

新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估

Multi-criteria Assessment of Micro-Entrepreneurship in Catering Amid COVID-19

胡宜中¹
Yi-Chung Hu

林意雯²
I-Wen Lin

曹淑茹³
Shu-Ju Tsao

賴俊宏⁴
Chun-Hun Lai

摘 要

微型企業的運作提供改善社會問題和就業機會。2020 年年初全球發生新冠疫情，造成失業人數的攀升，為尋求穩定收入，掀起了一股微型創業潮。在眾多職業類別，餐飲業最受青睞，疫情情勢下宅經濟升溫，數位應用和美食外送平台蓬勃發展，因此需要瞭解在疫情下，影響創業的關鍵因素及其相互影響的關係，以取得創業競爭優勢。

由於探討之問題屬多屬性決策分析議題，因此本研究透過德爾菲法邀請具餐飲業微型創業經驗之專家協助建立研究架構。為得知因素間因果關係，本研究再邀請 118 位微型餐飲業經營者進行多準則決策之決策實驗室法問卷填答，並使其瞭解決策問題再進行問卷填答。從經營者的角度來看，實證結果顯示產品評估、產品定價、產品進銷存、市場接受度、行銷活動、網路平台與風險承擔為關鍵準則，其中產品評估扮演源頭的角色，表示微型創業者首要應以此準則優先進行管理，以實現產品開發能力。最後本研究依據重要度與績效值分析提出改善策略，藉由數位工具應用管理強化績效。研究結果期使欲投入餐飲業微型創業者做為參考，於創業前能先思考未來創業後之經營策略，以謀求提升競爭優勢。

關鍵字：新冠疫情、餐飲業、微型創業、宅經濟、決策實驗室法、數位應用

-
- 1 中原大學企業管理學系 特聘教授
Professor, Department of Chung Yuan Christian University
聯絡地址：32023 桃園市中壢區中北路 200 號
聯絡電話：03-2655130 E-mail：ychu@cycu.edu.tw
 - 2 中原大學企業管理學系 碩士生
Master, Department of Chung Yuan Christian University
E-mail：sw200283@gmail.com
 - 3 中原大學企業管理學系 博士生(通訊作者)
Ph.D. Candidate, Department of Chung Yuan Christian University
聯絡地址：32023 桃園市中壢區中北路 200 號
聯絡電話：03-2655102 E-mail：shuru.tsao@gmail.com
 - 4 中原大學企業管理學系 碩士生
Master, Department of Chung Yuan Christian University
E-mail：19850809ch@gmail.com

Abstract

The operation of micro-enterprises improves social issues and employment opportunities. Since the beginning of 2020, the global outbreak of COVID-19, causing the number of unemployed to climb. A wave of micro-entrepreneurship is generated as many people seek to stabilize their income. Among many occupational categories, the catering industry is the most popular one. Under the epidemic situation, the home economy is heating up, and digital applications and food delivery platforms are booming. Therefore, it is necessary to understand the key factors affecting entrepreneurship and their interrelationships in order to gain a competitive advantage in entrepreneurship.

Since the question discussed is an analysis topic of multiple attribute decision making, through the Delphi Method, this research invited the experts with the experience in the micro-entrepreneurship of the catering industry to help construct a research framework. In order to know the causal relationship between the factors, this study invited 118 micro-catering operators to complete the multi-criteria decision-making laboratory method questionnaire, and to make them understand the decision-making problem and then complete the questionnaire. It is shown that from the operators' point of view, the key factors affecting the micro-entrepreneurship in the catering industry under the COVID-19 pandemic include "product evaluation", "product pricing", "product purchase, sales and inventory", "market acceptance", "marketing activities", "network platform", and "risk assumption", etc. The cause and effect diagram shows that in order to effectively improve the performance of all key factors, "product evaluation" plays the role of the source, and "product evaluation" is also the first item that should be improved before the catering micro-entrepreneurship. Indicates that micro-entrepreneurs should first and foremost manage with this criterion in order to achieve product development capabilities. This research proposed the key factors improvement strategies based on the importance and performance value analysis of key criteria, and considered how to strengthen performance with digital tools in order to enhance the competitive advantage of the micropreneurs entering the catering industry.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Catering Industry, Micro-Entrepreneurship, Stay-At-Home Economy, DEMATEL, Digital Applications

壹、緒論

有關創業一詞最早是由經濟學開始，主要是探討創業活動對經濟發展的影響(洪國穎，2013)，創業涵蓋經濟學、社會學、商業和心理學(Hisrich et al., 2007)，創業的成功對國家經濟發展和改善就業機會有相當的助益(Steiber & Alänge, 2013)。創業也被定義為具有創新意圖行為的人，且在風險與不確定的環境下被創造出的新經濟組織(Schwartz, 1976)。西元2020年年初全球發生新型冠狀病毒肺炎(Coronavirus disease 2019, 縮寫COVID-19, 以下簡稱新冠肺炎)，又稱嚴重性特殊傳染性肺炎。新冠肺炎疫情蔓延長達2年之久，配合疫情發展之情勢控管，人人需強制配戴口罩、保持社交距離、室內場所人流管控、自主健康管理，企業方面勞工人員健康配合政府政策，實施彈性工時、遠距工作及異地上班管控等措施(陳威霖，2020)。隨著疫情發展全球失業的總人口數上升，造成經濟成長衰退，包括台灣地區也無例外，依據行政院主計總處網站資料顯示2020年至2021年，在疫情期間非初次求職者，因為工作場所業務緊縮或歇業所導致的失業人數分別為132千人和166千人(中華民國統計資訊網，2022)。在不確定環境下，許多企業受到疫情影響業務緊縮或虧損持續，於是造成勞動需求緊縮而資遣員工，受到勞動需求緊縮的各種因素，對欲就業的青年族群，在求職或就業上更加困難，疫情期間許多人出於非自願被迫從勞動市場退出，於是部份的人以自營職業作為失業的替代，利用創業替代就業增加收入(Fields, 2012; Bögenhold et al., 2019)，在這種情況下自營職業，也代表勞動市場的趨勢和工作崗位缺乏(Acemoglu, 2001; Bögenhold & Klinglmair, 2015)。在疫情期間，發現有許多人為了保有經濟收入來源，開始吹起了微型企業創業潮(自由財經，2020)。

疫情發生前，台灣餐飲業蓬勃發展，不少觀光客因為美食而來，根據經濟部統計處2016年至2020年餐飲業營業額分別為7,109億元、7,374億元、7,775億元、8,116億元、7,776億元，無論是餐飲業、餐館、飲料店、外燴及團膳承包業為逐年成長(經濟部統計處，2021)。但受到疫情的影響，2020年餐飲業客源出現極大的不穩定性，營業額顯得差強人意，之後隨著疫情趨緩，政府開始推動防疫新生活運動，透過振興措施及與企業合作促銷方案，短期內促進國內消費帶動經濟。另外；勞動部政策規劃推動勞工及企業紓困新措施，同時為了減少疫情對勞工生計之影響，勞動部增加「勞工紓困貸款」，以降低疫情期間對各行業的衝擊(勞動部，2021)。在自營作業者或無一定雇主的紓困方案，例如：小型攤販、餐飲業、食品烘焙業等勞工部份，加以勞工生活補貼予以紓困(勞動部勞工保

險局，2021年)。在疫情前長期推動的微型創業貸款也在疫情期間需求大幅增加，依據勞動力發展創新中心統計，在疫情衝擊之下，青年創業貸款需求呈現成長的趨勢，經濟部自2020年8月1日起截至當年年底為止啟動的「青年創業及啟動金貸款」新優惠措施，信保基金已累計核保呈現大幅成長，超過12,000件(經濟部中小企業處，2020)，其次；為營造有利青年創業環境，在青年創業及啟動金貸款專區資料由2020年和2021年數據顯示，獲貸人數分別為11507人次(男性：7707人、女性：3800人)、51237人次(男性：33451人、女性：17786人)(經濟部中小企業處，2022)。可見政府貸款優惠措施對資金缺乏的微型創業者非常重要，尤其是欲創業的青年族群，是實現創業的一大助力。

雖然目前餐飲業的影響首當其衝，但是在疫情之下餐飲業經營模式正處於改變中，過去消費者大多選擇實體店面購物或用餐，但在疫情發展情勢下，消費者行為與消費方式都開始出現改變，線上採買食物已成為新常態(資誠聯合會計師事務所，2020)。疫情下發展零接觸經濟，帶動美食外送平台成長趨勢，不少餐飲業者也積極嘗試進行應用數位轉型，許多餐飲業者已主動推出便當或可外帶餐點，以因應來客數減少衝擊(工商時報，2020)，目前外送平台營業額不受新冠肺炎疫情影響，美食外送平台於2020年第一季與第二季，分別成長至21.7億與34億元，跟2019年相比，同期成長率高達326%與276%(民視新聞網，2020)。而財團法人聯合信用卡處理中心於公開資料顯示，外送平台信用卡消費筆數超過600萬筆，除創下歷史新高，較2019年同期也成長7.3倍。疫情之下，同時加速電子支付業者Apple Pay、Samsung Pay、Google Pay、街口支付等的戰局，在疫情下新型態餐飲美食外送平台受到消費者的青睞，一些以前原本不提供外送服務的餐飲，也開始探索這一區塊的商機(Omar Penarubia, 2020)。疫情期間顯示，美食外送平台開啟了餐飲業者與平台多元合作，消費者加速擁抱數位、健康，而數位應用將改變傳統的經營模式，美食外送平台服務替補了來客數的缺口，給予餐飲業者更多的信心，因為使用數位工具同樣能接觸到眾多消費者，而零接觸經濟使餐飲業的變遷也朝向去中心化，這些顯示未來餐飲業應用數位科技管理行銷活動已是趨勢，因此經營者本身在數位產品的運用能力和工作技能的調整，都將會是一種新的工作型態。

由上述得知，疫情之下餐飲業發展新商業模式，根據產業調查有關於創業的類型，最受歡迎的行業幾乎都與餐飲業相關，包括有特色小吃32.0%、咖啡茶飲30.5%、早午餐23.1%以及餐廳美食19.0%(產經新聞網，2020)。過去研究青年選擇餐飲業創業時競爭優勢，例如：商圈與店址選擇皆為重要因素(黃寶元，2011)，多以市中心或人潮聚集處為開店為首選，以及重視實體店面如何呈現與消費者互動和宣傳。在疫情發展情勢下隔離

政策、社會距離加深、美食外送平台蓬勃發展，未來餐飲業都必須具備應變大量「外送、外帶」的能力，整合訂單、系統、物流一次到位，傳統經營模式也逐步走向應用數位平台操作，即使疫情過後，外送平台仍將成為民眾餐飲生活常態(IEK產業情報網，2022)。疫情之下，新型態的餐飲業商業模式已開始萌芽，對欲微型創業的族群來說，美食外送平台成為餐飲業者延續經營新競爭之地，對欲開創餐飲業微型創業者也需尋找對應市場之新方式，因此本文也成為與先前學者不同之處。再者面對未來民眾的新常態以及與疫情共存的生活，創業者執行餐飲業微型創業面臨的問題截然與以往不同。

綜觀以上，社交距離、新常態生活、美食外送平台崛起、消費者飲食和購物習慣的改變，以及在疫情影響之下必須找出新經營策略，本文亦根據上述失業人口、青年族群的背景，以改善勞動就業缺口。因為企業資源有限，餐飲業微型創業一旦投入資金人力就不能浪費，也無法再仰賴振興措施，因此需要清楚了解影響餐飲業微型創業各因素之間因果關係，找出關鍵因素。為有助於欲進行微型創業者之決策資源分配，本文主要目的在於分析新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估，並藉由經營者角度找出影響創業的關鍵因素及其相互影響的關係。研究結果期使欲投入微型創業者，於創業前能先思考未來創業後之經營策略，對於創業之路更能達到永續經營。

本研究根據上述之研究背景與動機，希冀從研究達成下列目的：

- (一) 建立在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估架構。
- (二) 分析在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素，並依其績效提出改善策略。
- (三) 透過數位化的管理與應用提出改善策略。
- (四) 研究結果提供有意進入餐飲業微型創業者之參考。

一、研究範圍與對象

台灣創業資源充足且活躍，餐飲業也遍佈全國各地，關於研究對象的選擇在財經新報(2019)說明30歲以上的人創業基礎較為穩定，其資本累積已有一定的程度，並有工作經驗及技能和基本的管理知識，故創業之成功率較高。依據疫情之情勢下新常態形成，未來餐飲業都必須具備應變大量「外送、外帶」的能力，因為在美食平台亦同樣能接觸

到眾多消費者，美食外送平台亦為餐飲業研究範圍。因此本研究依據上述作為餐飲業研究範圍，研究對象以年齡30歲以上餐飲業微型創業經營者作為本研究之研究對象。

二、研究流程

本研究為探討「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估」，研究流程第一節緒論說明本研究之背景、動機及目的、研究範圍與對象，以確立本研究之方向；第二節藉由文獻蒐集與探討，來建立新冠疫情下影響餐飲業微型創業學理根據之研究雛形架構；第三節使用德爾菲法進行專家問卷，透過專家問卷結果建立正式研究架構；第四節是依據正式研究架構設計問卷並針對本研究對象進行問卷發放與施測，並於問卷回收後，以多準則決策之決策實驗室法進行分析及量化出各項構面及準則的相互影響與權重；第五節為總結，根據分析結果提出研究結論及建議。

貳、文獻探討

新常態生活已經逐漸改變消費者行為，從前的經營方式也改變了遊戲規則，過去關於探討微型創業的關鍵因素，已經有相當多研究成果，疫情前餐飲業多以實體店面提供餐點服務、經營者缺乏數位化工具管理與應用，在數位行銷能力與社群經營能力上有限，但是疫情情勢控管期間宅經濟快速崛起，因應的是發展新型態餐飲服務外送平台，因此本文對微型創業有了不一樣的商業經營模式，也賦予更多的商機。本節首先了解微型企業和微型創業的發展，再以餐飲業微型創業相關文獻建立雛型架構，透過德爾菲法(Delphi Method)的實務專家調整構面與準則的命名與定義，使本節研究雛型架構更貼近「新冠疫情下」。

一、微型企業

近年微型企業發展快速，在世界人口數第二的印度就擁有數千個微型企業集群以及數百萬個想成為就業創造者，政府為解決就業問題挑戰，培養大眾創業，他們以集體行動、基礎設施、信用貸款和市場聯繫等關鍵因素，成功創業也大幅提高人民就業(Basole & Chandy, 2019)，創業的重要因素還包括信用貸款，也是世界各國所推廣的業務，目的在協助個人與貧窮家庭，幫助個人經濟獨立(Pitt & Kannemeyer, 2000)。微型創業初期的推動主要是減少貧困，幫助社會生活在弱勢的人(Errington & Courtney, 1999)。從事微型

創業不只是使家庭收入來源穩定，還可以增加消費和儲蓄(Banerjee & Duflo, 2007; Banerjee et al., 2011)，也為勞動市場提供新的就業機會。各國政府鼓勵創辦微型企業，其目的以擴大市場的就業機會，解決民眾就業問題。根據美國AEO組織(The Association for Enterprise Opportunity, AEO)、亞太經合會(Asia Pacific Economic Cooperation, APEC)等國際組織，對微型企業的定義是指個體經營個人和僱員少於五人或資本額35,000美元以下的公司(Munoz, 2010; Vial & Hanoteau, 2015)，在台灣微型企業(又稱為小規模企業)，係指僱用員工人數未滿5人之企業，不論是一人型企業、個人工作室抑或是獨資、合夥經營的自僱工作者，都被稱作為微型企業(李新媛，2013)。

二、 微型創業的發展

資訊的進步創新地方區域，加速創業集群的概念，過去對工作時間有約束力的家庭來說，全職或帶薪就業機會非常有限，利用創業自營職業可能是增加收入的唯一手段(Vial & Hanoteau, 2015)。在社區型的行業多屬於微型企業，其創業者自行僱用，多數由家庭成員參與(張美惠，2019)，或由親朋好友所組成。Bhuiyan & Ivlevs (2019)其研究表明未開發國家需要積極推動微型創業改善社會問題，在未開發國家中多數反應了貧困和缺乏就業機會，以及勞動力市場的不穩定，研究說明在貧窮國家的人們往往別無選擇，只能開辦小型非正規企業來維持生計(Margolis, 2014)，普遍未開發國家中，加劇貧窮主要的問題是對於負債和經濟脆弱性，尤其是在農村等傳統環境中。微型創業在已開發的國家中，較多是為了追求工作時間自主性高的工作形式，甚至有些自由職業者表示已獲得足夠的收入，並且不會為了薪資而犧牲休閒時間和勞動(Honig, 1998)，也有部份主要動機是為了自我實現，能夠成為微型創業企業家以滿足自我。部份對人口統計的研究，女性在過去的環境背景下，相對男性工作機會少，主要原因是女性需要育兒照顧家庭，對於女性的賦權能改善家庭經濟收入與就業，研究發現女性微型創業上，女性創業被視為經濟發展的核心，女性微型創業有助於改進參與經濟政策的有效性(Sandberg, 2003)。

三、 影響餐飲業微型創業的因素

餐飲業是「人」的行業，它是由人來服務人以創造出產品的價值及利潤(黃英忠、黃珣珺，1999)，所以餐飲業也被作為是服務業。餐飲業為滿足生理需求而誕生，主要為設席位款待客人，並提供服務、設備、餐飲、用餐氣氛，以賺取適當之利潤的一種服務

性組織(張敦閔, 2017)。現代餐飲業為滿足消費者的感性需求, 餐廳會場設定各種主題營造氣氛, 吸引不同的客源, 消費者追求流行利用手機拍照上傳至社群平台分享, 也幫店家免費行銷, 消費者僅只追求社群平台分享與討論, 跳脫生理需求, 分享整體用餐過程之體驗(黃煜婷, 2018)。除此之外; 餐飲業在經過食安風暴後, 消費者食安意識高漲, 注重食材來源、商品標示與來源標章等, 因為開始注重飲食, 後來新興的餐飲微型創業公司, 選擇走向精緻養生路線(張宏羽、黃靖淑, 2018)。

大型餐飲集團通常應對環境的變化, 能快速的回應, 以台灣著名王品餐飲集團連鎖餐飲的經營分析, 它們有足夠的資源分析市場, 在創業過程階段中的市場機會確認、營運資源、組織能耐的累積、市場行銷的執行和新事業的擴張, 這些是經營時重要的策略決策特性, 餐飲集團以此來做為連鎖餐飲的版圖發展(楊舜慧等, 2010)。反觀餐飲業微型企業, 餐飲業微型創業數量多, 多以餐飲小吃店、咖啡店、飲料店等, 看似創業容易, 但卻競爭激烈, 餐飲業創業者承受極大的失敗風險, 故在創業前市場環境調查、企業形象、產品定位、財務管理需做好基本評估分析, 必要時應尋求創業諮詢或與家人討論如何撰寫創業計劃書、籌措資金、選定行業和決定產品、技術等評估後再進行創業以降低創業失敗(潘憲章, 2015)。以研究個人獨立餐廳為例, 黃寶元(2011)描述青年微型創業成功因素來自個人能力, 及願意承擔風險的人格特質, 且創業者具有整合新資訊、新技術、組合勞動及資金等要素能力。以有限的資源運用, 在台灣微型企業創業成功關鍵因素上, 應累積實務的經驗及資訊, 並於微型創業時將重要資源集中應用在關鍵成功因素上, 避免過多的資源浪費, 創業時所需能夠承擔風險且具創新能力、或是有核心技術、管理資訊系統、並有足夠專業能力來帶領團隊(葉振雄, 2010)。Lee & Yang (2013)對餐飲行業進行調查評估, 提出女性微型創業和運營的關鍵成功因素為機會、資源、管理和人格特質, 除了評估關鍵成功因素外, 還提出了政府支持、家庭支持、市場環境、商業環境、產品和服務創新、管理流程、財務績效、承擔風險和責任、獨立性、家庭導向等10個成功因素。在改善家庭經濟女性微型創業愈來愈重要, 女性微型創業時的重要素來自社會資本, 在創業初期的資本、創業貸款、相關的技術、設備、個人的信譽等, 是女性微型創業重要的評估因素(徐承毅、黃筱茹, 2011)。

有關選擇餐飲業微型創業相關研究, 在經營餐廳前應該找出競爭優勢, 例如商圈與店址選擇、做到滿足客戶食物品質的口味、與顧客互動關係、有良好成本控制(黃寶元, 2011), 於消費者市場需要考量商品的設計和促銷活動(張美惠, 2019)。除了做到滿足顧客需求, 更需要做到超越消費者的期待, 來贏得消費者的信賴獲取利潤。飲料店、

咖啡館在台灣受創業者青睞，作為微型咖啡業者在競爭激烈中，創業動機和創業資源如何去做，在營運上的販售和行銷，需要事先規劃經營策略和行銷模式(田紹辰，2018)。創業過程中透過行銷可以評估產品與消費市場的需求，以便做產品的調整。

四、餐飲業外送平台

從前在網路訂餐，消費者認為在網路線上選擇訂餐時，網路交易安全是促進消費者行為之購買決策所重視的，且大部份的網路訂餐地點來自辦公室(黃懿諄，2002)。但是疫情期間各地展開防疫新生活運動，宅經濟興起，台灣民眾消費及飲食習慣逐漸改變，美食外送平台成為創業合作的新戰場，遍及大街小巷，對於外送定義為餐飲業者所提供的服務，在確認訂購後將食品送到客戶指定的地點(李秋香，2016)。新興的外送服務餐飲業是發展外送平台電子商務做為服務，在外送平台裡Food Panda是最早進入台灣美食外送市場，也是目前合作店家數最多業者(白凡芸、葉子明、蕭鈺錦，2020)，依據2020年資策會產業情報研究所(MIC)的調查結果顯示，用戶使用的前五大平台，依序為Food Panda (79.6%)、Uber Eats (60.8%)、Food Omo(8.3%)、餐廳自營平台(7.6%)與街口美食外送(5.3%)。蔡翼擎等(2020)運用層級分析法(Alytic Hierarchy process, AHP)探討台灣餐飲外送平台，建構其平台競爭優勢之關鍵決策因素，其研究結果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、外送平台特質等，此外消費者認為平台安全性的建立為首要工作，而外送平台特質以第三方支付建立、餐廳多樣化、餐廳知名度、平台即時性、平台安全性、平台操作方便性、平台穩定性、平台吸引性為平台特質；在產品定位中需要納入優惠促銷活動和競爭性定價；產品要符合國家政策，政府法令規範和食品安全；所使用的網路平台上多元付款方式、平台知名度、平台口碑效應、平台瀏覽率是收益的最佳評估方式，以觀察市場環境接近目標市場。

綜合上述；探討微型創業、美食外送平台、餐飲業微型創業成功關鍵因素。影響餐飲業微型創業的因素包含葉振雄(2010)、徐承毅、黃筱茹(2011)、Lee & Yang(2013)、潘憲章(2015)、田紹辰(2018)、蔡翼擎等(2020)等相關研究，因為疫情情勢控管與發展新生活型態、購物習慣改變，新的消費模式由平台發展，本研究參考學者之論述，彙整以下餐飲業微型創業關鍵因素構面與準則，如表1。

表 1：影響餐飲業微型創業的關鍵因素相關研究

學者	研究題目	構面	準則
葉振雄 (2010)	台灣微型企業關鍵成功因素-以高雄某咖啡冰品業者為例	市場環境	(1) 景氣(2) 供給與需求
		製程管理	(3) 核心技術(4) 規模生產
		人力資源	(5) 管理資訊系統
		人格特質	(6) 創新能力(7) 風險承擔
徐承毅、黃筱茹(2011)	女性微型創業多評準決策之研究	人力資本	(1) 教育(2) 經驗(3) 信譽
		社會資本	(4) 人際網絡(5) 家庭支持系統(6) 文化因素
		實體資本	(7) 技術(8) 廠房設備
		財務資本	(9) 期初資本(10) 創業貸款
Lee and Yang (2013)	Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship- A Study of the Catering Business	國家政策	(1) 創業諮詢
		市場環境	(2) 店面位置
		產品定位	(3) 市場接受度(4) 產品差異化能力
		企業形象	(5) 商圈競爭
		財務管理	(6) 創業資金
		人格特質	(7) 引進新產品能力(8) 產品開發能力
潘憲章 (2015)	微型餐飲創業之流程與實例	市場環境	(1) 店面位置(2) 環境氛圍
		企業形象	(3) 品牌形象(4) 服務品質(5) 廣告行銷
		產品定位	(6) 產品品質(7) 庫存管理
		財務管理	(8) 成本控制
田紹辰 (2018)	微型創業之質性研究-以桃竹苗地區咖啡館為例	財務管理	(1) 成本控制
		產品定位	(1) 商品種類(2) 價格空間
		人力資源	(3) 核心技術
		市場環境	(4) 地理位置
蔡翼擎、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞綺、施嘉慧、歐德威 (2020)	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	外送平台特質	(1) 第三方支付建立(2) 餐廳多樣化(3) 餐廳知名度(4) 平台即時性(5) 平台安全性(6) 平台操作方便性(7) 平台穩定性(8) 平台吸引力
		產品定位	(9) 優惠促銷活動(10) 競爭性定價
		國家政策	(11) 政府法令規範(12) 食品安全
		網路平台	(13) 多元付款方式(14) 平台知名度(15) 平台口碑效應(16) 平台瀏覽率
		市場環境	(17) 目標市場選擇

依據上述關鍵因素相關研究表1，將部份定義接近或相同的構面、準則並訪談一位專家後，構面、準則彙整於表2、表3為本節之整合後雛形架構。與傳統考量的因素相較，本研究基於數位平台與資訊系統應用在疫情下不可忽視外，經專家建議於架構中加入「數位資訊管理」構面。整合後構面為創業環境、市場開發、經營管理、人格特質、數位資訊管理共有五個、準則共20個。本研究將以此來建立雛形架構。

表 2：影響餐飲業微型創業之評估構面(整合後)

整合後構面	構面說明	文獻來源
創業環境	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。	Lee & Yang(2013)；蔡翼擊、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威(2020)
市場開發	餐飲業的目標市場人口、經濟、商圈、行業等現狀後，開發滿足消費者需求口味之產品，並考察消費者對於食物的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定餐飲產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。	葉振雄(2010)；Lee & Yang(2013)；潘憲章(2015)；田紹辰(2018)；蔡翼擊、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威(2020)
經營管理	經營餐飲管理為內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據餐飲業經營的目的做有效的管理、調整並營運的活動。	葉振雄(2010)；徐承毅、黃筱茹(2011)；Lee & Yang(2013)；潘憲章(2015)；田紹辰(2018)
人格特質	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。	葉振雄(2010)；徐承毅、黃筱茹(2011)；Lee & Yang(2013)
數位資訊管理	數位資訊管理為運用電腦或智慧型手機維護、例如將餐飲品項建立後台資料庫，另外藉由平台行銷分析統計數據，並提出合適的調整策略，改善經營狀況，或是數位金流服務。	蔡翼擊、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威(2020)

表 3：影響餐飲業微型創業之評估構面與準則(整合後)

整合後構面	整合後準則	準則說明	文獻來源
創業環境	社會環境與法律	餐飲業微型創業時的政府法令規範及景氣的優劣、供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。	葉振雄(2010)；蔡翼擎等(2020)
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助。	徐承毅、黃筱茹(2011)；Lee & Yang(2013)
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。	徐承毅、黃筱茹(2011)；Lee & Yang(2013)；蔡翼擎等(2020)
	市場接受度	在餐飲產品投入於市場前，消費者對於餐飲開發之產品的接受程度是否達到預期的標準。	Lee & Yang(2013)
	商圈管理	商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。	Lee & Yang(2013)
	產品評估	開發餐飲新產品前，創業者根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。	Lee & Yang(2013)；田紹辰(2018)
	企業形象	消費者透過對餐飲產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。	潘憲章(2015)；蔡翼擎等(2020)
	產品定價	餐飲產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。	田紹辰(2018)；蔡翼擎等(2020)

整合後構面	整合後準則	準則說明	文獻來源
經營管理	生產技術能力	餐飲業微型創業時能夠掌握產品的核心技術並有效控制產品依據顧客需求量，調整生產數量多寡。	葉振雄(2010)；田紹辰(2018)
	員工教育訓練	協助員工習得餐飲工作相關知識、應用數位產品、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。	徐承毅、黃筱茹(2011)
	行銷活動	透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進餐飲產品曝光度，使消費者對於餐飲產品的喜愛，因而達到消費者對於餐飲產品的購買動力之過程。	潘憲章(2015)；蔡翼擎等(2020)
	產品品質管理	對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。	潘憲章(2015)
	產品進銷存	透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。	潘憲章(2015)
人格特質	創業者能力	創業者有創新的精神、識別市場機會、策劃、資源獲取、管理企業、整合人力、技術、財力等能力。	葉振雄(2010)
	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。	葉振雄(2010)
	個人信譽	社會大眾對於創業者在信用及聲譽上的評價。	徐承毅、黃筱茹(2011)

整合後構面	整合後準則	準則說明	文獻來源
數位資訊管理	管理資訊系統	內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高餐飲組織的經營效率。	葉振雄(2010)
	數位支付	可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。	蔡翼擎等(2020)
	網路平台	運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。	蔡翼擎等(2020)
	外送平台	運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。	蔡翼擎等(2020)

參、研究方法

一、德爾菲法

本研究應用德爾菲法(Delphi Method)建構在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估。德爾菲法是於20世紀60年代由美國Rand Corporation所發展出來的長期預測技術(Pill, 1971; Shefer & Stroumsa, 1981; Rowe, Wright & Bolger, 1991)，它是一種結構式團體溝通過程的方法，其過程強調針對設定的議題，透過專家匿名的書面討論方式，

誘導專家以其專業知識、經驗與意見建立一致性的共識，從而解決複雜的議題。

德爾菲法主要目的在確認專家在各題項的意見是否達成共識，本研究使用四分位距(Interquartile range)進行共識度檢核，而四分位距為第一四分位數與第三四分位數的差距。當題項之四分位距不大於2時，則表示專家在該題項達成共識(Faherty, 1979)。對於專家在該題項達成驗收，需要滿足以下三個條件的檢核：(1)中位分數 $\geq +3$ ；(2)四分位距(IQR) ≤ 2 ；(3) ≤ 1 個異常值(定義為從第25個或第75個百分位得分 $> 1.5 \times \text{IQR}$)。例如：12名小組成員對一項測量的分數：0、0、1、2、3、3、3、3、4、4、4、5。中位數為3，滿足條件。(1)IQR為2，滿足條件。(2)沒有異常值，即沒有低於-1的分數和沒有大於7的分數(區間-5 ~+5的區間)，因此滿足條件。(3)該題項就被接受。對於未達滿足條件將重新測試，直到滿足三個條件中的其中兩個，如果無法滿足至少兩個條件，就會被拒絕(Garvin & Simon, 2017)。

二、多準則決策之決策實驗室法

本研究運用多準則決策之決策實驗室法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)來釐清準則間的因果關係，其運用領域相當廣泛，陳筱琪等(2014)以多目標決策之觀點，使用決策實驗分析法(DEMATEL)，獲得準則間的關聯性，再經由結合網絡層級分析法(ANP)，研究結果獲得台灣薄膜太陽能電池產業發展的關鍵因素及所需要的網絡關係效益，並以方案評估效益提供管理策略。決策實驗室法能夠有效的結合每位專家的經驗與知識，清楚的了解各變量之間的因果關係(Fontela & Gabus, 1974; Liou, Tzeng & Chang, 2007; Liou & Tzeng, 2012; Tzeng, Chiang & Li, 2007; Wu & Lee, 2007; Lin, Chen & Tzeng, 2009; Jiang et al., 2018; Jiang et al., 2021; Hu et al., 2022)，並確定關鍵因素，研究流程如圖1所示。

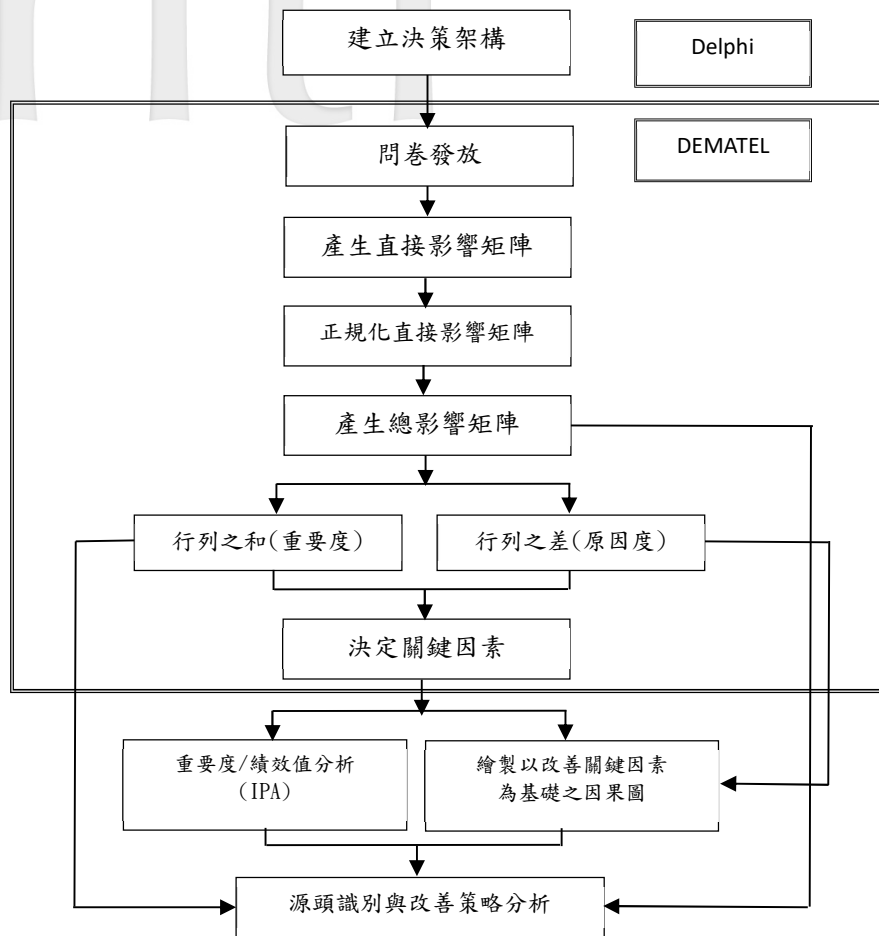


圖 1：結合 Delphi 與 DEMATEL 之操作流程

(一) 準則之間因果關係的確定

本研究以決策實驗室法來釐清各元素間的影響關係，首先透過問卷的發放，經問卷調查獲得各元素間的影響程度，決策實驗室法的基本步驟以問卷填答結果為基礎建立直接關係矩陣(Z)，再透過對直接影響矩陣 Z 進行正規化並帶入公式 $X = \lambda Z$ ，得到正規化直接影響矩陣後，經由公式 $T = X(I - X)^{-1}$ 的計算可得出總影響矩陣(T)。

(二) 關鍵因素的確定

計算重要度及原因度，令 $t_{ij}(i, j = 1, 2, \dots, n)$ 為總影響矩陣 T 中的元素，將矩陣的每一列數值各自加總後可得列和(D)；每一行數值各自加總後可得行和(R)。將 $D+R$ 定義為重要度，其值愈大，代表所對應之準則愈重要。另將行列差(D-R)定義為原因度，若行列差為正值，表示此準則偏向主動影響，可歸類為因；但若行列差為負值，表示此準則偏向被動影響可歸類為果。

三、 重要度/績效值分析

由於企業的資源有限，因此必須決定如何將有限的資源配置到最佳的位置，Martilla 和 James(1977)重要度/績效值分析(Importance-Performance Analysis, IPA)是一個可以有效解決資源優先配置的方法(Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl & Pichler, 2004)。IPA以準則之績效值做為橫軸，重要度做為縱軸，依此產生出四個象限：「持續保持」、「極需改善」、「可能過份重視」，以及「無須關注」。關鍵準則皆分佈於「持續保持」與「極需改善」兩個象限，而企業應針對落於「極需改善」的關鍵準則提出相對應的改善之道，也是企業的當務之急。

肆、 研究結果

一、 正式研究架構的確立

本研究在經過文獻探討並建立雛形架構後，應用德爾菲法(Delphi Method)建構在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估，邀請餐飲業界高階主管、中階主管、餐飲業界與學術界講師於餐飲相關經驗年資達5年以上之專家組成，專家群共計9名。為聚焦本文於研究範圍之內，邀請專家中有二位為微型創業餐飲業經營者之專家，如表4所示。

表 4：專家人員學、資歷統計表

	基本資料			
	年齡	性別	學歷	工作資歷
A	52	女	博士	飯店餐飲總領班、餐飲(旅)講師等相關年資 27 年
B	55	男	專科	飯店行政主廚、廚藝競賽評審、餐飲顧問、餐飲講師等相關年資 33 年
C	46	女	碩士	微型創業年資 15 年，餐飲講師年資 11 年
D	50	女	大學	餐飲講師年資 12 年
E	61	男	大學	餐飲講師年資 17 年
F	68	男	大學	餐飲講師年資 18 年
G	64	女	大學	餐飲講師年資 41 年
H	38	女	專科	餐廳店經理年資 17 年
I	36	男	大學	餐飲服務、餐飲微型創業相關年資 7 年

正式研究架構的確立，參考第二節建立之雛型架構訪談專家群，再依專家群訪談結果建議增、減、刪除並修正專家群所給予的構面及準則修正雛型架構(表2、表3)，修正後雛型架構在各題項的意見是否達成共識，使用四分位距(IQR)進行專家群體共識度檢核，專家群體就雛型架構問卷內容評估準則納入正式研究架構的必要性評分如表5，以四分位距法檢核專家群體的共識度有否達成，共識度檢核參考第三節德爾菲法，四分位距之滿足共識條件的檢核。本研究第一回合問卷專家群體評分結果所有準則四分位距皆小於或等於2.0，表示專家群體對於評估準則已達成共識，已滿足檢核條件，經與專家群討論後，同意以平均值5.25分作為評估準則的刪除門檻，保留80%的準則項目。即平均值低於5.25分的準則，因其必要性不足而允予刪除。由表5顯示有16項評估準則的平均值大於5.25，因此允予保留並納入正式研究架構。

表：5 準則納入研究架構之必要性評分表

構面 (代號)	準則(代號)	專 家	專 家	專 家	專 家	專 家	專 家	專 家	專 家	專 家	Q1	Q3	IQR	平均 值
		A	B	C	D	E	F	G	H	I				
創業環境(A)	A1 政策法令	5	6	5	4	6	5	6	6	6	5	6	1	5.44
	A2 創業諮詢服務	4	5	4	4	5	5	6	5	6	4	5	1	4.89
市場開發(B)	B1 創業策略	5	6	6	4	6	6	6	5	5	5	6	1	5.44
	B2 商圈管理	6	5	4	4	5	5	6	6	5	5	6	1	5.11
	B3 市場接受度	6	5	5	4	5	6	5	6	6	5	6	1	5.33
	B4 產品評估	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	6	1	5.44
	B5 企業形象	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	6	1	5.22
	B6 產品定價	6	6	4	4	5	6	4	6	6	4	6	2	5.22
經營管理(C)	C1 專業技術能力	6	6	6	4	6	6	5	6	6	6	6	0	5.67
	C2 員工教育訓練	6	6	6	4	5	5	6	5	6	5	6	1	5.44
	C3 行銷活動	6	6	6	4	5	5	5	6	6	5	6	1	5.44
	C4 產品品質管理	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	0	5.89
	C5 產品進銷存	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	1	5.67
人格特質(D)	D1 風險承擔	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	1	5.56
	D2 個人聲譽	4	4	4	5	5	5	4	6	6	4	5	1	4.78
	D3 社交性格力	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	0	5.11
	D4 洞察能力	5	6	5	4	6	6	5	5	6	5	6	1	5.33
	D5 情緒管控	4	5	5	3	5	5	5	6	6	5	5	0	4.89
數位資訊管 理(E)	E1 管理資訊系統	6	6	4	4	6	5	6	5	4	4	6	2	5.11
	E2 數位支付	4	6	4	4	5	5	5	6	5	4	5	1	4.89
	E3 網路平台	4	6	4	4	6	6	6	6	5	4	6	2	5.22
	E4 外送平台	5	5	4	4	6	5	5	6	3	4.2 5	5	0.7 5	4.78
	E5 POS系統建置選擇與 評估	5	6	5	4	6	6	5	6	4	5	6	1	5.22

最後經由德爾菲法專家問卷確認後，確認正式研究架構之構面與準則定義整理如表6所示，建構包含五大構面16項準則之正式研究架構圖，如圖2所示。

表 6：正式研究架構之構面與準則

構面	準則	定義	文獻來源
創業環境	政策法令	餐飲業微型創業時的政府法令規範，如食品衛生法、消防安全法、稅務法等。	葉振雄(2010)；蔡翼擎等(2020)
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。	葉振雄(2010)；田紹辰(2018) Lee & Yang (2013)；Yeh & Chang (2018)
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。	Lee & Yang(2013)；潘憲章(2015)；黃寶元(2011)
	市場接受度	在餐飲產品投入於市場前，消費者對於餐飲開發之產品的接受程度是否達到預期的標準。	Lee & Yang(2013)；潘憲章(2015)
	產品評估	開發餐飲新產品前，創業者對產品差異化分析後開發新產品的能力，將新產品的種類分類、構思，並將構思篩選與實現產品開發之步驟。	Lee & Yang(2013)；田紹辰(2018)；潘憲章(2015)
	企業形象	消費者透過對餐飲產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。	潘憲章(2015)；蔡翼擎等(2020)
	產品定價	餐飲產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。	蔡翼擎等(2020)
經營管理	專業技術能力	創業者執行工作時呈現出相關的知識、技能與態度，有效地執行工作任務所賦予的角色與所要求的職能，以符合企業期待。	葉振雄(2010)；田紹辰(2018)
	員工教育訓練	協助員工習得餐飲工作相關知識、應用數位產品、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。	徐承毅與黃筱茹(2011)

構面	準則	定義	文獻來源
	行銷活動	透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進餐飲產品曝光度，使消費者對於餐飲產品的喜愛，因而達到消費者對於餐飲產品的購買動力之過程。	潘憲章 (2015)；蔡翼擎等 (2020)；張美惠 (2019)；田紹辰 (2018)
	產品品質管理	對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。	潘憲章 (2015)
	產品進銷存	餐飲食材管理透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。	潘憲章 (2015)；田紹辰 (2018)
人格特質	風險承擔	餐飲業創業者對於風險的承受程度。	葉振雄 (2010)；黃寶元 (2011)；Lee & Yang (2013)
	洞察能力	微型創業者能夠多方面觀察事物，從各種問題中找到問題核心，並解決問題。	Yeh & Chang (2018)
數位資訊管理	網路平台	運用網路設施及軟體建立的社群或平台，經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。	蔡翼擎等 (2020)
	POS 系統建置選擇與評估	創業前對於 POS 系統建置選擇與評估，POS 系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為或是透過智慧型手機、平板電腦或無線裝置來執行收銀機和電子銷售時點情報系統終端的功能。	葉振雄 (2010)

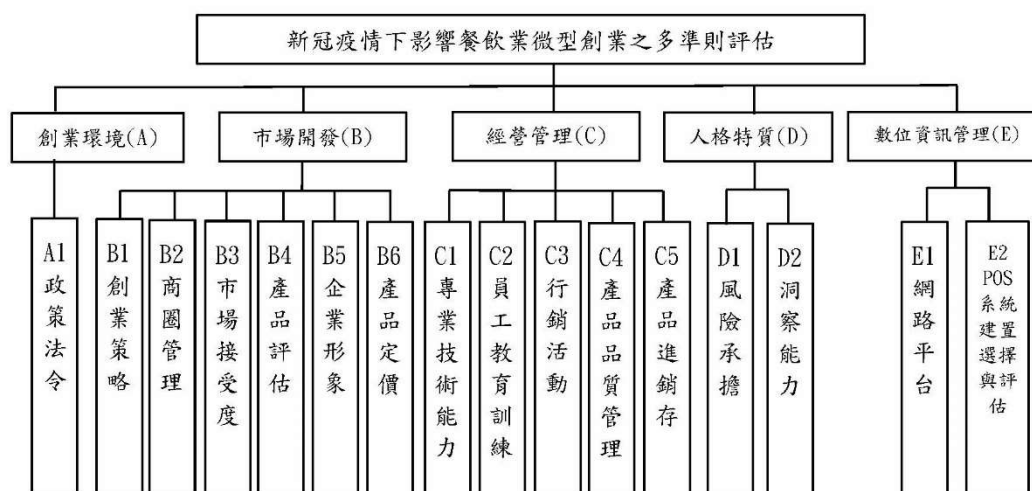


圖 2：經專家確認過後之正式研究架構

二、準則之間因果關係的確定

本研究問卷設計採用決策實驗室法。問卷設計調查準則間相互影響程度關聯性給予評分，評分尺度參照Hu, Chiu, Hsu, & Chang(2015)及胡宜中等(2017)的三點尺度作法，因而採用以0、1、2三種分數區分因素間的相互影響程度高低。在進行問卷填寫之前，以下列四項問題先進行資格篩選，問題為：

- 1.請問您目前是否為微型(員工人數5人以下)之有店面的餐飲業經營者？
- 2.請問您在於新冠肺炎疫情之下目前經營的店是否還在繼續經營？
- 3.請問您有餐飲業5年以上(含5年)的經驗？
- 4.請問您的年齡是否為30歲(含30歲)以上？

本研究確認受訪者符合上述1~4項回答為”是”之資格後，最後以新冠疫情下仍在經營的微型餐飲業經營者118位年齡30歲以上，為問卷填答對象。問卷主要是為釐清在新冠疫情下影響餐飲業微型創業的關鍵因素以及瞭解經營者的想法，以受訪者資格篩選限制為問卷填答者。符合上述資格之受訪者，在進行問卷正式填寫之前，先瞭解五大構面

及準則所代表的各項定義內涵，待受訪者充份瞭解整體的架構以及研究方法，再進行問卷填答。最後以有效問卷共118份，建立直接關係影響矩陣。多準則決策之決策實驗室法之計算，計算步驟參考第三節，經計算後可求得如表7所示之總影響關係矩陣。

表 7：依準則建立之總影響關係矩陣

準則	A1	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	E1	E2
A1	0.170	0.273	0.264	0.268	0.262	0.258	0.266	0.218	0.204	0.276	0.261	0.249	0.259	0.220	0.243	0.208
B1	0.218	0.250	0.280	0.303	0.293	0.298	0.297	0.252	0.232	0.304	0.282	0.273	0.288	0.255	0.265	0.231
B2	0.213	0.279	0.222	0.287	0.282	0.282	0.286	0.229	0.211	0.299	0.267	0.252	0.265	0.238	0.248	0.215
B3	0.326	0.435	0.414	0.370	0.431	0.427	0.438	0.360	0.338	0.441	0.412	0.399	0.415	0.372	0.387	0.336
B4	0.321	0.434	0.405	0.445	0.363	0.432	0.441	0.364	0.342	0.438	0.418	0.403	0.414	0.372	0.383	0.333
B5	0.216	0.293	0.273	0.304	0.291	0.245	0.301	0.248	0.233	0.295	0.287	0.262	0.275	0.250	0.260	0.220
B6	0.322	0.430	0.401	0.442	0.428	0.421	0.363	0.356	0.332	0.436	0.418	0.398	0.408	0.369	0.381	0.332
C1	0.294	0.397	0.371	0.404	0.402	0.403	0.402	0.286	0.326	0.399	0.392	0.372	0.388	0.351	0.355	0.308
C2	0.281	0.361	0.339	0.370	0.355	0.377	0.357	0.324	0.244	0.370	0.361	0.336	0.354	0.318	0.321	0.289
C3	0.317	0.416	0.404	0.433	0.419	0.421	0.426	0.352	0.333	0.361	0.402	0.392	0.400	0.367	0.384	0.331
C4	0.199	0.260	0.248	0.273	0.277	0.272	0.279	0.233	0.210	0.265	0.218	0.252	0.254	0.222	0.229	0.201
C5	0.296	0.382	0.363	0.388	0.390	0.381	0.391	0.328	0.308	0.396	0.381	0.304	0.380	0.339	0.349	0.311
D1	0.307	0.407	0.375	0.401	0.397	0.395	0.400	0.342	0.315	0.397	0.386	0.370	0.323	0.349	0.352	0.313
D2	0.311	0.418	0.387	0.419	0.412	0.403	0.411	0.346	0.324	0.415	0.395	0.381	0.399	0.299	0.369	0.322
E1	0.316	0.414	0.385	0.425	0.413	0.411	0.415	0.350	0.328	0.424	0.395	0.385	0.399	0.362	0.312	0.330
E2	0.277	0.358	0.342	0.360	0.357	0.352	0.363	0.311	0.297	0.365	0.350	0.342	0.345	0.314	0.328	0.238

三、 關鍵因素的確定

將表7總影響關係矩陣的每一列各自加總後可得列和(D)，每一行各自加總後可得行和(R)。計算D+R及D-R可得結果重要度與原因度，其重要度值愈大代表所對應之準則愈重要，如表8所示。

表 8：準則之重要度及原因度

準則	D(影響)	R(被影響)	D+R (重要度)	行列和 排序	D-R (原因度)	行列差 排序
A1 政策法令	3.897	4.384	8.281	16	-0.487	12
B1 創業策略	4.319	5.805	10.124	10	-1.486	14
B2 商圈管理	4.073	5.474	9.547	14	-1.401	13
B3 市場接受度	6.303	5.893	12.196	1	0.409	7
B4 產品評估	6.306	5.772	12.079	2	0.534	6
B5 企業形象	4.251	5.779	10.030	11	-1.527	15
B6 產品定價	6.237	5.836	12.073	3	0.401	8
C1 專業技術能力	5.850	4.899	10.749	9	0.951	2
C2 員工教育訓練	5.357	4.578	9.935	12	0.779	5
C3 行銷活動	6.157	5.881	12.038	4	0.276	10
C4 產品品質管理	3.892	5.624	9.516	15	-1.732	16
C5 產品進銷存	5.689	5.369	11.058	7	0.321	9
D1 風險承擔	5.828	5.566	11.394	5	0.262	11
D2 洞察能力	6.014	4.997	11.011	8	1.018	1
E1 網路平台	6.064	5.166	11.229	6	0.898	3
E2 POS 系統建置選擇與評估	5.300	4.515	9.815	13	0.785	4

四、 準則之因果特性

依據表8準則在整體上於「因」或「果」之歸類特性，通常依D-R行列差之正負值判定，若行列差為正值傾向為「因」(導致類因子)，表示此準則偏向「傾向影響其他準則」，且數值為正值愈大時，則表示高度影響其他準則。若行列差為負值傾向為「果」(結果類因子)，表示此準則偏向「傾向被其他準則影響」，數值為負愈大，則表示被其他準則影響愈大，總結準則之因果特性歸類為表9所示。

表 9：準則之因果特性

特性	準則
因 (傾向影響其他準則)	市場接受度(B3)、產品評估(B4)、產品定價(B6)、專業技術能力(C1)、員工教育訓練(C2)、行銷活動(C3)、產品進銷存(C5)、風險承擔(D1)、洞察能力(D2)、網路平台(E1)、POS系統建置選擇與評估(E2)
果 (傾向被其他準則影響)	政策法令(A1)、創業策略(B1)、商圈管理(B2)、企業形象(B5)、產品品質管理(C4)

五、 因果特性分析

為區辨各準則之因果特性，依據表8，因果特性分析由D-R行列差為分析，D-R為原因度，若為正值，此類準則相對決策整體而言為影響因子(導致類因子)；若為負，則為被影響因子(結果類因子)，例如：洞察能力(D2)(D-R:1.018)、專業技術能力(C1) (D-R:0.951)、網路平台(E1) (D-R:0.898)，此三項準則為高度影響其他準則，影響程度的排序為(D2)>(C1)>(E1)。D-R若為負值，此類的因素屬結果類因子，例如：產品品質管理(C4)(D-R: -1.732)、企業形象(B5)(D-R: -1.527)、創業策略(B1)(D-R: -1.486)，此三項準則高度被其他準則影響，被影響程度的排序為(C4)>(B5)>(B1)。

六、 繪製關鍵因素之因果圖

關鍵因素的決定，由於避免資訊超載，在總影響矩陣只保留影響力夠大的因果關係，只保留數值較大者，門檻值可依專家意見，只保留關鍵因素的因果圖(Hu et al., 2015)，因此本研究再與與9位確認後由表8重要度D+R取其排名前7名為關鍵因素。依據表7所示之總影響矩陣中的行找出影響關鍵因素最大的關鍵因素，可繪製如圖3所示之關鍵準則因果圖，由因果圖觀之，「市場接受度」與「產品評估」準則之間相互影響，均可做為新冠疫情下影響餐飲業微型創業之首要源頭，通常依D-R行列差之正負值判定。由因果圖得知所有準則之相互影響關係，市場接受度(B3)影響行銷活動(C3)、風險承擔(D1)和網路平台(E1)；產品評估(B4)影響產品定價(B6)及產品進銷存(C5)，7項關鍵準則D-R為正值，屬於影響因子，關鍵因素的相互影響關係詳見圖3。

關鍵因素源頭的確定由圖3關鍵準則間之因果圖觀之，研究結果得到「市場接受度」、「產品評估」同為源頭，屬於影響因子，但由於「產品評估」的D-R行列差為0.534，相較於「市場接受度」D-R行列差0.409數值高，對決策整體而言代表高度影響其他準則，較適合做為改善所有關鍵因素績效之源頭，且在實務上具有合理性，因此最終得以確認源頭為「產品評估」。

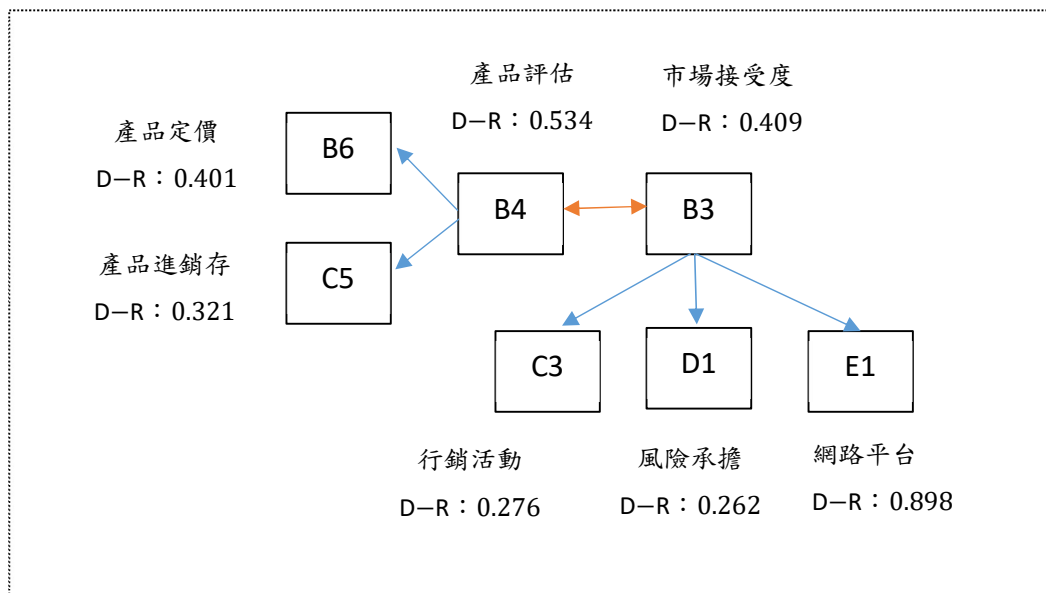


圖 3：關鍵準則間之因果圖

(一) 關鍵準則間的相互影響關係如下：

1. 產品評估(B4)與市場接受度(B3)準則之間相互影響。
2. 產品評估(B4)影響產品定價(B6)及產品進銷存(C5)，為影響因子最大之關鍵準則。
3. 市場接受度(B3)影響行銷活動(C3)、風險承擔(D1)及網路平台(E1)。

七、重要度與績效值分析

為了展現各個準則的績效表現，本研究同時發放118位30歲以上於新冠疫情下仍在經營的微型餐飲業經營者為調查對象，請他們就微型創業者在疫情之下於各個準則的績效表現，以0到100為評分範圍進行評分。與專家討論後同意以73分做為績效是否滿意的臨界值。

本研究以重要度與績效值2個構面，以準則之績效值做為橫軸，重要度做為縱軸，建構起重要度與績效值分析矩陣，其中重要度排序取用D+R排序，而績效值則是根據受訪者問卷(對各題項的績效以0~100打分)的結果算出。繪製出如圖4所示，準則績效值在73分以上表現良好之關鍵因素(例如：市場接受度(B3)、產品定價(B6)和產品進銷存(C5)等)。準則績效值在73分以下表現差之關鍵因素(例如：產品評估(B4)、風險承擔(D1)、行銷活動(C3)和網路平台(E1)等)，以四象限得出關鍵因素的分佈，並以此作為資源優先配置。

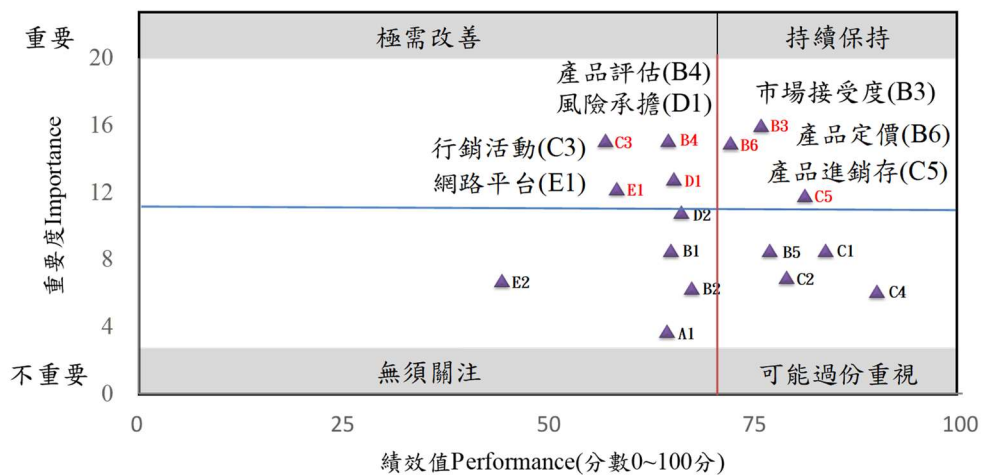


圖 4：餐飲業微型創業準則之重要度與績效值分析

伍、結論與建議

微型企業提供了改善社會問題和就業機會，餐飲業雖然進入門檻低，競爭者激烈，失敗率高，但餐飲業仍有許多創業成功的創業家，不僅幫助改善社會勞動缺口，也為失業人口、青年族群帶來新的就業機會。新冠疫情發生前餐飲業對投入社群經營Facebook、YouTube、Instagram、Line@ 等工作的設定人力有限(李世珍, 2020)，在經營上普遍缺乏應用數位工具與分析能力，以致仍用傳統的方式在經營市場行銷，但因為新冠疫情發生時，在保持社交距離和避免群聚，實體店面人流變少、消費者習慣因而改變，美食外送平台蓬勃發展。在新冠疫情情勢下數位科技輔助了「宅經濟」的正常運行，加速數位化工具應用的趨勢(新作坊, 2021)，應用數位科技的方式行銷與管理對消費者進行偏好分析。本研究透過德爾菲法建立正式研究架構後，藉由決策實驗室法協助得到因素之間之因果關係。實證結果於新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估包含「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」等7項關鍵準則。由因果圖特性分析與關鍵準則間相互影響關係，繪製因果圖，最終得以確認源頭為「產品評估」為影響最大的關鍵準則。最後再提出以IPA分析資源優先配置，在7項關鍵準則中經營者認為，市場接受度、產品定價、產品進銷存為績效表現較佳之準則，需持續保持，其餘準則經營者則認為績效表現為極需改善。

一、管理意涵

根據餐飲業微型創業者專家的說明，餐飲業經營之實體店面，因為疫情造成客源大量流失，即使取消社交距離及限制內食等規範，消費者仍傾向外帶不做內用，短期上經營者也無法開啟其他的通路與服務，更無法確定消費者動向，只能尋求數位平台合作增加曝光機會獲取訂單，以訂單量補充流失客源，由平台管理消費者。在疫情之下調查零售業者更多消費者採線上購物，超過五成首次在社群媒體上消費(Facebook Business, 2020)，顯示社群平台成為重要的銷售管道。在疫情情境下消費者從各種平台找餐廳、訂餐、與業者互動大幅成長，目前推動線上訂餐、購物、行動支付等行為皆與數位轉型相關(食力, 2021)，餐飲業微型創業者應用導入數位科技、或與外送平台合作有其必要，未來平台管理能接觸到更多的消費者。在POS系統操作運用、外送平台合作都需要整合，將線上線下進行數位化系統整合，以結合數據分析消費者行為，有助餐飲業微型創業的永續經營與發展。

本研究將經營者重視7項關鍵準則的績效表現提出改善策略及建議作法，藉由數位工具強化新冠疫情下餐飲業微型創業績效，提供未來有意進入餐飲業微型創業者之參考，其管理意涵如下所示：

(一) 產品評估

疫情之下，餐飲業微型創業的首要工作為產品評估的重新審視，從各大餐飲集團與大型飯店的趨勢做法，產品評估的重新審視都必需開發出獨特且適合外帶的品項，設計可作為外帶的服務的菜單。而產品評估是創業者需對產品進行差異化分析後而開發新產品能力，必須兼顧消費者注重食材的選擇、烹調方式、口味的穩定性、食物的美觀設計等。由於本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限，顯示受訪者認為微型創業者在產品評估上仍需加強。疫情發展之下消費型態的轉變，傳統餐飲業應用科技化程度不高，難因應數位浪潮之衝擊，以至於短期不及因應消費者型態的轉變，加上多數微型餐飲業在產品上差異不大，故此項關鍵準則之績效值表現較不佳，因此提供改善策略與建議如下：

1. 擴展新產品：重新做好產品評估，消費型態的轉變，「宅經濟」已成為新戰場，微型創業者重新評估自身的營運模式、成本結構、檢視產品種類。根據消費者需求設計適合調整成外帶、外送或是讓消費者方便在家簡單料理、即熱即食 (例如：各種冷凍即食品)(工商時報，2020、遠見雜誌，2021)。
2. 調整產品組合：在產品評估方面可以調整產品的搭配方式，以小家庭或上班族為客群(例如：推出搭配優惠提供全家套餐)。縮短產品項目，專職在某些內用時的主力產品，並將部份主要產品分配在美食外送平台上銷售。
3. 擴展新業務：結合數位化分析投入官網的設定，例如：Facebook、YouTube、Instagram、Line@等社群經營的工作，將食材的選擇、烹調方式、口味的穩定性、食物的美觀設計上傳，利用點閱率、消費者訂購品項、強調食材的成份與健康結合、投放產品照片或問卷調查喜好等，對產品進行差異化評估有利開發新產品。

(二) 產品定價

產品定價關係指不同階層的消費者，因此應思考訂價策略是提供給低、中、高消費層哪一階層者，這關係不同的目標市場而設定的價格定位。本項關鍵準則的績效表現位於「持續保持」象限，故建議在管理上維持現況。但由於疫情發展之下，因為網路資訊的快速流通，仍建議經營者應善加利用網路資訊，瞭解所屬商圈內相同性質競爭者的產品及定價策略，在商品上做出與競爭者的差異性，訂定清楚的商品折扣策略，確保產品定價保持優勢。

(三) 產品進銷存

傳統微型餐飲業的進銷存大部份皆採人工登記計算進貨量，原物料進貨時消耗量也不固定，未來管理者需提升自身數位化工具管理與應用，產品進銷存以電腦或平板管理設定採購食材、入庫，採庫存管理確保食材品質。初期設定的管理時間較長，但隨著熟悉度提高時間成本會降低，必要時查看電腦資料可將資料做為運用，以增加資金管理。餐飲業的原物料大多保存期限較短，所以適當的進銷存貨也是餐飲業需考量的重要因素，本項關鍵準則的績效表現位於「持續保持」的象限，故建議在管理上維持現況。未來可規劃將產品進行進銷存數位數據化儲存管理，可以有效控制庫存量。

(四) 市場接受度

市場接受度係指消費者對於產品的接受程度是否達到市場預期的標準。對於餐飲業微型創業的業者，在產品的評估確認決定後，需經歷市場的反饋過程，在正式開店之前以試營運的活動，以市場的反饋程度適當的調整產品，最後以市場接受度來決定營業品項。本項關鍵準則的績效表現位於「持續保持」象限，因應疫情下所發佈的管制措施，建議選擇適合的POS系統或平台合作，才能有效接觸當地消費者的目標市場，了解鄰近區域顧客的需求。透過平台合作，以數據科技的方式，也能將消費者偏好進行分析，了解消費者對於產品的接受程度。

(五) 行銷活動

行銷活動係指企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，適當的推動行銷活動可以促進消費者的購買力，增加營收、新客源，可有效分散風險，確保營運穩定性，因此行銷活動對於餐飲業甚為關鍵。由於本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限，顯示受訪者認為微型創業的組織較無明確的管理，對行銷的規劃不是很清楚，本身的資金、人力、時間等因素本來就無法做過多的行銷活動，加上疫情影響收入，為節省資金幾乎不做行銷活動，所以行銷活動的績效值表現較不佳，因此提供改善策略與建議如下：

1. 新通路建立：運用免付費平台APP以數位通路開發線上線下整合行銷活動，利用通路增加曝光度，將線上線下顧客整合做好顧客關係管理，會員專屬優惠與App電商合作行銷促銷活動或發起Line團購，疫情期間消費者都在線上瀏覽產品(資誠聯合會計師事務所，2020)，可以增加曝光銷售產品的機會。
2. 異業結盟互助推廣行銷：餐飲業雖然競爭激烈，但餐飲業有區域性優勢特色，故可以拋開傳統個人奮鬥的思維，與其他微型餐飲業者有優勢的產品合作或開發新產品，也可利用產地當地小農蔬菜、水果、肉品的使用，彼此合作推廣產品。

(六) 網路平台

疫情之下數位服務持續成長，促使餐飲業者推動數位化轉型，例如：線上訂位、點餐或行動支付等，而選擇美食外送平台的合作也是必須考慮的選項。對於微型餐飲業者而言，在疫情之下網路平台是與顧客互動管道的重要場域，關係到顧客關係管理。因此在店內透過POS系統功能整合線上訂位、點餐、會員管理。在網路上亦可利用各種網路平台經營產品，讓消費者瞭解店家最新動態等，這些對於餐飲業微型創業也是一個很重要的因素。由於本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限。顯示受訪者認為，經營微型餐飲業的人員對網路平台的應用較缺乏。認為餐飲業通常為家庭成員或朋友組成(張美惠，2019)，因為成員人數有限或是不會使用網路，以致於網路平台疏於管理，所以網路平台的績效值表現顯著較不佳，因此提供改善策略與建議如下：

1. 應變大量「外送、外帶」的能力，與美食外送平台合作是考慮的選項，省去了在系統、物流面的管理，將最後一哩路交由美食外送平台一次到位(IEK產業情報網，2022)。
2. 免付費平台行銷管道：使用LINE群組結合會員系統管理，運用應用程式介面串接線上點餐、訂位等，其他例如：Facebook、YouTube、Instagram等功能，亦可建立顧客加為好友，將過去累積的忠實顧客做好顧客關係管理。

(七) 風險承擔

對於創業者都必須承擔風險，在疫情下餐飲業微型創業者在初期，維持營運及維持客源的重要是基本的作為，但創業者面臨市場、法律、自然災害、經營、資金、合夥人等的風險，仍存在許多不確定風險，創業者風險承擔能力會影響經營的穩定性，所以風險的承擔也是重要的因素。微型創業者在本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限。表示微型餐飲業的業者在遇到疫情時束手無策，對於對產品或轉型計畫的應變能力較差，大部份未轉型的業者入不敷出。此項關鍵準則之績效值表現較不佳，因此提供改善策略與建議如下：

1. 微型餐飲業創業者在創業之前，可以先至網路上搜尋相關市場調查，參加創業計劃輔導或上免費諮詢課程。
2. 創業者可以向政府申請補助或創業貸款，例如「青年創業及啟動金貸款」，或是向家人商量支援等，籌備足夠預防緊急狀況之預備金。
3. 面對疫情可能接觸的風險，消費者變得注重健康與零接觸點餐(工商時報，2020)，店內增設可自助點餐的設備或軟體，提供無接觸點餐電子付款的服務，減低可能接觸的風險。

二、 研究貢獻

本研究針對在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之觀點，以118位符合資格之受訪者，年齡為30歲以上，於新冠疫情下仍在經營的微型餐飲業經營者為本研究之對象。研究結果發現「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷

活動」、「網路平台」、「風險承擔」等七項關鍵準則，為在新冠疫情下影響餐飲業微型創業的決定因素，其中又以「產品評估」為首重源頭，故欲進入餐飲業微型創業者在進入市場之前，創業者應先就其產品進行差異化分析後，有開發新產品的能力。由於消費型態已轉變，微型創業者應先做好產品評估，以消費者需求為導向。在疫情之下運用數位化、數位轉型和美食外送平台的合作發展新商業模式，即使疫情過後，低接觸經濟的消費型態，數位化與網路化已是趨勢，思考如何由應用數位工具強化績效，以謀求提升微型創業者進入餐飲業的競爭優勢。

三、 研究建議與限制

本研究以在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之多準則評估作為探討，並以年齡30歲以上，且為餐飲業微型企業經營者作為本研究之對象，微型餐飲業者在全國範圍廣泛，且研究細項類別也眾多，未來若能取得更多的全國樣本數，能擴展至不同微型餐飲業做細項個別探討，或許經過不同的地區、不同的項目、不同的研究對象，有不同的結果。對於進一步的人口統計資料收集，可以經由樣本分群分析和控制之分析統計，例如：性別、年齡，若是能經分析彙整後的研究結果，相信一定能得出更多適合微型餐飲業的關鍵因素。

參考文獻

1. 黃寶元(2011)，「微型創業關鍵成功因素之探討－以大台北地區獨立餐廳為例」，醒吾技術學院休閒與遊憩管理研究所碩士論文。
2. 洪國穎(2013)，「連鎖餐飲創業者的學習歷程」，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
3. 葉振雄(2010)，「台灣微型企業關鍵成功因素－以高雄某咖啡冰品業為例」，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。
4. 田紹辰(2018)，「微型創業之質性研究－以桃竹苗地區咖啡館為例」，中華科技大學航空服務管理系航空運輸研究所碩士學位論文。
5. 張美惠(2019)，「女性餐飲微型創業之創業歷程－以健康手作專賣店為例」，萬能科技大學經營管理研究所碩士班碩士論文。
6. 李新嫻(2013)，「微型創業事業體之創新營運模式－以 E 公司為例」，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
7. 潘憲章(2015)，「微型餐飲創業之流程與實例」，長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

8. 李秋香(2016), 「架構導向速食外送服務模型之研究」, 國立中山大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
9. 黃懿淳(2002), 「網路訂餐消費行為之研究-由決策過程分析」, 國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文。
10. 張敦閔(2017), 「連鎖餐飲業離職率之探討以 F 公司為例」, 淡江大學國際企業所碩士在職專班碩士論文。
11. 黃煜婷(2018), 「餐飲業校園招募之研究」, 嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文。
12. 白九芸、葉子明、蕭鈺錦(2020), 「第三方餐飲外送平台價值分析：餐飲供應合作伙伴之觀點」, *Journal of e-Business*, 第 22 卷第 2 期, 頁 213-238。
13. 徐承毅、黃筱茹(2011), 「女性微型創業多評準決策之研究」, *東亞論壇季刊*, 第 472 期, 頁 119-137。
14. 黃英忠、黃琬珺(1999), 「餐飲業之人力資源管理-如何降低餐飲業服務人員流動率之探討」, *餐飲管理學術研討會論文集*, 第四屆, 頁 133-155。
15. 蔡翼擎、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞綺、施嘉慧、歐德威(2020), 「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」, *管理資訊計算*, 第 9 卷第 1 期, 頁 109-122。
16. 胡宜中、邱永亮、蔣鵬(2017), 「結合決策實驗室法與網路程序分析法評估烘焙師傅於國際競賽獲獎之關鍵因素」, *觀光休閒學報*, 第 23 卷第 1 期, 頁 101-127。
17. 張宏羽、黃靖淑(2018), 「餐飲微型創業公司之創業導向、行銷能力與創業績效關係之研究」, *觀光與休閒管理期刊*, 第 6 卷第 1 期, 頁 99-108。
18. 陳威霖(2020), 「新冠病毒 covid-19 疫情對勞動關係之衝擊與因應」, *勞動及職業安全衛生研究季刊*, 第 28 卷, 第 4 期。
19. 李世珍(2020), 「後疫時代中小企業數位轉型之契機」, *國土及公共治理季刊*, 第 8 卷第 4 期, 頁 54-63。
20. 楊舜慧、溫肇東、項維欣、陳東賢(2010), 「王品餐飲集團成長發展的研究：創業過程的研究取向」, *科技管理學刊*, 第 15 卷第 3 期, 頁 91-125。
21. 陳筱琪、陳文良、胡宜中(2014), 「探討台灣薄膜太陽能電池產業之合作網絡評估模式：以多目標決策之觀點」, *科技管理學刊*, 第 19 卷第 2 期, 頁 1-24。
22. Acemoglu, D. (2001), "Good jobs versus bad jobs", *Journal of labor Economics*, Vol.19(1), pp.1-21.
23. Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2007), "The economic lives of the poor", *Journal of economic perspectives*, Vol.21(1), pp.141-168.

24. Banerjee, A., Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011), "Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty", Public Affairs.
25. Basole, A., & Chandy, V. (2019), "Microenterprises in India: a multidimensional analysis".
26. Bhuiyan, M. F., & Ivlevs, A. (2019), "Micro-entrepreneurship and subjective well-being: Evidence from rural Bangladesh", *Journal of Business Venturing*, Vol.34(4), pp.625-645.
27. Bögenhold, D., & Klinglmair, A. (2015), "Micro-entrepreneurship: tendency towards precarious work? empirical findings for Austria", *Athens Journal of Economics and Business*, Vol.1(2), pp.107-121.
28. Bögenhold, D., Klinglmair, A., Parastuty, Z., & Kandutsch, F. (2019), "Micro-entrepreneurship and changing contours of work: towards precarious work relations? Empirical findings from Austria", In *Self-Employment as Precarious Work*. Edward Elgar Publishing.
29. Errington, A., & Courney, P. (1999), "The Role of Small to Wns in Rural Development: A Preliminary Investigation of Som Rural-Urban Llinkages", Paper Prepares for the Xth Congress of the European Association of Agricultural Economics, Warsaw, pp.24-28.
30. Faherty, V. (1979). "Continuing social work education: Results of a Delphi survey". *Journal of Education for Social Work*, Vol.15(1), pp.12-19.
31. Fields, G.S. (2012), "Poverty and low earnings in the developing world", In: Jefferson, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of the Economics of Poverty*. Oxford University Press, Oxford, pp. 249-276.
32. Fontela, E., & Gabus, A. (1974), "DEMATEL, Innovative Methods, Report No. 2 Structural Analysis of the World Problematique", Battelle Geneva Research Institute, Geneva.
33. Garvin, L. A., & Simon, S. R. (2017). "Prioritizing measures of digital patient engagement: A Delphi expert panel study". *Journal of medical Internet research*, Vol.19(5), e4778.
34. Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007), "Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology", *American Psychologist*, Vol.62(6), pp.575-589.
35. Honig, B. (1998), "What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of business venturing*", Vol.13(5), pp.371-394.
36. Hu, Y. C., Chiu, Y. J., Hsu, C. S., & Chang, Y. Y. (2015), "Identifying Key Factors for Introducing GPS-Based Fleet Management Systems to the Logistics Industry", *Mathematical Problems in Engineering*. Article ID 413203, Hindawi Publishing Corporation.
37. Hu, Y. C., Chiu, Y. J., Yen, G. F., & Ken, Y. W. (2022), "Incorporation of the DEMATEL into evaluations of CSR performance in BOT projects", *Systems Research and Behavioral Science*.

38. Jiang, P., Hu, Y. C., Yen, G. F., Tsao, S. J. (2018), "Green supplier selection for sustainable development of the automotive industry using grey decision making", *Sustainable Development*, vol.26(6), pp. 890-903.
39. Jiang, P., Wang, W. B., Hu, Y. C., Chiu, Y. J., & Tsao, S. R. (2021), "Pattern classification using tolerance rough sets based on nonadditive grey relational analysis and DEMATEL", *Grey Systems: Theory and Application*, Vol.11(1), pp.166-182.
40. Lee, L., & Yang, C. L. (2013), "Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship-A Study of the Catering Business", *Service Science and Management Research (SSMR)* Vol.2(3), pp.39-47.
41. Lin, C. W., Chen, S. H., & Tzeng, G. H. (2009), "Constructing a Cognition Map of Alternative Fuel Vehicles Using the DEMATEL Method", *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*, Vol.16, pp.5-19.
42. Liou, J. J., & Tzeng, G. H. (2012), "Comments on Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview". *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 18(4), pp.672-695.
43. Liou, J. J. H., Tzeng, G. H., & Chang, H. C. (2007), "Airline Safety Measurement Using a Novel Hybrid Model", *Journal of Air Transport Management*, Vol.13(4), pp.243-249.
44. Margolis, D. N. (2014), "By choice and by necessity: Entrepreneurship and self-employment in the developing world", *The European Journal of Development Research*, Vol.26(4), pp.419-436.
45. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977), "Importance-Performance Analyses", *Journal of Marketing*, Vol.41(1), pp.77-79.
46. Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004), "The Asymmetric Relationship between Attribute-Level Performance and Overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-Performance Analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol.33(4), pp.271-277.
47. Munoz, J. M. S. (Ed.). (2010), "Contemporary microenterprise: Concepts and cases", Edward Elgar Publishing.
48. Pill, J. (1971), "The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and an Annotated Bibliography", *Socio-Economic Planning Science*, Vol.5, pp.57-71.
49. Pitt, L. F., & Kannemeyer, R. (2000), "The role of adaptation in microenterprise development: A marketing perspective", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.5(2), pp.137.

50. Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991), "Delphi: A Reevaluation of Research and Theory", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.39, pp.235-251.
51. Sandberg, K. W. (2003), "An exploratory study of women in micro enterprises: gender-related differences", *Journal of small business and enterprise development*.
52. Schwartz, Eleanor, B. (1976), "Entrepreneurship: A New Female Frontier", *Journal of Contemporary Business*, pp.47-76.
53. Shefer, D., & Stroumas, J. (1981), "The Delphi Method: a Planning", *Socio-Economic Planning Science*, Vol.15(5), pp.236-276.
54. Steiber, A., & Alänge, S. (2013), "A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc". *European Journal of Innovation Management*.
55. Tzeng, G. H., Chiang, C. H., & Li, C. W. (2007), "Evaluating Intertwined Effects in E-learning Programs: a Novel Hybrid MCDM Model Based on Factor Analysis and DEMATEL", *Expert Systems with Applications*, Vol.32(4), pp.1028-1044.
56. Vial, V., & Hanoteau, J. (2015). "Returns to micro-entrepreneurship in an emerging economy: A quantile study of entrepreneurial Indonesian households' welfare", *World Development*, Vol.74, pp.142-157.
57. Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007), "Developing Global Managers' Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method", *Expert Systems with Applications*, Vol.32(2) pp.499-507.
58. Omar Penarubia, (2020), "The New Normal in the Restaurant and Catering Industry-Food Delivery", From: <https://www.fao.org/flw-in-fish-value-chains/flw-in-fish-value-chainsresources/articles/the-new-normal-in-the-restaurant-and-catering-industry-food-delivery/es/>。
59. 中華民國統計資訊網，「就業、失業統計查詢系統」(2022)，取自：<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=47781&CtNode=4944&mp=4>。
60. 聯合新聞網(2020)，「疫情衝擊生計 上半年申請微型創業貸款人數增」，取自：<https://udn.com/news/story/7238/4794688>。
61. 經濟部中小企業處(2020)，「經濟部青年創業優惠貸款融資金額已達 100 億元」，取自：<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2276-6059>。
62. 工商時報(2020)，「疫情之下宅當道 飯店餐飲外帶外送博商機」，取自：<https://ctee.com.tw/industrynews/consumption/253418.html>。
63. 民視新聞網(2020)，「宅經濟發燒! 外送平台訂單大爆發 成長 326%」，取自：<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2020C19F02M1>。

64. 財團法人聯合信用卡處理中心(2020), 「疫情下, 你是餐飲外送一族嗎?餐飲外送平台信用卡消費大數據分析 PART2」, 取自 : https://www.nccc.com.tw/wps/wcm/connect/zh/home/openinformation/CaseAnalysisIntroduce/CNT_05_998_20200921162800。
65. 財經新報(2019), 「想當老闆嗎?主計總處調查: 30 至 34 歲創業主力」, 取自 : <https://finance.technews.tw/2019/04/06/people-start-a-company-at-age-30-to-34/>。
66. 資策會產業情報研究所(MIC)(2020), 「11%台灣網友疫情期間首度使用美食外送服務」, 取自 : <https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=573>。
67. 經濟部中小企業處(2022), 「青年創業及啟動金貸款專區」, 取自 : <https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2570-4238>。
68. 產經新聞網(2020), 「後疫情時代創業現況調查」, 取自 : <https://www.1111.com.tw/news/jobns/134741>。
69. IEK 產業情報網(2022), 「後疫情時代餐飲業將面對 3 大趨勢變遷」, 取自 : https://ieknet.iek.org.tw/ieknews/news_more.aspx?actiontype=ieknews&indu_idno=6&ns1_id=0c75f5960aa74ed08aac0434e1e42038。
70. 經濟部統計處(2021), 「批發、零售及餐飲業營業額統計」, 取自 : <https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/investigate/InvestigateEA.aspx>。
71. 勞動部(2021), 「勞動部擴大辦理紓困補助措施, 協助勞工及企業渡過疫情難關」, 取自 : <https://www.mol.gov.tw/1607/1632/1633/33100/>。
72. 勞動部勞工保險局(2021), 「自營作者或無一定雇主之勞工生活補貼」, 取自 : <https://www.bli.gov.tw/0105444.html>。
73. 資誠聯合會計師事務所(2020), 「全球消費者洞察報告: 消費者面貌的蛻變」, 取自 : <https://www.pwc.tw/zh/publications/global-insights/consumer-insights-survey.html>。
74. 新作坊(2021), 「中小微型企業減緩疫情衝擊, 數位發展是解方?專訪「數位轉型深度訪調分析」幕後團隊」, 電子報 Vol.91, 取自 : https://www.hisp.ntu.edu.tw/report_paper?id=390。
75. 遠見雜誌(2021), 「《疫後新食代》當外送飲食成日常, 餐飲業會變成什麼樣貌?」, 取自 : <https://www.gvm.com.tw/article/84320>。
76. Facebook Business(2020), 「後疫情時代, 善用社群平台創造全通路策略的世代已加速來臨」, 取自 : <https://www.facebook.com/business/news/micro-shifts-insights-for-retail-in-taiwan>。
77. 食力(2021), 「6 成 5 消費者看好餐飲業數位化衝刺! 未來餐飲更貼近半零售快餐店」, 取自 : <https://www.foodnext.net/news/newstrack/paper/5234628408>。