

國立屏東大學

企業管理學系

世代咖啡館(假名)策略診斷分析

指導老師：曾志弘 教授

學 生：李彥如

陳季函

黃郁琳

曾楚茜

許元富

102 級學生專題論文

目錄

第一章 緒論	6
第一節 研究背景	6
第二節 研究動機	10
第三節 研究目的	13
第二章 個案企業介紹	14
第一節 認識店家	14
第二節 餐點介紹	15
第三章 外部環境分析	24
第一節 五力分析	24
第二節 市場成長機會分析	30
第三節 競爭者分析	33
第四節 市場調查	37
第四章 企業內部分析	49
第一節 企業內部優勢	49
第二節 企業內部劣勢	50
第五章 SWOT 分析	54
第六章 結論	55
第一節 重新調整世代咖啡館策略定位	55
第二節 重新調整世代咖啡館的價值鏈活動系統 ..	60

第三節 重新調整內部組織.....	63
第七章 未來建議.....	68
第八章 附錄.....	68
第九章 參考資料.....	72
第一節 書籍資料.....	72
第二節 網路資料.....	72

表目錄

(表 1)	高雄市近 6 年「家庭收支調查表」.....	11
(表 2)	店家基本資料.....	14
(表 3)	世代咖啡館早午餐餐點表.....	15
(表 4)	世代咖啡館輕食餐點表.....	17
(表 5)	世代咖啡館午晚餐餐點表.....	18
(表 6)	世代咖啡館飲品表.....	22
(表 7)	世代咖啡館霜淇淋表.....	23
(表 8)	世代咖啡館酒類表.....	23
(表 9)	巨蛋商圈競爭者分析表.....	33
(表 10)	巨蛋商圈競爭者優劣勢比較表.....	34
(表 11)	北高雄巨蛋商圈民眾問卷.....	37
(表 12)	北高雄巨蛋商巷民眾比例.....	41
(表 13)	2012-2016 年每人平均消費金額表	52
(表 14)	平日版班表.....	64
(表 15)	假日版班表.....	65
(表 16)	報名表格.....	70

圖目錄

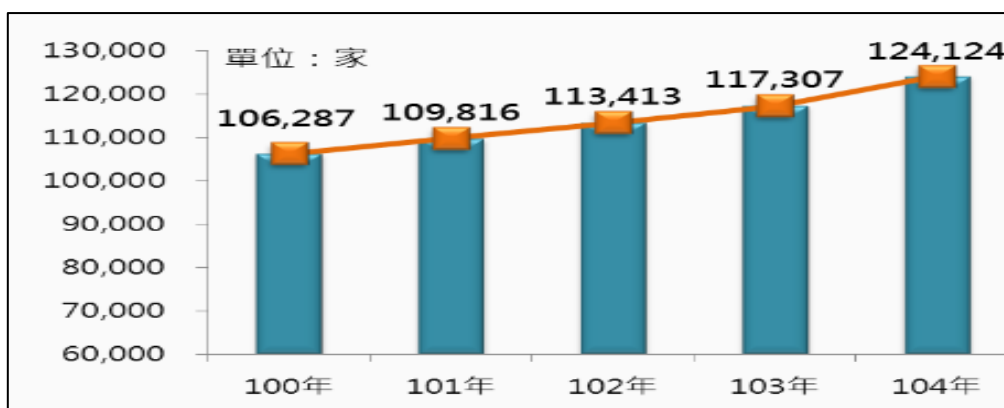
(圖 1)	100 年~104 年我國餐飲業之營利事業家數.....	6
(圖 2)	100 年~104 年我國餐飲業之從業人員數.....	7
(圖 3)	100 年~104 年我國餐飲業之銷售額.....	7
(圖 4)	近 6 年高雄市外食佔消費支出比.....	11
(圖 5)	五力分析.....	29
(圖 6)	世代咖啡館& K&R brunch & Lounge 會議包廂 ...	36
(圖 7)	收入*餐點最高單價、消費頻率相關分析表.....	43
(圖 8)	收入*消費頻率交叉分析表.....	44
(圖 9)	各收入群消費頻率比例.....	44
(圖 10)	各收入客層占總商圈人數比.....	45
(圖 11)	收入*餐點最高單價交叉分析表.....	46
(圖 12)	性別*限量九折優惠券交叉分析表.....	47
(圖 13)	消費頻率*外帶優惠交叉分析表.....	48
(圖 14)	2012-2016 年營業額趨勢圖	51
(圖 15)	自由配早餐組合.....	58
(圖 16)	世代咖啡館進行策略定位之構面與途徑.....	60
(圖 17)	世代咖啡館的 Poter 價值鏈.....	63
(圖 18)	河堤國小活動照.....	67
(圖 19)	自由配早餐組合.....	70

第一章 緒論

第一節 研究背景

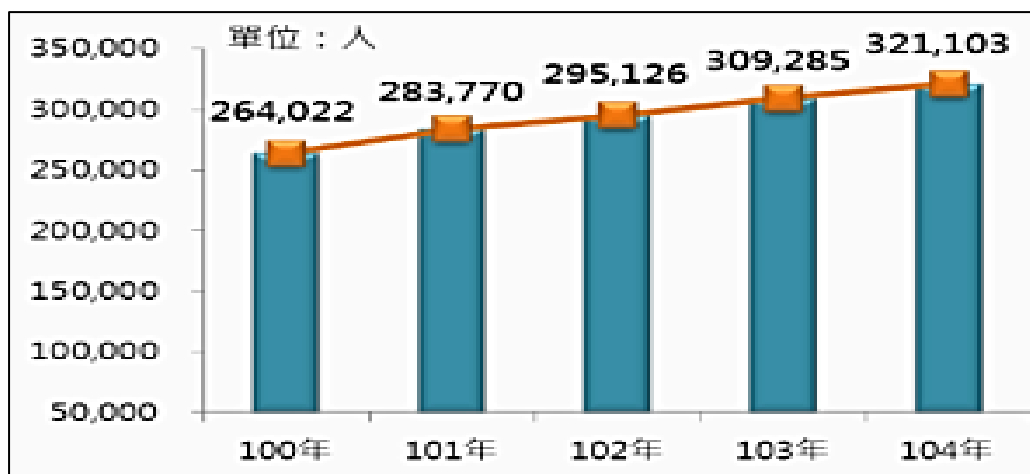
在現今社會中一些上班族因工作關係無閒暇製作餐點，加上購買選擇眾多，讓在外用餐成為一種趨勢。此外，現代人非常忙碌，職業婦女的比率上升，導致雙薪家庭比率增加，傳統婦女不一定有時間，因此在外購買相對來說更加省時省力。

近 10 年來隨著經濟發展，除家庭消費支出增加外，家庭消費結構亦呈現顯著的變化，尤其以外食費的成長更是明顯，面對現今國民消費習慣的改變，經濟部統計指出，在 2013 年台灣外食費用高達 4,366 億元，另外由台灣趨勢研究 TTR 彙整財政部資料中心的研究報告可得知，台灣餐飲業的營利事業家數已經由 100 年的 106,287 家提升至 104 年的 124,124 家，與營業額、從業人數同樣呈現連續五年成長的趨勢。



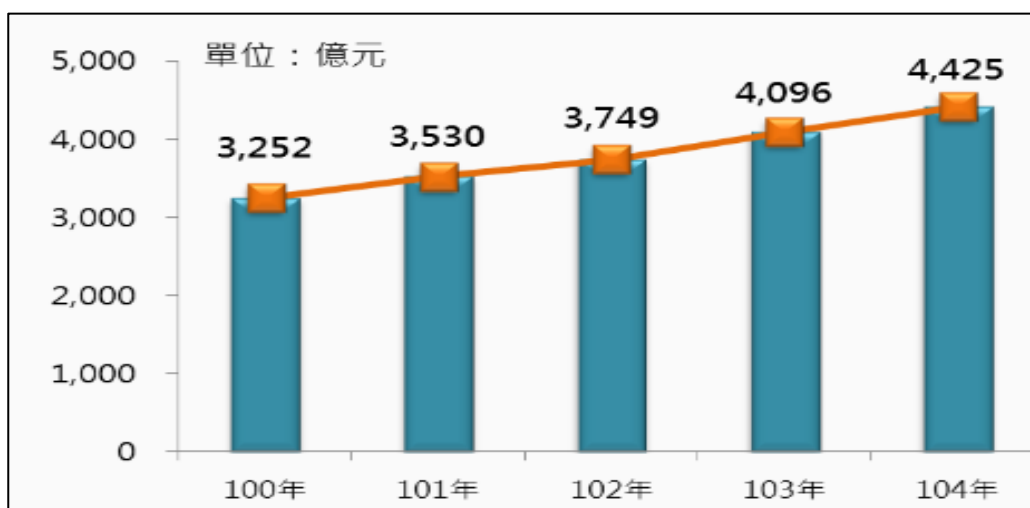
(圖 1) 100 年~104 年我國餐飲業之營利事業家數

資料來源：財政部資料中心，TTR 整理



(圖 2) 100 年~104 年我國餐飲業之從業人員數

資料來源：財政部資料中心，TTR 整理



(圖 3) 100 年~104 年我國餐飲業之銷售額

資料來源：財政部資料中心，TTR 整理

再者，行政院主計處所進行的調查也顯示，目前有高達 93% 的台灣民眾有外食的習慣，其中甚至有 33.74% 的民眾每週有超過 4 天會在外用餐，尤其以年輕族群居多，從以上各方面來分析，都可以發現一個共同點，也就是「外食需求

似乎是推動台灣餐飲產業所不可或缺的因素之一」。

根據經濟部統計，在目前具有新台幣 5,000 億商機的台灣外食市場中，早餐外食人口即佔有 4 成比例；換言之，意謂著早餐在台灣是個具有高達新台幣 2,000 億元產值的龐大商機，而購買早餐時的前三大選擇則分別是透過西式、中式早餐店，以及便利商店和速食業者。

在每年都有極大金額商機的早餐市場中，市場競爭相當激烈，尤其早餐店的同質性頗高，因此早餐店經營者要思索如何找出差異化的問題。然而近幾年開始，消費者較期待於高價值和物超所值，所以早餐市場採取拉長營業時間，轉型供應早午餐的策略以增加客源，從傳統的「簡單、快速、平價」轉變為「精緻、健康、價值」。

早午餐是由 breakfast（早餐）與 lunch（午餐）組成的字，早餐加午餐，簡稱 Brunch（早午餐），是在介於早餐和午餐的餐，時間大約接近中午，但又還沒到午餐時刻，為了因應這些特殊族群的需求，於是餐廳發展出「Brunch」的形式，漸漸地成為假日早起的人的用餐新選擇，既營養又豐盛，在現今市面上早午餐單價從\$100～\$500 不等，都有消費者買單，而本組根據 E-ICP 東方消費者行銷資料庫調查顯示早午餐的消費者大約分為四種類型：

- 一、 想省錢，把兩餐變成一餐解決
- 二、 前天晚睡了，於是將早餐時間延後，這種隨意的感覺

- 三、 現代年輕人認為「吃早午餐是一種文青的代名詞」，也是為生活製造點心理層面的價值，例如：在談話之間提到吃早餐顯得生活之中您的文青感零分；但改成吃早午餐的流行說法，讓人感到跟上潮流。
- 四、 把吃早午餐當作是享受生活的一種態度，講究食物的品質、店內裝潢的風格、提升個人的生活質感。

以上四種消費者的產生，都促使業者經營上賣的不是食物，反而是迎合現代人步調的一種新品味，因為隨台灣人飲食習慣改變，連泰式料理、越式河粉、傳統連鎖早餐店業者，也改變經營模式，推出高單價的風味套餐，另外還有在上述早午餐市場大餅中提到，中西式早餐店、便利商店和速食業者的特惠早餐組合，以及多家複合式早餐店…等這些不同類型的餐飲業的加入，都可以了解到早午餐正處於白熱化時期。

第二節 研究動機

相較於過去，現代人對早餐店的選擇更多，物價上漲時期，絕大多數的消費者都是用價格取向來決定商品，然而現在許多早午餐店卻反向思考，希望用更優質的早餐品質，來打破傳統早餐店削價競爭方式，同時也讓消費者願意再次回來消費。

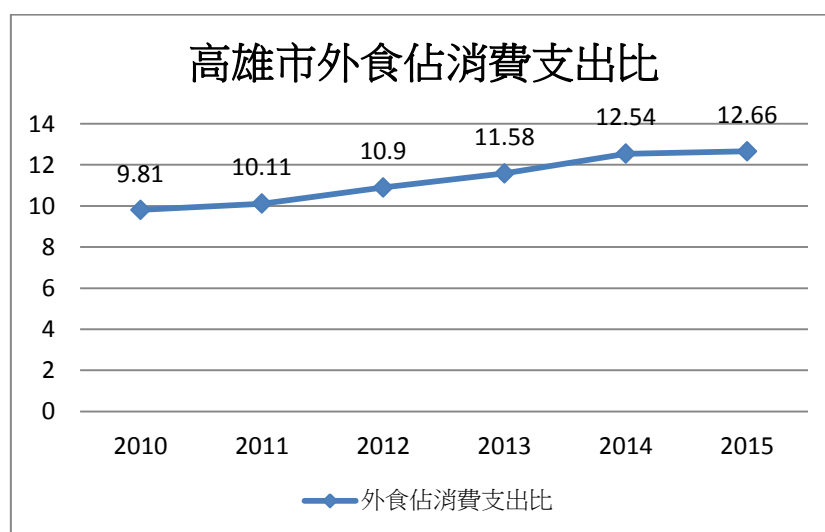
隨者早午餐風潮從美國席捲全球，至今台北已有百家早午餐店，從連鎖早餐店到五星級飯店紛紛跟進。消費者假日往往晚起，為了能讓消費者在假日也能悠閒的享受美味的早餐，早午餐因而崛起。本組在因緣際會下接觸到位於高雄市熱鬧商圈的早午餐店家「世代咖啡館」，從初步訪談中了解到世代咖啡館餐點單價高於其他競爭者、營業成本過高、銷售量下滑、人力流動率高等問題，導致營業額遲遲無法提升，因此，本組分析高雄市近 6 年家庭收支調查結果，如下表 1：

單位:元						
年別	可支配所得	消費支出	食品費	食品費占消費支出比	外食費	外食費占消費支出比
2010	873,346	652,826	26,009	25.10	66,547	9.81
2011	856,346	686,354	27,269	25.17	67,889	10.11
2012	894,107	694,285	26,775	25.93	63,696	10.90
2013	915,255	709,823	27,228	26.07	61,297	11.58
2014	917,659	722,305	26,487	27.27	57,600	12.54
2015	946,918	752,712	27,765	27.11	59,456	12.66

(表 1) 高雄市近 6 年「家庭收支調查表」

資料來源：中華民國統計資訊網

2015 年平均每戶家庭可支配所得 946,918 元，平均每戶消費支出 752,712 元，其中外食費 59,456 元，占 12.66%；與 2010 年相比，6 年間成長 77.49%，外食占家庭消費支出明顯增加，由此可知，外食已為現代人的飲食趨勢，而其帶來的商機未來將持續成長。



(圖 4) 近 6 年高雄市外食佔消費支出比

先前在研究背景提到，外食人口的增加與國民消費習慣跟以往有些不同，導致餐飲業者的經營方式開始搶攻早午餐市場，在因緣際會下，本組的組員剛好任職於世代咖啡館，發現老闆在經營早午餐上遇到了瓶頸，再加上本組對餐飲經營有興趣，因此讓本組有了訪問老闆的想法，希望我們能將在校所學的專業知識與實務上做結合，針對其可能遇到的問題提出實質上的經營建議以及解決方案，並以「早午餐」作為這次研究的主題。

第三節 研究目的

本研究將針對世代咖啡館診斷經營問題，分析後提出經營建議以及解決方案給予世代咖啡館做為日後營運策略之參考。

本研究之探討目的如下：

- 一、 針對世代咖啡館進行外部環境分析
- 二、 針對高雄巨蛋進行市場調查，發掘潛在顧客找尋市場機會
- 三、 對世代咖啡館提出策略與組織方面調整之建議如下：
 - (一)、 重新調整世代咖啡館策略定位
 - (二)、 重新調整世代咖啡館的價值鏈活動系統
 - (三)、 重新調整內部組織

第二章 個案企業介紹

第一節 認識店家

先前在研究動機最後一段有提到是因為本組的組員任職於世代咖啡館，因緣際會下訪問早午餐店老闆，在經營上有遇到哪些瓶頸及店家的相關資訊，經由訪談結果得知店家基本資料內容包含：成立時間、經營理念、員工人數、資本額、供應項目、店面位置、營業時間、客層分布及店家特色，如下表 2。

(表 2) 店家基本資料

成立時間	2011 年 12 月 18 日
經營理念	使所愛更緊密
員工人數	10 位(正職 3 位、兼職 7 位)
資本額	400 萬
供應項目	早午餐、輕食、午晚餐、咖啡、霜淇淋、酒類
店面位置	位於北高雄巨蛋商圈附近
營業時間	10:00-23:00
客層分布	女性：25 歲以上 40%、35 歲以上佔 20%、20 歲以下佔 5% 男性：30 歲以上占 35%
店家特色	1. 提供停車場 2. 接受預約 3. 接受信用卡消費 4. 會員制 5. 包廂獨立空間 6. 吸菸戶外區

第二節 餐點介紹

一、 早午餐 brunch 搭配飲品均可折抵半價，如下表 3：

(表 3) 世代咖啡館早午餐餐點表

➤ 歸家 \$280 (馬可麵包/焦糖培根/香蕉/花生醬/起司薯泥球) 附水果優格	
➤ 閨密 \$280 (馬可麵包/生菜/洋蔥/番茄/煙燻鮭魚片/班尼迪克蛋) 附牛奶穀片	
➤ 山居(蛋奶素) \$280 (馬可麵包/奶油烤杏鮑菇/牛番茄/美生菜/玉米筍/地瓜泥/薯泥) 附水果優格、牛奶麥片	

➤ 觀雲 \$320

(水果沙拉/可頌麵包/烤培根/
起司歐姆蛋/優格醬/澳洲
Anchor 乳酪)

附牛奶穀片



➤ 田園 \$320

(馬可麵包/義大利通心麵/培根
/甜椒類/烤蔬菜/Mozzarella
起司/自製田園醬)

附水果優格



➤ 鬲離 \$320

(蒜香羅勒麵包/德式香腸/培根
片/季節蔬菜/起司薯泥球/起司
歐姆蛋)

附牛奶穀片



二、 輕食搭配飲品均可折抵半價，或手沖咖啡折抵 70 元，如下表 4：

(表 4) 世代咖啡館輕食餐點表

➤ 起司捲 \$220 口味 牛肉/雞肉 擇一 (起司捲/番茄醬/起司薯泥球/摩洛哥酸豆/西班牙黑橄欖/西班牙紅椒粉/斯里蘭卡田碎瓜)	
➤ 焦糖蘋果佐馬可麵包 \$250 (當日霜淇淋/季節水果/焦糖鮮奶油/現烤焦糖蘋果/馬可先生 水果百匯麵包)	
➤ 季節水果沙拉麵包\$220 (蜂蜜/蜂蜜優格/季節水果/馬可先生 水果百匯麵包)	

➤ 培根起司烘蛋沙拉 \$320 (培根起司烘蛋/季節生菜沙拉/摩洛哥酸豆/西班牙黑橄欖/日式和風芥茉子沙拉醬/斯里蘭卡田碎瓜/馬可先生 亞麻玄米吐司)	
➤ 煙燻鮭魚烤蛋沙拉 \$320 (土雞蛋/季節生菜沙拉/摩洛哥酸豆/西班牙黑橄欖/香橙沙拉佐醬/斯里蘭卡田碎瓜/加拿大煙燻鮭魚/馬可先生 亞麻玄米吐司)	

三、 午晚餐搭配飲品均可折抵半價，如下表 5：

(表 5) 世代咖啡館午晚餐餐點表

➤ 西班牙辣味雞腿排 \$430 (西班牙紅椒/當季烤食蔬/西班牙紅椒去骨雞腿排/) 附白飯(可續碗) 當季水果沙拉 時令燙青菜	
---	--

➤ 普羅旺斯法式烤脆雞 \$430

(迷迭香/當季烤食蔬/法式普羅旺斯粉/黃金去骨雞腿排)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 泰式椰香咖哩烤脆雞 \$450

(印度咖哩粉/當季烤食蔬/泰式椰香烤粉/泰式椰漿佐醬/黃金去骨雞腿排)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 蒜味香草烤豬豚 \$430

(當季烤食蔬/黑胡椒豬豚肉)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 蔥燒香烤松阪豬頰 \$430
(當季烤食蔬/松阪豬頰/香蔥)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 嫩肩牛排 \$430
(當季烤食蔬/起司薯泥球/嫩肩
里肌牛排)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 迷迭香檸檬烤牛小排 \$450
(當季烤食蔬/檸檬/迷迭香/無
骨牛小排)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



➤ 紅酒茄汁燉牛肉 \$480

(當季烤食蔬/里肌牛排塊 /法
國玫瑰紅酒)

附白飯(可續碗)

當季水果沙拉

時令燙青菜



四、 關於飲品，如下表 6：

(表 6) 世代咖啡館飲品表

				
義式咖啡	HOT	ICE	手沖咖啡	\$220/杯
義式濃縮	\$100		淺焙-肯亞	
維也納咖啡	\$140		產地：西漢娜莊園	
阿法奇朵		\$160	水溫：87-90 度之間	
漂浮拿鐵		\$190	口感：偏酸、明亮果香	
美式咖啡	\$110	\$130	中焙-薩爾瓦多	
卡布奇諾	\$140	\$160	產地：春天莊園 帕卡瑪諾	
拿鐵	\$140	\$160	水溫：85-87 度之間	
摩卡	\$170	\$190	口感：略酸、熱帶水果風格	
焦糖瑪奇朵風味	\$170	\$190	深焙-花神	
風味拿鐵	\$150	\$170	產地：瓜地馬拉 安提瓜	
(口味 香草/榛果/焦糖/玫瑰/太妃)			水溫：87-90 度之間	
			口感：偏苦、花果香火山煙燻香氣	

五、 霜淇淋，如下表 7：

(表 7) 世代咖啡館霜淇淋表

➤ 季節水果霜淇淋 \$120 (當天霜淇淋口味/季節水果 /杯碗餅乾)	
➤ 布朗尼霜淇淋 \$120 (當天霜淇淋口味/布朗尼/ 杯碗餅乾)	

六、 關於酒類，如下表 8：

(表 8) 世代咖啡館酒類表

➤ 比利時啤酒 \$220 (當季進貨為準)	
--------------------------------------	--

第三章 外部環境分析

第一節 五力分析

五力分析分別為潛在競爭者的威脅、現有競爭者的威脅、供應商的議價能力、消費者的議價能力、替代品的威脅五種力量，任一項力量的改變都可能吸引經營者退出或進入市場，以下本團隊將透過五力分析來密切研究早午餐市場環境的各項因素對於世代咖啡館的影響。

一、 現有競爭者強度

(一)、 退出障礙低：

餐飲業的固定成本較低，故退出障礙低。

(二)、 市場快速成長：

近年來國人飲食習慣逐漸改變，在外食比率相對提升之下，國內餐飲營利事業家數也逐年提高。

(三)、 現有產品差異化程度低：

市面上早午餐業者推出的餐點偏向西式餐點居多，因此產品上較無差異。

(四)、 競爭者眾多：

近年來，國內吹起了一陣早午餐旋風，吃早午餐成了一種流行趨勢，其中知名的連鎖店家有：貳樓(Second Floor Café)、濰克早午餐店、多一點咖啡…等，且非連鎖早午餐店家數目更為驚人，故競爭者眾多。

綜合以上可得知，早午餐市場處於快速成長，再加上它的退出障礙低且競爭者眾多，而各店家推出的產品尚無差異化的情況下，本組認為在現有競爭者強度為中高。

二、 潛在的競爭者強度

(一)、 資本需求低：

餐飲業最低幾十萬即可投資開店；另外，許多已有特定規模的業者只需投入資金就能獲得技術以及人力來經營，且政府有推動青年創業貸款，因此餐飲業進入門檻低。

(二)、 產品無特定技術：

餐飲業無特定技術，且原料容易取得。

(三)、 品牌忠誠：

消費者對餐廳的選擇，不像科技產品一樣，會對於食物有著強烈的品牌忠誠度，反而會喜歡到不同餐廳去嚐鮮消費，因此對於店家，潛在競爭者的威脅將會提高。

(四)、 潛在競爭者眾多：

根據報導指出早午餐產值上看 400 億商機，因此在風險評估時，潛在競爭者投入餐飲業的意願增加，故潛在競爭者威脅較高。

綜合以上可得知，早午餐市場資本需求較低產品也無特定技術，造成潛在競爭者眾多，而目前早午餐市場尚無出現對於有品牌忠誠度的顧客的情況下，本組認為在潛在競爭者強度為高。

三、 替代品的威脅

在早午餐市場中，因顧客的消費習慣不同，例如傳統早餐店與一般餐廳的餐點供應時間位於主要的用餐時段(8-9 點、12 點)，與早午餐店家不同，儘管他們有較多樣性的選擇，還是無法與早午餐店家相比，因此本組認為早午餐市場尚無替代品。

四、 供應商的議價能力

(一)、 供應商的轉換成本低：

由於現在市面上有多家食品供應商，對於早午餐店家而言選擇性提高，使得店家轉換成本低，進而供應商議價能力會降低。

(二)、 採購量佔供應商產業產出的比例低：

由於採購數量因店家規模而定，在採購上本店家無法以量制價，使得採購量佔供應商產業產出比例較少，因此會提高供應商的議價能力。

(三)、 供應商對此產業差異化或成本的影響低：

現在市面上有多家食品供應商可供店家進行比價且服務大多相同，當發生食材價格有波動時，對於早午餐店家而言，食材替代方案的取得方式相對容易，因此在差異化、成本上，供應商議價能力是偏低的。

綜合以上可得知，早午餐市場的供應商轉換成本低、產業差異化和成本影響低的情況下，會降低供應商的議價能力，另外，採購量上佔供應商產業產出的比例低，讓供應商的議價能力提高，因此本組認為供應商議價能力為低。

五、 購買者議價能力

(一)、 科技的普及，店家資訊容易取得：

雖然餐飲業者對餐點採取標準訂價，使得消費者在選購上無議價空間，但由於現今網路發達，消費者能事先上網找尋符合自身期望的店家來進行比價，因此當市場上發生削價競爭或是利用行銷手法，例如：友享折扣、生日優惠…等的情況下，都將會造成購買者的議價能力提高。

(二)、 採購數量多：

由於現今有許多團購網站，例如 GOMAJI、PoPular 團購網、ihergo 愛合購…等，新型的消費方式出現後，促使採購數量增加，造成購買者議價能力提高。

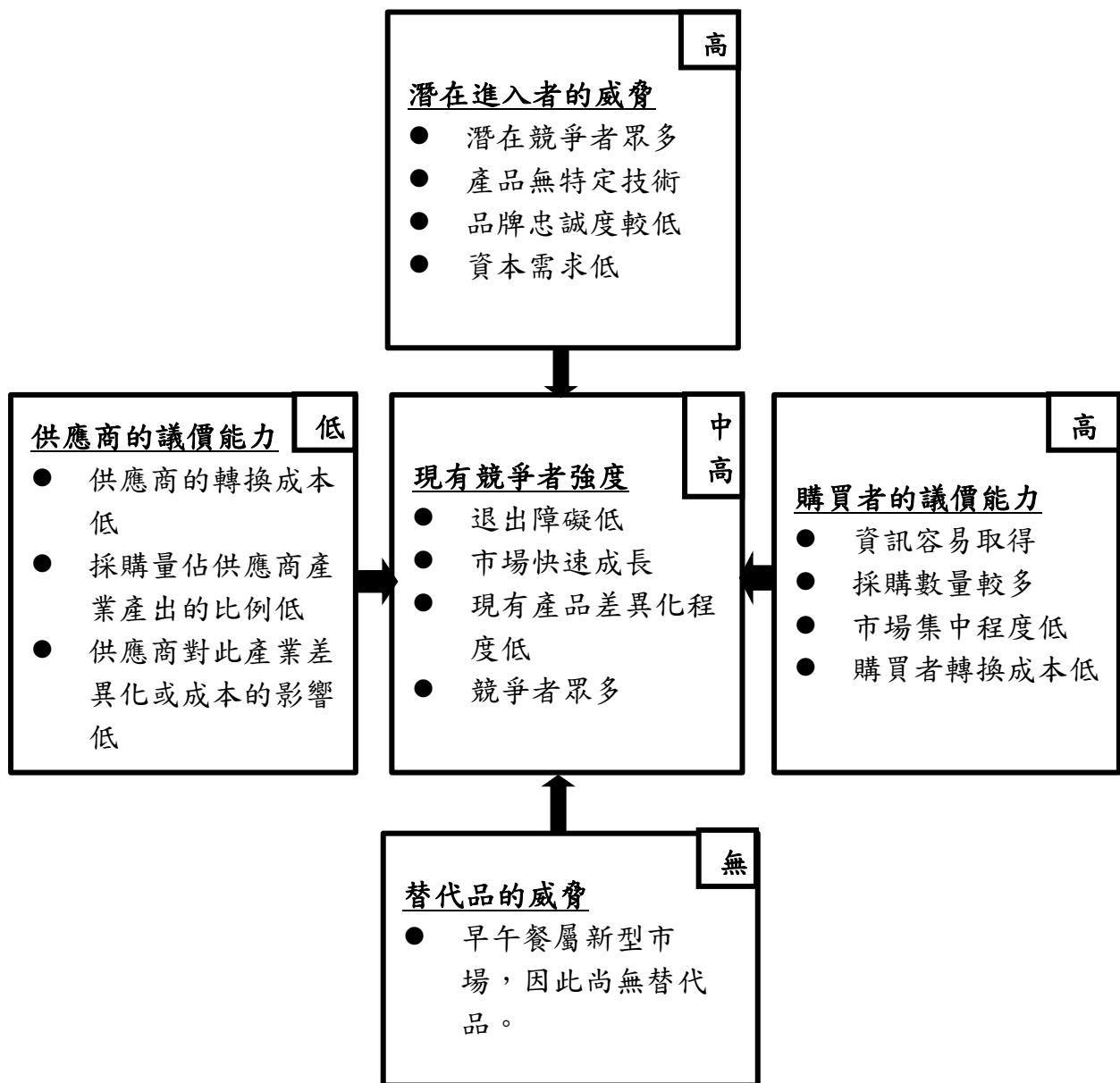
(三)、 早午餐市場集中程度低：

現今早午餐市場對於購買者而言，有許多早午餐店家可選擇，但若只有少數幾家，則店家的議價能力是上升，消費者的議價能力下降，而在早午餐市場集中度低的情況下，故消費者的議價能力上升。

(四)、 購買者轉換成本低：

現今早午餐市場對於購買者而言，有許多早午餐店家可選擇，不需要耗費成本就可以轉換至其他店家消費，因此購買者的轉換成本低。

綜合以上可得知，早午餐市場的集中程度低且店家資訊容易取得，加上購買者轉換成本又低，而後團購網的出現，使得採購數量變多的情況下，讓本組認為購買者議價能力為高。



(圖 5) 五力分析

綜合上述各方因素分析可得知，世代咖啡館面對現有、潛在競爭者以及議價能力皆處於劣勢的情況下，讓現今社會的早午餐業者，在經營上難以突破，

而本組透過五力分析來了解此產業的環境，也從研究背景發現到早午餐市場是近年來，突然崛起的新型市場，但相對來說，可以在短時間內就吸引這麼多業者紛紛想投入此市場，原因可能是第一它進入門檻低，第二飲食是人們生活中不可或缺的一部分，然而本組認為在這樣中高度競爭市場裡，可看出早午餐店能短時間迅速崛起的市場，代表著其實它的成長力不容小覷，因此我們認為唯有做出差異化才能在競爭激烈的早午餐市場脫穎而出。

第二節 市場成長機會分析

本組透過市場成長機會分析，從顧客面及產品面分別列出其目前產業狀況並提出市場成長的機會與方法。

一、顧客面

(一)、顧客需求價值深化：

現今顧客重視的是經驗體會、情緒感受、興趣等，不再直指產品特性與利益，有些店家選擇用「體驗行銷」為顧客創造出更多經驗與體會。

近年文創興起，也造成消費模式變更。過去業者賣的是「真的食物」，消費者純粹因為東西好吃而去，現在大家賣的則是「感受性的食物」，顧客吃起來心理快不快樂很重要，因此業者必須更重視桌椅、裝潢、盤具，而非單純專注在食物美味上。

(二)、需求趨勢與動機：

台灣人瘋早午餐與大環境有關，除了景氣差、「不想要花兩筆錢吃兩頓飯」；另一方面也是因為生活日趨忙碌，人們在平日沒有時間吃早餐，只能等到假日再來一頓悠閒而豐盛的早午餐。這也成為朋友之間新的聚會形式，平日時間太難喬，假日早上最剛好，早午餐開始帶有「大餐」的概念，成為讓人期待的一餐。

歷經一連串的食安風暴後，民眾對於食品安全的意識已逐漸提高、同時在餐飲上的消費行為也悄然地發生了變化。民眾出外用餐時不僅會注重食材的產地來源和商品標示等，同時也更加在意店家是否講究環境的衛生安全、食品的健康無添加…等標準。

結論：

在顧客面，從顧客價值深化來看，顧客享用的是「感受性的食物」，早午餐店家不妨可建立屬於自身的風格，尋找並設出品牌定位，或是提供 DIY 體驗課程，讓顧客了解自己店家的理念，創造令他們難以忘懷的用餐體驗，另外，近年來食安風暴讓外食者吃得不安心，在食材生產上，其實可以提供生產履歷給顧客，除了降低食安風暴所造成的外食擔憂，還能讓顧客吃的安心又開心。而從需求趨勢與動機來看，因假日享用早午餐的人數較多，可能致使店內座位空間不足，建議早午餐店家可透過新增外帶優惠讓顧客更願意掏錢消費，來購買

他們喜愛的餐點，但不管是從顧客價值深化又或是需求趨勢與動機來看，都讓本組認為現今的顧客重視的不只是餐點，而是從餐點的物質能滿足延伸到精神上滿足，因此若能尋找出可以讓顧客同時享受的味覺與情緒的同時，把顧客價值深化做到最好，進而抓住此市場的成長機會。

二、 產品面

(一)、 可進一步差異化空間：

雖然餐點份量豐盛大眾是喜愛的，但是在早午餐店家的餐點上尚無差異化，而消費者近年來追求健康養生的飲食，也會稍微控制熱量的攝取，且早午餐的女性消費者居多數，在此空間上可以抓住健康養生顧客的需求，創造出新的市場。

結論：

在產品面的部分，因早午餐店女性消費者居多數，讓喜歡吃餐點的女性有低熱量的選項可以選購，可以在菜單上標示餐點「卡路里」，增加女性的購買意願，提高營業額，創造業者與消費者雙贏的局面。

第三節 競爭者分析

本組為了更了解世代咖啡館目前所面臨的競爭者以及所在商圈內的消費習性，因此將類似性質且距離世代咖啡館方圓 500 公尺以內的早午餐店家進行挑選，並選出了 K&R brunch & Lounge、麻鹿早午餐、Angoli brunch 這三家作為世代咖啡館的競爭者，如下表 9 顯示，其分析的項目有：早午餐價格、餐點品項、營業時間、店內設備及網路評價。

(表 9) 巨蛋商圈競爭者分析表

店家 項目	世代咖啡館	K&R brunch & Lounge	麻鹿早午餐	Angoli brunch
餐點 品項	早午餐、 輕食、 午晚餐、 咖啡、酒類、 霜淇淋	早午餐、下午 茶、 晚餐套餐組合、 酒類、	早午餐、沙拉、 鬆餅、鹹派、 飲品、手作漢堡	早午餐、沙拉、 飲品、法式薄 餅、三明治主餐
早午餐 價格	\$280 - \$320	\$260 - \$460	\$220 - \$250	\$199 - \$399
營業 時間	10:00 - 23:00	09:00 - 15:00 17:30 - 1:30	9:00 - 18:00	9:00 - 17:00
開業日 期	2011 年 12 月 18 號	2012 年 12 月	2015 年 7 月 18 號	2013 年 6 月 4 號
網路 評價	3.6 顆星	3.0 顆星	3.5 顆星	3.8 顆星

從表 9 為巨蛋商圈鄰近的各競爭者分析表，可發現除了麻鹿早午餐之外，世代咖啡館、K&R brunch & Lounge、Angoli brunch 價格約為 220 至 400 元，都屬於中高價格。目前早午餐店家餐點品項的多元化已延伸到了下午茶，有些則為了搶攻晚餐及宵夜市場，選擇延長營業時段來增加營業額，但由於各店家的競爭特點不一樣，因此本組將不同店家之間的優劣勢另外進行比較，如下表 10：

(表 10) 巨蛋商圈競爭者優劣勢比較表

店家 項目	世代咖啡館	K&R brunch & Lounge	麻鹿早午餐	Angoli brunch
供應 項目	早午餐、輕食、 午晚餐、咖啡、 霜淇淋、酒類	早午餐、下午 茶、晚餐套餐組 合、酒類	早午餐、沙拉、 鬆餅、鹹派、 飲品、手作漢堡	早午餐、沙拉、飲 品、法式薄餅、三 明治主餐
競爭 特點	所有餐點全天 供應。	「精品早午餐」 為主打商品。	「日式早午餐」 為主打商品。	「健康養生早 午餐」為主打 商品
店家 優點	1. 提供停車場 2. 接受信用卡 消費 3. 包廂獨立空 間及投影設 備 4. 吸菸戶外區 5. 產品不斷推	1. 停車場及代 客泊車停車 服務 2. 接受信用卡 消費 3. 地段在能見 度高的新莊	1. 地段在能見 度高的新莊 一路。 2. 提供包場， 但無獨立空 間	1. 地段在能見度 高的新莊一 路。 2. 提供兒童座椅 3. 自製手工果醬 -不含人工添

	陳出新 6. 提供兒童座椅	一路。 4. 自行烘焙麵包 5. 提供「團體聚會」 6. 提供外燴服務 7. 提供兒童座椅 8. 包廂獨立空間及投影設備	3. 自行調配餐點醬汁	加物及防腐劑 4. 提供包場服務
店家缺點	1. 店家能見度低 2. 店內座位不足		1. 不接受預約 2. 不接受信用卡消費 3. 無包廂服務及設備 4. 無停車場服務 5. 無提供兒童座椅	6. 不接受信用卡消費 7. 沒有停車位 8. 油煙味過重 9. 二層樓的座位安排過於擁擠且不足

從表 10 可得知，在競爭特點上各家有不同的主打商品，而在店家優缺點的項目來看，麻鹿、Angoli brunch 跟其餘兩家比略為遜色，其原因本組認為是規模沒有其他兩家來的大，另外地段世代咖啡館屬於選在鬧中取靜的位置，雖然能見度不高，但這也是在選擇店面時，一種退而求其次節省店租成本的方式，以上四個店家都有提供包場服務，但唯獨只有 K&R brunch & Lounge、世代咖啡館提供投影設備，若將兩家進行容納空間比較可發現，如圖 6 所顯示，圖右為 K&R brunch & Lounge 十人以上包廂獨立空間，而圖左為世代咖啡館十人為限的

獨立空間，相較之下，本組認為在團體聚會的服務及場地上，世代咖啡館都略顯不足。



(圖 6) 世代咖啡館(圖左) & K&R brunch & Lounge (圖右)會議包廂

第四節 市場調查

由於台灣人追求的生活品質逐年提高，在飲食方面有著不同的品味和需求，在眾多的早午餐業當中，除了考慮餐點的特色之外，對於無形的品質要求也是越來越重視。本組為了解北高雄巨蛋商圈附近顧客對於早午餐的消費習性，設計出此問卷，分別以產品/服務、環境及行銷三大項目進行調查，問卷如下表 11：

一、 北高雄巨蛋商圈民眾問卷調查

(表 11) 北高雄巨蛋商圈民眾問卷

早午餐消費者偏好調查		
您好，感謝您的參與。以下為關於早午餐消費者偏好問卷調查表。此問卷的內容絕不對外公開，資料只作研究用途。		
本組人員：陳季函、李彥如、曾楚茜、黃郁琳、許元富		
基本 資料	性別	☐ 男 ☐ 女
	年齡	☐ 15-未滿 18 歲 ☐ 18-未滿 25 歲 ☐ 25-未滿 30 歲 ☐ 30-未滿 35 歲 ☐ 35-未滿 45 歲 ☐ 45 歲以上
	職業	☐ 農 ☐ 工 ☐ 商 ☐ 軍公教 ☐ 學生 ☐ 其他 _
	收入	☐ 10,000 元以下 ☐ 10,001-15,000 元 ☐ 15,001-20,000 元 ☐ 20,001- 40,000 元

		☐ 40,001-50,000 元 ☐ 50,001 元以上
	您去早午餐店 家消費的頻率	☐ 每週 3 次以上 ☐ 每週 1~2 次 ☐ 每月 2~3 次 ☐ 每月 1 次 ☐ 每月不到一次
	您大概幾點會 去吃早午餐	☐ 8 -未達 9 點 ☐ 9 -未達 10 點 ☐ 10 -未達 11 點 ☐ 11 -未達 12 點 ☐ 12 -未達 15 點 ☐ 15 點 -未達 17 點
產品/服務： 以下的問題針對早午餐消費者偏好進行調查，主要了解您的消費習慣。		
1. 請問您可接受早午餐的最高單價？	☐ 100~150 元 ☐ 151~200 元 ☐ 201~250 元 ☐ 251~300 元 ☐ 301~400 元 ☐ 401 元以上	
2. 請問您平均用餐時間？	☐ 未達 1 小時 ☐ 1-未達 2 小時 ☐ 2-未達 3 小時 ☐ 3 小時以上	
3. 請問您來店動機為何？(可複選)	☐ 朋友聚會 ☐ 享受餐點 ☐ 一次吃完兩餐 ☐ 其他__	
4. 請問您對餐點的主要訴求為何？(可複選)	☐ 份量大 ☐ 價格便宜 ☐ 擺盤漂亮 ☐ 美味 ☐ 健康養生 ☐ 卡路里標示 ☐ 其他_____	
5. 請問您對餐點內容物的需求有以下哪些？(可複	☐ 生菜沙拉 ☐ 麥片+(優格/牛奶) ☐ 培根 ☐ 美式炒蛋 ☐ 班尼迪克蛋 ☐ 德國香腸 ☐ 肉類(牛.雞.豬.魚) ☐ 雜糧麵包 ☐ 一般吐司 ☐ 其他_____	

選，最多四個)	
6. 得知早午餐店家 管道(可複選)	☐ 親友介紹 ☐ 媒體傳播 ☐ 路過看到 ☐ 網路查到 ☐ 其他_____
環境：針對您喜愛的用餐環境而做的調查。	
1. 您喜歡甚麼風格的裝潢 (可複選)	☐ 工業風 ☐ 美式風 ☐ 奢華風 ☐ 簡約風 ☐ 日式風 ☐ 卡通動漫風
2. 針對用餐舒適度，您較重視哪一部份？	☐ 空間大小 ☐ 燈光明暗 ☐ 環境衛生 ☐ 出餐速度
行銷：針對本店的行銷手法，分析是否會更加吸引您前來消費，而所做的調查。	
1. 若店家推出限量 10 份九折早午餐早鳥優惠卷(9 點-11 點使用)，能提高您的消費意願嗎？	☐ 非常不同意 ☐ 不同意 ☐ 普通 ☐ 同意 ☐ 非常同意
2. 店內若在特定時間有不同的餐點組合，會提高您消費意願嗎？ (EX：下午茶套餐、情人套餐)	☐ 非常不同意 ☐ 不同意 ☐ 普通 ☐ 同意 ☐ 非常同意
3. 若有提供外帶價優惠，是否會增加您的消費意願嗎？	☐ 非常不同意 ☐ 不同意 ☐ 普通 ☐ 同意 ☐ 非常同意
4. 若店內飲品提供續杯半價優惠，是否會增加您的消費意願嗎？	☐ 非常不同意 ☐ 不同意 ☐ 普通 ☐ 同意 ☐ 非常同意

5. 若您擁有免費辦會員卡的機會，可享有九五折或九折，來折抵 400 元以上的套餐，您會願意一週來店幾次？	☐一次 ☐二次 ☐三次 ☐四次 ☐五次 ☐六次 ☐七次
--	--

二、問卷分析

以北高雄巨蛋商圈附近民眾為研究對象，採簡單隨機抽樣的方式發放問卷，共發放 100 份問卷調查，有效問卷 100 份。並針對受訪者基本資料包括性別、年齡、職業、收入及產品/服務來說明，綜合整理如下表 12：

(表 12) 北高雄巨蛋商巷民眾比例

百分比		百分比	
性別	男 41	女：	59
年齡			
	15-未滿 18 歲： 9	30-未滿 35 歲：	17
	18-未滿 25 歲： 38	35-未滿 45 歲：	11
	25-未滿 30 歲： 11	45 歲以上：	14
職業			
	農： 0	軍工教：	5
	工： 8	學生：	34
	商： 18	其他(家庭主婦、退休人士)：	35
收入			
	10,000 元以下： 36	20,001-40,000 元：	31
	10,001-15,000 元： 8	40,001-50,000 元：	8
	15,001-20,000 元： 5	50,001 元以上：	12

消費頻率			
每周 3 次以上：	22	每月 1 次：	11
每周 1-2 次：	27	每月不到 1 次：	18
每月 2-3 次：	22		
用餐時段			
8-未達 9 點：	29	11-未達 12 點：	11
9-未達 10 點：	25	12-未達 15 點	6
10-未達 11 點：	29	15-未達 17 點：	0
最高單價			
100-150 元：	35	251-300 元：	16
151-200 元：	24	301-400 元：	3
201-250 元：	21	401 元以上：	1
用餐時間			
未達 1 小時：	45	2-未達 3 小時：	12
1-未達 2 小時：	42	3 小時以上：	0

由表 12 所示，男性共有 41%，女性受訪者比男性多，有 59%；年齡層偏向年輕族群，以 18-未滿 25 歲為居多，佔總體 38%，其次分別為 30-未滿 35 歲 17%、45 歲以上 14%；職業以其他最高 35%，其次為學生 34%；平均月收入在 10,000 元以下 36%的消費者居多，次高 20,001-40,000 元為 31%。因此綜合上述可得知，

北高雄巨蛋商圈的主要顧客群為青少年的學生族群和商務人士，以及中高齡的家庭主婦和退休人士。

三、 北高雄巨蛋商圈消費習性說明

以下針對北高雄巨蛋商圈消費習性來進行交叉分析探討，其中將分為產品/服務、行銷兩大項來說明，詳細內容如下：

(一)、 產品/服務：

在此項本組將利用收入、餐點最高單價、消費頻率三項進行相關分析：

1. 收入*餐點最高單價、消費頻率：

相關		收入	消費頻率	餐點最高單價
收入	Pearson 相關	1	.019	.229*
	顯著性 (雙尾)		.852	.022
	個數	100	100	100
消費頻率	Pearson 相關	.019	1	.183
	顯著性 (雙尾)	.852		.068
	個數	100	100	100
餐點最高單價	Pearson 相關	.229*	.183	1
	顯著性 (雙尾)	.022	.068	
	個數	100	100	100

(圖 7) 收入*餐點最高單價、消費頻率相關分析表

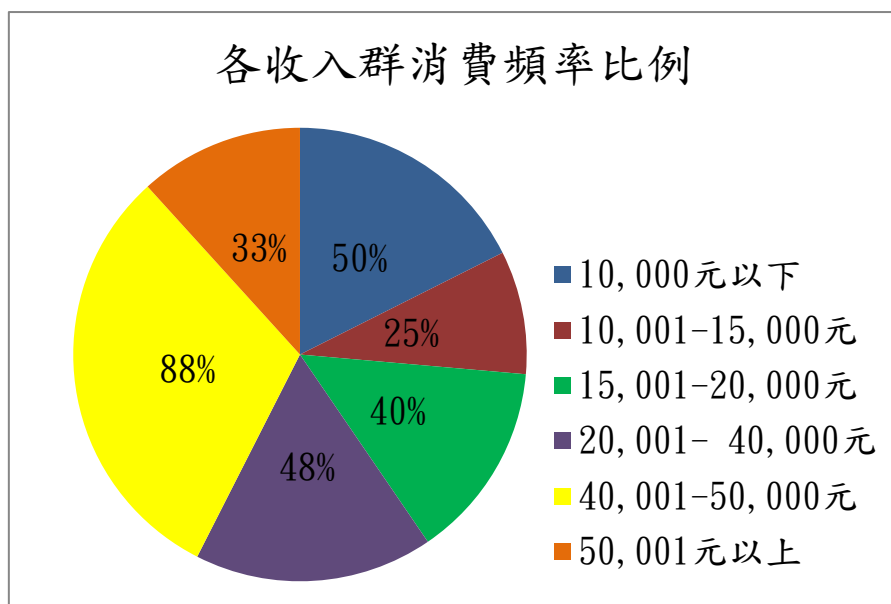
從圖 7 來看消費者收入與消費頻率、餐點最高單價在進行相關分析後，顯著性結果為餐點最高單價 0.022 顯著，代表著越高收入者消費力就越高，但本組發現消費頻率卻為不顯著 0.852，因此我們將收入與消費頻率單獨再做一次交叉分析，目的是為了找出每一個收入層級的消費頻率。

2. 收入*消費頻率：

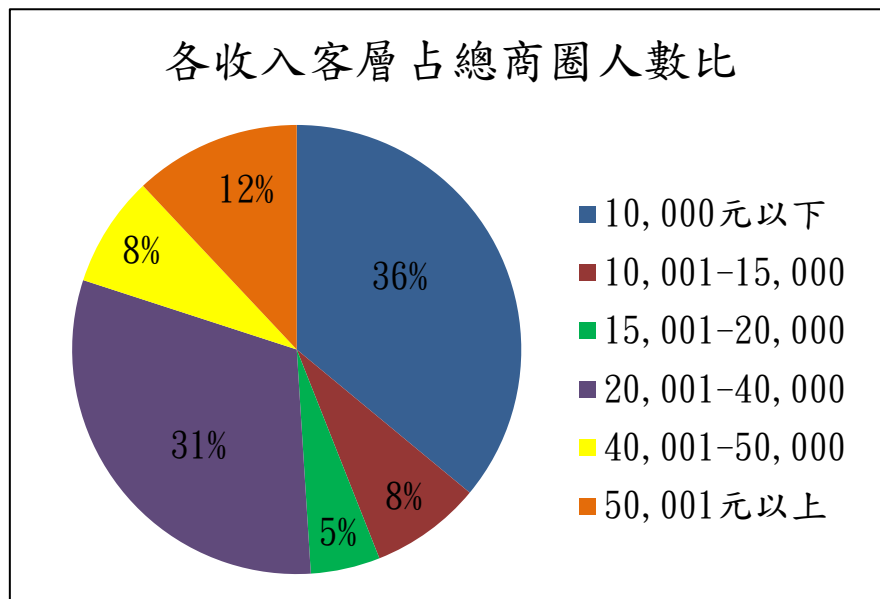
收入 * 消費頻率 交叉表

個數		消費頻率					總和
		1	2	3	4	5	
收入	1	9	9	9	2	7	36
	2	1	1	2	2	2	8
	3	2	1	1	0	1	5
	4	6	9	6	6	4	31
	5	3	4	1	0	0	8
	6	1	3	3	1	4	12
總和		22	27	22	11	18	100

(圖 8) 收入*消費頻率交叉分析表



(圖 9) 各收入群消費頻率比例



(圖 10) 各收入客層占總商圈人數比

從圖 8 收入*消費頻率交叉分表，其消費頻率 1~5 分別代表每週 3 次以上、每週 1~2 次、每月 2~3 次、每月 1 次及每月不到一次。本組以消費頻率 1、2 總和與各收入層級人數計算比例，如圖 9，可發現第一高為收入 40,001~50,000 元者，占 88%，次高 50% 為收入 10,000 元以下者，第三高 48% 為收入 20,001~40,000 元收入的消費客層。而根據圖 10 發現收入 40,001~50,000 的在 100 人中僅占 8%，雖然此收入客層消費頻率高，但在北高雄巨蛋商圈中人數比例卻不高，故本組針對收入 10,000 元以下及收入 20,001~40,000 元收入的消費客層進一步做收入與餐點最高單價做交叉分析。

收入 * 餐點最高單價 交叉表

個數		餐點最高單價						總和
		1	2	3	4	5	6	
收入	1	18	9	6	3	0	0	36
	2	0	1	3	4	0	0	8
	3	2	2	0	1	0	0	5
	4	8	9	9	3	2	0	31
	5	4	1	1	2	0	0	8
	6	3	2	2	3	1	1	12
總和		35	24	21	16	3	1	100

(圖 11) 收入*餐點最高單價交叉分析表

由圖 11 發現收入 1(10,000 元以下)的客層半數可接受價格為餐點最高單價 1(100-150 元)，而本組認為要求世代咖啡館將餐點單價降至 150 元以下會不符合店家形象，若是以收入 4(\$20,001~\$40,000)客層來看，其可接受餐點最高單價為 3(201-250 元)，會更符合世代咖啡館的店家形象，故瞄準收入為 \$20,001~\$40,000 客層。

(二)、行銷：

以下將分別針對性別*限量九折優惠券、消費頻率*外帶優惠進行交

叉分析，內容如下：

1. 性別*限量九折優惠券：

交叉表						
個數		限量9折優惠券				
		1	2	3	4	5
性別	0	2	0	19	23	15
	1	1	9	20	5	6
總和		3	9	39	28	21

卡方檢定			
	數值	自由度	漸近顯著性(雙尾)
Pearson卡方	22.269 ^a	4	.000
概似比	26.109	4	.000
線性對線性的關連	10.910	1	.001
有效觀察值的個數	100		

a. 3格 (30.0%) 的預期個數少於 5。最小的預期個數為 1.23。

(圖 12) 性別*限量九折優惠券交叉分析表

從圖 12 卡方檢定結果為顯著，另外從交叉表來看，性別 0、1 分別代表女性、男性，限量九折優惠券 1 至 5 代表非常不同意至非常同意，而本組一共回收 100 份問卷，交叉表裡選項 4、5 的女生比率占總和的 39%、25%，男生比率占 12%、14%，本組認為對於女性來說「限量、折價」這些的促銷名詞的比例遠高於男性。

2. 消費頻率*外帶優惠：

消費頻率 * 外帶優惠 交叉表

個數		外帶優惠					總和
		1	2	3	4	5	
消費 頻率	1	0	1	6	12	3	22
	2	1	0	7	15	4	27
	3	2	1	5	12	2	22
	4	0	0	5	4	2	11
	5	2	0	10	6	0	18
總和		5	2	33	49	11	100

卡方檢定

	數值	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
Pearson卡方	15.829 ^a	16	.465
概似比	19.317	16	.253
線性對線性的關連	5.341	1	.021
有效觀察值的個數	100		

a. 16 格 (64.0%) 的預期個數少於 5。最小的預期個數為 .22。

(圖 13) 消費頻率*外帶優惠交叉分析表

從圖 13 消費頻率*外帶優惠卡方檢定雖然結果為 0.465 不顯著，但為了瞭解顧客對於外帶優惠是否有誘因，所以將交叉表對應問卷來看，消費頻率 1~3 選項的同意人數為最多，分別是每週 3 次以上、每週 1~2 次、每月 2~3 次，而其中每週 1~2 次的顧客同意比率為 70%，因此本組認為店家還是可以提供外帶價優惠，一來增加顧客消費的意願，二來提高顧客忠誠度。

第四章 企業內部分析

企業內部分析目的是透過辨別企業的優勢和劣勢，將企業的內部條件、實力與其競爭者比較後，找出影響企業經營的關鍵因素，因此本組將進行內部環境分析，抓住自身的競爭力，以便尋找外部環境機會，定訂出企業的策略定位，其內容說明如下：

第一節 企業內部優勢

- 一、 位於捷運商圈附近，交通便利且人潮眾多
- 二、 店內設有包廂，讓顧客擁有獨立空間
- 三、 自設停車位，停車便利
- 四、 產品不斷推陳出新：世代咖啡館家要求內部員工必須在每一季更換菜單，另外產品要不斷推陳出新，以利淘汰售不佳的餐點，並讓消費者對於店家保持新鮮感。
- 五、 接受信用卡消費
- 六、 吸菸戶外區
- 七、 提供兒童座椅

第二節 企業內部劣勢

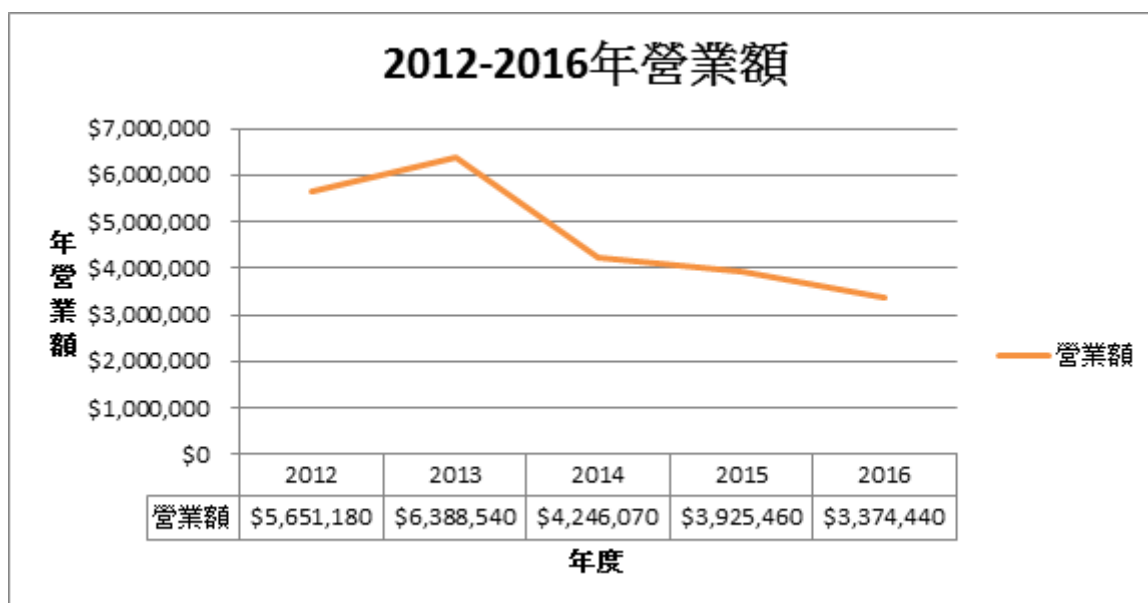
- 一、地段在窄巷內，能見度低：世代咖啡館屬於選在鬧中取靜的位置，雖然能見度不高，但這也是在選擇店面時，一種退而求其次節省店租成本的方式。
- 二、店內座位不足
- 三、員工流動率高：

根據訪談過程得知，其員工平均每三個月就換一次，造成出餐品質不穩，針對此問題，本組整理出世代咖啡館人員流動率高的原因主要有：

- (一)、 世代咖啡館管理者的想法與員工較不相同，導致員工忠誠度下降
- (二)、 世代咖啡館福利制度不完全

本團隊認為若世代咖啡館想真正留住人才，必須增加獎勵機制，建立員工的成就感、認同感來留住人才，且有專家研究發現，在工作的重要性排名中，成就感是第一名，薪資和獎金則分別位於第六位和第八位，說明了獎勵機制對於留住人才有多大的重要性。

四、企業形象不佳



(圖 14) 2012-2016 年營業額趨勢圖

由圖 14 可看出世代咖啡館於 2013 到 2014 年的營業額呈現下滑的現象，主要原因是：經營者的替換，根據訪談過程中，由於 2014 年老闆住院，因此由家人代為管理。

因經營者經營不善，從粉絲專頁評論上面得知，店家被貼上單價貴餐點又還好的形象標籤，而在 2014 年-2016 年之中所流失的客源，讓往後的內部員工都需要耗費更大的力氣來彌補先前的錯誤。

五、營業成本控管不佳

先前在圖 14 可以發現 2013 年是世代咖啡館的高峰期，之後開始直直衰退，因營業額下滑關係，2015 年老闆決定提高餐點單價來維持世代咖啡館的營業狀

況，如表 13 我們可以看到在 2015 年雖然賣的數量沒有前年多，但是在每人平均消費金額上，卻是比較高的。經過訪談結果，世代咖啡館的營業成本以往是 4 成以上，人事成本比例占 4 成，在客源一直無法提高且達不到收支平衡 38 萬的情況下，在 2016 年的年底老闆又進行了二次調漲，價格提高 10%，他認為若跟其他店一樣進入削價競爭策略的話，亦會受到市場波動的影響，另外對於員工和經營而言也會比較累，但本組認為提高單價並不是最快因應的經營策略，因為伴隨著調漲不僅流失客源，且表 13 的帳上顯示 2015 年與 2016 年八月份的營業額只有些微的上升，顯然不是長久之計，也代表此項因應方式並不是一個好決策，反而應該要從過高的營業成本去縮減控制，提高世代咖啡館利潤的比例。

(表 13) 2012-2016 年每人平均消費金額表

	八月份				
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
總額	\$ 501,370	\$ 638,035	\$ 384,785	\$ 331,285	\$ 334,865
數量	\$ 4,513	\$ 5,647	\$ 3,227	\$ 2,093	\$ 2,072
消費金額/人	\$ 111	\$ 113	\$ 119	\$ 158	\$ 162

綜合以上分析，本組認為一間店營業額下滑的問題，不單只是因為企業內部的問題，應該還包含了近年來增加許多競爭者瓜分此市場的外在因素，因此先前第三章外部環境分析做競爭者比較時，發現適合團體聚會的去處，在方圓五百公尺的店家皆有提供，但投影設備卻不是每間都具備，而世代咖啡館跟其

他競爭者相比之下，最具競爭力的優勢是設有小型會議包廂，加上店面駐落在北高雄巨蛋商圈博愛路的附近，因此本組希望藉由 SWOT 交叉分析為博愛路商業地段的商務人士，去訂定出符合他們需求策略方案。

第五章 SWOT 分析

根據五力、市場機會成長、企業內部、市場調查等內外部環境分析，去辨別出世代咖啡館各項優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）與大環境的機會（Opportunities）、威脅（Threats），並透過 SWOT 交叉分析，來制定世代咖啡館的發展策略的定位，以提升經營績效。

內部條件因素 外部環境因素	Strength(優勢)	Weakness(劣勢)
	1. 位於捷運商圈附近，交通便利且人潮眾多 2. 店內設有包廂，讓顧客擁有獨立空間 3. 自設停車位，停車便利。 4. 產品不斷推陳出新 5. 接受信用卡消費 6. 吸菸戶外區 7. 提供兒童座椅	1. 店家能見度低 2. 店內座位不足 3. 員工流動率高 4. 企業形象不佳 5. 營業成本控管不佳
Opportunity(機會)	S0 策略	W0 策略
1. 科技的普及，店家資訊容易取得 2. 台灣人飲食習慣改變，促使早午餐市場成 3. 早午餐市場深化顧客需求價值(Ex. 美味擺盤、體驗行銷…等)	S4+01： 推出新產品後透過粉絲專頁的發佈，吸引更多潛在消費者前來。	W1+03： 開設DIY體驗課程讓有興趣的顧客前來，可提升店家的能見度

Threat(威脅)	ST 策略	WT 策略
1. 食安問題 2. 早午餐市場現有競爭者多 3. 對於餐廳品牌忠誠度低	S2+T3： 利用包廂的獨立空間，針對需要此市場的人想出優惠方案給予折扣，藉以提升品牌忠誠度。	W5+T2： 為世代咖啡館開拓新客源，並重新設計餐點組合，來解決內部營業成本控管不佳的劣勢，以避免早午餐市場現有競爭者多的外部威脅。

第六章 結論

此章節本組根據先前由內外部環境分析做出的 SWOT 交叉策略，並從中篩選出最符合世代咖啡館的目標，以下將重新調整世代咖啡館策略定位、價值鏈活動系統、內部組織，獲得以下結論：

第一節 重新調整世代咖啡館策略定位

策略定位分為產品/服務、目標客層、顧客需求價值三個面向，而這三個面向可以單獨作為策略定位的基礎，但實際上三者經常是彼此相互影響，因此本節將根據北高雄巨蛋圈消費習性，來區隔出有哪些市場，了解她們的訴求後確立目標客層，並利用優勢及補強劣勢的盡量避開威脅，為目標客層定位出產品/服務的差異化特色，希望透過這三大面向，達成第五章所設定的策略目標，詳細說明如下：

一、 目標客層

此節本組根據北高雄巨蛋商圈消費習性來區隔市場，並根據這兩個市場裡的顧客特質，選定符合策略所要的目標客層，詳情說明如下：

(一)、 目標區隔：

1. 收入\$20,001~\$40,000 目標客層
2. 商務人士目標客層

(二)、 顧客特質：

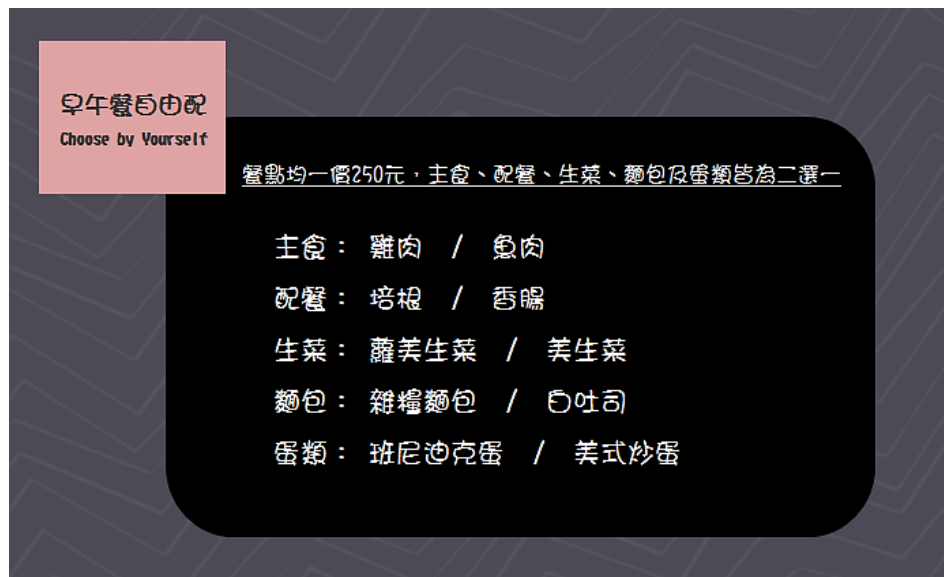
1. 根據第三章第四節北高雄巨蛋商圈消費習性說明，有提到此商圈的高收入族群與最高單價消費雖具相關性，但高收入客層 40,001~50,000 元在此商圈中佔的人數比卻不高，而若將餐點單價降至 150 元以下會不符合店家形象，最終選定是以可接受餐點最高單價 3(201-250 元)收入 4(\$20,001~\$40,000)當作目標客層，會比收入 1(10,000 元以下)得更符合店家形象。希望設計符合他們可接受\$250 早午餐的組合，重新計算營業成本，解決控管不佳的劣勢，去避免掉現有市場競爭者多的外部威脅。
2. 由於世代咖啡館店面駐落在北高雄巨蛋商圈博愛路商業地段地附近，因此本組希望在此市場鎖定「商務人士」需要開臨時會議需要小型會議包廂的需求，針他們想出優惠方案給予折扣，在使用空間及餐點服務上，以利提升世代咖啡館的品牌忠誠度。

二、 產品/服務

根據先前第一點所選定的收入 4(\$20,001~\$40,000)及商務人士，這兩大目標客層，此節將為他們設計產品/服務，第一為「收入 4(\$20,001~\$40,000)客層」推出「均一價\$250 早午餐餐點」自由配服務，第二利用世代咖啡館包廂且附設投影幕/機及電腦轉接頭設備的優勢，滿足「商務人士」需要開臨時會議的訴求，並推出「商務特約卡」且可享九折優惠的服務，而以上兩個產品/服務都各具有差異化特色，詳情說明如下：

(一)、 均一價\$250 早午餐餐點自由配

由於世代咖啡館 2016 年底餐點價格調幅 10%，因此在設計菜單跟定價上，必須以減少 10%的價格去計算營業成本，將收入 4(\$20,001~\$40,000)客層可接受\$250 的定價，回推營業成本必須把自由配的五種選項控制在\$68($\$225 \times 30\%$)內，而供應餐點品項如圖 15 所顯示，根據實際供應商調查出的價格，各項成本分別為美式炒蛋/班尼迪克蛋\$10、白吐司(2 片)\$8/雜糧麵包\$13、美生菜/蘿美生菜\$10、香腸\$10/培根\$8.6、魚條(3 條)\$24/雞肉丸(4 顆)\$20，以上品項若假設顧客自由配計算出來最大值為\$67，證明不管怎麼搭配，都不會超出營業成本的範圍內。



(圖 15) 均一價\$250 早午餐餐點自由配

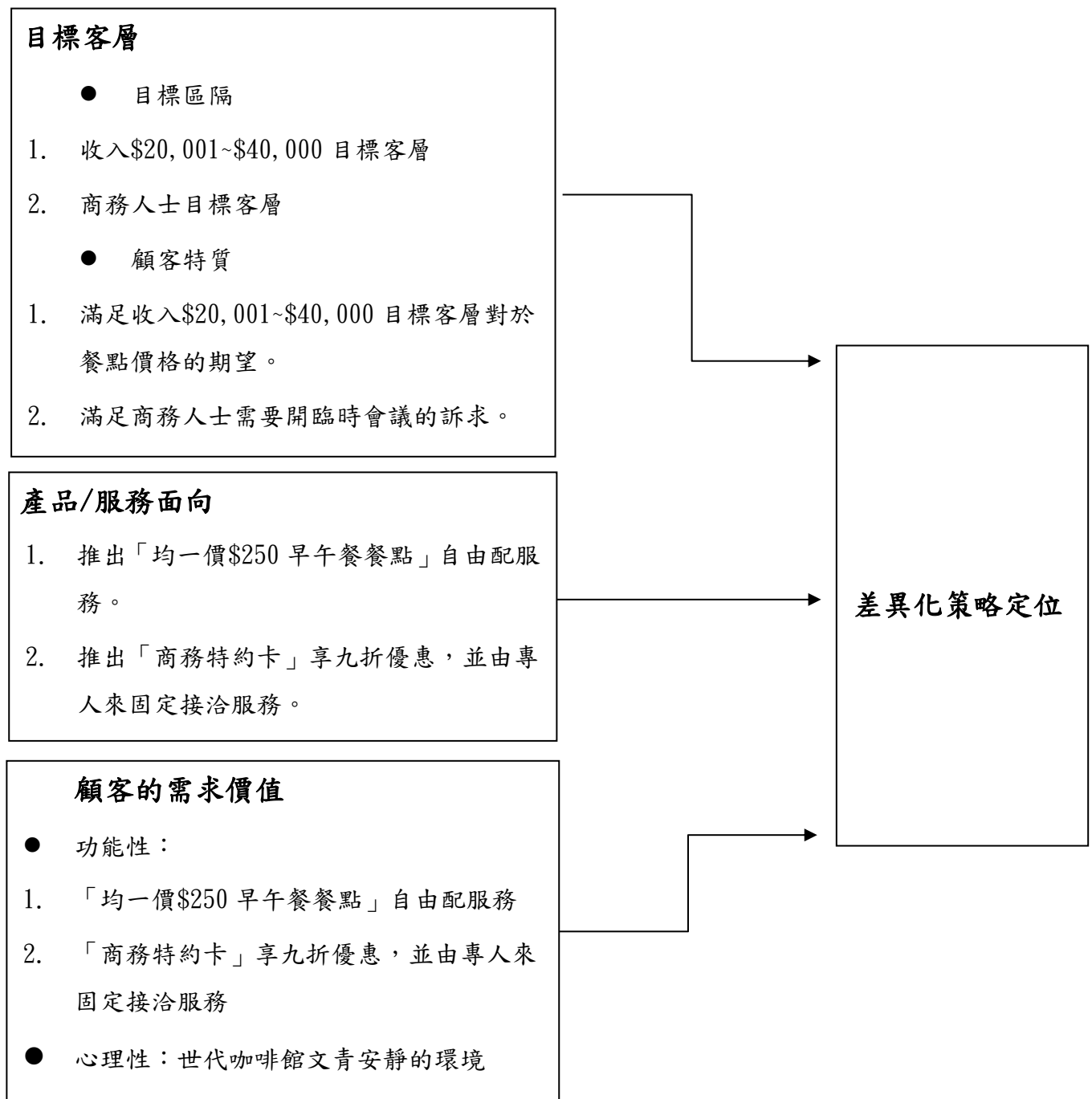
(二)、 「商務特約卡」

本組利用世代咖啡館包廂且附設投影幕/機及電腦轉接頭設備的優勢，滿足商務人士需要開臨時會議的訴求，並推出「商務特約卡」享九折優惠的這項產品，並由專人來固定接洽服務，建議世代咖啡館可以主動拜訪附近的公司行號進行合作，一來排除早午餐市場現有競爭者多的外部威脅，二來也可藉提升世代咖啡館的品牌忠誠度。企劃方案如附件一。

三、 顧客需求價值深化

現有市場裡各家早午餐店提供的餐點不外乎都是拼盤組合，在功能性上都大同小異，但是要怎麼滿足在顧客心理價值的部分，提升忠誠度，就要看各店家的作法了，根據第三章第二節市場成長機會分析的顧客面有提到，現今顧客重視的是經驗體會、情緒感受、興趣…等，不再直指產品特性與利益，像是「體

驗行銷」，為顧客創造出更多經驗與體會，又或是靠著每次不斷的求新求變來吸引顧客上前消費，但卻也養成消費者一次性消費的習慣，因此為了讓一次性消費的習慣變成持續性的動作，本組希望藉由「顧客自由配餐點」、「專人固定服務」這兩個具有差異化特色的服務，配合世代咖啡館原本所營造的文青安靜的環境，讓顧客從餐點物質的滿足延伸到精神上的滿足，加深兩大市場的顧客需求價值。



(圖 16) 世代咖啡館進行策略定位之構面與途徑

第二節 重新調整世代咖啡館的價值鏈活動系統

價值鏈活動系統為分析企業競爭優勢，可依技術和策略來區分成下列兩大項目：一為主要活動，包含購入後勤、生產作業、輸出後勤、行銷與銷售、服

務等五項價值活動；另一部份為支援活動，包含企業基礎結構、人力資源管理、技術發展、採購等四項價值性活動。

一、 主要活動及輔助活動：

經由訪談過後，本組保有部分世代咖啡館的價值鏈並依差異化策略定位做出調整，詳情如下：

(一)、進料後勤：貨源廠商「四季蔬果行」、「十代烘焙房」、「阿宏師傅」。

1. 技術發展：由阿鴻師傅運用「精湛的廚藝」，開發出午晚餐的餐點。

(二)、生產作業：由內部員工製作餐點。

1. 採購：若世代咖啡館進貨蔬果、罐頭冷凍食品、肉品，分別跟「四季蔬果行」、「十代烘焙房」、「阿鴻師傅」叫貨。

2. 技術發展：由原先世代咖啡館的合作方「阿鴻師傅」進行午晚餐的餐店開發，另外，其餘餐點開發由內部員工自行開發發想。

3. 人力資源管理：在原有餐點製作規劃成 SOP，讓新進人員在職前訓練時好上手，以利解決餐飲業員工流動率高的問題。

(三)、出貨後勤：製作完成送出餐點。

1. 人力資源管理：由外場人員送餐。

(四)、市場行銷：推出「商務特約卡」，並找尋附近的合作公司行號進行洽談。

1. 技術發展：利用 POS 的數據，了解行銷方向。

2. 人力資源管理：培訓一位員工代表世代咖啡館對外洽談。

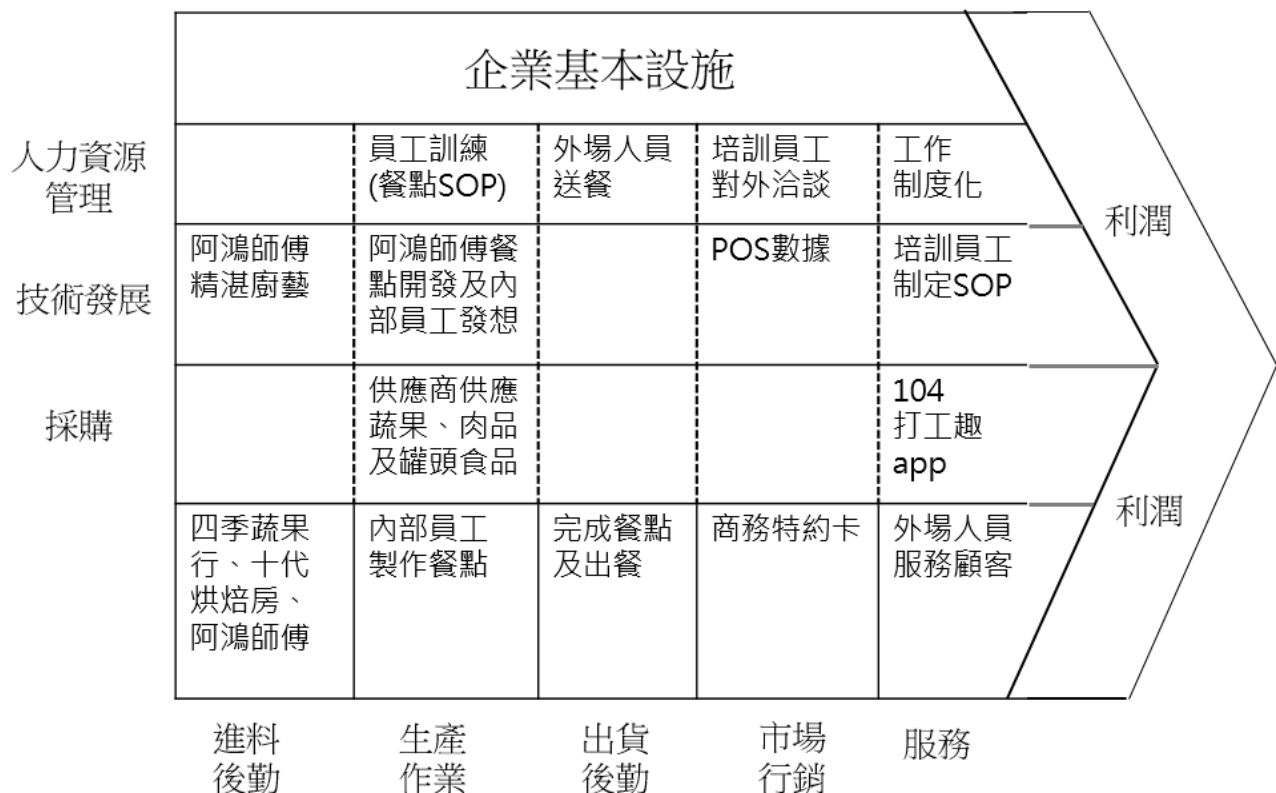
(五)、服務：由餐廳外場人員服務顧客。

1. 採購：利用 104 人力銀行、打工趣 APP 進行人員招募。

2. 技術發展：培訓內部員工對於外場人員的服務相關事宜，制定 SOP。

3. 人力資源管理：將工作職務細分成內場外場，讓內部員工查看排班表時，能一目了然並了解自己的份內工作，詳情如表 15、16 的排班表。

二、 世代咖啡館的 Porter 價值鏈圖形：



(圖 17) 世代咖啡館的 Porter 價值鏈

第三節 重新調整內部組織

先前根據企業內部劣勢中提到，員工平均每三個月就換一次，造成出餐品質不穩，另外，因代理老闆經營不善導致形象不佳等問題，於本小節將重新調整內部組織，以利針對出餐品質不穩、員工流動率高及企業形象不佳的兩大問題，詳細說明如下：

一、 出餐品質不穩

(一)、 餐點製作制定 SOP

由於出餐品質不穩，世代咖啡館可重新制定 SOP，規定員工必須依照 SOP 做事，讓新進員工能更快上手，且工作流程與工作分配應規定清楚，確保員工能專心在自己的崗位上做事。

(二)、 工作內容制度化

現今世代咖啡館員工培訓模式為，要求新進人員同時學習內外場以及收班各項事物，因此導致新進人員無法快速吸收上手，這種沒有制度式的訓練，讓世代咖啡館在培訓上浪費過多的時間及金錢，而針對此問題，本組在人員排班上，將保持世代咖啡館部分的既有排班方式，在內外場的工作內容做細項區分、調整，分別為平日版和假日版，如下表 14、15：

(表 14) 平日版班表

平日版																
姓名		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
小花																
小明	休															
小草																
小朱																
小黑																
小藍	休															
小剛																
	主要負責外場及清洗碗槽及餐點擺盤															
	主要負責內場飲品製作及廚房助手															
	主要負責內場餐點製作															

(表 15) 假日版班表

假日版																
姓名		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
小花																
小明																
小草																
小朱																
小智																
小黑																
小藍																
小剛	休															
小霞																
	主要負責外場及清洗碗槽															
	主要負責外場及餐點擺盤及廁所清潔															
	主要負責內場飲品製作															
	主要負責內場餐點製作															
	主要負責內場廚房助手															

二、 員工流動率高

(一)、 世代咖啡館管理者的想法與員工不相同，尊重並信賴人才

企業內部最重要資產就是「人」。而人的天性中都有一種希望得到別人的認同與肯定的渴望，認同並肯定人才的地位與作用，是對他們的理解與尊重，也是對他們的最好的鼓舞與激勵，所以當員工有任何想法時，不分正職兼職都可

以提出，加以評估討論可行性，不要急於否定，從感情出發留住人才的手段。

(二)、 世代咖啡館福利制度不完全，建立獎勵制度

世代咖啡館現有福利制度不完全，本組認為可以依據獲利程度、個人績效及目標達成率來核定各種激勵獎金，員工會為了獎金更有動力達成目標，創造世代咖啡館及其員工都雙贏的局面；也可以提供娛樂福利，如舉辦員工旅遊或者生日慶等活動來促進員工交流，藉由此方式讓員工及主管能夠更了結彼此並在活動過程中培養默契，此兩種福利制度能夠改善工作環境氛圍且能提升員工忠誠度。

三、 企業形象不佳：

(一)、 利用秘密顧客、QR code 問卷找出問題點

企業形象不佳提及到店家被貼上單價貴餐點又還好的形象標籤，此項問題要如何改善，本組將藉由公司的教育訓練內容，進而協助員工提升服務水平，採用「神秘顧客」的做法，雖然企業會有人定期到店內了解狀況，但是仍無法有效改善服務品質，透過這些偽裝為顧客的服務稽核人員，實際到店頭了解及測試第一線員工的服務品質和專業度，這樣的做法相較於直接由第一線主管來管理檢視，更能避免發生球員兼裁判的問題，客觀地找出問題點；也可在店內設置桌上立牌，提供的資訊必須包含以下重點：QRcode、粉絲頁名稱、清楚的優惠訊息。請顧客使用 QRcode 或是上粉絲頁開啟問卷網址，並告知填寫問卷可

得到的優惠，給予顧客獎勵意見回饋，例如凡是當天填寫問卷者可得到甜點(冰淇淋乙球)。

(二)、 定期做社會回饋形象再造

透過定期做社會回饋形象再造，讓消費者對世代咖啡館留下好印象，藉此提高顧客來店率，而目前世代咖啡館會定期邀請品行良好的河堤國小學生至店裡用餐，如圖 18，希望在未來若能夠邀請不同學校的師生互相切磋交流，透過每次的經驗累積，將活動越辦越盛大，也能藉此扭轉形象。



(圖 18) 河堤國小活動照

第七章 未來建議

對於世代咖啡館營業時間過長這點，我們認為可針對潛在顧客擬定行銷專案來滿足此市場的需求，透過專案的方式，思考未來發展方向，如：提供銀髮退休人士在下午茶時間擁有敘舊的空間。

第八章 附錄

附件一

世代咖啡館，誠食友約。

企劃發想：

北高雄巨蛋商圈博愛路為商業地段，在經營過程中，發現此商圈「商務人士」要開臨時會議需要小型會議包廂的需求，本組發想辦理「世代咖啡館，誠食友約。」企劃，透過雙方協議製作出「商務特約卡」，提供商務人士在使用會議包廂及餐點服務上，可享受九折優惠。

企劃辦法：

1. 敦請公關單位協助，世代咖啡館邀請您們共享早午餐，並協助將每次餐點項目回傳檔案給企劃負責人，建立雙方合作。
2. 若企劃成效不彰或衍生未預期之糾紛事件，「世代咖啡館」有權停止本次活動之權力。

餐點內容：如附件二。

租借時段及費用：

上午 10:00 至 11:00 止（若有異動將於訂位日期 7 日前告知），一小時 1000 元含低消。

場地設備：

投影機*1、投影幕*1、外接式音響*1，長桌可容納 10 人為限(最多可外加椅子*5 張)。

會議地點：世代咖啡館小型會議包廂，地址及地圖（如附件三），希望能先詳閱

（或 Google map 搜尋），以免浪費您寶貴時間。

主辦單位：世代咖啡館咖啡館

企劃聯絡人：xx / 09xx/xxx@gmail.com

世代咖啡館咖啡館敬上

世代咖啡館咖啡館：_____（ 簽 章 ）

公司負責人：_____（ 簽 章 ）

企劃負責人：_____（ 簽 章 ）

中 華 民 國 106 年 12 月 21 日

附件二

報名表格：

早午餐餐點與飲品選項採自由配如下圖 19，每項套餐均一價\$250，搭配飲品均可折抵半價。

早午餐自由配
(Choose by Yourself)

餐點均一價250元，主食、配餐、生菜及麵包皆為二選一

主食： 雞肉 / 魚肉

配餐： 培根 / 香腸

生菜： 羅美生菜 / 美生菜

麵包： 雜糧麵包 / 白吐司

蛋類： 班尼迪克蛋 / 美式炒蛋

(圖 19) 自由配早餐組合

填寫表格如下表 16：

(表 16) 報名表格

	姓名	早午餐 餐點	飲品 (冷熱)	備註
員工		主食：		
		配餐：		
		生菜：		
		麵包：		
		蛋類：		

附件三



世代咖啡館地址：高雄市左營區新上街 122 號

世代咖啡館電話：07-5566685

交通資訊 自捷運站步行約八分鐘。
捷運巨蛋站四號出口沿出口方向（向北）直走，
過加油站後右轉進巷子（新上街）後再直走
至富民路口，新上街途中右手邊有被拴著的大
狗會叫，別被嚇到了。

Transportation It's an eight-minute distance from the MRT to GeLi.
At the MRT exit No.4, go north along the main road.
Pass over the gas station,
Turn right into the Shinshang St. at E&G Italian Restaurant
GeLi is located at the intersection of Shinshang St. and Fumin Rd.
By the way, there is a barking dog tied up on Shinshang St., be careful.

第九章 參考資料

第一節 書籍資料

1. 方至民(2015.06)。策略管理：建立企業永續競爭力，四版。新北市：前程文化。
2. 方至民(2015年7月)。策略管理概論：應用導向，二版二刷。新北市：前程文化。

第二節 網路資料

1. http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=51 財政部資料中心，TTR 整理
2. 高雄市 102 年家庭收支調查
3. <http://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/1253841> Outside》Brunch 早午餐的起源和演變史
4. <http://www.expbravo.com/1483/%E6%B6%88%E8%B2%BB%E8%B6%A8%E5%8B%A2-%E6%97%A9%E9%A4%90%E5%A4%A7%E6%88%B0%E6%AD%A3%E9%96%8B%E6%89%93.html> 消費趨勢：你今天吃早餐了嗎？早餐大戰正開打
5. <https://m.facebook.com/KitchenRelax/> K&R Brunch & Lounge 粉絲專頁
6. https://m.facebook.com/%E9%BA%BB%E9%B9%BF-m-a-r-u--1038241766189465/?locale2=zh_TW 麻鹿【 m a r u 】粉絲專頁

7. <https://m.facebook.com/angoli.tw/> Angoli Brunch 早午餐粉絲專頁
8. <http://www.shs.edu.tw/works/essay/2016/04/2016040112120758.pdf> 早午餐店經營模式與消費者滿意度調查 以中永和區早午餐店為例作
9. <http://blog.xuite.net/jin117/blog/38164146-%E5%A6%82%E4%BD%95%E6%9C%89%E6%95%88%E6%8F%90%E5%8D%87%E4%BE%86%E5%AE%A2%E6%95%B8++%E5%A2%9E%E5%8A%A0%E6%A5%AD%E7%B8%BE%E6%88%96%E7%87%9F%E6%A5%AD%E6%94%B6%E5%85%A5%EF%BC%9F> 如何有效提升來客數 增加業績或營業收入？
10. <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5026219> 體驗行銷的秘密
11. <http://tesa.today/article/778> 小餐廳大生意：9 個讓顧客幫你帶人潮的口碑行銷工具
12. <http://blog.udn.com/mobile/PCCUeMBA/62910728> 賴床經濟學 Brunch 帶來的質變與商機
13. http://acade.must.edu.tw/upfiles/ADUpload/c23_downmul1506274739.pdf 明新科技大學企業管理系畢業專題研究報告-早餐微型創業企劃書—「魔力粥」