

## 便利商店服務品質改善計劃 Quality Improvement Plan of Convenient Store

余彥傑<sup>1</sup>

### 摘要

過去研究極少數為實務與學術之結合，本研究以便利商店為研究主題，並且以學術發展出的 Kano 二維品質模式和重要-表現程度分析法作為調查工具，Kano 二維品質模式為便利商店之品質屬性之確認，以驗證品質改善計劃執行之成效，以及利用重要-表現程度分析法所調查出來的結果作為品質改善計劃的基礎，最重要的是實際的品質改善計劃執行，最後再次進行 Kano 二維品質模式調查，經過本研究結果顯示，證明本研究所提出之學術與實務結合之方法確實使得便利商店品質提升。

**關鍵字：**Kano 二維品質模式、重要-表現程度分析法

### Abstract

There are a lot of quality related searches enforced in practice or academic. So vary methods developed to adopt for investigation and to dig out important facts. When IPA and Kano model are applied respectively in those researches, IPA is to formulate the improvement strategies of current products or services and Kano model is to determine the current quality attributes of products or services. Based on the improvement plan proposed from the prior investigation, the improvement activities are conducted, and then processes to the post investigation for determining the performance of improvement plan. Finally the work verifies quality of the hot spring firm from attractive quality attribute become one-dimensional quality attribute. To stand on observation of this study object, a new measure that the work created to grow quality for firm is success.

**Keywords:**IPA, Kano

### 1. 前言

根據「2009 台灣地區大型店舖總覽」調查結果，截至 2009 年 10 月，全台灣便利商店家數共計有 9179 家，平均每 2500 人就可以分配到一家便利商店，台灣便利商店的密度全球居冠(行政院公平交易委員會，2009)。因此便利商店之品質提升可大幅增加民眾生活的便利性，提供更有效率的生活，所以本研究以改善便利商店之服務品質以及了解服務品質之缺失為目標，進行品質改善計劃。

本研究主軸為「滾動式研究」，意指以一固定期間作為調查研究的期間，當此期間之調查研究完成後，再以調查研究結果擬定品質改善計畫，並實際執行於一段時間，做企業內部之品質改善，之後再重複進行上述之調查研究，便可從此次之調查研究結果了解企業品質改善狀況，並且還可擬定下次之品質改善計畫。

本調查研究分成二種型態，一為 Kano 二維品質模式，另一則為重要-表現程度分析法，Kano 二維品質模式主要提供品質改善狀況之依據，而重要-表現程度分析法則為擬定品質改善計畫之根基。本研究計劃已進行前期之重要-表現程度分析法，以確定品質屬性，及辨識品質改善成效，而 Kano 二維品質模式則是主要提供品質改善狀況之依據，由於本問卷發放係以專人一對一訪問消費者，清楚敘述與解說問卷內容，達成 100% 有

<sup>1</sup>醒吾科技大學理財經營管理系助理教授, 093008@mail.hw.edu.tw



效問卷和回收率，並且增加對研究結果的準確性。

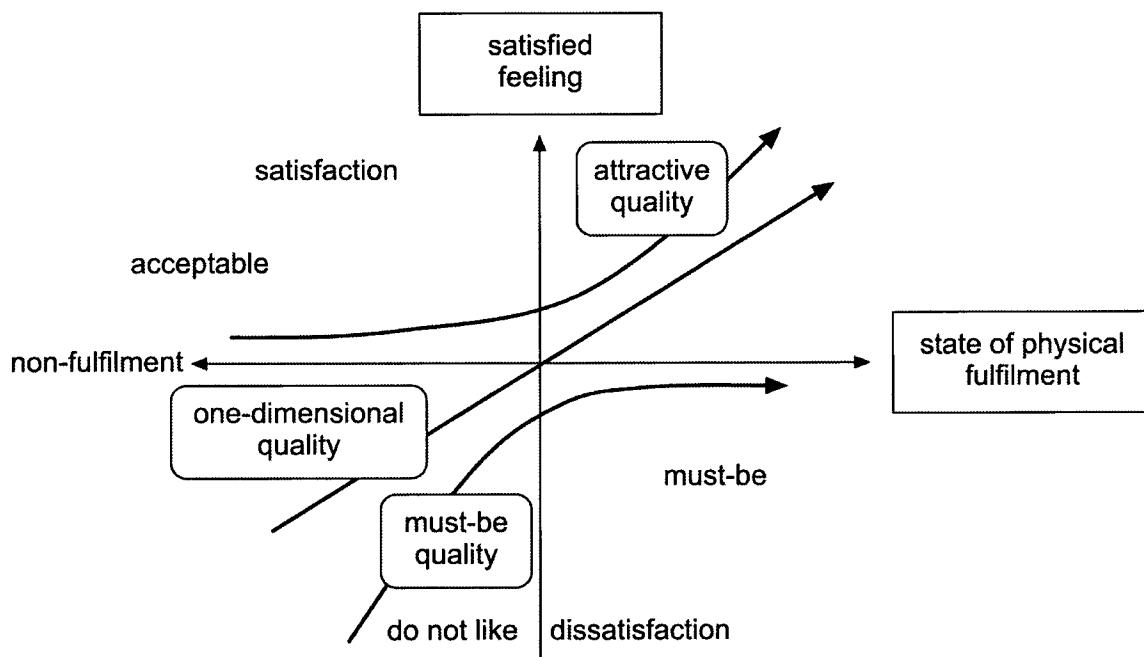
## 2. 文獻探討

### 2.1 Kano 二維品質模式

Yang(2003)在其研究中提出運用 Kano 二維品質模式能清楚找出顧客需要與期待的有效服務品質屬性，進而提供服務品質管理時之參考。消費者真正的潛在需求透過傳統的問卷調查方式，或許很不容易反應出來；但若是透過 Kano 二維品質模式，結果將有所不同(Kano, 2000)。Matzler et al.(1996) 歸納出 Kano 的二維品質模式具有下列優點：1 提供較佳的方法了解顧客需求；2 提供明確地改善優先順序；3 協助在發展製造系統的階段，提供有價值的權衡模式；4 提供市場區隔的方法；5 提供市場差異化的方法。

Kano 二維品質模式為 Noriaki Kano 等人於 1984 年根據 Fredrick Herzberg 的「激勵—保健因子理論(Motivator-Hygiene Theory)」提出，將品質屬性分成五類，其圖型如圖 1 所示。第 1 類魅力品質要素(Attractive quality element, A)：此品質屬性要素充足時，會讓顧客感到滿意；如果不充足，顧客也會接受但不會感到不滿意。第 2 類一維品質要素(One-dimensional quality element, O)：或稱線性品質要素，此品質屬性要素充足時，會讓顧客感到滿意；如果不充足，則會引起顧客的不滿意。第 3 類當然品質要素(Must-be quality element, M)：此品質屬性要素充足時，顧客會認為是理所當然，故滿意度並不會因充足而上升，如果不充足時，會使顧客感到不滿意。第 4 類無差異品質要素(Indifferent quality element, I)：不論該類品質屬性要素充足與否，都不會引起顧客的滿意或不滿意。第 5 類反向品質要素 Reverse quality element, R)：此品質屬性要素充足時，會讓顧客感到不滿意；如果不充足時，反而會讓顧客感到滿意。

每個品質屬性會得出不同二維品質特性歸類的累計頻次，而相對多數之二維品質特性歸類就是該品質屬性之最終二維品質特性歸類，但若有不同二維品質特性歸類的累計頻次相同時，則判定最終二維品質特性歸類之準則為  $M > O > A > I$  (CQM, 1993)。



Source: From Kano et al. (1996, p. 64)

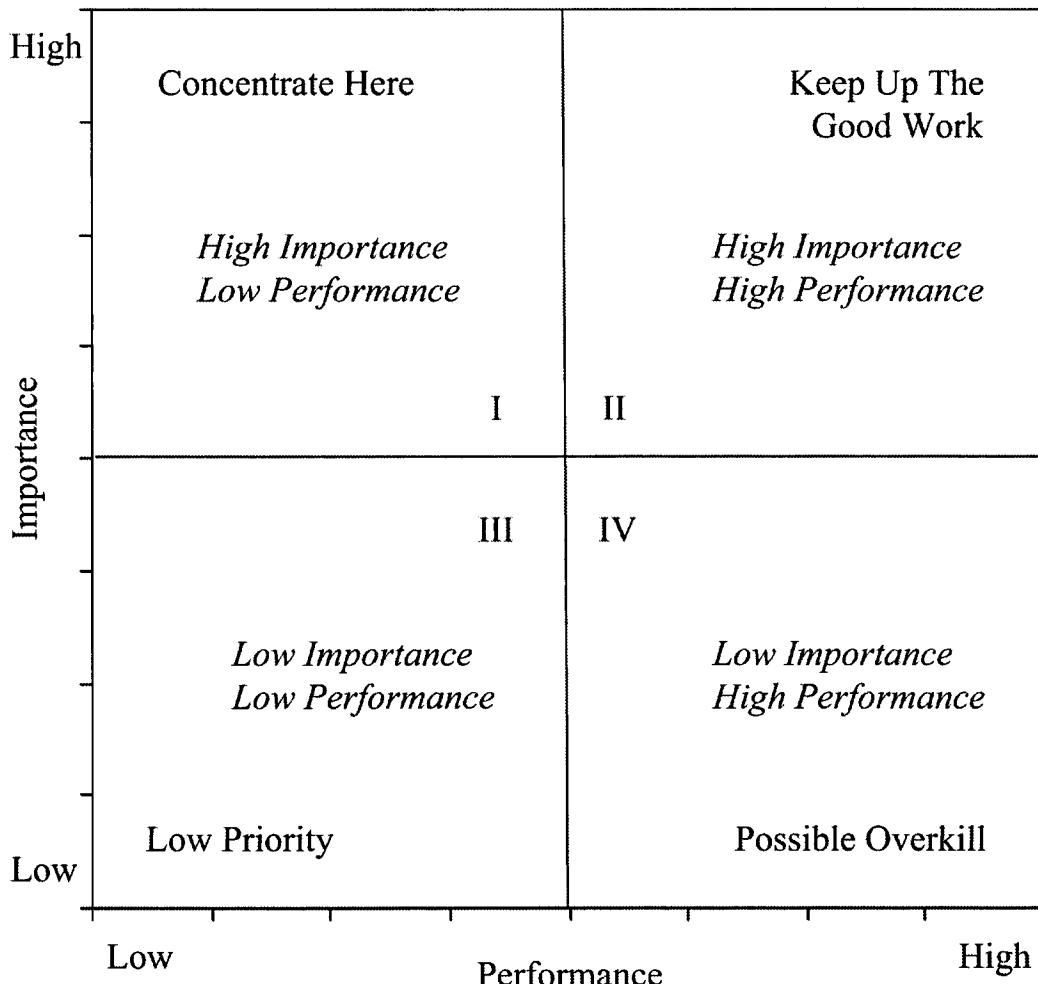
圖 1 Kano 二維品質模式



## 2.2 重要-表現程度分析法

分析是一種藉由分析消費者對於品質屬性的重視程度與企業對於消費者的績效表現水準作衡量，將屬性的重要程度與績效水準相關性優先排序的分析工具(Sampson and Showalter, 1999)。許多研究企圖透過顧客對產品屬性的重視與表現情形來分析顧客的滿意度(Chapman,1993 ; Chu & Choi, 2000; Huana et al., 2002; Enright & Newton, 2004; Zhang & Chow, 2004)。

Martilla& James 於 1977 年所提出重要-表現程度分析法(Importance Performance Analysis, IPA)，主要是用來檢視計畫當中的重要性以及消費者滿意度或者是組織表現程度相關的屬性，Martilla& James 所提出的重要-表現程度分析法為簡單架構二維矩陣，矩陣軸的分隔標準並沒有明確的定義，分析的重點在其產品品質屬性的重要程度與績效表現的平均分數之關聯性作探討。而 Hollenhorst et al. (1992)則認為，以重要-表現程度分析法的重要程度與績效水準的總平均(overall mean)作為重要-表現程度分析法二維矩陣座標軸的分隔點，讓品質屬性的分佈情況能更具判斷力(圖 2)，透過顧客觀點的調查與 IPA 分析的應用，以瞭解顧客的認知對於服務品質差異的原因，與釐清各項屬性的優缺點，作為業者策略執行與資源分配的參考依據。



Source: Martilla & James (1977)

圖 2 重要-表現程度分析法



Hollenhorst et al.修正過後的重要-表現程度分析法將二維矩陣區分為四個象限，象限 I 加強改善(高重要與低績效)：是企業的主要劣勢來源，此象限是顧客非常重視的服務屬性，但消費者目前感受到的服務績效未達消費者預期的服務水準，落於此象限的產品或服務具有企業未來發展的決定性關鍵因素，將來可以獲取更多的消費者市場，業者須投入較多資源全力優先改善 (Concentrate Here) 這部分的服務屬性缺失；象限 II 保持繼續(高重要與高績效)：是企業的主要競爭力來源，此象限是顧客非常重視的服務屬性，且消費者目前感受到的服務績效亦表現良好，業者應繼續加以維持(Keep up the Good Work)，維持企業競爭優勢的來源；象限 III 順位較低(低重要與低績效)：是企業的次要劣勢來源，此象限是顧客不重視的服務屬性，且消費者目前感受到的服務績效亦不佳，業者可以在象限二改善之後再予以改善 (Low Priority) 這些服務屬性的缺失；象限 IIII 供給過度(低重要與高績效)：是企業的次要優勢來源，此象限是顧客不重視的服務屬性，但消費者目前感受到的服務績效卻有極佳的效果，這部份對企業經營的重要性不大，業者可以不必過份強調 (Possible Overkill)，企業應該盡量節省不必要的資源的投入，重新整合資源的分配。

### 3. 研究方法

由於本研究主軸為「滾動式研究」，為了品質的進步可以無間斷執行，本研究為了證明「滾動式研究」結合實務與學術的成效，因此分為三段式調查，第一段前期問卷設計包含第一部份為受訪者基本資料，第二部份為 Kano 二維品質模式，第三部份為重要-表現程度分析法，其中 Kano 二維品質模式為調查便利商店之品質屬性，第三部份重要-表現程度分析法之結果，為辨別便利商店品質需要改善之處。

第二段便是改善期間，根據第一部分重要-表現程度分析法結果於便利商店裡實際進行改善計劃，改善計劃執行上軌道之後便進行第三段調查，第三段調查是為驗證本「滾動式研究」成效，因此在問卷的設計包含，第一部份為受訪者基本資料，第二部份為 Kano 二維品質模式，主要以 Kano 二維品質模式結果證實便利商店之品質提升成效。

本研究之研究對象為台中市內三大連鎖便利商店之一分店，於第一段及第三段問卷調查於此便利商店各發放 150 份問卷，由於每位受訪者皆有專人與以說明講解，因此無無效問卷，問卷回收後 Cronbach's  $\alpha$  皆大於 0.8，代表本問卷具有高信度。

### 4. 分析

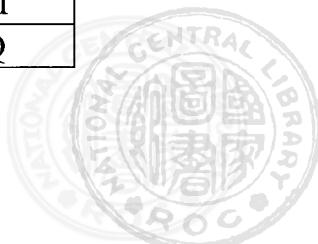
#### 4.1 第一段調查

##### 4.1.1 Kano 二維品質模式

滿意度增量指標  $SII = 40+30/40+30+2+78=47\%$ ，不滿意減量指標  $DDI = -(30+2/40+30+2+78)=-21\%$ ，便利商店之服務品質能提高顧客對此要素之滿意度 47%，降低顧客對此要素之不滿意度 21%。由此可知，便利商店之服務品質對於提高滿意度比

表 1：第一段調查 Kano 二維品質模式結果

		反向問題				
		喜歡	理所當然	沒感覺	能忍受	不喜歡
正向問題	喜歡	Q	A(8)	A(4)	A(28)	O(30)
	理所當然	R	I(4)	I(4)	I(6)	M(2)
	沒感覺	R	I(6)	I(34)	I(16)	M
	能忍受	R	I(4)	I(2)	I(2)	M
	不喜歡	R	R	R	R	Q



降低不滿意度的效果來得顯著。便利商店服務品質之品質屬性為無差異品質屬性(表 1)。

#### 4.1.2 重要-表現程度分析法

坐落在『加強改善』為「提供的商品符合預期」、「店員的服務態度」和「店員能及時且確實處理您的問題」；而「店內的衛生度」被歸類為『保持繼續』；坐落在『順位較低』則有「店內硬體設備的適用性」、「店內的氣氛」、「動線的恰當性」和「商品的多樣性」；而「結帳的等待時間」、「商品數量充足」和「店員儀表整潔」被歸類為『供給過度』(表 2)。

表 2：第一段調查重要-表現程度分析法結果

象限	意義	品質要素
I 加強改善	6.提供的商品符合預期 9.店員的服務態度 11.店員能及時且確實處理您的問題	
II 保持繼續	3.店內的衛生度	
III 順位較低	2.店內硬體設備的適用性 4.店內的氣氛 5.動線的恰當性 7.商品的多樣性	
IV 供給過度	1.結帳的等待時間 8.商品數量充足 10.店員儀表整潔	

#### 4.2 第二段調查

由於「提供的商品符合預期」、「店員的服務態度」和「店員能及時且確實處理您的問題」坐落在『加強改善』，同時「商品的多樣性」坐落在『順位較低』，因此主要由便利商店所處位置，針對客源做商品和數量的調整，已符合顧客需求，『加強改善』中的「店員的服務態度」和「店員能及時且確實處理您的問題」，以及坐落在『供給過度』的「店員儀表整潔」，則是加強店員的訓練，服務禮節，還有服裝調整一致；被歸類為在『順位較低』的「店內硬體設備的適用性」，則是加強巡查硬體設備使用頻率，根據使用頻率了解原因並修正，『順位較低』中的「店內的氣氛」和「動線的恰當性」，則是處置方法為簡化商品的擺設，讓消費者走動更為順暢，並隨節日調整店內佈置；坐落在『供給過度』的「結帳的等待時間」和「商品數量充足」，則是調動各時段櫃檯服務人員人數及上價補貨人員，提升消費者購物感覺。

#### 4.3 第三段調查

##### 4.3.1 Kano 二維品質模式

滿意度增量指標  $SII = 58+46/58+46+14+32=69\%$ ，不滿意減量指標  $DDI = -(46+14/58+46+14+32) = -40\%$ ，便利商店之服務品質能提高顧客對此要素之滿意度 69%，降低顧客對此要素之不滿意度 40%。由此可知，便利商店之服務品質對於提高滿意度比降低不滿意度的效果來得顯著。故便利商店服務品質之品質屬性為魅力品質屬性(表 3)。



表 3：第三段調查 Kano 二維品質模式結果

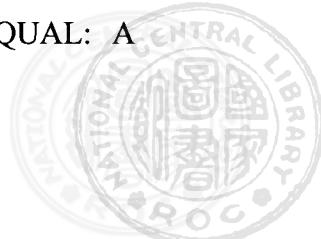
		反向問題				
		喜歡	理所當然	沒感覺	能忍受	不喜歡
正向問題	喜歡	Q	A(4)	A(12)	A(42)	O(46)
	理所當然	R	I	I	I(12)	M(12)
	沒感覺	R	I	I(6)	I(10)	M(2)
	能忍受	R	I	I	I(4)	M
	不喜歡	R	R	R	R	Q

#### 4. 結論

根據研究結果顯示，經過品質改善計畫之後，對於便利商店之服務品質在消費者心目中重要性加增，代表本研究透過IPA 分析結果所訂定的品質改善計畫為成功的，也證明品質改善計畫確實會改善品質，讓消費者為於本研究所提供的服務更具滿意度，另一方面也證實本研究所提出之「滾動式研究」在對於品質改善上具有影響力，也對於所屬之品質屬性較需進步之部門，提供持續執行改善計畫之建議，以利提升整體品質，由於本研究對象僅侷限為便利商店之服務品質，但是目前各行各業都有品質促進之問題，因此本研究建議本研究所提出「滾動式研究」可運用於各種產業，已解決當前所有企業都急迫面對的品質問題，又由於本研究所提出的「滾動式研究」是持續不斷的促進，所以各企業可以連貫性不斷地品質促進，是一項長期性的品質促進企劃。

#### 參考文獻

- Chapman, R. G. (1993), "Brand Performance Comparatives," *Journal of Products and Brand Management*, 2(1), pp.42-50.
- Chapman, R. G. (1993), "Brand Performance Comparatives," *Journal of Products and Brand Management*, 2(1), pp.42-50.
- Choi, T., & Chu, R.K.S. (2000), "Levels of Satisfaction among Asian and Western Travelers," *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), pp.116-131.
- CQM. (1993), "A Special Issues on Kano's Methods for Understanding Customer defined Quality," *Center for Quality Management Journal*, 2, pp.3-35.
- Enright, M.J.& Newton, J. (2004), "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach," *Tourism Management*, 25(6), pp.777-788.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959), "The Motivation to Work," NY: Wiley.
- Hollenhorst, S., D. Olson & R. Fortney (1992), "Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: the case of the West Virginia state park system," *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(1), pp.1-11.
- Kano, N. (2000), "Life Cycle of Quality and Attractive Quality Creation, Proceedings of Quality Excellence in New Millennium," *The 14th Asia Quality Symposium 2000 Taipei*, pp.7-11.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984), "Attractive quality and must-be quality," *Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14(2), pp.38-48.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977), "Importance-performance analysis," *Journal of Marketing*, 41(1), pp.77-79.
- Matzler, K., Hinterhuber, H.H., Bailon, F. & Sauerwein, E. (1996), "How to Delight Your Customers," *Journal of Product & Brand Management*, 5(2), pp.6-18.
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A



- Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64, pp.12-40.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, 49, pp.33-46.
14. Sampson, S. E. & M. J. Showalter (1999), "The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications," *Service Industries Journal*, 19(3), pp.20-25.
15. Yang, C. C. (2003), "Establishment and Applications of the Integrated Model of Service Quality Measurement," *Managing Service Quality*, 13(4), pp.310-324.
16. Zhang, H.Q.& Chow, I. (2004), "Application of importance-performance model in tour guides' performance: evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong," *Tourism Management*, 25(1), pp.81-91.

