

烤肉食品產業經營策略之探討--以某烤肉食品公司為例

指導老師：楊敏里 老師

組 員：余紫綾、廖秀婷、羅珮瑜、邱意婷、施邦翰

摘 要

台灣逐漸由開發中國家進入已開發國家，民眾開始將生活重心轉移至休閒生活，每逢節慶假日，國人至風景區旅遊外，也會舉辦自強活動以增進彼此的情感，加上中秋烤肉的龐大商機，使得許多業者投入烤肉產業發展。近年來烤肉產業競爭激烈，且業者大多是中小企業，因此在企業化經營程度上不高，許多小型烤肉公司靠網路或電話的訂購以維持生存；另外，部分業者更是面臨了加盟、經營型態或理念轉變等內外部的壓力。

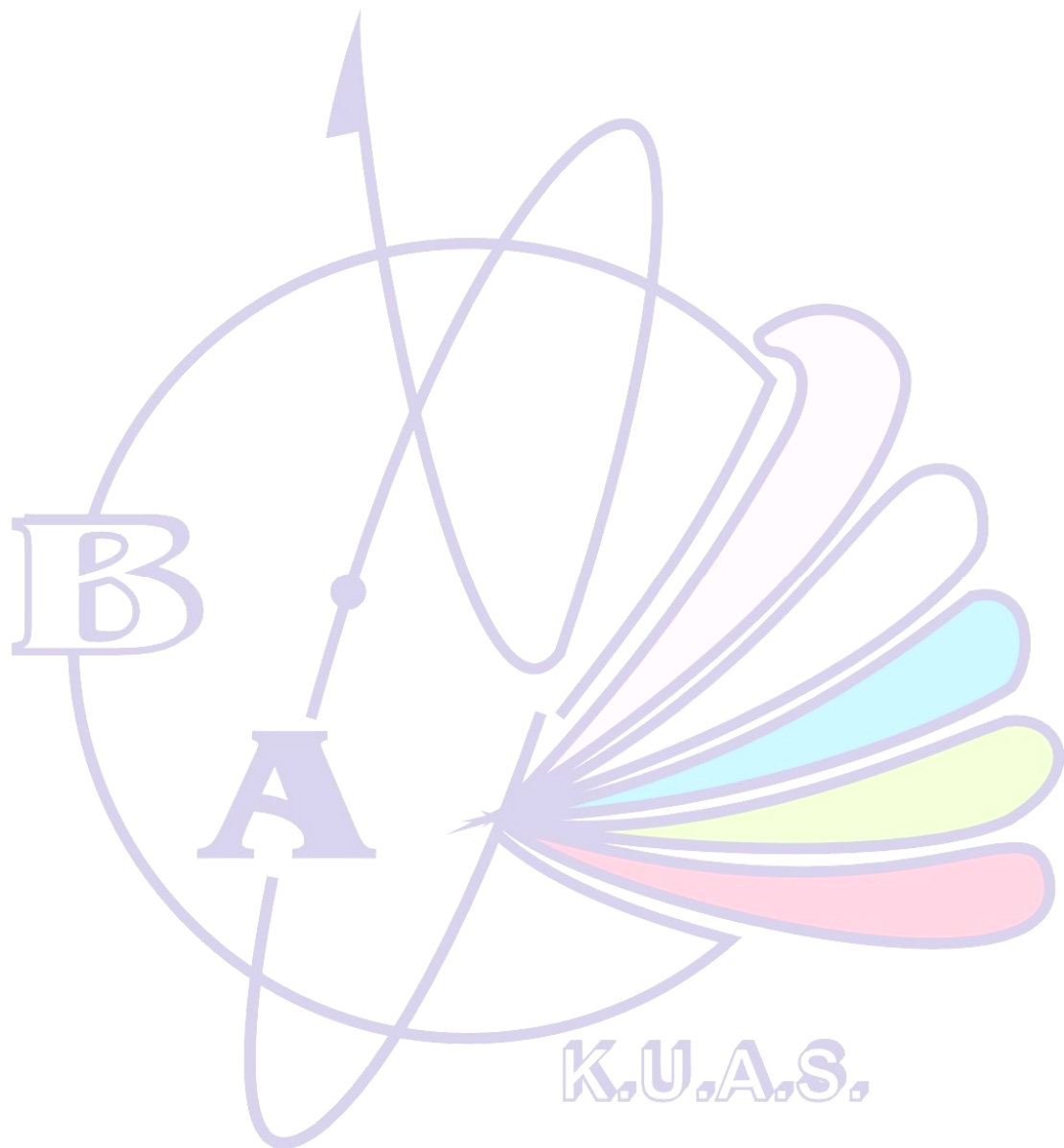
本研究以烤肉產業為研究主題，藉此以瞭解烤肉產業關鍵成功因素及目前現況，並利用個案研究的方式，替個案公司找出可行的策略方案，從產業環境、組織優劣勢等方面，為個案公司從規劃到執行，擬定完善策略及做法。

本研究架構採用學者 Aaker 的理論來進行內外分析與策略規劃。整個研究架構分為四個階段：一、首先進行總體環境分析，以界定外在環境中的機會與威脅，以及該產業的關鍵成功因素，並分析個案公司所擁有的優劣勢。二、根據以上分析，歸納出該公司所面臨的問題。三、擬定數個可行的策略，在該策略下擬定競爭策略與營運策略，然後依照適當的準則予以評估予選擇。

經過本研究分析後發現烤肉產業的關鍵成功因素為：提供完整烤肉套餐、流暢的配送服務，完全滿足消費者一次購足、快速便利的需求。目前烤肉市場已趨於成熟，個案公司在低成長的產業中競爭，若想有所突破，勢必得增加新型態的產品或服務，但考慮到其擁有的資金及人力資源不足，若增加新的但與現有產品相關的產品或服務較不易造成其負擔，因

此，本研究建議個案公司採行集中多角化策略。

關鍵字：烤肉產業、經營策略



烤肉食品產業經營策略之探討

— 以某烤肉食品公司為例

指導老師：楊敏里 老師

組 員：余紫綾、廖秀婷、羅珮瑜、邱意婷、施邦翰

結論與建議

過去消費者在飲食的習性是「為生存而食、而生活」，但是現在則改變為「為休閒、為品味、為自我而活」，所以消費者的食用支出比例也隨之改變。除了飲食習性改變，國內社會結構的改變，婦女就業率的普及，生活步調變得十分緊湊，人們對於三餐的需求，轉為簡便、快速的需求，導致外食人口增加。

消費者的飲食型態千變萬化，所以如何抓得住消費者是一大難題。例如消費者對飲食而言，著重在品質、安全、營養、方便、口味、多樣化。

烤肉產業本身具有明顯的淡旺季之分；淡季時，產品庫存成本高，旺季時，卻面臨生產供不應求的窘境，因為這樣的特性，使得烤肉產業面臨極大的考驗，為了平衡市場，除了需朝產品多元化發展之外，業者也需努力開拓新市場。面對瞬息萬變的大環境，烤肉產業的廠商如何迅速反應需求，順應多元化的經營環境，是現今市場競爭的致勝關鍵。

而個案公司除了面臨外在環境及競爭者威脅，也面臨了部分加盟店服務品質不一、旺季供應失衡、Slogan 與品牌無法做聯想等內部問題。因此，本研究經過第四章及第五章相關分析後，建議個案公司未來採行成長策略，如市場滲透、產品開發、市場擴張及多角化經營。本研究針對個案公司面臨的外在機會與威脅及內部的優勢與劣勢發展 TOWS 矩陣並擬定了具體作法。

策略方向理論模式大致可分為穩定策略、成長策略、縮減策略三種。烤肉產業已趨於成熟，但由於包裝革命、烤肉廠商競爭激烈以及外在環境快速改變之故，烤肉事業本身應朝附加價值更高的用途邁進，可以思考在烤肉產業的價值鏈扮演更積極的角色。故本研究建議個案公司未來發展方向以成長策略為主。

本研究引用學者 Ansoff(1957)所提出之事業策略矩陣，分四大類型：市場滲透策略、產品開發策略、市場開發策略、多角化策略，如圖 6-1 所示。茲分別說明如下：



圖6-1 Ansoff事業策略矩陣

(一)市場滲透策略

市場滲透策略(market-penetration strategy)意指在現有的市場上，透過更大的行銷努力來提升現有的產品或服務之市場佔有率。此種策略可單獨使用，亦可結合其他策略一起使用。市場滲透包括增加銷售人數、增加廣告支出、提供擴大的促銷項目、或增加公共報導的活動等。

基於目前烤肉市場已趨於成熟，現今國人參與烤肉活動有逐漸減少趨勢，因此，個案公司首要之務，需先鞏固現有顧客，藉由改善廣

告、定價及服務項目等，激勵顧客增加消費次數或增加其單次購買數量，期能強化現有顧客之品牌忠誠度。故本研究建議個案公司可採行市場滲透策略保護市場佔有率。

(二) 產品開發策略

產品開發策略(product development strategy)意指改善或修正現有產品或服務以提升舊有市場銷售的一種策略。

基於目前烤肉市場已趨於成熟，現今國人參與烤肉活動有逐漸減少趨勢，因此，個案公司需持續改善現有產品及服務，以刺激顧客消費，提升現有市場的銷售。故本研究建議個案公司採行產品開發策略。

(三) 市場開發策略

市場開發策略(market development strategy)係指引進現有的產品或服務進入新地理區域。由於目前烤肉市場已趨於成熟，現今國人參與烤肉活動逐漸減少，使得烤肉產品使用率減少，個案公司加盟店已遍佈全台，若要擴大市場勢必要跨國經營，但個案公司所擁有的資金與人力資源無法支援此經營型態。在此情勢下，本研究不建議個案公司採行市場開發策略。

(四) 多角化策略

多角化策略可分為集中多角化、水平多角化及複合式多角化。增加新的但相關的產品或服務，稱為集中多角化；為現有顧客增加新的但不相關的產品或服務，稱為水平多角化；增加新的但不相關的產品或服務，稱為複合式多角化。

目前烤肉市場已趨於成熟，個案公司在低成長的產業中競爭，在鞏固現有顧客之外，也必須有所突破；在此情況之下，個案公司勢必

得增加新型態的產品或服務，但考量到其擁有的資金及人力資源不足，故個案公司可考慮增加新的但與現有產品相關的產品或服務較不易造成負擔。因此，本研究建議個案公司採行集中多角化策略。

表6-1 TWOS矩陣

內部環境分析 實施策略 外部環境分析		S(優勢)	W(弱勢)
			1. 烤肉市場領導品牌 2. 付款快速，供應商合作意願高 3. 加盟店遍佈全台 4. 積極參與公益活動，提昇企業形象
O 機會	1. 職業婦女增加 2. 消費及飲食型態的改變 3. 農產品身份認證 4. 電子商務興起 5. 大量客製化	1. 開發速食產品 (S1,O1,O2) 2. 要求供應商提供有農產品身份認證的產品 (S2,O2)	
T 威脅	1. 產品與服務性質偏好不好 2. 環保意識抬頭 3. 牲畜病毒感染 4. 淡旺季供需失衡 5. 烤肉易致癌	1. 多角化經營(S1,T4)	1. 建教合作 (W5,T4)

本研究整理

(一) 產品方面--開發速食產品(S1, O1, O2)

隨著工商業社會的來臨，思想觀念的轉變及教育的普及，「男女平等」的觀念逐漸被建立起來，使得婦女開始走出廚房，踏入就業市場。生活步調緊湊，購物時間受限，促使婦女改變以往的購物習慣，對於各方面的需

求皆以方便、快速、及時為原則。因此，個案公司可開發新產品來滿足職業婦女的需求，如微波食品或是可在烤箱烤的烤肉產品等。

短期做法：

個案公司可先進行市場調查了解消費者的生活型態及飲食習慣，並針對消費者的偏好及需求進行新產品的市場評估及可行性分析等相關規劃。

中長期做法：

在進行規劃後，個案公司可依規劃的內容進行產品的研發，並建議個案公司可改變產品型態，將醃製完成的產品，以真空包裝的方式，鋪貨至各大量販店、超市等通路並與通路商合作，要求通路商為公司品牌設立專區，並請專員講解，針對目標顧客群，積極推薦公司新產品，且詳細說明公司產品特性，強調產品微波或經烘烤後，即可食用，以提高消費者對公司產品的了解及接受度，進而對公司品牌產生認識與認同，藉以爭取職業婦女市場，打響個案公司的品牌。

(二) 供應商方面--要求供應商提供有農產品身份認證的產品(S2, O2)

近年來國內農畜產品負面消息不斷，造成民眾人心惶惶，為了減少衝擊，個案公司可要求供應商提供通過農產品身份認證的產品，讓消費者食用的安心，不僅可提升公司業績，更可提高公司形象。

短期做法：

由於供應商可能較無農產品身份認證的認知，個案公司在短期內可先向供應商宣導農產品身份認證之制度，告訴供應商此制度之優點，讓供應商有此制度的觀念，使供應商認同。

中期做法：

在宣導農產品身份認證之制度後，個案公司開始選用通過農產品身份

認證之供應商，雖然原料價格會有所提升，成本增加、售價提高，但是個案公司所使用的農產品是經過嚴密監控的，可以讓消費者吃的安心，願意付出稍高的價格購買此產品。這樣一來，消費者不僅吃的安心，更能提升公司形象。

長期做法：

個案公司全面採用通過農產品身份認證之產品。

(三) 市場方面--多角化經營(S1, T4)

由於整個烤肉產業淡旺季落差太大，而個案公司在整個產業當中是居於領導品牌的地位，其知名度相當高。個案公司可藉由領導品牌的優勢進而開發新的銷售方式攻占市場，以減少淡旺季銷售落差大的威脅。故本研究提出烤肉餐車的新型態的構想，以下為具體做法：

烤肉餐車是以全自動化的恆溫控管，批次作業的無煙式燻烤，銷售人員穿著整齊統一的制服，提供優質的服務，突破以往對烤肉攤的刻板印象，帶給顧客煥然一新的感受。

(1) 目標市場

主要以逛街的消費者為主，可以邊吃烤肉邊逛街，享受悠閒放鬆的愉悅感，消費者大多與同學、朋友及同事一同前來，其到訪之目的以休閒娛樂與滿足購物慾望為主，故其可與朋友一起分享品嚐不一樣的美味。

(2) 通路

由於目標顧客是以逛街的消費者為主，故需尋找人潮聚集之地點，如新堀江、逢甲、西門町等商圈，或是進駐百貨公司之美食街，以吸引顧客購買。

(3)價格

為了突破以往對夜市烤肉攤的刻板印象，堅持提供優質產品及服務的路線，故成本及售價均較其他競爭者高，採用非價格競爭，與其他競爭者作區隔，藉著產品與服務品質的提昇來強化自身的競爭力，以強調其品牌定位。

(四) 人力資源方面--建教合作 (W5,T4)

本研究與個案公司在訪談過程中發現，烤肉產業易發生旺季時訂單過大，常發生供應失衡現象。若個案公司若要解決此問題，可與食品相關科系實行建教合作，安排學生在旺季前至個案公司實習，而其效益如下：

1. 可以改善人手不足的問題
2. 吸引食品相關科系人才就業
3. 擴展企業及品牌知名度。

(五) 服務方面

經由訪談得知，個案公司在客服方面表現的不盡理想而造成顧客的抱怨，因此，本研究提出建立客服人員訓練以加強產品專業知識及改善服務品質的方案，供個案公司參考之用。

個案公司以電話及網路訂購方式，讓消費者方便購買產品，而電話客服人員就是第一線與消費者接觸的重要角色，若要鞏固烤肉市場領導地位，服務要領先同業，需顛覆傳統的客服方式，改變顧客滿意的指標，由「滿意」提升到「信賴」與「感動」。所以，客服能否贏得消費者的心，客服人員的專業素養及應對方式是重要的課題。故本研究建議個案公司應建立客服人員訓練及產品專業知識課程。其具體可行做法如下：

讓業務人員花 20% 的時間做客服，若業務人員能投入 20% 的工作時間

做客服，會有助於立即提升客服的專業形象。另外，安排業務人員輔導客服人員，加強其專業知識，和問題解決能力。而在績效評估部分，讓行銷部門與服務績效評估綁在一起：這有賴制度面的改變，透過獎金制度的調整，讓行銷部門與客服成為生命共同體，為了彼此的績效而努力工作。

(六) 組織文化方面

宏碁集團創辦人施振榮先生曾說：「想要塑造有效的企業文化，最好從組織還小的時候就開始。企業要有效的傳達其價值觀，當然要藉助於口號，不斷地闡述，最好搭配一些故事，最重要的還是要有一些行動的典範。每個人的行為，要和企業文化闡述的意義相符，要不斷溝通，形成共識，還要激勵，表揚有企業價值觀的員工。」

本研究與個案公司訪談過程中發現，個案公司並無明確的願景及使命，而台積電董事長張忠謀先生曾說：「一家企業最重要的三項東西：願景、企業文化與策略。」更強調：「如果一家公司有很好很健康的文化，即使遭遇挫折，也會很快地再站起來，如果沒有很穩固的企業文化，一旦遇到同樣挫折，便不會站起來。」因此，組織運作過程中，明確的願景及使命是很重要。故本研究幫個案公司建立下列願景、使命及目標：

1. 願景：人人享用新鮮、衛生、安全、美味的好料理
2. 使命：烤肉的好幫手
3. 目標：成為家喻戶曉的領導品牌-烤肉的代名詞

在建立明確的願景、使命及目標之後，組織若要進步、提昇自我的競爭力，全體組織成員必需增進自己的專業知識，而個案公司的組織成員本身缺乏對管理及行銷等方面的知識，因此，本研究建議應個案公司塑造“學習”的組織文化-讓員工隨時隨地都有學習的心。而初步做法例



如：定期召開會議或利用非正式溝通(如：員工旅遊、聯誼會、聚餐等)的方式與員工進行溝通，讓員工瞭解為何組織要推行“學習”的文化要讓員工學習。

(七) 策略聯盟方面

由於現今消費者對於休閒活動逐漸重視，每逢節慶假日，與親朋好友相約在風景區烤肉，機關行號也在風景區辦自強活動藉此增進彼此的情感，因此，各大知名觀光景點經常人滿為患。故本研究建議個案公司可與知名觀光景點合作，藉由旅遊網站以連結個案公司相關資訊。以提昇企業及加盟店業績。

(八) 加盟店管理方面

經由訪談過程中，本研究發現個案公司對加盟店的掌控性不大，因此，易產生部分加盟店的服務品質不良，故本研究建議個案公司應整合加盟店，控管服務品質，提昇企業一致性。其具體可行做法如下：

1. 加強企業的內部控制系統

企業的內部控制有效掌握與推動經營管理策略進度的執行，以及保持過程進行中的品質，企業內部控制是執行各項策略措施中最重要的關鍵因素，因此定期評核連鎖商店的經營品質，部門內定期訂立明確的執行目標與組成稽核小組，總公司內部建立一套明確完整的人資訓練體系標準，以確保各分店的正常營運與週邊連鎖體系能適時地給予各分店支援。

2. 發展資訊化系統

資訊化已經成為國際上的潮流之一，企業經由資訊系統可以接受下游顧客的訂單與向上游的供應商訂貨，加速交易的進行與進行雙方



交流需要的溝通，與增加平時營運作業的效率，如：網路平台的建構，而企業內部資訊系統的架構可以組成專職的技術部門來管理，或者委外由專業的資訊團體與公司來建造，視公司的規模大小、本身目前的技術能力、企業性質與資金的流動性來決定建構資訊系統的方式與程度。

3. 建立加盟體系的支援功能

協助各分店進行員工訓練措施與給予在職訓練，以隨時應對環境的變化與利害關係人需求，而訓練的人選可以包括各分店店長、儲備幹部與傑出的門市人員，內容可能包括總公司新經營技術的實施方式、新知識與資訊。在轉職能力的訓練方面，讓員工派駐到加盟體系的其他單位工作，培養儲備幹部與傑出的門市人員之管理經營技術與知識，將來可以做為公司的直營幹部，或者是內部規劃與運籌的高階主管，抑或者是讓員工有發揮創造的空間，使其成為加盟店主，擁有決策經營權與事業；總公司應建立一專門的資訊部門，藉由資訊系統每日傳送給各分店關於產業內最新的訊息，及公司現在的營運狀況，例如：供應商的商品供應狀況或缺貨情形，做為各分店訂貨的依據與營業上的選擇考量。

4. 吸收新技術與知識

由於資訊與網路的趨勢，與產品與市場的生命週期縮短，還有顧客對產品與服務品質的挑剔，都是企業成長的動力，而應對這樣外界環境的變化，企業內部需要進行改革，因此藉由吸收外來的新技術與知識，可以減少開發的時間與成本，而達到這項目的，可以透過產業內的策略聯盟，分攤高額的研發成本，進行相關的技術交流與移轉。