

義守大學 92 學年度招收 碩士在職專班 入學考試試題

第 1/2 頁

考試科目	管理個案分析	系列	管理研究所 高階管理組(EMBA)	份數	考試日期	5月3日	節次	第 1 節
<p>「不斷的推出新產品或改良現有的產品，是企業持續獲利的必要手段」。在北美，Pizza 是一種極受歡迎的食物，每個美國人平均一年吃掉 20 磅的的 Pizza，他們可能在餐廳享用、外帶、在超市購買...甚至在家自己做 Pizza。而美國人也經常購買冷凍 Pizza，作為他們方便、快速的一餐。Pizza 產品的銷售量以每年 11% 的成長率成長；在 1994 年，Pizza 產品的銷售金額更從過去的 170 億美金成長至 300 億美金。然而，Pizza 市場是一個高度競爭、混亂的市場，因此，發展並引進一個新的 Pizza 產品，需要相當高度的技術與完整的策略。</p> <p>一般而言，Pizza 產業所面臨的問題有：(一)市場競爭激烈、(二)優勢店面取得困難、(三)人才招募及訓練成本大，而員工流動率卻依然偏高、(四)營養成份不均、(五)價格不易突破。</p> <p>N 公司是一家已經經營 12 年、擁有 Pizza、點心、家用主菜三個事業部的公司，銷售通路主要透過一般的食品店，根據去年一項大規模的消費者調查顯示，消費者雖然對 N 公司的產品評價不錯，但普遍認為品質並非最好、口味嚐起來也並非十分美味。</p> <p>N 公司自 1990 年起便積極研發新的醬汁、低脂料理、低脂乳酪、低脂通心麵，並進一步想在市場引進低脂、低卡路里、低鈉、低膽固醇義大利食品。在 1993 年，N 公司的新家用主菜生產線成功的進入市場；因此公司希望在其他兩個事業部也能發展具有健康概念的產品，就在 1995 年，點心部的新生產線也開始運作。現在 N 公司打算發展一項超值、低卡路里、低膽固醇、可微波處理的「健康」Pizza 產品，並決定聘用一位管理專家來分析市場、擬定一套完整的活動計劃，假設您就是那位專家，以下有幾項問題，請您參考過附件之後仔細回答。</p> <p>1. 請說明(a)您會如何分析「健康」Pizza 產品的市場環境？ (25%)</p> <p>(b)您認為「健康」Pizza 產品的經營優勢與劣勢為何？</p> <p>2. 根據行銷目標，請擬定一個行銷計劃，說明您的策略與方案。 (25%)</p> <p>3. 請問您認為經常購買冷凍 Pizza 的消費者會如何看待低卡路里、低膽固醇的健康 Pizza 產品？您要用甚麼方法來知道？ (25%)</p> <p>4. 假設 N 公司生產新商品資金缺乏，也缺乏不動產，使 N 公司無法向銀行借貸，您會用甚麼方式解決此項問題？ (25%)</p>								

* 備註：試題隨卷繳交

義守大學 92 學年度招收 碩士在職專班 入學考試試題

第 2/2 頁

考試科目	管理個案分析	系列	管理研究所 高階管理組(EMBA)	份數	考試日期	5月3日	節次	第 1 節
<p>附件</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. N 公司財務部門希望新產品投資報酬率至少必須達 18%，如此才能維持自 1988 年以來公司 10% 的淨利成長率。 2. 根據 1998 年 Pizza 零售市場佔有率來看，餐廳占 35.0%，外帶 33.0%，冷凍 Pizza 占 27.0%，現烤 Pizza 5.0%。1997 年，冷凍 Pizza 零售市場銷售金額約 15 億美金。 3. 1995 年，美國家庭取代餐(Home Meal Replacement HMR)市場值已達 830 億美元，佔整體飲食的 12%，預期 2005 年市場值可增至 1,240 億美元，佔整體飲食的 16%。大致可分為即食餐飲(披薩、炸雞)、即熱餐 / 即煮餐(冷凍菜餚、湯類罐頭、醃漬肉類)、易腐菜餚(沙拉、火鍋料)。 4. 受到過去 5 年的經濟情況影響，消費者比較喜歡購買低價的冷凍食品，而非一般較為昂貴的現作食品。 5. 在全美，工作地點與家庭微波爐的佔有率已達 70%，據估計約有 50% 的人其烹調食物的方式是以微波方式處理。 6. 在 1990 年，整體超市的銷售商品中 1/3 是低卡路里商品，佔整體超市銷售金額的 40%，低卡路里冷凍食品成長約 350%。 7. 1982 年，康乃爾大學的研究人員與相關團體推廣一種低卡路里 Pizza 餅皮，主要成分為蛋白，熱量僅為傳統小麥 Pizza 餅皮的 2/3，更重要的是，低卡路里 Pizza 餅皮在微波烘烤後，比傳統小麥 Pizza 餅皮鬆脆，研究人員更持續研究低卡路里、低膽固醇、可微波處理的 Pizza 餅皮。 8. 1980 年代早期，Jeno 品牌實驗性地加入低卡路里冷凍 Pizza 生產線；1986 年，Pizza Inn 首先在連鎖店試銷低卡路里 Pizza。 9. Pillsbury 公司透過四個品牌(Totino、Jeno、Pillsbury、Pappalo)占有全美冷凍 Pizza 23.5% 的市場；Tony Pizza(包括 Tony、Red Baron 兩品牌)占有 18.3%；Kraft General Foods Tombstone 占有 10.0%；Stouffer 占有 7.7%；Quaker Oats Celeste 占有 5.9%；McCain Ellio 占有 3.7%；其他小品牌則總共占有 30.0%。 10. 過去的研究顯示，冷凍 Pizza 的購買者為年輕主婦、青少年以及單身男性，尤其以年輕男性與兒童為重度使用者。這些人比較重視價格。 11. 健康食品的購買者則為 40 歲以上的人居多，尤其以女性為重度使用者。 12. 天氣若是轉涼，披薩市場買氣約可增加兩、三成，外送、外賣店的披薩，便引進外送熱力袋新產品，標榜熱力袋可以在兩個小時內，都讓披薩維持剛烤出爐時的溫度，讓消費者即使是享受外送披薩，同樣享受熱騰騰的美味。 13. N 公司過去同級產品的定價較競爭者低，同時 N 公司更強調產品的健康成分。 14. N 公司的行銷目標：第一年達到健康低卡路里冷凍 Pizza 市場 20% 的佔有率；目標市場 40% 的試用率；最少 60% 的市場鋪貨率；銷售量 821,240 單位；銷售金額 550 萬美金；18 個月內成為健康低卡路里冷凍 Pizza 最受好評的品牌。 								

* 備註：試題隨卷繳交