

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

企業制度、經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響—以統一超商為例

The Influence of Enterprise System, Business Performance and Social Support on Franchisee's Willingness to Renew Contracts--Taking 7-11 Convenience Store as an Example

趙東英

Tung-Ying Chao

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

企業制度、經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響—以統一  
超商為例

The Influence of Enterprise System, Business Performance and  
Social Support on Franchisee's Willingness to Renew  
Contract- Taking of 7-11 Convenience Store as an Example

研 究 生： 趙東英

經考試合格特此證明

口試委員：許子印  
許子印  
許東昇

指導教授：許子印

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 111 年 06 月 24 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生 趙東英 系修業年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

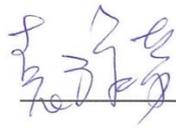
1、在修業課程方面：趙東英 已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、管理科學 等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：趙東英 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：企業制度、經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響-以統一超商為例

(2)學術期刊：連鎖超商影響續約意願之因素分析

本人認為 趙東英 君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：企業制度、經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響-以統一超商為例，以參加碩士論文口試。

指導教授： 簽章

中華民國 111 年 5 月 13 日

## 誌謝

經過了說長不長說短不短的兩年，終於即將要與碩士班的生活告別了，在碩士班的這兩年，受到了我的指導教授 袁淑芳 教授的細心指導，不論是學術方面還是未來的職業規劃，都讓我受益良多，而且在我不懂如何撰寫論文時，老師都願意一再的講解給我聽，讓我不致於停滯不前，所以現在已經要畢業了，要說最感謝的人，一定是我的指導教授了，沒有之一。

另外，亦感謝擔任我口試委員的 藍俊雄 教授及 郭東昇 教授，在我的口試期間，給予了我非常多的指導與建議，讓我能把我的論文做的更完善一點；還有感謝在這兩年的碩士生涯中遇到的老師們，謝謝您們願意在我徬徨時給予我鼓勵。

最後感謝，我的朋友們，謝謝你們願意在我最艱困的時候，陪我一起瘋、陪我一起鬧，跟你們一起打鬧的日子，應該會是我畢業後最懷念的日子吧！也因為有你們我才能在這條路繼續的走下去，甚至是在我曾經想要放棄時，把我罵醒，讓我沒有繼續墮落下去，雖然畢業後大家就各奔東西了，但我覺得我應該是很難忘記你們的，也是因為有你們才有現在的我，感謝你們。

趙東英 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 111 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 110 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：企業制度、經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響  
—以統一超商為例

研究生：趙東英

指導教授：袁淑芳 博士

### 論文摘要內容：

連鎖超商發展迅速，台灣二大龍頭-統一超商及全家超商競爭愈見白熱化，除了在零售市場的銷售競爭外，拓展加盟店為二企業的重要的競爭策略，尤其是近年來便利商店加盟店的據點越來越多，競爭也隨之提升，如何提高加盟主的續約意願，為便利商店企業在高度競爭下搶奪先機的重要因素。本研究的目的即在探討續約意願的因子分析，並提供研究出來的資料給業者做為參考，且分析出是否能透過這些管道去增加續約意願。

本研究以統一超商的加盟主作為研究對象，探討不同加盟主對於續約加盟的意願，本研究從加盟主之角度進行，對上為加盟企業，對下為其經營績效以及其自身的環境，並透過訪談法探討加盟主對影響其之因素，從研究結果可以得知：(1)品牌因素會影響續約意願(2)企業制度會影響續約意願(3)領導風格會影響續約意願(4)顧客關係管理會影響續約意願(5)經營績效會影響續約意願(6)機會成本會影響續約意願(7)社會支持會影響續約意願。

關鍵詞：續約意願、經營績效、企業制度、社會支持

Title of Thesis: The Influence of Enterprise System, Business Performance and Social Support on Franchisee's Willingness to Renew Contracts--Taking 7-11 Convenience Store as an Example

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2022

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Tung-Ying Chao

Advisor: Shu-Fang Yuan Ph.D.

### **Abstract**

The chains of convenience store are developing rapidly, and the competition between these two oligopolies in Taiwan- Uni-President and FamilyMart, are becoming more and more intense. In addition to the competition in the retail market, how to expand their franchisees is an important competitive strategy for these two enterprises. Especially in recent years, there are more and more franchisees join the competition. Then, how to improve the willingness of franchisees to renew contracts is an important factor for convenience store enterprises to win in the competition.

This research takes the franchisees of the Uni-President as an example, and it aims to explore the factors that affect the franchisee's willingness to renew their contract. This study used a quality survey of interviews with franchisees. We found brand factors, corporate system, leadership style, customer relationship management and business performance as well as the social support were important factors influencing their willingness to renew contracts.

**Keywords: Willingness to renew contract, Business performance, Corporate system, Social support**

# 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract .....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的與貢獻.....	3
1.3 研究流程.....	7
第二章 文獻探討.....	10
2.1 加盟關係之定義及現況概述.....	10
2.2 構面定義及因素關係.....	11
2.2.1 品牌因素構面.....	11
2.2.2 企業制度構面.....	13
2.2.3 領導風格構面.....	15
2.2.4 顧客關係管理構面.....	17
2.2.5 經營績效構面.....	18
2.2.6 機會成本構面.....	21
2.2.7 社會支持.....	23
第三章 研究方法.....	25
3.1 實證研究設計.....	25

3.2 資料蒐集方式 .....	26
3.2.1 研究對象之訪談方法 .....	27
3.3 研究命題.....	28
3.3.1 品牌因素之影響 .....	29
3.3.2 企業制度之影響 .....	29
3.3.3 領導風格之影響 .....	29
3.3.4 顧客關係管理之影響 .....	30
3.3.5 經營績效之影響 .....	30
3.3.6 機會成本之影響 .....	30
3.3.7 社會支持之影響 .....	31
3.4 訪談內容.....	31
3.4.1 半結構式訪談法 .....	31
3.4.2 輔助性工具說明 .....	32
3.4.3 訪談內容之編號定義 .....	32
3.5 研究可信賴度與倫理 .....	34
3.6 研究資料與分析.....	34
第四章 研究分析與結果.....	36
4.1 品牌因素與其影響 .....	36
4.2 企業制度與其影響 .....	37
4.3 領導風格與其影響 .....	40
4.4 顧客關係管理與其影響 .....	41
4.5 經營績效與其影響 .....	43
4.6 機會成本與其影響 .....	46
4.7 社會支持與其影響 .....	48

4.8 個人背景與其影響.....	48
第五章 結論與建議.....	50
5.1 研究結論.....	50
5.2 研究限制與未來建議.....	52
參考文獻.....	54
一、中文文獻.....	54
二、英文文獻.....	57



## 圖目錄

圖 1.1 統一超及全家 2020 年 1 月至 10 月股價折線圖.....	5
圖 1.2 研究架構圖 .....	7
圖 1.3 研究流程圖 .....	9



## 表目錄

表 1.1 統一超商及全家經營概況彙整表 .....	2
表 3.1 受訪者基本資料彙整表 .....	28
表 3.2 編碼彙整表 .....	33
表 4.1 品牌因素之訪談結果彙整表 .....	36
表 4.2 企業制度之訪談結果彙整表 .....	38
表 4.3 領導風格之訪談結果彙整表 .....	40
表 4.4 顧客關係管理之訪談結果彙整表 .....	42
表 4.5 經營績效之訪談結果彙整表 .....	44
表 4.6 機會成本之訪談結果彙整表 .....	46
表 4.7 社會支持之訪談結果彙整表 .....	48

# 第一章 緒論

本研究以統一超商之加盟主作為研究對象，因為目前超商業之間的競爭越來越激烈，因此能夠拓展加盟店或是留住既有的加盟主，這便是與競爭店競爭的重要手段，所以如果能提高加盟主的續約意願，便能在競爭中取得更大的優勢，同時探討加盟企業與加盟主之間的關係，如同企業對顧客的關係，意即供應商之於消費者的關係，因此本章節中所提及之消費者，意即加盟主。本章節分為三節，第一節為本研究之研究背景與動機，第二節為本研究之研究目的，第三節為本研究之研究流程。

## 1.1 研究背景與動機

在 1980 年代，台灣第一家連鎖超商「統一超商長安門市」在台灣問世，雖然是首創的系統，卻因為國人當時的消費習慣，趨於前往雜貨店進行消費，造成連年的虧損且不被外界看好。但隨著人們消費習慣的改變，對連鎖超商產生高度的需求，進而使得早期的不被外界看好的超商，漸漸開發出連鎖加盟店的創業形式，近三十年以來，因為超商的便利性及普及度，給予群眾帶來相當大的方便性，超商已經發展成現代人的生活中不可或缺的一環，同時在龐大的消費群，亦吸引許人創業者進入市場，成為許多人在創業的首選。

加盟連鎖系統自三十年前引進台灣時便迅速發展，隨著成功的案例逐漸產生，許多人開始爭相發展。隨著這塊區域的不斷推演，不同的品牌也逐漸蓬勃起來，就目前的社會現況，台灣的超商市場主要以四大連鎖超商在互相競爭，分別為統一超商、全家、萊爾富、OK，其市占率分別為 50.2%、31.4%、12%、6.4% (全家法人說明會，2020)，在連鎖超商裡，其中又以統一超商及全家占多數，形成了競爭激烈的雙占市場。

然而，近年來全家秉持創新的實踐，成功獲得消費者的喜愛，雖由市占率來看，統一超商仍居首位，但有逐漸下滑的趨勢。此可能的影響即為在激烈的競爭壓力下，加盟主之續約意願抑或是潛在的加盟主，而在強烈的競爭壓力中，可能會讓潛在的加盟主心生退意，而既有的加盟主也可能因為競爭壓力的關係影響其續約的意願。

在這兩間龍頭企業中，一方若要取得先機，就必須從其獲利來源下手，而兩家加盟企業主要的獲利來源有二，零售市場的銷貨收入及加盟金這兩項，而在銷貨收入方面雙方也因其店家數導致有著不一樣的數據，而在加盟金的部分雖然訂定的金額都一樣是三十萬元新台幣，但店面的分布數量就有差別了，目前仍是統一超商的店面數較多，根據全家法說會(2020)的報告中顯示，在 2020 的第三季報告中統一超商的加盟店數有 5938 間，而全家的加盟店數為 3719 間，因此統一超商在加盟金收入這方面略勝一籌，也因此本研究認為加盟金是該企業獲利的重要來源，根據上述資料本研究將以表格所示，如下表：

表 1.1 統一超商及全家經營概況彙整表

加盟企業	統一超商	全家
店家數	5938 間	3719 間
營業收入	2561 億	777 億
獲利	121 億	18 億

註：營業收入、獲利截至 2019 年，店家數截至 2020 年第三季

資料來源：統一超商、全家 2020 年法人說明會

據此加盟主是否願意選擇該企業進行加盟，不僅影響企業市佔率，同時對其營收具決定性影響，因此如何增加盟主加盟意願及續約意願對企業而言為重要的課題。故加盟主在考慮要選擇哪間企業進行加盟時，有什麼原因會讓他做出選擇，又有什麼原因會讓他在合約到期時選擇續

約，這將是本研究所要探討的目標。

根據過去的研究，學者張婷玥（2000）認為「加盟意向」為加盟主繼續加盟的意願，意即加盟主對加盟企業的承諾行為或者關係導向行為。在加盟關係中特別重視彼此間的「持續性關係」，透過擁有特定資源形成與其他加盟連鎖企業的差異化競爭優勢，即可取得加盟主對加盟企業的依賴，吸引加盟主與其繼續合作關係；藉由加盟連鎖系統內成員間的關係導向行為進一步產生長期交易行為的結果，諸如再購行為(Shemwell & Cronin, 1995；Grant, 1991)，意即繼續加盟行為，若加盟主認為加盟企業與其之間的關係不佳，加盟主普遍不會向他人推薦加盟(Withane,1991)。

多數人在選擇創業並往連鎖超商發展時，在選擇方面就有著不同的想法了，因此本研究以已簽約的加盟主來進行探討，探討在續約方面是受何種因素的影響，本研究將以深度訪談的方式來進行研究。

連鎖超商發展迅速，店家分布的據點越來越多，競爭也隨之提升，在各超商間都拿出了不一樣的策略，來發展出自己的知名度，隨之創造屬於自己的品牌形象，本研究也認為，如過能提高加盟主的續約意願，勢必也能穩定該品牌的市占率。

據此，爭取更多的潛在加盟主或提高加盟主續約意願即為連鎖超商近年的重要努力目的。

## 1.2 研究目的與貢獻

根據過去的研究，有學者認為經營績效會是影響其加盟意願的主要原因。檢視過去研究，部份學者認為其品牌因素、企業制度、領導風格

是決定加盟主經營績效的因素，進而影響其續約意願，如蘇重安（2004）加盟企業與加盟主之間的互動模式、溝通品質、問題解決能力亦會提高加盟主的再續約意向；另一方面部份研究認為顧客關係管理為決定經營績效的關鍵因素，也是影響續約意願的關鍵因素之一，如學者蘇怡靜（2001）指出，企業的顧客關係管理對於企業的經營績效是有顯著向觀的；另一方面加盟主個別條件造成續約的機會成本及社會支持亦可能是影響其續約意願的因素，然而過去的研究比較少對此方面進行分析，然而本文推論其仍可能影響加盟主對於續約的考量，為補足過去研究對此方面因素的缺乏，本研究亦將其與上述兩個因素共同納入研究構面。歸納以上，本文推論經營績效為影響加盟主是否續約的關鍵因素，而影響經營績效的因素得由三方面分析，分別為加盟主與企業、加盟主與顧客、以及加盟主本身特有條件所衍生的成本有關。

圖 1.1 揭示加盟主續約意願的研究價值，由下圖股價變化得以探究出，統一超與全家股價價差愈見縮小，推測其可能原因在於統一超競爭對手-全家在近年展店快速，便利店市場因大量擴點導致每間店必需面臨競利的挑戰，進而對統一超商造成威脅所致，或可以推測其為造成 2020 年 8 月及 9 月時統一超商的股價就兩度被全家超越的原因，如下圖所示：



圖 1.1 統一超及全家 2020 年 1 月至 10 月股價折線圖

資料來源：財經週報-市場老二挑戰老大

而在加盟主的獲利方面，主要靠的是銷貨收入來獲得利潤，雖然有著品牌的加持，然而想獲利不完全只能靠品牌知名度，應該考慮更多經營相關的風險，以及額外的成本支出，例如：加盟金、裝潢等成本。雖然連鎖超商已蓬勃發展，但仍然有不少失敗的案例，所以本研究認為統一超商身為超商業的龍頭，卻一度被全家所反超，其原因是值得探討的，因此本研究將以統一超商之加盟主作為研究對象，談討有那些因素會影響加盟主對於加盟店的續約意願，是因為品牌因素對市場上的考量嗎？公司制度上的問題是否會影響到續約的意願？管理風格的不同是否會影響到加盟主的壓力？顧客關係的建立是否會影響到獲利的多寡？創新的制度是否會影響到續約的意願？上述種種問題皆為加盟主在是否繼續續約的必要考量因素，故本研究的目的是在探討續約意願的因子分析，並提供研究出來的資料給業者做為參考，且分析出是否能透過這些管道去增加續約意願。

本研究以統一超商的加盟主作為研究對象，探討不同加盟主對於續約加盟的意願，本研究從加盟主之角度進行，對上為加盟企業，對下為其經營績效，及自身因素，在加盟企業之部分將探討其品牌因素、公司制度、領導風格為主要問題的方向，在經營績效之部分將以顧客關係及經營績效本身為主要問題的方向，在自身因素將以機會成本及社會支持為主要問題的方向，研究是否會因為這些因素去影響到加盟主的續約意願。研究內容如下方成列：

- (1) 探討加盟主在品牌因素的影響下，對於續約意願之影響。
- (2) 探討加盟主在企業制度的影響下，對於續約意願之影響。
- (3) 探討加盟主在領導風格的影響下，對於續約意願之影響。
- (4) 探討加盟主在顧客關係管理的影響下，對於續約意願之影響。
- (5) 探討加盟主在經營績效的影響下，對於續約意願之影響。
- (6) 探討加盟主在機會成本的影響下，對於續約意願之影響。
- (7) 探討加盟主在社會支持的影響下，對於續約意願之影響。

並根據上述，本研究設立本研究之研究架構圖如下圖 1.2

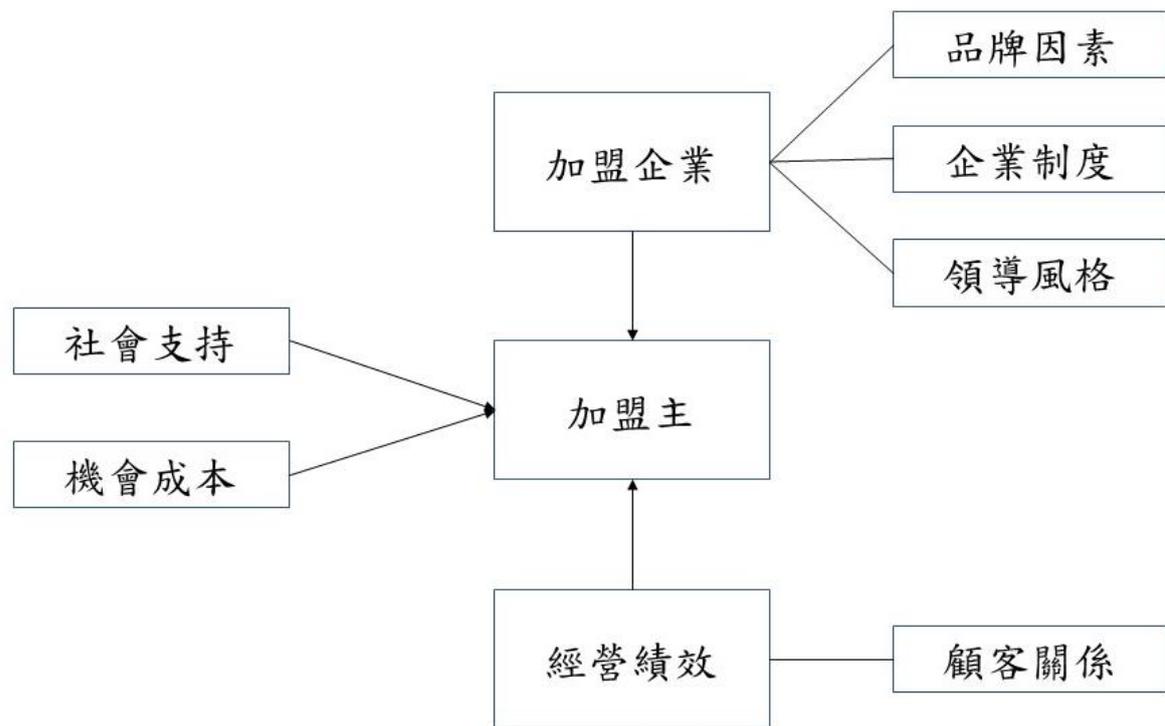


圖 1.2 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 1.3 研究流程

#### 一、確認研究主題與目的

本研究的主要目的在於，探討統一超商之現任加盟主，對於加盟契約到期之續約意願及經營績效，並了解其在契約到期時，會考慮什麼樣的問題，最後選擇續約抑或是不續約。

#### 二、主題文獻蒐集與探討

進行相關文獻之蒐集及研讀，作為之後進行研究之準則。熟悉連鎖便利商店產業的在零售業所扮演的地位，以及連結雙方的加盟契約。並探討其契約對加盟主來說有什麼的問題存在，並根據文獻找出影響雙方最關鍵的問題。

#### 三、確立研究方法

依據研究主題與目的建立研究架構，並進行研究命題之推論，確認架構後同時進行研究變數之定義與衡量。

#### 四、設計訪談問卷並確立訪談對象

依據文獻蒐集相關量表並考量業者實利，且考量本身的人力與物力，界定出適當的研究對象與範圍來做深度訪談。本研究的研究對象為連鎖便利商店市場上的領導企業，對其管理控制系統設計與運作概念進行瞭解，同時對於訪談對項之訪談結果，透過演繹法進行理論編碼。

#### 五、訪談

針對訪談內容錄音並逐字建檔與分析、討論，企圖瞭解各訪談對象的回答有何相似之處、可以有所歸類與新發現之處，並對訪談結果進行解釋。

#### 六、研究分析與建議

根據訪談資料分析、發現與解釋，歸納出研究結論，依據結論對產業提出具體且有意義的建議，並為後續的研究方向鋪路。本研究基於上述之研究流程，產生研究流程圖如圖 1.3

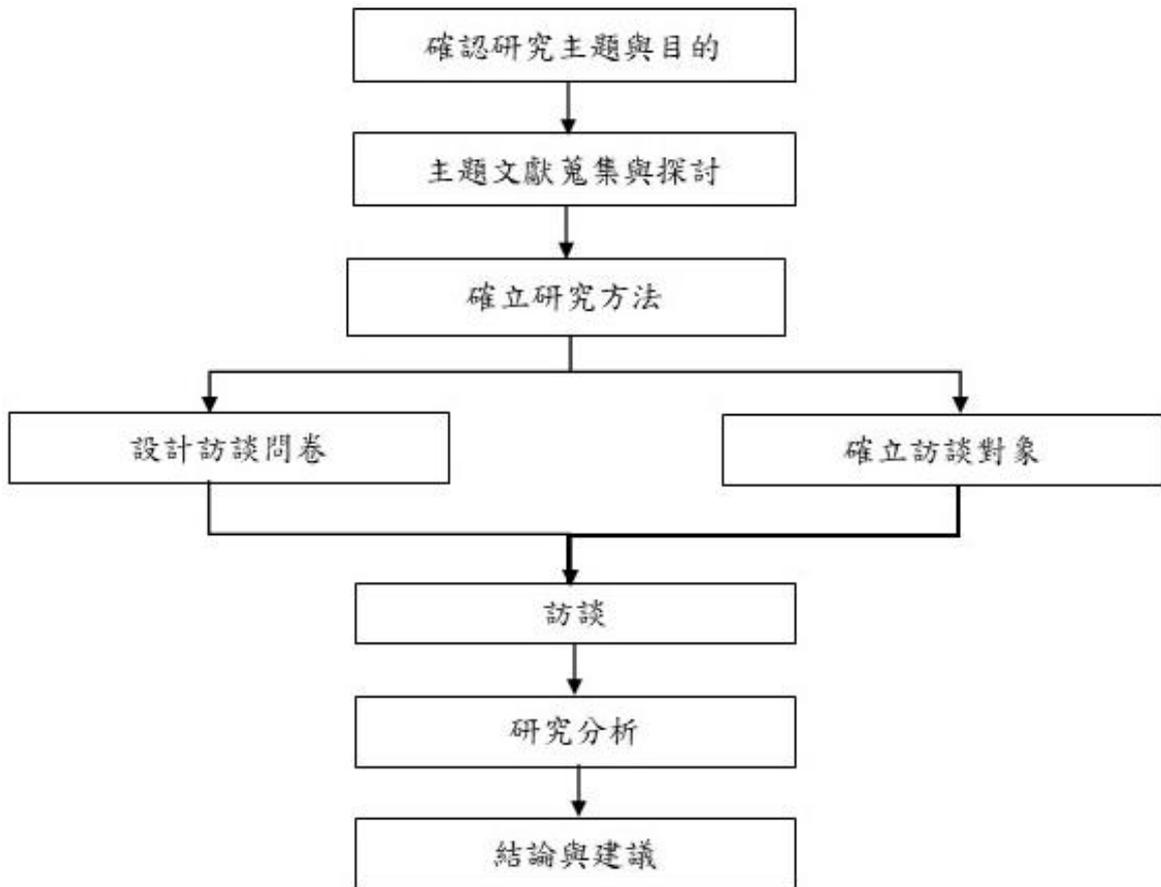


圖 1.3 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章的目的在於對本研究所探討之構面進行構面的定義以及從過去的文獻，找到跟續約意願相關的理論支持。

本章的撰寫方式為，對本研究之研究構面進行定義，並從過去的文獻找尋與其相關之內容，其次，會針對這些構面跟續約意願的關係做匯總，取得本研究之研究理論的支持。

### 2.1 加盟關係之定義及現況概述

#### 1. 連鎖加盟之定義

根據行政院公平交易委員會對加盟業主資訊揭露之規範(行政院公平交易委員會，2010)，加盟主透過與企業簽訂之契約，企業將商標與技術透過經營關係協助加盟主之經營，而加盟主透過支付一定加盟金、權利金、購買其商品、資本設備等費用來維持加盟關係。

#### 2. 國際連鎖加盟協會對連鎖加盟之定義

根據國際連鎖加盟協會 (International Franchise Association, IFA) 對連鎖加盟的定義：連鎖加盟是兩個法律上獨立的個體 (企業) 賦予之協議或許可，加盟總部與加盟業主，共同使用一個相同的商標、商號，於市場販售商品，加盟業主支付加盟金等經營費用，交換總部所提供的權力與技術。

#### 3. 加盟連鎖的經營的種類

##### (1) 委託加盟

企業將特定門市委任或委託給加盟主經營，並授權加盟店非獨家使用加盟企業之商標、服務標章及商店設備、裝潢、商品、行銷、教育訓練等之經營機密，以達成有效經營加盟企業所委任之特定門市的業務。

## (2) 特許加盟

特許加盟與委託加盟的型態十分相似，唯一的不同點在於店鋪的裝潢以及租押金則由加盟主負責，由於加盟主多支付了裝潢費以及租押金等費用，而在收益的分配就依照適當的比例來分配。

由上述可以得知，委託加盟和特許加盟在加盟成本及利潤分配上具有差異，此二者將決定加盟主的獲利能力，故本文推測不同的加盟方式可能是造成加盟主未來是否繼續續約的原因之一，故本文在擇選受訪對象時，將分別訪談不同加盟方式的加盟主，探究是否會造成加盟主在續約意願上受不同因素的影響。

## 2.2 構面定義及因素關係

### 2.2.1 品牌因素構面

品牌關係(brand relationship)：指的是品牌與消費者的互動關係，藉著將無生命的品牌，進而影響消費者的情感，其效益已超越品牌本身的價值。

品牌權益(brand equity)：係指集結了品牌、品名與符號的權益，其可影響產品及服務的價值。

藉由品牌的潛力使消費者在消費行為產生對品牌的偏好，保持現有產品之需求，並提升消費行為產生對新產品的需求（魏文欽、陳筱媛，2012）。而品牌權益較高的企業可以增加對經銷商的談判力以及產品的售價（張宏生、曾建銘，2008）。

而企業的品牌權益可以透過品牌忠誠度、品牌知名度、品牌形象等，來判斷是否有因為這些因素進而影響到加盟產業。

#### (1) 品牌忠誠度：

指的是消費者購買其他同質產品有較高價值與利益時，仍選擇購買原產品，是消費者對於品牌的堅持與肯定，更是影響產品整體行銷的核心，而學者 Jacoby & Olson(1970)提出：品牌忠誠度並非在一時產生出來的，而是經由長時間累計下來的；是指消費者在消費過程中考慮一個以上的品牌後，形成一種心理上對品牌肯定的購買傾向。

## (2) 品牌知名度

係指消費者對於品牌的回憶與認識，是品牌進入消費者的消費行為中，主要的考慮因素之一(Aaker, 1996)。也是指品牌在消費者心中占有多大的分量 (Laurent, Kapferer & Roussel,F. 1995)，當品牌知名度在消費者心中建立一定的名聲後，便能影響消費者對該品牌產品的消費意願。

## (3) 品牌形象

係指消費者對於品牌認知與心中的價值，存在其記憶中（黃少章，2010）。是企業在競爭中的優勢，是一種資訊的提示，其影響著整體市場上的行銷模式（陳亭羽，施麗琴，2011），良好品牌形象的建立，是影響消費者購買的主要因素。

對本研究來說上述所提及之消費者，就相當於加盟主，並歸納以上資料，我們可以推論加盟主在決定是否要獲得該企業的加盟權時，相當於消費者對該企業的購買意願，而從過去的研究中，如學者蕭羽鈞(2013)就有提到購買意願對品牌因素會有正向的影響，而在加盟主選擇統一超商作為加盟對象時，有可能首先考慮到的因素可能就是其的品牌知名度、品牌形象，但在後續續約時會因為其對該品牌的忠誠度，影響其是否願意繼續續約，因此本研究將品牌因素納入本研究之影響因素之一。

## 2.2.2 企業制度構面

在制度定義中，定義最多的學者 North(1990)提出，制度是種社會遊戲規則，決定人與人相互關係所人為設定的制約。

Scott(1998)提出制度理論用來描述組織形式和行為重要的理論。制度可透過許多不同的方式，例如符號系統、關係系統、慣例與人造物等媒介來傳遞，而在不同的層次運作上，反映出管制的行為限制、規範的契約責任與預期以及文化認知的分類與認同。

Scott(1998)認為制度是種富彈性的社會結構，由管制、文化認知和規範等要素所構成，使得社會具相當程度的穩定和意義。

因此本研究認為要能成功留住加盟主，企業制度占了很大的比重，所以加盟企業若想與加盟主維持長期的關係，優化其加盟制度，並且能提升加盟主的收入，這樣才會提高加盟主之續約意願。

本研究認為構成企業制度的內容有三個部分。

### (1) 企業產權制度

企業產權制度是以產權為依托，對企業財產關係進行合理有效的組合、調節的制度安排。它以法律制度的形式對企業財產在占有、使用、收益、處分過程中所形成的各類產權主體的地位、權責及相互關係加以規範。對企業來說，合理的產權制度能夠清晰地界定各個產權主體及其權能，從而建立有效的激勵和約束機制，保障企業資產合理流動。

### (2) 企業組織制度

企業組織制度是企業組織形式的制度安排，規定著企業內部的分工協調和權責分配關係，如企業的治理結構、領導體制等。

組織制度是企業組織的基本規範。它既是企業各項組織工作的基礎和依據，也是企業制度的一項基本內容。實踐證明，組織制度合理與

否，會對企業的生存發展產生至關重要的影響。因此合理的規範組織制度是可以強化企業文化、組織與管理制度、領導風格等來塑造企業良好的文化環境。

### (3) 企業管理制度

企業管理制度是對企業管理活動的制度安排。它由一整套企業管理活動的方式、標準和原則、理念等組成，如企業的勞動人事制度、分配制度和財務會計制度，等等。管理制度是企業管理工作的基礎。

而在企業制度的內容裡，本研究認為企業組織制度及企業管理制度，對加盟主來說會比較直接的影響到經營績效，例如：在統一超商所舉辦的優惠活動中，加盟主是必須配合的，而在利潤的分配上就會有分歧，由加盟主分擔部分，因此就會產生舉辦活動的成本，也就會影響到加盟主的經營績效。

歸納上述之內容，加盟企業所設計針對加盟主的制度，對加盟主來說可能會是影響續約的因素之一，加盟主在考慮續約意願時，可能會因其對於制度的認知以及制度的變化，產生續約意願的影響，在制度的影響下如果沒能跟加盟主達成共識，那加盟主可能就會在合約到期時選擇放棄續約。

制度變化對加盟主來說，變化的程度越大，加盟主的適應期也越長，但對加盟主的利益是提高的，那對加盟主來說續約意願也會提高，反之如果對加盟主的利益降低，續約意願也會隨之降低，而變化程度越低，加盟主的適應期也越短，同樣的對加盟主的利益是提高的，意願也越高，利益降低意願也會隨之降低。因此在加盟主決定是否續約時，加盟主也會考慮加盟企業所規範的制度對自身的影響，故本文推論企業制度會是影響續約意願的因素之一。

### 2.2.3 領導風格構面

企業領導風格一般指習慣化的領導方式所表現出的種種特點。習慣化的領導方式是在長期的個人經歷、領導實踐中逐步形成的，併在領導實踐中自覺或不自覺地穩定起作用，具有較強的個性化色彩。每一位領導者都有其與工作環境、經歷和個性相聯繫的與其他領導者相區別的風格。領導風格研究的理論價值和實踐意義在於它更能反映現實的領導活動，解釋領導有效性的差異。而學者 Louis(1983)認為督導人員的任務為主要以領導、溝通、輔導等工作，其具有承上啟下，達成組織目標的作用，為組織是否能夠有效的運行之關鍵重要人物。

Vries & Roe (1998)兩位學者用任務導向和關係導向作為領導風格研究領導行為中工作動機和工作滿意之間的關係。他們發現，關係導向總是與工作滿意度相關，但任務導向未必如此。他們引入下級對監督的需要作為干涉變數，找出了任務導向與工作動機和工作滿意之間的關係，當加盟主對監督高需要時，任務導向的領導風格將對加盟主的工作動機和工作滿意產生積極的影響，但是當加盟主對監督低需要時，任務導向的領導風格將對工作滿意和工作動機產生消極影響。後來的研究也表明領導者行為與下級工作動機高度相關，如領導者對下級的期望、關注與支持。因此，企業領導者要根據下屬對監督的不同需要選擇適宜的領導風格，才能提升加盟主的滿意度，充分調動工作積極性，最終實現預期目標。

而經過數十年來的研究及演變，不同時期學者們仍發展了許多不同觀點的領導理論。本研究認為在今日激烈競爭的環境中，傳統的領導理論與研究，已經不能滿足時代的需求，因此採取新興領導理論較能切合當今領導的趨勢，故本研究選用最多人討論的交易型領導及轉換型領導

作為本研究之構面主軸。以下將分別介紹此兩種領導風格的定義與內涵。

#### (1) 交易型領導

交易型領導在交易型領導理論下，員工與領導者的關係是建立在領導者設立目標讓員工達成，並給予獎酬。Burns(1978)認為交易型領導理論中，領導者和員工之間的關係是以一連串的交流與議價行為作為基礎關係，當員工表現出領導者所期望的行為時，便可以得到特定價值的回報。Bass(1985)認為交易型領導，是領導者與成員間不斷地利益協商與交換的過程，也就是領導者為了使組織成員達成績效，提供適當的報酬以促使員工達成目標，並了解員工的需求與欲望，使其獲得滿足。Bass & Avolio(1989)認為交易型領導具有權變報酬、例外管理等特質。

#### (2) 轉換型領導

轉換型領導由 Burns(1978)首先提出，係指領導者將組織員工的需求提昇至更高的層次以激發員工潛在的能力，此類型的領導者能對員工發揮特別的影響力，並使其將組織利益置於個人利益之上，鼓勵他們不斷超越自我，追求成就感與自我實現。Daft(2001)指出，轉換型領導者不僅可以激勵員工跟隨其命令，更要他們堅定的相信組織轉換的願景、瞭解組織新生的需求，和組織共同建立願景，並在組織轉變的過程中全力的支持與協助。Bass & Avolio(1994)提出轉換型領導的內容可分為四部分，包括理想化的影響、心靈的鼓舞、智力的啟發及個別化的關懷。

從上述資料可以得知，雖然加盟主自己是管理者，但加盟企業對其還是有管理權，而在不同型態的影響下，對於加盟主來說是否是自己所能接受的風格，也會決定其續約意願，因此本研究推論加盟企業的領導風格會對加盟主之續約意願有影響。

#### 2.2.4 顧客關係管理構面

對於零售業來說，最重要的收入來源就是來自於顧客的消費，其核心思想就是顧客是企業的一項重要資產，將客戶價值分為既成價值、潛在價值和模型價值，通過一對一營銷原則，滿足不同價值客戶的個性化需求，提高客戶忠誠度和保有率，實現客戶價值持續貢獻，從而全面提升企業盈利能力。

Easingwood & Percival(1990)研究已發現其它間接因創新而造成利益，如形象改善、增加顧客忠誠度、吸引新顧客的能力。

顧客關係管理是從每一位顧客的喜好及消費記錄，充分瞭解其需求，為每一位顧客提供個別需求的產品及服務，是一種以顧客為中心的直接行銷手法。結合數種資訊科技的應用，其目的是為保留對企業有貢獻度的客戶；另一方面顧客關係管理是一種不斷重複、持續改善的過程，由於每一個顧客的需求是不一樣的、非靜態的，因此企業必須從顧客過去的消費習性去瞭解客戶的行為，進而提供其所需的產品或服務(Gordon, 1999)。

顧客關係管理是要讓公司所有部門、員工共同努力以滿足所有顧客的需求。因此，顧客關係管理是整合銷售、行銷及售後服務等工作的一套系統(Kalakota & Robinson, 1999)。以顧客生命週期(取得、開發、維持)為主，配合不同階段下各種功能性的解決方案，產生整合性的顧客關係管理應用(Kalakota & Robinson, 1999)。其實就是關係管理(relationship management)、一對一行銷(one-to-one marketing)、終身價值行銷(lift-time marketing)、忠誠行銷(loyalty marketing)。這些行銷策略可使企業創造出長期與顧客間相互獲利、忠誠關係及利潤(Meryl, 1999)。

顧客關係管理的意義與功能如下(Meryl, 1999)：

- (1) 顧客關係管理(CRM)是一個程序，企業將顧客的資訊利用極大化，努力增加忠誠度與維持客戶整個生命週期。
- (2) 顧客關係管理主要目標是篩選的顧客建立長期且有利益的關係，在每次與顧客的接觸時機點，能完全掌握顧客的需求。
- (3) 一個成功有效的顧客關係管理是以資料的收集與管理為核心，資料分析為主體，以各項市場行銷、客服活動去具體實行。

顧客關係管理是建立企業與顧客的關係，憑藉著長期互動的經驗，而科技進步帶動顧客關係管理，隨著資料倉儲、資料採擷及各種電子化介面的建立，使企業達到顧客關係管理 e 化的目的（魏佳卉，2001）。透過客戶服務、行銷與資料的組合。企業透過顧客關係管理系統可以分析、處理、應用企業所建立的顧客資料庫，以提供顧客更貼心、合適的服務與產品，提高顧客忠誠度與公司營運效率。

歸納上述資料，本研究認為上述提到之企業就相當於加盟主，而對於零售業來說顧客就是其最大的業績來源，所以越多的顧客上門消費，就會提升該店的業績，反之，顧客越少業績也就會越差，因此有無做好相關之管理就會顯得格外重要，所以本研究推論顧客關係管理會是影響加盟主之續約意願的因素之一。

### 2.2.5 經營績效構面

企業經營績效是指一定經營期間的企業經營效益和經營者業績。企業經營效益水平主要表現在企業的盈利能力、資產運營水平、償債能力和後續發展能力等方面。經營者業績主要通過經營者在經營管理企業的過程中對企業經營、成長、發展所取得的成果和所做出的貢獻來體現。

Szilagyi & Mare(1980)指出績效是由「效率(Efficiency)」與「效能(Effectiveness)」兩層面因素所組成，是評估組織對資源運用是否具有效率或效能的工具。

Duquette & Stowe(1993)指出「績效」是組織衡量目標達成程度的一種方式，是運用指標及量測方法來呈現專案在使命，目標及目的上的達成程度，或是對資源運用是否具有效率或效能的工具。Evans & Davis(2005)認為績效的評估是企業管理控制的一部份，績效評估與管理有助於企業更有效的管理資源、衡量與控制目標，使組織可以依循企業所設定的方向前進，達成組織所賦予之使命，不會發生任何偏頗。Kassem & Moursi(1971)則認為組織績效指的是對於其職務上各種工作目標之達成程度。Szilagyi(1984)認為經營績效是顯現組織運作活動最終結果之一種整體概念。

(Szilagyi, 1981)認為對於組織績效的衡量目的不應該只是控制過去的既有成果,而更應該要視其績效的結果運用成為企業組織未來策畫的重要標準。(Negandhi, Eshghi & Yune, 1985)將組織績效衡量指標分成：

- (1) 財務性方面：生產力、毛利率、營業成長率。
- (2) 非財務性方面：員工的流動率、員工的士氣、對於專業人員的吸引力。

大部分學者都提出不少衡量構面,而多數都環繞幾個由 (Venkatraman & Ramanujam, 1986)所研究提出的相關觀點:

- (1) 財務績效：常用指標像是投資報酬率、獲利率等。
- (2) 營運績效：市場的佔有率、產品的自身品質，以及附加價值率等。
- (3) 組織績效：員工自身對於工作的士氣。

(Schuler & Huber, 1991)就績效衡量之目的提出了五個觀點：

- (1) 應建立員工對於企業組織的貢獻之相對價值,以及幫助員工提升個人在工作上的成就。
- (2) 重心須放在企業員工的未來升遷和績效改善之制度。
- (3) 可提供給企業管理階層掌控人力資源部門的狀況，隨時可作任何的調整。
- (4) 可充分強調員工在實際工作績效上的期望值。
- (5) 建立企業管理層和員工之間的溝通橋樑，可增加對人事方面的了解。

(Choi & Mueller, 1992)提出在企業自身的績效評估過程中，財務性方面與非財務性方面的指標應並重，即質化和量化並用，尤其是非財務性指標,像是員工士氣、產品品質等，對企業日常的營運尤為重要。

(Dyer & Reeves, 1995)則認為組織績效須包括以下四個構面：

- (1) 人力資源部分像是工作滿意度和流動率。
- (2) 組織成果有顧客滿意度和生產力。
- (3) 財務成果像是資產報酬率和權益報酬率。
- (4) 資本市場成果有股價成長率和股票報酬率。

(劉靜如, 1996)提出了財務績效：利潤成長率、營業額成長率和公司整體表現；人力資源績效：員工的生產力、員工的流動率和員工的士氣。

歸納以上資料，我們可以發現，在經營績效方面，是有許多指標的，而本研究所探討之經營績效，是以加盟主的財務績效做為本研究之主軸，從上述所提及之企業及組織本研究認為其就相當於加盟店，而經營者就相當於加盟主，而會讓加盟主願意繼續經營的因素，很大的一點

就來自於其經營績效，因為加盟這間店，就相當於找了一份工作，而工作的收入，就來自於該店的經營績效，如果這份工作賺不到該有的收入，可能加盟主就會考慮轉換跑道，所以加盟契約到期時，就會選擇不續約，因此本研究認為經營績效會是影響加盟主之續約意願的因素之一。

## 2.2.6 機會成本構面

機會成本 (opportunity cost) 為經濟學的名詞，是指決策過程中面臨多項選擇，當中被放棄而價值最高的選擇 (highest-valued option forgone)，又稱為「替代性成本(alternative cost)」，但再 Wieser, Friedrich Von(1927)認為只要有選擇、取捨存在，機會成本便存在。然而理性的經濟人力求把機會成本降至最少，這就意味著將現行選擇所放棄或犧牲的代價也是最少。因此機會成本在經濟學中廣泛應用的概念，不僅是在個人決策中應用到，也可擴展至商品財貨的生產、交換和分配等經濟領域中。

張清溪、許嘉棟、劉鶯釗、吳聰敏（2016）於經濟學一書中說，「成本」一般是指經營者在經營中所要付出的基本代價，多半為是原料、勞力、時間等方面的支出，成本將又可分為固定成本及變動成本，而將資源用於其某種用途的機會成本，是這些資源原本可以做的其他用途中，那個是最有價值的其他用途 (the best alternative) 的「價值」，將機會成本資源如何運用轉換成最有利價值。

1977年諾貝爾經濟學獎得主 Friedman 名言「天下沒有白吃的午餐：(There is no such thing as a free lunch)。指出即使對他人提供免費的午餐，仍須消耗社會若干」資源，因此，「免費的午餐」實質上並不是真正的免費，整個社會因為無法利用該資源生產其他的事物，而引發機會成

本。

胡曲應（2008）認為，機會成本將分為顯性成本與隱性成本兩種形態，顯性成本是人們往往希望對機會成本盡量進行精確的量化，來引導自己做出最優質化的決策；另一為隱性成本其為將很難量化，或是在決策之前根本無法量化但又確實存在，構成的隱性成本可能要很長時間的累積才會體現出。

薛粉梅與章文芳（2009）提出，機會成本是一種相對概念，並可用兩種角度評估：一是以使用成本為出發點時，選擇達成相同結果，其使用方式不同時，會存在成本差異即機會成本；二是以結果為評估方式時，對投入成本相同，其使用不同投資方式因而使取得的結果產生差距，這些差距也稱為機會成本。所以選擇正確方式將使結果能創造更大的價值即是相對地降低機會成本。機會成本帶有預測的含意，可以讓業主對多種投資方案進行選擇，而分析是建立在放棄的選擇可能帶來的收益上，並非真正發生的收益或成本。

本研究認為學者胡曲應（2008）所提出之理論較為符合本研究之構面，因此將以該理論分析本研究之內容，而本研究所提及之顯性成本為可以實際觀察到的支出，如租金、工資等，而本研究所提及之隱性成本為隱藏在超商業總成本，非顯性成本所能觀察到的，如季節效應、配合企業活動所產生的而外耗損。綜合上述分析可得知，就機會成本對加盟主來說，如何充分將資源稀少性、資源多用性及資源的充足利用創造出最有效益的成本價值，且時間與金錢兩者之間的稀有性而產生，因而在做選擇時失去最有效益使用所帶兩方面上，有形及無形的資源損失。

對於加盟主而言，機會成本是利用一定的時間或資源產生某種價值，而失去利用這些時間或資源產生其他價值的機會就是機會成本，任

何事都是以「成本效益原則」，機會成本只考慮了成本面，如果效益更大，那也是值得的。

因此本研究認為，加盟主在決定是否續約時，將會考慮其繼續續約時所帶來的機會成本，如機會成本越高續約的機率也就越低，反之機會成本越低續約的機率也就越高，故本研究推論機會成本會是影響加盟主之續約意願的因素之一。

### 2.2.7 社會支持

「社會支持」的概念最早源自 70 年代社區心理學的研究，Cassel & Cobb 等人研究生活壓力對生理及心理健康所造成的影響時發現，社會支持可減緩生活壓力對健康所造成的負面影響，此後，社會支持便引起了國內外學者廣泛的研究與探討（林杏真，2001），亦有許多學者相繼提出社會支持的定義 Shumaker & Brownell (1984) 曾說過社會支持係指至少兩個以上的個體間資源的互換過程，此一歷程之目的是為了增進接受者心理的幸福感。而 Cohen & Wills (1985) 也提出社會支持是由他人提供個體所需的資源，如資料、物質、金錢、情感及友誼等。

Thoits (1982) 社會支持是指由許多的他人（家人、親友、鄰居、同事等）提供受困者面對壓力的因應協助，如工具性及情緒性支持，以協助其壓力之管理。

李怡娟（1999）：社會支持是指個人透過人際關係的交流，感覺到有意義他人所提供的愛與關心，以及對自己行為、價值觀的肯定與認同，並且能提供象徵性或實質性的幫助，是一種主觀感受。

林杏真（2001）：社會支持包含功能性及互動性兩方面的意義，個體透過人際互動的過程，藉由周圍的重要他人提供各種形式的協助，以滿足個體需求，以維護身體健康。

綜合以上的論點，社會支持定義可歸納為：

- (1) 社會支持包含功能性及互動性兩方面的意義，個體透過資源互換過程，以達舒緩壓力、滿足需求並增進心理幸福感之功能。
- (2) 社會支持之感受可透過實質（金錢、物質）或非實質（關愛、友誼）方式提供。

歸納上述理論，加盟主可能會因為在他人的因素影響下，導致其對於續約會有更多的參考依據，例如：親戚朋友在該公司上班，因此如果面臨合約即將到期時，是否能獲得親戚朋友的支持與幫助，對加盟主來說，無疑的就是一種肯定，故本研究推論加盟主的續約意願會受到社會支持的影響。



## 第三章 研究方法

本研究以質性研究進行，目的在於了解影響統一超商加盟主對續約意願之因素分析。由文獻的整理分析，推測影響加盟主經營績效的主要原因可能來自品牌因素、企業制度、領導風格、顧客關係、續約機會成本，故本研究擬由上述因素與經營績效探討其對加盟主續約的影響。

本研究將採用與加盟主一對一深度訪談的方式進行，藉由開放式問卷來訪問現任於統一超商之加盟主，在經過加盟主的訪談結果，集結成逐字稿，並進行歸納整理，再透過理論編碼進行影響續約意願因子的變項建立，以下針對研究方法加以說明。

### 3.1 實證研究設計

本研究主要探討加盟主之續約意願以及其影響因素。根據研究目的，首先探討影響加盟主之續約意願的因素，並歸納文獻設立本研究之構面定義，並從過去之文獻設計研究命題與尋找研究對象，其次是與研究對象進行深度訪談，並透過扎根理論對訪談結果進行理論編碼，同時整理出研究結果，最後根據研究結果及訪談逐字稿分析影響加盟主之續約意願的因素與確定命題是否成立，並提出本研究之結論與建議，而編碼方式將於詳述本章第 3.6 節研究資料與分析的部分進行說明，以下就本研究設計提出研究設計流程圖，如圖 3.1。

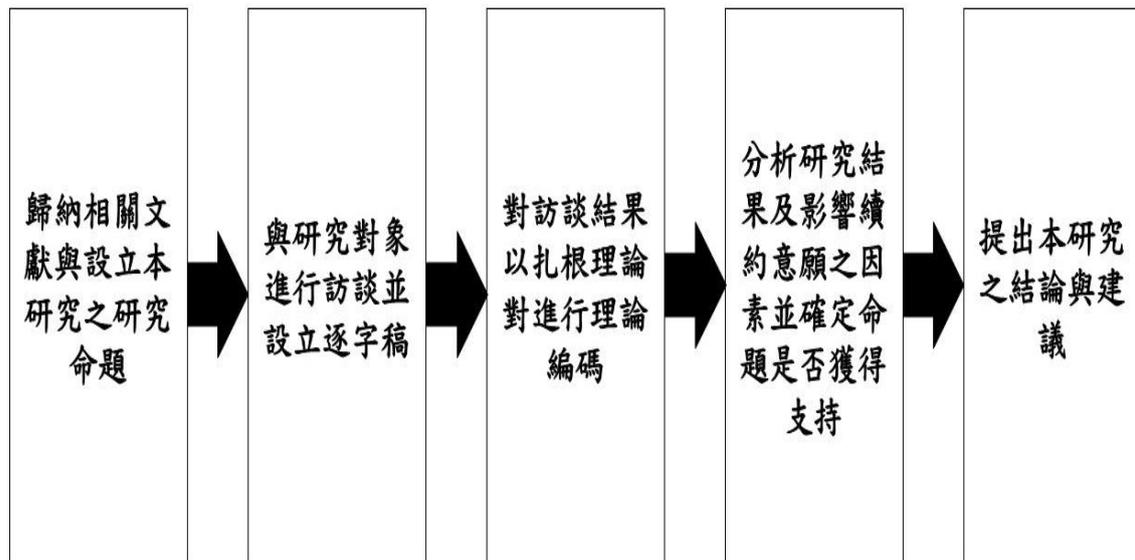


圖 3.1 研究設計流程圖

資料來源：本研究整理

### 3.2 資料蒐集方式

本研究以深度訪談法進行研究，以統一超商之現任加盟主進行訪談，而本研究推論加盟年資、店面區域、加盟型態對不同的構面將具有差異性的影響，間接影響到續約意願。在不同的加盟年資，本研究認為其將會是影響加盟主對續約時的因素，因為可能會在決策方面有不同的看法，如年資較短的加盟主可能會比較顧及企業當下的制度，而年資較長的加盟主則是會傾向顧及制度上的變化，而如果加盟年資較長的加盟主組在轉換跑道上的機會成本也會增加，因此本研究認為加盟年資是會影響續約意願的，同時本研究也認為，店面所在的區域，會是影響的因素之一，如文教區可能會遇到學生放寒暑假的問題，導致顧客數變少，進而會影響機會成本的增加，所以本研究將探討文教區與住宅區是否存在差異，此外，本研究也認為特許加盟及委託加盟的方式將影響加盟店的成本及利潤，故本研究納入不同加盟制度的加盟，作為探討的因素之

一，分析是否會因為不同加盟方式將受不同的影響，以統一超商來說，一次合約的長度為 10 年，而固定成本要攤銷最快也要二到三年（吳偉立，2010），所以本研究以三年作為基準，三年以下為年資較短，十年以上為年資較長，因此本研究分別找了二位加盟年資在三年以下的加盟主及三位加盟年資在十年以上的加盟主，作為本研究之研究對象，本研究將製作受訪者基本資料彙整表並於研究對象的選擇呈現。

本研究以半結構性開放式訪談，引導加盟主深入訪談之內容，並在訪談過程中專注傾聽、觀察、探索與綜合訊息，且給予適當的回應，並從其中找尋有價值之資料，透過深度訪談將能高加盟主對於訪談內容的共鳴，而在彈性的對話過程中，蒐集資料更加豐富。

### 3.2.1 研究對象之訪談方法

本研究透過開放性的問卷調查表，邀請現任統一超商之加盟主，就如何提升「連鎖超商加盟店之續約意願」的開放性問題，請他們給予回饋，其項目包括有：

#### 1. 說明書

本說明書目的在於向加盟主說明本研究的背景、動機以及研究目的，邀請加盟主就其在店之經歷給予協助。

#### 2. 問卷內容

##### (1) 開放性問題

本研究之題目為「企業制度經營績效與社會支持對加盟主續約意願之影響以統一超商為例」，就本研究之研究方法，邀請統一超商之加盟主就如何提升加盟店之續約意願提出具體建議以及相關的影響性，並就訪談大綱，歸納出七大項目：

「品牌因素」、「企業制度」、「領導風格」、「顧客關係」、「經營

績效」、「機會成本」、「社會支持」。

### (2) 基本資料

包括年資（加入統一超商的時間）、店面區域、加盟型態是特許加盟還是委託加盟等，做為本次研究探討之用。

### (3) 研究對象的選擇

本研究將以目前在統一超商進行特許加盟或委託加盟的加盟主，為顧及隱私相關權益，研究對象皆由代號所呈現，研究對象「A」目前加盟年資為9個月，研究對象「B」目前加盟半年，研究對象「C」目前加盟20年，研究對象「D」目前加盟25年，研究對象「E」目前加盟16年。

本研究為每個研究對象的基本資料做成彙整表，彙整表如下：

表 3.1 受訪者基本資料彙整表

代號	加盟年資	店面區域	加盟型態	訪談日期	訪談時數
A	9個月	文教區	特許	110/04/07 110/04/12	2小時
B	6個月	文教區	特許	110/04/09	1.5小時
C	20年	住宅區	委託	110/04/13 110/04/22	3小時
D	25年	住宅區	特許	110/04/15	1.5小時
E	16年	住宅區	特許	110/04/20	2小時

資料來源：本研究整理

## 3.3 研究命題

本小節主要在探討，從過去的文獻來設立本研究之研究命題，而在過去的文獻中，發現探討相關議題的文獻較少，因此本研究是透過視加

盟主為加盟市場的消費者的角度去收尋相關之文獻，並據此建立本研究所要探討之命題。

### 3.3.1 品牌因素之影響

根據過去的文獻，學者林曾文財（2016）就有提到品牌對於再購意願會有顯著影響，而本研究認為再購意願就相當於續約意願，故本研究推論主要原因在於企業的形象是基於該企業對品牌形象的經營，而加盟主在決定進入該企業時，可能也會因該企業之品牌作為意願參考，所以在後續決定是否續約時也會以此作為參考因素。因此本研究將品牌因素就命題陳述。命題如下：

命題 1：品牌因素對續約意願有影響

### 3.3.2 企業制度之影響

根據過去的文獻，學者李偉豪（2013）就有提到企業制度對於留職意願具有正向影響，而本研究認為留職意願就相當於續約意願，故本研究推論企業制度會對加盟主之續約意願產生影響，而在加盟主於契約到期時，可能也會因為加盟主對制度有一定程度的了解後，影響其對續約之考量。命題歸納如下：

命題 2-1：續約因素來自於對企業制度之考量

命題 2-2：制度變化對續約意願有相關影響

### 3.3.3 領導風格之影響

根據過去的文獻，學者李佳玲（2018）就有提到領導風格對於留任意願會有影響，而本研究認為留任意願就相當於續約意願，故本研究推論領導風格會對加盟主之續約意願產生影響，因此，在行政主管的更替

下，領導風格也會隨之改變，因此加盟主對領導風格的不適應，間接的也會成為影響其續約因素之考量。

命題如下：

命題 3：領導風格對續約意願有影響

### 3.3.4 顧客關係管理之影響

根據過去的文獻，學者蘇怡靜（2001）就有提到顧客關係管理對於經營績效會有顯著影響，而本研究認為經營績效是會是續約意願最重要的因素，故本研究推論顧客關係同時也會對加盟主之續約意願產生影響，主要原因在於良好的顧客關係會影響經營績效，而績效則會影響到續約意願，所以顧客關係管理會影響到續約意願。綜合上述命題歸納如下：

命題 4：顧客關係管理對續約意願有影響

### 3.3.5 經營績效之影響

根據過去的文獻，學者黃炳霖（2019）就有提到組織績效對於留任意願會有顯著正向影響，而本研究認為留任意願就相當於續約意願，故本研究推論經營績效會對加盟主之續約意願產生影響，而造成加盟主決定是否續約的原因在於該加盟店之經營績效的好壞，所以經營績效越好，續約意願也越高，反之經營績效越低，續約意願也越低。綜合上述建立命題如下：

命題 5：經營績效對續約意願有影響

### 3.3.6 機會成本之影響

機會成本是每個加盟主都會遇到的問題，本研究以機會成本作為主

軸，探討機會成本中的顯性成本與隱性成本對於加盟主的影響，而機會成本越高續約意願會隨之降低，機會成本越低續約意願也越高。命題如下：

命題 6：機會成本對續約意願有影響

### 3.3.7 社會支持之影響

根據過去的文獻，學者何汶桓（2017）就有提到社會支持對於留任意願會有顯著正向影響，而本研究認為留任意願就相當於續約意願，故本研究推論社會支持會對加盟主之續約意願產生影響，本研究認為主要原因在於，可能會因為同儕間的互相幫忙或鼓勵，影響其在合約到期時是否會繼續續約。命題如下：

命題 7：社會支持對續約意願有影響

## 3.4 訪談內容

本研究以半結構式訪談法作為蒐集資料之方式，透過輔助性工具提升訪談之便利性以利於後續資料分析的進行，其輔助性工具包含研究者本身、錄音設備、訪談筆記等，相關說明如下：

### 3.4.1 半結構式訪談法

半結構式訪談法主要是以與研究對象進行談話、交談或面談的方式所進行，透過質性研究更能了解研究對象之想法，訪談過程中用輕鬆且有彈性的引導方式進行，主要重視於研究對象個人實際感受及相關經驗並讓研究對象能自由地將內心的感覺真實的呈現，而研究者更能透過訪談內容加深研究對象對於研究主題的認知，並藉由開放性的問題，不先預設立場，由受訪者的回饋建立變項。

訪談開始前會先說明研究主題及內容，並於說明主題後，與研究對象說明研究目的、研究過程以及錄音內容之使用和保密性，並在獲得研究對象同意後進行正式訪談，接著從研究對象所分享之想法及經驗探討出相關問題，事後彙整訪談內容，並於訪談過後，將錄音檔轉騰為逐字稿，並將錄音檔之內容轉為訪談逐字稿，轉騰過程中同時注意非口語化之訊息，並參考訪談筆記，補足相關之訊息。

### 3.4.2 輔助性工具說明

#### (1) 錄音設備

在經過研究對象同意之後進行錄音的工作，在訪談過程中全程錄音，並於訪談過後將錄音當存檔，同時把檔案按照研究對象之編號、訪談時間做為編排，其錄音檔將做為資料分析之用途，未出現其他用途。

#### (2) 訪談筆記

在訪談的過程中，紀錄關鍵字之用途，並於訪談結束後，記錄研究對象之基本之資料以及訪談日期時間，以利於訪談後的彙整。

#### (3) 開放式問卷

本質上是探索性的，可以為研究人員提供豐富的定性數據。基本上，它可以提供機會讓研究人員深入了解自己原本不熟悉的領域的所有觀點。然而，由於這類問題屬於定性性質，因此無法讓您獲得具有統計顯著性的數據來完成結論性研究

### 3.4.3 訪談內容之編號定義

透過研究對象之代號與訪談日期進行訪談編碼，整理如下表：

表 3.2 編碼彙整表

研究對象	訪談年	訪談月	訪談日	研究構面命題
第 1 碼	第 2、3、4 碼	第 5、6 碼	第 7、8 碼	第 9、10 碼
A	110	04	07、12	1、2-1、2-2、 3、4、5、6、 7、8
B	110	04	09	
C	110	04	13、22	
D	110	04	15	
E	110	04	20	

資料來源：本研究整理

第 1 碼：代表研究對象之代號（共為 A、B、C、D、E 五人）

第 2、3、4 碼：代表訪談年度

第 5、6 碼：代表訪談月份

第 7、8 碼：代表訪談日期

第 9、10 碼：代表研究構面之命題，分別如下：

- 1 品牌因素對續約意願有影響
- 2-1 續約因素來自於對企業制度之考量
- 2-2 制度變化對續約意願有影響
- 3 領導風格對續約意願有影響
- 4 顧客關係管理對續約意願有影響
- 5 經營績效對續約意願有影響
- 6 機會成本對續約意願有影響
- 7 社會支持對續約意願有影響
- 8 個人背景變相對續約意願有影響

如編碼為：A1100407-1，究表示 A 研究對象於 110 年 04 月 07 號時

接受訪談，對於品牌對續約意願有影響之訪談結果敘述。

### 3.5 研究可信賴度與倫理

1. 研究對象之意願：依照訪問法，先行確認研究對象之受訪意願後，說明本項研究之訪談大綱，並安排訪談時間。
2. 確保個人隱私：研究過程中，受訪者相關資訊以化名處理，以確保隱私。
3. 尊重個人意願：訪談過程中，尊重研究對象之個人意願，並適時給予回應。
4. 不危害研究對象身心：避免在訪談，發問敏感性的問題，並選擇研究對象所熟悉之環境，避免研究對象在訪談過程中感到壓力。
5. 遵守誠信原則：本研究充分信任研究對象，研究對象也確實瞭解本研究目的及內容，並讓研究對象了解對於研究協助將給予相關領域有所貢獻。
6. 客觀分析相關資料：不刻意排除非預期的研究資料，完整的掌握研究對象所提供的研究資料，針對研究設計缺失及限制亦提出說明，增加研究可信度。

### 3.6 研究資料與分析

紮根理論研究法由社會學家 Glaser & Strauss (1967)年發展出來的，其理論主張運用系統化的資料蒐集，透過歸納和演繹交互運行的分析程序，針對某一現象建構出理論。紮根理論特別重視理論建構和理論檢證必須緊密地築基在資料上，使研究更具效能。

紮根理論主要程序包括開放性編碼(open coding)、主軸編碼(axial

coding)和選擇性編碼(selective coding)等微觀分析，來回更迭整理資料，發展並建構理論，而所謂「理論」意指許多概念之間的關係命題，在本研究中將以開放性編碼作為分析之主軸。

所謂開放性編碼指沒有預設觀點，將資料分解、檢視、比較、概念化和類別化的過程。首先，將資料轉化成概念，其次，將有相關的概念聚攏成一類，形成類目(category)，並為它命名。類目的抽象層次依低至高可分成次類目(subcategories)、類目和主要類目。最後，發展類目的屬性(property)，再從中區分出面向(dimension)。

根據 Thomas (2000) 提出質性研究分析方法的步驟，分別是(1)整理逐字稿(2)仔細閱讀、分析逐字稿之內容(3)整理成不同類別主題(4)檢視重複編碼之分類與內容(5)重複修正與再精細分類(6)開始撰寫研究結果報告。

於訪談過後，將蒐集回來之資料重新整理，並檢視其不同之處，再加以編排，透過反覆檢閱受訪資料，思考該內容與研究構面之關聯性及其所代表之意涵，同時於編碼處紀錄標記研究對象所表達之重點及關鍵字，再將逐字稿之內容，設定不同分類之編號，及本研究之理論編碼。

為保護受訪者的隱私及後續觀看者方便了解訪談內容，將以代號表示受訪者身分，並清楚歸納受訪者於續約意願之情況，建構一個完整、有系統性的敘述呈現。

## 第四章 研究分析與結果

本章節主要呈現研究中所獲得的結果，研究者透過深度訪談的方式蒐集資料與分析結果，進而從訪談的結果推理出本研究之結論。

訪談過程中，研究者在訪談時，並未按照既定問題進行，本研究之訪談盡量以輕鬆的方式進行，讓訪談對象能暢所欲言自由描述加盟意願之相關題項。

### 4.1 品牌因素與其影響

品牌因素對於加盟主來說，主要探討的目的在於，研究對象是否會因為品牌知名度及品牌形象，影響未來在續約時所考慮的因素之一。故本文建立命題 1 如下：

命題 1：品牌因素對續約意願有影響

訪談結果整理如下：

表 4.1 品牌因素之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
提到超商時，大家所知道的品牌龍頭就是統一超商，那我覺得在於顧客的選擇，品牌是一個很大的影響力。	A1100407-1
統一就是一個最大型的量販，應該說是便利商店業的龍頭，所以會選擇加盟就是因為他就是一個已經有口碑的品牌了，所以就不需要再去做一些品牌行銷	A1100412-1
因為親戚關係，我有三個小姑都在統一集團，一樣都是加盟主，算是他們引導我進來的，當時就覺得統一這個企業還不錯。	B1100409-1
我是覺得統一的品牌不太會影響，阿我都做這麼久了，也不會覺得有甚麼問題。	C1100413-1

表 4.1 品牌因素之訪談結果彙整表 (續)

訪談內容	編碼
我覺得品牌不太會影響，因為當初也是公司鼓勵內部員工加盟才進來的。	D1100415-1
我是因為家人推薦才進入這個體系的，並不是因為品牌而影響的。	E1100420-1

資料來源：本研究整理

分析以上訪談結果，品牌會是影響加盟意願的因素之一，加盟企業的品牌，會影響加盟主在加盟時，考慮其品牌知名度及品牌形象，如編碼 A1100407-1，就有提到品牌會是一個很大的影響力，因此本研究認為加盟主在考慮續約時，品牌因素確實是會影響加盟意願，同時也因其之影響，續約意願也會提高。而從加盟主 B 的論述中有談到品牌因素，另外該論述也同時談到社會支持，所以本研究將在的 7 節時進行說明。

而從訪談結果可以推測，品牌因素對新進加盟主(A、B)的作用較為明顯，而在以加盟一段時間的加盟主就不會有太大的影響，可能的原因在於，因為加盟年資較長的加盟主(C、D、E)已經經營多年了，同時與認定了該品牌的形象及知名度，所以品牌就不會是影響他們的關鍵因素，因此命題 1 部分成立。

## 4.2 企業制度與其影響

企業制度對於加盟主來說，主要談討的目的在於，研究對象在企業制度的影響下，續約意願是否會因為其制度的影響，或是因為制度的變化造成加盟主的不適應，進而增加意願亦或是降低意願，因此依據本構面的命題設計，在既有的制度會比較偏向於新進的加盟主，而在制度的

變化會比較偏向年資較長的加盟主。故本文建立命題 2-1、2-2 如下：

命題 2-1：續約因素來自於對企業制度之考量

命題 2-2：制度變化對續約意願有影響

表 4.2 企業制度之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
<p>如果是選擇要不要續約，要說有甚麼因素的話應該就是統一的制度吧！因為它有一套完善的組織，在對於加盟主方面，比如說員工福利或是一些該有的保險，他們都會有一套完善的計畫。</p>	A1100407-2-1
<p>還是要看制度的變化是往哪個方向，但是如果制度一直在變的話，我就要一直重新去適應這些新制度，這就會照成門市端的不適應，所以制度一直在變我覺得可能會影響我會不會續約了。</p>	A1100412-2-2
<p>我說過我加盟過其他的餐飲業，所以我從餐飲業跳來這，我就會覺得沒有很喜歡，因為體系不一樣，那在統一也蠻綁手綁腳的啦，公司制度也是蠻硬的，我今天賺你統一的錢，我還要花錢在你統一的身上，這是我覺得最無法接受的。</p>	B1100409-2-1
<p>如果以以前到現在，那如果制度一直越變越糟的話，那當然也會有影響阿，那公司之後越踩越硬，那制度越變越高到最原本的績效，剝削加盟主的績效也多，那當然會影響我們去續約的意願。</p>	B1100409-2-2

表 4.2 企業制度之訪談結果彙整表 (續)

訪談內容	編碼
就他們一些公司的政策，會讓人想要說，因為他改的真的是太誇張了，我都覺得有時候會被壓得喘不過氣。	C1100413-2-2
制度變化上面，我認為還是會影響，只不過這個影響不會太大，因為我們就是想賺錢而已，對不對，我們的獲利沒有差很多，我們就不會覺得有甚麼樣的問題。	D1100415-2-2
我們是做加盟的，當然我們的聲音公司還是會聽，只是他要環顧很多方面的考量，並不是說他的經營方法是我們能夠左右的，只要不要太影響到我們的生計，基本上的制度我們都能配合。	E1100420-2-1
制度上面的變化，這個影響我很多，因為畢竟它的制度一下來我們就是要配合，當然都希望他是正向的，就是可以幫助門市的作業面，但真的適不適合門市或者是消費這的認同感，其實也是會有一些差異，那這些東西來講的話，只能盡力配合啦。	E1100420-2-2

資料來源：本研究整理

分析以上訪談結果，本研究認為企業制度對於加盟主來說，會是影響其續約意願的因素之一，此外本研究可以從加盟主得回答得知，加盟主們在對於之後續約時，企業當下的制度是不是能維持本身的獲利空間，是會影響續約意願，如編碼 *E1100420-2-1* 在訪談過程就有提到在不影響生計的情況下都能配合，而在制度的執行下越是綁手綁腳，越會影響其續約意願，如果企業不夠重視加盟主的聲音，那續約意願也會隨之降低，而年資較長的加盟主提到制度變化也會影響其續約的意願，也認為如果制度變化程度過高，將會影響其績效，本研究推論原因在於因為制度改變連帶造成需要改變原本的經營策略，進而增加其隱性成本，因

此就會影響到加盟主的獲利空間。

從上述訪談結果，我們可以發現，在新進的加盟主與年資較長的加盟主，他們所考慮的層面是不一樣的，在新進的加盟主所考慮的是企業既有的制度，而在年資較長的加盟主比較會在意制度的變化，不過加盟主們都一致認為企業制度會有影響，故命題 2-1、2-2 成立。

### 4.3 領導風格與其影響

領導風格對於加盟主來說，主要談討的目的在於，領導風格在續約時，是不是會影響加盟主的因素。因為領導者在組織中扮演著舉足輕重的地位，領導者的領導風格就常常決定了組織的運作(Edmondson, 2003)，而在本節所認定之領導者為加盟企業，被領導者為加盟主，所以根據上述，本研究認為領導風格會是影響續約意願的因素之一。故本文建立命題 3 如下：

命題 3：領導風格對續約意願有影響

訪談結果整理如下：

表 4.3 領導風格之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
領導風格就統一起來說它們會配一個區顧問來協助輔導我們這些加盟主，那他們的輔導方式是用柔性的輔導方式，所以如果真的要說有什麼影響的話，應該就是跟這點有關了。	A1100407-3
領導風格對我們來說，像我們已經做了那麼久一定多少還是會有影響，就像一些公司的政策，改的真的是太誇張了，像現在換經理、換部長，那個作風就完全不一樣，想我們也知道說換一個主管也是要互相配合，但是心理上還是會覺得有影響。	C1100413-3

表 4.3 領導風格之訪談結果彙整表 (續)

訪談內容	編碼
我覺得在不同人的帶領下，只要不要太影響到我們的生計，我認為就不會太影響，但針對大環境的調整例如薪資調漲，或者是一些其他因素，加上他又換過很多高層，所以每個人的風格都不太一樣，這個感覺就會差很多，而且在已經習慣這個主管了，又突然換人，整個模式又要改變，難免會不適應。	E1100420-3

資料來源：本研究整理

分析以上訪談結果，本研究整理後，發現對加盟年資較長的加盟主來說，換了不一樣的領導風格，只要變化不會太大，他們都是能自己適應的，呼應前面的制度，年資較長的加盟主會比較要求其穩定性，換句話說，不管是制度還是領導風格是否穩定，會是影響年資較長加盟主的關鍵因素，但對於新進的加盟主來說，固定的領導模式，比較能讓她安心，因此得出在環境的變化下加盟主們還是會能自行適應，但是在公司領導人的更替下，風格難免會隨之改變，但就加盟主的論述，本研究認為加盟主主要影響的原因是其更替的制度，如編碼 C1100413-3 提到的主因，還是因為其更換領導人所帶來的制度影響，因此領導風格對於加盟主來說或許還是會有影響，但其影響程度就會比制度的影響來的低一些，即命題 3 成立。

#### 4.4 顧客關係管理與其影響

顧客關係管理是針對加盟主對其顧客之消費者行為，所產生對續約意願之影響，本研究認為因該產業為零售業，如果做好顧客關係管理，

會有助於顧客的來店數及回購率，因此本研究認為是否能透過顧客關係的維繫，進而增加顧客的來店數及回購率的增加，同時透過與加盟主的深度訪談，探討其跟顧客互動的模式以及對續約意願之影響。故本文建立命題 4 如下：

命題 4：顧客關係管理對續約意願有影響

訪談結果整理如下：

表 4.4 顧客關係管理之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
像是熟客、常客這種已經有累積一定的感情了，我覺得它就變得有點像是在地化經營，就是會想要為了這些顧客們，繼續續約並為他們服務，所以如果這方面的關係處理得好的話，我覺得這就會是影響我的因素之一。	A1100407-4
因為我本身是住宅型的門市，那我可能會說這些這邊附近的住戶都是很固定的話，就像朋友一樣，都有感情了，那我當然是在繼續做的意願也會比較高。	C1100422-4
公司推出更多不同的品項去滿足客人，這樣就會讓顧客更想來這間店，當然這樣對續約意願來說就會是好的，所以說我認為能夠滿足顧客，對我來說會讓我覺得更願意為這些顧客服務，但我認為還是績效對我來說比較重要。	E1100420-4

資料來源：本研究整理

分析以上訪談結果，可以得知在固定的顧客對加盟主來說就會有相對穩定的回購率，因此，本研究可以推論，對零售產業來說，不管是從短期還是長期來看顧客關係管理，他們最重視的就是如何能讓顧客的回

購率提高，因為，目前便利商店已經融入人們的生活，所以要跟顧客維持既是顧客也是朋友的關係，而這種關係是圍繞在日常生活當中的，因此跟顧客的關係越好也是有助於利潤的成長，也因此不管是新進的加盟主還是年資較長的加盟主，就顧客關係管理方面都是圍繞在穩定顧客的回購率，而企業所推出的新商品也會讓顧客更願意到店消費，如編碼 E1100420-4 有提到有更多不同品項的商品能夠迎合顧客，就會讓顧客更願意消費，這樣也能提高顧客的回購率，因此如果在考慮續約時，加盟主也會把顧客關係列入續約意願之考量，故命題 4 成立。

#### 4.5 經營績效與其影響

經營績效經由訪談結果得知，經營績效對加盟主來說，是一個影響最嚴重的問題，在與加盟主的訪談中，每位加盟主都有提到，經營績效是他們覺得比較會有影響的因素。故本文建立命題 5 如下：

命題 5：經營績效對續約意願有影響

訪談結果整理如下：

表 4.5 經營績效之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
講直白一點你一定要有獲利才會繼續經營阿，所以績效一定是一個很重要的因素。	A1100407-5
現在的店家越開越多，那可能我這邊一間便利商店，那可能同一個品牌的像是 7-11 在 100 公尺外的地方又開了一間店，那是不是我們的客源就會被分散，所以我覺得這是目前統一應該重視的問題，不然我的業績都被分散了，這樣我也不會想再繼續續約了。	A1100412-5
績效不好，你領的錢，就是光分配給你的績效就不高，那你還要扣除你的人事，還要扣除你當初投入的資金，那扣下來扣完所剩下來的錢沒有那麼多，那當然會覺得不成正比的話，就自己付出的努力不成正比的話，那不如就我就做其他事情。	B1100409-5
就是可能就是一些促銷，公司會希望我們就是門市衝刺要有業績出來，可是有時候就是你努力了也不一定會達到該有的業績，所以說我的營收沒有達到一定的水準，那壓力又那麼大的話，那這就會影響我繼續做加盟這個決定。	B110409-5
商圈型態變化也會吧，雖然說我們這邊算是文教區，但如果之後附近開個建案之類的，或是房子有滿租的話這裡的商圈其實就會有發展，但如果沒有滿租就是一堆人來投資買房的話，空殼屋的話，那其實這裡商圈變化就會弱，所以如果變得像是後者空殼屋的話，那我的收入就一定會變少。	B1100409-5

表 4.5 經營績效之訪談結果彙整表 (續)

訪談內容	編碼
<p>營收是我們最主要的收入來源，經營績效越好就會越想繼續做啊，就想說看要怎麼提升業績阿，阿我們都做的那們努力了，阿績效還是不是很好，就是會覺得蠻失望的，意願就也會不高啦。</p>	<p>C1100413-5</p>
<p>我們就是想賺錢而已，我們的獲利沒有差很多，我們就不會覺得有甚麼樣的問題，那如果說我們的獲利受到很大的影響，那我就會覺得不會想繼續下去了。</p>	<p>D1100415-5</p>
<p>我覺得來客的數量才是影響我們得關鍵，較多的來客對我們影響比較大，來客多業績也會比較高，因為我就是想賺錢而已啊，沒有績效我也是不會想繼續做。</p>	<p>D1100415-5</p>
<p>如果他的收入是 OK 的跟公司的型態也是 OK 的，就會繼續續約，如果這個行業沒有正績效的話，不會有人想續約。</p>	<p>E1100420-5</p>

資料來源：本研究整理

分析以上訪談結果，在經營績效方面，不管是何種身分的加盟主都有提到，績效是他們覺得最關鍵的因素，也就是說，不管受到何種因素的影響，主要還是圍繞在經營績效，而加盟主認為除了本身就要負擔的經營成本以及加盟企業所設立之活動促銷的活動開銷，在行銷範圍內競爭店的林立也是其影響的原因之一，因為如果競爭店越開越多，相對的市場需求就會降低，同時續約的意願也會降低，因此本研究認為影響續約意願之因素跟績效的好壞有關係，所以在加盟主考慮續約時，經營績效會是關鍵因素之一，故命題 5 成立。

## 4.6 機會成本與其影響

本研究在此所探討的機會成本將以顯性成本及隱性成本做為此構面的撰寫方向，而此處所探討的顯性成本為續約時所會遇到會計成本，隱性成本為續約時所會措施的機會或者是因配合活動所產生的額外負擔，從訪談結果得知，在機會成本的影響下，加盟主會考慮其影響之結果，並就結果探討對續約意願的影響。故本文建立命題 6 如下：

命題 6：機會成本是影響續約意願的因素

訪談結果整理如下：

表 4.6 機會成本之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
我覺得我遇到的困境就是像寒暑假的來客就會比平常還要來的低很多，就是可能會少掉五六成以上的業績，當然如果我還是有賺的話就不太會離開，但如果已經嚴重影響到我的業績，這樣我就不會續約了，如果像是平常一般的時候來客量會很大，所以我就必須比其他門市要再多一個人力來去舒緩這些來客，所以就是我的成本就會大一些，相較於其他不同區域的門市。	A1100412-6
從各方面來說，比如說公司配給我們的績效目標，可是有時候就是你努力了也不一定會達到那種效果，然後目標又沒有達到一定的程度，公司給的壓力就會很大，我說過我之前有加盟過別的餐飲業，那兩個相較起來，那我就會相對覺得加盟統一壓力蠻大的。	B1100409-6
人事這方面也是會影響，有時候你真的沒有大夜班你也是會蠻累的，那勢必要花更多的薪水去請人。	B1100409-6

表 4.6 機會成本之訪談結果彙整表 (續)

<p>人事成本對我來說就是一個因素，因為你的一些費用，光是人事費用就已經很高了阿，每年都在調，現在人事費用是很大的問題。</p>	<p>C1100413-6</p>
<p>我認為就像租約方面，例如跟房東的租期阿，也會影響續約的想法，不然我們跟公司續約十年，勢必是這家店還要能撐十年，你才会有想繼續做下去，如果我們今天跟公司續約十年，但房東只跟我們續約了兩年，後續又要提高租金，這勢必都會對我們都有很大的影響。</p>	<p>E1100420-6</p>

資料來源：本研究整理

分析上述研究結果，在顯性成本方面包含了人事費及房租這些，在隱性成本方面包含了開這間店所需要配合的公司活動所產生的費用，另外從訪談結果可以發現，有些店面因為是開在文教區的關係，就會面臨寒暑假所帶來的季節效應，而這樣就會造成的營收的不穩定，又因配合公司規定之營業時間的關係，就會造成工時的增加，因此本研究，將之視為隱性成本。

從訪談歸結果分析得知，新進的加盟主較會在意其隱性成本，如編碼 A1100412-6 就有提到寒暑假客源較少，但因須配合公司規定的營業時間，因此需要多耗費人事費用去維持該段時間的運作，而在年資較長的加盟主比較會在意其顯性成本，如編碼 E1100420-6 就有提到如果在合約到期前，房東就提高租金，這樣就會影響其是否願意繼續加盟的意願，故命題 6 成立。

#### 4.7 社會支持與其影響

經由訪談結果可以得知，社會支持對加盟主的影響，會因為其同儕的影響，進而選擇該加盟企業，而本研究認為其將會對於續約意願有影響。故本文建立命題 7 如下：

命題 7：社會支持是影響續約意願的因素

訪談結果整理如下：

表 4.7 社會支持之訪談結果彙整表

訪談內容	編碼
因為親戚關係，我有三個小姑都在統一集團，一樣都是加盟主，算是他們引導我進來的。	B1100409-7
剛好因為家人，就是因為他們覺得做超商不錯，也是因為家人做了十幾年了，對統一有一定的了解，所以推薦我進來做加盟。	E1100420-7

資料來源：本研究整理

從訪談結果歸納得出，加盟一間店所要花費的時間成本是很高的，因此來自於家庭的支持是一個很重要的關鍵，並且從現在的社會來看，如果家裡有人從事相關事業，相對於其他家中沒有人從事相關事業的人來說，這些加盟主的續約意願就會比較高，因此如果是統一超商要發掘新的加盟主，可以透過既有的加盟主來介紹親戚或朋友，這樣這些新的加盟主在後續要續約時的意願也會比較高，故命題 7 成立。

#### 4.8 個人背景與其影響

本研究設立之個人背景變相分別為加盟年資、店面區域即加盟型態，以下依序由加盟年資來探討變相對加盟主間的差異。

從訪談結果可以發現，因加盟年資的不同對各構面的看法也不同，從品牌因素來說，可以發現到，對新進的加盟主來說，他在意的是品牌形象以及品牌知名度，但年資較長的加盟主這個效果就不會有太大的影響，而如果從顧客關係來看不管在哪種年資，都是會在意顧客的回購率，因此本研究認為不同的加盟年資彼此間對續約意願的看法會有差異性的影響。

從訪談結果分析得出，不同區域的加盟主都有不同的商業週期，因此會造成其隱性成本的上升，例如店面區域處於文教區的加盟主 A，曾經表示，寒暑假的來客就會比平常還要來的低很多，就是可能會少掉五六成以上的業績，認為會去影響其經營績效，而處於住宅型的加盟主，顧客為其店面附近的住戶，認為顧客較為固定且常到該店消費的話，就會有較高的續約意願，如同加盟主 C 曾表示，*像我是住宅型的門市的話，那我可能會說這些這邊附近的住戶都是很固定的話，那我當然是在繼續做的意願也會比較高*，所以對該區域的加盟主來說其顧客回購率較高，因此，加盟主對於不同的店面區域會影響到其續約意願的原因，在於是否會影響到其經營績效，所以本研究認為不同的店面區域會存在著差異性的影響。

而在加盟型態方面，在各個構面似乎都沒有造成差異性的影響。

## 第五章 結論與建議

本章將分為二節，第一節為綜合第四章研究對象的受訪資料分析歸納出結論；第二節則提出研究限制及說明未來研究之建議與方向。

### 5.1 研究結論

從本研究所提出的因素，可以將影響加盟主的因素分為三部分，的一部分為加盟企業對加盟主之影響；第二部分為顧客關係對加盟主之影響；第三部分為自身及周遭環境對加盟主之影響。

#### 1. 加盟企業對加盟主之影響

透過研究結果可以發現，品牌因素對於加盟主來說，會影響的原因之一，加盟主是會因為加盟企業之品牌而選擇加盟對象的，因此本研究認為加盟主在後續續約時也會考慮該企業之品牌當下的名聲。

而加盟企業會影響到加盟主之續約意願的主要因素在於其利潤會受到制度的多方面影響例如：行銷政策等等，因為行銷活動所產生的成本，有部分是需要加盟主所負擔的，而加盟主所承擔的這些成本，有的甚至會讓加盟主的利潤受損，這樣就會導致加盟主的續約意願下降，因此本研究認為企業制度是會影響加盟主之續約意願的因素之一。

在領導風格的轉變下，對於加盟主來說，也會對其有所影響，但主要原因還是在其轉變後的制度層面，因此本研究認為，在領導風格的影響下，加盟主之續約意願會有所影響，但其影響就沒有企業制度來得大。

另外本研究同時也發現到，這個加盟企業是一個非常大的企業，因此為維護該企業之企業制度的一致性，會要求加盟主必續配合其政策，所以因為這些原因也可能是會影響到加盟主的績效造成反向的影響，而

這也是加盟主很注重的一件事情。

所以經營績效不單單只是會受到顧客關係的影響，對於加盟主來說企業制度也是會影響其經營績效的原因，換句話說這就是同時由上下給予加盟主的壓力。

本研究給予加盟企業之建議，如果要留住加盟主的話，建議要在成本以及利潤讓自己與加盟主取得平衡點，如果一昧的剝削加盟主，這樣就會導致在未來討論續約時，加盟主會選擇轉換不一樣的跑道。

## 2. 顧客關係對加盟主之影響

透過研究結果來看，在顧客關係的影響下，是有助於利潤的提升，如果再加盟企業所提供之產品能推陳出新，並了解顧客的需求，這樣顧客之回購率就會提升，而回購率提升也就意味著績效的提升，因此本研究認為顧客關係是影響加盟主之續約意願的因素之一。

而經營績效是加盟主認為最關鍵的因素，透過研究研究結果可以發現，不管在何種因素的影響，主要還是會圍繞在經營績效的好壞，因此本研究認為經營績效會是影響加盟主之續約意願的因素之一

而本研究給予加盟主之建議，從五位加盟主的經歷來看，顧客關係是很重要的一環，因此如果是還在加盟中的加盟主，因為該產業為零售業，所以要注重於培養顧客的忠誠度，提高顧客的再購意願會是一個很重要的課題。

## 3. 自身及周遭環境對加盟主之影響

根據研究結果可以得知，在機會成本的作用下所產生顯性成本及隱性成本，而在顯性成本及隱性成本越高時利潤也就越低，進而影響經營績效，也就會影響加盟主之續約意願，因此本研究認為機會成本會是影響加盟主之續約意願的因素之一。

而社會支持對於加盟主來說，是很重要的，因為在加盟一間店所要花費的成本是很高的，因此如果有來自於家庭或是同儕間的支持，加盟主在要續約時，意願也會比較高。

#### 4. 個人背景變相對加盟主之影響

根據研究結果可以得知，在加盟年資的部分，加盟主在品牌因素、企業制度、領導風格、機會成本及社會支持這五個構面，不同年資的加盟主就會有不一樣的想法，但在顧客關係管理及經營績效，這兩個構面，加盟主的看法較為一致，故本研究認為加盟年資的長短是有存在差異性。

而在店面區域方面，發現在文教區與住宅區彼此間是會存在差異的，其差異的主因在於其影響經營績效的方式。

但在加盟型態上，並未有加盟主提到型態間是有差異的，因此本研究認為在加盟型態方面，只有從統一超商的加盟網站所得知的加盟金、利潤分配及契約時間是有所不同，但並不會影響續約意願。

從本研究之實證結果可得知，在本研究所探討之三個面向，確實是都會影響到加盟主的續約意願，而在這之中，最關鍵的因素在於經營績效，而在經營績效方面，可以從企業制度、顧客關係管理及機會成本，發現這些構面會影響到加盟店的經營績效，間接的影響其續約意願。

## 5.2 研究限制與未來建議

### 1. 研究限制

本研究因受限於時間及成本之考量，因此只選擇五位加盟主作為訪談對象，然而不同的加盟主也會有不同的特性，因此越多的加盟主能探討的變項也會比較豐富，而本研究也未對其他地區間的加盟主進行訪

談，如都會區、工業區或是學校裡面附設之超商等等，這些加盟主之間可能也會存在著差異，也因為侷限在統一超商，因此所研究之結果對於其他的加盟產業可能會有出入，同時也有些細節沒有明確的定義。

## 2. 研究建議

本研究建議加盟企業，如果要留住加盟主的話，建議要在成本以及利潤讓自己與加盟主取得平衡點，如果一昧的剝削加盟主，這樣就會導致在未來討論續約時，加盟主會選擇轉換不一樣的跑道。

本研究建議加盟主，從年資較長的加盟主來看，可以發現，顧客關係是很重要的一環，因此如果是還在加盟中的加盟主，可著重於培養顧客的忠誠度，提高顧客的回購率，才能提升經營績效。

本研究建議後續研究者，如果有跟其他地域的加盟主做為訪談對象，可以比較在不同地域之加盟主之間的差異是否也會影響其續約意願，同時建議後續的研究者可以把視野拓展出去，可以針對上述所提及之問題，做更深的研究，或是以量化研究的方式，去尋找更多隱藏的因素，並加入其他的加盟企業做為一起探討的研究對象。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 何汶桓（2017），高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究，國立屏東大學社會發展學系社會科教學碩士班碩士論文，未出版，屏東市。
2. 吳偉立（2010），血汗超商：連鎖加盟如何變成連鎖枷鎖，新北市：群學出版社。
3. 李佳玲（2018），領導風格對工作投入與留任意願之影響：以餐旅業實習生為例，餐旅暨觀光，第十五卷第一期，77-100 頁。
4. 李偉豪（2013），企業聲望、組織承諾與留職意願之關係研究，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，未出版，台北市。
5. 林杏真（2001），自傷青少年生活壓力、社會支持與自我強度的發展及其關係研究，臺灣師範大學教育心理與輔導學系學位論文，未出版，台北市。
6. 林曾文財（2015），品牌知名度、顧客滿意度與再購意願之關係-以台中豐原小林無骨鵝肉為例，東海大學餐旅管理學系研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
7. 胡曲應（2008），從機會成本的角度看我國服裝市場的價格策略，商場現代化，第五百三十四期，52-55 頁。
8. 張宏生、曾建銘（2008），台灣旅館業品牌形象與品牌權益之因果關係研究，人類發展與家庭學報，第十期，30-49 頁。
9. 張清溪、許嘉棟、劉鶯釗、吳聰敏（2016），經濟學，台北市：雙葉書廊。

10. 張婷玥（2000），連鎖加盟關係：服務品質、服務滿意度與加盟意向之關連性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
11. 陳亭羽、施麗琴（2011），品牌形象之直覺模糊多元屬性模型及比較分析，管理與系統，第十八卷第三期，443-477 頁。
12. 黃少章（2010），品牌形象、品牌個性、品牌態度、品牌偏好與運動商品購買意圖關係之研究，運動傳播學刊，第三期，130-148 頁。
13. 黃炳霖（2019），影響留任意願之因素探討-以私立就業服務機構 C 公司從業人員為例，國立高雄科技大學企業管理系碩士在職專班論文，未出版，高雄市。
14. 楊雅民（2020），全家強襲小七，成為最強超商老二，財經週報-市場老二挑戰老大，<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1410020>。
15. 賈淑麗、李怡娟（1999），介入措施對居家照護病患主要照顧者生活品質的影響，護理雜誌，第四十六卷第五期，31-43 頁。
16. 劉靜如（1996），大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其績效關連之研究，國立中央大學碩士論文，未出版，桃園市。
17. 蕭羽鈞（2013），體驗行銷、品牌形象與消費者購買意願關係之研究，中國文化大學商學院國際企業管理學系碩士論文，未出版，台北市。
18. 薛粉梅、章文芳（2009），淺談機會成本，商場現代化，第五百六十六期，73-74 頁。
19. 魏文欽、陳筱媛（2012），影響品牌權益關鍵因素之實證研究，International Journal of Lisrel，第五卷第一期，1-30 頁。
20. 魏佳卉（2001），結合科技與顧客交朋友，數位時代企業 e 化聖經

專刊，第二卷第二期，21-24 頁。

21. 蘇怡靜（2001），探討顧客關係管理對企業經營績效影響之研究，東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北市。
22. 蘇重安（2004），影響連鎖便利商店加盟續約因素與續約意向關係之研究，國立高雄第一科技大學，行銷與流通管理所碩士論文，未出版，高雄市。



## 二、英文文獻

1. Aaker, D. A. (1996), Building strong brands, New York, The Free Press.
2. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989), Potential biases in leadership measures: How prototypes leniency and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational leadership and transactional leadership constructs. Educational and Psychological Measurement, Vol. 49, No. 3, pp. 509-527.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
5. Burns, J. M. (1978), Leadership. New York: Harper & Row.
6. Choi, ED. S. & Mueler (1992), International Accounting, England, Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
7. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. Psychological Bulletin, Vol. 98, No. 2, pp.310-357.
8. Daft, R. L. (2001). Organization Theory and Design. (7th ed), Ohio: South-Western.
9. Davids, Meryl, (1999), How to Avoid the 10 Biggest Mistake in CRM, Journal of Business Strategy, Vol. 20, No. 6, pp. 22-26.
10. De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. B. (1998). Need for supervision. Its impact on leadership effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.34, No.4, pp.486-501

11. Duquette, D. J. & A. M. Stowe (1993), A Performance Measurement Model for the Office of Inspector General, Government Accountants, Vol. 42, No. 2, pp. 27-50.
12. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? The International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 3, pp.656-670.
13. Easingwood, C. J., & J. Percival (1990), Evaluation of New Financial Services, International Journal of Bank Marketing, Vol. 8, No. 6, pp. 3-8.
14. Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. The Leadership Quarterly, Vol. 14, No. 3, pp.297-325.
15. Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005), High Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role Of Internal Social Structure, Journal of Management, Vol. 31, No. 5, pp.758-775
16. Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory and applying grounded theory. Chicago: Aldine Publishing.
17. Gordon, S. L. (1999), CRM: the intelligent Enterprise, Intelligent Enterprise, pp. 8-13.
18. Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol.33, No.3, pp. 114-135.
19. Jacoby, J. & J. C. Olson. (1970), An Attitudinal Model of Brand Loyalty: Conceptual Underpinnings and Instrumentation Research, Paper presented at the University of Illinois Conference on Attitude Research and Consumer Behavior, Urbana, Illinois.

20. Kalakota, Ravi, & Robinson M. (1999), e-Business: Roadmap for Success, Boston: Addison-Wesley.
21. Kassem, M. S., & Moursi, M. A. (1971) Managerial Effectiveness. Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp.381-385.
22. Laurent, G., Kapferer, J. N., & Roussel, F. (1995). The underlying structure of brand awareness scores. Marketing Science, Vol.14, No.3, pp.170-179.
23. Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, C.N. (1983), The Availability and Helpfulness of Socialization Practices, Personnel Psychology, Vol. 36, No. 4, pp. 857-866.
24. Negandhi, A. R., Eshghi, G. S., & Yuen, E. C. (1985). The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas. California Management Review, Vol. 27, No. 4, pp.86-98.
25. Paul R. Milgrom, Douglass C. North, Barry R. Weingast. (1990), The Role of Institutions in the Revival of Trade: The Law Merchant, Private Judges, and the Champagne Fairs, Economics and Politics, Vol.2, No.1, pp.1-23.
26. Schuler, R.S, Huber, V.L. (1991). Personnel and Human Resource Management, St. Paul, MN: West Pub.
27. Scott J.E. (1998) Organizational knowledge and the Internet. Decision support systems Vol.23, No.1, pp.3-17
28. Shemwell, D. J., & Cronin, J. J. (1995), Trust and Commitment in Customer Service-Provider Relationships: Analysis of Differences Across Service Types and between Sexes, Journal of Customer Service in Marketing and Management, Vol.1, No.2, pp.65-75.

29. Shumarker, S. A. & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. Journal of Social Issues, Vol. 40, No. 4, pp.11-36.
30. Szilagyi, A. D. Jr., & Mare, J. W. Jr. (1980). Organizational behavior and performance. Santa Monica, CA: Good-Year Publishing.
31. Szilagyi, A.O.(1981). Management and Performance , California: Good-year Publishing Company Inc.
32. Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. Journal of Health and Social Behavior, Vol. 23, pp.145-159.
33. Thomas. (2000). Qualitative Data Analysis: Using A General Inductive Approach. Health Research Methods Advisory Service. Department of Community Health University of Auckland, New Zealand.
34. Venkatraman, N. & Ramanujam, V.(1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, pp.801-815.
35. Wieser, Friedrich Von (1927), Social Economics, New York: Adelphi Company
36. Withane, S. (1991), Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs, Journal of Small Business Management, Vol.29, No.1, pp.22-29.