果報書。
9. 戴國良 (2008)。通路行銷與管理—實戰與本土案例。台北
10. 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。
11. 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
12. 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。
13. 江啟明 (1989)。模組化行銷偵測系統。國立交通大學管理科學研究所碩士論文, 新竹市。
14. 聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)(2015)。
15. 黃錫欽 (2005), 從策略群組觀點探討綜合證券商各事業範疇的經營策略, 臺灣大學國際企業學研究所未出版學位論文。
16. 葉政鑫 (2003), 應用模糊多準則於快遞業者之評選, 國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文, 基隆市。
17. 溫源鳳; 王品茜; 洪彩萍 (2015) 國立高雄海洋科大學報卷期 29 2015. 03[民 104. 03] 頁 89-111。

### 二、 英文部分

1. Spencer & Spencer (1993) 「Competence at Work」, Wiley。
2. Porter, E. Michael (1985), “Competitive Advantage - Creating & Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York.
3. Swan, J. E. & Combs, L. J. (1976). Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept. *Journal of Marketing* 40 (April), 25-33.
4. Jansen-Verbeke, M. (1990). Leisure+shopping=tourism product mix. in: Eds. In Ashworth, G. & Goodall, B. (eds.), *Marketing tourism places*. (PP.128-137). New York: Routledge.
5. Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nation*. New York: The Free, A Division of Macmillan.
6. Kotler, P. (2000). *Marketing management (10th ED)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
7. Beamon, B.M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods, *International Journal of Production Economics*, 55, 281-294.
8. Coyle, J.J., Badri, E.J., & Langley, C. J., Jr. (2003). *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. Ohio: Thomson Learning.
9. Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall