

# 創業營運計劃書



## 歐.Day 餐廳

10610214 曾美琦

10610215 陳威翰

10628009 尹傳勝

指導老師:趙永祥老師

中華民國 108 年 12 月 24 日

## 摘要

本計畫說明創業內容，成立 24 小時全天性服務餐廳，名稱為〈歐. Day 餐廳〉，提供各式各樣的餐點，包含早餐午餐晚餐以及宵夜，有麵包類(吐司、漢堡、丹麥)，飯、麵食類(便當、乾麵、鍋燒意麵)，炸物(雞排、薯條)，皆為全天性供應，主要在嘉義民雄設店，主打「便利、周到、可信賴」的口號，主要因為目前市場趨勢裡，24 小時開放的餐廳較少，且較多都是速食業者，價值主張為提供消費者在各個時段，都可以享用到均衡的家常餐食，並開發新商機，說明創業前的自我規劃與行銷策略。

### 企業提供的產品與服務

提供早午餐的餐點，早餐時段提供蛋餅、吐司、漢堡等餐點，午餐與晚餐時端都會提供便當、麵食類等餐點，但在宵夜時段會提供所有餐點，包含早午晚餐時段的，因為我們最主要是希望可以吸引宵夜時段的客戶，然後全天性提供的餐點會有飲料、炸物點心等等，可內用以及外帶，達到一定金額也會提供外送的服務，以及現代人因為繁忙，為避免餐點等候時間過長，都可以使用電話預訂，我們也會設置 APP 的功能，讓客戶能使用這些服務，達到客戶最大的滿意度。

### 創業背景與構思

為因環境變遷，導致大眾消費三餐飲食的時間不規律，且據市場調查公司 NPD 在 2017 的調查報告顯示，80 後到 00 後的消費者已經是休閒飲食消費的主力部隊，且正餐時段吃的休閒食品已經占了休閒食品總消費的 24%，且占比呈增長趨勢。而這其中，午餐戰況慘烈，有 48% 不想「好好吃飯」的人選擇犧牲掉它；晚餐和早餐也難逃魔掌，分別是 30% 和 23%。

這就意味著，被休閒食品占據正餐時間，要靠小餐、碎片化餐飲消費來彌補，這就為多時段餐飲提供可能，以及在普遍的市場趨勢中，明顯的缺乏 24 小時全天性服務餐廳，使得像是大夜班的服務業或是開通宵的卡車司機等等，想藉由開發新商機，服務此類型的消費者，提供完善的環境與餐點，24 小時都可到店用餐，塑造餐飲品牌在消費者心目中的「便利、周到、可信賴」的形象，打造一個像是家的感覺，讓晚歸晚出的消費者，能有安心的地方享用美味的餐點，且全天性服務餐廳可以提高營收，提供餐廳的整體效益，增加顧客對品牌的認知。

## 產業模式與營運計畫

## 行銷 6P 分析

- 產品 (Product)

歐. Day 餐廳(24 小時不打烊)	
提供餐點	早餐午餐晚餐以及宵夜 麵包類(吐司、漢堡、丹麥、燒餅等..) 蛋餅類(培根蛋餅、玉米蛋餅等...) 飯、麵食類(便當、乾麵、鍋燒意麵等...) 炸物(雞排、薯條、小雞球...) 飲品、甜點等(奶茶、紅茶、豆漿、咖啡、鬆餅等...) 特殊季節提供當地與當季的限量餐點 (當季:草莓、芒果的甜點) 使用當地的食材(嘉義縣的大量鳳梨...)
特色	1. 24 小時不打烊，餐點全天性供應 2. 主打少油膩的料理方式 3. 利用當季與當季食材 4. 響應環保政策，不使用免洗餐具 5. 環境與服務態度極佳
客源	店立地設在靠近商圈、公司、學校附近，吸引整天上下課與熬夜加班的公務員以及學生，再利用網路網紅的代言，吸引愛跟風的年輕族群。

- 價格 (price)

15-199 價位區間，提供單點或套餐優惠方式

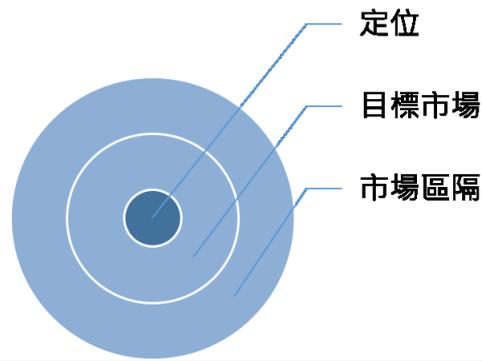
- 通路 (Place)

開設店面位於嘉義縣民雄鄉，主要以學區附近為主

- 促銷 (Promotion)

1. 開幕優惠:消費滿百送現金抵用卷，提升顧客回訪率
2. 填寫問卷抽獎:可藉此得知本店的優缺點，進而改進
3. 打卡享飲料買一送一:藉此提高知名度

## STP 分析



定位	以響應環保、少鹽少油、快速便利可信賴為主旨，長時間營業為定位
目標市場	課程不固定的學生、加班工作繁忙的上班族、大夜班的貨車司機、夜貓族等……
市場區隔	市場上大部分餐廳營業時間短，但本餐廳長時間營業，能吸引更多客源，做出區隔

## 五力分析

### 替代品的威脅

- 兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品。(人流密集時段有現成產品，深夜時段有較健康產品)
- 由於替代品生產者的侵入，使得現有企業必須提高產品質量、或者通過降低成本來降低售價、或者使其產品具有特色，否則其銷量與利潤增長的目標就有可能受挫。(以地產地消減少成本，體驗經濟)

### 新加入者的威脅

- 新進入者及潛在競爭者(24 小時永和豆漿等連鎖餐飲、跟風的新創業者。)在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭。(文化的特色空間或產品；盡早培養出固有的忠實客戶)

## 利基市場分析

- 民雄至大林的餐飲市場，多數為營業特定的時段，早至上午 6 點到中午 12 點，且有午休時段，晚至下午 2~3 點至晚上 9 點為止。
- 相同性質的餐廳較少，且鄰近南華、中正、吳鳳、嘉大(民雄校區)，容易培養客戶忠誠度。
- 餐廳鄰近台一線，上下班時段擁有較多人流，凌晨也有不少貨運車流，因此營業時間 12~16 小時，甚至是 24 小時的輪班制可以減少同業競爭，又提供現成且健康的產品，能取得固定的市場利益。
- 

## 商業模式分析

### 價值主張

商業模式中的價值主張主要有便利，24 小時餐廳使大眾在生活上方便許多，儘管是半夜或是清晨，都能到外面享受餐點，再來是創新，因為新的商業模式，改變了大眾以往的不好的生活習慣，像是因為半夜找不到適合的餐廳，導致只能選擇較油膩的速食餐廳等等，以及普及化，讓原本無法正常時間用餐的大眾，能夠多一項健康均衡的餐點選擇。

### 目標客層

因為是餐飲業，再加上是全天性服務，擁有各個時段的客戶，所以我們主要為大眾市場，不會區分目標客群，但也有針對某些特定的目標客群所打造的商業模式，因為我們主打宵夜時段的也能來用餐，相對也會更加吸引這些客群。

### 關鍵資源

主要為人力資源的部分，像是廚師、內外場人員會影響整間餐廳的關鍵，所以在人員管理方面，會是我們更加注重的地方，尋找有高經驗的廚師與專業順練過的員工，來增加整間餐廳的服務品質。

### 關鍵活動與行銷策略

先透過網路平台宣傳，像是 FB 臉書、IG 等品台主打全天性的服務，因為現今社會年輕族群大夜班與自由業的比例較高，且年輕人已經成為新的消費大軍，在餐飲用戶中占比接近 7 成，數據顯示 90 後正在逐漸超越 80 後，成為餐飲業消費主體，然後在推出產銷活動，在各個時段提出優惠，尤其在宵夜時段主打促銷活動，來增加比一般餐廳不一樣的消費者，畢竟宵夜時段的消費者比較少，在這個時段推出促銷，相對的成本不會較高，也能增取到一定的客戶。

### 關鍵夥伴

非競爭業的合作關係，最常見的就是供應商，首先要找到符合餐廳標準的廠商，必定要是長久且穩定的合作關係，且也必須要是優資的廠商，因為會影響到整間餐廳的品質，但在尋找供應商之前，也必須找到能夠共同投資的夥伴，在產業穩定之後，也可以尋找其他產業，進行合作的關係，例如與百貨公司結合等等，進而擴大產業。

### 通路策略

首先利用虛擬網路擴散的方式，在各大 FB 社團、部落客推薦，利用網路 24 小時和無遠弗屆的力量，讓餐廳增加更多知名度，再利用知名網紅、Youtuber 請他們介紹，增加顧客信任度。

### 成本結構

我們的商業模式為價值導向的商業模式，重點放在客戶的利益，注重

客戶的最佳價值，雖然成本相對會高，但是客戶若能感受到價值，想要享受良好的服務品質，進而會優先選擇我們的餐廳。

營收來源

主要為產品與服務的銷售，提供餐點與內外場人員對顧客的服務。

## 願景與使命

### 價值主張與未來願景

價值理念因為是希望現代人的三餐都能夠均衡飲食，注重品質，不讓時間限制用餐的選擇，所以我們主張健康、營養、均衡的餐點，盡量以少油膩的方式調理食材，在食材的挑選會加以嚴格，主要食用當地與當季食材，使讓大半夜工作的人，能夠享受到無負擔的餐點，另外也配合現在政策，降低塑膠類的使用，不使用一次性的餐具。

未來願景是希望能夠跨國經營，因在歐美國家來說，經營 24 小時的餐廳是令人興奮的趨勢，專家預測，因跨國的商務活動越來越頻繁，世界各地都幾乎是 24 小時在互通信息，夜間工作的人口也將興起，在工作到午夜一兩點時，是需要小吃一下，已準備下半工作的，但在這之前也希望能在台灣擴大化。

## 組織分析

### 創業團體與特徵

好的創業團隊，影響整間餐廳的效益，必須要找到志同道合的團隊，擁有相同的理念與目標，才能一起合作，且每個人都能做好自己分內的角色，有責任心處理自己的工作，也要清楚要遵守的規範，具有團隊凝聚力，能夠互相配合。

### 人力規劃與需求

因為是 24 小時全天性的服務餐廳，所以除了正常時段的人力規畫之外，還需要找到能夠配合大夜時段的工作人員，且需要有良好的自致規範，因為如果再大夜時段，客人相對會比較少，這時的員工就必須清楚知道自己份內的工作，以及對工作的態度，然後每位員工都要有熱忱的服務態度，不會對客人沒有禮貌，所以我們在應徵員工前，進行面試時，了就會去解該名員工的工作習慣，例如在工作上面願意聽從指示，依照規定處理，不會怠惰工作，隨便了事，以及願意與我們一起長久共事，給予客人優資的服務品質。

將員工視為我們的資產，注重員工的專業以及服務態度，除了不定期安排員工國內在職訓練外，必要時將會指派人員進行國際交流，以增進 本公司的專業化程度，並且以顧客需求為主，不斷精進我們的服務。 。

人 資 管 理	店長	招募員工、處理店內大小事、規範員工，需要有專業的管理能力
	外場服務人員	招呼客人、帶位點餐送餐、店內環境清潔，需要有熱忱的服務態度
	內場服務人員	協助廚房事務、備料等
	吧檯人員	飲品調製、煮茶
	廚師	嚴格控管食材品質、料理餐點
	收銀人員	負責結帳，需要有細心的特質
	清潔人員	洗碗倒垃圾、配合店內消毒等

## 市場分析

### 整體市場評估與趨勢

目前全球化的餐廳改變趨勢包括**用餐時間彈性(More Flexible time)**愈來愈多的深夜食堂出現或是由早餐至晚餐的菜單供應，可以在一天任何時刻都享受到美味食物，或是下午三點才開始享用的早午餐文化，然而 Mintel 今年的趨勢預測更指出，消費者將不再只看重「便利性」，更講究「品質」。「許多生活忙碌而經常外出用餐的消費者，其實也想在家吃飯，這些都相當符合我們提供家常式的餐點，符合未來的市場趨勢。

## 財務分析

## 預估成本與收益

### 成本

設備費用	食材成本
租金費用	廣告費用
員工薪資	雜物支出
水電費	

水電費與員工薪資，會相對比一般餐廳來的高，但是收益也會相對的高，加上相同的租金，對於全天性的餐廳會比較有利益，因為一般餐廳只營業較短的時間，收益來源只有營業的時間，在關門的期間，沒有收益，就會浪費租金成本，我們選擇24小時營業，是考慮營業時間拉長可以更高的利用，已經支付的房租成本。

### 資金來源與運用

創業的四大基本要素：人力、財力、物力以及資訊中，資金的來源可分為自有資金和借貸兩種；自有資金的來源可為自己籌措或向親朋好友籌措，或是來自於股東。借貸的來源又分成一般銀行之借貸與政府之「創業貸款」

#### 資金來源和運用法的關鍵步驟

- (1)必須為給定的流動性計劃期間預測貸款和存款的數額。
- (2)要估算出同一計劃期內貸款和存款的增減額。
- (3)通過比較預期的貸款變化和存款變化，預計該期間銀行的淨流動性資金是怎樣的，是盈餘還是不足。

但不管資金來源為何，創業就是要有成本觀念和好的財務規劃

## 風險評估

### 營運風險有哪些

面臨到的困境主要有人力資源不足，在變動快速的市場環境中，我們可能缺乏各方面的人力與專業人才，又加上資金不足，在創業初期，設備、人力、食品與租金成本都是相當大的支出，若沒有完整的 SOP 處理，往往會導致收店的情況，尤其全天性服務餐廳，除了正常時間的水電費、空調以及人力薪資費用，還要加上夜間額外的開銷成本，比一般餐飲業成本多出一倍多，這些都是我們必須考量到的風險。

### 因應措施分析

**產品：**為維持食品上的良好品質，在各項食材上的挑選更加嚴格，不只是品質上的重視，更關心食品上的營養，並與合作廠商簽約，讓消費者享受到高品質的服務。正式開始營業後先舉辦試吃、試賣活動，視各產品滿意程度調整食材的進貨量，如果某產品不受大部分消費者喜愛，將它排除菜單內。營業過程中，依不同的時令，推出特別的餐點，增加餐廳的新鮮感，更增加買氣。

**產品訂價：**因為餐點的食材經過嚴格的挑選，有一定的品質，相對在成本上會些許增加，必須在成本及消費者接受度中取得平衡，讓消費者感到划算並願意消費，能在用餐時間感到享受。

**人員培訓：**重視服務生的挑選。在面試時特別注意面試者的態度。面試合格之後，會舉行定期的禮儀培訓課程。

為預防水電費成本過高，我們可以選擇具有節省功能的水龍頭與電燈，以及在客人比較少的時段，選擇關閉電源，以及減少人員配置，以有效減少成本，並規定一套 SOP 處理規則，以防突如其來的狀況

# 經營策略

一、市場導向:餐飲業是個很容易進入的市場，本身就不需要太大的技術，因此進入門檻低，但是導致競爭者多。根據調查，工作忙碌加上不定期加班，影響外食族的健康問題，雖然走在路上隨處都可用餐，但是外面攤販的食安問題有待加強，加上其他餐廳的營業時間大約在晚上 7.8 點就紛紛關店，讓消費者的選擇變少，導致只能攝取高熱量的餐點，因此本店不僅推廣 24 小時外，在餐點方面食材的挑選必須更加嚴格，除了提供低油、低鹽、高纖維的餐點，加上舒適寬敞的內用環境，讓消費者擁有像是在家用餐的環境。

目標族群 本餐廳鎖定以下族群為主要目標顧客：

- (1)課業繁忙的學生
- (2)工作時間不正常的上班族
- (3)上大夜班或是開夜車的司機
- (4)半夜肚子餓，但不想吃油膩的食物的人，例如:麥當勞、鹹酥雞等等….

## 二、行銷手法

- (1) 創店前期，利用促銷的方式，例如：開幕優惠，推出餐點打折、飲料買一送一的活動以及送餐券，因為前期穩定的客源較少，如果用送餐券的方式，能讓消費者有再一次回顧的機會，加強印象及知名度。
- (2) 擅用網站，例如：Facebook、部落格等，打響知名度外，讓更多人知道我們再賣什麼商品以及有什麼新活動，也能在網路上與消費者進行互動。
- (3) 不定期有促銷活動，利用網路讓消費者能知道相關優惠及服務訊息，讓大家享受超值優惠與服務。
- (4) 因應各節日，舉辦主題活動，規劃相當具有特色的主題活動。

產品規劃：研發方面

- (1) 餐點：因應多變的因素，保有現有的餐點，並不斷研發新的產品。
- (2) 時令：配合各種節慶，例如：聖誕節、跨年…等，推出優惠套餐。

## 二、商品定價

在設定產品價格前，先進行比價，與附近的競爭者價錢做比較，以及根據成本設定價錢，在透過問卷調查，探查消費者對此價錢的意見及接受度，才不會導致我們設定好價格後，卻沒辦法滿足消費者，導致在開店前期沒有顧客上門的窘境。

## 三、商品的競爭分析

在評估影響程度時，不只計算門店與競爭店全天的來客數，還要按照各個時段分析，比較影響時段的來客數的比例，在作出對策，我們會透過客層分析法，進一步了解競爭店購買客層的結構，必須掌握詳細的客層資料，針對流失的客群是哪一類而進行政策。

# 政府資源的運用

## 政策性貸款

### 一、青年創業及啟動金貸款

政府因應不同的性質的目的，提供不同的優惠貸款項目，我們選擇由經濟部為青年所提供的**青年創業及啟動金貸款**，協助像我們一樣的青年創業者，取得創業經營所需的資金，而我們也有符合具有中華民國國籍、年滿 20 歲，但因為條件關係，所以我們先會到政府認可之單位開辦創業輔導相關課程 20 小時，一方面學習更多的經驗，另外一方面取得申請資格。

### 二、貸款範圍及額度

這項貸款與一般的抵押貸款不同，必須先妥備貸款計畫的計畫書及相關文件，雖然有所限制，但能讓我們更用心地去準備資料，獲得貸款的機會，雖然以下的資金都必須分批申請、分批動用，但這樣能讓我們更有效的利用資金，不會造成一下子用完的問題。

	預計費用	貸款最高額度
準備金及開辦費用	100 萬元	200 萬元
周轉性支出	200 萬元	300 萬元
資本性支出	273.7 萬元	1200 萬元

資金性支出:設置營業場所、機器等相關設施的支出，詳細為以下

設備名稱	預計費用
店面裝潢、租金、水電費用	因店面裝潢較貴，估計共 150 萬
內用桌椅、櫃子等	10 萬
收銀機	餐廳 POS 點餐系統軟硬體的費用，一般來說大約是 5 萬元
冰箱、咖啡機、飲料封口膜機、果糖機	冰箱 3 萬，咖啡機 12 萬，封口膜機 1.5 萬，1 萬，共 17.5 萬
烤箱、瓦斯爐	烤箱 2.5 萬，瓦斯爐 1 萬，共 3.5 萬
餐盤、餐具、鍋具	20 萬
食材成本費用	50 萬
雜物支出成本	1.2 萬
員工薪資	預計 7 位員工，25000/1 人，共 17.5 萬
總計	273.7 萬

# 商圈立地評估

## 一、商圈立地

一間店的客源多寡，商圈調查及立地評估佔很大的影響，因此我們在創業前，會透過**商圈調查**，調查附近是否有大量的上班族流動率，或是否有學區，以及交易範圍的住戶數、消費水準，因我們的店是 24 小時營業，也就必須調查該商圈在各個時段的消費者流通量，避免附近的住戶都有早睡的習慣等等…，以免導致在宵夜時段完全沒有消費者的情形，再透過**立地評估**，探查我們店的便利性、車的動量與流量，進而判斷該地點是否適合開店，仔細的事先做好準備，才不會盲然開店，導致血本無歸的慘狀。

商圈的定義分為主要商圈、次要商圈、邊緣商圈這三種，而我們會選擇**主要商圈**，因為我們的餐廳性質，主要是便利為主要，所以就必須吸引在該區域內的消費者，住附近的消費者才能不用花太多時間在交通上面，具備接近性的競爭優勢，才能更加吸引消費者，形成較高的顧客密集度。

而我們的商圈分類先由**消費者屬性**的分類，會選擇在接近住宅區、文教區與辦公區這三個區域的交叉處，因為我們希望可以擁有大量的客源，依照不同的時段獲得不同類型的消費者，例如在住宅區的消費者在早上及傍晚時可以選擇來本店消費，而文教區的消費者是學生族群，由於學生可支配的金額度較有限，而我們具有平價的餐點，再來辦公區的上班族，因為經常外食加上會有加班的情形，導致空閒時段的時候已經晚上 7.8 點，餐廳都已經休息了，但因為我們是 24 小時營業，這樣我們就能更加吸引到上班族的客源。

## 立地條件

居住者的便利性	選擇在上下課、班的動線內	家庭主婦的買菜必經之路
人的動線與數量	15 分鐘內至少有 30 人以上的流通量	本店的門口位置要容易讓消費者出入
車的動線與數量與接近性	15 分鐘內至少有 50 輛以上的通行車輛	要方便停車的位置，不能過於壅擠
視覺效果	門店的招牌在 150 公尺前，且設置在內側店，視覺效果較佳	避開會擋到本店招牌的位置，例如街道上的樹木等等

## 網路行銷

網路行銷新 4P

**廣納資訊:** 系統地收集、記錄、整理與分析有關市場營銷的情報資料，清楚了解消費者的資料以及如何有效的與競爭者競爭。

**明確定位:** 本店非常確定自身的定位，主推 24 小時開放的餐廳，明顯與普通的餐廳做區隔，具有競爭力、獨特性的市場定位，希望能讓自家的產品再市場占據有利的地位，強有力地塑造出本企業產品與眾不同的、給人印象鮮明的個性或形象。

**慎選市場:** 主要市場為學生、上班族，依照不同客群，根據消費者需要的差異性，運用系統的方法，把整體市場劃分為若干個消費者群，提供最合適的服務

**衡量輕重:** 雖然沒辦法滿足所有層面的客戶，但是我們依照不同時段，推出不同的優惠方案及菜單，希望能做出市場區隔，盡量爭取多元的客戶。

除了設置部落格之外，還會設置 Facebook、Instagram 的粉絲專業，因為現在年輕人最常使用的社群網頁就是這兩種，除了在粉絲專業上發布本店消息之外，也會積極與消費者互動，推出抽獎活動等等，另外也會邀請有知名度的網紅到我們本店試吃，給予優惠，希望能幫本店在網路上做推薦。

也會設置行動 app，設計可以在線上直接訂餐、定位的服務，這樣一來消費者就不用擔心餐點製作過慢，因為我們主要的客源是學生及上班族，這兩種族群的時間較緊迫，我們希望能夠替他們節省等待的時間，這樣貼心便利的服務，必定能更加吸引顧客。

## 總結

本企劃書的目標主要為創立目前市場較少的全天性餐廳，且主打少油膩，對於現代人越來越注意健康用餐觀念為主要，雖然現在餐飲業的市場已經呈現飽和狀態，不管是獨立經營，亦或是連鎖加盟，所販售的產品也大同小異，因此要能夠有所突出，必定要有獨特的特質，找尋目前市場所缺發的商機，進而打響名號，擁有知名度，具備熱忱的服務態度，不管是在餐廳的外觀或者是提供的餐點及服務做變化，也要秉持者為客戶著想的方式，還有創新才能降低風險，創造獲利，且不忘記最初的經營理念，才能長久且穩定的經營。

- 尹傳勝心得感想

第一次跨系的合作，讓日常生活中沒被觀察到的細節被發現、被檢討，不同專業的知識結合成為創新的點子；不同思考的方向交流成為創業的機會，在每次的討論中更是明白，創業不是如法炮製的過程，而是找到方法解決需求的結果，製造出雙贏的局面。

- 陳威翰心得感想

身為企管系的我，原本以為對這堂課很有信心，但是透過老師的課程教導，才知道關於創業有更廣的專業知識，而且老師透過跨系分組，讓大家都發揮自己系上專業知識，共同去完成創業的目標，總而言之我在這堂課所學的專業知識，以後一定用得上。

- 曾美琦心得感想

透過老師的課程，不僅學習到創業該有的特質、專業知識等，還透過了企業家演講以及老師所推薦的企業人士，與我們分享創業的過程，使我收穫滿滿。