

2014 年度行銷策略規劃案



提案人：陳怡婷

編號: M1403003

2014/3/14

目錄

重點摘要.....	2
1. 企劃目的.....	3
1.1 企劃背景.....	3
1.2 企劃目的.....	3
2. 情勢分析.....	4
2.1 外部環境分析（PEST、五力分析、消費者分析、競爭者分析）.....	4
2.2 內部環境分析.....	16
3. 企劃目標.....	16
3.1 年度目標.....	16
4. 策略分析.....	17
4.1 SWOT 分析.....	17
4.2 策略議題暨企劃方針.....	17
5. 行銷策略.....	20
5.1 目標客群.....	20
5.2 定位聲明.....	20
6. 行銷戰術.....	21
6.1 商品/服務戰術.....	21
6.2 定價戰術.....	23
6.3 通路戰術.....	24
6.4 推廣戰術.....	24
7. 行動計劃.....	25
7.1 行動計劃說明.....	25
7.2 執行時程.....	25
7.3 工作團隊.....	26
7.4 年度預算.....	27
8. 行銷效益.....	30
8.1 行銷效益計算基礎.....	30
8.2 各月新商品 ATAPR 模型分析.....	31
8.3 2014 年度推估營業額表.....	32
8.4 2014 年度淨毛利分析.....	32
9. 附件.....	錯誤! 尚未定義書籤。
9.1 消費者調查結果與分析.....	錯誤! 尚未定義書籤。
9.2 台灣趨勢研究報告，速食業市場營業額調查報告.....	錯誤! 尚未定義書籤。

重點摘要

1. 企劃目的：

本企劃案將以提升消費者的滿意度及擴展服務更多的消費者，以滿足更多的外食人口消費者，並能勝出主要的競爭對手麥當勞、肯德基，提供更美味的食物及特殊的多元化服務，以能讓拉亞漢堡擁有穩定的營業額成長與毛利，及克服在 2012 年餐飲業成長趨緩及 2013 年經濟成長趨緩的困境。

2. 行銷年度目標：

2014 年年度目標：年營業額 4.3 億 (成長率 5.8%)，年毛利額 2.6 億。

3. 行銷策略：

- **目標市場 (Segmenting)**：為 18 歲至 45 歲的消費者，為了滿足用餐需求，主要重視餐點美味、其次是價格，及地點方便。
- **拉亞漢堡目標客群 (Targeting)**：為 25 歲至 45 歲的女性消費者。
- **定位聲明 (Positioning)**：針對 25 歲至 45 歲為主的女性消費者，拉亞漢堡提供餐點美味及品質，以價值理性訴求持續建立為顧客健康把關的良好品牌形象。

4. 年度預算：

- (1) 2014 年度營業額預算，是根據 2013 年各商品實際營業額基礎計算得出，
2014 年預估營業額：4,338,326,597。
- (2) 2014 年度廣促費用（各媒體預算費用及各文宣預算費用加總）：
67,775,840，廣佔費用為營業額佔比 1.56%，
 - 各媒體預算費用：44,900,000 (營業額佔比 1.03%)
 - 各文宣預算費用：22,875,840 (營業額佔比 0.53%)

5. 行銷效益：

- (1) **2014 年預估營業額：4,338,326,597**
 - SP 類新商品營業額推估，以 ATAPR 模型分析，獲得最後的營業額預估；
 - 常態商品，以 2013 年較 2012 年的成長率為基礎
- (2) **依據各商品計算結果，年度成本率 36.5%**
- (3) **廣促費用：67,775,840，廣促費佔比為營業額的 1.56%**
- (4) **2014 年度預估淨毛利額：2,687,061,597，淨毛利率 61.94% (扣除商品成本、廣促費用)。**

1. 企劃目的

1.1 企劃背景

拉亞漢堡於1972年成立在日本東京，於1990年與台灣東元集團技術合作，成立台灣的拉亞漢堡，為排名台灣第二大速食業，謹次於台灣麥當勞。

經營理念強調貢獻人類(為創造顧客的幸福而服務貢獻)及貢獻社會(為創造社區的幸福而服務貢獻)，並強調提供美味的餐點與熱忱的服務基本理念，堅持開發對健康有益的新餐點，選擇真材實料且對身體有益的高品質的食材，獨具東方口味，更堅持好味道就是冷熱相宜，熱的熱呼呼、冷的冰冰涼；熱呼呼的美味必須現點現做，我們大部分的餐點均在顧客點餐後，一個個現做，熱騰騰地呈現，滿足消費者對味蕾的感受要求。

1.2 企劃目的

本企劃案將**以提升消費者的滿意度及擴展服務更多的消費者，以滿足更多的外食人口消費者**，並能勝出主要的競爭對手麥當勞、肯德基，提供更美味的食物及特殊的多元化服務，以能讓拉亞漢堡擁有穩定的營業額成長與毛利，及克服在2012年餐飲業成長趨緩及2013年經濟成長趨緩的困境。

2. 情勢分析

2.1 外部環境分析 (PEST、五力分析、消費者分析、競爭者分析)

(1) 外部環境 PEST 分析

<政治/法規>

A. 重大食品事件，已嚴重影響到消費者對食品及餐飲產業的信心

食品安全層出不窮，過去 2013 年，包含食用油事件，添加低成本葵花油及棉籽油混充，且還添加銅葉綠素調色；及山水米以劣質米混充優質米…等，造成重大食品安全事件，已嚴重影響到國人對食品及餐飲產業的消費信心，未來餐飲業者如何抓住消費者的信心是一大考驗。

B. 使用 100%臺灣米的餐飲業者，可申請臺灣米標章認證

農委會在 2014 年 1 月推出臺灣米標章，只要是百分之百使用臺灣米的餐飲業者，都可以向農糧署申請使用，而農委會也會委託 CAS 定期查核及不定期抽驗，以保障消費者權益。

<經濟>

A. 2014 年台灣經濟成長預測+2.59%，較 2013 年較為復甦，但仍受景氣低迷的燈號及消費者面臨薪資成長停滯…等因素影響，參閱圖 1。

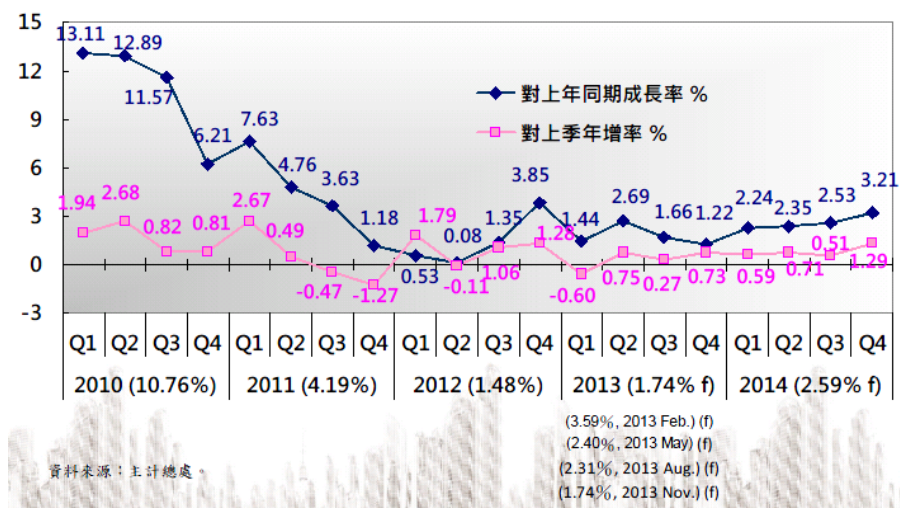


圖 1：2014 年台灣經濟成長預測圖

資料來源：主計總處

2014 年台灣經濟成長預測+2.59%，雖較 2013 年較為復甦，但臺灣景氣復甦力道，仍落後全球主要經濟體成長預測+3.2%，其原因包含：

1. 至 2013 年 11 月出口止跌，但未有顯著回升，進口仍為負成長；

2. 至 2013 年 10 月止，已 13 個月連續景氣燈號出現景氣低迷的燈號；
3. 自由經濟示範區第一階段已執行，第二階段需經過立法院立法通過，推動進程略為緩慢；
4. 由於內需動能不足，公共投資面臨公債上限提高的障礙；
5. 消費者面臨薪資成長停滯…等因素影響。

B. 2012 年台灣餐飲業的營業額成長趨緩

由經濟部主計處對於 2007 年至 2012 年零售業及餐飲業的統計發現，從 2007 年到 2011 年餐飲業的營業額成長，其中從 2009 年到 2011 年餐飲業的營業額大幅成長，年增率皆有在 7% 以上，但在 2012 年發現，餐飲業的營業額成長趨緩，年增率為 3.58%，參閱圖 2。

	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	營業額	年增率	營業額	年增率	營業額	年增率	營業額	年增率	營業額	年增率	營業額	年增率
商業	125,870	6.64	128,796	2.32	124,701	-3.18	136,675	9.60	142,682	4.39	142,102	-0.41
零售業	32,629	3.68	32,302	-1.00	32,815	1.59	34,970	6.57	37,213	6.41	38,131	2.41
餐飲業	3,159	4.37	3,217	1.82	3,218	0.04	3,448	7.14	3,721	7.94	3,855	3.58

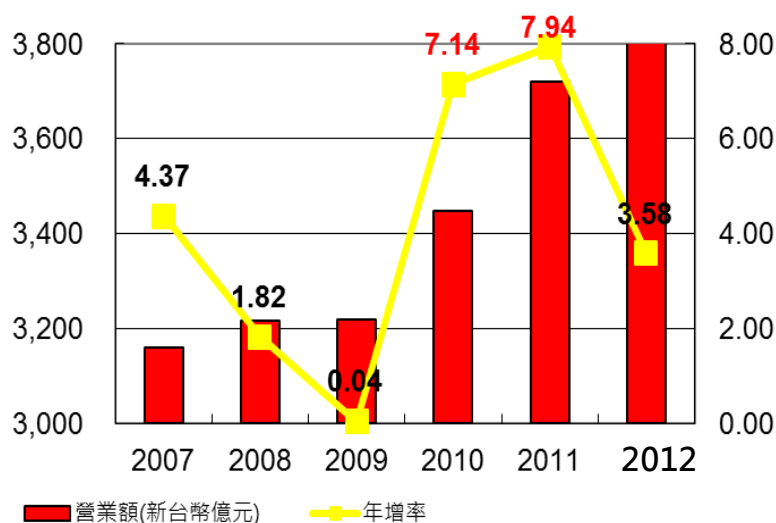


圖 2：台灣餐飲業 2007 年到 2012 年的營業額及年增率

資料來源：行政院主計處

C. 2012 年餐飲服務業，總店數呈現減少的狀況，特別是以速食業減少的店家數最多

由連鎖加盟協會的各年台灣連鎖店年鑑統計，在 2011 年餐飲服務連鎖店增加 1,434 的店家數，但在 2012 年連鎖店確減少 1,851 家，其中以速食業減少最多，為減少 1,074 家。代表速食業競爭愈來愈激烈，未來除了藉由新開店增加營業額，也需提供更多元化的服務，來滿足

消費者的各種需求，參閱表 1。

表 1：餐飲服務業統計表

	2010		2011		2012		2011/2010		2012/2011	
	家數	店數	家數	店數	家數	店數	家數	店數	家數	店數
餐飲服務合計	526	29,297	557	30,731	624	28,880	31	1,434	67	(1,851)
速食業	171	19,453	192	19,596	203	18,522	21	143	11	(1,074)
咖啡簡餐	50	1,717	52	2,235	61	1,721	2	518	9	(514)
餐廳	222	2,814	229	2,749	259	2,663	7	(65)	30	(86)
休閒飲品	83	5,313	84	6,151	101	5,974	1	838	17	(177)

D. 外食比例達 70.2%；且歷年在外伙食費，逐年增加，擁有旺盛的市場需求

遠見雜誌調查結果，台灣外食產業市場規模約 3,700 億元，天天外餐族約 1,770 萬，外食比例達 70.2%。

由行政院主計處對於 2006 年至 2010 年食品費及在外伙食費的統計發現，從 2006 年在外伙食費佔食品費的 32.36%，到 2010 年在外伙食費佔食品費的 35.78%，且 2006 年到 2010 年對於在外伙食費逐年增加，表示消費者外食的比例逐年增加，參閱圖 3。

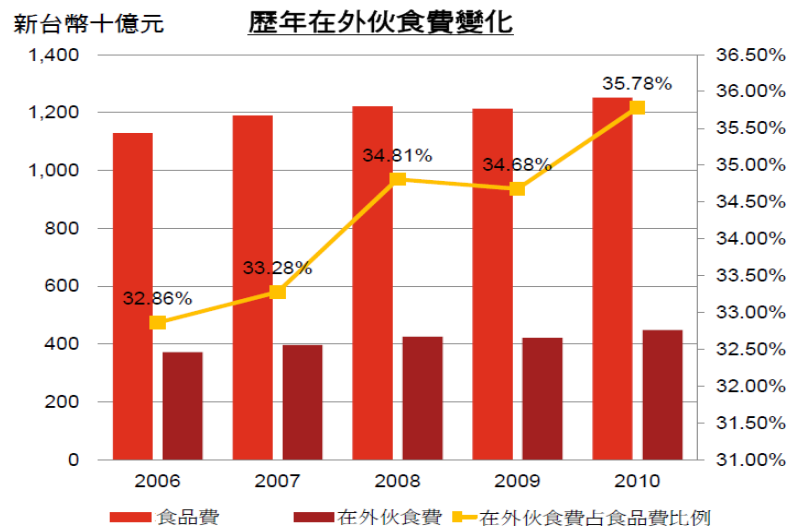


圖 3：2006 年至 2010 年在外伙食費統計圖

資料來源：行政院主計處

<社會/人口>

A. 台灣少子化及高齡現象明顯，並迅速邁入超高齡社會，2020 年勞動人口將出現大量缺口，其中住宿及餐飲業(將面臨 118 萬人次的勞動缺口)及服務人員高齡化的現象。

台灣現在已近入高齡化社會，據經建會，以 2012 年人口推計預估

2019 年左右達到人口高峰，將呈現少子高齡現象明顯及高齡社會期間短暫，並迅速邁入超高齡社會，參閱圖 4。

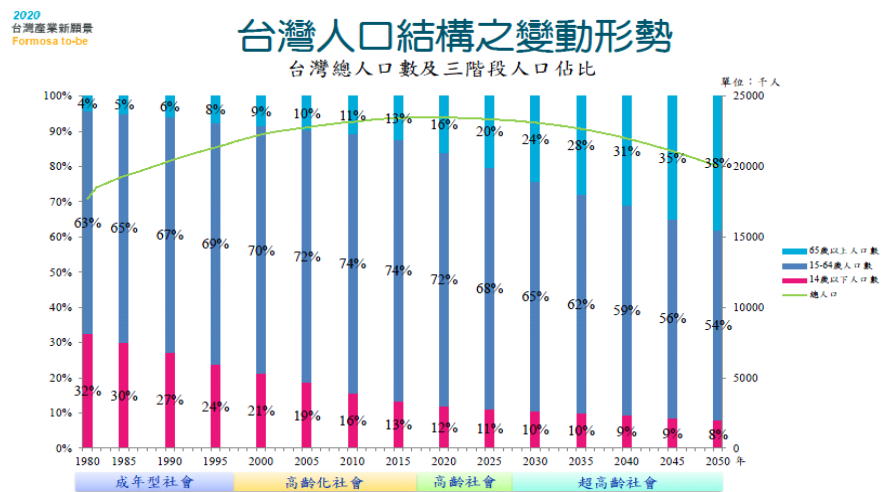


圖 4：台灣人口結構之變動形勢

資料來源：內政部戶政司；行政院經建會「中華民國 2012 年至 2060 年人口推計」；MIC 整理，2012 年 11 月

註：圖中的百分比為各年齡層人口佔總人口數百分比

註：根據聯合國世界衛生組織定義，將 65 歲以上人口佔總人口比率達到 7%、14% 及 20%，分別稱為高齡化社會、高齡社會、以及超高齡社會

在生育率、死亡率不變之假設下，2020 年將只剩下 1,105 萬的勞動人口，與最高峰 2013 年相比，減少超過 18 萬勞動人口，相當於 2011 年運輸及倉儲業的 43.8% 勞動人口。

批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業 (將面臨 118 萬人次的缺口)、支援服務業、公共行政及國防、強制性社會安全、教育服務業等，未來均面零勞動力大幅下降的情況，未來也首先衝擊台灣的服務業內需市場及服務勞動人口老化現象，參閱圖 5。

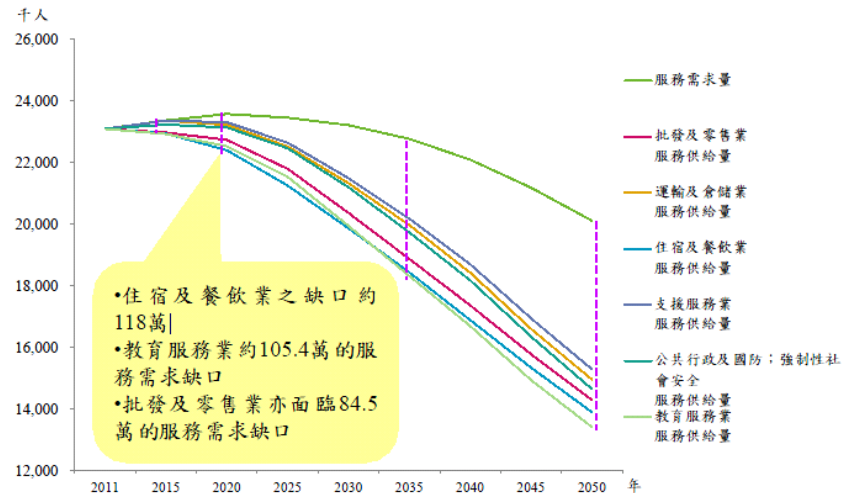


圖 5：勞動力衰退產業之服務內需缺口

資料來源：行政院經建會「中華民國 2012 年至 2060 年人口推計」；行政院主計處「人力資源調查統計」；行政院交通部觀光局；MIC 整理，2012 年 11 月

B. 2014 年起基本工資調漲，造成營運成本上升。

2014 年 1 月 1 日起，基本工資每小時從現行 109 元調整為 115 元；2014 年 7 月 1 日起，基本工資月薪部分從現行 19,047 元調整為 19,273 元。

<科技/技術>

A. 行動數位平台將成為與消費者互動溝通的主要平台

根據 2013 年資策會，對智慧型裝置持有及媒體使用習慣調查，台灣民眾手機加上平板的媒體接觸時間，已經超過電視。

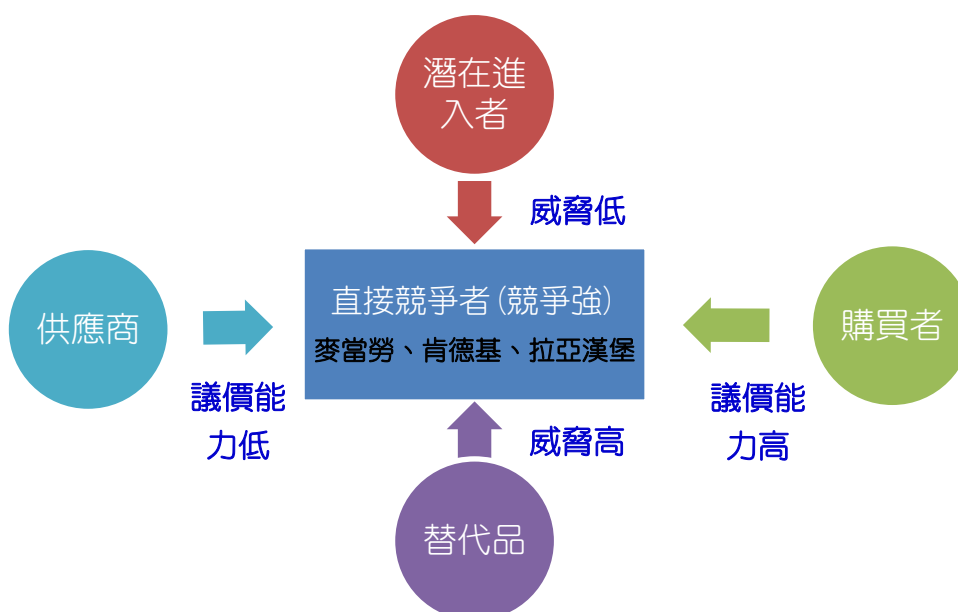
根據 Nelson 的研究指出，進入商店後，有 63% 的人會用手機搜尋、瀏覽、比價，造成許多人在店內查看商品後，實際卻是上網購買的現象。

根據 IBM 的統計資料，2013 年 Black Friday、Cyber Monday，消費者在電子商務的消費量創新高，Cyber Monday 和前一年相比成長 20.6%，行動載具的營業額成長 55.4%。資料顯示，消費者比較喜歡用手機瀏覽商品，然後到平板電腦上購買。

表 2 : PEST 小結



(2) 產業五力分析



<直接競爭者，競爭強> 麥當勞、肯德基、拉亞漢堡

<消費者市場，議價能力高>

- 消費者在顧客轉換成本低，代表消費者的議價能力高。

<供應商，議價能力低>

- 麥當勞食材及包材的供應，是全球麥當勞共同採購策略，供應商議價能力低。
- 拉亞漢堡約由有 8 成至 9 成以上的商品，是由日本拉亞漢堡投資的魔術食品工業股份有限公司供應，供應商議價能力低。
- 肯德基由怡和集團內餐飲品牌聯合採購，供應商議價能力低。

<潛在進入者的威脅低> 早餐業者 (餐廳式經營及未來延長時間)

- 在直接競爭者對於在消費者經營品牌忠誠度有一定的程度，造成早餐業者即使用餐廳式及未來延長時間經營來吸引消費者，但受限於消費者對於直接競爭者的品牌忠誠度高，故潛在進入者的進入障礙較高。

<替代品的威脅高>

- 包含便利商店、美式漢堡餐廳...等，具有很多替代品，代表著強烈的競爭威脅，限制了本公司的獲利能力。

(3) 消費者分析

A. 速食餐飲店消費者調查，20 歲至 39 歲的消費者最愛速食餐飲店

根據東方線上，在 2012 年對於速食餐飲店的去過速食店用餐比例及消費者年齡分析調查結果顯示，有 80%的網友三個月內去過速食餐飲店，並且消費次數的比例與年齡成反比，其中有 87%的 20 歲至 29 歲者三個月內曾到過速食餐飲店，其中有 84%的 30 歲至 39 歲者三個月內曾到過速食餐飲店，顯示 20 歲至 29 歲的年輕族群及 30 歲至 39 歲輕壯年族群最愛速食餐飲店，參閱圖 6。

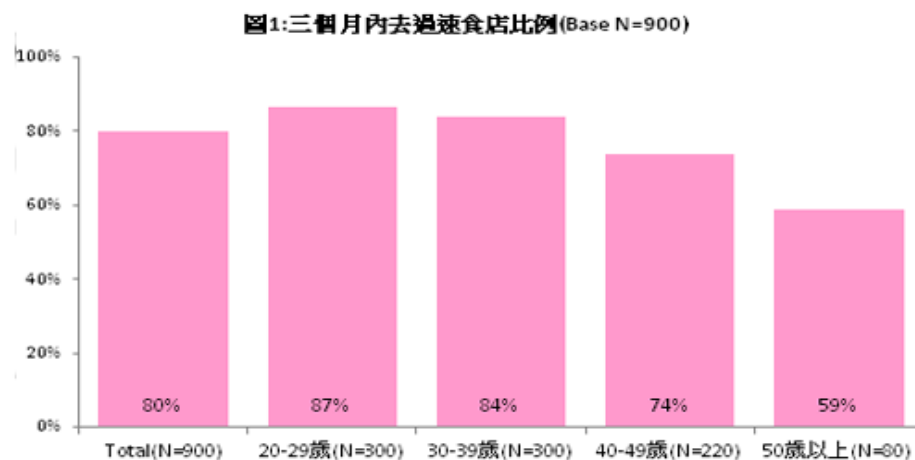


圖 6：速食餐飲店調查，去過速食店用比例及消費者年齡分析

資料來源：東方線上 (2012 年)

B. 速食餐飲店消費次數調查，有近四成的人表示消費次數在 4 至 6 次，平均大約 1 至 2 週就會到速食餐飲店用餐一次

根據 EOLembrain 東方快線 2009 年調查，就三個月內去過速食餐飲店消費次數，有近四成的人表示消費次數在 4 次至 6 次，平均大約 1 至 2 週就會到速食餐飲店用餐一次；更有 7% 的消費者三個月內去超過 16 次，平均不到一週就會到速食餐飲店用餐一次，參閱圖 7。

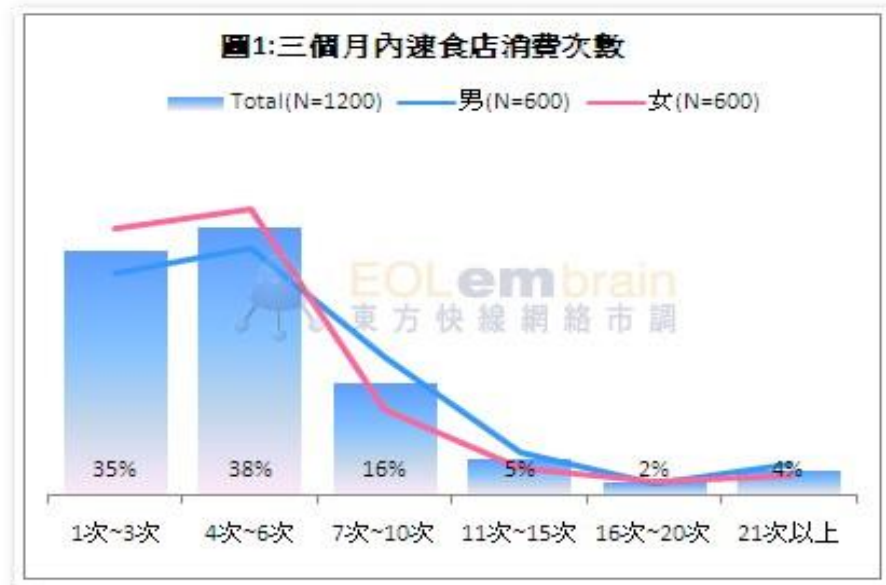


圖 7：速食餐飲店消費次數調查 資料來源：東方線上 (2012 年)

C. 同時前往速食餐飲店人數調查，18 歲至 24 歲的人，以三個人以上一起去速食餐飲店的比例較高；25 歲至 29 歲及 35 歲至 39 歲的人獨自去速食餐飲店的比例較高

整體最常是一個人一同前往速食餐飲店用餐，其中交叉分析的結果發現 18 至 24 歲的人，以三個人以上一起去速食餐飲店的比例較高，且較少獨自前往速食；25 歲至 29 歲及 35 歲至 39 歲的人獨自去速食餐飲店的比例較高，參閱圖 8。

Q12.您通常是與幾個人一同前往速食店用餐(包含自己)? n=1033

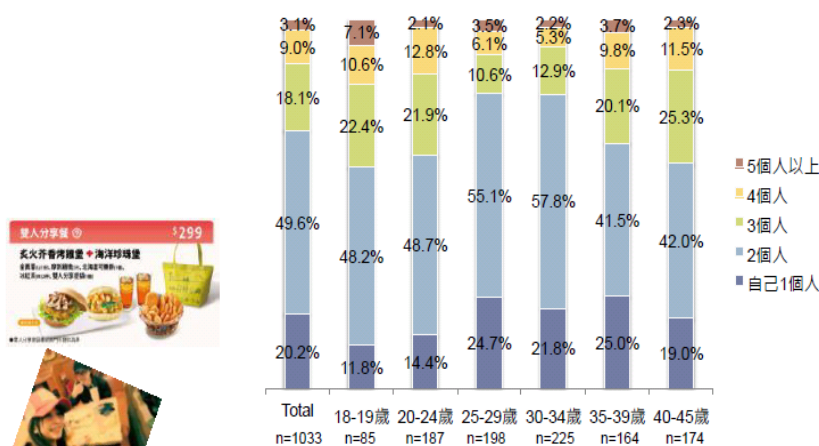


圖 8：速食餐飲店用餐次數調查 / 資料來源：拉亞漢堡內部調查

D. 速食業調查，一天的早餐、中餐時段前往速食餐飲店用餐的比例最高

根據拉亞漢堡內部的問卷內部對於消費者用餐比例的調查，參閱圖 9，以整體速食業來說，大多數消費者最常在早餐、中餐時段前往速食餐飲店用餐，其次為有特別活動的時候、吃晚餐、週末外食也會選擇到速食餐飲店用餐。

觀察消費者前往用餐時間發現了一些有趣的數據，如麥當勞的消費者，最常在中餐時段到麥當勞用餐，這和麥當勞推出「超值午餐」有關；肯德基的消費者，則多半在週末時間光臨肯德基；常光臨摩斯漢堡的消費者，則最愛在早餐時刻享受摩斯早餐，顯示消費者對摩斯早點有較多偏好。

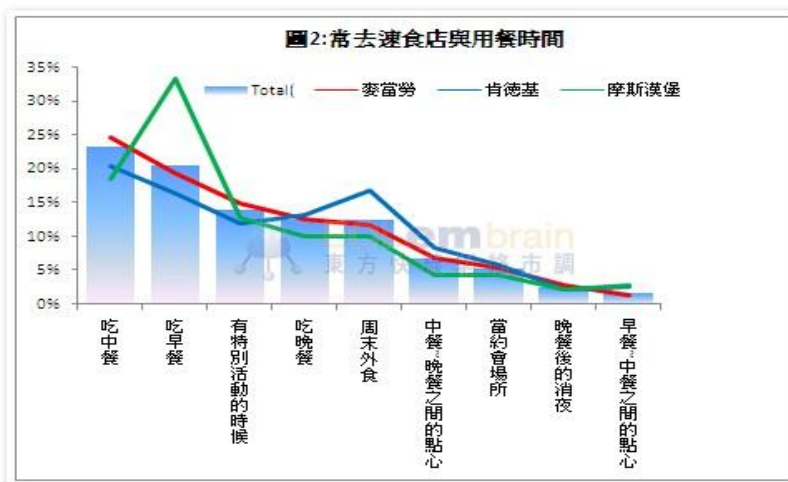


圖 9：速食餐飲店用餐時段調查 資料來源：拉亞漢堡內部調查

E. 速食餐飲店調查, 選速食餐飲店首重餐點美味及品質、其次是價格、地點方便

根據東方線上，在 2012 年對於速食餐飲店的調查結果顯示，進一步詢問在選擇速食餐飲店時的主要考量因素，發現消費者較重視**餐飲味道美味/品質（68%）、價格（59%）及地點方便（48%）**。其中數據顯示餐飲味道美味/品質（40%）遠比其他條件更為重要。

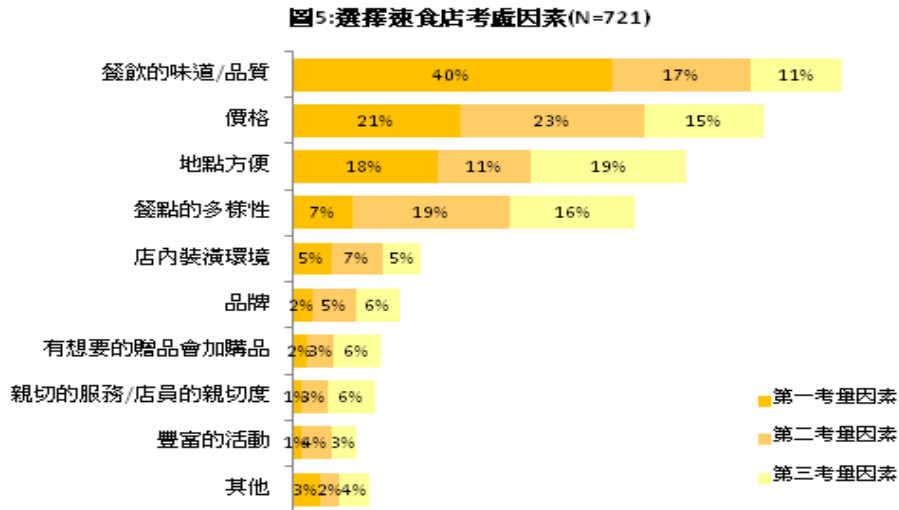


圖 10：速食餐飲店消費追求的主要利益調查 資料來源：拉亞漢堡內部調查

F. 消費者分析結果

根據以上調查結果，將其歸類為消費者分析結果，參閱表 3

表 3：消費者分析結果

速食業者消費者分析結果	
目標客群基本資料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標客群為 20 歲至 50 歲以上的消費者，其中 20 歲至 39 歲最愛速食餐飲店 2. 有近四成的人表示，平均大約 1 至 2 週就會到速食餐飲店用餐一次 3. 18 歲至 24 歲的人，以三個人以上一起去速食餐飲店的比例較高；25 歲至 29 歲及 35 歲至 39 歲的人獨自去速食餐飲店的比例較高
目標客群想完成的工作及面臨的問題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 早餐、中餐時段前往速食餐飲店用餐。 2. 其次在有特別活動的時候、吃晚餐、週末外食也會前往速食餐飲店用餐
目標客群追求的主要利益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選速食餐飲店的消費者，首重餐點美味及品質、其次是價格、地點方便

(4) 競爭者分析

表 4：競爭者分析總結表

各競爭品牌		麥當勞	肯德基	拉亞漢堡	優勢/劣勢
品牌定位		i'm lovin' it "我就愛著它"	So good 肯德基好好吃	健康商品具田園 鄉村風速食餐廳	
目標客群	特性	<ul style="list-style-type: none"> 主要目標客群為 20 歲至 39 歲為主 66.1% 為未婚，高於競爭品牌 	<ul style="list-style-type: none"> 主要目標客群為 25 歲至 45 歲為主 男性消費者的比例 (31.5%) 高於競爭品牌 31.5% 為已婚有小孩為主，高於競爭品牌 	<ul style="list-style-type: none"> 主要目標群為 25 歲至 45 歲為主 女性消費者 (72.7%) 的比例高於競爭品牌 以單人用餐比例高 	<p>優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 以 25 歲至 45 歲以女性消費者族群為主 49.5% 的消費者為消費者頻率為 2 週 1 次，高於肯德基 消費者在早餐、下午茶時段消費時段的比例高 <p>劣勢：</p>
	消費頻率	<ul style="list-style-type: none"> 61.2% 的消費者為 2 週消費 1 次 	<ul style="list-style-type: none"> 29.8% 的消費者為 2 週消費 1 次 	<ul style="list-style-type: none"> 49.5% 的消費者為 2 週消費 1 次 	<ol style="list-style-type: none"> 無法吸引 20 歲以上至 25 歲以下的學生族群 較無法吸引男性消費族群 用餐人數皆以單人為主
	消費時段	<ul style="list-style-type: none"> 午餐/晚餐時段以 20 歲至 34 歲的消費者為主 消費者在午餐、晚餐時段消費的比例高 	<ul style="list-style-type: none"> 午餐/晚餐時段，30 歲至 40 歲的消費者為主 	<ul style="list-style-type: none"> 早餐時段以 25 至 45 歲為主 下午茶以 30 歲至 45 歲為主 消費者在早餐、下午茶時段消費時段的比例高 	<ol style="list-style-type: none"> 麥當勞消費者的消費頻率高，且具有較高忠誠度，故拉亞漢堡較無競爭力 競爭對手在午餐、晚餐時段消費的比例高，拉亞漢堡特別是晚餐的消費比例不具競爭力
配銷通路		<ul style="list-style-type: none"> 387 店 (2013 年止) 消費者認為麥當勞通路距離住家/公司近 	<ul style="list-style-type: none"> 130 店 (2013 年止) 消費者分佈在新北市及台中市的比例偏高 	<ul style="list-style-type: none"> 231 店 (2013 年) 消費者分佈在在台北市的比例偏高 以步行及大眾交通工具通勤的比例高 	<p>優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 店家數較肯德基多 消費者分佈在台北市的比例偏高 <p>劣勢：</p> <p>在對消費者的方便性服務，無法超越麥當勞，且特別是針對中南部的消費者</p>

各競爭品牌	麥當勞	肯德基	拉亞漢堡	優勢/劣勢
服務特色	<ul style="list-style-type: none"> 得來速 (22.5%) 電話訂餐且外送 (17.3%) 電源、插座 (12.1%) 24HR (12.0%) 	<ul style="list-style-type: none"> 電源、插座 (6.7%) 無線上網 (6.6%) 網路列印優惠券 (5.8%) 內用杯/內用餐具 (5.6%) 	<ul style="list-style-type: none"> 電源、插座 (10.9%) 無線上網 (9.3%) 內用杯/內用餐具 (7.2%) 電話訂餐且自取 (5.4%) 	<p>優勢：服務特色包含電源、插座；無線上網；內用杯/內用餐具；電話訂餐且自取），各項服務使用率、促購度，皆高於肯德基比例</p> <p>劣勢：麥當勞各項服務使用率、促購度皆最高，高於拉亞漢堡</p> <ol style="list-style-type: none"> 得來速及電話訂餐且能外送的服務上，以拉亞漢堡目前這方面的服務還需再加強 24HR 的服務不具競爭力 網路列印優惠券不具競爭力
商品特色/品質及	<ul style="list-style-type: none"> 快速供餐的速度商品（明星商品牛肉堡、麥克雞塊） 	<ul style="list-style-type: none"> 餐點風味口味好 以炸雞為主 	<ul style="list-style-type: none"> 餐點口味好 輕食，健康衛生的品牌形象 現點現做 以米漢堡為主 	<p>優勢：餐點口味好；輕食，健康衛生的品牌形象；現點現做；米漢堡為特色商品</p> <p>劣勢：強調現點現做犧牲供餐速度</p>
產品價格	<ul style="list-style-type: none"> 消費者到麥當勞消費的前五大原因有 22.6%認為特價/促銷；有 13%價格便宜/合理 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者到麥當勞消費的前五大原因有 10%認為特價/促銷 		<p>劣勢：價格競爭力低，包含特價、促銷，較競爭對手弱</p>
行銷推廣方式	<ul style="list-style-type: none"> 超值午餐 超值晚餐 甜心買 A 送 B (20 歲至 29 歲的使用者最多 43.4%) 夜間大薯買一送一 (20 歲至 29 歲的使用者最多 51.3%) 僅有 7%的消費者不知道且未使用促銷方案 	<ul style="list-style-type: none"> 套餐加 1 元多 1 件 加點/買一送一優惠券 特餐/桶餐優惠券 (30 歲至 34 歲的使用最多 26.2%) 36.9% 的消費者不知道且未使用促銷方案 	<ul style="list-style-type: none"> 元氣早餐週週 50 元 買指定套餐送堡 雙人分享餐 年誌加購/套餐優惠 26.2% 的消費者不知道且未使用促銷方案 	<p>優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 早餐套餐優惠、雙人分享餐、年誌套餐，為消費者知道的促銷活動 <p>劣勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 麥當勞只有 7%的消費者不知道且未使用促銷方案，但拉亞漢堡有 26.2%的消費者不知道且未使用拉亞漢堡的促銷方案 拉亞漢堡午餐/晚餐優惠/甜心優惠/夜間優惠不具競爭力

2.2 內部環境分析

(1) 公司的原有使命與經營方針

經營方針以提供美味及對健康有益的餐點（台灣第一米漢堡）及溫暖友善的服務，讓顧客感到心情愉快及溫暖友善。

(2) 公司的核心資源與能力分析

表 5：公司的可持續性優勢表

資源與能力項目	稀少性	不可移動性	可擴大應用 範疇	可持續性優 勢來源
米漢堡製程獨家技 術	√	√	×	√
產品開發系統	√	√	√	√
獨家食材品質檢驗 室	√	√	√	√
教育訓練系統(培養 門市專業經營人才)	√	√	√	√

3. 企劃目標

3.1 年度目標

(1) 願景：

台灣速食餐飲市場中的領導品牌，並為顧客的健康把關。

(2) 五年方向目標：

成為速食業，顧客忠誠度第一品牌，每年營業額穩定成長 5%至 6%，以 2013 年為第一年，五年後，2017 年的營業額達 5 億，年毛利額 3.1 億(毛利率 62%)。

(3) 2014 年年度目標：

2014 年年度目標，年營業額 4.3 億(成長率 5.8%)，年毛利額 2.6 億

4. 策略分析

4.1 SWOT 分析

表 6：拉亞漢堡 SWOT 分析表

<p>S 優勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 米漢堡製程獨家技術 2. 產品開發系統，消費者認為拉亞漢堡的餐點口味好；輕食，健康衛生的品牌形象；現點現做；米漢堡為特色商品 3. 教育訓練系統/門市專業經營人才 4. 獨家食材品質檢驗室 5. 以 25 歲至 45 歲為主的女性消費者為主；49.5%的消費者為消費者頻率為 2 週 1 次，高於肯德基；消費者在早餐、下午茶時段消費時段的比例高 6. 在早餐套餐優惠、雙人分享餐、年誌套餐是消費者較為知道的行銷促銷活動 	<p>W 劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 麥當勞的消費者具有較高忠誠度，且麥當勞在午餐、晚餐時段消費的比例高於拉亞漢堡 2. 在對消費者的方便性服務，無法超越麥當勞，特別是針對中南部的消費者，及得來速及電話訂餐且能外送的服務、24HR 3. 價格競爭力較競爭對手弱，麥當勞只有 7%的消費者不知道且未使用促銷方案，且拉亞漢堡午餐/晚餐優惠、甜心優惠、夜間優惠、網路列印優惠券不具競爭力 4. 店家數較麥當勞少；且消費者分佈在台北市的比例偏高
<p>O 機會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用 100%臺灣米的餐飲業者，可申請臺灣米標章認證 2. 2012 年餐飲服務業，總店數呈現減少的狀況，特別是以速食業減少的店家數最多，但大品牌較不受影響 3. 外食比例達 70.2%；且歷年在外伙食費，逐年增加，旺盛的市場需求 4. 行動數位平台將成為與消費者互動溝通的主要平台 	<p>T 威脅</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 重大食品事件，已嚴重影響到消費者對食品產業的信心 2. 2014 年台灣經濟成長預測+2.59%，較 2013 年較為復甦，仍受景氣低迷的燈號及消費者面薪資成長停滯…等因素影響 3. 2012 年台灣餐飲業的營業額成長趨緩 4. 台灣少子高齡現象明顯、迅速邁入超高齡社會，2020 年勞動人口將出現大量缺口，其中住宿及餐飲業(將面臨 118 萬人次的勞動缺口)及服務人員高齡化的現象 5. 2014 年起基本工資調漲，造成營運成本上升

4.2 策略議題暨企劃方針

(1) S (優勢) * O (機會) 策略議題 可參閱表 7，可找出現階段的定位。

表 7：S * O 策略議題

策略議題	策略內容	消費者主要利益
(S1+S2) *01	發揮米漢堡製程獨家技術，並申請 100%臺灣米的標章認證，讓消費者食的安心，並利用米漢堡開發口味好、輕食、健康衛生的商品，持續將優勢發揚光大。	餐點美味
(S2+S3+S4+S5) *02	利用產品開發系統、教育訓練系統(門市專業經營人才)、及獨家食材品質檢驗室，並結合消費者認為拉亞漢堡的餐點口味好；輕食，健康衛生的品牌形象；現點現做；米漢堡為特色商品；以 25 歲至 45 歲為主要的女性消費者為主；49.5%的消費者為消費者頻率為 2 週 1 次，高於肯德基；消費者在早餐、下午茶時段消費時段的比率高，發揮既有的優勢，維持及展現速食業前三大品牌的優勢。	餐點美味 餐點多樣化
S2*03	利用產品開發系統，提供口味好、輕食及健康衛生的多樣化餐點，以能滿足旺盛的外食市場需求(外食比例達 70.2%；且歷年在外伙食費，逐年增加)。	餐點美味 餐點多樣化
S3*03	利用專業的門市教育訓練系統，提供親切的服務，以能滿足旺盛的外食市場需求(外食比例達 70.2%；且歷年在外伙食費，逐年增加)。	親切的服務
S6*04	利用行動數位平台，推廣消費者較為知道的行銷促銷活動(EX：早餐套餐優惠、雙人分享餐、年誌優套餐…等)，讓行動數位平台，成為消費者互動的平台之一。	價格便宜&合理

<企劃方針>

- 持續研發米漢堡系列商品，及推廣米漢堡。
- 持續發揮速食業前三大品牌的優勢，以 25 歲至 45 歲為主要的女性消費者為主，持續開發餐點口味好、輕食、健康衛生的系列商品。
- 投入更專業的門市教育訓練系統(線上同步教學)，縮短訓練的時間，提供親切的服務，避免門市人員造成顧客不滿意的消費經驗。
- 行銷促銷活動，善用行動數位平台，與消費者做溝通。

(2) **S (優勢) * T (威脅) 策略議題** 可參閱表 8，做為下階段策略的擬定參考。

表 8：S * T 策略議題

策略議題	策略內容	消費者主要利益
S5*T1	推廣獨家食材品質檢驗室讓消費者知道，擴大檢驗室的把關優勢，能重新建立已嚴重影響到消費者對食品產業的信心。	品牌形象
S4*T4	透過專業的教育訓練系統，培養門市專業經營人才及留住人才，可克服部份 2020 年勞動人口將出現大量缺口，其中住宿及餐飲業(將面臨 118 萬人次的勞動缺口)及服務人員高齡化的現象，且目前拉亞漢堡已持續顧用二度就業的媽媽族群為正職服務人員。	親切的服務

<企劃方針>

- 推廣獨家食材品質檢驗室給消費者知道，擴大檢驗室的把關優勢，EX：將食材品質檢驗室的資訊、及檢驗結果公告給消費者熟知。
- 投入更專業的門市教育訓練系統(線上同步教學)，以克服勞動人口將出現大量缺口及留住人材。

(3) -W (威脅) 策略議題 可參閱表 9，可找出現可能增加的定位。

表 9：-W 策略議題

策略議題	策略內容	消費者主要利益
W3*T2	2014 年台灣經濟成長預測+2.59%，較 2013 年較為復甦，仍受景氣低迷的燈號及消費者面臨薪資成長停滯…等因素影響，且價格競爭力較競爭對手弱，拉亞漢堡在午餐/晚餐優惠、點心優惠、夜間優惠、不具競爭力，需藉由各種優惠活動來克服此難題。	價格便宜&合理
W1*T3	2012 年台灣餐飲業的營業額成長趨緩的趨勢，但競爭對手麥當勞的消費者具有較高忠誠度，需藉由深耕顧客關係管理，提供較高的顧客忠誠度。	品牌形象
(W2+W4)*T5	在對消費者的方便性服務，無法超越麥當勞，特別是針對中南部的消費者，及得來速及電話訂餐且能外送的服務、24HR。拉亞漢堡需藉由手機 APP、449 電話訂餐、外送服務持續擴大、增加 24 小時服務店舖，提高方便性的服務，及增加人員及店舖效率以能克服基本工資上漲，並	地點方便

	增加新的通路，擴及服務到中南部的消費者	
W2*04	藉由行動數位平台來擴展對消費者的方便性服務，像是用 APP 點餐、外送…等。	品牌形象 親切的服務

<企劃方針>

- 推出在價格上具有競爭優勢的午餐/晚餐優惠、甜心優惠、夜間優惠、網路列印優惠券。
- 藉由深化顧客關係管理，提高顧客忠誠度。
- 藉由行動數位平台，提供更多方便性服務(手機 APP、449 電話訂餐、外送服務持續擴大、增加 24 小時服務店舖)，並能提升人員效率。
- 增加新的通路，以能服務更多的消費者。

(4) S + 持續競爭優勢的策略議題及企劃方針

- 米漢堡成為特色商品
- 利用產品開發系統及專業的門市教育訓練系統，滿足消費者的多變化需求及持續商品口味佳的形象。
- 獨家食材品質檢驗室，重新建立消費者的信心，為消費者的健康把關。

5. 行銷策略

5.1 目標客群

目標市場 (Segmenting)：為 18 歲至 45 歲的消費者，為了滿足用餐需求，主要重視餐點美味及品質、其次是價格，及地點方便。

依據調查結果，拉亞漢堡目標客群 (Targeting)：為 25 歲至 45 歲的女性消費者。

5.2 定位聲明

根據拉亞漢堡內部調查及交叉分析結果，消費者到速食業主要追求利益的重要性排序，與拉亞漢堡與各競爭的各項分數評比(如圖 11)，發現消費者，第一重要到速食業的主要追求利益餐點美味，拉亞漢堡領先競爭對手，要以餐點美味最佳定位。其他消費者主要追求利益包超用餐環舒、品牌形象、親切的服務，皆要保持領先競爭對手。

在地位定位聲明 (Positioning)：針對 25 歲至 45 歲的女性消費者，拉亞漢堡提供餐點美味及品質，以價值理性訴求持續建立為顧客健康把關的良好品牌形象。

競爭優勢分析圖

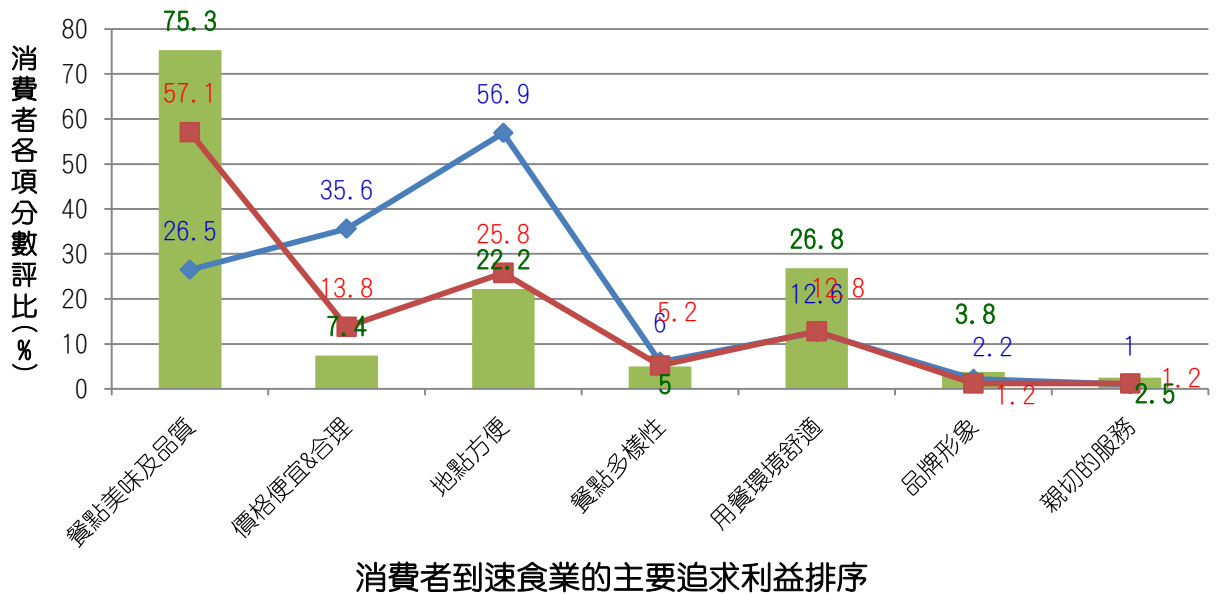


圖 11：速食業競爭優勢分析圖

6. 行銷戰術

6.1 商品/服務戰術

(1) 商品戰術

根據策略分析的優勢，在商品面，要發揮米漢堡製程獨家技術，將消費者認為拉亞漢堡米漢堡為特色商品持續發揚光大，並利用銷售資料庫及 POS 系統，提供口味好、輕食及健康衛生的多樣化餐點，故本年度的商品策略，分為三個部份，以能持續發揮既有優勢，參閱表 10，包含：

- 第一，利用**主題式的行銷活動**，包裝午餐/晚餐優惠、甜心優惠、夜間優惠…等相關的商品，定位以價格理性為訴求，藉由優惠吸引消費者，**主要目的是吸引新的來客及刺激消費頻率較低的消費者。**
- 第二，**常態商品推廣活動**，強化現有的精典商品的策略，定位以價值理性做為訴求，以 SP 新商品上市期間檔期中做為推出，**主要目的是經營忠誠的顧客。**
- 第三，**延伸現有商品線**，推出各商品類別的新期間限定商品，包含持續發揮在早餐市場、下午茶市場的優勢及持續研發米漢堡系列商品，及推廣米漢堡，定位以價值理性做為訴求，**主要目的吸引新來客。**

表 10：2014 年度，各月商品活動排程

月		1月	2月	3月	4月	5月	6月	
主題		春 - 百花喜春			夏 - 田野遊趣			
行銷活動策略	促銷主題活動	1/15~2/14週年慶		3/1~3/31MOS週年慶:生日TO米		5/1~6/30美國聯合行銷活動		
	多元服務推廣活動				4/1~4/30APP外送服務推廣			
	常態商品推廣活動		2/1~2/15厚切和牛堡			5/1~5/15 蜜汁烤雞堡推廣		
新商品策略	早餐		2/15~4/15 燒烤豬肉三明治				6/15~8/31輕沙拉三明治	
	主餐	新漢堡商品	1/1~2/15 摘鮮綠/XO黃金蝦堡		4/1~5/15 味噌咖哩豬肉漢堡			
		新米漢堡商品		2/16~3/31 板燒和牛米漢堡		5/15~6/30 照燒烤雞珍珠堡		
	點心	新油炸點心	1/1~3/31三角薯餅			4/1~6/30玉米餅甜甜圈		
		新沙拉/水果杯				4/1~6/30樂活水果杯(芭樂、鳳梨、芒果)		6/1~9/30 輕食堅果沙拉(期間限定)
	甜點	1/1~2/28英式烤布蕾		3/1~4/30 栗子蒙布朗		5/1~6/30年輪蛋糕		
MOS Tea/湯品/MOS Café	1/1~3/31柑橘熱茶			4/1~6/310氣泡系列(優格、乳酸)				

月		7月	8月	9月	10月	11月	12月
主題		秋 - 樂活海陽			冬 - 楓紅暖湯		
行銷活動策略	促銷主題活動	7/1~8/31MOSSON主題樂園(含)夜貓活動		9/1~9/30弱勢中秋慶(APP會員活動)		11/1~11/31 MOS Café周年慶及週邊商品活動	12/1~12/31聖誕節及跨年活動
	多元服務推廣活動						
	常態商品推廣活動		8/1~8/15海洋珍珠堡推廣			11/1~11/15薑糖珍珠堡推廣	
新商品策略	早餐		6/15~8/31輕沙拉三明治			11/1~12/31日式泡飯	
	主餐	新漢堡商品	7/1~8/15 辣味莎莎雞腿堡	9/1~10/31 蜂蜜燒汁牛肉堡	10/1~11/15 米其林主廚堡		
		新米漢堡商品		8/15~9/30 鮭魚珍珠堡		11/15~12/31 韓式薑糖珍珠堡	
	點心	新油炸點心				10/1~12/31咖哩可樂餅	
		新沙拉/水果杯		7/1~9/30樂活水果杯(芒果、鳳梨、西瓜)		10/1~11/30樂活水果杯(橙柑、葡萄、水梨)	
	甜點		6/1~9/30 輕食堅果沙拉(期間限定)				
MOS Tea/湯品/MOS Café	7/1~9/30北海道香草冰+京都抹茶冰		9/15~10/31 起司蛋糕	11/1~12/31 紅豆紫米粥			
	6/15~9/30 冰茶系列(果粒)	(蒟蒻/寒天/愛玉)	10/1~12/31/番茄海鮮湯		11/1~12/31新調味咖啡		

(2) 服務戰術

本年度將會持續深耕專業的門市教育訓練系統，包含二個部份，第一，讓拉亞漢堡內部的教育中心-安心學院，在服務課程的課程更加完整，與日本拉亞漢堡的課程同步更新，加入業界的專案管理課程、深化門市營運的經營管理課程(如何傾聽消費者的聲音、傑出店長如何有效管理店舖課程、單店經營技術、店長與人員溝通)…等相關的營運管理課程；第二，本年度會再持擴大初階課程的線上同步教學系統，不受地點的限制，在店舖內就可以學習，包含最基礎的工讀生，皆可透過影片學習服務理念。

在對消費者方面，提供更多方便性服務，包含持續經營手機 APP 的使

用、外送服務持續擴大、增加 24 小時服務店舖…等，並在網頁增加品質檢驗室的把關優勢的資訊 EX：將食材品質檢驗室的資訊、及檢驗結果公告給消費者熟知，重新建立消費者的信心，為消費者的健康把關，及米漢堡故事館。

在服務戰術，定位以價值感性訴求，以持續提供親切的服務及提升品牌形象，藉由深化顧客關係管理，提高顧客忠誠度。

6.2 定價戰術

(1) 競爭對手定價戰術比較

表 11：競爭對手單品及套餐定價戰術比較

- **麥當勞**：單品售價較高，且集中再利用整體套餐價格組合區分高價、中價、低價，單品與套餐售價接近，整體套餐價格魅力高（長期超值午餐及超值晚餐\$79 元起），吸引不同族群點購套餐。
- **拉亞漢堡**：常態單品售價較同業低，但加點心+飲料的加購成套餐價格固定(\$60/\$75)，整體套餐價格集中在\$120 到\$150。
- **KFC**：單品與整體套餐價格售價間距較遠，整體套餐價格套餐售價集中在\$130 到\$140。

(2) 拉亞漢堡定價戰術

在本年度的定價戰術，分為**新商品差異化訂價**，並拉寬米漢堡的價格帶、**常態單點商品設置銅板健康輕區專區**，及**拉寬加購套餐價格戰術**。

- 第一，**新商品差異化訂價**，即推出的新商品，皆訂在高價的價格帶。且在米漢堡類的商品，經過拉亞漢堡漢堡的內部研究調查，參閱表 12，目前 8 項常態米漢堡價格集中於 65 元至 80 元，米漢堡品項占 24 種堡類的 33.33%，相較於常態漢堡類有 14 項商品，佔總體堡類 58.33%，且價格帶從 35 元至 100 元皆有，常態漢堡的商品價帶較為穩定，且期間限定的新漢堡，將能補足常態漢堡高價位帶的定位。本年度先以每季推出期間限定米漢堡的高價格帶品項一款到二款，以差異化定價戰術，提高米漢堡種類占比至 40%，藉此拉寬米漢堡的價格帶，以滿足不同顧客需求。
- 第二，**常態單點商品**，較同業低，故在常態菜單，設置銅板健康輕食專區，以扭轉拉亞漢堡的商品價格就是較貴的形象。
- 第三，**拉寬套餐價格**，調點心+飲料的加購套餐價格，從\$50 元到\$75 之間，加入較為低較的加購套餐，並提供五種套餐選擇（以往只提供四種套餐選擇）。

6.3 通路戰術

根據拉亞漢堡內部調查結果，消費者分佈在在台北市的比例偏高，目前在 231 家店，有 58%的店舖分佈在大台北地地區，有 12%的店舖分佈在桃竹苗地區，代表拉亞漢堡實體通路集中在北部地區，未來除了維持現有的通路外，將以選擇式通路擴展中、南部地區的店舖，特別以台中地區、高雄地區為主，本年度預計每月擴展 1 家店舖，預計本年度新開店目標 12 家店舖。

6.4 推廣戰術

在推廣戰術，主要以「新商品的推廣戰術」及「常態商品的推廣戰術」，二方面著手，並加入深耕與顧客互動的關係，以提升顧客對於拉亞漢堡的忠誠度。以下做詳細的說明：

(1) 新商品的推廣戰術：

- 公關戰術：在新商品上市時前，先利用記者會及新聞置入的方式引起消費及增加消費的興趣。
- 廣告戰術：除了記者會及新聞置入外，接著，新商品藉由電視廣告，及戶外廣告(鎖定台北市松江路及長春路的東元大樓牆面)與消費者產生互動的活動。初步企劃構想，拍到新商品的照片，即可獲得折扣優惠，引起及增加消費的興趣，參閱圖 12。



圖 12：戶外廣告示意圖

- 網路行銷：在 Faakbook 社群媒體、手機 APP 媒體、官方網站出現新商品訊息，並與廣告同時曝先，以引起及增加消費者的興趣。

(2) 常態商品的推廣戰術

- 廣告戰術：拉亞漢堡自行發行的拉亞漢堡 LIFE 報刊，以在各通路發放為主（如圖所示）



圖 13：拉亞漢堡 LIFE 報刊

- 網路戰術：透過官方網站優化、建立米漢堡故事館、品質保證專區，及官方網站會員專區的建置、APP 點餐服務優化及連結拉亞漢堡會員卡、Facebook 與粉絲互動的活動，利用網路平台，建立起消費者互動溝通主要的行動平台，主要透過互動與消費者保持友好的關係及更多方性的服務，以提升顧客的滿意度，進而提升顧客忠誠度。
- 通路行銷：門市藉由文宣的佈置（大型掛幕及海報、MENU BOARD 的呈現、吊飾…等）、人員的推廣及口頭推薦，以刺激消費者的購買慾望，促使消費者購買的行為。
- 主題式的促銷活動：以季為單位，每季推出主題式的促銷活動，藉此提供優惠活動及贈品，促使消費者購買的行為。

7. 行動計劃

7.1 行動計劃說明

在消費者購買程序 (AIDAS)，利用不同的行銷溝通工具，以達到各階段的目的，參閱表 13。

表 13：行銷溝通程序及行銷溝通工具

行銷溝通程序	行銷溝通工具
Attention (引起注意)	記者招待會、電視廣告、戶外廣告、置入廣告、網路廣告
Interest (增加興趣)	廣告 (APP、官網、FB)
Desire (刺激慾望)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷
Action (促使行動)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷、促銷主題活動及贈品
Satisfaction (提高滿意)	APP 媒體會員活動 (APP 媒體、官網、FB 粉絲團)

7.2 執行時程

本行銷規劃案執行時程搭配「2014 年年度行銷活動及商品各月排程」做為

規劃方向，參閱表 14，並以「月份」做為執行時程的單位(如表中箭頭所示)。

在行銷溝通活動設計表，分為期間性的活動及長期年度經營的活動。

- 期間性的活動，為主題式的促銷活動，「生日 TO 米」是 1 個月活動，包含記者招待會及電視廣告，主要目的是推廣米漢堡商品；在新商品上市，包含記者招待會、電視廣告(採用 CPRP 的廣告方式，是 1 個月半的活動) …等。
- 長期年度經營的活動，為戶外廣告(以每季為更換內容一次)、網路廣告的經營(每月新品及常態商品的經營)，及會員的經營(每月持續經營、部份月份加入 APP 會員特別活動及粉絲活動) …等。

表 14：行銷溝通活動設計表

行銷溝通程序	行銷溝通工具	1月	2月	3月	4月	5月	6月	2014 上半年預算	2014 年度預算	執行團隊		
		春 - 百花喜春			夏 - 田野遊趣							
Attention(引起注意) Interest(增加興趣)	記者招待會			200,000 生日 TO 米		新照燒烤雞珍珠堡				行銷部、設計部、營運部、公關		
	電視廣告			8,660,000		4,000,000	2,160,000					
	戶外廣告	01新品及生日慶互動廣告	75,000	75,000	02新品及聯合行銷互動廣告	175,000	75,000	75,000	16,530,000		36,030,000	行銷部-商品 PM、設計部
	置入廣告			媒體 200,000								
	網路廣告(APP、官網、FB)	70,000	220,000	80,000	80,000	130,000	80,000				行銷部-網路、設計部	
Desire(刺激慾望)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷	新品文宣	新品文宣	新品文宣	新品文宣	新品文宣		15,926,330	29,675,840	營運部、行銷部-商品 PM、設計部		
Action(促使行動)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷、主題式的促銷活動及贈品	3,443,740	3,044,900	3,232,010	2,474,160	2,484,300	1,247,220					
Satisfaction(提高滿意)	媒體會員活動(APP媒體、官網、FB粉絲團)	會員管理製作 285,000	粉絲團活動 135,000	85,000	385,000	粉絲團活動 135,000	85,000	1,110,000	2,070,000	行銷部-CRM 小組		

行銷溝通程序	行銷溝通工具	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2014 下半年預算	2014 年度預算		
		秋 - 樂活海陽			冬 - 楓紅暖湯						
Attention(引起注意) Interest(增加興趣)	記者招待會				200,000 新米與林王蝦堡						
	電視廣告	6,000,000	2,560,000		6,000,000	2,650,000					
	戶外廣告	03新品及MOSSON樂園互動廣告	175,000	75,000	75,000	04新品及MOS CAFE周年慶廣告	175,000	75,000	75,000	19,500,000	36,030,000
	置入廣告				媒體 200,000						
	網路廣告(APP、官網、FB)	入口網站 230,000	130,000	入口網站、APP活動 250,000	80,000	130,000	130,000				
Desire(刺激慾望)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷	新品文宣	新品文宣	新品文宣	新品文宣	新品文宣		13,749,510	29,675,840		
Action(促使行動)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷、主題式的促銷活動及贈品	2,504,580	1,676,480	1,683,240	1,690,000	2,969,330	3,225,880				
Satisfaction(提高滿意)	媒體會員活動(APP媒體、官網、FB粉絲團)		粉絲團活動 135,000	85,000	385,000	粉絲團活動 135,000	135,000	960,000	2,070,000		

PS. 箭頭代表預訂執行的時程(以月為單位);預算單位：元

7.3 工作團隊

依照各專案的內容，列出各專案負責人及其工作職掌說明，參閱表 15。

表 15：年度工作團隊分工表

各專案負責人	工作職掌說明
行銷部	(1) 各商品 PM：負責各產品線的行銷規劃案，包含商品開發排程、商品試吃規劃、試賣、文宣設計排程、商品成本試算、相關媒體規劃與執行、預算控管…等相關規劃事宜。 (2) CRM 小組：負責媒體會員活動的行銷規劃案，包含經營 APP、網站、FB 粉絲團等操作方式，其內容包含活動排程、文宣設計排程、活動成本試算、相關媒體規劃與執行、預算控管…等相關規劃事宜，與消費者互動溝通的長期活動
設計部	負責各專案所需的文宣設計，包含新商品文宣、常態商品文宣、各活動文宣，及文宣相關攝影工作
營運部	負責各專案執行的部份，包含各商品依行銷部所提供的門市佈置教戰守則做門市的相關佈置，及門市人員口頭推薦執行計劃(包含訂立每店每日時段銷售數量計劃、新商品推薦技巧、門市人員內部銷售競賽)
公關組	負責在新商品上市的記者招待會(籌備、規劃、執行)、新聞置入(籌備、規劃、執行)、新聞稿撰寫等公關活動項目

7.4 年度預算

2014 年度營業額預算，是根據 2013 年各商品實際營業額基礎計算得出，2014 年預估營業額：4,338,326,597。各媒體預算費用及各文宣預算費用加總後，即為 2014 年度廣促費用：67,775,840，廣佔費用為營業額佔比 1.56%。以下做詳細說明。

(1) 各媒體預算費用：44,900,000 (營業額佔比 1.03%)，參閱表 16

- **記者招待會**：1 場預估 20 萬，年度預算費用共 3 場 60 萬，為 3 場活動，為生日 T0 米、新莎莎雞腿堡、新米斯林主廚漢堡。
- **電視廣告**：包含電視廣告製作費、電視媒體播放(採 CPRP 的方式)、廣告後測，共為四檔，分為每季一檔，年度預算費用共 3,214 萬，為生日 T0 米、新照燒烤雞珍珠堡、新莎莎雞腿堡、新米其林主廚漢堡。
- **戶外廣告**：以東元大樓(台北市松江路及長春路口的東元大樓)牆面置入互動性看板，每一季更換內容一次及製作費 10 萬；每月租金 7.5 萬。年度預算 130 萬
- **置入性廣告**：搭配新商品上市，以置入美食新聞，1 次為 20 萬，年度預算費用共 2 場 40 萬，為生日 T0 米、新米其林主廚漢堡。
- **網路媒體**：搭配主題式行銷活動，在 YAHOO 入口廣告做曝先，1 次為

15 萬，年度預算費用共 2 場 30 萬，為拉亞漢堡 SON 主題樂園、蒟蒻中秋慶。

- **官網**：建置會員專屬系統 10 萬，建置網頁優化(米漢堡故事館及品質保證)建置費 30 萬，每月網站維護 6 萬，包含新商品上市、相關營運訊息…等 P0 文，年度預算費用共 112 萬。
- **APP 媒體**：每月推薦會員活動(加入 APP 並填寫個人資料，即贈送免費商品卷)、每月會員專屬活動、維繫會員關及新品活動曝光…等，年度預算費用共 114 萬。
- **Fackbook 媒體**：每月粉絲團操作 5 萬、及每季 1 次的粉絲專屬活動 10 萬，共有四次的粉絲專屬活動，年度預算費用共 110 萬。
- **贈品**：配合活動或節慶，透過贈品刺激消費者消費，共有 4 檔，年度預算費用共 680 萬，為過年期間、生日 T0 米、聖誕節及跨年期間。

表 16 各媒體預算費用表

各媒體預算費用		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	總計
		春 - 百花喜春			夏 - 田野遊趣			秋 - 樂活海陽		冬 - 楓紅暖溫				
記者招待會				200,000				200,000			200,000			600,000
電視廣告	電視廣告製作費			3,000,000		1,500,000		3,000,000			3,000,000			32,140,000
	電視標題			5,500,000		2,500,000	2,000,000	3,000,000	2,500,000		3,000,000	2,500,000		
	廣告後測			160,000			160,000		160,000			160,000		
戶外廣告	戶外製作費	100,000			100,000			100,000			100,000			1,300,000
	戶外東元大樓	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	
置入廣告	置入美食新聞(含製作費)			200,000							200,000			400,000
網路媒體	YAHOO入口廣告							150,000		150,000				300,000
官網	官網-米漢堡故事館及品質保證(建置費用10萬)		100,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	1,120,000
	官網-會員專屬及管理系統(系統製作費用20萬)	260,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	
APP媒體	APP媒體(推廣會員)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	1,140,000
	APP媒體(會員專屬活動)				300,000					300,000				
Fackbook媒體	APP媒體(每月會員維護及新品活動)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	1,100,000
	FB粉絲團(如有粉絲活動，每月增加10萬)	50,000	150,000	50,000	50,000	150,000	50,000	50,000	150,000	50,000	50,000	150,000	150,000	
贈品		1,000,000	1,000,000	2,000,000									2,800,000	6,800,000
行銷費用總計		1,530,000	1,430,000	11,300,000	640,000	4,340,000	2,400,000	6,690,000	3,000,000	690,000	6,740,000	3,000,000	3,140,000	44,900,000

(2) 各文宣預算費用：22, 875, 840 (營業額佔比 0. 53%)

依照新商品文宣、常態商品文宣、活動文宣，訂出各店對於各種文宣相對應的海報類型，EX：各店在常態漢堡的文宣，包含掛幕*1 個、海報 1 張、MENU BOARD 的產品照片 1 張、餐盤紙 1 疊(1000 張)…等，列出相關詳細單店對於各種文宣的需求數字(參閱表 17)，乘上店數(參閱表 18)，各月店舖數基準，其為實際店數字，加上每次都會多製作 9 家店舖的數量，以提供總部客服部、資訊部、行銷部、營運部、經營企劃部、財務店…等業務相關部門參考，及部份門市文宣損壞使用，並搭配 2014 年度每月擴展 1 家店的目標，做為店舖的計算基礎。

以單店對於各種文宣需求表*參考單價*各月店數基準=各文宣預算費用表，參閱表 19，2014 年年度文宣預算費用共為 22, 875, 400。

表 17：單店對於各種文宣需求表及參考單價(單位：元)

行銷溝通程序	行銷溝通工具	1月	2月	3月	4月	5月	6月	2014 上半年預算	2014 年度預算
		春 - 百花喜春			夏 - 田野遊趣				
Attention(引起注意) Interest(增加興趣)	記者招待會			200,000				16,530,000	36,030,000
	電視廣告			8,660,000		4,000,000	2,160,000		
	戶外廣告	175,000	75,000	75,000	175,000	75,000	75,000		
	置入廣告			200,000					
	網路廣告(APP、官網、FB)	70,000	220,000	80,000	80,000	130,000	80,000		
Desire(刺激慾望)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷							15,926,330	29,675,840
Action(促使行動)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷、主題式的促銷活動及贈品	3,443,740	3,044,900	3,232,010	2,474,160	2,484,300	1,247,220		
Satisfaction(提高滿意)	媒體會員活動(APP媒體、官網、FB粉絲團)	285,000	135,000	85,000	385,000	135,000	85,000	1,110,000	2,070,000
總計		3,973,740	3,474,900	12,532,010	3,114,160	6,824,300	3,647,220	33,566,330	67,775,840

行銷溝通程序	行銷溝通工具	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2014 下半年預算	2014 年度預算
		秋 - 樂活海陽			冬 - 楓紅暖湯				
Attention(引起注意) Interest(增加興趣)	記者招待會	200,000			200,000			19,500,000	36,030,000
	電視廣告	6,000,000	2,660,000		6,000,000	2,660,000			
	戶外廣告	175,000	75,000	75,000	175,000	75,000	75,000		
	置入廣告				200,000				
	網路廣告(APP、官網、FB)	230,000	130,000	230,000	80,000	130,000	130,000		
Desire(刺激慾望)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷							13,749,510	29,675,840
Action(促使行動)	門市文宣廣告、門市人員口頭促銷、主題式的促銷活動及贈品	2,504,580	1,676,480	1,683,240	1,690,000	2,969,330	3,225,880		
Satisfaction(提高滿意)	媒體會員活動(APP媒體、官網、FB粉絲團)	85,000	135,000	385,000	85,000	135,000	135,000	960,000	2,070,000
總計		9,194,580	4,676,480	2,373,240	8,430,000	5,969,330	3,565,880	34,209,510	67,775,840

8. 行銷效益

8.1 行銷效益計算基礎

(1) 營業額計算基礎

在各月 SP 類新商品營業額推估，以 ATAPR 模型分析，獲得最後的營業額預估；在各月常態商品（堡類、早餐類、點心、甜點、飲料、摩斯卡），以 2013 年較 2012 年的成長率為基礎，做為 2014 年常態商品預估營業額的標準。各品項計算基礎，可參閱表 21。

表 21：2014 年營業額推估計算基礎

(2) 成本率計算基礎

成本率的推估，是以 2013 年各類商品結構的實際成本率作為推估

基礎，其中 SP 類新商品，是參考歷年相似新商品而設定的成本率。

表 22：2014 年成本率推估 (單位：%)

2014年成本率推估	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	整年度
SP類新商品	43.48%	41.95%	40.75%	40.09%	39.94%	39.54%	43.37%	42.08%	44.67%	44.71%	42.96%	43.03%	42.15%
堡類(漢堡、米漢堡)	36.33%	35.76%	34.84%	35.58%	34.36%	34.99%	35.84%	35.59%	35.04%	35.40%	35.37%	35.53%	35.40%
早餐	33.87%	36.98%	35.70%	32.85%	34.14%	33.96%	35.11%	34.42%	38.30%	39.15%	34.33%	34.04%	35.31%
點心	45.87%	45.88%	44.87%	45.88%	46.39%	46.17%	46.27%	46.39%	44.78%	46.35%	44.45%	44.30%	45.67%
甜點	42.69%	42.92%	42.24%	42.69%	42.30%	38.70%	39.27%	40.58%	40.18%	38.70%	34.21%	34.21%	39.77%
飲料(mos tea+甜點+湯品)	30.91%	30.55%	30.66%	30.53%	30.29%	30.68%	30.74%	31.03%	30.90%	31.06%	30.82%	31.06%	30.87%
摩斯卡	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%	38.36%
總計	37.69%	37.32%	35.75%	35.59%	36.80%	36.40%	36.23%	36.34%	37.03%	36.72%	35.92%	36.18%	36.50%

(3) 各月媒體投入量 REACH 的計算基礎

媒體投入量 REACH 率是依照歷年各媒體實際的接觸率標準設定，可參閱表 23 2014 年成本率推估。

表 23：2014 年成本率推估 (單位：%)

媒體投入量的REACH(知新商品知名度)	REACH%設定	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
記者招待會													
電視廣告	34.50%			1.0		0.6	0.6	1.0	0.8		1.0	0.8	
電視廣告製作費													
廣告後測													
戶外廣告	5%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
戶外東元大樓													
置入廣告	10%			1.0							1.0		
網路媒體	10%							1.0		1.0			
APP媒體	2%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
APP媒體(每月會員維護及新品活動)	3%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
官網-會員專屬及管理系統	5%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0
FB	5%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
門市文宣	20%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
各月媒體投入量的REACH(知新商品知名度)		40.0%	40.0%	84.5%	40.0%	60.7%	60.7%	84.5%	67.6%	50.0%	84.5%	67.6%	45.0%

8.2 各月新商品 ATAPR 模型分析

根據 ATAPR 各項計算結果，以算出新商品各月營業額，參閱表 24。

表 24：2014 年各月新商品 ATAPR 模型分析 (單位：萬元%)

2014年 SP新商品營業額推估	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	整年度
西式速食市場總營業額預估(單位:萬元)	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	140,758	1,689,100
A-新商品知名度	40.0%	40.0%	84.5%	40.0%	60.7%	60.7%	84.5%	67.6%	50.0%	84.5%	67.6%	45.0%	54.0%
I-對新商品有興趣的目標消費者百分比	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%	75.5%
D-MOS銷售通路佈點的普及度	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%
A-有多少目標消費者會最終購買	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%
S-有多少購買的目標消費者(再購)推薦其他人購買	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%	147.3%
新商品營業額推估(單位:萬元)	3,944	3,944	8,333	3,944	5,986	5,986	8,333	6,666	4,931	8,333	6,666	4,438	63,901

8.3 2014 年度推估營業額表

根據各項計算基礎，算出 2014 年各月營業額推估表，參閱表 25。

表 25：2014 年各月營業額推估表 (單位：萬元/%)

2014年營業額推估 (單位:萬元)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年度 營業額	各品項佔 成長%
	春 - 百花喜春			夏 - 田野遊趣			秋 - 樂活海陽			冬 - 楓紅暖湯				
SP類新商品	3,944	3,944	8,333	3,944	5,986	5,986	8,333	6,666	4,931	8,333	6,666	4,438	63,901	7.4%
堡類(漢堡、米漢堡)	8,696	9,353	6,778	8,611	7,671	7,476	7,765	7,415	8,324	8,431	9,795	9,241	99,557	6.9%
早餐類	4,635	4,524	5,990	5,450	6,131	7,591	7,388	7,941	6,666	6,647	5,774	5,786	74,524	7.0%
點心	6,228	6,055	6,120	6,069	7,126	8,014	7,520	7,386	6,795	5,958	6,469	6,328	80,067	5.4%
甜點	416	378	383	307	306	518	304	498	322	258	201	220	4,111	8.9%
飲料(mos tea+甜點+湯品)	8,425	8,277	9,132	8,519	9,177	10,092	10,455	10,050	9,293	9,610	8,901	8,795	110,726	3.3%
摩斯卡	83	91	117	83	90	89	70	70	76	57	60	63	949	4.9%
總計	32,427	32,623	36,853	32,982	36,488	39,766	41,834	40,026	36,406	39,294	37,866	34,871	433,834	5.8%

PS. 在各月 SP 類新商品營業額推估，以 ATAPR 模型分析，獲得最後的營業額預估；

在各月常態商品，以 2013 年較 2012 年的成長率為基礎

8.4 2014 年度淨毛利分析

根據各項計算基礎，算出營業額、商品成本、廣促費用，最後計算出各月淨毛利額及淨毛率，參閱表 26。

2014 年預估營業額：4,338,326,597，依據各商品計算結果的年度成本率 36.5%，廣促費用：67,775,840，廣促費佔比為營業額的 1.56%，其 2014 年度預估淨毛利額：2,687,061,549，淨毛利率 61.94% (扣除商品成本及廣促費用)，故能達成 2014 年度目標。

表 26：2014 年淨毛利分析表 (單位：元)

2014年淨毛利 (單位:元)	1月	2月	3月	4月	5月	6月
營業額	324,263,984	326,227,854	368,535,027	329,827,977	364,865,338	397,670,294
商品成本	122,215,096	121,748,235	131,751,272	117,385,777	134,270,444	144,751,987
廣促費用	3,973,740	3,474,900	12,532,010	3,114,160	6,824,300	3,647,220
淨毛利額	198,075,149	201,004,719	224,251,745	209,328,040	223,770,594	249,271,087
淨毛利率	61.08%	61.61%	60.85%	63.47%	61.33%	62.68%

2014年淨毛利 (單位:元)	7月	8月	9月	10月	11月	12月	整年度
營業額	418,336,789	400,273,426	364,047,220	392,938,476	378,661,508	348,708,818	4,338,326,597
商品成本	151,563,419	145,459,363	134,806,686	144,287,009	136,015,214	126,162,850	1,583,489,208
廣促費用	9,194,580	4,676,480	2,373,240	8,430,000	5,969,330	3,565,880	67,775,840
淨毛利額	257,578,790	250,137,583	226,867,294	240,221,468	236,676,965	218,980,088	2,687,061,549
淨毛利率	61.57%	62.49%	62.32%	61.13%	62.50%	62.80%	61.94%