

# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 以 KANO 二維模式分析星巴克消費者意願影響之探討 A Study of Starbucks on Consumer Intentions Using Kano Model

作者：葉宸羽、康宇仲、張雅筑、許菟芸、陳俊豪

系級：工業工程與系統管理學系三年甲、乙班

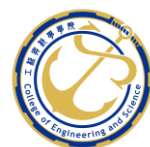
學號：D0878420、D0812883、D0843293、D0878434、D0885935

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：110 學年度 第 1 學期



## 中文摘要

本篇論文以德明技術學院企業管理系在第 12 屆全國品質研討會所提出的「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」做為參考，該研討內容係以說明星巴克「體驗式行銷」改寫了台灣咖啡業的歷史，亦帶動咖啡產業的蓬勃生機，吸引多數業者和財團投入市場來爭奪這塊大餅。業者如果能了解顧客且提供能滿足消費者的服務品質要素，和消除使消費者不滿意的服務品質要素，如此一來不僅能降低成本，還可提升其競爭優勢，也就是此論文所想要探討的動機。本研究主要以星巴克的顧客作為調查對象，問卷架構為五大體驗行銷，接著再以 KANO 二維品質模式區分其品質要素，針對原論文當中的 25 項品質要素挑選 15 項認為較具影響的項目作為探討研究項目。分析與調查結果發現，本研究與原論文所提出的五大體驗構面皆有改變。

**關鍵字：**二維品質模式、問卷調查、星巴克、消費意願

## Abstract

This paper takes as a reference the “Discussion on Integrating Two-dimensional Quality Model and Experience Marketing in Chain Coffee Industry - Taking Unified Starbucks Coffee as an Example” proposed by the Department of Business Management of Deming Institute of Technology at the 12th National Quality Seminar. The content is to explain that Starbucks' "experiential marketing" rewrites the first page of Taiwan's coffee history, and drives the development of the coffee industry, attracting many competitors to compete for this at the same time. If practitioners can provide the service quality elements of customer satisfaction and eliminate the service quality elements that cause customer dissatisfaction, it will not only reduce costs, but also enhance its competitive advantages. Therefore, this study develops an experiential marketing as the theoretical framework for analyzing Starbucks consumers, and then distinguishing their quality elements by Kano model. It was found that among the 25 quality elements discussed: 4 are classified as essential qualities, and 8 are classified as essential qualities. are linear qualities, 6 are classified as attractive qualities, 7 are classified as indifference qualities, and none of them are inverse qualities.

**Keyword :** Kano model, questionnaire, Starbucks, consumer Intentions

## 目 次

中文摘要 .....	1
Abstract .....	2
目 次 .....	3
圖 目 錄 .....	4
表 目 錄 .....	5
第一章 緒論 .....	5
1.1 研究背景 .....	5
1.2 實作目的 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
2.1 星巴克店家介紹 .....	7
2.2 體驗行銷相關理論.....	8
2.3 KANO二維品質模式相關文獻.....	9
第三章 研究方法 .....	8
3.1 研究架構 .....	12
3.2 問卷設計 .....	12
3.3 研究方法 .....	13
第四章 研究結果分析.....	15
4.1 信度與效度 .....	15
4.2 樣本結構分析 .....	15
4.3 二維品質要素 .....	17
4.4 品質改善分析 .....	22
4.5 對星巴克建議 .....	23
第五章 結論 .....	25
第六章 參考文獻 .....	26
附錄 .....	27

## 圖目錄

圖 1	星巴克商標演變.....	7
圖 2	二維品質要素圖.....	10
圖 3	研究架構流程圖.....	12

## 表目錄

表一	Kano 二維品質要素評價分類表.....	11
表二	樣本資料結構.....	16
表三	二維品質問卷結果.....	17
表四	與原論文 Kano 問卷之差異.....	19
表五	服務品質要素改善指標.....	22



## 第一章 緒論

### 1.1 研究背景

2021 年 11 月 9 日 ETtoday 新聞「台灣咖啡店『19 年成長 815%』！霸主不是星巴克 第 1 名 15 年開 524 間」中提到星巴克在 2021 年 4 月開了在台的第 500 間門市。另外在 2021 年 9 月 15 日的今周刊中也曾提到台灣星巴克在 2020 年的總營收逾 110 億，而換算下來所得出的各項資料，已經與本研究，所參考論文，在聯合報 2006 年 3 月的報導中表示，全台第一家星巴克位在台北天母於 1998 年 3 月成立至今，以有 24 年的歷史且至 2006 年全台共有 168 家門市，多年來台灣人民在星巴克喝的咖啡至 2021 年換算下來，每年共需喝掉 1,000 多萬杯。從數據看來也證實了星巴克咖啡所創造「第三個生活空間」的氛圍，成功的利用咖啡香氣佔滿了大眾的嗅覺，而星巴克的「體驗式行銷」，更是成為了台灣服務業的新指標。

咖啡市場在台灣的潛力被世界看見，同時也吸引相當多業者以及財團爭相搶奪這塊沃土，將台灣的咖啡市場推向新一波的成長期。但同時也讓星巴克所需要面對的市場競爭越來越激烈，而以「體驗行銷」為服務基礎的星巴克，是否也需要更積極的提升顧客需求滿意度來建立消費者忠誠度，確保在市場上能佔有一席之地。故，本研究將針對星巴克以「體驗行銷」為基本訴求的服務要素，運用二維品質模式，更進一步來探討其服務品質要素是否具備充足，並且提供星巴克相關之建議。

## 1.2 實作目的

現今網路使用環境經歷了大變革，而 2006 年至今也經過 15 年，同時參考論文已完成一段時間，現代的人們對於品質的看法也有所改變。所以我們想知道此論文所研究的結果，對照於現在的社會中，是否和原本的一樣。

本研究因時間、人力和地區上的限制，僅能針對原論文的體驗行銷之構面挑選共 15 項進行探討，使用二維品質模式（Kano）將滿意度量化的優點於以分析，以利進行論文與實作結果的比較，達到以下目的：

- 1、先於 Google 表單上進行問卷調查以取得樣本，再利用 kano 模式分析，探究此次研究結果與原文研究結果是否有差異？有何差異？
- 2、探討為何會出現此差異，提出該差異造成結果不同的原因和可改善的方法。接著再透過二維品質模式（Kano）進行分析，可得知現今社會對相同品質項目的看法是否有所改變，以及尋找其改善方法。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 星巴克店家介紹

Starbucks 品牌名稱靈感來自於《白鯨記》，代表早期咖啡貿易故事及海上冒險色彩，1971 年星巴克第一間門市創立於美國西雅圖，1987 年霍華·舒茲（星巴克前任董事長）與其他投資者買下星巴克的經營權，同年於加拿大溫哥華開拓第一間國際門市。現今星巴克門市已分佈全球，是全球最大宗的咖啡烘焙和零售業者之一，霍華·蕭茲先生所經營的咖啡業著重於人文特質和品質堅持，強調尊重員工與顧客，且堅持選購全世界最好的咖啡豆來進行烘焙作業，以提供顧客最好的產品和最舒服的消費場所，星巴克目前為全球精品咖啡業的領導品牌，受到許多學者與專家的推崇，被譽為「咖啡王國傳奇」。

星巴克企業的使命是希望能夠啟發並滋潤每個人的心靈，並在每一杯、每個社區中能夠體現。星巴克追求卓越和實現企業使命，透過每杯咖啡的傳遞，將星巴克獨特的體驗帶入每一位顧客的生活。

星巴克商標上的女海妖，看起來嬌媚動人且充滿冒險的精神，就像咖啡一樣有誘惑力，綠色則代表放鬆的顏色，符合星巴克的舒適風格。



▲ 圖 1：星巴克商標演變

（圖片來源：1000logos）



## 2.2 體驗行銷相關理論

體驗行銷之概念，是由全球品牌中心的創辦人 Bernd Schmitt 於 1999 年率先提出，而體驗行銷意思就是以消費者的觀點，在情感、感官、思考、關聯、行動五個形式中，重新去定義並設計以行銷的方式思考，並且將其定義為「基於個別顧客經由觀察或參與事件後，感受某些刺激而誘發動機產生思維認同或消費行為，增加產品價值。」異於傳統行銷的運作方式，體驗行銷派的學者認為，廠商須把消費者的體驗放在焦點上，而不是只一味地去追尋產品的效益與性能。以下為五大體驗行銷：

1. **感官體驗**：利用人類五種感官所建立，藉由味覺、視覺、嗅覺、聽覺、觸覺，讓消費者親自體驗產品，刺激消費者的購物慾。例如：美式賣場提供免費試吃、汽車門市提供試乘服務。
2. **情感體驗**：在購物之過程中，透過觸動消費者內心的情感，來營造顧客喜歡的氛圍。例如：某湯圓品牌在冬至時總會在電視播放廣告，提醒大家要吃湯圓也要回家團圓。
3. **思考體驗**：利用創造力和引導式思考方式，讓顧客有發現問題和解決問題的體驗，利用顧客好奇心對產品產生想購買的想法。例如：某國際知名手機品牌在年度產品發表會上，利用一系列不同領域的創意天才，除了刺激消費者思考產品與眾不同外，也能思考自身的不同，在消費者心中留下深刻印象。
4. **行動體驗**：透過明星代言、標語，刺激消費者的購買慾或是購買需求。例如：某家電銷售商所主打的標語：揪甘心，讓消費者在有相關需求時，會聯想到它。
5. **關聯體驗**：包含上述 4 種體驗行銷，將其各自之理念昇華和消費者的自我實現做結合。

## 2.3 KANO 二維品質模式相關文獻

### 2.3.1 品質成為競爭優勢的三個階段

第一階段：是顧客可以接受的最基本要求，亦即品質管制

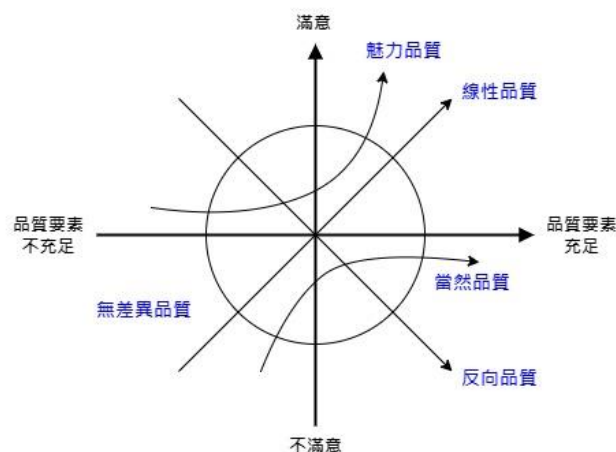
第二階段：是滿足顧客所需，也就是品質管理

第三階段：是滿足顧客的潛在需求以達到顧客喜悅，稱為魅力品質創造

### 2.3.2 Kano 二維品質模式的定義與歸類

狩野紀昭 (Noriaki Kano) 等人 (1984) 認為品質要素的程度會影響著客戶對某項品質要素的滿意程度，如圖二所示，X 座標是品質要素中所具備程度，Y 座標是使用者滿意程度，依據品質屬性歸類，分別有五大要素，分述如下：

1. **魅力品質要素 (Attractive quality element, A)**: 當擁有此要素時客戶會感到滿意，反之，客戶也可以接受而不會造成不滿意。
2. **線性品質要素 (One-dimensional quality element, O)**: 當擁有此要素時客戶會覺得滿意，反之，會引起不滿，亦即客戶滿意程度和擁有品質要素與否呈現一種線性關係，也是傳統的品質觀點。
3. **當然品質要素 (Must-be quality element, M)**: 當擁有此要素時客戶會認為理所當然，並不會因此而感到滿意，但是不擁有此要素時會引起客戶不滿意。
4. **無差異品質要素 (Indifferent quality element, I)**: 此種要素不論擁有與否，都不會對客戶滿意程度造成影響，亦即產品或服務品質不影響客戶滿意度之間。
5. **反向品質要素 (Reverse quality element, R)**: 擁有此要素時反而引起客戶不滿，反之，才會令人感到滿意。



▲ 圖 2：二維品質要素圖  
(圖片來源：本研究繪製)

### 2.3.3 提供顧客滿意要素和消除不滿要素之相關介紹

顧客滿意度：

服務滿意度是指產品銷售前、中、後以及因產品生命週期的不同，企業所採取不同的服務措施，最終顧客滿意的程度指標。主要以衡量所提供的服務和客戶心理的期望值間相差多少。

品質改善指標：

主要分為「增加滿意指標」和「消除不滿指標」兩項指標，其兩項指標分別針對提供顧客滿意要素及消除不滿要素，進行分析可知，若改善某項品質要素時，其可能增加的滿意度。

### 2.3.4 二維品質要素分類

狩野紀昭 (Noriaki Kano) 所提出的二維品質要素是利用「我很喜歡」、「理所當然」、「我無所謂」、「我能忍受」、「我不喜歡」，這五種分類等級做為正向和反向之評估，且依據評估等級，歸納出二維品質要素，以下為要素評價分類表：

表一：Kano 二維品質要素評價分類表

不充足時 充足時	我很喜歡	理所當然	我無所謂	我能忍受	我不喜歡
我很喜歡	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	必需品質
我無所謂	反向品質	無差異品質	無差異品質	無差異品質	必需品質
我能忍受	反向品質	無差異品質	無差異品質	無差異品質	必需品質
我不喜歡	反向品質	反向品質	反向品質	反向品質	無效品質

(資料來源：本研究彙整)

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究分析依照星巴克採取之體驗行銷的服務要素，並且評估判斷其二維品質之屬性歸類，再提出從問卷中得出的結果之行銷建議。



▲ 圖 3：研究架構流程圖

(圖片來源：本研究繪製)

### 3.2 問卷設計

本研究依研究目的進行問卷設計，參考國內相關文獻；依據星巴克提供的服務品質要素設計 15 項問題，並依照 1999 年 Schmitt 學者所提出的五大體驗行銷模組要素來確定本研究的問卷架構、內容及要素。

#### 3.2.1 問項設計

本研究問卷主要區分為三項研究變數，第一部份—個人基本資料與消費行為變數，如停留時間、消費頻率等；第二部份—星巴克提供服務要素的正向變數，第三部份—星巴克提供服務要素的負向變數。第二及第三部份主要針對星巴克所提供的服務要項，如感官體驗構面：外部環境乾淨令人感覺舒服、情感體驗構面：服務人員態度良好等。以 Kano 二維品質模式做正向與負向變數，取得之問卷結果可深入探討消費者對星巴克的服務品質要素模式與滿意度的評分，詳如附錄正式問卷。

### 3.2.2 五大體驗行銷問項介紹

本研究以 Schmitt (1999) 所提出的五大體驗行銷模組為服務品質的架構，並針對星巴克提供的服務進行問項設計，分為兩大部分：一、個人基本資料：1. 性別。2. 婚姻狀況。3. 年齡。4. 職業。5. 月收入。6. 常去門市所在區域。7. 每次停留時間。8. 消費頻率。9. 每次消費金額。10. 消費原因。二、Kano 二維品質問卷，分為五個構面：1. 感官體驗：商品品質佳，外部環境整潔，咖啡提供不同濃度、份量選擇。2. 情感體驗：播放輕鬆悅耳的音樂，裝潢擺設有特色，服務人員態度好。3. 思考體驗：商品價格合理，店家名氣響亮，其他消費者素質佳。4. 行動體驗：提供送餐服務，常有特價活動或促銷，提供套餐組合。5. 關聯體驗：附近有停車場，隨季節推出新商品，提供現金以外的付款方式。詳如正式問卷(附錄)。

### 3.2.3 樣本數與抽樣方法

本研究的母體是以北中南東四個地區，採用 google 表單問卷樣本數為 214 份，有效問卷 214 份，有效回收率為 100%。調查期間為 2021 年 12 月 7 日至 12 月 14 日。

## 3.3 研究方法

本研究之資料彙整由 EXCEL 做為分析整理的工具。使用樣本之特性做統計分析描述，Kano 二維品質模式分析、Matzlar 滿意指標模式分析等方法，Alpha 係數則是使用網路上提供之程式求得，以達成本研究的目的。

### 3.3.1 品質改善指標

Matzler and Hinterhuber 於 1998 年提出了一套品質改善指標，如 (1)，(2)

$$\text{增加滿意指標} = (A + O) / (A + O + M + I) \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{消除不滿指標} = (O + M) / (A + O + M + I) \dots\dots\dots (2)$$

藉由品質改善指標的分析方法，可找出在某項品質要素改善時，不滿意度以及滿意度增加或減少的幅度是多少，以用來評估之後改善服務品質之先後順序。增加滿意指標若越靠近 1，則代表此項要素影響顧客的滿意度越大；而消除不滿意指標若越靠近 1，則代表此項要素影響顧客的不滿意度越大。

### 3.3.3 信度分析與效度分析

信度分析：

測驗結果的一致性程度或可靠性程度。信度衡量的方式大致分為五種：複本信度、重測信度、評分者信度、內部一致性信度、效標參照測驗之信度，而本研究採取內部一致性信度的 Cronbach's  $\alpha$  係數信度分析，公式計算如下（本研究使用 SPSS 軟體進行分析）：

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sum S_i^2}{\sum S_i^2 + 2 \sum \sum S_{ij}} \right]$$

$\alpha$ ：信度  $k$ ：測驗總題數  $S_i^2$ ：測驗總變異數  $S_{ij}$ ：另外一題目之共變數

效度分析：

指的是針對研究之衡量工具是否可以代表研究最終想要衡量的問題。即確認是否能正確衡量出所要衡量的物品，大致有以下幾種：

A. 內容效度 (Content validity)：

於心裡統計學領域中是指某個測量值可以代表一個物體的子部分有多少。

B. 效標關聯效度 (Criterion-related validity)：

於心裡統計學中是指一個測驗方法與某事件的結果相關程度。

C. 建構效度 (Construct validity)：

所使用的測量工具是否用來測量所要測的物品

## 第四章 研究結果分析

### 4.1 信度與效度

#### 4.1.1 信度分析

本研究將 Cronbach's  $\alpha$  取出的數值對相同體驗構面下的項目執行探討。此分析步驟中，本研究將問卷分為「正面敘述」及「反面敘述」兩部份且每部份各有 15 題問項。經實驗結果分析過後，正面敘述之  $\alpha$  值為 0.776；反面敘述之  $\alpha$  值為 0.784。其兩部份之  $\alpha$  值皆超過 0.7，因此本研究之問卷具有一定程度的可信程度。

#### 4.1.2 效度分析

內容效度 (Content Validity)：

本研究之問卷內容均參考相關文獻的理論基礎，其所要探討的是星巴克五大體驗行銷服務項目與衡量。因此，本研究之問卷應有達到效度之基本門檻。

效標關聯效度 (Criterion-related Validity)：

在效度檢測部分，本研究在效標關聯效度中透過整份問卷信度之平方根來進行計算，透過信度分析我們可以得到正反兩面敘述的信度為 0.784 以及 0.776，本研究將兩者進行公式套入後，得到效度為 0.8831。因此，本研究之問卷有達到效標關聯效度之門檻。

### 4.2 樣本結構分析

樣本中男、女人數比例大致相等，以未婚居多；其年齡層集中在 18-28 歲。職業以學生佔大部分，而其中收入方面多為 10,000 以下；常去門市所在區域以中部為主。消費者在星巴克停留時間以 30 分鐘以內佔大多數；消費頻率以每年 2-3 次的比例最高，單次消費金額大都在 101-200 元，詳如表二：



表二：樣本資料結構

基本資料	項目	次數	百分比
性別	男	105	49%
	女	109	51%
婚姻狀況	已婚	45	21%
	未婚	169	79%
年齡	18 歲以下	4	2%
	18~28 歲	165	77%
	29~40 歲	10	5%
	41~65 歲	35	16%
職業	學生	162	76%
	傳統產業	2	1%
	科技業	3	1%
	軍公教	8	4%
	服務業	14	6%
	待業	2	1%
	其他	23	11%
平均 月收入	1 萬以下	118	55%
	1 萬~2 萬	43	20%
	2 萬~4 萬	14	7%
	4 萬~6 萬	21	10%
	6 萬以上	18	8%
常去門市 所在區域	北	45	21%
	中	141	66%
	南	20	9%
	東	8	4%
停留時間 停留時間	30 分鐘以下	137	64%
	半小時~1 小時	38	18%
	1 小時~2 小時	20	9%
	2 小時以上	19	9%

基本資料	項目	次數	百分比
消費頻率	每周 2~3 次	8	4%
	每個月 2~3 次	67	31%
	每年 2~3 次	139	65%
消費金額	\$100 以下	7	3%
	\$101~\$200	153	72%
	\$201~\$300	36	17%
	\$301~\$500	13	6%
	\$500 以上	5	2%
消費原因	店內顧客素質佳	30	14%
	環境空間佳 (衛生、裝潢、音樂)	119	56%
	品牌優越感	112	52%
	服務態度好	79	37%
	店內提供充電插座	49	23%
	內用不限時	74	35%
	是放鬆的交流場所	108	50%

(資料來源：本研究整理)

### 4.3 二維品質要素

#### 4.3.1 二維品質要素分析

本研究之問卷題項服務要素，將 Kano 二維品質模式以品質屬性進行歸類，其結果如表三：

表三：二維品質問卷結果

類別	項目	M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類
感官 體驗 構面	商品品質佳	49	106	28	31	0	0	O
	外部環境整潔	59	109	27	19	0	0	O
感官 體驗 構面	咖啡有不同濃 度、份量的選擇	8	22	108	72	1	3	A

類別	項目	M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類
情感 體驗 構面	撥放輕鬆 悅耳的音樂	9	18	117	67	3	0	A
	裝潢與擺設 別具特色	3	19	144	45	0	3	A
	服務人員的 態度良好	27	137	38	10	0	2	O
思考 體驗 構面	商品的價格合理	20	93	74	27	0	0	O
	名氣響亮	3	9	64	136	1	1	I
	消費者素質良好	23	84	65	41	0	1	O
行動 體驗 構面	提供送餐飲 到餐桌上的服務	2	10	104	96	1	1	A
	常有特價活動 和特價品促銷	2	27	150	32	2	1	A
	提供套餐組合	0	11	100	101	2	0	A
關聯 體驗 構面	提供現金以外 付款方式	9	18	96	88	1	2	A
	附近有停車場， 停車方便	5	53	107	48	0	1	A
	隨季節 推出新商品	0	7	129	78	0	0	A
註：M：必需品質、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								

(資料來源：本研究整理)

如上表所示，本研究問卷之 15 項品質要素題項以 Kano 二維品質模式，歸類其品質屬性並將結果分述如下：

線性品質：「商品品質佳」、「外部環境乾淨令人覺得很舒服」、「服務人員的態度良好」、「商品的價格合理」、「消費者素質良好」、共 5 項。

魅力品質：「咖啡有不同濃度、份量的選擇」、「撥放輕鬆悅耳的音樂」、「裝潢與擺設別具特色」、「提供送餐飲到餐桌上的服務」、「常有特價活動和特價品促銷」、「提供套餐組合」、「提供現金以外付款方式」、「附近有停車場，停車方便」、

「隨季節推出新商品」共 9 項。

無差異品質：「名氣響亮」共 1 項。

針對上述問卷結果本研究認為，「店家名氣響亮」對現在的消費者來說並沒有太大的吸引力，因為現在咖啡店市場愈來愈競爭，消費者的選擇也隨之增長，許多巷弄咖啡或是在社群媒體有人氣的店家逐漸變成消費者的首選，因此店家名氣響亮可能不再是現今消費者選擇的原因。「撥放輕鬆悅耳的音樂」的問卷結果為魅力品質，本研究認為現在很多人都有使用耳機的習慣，即使咖啡店沒有撥放音樂對消費者來說也沒關係。

### 4.3.2 與原論文 Kano 問卷之差異

本研究將原論文之 Kano 問卷結果進行比較，如表四：

表四：與原論文 Kano 問卷之差異

類別	問卷	項目	M	O	A	I	R	O	品質屬性歸類
感官體驗構面	本研究	商品品質佳	22.8	49.5	13	14.5	0	0	O
		外部環境整潔	27.6	50.9	12.6	8.9	0	0	O
		咖啡提供不同濃度咖啡提供不同濃度、份量選擇	3.7	10.3	50.5	33.6	0.4	1.4	A
	原研究	商品品質佳	31.8	36.7	4.4	26.3	0.3	0.5	O
		外部環境整潔	35.7	32.6	8.9	21.9	0.8	0.3	M
		咖啡提供不同濃度咖啡提供不同濃度、份量選擇	21.4	28.4	18.2	30.2	0.8	1.0	I

類別	問卷	項目	M	O	A	I	R	O	品質屬性歸類
情感體驗構面	本研究	播放輕鬆悅耳的音樂	4.2	8.4	54.7	31.3	1.4	0	A
		裝潢擺設有特色	1.4	8.9	67.3	21.0	0	1.4	A
		服務人員態度良好	12.6	64.0	17.8	4.7	0	0.9	O
	原研究	播放輕鬆悅耳的音樂	13.0	33.9	29.9	22.4	0.3	0.5	O
		裝潢擺設有特色	14.3	17.4	34.4	33.6	0.3	0	A
		服務人員態度良好	34.1	37.0	7.8	20.3	0.3	0.5	O
思考體驗構面	本研究	商品價格合理	9.3	43.4	34.6	12.6	0	0	O
		店家名氣響亮	1.4	4.2	29.9	63.6	0.4	0.4	I
		其他消費者素質佳	10.7	39.3	30.4	19.1	0	0.4	O
	原研究	商品價格合理	46.9	26.0	7.0	19.8	0	0.3	M
		店家名氣響亮	10.9	12.0	44.3	32.0	0.3	0.5	A
		其他消費者素質佳	22.7	34.6	10.9	31.0	0	0.8	O
行動體驗構面	本研究	提供送餐服務	22.8	49.5	13	14.5	0	0	O
		常有特價活動或促銷	27.6	50.9	12.6	8.9	0	0	O
		提供套餐組合	3.7	10.3	50.5	33.6	0.4	1.4	A
	原研究	提供送餐服務	31.8	36.7	4.4	26.3	0.3	0.5	O
		常有特價活動或促銷	35.7	32.6	8.9	21.9	0.8	0.3	M
		提供套餐組合	21.4	28.4	18.2	30.2	0.8	1.0	I

類別	問卷	項目	M	O	A	I	R	Q	品質屬性歸類
關聯體驗構面	本研究	附近有停車場	2.3	24.8	50	22.5	0	0	A
		隨季節推出新商品	0	3.3	60.3	36.4	0	0	A
	原研究	附近有停車場	13.3	16.9	17.4	52.1	0	0.3	I
		隨季節推出新商品	14.1	13.8	42.7	28.6	0.3	0.5	A
註：M：必需品質、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									

(資料來源：本研究整理)

綜合上述實驗分析，本研究針對十五年前後差異之分析結果提出以下結論：

1. 播放輕鬆悅耳的音樂由線性品質轉為魅力品質，本研究認為會有差異是因為現在大學族群相對於 15 年前，人人基本都已習慣配戴耳機，因此星巴克店內沒播放輕鬆悅耳的音樂對於大學學生族群來說，從不可或缺的项目轉變成沒有提供也沒差的項目。
2. 店家名氣響亮由魅力品質變成無差異品質，本研究認為會有此差異是因為現在與十五年前相比，在台灣所經營的咖啡店可以說是越來越多，而各咖啡品牌所泡出的咖啡品質也有所提升，進而導致可以與星巴克互相競爭的咖啡店也是越來越激烈，因此在消費者眼中，現今星巴克名氣響亮對比十五年前，不再是一個購買星巴克咖啡的理由之一。
3. 提供套餐組合由無差異品質變成魅力品質，本研究認為是因為此次研究族群大多以大學學生族群為主，而又因大多數大學學生族群在金錢控管上有所限制，所以有提供套餐組合對於大學生來說可能是一個具有誘惑提升購買意願的作法之一。
4. 附近有停車場方面由無差異品質變成魅力品質，因為車流量變多導致車位相

對較少，所以店家若有提供停車場或附近有停車場，對消費者來說是加分項目。

5. 價格方面由必須品質變成線性品質，本研究認為是因為物價上漲和同類型咖啡廳越開越多，造成大家對於價格的反而沒有那麼在意，更在意的反而是店家能否發展自己獨特的風格。

#### 4.4 品質改善分析

本研究將各個體驗構面進行增加滿意指標和消除不滿意指標之分析，如表五：

表五：服務品質要素改善指標

類別	項目	增加滿意指標	消除不滿意指標
感官 體驗 構面	商品品質佳	0.63	0.72
	外部環境整潔	0.64	0.78
	咖啡提供不同濃度、份量選擇	0.62	0.14
情感 體驗 構面	撥放輕鬆悅耳的音樂	0.64	0.13
	裝潢擺設有特色	0.77	0.10
	服務人員態度佳	0.83	0.77
思考 體驗 構面	商品價格合理	0.78	0.53
	店家名氣響亮	0.34	0.06
	其他消費者素質佳	0.70	0.50
行動 體驗 構面	提供送餐服務	0.54	0.06
	常有特價活動或促銷	0.84	0.14
	提供套餐組合	0.52	0.05
關聯 體驗 構面	提供現金以外的付款方式	0.54	0.13

類別	項目	增加滿意指標	消除不滿意指標
	附近有停車場	0.75	0.27
	隨季節 推出新商品	0.64	0.03

(資料來源：本研究整理)

如上表所示，本研究推得：

感官體驗構面：需選擇「商品品質佳」作為增加顧客滿意指標及「外部環境整潔」作為消除不滿意指標為優先。

情感體驗構面：需選擇「裝潢擺設有特色」作為增加顧客滿意指標及「服務人員態度佳」作為消除不滿意指標為優先。

思考體驗構面：需選擇「店家價格合理」作為增加顧客滿意指標及「其他消費者素質佳」作為消除不滿意指標為優先。

行動體驗構面：需選擇「常有特價活動或促銷」作為增加顧客滿意指標為優先，而在消除不滿意指標的部分因均未達 0.5，因此本研究認為，在考量到成本因素的前提下，暫時不須有所調整。

關聯體驗構面：需選擇「附近有停車場」作為增加顧客滿意指標為優先，而在消除不滿意指標的部分因均未達 0.5，因此本研究認為，在考量到成本因素的前提下，暫時不須有所調整。

#### 4.5 對星巴克的建議

1. 因應網路科技發達，大眾傳播快速，而現代人越來越注重外觀及設計感，並且喜歡拍照上傳社群媒體；像是先前的花蓮貨櫃星巴克吸引許多觀光客前來打卡消費，成為花蓮新興地標，雖然只是噱頭卻大獲成功，因此我們建議星巴克可以再選定幾個有特色的觀光據點，外觀以特殊的造型設計建築物，吸引民眾目光並前來打卡消費，使其迅速於網路世界散播，以達到



快速行銷之目的。

2. 星巴克的商品定價都偏高，除了少部分族群，多數人不會以星巴克作為每日購買咖啡及飲品的選項；像是以本篇問卷的多數族群學生來說，通常會在星巴克有買一送一的活動，或是其他優惠價格時才會去消費，因此我們建議星巴克能夠微調價格，或是以節日為名更頻繁舉行促銷活動，以促進對此品牌有崇尚感但礙於價格昂貴的消費者，更頻繁且有理由說服自己消費。
3. 因開車越來越普及，車流量也越來越多，導致停車位一位難求，在此狀況下若店家能供應停車保證，將會吸引更多消費者前來久坐光顧；因此我們建議星巴克可以在人口較多、車流量較高的大都會區設立停車場，或選在附近有停車場的地址開設店面，讓消費者有安心停車的保障，更願意來店消費。
4. 現在許多餐飲店家都會推出套餐組合，以較優惠組合價銷售，不僅價格較實惠外，還能讓一些選擇困難的消費者更好做選擇；因此我們建議星巴克可以在某些時段，像是早餐時間、下午茶時間，可以有像是一杯飲品搭配一份輕食或甜點等的套餐組合，以供消費者做選購。

## 第五章 結論與建議

台灣咖啡市場百家爭鳴，相關產業如雨後春筍般出現，使得星巴克所需要面對的市場競爭越來越激烈。為此，本研究針對星巴克所提出的服務要素，並且以「體驗行銷」為訴求，藉由二維品質模式，深入探討其服務要素是否充足，並針對 15 年前後之差異做一系列的探討和提供相關建議。在 Google 表單上放置問卷進行調查，並利用 Kano 模式分析，選用 EXCEL 做為資料分析的工具，得出結果後探討本次研究結果與 15 年前原文研究結果之差異為何？提出該差異的可能原因及改善方法。

播放輕鬆悅耳的音樂由線性品質轉為魅力品質，本研究認為會有差異是因為，人人基本都已習慣配戴耳機，因此星巴克店內沒播放輕鬆悅耳的音樂從不可或缺的項目轉變成沒有提供也沒差的項目。店家名氣響亮由魅力品質變成無差異品質，本研究認為是因為與十五年前相比，在台灣所經營的咖啡店越來越多，導致可與星巴克競爭的咖啡店也越來越激烈，因此星巴克名氣響亮，不再是購買星巴克咖啡的理由之一。提供套餐組合由無差異品質變成魅力品質，本研究認為是因為此次研究族群大多以金錢控管上有限制的大學學生族群為主，所以有提供套餐組合對於學生來說可能是提升購買意願的作法之一。附近有停車場由無差異品質變成魅力品質，因為車流量變多導致車位相對較少，所以店家若有提供停車場或附近有停車場，對消費者來說是加分項目。價格方面由必須品質變成線性品質，本研究認為是因為物價上漲和同類型咖啡廳越開越多，造成大家對於價格反而沒那麼在意，更在意是店家能否發展自己獨特的風格。

因本次研究問卷填答者以學生占多數，無法反映出各年齡階層族群的真實想法，且填寫範圍大多以台中西屯區為主，故建議日後研究可擴大樣本個數及數據範圍，針對不同族群去做個別分析，且挑選特定族群做前後對照，以利看出更明顯的差別。

## 參考文獻

- 鄭郁庭 (2021), 台灣咖啡店「19 年成長 815%」! 霸主不是星巴克 第 1 名 15 年開 524 間。ETtoday 新聞雲。<https://finance.ettoday.net>
- 陳葦庭 (2021), 路易莎 9/17 登興櫃》台灣人一年喝掉 28 億杯咖啡 店數超車 星巴克後, 路易莎如何繼續攻城掠地?。今周刊。<https://www.businesstoday>
- 維基百科 (2022), 星巴克。<https://zh.wikipedia.org>
- 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。
- 星巴克 (2022), 星巴克 | Starbucks Taiwan。[星巴克| Starbucks Taiwan](http://www.starbucks.com.tw)
- 黃建勳 (2019), 連鎖咖啡店體驗行銷、服務品質對顧客滿意度之研究-以星巴克為例 [未出版之碩士論文]。南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班。  
<https://hdl.handle.net/11296/z69384>
- 章偉楓 (2008), 以二維品質模式及體驗行銷觀點探討咖啡連鎖業服務品質要素-以星巴克為例 [未出版之碩士論文]。中原大學企業管理研究所。  
<https://hdl.handle.net/11296/dmyr38>。
- 林昌宏 (2016), 服務品質、顧客滿意度及體驗行銷之研究-以統一星巴克咖啡為例 [未出版之碩士論文]。大漢技術學院流通與行銷管理研究所。  
<https://hdl.handle.net/11296/6g3mm4>。
- 徐鈞仁 (2014), 星巴克品牌形象與關係行銷、顧客忠誠度之關係研究探討 [未出版之碩士論文]。中華大學企業管理學系碩士班。  
<https://hdl.handle.net/11296/gcea9e>。
- 張曜麟、陳尉平、陳佳欣、鐘玉芳 (2013), 咖啡連鎖店關鍵服務品質屬性確認 — Kano 模式與 PZB 之應用。1 (39), 434-443。  
[https://ir.cnu.edu.tw/bitstream/310902800/28107/1/39\\_434\\_443.pdf](https://ir.cnu.edu.tw/bitstream/310902800/28107/1/39_434_443.pdf)。
- 1000logos (2021), 星巴克標誌。<https://1000logos.net/starbucks-logo/>

## 附錄

親愛的受訪者你好：

我們是逢甲大學的學生，這是一份有關「Kano 二維品質模式探討星巴克顧客滿意度需求」的純學術問卷，本研究問卷設計目的為探討星巴克之 kano 二維品質模式，以提供星巴克建議來滿足顧客需求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之研究。

逢甲大學工業工程與系統管理學系

指導教授：王姿惠

學生：康宇仲、陳俊豪、

張雅筑、許苑芸、葉宸羽

### 第一部分(基本資料)：

1. 性別：男 女
2. 婚姻狀況：已婚 未婚
3. 年齡：18歲以下 18~28歲 29~40歲 41~65歲 65歲以上
4. 職業：學生 軍公教 服務業 待業 科技業 傳統產業
5. 月收入：1萬以下 1萬~2萬4 2萬4~4萬 4萬~6萬 6萬以上
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 每周 2~3 次 每個月 2~3 次 每年 2~3 次
9. 每次消費金額：\$100 以下 \$101~\$200 \$201~\$300 \$301~\$500 \$500 以上
10. 消費原因：是放鬆的交流場所  
內用不限時  
店內提供充電插座  
服務態度好  
品牌優越感  
環境空間佳(衛生、裝潢、音樂)  
店內顧客素質佳 其他

第二部分(Kano)：

題目	我很喜歡	理所當然	我無所謂	我能忍受	我不喜歡
1-1 如果商品品質「佳」，您的感受如何？					
1-2 如果商品品質「不佳」，您的感受如何？					
2-1 如果外部環境「乾淨」，您的感受如何？					
2-2 如果外部環境「不乾淨」，您的感受如何？					
3-1 如果咖啡「有」提供不同濃度、份量選擇，您的感受如何？					
3-2 如果咖啡「沒有」提供不同濃度、份量選擇，您的感受如何？					
4-1 如果「有」播放輕鬆悅耳的音樂，您的感受如何？					
4-2 如果「沒有」播放輕鬆悅耳的音樂，您的感受如何？					
5-1 如果裝潢擺設「有特色」，您的感受如何？					
5-2 如果裝潢擺設「沒特色」，您的感受如何？					
6-1 如果服務人員態度「很好」，您的感受如何？					
6-2 如果服務人員態度「不好」，您的感受如何？					
7-1 如果商品價格「合理」，您的感受如何？					
7-2 如果商品價格「不合理」，您的感受如何？					
8-1 如果店家名氣「響亮」，您的感受如何？					
8-2 如果店家名氣「不響亮」，您的感受如何？					
9-1 如果其他消費者素質「良好」，您的感受如何？					
9-2 如果其他消費者素質「不好」，您的感受如何？					
10-1 如果「有」提供送餐服務，您的感受如何？					

題目	我很喜歡	理所當然	我無所謂	我能忍受	我不喜歡
10-2 如果「沒有」提供送餐服務，您的感受如何？					
11-1 如果「常有」特價活動或促銷，您的感受如何？					
11-2 如果「不常有」特價活動或促銷，您的感受如何？					
12-1 如果「有」提供套餐組合，您的感受如何？					
12-2 如果「沒有」提供套餐組合，您的感受如何？					
13-1 如果「有」提供現金以外的付款方式，您的感受如何？					
13-2 如果「沒有」提供現金以外的付款方式，您的感受如何？					
14-1 如果附近「有」停車場，您的感受如何？					
14-2 如果附近「沒有」停車場，您的感受如何？					
15-1 如果「有」隨季節推出新商品，您的感受如何？					
15-2 如果「沒有」隨季節推出新商品，您的感受如何？					