

投稿類別：商業類

篇名：

淺談「Dunkin' Donuts」之競爭環境及顧客滿意度之研究

作者：

游佩棋。國立中壢高商。綜合高中三年四班  
黃辰宇。國立中壢高商。綜合高中三年四班  
張彥豐。國立中壢高商。綜合高中三年四班

指導老師：  
林虹妙老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

年破百億的臺灣甜品商機，是近年來吸引許多國外知名品牌斥資投入的主因，如在國外平見流行的甜甜圈也逐漸成爲臺灣市場上新興的甜品消費趨勢，在全球化的影響下，各家企業也將這項頗受歡迎的甜點引進了台灣，如日本的 Mister Donut 由統一多拿滋公司引進，造成一股甜甜圈旋風，2007年三商集團也引進美國甜甜圈第一品牌 Dunkin' Donuts，成爲 Mister Donut 最大競爭者。而 Dunkin' Donuts 的中壢門市正位於本校附近，每每放學途中經過，常看見該店門庭若市，本小組同學因此對其產生了好奇：在 Mister Donut 搶奪先機下，Dunkin' Donuts 的經營概況如何？在 Mister Donut 的威脅下 Dunkin' Donuts 的競爭環境爲何？消費者對其滿意度如何？以上則爲本小組開始研究 Dunkin' Donuts 的動機。

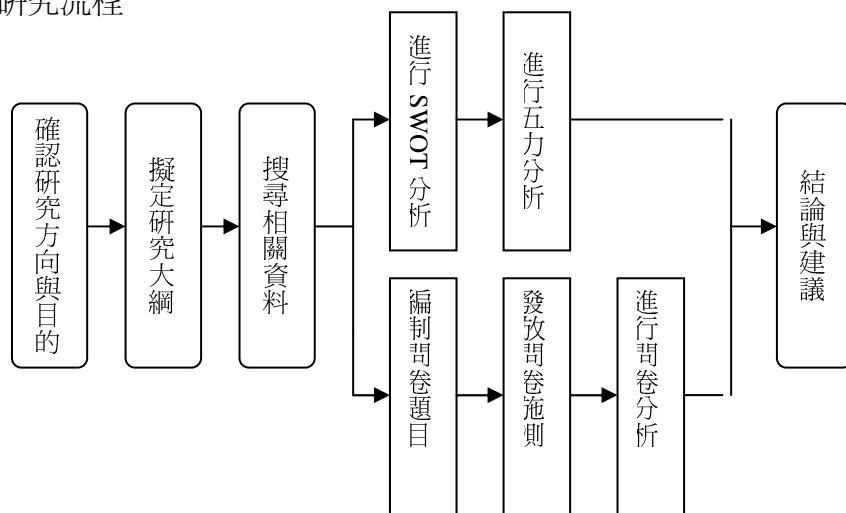
### 二、研究目的

- 1、探討「Dunkin' Donuts」之經營概況。
- 2、探討「Dunkin' Donuts」之 SWOT 分析及五力分析。
- 3、調查消費者對「Dunkin' Donuts」之滿意度分析。

### 三、研究方法

本組首先根據文獻分析法探討 Dunkin' Donuts 的經營概況，並進行 SWOT 分析與五力分析，以了解 Dunkin' Donuts 的競爭環境。再針對 Dunkin' Donuts 之消費者，採取問卷調查法，以了解消費者滿意度的情況，最後經指導老師的修正提出結論與建議，作爲本組研究之參考。

### 四、研究流程



## 貳●正文

## 一、Dunkin' Donuts 之經營概況

近年來，Dunkin' Donuts 已在台灣逐漸盛行，其產品及銷售手法頗合乎現代人需求及喜好，本組擬以研究 Dunkin' Donuts 競爭環境與消費者滿意度為主題，先將 Dunkin' Donuts 之經營概況的資料統整如下：

### (一)Dunkin' Donuts 的成立：

**創辦人 Bill Rosenberg 於1950年在美國波士頓近郊創立了 Dunkin' Donuts 第一家店，以快速而親切的服務，提供高品質的咖啡及美味的甜甜圈，在短短五十年之間迅速擴展成為全美十大連鎖加盟品牌之一(Dunkin' Donuts 官方網站，2010)。**

### (二)Dunkin' Donuts 的歷史沿革

至今 Dunkin' Donuts 在全球已跨足31國，擁有超過8,800家的門市，成為全世界最大的「咖啡及甜甜圈」連鎖店，並計畫在2015年時達到全球15,000家門市的展店目標，可見其雄心大志。本組將 Dunkin' Donuts 自 1950年至2010年重要的品牌歷史編表如下：

表一 Dunkin' Donuts 品牌歷史分析表

年份	歷史沿革
1950	於美國波士頓近郊成立了第一家甜甜圈及咖啡專賣店，名為「Open Kettle」，不久之後改名為 Dunkin' Donuts。
1955	開始全國加盟事業。
1963	全美展店數達一百家，並於 1966 年成立了 Dunkin' Donuts University。
1970	在日本開設海外第一家門市。
1980	在泰國曼谷開設全球最大的門市。
1990	被 Allied Domecq PLC 集團所收購。
1995	海外第 1000 家門市在泰國開幕，同時開始發展咖啡冰沙及花式咖啡等飲品。
2000	Dunkin' Donuts 50 週年慶。海外第 5000 家門市在印尼巴厘島開幕。
2001	發展拿鐵、Espresso 咖啡系列，以及熱可可及茶等一般系列飲品。
2005	Dunkin' Donuts 55 週年慶。並推出“America Runs on Dunkin' ”作為全新的品牌定位策略。
2007	臺灣 Dunkin' Donuts 首家門市正式開幕。 根據 Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index 調查顯示，Dunkin' Donuts 勇奪「咖啡及甜甜圈」消費者忠誠度第一。 根據 the NPD Group 調查顯示，Dunkin' Donuts 和全球連鎖店比較，在一般熱咖啡、冰咖啡、甜甜圈與貝果 4 個品類銷售量為全球第一。
2009	臺灣 Dunkin' Donuts 全省門市達 30 家。

2010	歡度 60 週年慶
------	-----------

(資料來源: Dunkin' Donuts 官方網站, 由本小組自行整理)

### (三)臺灣發展狀況

2007 年, 三商行成立「三商烘焙食品股份有限公司」, 代理 Dunkin' Donuts。同年1 月17日, Dunkin' Donuts 在台灣第一家門市開幕。至今, 三商烘焙在台灣共有30家 Dunkin' Donuts, 分布於台北、桃園、新竹、台中、高雄(維基百科, 2010)。

### (四) Dunkin' Donuts 的商品種類

Dunkin' Donuts 自 2007年開始為台灣消費者服務, 秉持著全球一致的服務精神, 以美式休閒咖啡館型態提供甜甜圈、瑪芬、貝果及三明治等輕食100%, 以及最純正的美式咖啡、茶飲、冰沙等飲品。

## 二、Dunkin' Donuts 之經營特色

Dunkin' Donuts 雖為美國品牌, 但進入臺灣市場也須有特殊之經營方法及技巧, 才能獲得消費者青睞, 本小組將 Dunkin' Donuts 之經營特色分析如下:

### (一) 品質即為肯定

Dunkin' Donuts 的理念是想帶給消費者美味又具獨特性的食物, 讓消費者一吃到甜甜圈即有「一口咬定即肯定」的品質標準。

### (二) 商品配合季節轉變

Dunkin' Donuts 的商品種類符合四季變化, 如今年 Dunkin' Donuts 結合創意與經典一次推出16款夏日新品, 將美國傳統配方搭配臺灣新鮮水果, 多種全新口味甜甜圈加入熱賣商品行列(畢寶, 2010)。

### (三) 費心設計用餐環境

Dunkin' Donuts 的美式風格的裝潢充滿親切活力, 有別於 Mister Donut 的日式溫馨, 提供舒適又優雅的用餐環境, 不單只是滿足消費者的口腹之慾。

### (四) 主力專攻甜甜圈商品

Dunkin' Donuts 採逆向思考, 目前主力商品放在甜甜圈上, 業者認為以甜甜圈定位, 市場上的競爭者就只有 Mister Donut, 若分散在咖啡市場則市場競爭者就太多了。(李筑音, 2010)

(五) 經營歡樂的氛圍

Dunkin' Donuts 經營氛圍在創造平凡歡樂的聲音，以豐富大人孩童的生命為使命，讓消費者在繁忙的生活中，體會到不同的飲食文化與生活情趣。

(六) 迅速的服務態度

Dunkin' Donuts的商品採取開架式販售，由顧客自己夾取，增加體驗，因此結帳迅速且方便。

(七) 多元化經營

Dunkin' Donuts 門市經營多元化，在產品面上，也提供蛋糕、現做三明治及自營品牌咖啡、冰沙等多樣性飲料，並不定位在甜甜圈專賣店而已。

(八) 產品統一配送

產品統一由中央廚房送至門市，以控制品質，避免各家分店產品品質參差不齊。

三、Dunkin' Donuts 之 SWOT 分析

企業在設立目標後應對外在環境做客觀的審視分析，檢視機會(Opportunity)與威脅(Threat)，了解消費者的需求，競爭者的概況，並探討自身內部的優勢(Strength)劣勢(Weakness)。(林宗伯，陳慈平，2010)因此 SWOT 是檢測企業本身實力與評估競爭環境的良法之一，本小組將 Dunkin' Donuts 的 SWOT 分析表整理如下，以達到了解 Dunkin' Donuts 競爭環境的狀況。

表二 Dunkin' Donuts 之 SWOT 分析表

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 高品質的咖啡飲品： 使用來自中南美洲 100%純正的阿拉比卡咖啡豆，每顆咖啡樹平均需要 5 年的生長時間來生產最頂級的咖啡豆。</li><li>● 專屬研發團隊： 台灣本地有專屬產品研發團隊，專門針對季節性及異國特色的限定口味研發。</li><li>● 專業化的管理： 讓員工更加清楚該做的事，便能提升產品生產力。</li><li>● 用餐氣氛舒適： 店內裝潢屬於美式休閒，風格優雅，受</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 分店少且大部分都開在北部： 台灣目前有 30 家分店，但有 20 家集中在桃園以北，且中壢僅有一家分店。</li><li>● 媒體曝光率低： 沒有明顯的全國廣告或產品推動，也沒有針對是美國甜甜圈市場的龍頭來吸引消費者，因此曝光率較低，廣告媒體較少。</li><li>● 產品不符健康趨勢： 台灣雖有產品研發團隊，但產品甜度對大部分消費者來說仍然較甜，不符現代人追求健康的趨勢。</li></ul>

<p>消費者喜愛。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 結帳方便快捷： 產品採開放式擺放，消費者可以自助，提高流動性，購買速度較快。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 衛生堪虞： 產品採開放式擺放讓消費者自助採購，較可能出現衛生問題。</li> </ul>
機會(Opportunity)	威脅(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複合式經營： 不只賣甜甜圈，還有機會研發其他附加產品或禮盒，增加消費者的選擇。</li> <li>● 尚未發揮規模經濟： 在台灣尚未完全發揮行銷優點，因此銷量也未達極限，市場潛力驚人。</li> <li>● 南臺灣市場尚未飽和： 因分店大多集中在北部，南台灣分店較少，可往南台灣發展，創造更多商機。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競爭者眾多： 路邊的甜點、麵包店林立，還有最大的競爭者 Mister Donut 分店超過 50 家，可見競爭者眾多。</li> <li>● 產品替代性高： 市場上甜品種類繁多，因此產品替代性高。</li> <li>● 易受景氣影響： Dunkin' Donuts 所販售的產品多屬於需求彈性大的甜品或飲品，一旦經濟不景氣時容易受到衝擊。</li> <li>● 成本看漲： 至今國際油價已創半年以來新高，小麥、玉米等大宗物資的漲幅也超過 5 成，導致原料價格上漲，成本提高，利潤降低。</li> </ul>

(資料來源：本小組自行整理)

#### 四、「Dunkin' Donuts」之五力分析

哈佛大學教授麥可波特認為可以影響產業及策略意涵的五股「競爭作用力」為基礎，分析某一產業及產業競爭者的結構。本小組藉由**麥可波特所提的五力分析來探討 Dunkin' Donuts 之競爭環境，分析現有廠商競爭程度、潛在競爭者、替代品的威脅、供應商及消費者的議價能力** (張昆玉，2009)，以探討與同業間的競爭強度，有助於瞭解 Dunkin' Donuts 競爭的關鍵因素。

##### (一) 現有廠商競爭程度

在非律賓，1個 Dunkin' Donuts 甜甜圈可以只賣新台幣8元，但是三商行總經理張榮基認為，台灣甜甜圈市場只有 Dunkin' Donuts 與 Mister Donut 兩個品牌，沒有必要削價競爭，因此價格也訂的跟 Mister Donut 差不多(李筑音，2010)。因此可見在甜甜圈市場競爭者不多。兩家競爭廠商戶有相似的促銷方式，也多自有其主顧客。

##### (二) 供應商的議價能力

由於國際原油持續上漲加上溫室效應使全球的氣候接連失調，農作物欠收，使得原物料物價持續上漲，近來美元疲軟使原料價格上漲情況更是嚴重，Dunkin' Donuts 的原料供應商所提供的生產要素如麵粉、糖、油等都紛紛上漲，由此可知在

大環境的壓力下 Dunkin' Donuts 與供應商的議價空間幅度很小。

### （三）消費者的議價能力

一般消費者在小量購買下，無法與業者有議價的空間，產品價格似乎均由業者統一制定，但 Dunkin' Donuts 為與 Mister Donut 競爭，會不定期舉行促銷活動，例如特定時段免費續杯、「買六送六」、「列印優惠卷」等方式，以增加顧客的購買率，由市場競爭的角度看，顧客的議價能力是有其潛在的空間。

### （四）替代品的威脅

就 Dunkin' Donuts 的主力商品甜甜圈而言，Dunkin' Donuts 的甜甜圈和路邊攤或一般烘焙業製作的甜甜圈比起來在消費環境與產品種類、促銷活動上均有明顯區隔，主要的替代廠商似乎只有 Mister Donut 的產品，但近年來消費者注重精緻化、客製化，也有追求嚐新的流行心態，若 Dunkin' Donuts 不力求產品的研發與技術方面的創新，有可能會讓 Mister Donut 瓜分市場。

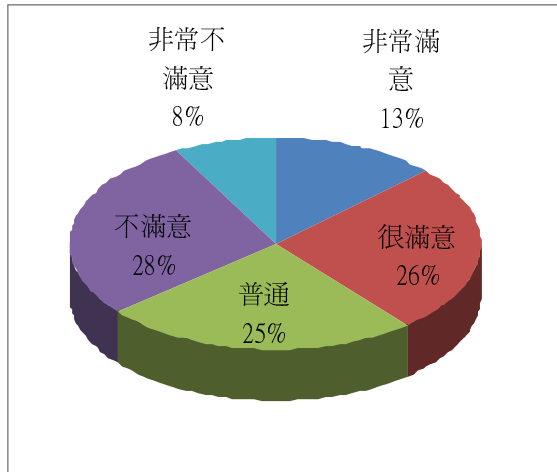
就 Dunkin' Donuts 的另一主力飲品咖啡而言，則較 Mister Donut 的咖啡品質佳，但星巴克咖啡一直為台灣咖啡連鎖店之龍頭，就咖啡族而言，仍會首選在咖啡品牌較佳的星巴客消費，加上星巴克有異業結盟的促銷活動如消費收集點數可享買一送一或特定節日可享買一送一的活動，也是 Dunkin' Donuts 在咖啡飲品上之威脅。

### （五）潛在競爭者

至今國人對甜甜圈產品接受度高，未來也許有更多麵包店也會研發、創新更多的小點心，甚至是他們所做的甜甜圈更為精緻、可口，導致甜甜圈市場將被瓜分或創新的甜品取代了甜甜圈，在消費者喜新厭舊追求立異的心態下，Dunkin' Donuts 若無持續研發新口味或新產品或未持續推陳出新促銷活動，便失去了競爭力，故潛在競爭者威脅性相當高。

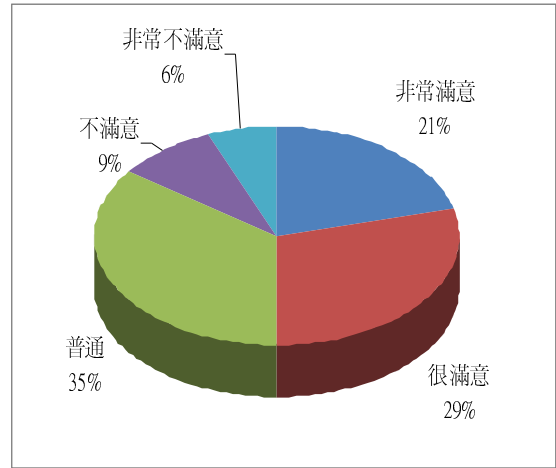
## 五、Dunkin' Donuts 之顧客滿意度分析

當前市場的競爭力主要表現在對顧客的全面爭奪，然而是否擁有顧客則取決於顧客對產品和服務的滿意程度，顧客滿意度越高，企業競爭力則越強。本小組於2010年10月10日至 Dunkin' Donuts 門市發放200份問卷，有效問卷196份，進行 Dunkin' Donuts 之顧客滿意度分析，分析結果如下：



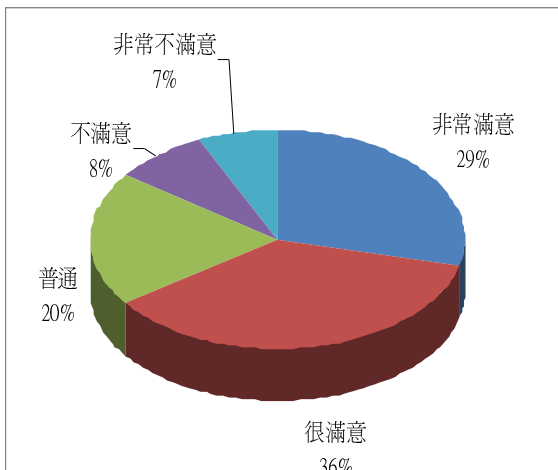
圖一 產品價格滿意度分析

說明：在產品價格滿意度方面，如圖一所示以不滿意之 28% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為 Dunkin' Donuts 的消費者以學生族群為最多，故價格相對學生而言較貴。



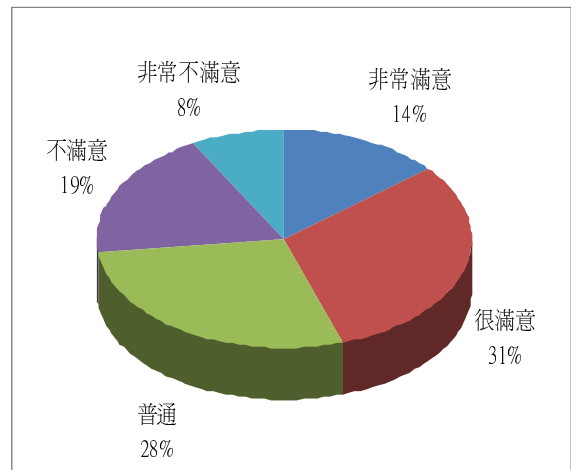
圖二 產品品質滿意度分析

說明：在產品品質方面，如圖二所示以普通之 35% 比例為最高，因此本小組推論 Dunkin' Donuts 口味較西化，部分產品如巧貝心系列，甜度不低，色素成分高，在現代人健康導向下較有其挑剔之處。而魔提圈系列，Q 度又不如 Dunkin' Donuts 的波提系列好吃，口感較粗糙，吃慣 Mister Donut 的顧客，可能會對 Dunkin' Donuts 大失所望。



圖三 賣場佈置滿意度分析

說明：在賣場佈置滿意度方面，如圖三所示以很滿意之 36% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為 Dunkin' Donuts 注重消費者的購買環境，認為消費者的心理感受比實質感受重要，並且以美式風格裝潢使店內充滿溫馨親切的氣氛。

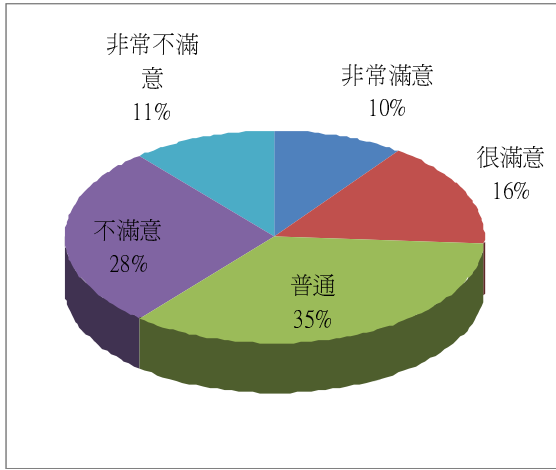


圖四 服務態度滿意度分析

說明：在服務態度滿意度方面，如圖四所示以很滿意之 31% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為店員服務態度親切，送餐結帳速度快，對於常來的顧客，也會特別招呼問候，是其滿意度高的關鍵。

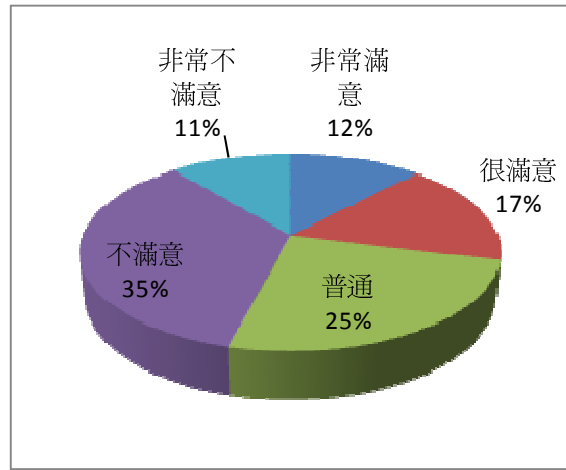


淺談「Dunkin' Donuts」之競爭環境及顧客滿意度之研究



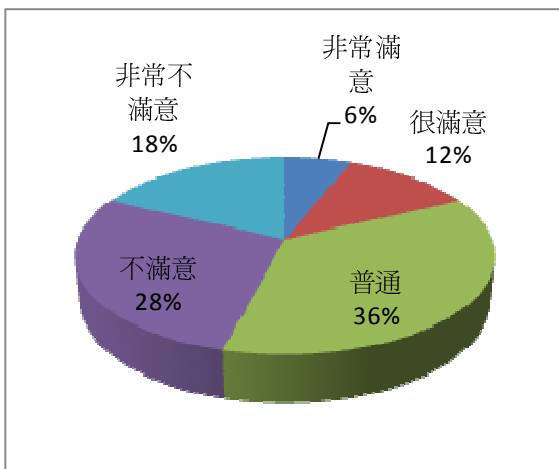
圖五 產品種類滿意度分析

說明：在產品種類滿意度方面，如圖五所示以普通之 35% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為產品的研發和創新跟不上消費者多變的口味，再加上被「甜甜圈專賣店」所侷限，主力促銷都以甜甜圈為主軸，較少針對瑪芬、貝果、三明治等其他產品促銷，消費者對 Dunkin' Donuts 的印象似乎只有甜甜圈商品所致。



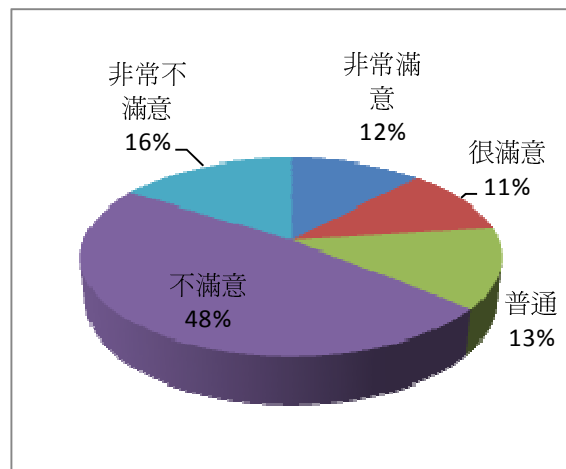
圖六 衛生環境滿意度分析

說明：在衛生環境滿意度方面，如圖六所示以不滿意之 35% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為 Dunkin' Donuts 採用美式開架式的擺設方式，讓消費者自由拿取與日式 Mister Donut 由店員在封閉櫃台替顧客拿取的方式不同，可能會擔心旁人常口沫橫飛的聊天，而會吃到不衛生的甜甜圈。



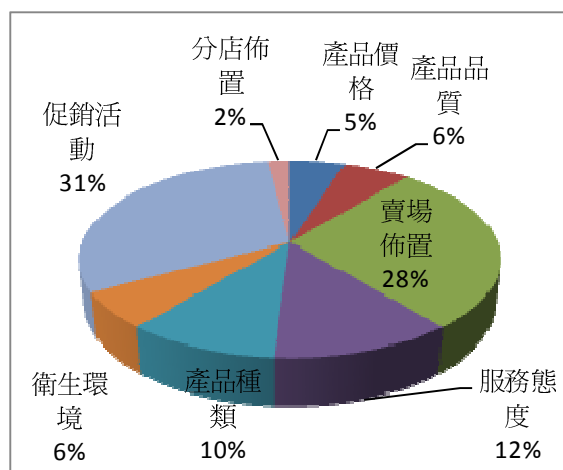
圖七 促銷活動滿意度分析

說明：在促銷活動滿意度方面，如圖七所示以普通之 36% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為 Mister Donut 的商標較具辨識度，且常在各類媒體上大量廣告促銷，反之 Dunkin' Donuts 雖也常有促銷活動，但往往是在店門口張貼或店員口述得知，相對起來不易讓消費者留下深刻印象。



圖八 分店家數滿意度分析

說明：在分店家數滿意度方面，如圖八所示以不滿意之 48% 比例為最高，因此本小組推論可能原因為全台灣目前分店僅有 30 家，且有 20 家集中在北部，全中南部的的消費者較不易隨時隨地購買到 Dunkin' Donuts 的產品，就中壢地區而言，也僅有一家分店，更可看出購買地點的不便利。



說明：在決定消費原因分析方面，如圖九所示以促銷活動之31%比例為最高，因此本小組推論可能原因為由於和 Mister Donut 主力商品過於相似，所以對於想購買甜甜圈的主力消費者而言，消費的動機取決於哪邊促銷活動最為有利，就往那邊消費，由此可見，決定消費者進入 Dunkin' Donuts 消費的主因是促銷活動的推展上。

圖九 決定消費原因分析

## 參●結論

### 一、結論

#### (一) Dunkin' Donuts 競爭環境之優缺點

Dunkin' Donuts 的競爭優點在於其咖啡飲品品質高、和舒適的用餐環境，顧客可能因為它的咖啡好喝而到店裡消費順便買些甜點，或者在店裡舒適的環境休息看雜誌，這是他足以和 Mister Donut 抗衡之原因。而分店數相較於較早進入台灣的 Mister Donut 有明顯的差距，且分店大多集中於北部，在媒體曝光度上也不足 Mister Donut，開放式的拿取方式可能也會有衛生上的問題則是其競爭力較弱之處。

#### (二) Dunkin' Donuts 的顧客滿意分析

顧客滿意分析以店內布置為最滿意，美式悠閒的風格令顧客深受喜愛，也能得知目前大眾不只要求美味，對於店內的裝潢也是相當要求。另一方面，目前 Dunkin' Donuts 的分店數則是顧客最不滿意的地方，中南部地方要購買 Dunkin' Donuts 的甜甜圈幾乎是不可能，平均一個縣市不到2個店家，導致民眾購買不易。

### 二、建議

#### (一)改善衛生環境問題

開架式的擺放雖然能讓顧客自助取用，但衛生問題也因此大打折扣，建議 Dunkin' Donuts 能以加裝盒蓋，降低顧客聊天時所造成的不衛生情形。

## (二)可拓展中南部市場

Dunkin' Donuts 的分店大多集中於北部，而相較於 Mister Donut，連在較偏遠的東部也有一家分店，因此建議 Dunkin' Donuts 可以往中南部發展開拓市場，發揮更高的規模經濟效益。

## (三)強化廣告行銷

在決定消費原因分析方面，以促銷活動所佔的比例最高。但 Dunkin' Donuts 較無強力的廣告或產品推動，可針對是美國甜甜圈市場的龍頭的牌優勢吸引消費者，或舉辦更多的促銷活動，強化品牌印象，加強曝光率。

## 肆●引註資料

1. Dunkin' Donuts 官方網站。2010年9月11日，取自 <http://www.dunkindonuts.com.tw/>
2. 維基百科。2010年9月13日，取自 [http://zh.wikipedia.org/zh-hant/Dunkin'\\_Donuts](http://zh.wikipedia.org/zh-hant/Dunkin'_Donuts)
3. 畢寶(2010)。荔枝遇上甜甜圈 鮮果滋味清爽入口。2010年9月13日，取自 <http://n.yam.com/msnews/list.php>
4. 李筑音(2010)。**美國 NO.1甜甜圈重返台灣**。Cheer 快樂工作人雜誌，77，98-99。
5. 林宗伯，陳慈平(2010)。**商業概論**。台北縣：龍騰文化事業。
6. 張昆玉(2009)。**經濟與商業環境(下)**。台北縣：龍騰文化事業。