

服務業行銷

七版

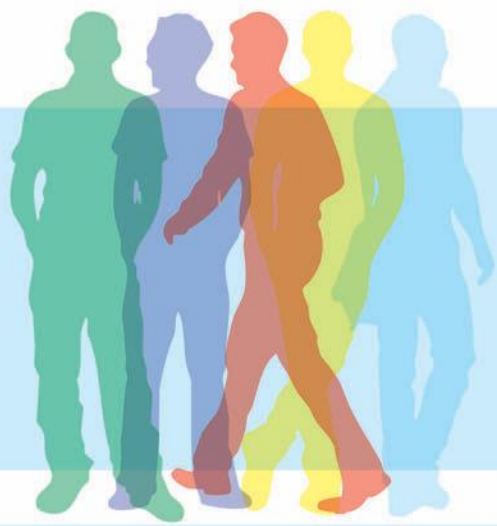
Services Marketing

People, Technology, Strategy

Christopher Lovelock · Jochen Wirtz 著

周逸衡 · 凌儀玲 · 劉宜芬 譯





Services Marketing

People, Technology, Strategy

Cases 8

星巴克——傳遞顧客服務



星巴克——傳遞顧客服務

- 星巴克是北美地區咖啡專賣店的龍頭，但最近市場調查顯示，星巴克的服務無法滿足消費者的期望，對此他們必須有所回應。為了提升顧客滿意度，星巴克內部在討論是否應該增加各個門市的人手以加速消費服務，然而勞力擴充計畫（每年成本為4,000萬美元）對公司獲利表現的影響其實並不明朗。



1.2 星巴克價值主張 ^{1/3}

- 「品味咖啡，享受人生」，星巴克希望為咖啡消費者創造「體驗」，並融入他們的生活記憶。
- 這種經驗品牌策略有三個構成要素：第一是咖啡本身。
- 第二個品牌構成要素是服務，或星巴克自稱的「顧客關係」。
- 第三個品牌構成要素是氣氛。



星巴克價值主張 2/3

1. 配銷通路

- 星巴克北美門市幾乎全數都是直營店
- 星巴克也會透過非直營店經銷咖啡商品；這些所謂的「非直營業務」(Specialty Operations)占營收淨值15%，其中27%係來自美國食品業者，全豆、研磨咖啡因而得以銷售到各大飯店、航空公司及餐廳等。另外有18%源自於國內特許零售業者——在北美某些地點（例如機場）。

「我們希望在顧客工作、旅遊、逛街、吃飯的地方和他們接觸，因此有時候必須先與志同道合的第三方機構建立關係...」



星巴克價值主張 3/3

2. 星巴克夥伴

- 星巴克稱呼所有的員工為「夥伴」。
- 星巴克不論員工階級皆提供高額的保險給付、優渥的股票選擇權。
- 星巴克重視內部升遷管道暢通。



1.3 優質服務締造佳績

- 星巴克北美門市新進人員都必須接受兩種訓練，第一種訓練側重「本職技能」，第二種訓練側重「人際能力」

- 服務成效評量

「喬裝訪查」

- 服務

- 整潔

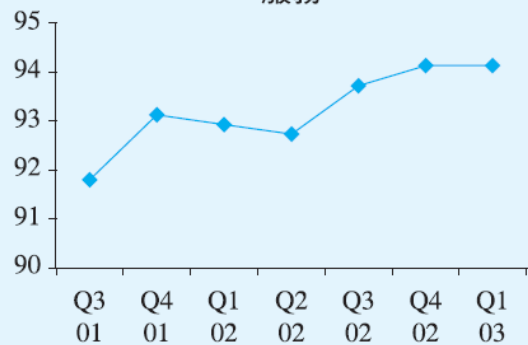
- 餐飲品質

- 服務速度

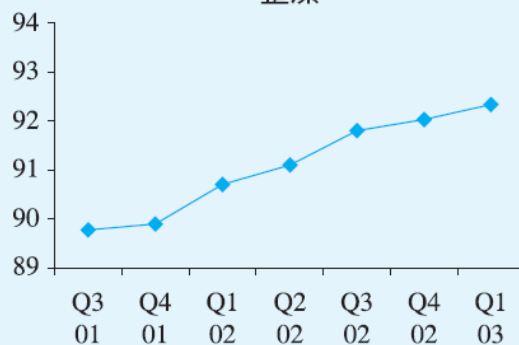


喬裝訪查評分（北美門市）

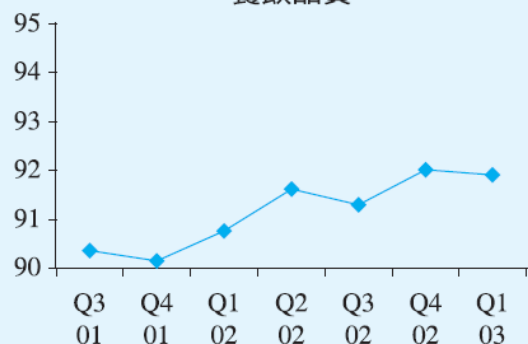
服務



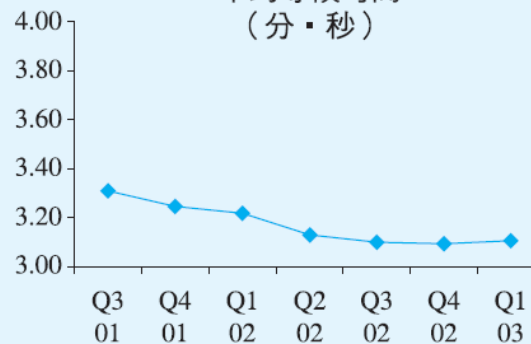
整潔



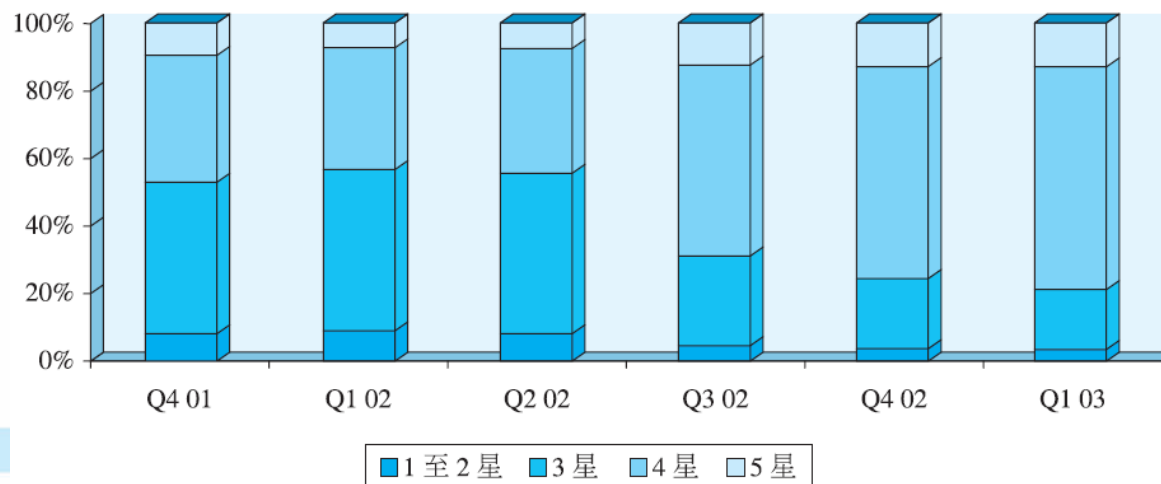
餐飲品質



平均等候時間
(分・秒)



口碑服務評分





1.5 咖啡世界

- 星巴克的業績成長主要得歸功於門市擴張和產品創新。

1.門市擴張

星巴克在新的市場設立門市，在現有市場中增加門市密集度，以擴張零售事業。「每天都有三分之一的星巴克門市彼此自相殘殺。」

2.產品創新

星巴克固定一段時間就會有新產品上市。產品研發過程大約12到18個月，星巴克研發團隊會嘗試不同產品配方、進行焦點團體訪談、門市試做與試賣。



1.6 服務創新



儲值卡



1.7 星巴克的市場調查： 麻煩醞釀者？ 1/2

- 雖然星巴克的行銷被公認是全球數一數二的，他們卻沒有行銷策略團隊。
- 「星巴克內部處處是行銷，並沒有特定稱為『行銷』的部門，每個員工都會做到行銷。」。
- 市場調查結果顯示星巴克的品牌有些負面評價。
- 市場調查結果也顯示星巴克的顧客群不斷在改變。相對於老主顧，新顧客比較年輕、教育程度普通、所得較低，此外其消費頻率也較低。
- 市場調查發現儘管星巴克的喬裝訪查評分很高，但顧客滿意度卻有待提升。



星巴克的市場調查： 麻煩醞釀者？ 2/2

表 8.7 顧客對星巴克品牌聯想的五大特質

- 以特調／頂級咖啡聞名（54%非常同意）
- 無所不在（43%非常同意）
- 企業化（42%非常同意）
- 流行（41%非常同意）
- 星巴克熱誠接待（39%非常同意）

表 8.8 星巴克顧客維持資訊

顧客第一次光臨星巴克百分比	
去年	27%
1～2年前	20%
2～5年前	30%
至少5年前	23%



1.8 重新發現星巴克顧客

- 回應市場調查結果是管理上一大挑戰，德伊直接面臨了最具爭議性的提案——改變既有門市人力限制，每家門市每週增加20個工時的勞力，每年增加4,000萬的開支。

「我們一直認為我們的服務很好，但事實上卻漸漸喪失對顧客的瞭解。難以置信的是，星巴克這個全球頂尖的品牌也會遇到這種問題，只怪我們太專注在建立品牌、推出新產品，而忽略了顧客，忘了服務滿意度與業績成長的關聯性。」



問題討論

1. 星巴克在1990年代初期為何如此成功？而他們的價值主張又有何獨到之處？在這個時期，星巴克樹立了何種品牌形象？
2. 星巴克的顧客滿意度得分為何下降？是服務品質降低了，還是滿意度的評量方式有誤？
3. 星巴克成立至今有何改變？
4. 從獲利的角度出發，請描繪出理想的星巴克顧客。要怎麼樣才能確定這位顧客非常滿意？而高度滿意的顧客對星巴克又有何等價值？
5. 星巴克應該投資4,000萬美元增加門市人力嗎？挹注人力資源的目標為何？超級品牌可不可能建立緊密的顧客關係？