

探討景觀遊憩型餐廳策略規劃之成功關鍵因素

Exploring the Key Success Factors of Strategy Management for Landscape & Recreation Restaurant

劉上裕^{*a}、顏禎瑩^{*}

*美和科技大學餐旅管理系講師

a 通訊作者：kurisuyui@gmail.com

摘要

屏東三地門地區近年來成為高屏地區觀光熱門景點，霧台櫻花祭、琉璃吊橋、民住民俗文化園區等景點皆為民眾旅遊熱點，餐飲業者亦競爭相當激烈，本研究以當地知名餐飲業者居高風味餐廳為研究對象，分析景觀遊憩型餐廳的策略規劃關鍵成功因素，分析其競爭力的關鍵因子為何。以質性研究之個案分析法，透過成功關鍵因素找出遊憩觀光意象的三大構面「產品遊憩吸引力」、「服務品質」與「環境景觀」，經五力分析與 SWOT 策略分析找出「風味居高餐廳」的優勢與需要改進的地方，最後以 SWOT 策略矩陣提出建議策略，總結分為下列四點：

1. SO 策略：居高風味餐廳具有良好的餐飲產品與服務與環境景觀優勢，並結合咖啡下午茶發展產品多樣化策略，與三地門其他餐飲業者具有一定程度的差異化，應掌握三地門霧台觀光產業鏈的特色，使其成為產業鏈中不可缺少的餐飲遊憩服務角色。
2. ST 策略：三地門地區競爭餐飲業者眾多，現今新冠肺炎疫情持續延燒的影響之下，應持續改良本身產品服務的獨特性，提高服務品質降低員工流動率，並提供更加安全的餐飲服務與設施環境，讓因疫情降低的消費意願仍願意至餐廳進行消費。
3. WO 策略：地處山區易受氣候因素影響且園區維護更新需投入大量人力與成本，應爭取政府資源並配合屏東縣觀光政策發展，持續改善園區設施與人力服務品質，連結餐旅教育機構確保穩定人力資源。
4. WT 策略：面對新冠肺炎疫情對民生經濟產生的重大衝擊，民眾消費行為短期內或將轉為消極，居高風味餐廳因屬於郊外半開放式用餐環境，受到衝擊影響較小，仍可利用這段期間改善本身弱點，例如改善服務素質的不穩定，園區環境設施的更新，環境衛生與園區安全性的改善等。

關鍵字：景觀遊憩、觀光意象、策略規劃、成功關鍵因素

壹、前言

三地門鄉位於屏東縣北端，恰位在平原和山地交接處，近年成為台灣相當著名的旅遊勝地，內有原住民文化園區、琉璃吊橋與茂林國家風景區等知名景點，其中更有著許多知名美食餐廳業者，其中有許多餐飲業者提供傳統山產土雞城產品，但也有不少業者開始轉型提供具有更多觀光遊憩性質的餐飲服務。居高風味餐廳，創立於民國八十七年，從僅僅只是提供泡茶及茶點，逐漸轉變為特色遊憩景觀餐廳，並提供高屏地區民眾假日活動的一個休閒去處，居高風味餐廳向以種植鮮艷美麗的花草及提供創意料理而廣受好評，並另外結合現代咖啡下午茶餐飲服務，已成為三地門的代表特色之一。而居高風味餐廳透過橫向與垂直服務的擴展，增加產品與服務的內容與廣度，目的就是為了提供更好的服務品質，讓顧客能享受更好的環境，品嚐遠離塵囂的感受，本研究欲針對居高風味餐廳的經營策略規劃的成功因素加以探討，以質性研究之個案分析法（Case Study）的方式使五力分析與 SWOT 矩陣策略分析探討觀光景觀遊憩型餐飲的成功關鍵因素為何，此為本文之研究動機與目的。

貳、文獻回顧

一、遊憩與觀光意象

遊憩是指遊客於閒時間時，進行各項具有吸引力的活動，並且得到享受自由、愉悅、個人滿足等各種體驗目的的一種活動行為(Fennell, 2002)。遊憩也可以為個人藉由各項靜態或動態活動時，獲得身心療癒與內心滿足，藉以彰顯個人存在價值，因此遊客內在的需要所表現於外在的各種活動歷程即為遊憩行為(Smith, 1990)。

Boulding(1956)是首先提出意象(image)的觀念，並探討意象對人類經濟活動及其他領域所扮演的角色。意象是指個人在社會、心理及生理等環境之交互影響下，其知覺、動機、自我概念、人際反應特質等因素相互作用而形成的態度，它是一種態度的組合(Wyckham, 1974)。

Assael(1984)認為觀光意象是觀光客對旅遊目的地資料蒐集處理所獲得的各種旅遊資訊，因而形成對觀光目的地特有的認知。它亦是一定期間內，針對某些地點所累積的想法、印象、期待、及感受的總合(Chen, Chen, & Okumus, 2013; Kim & Richardson, 2003)。觀光意象是遊客對觀光景點知覺之主觀認知，此認知會受到遊客價值觀影響，並隨著旅遊經驗的累積及旅遊資訊的增加，而不斷重組更新形成觀光印象。

Court and Lupton(1997)的研究發現，旅遊的自然景觀、社會文化與遊憩活動意象等，會顯著的影響遊客的重遊意願。而遊憩構面之產品、服務品質、意象行為及環境景觀因素對於重遊意願最具影響力(張孝銘、李豪，2008)。

Milman and Pizam (1995)認為遊客之觀光意象係由三個構面組成，其一為產品，指景點的品質、遊憩吸引力、價格與獨特性等；其二是服務品質，如服務人員之態度與行為；第三是環境，指氣候、設施、景觀、餐飲服務、住宿品質與各項設施之安全性等。

綜上所述，觀光意象的認知為觀光地的遊憩功能和各種感受的總和，包含產品的遊憩價值、服務品質與環境景觀等因素，這些因素會影響其消費行為，企業對於觀光意象的策略規劃至關

重要，對於消費者的滿意度與重遊意願有著顯著的影响力。

二、關鍵成功因素

「關鍵成功因素」(Key Success Factors, KSF)之觀念，最早始於 1934 年由組織經濟學者 Commons 提出「限制因子」(Limited Factor)，並將其應用於經濟體系中管理及談判的運作。1948 年 Barnard 將限制因子應用於管理決策理論上，認為決策上所需的分析工作，事上就是在找尋「策略因子」(Strategic Factor)。1961 年 Daniel 發表「Management Information Crisis」論文，以管理資訊系統的觀點闡述成功要素(Success Factors)的定義為：「為了成功必須做得特別好的重要工作」。在大部分的產業中，通常有三到六個決定是否能夠成功的因素，一個公司必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功(方威尊，1997；劉思治，2003)。關鍵成功因素原本主要應用在管理資訊系統上，近年來則擴展至策略管理的領域中，儼然成為管理上的利器，及規劃與決策時的重要考量(陳慶得，2001；楊日融，2003)。現代管理學之父 Drucker (2004) 指出：管理的第一把鑰匙是「搞清楚什麼是當務之急」，第一要務問的是「需要做什麼工作？」，思考「需要做什麼」是管理成功的關鍵要素。

綜上所述，本研究認為關鍵成功因素與策略規劃息息相關，因而從景觀遊憩觀光意象最為重要策略規劃因素中，歸納出三項因素，分別為「產品遊憩吸引力」、「服務品質」、「環境與景觀」三大構面。

參、研究方法

本研究針對三地門居高風味餐廳進行質性個案分析法，透過與業者深度訪談和餐飲管理方面專家討論，輔以研究者本人長期對三地門地區餐飲市場觀察研究，使用 SWOT 矩陣分析、五力分析，針對「產品遊憩吸引力」、「服務品質」、「環境與景觀」三大構面進行策略分析：「產品遊憩吸引力」構面包括遊憩吸引力、景點品質與價格因素，「服務品質」包括服務態度與服務行為因素，「環境與景觀」包括景觀、設施、交通與安全性因素。

表 1、居高風味餐廳 SWOT 策略分析

構面	因子
產品遊憩吸引力	遊憩吸引力
	景點品質
	價格
服務品質	服務態度
	服務行為
環境與景觀	景觀

設施

交通

安全性

肆、個案分析

本研究經與業者深度訪談並長期觀察三地門地區餐飲市場發展，並收集各種文獻資料後，先針對居高風味餐廳進行五力分析後，以 SWOT 策略分析探討各構面之優劣，如下表所示：

表 2、居高風味餐廳五力分析

同業的競爭強度－強

- 三地門地區因霧台地區觀光發展快速，整體產業近年保持穩定的成長。
- 三地門地區競爭相當激烈，同業如風刮地秋月的店、向陽草土雞城等店。
- 居高風味餐廳相對其他業者來說具有較為高端的產品力，且網路具有較高知名度，整體規模也較大，整體來說品牌較具有差異化。
- 然因居高風味餐廳整體規模較其他業者龐大，整體營運所需固定成本也較其他業者高出許多。

潛在競爭者的威脅－低

- 因三地門地區土地取得不易，近年已較少有新業者的出現，進入門檻較高。
- 居高風味餐廳本身相較其他業者具有較高差異化。
- 三地門地區如需投資到居高等級規模的餐廳需相當資本，故較不需擔心同等級競爭對手的出現

替代品的威脅－高

- 三地門地區同性質且消費價位較為低廉的業者眾多。
- 因三地門位於屏東市郊區，許多消費者會直接選擇市區中的餐廳消費，至郊區山中用餐需耗費相當時間、心力等隱藏成本。

供應商的議價能力－中

- 可各種關鍵原物料提供的廠商相當多，故供應商彼此之間也需要互相競爭，且提供居高使用原物料的廠商較為分散並無過度集中的現象。
- 居高風味餐廳有許多原物料來源為當地原住民，故這些小型自營供應商對於居高也較無議價能力。

購買者的議價能力 - 弱

- 因居高風味餐廳於三地門地區有較佳的差異化與獨特性，消費者對廠商較無議價能力。

表 3、居高風味餐廳 SWOT 策略分析

	優勢 Strength	弱勢 Weakness
產品遊憩吸引力	<ul style="list-style-type: none"> ● 居高風味餐廳餐飲產品相較其他三地門地區業者精緻度較高，且定期更新菜單研發新產品，產品組合跳脫傳統山產店料理，積極開發各種創意料理提高和其他業者的差異性，岩燒雞具有獨特性為其主要銷售大宗產品。 ● 餐廳前有琉璃吊橋，後有霧台賞櫻景點，遊憩功能豐富，可發展完整的觀光產業鏈，具有相當的遊憩吸引力。 ● 半開放式的環境讓遊客可置身於大自然之中，享受不同於城市的自然風光感受。 ● 另設有清靜莊園，提供環境優雅的咖啡下午茶餐飲服務，藉以提供和其他業者具有相當差異化的遊憩功能。 ● 相較於三地門地區的其他餐飲業者，居高不論於服務和餐飲產品的完整度皆具有較高的景點品質。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因地處山區，容易受到各種天候因素影響到旅客的旅遊意願，如颱風等天災更容易造成整體觀光產業鏈的中斷，且座位多為半露天環境，遇到各種天候狀況，容易影響顧客用餐，降低遊憩吸引力。 ● 因餐廳與周邊相關景點皆位於山區，有些硬體設備不免較顯老舊，尤其三地門地區景點的大眾硬體設施明顯不足且老舊，影響景點品質。 ● 居高餐廳與清靜莊園的客單價相較三地門地區其他餐飲業者較高，對於高單價較為敏感的南部地區民眾可能因此怯步。
服務品	<ul style="list-style-type: none"> ● 遊憩景觀型餐飲的服務方式相較都會型餐飲較為輕鬆自在，可讓服務的客人較無拘束感。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因服務人員大多為當地原住民同胞，服務專業度與技術較參差不齊，有時過於隨興的服務方式，會讓客人感受

質	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用大量當地原住民同胞，符合餐廳提供的山野氣氛。 ● 餐廳使用餐具皆為陶瓷器具，相較其他對手使用塑膠或拋棄式器具來得優異。 	<p>到較不專業的服務態度。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 因地處山區人員招募不易，都會區餐飲從業人員不願上山工作，人員流動率偏高，也使得服務品質較難維持統一水準。
環境與景觀	<ul style="list-style-type: none"> ● 居高風味餐廳相較其他三地門地區餐飲業者位於最高點，具有最良好的視野景觀，園區內百花綻放，業者定期投資更新用餐環境裝潢與園區景觀，用心營造美好的景觀體驗給顧客。 ● 業者開闢多個停車場提供顧客方便停車，園區內也提供多處兒童遊憩的設施與場域。 ● 對外交通健全，三地門地區鄰近高速公路交流道約 15 分鐘車程，居高風味餐廳雖位於高處也僅需約 5~10 分鐘車程即可從山下抵達餐廳。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 園區範圍廣大，景觀維護需大量人力與定期的投資更新保養，需投入相當成本方可保持景觀水準。 ● 園區設施部分較為老舊，業者需要投資更新設備方能確保設施使用品質。 ● 山區道路較為狹窄，假日人潮眾多時交通往往容易壅塞較不方便，且山區交通易受天候影響，大雨或颱風軍可能影響交通狀況。 ● 因園區為半開方式空間且位於山區靠近大自然環境，有時會有大自然生物昆蟲出沒造成顧客安全性的問題，且因地處山區如有任何緊急狀況時，尋求醫護資源較為匱乏且耗時。
	機會 Opportunities	威脅 Threats
產品遊憩吸引力	<ul style="list-style-type: none"> ● 三地門地區自谷川大橋與琉璃吊橋完工與霧台櫻花季的推廣，觀光人潮絡繹不絕，未來霧台觀光產業鏈仍有可能持續蓬勃發展。 ● 新冠肺炎對餐飲業產生極大衝擊，對市區餐飲影響極大，但對郊區景觀遊憩型餐飲影響相對較小，加上因居高風味餐廳屬於半開放式空間，業績反而在疫情中逆勢成長。 ● 台灣 M 型化社會日趨明顯的情況下，中高價定位的餐飲服務如能提供與價格相匹配的產品與服務仍有相當規模的市場可圖。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 三地門地區餐飲業者競爭激烈，且業者之間同質性較高，如居高風味餐廳的主要的競爭對手風刮地秋月的店、向陽土雞城等。 ● 新冠肺炎對於餐飲觀光業的衝擊依然不容小覷，對於民眾出遊消費意願有極大的影響，經濟景氣短期內難以恢復常態。 ● 疫情影響之下未來民眾消費型態的改變對於屬於奢侈品的中高價位餐飲服務消費或將趨於保守。

服務品質	<ul style="list-style-type: none"> ● 餐旅從業人口數量不斷增加，可提供相關從業人員就業機會。 ● 可提供完善之福利、宿舍與交通可吸引較為優秀的餐飲從業人員。 ● 與大專院校餐飲相關科系建立合作關係提供穩定專業人力資源。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 屏東地區人力資源的取得上，因年輕人口外流嚴重，年輕世代的人力資源較為短缺。 ● 優秀相關從業人員外流狀況嚴重，多數優秀相關從業人員選擇於中北部或出國工作。
環境與景觀	<ul style="list-style-type: none"> ● 近來屏東地區觀光日漸盛行，東港小琉球、恆春墾丁等地各為台灣最熱門景點之一，屏東縣政府亦連續舉辦多場全國性大型活動如台灣燈會等，期望能有效活絡在地觀光價值。 ● 屏東縣政府爭取高鐵南進屏東或打造更多的觀光交通資源，讓屏東地區具有更便捷的交通網路，藉以提升屏東觀光產業。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣各地觀光資源特色差異化不大，如何營造出在地觀光特色為困難的課題。 ● 屏東地區交通資源較為落後，三地門地區要連接中北部觀光市場不易。

伍、結論與建議

一、結論

餐旅觀光管理的範圍非常地廣泛，從旅行、住宿、節慶活動、餐廳、到休閒活動都是餐旅觀光產業的範疇。餐飲服務中種類亦相當繁多，景觀遊憩型餐廳在台灣餐飲市場佔有相當的比例，為相當重要的一塊餐飲市場，因此透過策略規劃分析的觀念，分析其競爭力的關鍵因子為何，是非常重要的課題。本研究以質性研究之個案分析法，透過成功關鍵因素找出遊憩觀光意象的三大構面，透過五力分析與 SWOT 分析找出「風味居高餐廳」的優勢與需要改進的地方，並透過 SWOT 矩陣提出建議策略，總結分為下列四點：

1. SO 策略：居高風味餐廳具有良好的餐飲產品與服務，清靜莊園的咖啡下午茶業績近年來比重持續提升，並具有景觀優勢，與三地門其他餐飲業者具有一定程度的差異化，應掌握三地門霧台觀光產業鏈的特色，將自身產品組合特色持續發展其獨特性，使其成為產業鏈中不可缺少的餐飲遊憩服務角色。
2. ST 策略：因三地門地區競爭餐飲業者眾多，且在新冠肺炎疫情持續延燒的影響之下，居高風味餐廳應持續改良本身產品服務的獨特性，加強員工訓練提高服務品質降低員工流動率，並需思考如何提供更加安全的餐飲服務與設施環境給消費者，讓因疫情降低的消費意願仍願意至餐廳進行消費。
3. WO 策略：雖居高風味餐廳地處山區易受氣候因素影響且園區維護更新需投入大量人力

與成本，但有鑑於未來屏東觀光產業持續發展可期，應爭取政府資源並配合屏東縣觀光政策發展，持續改善園區設施與人力服務品質，連結餐旅教育機構確保穩定的人力資源。

4. WT 策略：面對新冠肺炎疫情對民生經濟產生的重大衝擊，民眾消費行為短期內將可能會轉為消極，雖居高風味餐廳因屬於郊外半開放式用餐環境，受到衝擊影響較小，仍可利用這段期間改善本身的弱點，例如改善服務素質的不穩定，園區環境設施的更新，環境衛生與園區安全性的改善等。

二、後續研究發展建議

因本研究僅透過質性個案分析法來探討景觀遊憩型餐廳策略規劃的優劣點，後續研究可再透過成功關鍵因素建構出的三大構面進行量化問卷調查，藉以更一步的了解大眾對於景觀遊憩型餐飲服務重要因子的看法。

參考文獻

- 方威尊 (1997)。休閒農業經營關鍵成功因素之研究。國立臺灣大學農業推廣研究所碩士論文。
- 陳慶得 (2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例。未出版之碩士論文，私立淡江大學管理科學研究所，新北市。
- 楊日融 (2003)。咖啡店經營關鍵成功因素之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 游瑛妙 (1999)。節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析：以第十一屆民藝華會為例。臺灣省政府交通處旅遊局。
- 劉思治 (2003)。從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢：以西子灣休閒度假中心為例。
- Assael, H. (1984). *Consumer behavior and market action*. Boston, MA: Kent.
- Barnard, L., & Stubbins, S. G. (1948). Styloideotomy of the radius in the surgical treatment of non-union of the carpal navicular: a preliminary report. *JBJS*, 30(1), 98-102.
- Boulding, K. E. (1956). *The image: Knowledge in life and society* (Vol. 47). University of Michigan Press.
- Chen, H. J., Chen, P. J., & Okumus, F. (2013). The relationship between travel constraints and destination image: A case study of Brunei. *Tourism Management*, 35, 198-208.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*. Madison.
- Court, B., & Lupton, R. A. (1997). Customer portfolio development: Modeling destination adopters, inactives, and rejecters. *Journal of Travel Research*, 36(1), 35-43.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard business review*, 111-121.
- Drucker, P. F. (2004). *What makes an effective executive?*. Harvard Business Review.
- Fennell, D. A. (2002). Ecotourism: Where we've been; where we're going.
- Kim, H., & Richardson, S. L. (2003). Motion picture impacts on destination images. *Annals of tourism research*, 30(1), 216-237.
- Milman, A., & Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The central Florida case. *Journal of travel research*, 33(3), 21-27.
- Smith, S. L. J., *Dictionary of concepts in recreation and leisure study*, New York: Greenwood Press, 1990.
- Wyckham, R. G. (1974). Consumer Image of Retail Institution, *Handbook of Marketing Research*.