

## 運用多元尺度分析定位咖啡連鎖品牌知覺

蘇聖珠

清雲科技大學企業管系副教授

林芷芸

清雲科技大學經營管理研究所

### 摘要

隨著時代的進步、經濟的成長及國人生活型態的不同，目前國內增加了許多不同型態的咖啡連鎖店，其中以壹咖啡及 85 度 C 發展最迅速，然觀國內有關咖啡連鎖店之過往文獻中，多屬地區性之消費行為調查，而目前此產業已由單店經營模式快速轉化為連鎖加盟以品牌及複合式經營之體系下，因此本研究特以較新興的咖啡連鎖店；壹咖啡及 85 度 C 與一直有穩固發展的咖啡連鎖店；星巴克及丹堤進行品牌知覺定位之研究。

本研究以問卷調查方式，對咖啡連鎖店之消費者進行問卷發放，並運用多元尺度法進行品牌定位知覺分析，研究結果發現在品牌定位方面，星巴克為領先群，丹堤、壹咖啡及 85 度 C 彼此同為競爭者，是為潛力群；知覺分析方面，得知四家咖啡品牌可採行之策略方法為：訴求、改善、改變與放棄，最後依據上述分析結果，可提供業者適當的市場定位、區隔與行銷建議之參考依據。

關鍵字：多元尺度、咖啡連鎖、品牌定位

## Using MDS to Position the Brand Perception of Coffee Chain Stores

Sheng- Chu Su

Ching Yun University

Zhi- Yun Lin

Ching Yun University

### Abstract

The multidimensional scaling was applied to analyze the coffee chains stores brand positioning and awareness. Consumer characteristics were investigated with data collected from survey on coffee chains store consumers. Findings indicate: in brand positioning, Starbucks falls in the leading group, and Dante Coffee, e Coffee and 85°C are in the potential group; and in brand awareness analysis, the possible strategies adopted by these 4 coffee chains stores are: claim, improvement, change and abandonment. Lastly, these results can be a reference and recommendations for coffee chains store owners to map out suitable market positioning, market segmentation and marketing.

Keywords: MultiDimensional Scaling Method, Coffee Chain, Brand Positioning

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

隨著時代的不同、經濟的成長與飲食習慣的改變，喝咖啡已成為國人飲食文化中相當重要的一環，到咖啡店消費也逐漸成為當今生活社交的一部分。由於近年來，歐、美、日品牌的連鎖咖啡店紛紛進駐台灣，更掀起

台灣的咖啡熱。

在1998年全球咖啡連鎖店龍頭STARBUCKS登台時，台灣連鎖咖啡店總店數不過是320餘家，但經過短短幾年的發展，根據「台灣連鎖暨加盟協會」普查資料顯示，2005年全台灣大大小小的連鎖咖啡店，總店數已超過1,560家，將近增加了四倍，如果再加上遍佈各地的個人式咖啡店，最保守的估計，已超過2,000家成長速度是始料未及的。

原本以為台灣咖啡市場自此就切分為以丹堤為首的35元平價咖啡店，及以星巴克為首的中高價咖啡店。沒想到，壹咖啡竟在2002年切入平價、外帶式的咖啡市場缺口，而在2003年的85度C更尋找出另一市場空隙，把平價及外帶式咖啡，再結合平價的蛋糕，開拓新的咖啡店經營模式，搶食市場，頓時咖啡連鎖也進入新一波短兵相接的白熱化階段。

綜合上述，目前咖啡市場的缺口仍持續存在，因此隨著咖啡連鎖店市場白熱化的競爭，業者應不斷提升品牌形象、產品與服務品質等，才有機會站穩市場，不會被無情的競爭所淘汰，而且最重要的是如何維持與擴大咖啡連鎖店的消費市場，所以業者應要更了解每家咖啡連鎖店的品牌定位，此為本研究動機之一。另一方面，國內有關咖啡連鎖店的論文，大都以星巴克、丹堤、客喜康等較早期的咖啡連鎖店作研究比較分析，並沒有隨者咖啡連鎖店的市場做變化，因此本研究特以較新興的咖啡連鎖店—壹咖啡及85度C與一直有穩固發展的咖啡連鎖店—星巴克及丹堤來做品牌定位等研究比較分析，此為本研究動機之二。

## 二、研究目的

經由上述背景與動機之探討，本研究之研究目的說明如下：採用多元尺度及知覺分析了解四家咖啡連鎖店之品牌定位；最後依據上述分析的結果，擬定有效的行銷策略，以提供業者適當的市場定位與行銷建議之參考。

## 貳、文獻探討

本研究旨在探討咖啡連鎖店之品牌分析。因此，根據本研究的主題，下文將先分別探討品牌之涵義、品牌定位之重要性與品牌定位策略等文獻資料，藉此了解與研究主題相關的文獻與研究，以便在進行本研究時可增加對此一主題的認識與了解。

## 一、品牌之涵義

Kotler (2000)指出品牌是銷售者對於「一致地提供購買者一組明確特徵、利益與服務」所做的承諾，其可傳送屬性、利益、價值、文化、個性與使用者等六種不同層次的意義給購買者。

Bernstein (2003)認為，品牌等於產品加上價值，品牌是由實體的部分和心理的部分組合而成。品牌的實體部分確保品牌名稱與企業或產品聯繫起來，且和其他企業或產品有所區別；而品牌的心理部分則確保產品在溝通、保證和行為能夠一致、連貫及符合特性。品牌的此兩部分相輔相成，品牌價值讓消費者感受到更多重的意義，產品本身則是品牌價值的根基。Knox and Bickerton (2003)從心理面強調品牌的重要，指出品牌的角色主要是用來替產品或服務在消費者腦中創造差異化及偏好。

Keller (1993)認為品牌來自於消費者心中的品牌知識 (brand knowledge)。品牌知識由兩個要素所組成：品牌知覺 (awareness) 和品牌形象 (image)。品牌知覺是消費者想到某一品牌的可能性以及容易想到的程度，又可再分為品牌認知 (recognition) 和 brand 回想 (recall)。品牌形象反映了消費者心中對某一品牌的品牌聯想 (associations)，消費者對品牌聯想的喜好度 (favorability)、強度 (strength) 和獨特性 (uniqueness) 是讓品牌知識差異化並形成品牌權益的重要因素。

由上述各學者觀點可知，在現今的環境中，品牌導向是咖啡連鎖店維持生存與成長的關鍵策略，因此，對咖啡連鎖店來說，唯一能夠使自己與競爭者形成差異化的方法就是建立高品牌權益；品牌權益能為導入新產品提供一個強而有力的平台，也能使自己的品牌有效對抗競爭者品牌的攻擊，並影響消費者的品牌偏好及購買意願，以維持咖啡連鎖店本身的競爭優勢。

## 二、品牌定位之重要性

品牌定位是品牌策略的核心，形成品牌地位的兩大元素，一是品牌所提供的好處；二是重視這些好處的消費者。定位與品牌化是一體兩面，品牌在於消費者的認知，定位則是企業將品牌提給消費者的過程。Aaker (1996)認為一個品牌的定位，是這個品牌認同和價值的一部分。它會主動的讓消費者知道它的定位，並且告訴消費者它比其他競爭品牌都要來得

好。換句話說，品牌定位決定行銷宣傳的方向。

許多行銷專家認為品牌定位策略與品牌化並沒有差異，因為一個品牌若是沒有定位，便無法在消費者的中心創造出獨特的價值(Temporal,1999)。

### 三、品牌定位策略

Kotler (1999)根據Aaker and Shansby (1982)所提出的六大定位策略為基礎並彙整相關文獻，發展出七大定位策略。根據這七大定位策略即可擬定最適合的定位方式。七大策略包括有：(1)屬性定位：以產品的某些特質與特色來定位；(2)價格或品質定位：把產品定位於某一價格與品質階層；(3)使用或應用定位：依產品使用或應用範圍來定位；(4)使用者定位：以目標使用群做為產品的定位；(5)產品類別定位：依心目中最適合的產品類別來定位；(6)競爭者定位：依相對於競爭者的地位來定位；(7)利益定位：依產品所提供與顧客的特殊承諾來定位。

至於定位策略的執行，Aaker and Shansby (1982)則認為可遵循以下六個步驟進行：(1)確認競爭者：發展定位策略必須先瞭解市場上有哪些競爭者，並分析主要競爭者及次要競爭者是誰；(2)決定顧客如何評價競爭者：產品或品牌評價的因素包括產品屬性、產品使用群，和產品使用情境，而這些因素必須能適當描述產品的品牌形象；(3)決定競爭者的定位：可利用多元尺度分析來衡量顧客對個別品牌的主觀判斷，決定競爭者與自己的相對位置；(4)分析顧客：進行市場區隔，並描述目標區隔的特性，以發展定位策略；(5)選擇定位：選擇定位決策大多是以主觀的方式進行，但仍有些參考原則，如：針對欲掠奪的市場區隔進行考量、考慮潛在市場規模與滲透可能性、如果原定位有效，則必須持續經營，不要輕易改變及若要進行重定位，則必須考慮產品或品牌特性是否符合；(6)監視定位：產品或品牌的相對定位可能會隨著時間而慢慢改變，因此必須監視定位圖，定期評估定位策略是否有重新修正的必要。

綜合上述，由於目前針對咖啡連鎖店進行品牌定位分析的文獻較少，且未針對各品牌提供可行的競爭策略。本研究將在這方面做適度的討論，以了解四家咖啡連鎖店間之品牌定位競爭並提供策略參考。

## 參、研究方法

以下將界定本研究對象與範圍，且從文獻探討中推導出本研究觀念性架構，並對問卷設計、抽樣設計，以及資料分析與工具等進行說明。

### 一、研究對象與範圍

本研究主旨為分析咖啡連鎖店之品牌定位與市場特性，因此本研究選定的對象為咖啡連鎖店之消費者，而所選定的範圍是在台灣店數總數達百家以上之咖啡連鎖店。統計資料至2006年八月底止，合於範圍的共四家，為壹咖啡、85度C、星巴克、丹堤，以研究此四家咖啡連鎖店的品牌定位分析，如表1：

表1 四家咖啡連鎖店之全台店數

咖啡連鎖店	2006 年全台店數
壹咖啡	244
85 度 C	183
星巴克	172
丹堤	120
總數	719

資料來源：本研究整理

### 二、觀念性架構

根據本研究動機與研究目的，透過知覺分析與品牌定位分析了解四家咖啡連鎖店之品牌市場特性，採多元尺度法對受試者進行分析，並針對消費者品牌屬性變數作為區隔基礎，以作為有效之市場區隔；最後依據上述分析的結果，擬定有效的行銷策略，以提供業者適當的市場定位、區隔與行銷建議之參考依據。本研究透過文獻回顧之Aaker, Shansby & Gary (1982)所提出的定位策略執行步驟，著手建立研究架構，如圖1所示，選定四家品牌之咖啡連鎖店作為研究的範圍，首先著手了解咖啡連鎖店的市場概況，進而分析品牌因素所造成的效果，以及擬定相對應的策略。

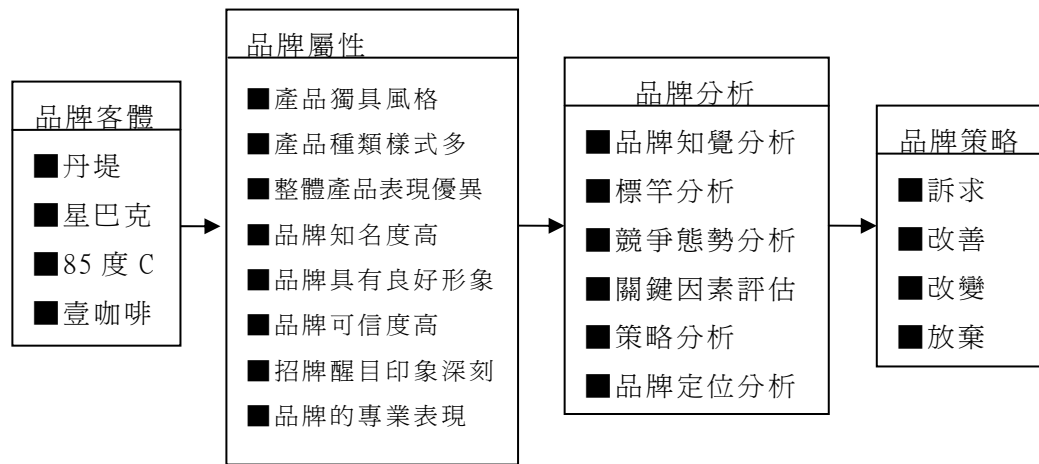


圖1 本研究觀念性架構

### 三、問卷設計

由上述之觀念性架構可知，本研究問卷的問項即是針對品牌分析而設計。本問卷可分成三大部份，即消費實態分析、屬性重要性評估與品牌屬性評估及基本資料等三大部份。問卷設計完畢後，為求符合咖啡連鎖店之市場實態、顧客及業者需求，本研究乃針對四家咖啡連鎖品牌之20名顧客及業者進行預試，目的為檢測問卷是否設計得宜，並依據缺失處進行修正。

#### (一) 第一部份：消費實態分析

問卷的第一部份為消費實態分析，用以衡量市場潛力及使用購買行為。此一部份所探討之行為包括至咖啡連鎖店之消費頻率、消費金額、咖啡連鎖店之偏好、資訊來源、消費時段等。

#### (二) 第二部份

屬性重要性評估：用以作為知覺定位分析中準則權重之參考依據，本部份的屬性有產品種類樣式多、產品獨具風格，整體產品表現優異，品牌具有良好形象、招牌醒目印象深刻、品牌知名度高、品牌的專業表現及品牌可信度高等八個，由消費者主觀認定評分，就以個人感覺該屬性對本身的重要性予以排列，依序列出個人認為最重要的，分別給予5、4、3，5表示為最適合，以此類推，認為最不適合的項目給予1。



品牌屬性評估：用以探討不同品牌的咖啡連鎖店在消費者心目中的知覺定位。此部份列了四家咖啡連鎖店，包括星巴克、丹堤、壹咖啡、85度C等四個知名品牌。請消費者依據上個部份所開列之咖啡連鎖店屬性來評估各品牌之表現，即針對各個屬性分別給予評分，由消費者以個人感覺該屬性對各咖啡連鎖店之表現程度予以排列，依序列出個人認為最適程度，分別給予5、4、3、2表示為最適合，以此類推，認為最不適合的項目給予1。

### （三）第三部份：基本資料

問卷之三部份為個人基本資料。乃用以描述消費者輪廓，並形成抽樣架構之依據，包括受訪者之性別、年齡、婚姻狀況、教育程度及職業等。

### 四、抽樣設計

本研究之抽樣設計依循黃俊英(1999)進行研究，採用非隨機抽樣中之便利抽樣作為抽樣方法，是以樣本資料收集的方法，採用人員當面指導問卷填寫方式並當場回收，是根據本研究對象四家咖啡連鎖店之全台店數抽樣，進行問卷調查，調查時間為2006年9月1至30日，總共發出700份問卷。為確保該受訪者為本研究所需之消費者，故在發放問卷時先以口頭詢問該受訪者是否曾在丹堤、星巴克、85度C及壹咖啡等四家咖啡連鎖店之一消費過且知曉此四家咖啡連鎖品牌，若不知曉即會換人，以確定該受訪者為本研究對象。剔除回答不完整的問卷後，實得有效問卷422份。

### 五、資料分析方法

本研究之資料分析方法，依本研究的目的及有關假設之驗證需要，分成下列幾個階段：

- （一）**集群分析**：集群分析(CA , Cluster Analysis)，係指根據一組準則變數，將N個樣本個案集成I個群的統計方法，其中 $I \leq N$ 。集群分析的目的為個案減縮，而其基本原則為將相似的個案集結成群，並使群間個案異質，而群內個案同質，再替各群命名，以便擬定策略。
- （二）**多元尺度分析**：多元尺度分析(MDS , Multidimensional scaling)，係指運用N個主體，根據P個準則，評估M個客體之統計分析方法。多元尺度分析主要目的在於運用知覺定位圖進行知覺定位分析。經由分析，評分表與知覺圖可顯示許多重要的訊息，稱為知覺分析，知覺分析之要點有：標竿分析、競爭態勢評估、關鍵因素評估、策略



分析等，以下針對本文用到的分析予以簡略介紹。

- (1) 標竿分析：係在找出於特定準則表現最佳之客體，作為企業之學習對象。客體表現之優劣，取決於其在加權評分表內之所得評分。研究者可先就某一準則之評分，將M個客體依分數高低加以排序。然後，運用對比檢定，將M個客體區分成兩群，使得某群之群均值顯著高於另一群。此時，群均值較高者可命名為標竿群，群均值較低者可命名為非標竿群，前者即為企業值得效仿之對象。
- (2) 競爭態勢評估：乃根據個別客體於P個評估準則上之表現，找出客體之優勢及劣勢。競爭態勢分析是內部環境分析之重點，也是策略規劃之前置工作。
- (3) 關鍵因素評估：係探討主體對P個準則之重視程度，可進一步形成客體未來定位策略之依據。加權評分表之準則權重，可充分反映出所有主體對P個準則所賦予之相對重要性；權重較高之準則稱為關鍵因素，較低者稱為非關鍵因素。關鍵因素是未來策略的重要依據。
- (4) 策略分析：由競爭態勢評估及關鍵因素分析之交叉結果，可以繪製成定位策略圖。縱軸是競爭態勢評估之結果，分為優勢點及弱勢點；橫軸則為關鍵因素評估之結果，分為關鍵及非關鍵，縱軸橫軸交叉則形成了四個象限。而根據此四個象限，則可擬定訴求重點、改善重點、改變重點及放棄重點，如圖2：

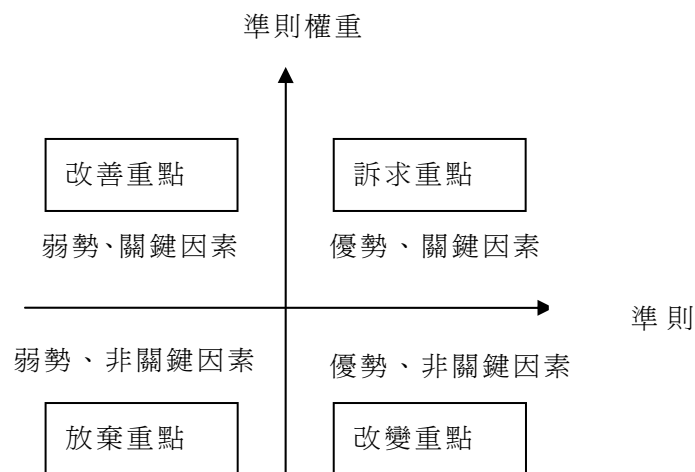


圖2 四種策略方向

## 肆、研究資料分析

### 一、樣本分析

#### (一) 人口統計分配分析

本研究以實際回收有效問卷 422 份，有效回收率約 60%。本研究受訪者之有效樣本數中，咖啡連鎖店消費的人數，女性消費者人數多過男性，為 249 人，達 59.0%；就年齡分佈而言，以 25-30 歲的年齡層為多數，共計 155 人，佔 36.7%，其次為 19-24 歲的年齡層有 108 人，佔 25.6%；消費者之婚姻分佈情況，未婚受訪者 299 人(70.9%)，已婚，無小孩受訪者為 34 人(8.1%)，而已婚，有小孩受訪者為 89 人(21.1%)；經統計教育程度方面以大學生 217 人(51.4%)最多，其次為高中(職)生為 73 人(17.3%)；依職業分佈情形，以學生族群所佔最多，為 119 人(28.2%)，其次為商業類 78 人(18.5%)、服務業 67 人(15.9%)、軍公教業 62 人(14.7%)，而人數最少為自由業 10 人(2.4%)、其他行業 6 人(1.4%)與家管 5 人(1.2%)，三者間之差異較不明顯。

#### (二) 消費實態分析

將問卷調查資料整理後，針對本研究咖啡連鎖店消費者其店內消費情形之真實感受，整理描述於下，消費頻率：平均每個月到咖啡連鎖店消費次數，以1-3次最多佔42.7%；消費習慣：有72.3%的消費者是沒有在固定咖啡連鎖店消費的習慣；消費偏好：有35.8%的消費者最常去星巴克消費，其次是有32.9%的消費者最常去85度C消費；消費時日：咖啡連鎖店消費者，最常在例假日前往消費佔51.2%，其次為周一至周五佔36.0%來店消費；消費時段：消費者在時間選擇，以下午（含午餐時間）時段來店消費最多為61.6%，其次是在晚上時段佔26.1%；消費人數：消費者在咖啡連鎖店內之消費人數，以2人最多為46.7%，其次為3-4人，佔31.5%；消費同伴：消費者在咖啡連鎖店內之共同消費對象，以朋友最高佔38.9%，其次為家人親戚佔16.1%，而自己、同事及同學各佔12.3%、10.7%及10.0%；消費金額：在咖啡連鎖店消費金額以51-100元的額度最多，佔46.0%，其次為

101-200 元佔37.0%；資訊來源：咖啡連鎖店消費者在取得資訊來源之排行，以同事、親友介紹最多(38.4%)，其次為咖啡店取得來源(29.4%)，而其他來源所佔比例皆不高。

## 二、效度與信度分析

### (一) 效度分析

效度的基本觀念為用以表示測量工具所能衡量某種特質的功能。而一般在行銷研究上的問卷，其問卷效度甚難衡量。在效度的檢定方面，黃韋仁(2002)指出，所謂內容效度(content validity)是指該測量工具能涵蓋主題的程度，亦即內容的代表性或該內容產生的過程內容母體適切性。亦指出所謂內容效度，乃是效度的邏輯類型，決定於研究者的主觀判斷。另外，根據林震岩(2006)認為，內容效度，乃是指問卷的內容是具有相當高的代表性，即包括被衡量建構所有層面的項目，若問卷內容係以理論為基礎，並參考以往學者類似研究之問卷加以修定，並與實務或學者專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。

本研究關於衡量消費實態、品牌屬性之衡量項目均源於相關文獻理論基礎，多數引用學者曾經使用之量表或衡量項目，且本研究在正式問卷施測前，經過專家訪談及與消費者親自訪談測試後才宣告確立，也經過多次修定之程序，並多次與指導教授討論過，依此準則，本研究所使用之測量工具應能符合內容效度之要求。

### (二) 信度分析

在信度上，本研究以Cronbach's  $\alpha$  值來衡量各構面衡量項目的一致性，如表2 所示。Cronbach's  $\alpha$  介於0.35 到0.70 之間為中信度，周文賢(2004)認為，實務上Cronbach's  $\alpha$  只要大於0.6 即可接受。因此，本研究構面之衡量，其信度為可被接受。

表2 量表之信度分析彙總表

變數名稱	Cronbach' $\alpha$ 值
品牌屬性	0.8041

### 三、品牌定位與知覺分析

本研究以多元尺度分析來探討品牌之知覺定位、關鍵因素之評估。在知覺定位分析之基礎下，進行競爭群分析、標竿品牌分析、競爭態勢評估、關鍵因素評估。知覺定位分析係在探討品牌在消費者心目中的形象，以知覺定位圖為基礎，比較不同品牌間之差異，進而為自有品牌擬定未來之定位策略。

#### (一) 競爭群分析

受訪者根據八項品牌屬性準則，針對四家咖啡連鎖品牌進行評估，可形成一張評分表，如表3所示。表內數值分別代表不同咖啡品牌，在不同屬性上的評分。準則權重代表該屬性在所有屬性中的相對重要性，根據準則權重，可以找出消費者心目中最理想的品牌定位，亦即理想點。理想點決定後，各個品牌可藉由與理想品牌之間的差異，以找出未來因應的競爭策略及知覺定位策略。

表3 咖啡連鎖品牌之加權評分表

品牌	品牌屬性												
	產 品 種 類	樣 式 多 獨 具	風 格 獨 具	整 體 產 品 異	表 現 優 異	品 牌 具 有 象	良 好 形 象	招 牌 醒 目	印 象 深 刻	品 牌 知 名	度 高 的 專	業 表 現 可 信	度 高
丹堤	3.10	2.55	2.85	2.98	2.28	2.66	2.42	2.22					
星巴克	2.35	2.68	2.84	3.21	2.07	3.27	2.62	2.22					
85度C	3.23	2.69	2.79	2.77	2.73	2.65	2.13	1.99					
壹咖啡	2.90	2.62	2.74	2.70	2.57	2.66	2.41	2.09					
準則權重	2.65	3.17	3.19	2.71	1.72	2.23	2.81	2.50					

將評分表投入多元尺度分析之後，可產生一張知覺定位圖，如圖3所示。數個距離相近之品牌，可併成一競爭群。理想點為一虛擬品牌，為消費者心目中表現最佳的品牌，在本研究中沒有任何一個品牌與理想點同群。屬於第二群之星巴克，距理想點次近，為領先群，表示其在消費者心目中的評價僅次於理想品牌，受消費者肯定的程度會較大於其它群；而距理想點較遠的一群為丹堤、壹咖啡與85度C，是為潛力群，表示受消費者

肯定的程度稍弱於星巴克。由於集群分析的特質為「群內同質，群間異質」，故同一群的品牌才是互為競爭的對手。因此，丹堤的競爭對手為壹咖啡與85度C，而非星巴克。

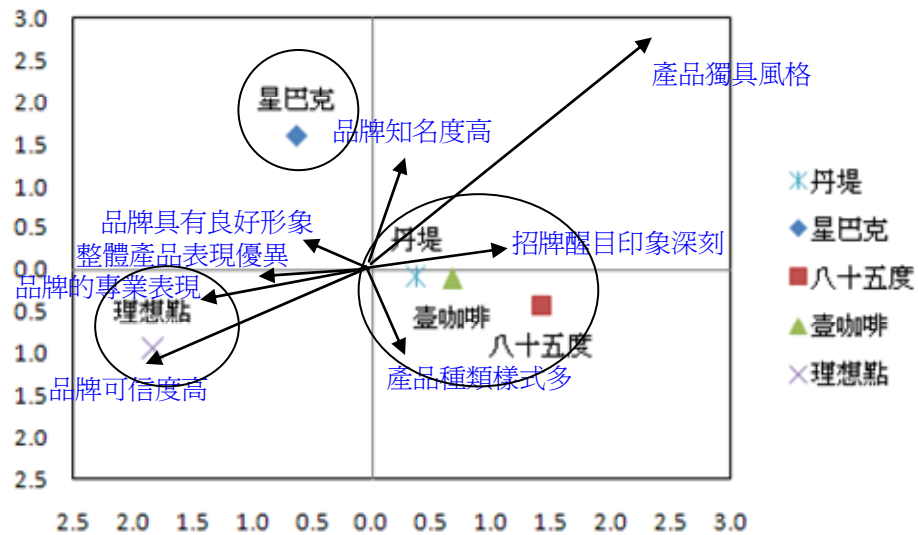


圖3 知覺定位圖

## (二) 標竿分析

標竿分析在於找出特定屬性表現傑出之品牌，稱為標竿品牌，作為其他品牌之學習對象。品牌可分為標竿及非標竿兩種，標竿者為在某特定屬性上表現較佳之咖啡連鎖店；非標竿者是在特定屬性上，表現較差之咖啡連鎖店。經由對比檢定，可以瞭解那一群品牌之得分顯著高於其他品牌。結果如表4所示，產品種類樣式多之標竿品牌為85度C、丹堤及壹咖啡；產品獨具風格之標竿品牌為85度C、星巴克；整體產品表現優異之標竿品牌為丹堤、星巴克；品牌具有良好形象之標竿品牌為星巴克、丹堤；招牌醒目印象深刻之標竿品牌為85度C及壹咖啡；品牌知名度高之標竿品牌為星巴克；品牌的專業表現之標竿品牌為星巴克、丹堤及壹咖啡；品牌可信度高之標竿品牌為星巴克、丹堤。

表 4 標竿分析

屬性	品牌	評分	理想性	屬性	品牌	評分	理想性
產品種類 樣式多	85 度 C	3.23	標竿	招牌醒目 印象深刻	85 度 C	2.73	標竿
	丹堤	3.10			壹咖啡	2.57	
	壹咖啡	2.90					
產品獨具 風格	85 度 C	2.69	標竿	品牌知名 度高	星巴克	3.27	標竿
	星巴克	2.68					
整體產品 表現優異	丹堤	2.85	標竿	品牌的專 業表現	星巴克	2.62	標竿
	星巴克	2.84			丹堤	2.42	
						壹咖啡	
品牌具有 良好形象	星巴克	3.21	標竿	品牌可信 度高	星巴克	2.22	標竿
	丹堤	2.98			丹堤	2.22	

### (三) 競爭態勢分析

競爭優弱勢評估係為找出某一品牌明顯表現較佳的屬性準則。經由標竿品牌分析已得知每個屬性上的標竿品牌，對那些標竿品牌而言，該項屬性即為其優勢點。反之，對非標竿品牌而言，該項屬性即為其表現較差之處，稱為弱勢點。實證結果如表5所示。

表 5 競爭態勢分析

丹堤			星巴克		
競爭力	屬性	評分	競爭力	屬性	評分
優勢點	產品種類樣式多	3.10	優勢點	品牌知名度高	3.27
	品牌具有良好形象	2.98		品牌具有良好形象	3.21
	整體產品表現優異	2.85		整體產品表現優異	2.84
	品牌的專業表現	2.42		產品獨具風格	2.68
	品牌可信度高	2.22		品牌的專業表現	2.62
弱勢點	品牌知名度高	2.66	弱勢點	品牌可信度高	2.22
	產品獨具風格	2.55		產品種類樣式多	2.35
	招牌醒目印象深刻	2.28		招牌醒目印象深刻	2.07

表 5 競爭態勢分析 (續)

85 度 C			壹咖啡		
競爭力	屬性	評分	競爭力	屬性	評分
	產品種類樣式多	3.23		產品種類樣式多	2.90
優勢點	招牌醒目印象深刻	2.73	優勢點	招牌醒目印象深刻	2.57
	產品獨具風格	2.69		品牌的專業表現	2.41
	整體產品表現優異	2.79		整體產品表現優異	2.74
	品牌具有良好形象	2.77		品牌具有良好形象	2.70
弱勢點	品牌知名度高	2.65	弱勢點	品牌知名度高	2.66
	品牌的專業表現	2.13		產品獨具風格	2.62
	品牌可信度高	1.99		品牌可信度高	2.09

#### (四) 關鍵因素評估

關鍵因素係探討消費者對各個品牌屬性之重視程度，可進一步形成未來品牌定位策略之依據。品牌屬性分為關鍵與非關鍵兩種，關鍵者即為消費者所重視之準則，非關鍵者即為消費者不重視之準則。本研究之實證結果如表 6 所示，受到消費者重視之品牌屬性為整體產品表現優異、產品獨具風格、品牌的專業表現、品牌具有良好形象、產品種類樣式多及品牌可信度高。

關鍵因素分析搭配競爭態勢評估，可進一步探討策略分析。

表 6 關鍵因素評估

屬性	權重(%)	重要性
整體產品表現優異	15.22	關鍵
產品獨具風格	15.12	關鍵
品牌的專業表現	13.38	關鍵
品牌具有良好形象	12.93	關鍵
產品種類樣式多	12.65	關鍵
品牌可信度高	11.90	關鍵
品牌知名度高	10.63	非關鍵
招牌醒目印象深刻	8.18	非關鍵



### (五)策略分析

策略分析分別以 4 家咖啡連鎖品牌為主，是根據競爭態勢評估與關鍵因素評估分析交叉後（根據圖 2 策略分析所描述）所得的結果，如下列各表所示。

表 7 最適策略

品牌 建議	丹堤		
	屬性	評分	權重(%)
訴求重點	產品種類樣式多	3.10	12.65
	品牌具有良好形象	2.98	12.93
	整體產品表現優異	2.85	15.22
	品牌的專業表現	2.42	13.38
	品牌可信度高	2.22	11.90
改善重點	產品獨具風格	2.55	15.12
放棄重點	品牌知名度高	2.66	10.63
	招牌醒目印象深刻	2.28	8.18
改變重點	—		

由表 7 可以得知，以丹堤而言，品牌知名度高及招牌醒目印象深刻為其較弱之處，且消費者較不注重，故列為放棄重點；丹堤的產品獨具風格為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應列為改善重點；而產品種類樣式多、品牌具有良好形象、整體產品表現優異、品牌的專業表現及品牌可信度高為丹堤之優勢點，更同時為消費者所重視的品牌屬性，故應以此為訴求重點。

由下表 7-1 可以得知，以星巴克而言，品牌具有良好形象、整體產品表現優異、產品獨具風格、品牌的專業表現及品牌可信度高為星巴克之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應以此為訴求重點；而品牌知名度高為其優勢點，但消費者較不注重，故列為改變重點；星巴克的產品種類樣式多為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應列為改善重點；然而星巴克的招牌醒目印象深刻為其較弱之處，且消費者較不注重，故列為放棄重點。

表 7-1 最適策略

建議	品牌	屬性	評分	權重(%)
	星巴克			
訴求重點		品牌具有良好形象	3.21	12.93
		整體產品表現優異	2.84	15.22
		產品獨具風格	2.68	15.12
		品牌的專業表現	2.62	13.38
		品牌可信度高	2.22	11.90
改善重點		產品種類樣式多	2.35	12.65
放棄重點		招牌醒目印象深刻	2.07	8.18
改變重點		品牌知名度高	3.27	10.63

由下表 7-2 可以得知，以 85 度 C 而言，產品種類樣式多、產品獨具風格為 85 度 C 之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應以此為訴求重點；而招牌醒目印象深刻為其優勢點，但消費者較不注重，故列為改變重點；85 度 C 的整體產品表現優異、品牌具有良好形象、品牌的專業表現及品牌可信度高為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應列為改善重點；然而 85 度 C 的品牌知名度高為其較弱之處，且消費者較不注重，故列為放棄重點。

表 7-2 最適策略

建議	品牌	屬性	評分	權重(%)
	85 度 C			
訴求重點		產品種類樣式多	3.23	12.65
		產品獨具風格	2.69	15.12
改善重點		整體產品表現優異	2.79	15.22
		品牌具有良好形象	2.77	12.93
		品牌的專業表現	2.13	13.38
		品牌可信度高	1.99	11.90
放棄重點		品牌知名度高	2.65	10.63
改變重點		招牌醒目印象深刻	2.73	8.18

由下表 7-3 可以得知，以壹咖啡而言，產品種類樣式多與品牌的專業表現為壹咖啡之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應以此為訴求重點；而招牌醒目印象深刻為其優勢點，但消費者較不注重，故列為改變

重點；壹咖啡的整體產品表現優異、品牌具有良好形象、產品獨具風格及品牌可信度高為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應列為改善重點；然而壹咖啡的品牌知名度高為其較弱之處，且消費者較不注重，故列為放棄重點。

表 7-3 最適策略

建議	品牌	壹咖啡		
		屬性	評分	權重(%)
訴求重點		產品種類樣式多	2.90	12.65
		品牌的專業表現	3.38	10.46
改善重點		整體產品表現優異	2.74	15.22
		品牌具有良好形象	2.70	12.93
		產品獨具風格	2.62	15.12
		品牌可信度高	2.09	11.90
放棄重點		品牌知名度高	2.66	10.63
改變重點		招牌醒目印象深刻	2.57	8.18

## 伍、結論與建議

綜合前述實證分析之結果，具體提出本研究之結論與建議。在研究過程中，無可避免地將遭遇某些困難與阻礙，此亦在研究限制中加以詳述。最後則提出未來研究建議，以供後續研究者參考。

### 一、結論

本研究以咖啡連鎖店之消費者為研究對象，融合了品牌知覺分析及品牌定位分析，試圖在消費市場的基礎上，探討品牌所帶來的影響。本文利用標竿分析、競爭態勢評估及關鍵因素評估分析，指出四家咖啡連鎖業者在各品牌屬性該重視的程度－訴求重點、改善重點、改變重點及放棄重點，且透過知覺定位分析，了解到四家咖啡連鎖品牌在消費者心目中的知覺與定位概況，再運用多元尺度法及競爭群分析可知，星巴克為領先群；而丹堤、壹咖啡與85度C位於同一競爭群內，是為潛力群，彼此互為競爭對手。

## 二、建議

根據知覺分析結果，本研究可提供四家咖啡連鎖品牌之多項策略建議，以下分別敘述：

### (一) 丹堤

- (1)放棄：品牌知名度高及招牌醒目印象深刻為丹堤之弱勢點，但此兩項屬性不為消費者所重視，因此丹堤可捨棄，不需花費成本改變招牌及提高知名度。
- (2)改善：丹堤的產品獨具風格為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應在產品口味上多些獨創性，以吸引顧客注意。
- (3)訴求：產品種類樣式多、品牌具有良好形象、整體產品表現優異、品牌的專業表現及品牌可信度高為丹堤之優勢點，同時更為消費者所重視的品牌屬性，因此可多強化這些屬性，以及繼續維持這些屬性的品質優勢。

### (二) 星巴克

- (1)放棄：星巴克的招牌醒目印象深刻雖為其弱勢點，但消費者卻不注重，因此可捨棄不需加強此屬性。
- (2)改善：星巴克的產品種類樣式多為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應多增加產品種類及樣式，以符合消費者需求。
- (3)訴求：品牌具有良好形象、整體產品表現優異、產品獨具風格、品牌的專業表現及品牌可信度高為星巴克之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應多強化這些屬性，以及繼續維持這些屬性的品質優勢。
- (4)改變：改變重點具有兩個策略涵意，其一是設法改變主體之態度，如增加對此類準則之重視程度；其二可能是要減低對此類準則之投入。由於消費者對於品牌知名度高較不注重，而此態度是不易改變，因此與其修正消費者的態度，還不如直接降低水準，只要投入維護此水準之成本即可。

### (三) 85度C

- (1)放棄：85度C的品牌知名度高為其較弱之處，但消費者卻不注重，因此可捨棄不需加強此屬性。
- (2)改善：85度C的整體產品表現優異、品牌具有良好形象、品牌的專業表現及品牌可信度高為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應在此些屬性多做改善，加強產品及品牌的專業表現、提升品牌形象及可信度，以增加顧客源。
- (3)訴求：產品種類樣式多、產品獨具風格為85度C之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應多強化此兩項屬性，以及繼續維持此兩項屬性的品質優勢。
- (4)改變：招牌醒目印象深刻為其優勢點，但消費者較不注重，而此態度是不易改變，因此與其修正消費者的態度，還不如直接降低水準，只要投入維護此水準之成本即可。

### (四) 壹咖啡

- (1)放棄：壹咖啡的品牌知名度高為其較弱之處，但消費者卻不注重，因此可捨棄不需加強此屬性。
- (2)改善：壹咖啡的整體產品表現優異、品牌具有良好形象、產品獨具風格及品牌可信度高為其弱勢點，但在消費者的重視程度中相當高，因此應在此些屬性多做改善，加強產品獨創性及整體表現、提升品牌形象及可信度，以增加顧客源。
- (3)訴求：產品種類樣式多與品牌的專業表現為壹咖啡之優勢點，且為消費者所重視的品牌屬性，故應多強化此兩項屬性，以及繼續維持此兩項屬性的品質優勢。
- (4)改變：招牌醒目印象深刻為其優勢點，但消費者較不注重，而此態度是不易改變，因此與其修正消費者的態度，還不如直接降低水準，只要投入維護此水準之成本即可。

### 三、研究限制與後續研究建議

#### (一) 研究限制

由於研究的過程中，受到成本與時間的限制，僅以大台北、大台中、大高雄三大都會區之消費者作為研究對象，代表性可能有所不足。此外，本研究僅挑選全台店數過百家之咖啡連鎖品牌來進行品牌屬性評估，市場涵蓋可能不足。

由於問卷題項過多，恐影響受訪者填答問卷之意願，進而使受訪者在填答時失去耐性，致使答案失真。

#### (二) 後續研究建議

針對後續研究，本文有以下的建議：(一) 受限於人力、時間，本文只針對大台北、大台中、大高雄三大都會區之消費者做市場調查，未包括其它地區消費者，其結果未能反映整個市場之偏好行為，建議後續研究可以擴大調查範圍，以使研究結果更具說服力；(二) 本研究僅挑選全台店數過百家之咖啡連鎖品牌來進行品牌屬性評估，進而按其競爭地位分群。惟仍有其它品牌未納入考量，未能代表整個產業之競爭狀況，建議後續研究可以納入所有品牌做調查，使研究結果更趨於實際狀況；(三) 本研究由顧客消費的角度切入，並未深入探討業者實際的競爭活動，建議後續研究可增加業者實際的行銷策略加以分析，以彌補單由顧客面研究之不足。

## 參考文獻

- 林震岩，多變量分析：SPSS的操作與應用，2006，台北：智勝文化。
- 周文賢，多變量統計分析—SAS/STAT使用方法，2004，台北：智勝文化。
- 黃韋仁，形象策略品牌權益與顧客終身價值關係之研究—以咖啡連鎖店類型之實證，2002，中原大學企業管理學系碩士論文。
- Aaker, David A., and Shansby., Positioning Your Product, Business Horizons, vol. 25, No. 3, 1982, pp. 56-62.
- Aaker, David A., Building Strong Brands, 1996, NY: The Free Press.
- Bernstein, David, Corporate branding - back to basics, European Journal of

Marketing, vol. 37, No. 7, August 2003, pp. 1133-1141.

Keller, Kevin Lane., Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, vol. 57, 1993, pp. 1-22.

Kotler, P., Marketing Management – An Asia Perspective (2nd ed.), 1999, N.J.: Prentice-Hall.

Kotler, P., Marketing management (10<sup>th</sup> ed.), 2000, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Knox, Simon & David, Bickerton., The six conventions of corporate branding, European Journal of Marketing, vol. 37, No. 7, 2003, pp. 998-1016.

Temporal, Paul, Branding in Asia, 1999, John Wiley & Sons.

## 作者簡介

蘇聖珠為清雲科技大學企業管理學系副教授，專長領域為類別資料分析、市場調查、多變量統計及產業分析，電子郵件為 [scsu@cyu.edu.tw](mailto:scsu@cyu.edu.tw)。

林芷芸為清雲科技大學經營管理研究所碩士生，電子郵件為 [jslin123sky@yahoo.com.tw](mailto:jslin123sky@yahoo.com.tw)。