

逢甲大學學生報告 ePaper

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：

以統一星巴克咖啡為例

Discussion on the application of Kano's two :
dimensional quality model-Taking Starbucks as an
example

作者：蕭詠怡、張婕懿、林芳如、吳悠涵、林筠臻

系級：工業工程與系統管理學系 三年甲班

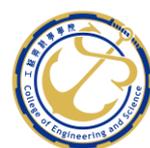
學號：D0946863、D0947035、D0947260、D0947375、D0987128

開課老師：王姿惠 老師

課程名稱：全面品質管理

開課系所：工業工程與系統管理學系

開課學年：111 學年度 第 1 學期



中文摘要

本研究參考了吳永宏等人於中華民國品質學會第 42 屆年會暨第 12 屆全國品質管理研討會發表的論文「整合二維品質模式與體驗行銷於連鎖咖啡業之探討－以統一星巴克咖啡為例」。該論文以體驗行銷理論架構為基礎，透過 Kano 二維品質模式區分服務品質要素並以星巴克消費者為問卷調查對象。本研究旨在探討十年以上社會變遷後，消費者對服務品質的重視程度之變化。

本研究以星巴克消費者為問卷調查對象，採用體驗行銷的五大構面為問卷架構，並參考原論文的問卷題目，選擇 14 項貼近現代生活型態的品質屬性及新增 1 項問題，共計 15 項作為問卷題目。透過 KANO 二維品質分析調查結果，發現 15 項品質屬性中有 8 項發生了改變。接著，根據滿意度指標選擇增加滿意度及消除不滿意度之品質要素，針對每個要素進行分析提出相關改善建議。

關鍵字：二維品質分析、服務品質、星巴克、問卷調查、體驗行銷

Abstract

This study is based on a paper presented at the 42nd Annual Conference of the Quality Society of the Republic of China and the 12th National Quality Management Symposium. The paper is titled " Discussion on the Integration of Two-dimensional Quality Model and Experience Marketing ". This paper takes experiential marketing as the theoretical framework and takes Starbucks consumer recommendation as the research object. This study applies the Kano two-dimensional quality model to distinguish the service quality elements.

The objective of this study is to take into account that service quality elements changes over time, particularly the shifts in the quality aspects that customers deemed essential in the past and those that they currently value after more than a decade of social change. This study primarily focuses on Starbucks consumers as survey participants, and the questionnaire structure follows the five aspects of experiential marketing. We select 14 items that are more relevant to modern life. Additionally, we add one item, bringing the total number of questions to 15.

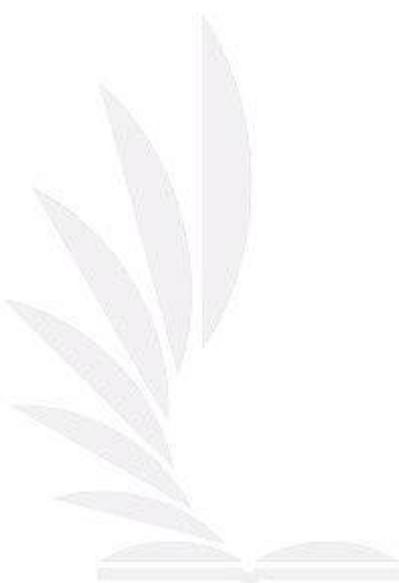
The result indicates that that 8 of the 15 items were different from the previous results. Also, this study selects the quality elements calculated from Satisfaction Increment Index (SII) and Dissatisfaction Decrement Index (DDI), and analyzes each index and gives suggestions for improvement.

Keyword : Experiential marketing, Kano's two-dimensional quality model, Questionnaire survey, Service quality, Starbucks

目錄

目錄.....	3
圖目錄.....	5
表目錄.....	6
壹、緒論.....	7
第一節 研究背景與動機.....	7
第二節 研究目的.....	7
第三節 研究流程.....	8
貳、文獻探討.....	9
第一節 星巴克介紹.....	9
一、發展簡史.....	9
二、經營理念.....	9
三、品牌定位.....	10
第二節 體驗式行銷.....	10
一、體驗式服務五種策略.....	10
二、體驗式行銷之策略.....	11
三、體驗式行銷之缺點.....	11
第三節 服務品質.....	12
一、服務品質.....	12
二、服務品質期望.....	13
第四節 Kano 二維品質.....	13
一、Kano 二維品質之定義.....	13
參、研究方法.....	16
第一節 研究架構.....	16
第二節 問卷設計.....	16
一、問卷結構設計.....	16
第三節 資料分析方法.....	18
一、敘述性統計.....	18
二、樣本數與抽樣方法.....	19
三、體驗行銷題項歸類.....	19
四、Kano 二維品質要素分析.....	19
五、品質改善指標.....	20
肆、研究實作和分析結果.....	21
第一節 基本資料分析.....	21
第二節 KANO 二維品質要素分析.....	27
一、線性品質：.....	27
二、魅力品質：.....	27

三、無差異品質：.....	28
第三節 服務品質要素改善指標.....	29
一、增加滿意指標：.....	29
二、消除不滿指標：.....	29
第四節 增加滿意指標比較.....	34
第五節 消除不滿指標比較.....	35
伍、結論.....	36
陸、參考文獻.....	38
附錄—問卷樣式.....	39

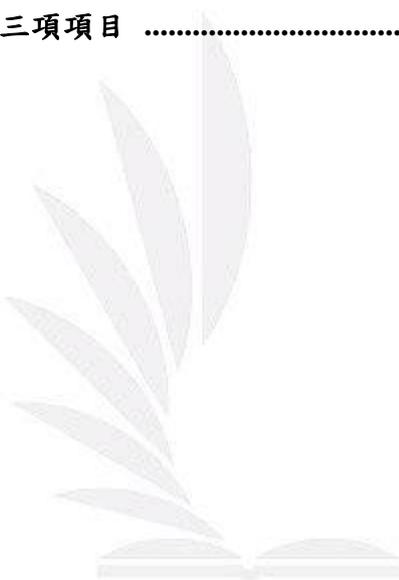


圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 2.1 Kano 二維品質服務模型	12
圖 3.1 研究架構圖	13
圖 4.1 問題 1 結果圓餅圖	18
圖 4.2 問題 2 結果圓餅圖	19
圖 4.3 問題 3 結果圓餅圖	19
圖 4.4 問題 4 結果圓餅圖	20
圖 4.5 問題 5 結果圓餅圖	20
圖 4.6 問題 6 結果圓餅圖	21
圖 4.7 問題 7 結果圓餅圖	21
圖 4.8 問題 8 結果圓餅圖	22
圖 4.9 問題 9 結果圓餅圖	22
圖 4.10 問題 10 結果圓餅圖	22
圖 4.11 增加滿意指標比較直條圖	30
圖 4.12 消除不滿指標比較直條圖	31

表目錄

表 2.1 二維品質要素歸類	12
表 3.1 受訪者的基本資料及消費行為.....	15
表 4.1 KANO 二維品質要素分析	24
表 4.2 服務品質要素改善指標	25
表 4.3 星巴克（2008）對比星巴克（2022）品質要素轉變	28
表 4.4 增加滿意指標前三項項目	30
表 4.5 消除不滿指標前三項項目	31



壹、緒論

第一節 研究背景與動機

根據財政部統計資料，截至 2021 年，台灣註冊為咖啡館的店家數量已超過 3000 家。而國際上對咖啡店的定義也包含便利商店，因此在台灣有超過 1 萬 5000 家咖啡店，是全球密度咖啡店密集度最高的地區之一。台灣的咖啡文化如此盛行，便利商店是一大助力，提供了便宜、快速、新鮮的咖啡。甚至一直不斷推陳出新，現在超商也可以買到精品咖啡，滿足不同消費者對於咖啡品質的需求。

根據國際咖啡組織（ICO）2020 年的調查，台灣咖啡市場規模超過 700 億元，台灣人一年喝掉 28.5 億杯咖啡，平均每人一年喝下約 200 杯咖啡。到了 2022 年，台灣佔全球咖啡消費量的 0.45%，相當於約三成的台灣民眾每天會喝至少一杯咖啡。對於熱愛咖啡的消費者而言，可能會在早上選擇便利商店的咖啡，下午去星巴克消費犒賞自己，在晚上加班熬夜時則可能選擇 85 度 C 或是便利商店的等方便取得的咖啡。雖然消費者對於咖啡品牌不一定有很高的忠誠度，但他們會重視品質、店址和便利性，這使得這個產業更加具有挑戰性。

在各式各樣咖啡廳的競爭中，星巴克憑藉著品牌知名度高、品質優良、價格較高等特點，獲得了行業中的領先地位。星巴克提供多樣化的服務，包括品牌咖啡商品、相關周邊產品、獨特的店內環境氛圍、品質穩定的咖啡，以及親切的服務態度，並在這些服務中運用了五大構面的「體驗式行銷」，包括感官、情感、思考、關聯和行銷，以彰顯其特色。體驗式行銷為消費者提供絕佳的消費體驗，建立深厚的顧客忠誠度。星巴克一直以來保持卓越的服務品質。在 2006 年，中華民國品質學會第 42 屆年會暨第 12 屆全國品質管理研討會中，吳永宏等人發表了一篇論文《整合二維品質模式與體驗行銷於連鎖咖啡業之探討-以統一星巴克咖啡為例》，該論文探討了當時星巴克的服務品質，並藉由問卷調查消費者的體驗感受。透過這篇論文的啟發，我們想要探討社會經濟變遷 10 年以上後，星巴克的消費者注重的服務品質有哪些改變。

第二節 研究目的

本研究透過問卷調查，探討現今顧客對於「星巴克之服務要素」的體驗感受，並比較星巴克新舊資料的差異，運用二維品質模式進一步深入分析，預期達到下列目的：

- 一、瞭解星巴克採體驗行銷與二維品質之關係。
- 二、探討 2008 年與 2022 年顧客對於星巴克服務要素體驗感受的變化。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

三、應用二維品質模式進行品質歸類並運用品質改善指標，針對最滿意與最滿意之結果建構行銷策略。

第三節 研究流程

本研究主要探討星巴克服務品質變化，研究流程如圖 1 所示。以去過星巴克顧客為研究對象，透過文獻回顧，以論文《探討台北市 Starbucks 連鎖咖啡店顧客之需求_以 Kano 二維品質模式與體驗行銷為架構 (2008)》之研究問卷為問卷基礎架構，從原本的 25 題題項中挑出 14 題題項並再新增 1 題題項，共計 15 題題項發放網路問卷。問卷回收後首先運用 Kano 二維分析模式將服務品質要素歸類，找出影響顧客滿意度的服務品質要素，並排列出改善的優先順序。針對改善項目提出行銷建議後再依分析結果提出研究結論。

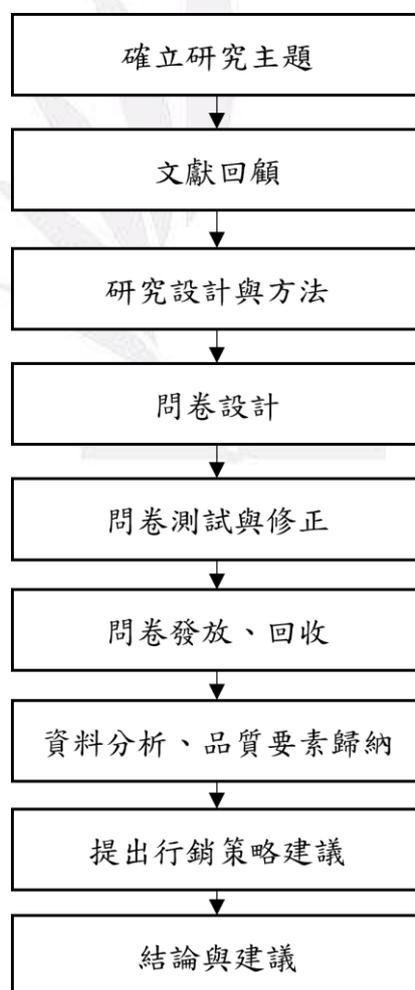


圖 1.1 研究流程圖
(本研究整理)

貳、文獻探討

第一節 星巴克介紹

一、發展簡史

星巴克 (Starbucks) 在 1971 年成立，總部位於華盛頓州西雅圖市，是一家源自美國的連鎖咖啡店，由傑里·鮑德溫 (Jerry Baldwin)，吉夫·席格 (Zev Siegl) 和戈登·波克 (Gordon Bowker) 三人一同建立，受到阿爾弗雷德·皮特 (Alfred Peet) 啟發，三人也在皮特親手調教下學習烘焙。其最初只是一家售賣咖啡豆和咖啡機器的小型咖啡店，但隨著時代的變遷和市場需求的增長，星巴克逐漸轉型成為一家以提供高品質咖啡和舒適用餐環境為主要特色的連鎖咖啡店。

星巴克的品牌定位非常明確，注重提供高品質的咖啡和優質的用餐體驗，並通過店內裝修、音樂、產品設計等多方面來營造獨特的品牌形象。此外，星巴克在企業社會責任方面也非常重視，長期致力於推動可持續種植、環境保護和社區發展等方面的工作。目前，星巴克已成為全球最大的咖啡連鎖店之一，擁有超過 32,000 家門店，遍布世界 80 多個國家和地區。除了提供咖啡、茶和其他飲料外，星巴克還推出了各種輕食、甜點和禮品等產品，並且不斷推出新品種和限定版產品以滿足消費者的需求。

二、經營理念

把店家打造成一個舒適的場所，不單只是一個喝咖啡的地方，顧客可以在享受咖啡的同時，在店內進行社交、辦公與學習，可說是為上班族及學生打造，也因此成為深受大眾喜愛的品牌。星巴克創辦人霍華·舒茲說，除了味覺以外，視覺、嗅覺、聽覺與觸覺也是相當重要的，滿足人類其他四種感官，正是星巴克的目標。因此，星巴克不單單只是賣咖啡，更要利用裝潢、擺設以及色調，使顧客感受到放鬆。

星巴克的經營理念是以提供高品質咖啡為基礎，透過提供第三空間的舒適環境和友善的員工服務，創造一個社群聚集的場所。以下是星巴克的經營理念核心要點：

- (一) 提供高品質咖啡和咖啡飲料：星巴克致力於採用最優質的咖啡豆，並提供多種經典和創新的咖啡飲料，以滿足顧客對咖啡的不同需求。
- (二) 建立第三空間：星巴克的設計和裝潢，旨在提供一個舒適、溫馨、放鬆的空間，讓顧客可以在此休憩、閱讀、與朋友聚會等。
- (三) 創造社群聚集的場所：星巴克希望成為一個社區內的聚會場所，鼓勵顧客與其他人互動和交流，建立起友誼和關係。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

(四) 提供友善的員工服務：星巴克的員工接受專業的訓練，並秉持著熱情、關懷、專業的態度，為顧客提供友善的服務體驗。

(五) 對環境和社會負責任：星巴克致力於推動環境和社會的可持續發展，透過採用環保材料、支持社會公益事業等方式，實現企業社會責任。

三、品牌定位

星巴克的品牌定位是高品質的咖啡和咖啡文化的代表，同時提供一個社交、舒適和放鬆的場所。星巴克透過其豐富多樣的咖啡飲品和舒適的店鋪設計，營造出獨特的品牌形象，吸引了許多咖啡愛好者和年輕人群體。星巴克的品牌形象體現了以下特點：

(一) 高品質：星巴克堅持使用最優質的咖啡豆，並以精湛的技藝和咖啡文化知識，提供給顧客最好的咖啡體驗。

(二) 社交場所：星巴克的店鋪設計和裝潢營造出一個社交和放鬆的氛圍，吸引了許多人在此聚會、閱讀或者工作。

(三) 創新：星巴克不斷推出新品種和新飲品，以吸引更多的消費者。同時，他們也嘗試引進新技術和新服務，以改進用戶體驗。

(四) 社會責任：星巴克堅持對環境和社會負責任，透過推行環保措施、支持公益事業等方式，營造出一個積極向上的企業形象。

第二節 體驗式行銷

體驗式行銷(experiential marketing)是1999年由Bernd Schmitt提出的概念，並將其定義為消費者經過某事物感官刺激後，會產生購買消費的意圖。透過看、聽、使用、參與的方式來刺激消費者的感官，是一種以顧客為中心、通過提供特殊體驗來推銷產品或服務的行銷策略。體驗式行銷是一種互動式的行銷方式，通過讓顧客參與體驗，讓他們更深入地了解產品或服務，並建立起情感上的聯繫和共鳴。

一、體驗式服務五種策略

(一) 感官式行銷：藉由視覺、聽覺、觸覺與嗅覺對產品進行連結。商家利用刺激感官的方式，讓消費者對產品產生更深的印象，進而提升品牌識別度。

(二) 情感式行銷：打動消費者內心，創造情感體驗。讓消費者對產品產生共鳴，提升對品牌的好感度。

(三) 思考式行銷：用創意的方式使消費者去動腦思考，創造有趣的體驗，達到更好的效果。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

(四) 行動式行銷：利用數據分析和個人化的內容來與目標消費者建立關係，並鼓勵他們進行某些具體的行動，例如購買產品、訂閱服務、下載應用程式、分享内容等。

(五) 關聯式行銷：關聯式行銷透過和不同的合作夥伴建立夥伴關係，增加品牌曝光和銷售量，並且可以有效地減少廣告成本。

二、體驗式行銷之策略
體驗式行銷是一種通過消費者體驗商品或服務，從而引起消費者情感共鳴並增加品牌忠誠度的行銷策略。以下是一些體驗式行銷的策略：

(一) 提供試用和體驗活動：讓消費者在購買之前能夠免費體驗產品或服務，從而提高消費者對品牌的信任度和忠誠度。

(二) 創造品牌體驗空間：例如開設品牌專賣店或品牌體驗館等，提供一個讓消費者可以親身體驗產品或服務的空間，從而讓消費者更深入地認識品牌。

(三) 使用虛擬現實技術：通過虛擬現實技術，讓消費者可以模擬使用產品或服務的情境，從而提高消費者對品牌的理解和信任度。

(四) 創造品牌體驗活動：例如舉辦品牌體驗活動、產品發佈會等，通過與消費者互動和交流，提高消費者對品牌的印象和信任度。

(五) 整合數字行銷：在網絡上通過網站、社交媒體等平台，創造一個具有品牌體驗的線上環境，讓消費者可以透過數字平台進行互動和體驗。

三、體驗式行銷之缺點
雖然體驗式行銷可以有效地提高消費者對品牌的信任度和忠誠度，但它也存在一些缺點，包括：

(一) 成本高：實施體驗式行銷需要投入大量資源和費用，例如舉辦體驗活動、建立體驗空間等，這可能對一些小型企業或新創公司來說負擔過高。

(二) 效果難以量化：相較於其他形式的行銷策略，體驗式行銷的效果往往比較難以量化，因為消費者體驗產品或服務的效果很難用數據或統計數字來描述。

(三) 難以應用於某些產品或服務：對於某些產品或服務來說，體驗式行銷可能不適用。例如一些高價值、高風險或需長時間使用才能體驗效果的產品或服務，體驗式行銷可能無法完全展現它們的價值。

(四) 誘使效應：有些消費者可能只是為了體驗產品或服務而參加體驗式行銷活動，而非真正有意購買。這種情況可能會增加成本和浪費資源，並對行銷效果產生負面影響。

總之，體驗式行銷作為一種行銷策略，需要考慮到其成本和效益，並選擇適合的方式來進行實施。

第三節 服務品質

一、服務品質

服務品質有五個構面：可靠性、回應性、確實性、關懷性與有形性，並依重要性進行排序。服務品質是指企業或組織提供給顧客的服務產品的滿意程度，包括顧客在接受服務過程中所獲得的服務產品的實際效果和顧客對產品或服務所產生的主觀感受。服務品質的重要性在於，良好的服務品質可以提高顧客的滿意度和忠誠度以及品牌識別度，進而提高企業或組織的營業額和市場佔有率。

服務品質的評價標準通常包括以下幾個方面：

(一) 可靠性：可靠性是針對店家是否能可靠和準確地執行承諾服務的能力。

店家是否能說到做到，對消費者來說十分重要。他們希望能依靠信任的店家來提供有效的產品或有效的服務，在他們需要時獲得幫助。

(二) 回應性：回應性是願意幫助客戶並提供及時服務的意願。

店家需要做到能夠快速回應消費者需求的能力，即時的提供幫助，讓客戶知道您正在處理他們的請求。回應能力讓您的客戶知道您正在傾聽他們的意見並積極努力解決他們的問題。

(三) 確實性：能夠可靠地提供所承諾的服務，並以一致的方式提供服務。

此為衡量服務品質的重要標準之一，它關係到顧客對服務的信任程度。

(四) 關懷性：指員工能夠理解和關注顧客的需求和問題，並主動提供幫助。

了解消費者的需求、產品將如何對他們有用、引導他們並幫助他們實現目標，對於店家來說是一個非常重要的過程。對你的客戶產生同理心會讓他們感到被重視，這會讓用戶忠於你的產品和服務。

(五) 有形性：客戶往往期望乾淨和專業的設施和商店。

看起來乾淨俐落的員工，以及精心包裝和設計的產品，注意外觀可以表明您的公司非常重視客戶的舒適度。雖然外觀不是服務中最關鍵的方面，但它確實會影響消費者對品牌的看法，尤其是當您的品牌承諾提供優質或奢華體驗時。

為了提高服務品質，企業或組織可以透過提高員工培訓和職業素質、改善服務流程和系統、提供高效的客戶支持和反饋機制等方式，不斷對服務品質進行優化，提高消費者的滿意度。

二、服務品質期望

服務品質期望是指消費者對企業或組織提供的服務產品所持有的期望值，也就是顧客對服務品質的預期標準。服務品質期望往往是基於消費者的經驗、知識和信念等因素形成的。

對企業或組織來說服務品質期望非常重要，因為它可以影響消費者對品牌的印象。如果商家或組織能夠超越顧客的期望，就可以提高消費者的滿意度和忠誠度；反之如果企業或組織無法滿足消費者的期望，就可能失去顧客。

顧客對服務品質的期望通常包括以下幾個方面：

- (一) 產品或服務的可靠性：產品或服務能夠穩定、可靠地提供。
- (二) 產品或服務的品質：產品或服務擁有高品質和高效率。
- (三) 產品或服務的價值：產品或服務的價值要與其所付出的代價相符。
- (四) 產品或服務的個性化：產品或服務能夠滿足其個性化需求，提供個性化的解決方案。
- (五) 產品或服務的安全性：產品或服務是安全可靠的。
- (六) 產品或服務的便利性：產品或服務能夠方便地使用或獲取。

企業或組織可以通過調查顧客的期望和需求，確定顧客期望的標準，並針對顧客期望的不同方面進行優化和改善，以提高消費者的滿意度以及忠誠度。

第四節 Kano 二維品質

一、Kano 二維品質之定義 日本品質大師狩野紀昭 (Kano) 跟他的同事所提出的二維品質模式，橫軸為品質要素的具備程度，越往右邊表示具備程度越充足，越往左邊則越不充足；縱軸則為顧客的滿意程度，越往上代表滿意度愈高，越往下表示越低。依座標的相對關係，可分為下列五種類別：

- (一) 魅力品質要素 (Attractive Quality Element)：具備此品質要素時，消費者會感到喜悅；不具備此要素時，消費者也不會產生不滿。
- (二) 一元品質要素 (One-Dimensional Quality Element)：具備此品質要素時，會提升消費者的滿意度；不具備此品質要素時，則會引起消費者的不悅及不滿。
- (三) 當然品質要素 (Must-Be Quality Element)：具備此品質要素時，消費者會認為是理所當然；不具備此品質要素時，會引起消費者的不滿。
- (四) 無差異品質要素 (Indifferent Quality Element)：無論有沒有具備此品質要素，都不會影響消費者的感受。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

(五) 反向品質要素 (Reverse Quality Element)：不具備此要素時消費者才會滿意；具備此要素時則會感到不滿。

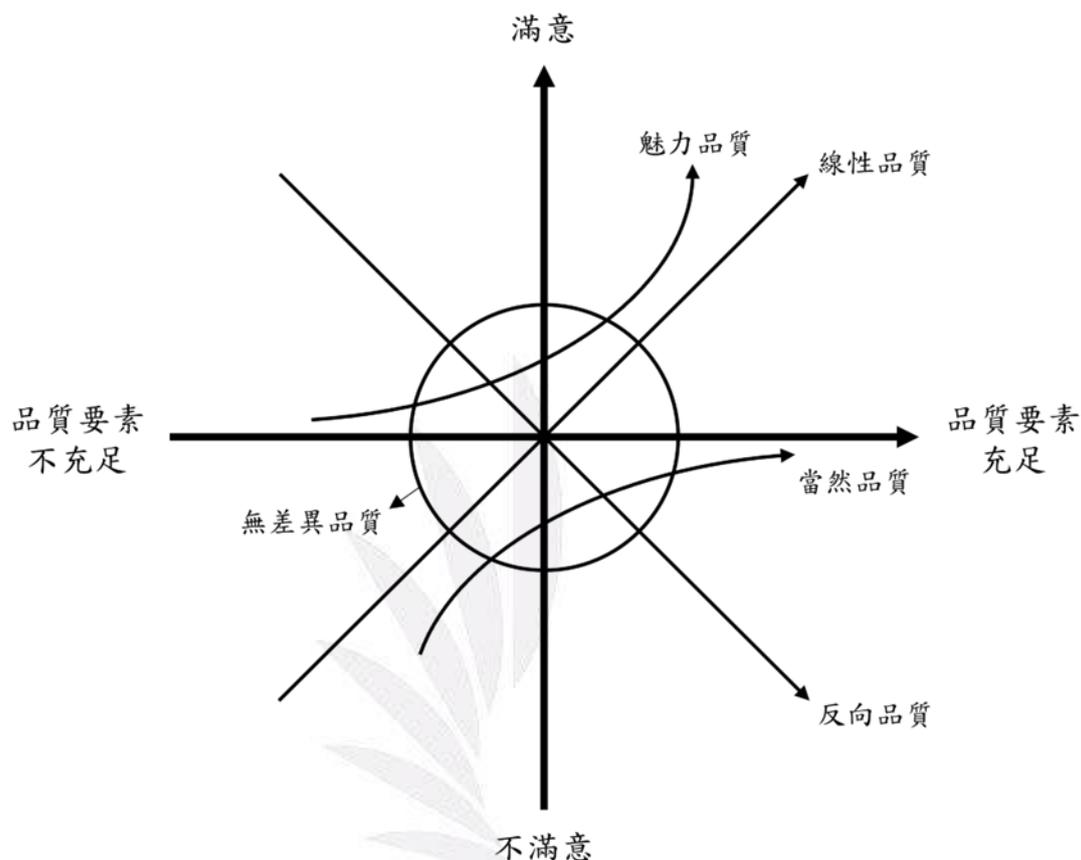


圖 2.1 Kano 二維品質服務模型
(本研究自繪)

了解各個品質要素的意義之後，可使商家的策畫更加完善，如：

1. 具備魅力品質要素可以吸引客人，當作店家的競爭策略。
2. 要盡量去提供一元品質要素，因為具備程度越高，消費者會更願意來消費，進而提升店家的品牌地位。
3. 當然品質要素是不可或缺的，需要隨時準備好，以免引起消費者的不滿。
4. 無差異品質要素考慮到成本的問題，可以不要提供。
5. 反向品質要素會引起消費者的不滿，同時也會浪費成本，所以不可以提供。

本研究採用 Matzler & Hinterhuber (1998) 所提出的修正二維品質要素分類表，將星巴克的各服務品質要素依正反問項結果依表一進行分類。又因每位消費者對於每個品質要素的感覺不盡相同，所以本研究在進行分析要素的歸類是以「最多數」為該品質要素。

表 2.1 二維品質要素歸類
 (資料來源：Matzler and Hinterhuber, 1998)

充足 不充足	喜歡	理所當然	沒感覺	能忍受	不喜歡
喜歡	無效品質	魅力品質	魅力品質	魅力品質	線性品質
理所當然	反向品質	無差異品質	無差異品質	無差異品質	當然品質
沒感覺	反向品質	無差異品質	無差異品質	無差異品質	當然品質
能忍受	反向品質	無差異品質	無差異品質	無差異品質	當然品質
不喜歡	反向品質	反向品質	反向品質	反向品質	無效品質



參、研究方法

依本研究欲探討之主題，並綜合前文獻資料，利用 Kano 二維模式發展出研究架構及問卷，並提出資料分析方法，分述如下。

第一節 研究架構

本研究之主要架構為探討出連鎖咖啡店星巴克的服務特性，利用體驗行銷 5 大構面做區分，再參照 Kano 二維品質模式之特性做問卷設計，將服務品質要素依照 Kano 二維品質模式之品質屬性做要素歸類，並藉由品質改善指標探討星巴克及路易莎首要改善品質之項目。本研究主要架構，如圖 3.1 所示。

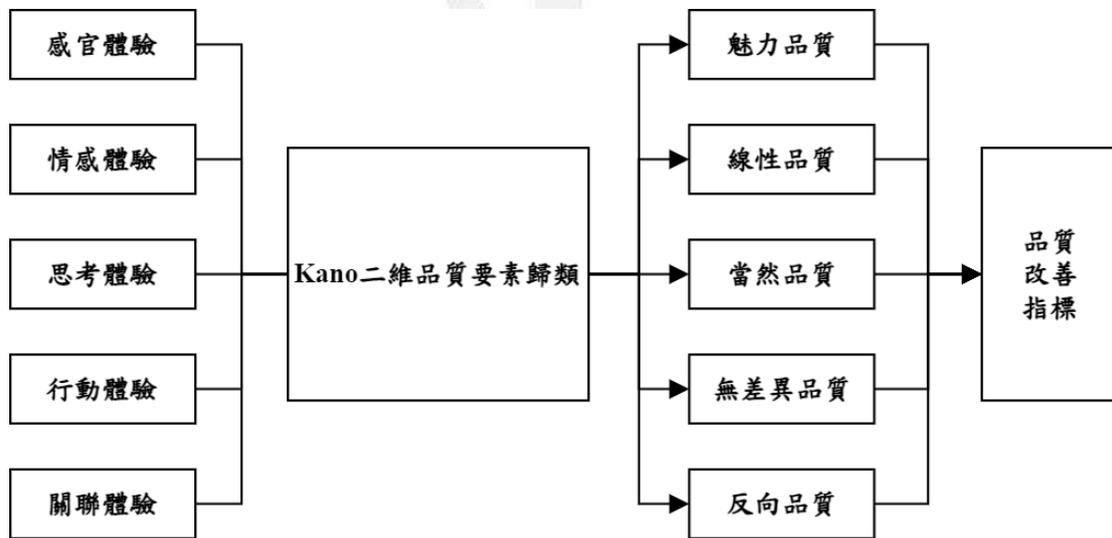


圖 3.1 研究架構圖

第二節 問卷設計

本研究之問卷設計依研究目的參考論文《探討台北市 Starbucks 連鎖咖啡店顧客之需求_以 Kano 二維品質模式與體驗行銷為架構 (2008)》之研究問卷為問卷基礎架構，從原本的 25 題題項中挑出 14 題題項並再新增 1 題題項，共計 15 題問項發放網路問卷。本研究的問卷架構、內容及要素，是以學者 Schmitt 在 1999 年提出的五大體驗模組的要素為基礎奠定。

一、問卷結構設計本問卷結構分為兩個部分，分別為受訪者的基本資料及消費行為、Kano 模式之正反向題項。說明如下：

(一) 受訪者的基本資料及消費行為

表 3.1 受訪者的基本資料及消費行為
(本研究整理)

基本資料	項目
性別	男 女
婚姻狀況	已婚 未婚
年齡	20 歲 (含) 以下 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51 歲 (含) 以上
職業	待業 學生 自由業 上班族 退休人員 其他
生活費	\$5,000 元以下 \$5,000~\$8,000 元 \$8,000~\$10,000 元 \$10,000~\$20,000 元 \$20,000 元以上
常消費門市區域	北部 中部 南部 東部
每次停留時間	30 分鐘以下 半小時~1 小時 1 小時~2 小時 2 小時以上

基本資料	項目
每次消費金額	\$100 元以下 \$101~\$200 元 \$201~\$300 元 \$301~\$500 元 \$500 元以上
消費原因	服務態度良好 品牌名聲 商品品質佳 整體環境佳（氣氛、整潔、裝潢）

（二）**Kano 模式之正反項題項**本研究問卷以學者 Schmitt 於 1999 年所提出的體驗行銷的五大體驗模組之要素：感官、情感、思考、行動、關聯體驗構面，共五大類題項，設計出 15 題題項，並採 Kano 模式為問卷設計方法，分為正向與反向兩種，目的是為了調查消費者對於星巴克與路易莎咖啡連鎖店就某服務品質要素「具備」及「不具備」之感受與認知。Kano 問卷題項計分採用 Hinterhuber and Matzler（1998）所使用的分類，評比方式為「很喜歡」、「理所當然」、「無所謂」、「勉強接受」或「不喜歡」五種選項。代表涵意如下：

1. 「很喜歡」：當具備此種屬性時，會讓您覺得滿意。
2. 「理所當然」：當具備此種屬性時，您覺得正常、合理、必須的。
3. 「無所謂」：當具備此種屬性時，您覺得沒有差別。
4. 「勉強接受」：當具備此種屬性時，您雖然不太喜歡但還可以接受。
5. 「不喜歡」：當具備此種屬性時，會讓您感到不喜歡或不滿意。

第三節 資料分析方法

本研究將問卷回收後，先剔除無效問卷，再對問卷進行資料分析。本小節資料分析的方法包括：敘述性統計分析、Kano 二維品質要素分析以及品質改善指標，分別討論如下：

一、 敘述性統計

本研究針對所回收的有效問卷進行基本資料分析，包含性別、年齡、婚姻狀況、平均月生活費、職業、消費門市所在區域、消費頻率、每次消費金額、消費原因，進行次數分配、百分比來了解受訪者的背景分佈特徵。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

二、 樣本數與抽樣方法

本研究問卷是以網路發放為主要收集管道，研究母體是以北中南東四個地區，透過新芽網路公司產品— SurveyCake 雲端服務問卷進行問卷設計並發放，對象為星巴克的消費者。自 2023 年 1 月 11 日起發放問卷，並於 2023 年 1 月 20 日截止問卷回收。問卷發放時間共計 10 天，回收問卷數 246 份，有效問卷數 246 份。

三、 體驗行銷題項歸類

本研究以 Schmitt (1999) 提出的體驗行銷五大體驗模組為服務品質的構面，針對星巴克所提供服務設計題項，分類方式為：

1. 感官體驗：題項 1 至題項 6。
2. 情感體驗：題項 7、題項 8。
3. 思考體驗：題項 9、題項 10。
4. 行動體驗：題項 11、題項 12。
5. 關聯體驗：題項 13 至題項 15。

四、 Kano 二維品質要素分析

由日本品管大師狩野紀昭 (Noriaki Kano) 等學者於 1979 年延續 Herzberg 的雙因子理論，首次將「滿意與不滿意」運用於研究品質管理領域，並於 1984 年正式發表「Kano 二維品質模式」，並將品質要素歸為五大類：

(一) 魅力品質要素 (Attractive Quality Element, A)：

代表要素存在時，顧客將很喜歡，因超越顧客所期待的規格與特性，或為顧客潛在的需求，滿意度大幅增加；要素不存在時，顧客將沒感覺，亦不至於產生失望。這種潛在的品質需求要素需要生產者主動去發現，以此來突顯與其他業者的相異，進而提升顧客滿意度。

(二) 線性品質要素 (One-dimensional Quality Element, O)：

代表要素愈多，顧客將愈喜歡；要素太少，顧客將會不滿意。因此業者可優先改善線性品質要素，以此來降低顧客的不滿，提升顧客滿意度。

(三) 當然品質要素 (Must-be Quality Element, M)：

代表要素存在時，顧客認為理所當然；要素不存在時，顧客將很不滿意，經常產生抱怨，而無法接受產品。因此，當然品質要素是產品必須具備的功能，乃產品基本的特性、功能與條件。

(四) 無差異品質要素 (Indifferent Quality Element, I)：

代表要素存在時，顧客認為理所當然或沒感覺；要素不存在時，顧客將沒感覺。因此，業者無須過於重視此品質要素。

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

(五) 反向品質要素 (Reverse Quality Element, R)：

代表要素存在時，將使顧客很不滿意，為顧客所不喜歡的项目；要素不存在時，顧客將沒感覺或認為滿意。因此業者應減少提供此服務项目，以提升滿意度。

歸類方法將依問卷每提題項進行品質屬性歸類，先比較(M+O+A)與(I+R+Q)大小，找出顧客的意見偏向哪種類型。若(M+O+A) > (I+R+Q)則顧客的需求為MAX(M, O, A)；若(M+O+A) < (I+R+Q)則顧客的需求為MAX(I, R, Q)。

五、 品質改善指標

根據Kano二維模式的問卷調查，可得知各項品質的歸類，卻無法看出業者改善品質後，顧客增加滿意度與消除不滿意度的成效如何，因此本研究利用Matzler and Hinterhuber (1998)所發展出來的品質改善指標公式，公式如下：

增加滿意指標(Satisfaction increment index, SII)：

$$(A+O)/(A+O+M+I) \quad (1)$$

消除不滿意指標(Dissatisfaction decrement index, DDI)：

$$(O+M)/(-1)(A+O+M+I) \quad (2)$$

其中A為魅力品質；O為線性品質；M為當然品質；I為無差異品質。在解讀「增加滿意係數」與「消除不滿意係數」時，當數值越接近0，表示該品質要素影響顧客滿意程度越低；「增加滿意係數」越靠近1，則表示該品質要素的具備，對增進顧客的滿意越大；「消除不滿意係數」越靠近-1，則表示該品質要素的欠缺，對顧客不滿意造成較大的影響，應加強改善。因此，業者可藉由這兩項指標排出改善品質的優先序，使顧客獲得較高程度的滿意。

肆、研究實作和分析結果

第一節 基本資料分析

在受測者開始填答問卷前，會先進行基本資料蒐集，以方便後續針對不同族群所看重的品質特性進行探討分析。本次施測使用 SurveyCake 來執行星巴克咖啡問卷調查，並詢問受測者之性別、婚姻狀況、年齡、職業、一個月生活費、常消費門市區域、每次停留時間、消費頻率、每次消費金額、消費原因，共 10 項基本資料問題，最後回收的問卷數為 246 份。

為了解受訪者的結構，將基本資料經由百分比次數分析後，其結果如下：

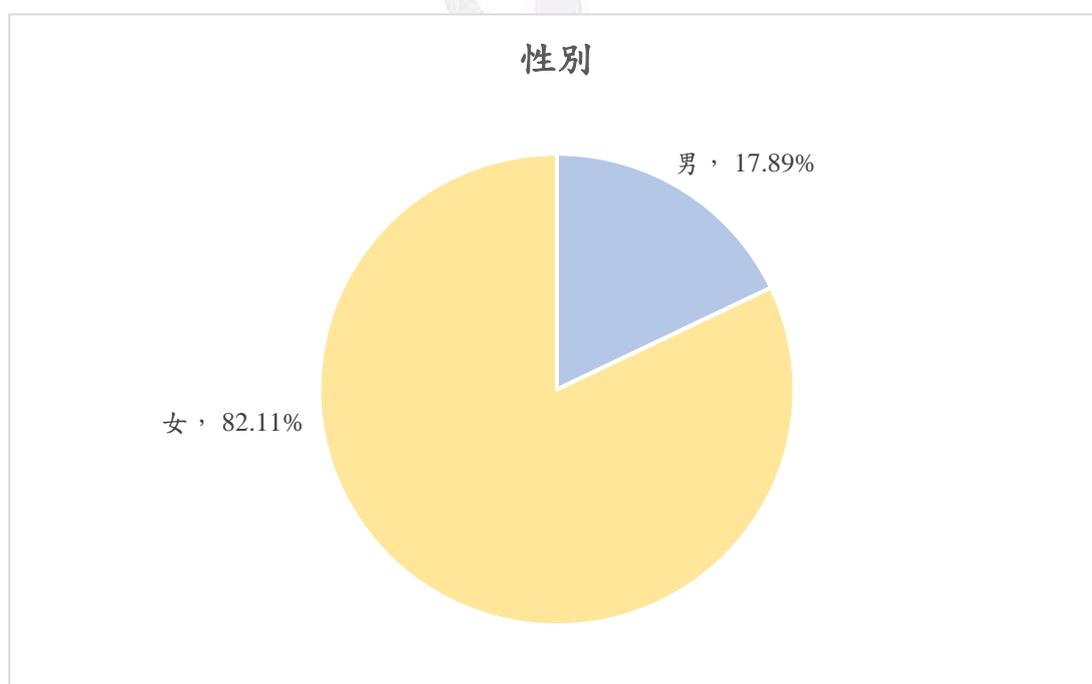


圖 4.1 問題 1「請問您的性別?」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.1 可以得知，在填答人數 246 人中，女性佔 82.11%，共 202 人；男性佔 17.89%，共 44 人。

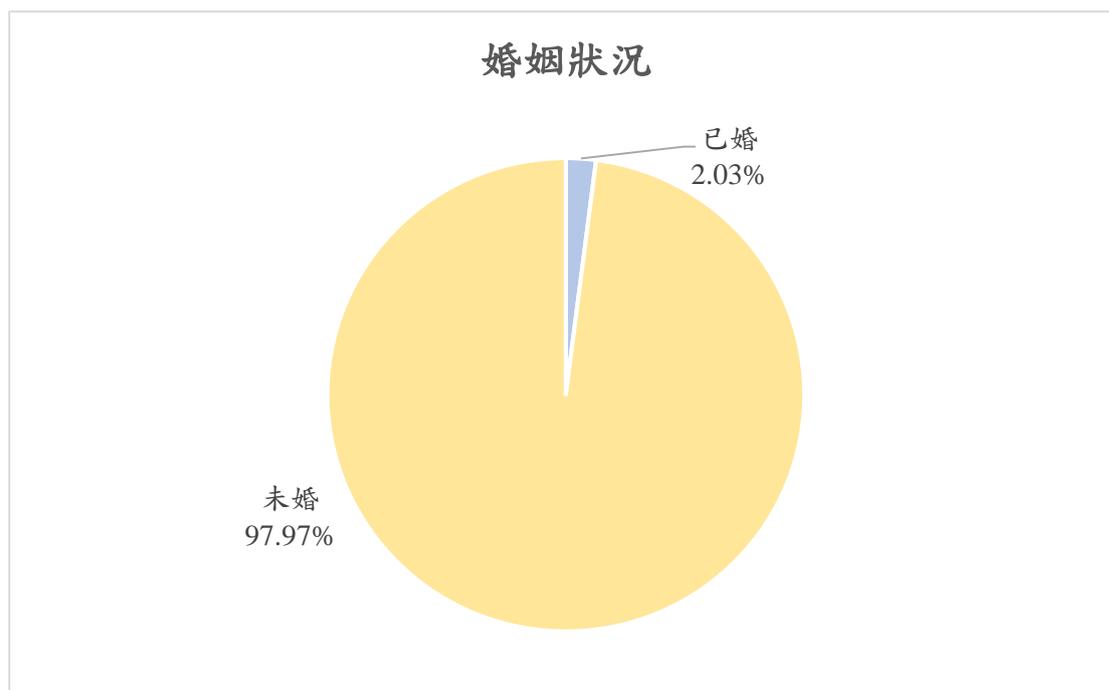


圖 4.2 問題 2「請問您的婚姻狀況？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.2 可以得知，在填答人數 246 人中，未婚人士佔 97.97%，共 241 人，已婚人士佔 2.03%，共 5 人。

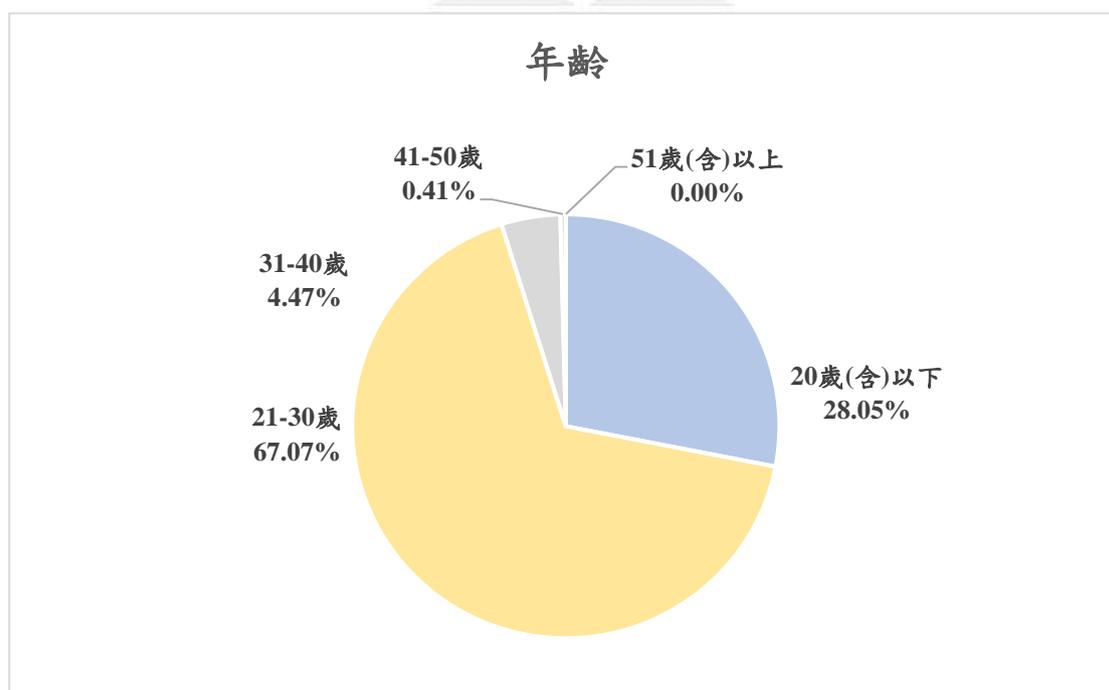


圖 4.3 問題 3「請問您的年齡？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.3 可以得知，在填答人數 246 人中，21-30 歲的人數最多，佔 67.07%，共 165 人；其餘依序為 20 歲（含）以下，佔 28.05%，共 69 人；31-40 歲，佔 4.47%，共 11 人；41-50 歲，佔 0.41%，共 1 人；51 歲（含）以上，無人填寫。

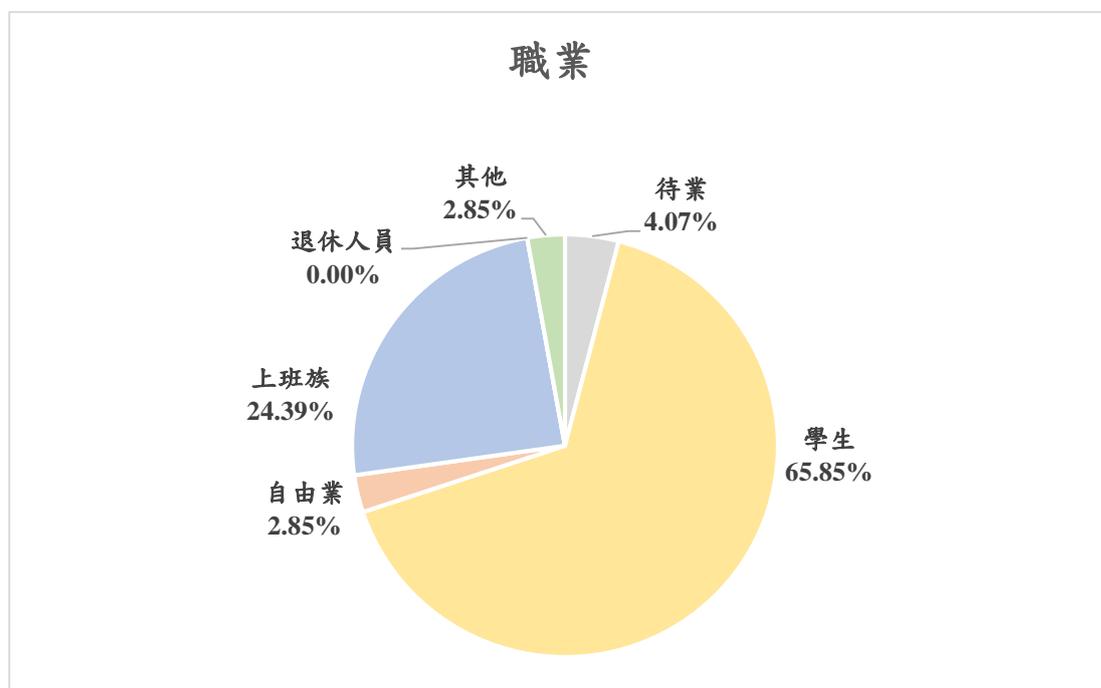


圖 4.4 問題 4「請問您的職業？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.4 可以得知，在填答人數 246 人中，學生的人數最多，佔 65.85%，共 162 人；其餘依序為上班族，佔 24.39%，共 60 人；待業人士，佔 4.07%，共 10 人；自由業，佔 2.85%，共 7 人；其他職業，佔 2.85%，共 7 人；退休人員，無人填寫。

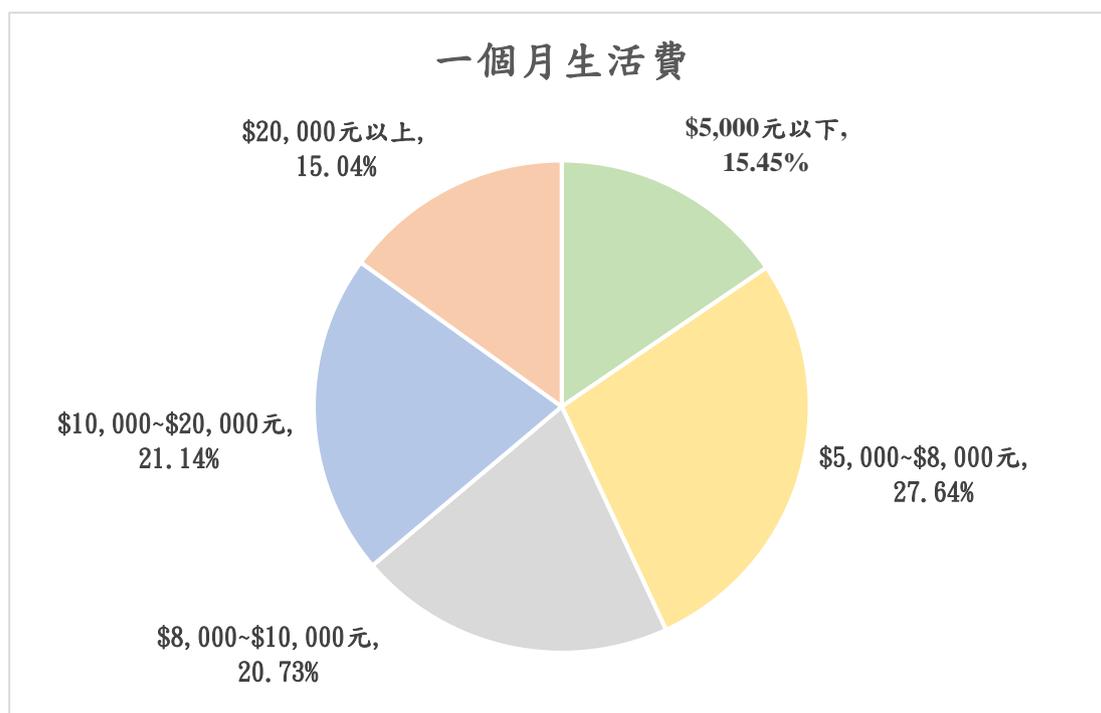


圖 4.5 問題 5「請問您一個月的生活費？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.5 可以得知，在填答人數 246 人中，一個月生活費為\$5,000~\$8,000元的人數最多，佔 27.64%，共 68 人；其餘依序為\$10,000~\$20,000元，佔 21.14%，共 52 人；\$8,000~\$10,000元，佔 20.73%，共 51 人；\$5,000元以下，佔 15.45%，共 38 人；\$20,000元以上，佔 15.04%，共 37 人。

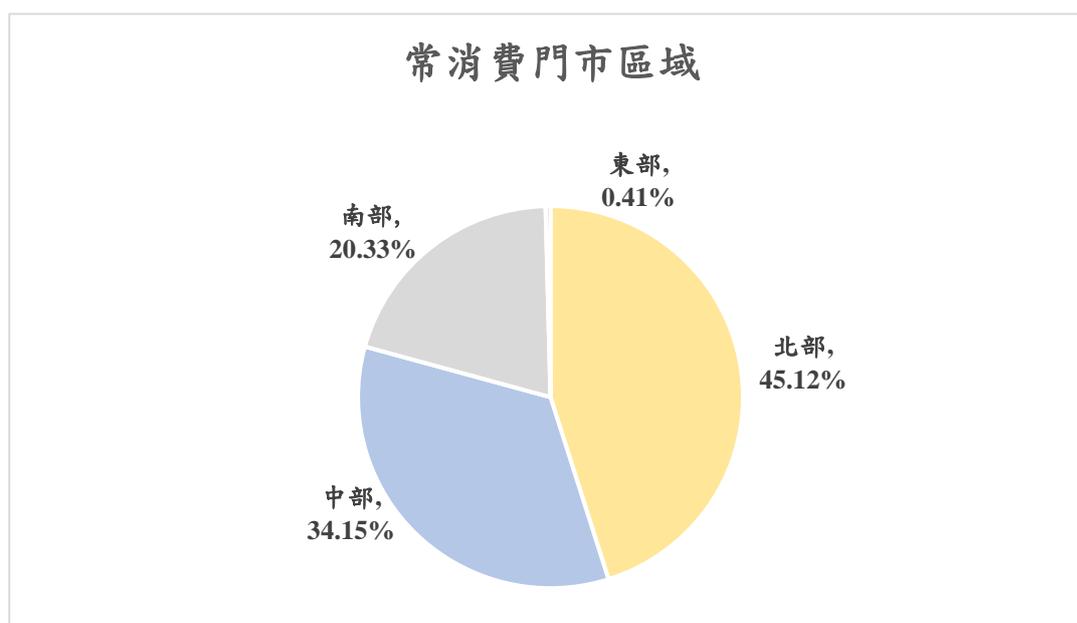


圖 4.6 問題 6「請問您常消費的門市所在區域？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.6 可以得知，在填答人數 246 人中，常去北部區域門市消費的人數最多，佔 45.12%，共 111 人；其餘依序為中部區域，佔 34.15%，共 84 人；南部區域，佔 20.33%，共 50 人；東部區域，佔 0.41%，共 1 人。

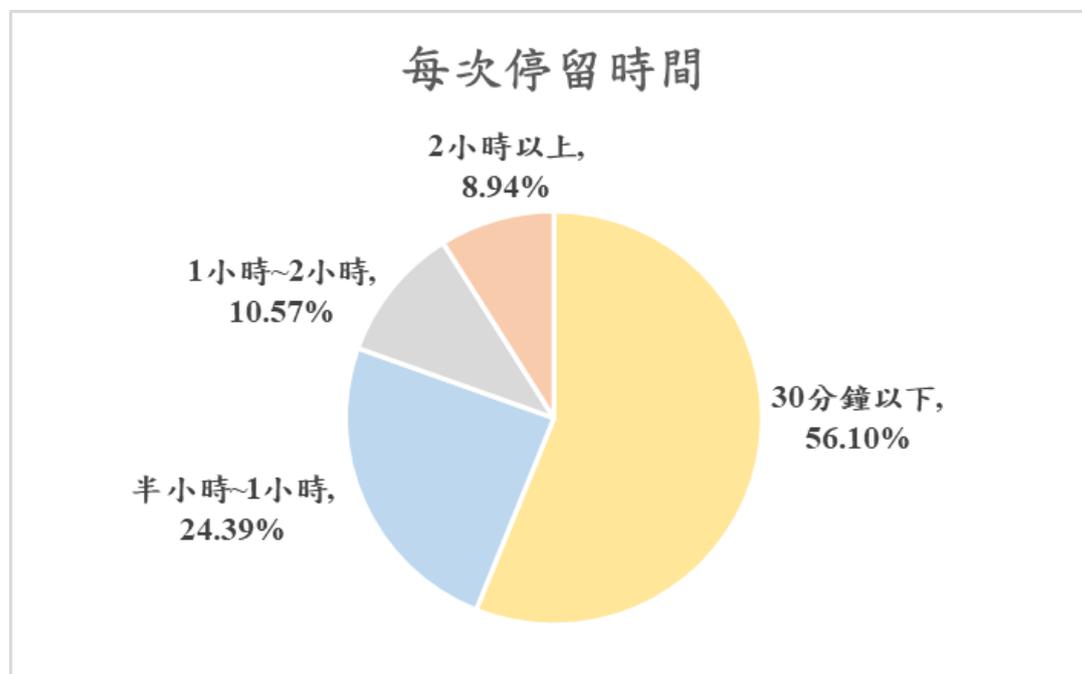


圖 4.7 問題 7「請問您的每次停留時間？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.7 可以得知，在填答人數 246 人中，每次停留時間為 30 分鐘以下的人數最多，佔 56.10%，共 138 人；其餘依序為半小時至 1 小時，佔 24.39%，共 60 人；1 小時~2 小時，佔 10.57%，共 26 人；2 小時以上，佔 8.94%，共 22 人。

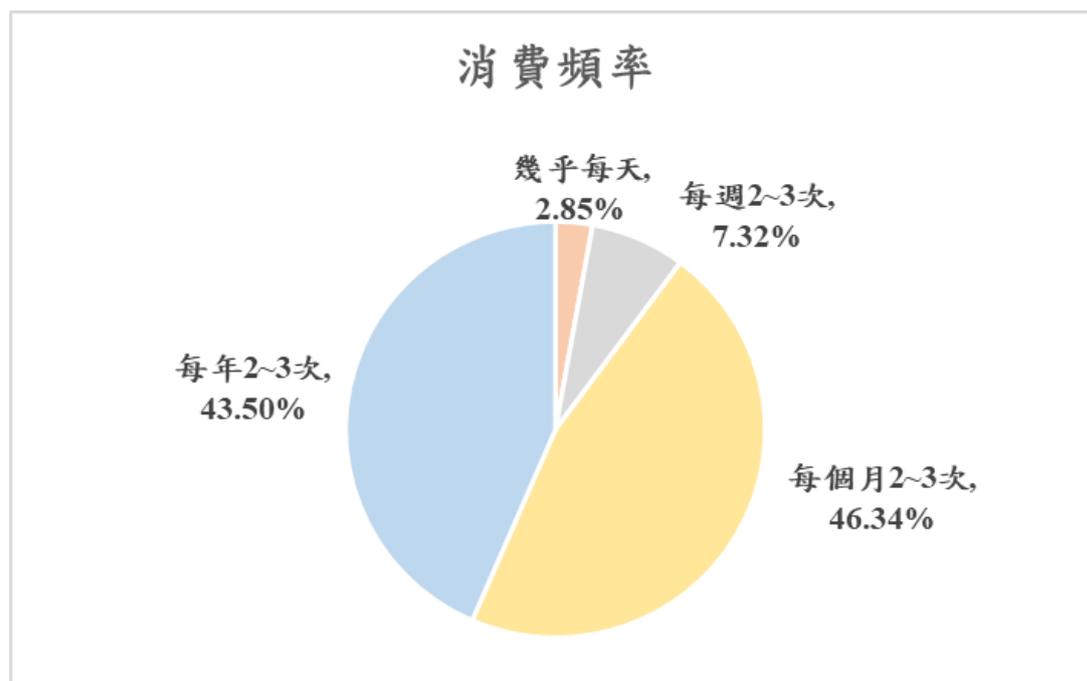


圖 4.8 問題 8「請問您的消費頻率？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.8 可以得知，在填答人數 246 人中，消費頻率為每個月 2~3 次的人數最多，佔 46.34%，共 114 人；其餘依序為每年 2~3 次，佔 43.50%，共 107 人；每週 2~3 次，佔 7.32%，共 18 人；幾乎每天，佔 2.85%，共 7 人。

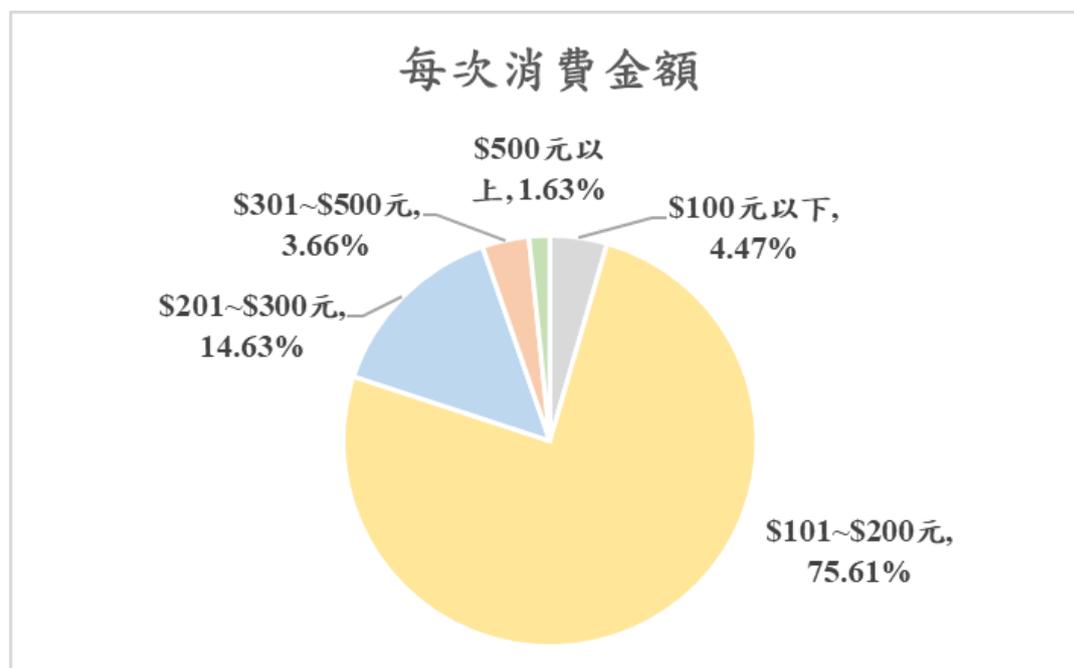


圖 4.9 問題 9「請問您的每次消費金額？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.9 可以得知，在填答人數 246 人中，每次消費金額為\$101~\$200 元的人數最多，佔 75.61%，共 186 人；其餘依序為\$201~\$300 元，佔 14.63%，共 36 人；\$100 元以下，佔 4.47%，共 11 人；\$301~\$500 元，佔 3.66%，共 9 人；\$500 元以上，佔 1.63%，共 4 人。

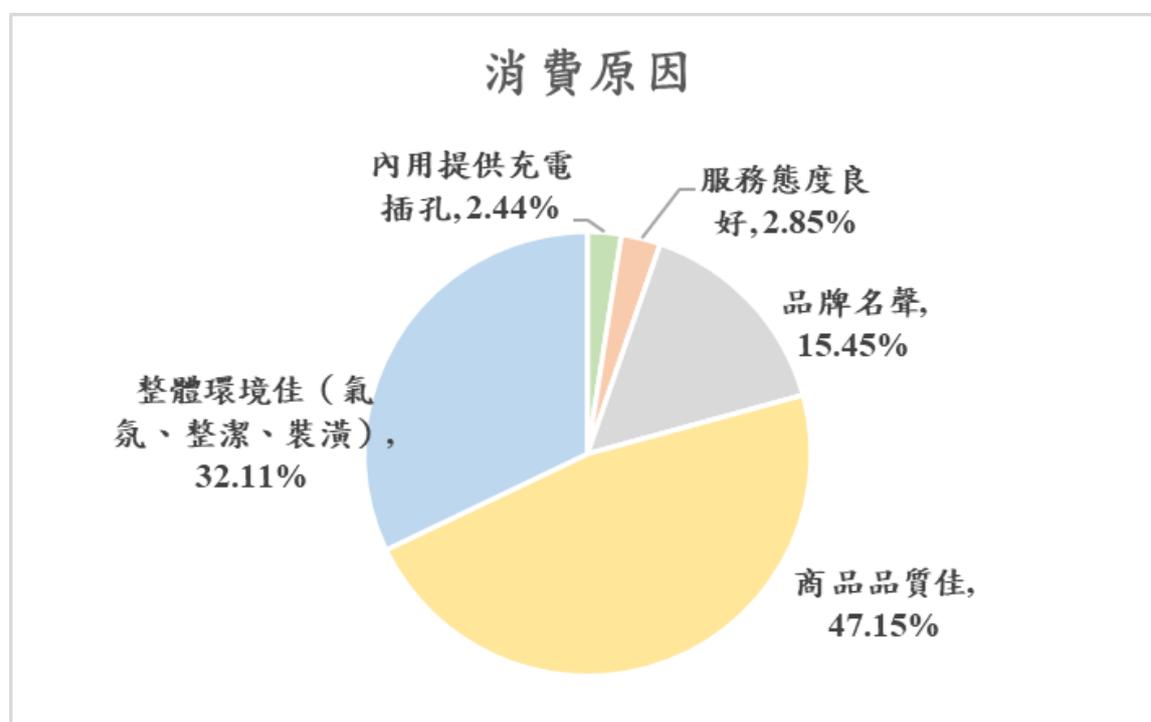


圖 4.10 問題 10「請問您的消費原因？」結果圓餅圖
(本研究整理)

由圖 4.10 可以得知，在填答人數 246 人中，消費原因為商品品質佳的人數最多，佔 47.15%，共 116 人；其餘依序為整體環境佳（氣氛、整潔、裝潢），佔 32.11%，共 79 人；品牌名聲，佔 15.45%，共 38 人；服務態度良好，佔 2.85%，共 7 人；內用提供充電插孔，佔 2.44%，共 6 人。

第二節 KANO 二維品質要素分析

針對問卷蒐集到之回覆，使用 KANO 二維品質模式進行分析後的結果，如表 4.1 所示。本問卷共有 15 項品質要素問項，經歸類後，總結如下：

一、線性品質：

「商品品質佳」、「外部環境乾淨」、「服務人員的態度良好」、「商品的價格合理」、「商品排列整齊且標示清楚」、「網路評價好」，共 6 項。

二、魅力品質：

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

「同類商品有多種選擇」、「結帳快速不必排隊久等」、「咖啡有不同濃度、份量的選擇」、「座位數量多」、「輕鬆悅耳的音樂」、「常有特價活動和特賣品的促銷」、「能隨流行推出新商品」，共 7 項。

三、無差異品質：

包括「提供套餐組合」、「消費時有聯名信用卡之優惠」，共 2 項。

表 4.1 KANO 二維品質要素分析
(本研究整理)

單位：%

類別	問卷題目	M	O	A	I	R	Q	品質屬性 歸類
感官體驗構面	1.商品品質佳	0.24	0.48	0.15	0.12	0.01	0.00	O
	2.同類商品有多種選擇	0.04	0.10	0.51	0.35	0.00	0.00	A
	3.外部環境乾淨	0.31	0.53	0.07	0.09	0.00	0.01	O
	4.結帳快速不必排隊久等	0.02	0.26	0.57	0.14	0.00	0.01	A
	5.咖啡有不同濃度、份量的選擇	0.05	0.11	0.45	0.35	0.01	0.02	A
	6.座位數量多	0.04	0.20	0.48	0.28	0.00	0.00	A
情感體驗構面	7.輕鬆悅耳的音樂	0.02	0.07	0.57	0.33	0.01	0.00	A
	8.服務人員的態度良好	0.20	0.57	0.16	0.07	0.00	0.00	O
思考體驗構面	9.商品的價格合理	0.18	0.48	0.22	0.12	0.00	0.00	O
	10.商品排列整齊且標示清楚	0.17	0.36	0.26	0.22	0.00	0.00	O
行動體驗構面	11.常有特價活動和特賣品的促銷	0.01	0.14	0.66	0.17	0.00	0.01	A
	12.提供套餐組合	0.02	0.07	0.34	0.56	0.02	0.00	I
關聯體驗構面	13.消費時有聯名信用卡之優惠	0.00	0.05	0.32	0.61	0.01	0.01	I
	14.能隨流行推出新商品	0.01	0.06	0.47	0.45	0.01	0.01	A
	15.網路評價好	0.06	0.34	0.30	0.29	0.00	0.01	O

註：M：當然品質、O：線性品質、A：魅力品質、I：無差異品質、R：反向品質、Q：無效品質

第三節 服務品質要素改善指標

由表 4.1 可知，增加滿意指標越接近 1，表示該要素對顧客滿意度的影響越大。反之，消除不滿指標越接近 1，則表示該要素對顧客不滿意度的影響越大，建議店家應優先改善滿意/不滿意指標中最高的前幾項，以下取最高的三項進行分述：

一、增加滿意指標：

結帳快速不必排隊久等、常有特價活動和特賣品的促銷、服務人員的態度良好。

二、消除不滿指標：

外部環境乾淨、服務人員的態度良好、商品品質佳。

表 4.2 服務品質要素改善指標（本研究整理）

類別	問卷題目	屬性歸類	增加滿意指標 (SII)	消除不滿指標 (DDI)
感官體驗 構面	1.商品品質佳	O	0.64	0.73
	2.同類商品有多種選擇	A	0.61	0.14
	3.外部環境乾淨	O	0.60	0.84
	4.結帳快速不必排隊久等	A	0.83	0.29
	5.咖啡有不同濃度、份量的選擇	A	0.58	0.17
	6.座位數量多	A	0.68	0.24
情感體驗 構面	7.輕鬆悅耳的音樂	A	0.65	0.09
	8.服務人員的態度良好	O	0.73	0.77
思考體驗 構面	9.商品的價格合理	O	0.70	0.66
	10.商品排列整齊且標示清楚	O	0.62	0.53
行動體驗 構面	11.常有特價活動和特賣品的促銷	A	0.81	0.15
行動體驗 構面	12.提供套餐組合	I	0.41	0.08
關聯體驗 構面	13.消費時有聯名信用卡之優惠	I	0.38	0.05
	14.能隨流行推出新商品	A	0.54	0.07
	15.網路評價好	O	0.65	0.40

$$(A+O)/(A+O+M+I) \quad (O+M)/(A+O+M+I)$$

對比吳永宏（2008）等人發表之學刊「探討台北市 Starbucks 連鎖咖啡店顧客之需求—以 Kano 二維品質模式與體驗行銷為架構」。如表 4.2 所示，我們可以發現時隔 10 年以上，再次使用 KANO 二維品質要素分析後，15 項品質屬性當中，有 8 項發生改變。

其中，「網路評價好」為新增的問項，相較於 15 年前，現在的科技較發達，我們認為網路評價為現代人較在意的點，出門在外遇到陌生店家，拿起手機 Google 一下便可以快速了解諸如產品品項、價位、性價比高等資訊。



表 4.3 星巴克（2008）對比星巴克（2022）品質要素轉變
（本研究整理）

構面		星巴克（2008）							星巴克（2022）本研究分析結果						
		M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類	M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類
感官 體驗 構面	1.商品品質佳	31.8%	36.7%	4.4%	26.3%	0.3%	0.5%	O	24.4%	48.0%	15.0%	11.8%	0.8%	0.0%	O
	2.同類商品有多種選擇	18.2%	20.3%	13.5%	47.4%	0.0%	0.5%	O	3.7%	10.2%	50.8%	34.6%	0.4%	0.4%	A
	3.外部環境乾淨	35.7%	32.6%	8.9%	21.9%	0.8%	0.3%	M	30.9%	52.8%	6.5%	8.9%	0.0%	0.8%	O
	4.結帳快速不必排隊久等	24.2%	32.3%	14.8%	27.3%	0.3%	1.0%	O	2.4%	26.0%	56.5%	14.2%	0.0%	0.8%	A
	5.咖啡有不同濃度、份量的選擇	21.4%	28.4%	18.2%	30.2%	0.8%	1.0%	O	5.3%	11.4%	44.7%	35.0%	1.2%	2.4%	A
	6.座位數量多	14.1%	39.3%	14.3%	29.4%	2.1%	0.8%	O	4.1%	19.9%	47.6%	28.0%	0.4%	0.0%	A
情感 體驗 構面	7.輕鬆悅耳的音樂	13.0%	33.9%	29.9%	22.4%	0.3%	0.5%	O	1.6%	7.3%	56.5%	33.3%	0.8%	0.4%	A
	8.服務人員的態度良好	34.1%	37.0%	7.8%	20.3%	0.3%	0.5%	O	19.5%	56.9%	16.3%	6.9%	0.4%	0.0%	O
思考 體驗 構面	9.商品的價格合理	46.9%	26.0%	7.0%	19.8%	0.0%	0.3%	M	17.9%	47.6%	22.0%	12.2%	0.4%	0.0%	O
	10.商品排列整齊且標示清楚	35.7%	20.6%	10.7%	31.8%	0.5%	0.8%	M	16.7%	36.2%	25.6%	21.5%	0.0%	0.0%	O

基於二維品質模式應用於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例

構面		星巴克 (2008)							星巴克 (2022) 本研究分析結果						
		M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類	M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類
行動體驗構面	11.常有特價活動和特賣品的促銷	11.7%	15.6%	44.8%	27.6%	0.3%	0.0%	A	1.2%	13.8%	66.3%	17.5%	0.4%	0.8%	A
	12.提供套餐組合	15.1%	13.5%	20.1%	50.5%	0.3%	0.5%	I	1.6%	6.5%	34.1%	56.1%	1.6%	0.0%	I
關聯體驗構面	13.消費時有聯名信用卡之優惠	11.7%	8.3%	15.4%	63.5%	0.8%	0.3%	I	0.0%	5.3%	31.7%	61.0%	0.8%	1.2%	I
	14.能隨流行推出新商品	14.1%	13.8%	42.7%	28.6%	0.3%	0.5%	A	0.8%	5.7%	47.2%	44.7%	0.8%	0.8%	A
	15.網路評價好								5.7%	33.7%	30.1%	29.3%	0.4%	0.8%	O

表 4.3 黃底標示處為前後發生改變的品質要素，以下將分別進行敘述，並推測分析品質屬性轉變的可能原因：

(一) 同類商品有多種選擇 (O → A)：每間咖啡廳都會有所謂的基本款項，但中規中矩又顯得很單薄、沒有變化，再加上每個人的喜好都不同，若是這時能有更多口味可以供顧客挑選，或許就能滿足他們遇見新事物就想嘗鮮看看的心。

(二) 外部環境乾淨 (M → O)：一間店外部環境的整潔程度會直接影響到顧客的主觀喜好，越乾淨舒服，越容易吸引顧客。

(三) 結帳快速不必排隊久等 (O → A)：15 年前的星巴克，可能還沒那麼常有活動及優惠，因此結帳較不需要等候很久；然而，現在的星巴克經常推出買一送一及各種優惠活動，吸引大量人潮前來購買，造成結帳速度緩慢。

(四) 咖啡有不同濃度、份量的選擇 (O → A)：現代人越來越注重健康、養生，因此少糖、少咖啡因等客製化服務更能滿足顧客的需求，讓他們產生回購率，增加顧客黏性。

(五) 座位數量多 (O → A)：有的店家從外面就能看見裡面顧客的多寡，進而影響到他們的消費動機，空位越多，越可能使他們光顧，但若是店家生意好到一直沒位置，也會覺得那是沒辦法的事。

(六) 輕鬆悅耳的音樂 (O → A)：播放音樂可以幫助店內營造氣氛，使人放鬆，但沒有也不會太失望。

(七) 商品的價格合理 (M → O)：買東西前都要先多方比價看看，看商品有沒有值回票價，若是價格合理或者有活動優惠，就會促進消費意願。

(八) 商品排列整齊且標示清楚 (M → O)：當商品被排放整齊且能立即確認商品價格時，顧客心裡就會開始盤算，包含身上的錢有沒有帶夠、東西買了之後能放多久等，方便顧客決定是否購買。

第四節 增加滿意指標比較

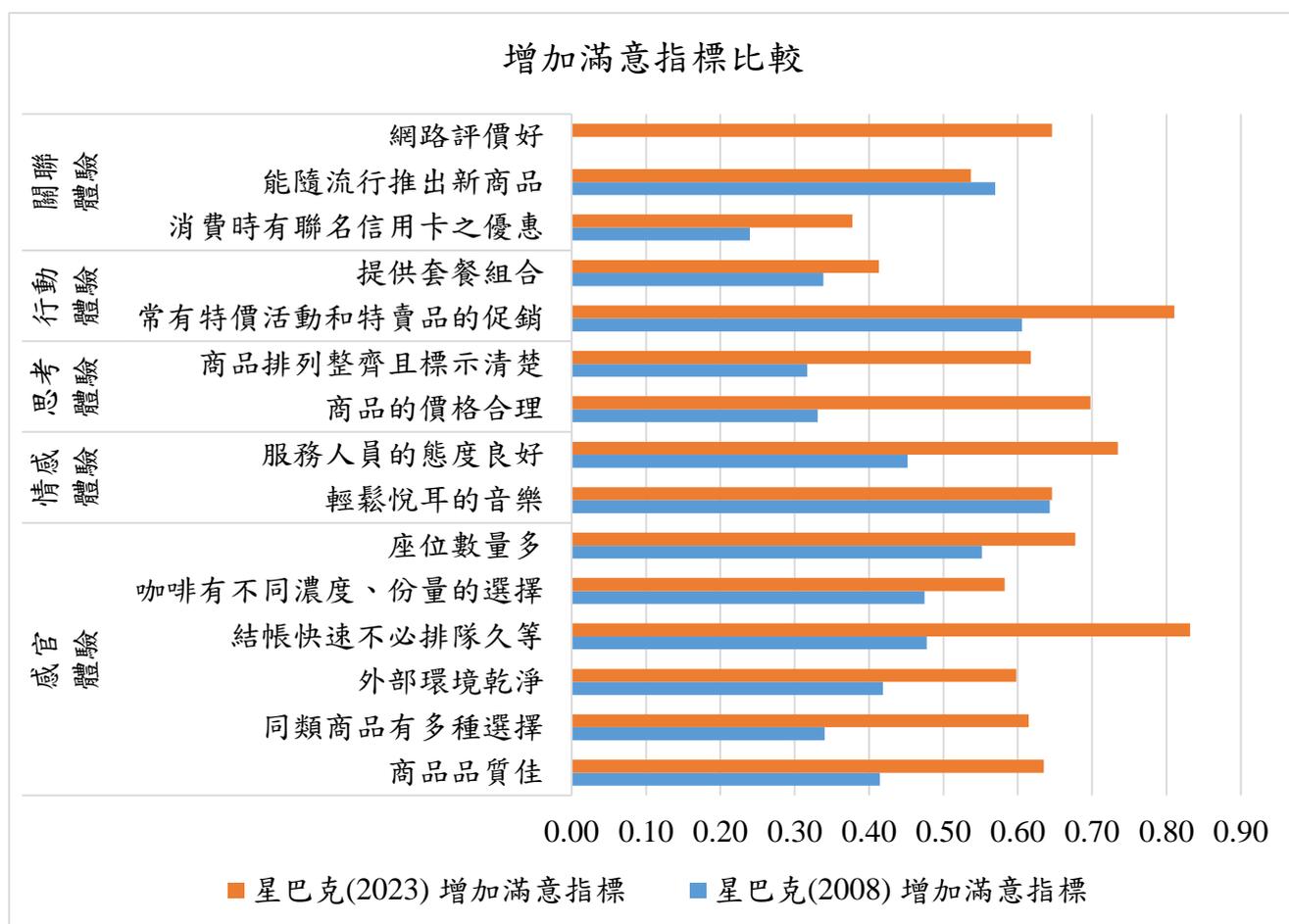


圖 4.11 增加滿意指標比較直條圖
(本研究整理)

由圖 4.11 可整理排序出前三高的項目，如表 4.4 所示。

表 4.4 增加滿意指標前三項項目 (本研究整理)

品質改善指標	業別	前三項項目	體驗構面
增加滿意指標	星巴克 (2008)	輕鬆悅耳的音樂 (0.64)	情感
		常有特價活動和特賣品的促銷 (0.61)	行動
		能隨流行推出新商品 (0.57)	關聯
	星巴克 (2022)	結帳快速不必排隊久等 (0.83)	感官
		常有特價活動和特賣品的促銷 (0.81)	行動
		服務人員的態度良好 (0.73)	情感

由表 4.4 可知，「常有特價活動和特賣品的促銷」在 2008 年及 2022 年均入圍前三項增加滿意指標項目，不僅如此，數值由 0.61 上升至 0.81，顯示民眾有越

來越重視的趨勢，可將其視為增加滿意度的關鍵。

第五節 消除不滿指標比較

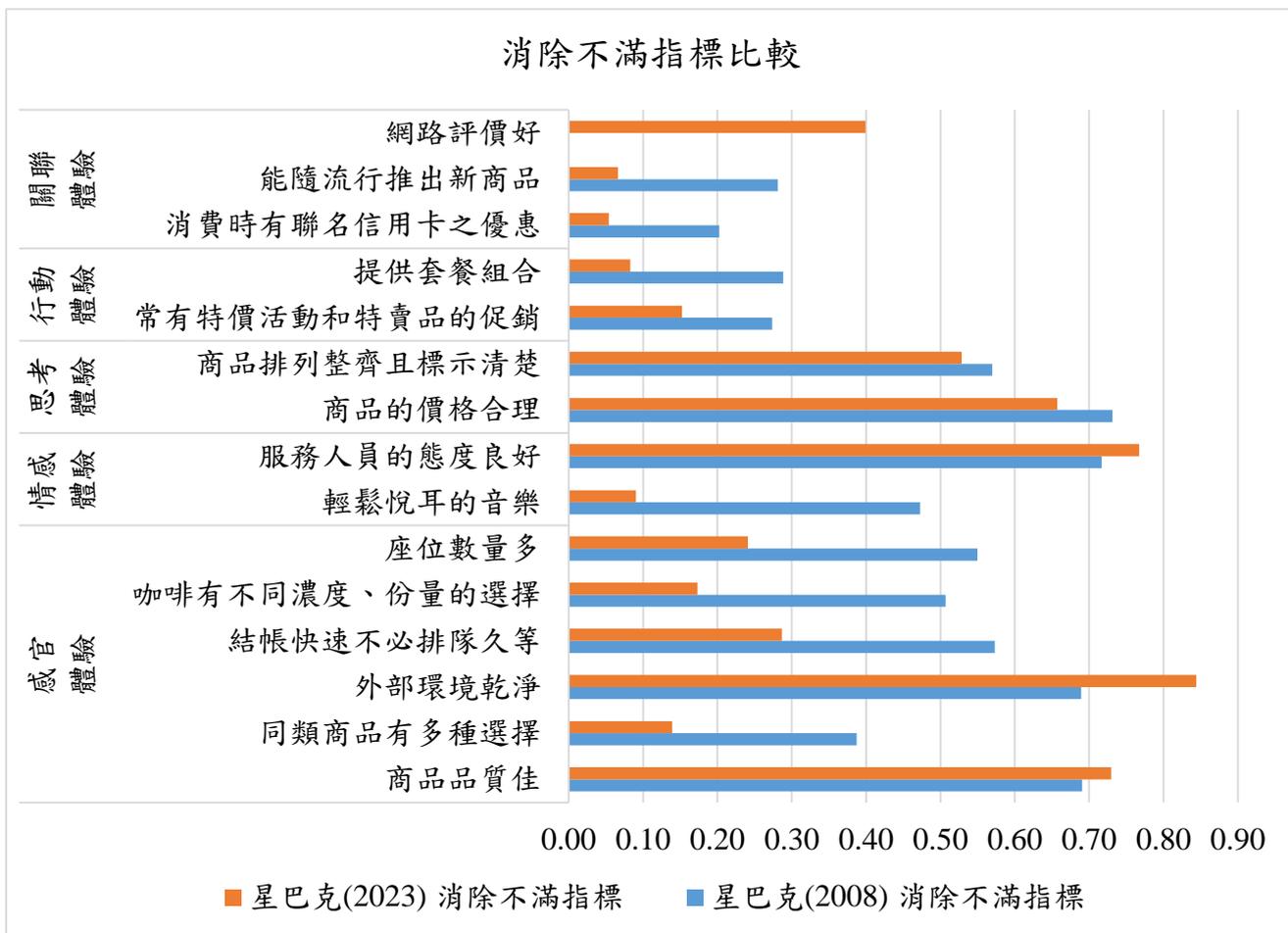


圖 4.12 消除不滿指標比較直條圖
(本研究整理)

表 4.5 消除不滿指標前三項項目 (本研究整理)

品質改善指標	業別	前三項項目	體驗構面
消除不滿指標	星巴克 (2008)	商品的價格合理 (0.73)	思考
		服務人員的態度良好 (0.72)	情感
		商品品質佳 (0.69)	感官
	星巴克 (2022)	外部環境乾淨 (0.84)	感官
		服務人員的態度良好 (0.77)	情感
		商品品質佳 (0.73)	感官

由表 4.5 可知，「服務人員的態度良好」、「商品品質佳」在 2008 年及 2022 年均入圍前三項消除不滿指標項目，顯示民眾仍然十分在乎店家有無確實執行，應列為重點維持項目。

伍、結論

本研究結論分為三部分解說，第一部分適合的應用範圍與情況、第二部分最有效改善滿意度的項目、第三部分 2008 年與 2022 年星巴克比較。

第一部分，適合的應用範圍與情況。本研究年齡層分布較為年輕，受訪者九成皆是 30 歲以下人口，其中 21 到 30 歲人口最多，職業部分有 65% 是學生，因此本研究較為適合學區附近之咖啡廳參考。大部分星巴克的消費者每次停留時間 30 分鐘以下、每個月消費 2 到 3 次或是每年消費 2 到 3 次、每次消費金額 101 到 200 元，可以推論學生不常在星巴克待太久，大部分會做外帶，所以座位部分不用設置太多，而可能因星巴克消費單價高，學生通常購買一杯，並且不會經常消費，但如果人數夠多，就能支撐星巴克營運。

第二部分，最有效改善滿意度的項目。結帳快速不必久等、服務人員態度良好、常有特價活動和特價商品促銷能夠提升滿意度，而做好商品品質佳、外部環境乾淨、服務態度良好等服務則能消除不滿意度。其中有三項屬於感官體驗，商品品質佳、外部環境乾淨、結帳快速不必久等，由此可得知現今消費者在意視覺、觸覺、嗅覺等感官對產品與環境的感覺，店家須對品質有所掌控才能獲得滿意度。不管是增加滿意度還是消除滿意度都有服務人員態度良好，為 Kano 二為品質中的線性品質要素，服務員的服務表現會影響消費者對品牌的好感度，店家應做好充足員工訓練來保障顧客支持度。(參考表 4.2 服務品質要素改善指標)

第三部分，2008 年與 2022 年星巴克比較。二為品質分析方面，2008 年為線性品質 2022 年轉變為魅力品質的項目有：同類商品有多種選擇、咖啡有不同濃度和份量的選擇、結帳快速不必排隊久等；而由當然品質要素轉變為線性品質要素的有：外部環境乾淨、商品的價格合理。

本研究分析轉變的原因：(M：當然品質要素、O：線性品質要素、A：魅力品質要素)

- (一) 同類商品有多種選擇 (O → A)：現在咖啡廳眾多，許多款項咖啡已成基本口味，若是能提供更多創新口味供顧客挑選，能滿足消費者遇見新事物想嘗鮮的心態，很多店家會推出季節限定商品，以此刺激客戶購買。
- (二) 咖啡有不同濃度、份量的選擇 (O → A)：現代人越來越注重健康、養生，因此少糖、少咖啡因等客製化服務更能滿足顧客的需求，但依舊不是每家咖啡廳都能做到如此客製化，因此成為魅力品質要素。
- (三) 結帳快速不必排隊久等 (O → A)：2008 年的星巴克，可能沒那麼常有活動及優惠，因此結帳較不需要等候很久；然而，現在的星巴克經常推出

買一送一及各種優惠活動，吸引大量人潮前來購買，往往大排長龍，造成結帳速度緩慢。

- (四) 外部環境乾淨 (M → O)：一間店外部環境的整潔程度會直接影響到顧客的主觀喜好，越乾淨舒服，越容易吸引顧客；對 2022 年的消費者來說乾淨程度與店家價格定位有關，環境乾淨不再是理所當然的項目。
- (五) 商品的價格合理 (M → O)：買東西前都要先多方比價看看，看商品有沒有值回票價，若是價格合理或者有活動優惠，就會促進消費意願，只是如今的商品時常沒有標記價錢，使消費者在沒有標價的情況下猶豫是否要購買。(參考表 4.3 星巴克 2008 對比星巴克 2022 品質要素轉變)

滿意度指標方面，輕鬆悅耳的音樂被結帳不必排隊久等取代，隨流行推出新商品被服務人員的態度良好代替，商品價格合理被外部環境乾淨超越。

- (一) 輕鬆悅耳的音樂 (情感式行銷) → 結帳不必排隊久等 (感官式行銷)：顧客逐漸重視時間，期望店家能以有效的方式進行點餐、結帳，輕鬆愉悅的感觀當然是好的，但時間更為重要。
- (二) 隨流行推出新商品 (關聯式行銷) → 服務人員的態度良好 (情感式行銷)：服務人員的態度非常重要，就算時常推出新產品，但服務人員態度不好，客戶消費意願恐怕也不會提高。
- (三) 商品價格合理 (思考式行銷) → 外部環境乾淨 (感官式行銷)：消費者對於環境的要求提高，店家必須注意環境是否乾淨，安排定期清掃、整理周圍環境。

陸、參考文獻

1. 吳永宏、林秋雯、楊素敏、陳意純 (2006)。整合二維品質模式與體驗行銷於連鎖咖啡業之探討：以統一星巴克咖啡為例。中華民國品質學會第 42 屆暨第 12 屆全國品質管理研討會論文集。台中國立勤益技術學院。
2. 王建鈞、黃彥達 (2021 年 05 月)。連鎖咖啡業行銷策略之比較-以星巴克及路易莎為例。修平科技大學工業工程與管理系專題研究論文。
3. 林爾暄 (2021 年 12 月)。我們不是夥伴：星巴克帝國外的咖啡文化符號與體驗。天主教輔仁大學社會學系學士論文。
4. 陳彥旭 (2021 年 07 月)。連鎖咖啡館之關鍵服務品質分析。國立屏東大學行銷與流通管理學系數位行銷碩士在職專班碩士論文。
<https://hdl.handle.net/11296/a92f9c>
5. 徐丹桂、吳麗哲、吳能惠 (2013 年)。連鎖咖啡店消費者之消費決策因素研究-以星巴克為例。商學學報，第 21 期。
6. 【行銷有辦法】體驗行銷助你突圍而出，體驗行銷策略有什麼元素及要點？(2021)。Yahoo 財經。<https://reurl.cc/GeZDXW>
7. 專題 | 10 個有了新長相的企業識別 (2016)
<https://simplehali.pixnet.net/blog>
8. 王莞甯 (2022)。統一星巴克年底總店數達 550 家，釋 700 個職缺近年規模最大 (2022)。鉅亨網。<https://news.cnyes.com/news/id/4861376>
9. 體驗行銷。MBA 智庫百科。
<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BD%93%E9%AA%8C%E8%90%A5%E9%94%80>
10. 張玉琦 (2016)。為什麼產品升級了，顧客卻沒有更滿意？。經理人。
<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/192?>
11. 服務品質評估 (2005)。
<https://www.lis.ntu.edu.tw/~pnhsieh/courses/servmgt/lecture7.htm>

附錄—問卷樣式

親愛的受訪者您好：

我們是來自於逢甲大學的學生，這是份問卷是有關於「**Kano 二維品質模式探討顧客滿意度需求—以星巴克為例**」的純學術問卷，本研究問卷之設計目的為探討星巴克顧客體驗感受之 Kano 二維品質模式，以提供星巴克建議來增加顧客滿意度的前提下設計此問卷。本問卷是逢甲大學**全面品質管理**課程進行的服務品質構面探討研究，問卷中所收集的資料僅提供研究使用。調查結束後，將由填答完整且有效的問卷中抽出 2 名幸運者，獲得 110 元星巴克電子禮券！感謝您撥冗填答。

逢甲大學工業工程與系統管理學系

指導教授：王姿惠 博士

學生：吳悠涵、林芳如、林筠臻、張婕懿、蕭詠怡

第一部分 基本資料：

1. 性別： 男 女
2. 婚姻狀況： 未婚 已婚
3. 年齡：
 20 歲（含）以下 21-30 歲 31~40 歲 41~50 歲
 51 歲（含）以上
4. 職業： 學生 上班族 自由業 待業 退休人員 其他
5. 月生活費：
 5,000 元以下 5,000 元-8,000 元 8,000 元-10,000 元
 10,000 元-20,000 元 20,000 元以上
6. 常去門市所在區域：
 北部(新竹、桃園、台北、新北、基隆)
 中部(苗栗、台中、彰化、南投、雲林)
 南部(嘉義、台南、高雄、屏東)
 東部(花蓮、台東、宜蘭)
7. 每次停留時間：
 30 分鐘以下 半小時-1 小時 1 小時-2 小時 2 小時以上
8. 消費頻率：
 幾乎每天 每週 2-3 次 每個月 2-3 次 每年 2-3 次
9. 每次消費金額：
 100 元以下 101~200 元 201-300 元 301-500 元
 500 元以上

10. 消費原因：

- 商品品質佳 整體環境佳（氣氛、整潔、裝潢） 品牌名聲
 服務態度好 內用提供充電插孔

第二部分 Kano 正反題項：

題目		很喜歡	理所當然	無所謂	勉強接受	不喜歡
感官體驗構面						
1-1	當店家提供的「商品品質佳」時，您的感受是？					
1-2	當店家提供的「商品品質不佳」時，您的感受是？					
2-1	當店家提供的「同類商品有多種選擇」時，您的感受是？					
2-2	當店家提供的「同類商品沒有多種選擇」時，您的感受是？					
3-1	當店家的「外部環境乾淨」時，您的感受是？					
3-2	當店家的「外部環境髒亂」時，您的感受是？					
4-1	當店家「結帳快速不必排隊久等」時，您的感受是？					
4-2	當店家「結帳緩慢，排隊時間較長」時，您的感受是？					
5-1	當店家提供「咖啡有不同濃度、份量的選擇」時，您的感受是？					
5-2	當店家沒有提供「咖啡有不同濃度、份量的選擇」時，您的感受是？					
6-1	當店家提供的「座位數量多」時，您的感受是？					
6-2	當店家提供的「座位數量少」時，您的感受是？					
情感體驗構面						
7-1	當店家播放「輕鬆悅耳的音樂」時，您的感受是？					
7-2	當店家沒有播放「輕鬆悅耳的音樂」時，您的感受是？					
8-1	當店家的「服務人員的態度良好」時，您的感受是？					
8-2	當店家的「服務人員的態度不好」時，您的感受是？					
9-1	當店家的「商品的價格合理」時，您的感受是？					
9-2	當店家的「商品的價格不合理」時，您的感受是？					
10-1	當店家提供的「商品排列整齊且標示清楚」時，您的感受是？					

題目		很喜歡	理所當然	無所謂	勉強接受	不喜歡
10-2	當店家提供的「商品排列不整齊且標示不清楚」時，您的感受是？					
行動體驗構面						
11-1	當店家「常有特價活動和特賣品的促銷」時，您的感受是？					
11-2	當店家「不常有特價活動和特賣品的促銷」時，您的感受是？					
12-1	當店家「提供套餐組合」時，您的感受是？					
12-2	當店家「沒有提供套餐組合」時，您的感受是？					
關聯體驗構面						
13-1	當店家「消費時有聯名信用卡之優惠」時，您的感受是？					
13-2	當店家「消費時沒有聯名信用卡之優惠」時，您的感受是？					
14-1	當店家「能隨流行推出新商品」時，您的感受是？					
14-2	當店家「不能隨流行推出新商品」時，您的感受是？					
15-1	當店家的「網路評價好」時，您的感受是？					
15-2	當店家的「網路評價不好」時，您的感受是？					

第三部分 結語

- 問卷已填答完成
請幫我們按下提交，若有任何建議也歡迎留言，非常感謝您的幫忙！
- 如欲參加抽獎，請填寫您的電子郵件信箱，謝謝！

全文完