

國立成功大學

經營管理碩士學位學程
碩士論文

連鎖便利商店關鍵成功因素之研究
An empirical research of Key Success Factors for
the Chain Convenience Store

研 究 生：陳雅婷

指導教授：莊雙喜博士

中華民國 九十九 年 五 月

國立成功大學

碩士論文

連鎖便利商店關鍵成功因素之研究

An empirical research of Key Success Factors
for the chain Convenience Store

研究生：陳雅婷

本論文業經審查及口試合格特此證明

論文考試委員：

莊雙喜
謝信明 姜和

指導教授：莊雙喜

系(所)主管：張有恆

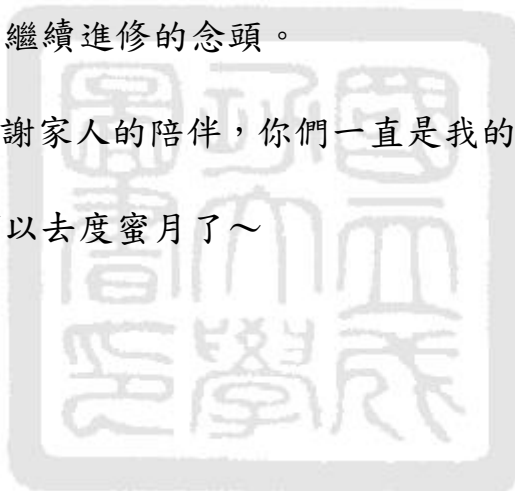
中華民國 99 年 5 月 5 日

謝誌

完成論文了，要感謝的人很多。

謝謝莊雙喜教授不厭其煩的指導；謝謝蔡明田教授、康信鴻教授對論文的建議；謝謝啟順開發顧問有限公司的老闆、經理及同事在這段時間的體諒；謝謝景秋學長、惠如學姐及家勳給予研究方法上的幫助；謝謝曉玫學姐、基吉學長、昭岑學姐及豐鳴學長的督促；謝謝EMBA&AMBA 辦公室助理及工讀生們課堂及口試的協助；謝謝朋友們的鼓勵，我才有繼續進修的念頭。

最重要的，謝謝家人的陪伴，你們一直是我的精神支柱；謝謝老公的貼心，我們可以去度蜜月了～



摘要

隨著台灣國民所得的提高，消費者購物時會更加重視購物的便利性與服務，使得連鎖便利商店已與大眾的日常生活密不可分。近幾年連鎖便利商店不斷發展，門市處處可見。在學術領域中，有不少關於便利商店促銷活動的研究，但鮮少是關於關鍵成功因素的研究，故本研究將探討此連鎖便利商店之關鍵成功因素，以供後進業者參考。

本研究經由過去文獻整理，獲得連鎖便利商店關鍵成功因素之構面，以問卷調查專家學者及經營者對這些構面比較後的分數，再以分析層級程序法 AHP 去得到連鎖便利商店關鍵成功因素，

本研究結論如下：

1、人員服務與顧客滿意度是最重要的關鍵成功因素，應著重於提升對顧客的服務品質；而 POS 的有效運用，可幫助企業快速成長。

2、便利商店從店面、裝潢成本、生財設備、水電費到商品的補充，都是不少的成本支出。故如何有效的控制成本進而降低成本，是直接影響利潤的項目。

關鍵字：連鎖便利商店、關鍵成功因素(KSF)、分析層級程序法(AHP)。

Abstract

As Taiwanese' income grows continually, consumers put more emphases on shopping convenience and value service. Convenience Store (CS) and consumers are connected very closely and inseparable. In recent years, CS continuously develops and extends their chain stores. Most of researches in science field are about CS promotions, few researches are about Key Successful Factor (KSF). So this study tries to investigate Convenience Store'KSF to provide proprietors with references.

This study borrows variables & constructs, and dimensions from previous researches, and then issue questionnaires to specialists and managers, and then use Analytic Hierarchy Process (AHP) method to get KSF

Below is a list of critical findings of this study:

1. Service and satisfaction are important KSFs and the structure of POS System is strongly required . Good planning for this system can make business grow quicker.
2. CS incurs a lot of expenses and outlays of building, decorations, equipments, water and electricity, and supplies. Profits can be directly affected by such management as efficient cost control.

Key words : Chain Convenience Store 、 Key Successful Factor(KSF) 、
Analytic Hierarchy Process (AHP)

目 錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與研究動機.....	1
第二節	研究目的.....	6
第三節	研究架構及流程.....	7
第四節	論文結構.....	8
第二章	文獻探討.....	9
第一節	關鍵成功因素的定義.....	9
第二節	連鎖經營的定義.....	11
第三節	便利商店的定義.....	14
第四節	人員服務與顧客滿意度.....	17
第五節	企業品牌形象.....	20
第六節	成本控管.....	24
第七節	行銷活動與銷售方式.....	27
第八節	店址選擇.....	32
第三章	研究方法.....	35
第一節	研究架構.....	35
第二節	層級分析法.....	36
第三節	層級建立.....	45
第四章	實證分析.....	47
第一節	專家意見分析.....	47
第二節	連鎖便利商店各背景專家問卷分析.....	63
第五章	結論與建議.....	68
第一節	研究結論.....	68
第二節	研究貢獻.....	70
第三節	研究限制.....	71
第四節	研究建議.....	71
參考文獻.....		72

表目錄

表 1-1 綜合商品零售業各業別營業額及成長率之比較	2
表 1-2 相關背景文獻探討	4
表 2-1 關鍵成功因素之定義	10
表 2-2 各家學者對連鎖體系的定義	13
表 2-3 便利商店定義分類	16
表 2-4 便利商店主要顧客群一覽表	17
表 2-5 人員服務與顧客滿意度相關文獻整理	20
表 2-6 企業品牌形象相關文獻整理	24
表 2-7 成本控管相關文獻整理	27
表 2-8 行銷活動與銷售方式相關文獻整理	31
表 2-9 店址選擇相關文獻整理	34
表 3-1 使用 AHP 研究之相關文獻整理	37
表 3-2 層級分析法評比尺度	43
表 3-3 成偶比對矩陣	44
表 3-4 隨機指標(R.I.)表	45
表 4-1 AHP 問卷全體專家學者一致性檢定表	47
表 4-2 AHP 問卷全體專家學者主構面權重分析表	48
表 4-3 AHP 問卷主構面 12 位產業經營者權重分析表	49
表 4-4 AHP 問卷主構面 13 位學者代表權重分析表	49
表 4-5 AHP 問卷全體專家學者人員服務與顧客滿意度次要構面權重值分析表	51
表 4-6 AHP 問卷 12 位產業經營者人員服務與顧客滿意度次要構面權重值分析表	52
表 4-7 AHP 問卷 13 位學者代表人員服務與顧客滿意度次要構面權重值分析表	52
表 4-8 AHP 問卷全體專家學者企業品牌形象次要構面權重值分析表	54
表 4-9 AHP 問卷 12 位產業經營者企業品牌形象次要構面權重值分析表	54
表 4-10 AHP 問卷 13 位學者代表企業品牌形象次要構面權重值分析表	55
表 4-11 AHP 問卷全體專家學者成本控管次要構面權重值分析表	56
表 4-12 AHP 問卷 12 位產業經營者成本控管次要構面權重值分析表	57
表 4-13 AHP 問卷 13 位學者代表成本控管次要構面權重值分析表	57
表 4-14 AHP 問卷全體專家學者行銷活動與銷售方式次要構面權重值分析表	59
表 4-15 AHP 問卷 12 位產業經營者行銷活動與銷售方式次要構面權重值分析表	59
表 4-16 AHP 問卷 13 位學者代表行銷活動與銷售方式次要構面權重值分析表	60
表 4-17 AHP 問卷全體專家學者店址選擇次要構面權重值分析表	61
表 4-18 AHP 問卷 12 位產業經營者店址選擇次要構面權重值分析表	62
表 4-19 AHP 問卷 13 位學者代表店址選擇次要構面權重值分析表	62
表 4-20 各背景專家問卷一致性檢定表	64
表 4-21 各背景專家評估主準則權重分析表	64

表 4-22 各背景專家評估次準則權重分析表	66
表 5-1 各構面評估準則權重及排序分析表(1).....	68
表 5-2 各構面評估準則權重及排序分析表(2).....	68
表 5-3 各構面評估準則權重及排序分析表(3).....	69
表 5-4 各構面評估準則權重及排序分析表(4).....	69
表 5-5 各構面評估準則權重及排序分析表(5).....	69

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	7
圖 3-1 研究架構.....	35
圖 3-2 層級分析法流程.....	41

附錄 1 專家問卷



第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

由於連鎖型便利商店的方便性，可滿足消費者即時且多樣化的需求，使得消費者願意付出比一般超市或雜貨店較高的費用，來換取其即時性及便利性。根據經濟部統計處資料顯示，近六年來連鎖型便利商店營業額逐年遞增(表 1-1)，這可看出連鎖型便利商店在日常生活中有著重要地位。由表 1-1 可看出，連鎖型便利商店之營業額每一年都有穩健的成長。但也因為連鎖型便利商店數量日益增多，其競爭區域重疊性增高，服務內容也相似，店與店之間競爭力提高，這使得便利商店容易獲利下降，經營上也會產生困難。

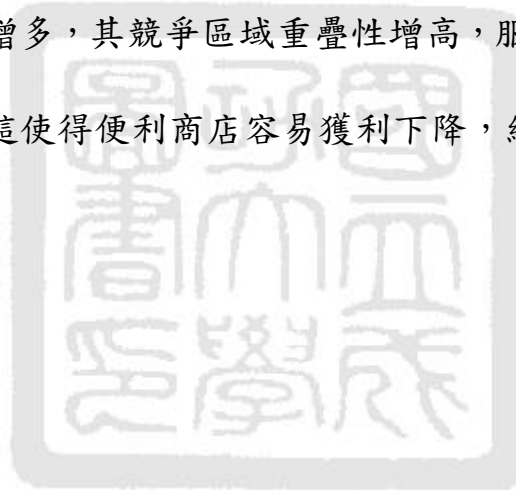


表 1-1 綜合商品零售業各業別營業額及成長率之比較

年份		2003	2004	2005	2006	2007	2008
業別	項目						
百貨公司	營業額	180,198	202,779	213,525	211,574	225,156	222,784
	成長率	1.58	12.53	5.30	-0.91	6.42	-0.17
超級市場	營業額	93,036	98,932	101,067	102,966	110,902	121,201
	成長率	5.02	6.34	2.16	1.88	7.71	9.29
連鎖式 便利商店	營業額	163,135	173,249	188,886	205,502	209,653	211,994
	成長率	8.26	6.20	9.03	8.80	2.01	1.12
零售式 量販店	營業額	133,534	130,057	130,432	132,428	137,293	145,429
	成長率	0.75	-2.60	0.29	1.53	3.67	5.93
其他綜合商 品零售	營業額	119,859	133,416	126,601	130,574	134,644	133,430
	成長率	8.21	11.31	-5.11	3.14	3.12	-0.9

資料來源：經濟部統計處 98 年 11 月綜合商品零售業營業額及年增率統計結果。

便利商店最早於 1927 年出現在美國，從 1927 年到 1946 年為初創期，60 年代末到 80 年代末為美國便利商店高速發展期。日本便利商店於 60 年代末從美國引進，目前是經營便利商店最為成功的國家。日本第一間便利商店成立於 1969 年，1973 年建立 7-ELEVEN 便利商店連鎖集團。2000 年年底，7-ELEVEN 在日本國內擁有 8600 間店鋪。台灣最早的便利商店是 1977 年成立的青年商店。1979 年統一集團成功引入日本 7-ELEVEN 後，連鎖便利商店便在台灣開始大規模發展。(薛東都，連鎖便利商店關鍵成功因素之研究，2003)

我國便利商店的起源可追溯至民國 66 年，由中國農村復興聯合委員會設立十六家青年商店開始擴充連鎖便利商店的版圖；而 67 年由統一集團投資設立的統一超級商店，於次年(68 年)在全省同時開幕十四家的統一超商則

為引進現代化便利商店之濫觴。69 年味全公司與日商全日食公司技術合作，成立第一家味全加盟便利商店；同時統一超商則因國人消費能力仍低，消費習慣亦未改變，加上業者門市經驗不足，營運狀況不佳，當年將台北市第一家 24 小時門市又改回 16 小時營業。於 72 年在經營環境日趨成熟下，統一超商開始正式實施 24 小時營業、全年無休之 7-ELEVEN，而味全加盟商店數亦在 73 年突破 100 家。

統一超商歷經近十年虧損後，於 75 年 7-ELEVEN 第 100 家門市開幕後，營運亦開始轉虧為盈。七十年代後期，隨國人生活型態轉變，強調便利性、多樣化的便利商店在國內各企業相繼投入下如雨後春筍般紛紛設立。

94 年 10 月，7-ELEVEN 慶祝了第四千家店的誕生。根據學者估算，每開一家便利商店，周遭就有四間半的同質店面會受到影響。表面上，這是顧客的選擇；事實上，台灣正面臨一種更為激烈的深刻變化。彼得•杜拉克觀察日本零售連鎖業的「現代化」—從家庭經營式的店面，轉化成現代化的便利商店，彼得•杜拉克在 1985 年時指出「我認為在這近四十年來的任何國家中，都可稱為是最偉大的社會成就！」。

台灣的連鎖便利商店目前已有七千多家的規模，產業密集度高，競爭也相對激烈。便利商店提供的已不僅僅是地點的便利，在時間、使用及交易上都提供極大化的便利性。雖已有許多專家學者探討過便利商店成功因素，有些從消費者角度、經營者角度，有些是從商圈去研究。(表 1-2)

表 1-2 相關背景文獻探討

研究生	研究主題	研究方法
李世彰 (2002)	連鎖便利商店與都市住宅社區居民日常生活關係之研究：以台南市東明里為例	使用焦點團體法進行主題之初探，待對主題有進一步瞭解後，再以個別深度訪談收集資料，最後再以敘事分析法，分析訪談所得之話語資料。
薛東都 (2003)	連鎖便利商店關鍵成功因素之研究	因素分析、多種比較分析和 T 檢定
李森峰 (2004)	服務品質、服務價值、顧客滿意度與行為意向關聯性之研究－以統一超商物流服務為實證	採問卷設計，先從嘉南區進行前測，先確認信度，再修正問卷。
劉淑君 (2004)	便利商店的經營模式與獲利模式之探討－以 7-ELEVEN 及全家便利商店為例	運用實證研究方法，透過背景與現況的深入探討與產業價值鏈的分析，收集經營管理、策略運用、服務方式及營收等相關資料，整理及歸納其經營與獲利模式。
高銓堂 (2005)	連鎖便利商店商圈特性與經營績效之研究－以統一超商為例	僅就統一超商門市營運資料收集較完整資料，其它連鎖便利商店門市僅能輔以收集之營運數據。
熊正一 (2007)	便利商店消費滿額贈品之促銷效果研究	採問卷調查法，對象為一般消費者，分北中南三地發放。抽樣方式採便利抽樣。
卓孟蓉 (2008)	競爭決策簡單化、慣性與績效：台灣連鎖便利商店研究	依照時間先後順序來收集資料，藉著全面查閱公開資訊，根據客觀標準來辨識每一項競爭性行動，利用一個事先設計好的結構編碼來進行內容分析。

資料來源：本研究整理

本研究希望能針對連鎖便利商店之關鍵成功因素有更深層的認知，主要探討其產業關鍵成功因素為何？如何在這競爭激烈的產業裡維持自己的優勢，進而創造自己的版圖。

故本研究動機可歸為以下幾點：

一、現代化便利商店系統是以連鎖便利為主要訴求，業者透過政府部門合作代收繳費單、宅配到府等創新整合增值服務提供便民的服務。連鎖便利商店系統已與日常生活密不可分。故本研究將探討此產業之關鍵成功因素。

二、隨著台灣國民所得的日漸升高，面對市場逐漸飽和及店面成長率趨緩的現象，購物的便利性與增值服務也成為消費者購物時考量的因素之一。也因如此，連鎖型便利商店成為本島內最主要的零售通路，故本研究將對連鎖型便利商店的關鍵成功因素之層級建構進行分析，以供未來進入連鎖體系業者參考。



第二節 研究目的

基於上述的研究背景與研究動機，本研究從收集相關產業報告及過去文獻了解到連鎖便利商店之產業特性及發展實況，本研究重點在探討連鎖便利商店之體系、企業形象、經營型態、營運策略與行銷作為之不同，藉以分析連鎖便利商店成功關鍵因素。

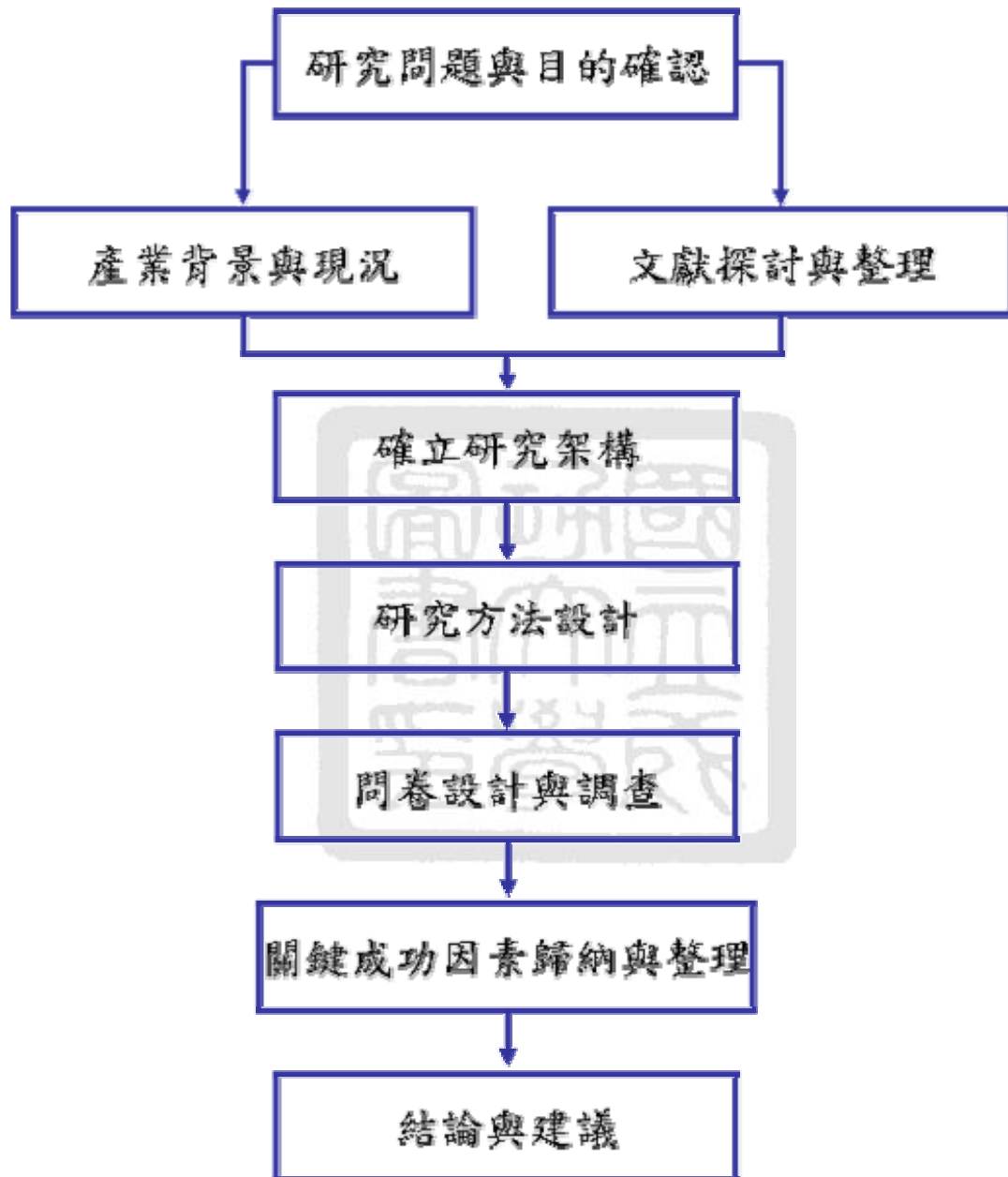
本研究主要的研究範圍以經營業者作為問卷訪談對象，以期達到以下目的：

一、探討連鎖型便利商店經營與關鍵成功因素相關文獻，研究及了解關鍵成功因素在策略規劃中代表之意義。

二、經由專家訪談問卷調查，了解台灣連鎖便利商店關鍵成功因素之相關性。

第三節 研究架構及流程

本研究的流程與步驟如下：



資料來源：本研究整理

圖 1-1 研究流程圖

第四節 論文結構

本論文結構分成六章，各章內容分述如下：

第一章為緒論，主要說明本研究的研究背景與研究動機、研究目的、研究流程及架構，對整個研究所探討的議題與採取的研究方法作一簡單介紹。

第二章為文獻探討，包括便利商店、連鎖式經營及關鍵成功因素等相關文獻為研究之參考依據。

第三章為研究方法，提出本研究架構、抽樣設計及問卷調查等相關細節。

第四章為連鎖便利商店產業分析，介紹其產業沿革、現況及其未來發展趨勢。

第五章為資料分析與討論，以回收問卷所得依據來取得其關鍵成功因素。

第六章為結論與建議，以研究結果來說明在實務上的應用以及後續研究方向，並對業者提出相關之建議。

第二章 文獻探討

根據過去文獻及專家意見，對於連鎖便利商店相關成功因素之探討，本研究探討其關鍵成功因素區分為：

- 一、關鍵成功因素的定義
- 二、連鎖經營的定義
- 三、便利商店的定義
- 四、人員服務與顧客滿意度
- 五、企業品牌形象
- 六、成本管控
- 七、行銷活動與銷售方式
- 八、店址選擇

第一節 關鍵成功因素的定義

關於關鍵成功因素(Key Success Factors, KSF)的定義，不同學者對此有不同解釋。最早是由 Daniel(1961)提出的，他在發表的”Management Informations Crisis”文章中提出，大部份的產業都有三到六項的決定成功因素，如果公司想成功，必須在關鍵成功因素做的特別好。

Hofer and Schendel(1978)認為關鍵成功因素是變數，管理者對這些變數的決策，會實質影響企業在產業中的競爭地位。

Aaker(1984)認為關鍵成功因素是企業在面對競爭者時，所需具備的競

爭能力或資產。企業若能在關鍵成功因素中具有優勢，才能建立長久的競爭優勢。

Tillett(1989)認為一個組織需維持並善用擁有最多資源所帶來的關鍵優勢，同時避免本身因欠缺某些資源而造成的劣勢。

吳思華(1988)認為關鍵成功因素為在特定產業內，成功的與他人競爭所需具備的技術或資產。

本研究參考伍孟純(2000)、陳慶得(2001)及劉耀中(2002)之研究，整理有關關鍵成功因素定義可知，雖大部份學者對 KSF 有不同見解，但大體而言仍大同小異。根據關鍵成功因素定義彙整如表 2-1。

表 2-1 關鍵成功因素之定義

學者(年代)	主要定義
Daniel(1961)	一個公司為了成功必須做得特別好的重要工作。
Hofer&Schendel(1978)	將活動領域與資源去做決策進而使企業發展出有利的競爭地位。
Rackart(1979)	管理階層必須保持注意某些活動執行優越可確定企業組織會有成功的競爭表現。
Davis(1979)	廠商面臨不確定環境時的一個方向。
Munro&Wheeler(1980)	決定企業或企業中某部門成功的因素，為了成功一定要做好的工作。
Tginosib&Strickland(1981)	企業要真正成功必須要放在高度優先且做好做對的事。
Martin(1982)	組織為了成功必須做好的關鍵領域。
Ferguson&Dickinson(1982)	可能是一事件或環境中的一個變項，但會影響廠商的長期規劃。
Boynton&Zmud(1984)	某些管理者或組織為了成功一定要做好的事。
Leidecker&Bruno(1984)	若能被適當保有或管理，則對一個公司在一個特定產業內的成功競爭將有顯著效益的一些特性、條件或參數。

Glueck&Jauck(1984)	在企業本身有限資源的情況下，所選擇的一些重點焦點區。
Ansoff(1984)	確保策略事業單位有獲利的競爭要素。
大前研一(1985)	將企業資源投入特定的領域中以取得競爭要素。
Boseman(1986)	由企業的分析作為企業策略的基礎。
Rue&Holland(1987)	保持產業中地位並獲得成功的必要因素。
Byars(1987)	企業如何良好運作並在產業中獲得成功要素。
Hofer&Schendel(1987)	影響企業競爭地位的重要控制變項。
Aaker(1988)	競爭中成功所具備的一種競爭技術。
Thomas(1988)	某些被認為對組織策略成功有重大影響的變數。
吳思華(1988)	在特定產業內要成功的與人競爭，所必備的競爭技術或資產。
Hill&Jones(1989)	個別企業在該產業競爭的主要成功因素。
Tillett(1989)	一個組織中擁有最多的資源，就是關鍵性資源。
吳青松(1992)	企業經營成功必須掌握的主要範疇有助於引導企業制訂有效的策略規劃與執行程序並已廣泛的運用於高階決策資訊系統的設計。
陳友忠(1997)	產業內具相同目標的企業欲求經營的成功所必須特別著重的少數企業活動項目及類別項目將隨時間、地域、產業及企業之不同而需調整。
陳南州(1999)	乃為使企業能在產業中取得競爭優勢增加事業績效所需具備的競爭條件。
李文哲(1999)	企業如何保持產業中地位並獲得最重要的競爭能力或資產。
徐作聖(1999)	產業關鍵成功因素會隨產業特性、驅動力及競爭狀況及時間變化而有改變。對企業經營者而言，若能掌握一到兩個關鍵成功因素，便能取得產業競爭優勢。

資料來源：本研究整理

第二節 連鎖經營的定義

所謂連鎖經營，是指透過統一的商品、價格及服務，以消費者為中心，廣泛佈點來滿足消費者的需求經營方式。賴山水(1992)研究指出連鎖經營發

展已相當蓬勃的日本，將連鎖體系的經營型態分為下列三種：

一、直營連鎖(Regular Chain, RC)

美國工商普查對直營連鎖定義如下：凡是經營兩家或兩家以上的零售商店，經營性質相同，且於同一資本管理商品政策之下所組成的公司組織。即由總公司擁有所有權，經營管理兩家以上性質相同的零售店，並承擔一切的盈虧。

二、自願加盟連鎖(Voluntary Chain, VC)

由批發商或製造商發起，各零售商自願加入，依契約明訂連鎖總部與各加盟店的職權與各加盟店的職權與義務，並共同出資建立形象一致的商店。經營本質上連鎖總部與加盟者各自擁有自主權，以契約來作為合作基礎。總部須提供經營上的 Know-how 給加盟者，而加盟者必須支付費用給總部，並向連鎖總部承諾採購一定比率的商品。但是雙方均可向其它零售商銷售商品，或向其它製造商進貨，因此雙方可說是立於平等地位，類似合作互惠的組織。

三、特許加盟連鎖(Franchise Chain, FC)

國際連鎖加盟協會(IFA)對特定加盟連鎖定義為：一種存在於總公司與加盟者之間的持續關係。總公司賦予對方一項執照、特

權，使其能經營生意；再加上其組織、訓練、採購和管理的協助。

相對的要求加盟者支付相當的代價作為報酬。

各家學者對連鎖體系的定義，研究整理如下：

表 2-2 各家學者對連鎖體系的定義

作者(年代)	摘要
Carman and Kenneth(1973)	形式上，需具備兩家以上類似的商店。實質面，連鎖體系總部能提供採購、倉儲、廣告之協助，以產生規模經濟，並對各分店之產品組合、定價、陳列方式與促銷活動予以協助，同時制定經營策略，採取一致性之行動。而所謂「一致性」，乃指經營理念一致，企業識別(CIS)一致，商品服務一致，管理制度一致四項
EI-Ansary and Stern(1988)	連鎖體系具備四項特點，分別為集中擁有與控制、集中管理、商品的相似性與擁有兩家或兩家以上。
Kotler(1991)	擁有或控制兩家或兩家以上的零售據點，在店內裝潢上盡可能展現一致性的特色，並銷售相同的產品線，統一採購及銷售。
經濟部商業司(1994)	連鎖就是由兩家以上的零售店，在統一的經營方式下，促使流通產業的企業化。
美國工商普查機構(the U.S. bureau of census)	凡是經營兩家或兩家以上的零售店，經營性質相同，而屬於同一資本、管理與產品政策之下，所組成的公司組織。
中華民國連鎖店協會	店數達七家以上者，即為連鎖企業。
紐撫民(1995)	只要使用同一店號、商標、企業識別系統 (corporate identity system,CIS)，並以共同經營模式來經營管理，不論其是否為同一法律主體，均可稱之為連鎖企業。

資料來源：本研究整理

第三節 便利商店的定義

便利商店(Convenience Store)起源於美國，最早在 1927 年，美國德克薩斯州的南方製冰公司(Southland Ice Company)，連鎖經營 16 家販賣冰塊的零售店。因為其營業時間為早上七點到晚上十一點，共十六小時，即 7-11 的由來。便利商店通常具以下幾種特性：營業規模小、營業時間長、銷售周轉快速，顧客大多數為臨時性購買者。

在便利商店蓬勃發展的今日，我們的生活習慣已和便利商店脫離不了關係。也由於便利商店提供的「便利性」佳，才讓我們更加依賴便利商店。在過去文獻裡，也有不少關於連鎖便利商店的研究，整理如下：

一、根據美國便利商店協會(NACS)為便利商店所下的定義與特性為：

(林建宏,民 80)

1、建築面積：1000 平方呎至 3200 平方呎(約 28 坪至 90 坪)

2、停車場容量：容納 5 至 15 輛車子的停車空間。

3、營業時間：較其他商店時間長。

4、銷售形態：自助式服務。

5、銷售商品種類：日常用品。

6、在零售業擔任角色：提供顧客地點、時間及貨品齊全之便利，

發揮超級市場互補性之角色，非與超市業直接競爭。

二、根據日本 MCR 協會(Manufacture for CVS Research)定義便利商店為：

- 1、營業坪數：賣場面積 15 坪以上，70 坪以下的零售店。
- 2、商品結構：廣義的食品(如酒、糖果、餅乾...)佔店內商品結構的 50%以上。
- 3、商品別比率：酒類、生鮮食品、速食、便當及非食品等其中任何一類產品，不可超過所有商品結構的 60%，否則應稱為「專門店」，不能視為便利商店。
- 4、營業時間：24 小時營業且全年無休。
- 5、銷售時間：由消費者自助取用。
- 6、管理理念：願投資更多設備，已追求更高效率。
- 7、待客之道：親切、愉快之服務。

三、中華民國連鎖協會則將便利商店定義如下：(高銓堂，民 94)

- 1、賣場面積 15 至 70 坪。
- 2、主要銷售廣義食品，且食品佔整體營業額 50%以上。
- 3、商品品項至少 1500 種以上。
- 4、營業時間必須一天 14 小時以上，且年營業天數至少 340 天。
- 5、店中必須裝有收銀機、防盜設備及追求效率化的裝備。

根據上述，將便利商店定義分類如下：(表 2-3)

表 2-3 便利商店定義分類

美國便利商店協會 (NACS)	<ol style="list-style-type: none"> 1.建築面積：1000 平方呎至 3200 平方呎(約 28 坪至 90 坪)。 2.停車場容量：容納 5 至 15 輛車子的停車空間。 3.營業時間：較其他商店時間長。 4.銷售形態：自助式服務。 5.銷售商品種類：日常用品。 6.在零售業擔任角色：提供顧客地點、時間及貨品齊全之便利，發揮超級市場互補性之角色，非與超市業直接競爭。
日本 MCR 協會 (Manufacture for CVS Research)	<ol style="list-style-type: none"> 1.營業坪數：賣場面積 15 坪以上，70 坪以下的零售店。 2.商品結構：廣義的食品(如酒、糖果、餅乾...)佔店內商品結構的 50%以上。 3.商品別比率：酒類、生鮮食品、速食、便當及非食品等其中任何一類產品，不可超過所有商品結構的 60%，否則應稱為「專門店」，不能視為便利商店。 4.營業時間：24 小時營業且全年無休。 5.銷售時間：由消費者自助取用。 6.管理理念：願投資更多設備，已追求更高效率。 7.待客之道：親切、愉快之服務。
中華民國連鎖協會	<ol style="list-style-type: none"> 1.賣場面積 15 至 70 坪。 2.主要銷售廣義食品，且食品佔整體營業額 50%以上。 3.商品品項至少 1500 種以上。 4.營業時間必須一天 14 小時以上，且年營業天數至少 340 天。 5.店中必須裝有收銀機、防盜設備及追求效率化的裝備。

資料來源：本研究整理

四、便利商店目標顧客群

便利商店主要顧客群分為三類：學生、上班族及主婦。如下表整理所示：

表 2-4 便利商店主要顧客群一覽表

學生	此年齡層約 7~18 歲，無收入，可支配金額低。又易受同儕影響，喜好追求流行，易受品牌及廣告的誘惑，對價格高低並不敏感。
上班族	此年齡層約 20~40 歲，有收入、此族群多為單身，對支配金額自主權高。
主婦	此族群因有家庭，所以雖然有收入，但對價格會較前兩族群敏感。

資料來源：劉淑君(2004)，便利商店的經營模式與獲利模式之探討

第四節 人員服務與顧客滿意度

以全國最大連鎖商店 7-11 為研究對象，採用郵寄問卷，將調查資料以敘述統計、使用卡方檢定、多變量變異數分析及 LISREL 統計方法進行資料分析，針對目前新興產業—物流服務業進行研究，試圖引用 Cronin, Brady and Hult (2000)提出關係模式做為基本研究架構，以驗證此研究架構是否適用於國內物流服務？並進而發展出更佳之模式。

在李森峰研究實證結果歸納如下：

- 一、7-11 對其物流服務業者不論在「服務品質」、「服務價值」及「顧客滿意度」均有極高之評價。顯示物流對 7-11 之發展扮演極重要之角色。
- 二、在研究發現所有關係模組中以「實證模式」之資料適合度最佳，且對「行為意向」有最大解釋能力，驗證 Cronin, Brady and Hult (2000)所提出研究架構適用 7-11 物流服務。

三、更依據 PZB 服務品質模式延伸而建立的「品質知覺模式」，發現「品質知覺模式」在整體樣本及各地區上之研究結果皆比「實證模式」要來得好。因此對於全國最大連鎖商店 7-11 之物流服務而言，「品質知覺模式」之適合度為最佳。(李森峰，服務品質、服務價值、顧客滿意度與行為意向關聯性之研究—以統一超商物流服務為實證，2004)

以台灣三大連鎖便利商店為調查對象，分別為統一 7-11、全家、萊爾富便利超商。分析人口變數與服務品質期待程度及滿意程度之間的相互關係，以及服務品質滿意度、顧客滿意度及顧客忠誠度之間的關係。(1)服務品質期待程度與滿意程度之間有顯著性的影響(2)服務品質期待程度與人口統計變數有顯著性影響(3)服務品質滿意程度與人口統計變數有顯著性影響(4)服務品質對顧客滿意有顯著性影響(5)顧客滿意度與顧客忠誠度之間有顯著性影響。(李家豪，影響消費者商店忠誠因素之研究—以便利商店為例，2006)

隨著大環境的轉變，我國加入了世界貿易組織(WTO)後，國家經濟的發展，服務業已成為台灣產業結構的主流。這時，消費者主義意識也漸漸抬頭，企業必須重新檢視他們與消費者間的關係。服務業是以顧客為導向的行業，只有注重服務品質的企業，所提供的服務或產品價值達到或超越顧客的期望，才會有滿意的顧客，有了滿意的顧客，才能替企業創造利益。

在(李昭男，服務品質及價格對滿意度與忠誠度之影響—以國產車原廠

汽車服務廠為例，2002)的研究結果為：顧客認知價格接受程度對整體服務品質與顧客滿意度及顧客忠誠度有顯著的影響；且對原廠汽車服務廠的期望與實際認知有顯著的差異。要提供給顧客「正確與服務的態度」、「服務設備」、「關懷程度」、「效率程度」等服務品質，才能讓顧客滿意。與顧客維持良好的關係會產生顧客滿意度與再續意願；服務品質與品牌形象會正面影響顧客滿意度。(陳淑芳，顧客關係、服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願間關係之研究—以銀行業為例，2003)

也由於競爭激烈，今日已經進入了顧客關係時代，不但要保留顧客，更要建立長久關係與顧客的終身價值。因為關係行銷已被視為行銷的新典範。在關係行銷裡漸漸將注意力轉移到另一些可預測消費者的重購意願之因素，如信任與承諾等變數。企業若能提高其顧客維持率 5%，將可提高 25%~85% 的利潤。(Reichheld and Sasser, 1990)

Perpers& Rogers(1993)在其著作中提到開發一個新顧客所需耗費的成本比保留舊顧客高達 6~9 倍。因此，如何與顧客維持良好關係以使顧客願意經常與企業往來就十分重要。在(張伊嫻，服務品質、顧客滿意度、信任、承諾與行為意圖間關係之研究—以銀行業為例，2003)的研究結論我們可以知道，服務品質為顧客滿意度的前因要素，也是行為意圖的重要決定要素、顧客滿意為企業與顧客建立信任和承諾的基礎、信任是承諾主要決定因素，而承諾是行為意圖的重要決定因素。

整理過去相關文獻如下：(表 2-5)

表 2-5 人員服務與顧客滿意度相關文獻整理

人員 服務 與顧 客滿 意度	Cronin, Brady and Hult	提出關係模式做為基本研究架構，以驗證此研究架構是否適用於國內物流服務。
	李昭男(2002)，服務品質及價格對滿意度與忠誠度之影響－以國產車原廠汽車服務廠為例	顧客認知價格接受程度對整體服務品質與顧客滿意度及顧客忠誠度有顯著的影響。
	陳淑芳(2003)，顧客關係、服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願間關係之研究－以銀行業為例	要提供給顧客「正確與服務的態度」、「服務設備」、「關懷程度」、「效率程度」等服務品質，才能讓顧客滿意。
	張伊嫻(2003)，服務品質、顧客滿意度、信任、承諾與行為意圖間關係之研究－以銀行業為例	服務品質為顧客滿意度的前因要素，也是行為意圖的重要決定要素。
	李森峰(2004)，服務品質、服務價值、顧客滿意度與行為意向關聯性之研究－以統一超商物流服務為實證	7-11 對其物流服務業者不論在「服務品質」、「服務價值」及「顧客滿意度」均有極高之評價。顯示物流對 7-11 之發展扮演極重要之角色。
	李家豪(2006)，影響消費者商店忠誠因素之研究－以便利商店為例	服務品質期待程度與滿意程度之間有顯著性的影響、服務品質對顧客滿意有顯著性影響、顧客滿意度與顧客忠誠度之間有顯著性影響

資料來源：本研究整理

第五節 企業品牌形象

Keller(1993)定義品牌形象為「在消費者心中對該品牌之知覺」。Faircloth et al.(2001)被提出品牌形象與品牌態度的影響之減化觀念性模型驗證，該模型提出三大路線可連至品牌權益－直接透過品牌形象及品牌態度，以及從品牌態度間接透過品牌形象。Kapferer(1992)提出「顧客透過所有由品牌所投射信號之合成而產生形象」。品牌形象是消費者譯解、獲取及解釋品牌信號

的結果，被認為品牌形象是一項顧客構面，屬於聯合的記憶網路，是顧客作決策的重要依據，而且可能提供偏頗的品牌記憶及品牌評價。Roth(1994)解釋顧客的品牌形象是廠商的混合行銷和反應的結果。(陳淑芳，顧客關係、服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願間關係之研究—以銀行業為例，2003)

Aaker 曾說：「一個企業的品牌是其競爭優勢的主要泉源和富有價值的戰略財富。擁有知名品牌的企業便會具有極強的競爭能力，以致於現今企業要想擁有市場，就必須擁有知名品牌；而知名品牌常是社會輿論的集點」。消費中心中存在的品牌形象將影響品牌所具有的市場價值。當所建立品牌形象對商品有負面涵義時，企業必須花費更高額的行銷費用來改變消費心中的品牌形象；反之，若商品有正面的品牌形象，企業不僅可造就高品牌價值，更可降低行銷費用，獲得穩定的銷售量。在(馮淑君，品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究—以郭元益公司為例，2005)研究的結論裡便可看出：

一、消費者對品牌的忠誠度是品牌維持成功的核心要素。所以，成功的品牌會在競爭者對手的產品有更好的功能、價格和便利的情況下，使消費者依然決定購買某品牌下的商品。而品牌維持須掌握消費者的滿意程度，因為消費者對某品牌的滿意或不滿意會影響日後的購買行為。

二、成功的品牌形象能提高品牌價值，良好的品牌形象，才能深植於消費者記憶的深處，維持品牌競爭力。

另外，在(楊智緯，國際觀光旅館之品牌形象、服務品質與顧客滿意度及忠誠度之研究，2005)中，我們也得知：品牌形象、顧客滿意度與忠誠度這三者有存在關聯性，以顧客導向因素構面對於顧客滿意度及忠誠度為相關性最高，代表顧客導向的品牌形象對於顧客滿意度及忠誠度是有相當程度的關聯性。

(張原皓，休閒農場體驗行銷策略、體驗滿意度與品牌形象關係，2004)

此研究結果如下：

一、遊客對體驗行銷策略感到滿意，整體滿意度具中上滿意程度，品牌形象則具有良好之印象。

二、休閒農場具有提供遊憩功能且追求生活樂趣之品牌形象聯想，並以體驗大自然環境氣息為主要體驗活動項目。

三、休閒農場體驗行銷策略、體驗滿意度與品牌形象具有正向相關。

四、遊客特性以年齡對體驗行銷策略與品牌形象之差異較多。以年輕族群對體驗行銷策略和品牌形象滿意程度較高。

五、休閒農場體驗行銷策略比體驗滿意度更能影響品牌形象；行動體驗及思考體驗為主要影響品牌形象之因素。

在便利商店方面，對於運用促銷活動中對於便利商店市場地位與顧客關係的建立。研究結果與發現如下：

一、連鎖便利商店應該以對顧客的價值主張為操作促銷活動的主因；完

善的顧客資料系統是擬定行銷策略的基礎；專人與專職型態的特殊組織結構是成功執行促銷活動的關鍵。

二、連鎖便利商店應該捨棄個別商品促銷與價格戰，而以提升整體營業額為思考。捨棄短期效益，以長期品牌形象與品牌忠誠為目標，藉由促銷活動累積其品牌權益。

三、連鎖便利商店應該捨棄傳統促銷推廣溝通形式，而以品牌主題為策略中心，創造顧客關係價值與完成品牌打造任務。(邱俊誠連鎖便利商店促銷活動研究：7-ELEVEN 2005 年個案研究，2006)

整理過去相關文獻如下：(表 2-6)



表 2-6 企業品牌形象相關文獻整理

企業 品牌 形象	Keller	品牌為在消費者心中對該品牌之知覺。
	Kapferer	顧客透過所有由品牌所投射信號之合成而產生形象。
	Roth	顧客的品牌形象是廠商的混合行銷和反應的結果。
	Aaker	一個企業的品牌是其競爭優勢的主要泉源和富有價值的戰略財富。擁有知名品牌的企業便會具有極強的競爭能力，以致於現今企業要想擁有市場，就必須擁有知名品牌；而知名品牌常是社會輿論的集點。
	張原皓(2004)，休閒農場體驗行銷策略、體驗滿意度與品牌形象關係	遊客對體驗行銷策略感到滿意，整體滿意度具中上滿意程度，品牌形象則具有良好之印象。
	楊智緯(2005)，國際觀光旅館之品牌形象、服務品質與顧客滿意度及忠誠度之研究	品牌形象、顧客滿意度與忠誠度這者有存在關聯性。
	馮淑君(2005)，品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究—以郭元益公司為例	品牌必須能激發消費者的忠誠、成功的品牌形象能提高品牌價值、品牌策略增加了品牌價值、品牌價值的創造必須不斷創新、品牌價值提升了企業績效。
	邱俊誠(2006)，連鎖便利商店促銷活動研究：7-ELEVEN 2005 年個案研究	連鎖便利商店應該捨棄個別商品促銷與價格戰，而以提升整體營業額為思考。捨棄短期效益，以長期品牌形象與品牌忠誠為目標，藉由促銷活動累積其品牌權益。

資料來源：本研究整理

第六節 成本控管

Rubin(1978)首先提出，加盟連鎖發展的原因，並非為了解決資源稀少的問題，而是為了解決代理問題，Brickley & Dark(1987)、Norton(1988)、Minkler(1990)均支持此一看法，他指出，在加盟連鎖有關的代理問題中，以直營店管理人的監督成本最值得注意。

Martin(1988)也強調分店區位的分佈監督成本的影響。公司為了避免直

營店員工的怠工行為，必須花費很多成本來發展控制員工行為的工具，各直營店分佈的區域愈廣，所耗費人力及時間的成本也愈高。所以，距離公司愈遠的地區因監督成本較高，宜採用加盟連鎖。

在(何亞蘋，連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究—以咖啡連鎖店為例，2000)研究中也指出，連鎖經營體系之規模大於單一商店，集中採購及統一發包使議價能力提高，降低商店成本，毛利率也高於獨立店。各連鎖店按一定的方式向總公司訂貨，再由物流中心集中處理所有商店進貨作業，不必浪費時間對每家供應商作價格談判、訂貨、補貨等事項，節省許多繁瑣的程序，不但節約營運費用，存貨、運輸等成本也會降低。(陳慶得，連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習班為例，2000)

由於世界經濟的全球化、貿易的自由化、產品生命週期的縮短、客戶要求服務水準的提升。物流服務品質是物流服務效果的集中反映，可利用物流時間、物流費用、物流效率來衡量，其變化突出表現在減少物流時間、降低物流成本、提高物流效率等方面。物流服務的效率和品質影響到物流業者邁入國際化的發展，好的國際物流業者必須滿足國際物流上對時間的掌握與作業的準確度。(林佩瑩，台灣物流業者國際化關鍵因素之研究，2006)

汪林祥關於台灣連鎖便利商店(CVS)經營策略之研究中，歸納出下列五個命題：

一、連鎖便利商店業者在店數的競爭，只會日趨激烈，在這種競爭下，

中型連鎖體系，要提高店質，以區域優勢取勝。

二、連鎖管理的技術是連鎖便利商店業的核心競爭力，所以在設計時，必須先把觀念調整成以服務、尊重顧客基礎。

三、加盟比例會愈來愈高，加盟總部與加盟者雙方要相互配合，才能共創利潤，才能合作持久。

四、物流中心是連鎖便利商店系統的血管，一個連鎖系統，少了物流中心，就無法運作。不僅止於此，物流中心可以更積極地發揮其功能。

五、POS 系統有建構的必要，妥善規劃，有效運用，則能幫助企業快速成長。(汪林祥，台灣連鎖便利商店(CVS)經營策略之研究，2000)

整理過去相關文獻如下：(表 2-7)

表 2-7 成本控管相關文獻整理

成本 控管	Rubin	直營店管理人的監督成本最值得注意。
	Martin	強調分店區位的分佈監督成本的影響。
	何亞蘋(2000)，連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究－以咖啡連鎖店為例	連鎖經營體系集中採購及統一發包使議價能力提高，降低商店成本，毛利率也高於獨立店。
	陳慶得(2000)，連鎖式經營關鍵成功因素之探討－以美語補習班為例	各連鎖店由物流中心集中處理所有商店進貨作業，不但節約營運費用，存貨、運輸等成本也會降低。
	汪林祥(2000)，台灣連鎖便利商店(CVS)經營策略之研究	POS 系統快速成長與降低成本。
	林佩瑩(2006)，台灣物流業者國際化關鍵因素之研究	物流服務品質可利用物流時間、物流費用、物流效率來衡量，其變化突出表現在減少物流時間、降低物流成本、提高物流效率等方面。

資料來源：本研究整理

第七節 行銷活動與銷售方式

由於國人的生活型態、消費購物習慣大幅的轉變，使得綜合零售業如百貨公司、便利商店、超級市場及量販店彼此間競爭日趨激烈。連鎖型便利商店的經營模式，有眾多的營業據點、多元化服務及 24 小時全年無休的營業，不僅提供消費者在距離、服務及時間上的便利，也不斷推陳出新，來滿足消費者多樣化需求。

便利商店的成功遍佈全台，為了增加銷售，會利用促銷方式，讓顧客多消費，以賺取更大的利潤。

針對不同商店購買的消費者；對惠顧動機的重要性的看法之差異。以及在各項惠顧動機上，消費者對不同商店的印象如何，並探討和實際購買行為

的相關性研究中歸納以下幾點：

一、一般消費者在購買食品雜貨等民生用品時，主要還是以雜貨店為惠顧商店，次為平價中心，再為連鎖便利商店，最後為超級市場。

二、統一超級商店的知名度略高於味全加盟店。七七%的樣本對連鎖便利商店有所認識，但與主要惠顧率二四・八七%比較有相當大的差距存在。

三、不同消費群對十四項惠顧動機的重要性排列順序大體上相似，但是各消費群所給予的重要性權數仍有顯著差異。

四、業者應從價格方面、商圈設定、商品科類、知名度、形象、銷售方式、收銀台服務、營業時間等方面加強才可使連鎖便利商店的經營更具有競爭力。(陳紹崇，消費者對連鎖便利商店接受性之研究，1984)

利用比較此兩種促銷方式是否會影響消費者的知覺價值，進而影響購買意願。而且也比較在不同屬性下，消費者知覺價值及購買意願有無顯著之差異。以新竹市 7-11 便利商店為研究樣本，進行研究結果之分析。得到以下結果：

1、不同年齡、教育程度及所得對消費者知覺價值有顯著差異。

2、不同商圈型態對消費者購買意願有顯著差異。

3、在不同贈品促銷方式下對消費者知覺價值無顯著差異。

4、在不同贈品促銷方式下對消費者購買意願無顯著差異。

5、消費者知覺價值對消費者購買意願有顯著的正向影響。

6、在不同贈品促銷方式下，消費者知覺價值對消費者購買意願有顯著的正向影響。(李佳縈，連鎖便利商店促銷方式對消費者知覺價值與購買意願之影響—以新竹市 7—11 為例，2007)

在(蔡育政，促銷活動服務品質對經營績效之關聯性研究—以台灣量販店業者為例，2007)研究中指出，促銷活動是最好的行銷方式。且促銷活動中降低售價對經營績效有正向的影響；服務品質愈好，且促銷活動頻繁者，其經營績效愈好。

行銷活動不僅僅是實體店面需要做的，在電子商務市場裡也是重要的經營模式之一。商業網站要如何在眾多的網路商店中吸引消費者駐留，進而直接誘使消費者於網路中購買產品，就是要靠良好的行銷策略。(周湘雯，網路使用者對線上促銷活動態度之研究，2001)

許多跡象顯示「二十一世紀已進入體驗經濟時代」，未來行銷戰場將集中於「消費體驗」之實踐。換句話說，瞭解「消費體驗」在行銷策略管理中扮演著相當重要的角色。(岳彩文，零售百貨業「特定體驗行銷活動」下之「消費體驗模型」相關研究—以漢神百貨開店慶暨母親節特賣活動為例，2003)

在行銷活動裡，除了傳統行銷外，還有體驗行銷及關係行銷。

Schmitt(1999)認為「傳統行銷」的原則與概念描述產品性質、顧客行為、以及市場中的競爭活動。大部份是專注於宣導產品的性能與效益，而市場競爭

主要是發生於定義狹隘的產品分類中，並將之視為產品與品牌經理的戰場，認為顧客決策過程包括，需求認知、資訊搜尋、評估選擇及購買與消費，顧客的決策過程是理性，常以分析、定量及口語的方法來進行市場調查。體驗行銷與傳統行銷相反，體驗行銷將焦點放在顧客體驗上，重視消費情境，並認為顧客同時受情感與理性的驅策。

關係行銷則將思考重心放在消費者的關係維繫上，以投入各種相關活動，來維持公司和消費者之間成功的互動關係和網絡。Berry(1983)首先提出「關係行銷」一詞的定義為「企業提供多重服務來吸引、維持及提升與顧客的關係」，其認為在服務傳遞的過程中，吸引到新顧客只是行銷過程中的中間過程，如何將顧客緊緊抓住，建立其對企業的忠誠，才是服務業行銷考慮的重心。Copulsky and Wolf(1990)認為關係行銷的內涵應包含了廣告、銷售促進、公共關係及直效行銷等，其目的在創造更有效地接觸客戶的方法，並透過提供相關商品和服務給整個家庭，以便和顧客發展一種持續且長久的關係。Evans and Laskin(1994)認為關係行銷是一連續過程，需要廠商去做以下的事情：

一、與消費者保持溝通，以確保他們的目標被滿足。

二、將關係行銷過程整合在公司策略計畫中，使公司能更有效的使用資源且了解顧客之需求。(蔡杉源，百貨零售業體驗行銷策略運用之探索性研究：以漢神百貨開店慶暨母親節活動為例，2003)

在(夏心華，促銷活動與產品涉入對品牌權益影響之研究，1997)研究中，我們了解到，(1)進行促銷活動並非只能創造立即性的購買，對品牌權益的建立亦有所助益。有助加強價格低廉、物超所值、創新等認知。(2)高涉入的促銷效果皆顯著優於低入之產品。(3)品牌權益效果，降低售價比增加價值好。

整理過去相關文獻如下：(表 2-8)

表 2-8 行銷活動與銷售方式相關文獻整理

行銷活動與銷售方式	Schmitt	關係行銷：將思考重心放在消費者的關係維繫上，以投入各種相關活動，來維持公司和消費者之間成功的互動關係和網絡。
	Berry	吸引到新顧客只是行銷過程中的中間過程，如何將顧客緊緊抓住，建立其對企業的忠誠，才是服務業行銷考慮的重心。
	Copulsky and Wolf	關係行銷的內涵應包含了廣告、銷售促進、公共關係及直效行銷等，其目的在創造更有效地接觸客戶的方法，並透過提供相關商品和服務給整個家庭，以便和顧客發展一種持續且長久的關係。
	陳紹崇(1984)，消費者對連鎖便利商店接受性之研究	業者應從價格方面、商圈設定、商品科類、知名度、形象、銷售方式、收銀台服務、營業時間等方面加強才可使連鎖便利商店的經營更具有競爭力。
	夏心華(1997)，促銷活動與產品涉入對品牌權益影響之研究	(1)進行促銷活動並非只能創造立即性的購買，對品牌權益的建立亦有所助益。有助加強價格低廉、物超所值、創新等認知。(2)高涉入的促銷效果皆顯著優於低入之產品。(3)品牌權益效果，降低售價比增加價值好。
	周湘雯(2001)，網路使用者對線上促銷活動態度之研究	直接誘使消費者於網路中購買產品，就是要靠良好的行銷策略。

岳彩文(2003)，零售百貨業「特定體驗行銷活動」下之「消費體驗模型」相關研究—以漢神百貨開店慶暨母親節特賣活動為例	「消費體驗」在行銷策略管理中扮演著相當重要的角色。
蔡杉源(2003)，百貨零售業體驗行銷策略運用之探索性研究：以漢神百貨開店慶暨母親節活動為例	將關係行銷過程整合在公司策略計畫中，使公司能更有效的使用資源且了解顧客之需求。
李佳縈(2007)，連鎖便利商店促銷方式對消費者知覺價值與購買意願之影響—以新竹市 7-11 為例	不同贈品促銷方式下，消費者知覺價值對消費者購買意願有顯著的正向影響。
蔡育政(2007)，促銷活動服務品質對經營績效之關聯性研究—以台灣量販店業者為例	促銷活動是最好的行銷方式。且促銷活動中降低售價對經營績效有正向的影響。

資料來源：本研究整理

第八節 店址選擇

便利商店在近年來在台灣地區一一開設，在激烈競爭下如何憑藉前瞻的眼光，不斷提升新技術、新的管理方法及新觀念就十分重要。便利商店經營成功與否，除了經營管理策略外，選擇適當的店址，也是關鍵的一環。在(會田玲二，瞄準商圈—開店調查實務大公開，1992)提到，立地的選擇，要能夠持續不斷地招來顧客十年以上才行。針對立地二字，需考量長期的人口變化，交通變化及地區商圈發展等因素。而人口消費力評估及日後持續發展是店址選擇的重點。

Nelson(1958)提出零售店在選擇設點位址時，首先需評估商圈購買的潛力，即推算出商圈內的人口數及對特定商品之消費金額，有多少金額會用於預設商店之購買，且評估預設店所需要的生產力及成本之關係，選擇增值

快、生產力高的地區。

對顧客來說，便利的購物地點很重要。因此，在選擇在何處設點前，要先考量其基地條件與交通條件。基地條件包括了基地面積、店址可見度、取得成本等等；而交通條件則包含交通網的便利，如近火車站、捷運站及公車站。對開車的購物者而言，設點在交通主要幹道上或停車便利處，這些都是增加了購物便利性。在商圈特性為交通型時，因便捷交通可帶來川流不息的人潮，所以有較佳的市場績效。(吳筱瑩，企業核心資源與行銷組合創新策略對市場績效影響之研究—以台北市大型百貨公司為對象，2005)

在(李仰哲，連鎖便利商店店址選擇之研究，1991)研究中，我們可得知此研究的結論為(1)便利商店的商圈設定，其商圈為以半徑 250 公尺的圓形區域為範圍。(2)商圈範圍設定時，當馬路寬度超過 40 公尺，即形成購物意願障礙。因此於設定商圈時，應衡量商圈範圍內馬路寬度。(3)障礙物（如：火車站、公園等）的存在，對消費者購物意願的影響不大，顯示消費者對障礙物所引起之購物不便，其感受並不強烈。(4)在店址選擇方面，三角窗位置對來客數的影響程度最大，其次則為公共場所。此乃說明，在其他設店條件均相同時，應以是否位居三角窗位置為優先考慮。

對便利商店總部而言，每個門市都是營業收入來源，每個門市所面臨的競爭同業也必須是注重的。在店址選擇前，要先了解其競爭性及同質店的多寡，同質性競爭店的店數較不成為威脅。(蔡玉琴，連鎖零售商店服務據點

特性與行銷策略績效之研究，2007)

整理過去相關文獻如下：(表 2-9)

表 2-9 店址選擇相關文獻整理

店 址 選 擇	Nelson	近便性是商店設置地點的重要考量因素，即是選擇讓消費者容易的在短時間內到商店購買。
	李仰哲(1991)，連鎖便利商店店址選擇之研究	店址選擇方面，三角窗位置對來客數的影響程度最大，其次則為公共場所。此乃說明，在其他設店條件均相同時，應以是否位居三角窗位置為優先考慮。
	會田玲二(1992)，瞄準商圈－開店調查實務大公開	立地的選擇，要能夠持續不斷地招來顧客十年以上才行。
	紀惠茜(2001)，競爭型連鎖商店店址設置問題之研究	要能夠健全發展一個良好的連鎖經營體系，首先需評估出適當開店數目及找尋良好的設點地點，並且適切評估商圈範圍，瞭解競爭店的影響力。
	吳筱瑩(2005)，企業核心資源與行銷組合創新策略對市場績效影響之研究－以台北市大型百貨公司為對象	設點在交通主要幹道上或停車便利處，這些都是增加了購物便利性。在商圈特性為交通型時，因便捷交通可帶來川流不息的人潮，所以有較佳的市場績效。
	蔡玉琴(2007)，連鎖零售商店服務據點特性與行銷策略績效之研究	在店址選擇前，要先了解其競爭性及同質店的多寡，同質性競爭店的店數較不成為威脅。

資料來源：本研究整理

由過去研究文獻中可知，人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇皆是企業經營成功要素之一。所以本論文將由這些構面進行更深一層的關鍵成功因素分析。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本節經由過去研究文獻所得之結論，本研究將研究構面分成人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇。（見圖 3-1）。本研究運用層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)，建立多重評估層級模式，進行關鍵因子權重分析，以提升結果的可靠性及有效性。

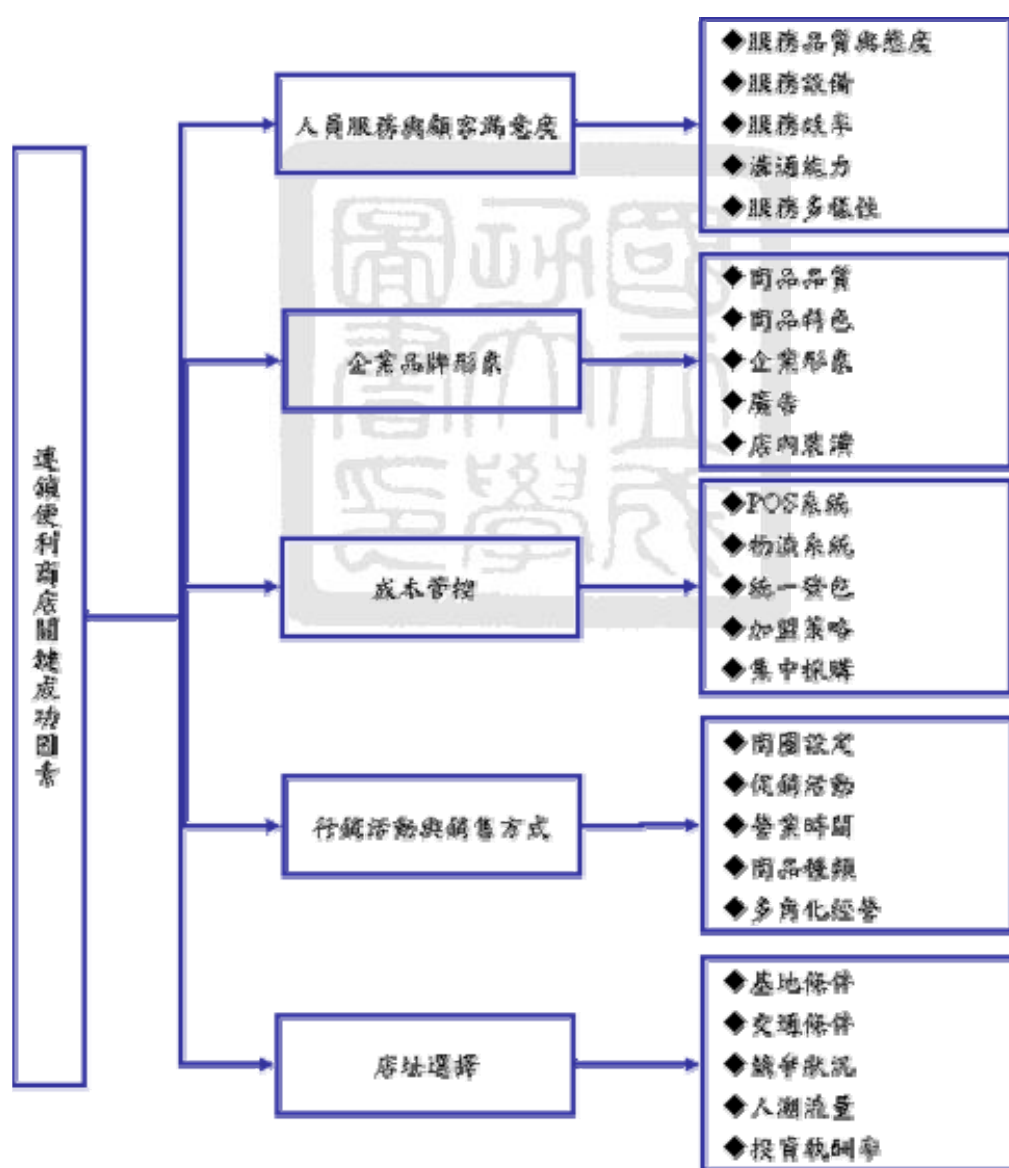


圖 3-1 連鎖便利商店關鍵成功因素研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 層級分析法

一、層級分析法之意義

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是由美國著名的研究專家 Thomas, L. Saaty 在 1970 年代初所發展出來的一套決策方法。主要應用於不確定性(uncertainty)情況下及具有多個評估準則的決策問題上。它是一種多目標的決策方法，主要是透過討論方式，收集專家學者及參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估系統，而簡化成簡明要素的層級系統。

層級結構的建立在 AHP 運用過程裡相當重要，AHP 除了將複雜問題簡單化，使決策者能更容易做正確決定；AHP 法亦可結合群體內成員之意見，具有整合折衷之功能，使以往決策執行之阻力大幅降低。

但，欲設定理想的評估不是件容易的事，若能考慮某些原則，即可避免不必要的試誤過程。所以，在建立評估準則之設定時，應注意到以下幾點原則：清晰性、公平客觀性、前瞻性、平衡性、可靠性、效果性、效率性、運作性及有效原則。

根據上述原則，探討以層級分析法(AHP)的架構，從界定目標、訂定達成目標之標的，到建立評估準則，以階層式的分析方式來建立評估準則，參考其準則的建立，本研究參考過去使用 AHP 之研究文獻整理如表 3-1：

表 3-1 使用 AHP 研究之相關文獻整理

研究者	研究主題
Babic& Plazibat(1998)	Ranking of enterprise based on multicriterial analysis
Byun(2001)	The AHP approach for selection an automobile purchase model
錢鑄鈞(1999)	運動 AHP 法建構策略性合夥關係之供應商評選模式
蘇紀彰(2000)	IC 封裝廠的選擇
洪金順(2001)	運用 AHP 法探討「核四案」決策分析之研究
秦建文(2003)	咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究
丁雅麗(2004)	台灣文旦聯盟關鍵成功因素之探討
曾春美(2004)	基層醫療機構督導考核評量模式建構之研究
郭佩雯(2004)	連鎖藥局關鍵成功因素的探討
楊士德(2004)	民間造船廠建立軍艦商維制度之研究.
何秋雯(2004)	量販店展店區位選擇之研究－以居家修繕量販店設點評估為例
林佩瑩(2006)	台灣物流業者國際化關鍵因素之研究
吳季庭(2006)	影響兩岸電視購物經營因素之研究
黃敬婷(2007)	操作中醫醫療器材資格之研究－AHP 方法之應用 THE QUALIFICATIONS OF THE MEDICAL EQUIPMENTS IN CHINESE MEDICINE－THE APPLICATION OF ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

資料來源：本研究整理

二、層級分析法之演進

分析法首先由 Thomas, L. Saaty 在 1971 年發展出一套有系統的決策模式，目的在於解決決策時所面臨的困難。Saaty 分別在 1972 至 1978 年間將層級分析法應用於美國國家科學基金會從事有關於產業電力配額、蘇丹運輸系統研究、美國武器管制、及裁軍局分配資源於從事恐怖主義之分析等多項研究，使得層級分析法得以臻於成熟。以後經過不斷修正，層級分析法應用層面增加，例如：行為科學、行銷管理、投資組合等，最後 Saaty 於 1980 年方提出一套完整的方法論，並著作成書(Saaty,1980；Saaty &Vargas , 1982)。層級分析法的應用範圍廣泛，主要可應用於下列十三種決策問題(Saaty , 1990；Saaty & Vargas ,1991)：

- 1、決定優先順序(Setting Priorities)
- 2、產生可行方案(Generating a Set of Alternatives)
- 3、選擇最佳方案(Choosing the Best Policy Alternative)
- 4、決定需要條件(Determining Requirements)
- 5、依據成本效益制定決策(Making Decision Using Benefits and Costs)
- 6、資源分配(Allocating Resources)
- 7、預測結果-風險評估(Predicting Outcomes-Risk Assessment)
- 8、衡量績效(Measuring Performance)
- 9、系統設計(Designing a System)

10、確保系統穩定性(Ensuring System Stability)

11、最適化(Optimizing)

12、規劃(Planning)

13、衝突解決(Conflict Resolution)

三、層級分析法基本假設

AHP 主要目的是將複雜的問題系統化，協助決策者在面臨複雜且分歧的決策時，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的方法，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當的方案。而 Saaty(1980)發展 AHP 方法的基本假設，主要包括下列幾項：

- 1、一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成份(Components)，並形成有像網路的層級結構。
- 2、層級結構中每一層級的要素均假設具獨立(Independence)。
- 3、每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
- 4、比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。
- 5、各層級要素進行成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
- 6、偏好關係滿足遞移性(Transitivity)；不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於 B 優於 C 則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性(A 優

於 B 二倍 B 優於 C 三倍則 A 優於 C 六倍)。

7、完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性(Consistency)的程度。

8、要素的優勢程度經由加權法則(Weighting Principle)而求得。其次，應用 AHP 方法的前提，乃是將評比方案所根據的準則(要素)相互比較後的重要程度，均賦予等級不同的數值，以便進行一連串的數值運算，求出最終參考值。

四、建立層級

將評估要素、依各要素之間的相互關係去劃分層級。各層級之要素應獨立，避免在評估時造成矛盾而影響結果。

根據鄧振源與曾國雄(1989)文獻，建立層級應注意的是：

- 1、最高層級代表評估之最終目標。
- 2、儘量將重要性相近的要素放在同一層級。
- 3、層級內之要素不宜多，因為受限於人之因素，同時過多時，也會影響層級之一致性。層級的操作流程見圖 3-2，並對其中重要步驟說明如下：

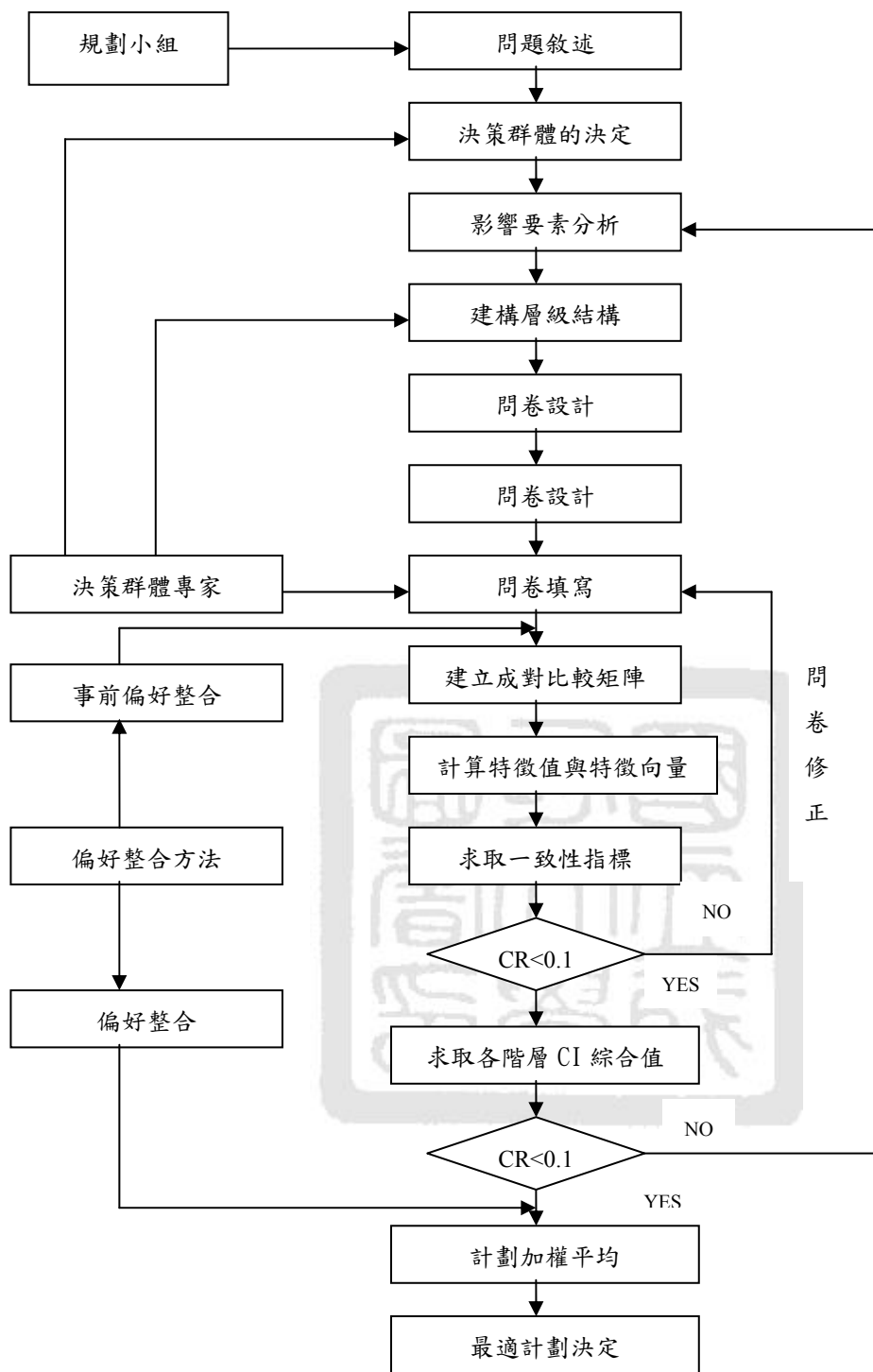


圖 3-2 層級分析法流程

資料來源：鄧振源(2002)

五、建立層級的優缺點

AHP 的每一層級皆表示對原問題的一個重要部份，它並不是傳統的決策樹。建立層級的優點可歸納出以下幾點：Saaty(1980)

- 1、很清楚的說明上一層內的各因子之優先權重發生變動時，將會如何影響下一層內各因子的優先權重。
- 2、將元素分成不同層級的集合，此法使整體評估易於達成且有效率，對整個系統更詳細的劃分層級結構，以更深入的瞭解層級結構的目標。
- 3、利用組合式結構系統組合成較具效率的層級分析因子。
- 4、層級具有可靠性(Reliability)及彈性(Flexibility)；即局部的改變不會影響整體的評估效率。

六、評比尺度

AHP 評估尺度的包括五個等級，同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等，把它用名目尺度量化成 1、3、5、7、9 的衡量值；還有四項介於五個基本尺度之間的 2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的意義，在下面的表有明確的定義。

表 3-2 層級分析法評比尺度

A因素與B因素之相對重要性強度	定義	說明
1	一樣重要	A對B對該目標有相同項獻
3	稍重要	評比者認為A較B稍重要
5	很重要	評比者認為A較B頗重要
7	十分重要	對A有強烈偏好，甚重要
9	極其重要	A之重要性絕對凌駕於B
2,4,6,8	重要性介於此數之相鄰兩數間	當需要折衷時
上列數之倒數	在比較B對A之相對重要性	

資料來源：Thomas, L. Saaty(1980) The Analytic Hierarchy Process

七、建立成對比較矩陣

成偶比對矩陣之建立是以每一層的評比要素作為基準，並以其所屬之下
一層的 n 個評比要素，進行兩兩比較，形成成偶比對的評估值，其所產生的
 $C(n,2)=n(n-1)/2$ 個評估值 a_{ij} ，即為成偶比對矩陣(如：表 3-3 所示)中，主對
角線右上方的元素值。將右上方之元素值之倒數放置主對角線左下方相對位
置中，並將主對角線上的元素數值均設為 1，則可得完整之成偶比對矩陣 A 。

表 3-3 成偶比對矩陣

評比要素	A	B	C
A	1	2	3
B	1/2	1	2
C	1/3	1/2	1

資料來源：楊士德，2004

八、一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 與一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)

測定一致性之方法，首先先求成對比較矩陣之一致性指標 C.I.值 (consistency index) 及一致性比率C.R.值(consistency ratio)。因為實務上 a_{ij} 項有小量的變動，則 λ_{\max} 將隨之小量的變動，因此 λ_{\max} 與 n 之差值可做為矩陣一致性之評量。此處 $(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$ 所得之值稱為一致性指標(consistency index)，乃AHP法用來衡量評估者之判斷過程是否合乎一致性的指標，即 $C.I.=(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$ (Saaty, 1980)。而相對於一致性指標C.I.，由隨機產生的倒值矩陣之一致性指標稱為隨機指標R.I.(random index)，其值將隨矩陣階數的增加而增加。

利用表 3-5 之 R.I.值，可求得一致性比率 C.R.(consistency ratio)，即 $C.R.=C.I./R.I.$ 。AHP 即利用 C.R.值來衡量成對比較矩陣的整體一致性，其C.R.值必須小於 0.1 才是可接受的一致性水準。如果 C.R.值大於 0.1，即表示專家判斷具有隨機性，必須考慮重新評估或修正。此外，隨機產生的正倒值矩陣的一致性指標稱為隨機指標 (Random index)R. I.，Saaty 求出與階數

相對應的隨機指標如表 3-4：

表 3-4 隨機指標(R.I.)表

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

資料來源：Thomas, L. Saaty(1980) The Analytic Hierarchy Process

九、計算整體層級的總優先向量

整體層級之一致性若達到可接受的水準後，層級分析法最後的步驟則將各階層之要素的相對權數加以整合，以求算整體層級的總優先向量。所算出的向量即代表各決策方案對應於決策目標的相對優先順序。

第三節 層級建立

本論文欲從人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇來探討連鎖便利商店關鍵成功因素。故採用分析階層程序法(AHP)以達研究目的。

AHP 是由 T.L. Saaty 於 1972 年提出，先建立一垂直與橫向關聯之階層。藉由專家學者的經驗、價值的判斷或直覺，將所得資料計算不同層級中相關元素之相對權重或優先比率，最後再檢定其一致性得出其特徵量。適用於多目標決策及最適決策選擇使用，是種常見的專家決策法則。

由人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇等五構面組成連鎖便利商店關鍵成功因素之研究架構。在人

員服務與顧客滿意度部份有五項因素探討；在企業品牌形象部份有五項因素探討；在成本管控部份有五項因素探討；在行銷活動與銷售有五項因素探討；在店址選擇有五項因素探討。本研究期望在這幾個架構與因素間找出相關性。



第四章 實證分析

第一節 專家意見分析

一、各構面一致性檢定

將全體受訪後之數值依各構面問項，分別求出權重值，數值以平均數表示，再求出其一致性指標(Consistency Index, C.I.) 及一致性比率(Consistency Ratio, C.R.) 來檢定配對比較矩陣的一致性。所得結果見表 4-1 所示。相關檢定顯示回收問卷之所有層級一致性比率數值皆 ≤ 0.1 ，表示全體受訪者之評估值均達可接受一致性標準。

表 4-1 AHP 問卷全體專家學者一致性檢定表

層級名稱		C.R.值	一致性檢定
主準則		0.01407	符合
次準則	人員服務與顧客滿意度	0.02018	符合
	企業品牌形象	0.00976	符合
	成本管控	0.04216	符合
	行銷活動與銷售方式	0.01861	符合
	店址選擇	0.02163	符合

資料來源：本研究整理

此構面為人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇等五個主準則組成，將 25 位全體學者專家問卷整理如下：見表 4-2 所示：

表 4-2 AHP 問卷全體專家學者主構面權重分析表

構面名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
連鎖便利商店 關鍵成功因素 主要構面	人員服務與顧客滿意度	0.3	1	0.02
	企業品牌形象	0.18	3	
	成本管控	0.21	2	
	行銷活動與銷售方式	0.17	4	
	店址選擇	0.15	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.02，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

二、連鎖便利商店管理評估之主要構面分析

AHP 25 位學者專家主要構面分析：

此構面為人員服務與顧客滿意度、企業品牌形象、成本管控、行銷活動與銷售方式及店址選擇等五個主準則所組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-3 及 4-4。

表 4-3 AHP 問卷主構面 12 位產業經營者權重分析表

構面名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
連鎖便利商店 關鍵成功因素 主要構面	人員服務與顧客滿意度	0.34	1	0.03
	企業品牌形象	0.17	3	0.01
	成本管控	0.18	2	0.04
	行銷活動與銷售方式	0.17	3	0.04
	店址選擇	0.14	5	0.03
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-4 AHP 問卷主構面 13 位學者代表權重分析表

構面名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
連鎖便利商店 關鍵成功因素 主要構面	人員服務與顧客滿意度	0.27	1	0.04
	企業品牌形象	0.19	3	0.01
	成本管控	0.21	2	0.03
	行銷活動與銷售方式	0.18	4	0.02
	店址選擇	0.16	5	0.03
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

1、人員服務與顧客滿意度

由表 4-3、4-4 得知人員服務與顧客滿意度項目：經營者及學者代表皆為第一優先考慮。經營者及學者代表認為，應著重於對顧客的服務及其滿意度，才是便利商店經營最關鍵的成功因素。

2、成本管控：由表 4-3、4-4 得知成本管控項目：經營者及學者代表皆為第二優先考量。便利商店從店面、裝潢成本、生財設備、水電費到商品的補充，都是不少的成本支出。故如何有效的控制成本進而降低成本，是直接影響利潤的項目。

3、企業品牌形象：由表 4-3、4-4 得知企業品牌形象項目：經營者及學者代表皆為第三優先考量。企業良好的形象會讓消費者安心購物，有助於商品的銷售。

4、行銷活動與銷售方式：由表 4-3、4-4 得知行銷活動與銷售方式項目：經營者為第三優先考量，學者代表為第四考量。其中原因代表屬性不同，經營者認為適當的行銷活動可增加顧客對商品購買的慾望，顧客也可能因為行銷活動而決定消費。

5、店址選擇：由表 4-3、4-4 得知店址選擇項目：經營者及學者代表對此項目皆為最後考量。

依表 4-2、4-3、4-4 可知權重部分以人員服務與顧客滿意度權重最高佔 0.3，成本管控權重 0.21、企業品牌形象權重 0.18、行銷活動與銷售方式權重 0.17 及店址選擇權重 0.15。表示連鎖便利商店之關鍵成功因素的考量順序為人員服務與顧客滿意度、成本管控、企業品牌形象、行銷活動與銷售方式，最後才是店址選擇。

投資者或經營者須以人員服務與顧客滿意度為最主要考量，謹慎控管成

本的支出，維持並創造更良好的企業形象，利用良好的形象來提高經營利潤及業績。

三、連鎖便利商店管理評估之次要構面分析

1、AHP 25 位學者專家人員服務與顧客滿意度次要構面分析：

此構面為人員服務與顧客滿意度 5 個次準則服務品質與態度、服務設備、服務效率、溝通能力及服務多樣性組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷整理如下，見表 4-5：

表 4-5 AHP 問卷全體專家學者人員服務與顧客滿意度次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
人員服務與顧客滿意度	服務品質與態度	0.28	1	0.03 (符合)
	服務設備	0.22	2	
	服務效率	0.18	3	
	溝通能力	0.18	3	
	服務多樣性	0.16	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.03，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

本研究再將此 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-6 及 4-7。

表 4-6 AHP 問卷 12 位產業經營者人員服務與顧客滿意度次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
人員服務與顧客滿意度	服務品質與態度	0.3	1	0.03 (符合)
	服務設備	0.22	2	
	服務效率	0.15	4	
	溝通能力	0.18	3	
	服務多樣性	0.15	4	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-7 AHP 問卷 13 位學者代表人員服務與顧客滿意度次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
人員服務與顧客滿意度	服務品質與態度	0.25	1	0.04 (符合)
	服務設備	0.22	2	
	服務效率	0.2	3	
	溝通能力	0.17	4	
	服務多樣性	0.17	4	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

由表 4-5、4-6 及 4-7 得知，在人員服務與顧客滿意度 5 個次準則中，還是著重於服務品質的部分，以服務品質與態度權重 0.28 佔最高，其次是服務設備權重 0.22，再來為服務效率及溝通能力，權重皆為 0.18。其主要原因

為服務業畢竟還是以服務為主，顧客最期待的還是服務的品質及態度。

服務設備能視不同應用場合來提供服務，打造更便利的購物環境。消費者至上的年代，服務才是吸引顧客上門的關鍵。企業提升服務品質的方法，除了訓練有素的專業人員外，端點服務設備也是個不錯的選擇。

大部分的顧客選擇到便利商店消費是因為趕時間，因此服務的效率愈快，就更能節省顧客的時間。在短短的時間裡，如何和顧客有著良好的互動，並同時回應顧客的詢問及滿足其需求，服務人員的溝通能力顯的相當重要。

服務多樣性在此構面中較不被重視。

2、AHP 25 位學者專家企業品牌形象次要構面分析：

此構面為企業品牌形象 5 個次準則商品品質、商品特色、企業形象、廣告及店內裝潢組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷整理如下，見表 4-8：

表 4-8 AHP 問卷全體專家學者企業品牌形象次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
企業品牌形象	商品品質	0.34	1	0.01 (符合)
	商品特色	0.18	2	
	企業形象	0.18	2	
	廣告	0.16	4	
	店內裝潢	0.15	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.01，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

本研究再將此 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-9 及 4-10。

表 4-9 AHP 問卷 12 位產業經營者企業品牌形象次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
企業品牌形象	商品品質	0.4	1	0.01 (符合)
	商品特色	0.14	4	
	企業形象	0.15	3	
	廣告	0.13	5	
	店內裝潢	0.18	2	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-10 AHP 問卷 13 位學者代表企業品牌形象次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
企業品牌形象	商品品質	0.29	1	0.01 (符合)
	商品特色	0.21	2	
	企業形象	0.2	3	
	廣告	0.19	4	
	店內裝潢	0.12	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

由表 4-8、4-9 及 4-10 得知企業品牌形象 5 個次準則中，商品品質權重佔 0.34 最高，其次為商品特色及企業形象，權重皆為 0.18，再來廣告權重為 0.16，最後為店內裝潢權重為 0.15。

商品品質好，市場信譽就好；信譽好，形象就會好；形象好，顧客就會安心購買其商品。所以選擇高品質的商品就是經營便利商店的重點。也因便利商店銷售的商品同質性甚高，所以商品若有別於其它便利商店，能被顧客喜愛進而購買頻繁，那銷售額便會提高。所以，商品品質、商品特色及企業形象是首要考慮的三大因素。

而企業可將其品牌商標經過設計，透過廣告或媒體來讓顧客加深印象，此為加分作用。

店內裝潢權重在經營者的排序裡為第二名，佔了 0.18，但在學者代表權

重只佔了 0.12，是最不被考慮的一項因素。就經營者的立場來看，顧客踏進店裡的第一印象取決於店內裝潢，店內是否乾淨整齊，容易找到商品；還是擁擠、動線不佳，不容易找到物品。因此經營者十分看重這一點。

3、AHP 25 位學者專家成本控管次要構面分析：

此構面為成本控管 5 個次準則 POS 系統、物流系統、統一發包、加盟策略及集中採購組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷整理如下，見表 4-11：

表 4-11 AHP 問卷全體專家學者成本控管次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
成本控管	POS 系統	0.3	1	0.04 (符合)
	物流系統	0.25	2	
	統一發包	0.16	4	
	加盟策略	0.18	3	
	集中採購	0.12	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.04，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

本研究再將此 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-12 及 4-13。

表 4-12 AHP 問卷 12 位產業經營者成本控管次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
成本控管	POS 系統	0.32	1	0.04 (符合)
	物流系統	0.23	2	
	統一發包	0.15	4	
	加盟策略	0.2	3	
	集中採購	0.11	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-13 AHP 問卷 13 位學者代表成本控管次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
成本控管	POS 系統	0.28	1	0.03 (符合)
	物流系統	0.27	2	
	統一發包	0.17	3	
	加盟策略	0.16	4	
	集中採購	0.13	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

針對成本控管 5 個次準則由表 4-11、4-12 及 4-13 得知，POS 系統權重 0.3、物流系統權重 0.25、加盟策略權重 0.18，為主要考量的前三項。POS 系統除了可取代許多人力工作，節省成本外，透過與後端系統整合，甚至串

連物流等系統，也可以承接許多其它業務，賺取其間的服務費。POS 在便利商店的運作中發揮極大效益。

物流系統是零售業仰賴的商品流通管道，其營運績效的良窳，因此是極為重視的成本要素。

統一發包和加盟策略權重值相差不多，僅差了 0.02，在經營者及學者代表的權重值分別是第 3、第 4 順位。連鎖便利商店由於加盟連鎖盛行而快速增加，是其他行業發展連鎖加盟事業的典範。因此，爭取加盟店已變成大多數加盟總部擴張版圖的主要方法。

訂貨作業對連鎖便利商店經營成功的關鍵影響很大，不但影響銷貨、退貨、存貨，更決定利潤的多寡，因此將訂貨作業制度化對便利商店有莫大的助益。目前連鎖便利商店大部份都透過總部物流中心集中採購，以減少剝削，降低成本。

4、AHP 25 位學者專家行銷活動與銷售方式次要構面分析：

此構面為行銷活動與銷售方式 5 個次準則商圈設定、促銷活動、營業時間、商品種類及多角化經營組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷整理如下，見表 4-14：

表 4-14 AHP 問卷全體專家學者行銷活動與銷售方式次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
行銷活動與銷售方式	商圈設定	0.33	1	0.02 (符合)
	促銷活動	0.19	2	
	營業時間	0.17	3	
	商品種類	0.19	2	
	多角化經營	0.14	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.02，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

本研究再將此 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-15 及 4-16。

表 4-15 AHP 問卷 12 位產業經營者行銷活動與銷售方式次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
行銷活動與銷售方式	商圈設定	0.32	1	0.04 (符合)
	促銷活動	0.15	4	
	營業時間	0.2	3	
	商品種類	0.21	2	
	多角化經營	0.13	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-16 AHP 問卷 13 位學者代表行銷活動與銷售方式次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
行銷活動與銷售方式	商圈設定	0.34	1	0.02 (符合)
	促銷活動	0.22	2	
	營業時間	0.14	3	
	商品種類	0.17	4	
	多角化經營	0.14	4	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

針對行銷活動與銷售方式 5 個次準則，由表 4-14、4-15 及 4-16 中得知，商圈設定權重值為 0.33，是主要考慮因素。開設便利商店須審慎評估商圈的可行性及未來發展的潛力，並經周詳的規劃以選擇一個最適合的點來設立，如此才能獲得競爭優勢且立於不敗之地。

商品種類權重值在經營者中佔了 0.21，但在學者代表中只佔了 0.17，可得知經營者較重視多樣且豐富的商品，以供顧客選購；促銷活動權重值在學者代表中佔了 0.22，但在經營者中只佔了 0.15，可得知經營者及學者代表對此因素重視程度極有落差。

便利商店營業時間長，對晚下班的人或夜貓族十分方便。一般來說，商店的營業時間會影響到預期的營業額，也有可能一整晚都沒有顧客前來消費，但水電這種成本仍須不斷支出。

多角化經營權重值最低，較不被經營者及學者代表重視。

5、AHP 25 位學者專家店址選擇次要構面分析：

此構面為店址選擇 5 個次準則基地條件、交通條件、競爭狀況、人潮流量及投資執酬率組成，本研究將 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷整理如下，見表 4-17：

表 4-17 AHP 問卷全體專家學者店址選擇次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
店址選擇	基地條件	0.32	1	0.02 (符合)
	交通條件	0.21	3	
	競爭狀況	0.22	2	
	人潮流量	0.19	4	
	投資執酬率	0.13	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

一致性(CR)為 0.02，小於 0.1，表示此 25 位學者專家對此構面有一致性看法。

本研究再將此 12 位產業經營者及 13 位學者的問卷分開整理如下，見表 4-18 及 4-19。

表 4-18 AHP 問卷 12 位產業經營者店址選擇次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
店址選擇	基地條件	0.36	1	0.03 (符合)
	交通條件	0.2	3	
	競爭狀況	0.22	2	
	人潮流量	0.11	4	
	投資執酬率	0.11	4	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

表 4-19 AHP 問卷 13 位學者代表店址選擇次要構面
權重值分析表

主準則名稱	影響因素	權重值	排序	一致性
店址選擇	基地條件	0.27	1	0.03 (符合)
	交通條件	0.22	2	
	競爭狀況	0.22	2	
	人潮流量	0.15	4	
	投資執酬率	0.14	5	
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

在店址選擇 5 個次準則中，由表 4-17、4-18 及 4-19 可得知，基地條件佔了權重最高 0.32，競爭狀況與交通條件權重值僅差了 0.01，各為 0.22 及 0.21。

一般而言，「三角窗位置」對來客數的影響程度最大，其次則為公共場所。便利商店設點時除考慮周遭消費力外，其店家面積、停車場面積、是否位於市中心都是設點時的考量，故基地條件為首要考慮因素。其次，交通條件也是極重要的因素，臨近交流道、車站及大馬路邊，就會有較多的人潮前往消費。

除了考量基地條件、交通條件外，也須了解周遭同業競爭狀況，才能知己知彼，百戰百勝。

至於人潮流量及投資報酬率，經營者及學者代表並不是太重視。有可能是因為基地條件及交通條件已能帶來人潮，所以人潮流量就沒那麼重要。

第二節 連鎖便利商店各背景專家問卷分析

一、一致性檢定

本研究依受訪者背景分為產業及學術兩類；產業界 12 位中 7-11 高階主管及經營業者有五位、知名連鎖店經營者三位、全家便利商店經營者有四位；學術代表中行銷管理專業者有八位、人力資源管理專業者有兩位、休閒管理專業者有三位。各類數值以算數平均數表示，再求出其一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 以及一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 以檢定配對比較矩陣的一致性。所得結果如表 4-20 所示，相關檢定顯示各類受訪者回收問卷之所有層級一致性比率數值皆小於 0.1，表示各類受訪者之評估值均

達可接受之一致性標準。

表 4-20 各背景專家問卷一致性檢定表

層級名稱/背景		C.R.值		一致性檢定
		產業	學術	
主準則		0.01	0.01	均符合
次準則	人員服務與顧客滿意度	0.03	0.04	均符合
	企業品牌形象	0.01	0.01	均符合
	成本管控	0.04	0.03	均符合
	行銷活動與銷售方式	0.04	0.02	均符合
	店址選擇	0.03	0.03	均符合
CR<0.1，具一致性				

資料來源：本研究整理

二、全體專家主準則權重分析

此權重分析以產學背景專家，對連鎖便利商店關鍵成功因素主準則權重加以探討，見表 4-21：

表 4-21 各背景專家評估主準則權重分析表

主準則名稱	產業	學術
人員服務與顧客滿意度	0.34	0.27
企業品牌形象	0.17	0.19
成本管控	0.18	0.21
行銷活動與銷售方式	0.17	0.18
店址選擇	0.14	0.16

資料來源：本研究整理

三、全體專家次準則權重分析

此權重分析以產學背景專家，對連鎖便利商店關鍵成功因素次準則權重加以探討，見表 4-22：



表 4-22 各背景專家評估次準則權重分析表

次準則名稱	產業	學術
服務品質與態度	0.30*	0.25*
服務設備	0.22*	0.22*
服務效率	0.15	0.20*
溝通能力	0.18*	0.17
服務多樣性	0.15	0.17
商品品質	0.40*	0.29*
商品特色	0.14	0.21*
企業形象	0.15*	0.20*
廣告	0.13	0.19
店內裝潢	0.18*	0.12
POS 系統	0.32*	0.28*
物流系統	0.23*	0.27*
統一發包	0.15	0.17*
加盟策略	0.20*	0.16
集中採購	0.11	0.13
商圈設定	0.32*	0.34*
促銷活動	0.15	0.22*
營業時間	0.20*	0.14
商品種類	0.21*	0.17*
多角化經營	0.13	0.14
基地條件	0.36*	0.27*
交通條件	0.20*	0.22*
競爭狀況	0.22*	0.22*
人潮流量	0.11	0.15
投資執酬率	0.11	0.14

資料來源：本研究整理 註：有*為該次準則前 3/5 之重要因素。

由表 4-22 所示，本研究將全體專家學者針對次準則差異分析如下：

- 1.服務品質與態度：產學皆認為此項為優先考量因素。
- 2.服務設備：業者及學者都十分重視，產學權重亦有一致性。
- 3.商品品質：因經營者會直接感受到商品的品質會影響到銷售量，故權重會比學者代表來的較高。
- 4.店內裝潢：因經營者直接接觸顧客，店內裝潢為其必須考量因素，因此權重較高。
- 5.POS 系統：此項亦為優先考量因素，產學權重幾乎趨於一致。
- 6.集中採購：該項權重偏低，產學均不列為可考量之重要因素。
- 7.商圈設定：此項也是優先考量因素，故產學權重相近。
- 8.營業時間：經營者最清楚不同時間點有不同顧客群，故權重來的比學者高。
- 9.競爭狀況：產學權重為一致性，亦可看出此項為優先考量因素。
- 10.投資執酬率：此項需要很長時間進行觀察，非產學所能掌控。故權重較低，無法列入重要考量。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

由於連鎖型便利商店的方便性，可滿足消費者即時且多樣化的需求，使得連鎖型便利商店在近年來如雨後春筍般發展。在已經營或未來欲投入連鎖便利商店業者，該如何省思其競爭優勢？根據本研究依表 5-1、5-2 到 5-5 所示，提出以下結論：

表 5-1 各構面評估準則權重及排序分析表(1)

主準則名稱	權重	排序	次準則名稱	權重	排序
人員服務與顧客滿意度	0.3	1	服務品質與態度	0.3	1
			服務設備	0.22	2
			溝通能力	0.18	3
			服務效率	0.15	4
			服務多樣性	0.15	4

資料來源：本研究整理

表 5-2 各構面評估準則權重及排序分析表(2)

主準則名稱	權重	排序	次準則名稱	權重	排序
成本管控	0.21	2	POS 系統	0.3	1
			物流系統	0.25	2
			加盟策略	0.18	3
			統一發包	0.16	4
			集中採購	0.12	5

資料來源：本研究整理

表 5-3 各構面評估準則權重及排序分析表(3)

主準則名稱	權重	排序	次準則名稱	權重	排序
企業品牌形象	0.18	3	商品品質	0.34	1
			商品特色	0.18	2
			企業形象	0.18	2
			廣告	0.16	4
			店內裝潢	0.15	5

資料來源：本研究整理

表 5-4 各構面評估準則權重及排序分析表(4)

主準則名稱	權重	排序	次準則名稱	權重	排序
行銷活動與銷售方式	0.17	4	商圈設定	0.33	1
			促銷活動	0.19	2
			商品種類	0.19	2
			營業時間	0.17	4
			多角化經營	0.14	5

資料來源：本研究整理

表 5-5 各構面評估準則權重及排序分析表(5)

主準則名稱	權重	排序	次準則名稱	權重	排序
店址選擇	0.15	5	基地條件	0.32	1
			競爭狀況	0.22	2
			交通條件	0.21	3
			人潮流量	0.19	4
			投資執酬率	0.13	5

資料來源：本研究整理

由專家學者評估準則權重及排序分析表中，在主準則中，人員服務與顧客滿意度權重 0.27 為最高，而次高的成本管控權重 0.21 與企業品牌形象權重 0.19，權重差異 0.01 幾乎同樣重要。探究次準則可得知，在人員服務與顧客滿意度的重點在於親切的服務品質與態度，其次為服務設備必須齊全且良好，第三則為快又準確的服務效率。在處於競爭的狀況下，仍能持續獲利及生存。

第二節 研究貢獻

根據實證研究結果，本研究對連鎖便利商店的評估準則中，經由結論得知本研究可達到下列目的：

- 1.就過去文獻探討連鎖便利商店關鍵成功因素中，建立各因素之層級架構，並探討各因素間重要程度之關係，再找出更關鍵成功之因素。人員服務與顧客滿意度權重 0.27 為最高，而次高的成本管控權重 0.21 與企業品牌形象權重 0.19，權重差異 0.01 幾乎同樣重要。探究次準則可得知，在人員服務與顧客滿意度的重點在於親切的服務品質與態度，其次為服務設備必須齊全且良好，第三則為快又準確的服務效率。在處於競爭的狀況下，仍能持續獲利及生存。

- 2.提出連鎖便利商店共通性的關鍵成功因素，提供未來投資者及經營者參考。

第三節 研究限制

根據研究的過程，提出下列研究上的限制。

- 1.本研究由於時間、人力及物力上的限制，只針對南部的連鎖便利商店去探討，無法取得更完整的問卷資料。
- 2.由於連鎖便利商店太多，只選取市區幾家店來探討。研究範圍較狹隘，本研究結論或許不適用於其它地區的連鎖便利商店。城鄉差距或都市化的差異造成店址選擇或是消費習慣的不同造成其他構面的差異

第四節 研究建議

本研究過程中，因為居住地之因素，所發問卷大多集中於台南市區精華地段，在所得的研究結論中，店址選擇在連鎖便利商店關鍵成功因素的構面裡重要性並不顯著。但若擴展到全國的連鎖便利商店，或許會是個重要的關鍵成功因素。

參考文獻

一、中文部份

- 1、 中華民國連鎖店協會(2000)，2000 台灣加盟總部指南，台北：中華民國連鎖店協會。
- 2、 中華民國連鎖店協會(2000)，99'連鎖店年鑑，台北：中華民國連鎖店協會。
- 3、 伍孟純(2001)，高科技產業廠商經營績效關鍵成功因素之研究，長榮管理學院經營管理研究所。
- 4、 何亞蘋(2000)，連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究－以咖啡連鎖店為例，文化大學國際企業管理研究所。
- 5、 何秋雯(2004)，量販店展店區位選擇之研究－以居家修繕量販店設點評估為例，華梵大學工業工程與經營資訊研究所。
- 6、 吳筱瑩(2005)，企業核心資源與行銷組合創新策略對市場績效影響之研究－以台北市大型百貨公司為對象，中原大學企業管理研究所。
- 7、 李仰哲(1991)，連鎖便利商店店址選擇之研究，國立成功大學企業管理研究所。
- 8、 李佳縈(2007)，連鎖便利商店促銷方式對消費者知覺價值與購買意願之影響-以新竹市 7-11 為例，中華大學經營管理研究所。
- 9、 李昭男(2002)，服務品質及價格對滿意度與忠誠度之影響－以國產車原廠汽車服務廠為例，大葉大學事業經營研究所。
- 10、 李家豪(2006)，影響消費者商店忠誠因素之研究－以便利商店為例，碩士論文，國立成功大學企業管理學系碩博士班。
- 11、 李森峰(2004)，服務品質、服務價值、顧客滿意度與行為意向關聯性之研究－以統一超商物流服務為實證，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)。

- 12、汪林祥(2000)，台灣連鎖便利商店經營策略之研究，大葉大學事業經營研究所。
- 13、周湘雯(2001)，網路使用者對線上促銷活動態度之研究，中山大學傳播管理研究所。
- 14、岳彩文(2003)，零售百貨業「特定體驗行銷活動」下之「消費體驗模型」相關研究—以漢神百貨開店慶暨母親節特賣活動為例，高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所。
- 15、林佩瑩(2006)，台灣物流業者國際化關鍵因素之研究，雲林科技大學工業工程與管理研究所。
- 16、林建宏(1991)，連鎖式零售業行銷策略之建立-便利商店實證研究，國立中興大學企業管理研究所。
- 17、邱俊誠(2006)，連鎖便利商店促銷活動研究：7-ELEVEN 2005 年個案研究。
- 18、紀惠茜(2001)，競爭型連鎖商店店址設置問題之研究，雲林科技大學工業工程與管理研究所。
- 19、夏心華(1997)，促銷活動與產品涉入對品牌權益影響之研究，碩士論文，東吳大學企業管理學系。
- 20、秦建文(2003)，咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究，碩士論文，淡江大學管理科學學系。
- 21、紐撫民(1995)，從我國連鎖經營看服務業環境變遷趨勢，第一屆服務業管理研討會論文集，頁 2-14。
- 22、張伊嫻(2003)，服務品質、顧客滿意度、信任、承諾與行為意圖間關係之研究—以銀行業為例，大同大學事業經營研究所。
- 23、張原皓(2004)，休閒農場體驗行銷策略、體驗滿意度與品牌形象關係，國立屏東科技大學農企業管理系。
- 24、許士軍，「連鎖加盟事業—序言」，賴山水著，聯經出版事業，民國 82

年。

- 25、陳淑芳(2003)，顧客關係、服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願間關係之研究－以銀行業為例，大同大學事業經營研究所。
- 26、陳紹崇(1984)，消費者對連鎖便利商店接受性之研究，文化大學企業管理研究所。
- 27、陳慶得(2000)，連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例，淡江大學管理科學學系。
- 28、傅明德(2004)，台商赴大陸經營鋼鐵業關鍵成功因素(KSF)之研究，國立中山大學企業管理研究所。
- 29、喻柏閏(2005)，民宿建築企劃專案管理評估模式建立之研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班。
- 30、馮淑君(2005)，品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究－以郭元益公司為例，育達商業技術學院企業管理研究所。
- 31、楊士德(2004)，民間造船廠建立軍艦商維制度之研究，中山大學企業管理研究所。
- 32、楊日融(2003)，咖啡店經營關鍵成功因素之研究，國立中正大學企業管理研究所。
- 33、楊智緯(2005)，國際觀光旅館之品牌形象、服務品質與顧客滿意度及忠誠度之研究，南台科技大學休閒事業管理系。
- 34、經濟部統計處 98 年 11 月綜合商品零售業營業額及年增率統計結果。
- 35、劉淑君(2004)，便利商店的經營模式與獲利模式之探討－以 7-ELEVEN 及全家便利商店為例，義守大學資訊管理研究所。
- 36、劉耀中(2002)，連鎖便利商店經營關鍵成功因素之研究，農業金融論叢，第 47 卷，2002 年 1 月。
- 37、蔡玉琴(2007)，連鎖零售商店服務據點特性與行銷策略績效之研究，南台科技大學企業管理研究所。

- 38、 蔡杉源(2003)，百貨零售業體驗行銷策略運用之探索性研究：以漢神百貨開店慶暨母親節活動為例，高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所。
- 39、 蔡育政(2007)，促銷活動服務品質對經營績效之關聯性研究-以台灣量販店業者為例，東吳大學企業管理研究所。
- 40、 鄧振源(2002)，計畫評估：方法與應用。基隆；運籌規劃與管理研究中心。
- 41、 薛東都(2003)，連鎖便利商店關鍵成功因素之研究，國立台北大學企業管理研究所。
- 42、 羅力仁(2002)，連鎖便利商店店址選擇評估模式之研究－運用模糊AHP法，國立中正大學企業管理研究所。



二、英文部份

- 1、 Berry, L. L., (1983), Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing, Eds Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, & Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association.
- 2、 Carman, James M & P. Kenneth, “VHL.Phillis and Duncanis Marrketing : Principles and Methods“, 7th Ed., Richard D.Irwin Inc., 1973。
- 3、 Copulsky, J. R. and Wolf, M. J., (1990), “Relationship Marketing: Positioning for the Future,” Journal of Business Strategy, July/August, pp.16-20.
- 4、 Cronin, J. J., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, J. & Shemwell, D. J. (1997). “A Cross-Section Test of the Effect and conceptualization of Service Value,” Journal of Service Marketing, Vol. 11, pp. 375-391.
- 5、 EI-Ansary, Adel I. And Stern, Louis W., “Power Measurement in the Distribution Channel”, Journal of Marketing Research, Vol. 47 (February 1972)。
- 6、 Evans, J.R. and R.L. Laskin, (1994), “The Relationship Marketing Process: a Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior.” Journal of Consumer Research, pp. 394-404.
- 7、 Keller, Kevin L. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, Journal of Marketing, 57(1), 1-22。
- 8、 Martin, R. E. (1988). Franchising And Risk Management. The American Economic Review, 78(5), pp. 954-68.
- 9、 Phillips Kotlers, Marketing Management Analysis, Planning, Implementation & Control, 6th ed., 1988。
- 10、 Rubinm P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. Journal of Law and Economics, 21, pp. 223-34.
- 11、 Saaty, T. L. (1977), A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. J. Math. Psychology.

- 12 、 Saaty, T. L.(1980), The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York, NY: McGraw-Hill.
- 13 、 Schmitt, Bernd, 1999, “Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands”, THE FREE PRESS.
- 14 、 Nelson, R.L., 1958, The Selection of Retail Locaton, NY.



附錄一【專家問卷】

連鎖便利商店關鍵成功因素之研究

敬愛的 專家您好：

首先感謝您能撥空填答此份問卷，擔任本研究之專家。

本問卷旨在調查影響『連鎖便利商店關鍵成功因素』，作為連鎖便利商店經營策略擬定之參考及研究基礎。希望藉由您的專業素養及豐富之實務經驗，進行相關構面與評估準則之評比，您寶貴卓見對於本研究具有決定性之影響。對於您的支持與協助，謹此由衷感謝。謝謝您的協助！

敬祝 順頌時祺

國立成功大學經營管理碩士研究所

指導教授：莊雙喜 博士

研 究 生：陳雅崢 敬上

TEL：0910-829253

E-mail：susi0228@yahoo.com.tw

〈填表說明〉：

本研究係採用層級分析法(analytic hierarchy process，AHP)。

AHP 係對每一層級的因素作「兩兩成對比較」，評估尺度基本上分為五個等級，即同等重要、稍重要、頗重要和絕對重要、並賦予 1:1，1:3，1:5，1:7，1:9 的衡量值，再加上介於每兩項基本尺度之間的等級並賦於 1:2，1:4，1:6、1:8 的衡量值，共分九個尺度。

若您對層級分析法的作答方式不甚了解，請先參考以下之釋例。

【填答釋例】

例題：就「連鎖便利商店關鍵成功因素之研究」建立而言，您認為「人員服務與顧客滿意度」、「企業品牌形象」、「成本管控」、「行銷活動與銷售方式」、「店址選擇」五者的相對重要性。

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對 重要	~	極 重要	~	頗 重要	~	稍 重要	~	同 等 重要	~	稍 重要	~	頗 重要	~	極 重要	~	絕對 重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
人員服務與顧客滿意度									√									企業品牌形象	
企業品牌形象													√					成本管控	
成本管控							√											行銷活動與銷售方式	
行銷活動與銷售方式														√				店址選擇	

一、如範例所示，在「連鎖便利商店關鍵成功因素之研究」之建立其考慮構面有「人員服務與顧客滿意度」、「企業品牌形象」、「成本管控」、「行銷活動與銷售方式」、「店址選擇」。如您認為左邊的「人員服務與顧客滿意度」構面相對於右邊「企業品牌形象」構面，“兩邊”同等重要時，則在“同等重要”(1:1)下之空格打√。

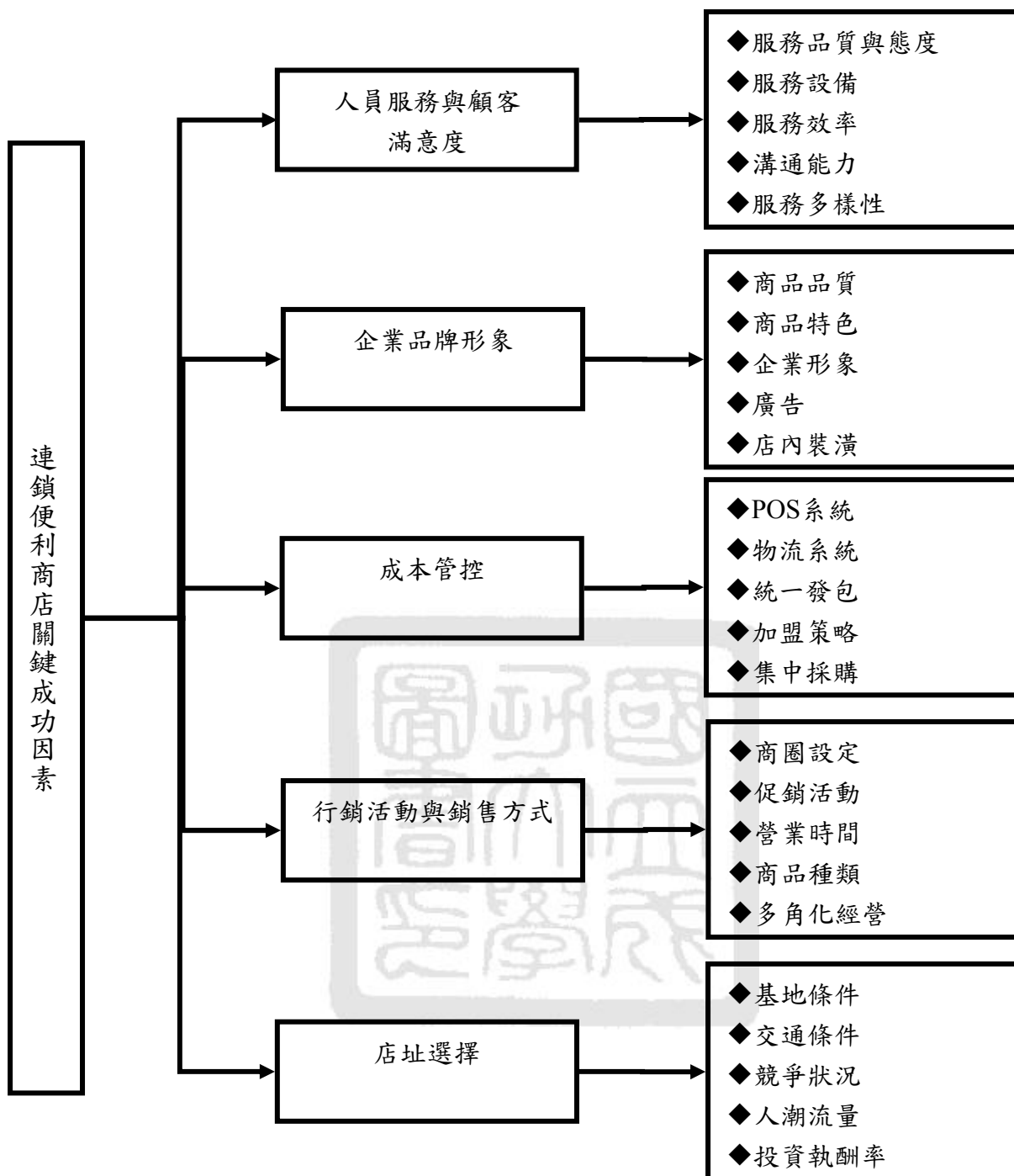
二、如果認為左邊「企業品牌形象」構面相對於右邊「成本管控」構面，其重要程度是“頗重要”時，則在右邊“頗重要”(1:5)下之空格打√。

三、如果認為左邊「成本管控」構面相對於右邊「行銷活動與銷售方式」構面，其重要程度是“稍重要”時，則在左邊“頗為重要”(3:1)下之空格打√。

四、如果認為左邊「行銷活動與銷售方式」構面相對於右邊「店址選擇」構面，其重要程度是“極重要”時，則在右邊“頗為重要”(1:7)下之空格打√



【本研究架構】



【問卷開始】

(一) 影響連鎖便利商店成功因素第一層級構面重要性比較。

評估構面有：(1)人員服務與顧客滿意度(2)企業品牌形象(3)成本管控(4)行銷活動與銷售方式(5)店址選擇

a.評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq ()$

b.依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
人員服務與顧客滿意度																		企業品牌形象	
人員服務與顧客滿意度																		成本管控	
人員服務與顧客滿意度																		行銷活動與銷售方式	
人員服務與顧客滿意度																		店址選擇	
企業品牌形象																		成本管控	
企業品牌形象																		行銷活動與銷售方式	
企業品牌形象																		店址選擇	
成本管控																		行銷活動與銷售方式	
成本管控																		店址選擇	
行銷活與銷售方式																		店址選擇	

(二) 影響連鎖便利商店成功因素第二層級構面重要性比較。

人員服務與顧客滿意度項下之構面重要性比較

評估構面有(1)服務品質與態度(2)服務設備(3)服務效率(4)溝通能力

(5)服務多樣性

a.評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq () \geq ()$

b.依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
服務品質與態度																		服務設備	
服務品質與態度																		服務效率	
服務品質與態度																		溝通能力	
服務品質與態度																		服務多樣性	
服務設備																		服務效率	
服務設備																		溝通能力	
服務設備																		服務多樣性	
服務效率																		溝通能力	
服務效率																		服務多樣性	
服務多樣性																		溝通能力	

(三) 影響連鎖便利商店成功因素第二層級構面重要性比較。

企業品牌形象 項下之構面重要性比較

評估構面有(1)商品品質(2)商品特色(3)企業形象(4)廣告

(5)店內裝潢

a.評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq () \geq ()$

b.依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
商品品質																		商品特色	
商品品質																		企業形象	
商品品質																		廣告	
商品品質																		店內裝潢	
商品特色																		企業形象	
商品特色																		廣告	
商品特色																		店內裝潢	
企業形象																		廣告	
企業形象																		店內裝潢	
廣告																		店內裝潢	

(四) 影響連鎖便利商店成功因素第二層級構面重要性比較。

成本管控項下之構面重要性比較

評估構面有(1)POS系統(2)物流系統(3)統一發包(4)加盟策略

(5)集中採購

a. 評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq () \geq ()$

b. 依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
POS系統																		物流系統	
POS系統																		統一發包	
POS系統																		加盟策略	
POS系統																		集中採購	
物流系統																		統一發包	
物流系統																		加盟策略	
物流系統																		集中採購	
統一發包																		加盟策略	
統一發包																		集中採購	
加盟策略																		集中採購	

(五) 影響連鎖便利商店成功因素第二層級構面重要性比較。

行銷活動與銷售方式項下之構面重要性比較

評估構面有(1)商圈設定(2)促銷活動(3)營業時間(4)商品種類

(5)多角化經營

a.評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq () \geq ()$

b.依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
商圈設定																		促銷活動	
商圈設定																		營業時間	
商圈設定																		商品種類	
商圈設定																		多角化經營	
促銷活動																		營業時間	
促銷活動																		商品種類	
促銷活動																		多角化經營	
營業時間																		商品種類	
營業時間																		多角化經營	
商品種類																		多角化經營	

(六) 影響連鎖便利商店成功第二層級構面重要性比較。

店址選擇項下之構面重要性比較

評估構面有(1)基地條件(2)交通條件(3)競爭狀況(4)人潮流量(5)投資執酬率

a.評估構面重要性排序： $() \geq () \geq () \geq () \geq ()$

b.依據上述的排序，勾選兩兩因素之間相對的重要程度：

	左邊指標重要性 大於右邊指標								兩邊 指標		右邊指標重要性 大於左邊指標								
	程度																		
項目	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	項目	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
基地條件																		交通條件	
基地條件																		競爭狀況	
基地條件																		人潮流量	
基地條件																		投資執酬率	
交通條件																		競爭狀況	
交通條件																		人潮流量	
交通條件																		投資執酬率	
競爭狀況																		人潮流量率	
競爭狀況																		投資執酬	
投資執酬率																		人潮流量	

基本資料：

1、 性別：☐男性 ☐女性

2、 年齡：_____ 歲。已有_____年工作經驗。

3、 職業：

專長：

感謝您撥冗填寫！

☆ 請再次檢查問卷是否全部勾選，以免成為無效問卷。

