

便利商店顧客滿意與競爭策略 --南台技術學院周邊商圈之實證研究

CUSTOMER SATISFACTION AND COMPETITIVE STRATEGY OF CONVENIENCE STORE -- AN EMPIRICAL STUDY OF NAN-TAI TECHNOLOGY COLLEGE AREA

郭德寶*

南台科技大學企業管理系

Te-Ping Kuo

*Department of Business Administration,
Southern Taiwan University of Technology*

摘 要

本研究探討影響便利商店顧客滿意的相關因素，發展便利商店顧客滿意評量模式，並且提出改善建議與競爭策略以供廠商參考。從南台技術學院周邊地區五家便利商店的實證研究中發現：（1）16~25歲的大專學生是便利商店的主要顧客群。（2）在市場競爭激烈的情況下，便利商店的消費者在「知覺的績效」與「顧客的期望」之間，除了少數項目之外，並無顯著落差。（3）影響便利商店業顧客滿意的主要因素可以歸納為「服務態度」、「服務內容」、「服務設備」、「服務價格」、「便利性」等五大構面，其中以「服務態度」對顧客滿意的變異解釋力最大，其次是「服務內容」。（4）在便利商店顧客滿意評量模式中，「績效與期望的差距」對「顧客滿意」有顯著的正向影響，「顧客滿意」對「再購傾向」、「介紹意願」與「價格容忍度」均有顯著的正向影響。（5）不同類型便利商店的消費者，在顧客滿意上有顯著的差異。（6）不同「性別」的消費者在顧客滿意上有顯著的差異，但是不同「年齡」、「職業」、「學歷」、「家庭所得」與「零用金額」的消費者，在顧客滿意上無顯著的差異。

關鍵詞：便利商店、顧客滿意、競爭策略。

* 本文係以邱瓊儀、蔡玉琳、鄭育哲、蔡惠薇、戴佳慧（1999）南台技術學院企業管理科五專部學生實務專題報告加以改寫。

ABSTRACT

This study explores the factors that affect convenience store customer satisfaction, constructs a customer satisfaction measurement model of convenience store, and proposes some suggestion and competitive strategy for firms. In an empirical study on five convenience stores around Nan-Tai Technology College, the major findings are : (1) 16~25 years old students are the most important consumers of convenience store. (2) In a strong competitive market, except few items, there isn't a significant variance between customer expectation and perceived performance of convenience store. (3) The five dimensions that affect convenience store customer satisfaction are service attitude, service equipment, service content, service price, and convenience. Among of them, service attitude has the highest variance explaining ability of customer satisfaction, service content is the second. (4) In customer satisfaction measurement model of convenience store, gap of performance and expectation has a positive effect on customer satisfaction. Moreover, customer satisfaction has a positive effect on rebuy intention, recommend intention, and price tolerance. (5) There is a significant variance of customer satisfaction among five convenience stores. (6) There is a significant variance of customer satisfaction among different sex of consumers, but there isn't a significant variance of customer satisfaction among different age, profession, education, family income, and allowance of consumers.

Key words : Convenience Store, Customer Satisfaction, Competitive Strategy.

壹、緒論

一、研究背景

近年來隨著國民所得的提升與生活型態的轉變，使得零售業發生重大的變革，強調服務與便利性的便利商店，如同雨後春筍般地紛紛設立。南台工商專校位於永康市六甲頂，毗鄰工業區而且周邊道路狹小曲折，原本只有一、二家小型的傳統雜貨店，但是在改制成為技術學院之後，學校規模不斷擴大，師生人數逐年增加，學

校周邊地區成為學生住宿與外食的主要地點，日常生活大多仰賴商圈內業者供應，吸引許多大型便利商店進駐，形成競爭激烈的市場。

二、研究目的

傳統行銷通路是由獨立的製造商、批發商與零售商所組成，通路中的成員都是獨立的個體，為了追求本身利潤的極大化，甚至不惜犧牲整體的利益。然而，在通路革命之後，新的垂直行銷系統將三者整合成為一體，並且以連鎖店的方式來經營，使得傳統的零售業面臨重大的衝擊。

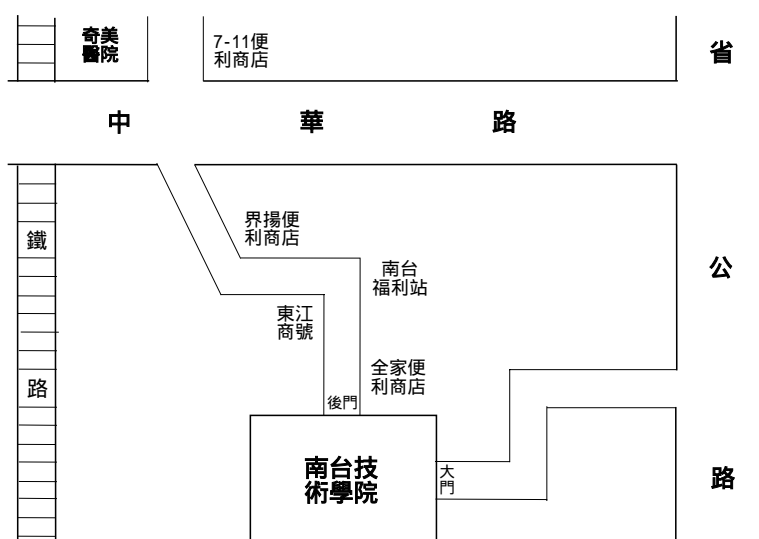


圖1 南台技術學院周邊地區便利商店位置圖

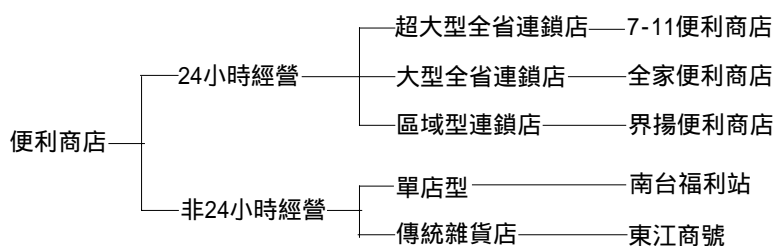


圖2 便利商店營業型態與規模區分圖

因此，廠商如何改善服務品質，以提昇顧客滿意度，將是影響廠商經營績效的主要關鍵因素。所以，本研究的主要目的在於：

- (一)瞭解影響消費者選擇便利商店的相關因素，以及滿意與不滿意的事件。
- (二)找出影響便利商店顧客滿意的主要評量構面，發展顧客滿意評量模式。
- (三)比較不同便利商店之間的競爭優劣勢，提出改善建議與策略供業者參考。

三、研究範圍

目前在南台技術學院周邊地區，共有

「7-11便利商店」、「全家便利商店」、「界揚便利商店」、「南台福利站」、「東江商號」等五家不同型態的便利商店，主要集中在後門口兩側的巷道，其地理位置分佈如圖1。

本研究將上述的五家便利商店，依其營業型態與規模區分圖2，以比較不同類型便利商店之間在顧客滿意度上的差異性。

貳、產業分析

一、便利商店的定義

表1 台灣便利商店定義表

賣場面積	15至70坪
商品結構	以廣義的食品為主且食品營業額佔一半以上
產品品項	至少1500種
營業時間	每天14小時以上，每年340天以上
服務設備	具有收銀機、防盜設備及追求效率化的基本設備

資料來源：鍾嘉琪，（1998, p.53）。

何謂「便利商店」，日本便利商店開發會議的定義為：由少數人管理的小型店舖，以鄰近的顧客為對象，採取自助服務的方式，銷售食品、日用品、雜貨為主，以提供消費者親切服務為特色的零售店（廖勝三，1978）。此外，台灣便利商店市場調查報告將便利商店定義如表1（鍾嘉琪，1998）。

二、便利商店的特性

日本中小企業廳認為便利商店必需具備下列條件（宋平生，1989）：

- (一)立地條件：必需選擇由顧客之住宅至商店徒步5~10分鐘的地點，並且集中在住宅區第一商圈500公尺範圍內。
- (二)店舖面積：最適宜面積以300平方公尺（100坪）以下之店舖最適宜。
- (三)貨品之種類：要備有使對象顧客感覺最方便之貨色，以及符合顧客之需求的生活必需品做為主體。
- (四)營業時間：要比同一地區內之超級市場以及其他一般零售店營業時間長，並且以全年無休為原則。
- (五)工作人員數：以自助式做中心，設一位

店長外，可增加店員2~3人。

- (六)商店組織型態：往往為求經營的效率化，必需採用連鎖型商店。
- (七)接待客人：因採用自助方式經營，與顧客間應採取親密感之人際關係。

此外，蔡明燁（1994）認為便利商店能被消費者接受的主要原因有三：

- (一)教育水準與所得水準越來越高的消費大眾，其例行性採購中所含的食品與非食品項目將越來越多。
- (二)便利商店將為這些採購需求提供一次購足的滿足，使消費者能以有限的時間作最有效率的運用。
- (三)便利商店內的商品政策與商品陳列甚有系統，消費者很容易找到所要的例行性採購項目。

參、文獻探討

一、顧客滿意的定義

由顧客滿意相關文獻的回顧可知，消

費者在購買某項產品之前，會對產品有所期望，在購買產品之後，會比較實際的績效與購買前的期望二者之間一致性的程度，對產品產生滿意或不滿意的整體性態度。因此，Hempel (1977) 認為顧客滿意取決於顧客所期望的產品利益之實現程度，它反應出預期與實際結果的一致性程度；Churchill and Surenant (1982) 認為顧客滿意是一種購買與使用產品的結果，是由購買者比較預期結果的報酬與投入成本所產生。

二、顧客滿意的評量

雖然，曾經有許多學者提出不同的顧客評量模式，但是主要的理論基礎都是建立在「期望不一致」的典範下。因此，本研究綜合不同學者的研究結論，將影響顧客滿意的主要因素歸納如下：

(一) 顧客的期望

「顧客的期望」反應出應出預期的績效，當消費者形成有關產品的預期績效時，可能使用理想的、預期的、最低限度的、渴望的四種不同類型期望。

(二) 知覺的績效

「知覺的績效」被視為一種比較的標準，消費者購買前的消費經驗，將會建立一種比較的標準，在購買後會以實際知覺的績效與上述標準相比較來評量滿意的程度。

(三) 期望不一致

「期望不一致」被視為是一種主要的中介變數，一個人的期望：(1)被確認，當產品的績效與他的期望一致，(2)產生負向的不一致，當產品的績效比他預期的差，

(3)產生正向的不一致，當產品的績效比他預期的好。

(四) 顧客滿意

「顧客滿意」被視為一種購買後的產品，當消費者知覺的績效大於或等於事前的期望，消費者將會感到滿意；當知覺的績效小於事前的期望，消費者將會感到不滿意。

三、服務業顧客滿意的評量

由於傳統的顧客滿意評量模式，主要應用在有形的產品上，但是在服務業興起之後，由於服務業具有無形性，廠商的服務績效缺乏具體的評量標準不易客觀的評估。因此，Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 以「期望不一致」理論為基礎加以修正，提出服務品質績效與期望差距模式，來評量服務業的顧客滿意度。

四、顧客滿意與行為傾向之間的關係

Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Leonard (1994) 認為滿意的顧客會有3R，分別是「顧客留存率 (Retention)」、「重複購買率 (Repeat)」與「介紹生意 (Referrals)」。Rust, Zahorik, and Keiningham (1995) 認為如果廠商致力於服務品質的改善，將有助於顧客滿意度的提昇，降低顧客對價格的需求彈性與交易成本，增加顧客忠誠度與顧客保留率，並且透過現有顧客的口碑宣傳吸引新顧客，增加市場佔有率與獲利能力。

五、零售業顧客滿意的影響因素

由相關文獻的回顧可知，「商店印象

表2 商店屬性與構面分析表

萬以寧 (1984)	【1】 商品的硬体價值-品質/功能/性能/效率/價格		
	【2】 商品的軟体價值-設計/命名/顏色/感覺/味道/使用便利/說明書等		
	【3】 店內硬体設計店內的氣氛-燈光照明/室內佈置		
	【4】 服務員接待客人的品質-服務人員的態度語言/商品知識/迅速反應等		
	【5】 售後服務資訊的提供-商品售後服務、生活樣式的提供		
	【6】 回饋社會活動-企業文化、社會福利等		
	【7】 環境保護活動-環境保護、地球綠化運動		
郭榮芳 (1985)	【1】 商品品質	【2】 內部環境清潔	【3】 店員服務
	【4】 地點便利	【5】 商品種類齊全	【6】 營利時間便利性
唐富藏、李柯勳 (1988)	【1】 商品品質新鮮度	【2】 店員服務	【3】 自助服務
	【4】 商品價格	【5】 商店氣氛	
張俊 (1992)	【1】 商品品質	【2】 價格標示	【3】 內外部環境
	【4】 商譽信用	【5】 商品價格	【6】 店員服務
	【7】 商品陳列	【8】 營業時間	

資料來源:張雲洋, (1995, p.16)。

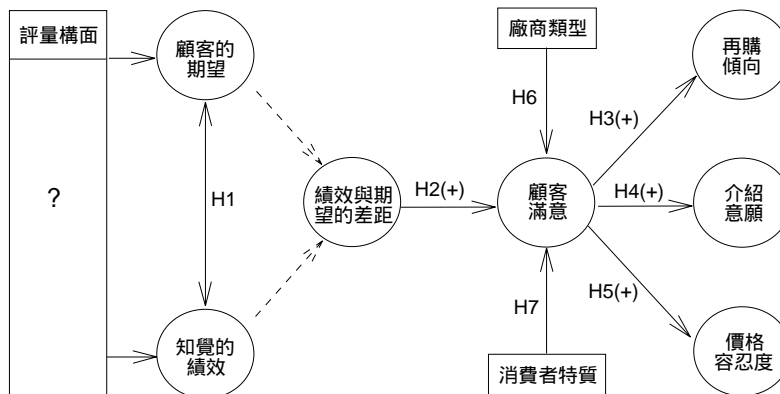


圖3 研究架構圖

」、「商店氣氛」、「商品價格」、「廣告與促銷」、「服務態度」等因素，都會影響顧客滿意，茲將不同學者的研究結論彙整如表2。

參、研究方法

一、研究設計

本研究由相關文獻的回顧，使用 Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 的績效與期望差距模式，來評量便利商店的顧客滿意度，並且經由消費者訪談，找出影響顧客滿意的相關因素，建立主要的評量構面。然後，將影響顧客滿意的前因與後果加以連結，以

探討顧客滿意對購後行為的影響效果。最後，再將廠商類型與消費者特質納入考量，以探討不同廠商類型與消費者個人特質對顧客滿意的影響效果，發展更具實用性與應用價值的便利商店顧客滿意評量模式，如圖3。

二、變數定義

(一)顧客的期望

消費者在購買之前，預期此家便利商店將會提供的服務。

(二)知覺的績效

消費者在購買之後，實際感受到此家便利商店的服務水準。

(三)績效與期望的差距

消費者在購買之後，實際知覺的績效與顧客的期望二者之間的差距，以「知覺的績效」減「顧客的期望」而得。

(四)顧客滿意

消費者比較購買後知覺的績效與購買前的期望二者之間的差距，對此家便利商店的整體性評價。

(五)再購傾向

消費者再度到此家便利商店購物的意願。

(六)介紹意願

消費者推薦介紹親朋好友到此家便利商店購物的意願。

(七)價格容忍度

消費者支付較高的價格到此家便利商店購物的意願。

三、研究假設

由顧客滿意相關文獻可知，消費者在購買之前，會從以往的經驗、廣告或口碑與傳聞，對廠商所將提供的產品或服務有所期望。在購買之後，實際「知覺的績效」與「顧客的期望」之間會有所差距。如果消費者知覺的績效大於購買前的期望，績效與期望的差距為正，顧客滿意度較高。反之，如果消費者知覺的績效小於購買前的期望，績效與期望的差距為負，顧客滿意度較低。因此，「績效與期望的差距」與「顧客滿意」之間會成正相關（Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988）。此外，Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Leonard (1994)認為滿意的顧客會有3R，分別是「顧客留存率」、「重複購買率」與「介紹生意」，而Rust, Zahorik, and Keiningham (1995)的研究顯示，滿意的顧客會有較高的價格容忍度。因此，本研究建立下列研究假設：

H1：「顧客的期望」與「知覺的績效」之間有所差距。

H2：「績效與期望的差距」與「顧客滿意」之間成正相關。

H3：「顧客滿意」與「再購傾向」之間成正相關。

H4：「顧客滿意」與「介紹意願」之間成正相關。

H5：「顧客滿意」與「價格容忍度」之間成正相關。

H6：不同類型便利商店的消費者在「顧客滿意」上有所差異。

H7：不同人口統計變數的消費者在「顧客滿意」上有所差異。

表3 消費者訪談彙總表

排序	應該具備的條件	人數	滿意事件	人數	不滿意事件	人數
1	服務態度良好	50	服務態度良好	38	服務態度不好	37
2	貨品齊全	38	貨品齊全	24	價格昂貴	24
3	擺設整齊	29	環境乾淨整潔	16	找不到要買的商品	22
4	環境乾淨	22	擺設整齊	14	店面不乾淨	16
5	價格合理	18	有冷氣設備	14	東西排列雜亂	15
6	燈光明亮	12	會喊歡迎謝謝光臨	9	產品不新鮮	10
7	冷氣設備	9	燈光明亮	7	結帳速度慢	7
8	食品新鮮度高	9	可免費閱讀	7	沒冷氣設備	5
9	24小時營業	7	店員儀容	9	找不到店員	4
10	停車方便	7	結帳速度快	6	空間狹小	4
11	標示價格明確	4	價格合理	6	燈光不明亮	3
12	店員儀表	4	便利的服務	4	店員談天不理人	3
13	產品品質高	4	開立發票	4	沒有折扣	2
14	賣場寬敞	3	供應熱水	2	補貨速度慢	2
15	地點便利	3	可中發票	2	沒喊歡迎謝謝光	2
16	有動聽的音樂	2	東西好吃	2	店員儀容差	2
17	開統一發票	2	動聽音樂	2	東西難吃	1
18	會喊歡迎謝謝光臨	2	賣場寬大	2	雜誌過期	1
19	結帳速度快	2	有熱食供應	2	發票沒中獎	1
20	提供傳真、影印	2	有溫暖的感覺	1	產品沒標價	1
21	周邊設有公共電話	1	有賣大哥大	1	停車不便	1
22	提供多種熱食	1	有試用品	1	笑容職業化	1
23	提供刷卡服務	1	有專人服務	1	刺耳的音樂	1
24	定期舉辦活動	1	提供廁所	1	沒有專人服務	1

四、消費者訪談

為了找出影響便利商店顧客滿意的相關因素，由訪員使用開放式問卷，在每家便利商店門口各訪問10位顧客，總共訪問50位顧客，調查消費者認為：(1)一家優良便利商店所應該具備的條件，(2)在購物時讓他感到滿意的事件，(3)在購物時讓他感到不滿意的的事件。茲將消費者訪談結果彙總如表3。

五、問卷設計

依據消費者訪談所獲得的資料，並且

參考其他學者類似研究所使用之問卷加以修正，經過多次試訪與修正之後，完成正式問卷。問卷內容依研究目的分為下列四大部份：

(一)基本資料

使用名目尺度，以「性別」、「年齡」、「職業」、「學歷」、「家庭所得」與「零用金額」六個問項，調查消費者的個人特質。

(二)顧客滿意評量項目

使用十點評價尺度(1表非常不同意，10表非常同意)，以21個顧客滿意評量項

表4 問卷調查統計表

便利商店	7-11	全家	界揚	南台	東江	合計
配額抽樣數	49	49	49	42	42	231
問卷回收數	40	41	40	39	40	200
有效問卷數	37	38	37	38	38	188
有效回收率	75.5%	77.6%	75.5%	90.5%	90.5%	81.4%

目，採「顧客的期望」與「知覺的績效」二者並列方式，調查消費者對便利商店的期望與知覺的績效。

(三)整體評價

使用十點評價尺度（1表非常不同意，10表非常同意），以「顧客的期望」、「知覺的績效」、「服務品質」、「服務價值」與「整體滿意度」五個問項，調查消費者對便利商店的整體評價。

(四)行為傾向

使用十點評價尺度（1表非常不同意，10表非常同意），以「再購傾向」、「介紹意願」與「價格容忍度」三個問項，調查消費者的行為傾向。

六、問卷調查

為了使抽取的樣本具有代表性，將便利商店一周的營業時間（星期一至星期日），依照顧客來店的主要時段，分為清晨（早上6~8時）、上午（上午9~11時）、中午（中午12~2時）、下午（下午3~5時）、晚上（晚上6~8時）、夜間（晚上9~11時）、午夜（午夜12時~清晨5時）七個時段。然後，由訪員使用配額抽樣法，在五家便利商店門口進行問卷調查，每個時段每家便利商店各訪問1位顧客（南台福

利站與東江商號午夜時段不營業），總共發出231份問卷，扣除無顧客上門及無效問卷後，回收有效問卷188份，有效問卷回收率81.4%（表4）。

伍、資料分析

一、樣本結構分析

將回收的問卷依顧客特質加以分析，其中男性佔54.3%，年齡以16~20歲（53.2%）與21~25歲（28.7%）居多，職業以學生居多（80.3%），學歷以大專居多（81.4%），家庭所得以3萬元以下（25.5%）與4~6萬元（34.0%）居多，每月零用金額以2001~4000元（26.6%）與4001~6000元（25.0%）居多。由此可見，五家便利商店主要以南台技術學院的學生為目標顧客群。

二、顧客滿意評量項目平均數分析

首先，將21個顧客滿意評量項目，以「知覺的績效」減去「顧客的期望」，計算出「績效與期望的差距」。然後，使用成對母體平均數差檢定法進行檢定，發現

表5 個別評量項目平均數分析表

評量項目	顧客的期望	知覺的績效	績效與期望的差距	T值	P值
1.擺設整齊環境乾淨	7.27	7.42	0.15	1.41	0.16
2.賣場寬敞燈光明亮	7.26	7.27	0.01	0.05	0.96
3.賣場安裝冷氣設備	7.77	7.75	-0.02	-0.13	0.90
4.服務人員態度親切	7.51	7.69	0.18	1.43	0.16
5.服務人員儀表整齊	7.53	7.76	0.23	2.54	0.01
6.結帳迅速不必久候	7.74	7.90	0.16	1.41	0.16
7.具備良好專業知識	6.87	6.89	0.02	0.16	0.87
8.會喊歡迎謝謝光臨	6.89	6.67	-0.22	-1.53	0.13
9.食品新鮮度高	7.30	7.18	-0.12	-1.20	0.23
10.提供簡便冷飲及熱食	7.38	7.28	-0.10	-0.95	0.35
11.提供種類齊全商品	7.35	7.14	-0.21	-1.98	0.05
12.提供迅速便捷服務	7.24	7.15	-0.09	-0.92	0.36
13.提供流行生活資訊	6.58	6.27	-0.32	-2.59	0.01
14.開立統一發票	8.55	8.69	0.14	1.16	0.25
15.商品定價公道合理	7.77	7.70	-0.07	-0.63	0.53
16.價格標示明確	8.10	8.26	0.16	1.57	0.12
17.經常舉辦促銷活動	6.24	5.89	-0.35	-2.65	0.01
18.設立在便利的地點	8.55	8.65	0.10	0.80	0.42
19.提供24小時營業時間	7.80	7.73	-0.07	-0.67	0.51
20.提供便利停車場所	5.89	5.51	-0.38	-2.71	0.01
21.周邊設有公共電話	8.27	8.30	0.03	0.24	0.81

除了在「提供種類齊全商品」、「提供流行生活資訊」、「經常舉辦促銷活動」、「提供便利停車場所」四個項目上，消費者「知覺的績效」與「顧客的期望」之間有顯著的落差之外，其餘項目均無顯著落差，其中甚至有部份項目「知覺的績效」大於「顧客的期望」（表5）。由此可見，便利商店在市場競爭激烈的情況下，所提供的服務除了少數項目之外，均能符合消費者的期望，甚至超出消費者的期望。因此，本研究的研究假設H1，只獲得部份支持。

三、顧客滿意評量構面的建立

將21個顧客滿意評量項目，以主成份分析法進行探索性因素分析，並且使用直交轉軸之最大變異數法進行因素轉軸，選取特徵值大於1的因素構面，總共得到與服務親切性有關的「服務態度」，與所提供服務項目有關的「服務內容」，與賣場環境與設備有關的「服務設備」，與商品價格與標示有關的「服務價格」，與服務取得的方便性有關的「便利性」等五大因素構面。其中，「服務態度」構面的Cronbach's α 值為0.71，變異解釋量為31.1%，「服務內容」構面的Cronbach's α 值為0.76，變異解釋量為8.1%，「服務設備」構面的Cronbach's α 值為0.82，變異

表6 個別評量項目探索性因素分析表

評量構面	評 量 項 目	因素負荷量	Alpha	特徵值	%	累積 %
服務態度	4.服務人員態度親切	0.70	0.71	6.52	31.1	31.1
	5.服務人員儀表整齊	0.69				
	6.結帳迅速不必久候	0.77				
	7.具備良好專業知識	0.44				
	8.會喊歡迎謝謝光臨	0.47				
	9.食品新鮮度高	0.64				
	10.提供簡便冷飲與熱食	0.51				
服務內容	11.提供種類齊全商品	0.66	0.76	1.69	8.1	39.1
	12.提供迅速便捷服務	0.61				
	13.提供流行生活資訊	0.64				
	17.經常舉辦促銷活動	0.72				
	20.提供便利停車場所	0.69				
服務設備	1.擺設整齊環境乾淨	0.76	0.82	1.54	7.3	46.5
	2.賣場寬敞燈光明亮	0.67				
	3.賣場安裝冷氣設備	0.73				
服務價格	14.開立統一發票	0.69	0.68	1.45	6.9	53.4
	15.商品定價公道合理	0.45				
	16.價格標示明確	0.70				
便利性	18.設立在便利的地點	0.70	0.60	1.13	5.4	58.8
	19.提供24小時營業時間	0.70				
	21.周邊設有公共電話	0.74				

解釋量為7.3%，「服務價格」構面的Cronbach's α 值為0.68，變異解釋量為6.9%，「便利性」構面的Cronbach's α 值為0.60，變異解釋量為5.4%，五個構面的累積變異解釋量為58.8%（表6）。由此可見，本研究所建立的便利商店顧客滿意量表，具有相當不錯的信度與效度。

四、徑路分析

為了驗證研究假設H2~H5，以「服務態度」、「服務內容」、「服務設備」、「服務價格」與「便利性」五個評量構面的平均值，作為「績效與期望的差距」的

評量指標，以「服務品質」、「服務價值」與「整體滿意度」作為「顧客滿意」的評量指標，以「再度購買意願」作為「再購傾向」的評量指標，以「推薦介紹意願」作為「介紹意願」的評量指標，以「支付較高價格」作為「價格容忍度」的評量指標，建立線性結構關係模型進行分析（圖4）。由線性結構關係模型分析表可知，五個顧客滿意評量構面的因素負荷量介於0.22~0.77之間，三個顧客滿意評量指標的因素負荷量介於0.64~0.83之間，模式整體配適度為0.90，調整後模式配適度為0.84，模式配適情況相當良好。標準化迴歸係數 γ_{11} 為0.30，可見「績效與期望的差

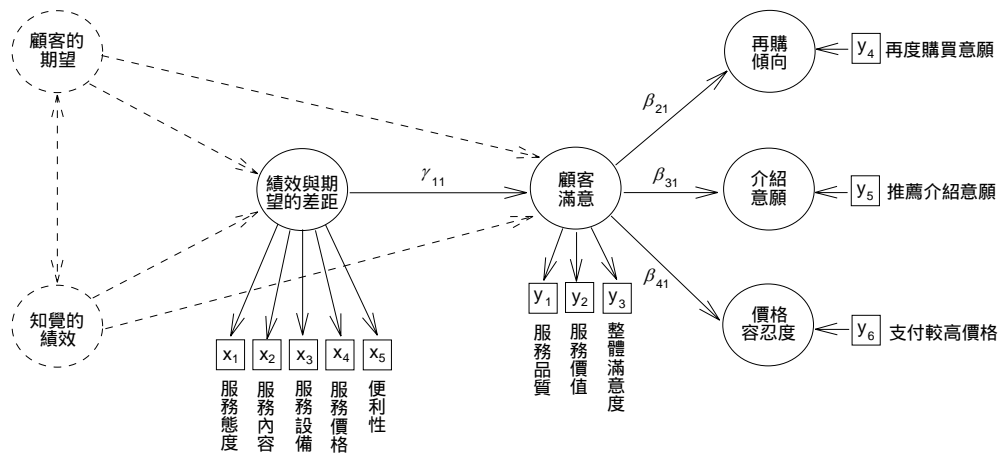


圖4 線性結構關係模型圖

表7 線性結構關係模型分析表 (** : $p < 0.01$)

評量項目	服務態度	服務內容	服務設備	服務價格	便利性	
因素負荷量	0.77	0.70	0.61	0.52	0.22	
評量項目	服務品質	服務價值	整體滿意度	再購傾向	介紹意願	價格容忍度
因素負荷量	0.64	0.79	0.83	0.85	0.82	0.80
評量項目	γ_{11}	β_{21}	β_{31}	β_{41}	模式配適度	調整後模式配適度
標準化迴歸係數	0.30**	0.78**	0.71**	0.65**	0.90	0.84

距」對「顧客滿意」有顯著的正向影響； β_{21} 為0.78，可見「顧客滿意」對「再購傾向」有顯著的正向影響； β_{31} 為0.71，可見「顧客滿意」對「介紹意願」有顯著的正向影響； β_{41} 為0.65，可見「顧客滿意」對「價格容忍度」有顯著的正向影響（表7）。由此可知，消費者會比較購買前的期望與購買後知覺的績效二者之間的差距，來評量對便利商店的滿意度，而滿意的顧客會有高度的「再購傾向」、「介紹意願」與「價格容忍度」。因此，本研究的研究假設H2~H5，全部獲得支持。

五、廠商差異分析

為了瞭解五家便利商店在顧客滿意上是否有所差異，使用One-way ANOVA進行單因子變異數分析，發現五家便利商店在「服務品質」與「整體滿意度」上有顯著的差異，但是在「服務價值」上的差異並不顯著。例如：「7-11」雖然服務品質最高，但是因為價格較貴，以致服務價值與整體滿意度居次；「界揚」雖然服務品質居中，但是因為價格較低，以致服務價值居中，整體滿意度最高；「東江」雖然服

表8 顧客滿意單因子變異數分析表

商店別	7-11	全家	界揚	南台	東江	F值	P值
服務品質	7.72	7.51	7.49	7.29	5.74	7.78	0.00
服務價值	7.11	7.29	7.08	6.89	6.29	1.35	0.25
整體滿意度	7.81	7.70	8.08	7.74	6.87	2.24	0.07

表9 整體滿意度單因子變異數分析表

項目	平均值	顯著性	項目	平均值	顯著性	
性別	男	7.99	學	國小	9.00	
	女	7.22		國中	7.57	
年齡	15歲以下	7.63	歷	高中職	8.21	0.31
	16~20歲	7.38		大專	7.52	
	21~25歲	7.74		研究所	9.00	
	26~30歲	8.67	家庭所得	3萬元以下	7.67	0.99
	31~40歲	8.17		4~6萬元	7.59	
41~50歲	10.00	7~10萬元		7.66		
51~60歲	7.00	11~15萬元	7.50			
零用金額	2000元以下	7.42	職	16萬元以上	8.00	0.18
	2001~4000元	8.16		學生	7.44	
	4001~6000元	7.13	家管	8.50		
	6001~8000元	7.70	商業	7.56		
	8001~10000元	7.80	工業	9.00		
10001元以上	7.73	業	軍公教	8.00		

務品質最差，但是因為價格最低，服務價值與其他便利商店的差異未達顯著水準（表8）。由此可見，消費者並不只是單純的追求「服務品質」，而是將所獲得的「服務品質」與付出的「服務價格」相比較，形成「服務價值」來評量整體滿意度。因此，本研究的研究假設H6，只獲得部份支持。

六、消費者差異分析

為了瞭解消費者特質對顧客滿意的影響效果，使用One-way ANOVA進行單因子變異數分析，發現不同「性別」的消費

者，在整體滿意度上有顯著的差異，其中男性的滿意度要明顯高於女性。但是，不同「年齡」、「職業」、「學歷」、「家庭所得」與「零用金額」的消費者，在整體滿意度上的差異並不顯著（表9）。因此，本研究的假設H7，除了「性別」之外，其餘未獲支持。

七、顧客滿意定位分析

由相關文獻的回顧可知，「顧客滿意」乃是由消費者比較購買前的期望與購買後知覺的績效而來。因此，如果我們以「顧客的期望」為縱軸，以「知覺的績

表10 顧客滿意定位分析表

商店別	7-11	全家	界揚	南台	東江	產業平均值
顧客的期望	7.73	7.66	8.00	7.18	6.76	7.46
知覺的績效	7.84	7.82	8.22	7.66	7.00	7.70

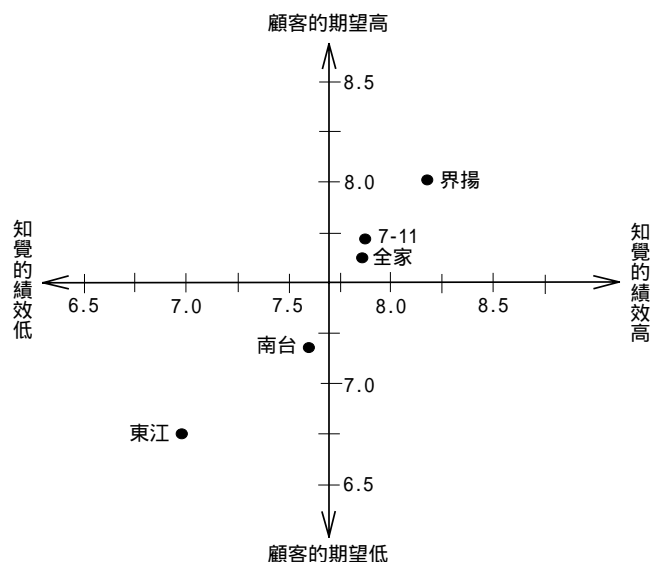


圖5 顧客滿意定位圖

效」為橫軸，以「產業平均值」為中心點，可將此一產業中的所有廠商予以定位，以比較不同廠商在消費者心目中的相對地位。由五家便利商店的顧客滿意定位圖可知，「界揚」、「7-11」、「全家」位於高期望、高績效的第一象限，而「南台」、「東江」則位於低期望、低績效的第三象限（圖5）。

但是，令人奇怪的是，「7-11」為全國最大之便利商店連鎖店，向來位居產業的龍頭地位，為何在顧客滿意定位上不如「界揚」呢？然而，我們從五家便利商店的位置圖可知，「界揚」雖然位於南台技術學院後門口的小巷中，卻是學生上下學

必經的要道，「7-11」雖然位於30米的中華路上，卻在馬路的另外一邊，加上中華路交通流量相當大，對學生而言反而相當不便。此外，「7-11」主要以奇美醫院的病患與附近的民眾為目標顧客群，購物人潮較多，相對價格也較高。反觀「界揚」主要以南台技術學院的學生為目標顧客群，較能符合學生的需求，相對價格也較低。因此，對於南台技術學院的學生而言，三家連鎖型的便利商店，「界揚」不論在地點、價格、便利性以及服務上，都要優於「7-11」，「全家」則因為位於學校後門口上，具有地理位置的優越性，而與「7-11」不相上下。二家單店型的便利商店，「南台」雖然地理位置不錯，但因

非24小時經營且店面較小，而無法與連鎖型便利商店相抗衡，「東江」則因以傳統雜貨店方式經營，不論在顧客的期望與知覺的績效上，均遠落於其他便利商店之後。

八、競爭策略分析

由於顧客滿意定位分析只能協助廠商瞭解其在消費者心目中的相對定位，而無法提供更具體的改善建議。因此，如果我們以「顧客的期望」為縱軸，以「知覺的績效」為橫軸，以「產業平均值」為中心點，將可劃分出四個顧客滿意競爭策略象限。

第一象限：位於此一象限中的項目，顧客的期望高，知覺的績效也高，表示顧客很重視此一項目，而廠商的績效也高於產業平均水準，屬於競爭上的優勢，代表廠商的資源配置適當，應採取繼續維持策略。

第二象限：位於此一象限中的項目，顧客的期望低，但是知覺的績效高，表示顧客並不重視此一項目，而廠商的績效卻高於產業平均水準，屬於不必要的競爭優勢，代表廠商的資源配置不當，應採取資源移轉策略，將有限的資源移轉到第四象限使用，以改善競爭劣勢。

第三象限：位於此一象限中的項目，顧客的期望低，知覺的績效也低，表示顧客並不重視此一項目，而廠商的績效也低於產業平均水準，屬於不重要項目，代表廠商不必投入過多的資源，應採取保持觀察策略。

第四象限：位於此一象限中的項目，顧客的期望高，但是知覺的績效低，表示顧客非常重視此一項目，而廠商的績效卻低於產業平均水準，屬於競爭上的劣勢，代表廠商的資源投入不足，應採取優先改善策略，將多餘的資源投入，以改善競爭劣勢。

因此，廠商可以依據上述的策略分析矩陣，將各項顧客滿意評量項目逐一加以比較，以瞭解與競爭者之間的相對優劣勢，作為研擬競爭策略之參考。茲將五家便利商店的競爭策略分述如下：

(一)7-11便利商店

顧客的期望 知覺的績效	低 (低於產業平均值)	高 (高於產業平均值)
	高 (高於產業平均值)	資源移轉項目
低 (低於產業平均值)	保持觀察項目 (4) (15)	優先改善項目 (6) (20)

圖6 7-11便利商店競爭策略分析矩陣圖

(二)全家便利商店

顧客的期望 知覺的績效	低 (低於產業平均值)	高 (高於產業平均值)
高 (高於產業平均值)	資源移轉項目	繼續維持項目 (1) (2) (3) (5) (7) (8) (9) (10) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21)
低 (低於產業平均值)	保持觀察項目	優先改善項目 (4) (6) (11)

圖7 全家便利商店競爭策略分析矩陣圖

(五)東江商行

顧客的期望 知覺的績效	低 (低於產業平均值)	高 (高於產業平均值)
高 (高於產業平均值)	資源移轉項目	繼續保持項目
低 (低於產業平均值)	保持觀察項目	優先改善項目 (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21)

圖10 東江商行競爭策略分析矩陣圖

(三)界揚便利商店

顧客的期望 知覺的績效	低 (低於產業平均值)	高 (高於產業平均值)
高 (高於產業平均值)	資源移轉項目	繼續維持項目 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)
低 (低於產業平均值)	保持觀察項目 (21)	優先改善項目 (11)

圖8 界揚便利商店競爭策略分析矩陣圖

(四)南台福利站

顧客的期望 知覺的績效	低 (低於產業平均值)	高 (高於產業平均值)
高 (高於產業平均值)	資源移轉項目 (6) (7) (9) (11) (13) (14) (17)	繼續維持項目 (3) (4) (5) (8) (15)
低 (低於產業平均值)	保持觀察項目 (1) (2) (10) (12) (16) (18) (19) (20) (21)	優先改善項目

圖9 南台福利站競爭策略分析矩陣圖

陸、結論

一、研究發現與建議

本研究由南台技術學院周邊地區五家便利商店實證研究所獲得的結論，提出下列研究發現與建議（如表11），作為廠商研擬行銷策略之參考。

表11 研究發現與建議表

研究發現	研究建議
一、16~25歲的大專學生是南台技術學院周邊地區便利商店的主要顧客群。	便利商店的經營策略，是以對便利性敏感，對價格不敏感的消費者為主要的目標顧客群。然而，隨著社會風氣與價值觀的轉變，現在的大專學生兼職打工的情形非常普遍，具有相當高的購買能力，在學業與打工的雙重壓力下，成為對便利性敏感，但是對價格不敏感的新興消費群。

研究發現	研究建議
<p>二、消費者在便利商店顧客滿意評量項目上，以「擺設整齊」、「態度親切」、「儀表整齊」、「結帳迅速」、「開立發票」、「價格標示」、「地點便利」等項目，知覺的績效大於期望，顧客滿意度較高；以「歡迎光臨」、「食品新鮮」、「簡便餐飲」、「商品齊全」、「流行資訊」、「促銷活動」、「便利停車」等項目，知覺的績效小於期望，顧客滿意度較低。</p>	<p>目前國內的便利商店在市場競爭激烈的情況下，在「賣場擺設」、「服務態度」、「人員儀表」、「結帳迅速」、「開立發票」、「價格標示」、「地點便利」等基本項目上，已經能夠符合顧客的期望，但是在「商場禮儀」、「食品鮮度」、「簡便餐飲」、「商品種類」、「生活資訊」、「促銷活動」、「停車便利」等較高層次的項目上，還未能達到顧客的期望。因此，在市場日趨飽和的情況下，廠商不應以現狀為滿足，而應該更深入去瞭解消費者的潛在需求，以提供更便利、更精緻的服務，來開發新的市場利基。</p>
<p>三、影響便利商店顧客滿意相關因素，可歸納為「服務態度」、「服務內容」、「服務設備」、「服務價格」與「便利性」五大構面，其中以「服務態度」對顧客滿意的變異解釋力最大，然後依序是「服務內容」、「服務設備」、「服務價格」、「便利性」。</p>	<p>由於便利商店強調的是服務，而非價格。因此，「服務態度」與「貨品齊全」是消費者認為一家優良的便利商店所應該具備的首要條件，也是影響便利商店顧客滿意或不滿意的最主要因素。因此，廠商應該建立明確的市場定位，以提供態度親切、商品齊全的服務來滿足消費者的需求，並且以此和其他商店形成明顯的市場區隔。</p>
<p>四、在便利商店顧客滿意評量模式中，「績效與期望的差距」對「顧客滿意」有顯著的正向影響，「顧客滿意」對「再購傾向」、「介紹意願」與「價格容忍度」均有顯著的正向影響。</p>	<p>「顧客滿意」乃是由消費者比較購買前的期望與購買後知覺的績效之間的差距所產生。因此，廠商應該深入瞭解顧客的期望，提昇服務績效以增加顧客滿意度，不但可以降低顧客對價格的敏感度，有效留住現有的舊顧客，而且可以透過滿意顧客的口碑宣傳，吸引更多的新顧客。</p>
<p>五、不同類型便利商店，在顧客滿意上有顯著的差異。在五家便利商店中，三家24小時經營的連鎖便利商店，均位於高期望、高績效的第一象限，而二家非24小時經營的非連鎖便利商店，均位於低期望、低績效的第三象限。</p>	<p>傳統雜貨店限於人力與財力，在面對市場激烈競爭的情況下，不論在經營成本、服務時間、顧客滿意度上，均無法與大規模連鎖經營的24小時便利商店相抗衡。因此，廠商應該重新思考經營使命與市場定位，確立所欲追求的目標市場為何，並且調整行銷策略。</p>
<p>六、不同「性別」的消費者，在顧客滿意上有顯著的差異，其中男性的滿意度要明顯高於女性。但是，不同「職業」、「年齡」、「學歷」、「家庭所得」與「零用金額」的消費者，在顧客滿意上的差異並不顯著。</p>	<p>現代年輕人大多離鄉背井，獨自租屋在外求學或就業。因此，對於年輕的單身貴族而言，便利商店是解決所有民生問題的方便好鄰居，此點尤以懶得自己動手的男性最為明顯。所以，廠商應由消費者的觀點來逆向思考，提供更便利、更貼心的服務，方能打動新世代新人類的心。</p>

二、管理實務意涵

隨著生活型態的轉變與物流革命的興起，大量的量販店取代了批發商，現代化的便利商店取代了雜貨店，使得傳統商業面臨重大的衝擊。然而，就經營策略而言，傳統雜貨店主要以家庭主婦為目標顧客群，強調長期人際關係的建立；量販店主要以對價格敏感的消費者為目標顧客群，強調一次購足的量販服務；便利商店則是以對便利性敏感，但是對價格不敏感的消費者為目標顧客群，強調的是服務而非價格。

由本研究的實證研究發現可知，學校周邊地區不同於一般的商業區，主要以學生為目標顧客群。因此，想要在學校周邊地區經營便利商店，選擇良好的立地條件、提供便利服務，只是成功的必要條件，唯有服務態度親切、商品種類齊全、價格公道合理，才是成功的充分條件，二者相輔相成，缺一不可。

參考文獻

- 1.宋平生（1989）新設簡易超級市場與超級市場設立之計畫，冷凍空調技術雜誌，1989年4月，頁18。
- 2.張雲洋（1995），零售業顧客滿意與顧客忠誠度相關性之研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 3.蔡明燁（1994），商店、連鎖店經營之規劃，學英文化事業有限公司，頁44。
- 4.廖勝三（1978），台灣地區超級商店經營之研究，國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 5.鍾嘉琪（1998）台灣便利商店連鎖力調查，統一流通世界雜誌，1998年2月，頁53。
- 6.Churchill, G.A., Jr. and C. Surprenont（1982）. An Investigation into the Determinant of Customer Satisfaction. Journal of Marketing Research, 9（11），491-504.
- 7.Hempel, D.J.（1977）. Consumer Satisfaction with the Buying Process：Conceptualization and Measurement. in The Conceptualization of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, H.K. Hunt（Ed.），Cambridge, Mass：Marketing Science Institute.
- 8.Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., and L.A. Schlesinger（1990）. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 72（March-April），166.
- 9.Oliver, R.L.（1980）. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research, 17（November），460-469.
- 10.Olson, J.C. and P. Dover（1976）. Effects of Expectations, Product Performance, and Disconfirmation on Belief Elements of

- Cognitive Structures. in Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research.
- 11.Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1988) . SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service. Journal of Retailing, 64 (Spring) , 12-40.
- 12.Rust, R.T., A.J. Zahorik, and T.L. Keiningham (1995) . Return on Quality (ROQ) : Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, 58 (April) , 58-70.

1999年12月29日收稿

2000年12月30日初審

2000年02月14日複審

2000年04月13日接受