

探討台灣餐飲外送平台如何建構競爭優勢之關鍵決策因子 Exploring the Key Determinants of Competitive Advantages of Taiwan Food Delivery Platform

蔡翼擎^{1*}
Yi-Ching Tsai

謝涵聿²
Han-Yu Hsieh
施嘉慧²
Chia-Hui Shin

呂蕙竹²
Hui-Chu Lu
歐德威²
De-Wei Ou

陳貞錡²
Chen-Chi Chen

摘要

本研究運用層級分析法(Analytic Hierarchy process, AHP)探討台灣餐飲外送平台建構競爭優勢之關鍵決策因子。研究發現,「行銷策略行動」是最具關鍵性的決策構面,其次依序為「網路平台外部性」、「環境條件」、「供應鏈特質」、「外送平台特質」,此四決策構面權重相當。顯示行銷策略行動在建構台灣餐飲外送平台之競爭優勢中,亦再與其四項決策構面相互配合方能達到最高效益。而行銷策略行動中最關鍵的決策因子是「優惠促銷活動」,此因子在單一構面內的權重(local weight),與在整體總評估的權重(global weight),排序都是第一,此研究發現顯示,台灣餐飲外送平台欲有競爭優勢,必須提出具優惠性促銷活動。

關鍵詞: 餐飲外送平台、競爭優勢、層級分析法。

Abstract

This research explores the key determinants of competitive advantages of Taiwan food delivery platform using Analytical Hierarchy Process (AHP). Research findings show that, among the five dimensions, “Marketing strategy” is the most crucial decision dimension, which takes the highest weighting, while “Externality of the network platform”, “Psychological Well-being”, “Environmental conditions” and “Characteristic of delivery platform” have similar weightings that is lower than the highest one. It shows that marketing strategy can achieve the highest benefit in constructing the competitive advantage of Taiwan food delivery platform, and can obtain even more benefit by considering its three decision-making structures. The most important decision factor of “Marketing strategy” is “Promotions”, which takes the highest weighting in both local weight and in global weight. These results show that, Promotions are crucial for competitive advantages of Taiwan food delivery platform.

¹實踐大學國際企業管理學系教授 proworld@g2.usc.edu.tw*通訊作者

²實踐大學國際企業管理學系學生 joanna19970926@gmail.com

²實踐大學國際企業管理學系學生 sjenny1001@gmail.com

²實踐大學國際企業管理學系學生 7772476@gmail.com

²實踐大學國際企業管理學系學生 asdf1999713@gmail.com

²實踐大學國際企業管理學系學生 a21724843@mail.com

Keywords: Food Delivery platform, Competitive Advantage, Analytic Hierarchy Process

1. 前言

1.1 研究背景與動機

根據台灣網路資訊中心(TWNIC)2019年1月發佈的調查報告顯示，2018年12月底台灣上網人口推估已達 1,866 萬人，整體上網率79.2%，呈現大幅增加的現象，推估和2018年底的手機3G 訊號關閉，開啟4G時代，以及電信業者在吃到飽上的促銷有關，進而使手機使用者上網的比例增加。上網人口中64.2%使用網路交易，其中網路購物佔49.8%，已貼近五成，網路購物中餐飲購買佔21.5%。根據今日新聞統計，2020年全球餐飲外送產值將提升到93億美元，另據經濟部統計處2018年資料顯示，2017年全台餐飲業營業額達新台幣4,523億元，餐飲外送就佔餐飲業營業額的5%，也就是新台幣226億元；並且每年以5%到10%的產值持續成長中(彭夢竺，2018)；台灣趨勢研究(Taiwan Trend Research,TTR)2018年餐飲發展趨勢分析，近年來餐飲業的企業家數、銷售額及從業人員數均呈現逐年成長趨勢，台灣民眾消費及飲食習慣逐漸改變，加上頂客族及單身人口的增加，使得外食人口也隨之成長，消費能量的提高，也連帶提升餐飲產業的整體營收。

隨著網際網路快速發展及智慧行動裝置的不斷演進，電子商務、行動支付，加上台灣家庭型態與結構的轉變，外食人口明顯增加，行動便利性及外食的商機催生了線上餐飲外送的平台(楊蕙瑄，2018)。根據社群網站Facebook在2017年底發佈的年度報告《The Annual Topics & Trends Report from Facebook IQ》，當中指出民眾在享用美食時希望能夠更便利，甚至願意支付11%以上的外送費用，而對於線上訂餐外送的討論度也持續攀升，2017年的討論度成長更是超過30% (黃曉莉，2018)；平台經濟迅速發展下，多數民眾覺得出門買東西是一件非常麻煩的事情，因此愈來愈多商家抓準了多數人不想出門購物的惰性，在許多購物平台及APP中皆增加了即時外送的功能，因此也愈來愈多的人會使用手機訂購餐飲外送的服務(楊蕙瑄，2018)。

國外餐飲外送平台企業也看中台灣對於外食的龐大消費力，紛紛於台灣設立據點，如Foodpanda及Uber Eats等(蕭鈺錦，2018)。台灣趨勢研究(Taiwan Trend Research,TTR) 2018年的分析，隨著行動科技的發展，新興的外送服務餐飲業也逐漸成長，包括上述Foodpanda等外送電子商務業者2015進入台灣市場後，近年來接單量持續成長，讓消費者可不須考慮時間、距離等問題，即可享用餐飲服務。

移動互聯網終端的普及和應用，興起了O2O模式的外送APP。以使用者需求為導向，整合外送商家資源提供給使用者使用線上外送服務。外送APP在2015年才進入台灣，起步較晚，但是其使用人數不斷上升，有很大的發展空間(裴璐，2018)。綜合上述研究調查顯示，外送餐飲已是一個蓬勃發展的產業，競爭熱度也日漸提高，在消費者需求不斷改變之際，企業如何有效掌握消費者的需求，進而提供滿足消費者需求的產品及服務，成為各餐飲外送平台競爭上的核心課題，此亦為本研究的研究動機之一。

過去研究餐飲外送平台多聚焦於合作夥伴(餐廳)在參與餐飲外送平台體驗中價值形成的歷程、平台可為合作夥伴創造的價值(蕭鈺錦，2018)，或研究如何訂定外送政策，改善外送服務品質，以提升營運績效(李芳怡，2011)等等，較少全面性的探討外送平台產業如何有效的建構競爭優勢，此為本研究的研究動機之二。

台灣本土外送平台業者的合作店家數，遠落後於國外外送平台業者，且其服務範圍亦狹小甚多。尤其台灣外送餐飲市場大餅雖然快速擴展中，但是囊括市場佔有

率的卻是國外餐飲外送業者。因此台灣餐飲外送業者在起步較晚、規模偏小、資源有限的劣勢下，如何研判建構本土外送平台競爭優勢的關鍵方向及重點工作即成為一個迫切的課題，此為本研究的研究動機之三。

1.2 研究目的

由研究背景與動機之探討，本研究發展出以下的研究目的：

1. 探討台灣餐飲外送平台建構競爭優勢的關鍵決策構面
2. 探討台灣餐飲外送平台建構競爭優勢關鍵決策構面之決策因子
3. 分析台灣餐飲外送平台建構競爭優勢關鍵決策構面及其決策因子之權重順序，以建構有效的整合決策模式

2. 文獻探討

2.1 餐飲外送平台產業與現況

餐飲外送平台業者進入台灣市場從2012年發展至今約有六家外送平台業者瓜分臺灣餐飲外送產業。根據2019年1月Foodpanda公告，其每日訂單數量較進軍台灣時成長1,000倍，為外送平台產業第一，市佔率達55%，目前已與7,000家餐廳合作，預計2019年訂單將成長三倍(吳家豪，2019)。為吸引不同消費族群，各平台也會選擇與不同的店家進行合作，像Foodpanda採取與精緻型高價位餐廳合作為主要策略，例如：吉野家、大戶屋等知名連鎖餐飲，與其他外送平台做出差異化。而「有無快送」為臺灣本土外送平台，其經營理念為打造社區內你我都能享用到在地美食，再加上台灣的居住圈多半為住商混和，所以採用「社區經濟互動」的營運模式，主打社區型特色餐廳也能外送。有無快送的APP的設計則採用「在地深化」的方式運作，連接年輕消費族群與老饕特色餐廳(林玉婷，2018)。由於現代人沒有時間排隊購買美食，另一台灣本土外送平台「foodomo」看中這方面的潛在市場，提供人氣商家的代買代買等服務，例如：鼎泰豐、春水堂、點點心等。Foodomo另一大特色是，創造虛擬貨幣「福多幣」與建立VIP會員制，提供折抵消費金額與相關折扣回饋忠實客戶(林玉婷，2018)。

以各國外送產業發展為例，中國在近十年因懶人經濟、宅經濟、快節奏高效率的生活，外送餐飲產業發展非常蓬勃，根據iiMedia Research 2018年10月發佈的《2018Q3中國線上外賣市場季度監測報告》指出，2017年中國線上餐飲外送市場規模為2,052.7億元人民幣，2018年年底達2,430億元人民幣。Trustdata移動大資料監測平臺，2019年1月發佈的《2018年中國移動互聯網行業發展分析報告》指出，2018年中國外送市場交易額佔比前兩名分別為「美團外賣」佔61.3%；「餓了嗎」佔28.6%。由於外送平台是典型的雙邊網路，連接店家與消費者，在店家方面，「美團外賣」的店家豐富度是消費者選擇外送平台的重要參考因素之一，而「美團外賣」的另一大優勢為多元入口，來連接消費者的使用。

由前瞻產業研究院2019年發表的《2019-2024年中國線上外賣商業模式與投資戰略規劃分析報告》提到，中國外送產業未來的發展方向有兩個重點，第一是運用大數據和人工智能技術，使外送平台提升智能配送系統、外賣配送人員的效率、外送服務品質。例如：「餓了嗎」在2018年5月將無人機配送服務正式投入在商業營運中；第二為外送平台與線下零售關係更緊密，零售商店借助外送平台擴充線上通路，例如「餓了嗎」加入阿里巴巴體系、「美團外賣」發展美團閃購朝新零售方向布局。

美國目前的餐飲業，因為宅經濟的普及，以及消費者生活型態的改變，使得餐

飲外送服務成了餐飲業的主流趨勢。根據Statista公司研究數據(2018)，美國在餐飲外送市場可能會從2018年的接近170億美元增長到2023年的超過240億美元。根據Edison Trends的數據(2018)，Grubhub在美國佔據著約34.4%(Uber Eats為 27.9%，DoorDash為17.9%，Postmates為11.8%)。而根據Morgan Stanley預估，2016-2022年，美國線上餐飲外送平台會以年均24%的速度成長。反觀餐廳直接外送的成長率，僅8.3%。同時，在2022年時，約有11%的餐廳業績會來自於外送訂單，遠超過去年的6%這相當於是四年內會多了320億美元的產值。另一方面，2016年美國利用行動裝置(手機或平板電腦)的餐飲訂單建立新里程碑，在其所有餐飲訂單裡，利用行動裝置的餐飲訂單佔總體的6.6%，以5%的差距超越傳統電話訂單(Kell, 2017)。

2.2 外送平台特質

外送平台是餐廳與消費者之間的橋樑，消費者可在平台上選擇餐點並下訂單。而平台需要具備的特質包含平台穩定性、平台互動性、平台即時性、平台安全性。

穩定性是指使用者所知覺網站的設計品質穩定性，包括服務品質、資訊品質，以及系統品質的穩定性，會影響使用者的滿意度和使用意願(DeLone & McLean, 2003)；互動性強調的是即時的回應，一旦伺服器端接受了來自使用者透過網際網路瀏覽器所送出的請求，即表示在一定時間內雙方必須維持傳輸封包的通道連結，處理使用者的請求後而予以回應(Garrett, 2005)；林明德(1997)認為透過電子化的技術，有效地整合、管理需求資訊，縮短企業對市場反應的時間，並在最短的時間內做出最正確的回應，完成交貨，方能隨時變換以應付顧客及時需求，進而達到時間效益上的競爭優勢。Gefen(2000)指出消費者會考量線上付款的安全性、可靠性以及是否有保密協定，所以安全性是網路購物者信任網路平台的主要考量因素之一。

2.3 供應鏈特質

供應鏈協會(Supply Chain Council)對供應鏈的定義(1998)供應鏈包含了從生產到運送最終產品過程中的所有活動，串連了從供應商到顧客的所有成員，廣泛的定義包含管理供給和需求的平衡，獲得原物料和零件，製造與組裝，倉儲和存貨追蹤，訂單輸入和管理，實體配送物流活動和運送到最終消費者的完整過程。Martin(1994)指出，供應鏈是指組織間的網路合作，包含了上游到下游以生產有附加價值的產品或提供服務的不同程序與活動的型態結合。Lin et al.(2012)認為供應鏈品質管理是一套供應鏈系統，包含設計、連結與管理策略系統，以預防不必要的偏差，其目的為確定有責任的合作夥伴、創建系統優化以及建立有用的供應鏈網絡。

綜合上述討論，可以得知供應鏈是綜合處理從供應商到顧客間的物流、商流的一切企業管理活動，企業為了生存，必須因應全球供應的轉變，使商品能適量、適地、適時的生產與配送，以最少的生產成本滿足所需的服務水準。

2.4 環境條件

環境條件是指會影響產品目標達成的關鍵因素，而間接會導致平台的績效台灣有獨特的環境條件，對於餐飲外送平台有密切的影響，包括區域生活水準、第三方支付、政府法規。

張雅惠(2010)將其分為狹義和廣義兩種定義，狹義是指所得、消費和儲蓄等貨幣性指標(monetary indicators)的水準；廣義是指除貨幣指標之外，還包括自然環境、社會環境和文化環境等非貨幣指標(non-monetary indicators)之水準。而非貨幣性指標又可分為物的指標與文化指標，前者包括營養攝取、居住狀況、水電燃料使用量等；

後者包括保健衛生、教育文化、娛樂休閒、生活環境、平均壽命等；而第三方支付為現行網際網路上的信用卡付款體系，買家在電商平台上購物，並用信用卡繳款，電商平台從信用卡公司取得款項，等商品過鑑賞期再撥款給廠商(張語翔, 2018)。此外，第三方支付減少了電子商務中買賣雙方之交易成本，使購買力有效率地移轉(林宇鈞, 2016)。

食藥署規定從2019年7月開始，餐飲外送平台和運送食品的物流業者，都要納入食品業者來管理，這些業者必須登錄「倉儲廠所」、「運輸工具」等資料，包括倉儲廠所、運輸工具等資料須標示清楚，運送過程也必須比照食品業者(東森新聞, 2019)。

2.5 網路平台外部性

郭冠樟與葉乘豪(2012)將網路外部性分為「直接外部性」和「間接外部性」，發現消費者會選擇目前最多使用者的產品，以及使用者愈多將會刺激開發周邊相容或互補性商品。另外，直接的網路外部性，又可分為實體的網路效應及虛擬的網路效應。實體的網路效應是使用者有實體連結的網路型式，其所產生的效用和價值擴大效應的程度最強；虛擬的網路效應是使用者彼此之間對於產品有「分享、交換、交易」的價值存在，而形成的網路效應。

以外送平台而言，使用者人數、平台瀏覽率均為「使用者數量」的衡量指標；而平台口碑效應及外送平台知名度，則可視為廣義的「使用者數量」，亦能帶來網路外部性，提升產品的價值，因此本研究採取使用者人數、平台瀏覽率、平台口碑效應、平台知名度等次構面來衡量網路外部性。

2.6 行銷策略行動

Kotler and Armstrong(2003)認為行銷策略是企業達成目標的基本途徑，其策略主要有選擇目標市場、選擇競爭定位、發展行銷組合。Jaworski & Kohli(1993)則認為，行銷資訊蒐集、行銷資訊傳播為企業行銷導向的重要構面，而行銷導向有助於企業績效的提升，而行銷資訊的蒐集與傳播是企業提升績效的關鍵要素(何雍慶、吳文貴、余溪水, 2006)。由於市場相當龐大，再加上市場異質性與本身資源有限，因此有必要根據某些購買者特性，將市場劃分成幾個市場區塊，評估自身資源與市場區塊的情況，選擇其中的某個區段做為目標市場，針對那群購買者提供產品利益或特色，確立定位，建立出一個有別於競爭者的形象(曾光華, 2011)。所以在擬定行銷策略前，要先了解目標市場，以做市場區隔，使行銷策略可針對正確的目標市場(Kotler, 1991)。餐飲外送平台可以透過差異化的行銷方法，確立目標市場的選擇使外送平台更具競爭力和獨特性。Kotler(2003)定義促銷活動是由各式各樣之誘因工具所組成，為行銷活動關鍵要素之一，大多為短期性質，其主要目的是增加消費者購買欲望。促銷乃是行銷組合和推廣商品主要方式之一，其目的在於藉由犧牲短期利潤，以吸引消費者購買與消費，也是各企業普遍採用進入市場或保有顧客的行銷手法(呂惠富, 2008)。

3. 研究設計

3.1 研究方法

本研究之研究流程主要分為兩階段。第一階段藉由文獻分析彙整臺灣外送平台建構競爭優勢之關鍵決策構面及各構面之決策因子，建構初步層級架構；接著進行

前測研究，依據其結果修訂調整決策構面及各構面之決策因子，以確立層級架構(表1)。前測問卷調查於2019年5月27日實施，本階段研究以「各問項的同意人數達到總人數的三分之二以上，即收斂該問項」作為問卷內容增刪或修改原則，得出最後確認的共識，涵蓋五大關鍵構面，25項決策因子。

第二階段為利用AHP法進行臺灣外送平台建構競爭優勢之關鍵構面及決策因子權重分析。AHP法係由美國匹茲堡大學教授Thomas L. Saaty在1970年代初為美國國防部從事應變計畫問題研究所發展的決策方法，主要應用在不確定情況及具多個評估準則的決策問題，此方法能協助決策者將複雜問題系統化，由不同層面給予層級分解，並透過量化判斷，找出脈絡後加以綜合評估，有助決策者對事物瞭解，減少決策錯誤風險性(鄧振源，2005)。AHP法的優點在於能綜合擷取專家群或決策者之意見，並具數量化的理論基礎，再經由一致性檢定，可顯示專家群或決策者的共識性是否有偏誤；而其缺點為變數較多時將增加變數間進行成對比較之複雜度(Millet & Harker, 1990)。

AHP法的操作步驟：(一)建立成對比較矩陣(pairwise comparison index)；(二)求取成對比較矩陣之最大特徵值(eigen value)；(三)求算權重；(四)進行成對比較矩陣之一致性檢定。Saaty (1980)建議以一致性指標(consistency index; C.I.)與一致性比率(consistence ration; C.R.)來檢驗矩陣之一致性。一致性愈高表示矩陣之值是可接受的，一般取 $C.R. \leq 0.1$ 及 $C.I. \leq 0.1$ 時，則算通過一致性檢定。由於AHP法權重之求取，主要係經由專家群或決策者對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，由成對比較矩陣中之最大特徵值，來求取準則間之相對權重，因此AHP法比傳統權重求取法更為精確地衡量準則間之差異，故本研究利用AHP法求取各層級項目間之權重。

AHP法依賴專業的判斷，其適合的專家人數為10-15人(鄧振源，2005)。為使研究結果具有更佳的品質及前瞻性，專家群必須對特定研究領域有相當程度的了解與具備專業的知識與技術。邀集產、官、學界專家學者目的是期望經由理論與實務觀點的研討，為台灣實況直播平台建構競爭優勢提供多元觀點。

考量成本與時間限制，本階段研究最後篩選出15位產官學界專家全程參與問卷調查，包含5位學者、5位政府官員，以及5位企業主管。問卷調查歷時約一個半月，於2019年7月1日開始，2019年8月31日完成，共發出15份問卷，經催收後全數回收，回收率為100%。

3.2 問卷設計

本研究參考過去相關文獻並透過前測問卷確認臺灣實況直播平台建構競爭優勢之關鍵構面及各構面下之關鍵決策因子，其層級結構分成三層，第一層為目的：台灣實況直播平台建構之競爭優勢；第二層為臺灣實況直播平台建構競爭優勢之關鍵決策構面，包括自我概念一致、社交需求、心理福祉、網路外部性、網路平台特質等五大構面；第三層面為臺灣實況直播平台建構競爭優勢之決策因子，共有22項。建立完整的層級架構後，接著進行AHP法之問卷調查。AHP法利用尺度比例(scaling ratio)推導成對比例矩陣的主特徵向量，來找出各層級項目間的相對權重。評量尺度基本上可劃分為五個等級：同等重要、稍重要、頗重要、極重要與絕對重要，分別賦予1、3、5、7、9的衡量值；另有介於五個基本評量尺度有四個等級則賦予2、4、6、8的衡量值，靠左之尺度表示左列項目重要於右列項目。反之，靠右之尺度表示右列項目重要於左列項目，請專家群勾選適合之數值。

表1. 層級評估架構

目標層	層級一(決策構面)	層級二(決策因子)
台灣餐飲外送平台建構競爭優勢	外送平台特質	1.平台穩定性 2.平台即時性(送餐快) 3.平台安全性(交易安全、個資安全) 4.操作方便性 5.吸引力 6.多元付款方式
	供應鏈特質	1.品質控管 2.餐廳多樣化 3.餐點豐富性 4.餐廳知名度 5.退貨政策
	環境條件	1.政府法令規範 2.區域生活水準 3.第三方支付建立(Line Pay、街口支付.....) 4.食品安全問題
	網路平台外部性	1.使用者人數 2.平台知名度 3.平台瀏覽率 4.平台口碑效應
	行銷策略行動	1.目標市場選擇(差異化行銷) 2.優惠促銷活動 3.品牌聯名 4.競爭性定價 5.主題促銷活動

4. 資料分析

4.1 信效度檢定

本研究之信度分析以Saaty (1980)在分析層級程序法中定義的一致性比率值(C.R.)，作為衡量問卷信度的方式。經過Expert Choice軟體的運算後整體有效問卷的C.R.值均小於0.1，因此驗證得知，專家群對於問卷內容具有一致性和穩定性(圖1)。同時，本研究層級評估架構各層評估項目之確立，均透過文獻探討與產官學專家前測問卷之彙整與修正，因此應具有良好之效度。

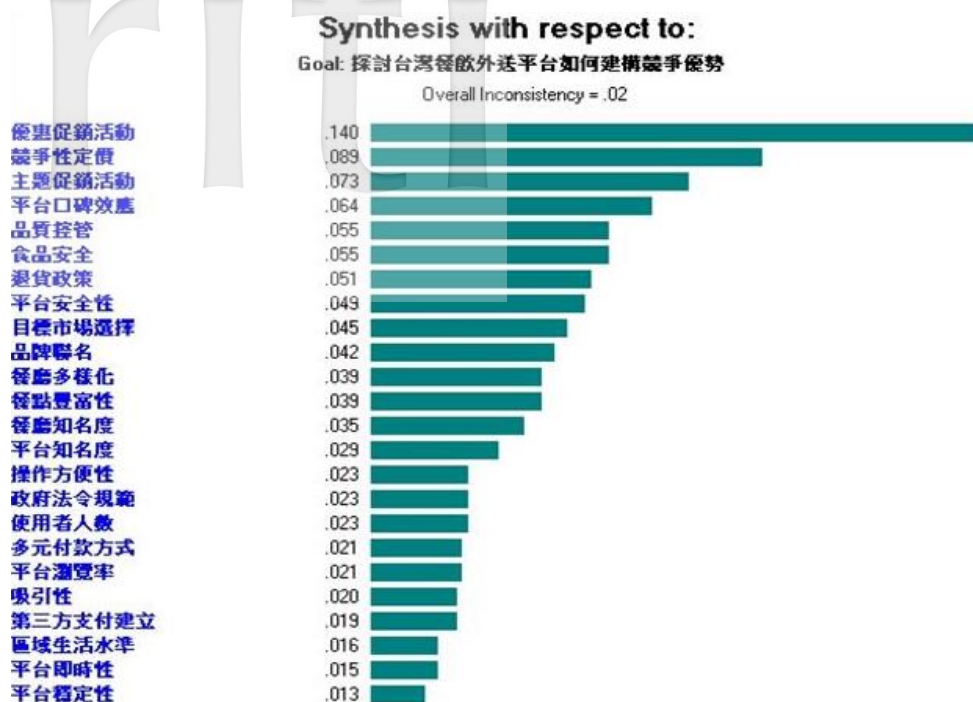


圖1. 一致性檢定(consistency)

4.2 評估項目之權重

經AHP分析，本研究所建構的層級架構，各決策構面及決策因子之權重如下。

4.2.1 決策構面之權重

層級一的五個決策構面分別為行銷策略行動、網路平台外部性、環境條件、供應鏈特質及外送平台特質。分析結果，權重集中於「行銷策略行動」(0.384)，積占達近0.400。由此可知「行銷策略行動」乃是建構台灣餐飲外送平台競爭優勢最攸關之基礎。其餘四個構面依序為「網路平台外部性」(0.177)、「環境條件」(0.152)、「供應鏈特質」(0.151)、「外送平台特質」(0.135)排序最後。

4.2.2 各決策構面決策因子之權重

本研究評估架構各構面決策因子之權重分析如下。

1. 外送平台特質之決策因子

外送平台特質之決策因子包括平台穩定性、平台及時性、平台安全性、操作方便性、吸引力、多元付款方式。其中以「平台安全性」(0.345)權重最大，其餘依次為操作方便性(0.164)、多元付款方式(0.150)、吸引力(0.140)、平台及時性(0.109)、平台穩定性(0.092)，此構面決策因子之權重集中於「平台安全性」，接近於四成，其餘決策因子相對較低，顯示若欲有效發展最需掌握的是平台安全性的建立顯示建立餐飲外送平台特質時，最需掌握的是平台安全性的建立，突破消費者傳統的消費模式較能安心使用。

2. 供應鏈特質之決策因子

供應鏈特質之決策因子包括品質控管、餐廳多樣化、餐點豐富性、餐廳知名度及退貨政策。其中以「品質控管」(0.252)權重最大，而「退貨政策」(0.232)次之、其餘依次為「餐廳多樣化」(0.178)、「餐廳豐富性」(0.176)、「餐廳知名度」(0.162)。此構面之決策因子，權重集中於「品質控管」和「退貨政策」，其餘決策因子權重較低，顯示餐飲外送平台建立供應鏈時，應特別注重供應鏈「品質控管」和「退貨

政策」。

3. 環境條件之決策因子

環境條件之決策因子包括政府法令規範、區域生活水準、第三方支付建立及食品安全。分析結果，權重集中於「食品安全」(0.487)權重最大積佔五成，而「政府法令規範」(0.204)次之、第三「第三方支付建立」(0.171)、第四「區域生活水準」(0.138)。此構面決策因子之權重集中於「食品安全」，且超過四成，其餘決策因子相對較低，顯示建立餐飲外送平台的環境條件時，應特別掌握「食品安全」。

4. 網路平台外部性之決策因子

網路平台外部性之決策因子包括使用者人數、平台知名度、平台瀏覽率及平台口碑效應。其中以「平台口碑效應」(0.469)權重最大，其餘依次為平台知名度(0.212)、使用者人數(0.164)、平台瀏覽率(0.155)，此構面決策因子之權重集中於「平台口碑效應」，接近於0.469，其餘決策因子相對較低，顯示建立餐飲外送平台特質時，最需掌握的是平台口碑效應的建立。

5. 行銷策略行動之決策因子

行銷策略行動之決策因子包括目標市場選擇、優惠促銷活動、品牌聯名、競爭性定價、主題促銷活動。其中以「優惠促銷活動」(0.360)權重最大，其餘依次為競爭性定價(0.23)、主題促銷活動(0.187)、目標市場選擇(0.115)、品牌聯名(0.108)，此構面決策因子之權重集中於「優惠促銷活動」，佔達三成，其餘決策因子相對較低，顯示建立餐飲外送平台特質時，最需掌握的是優惠促銷活動的內容，能提升平台競爭力。

4.2.3 評估項目權重彙整

綜合分析層級評估架構之決策構面、各構面決策因子，以及決策因子整層級的權重與排序結果顯示，台灣餐飲外送平台如何建構競爭優勢之關鍵決策構面以「行銷策略行動」為最重要，其餘三個權重相當的「網路平台外部性」、「環境條件」、「供應鏈特質」及「外送平台特質」亦需兼顧，因此，此五構面均是餐飲外送平台建構競爭優勢時應部署組織資源與能耐的關鍵方向。所有決策構面及決策因子權重彙整如(圖2)所示。



圖2. 總體評估指標權重

再綜合分析各構面決策因子權重與排序，「外送平台特質」構面之決策因子以「平台安全性」最重要，其權重佔構面權重的0.345；「供應鏈特質」構面之決策因子以「品質控管」、「退貨政策」為重要，其權重分別佔構面權重的0.252與0.232，均達兩成以上；「環境條件」構面之決策因子以「食品安全」最重要，其權重佔構面權重的0.487；「網路平台外部性」構面之決策因子以「平台口碑效性」最重要，其權重佔構面權重的0.469，高達四成以上；「行銷策略行動」構面之決策因子以「優惠促銷活動」最重要，其權重佔構面權重的0.360，也接近四成，這些決策因子指出了各決策構面的重點工作。

最後綜合分析評估架構總計24個決策因子的權重與排序(表2)，其中「行銷策略行動」構面之決策因子「優惠促銷活動」(0.140)在整層級排序為首，以及「行銷策略行動」構面之決策因子「競爭性定價」(0.089)在整層級排序第二，顯示在建構台灣餐飲外送平台競爭優勢的所有重點工作中，最需掌握的是「優惠促銷活動」的建立與「競爭性定價」的建立。同時，「行銷策略行動」構面之決策因子「主題促銷活動」(0.073)在整層及排序中排序第三，與「網路外部性」構面之決策因子「平台口碑效應」(0.064)在整層級排序中排序第四，亦應列入台灣餐飲外送平台建構競爭優勢的重點工作，亦即行銷與多重互動之設計應符合目標族群(使用者)期待。

表2 探討台灣餐飲外送平台建構競爭優勢之決策因子整層級權重統計表

目標	決策構面	構面 權重	構面 排序	決策因子	因子 權重	整層級 權重	整層級 排序
台灣餐飲外送平台建構競爭優勢	外送平台特質	0.135	5	平台穩定性	0.092	0.013	24
				平台即時性	0.109	0.015	23
				平台安全性	0.345	0.049	8
				操作方便性	0.164	0.023	15
				吸引力	0.140	0.20	20
				多元付款方式	0.150	0.21	18
	供應鏈特質	0.151	4	品質控管	0.252	0.055	5
				餐廳多樣化	0.178	0.039	11
				餐點豐富性	0.176	0.039	11
				餐廳知名度	0.162	0.035	13
				退貨政策	0.232	0.051	7
	環境條件	0.152	3	政府法令規範	0.204	0.023	15
				區域生活水準	0.138	0.016	22
				第三方支付建立	0.171	0.019	21
				食品安全	0.487	0.055	5
	網路平台外部性	0.177	2	使用者人數	0.164	0.023	15
				平台知名度	0.212	0.029	14
				平台口碑效應	0.469	0.064	4
				平台瀏覽率	0.155	0.021	18
	行銷策略行動	0.384	1	目標市場選擇	0.115	0.045	9
優惠促銷活動				0.360	0.140	1	
品牌聯名				0.108	0.042	10	
競爭性定價				0.230	0.089	2	
主題促銷活動				0.187	0.073	3	

5. 結論與建議

本研究之研究目的是以餐飲外送平台為研究對象，探討台灣餐飲外送平台建構競爭優勢之關鍵因子之相對重要性，以決定有限資源的最佳配置，並建立有效的決策模式。經由產官學專家問卷調查及本研究之分析與探討，提出本論文結論與建議。

5.1 研究發現與管理意涵

1. 台灣餐飲外送平台欲建構競爭優勢，首要的關鍵決策方向為「行銷策略行動」

藉由AHP分析，本研究從五大決策構面發現，其資源配置應以「行銷策略行動」為首要方向，其權重為0.384，其次依序為網路平台外部性(0.177)、環境條件(0.152)、供應鏈特質(0.151)、外送平台特質(0.135)，且「行銷策略行動」的權重明顯高於其他四個構面。此結果顯示，台灣餐飲外送平台的「行銷策略行動」會明顯影響消費者在使用外送平台時的選擇。現階段台灣餐飲外送平台應致力於「行銷策略行動」的制定，吸引更多元的消費族群。而建立長期的競爭優勢時，網路平台外部性、環境條件、供應鏈特質亦為不可忽視的決策構面。

2. 在建立外送平台特質中，「平台安全性」的建立為首要工作，而「操作方便性」、「多元付款方式」、「吸引力」之建立亦是不可輕視的重點工作

「平台安全性」的權重在本構面因子中占首位，此研究發現顯示，消費者認為「平台安全性」之建立是建構餐飲外送平台競爭優勢的首要工作。對於網路消費者而言，由於無法直接評估商品的好壞，所以消費者會考量線上付款的安全性、可靠性以及是否有保密協定，所以安全性是網路購物者信任網路平台的主要考量因素之一。因此，在建構競爭優勢時，在平台特質塑造上，除了平台安全性的建立為首要工作之外，而平台穩定性、平台即時性、吸引力、操作方便性、多元付款方式在構面內亦佔相當權重，建立亦是不可偏廢的重點工作；但是其他五個決策因子總排序都在中後之列，所以當餐飲外送平台在資源有限的情況下，相對於平台安全性，則其它五個決策因子的攸關性較低。

3. 「品質控管」、「退貨政策」是餐飲外送平台業者在餐廳與消費者之間建立供應鏈特質時最重要的考量，然而不可忽視的「餐廳多樣化」、「餐點豐富性」、「餐廳知名度」皆能成為日後競爭優勢發展的重點工作。

品質控管與退貨政策在供應鏈特質構面內因子權重的排序分居一、二，同時此二因子在整層級排序也均為前十，此研究發現顯示，餐飲外送平台業者建立良好品質管理與退貨政策為建構競爭優勢的重要工作。現代的消費者對於餐點品質非常注重，希望享受到如同親臨現場最真實的溫度，不願意出門也不願意收到不美味的餐點，也會考慮到餐點不符合是否能退貨，因此餐飲外送平台業者需要在廠商與消費者之間建立良好的溝通橋樑，需要針對消費者需求並找出適合的廠商合作，做好嚴格把關。至於供應鏈特質中的其他三個決策因子，餐廳多樣化、餐廳知名度、餐點豐富性，在構面內占相當權重，且其整層級排序都在中間之列，因此在建構競爭優勢時，除了品質控管與退貨政策的建立之外此三因子，可做為日後餐飲外送平台發展上建立差異性的工作。

4. 「食品安全」為台灣餐飲外送平台建構競爭優勢時在塑造環境條件上首要的重點工作，而政府法令規範亦是重要工作。

根據本研究結果顯示，「環境條件」中的排序為：「食品安全」、「政府法令規範」、「第三方支付建立」以及「區域生活水準」，其中「食品安全」在「環境條件」中為主要決策因子。對於初次或長期使用外送平台的消費者，有無「食品安全」的保障是挑選外送平台的考量因素之一。所以餐飲外送平台業者與其合作廠商皆須符合食品安全之要求，並秉持著消費導向與市場導向、雙方互惠的觀念來經營，才能擴大消費族群。而「政府法令規範」則需要政府及餐飲外送平台業者雙方的共同努力，在推動餐飲外送服務的發展時，必須符合政府法令規範並嚴格執行，減少因食品安全而產生的紛爭及社會疑慮。

5. 「網路平台外部性」其決策因子，權重集中於「平台口碑效應」，且在各構面決策因子總排序位居第四，顯示「平台口碑效應」為台灣餐飲外送平台在建構競爭優勢時於網路平台外部性的重點工作。

在網路平台外部性的決策因子中，「平台口碑效應」權重占第一且在整層級排序位居第四。根據研究結果顯示，現階段台灣餐飲外送平台處於萌芽期為創新消費模式，因為消費者仍抱持著嘗試的心態，缺乏品牌認知偏好，所以平台口碑的影響力顯著。台灣餐飲外送平台若能與合作廠商共同建立優質的平台口碑，利用口碑效應提升平台知名度與消費者使用意願，進而能建立品牌忠誠度。

6. 在建立台灣外送平台競爭優勢時，在行銷策略的制定方向上，現階段應首重於「優惠促銷活動」，而競爭性定價與目標市場的選擇亦是不可偏廢的工作。

行銷策略行動的決策因子中，「優惠促銷活動」的權重最大，且整層級排序為第一；其次為「競爭性定價」，整層級排序第二。這顯示，台灣餐飲外送平台產業尚在一個新興階段，尚未進入穩定成長期，且消費者對餐飲外送平台產業沒有深入的了解，缺乏品牌忠誠度，比較偏重於能帶來即時性的優惠活動。另外，消費者對於「品牌聯名」因為沒有鮮明的意象所以實質的影響不大。所以台灣餐飲外送平台業者若要建立競爭優勢，以建構差異化特色為主要目標，結合「優惠促銷活動」發展競爭性定價來吸引目標市場的消費者，培養顧客忠誠度，改變傳統消費模式。

5.2 研究限制與後續研究之建議

本研究在研究設計上力求嚴謹及完整性。但因時間、人力之限制，尚有未盡完備之處。因議題過於新穎隨時會有不同的趨勢發展，加上餐飲外送平台業者的樣本代表性可能不夠充分，這些因素均可能影響層級評估架構之建立及問卷施測之結果。研究過程方面，因距離因素未能全部直接面訪，部份專家選擇以電子檔填答，亦可能導致資料詮釋的偏誤。

在後續研究上，本研究主要為量化研究，然而台灣餐飲外送平台競爭優勢之建構所涉及的因素相當多，建議後續研究可以質性研究的角度作更深入的探討，藉以比較、探討量化與質化研究結果之差異，以裨益產業界之經營實務。

參考文獻

中文文獻

1. 何雍慶、吳文貴、余溪水(2006)。台灣企業行銷研究活動之研究。輔仁管理評論，13(1)，57-84。 doi: 10.29698/FJMR.200601.0003
2. 呂惠富(2008)。促銷活動對於運動鞋品牌評價及購買意願之影響，休閒暨觀光產業研究 3(1)，1-14。
3. 李芳怡(2011)。餐飲業外送績效改善之模擬研究。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文，高雄市。
4. 林宇鈞(2016)。電子支付法制之研究 - 以第三方支付為中心。國立臺灣大學法律學研究所碩士論文，台北市。
5. 林明德(1997)。從供應鏈管理看製造業快速回應策略解決方案。
6. 張雅惠(2010)。基本工資與勞工生活水準關聯性之研究。中國文化大學勞工關係學系碩士論文，台北市。
7. 張語翔(2018)。第三方支付所涉犯罪行為之研究。世新大學法律學研究所(含碩專班)碩士論文，臺北市。
8. 郭冠樟、葉乘豪(2012)，以沉浸理論、網路外部性、計畫行為理論探討體感遊戲機購買意圖之研究，Electronic Commerce Studies，10(2)，199-216。 doi: 10.29767/ECS.201206.0004
9. 曾光華(2011)。消費者行為。新北市：前程文化。
10. 楊蕙瑄(2018)。翻轉餐飲市場之研究 - 以UberEats為例。國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文，彰化縣。
11. 裴璐(2018)。外賣平台商家篩選及圖片資訊呈現方式之設計研究。國立臺灣科技大學設計系碩士論文，台北市。

12. 鄧振源(2005)，計畫評估：方法應用(第二版)，海洋大學運籌規劃與管理研究中心。
13. 蕭鈺錦(2018)。餐飲外送平台之價值：平台合作夥伴觀點。國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文，彰化縣。

英文文獻

1. Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. doi: 10.1080/07421222.2003.11045748
2. Garrett, J. J. (2005). Ajax: A new approach to web applications.
3. Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725-737. doi: 10.1016/S0305-0483(00)00021-9
4. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70. doi: 10.2307/1251854
5. Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, New Jersey: Prentice-Hall.
6. Kotler, P. (2003). *Marketing management*, 11th ed., Prentice-Hall Inc.
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing: an introduction*, 6th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
8. Lin, C., Kuei, C. H., & Chai, K.W. (2012). Identifying critical enablers and pathways to high performance supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 5-5.
9. Millet, I., & Harker, P. T. (1990). Globally effective questioning in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 88-97. doi: 10.1016/0377-2217(90)90065-J
10. Saaty, T. L. (1970). *Optimization in integers and related extremal problems* McGraw-Hill. New York.
11. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process* McGraw-Hill. New York, 324

網頁文獻

1. John Kell, Restaurants Face Digital Dilemma, 《FORTUNE》, 2017年6月9日, 取自: <http://fortune.com/2017/06/09/order-online-food-delivery-starbucks-mcdonalds/>
2. 吳家豪, foodpanda 台灣市占 55% 穩坐美食外送龍頭, 《CAN 中央通訊社》, 2019年1月3日, 取自: <https://www.cna.com.tw/news/afe/201901030134.aspx>
3. 東森新聞(2019/4/26), UberEats 等美食外送平台, 衛福部 7 月起納管, 東森新聞, 取自: <https://news.ebc.net.tw/News/Article/161553>
4. 林玉婷, 本土外送力抗外國大鯨魚! 有無外送利用社區經營打造餐飲外送新關係!, 《食力 foodNEX》, 2018年12月19日, 取自: <https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5975262038>
5. 林玉婷, 沒有最方便, 只有更方便! foodomo 用感心服務在促銷戰中殺出一條生路, 《食力 foodNEX》, 2018年12月19日, 取自: <https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5234262002>
6. 彭孟竺, 美食外送 APP, 結合實體通路搶 200 億大餅, 《今日新聞》, 2018年9月22日, 取自: <https://www.nownews.com/news/20180922/2960059>
7. 黃曉莉, 專家傳真—餐飲外送商機無限, 搶攻台灣版圖, 《工商時報》, 2018年2月9日, 取自: <https://www.chinatimes.com/amp/newspapers/20180209000246-260202>