

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

火盃的考驗：ERP與庫存管理

Goblet of Fire : ERP & Inventory management

作者：李奕賢、陳宏樑、鄭琪霖、黃亭瑋、余宥慧、游婷雯

系級：會計學系 四年甲班

學號：D0207021、D0272390、D0270677、D0270770、D0227959、D0207198

開課老師：黃娟娟

課程名稱：會計資訊系統(二)

開課系所：會計學系

開課學年：105 學年度 第 1 學期

中文摘要

個案公司位於台中擁有多家連鎖店，在競爭如此激烈的環境中，個案公司究竟以什麼樣的方式在台中商圈立足並且如何擴展店面？我們期望將學識領域與實務領域結合，從中習得差異與經驗，了解如何與實務接軌，從中發現問題並解決問題，並且研究現階段為個案公司導入 ERP 系統的可行性。

透過多次的參訪來了解店家的組織運作、品牌定位及行銷模式。探討個案公司組織運作的內部與資源投入概況，再利用市場區隔、SWOT 分析等方法來完成更深入的研究。

就現階段而言，在針對庫存管理有因應方法的情況下，導入整套的 ERP 系統必不符合整體的經濟效益，但以長遠的發展規劃，店家在全台擁有多家加盟店的規模，為店家導入客製化、小規模的 ERP 系統在未來是可以納入考量的。



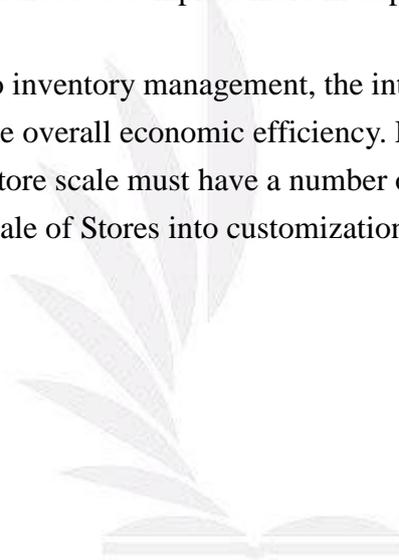
關鍵字：庫存管理、市場區隔、企業資源規劃

Abstract

Case Study Company is located in Taichung, with a number of chain stores. In such a competitive environment, how does the case company stand in the business district and expand its stores at Taichung? We hope to combine the knowledge domain with the practice domain, learn the difference and experience, understand how to integrate with the practice, find the problem and solve the problem, and study the feasibility of importing the ERP system for the case company at this stage.

Through many visits to understand the store's organizational operation, brand positioning, and marketing model. This paper explores the internal and resource investment situation of the case organization, and then uses market segmentation, SWOT analysis and other methods to complete more in-depth research.

At this stage, in response to inventory management, the introduction of the entire ERP system will not meet the overall economic efficiency. For the long-term development planning, the store scale must have a number of stores in the Taiwan. Small ERP system for the scale of Stores into customization took into account in the future.



Keyword : Inventory management 、 Segmentation, Targeting, Positioning (STP) 、
Enterprise Resource Planning (ERP)

目 次

| | |
|--|----|
| 第一章 研究動機及目的 | 4 |
| 第二章 研究公司介紹 | 5 |
| 第一節 目標店家 | 5 |
| 第二節 市場區隔 (STP) 及市場優勢 (SWOT) 及行銷 5 P..... | 6 |
| 第三節 研究執行步驟 | 14 |
| 第三章 研究成果 | 16 |
| 第一節 公司部門現況研究 | 16 |
| 第二節 問卷分析 | 19 |
| 第三節 對個案公司導入 ERP 系統評估之建議 | 23 |
| 第四章 附錄 | 24 |

第一章、研究動機及目的

(一)研究動機：個案公司位於台中擁有多家連鎖店，在競爭如此激烈的環境中，個案公司究竟以什麼樣的方式在台中商圈立足並且如何擴展店面？我們期望透過課程所學之知識幫助店家行銷於各地區而不只有在中部商圈，並將學識領域與實務領域結合，從中習得差異與經驗，了解如何與實務接軌，從中發現問題、探討問題，並解決問題。

(二)研究目的：欲配合大三 ERP 會計資訊系統且瞭解店家的相關會計資訊（POS 系統對於店家內部控制，營運狀況及績效評估之益弊），希望藉由訪談當中，學習往後踏入社會該有的技能及態度，並與店家建立互利關係。並藉由台中商圈組織運作與各連鎖母子商店彼此的營運型態來了解店家的組織運作、品牌定位及行銷模式。探討此店家組織運作的內部與資源投入概況，以及各地區連鎖店組織運作乃至資源整合的程序。

第二章、研究專案店家介紹

第一節 研究專案目標店家

(一) 公司簡介：

個案公司創立於民國 90 年代，所販賣之品項為國人最喜愛的料理之一，但美食的背後卻因衛生及健康的疑慮使消費者又愛又恨。

為此，個案公司花費多年時間對口味進行研究，並成立實體店面，所販售的餐點色、香、味俱足，深獲好評，廣受消費者所喜愛。

至今展店規模接近雙位數，並持續穩健展店中。

- 目前分布據點：台中 彰化 台北
- 商品介紹：串燒/麵食/鍋物，

(二)組織圖及各部門的功能(職能分工的情形)



第二節 市場區隔(STP)及市場優勢(SWOT)

(一)市場區隔(STP)

Segmentation 區隔

1. 市場區隔：指利用區隔變數將一個大市場分割成數個小市場，其中這些小市場中的顧客具有同質性。
2. 消費性市場之區隔變數，主要考量以下四種條件：地理（區域、城市大小）、人口統計（年齡、所得、職業）、心理（生活型態）、行為（使用時機）

| 區隔變數 | 分析 | |
|------|----|--|
| 地理 | 密度 | 根據人口密度的不同，高密度會有較高銷售量。因此個案公司會選擇開發人口密度較高的地區，位於市區旁，但並不屬於市中心的地區。 |
| | 城市 | 城市等級的劃分多以人口數為劃分依據，可分為直轄市、縣轄市、鄉鎮等，所以就醬子多以選擇人口較多的城市，像是鄰近逢甲市區的逢甲門市。 |

| | | |
|-------------|-----------|--|
| <p>人口統計</p> | <p>年齡</p> | <p>個案公司消費者族群的年齡層廣及年輕及中年族群，其中年輕人喜好新潮，因此菜單時常更新且臉書上的活動也不定舉辦，使得年輕人透過網路介紹得知。它的用餐環境適合帶著朋友一起到餐廳用餐和，使得年輕人的比例占個案公司的消費族群有較高的比率。而中年族群占的比例也不小的原因是中年族群會帶著全家到餐廳用餐，歡樂度過團聚的時光。</p> |
| | <p>職業</p> | <p>最直接影響消費購買力的就是所得水準，主要目標是讓大多數的消費者都可以享受得到燒烤，當然要大家都買的起才有可能，所以採取平價手段，以搶攻大部分的市場。在社會組成中，中產階級是構成的最大部份，而在逢甲門市學生所占的比例甚高，因此價也關係著中產階級和學生為目標族群。</p> |
| <p>外在因素</p> | <p>時機</p> | <p>燒烤市場有個屬於它們的時間點，那就是中秋節，近年來台灣對於中秋節的印象不再只有柚子和月餅，現在更為盛行的烤肉，因此使燒烤市場蓬勃發展。</p> |

Targeting 目標

1. 市場區隔的大小：大

以台灣地區來說，燒烤的市場區隔屬於大的。因為以台灣為單位，總人口數及人口密度都是屬於很高的，而其購買力與消費意願也充足，因此市場潛力夠大。

2. 市場區隔的競爭強度：強

就燒烤產業而言，是屬於一個廣大的市場，但是競爭者是非常多的。就此而言，即會降低此市場區隔的吸引力。在台灣，燒烤店家數量不少，而且加上健康意識的興起，也有越來越多主打健康美食興起，燒烤卻始終被排除在「健康」的門外，原本競爭者多的又加上這點，造成競爭時並無法抗衡，因此整體市場的競爭強度又增加了不少。此市場的競爭是激烈的，所以對個案公司評估市場的時候，其吸引力減低不少。

3. 市場區隔的未來成長性：中等

個案公司產業在台灣發展處於成長期，接下來會以朝行銷為主的觀念邁進，期許能以許多不同的行銷手法，吸引廣大的消費者族群，所以本組認為個案公司有許多優越的條件，可以成功開闢不同年齡層之消費族群市場。

Positioning 產品定位

本組對個案公司所提出的定位是“獨門醬料與獨創烤肉手法的燒烤業”，由於現在的燒烤店都是新鮮現烤的，故須提出與現今燒烤業者與眾不同之處，其中獨門醬料指的是用每個串烤都有不同的醬料去調配，配合其油質和口味變化，讓每隻串烤都有屬於不同的風味。而獨創烤肉手法不像一般串烤業者是放在平面的鐵板上進行碳烤，而是將火的位置放在像在一面牆上的地方，將串烤放在固定的支架上，由機器去旋轉，藉由人工去做火候大小和位置的變化。

近期個案公司不定期推出各種不同的活動，藉由網路促銷使得更多消費者得知就醬子，也吸引更多客人前往餐廳用餐。

(二) 市場優勢(SWOT)

S(優勢)

1. 乾淨的用餐環境

每一桌都有專屬的小型垃圾桶，讓客人在用餐時也能保持桌上清潔，員工也會高度巡視是否有可以清理的盤子。

2. 時段推出遊戲，增加互動

每天不同時段推出遊戲，增加與客人的互動及用餐的趣味性。

3. 將吸菸區及禁菸區分開，使不吸菸的客人有良好的環境

有些燒烤店全面禁止吸菸，但變相的將財源阻擋在外，個案公司將用餐區分成了吸菸區與禁菸區，一次滿足雙向客人，讓每一位蒞臨的客人都能享受賓至如歸的感覺。

4. 位於逢甲郊區，停車方便

並非於逢甲商區，而是坐落在人煙稀少的逢甲郊區，所以不需要像逢甲觀光客為了一個停車位而搶破頭。在附近隨意找找，即有停車位。

W(劣勢)

1. 於逢甲郊區，較少人知道

雖然位於郊區較好停車，但相對除了老主顧知道店家外，來逢甲夜市逛街的消費群可能大多數都不知道有這麼一個店家。

2. 座位不夠多，導致黃金時段客人等候時間長

由於店面不夠大，且為了顧及每一位顧客的用餐品質，無法同時服務大量的客人。再加上店家並無規定用餐時間，導致候位区的客人增多及等候時間長的問題。

O(機會)

可和公司或企業設特約商店與附近的學校或是大型企業等設置特約商店，透過打折或來店贈送等行銷手法，刺激員工消費或是納入公司聚餐及學生聚餐的選擇。可以辦會員的方式，讓老顧客們享有更多的優惠。透過辦會員的方式，定期通知最新訊息，讓老主顧能即時掌握最新優惠方案及活動。每年也可寄出給顧客們當月生日禮卷，吸引顧客至就醬子烤吧辦生日聚會，又可享受優惠。

T(威脅)

有越來越多燒烤店竄起，導致流失客人燒烤市場未達飽和前，會有越來越多的大同小異的燒烤店開幕並仿造。這也使得客人有更多的選擇。個案公司要如何在眾多燒烤店中鶴立雞群，是目前得一大考題。隨著現代人日益重視養身，素食人口也日益增加受到「吃素、環保、救地球」口號的影響，無論是環保或是健康，吃素得得人口將越來越多，不吃牛的客人也不在少數，這勢必會影響前來的顧客量。

(三) 個案公司五力分析

| | |
|---------|---|
| 潛在進入者威脅 | 競爭導致店家需要在行銷、研究與開發或降價方面做更多的努力，在顧客心中立下更明確的印象。 |
| 消費者議價能力 | 在這個油電雙漲的社會，民眾對於價格也較敏感，若消費到達一定金額或特殊節日會給予折扣。 |
| 供應商議價能力 | 幾乎所有食材原物料都上漲，可能會讓供應商調漲價格對本店造成成本增加。 |
| 替代品威脅 | 路邊的碳烤較便宜且方便， |

1. 顧客 (Customer)

即是消費者的需求與欲望 (Consumer needs wants)。

2. 成本 (Cost) Cost 消費者願意付出的成本

有店面的燒烤店，產品價格大同小異。個案公司的主要客群著重在一整天疲勞轟炸後，能有一個空間和三五好友高歌一曲，些微的價格差異較無影響。

3. 溝通 (Communication)

個案公司能讓越來越多人得知，除了口碑好之外，也搭配網路行銷手法，藉由好友不斷分享，讓更多人得知。

4. 便利 (convenience)

為購買此商品的便利性，個案公司擴展規模將近雙位數，並持續穩健展店中。

(四) 行銷 5P+2P



產品(Product)

有多樣的烤肉產品，不論是種類和烤肉所用的醬，都是為了每一個烤肉去調配出來的，在菜單上也推出套餐系列，而且在價錢方面也比單點划算，除此之外還能換套餐裡的烤肉的單品，如果價格相同可以換一個價格相同的烤肉，因此推出這個套餐後，客人更願意花錢去購買這個產品。

通路(Place)

個案公司擁有固定的上游供應商，為了降低運送成本，將中央廚房配置於離各個門市距離不算太遠的地點，使其在運送肉品時能維持新鮮。

價格(Price)

麥當勞運用了消費者偏愛奇數的心理定價，將產品價格定價為 33 元，給消費者一種較便宜的感覺。其商品單價的訂價屬於中等價位，在消費者的角度中視能夠接受的價格

促銷(Promotion)

在那些季節有屬於它們的特惠活動，或是加上一些組合套餐，吸引消費者前來消費，甚至前來用來餐時會有以些小遊戲讓消費者能獲得不同的優惠像是贈送飲料或是肉品等。

人員(People)

在服務態度上，個案公司在客人遇到服務上的問題時，願意在第一時間去了解問題，並且以最真誠的服務態度去解決客人的需求，讓客人感受到真誠的服務態度。在用餐環境中，個案公司非常注重與客人之間的互動關係，以主動詢問的方式去注意每一位客人的飲食習慣及消費方。

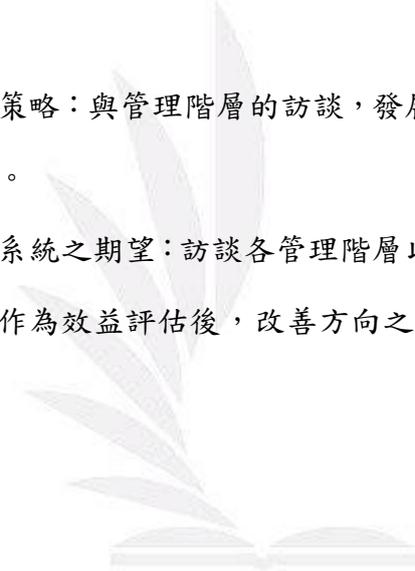


第三節、研究專案執行步驟

本次研究執行步驟，將分為 1. 瞭解(Understanding)，2. 評估(Assessment)，3. 報告與建議(Reporting)，三大工作階段

(一) 第一階段：瞭解 (Understanding)

1. 現況資料收集：於一開始由負責組員擬定現況了解所需資料，並請商家準備及提供。
2. 瞭解組織架構營運模式：蒐集公司組織架構及各部門相關資料，以利後續研究之進行。
3. 瞭解企業願景及發展策略：與管理階層的訪談，發展策略及企業營運管理重點、可能面對之難題。
4. 瞭解管理階層對資訊系統之期望：訪談各管理階層以瞭解其對相關營運議題之管理目標及觀點，作為效益評估後，改善方向之重要依據。



(二) 第二階段：評估 (Assessment)

- ERP 以專案預算提列，約可分以下成本項目：
 1. ERP 軟體 License
 2. 系統軟體成本 (資料庫、工具程式)
 3. 教育訓練費用
 4. 顧問導入服務費用
 5. 程式修改估算
 6. 硬體設備 (主機及網路設備)
 7. 相關人事投入成本
- 在設計階段則針對主要作業及初步流程定義 (BPR)，再針對套裝軟體所提供的流程作整合，主流程定義後，再進一步討論單一功能的細部規劃，將差異性先作紀錄而不急著作程式修改，電腦化導入過程應像建設台北到高雄的高速公路，先把主幹建起，再做交流道，否則會延長通車的時間。電腦化本身也是一項永續經營的合理化過程，不要為完美而付出太大的代價，失去了管理重點，小學而大遺。

(三) 第三階段：報告與建議 (Reporting)

- 就目前而言，我們認為 ERP 系統對於業主來說或許負擔還太大了。一套完整的 ERP 系統不是幾十萬就是幾百萬。而且 ERP 系統強調地是公司資料的「整合性」與「即時性」
- 「如果公司規模還很小，幾個人當面溝通就能搞清楚全部狀況時，可能就不會需要 ERP 系統。」

第三章、專案管執行成果：

第一節 公司部門現況研究

1. 中央廚房功能

- ✓ 倉管:進貨數量多，在保存方面及進貨方面的管理。
- ✓ 生產:製造燒烤產品的管理
- ✓ 物流:使產品在新鮮的狀態運送，並發配到各個門市

2. 食材管理

- 有別於夜市攤販的傳統食材管理，店家是否運用電腦系統處理品質控管及購料問題：有，主要利用電腦雲端進貨系統去做進貨的動作前會使用人工紀錄存貨及銷貨內容，可能會因為人為記錄錯誤導致資料不可靠，故在管理方面須較為謹慎小心。

3. 開發 - 穩定客源、找尋新客源、增加加盟體系

- 顧客服務策略：服務業以顧客至上為主，就醬子在對待顧客方面希望讓客人有賓至如歸的感覺，以及感受到服務員們的真誠服務態度。

情況：客人不滿意服務人員的態度或是對產品感到不滿意

店家處理程序：服務員禮貌詢問並解決顧客問題，像是給對餐點或服務態度不滿意的客人給予免費贈小菜或是用餐優惠打折，後續會將食材問題回報給中央廚房。

結論：希望客人是滿意的用完餐點。

- 員工訓練 - 製作餐點 SOP 流程：每位新進員工都會擁有一本員工手冊，教導員工基本訓練，像是在製作餐點時照著員工手冊的步驟學習，除了實體的初步學習外，為了讓員工有因應各種狀況發生的能力，就醬子會安排負責的主管做協助及從旁監督的動作，使其員工所做的餐點能維持一定的品質標準。

- 除了利用社群媒體增加曝光度，店家是否利用其他互動模式建立顧客口碑：有，最主要的像是「家庭日」，正式營運前請合作廠商或公司員工的親朋好友來店內吃飯，一起宣傳讓客人造就口碑。

目的一：使用新的門市設備不一定順手，利用客人來做練習一定會有風險，在成立初期為了讓正式開幕當天的員工能夠順利因應餐點和顧客的問題，利用家庭日的互動方式，模擬出餐的狀況，讓現場流程和使用設備上都能更加順利。

目的二：讓認識的人來店裡用餐，利用人數眾多的優勢，使周遭的人知道附近有一間不錯的店。

- 未來發展的街車服務，尋找新客源並增加各點的曝光率：主要為一台大台的車能夠在車上做烤肉，到固定幾個點去做販賣，但因為目前考量到人力不足的問題，導致這個新發想目前停擺狀態。

4. 營業成本、利潤

- 店家主要的營業費用與成本分別為：薪資費用、原料成本及房租費用為主要支出。

◇ 薪資費用：因燒烤業會因旺季和淡季使得服務人員時而變動〈請參考人力流動率的細部內容〉。主要是取決於計時人員的多少，正值人員為固定薪水。

◇ 原料成本：為大部分的營業成本，約占總費用的 50%。

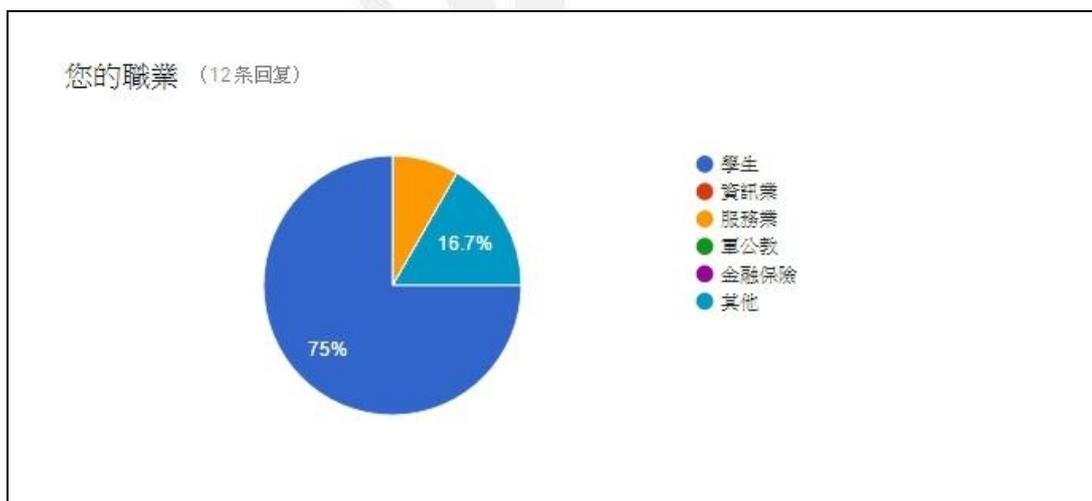
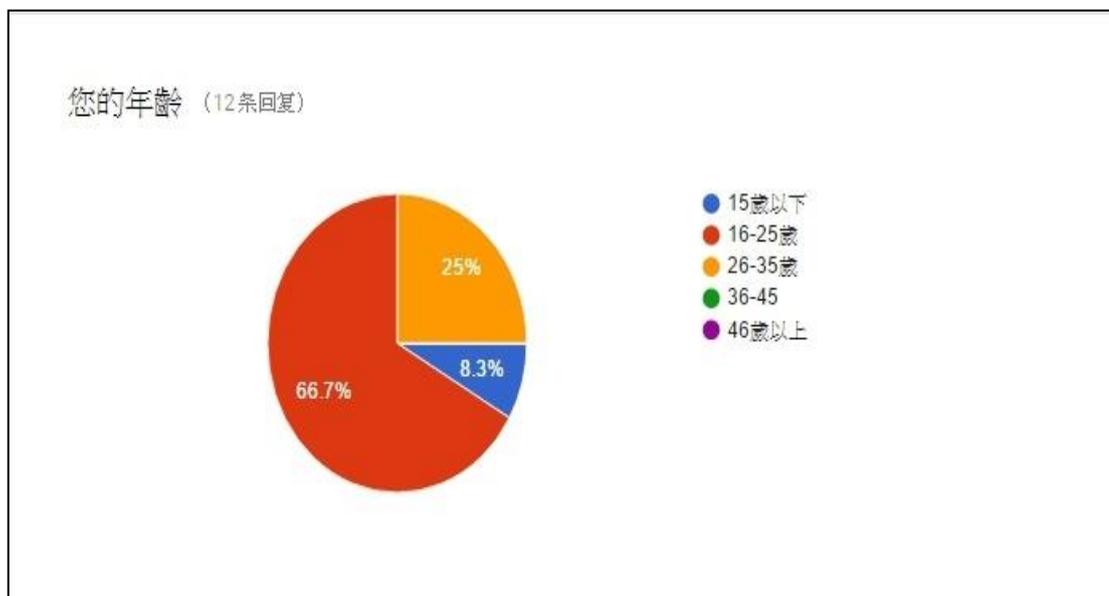
◇ 房租費用：每月 8 萬並簽約 5 年，因設備費用以五年作為折舊分攤，故在簽約方面有協調過五年內簽約租金不能有漲幅。剛好今年是簽約到期時間，所以有可能在明年開始房租費用可能會調漲。

◇ 水電瓦斯費：約 6 萬。

- 投資龐大資金並且擁有那麼多不確定風險，那麼是否有足夠且合理的利潤：利潤不高，因其原料費用已佔營業額的一半，可能還有耗費食材的問題，像是給員工練習製作餐點的食材，再加上燒烤店需要能夠維持服務品質的人力不能少外，水電及瓦斯這些不可或缺的營業費用，使其利潤為中低。
- 營利問題：
 - ◇ 淡旺季影響：夏天為主要消費旺季，冬天為淡季〈跟商品型態有關係〉，因消費者飲食習慣有關，淡旺季消費者會想到火鍋等，但店家還是會有配套措施，像是冬季月份推出的「鍋物」，但不容易吸引到新客群，只能穩定客源不流失，畢竟個案公司不是以販賣熱品鍋物為主要產品，還是以串烤為主。
 - ◇ 員工流動率高：請參考人力流動率的細部內容
 - ◇ 不同產業競爭：餐廳市場競爭激烈，新型商品的湧入將會提高市場競爭，不同產業的吸引力可能比同業的競爭力來得高。

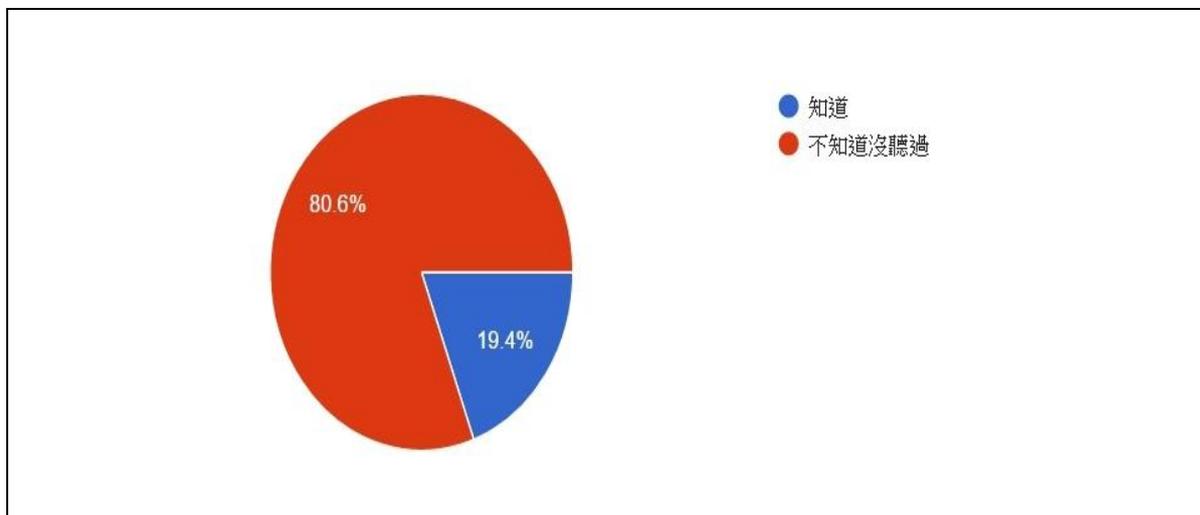
第二節 問卷分析

個案公司主要客群

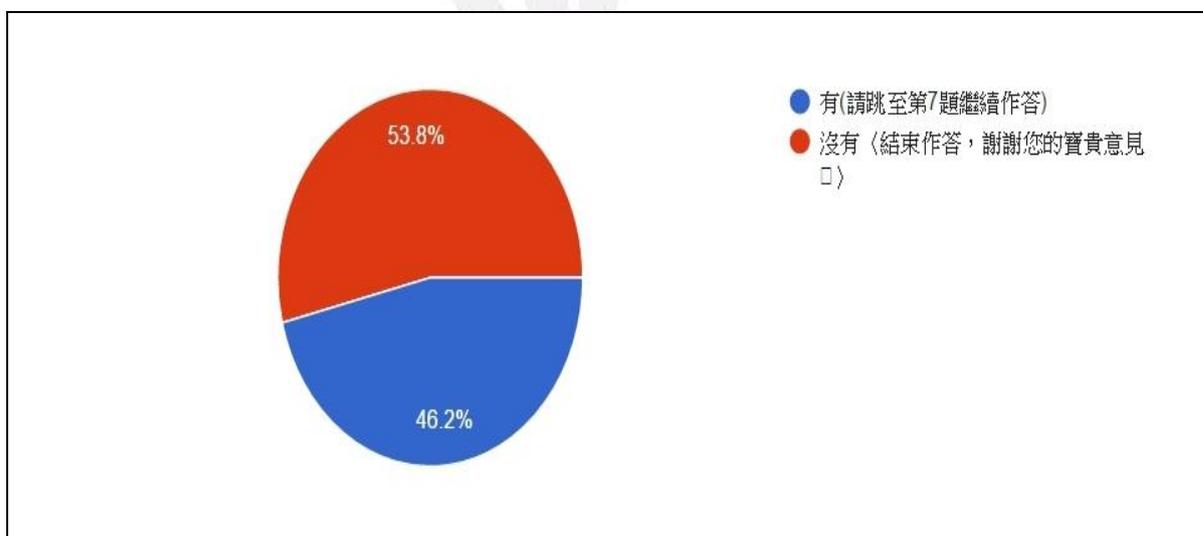


大一生是否知道/來過此店消費

請問您知道個案公司嗎？

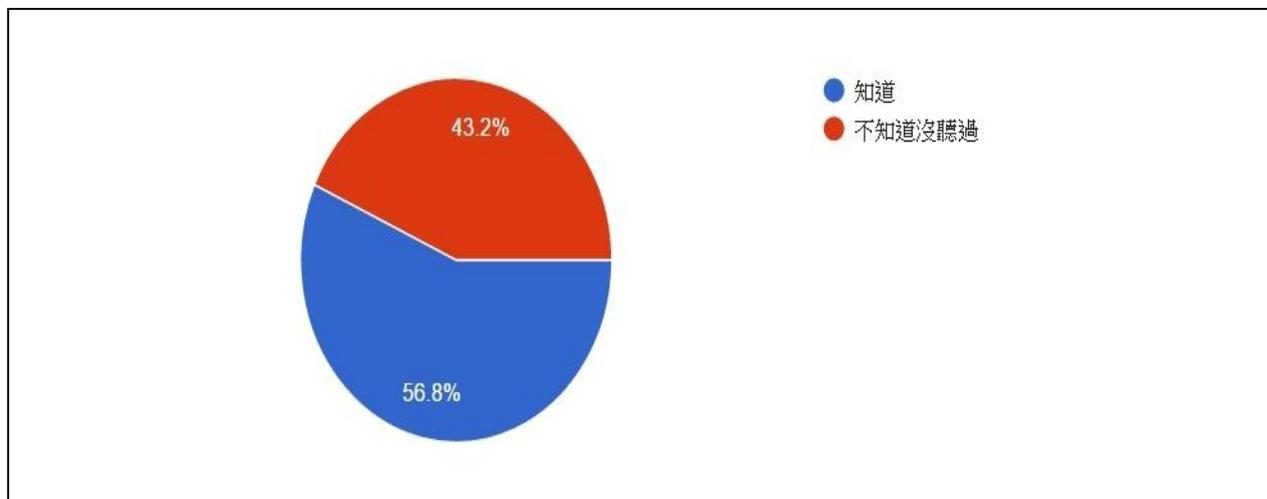


請問您有去過個案公司消費嗎？

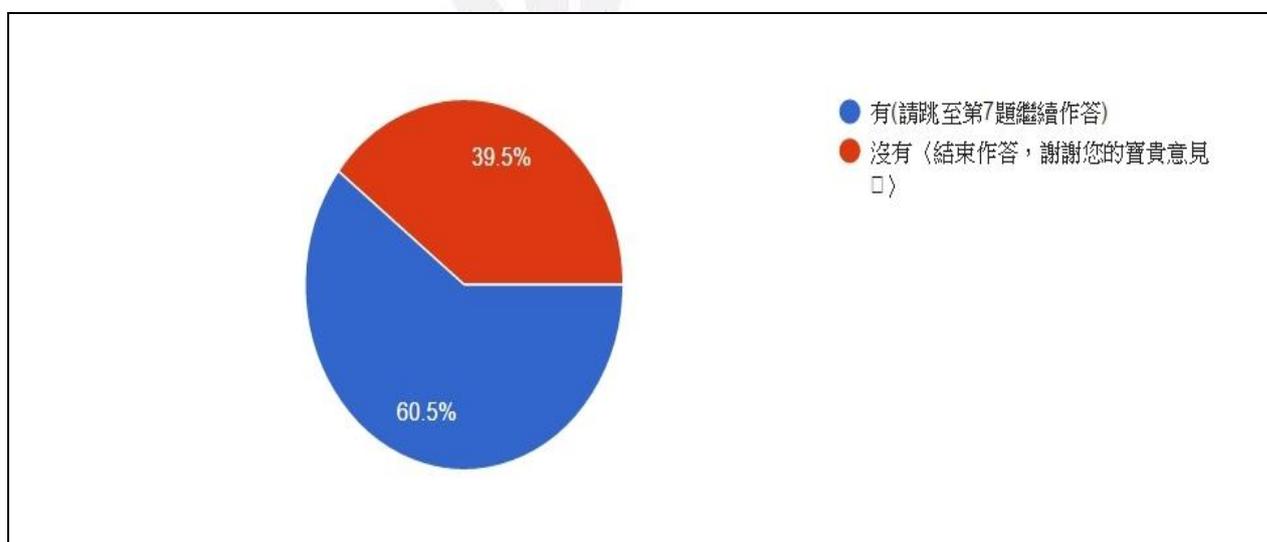


大三生是否知道/來過此店消費

請問您知道個案公司嗎？

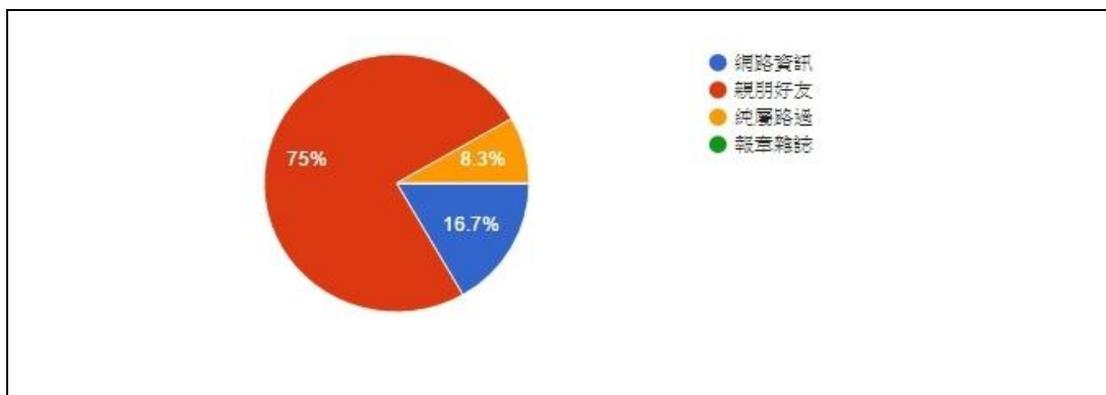


請問您有去過個案公司消費嗎？

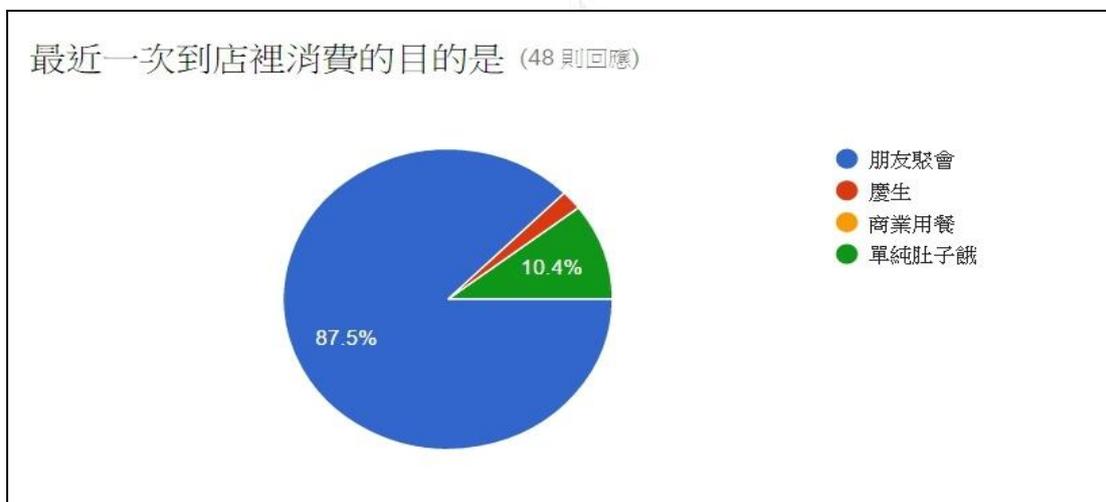


學生如何得知此店

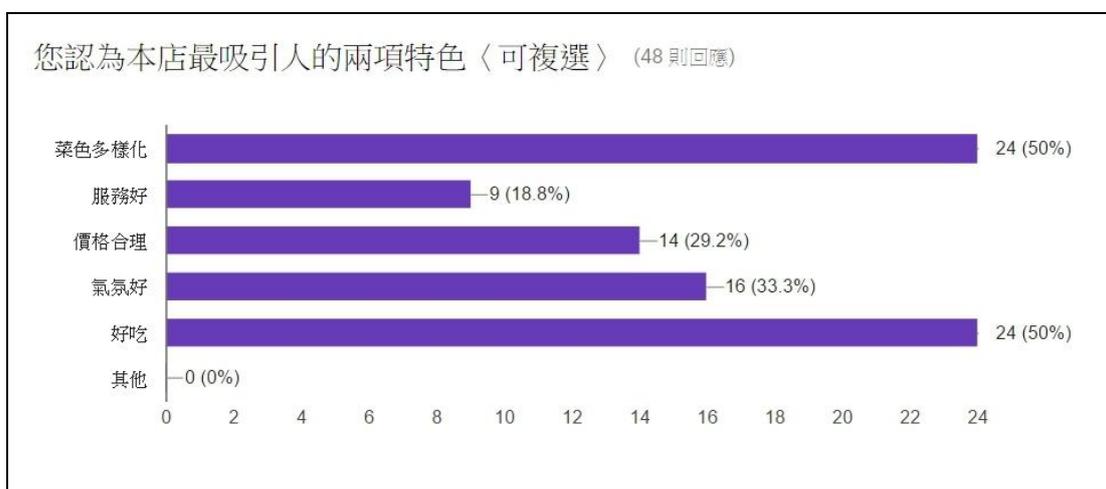
請問您是由何得知個案公司？



客人用餐目的



個案公司吸引顧客來用餐的原因



第三節 個案公司資訊系統未來發展方向及改善建議

在餐飲產業中，一般傳統店家在進貨備料時，大多是利用所謂的人工經驗判斷，沒有一套較精準的方式，會造成食材的浪費或臨時性的不足，如此會造成店家經營成本過高或喪失銷售機會；除此之外，若是生鮮食材備料數量過多，導致超過保鮮時間，也會產生不必要的損失。

個案公司現況

(電腦系統輔助)

每天櫃台人員會做昨天剩下的存貨和今天進貨及銷貨的比較能夠清楚了解到今天帳上剩下的存貨有多少再去盤點店裡剩下的存貨可以看出差異。

食材過期機率極低

每天從中央廚房叫貨，依照隔天的需求，假日和平日的量就不一樣中央廚房送來的食材都是分別用小盒子裝著，不同的食材不同的盒子，每個盒子上面都有中央廚房製作時才進貨的日期，能夠讓備料人員給烤手烤肉的時候，以先進先出的方式給烤手烤肉，如果前天存貨會放在食材的最上面，就不會有過期的問題。

綜觀上述，現階段而言，導入 ERP 系統確實能為店家帶來降低食材過期、掌控庫存等效益，但針對以上問題，店家已有的適當的對策及解決方式。因此導入整套 ERP 系統的效益必定會減少，但店家在全台擁有多家加盟店的規模，為店家導入客製化、小規模的 ERP 系統在未來是可以納入考量的。

參考文獻

台電公司 ERP 系統第一期實施效益評估委託研究案

<http://www.taipower.com.tw/UpFile/DownloadFile/E-1.pdf>

鼎新電腦 餐飲業 解決方案

http://tw.digiwin.biz/solutionListDetail_5969_8.1.3.01.html

STP 理論

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/STP%E7%90%86%E8%AE%BA>

5P 營銷理論

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/5P%E8%90%A5%E9%94%80%E7%90%86%E8%AE%BA>

