

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 常溫物流中心顧客服務要素與服務品質之研究

### A Study of Customer Service and Service Quality on Dry Grocery Distribution Center

計畫編號：NSC 88-2416-H-002-051

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：蔣明晃

執行機構及單位名稱：台大工商管理學系

#### 一、中文摘要

近年來通路革命已導致國內流通業結構呈現巨大的轉變。國內的商業活動逐漸感受到通路掛帥時代的來臨，在面對日益競爭激烈的商場，誰能掌握住綿密的經銷通路，誰就能掌握住消費者多變的消費習性來提高服務品質，滿足顧客多樣化的需求，進而創造無窮的商機。

本研究將以物流顧客服務要素的觀點切入，以 Parasuraman, Zeithaml 及 Berry 於 1985 所建服務品質模型架構為基礎，用實證方式探討物流中心的服務品質衡量構面，並比較物流中心管理者與便利商店店長對顧客服務要素重要性認知之差距，便利商店間對物流顧客服務要素重要性的認知差距，再用 Lambert 與 Sharma (1991) 的顧客服務之策略性分析為方法，以矩陣方式呈現物流中心與其競爭者在物流顧客服務要素上的績效表現，使物流中心可評估本身的績效表現，並配合在競爭定位矩陣上的分析，作為決定未來可行的策略性方向，找出各物流中心在績效評估矩陣與競爭地位矩陣上的優劣勢，結論提出對物流中心未來服務策略的相關建議。

**關鍵詞：**服務品質、顧客服務、物流中心

#### Abstract

This research intends to develop a customer service model for dry-grocery distribution centers(D.C). The sample of this study is taken from 145 convenience stores(CVS) in Taipei metropolitan area and corresponding 5 distribution centers which

serve these C.V.S. Being modified from the PZB model, this research firstly show that 5 dimensions derived from factor analysis, tangibles understanding reliability assurance and competence which could be used to construct the model and evaluate the service quality of distribution centers. The most important attributes of customer service for a CVS are also identified. Secondly, two differences are analyzed: the first difference is to compare the important attributes of customer service between the CVS and the DC manager; the second difference identifies the gaps between customer satisfactions and expectations by employing Competitive Position Matrix(CPM) and Performance Evaluation Matrix(PEM). Finally, several strategies and recommendations are proposed for each distribution centers.

**Keywords:** Service Quality, Customer Service, Distribution Center

#### 二、緣由與目的

80 年代以後人們消費習性改變，消費者追求個性化、精緻化及便利化的生活方式，因此無論是生產者或流通業者，莫不重新思索新的經營策略，朝顧客滿意的方向發展，在加上生產技術提昇，使得各廠商所提供的產品差異性不大，而價格則因市場競爭激烈而利潤微薄，必需從提昇服務品質著手，以創造產品差異化優勢來區隔市場，以零售商而言會要求供應商更多頻率的送貨，以及對顧客提供更完善的服務；對供應商而言，物流配送的重要性大大增加，意味著對大宗存貨管理的必要性，才能隨時提供更適時、迅速的送貨服

務,傳統運輸、倉儲業者在物流機能不足,無法完全配合下,於是應用資訊技術、管理的物流中心使得管理上困難的多樣少量、多頻率出貨、車輛調度頻繁、訂單出入快速等問題得以迎刃而解。

就國內的趨勢而言,由於通路的複雜化、零售業態的急遽變化、市場的多樣化,從民國七十六年開始,流通業(Channel)的家數迅速激增,許多大企業相繼投入垂直整合來縮短中間通路,通路(Channel)已成為商家必爭之地,廠商對於通路開發和消費者創造不遺餘力,連鎖加盟體系、社區百貨的發展,目的在提供居民更便利的生活服務,使得物流量迅速擴大,傳統配送無法滿足市場多樣化需求,遂逐漸發展成為對注重服務品質、迅速、方便的專業物流中心之需求。

更因為企業成本的壓力,助長大家對物流的重視,物流中心設立的目的,乃在滿足顧客要求的服務水準下,使得物流成本降低最低,並創造貨物之時間效用(Time Utility)與地域效用(Place Utility)以達到效用最大化之目標。近年來服務品質觀念的推廣,使得業者逐漸了解到服務品質能在市場上創造產品的差異性,提高顧客的忠誠度,並且增加產品的競爭力,因此物流中心有必要進一步了解其物流顧客服務要素與服務品質在績效及競爭上的定位,以作為規劃服務策略之參考。

就國內而言物流的發展落後歐美國家甚多;由於國內物流中心成立時間尚短,相關研究論文甚少,且主要多集中於系統規劃及策略定位,服務品質方面是物流系統中較為複雜且難以明確定義的,而物流的目標是界定在一定的服務品質上,以往物流管理人員較重視成本的節省,往往忽略了服務品質對公司營運業績的影響,或者知道有影響卻無法衡量公司的服務品質。因此本研究將以物流顧客服務的觀點切入,(1)以實證方式探討物流中心的服務品質衡量構面並與PZB(Parasuramana, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L)的衡量構面比較其差異,(2)比較物流中心管理者與便利商店店長對顧

客服務要素重要性認知之差距,(3)並以便利商店對物流中心服務滿意度(績效)在策略矩陣上的定位的分析,提出對物流中心未來策略方向的相關建議。

### 三、計畫結果與討論

物流中心的設立基本效益在於降低物流成本,掌握市場時機,為企業謀求競爭力以獲得最大利益。本研究在探討常溫物流中心的物流顧客服務要素與服務品質的過程中,透過對物流顧客服務要素和服務品質的研究,進一步了解便利商店對物流服務品質的要求,以及衡量物流中心服務品質所用的構面,便利商店之間對物流服務品質要素重要性的認知差距,對常溫物流中心服務滿意度的差距,最後運用矩陣分析的方法,為物流中心的績效及競爭力定位,使物流中心得以評估本身在產業競爭中的地位所在,並提供物流中心未來可行的策略方向及方法,供物流中心作參考。本研究的研究結論與建議可歸納如下:

} 衡量物流中心服務品質所得的構面與PZB模型相近,又可以間接驗證PZB模型的適用性及可操作性,此五個構面如下:

- (1)有形性(tangibles)
- (2)了解(understanding)熟知(knowing)
- (3)可靠性(reliability)
- (4)保證(assurance)
- (5)勝任力(competence)

} 物流中心管理者與便利商店店長在物流顧客服務要素上重要性的認知差距,也就是PZB模型中的缺口一(GAP1),換言之物流中心不夠重視下列服務要素:

- (1)配送人員樂意為顧客服務
- (2)足夠的車隊運輸能力
- (3)提供銷售資訊
- (4)說明服務內容及收費標準
- (5)給予在商品齊全度上之協助
- (6)對顧客庫存管理上之指導
- (7)最小訂貨量限制具彈性

- (8) 人員是有禮貌、態度愉悅的
- (9) 足夠的專業知識、技術的運作
- (10) 發生問題清楚解釋
- (11) 重視顧客的利益
- (12) 營業課長定期訪問零售店

整體而言便利商店店長對物流中心的服務：最重視的五個服務品質要素：

(1) 承諾期間內完成配送系統
(2) 正確到貨時，間延遲、缺貨時通知
(3) 保證配送物品的完整無損
(4) 提供現代的硬體設施及作業
(5) 具備足夠的車隊運輸能力

最不滿意五個服務品質要素：

(1) 到貨時間，延遲、缺貨時通知
(2) 管理者定期訪問零售店
(3) 重視顧客的利益
(4) 配送人員樂意為顧客服務
(5) 給予在商品齊全度上之協助

最滿意五個服務品質要素：

(1) 物流中心是有信譽的公司
(2) 具備足夠的倉儲空間保管貨品
(3) 能夠完整、精確記錄保存交易資料
(4) 物流從訂貨到出貨時間短
(5) 具備足夠的車隊運輸能力

至於五家物流中心在競爭地位矩陣（CPM）中，多數要素落在高重要性競爭相當區域，而在績效矩陣（PEM）中多數落在高重要性，高績效邊界的區域，整體而言是競爭相當，以下對各物流中心提出策略建議，以提供物流中心管理者參考：

- (1) 甲物流中心：甲物流中心雖與客戶間是契約合作關係，其所提供的服務也達到一定競爭相等水準，若能改善下列顧客服務要素，既能提高顧客的競爭力，也能強化彼此合作關係。我們的建議是如下：

(1) 承諾期間內完成配送系統
(2) 具備足夠的倉儲空間保管貨品
(3) 最小訂貨量限制具彈性
(4) 物流從訂貨到出貨時間短
(5) 配送人員的誠實是可信的
(6) 配送人員是有禮貌且態度愉悅的

(二) 乙物流中心：建議乙物流中心改善下列服務品質要素，來提高顧客滿意程度，使公司運作更具效益。我們的建議是如下：

(1) 承諾期間內完成配送系統
(2) 具備足夠的車隊運輸能力
(3) 對顧客需求迅速回應
(4) 運送時間與頻率配合顧客需求
(5) 配送人員的誠實是可信的
(6) 配送人員是有禮貌且態度愉悅的
(7) 物流中心是有信譽的公司
(8) 最小訂貨量限制具彈性
(9) 物流從訂貨到出貨時間短

(三) 丙物流中心：

由於各服務品質要素相對競爭上均處在競爭劣勢，因此建議物流中心管理階層應確實了解顧客的需求，以減少彼此在重要性認知以及滿意程度上的差距，可以透過定期訪問顧客，或顧客滿意要素調查，進一步了解顧客的需求，來提昇物流中心及顧客共同的競爭力。

(四) 丁物流中心：

丁與丙情況相近，丁物流中心在服務品質要素上表現也不理想，也需要去了解顧客真正的需求，改善績效甚差的服務品質要素。我們的建議是如下：

(1) 最小訂貨量限制具彈性
(2) 對顧客需求迅速回應
(3) 當特殊需求時，能提供緊急服務
(4) 具備足夠的倉儲空間保管貨品
(5) 給予在品商齊全度上之協助

助
(6) 給予顧客個別的注意和服務
(7) 對顧客提供銷售資訊

(五) 戊物流中心：

戊物流中心與便利商店合作時間最長，累積豐富經營經驗，店長十分了解物流作業的重要性的要點，因此能夠與物流中心相互合作，所以多數服務要素均達到競爭優勢使顧客感受到良好的服務品質。我們的建議是如下：

(1) 正確到貨時間延遲、缺貨時通知
(2) 配送人員樂意為顧客服務
(3) 訂貨截止時間限制具彈性

通路的蓬勃發展帶動物流產業興盛，而服務品質是行銷導向顧客導向時代最重要的課題之一，如何去衡量服務業的服務品質？如何去了解顧客的需求？並為企業未來訂定策略方向目標。

建議後續研究者：

1. 以本研所得的衡量物流中心服務品質的五個構面為基礎，衡量物流中心服務品質，並找出服務品質與物流中心作業績效（缺貨率、完整訂單率、損壞率）之間的相關性，並比較其獲利情形，以釐清其間的因果關係。
2. 可針對不同的通路成員，如超級市場或量販店等為研究對象，運用本研究的方法為其未來發展做競爭策略規劃。
3. 本研究僅就公司資源有限作簡單考慮，建議後續研究者可考慮將成本因素加入作研究。
4. 本研究以物流服務為研究對象，後續研究者可考慮以其它服務性質的顧客服務為研究對象，用相同的模式加以探討。例

如保險業、銀行業，房屋仲介業等均可。

#### 四、計畫成果自評：

本研究依據研究的架構將以物流顧客服務的觀點切入，以實證方探討物流中心的服務品質衡量構面，比較物流中心管理者與便利商店店長對顧客服務要素重要性認知之差距，便利商店間對物流顧客服務要素重要性的認知差距，並以便利商店對物流中心服務滿意度（績效）在策略矩陣上的定位的分析，提出對物流中心未來策略方向的相關建議。以充分將計畫中所欲探索的主題作充分的探討，如有任何疑問歡迎向我索取詳細資料。

#### 五、參考文獻

1. Ballou, R. H., *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International, 3rd, ed., 1992.
2. Byrne, P. M., & Markham, W. J., *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process*, Council of Logistics Management, 1991.
3. Christopher M., *The Strategy of Distribution Management*, University Press, Cambridge, 1984.
4. Gronroos, C., "An applied Service Marketing Theory", *European of Marketing*, 16(7), pp.30-41, 1982.
5. Gattorna, J., "Effective Logistic Management" *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol.18, No.2,3, 1988
6. Kerlinger, F. N., *Foundations of Behavioral Research*, Holt Rinehart Winston, 1986
7. Kotler, P., "Changing Channels" *Express Magazine*, p2, 1990.
8. Lalonde B.J., Zinszer, P.H., *Customer Service :Meaning and Management*, Chicago, National Council of Physical Distribution Management, 1976
9. Lambert, D. M. & James, R. S. *Strategic Logistics Management*, 3rd ed. IRWIN,

- 1992.
10. Lambert, D. M. & Sharma, A., "A Customer based Competitive Analysis for Logistics Decisions" *I.J.P.D .&L.M*, pp.17-24 1991.
  11. Langley C. J. & Mary C. H., "Creating Logistics Customer Value " *Journal of Logistics*, Vol.13, No.2, pp25-27 1992.
  12. Oliver, R. L., "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57(fall), pp25-48 1981.
  13. Parasuramana, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research ," *Journal of Marketing*, Vol 48, Fall, pp41-50 1985.
  14. Parasuramana, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., "Sevqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" *Journal of Retailing*, 64(1), Spring , pp12-39 1988.
  15. Parasuramana, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., *Delivering Quality Service -Balance Customer Perceptions and Expectations*, 1990 Free Press Inc.
  16. Takeuchi, H. J., "Quality is more than making good product", *Harvard business Review*, July-August, pp139-145 1983.
  17. Teas, R. K., "Expectation, Performance, Evaluation, and Consumer's Perception of Quality", *Journal of Marketing*, 57Oct, pp18-34 1993.