



第三組

行銷管理個案分析 BUILD-A-BEAR

WORKSHOP

第三組

組員：周家緯 B97701158
連真 B97701249
張如薰 B97701152
林佳瑩 B97701128

郭青岳 B97701164
筱江裕行 B98701166
貝亞玟 B97701252
顏臣韋 B96701168

目錄

一、前言——關於本次個案分析	3
二、Build-A-Bear 企業形勢分析——SWOT analysis	3
三、Build-A-Bear 行銷環境分析——STP analysis(Q1)	4
四、Build-A-Bear 行銷組合決策分析——4P(Q2-1,Q3)	5
五、Build-A-Bear 顧客關係管理分析 (Q2-2,Q4,Q5)	7
六、總結	10
七、參考資料	10

一、前言——關於本次個案分析

Build-A-Bear Workshop(以下簡稱 BBW)的特色在於顧客能夠參與販賣填充玩偶的過程，也就是「經驗銷售」，這樣的商業模式使 BBW 走過十年的高成長的經營，此亦為我們本次個案分析的討論重點。我們的報告架構如下：



我們依據「局勢→定位→策略→關鍵因素」的邏輯，分析 BBW 成功的商業模式，是否能再帶來下一個十年的成長？報告中亦會回答指定的個案問題，詳見目錄。

二、Build-A-Bear 企業形勢分析——SWOT analysis

	Strengths(S)	Weaknesses(W)
內部因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實體及虛擬面的整合 2. 顧客忠誠度高 3. 重視顧客關係 4. 重視顧客的價值創造 5. 產品滿意度高 6. 產品客製化 7. 產品更新率高 8. 價格低廉 9. 店面環境打造 10. 良好的企業形象 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品製作費時 2. 人事成本高 3. 各店服務品質差異
	Opportunities(O)	Threats(T)
外部因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品差異化 2. 少子化 3. 現代親子互動較少 4. 成本相對低 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭廠商產品品質高且穩定 2. 無法立即得到產品 3. 小孩人口比率下降 4. 玩偶業進入門檻低

三、 Build-A-Bear 行銷環境分析——STP analysis

(一)Market Segmentation

Category	Segment
Age	0-6, 6-11, 12-19, 20-34, over 35
Gender	male, female
Income	清寒, 普通, 小康, 富裕
Ocassion	regular, special, holiday, seasonal
User-Status	nonuser, ex-user, potential user, first-time user, regular user
Loyalty Status	none, medium, strong, absolute

· 註：藍色者為 market targeting

如上表，我們依據 Build-A-Bear 的企業性質，分別從 age、gender、income (Demographic) 以及 ocassion、user-status、loyalty status (Behavioral) 劃分 Build-A-Bear 所面對的市場狀況。

(二)Market Targeting(needs, wants, and demands included)

填充玩偶所提供的「needs」通常是做為娛樂的玩具與孩童的陪伴，但 Build-A-Bear 除了這兩點外，因為讓孩童自行製作娃娃熊，同時也滿足孩子完成一個玩偶的成就感，並在製作的過程中得到更多的快樂，而擁有與眾不同的專屬玩偶，也帶給孩童自己是獨一無二的肯定，甚至可能在 building a bear 的過程中交到了有著相似喜好的朋友。因此，Build-A-Bear 所銷售的產品，純粹從填充玩偶來看，滿足了娛樂與陪伴的需求，並帶給小孩獨特性的感受；在製造過程中則滿足了孩童的成就感、快樂與交友的需要。所以，Build-A-Bear 的產品中被顧客所想要的「wants」，有製作的過程與玩具熊成品兩樣。而加入經濟考量後，Build-A-Bear 的產品價格平均約為 25 美元，最低可到 10 美元，為大多數家庭都能夠消費起的「Demands」。

綜合上述分析，我們將 Build-A-Bear 的 market targeting 鎖定為上表藍色字體部分。其中，雖然 Build-A-Bear 的顧客中有 75% 為女孩，但因為男女孩都有上述的各種需求 (needs)，所以兩者都屬於目標市場，只是男孩較不會將 Build-A-Bear 的產品與相關需求作連結，故 Build-A-Bear 應嘗試針對男孩強調這方面的連結，而非將男孩排除在目標顧客外；在 ocassion 方面，Build-A-Bear

不同於其他玩偶販賣的同業，在週末有較好的銷售量，反而是在週間有著穩定的銷售，可見他不是日常生活中有可能會消費到的產品；此外，Build-A-Bear 有著獨特的商品以及良好的顧客互動與事後回饋，故能創造出相當高的顧客忠誠度，也因此其所針對的目標顧客除了第一次消費者之外，也應包含已消費過的顧客再次光臨，或是相關附件銷售的服務。

(三)Market Positioning

所以在產品定位上，Build-A-Bear 強調製作玩偶的獨一無二過程，以及其中的親子互動經驗與快樂回憶，而非著重在填充玩偶本身，以達到與其他同業的差異化，並滿足同業所無法滿足的需求。

四、 Build-A-Bear 行銷組合決策分析——4P



Market	Customer needs	Integrated Marketing	Customer Satisfaction
Age	*Tailored-Made	*Adorable Product	*Happy atmosphere
Gender	Teddy Bear	*Attractive Place	*Rememberable
Income	*Customized	*Affordable Price	Experience
Occasion	accessories	*Promotion	*Feeling of Caring
user-status			
user loyalty			

如圖所示，Build-A-Bear 在確定目標市場與顧客需求後，即透過以提供顧客難忘的購買經驗為宗旨的行銷組合(4P)來獲取顧客的芳心，並且與顧客建立長久的關係，而 Build-A-Bear 這種先了解目標客群需求後再設計產品以增加產品對於顧客的附加價值來滿足顧客需求且與競爭者產生區別的策略，我們在 Marketing management 的 five concepts 中可以將之歸類為 Marketing concept。

(一) Product

BBW 提供的商品非常多樣化，除有形的商品外更含有無形商品。

這家著重於家庭互動的玩偶公司之所以如此成功，正因為它有特色的客製化填充玩具，受到各年齡層使用者所喜愛：自行挑選熊熊外貌、討人喜愛的聲音、以及專屬於自己心愛熊熊的「身分證明」，為了讓商品更具有生命力，BBW 同時提供給顧客大量且多變化的玩偶服飾與配件。此外，BBW 也推出超過四十多種讓顧客愛不釋手的動物娃娃，以及在如萬聖節、情人節、聖誕節等節日上市的應景玩偶，讓商品不僅有娛樂價值而更具有收集價值。

BBW 讓顧客加入整個製作過程，顧客不是只挑選一個自己所喜愛的玩偶，而是親身參與獨一無二的娃娃製作過程，從「Choose Me」開始，經過七站不同的加工最後來到「Name Me」。參與製作提供給顧客新奇有趣的經驗，而線上的社區與遊戲則創造了娛樂及互動的可能。正是因為 BBW 提供了多項無形的商品，讓 Build-A-Bear 能和其他競爭者如 Vermont Teddy Bear 分庭抗禮。

(二) Place：重視面對面的互動性消費

建立專屬專賣店

Build-A-Bear 很重視顧客視覺的感受，因此內部裝潢以魔法王國等魔法樂園為主，提供充滿幻想歡愉的感覺。至 2010 年時，在美國、加拿大、歐洲等地區各有 269、22、54 家店面。

International Franchising

2010 年 Build-A-Bear 在 13 個國家分別有 64 個品牌連鎖店。為了提高國際品牌的知名度，Build-A-Bear 在海外市場委託當地擁有不動產及擁有高經驗的伙伴商店 Franchisee，以便於實行 Build-A-Bear 在美國的擴大策略。

網路通路

假如顧客無法到實體店面消費，顧客可在 Build-A-Bear 網站上購買玩偶以及其他周邊裝飾與禮物卡。

(三) Promotion：重視與顧客互動式的溝通方式

電視廣告

Build-A-Bear 利用兒童頻道播放產品與形象廣告

透過 E-mail 聯繫顧客

Build-A-Bear 創始者 Clark 經常去實體店面親自服務顧客，以便於取得與孩童與父母直接溝通的機會。另外 Clark 每週會親自回覆數千封來自孩童的信件。與企業領導人直接聯繫提高了父母的信賴感並且增加孩童主動參與的意願。**透過 BuildABearVille 促進顧客購買行為**

Build-A-Bear 將顧客的互動式策略擴大到網際網路。顧客在網頁可以享受多種互動式活動與遊戲。在實體銷售店的顧客有 1/3 事先使用過該網頁。

網路平台

以其他網路工具為支援客戶主動及互動的行為。Build-A-Bear 積極採用 facebook、twitter 與 youtube 為支援客戶主動表達 Build-A-Bear 的經驗以及支援客戶之間的互動交流。因為這些網路工具都擁有擴大使用人口，所以可以使用為更擴大 Build-A-Bear 玩偶世界於全球網路世界。2010 年 10 月 14 號，在 twitter 擁有 11,020 個 follower，在 facebook 擁有 143,276 個客戶連結，在 youtube 傳播的動畫視聽數量多達 841,289。

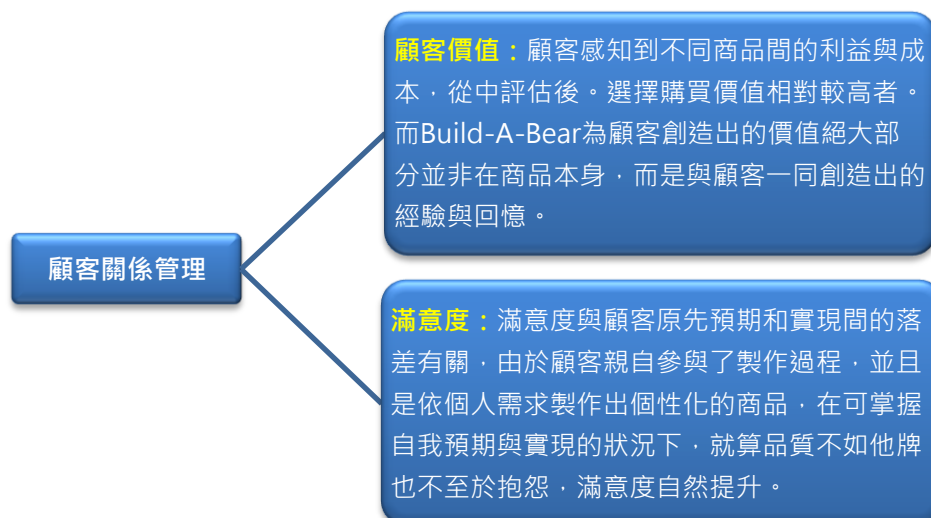
(四)price

相較於其他玩具公司，BBW 的產品無論是在線上或實體店面都相當的平易近人，平均價錢約在 \$10~\$25。從價格可以明顯看出 Maxine Clark 試著要接觸各種不同消費類別與經濟能力的顧客，儘管如此，在額外的玩偶服飾、配件或家具商品上，會依據主題及節日作變化，其中價格也可能高達 \$38 (BBW 現有的最高價商品)。無論如何，比起如 Vermont Teddy Bear 在不同季節或節日所訂定的瘋狂價格 (\$50~\$200)，BBW 的商品在市場上顯得相當具有吸引力。

五、Build-A-Bear 的顧客關係管理分析

顧客關係管理 (CRM) 是透過傳遞顧客價值與提升滿意度，以建立、維持一有利顧客關係的過程。而我們認為 Build-A-Bear 的成功關鍵和與競爭者主要不同之處就在於**有效的顧客關係管理**，這包含了吸引顧客、留住顧客，使顧客成長三個層次，反之，也能從與顧客的良好關係中掌握對自己有利的資源，善加運用，最後達成雙贏。

以下說明 Build-A-Bear 在顧客關係管理上的做法：







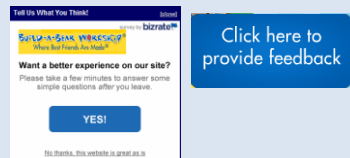
Maxine Clark 在他說過的一句話中清楚地闡述了 BBW 的經營理念：

“We don’ t think of ourselves as a toy store—we think of ourselves as an experience.”

以下幾點詳述 Build-A-Bear 為顧客創造出的價值：

1. **經驗**：商品本身也是價值的一部分，除了滿足原先對商品的需求外，(如禮品、陪伴物)，它同時也是自我個性的展現與過去美好經驗的聯繫，這在孩子們的童年時期尤其重要。
2. **親子互動**：現代父母的忙碌普遍造成親子關係的疏離，透過親子合作一起創造出共同擁有的商品，幫助加強親子間的互動與親密關係。
3. **娛樂場所**：提供孩子們一個健康、快樂的娛樂場所，除了參與商品的製作外，店面亦提供 party 代辦的服務。
4. **社交**：幫助孩子們建立與同儕的友誼，學習融入社群的能力，不僅讓孩子們在快樂中成長，也提供了展現創意與表達自我的機會，建立他們的自信，滿足父母的期望。
5. **回饋**：從顧客身上所獲得的 good idea 可能付諸實現，使顧客感覺自己真正地參與其中，想法可以被更多人看見，並且獲得肯定。

以下，我們將說明 BBW 除了實體店面銷售之外的顧客關係管理：

Build-A-Bear® is Successful in Building Customer Relationship			
Attracting		Retaining	
Superior Customer Value	Customer Satisfaction and Delight	Customer Loyalty	Long Term Profitable Relationship
<ul style="list-style-type: none"> ·Experience ·parent-child interaction ·Entertainment ·Social contact ·Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ·Activities—games featured on the site and customized parties.   <ul style="list-style-type: none"> ·Community—support organizations that help children and animals through educational and community activities.   <ul style="list-style-type: none"> ·Lesson Plans—enhance curricula while engaging students in important lessons 	<ul style="list-style-type: none"> ·Newsletter—EDM for new product and events. ·Feedback—easy to provide feedback on site.  <ul style="list-style-type: none"> ·Product—new costumes or accessories in special days or events, also virtual product available. ·Differential treatment—Premium content with the purchase of A bear. ·Penetration—Information of Anticipated Stores Opening. 	

反之，以下我們將探討 Build-A-Bear 從顧客面得到的價值：

顧客忠誠度與口碑行銷

Build-A-Bear 賣的並不是一件商品，而是提供一種服務，這種服務能讓顧客感到滿意且愉快，而愉快的顧客通常會對該品牌產生忠誠度，這對 Build-A-Bear 來說非常重要。其一是顧客在體驗完一次的消費後會願意再次上門，而根據統計，維持舊顧客的成本是開發新顧客的 1/6。其二是當愉快的顧客消費完後會自主性的分享給身旁的親朋好友，無形的口碑行銷也會增加新的顧客上門，因此失去一位顧客不只損失一次生意機會，而是他的終身價值。

顧客回饋

Clark 曾說 “ I used to feel like I had to come up with all the ideas myself but it’ s so much easier relying on my customers for help.” Build-A-Bear 透過網路與實體店面從顧客端得到關於產品與服務的建議，過去就有許多將顧客 idea 付諸實現而後熱賣的例子。(如 mini-scooter, hello kitty bears, mascot bears.....)

六、總結

綜合以上分析得知，Build-A-Bear 現階段在市場中是具有競爭力的，它致力於提供客戶美好的「經驗」，並藉由日益普遍的各式網路平台達成吸引新顧客，並同時服務舊顧客的目標。然而，未來 Build-A-Bear 仍要持續關注客戶需求，因為顧客將是他們最重要的資產，所以應避免新鮮感降低使得它的成功只是一股潮流。另外，未來在拓展海外市場時，應妥善運用現有資源，發展出適合當地消費習慣與文化的行銷策略。

七、參考資料

1. Build-A-Bear Workshop 網頁
http://www.buildabear.com/default.aspx?sc_hpan=home&sc_hpdr=home_bearhead
2. Build-A-Bear Workshop® Fact Sheet (PDF)
<http://www.buildabear.com/babw/us/pages/aboutus/ourcompany/factsheet.pdf>
3. Build-A-Bear Workshop IR presentation in June 2010
<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mzg0ODgyfENoaWxkSUQ9Mzg2NTE3fFR5cGU9MQ==&t=1>
4. BuildABearVille.com
<http://www.buildabearville.com/site/what.aspx>
5. Youtube Build-A-Bear Workshop profile
<http://www.youtube.com/user/Buildabearworkshop1>
6. Twitter Build-A-Bear Workshop profile
<http://twitter.com/buildabear>
7. Facebook Build-A-Bear Workshop profile
<http://www.facebook.com/Buildabear>