

## 第八章應用案例

### 應用案例 8.1

#### 發現導向規劃：咖啡戰爭

在過去幾年，星巴克、Dunkin Donuts與麥當勞都陷入想要掌握專門咖啡市場的戰役中。對星巴克與Dunkin Donuts而言，競爭主要在於商店數目的成長。這對麥當勞不是問題，因為麥當勞已經遍佈全世界。

自2000年開始，星巴克以「值得注意的速度」擴店。店家數從2000年的3,000多家成長至2007年的約15,000家。基本的假設為對專賣咖啡有迫切需求，必須開設新商店，競爭服務需求。這些競爭者之一為Dunkin Donuts。在2007年，Dunkin Donuts決定在數量以及在地理環境上擴展連鎖店。在2007年之前，大部分的Dunkin Donuts連鎖店都在美國東北(Weier, 2007)。它的新目標為將全世界的連鎖商店家數增加到15,000。與星巴克不同，Dunkin Donuts不是自營商店。相反地，它仰賴申請加入連鎖商店的個人，在同意流程後，付給加盟費以及從目前營運中給付權利金。

為了達成其連鎖目標，Dunkin Donuts開發新的儀表板軟體應用，顯示哪些交易已停擺、哪些已近乎成交、平均連鎖加入的週期時間以及交易規模(Weier, 2007)。如果Dunkin Donuts發現平均週期比預期長或交易已停擺，它會做出什麼因應？

基於Dunkin Donuts策略沉沒成本的考量，第一個因應為縮短週期時間或判斷哪些交易停擺。它的最後因應可能是檢討設立新連鎖商店的全體策略以及迫切需求的假設。在星巴克也是如此。

即使面對開設一年以上商店成長的相對商店銷售實質下降情況，星巴克仍然持續快速擴店(Wailgum, 2008)。星巴克的對此議題的第一個因應為鎖定銷售的下降。在2007年，它宣佈解決此問題的系統策略方案。使用新的烘培咖啡，以新的設備替代既有的濃縮咖啡機，推出顧客回饋計畫並且成立新網站。直到2008年星巴克了解到必須要修正其成長策略。基本上，新的商店只是在分食既有通路銷售。因此，星巴克縮小其成長計畫、降低每年新商店開設目標、取消設立40,000家商店的長期目標以及開始關閉在美國盈利不佳的店面。

#### 發現導向規劃

像星巴克或Dunkin Donuts這樣的大公司推動全企業成長策略時，必須努力確定所有人都加入。在偏離軌道時，會涉及許多偏差，會直接或間接帶給員工壓力，不計成本堅持原有計畫。特別是在此類非常競爭、眾所皆知的情況下，公司傾向於：

- 證實偏差(confirmation bias)。掌握證實既有假設新資訊與拒絕接受具挑戰性資訊。
- 近期偏差(recency bias)。忘記最初制定的關鍵假設，很難從揭露經驗詮釋或學習。
- 贏者偏差(winner's bias)。過度高估競爭情況中勝算。
- 社會或政治偏差(social or political bias)。堅持「公開」計畫，不承認忽視或錯誤。

一部分問題為這種星巴克以及 Dunkin Donuts 使用的傳統規劃流程極少提供方法探究或分析計畫的基礎假設。做為傳統規劃的替代方法，McGrath 與 MacMillan (2009) 建議公司使用發現導向規劃。就大部分的成長策略而言，最初結果都是不確定以及不可預測。通常都仰賴計畫展開後當然會跟著改變的一系列關鍵假設。隨著策略計畫的推動，關鍵為降低「假設－知識」比率（將假設變成事實）。這就是發現導向規劃的重點。發現導向規劃 (discovery-driven planning, DDP) 提供系統方式發覺沒有注意到或未經挑戰的問題假設。它稱為發現導向，因為計畫會發現新資料與新潛能。

DDP 包括幾個步驟。有些與傳統規劃類似（例如，制定成長策略），有些則不一樣。在此討論脈絡中，有三個區分 DDP 與傳統規劃的步驟：

1. 反向財務 (reverse financials)。第一個步驟使用一些財務文件示範計畫中各種假設如何彼此影響，並且根據取得資訊判斷計畫該循序進行或計畫有風險。
2. 可提供結果的特定化 (deliverables specification)。第二個步驟為根據生產、銷售、服務與提供顧客產品或服務來分配活動。這些活動代表可使用費用。
3. 假設檢查表 (assumption checklist)。創立企業需要的活動都根據關鍵假設。在此步驟中，必須建立所有與步驟 2 中分配專案可提供結果有關的每項假設書面檢查表。

如果你計畫開一家高級法國餐廳，你的目標為在第一年營運時打平（以 200 萬銷售為基礎）。你要問的問題是：「這是不是實際的銷售數字？」更明確地，「要產生 200 萬銷售應採取什麼活動，而這些活動是否合乎道理？」

要回答這些問題的一個方式為考慮你的餐廳每一年必須服務的顧客人數，以及顧客在你餐廳用餐時，平均的消費金額為多少？以每個人的平均消費來看，你應該猜測平均餐點中的菜餚款式（例如，主菜與前菜）以及這些餐點的平均成本或你應該檢視其他同等餐廳的平均費用。所以，例如，可能在你所在地區的其他高檔法國餐廳平均餐點為每個人 120 至 150 元。基於這些數字，你可能每年需要服務約 13,333 至 16,667 位顧客，或每晚 44 位至 55 位顧客。問題是，這些數字是否合理？會不會太樂觀？如果是的話，你需要調整你的目標。不論答案為何，你仍然需要分配其他活動與相關成本，以達成你的特定目標。

一旦進行新的成長計畫，DDP 幫助確認關鍵檢查點以及假設檢查表，讓公司評估目前績效以及計畫之前與目前根據的假設。如果星巴克之前有採用 DDP，可能就會比較早發現成長策略中的缺失。

資料來源：Compiled from R. McGrath and I. MacMillan, *Discovery-Driven Growth*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2009; T. Wailgum, "How IT Systems Can Help Starbucks Fix Itself," CIO, January 25, 2008, [cio.com/article/176003/How.IT.Systems.Can.Help.Starbucks.Fix.Itself](http://cio.com/article/176003/How.IT.Systems.Can.Help.Starbucks.Fix.Itself) (accessed July 2009); M. Weier, "Dunkin' Donuts Uses Business Intelligence in War Against Starbucks," *Information Week*, April 16, 2007.

## 應用案例 8.2

## Expedia.com 的顧客滿意計分卡

Expedia, Inc. 為許多世界上領導旅遊公司的母公司，提供旅遊產品與服務給美國以及全世界各地的休閒與商務旅客。它擁有並且經營多元的著名品牌組合，包括 Expedia.com、Hotels.com、Hotwire.com、TripAdvisor、Egencia、Classic Vacations 以及一系列其他國內與國際企業。公司的旅遊產品包括由各家航空公司、住宿設施、租車公司、景點服務提供者、郵輪公司以及其他旅行產品與服務公司以單獨或套裝方式提供的飛機票、飯店住宿、租車、景點服務以及套裝行程。它也協助與其旅行供應商訂房、訂機票、租車與景點等服務。它是代理商，將旅客的預約交給相關航空、飯店、租車公司或郵輪公司。這些受歡迎的品牌與創新性企業讓 Expedia Inc 成為全世界最大的線上旅遊機構、美國第三大旅遊公司以及全世界第四大旅遊公司。它的使命為藉由幫助在各地的每個人計畫與購買所有旅遊產品，成為全世界最大與獲利最高的旅遊銷售者。

## 問題

顧客滿意度是 Expedia 整體使命、策略與成功的關鍵。因為 Expedia.com 為線上企業，顧客的購物經驗是 Expedia 營收的關鍵。線上購物經驗可以成就或破壞線上企業。良好旅遊經驗也反映出顧客的購物經驗。因為顧客經驗是關鍵，所有的顧客議題都必須盡快追蹤、監測以及解決。遺憾地是幾年前，Expedia 在「顧客意見」部分缺乏能見度，沒有一致的方法衡量滿意度、分析滿意的驅動因素或判斷滿意度對公司獲利力或整體企業目標的影響。

## 解決方式

Expedia 的問題並不是缺乏資料。Expedia 的顧客滿意組知道公司有許多資料。總共，20 個不同所有人有 20 個資料庫。原本，小組授與一位分析師任務，整合來自各種不同來源資料至滿意度關鍵指標中。該企業分析師每個月花 2-3 週時間整合資料，根本沒有時間分析。最後，小組了解到只整合資料不夠。資料必須能夠在策略目標脈絡下檢視並且個人必須對結果負責。

為了處理該問題，小組決定改善版本。它以詳細分析部門績效與此績效與 Expedia 整體目標之間基本驅動因素做為開始。接下來，小組將這些驅動因素與連結轉換至計分卡中。此流程包括三個步驟：

1. 決定如何測量滿意度。小組必須判斷在 20 個資料庫中哪個指標對顯示顧客的滿意程度有用。這成為計分卡與 KPI 的關鍵。
2. 訂定正確的績效目標。小組必須判斷 KPI 目標有無長期或短期收益。顧客對於其線上經驗的滿意並不表示顧客對供應商提供的旅遊服務滿意。
3. 將資料放入脈絡中。小組必須將資料與目前顧客滿意度專案做連結。

圖 8.1 為系統的技術介紹。各種即時資料來源匯入主要資料庫（稱為 Decision Support Factory）。以顧客滿意小組而言，這些包括顧客調查、CRM 系統、互動聲音回應 (interactive voice response, IVR) 系統以及其他顧客服務系統。DSS Factory 中的資料每日載入幾個資料超

市以及多維度資料方塊中。使用者可以利用不同方式取用與特定企業需求相關的資料。

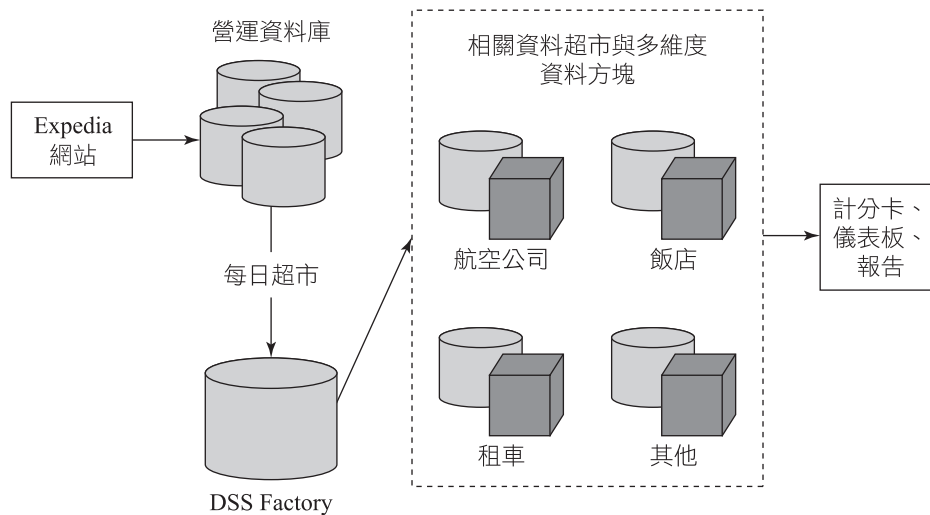


圖 8.1 Expedia 計分卡系統

## 助益

最後，顧客滿意小組整合出 10-12 個與 Expedia 公司方案有直接關聯的目標。這些目標反過來與顧客滿意小組中 200 多個 KPI 有關。KPI 的擁有者可以建立、管理與使用他們自己的計分卡，管理階層與執行主管可以清楚檢視行動如何與策略同步結盟。計分卡也提供顧客滿意小組探勘資料中觀察到的任何趨勢或模式。在過去這些如果全部要執行，可能必須要花數週或數個月來執行。利用計分卡，顧客滿意小組可以馬上見到 KPI 相關的執行以及反映出小組與公司目標的執行。

還有新的助益，系統中資料不只支援顧客滿意小組，也支援公司中其他事業單位。例如，第一線經理可以以市場基礎分析航空費用，以評估協商後合約績效或判斷整合至單一航空公司可以省下的潛在成本。旅遊經理可以利用企業智慧發覺大量未使用機票或離線訂購以及擬定策略調整行為以及增加整體節省費用。

資料來源：Compiled from Microsoft, "Expedia: Scorecard Solution Helps Online Travel Company Measure the Road to Greatness," April 12, 2006, [microsoft.com/casestudies/Case\\_Study\\_Detail.aspx?CaseStudyID=49076](http://microsoft.com/casestudies/Case_Study_Detail.aspx?CaseStudyID=49076) (accessed July 2009); R. Smith, "Expedia-5 Team Blog: Technology," April 5, 2007, [expedia-team5.blogspot.com](http://expedia-team5.blogspot.com) (accessed July 2009).