

## 科目：國貿行銷個案分析[4534]

## 二 ● 個案題 (50%)

請先閱讀完下列新聞個案內容後，回答以下問題。

\*\*\*\*\*

一顆小小的巧克力，雖然價格可能比便利商店的巧克力棒高一些，但卻是提振人心的「安慰劑」。「在這當下，我們營業額反而蒸蒸日上，」知名品牌 L'Artisan du Chocolat 的共同負責人韋恩絲 (Anne Weyns) 如此表示。該店販售的超高價巧克力一顆要價七十便士 (約合新台幣三十五元)，但韋恩絲卻認為，若以重量論，她的巧克力價格其實比市場最高價巧克力便宜三分之一。

韋恩絲在二〇〇一年離開顧問公司麥肯錫 (McKinsey)，協助合夥人高爾曼 (Gerard Coleman) 打造巧克力事業。今天，L'Artisan du Chocolat 在倫敦市區精華地段擁有一家店面，不僅透過網路銷售，且新分店即將開張。去年一年，L'Artisan du Chocolat 的營業額達到一百八十萬英鎊 (約合新台幣九千萬元)。

韋恩絲和高爾曼是向歐洲巧克力製造廠購買專業級的巧克力磚，再自行添加牛奶或香料，製作成不同口味和樣式。但兩年前一項技術創新，使得打造一座巧克力製造工廠的成本從五十萬英鎊 (約合新台幣二千五百萬元) 降低至十萬英鎊 (約合新台幣五百萬元)，因此他們決定抓住機會掌握生產流程，成為獨當一面的巧克力製造商。

L'Artisan du Chocolat 獲得許多喜歡新奇口味的巧克力鑑賞家青睞，以菸草口味的巧克力佐以海鹽調味的焦糖滿足他們刁鑽的嘴。反之，Kshocolat 卻是以製造與眾不同的高價巧克力為目標，但又不至於嚇退主流消費者。

柯爾稱 Kshocolat 是個虛擬的巧克力事業，因為他只提供菜單和配方，不自行生產巧克力。諸如松露巧克力之類的利基商品，Kshocolat 雇用專業的巧克力製作人；但一些銷售量高的產品線，像是巧克力棒，則是外包給有規模經濟的大型製造商。

柯爾預期到十二月為止，2008 年的營業額將達到三百五十萬英鎊 (約合新台幣一億七千五百萬元)，較 2007 年的兩百萬英鎊 (約合新台幣一億元) 成長七五%。更令人感到驚訝的是，Kshocolat 的獲利率超過二〇%，而同業標準僅五%而已。

\*\*\*\*\*

1. 請說明您若引進個案產品，依據市場區隔理論，你會如何選定在台灣之目標市場，您對產品定位又將如何？(25 分，25%)

2. 請說明對於個案產品若要由您自行製造，您會選擇在那一地區生產？理由為何？(25 分，25%)

## 一. 個案分析

金融風暴引起全球景氣低迷，各業者面對了沈重的業績壓力，為了生存紛紛提出許多促銷方案，例如台灣麥當勞推出超值午餐，部分組合餐在中午時段由原價 99 元降至 79 元，也例如連鎖的西雅圖咖啡，於 2009 年 3 月推出持會員卡即可以 49 元購買原價 120 元的咖啡。

星巴克的咖啡價位原本就不便宜，當消費者經濟面臨困境時，此類商品很可能會是優先被抑制的消費。為了長期面對此一嚴峻的經濟環境，星巴克美國總公司也已宣布在 2009 年 9 月前將收掉全球約 300 家門市。

雖然星巴克的生意受到考驗，但我們並未見到台灣的統一星巴克有如其他同業提出降價促銷方案，但我們觀察統一星巴克自 2009 年春節開工後不定期推出買一送一的活動，2 月份舉辦了三次，3 月份也有兩次，星巴克總經理徐光宇於媒體表示：「買一送一的活動使得當日業績比平日增加 3 成」。

請試著評論

1. 統一星巴克平時咖啡產品的定價方法？(10 分，10%)
2. 為什麼星巴克面對不景氣，不採取直接降價銷售？(10 分，10%)
3. 統一星巴克不定期在特定日子推出買一送一活動，您認為該活動之「目的」是什麼？此一「行銷方案」能夠達成目的嗎？能或不能達成目的，都請說明您的理由。(15 分，15%)
4. 在面臨全球經濟不景氣的困境下，您覺得前述該活動之「目的」能解決問題嗎？若不行解決，請提出一個更好的「方案」，但請說明新方案的目的與手段；若買一送一已能解決問題，也請提出一個更能夠達到您前述「目的」之方案。盡可能說明您設計此方案的理由以及有哪些考量。(15 分，15%)