

便利商店關鍵成功因素之研究

Research of the Key Success Factor for the Convenience store

劉峰銘

興國管理學院 企管系教授

辛一玄

興國管理學院企管系

yghrgr@yahoo.com.tw

摘要

便利商店是跟每個人生活息息相關的，特別是台灣的便利商店密度位居全球之冠。但是這種情形也象徵了台灣市場的激烈競爭，在此種競爭中，企業的競爭優勢有極為重要的意義，如果運用得宜則企業則可立於不敗之地，其重要性不僅是企業競爭的資產也是企業成功的必要條件。本研究以便利商店為研究範圍，運用 Kaplan & Norton(1996) 平衡計分卡之財務、顧客、內部流程、學習與成長等四構面，和參考國內外相關文獻，彙整出相關的策略因子。以國內市場占有率前三名的連鎖型便利商店統一超商、全家、萊爾富為對象進行問卷調查，並運用模糊德菲法統整出便利商店六項關鍵成功因素：顧客滿意度、便利之交通區位、重視公共環境衛生及清理作業、員工教育訓練、營收成長率、處理抱怨事件及時性。

關鍵詞：便利商店、平衡計分卡、關鍵成功因素、模糊德菲法

第一章 緒論

一、研究背景

依照目前國內的情況，便利商店已經與我們的生活密不可分。

便利商店最早於 1927 年出現在美國，日本便利商店是 60 年代末從美國引進的。成立於 1969 年，台灣最早的便利商店為 1977 年成立的青年商店(唐富藏、李奇勳，1988)。

根據經濟部研究院分類，超級市場、百貨公司及其他綜合品零售業的一部份，而便利商店的定義為「凡從事提供家庭日常用品、食品零售，而且以生鮮以及組合料理食品為主之行業；或從事提供便利性商品，如速食、飲料、日常用品及服務性商品以滿足顧客即刻所需，而以連鎖型態之行業均為本產業之範圍。」

林繼正、姜竹音(2008)提到便利商店除了有實體店面，當然也有網路商店。結合實體店舖、供應商、後勤支援以及網路技術等結合的網路購物，提供給消費者豐富的商品種類及方便的購物管道，利用網路百貨商城的架構，來販賣自營商品及他類商品。消費者只要透過購物車，就能輕鬆選購多樣商品集中結帳。利用購物商城，便利商店依舊能根據不同的節慶規劃不同的主題，以不同主題滿足多元的消費需求。近幾年，便利商店憑藉著不斷地引進新觀念、新技術、新設備，而造就了成功且體質堅實的企業。時時掌握消費者的需求，掌握最新時代的脈動，並時時回到原點以服務業的本質出發，以消費者的角度出發，為消費者想到更貼心的需求，為企業帶來更佳的合作模式。若撇開商業考量，便利商店悄然地改變我們的生活型態，為我們帶來更便利的生活，更讓我們時時思考，一家企業無限累積的成功源自於為消費者出發的原點。

現代化連鎖型便利商店正式進入台灣已經有大約三十年的歷史，便利商店的演變亦隨著國民所得的增加而日漸茁壯，根據連鎖便利商店在美國與日本的長久經驗可得知，國民所得提高以後，消費者對於低單價的產品價格敏感度降低，而且消費者的消費取向將以便利性與加值服務為主要的考量指標使得便利商店成為最主要的零售通路。經濟部(2000)的資料顯示，便利商店初期引進台灣的時候，當時國民所得不高，使得習慣於傳統雜貨店等低價位商店購物的主婦們一時無法接受，然而至 1986 年，台灣的國民所得達 3646 美元，7-11 的營運開始轉虧為盈，1993 年，

台灣的國民所得超過 10000 美元的時候，台灣的便利商店市場也正式進入了競爭激烈的時代。便利商店在 90 年代不論銷售額或店數的成長方面都較前幾年緩慢，使得各家便利商店開始從策略性思考的角度開店，比如產品多元化，各家便利商店均推出自家品牌以提高差異性。

一般而言，績效是代表對於目標的達成程度，也代表對於計劃的執行成果，因此上一期績效的好壞也會影響下一期計畫與目標的建立。由於技術的改進及市場的需求，現階段對於績效評估的方式，也隨之改變，企業所需要的績效評估工具不再只是檢討過去、或是記錄過去的控制工具，而是能引導企業未來走向，並且將策略加以行動化。

Kaplan& Norton(1992)所提出的平衡計分卡(Balanced Scorecard)績效管理制度，就是能將策略轉換為具體目標與量度的管理制度，其架構包含財務性指標與非財務性指標的策略管理工具，並透過財務構面、顧客構面、內部流程構面以及學習與成長等四大構面來衡量組織的績效，以達到組織內部量度與外界量度的平衡關係，分別是外部量度的財務和顧客構面，以及內部量度的企業內部流程和學習與成長構面。同時，它也代表過去和未來兩種量度之間的平衡狀態，一邊是衡量過去努力的成果，另一邊是驅動未來的量度；且更代表客觀和主觀兩種量度之間的平衡狀態。此外，影響經營績效的因素眾多且層面廣泛，若能藉由層級架構的方式，將各種因素依不同構面加以歸納釐清，便能使之化繁為簡，作為決策判斷的參考依據。高階管理者可以透過平衡計分卡，將企業策略集中於少數幾項攸關績效的指標，以提昇企業之經營績效。

Denton& White(2000)研究發現，經執行平衡計分卡後，經營者目標的達成率，高於未執行平衡計分卡者，管理者可更瞭解所預期的長期目標為何，將有助於提昇經營效率。此外，Davis& Albright(2004)指出實施平衡計分卡後，由於財務績效和非財務績效面的連結，使得企業創造出更多的價值。Lee, Chen& Chang(2006)指出，由於世界不斷的在改變，如果要突顯產業的重要性，將無法用簡單的數字績效做為衡量的工具。

Chunk Hofer and Dan Schendel(1977)提出關鍵成功因素(key success factor, KSF)，其定義關鍵成功因素為「一些變數透過管理者的決策，能有意義的影響公司在產業界的整體競爭定位，在任何特殊產業裡，它們都是從兩組變數的互動中衍生出來，也就是說產業的經濟和科技特性。而在產業裡的不同公司依據它們的競爭武器建構自己的策略。」大前研一(1985)認為：「經營策略的關鍵就是競爭優勢。」競爭優勢即來至於企業的關鍵成功因素，所以關鍵成功因素對企業的競爭優勢有極為重要的意義。

關鍵成功因素是管理上的利器，也是獲取競爭能力的必要條件，它已經成為在規劃與決策時的重要考量，黃營杉(1994)說明成功關鍵因素是一項產業中最重要競爭能力或資產，唯有把握住成功關鍵因素，才能建立持久之競爭優勢。

根據上述各學者對於關鍵成功因素所提出的看法可發現，關鍵成功因素為產業分析與企業經營時所必須考量的要項，使企業得以提高經營績效，在產業中獲得持久性的競爭優勢，達到永續生存的目的。

雖然有許多學者在研究關鍵成功因素，但各個產業具有不同的關鍵成功因素，希望能藉由本研究，對便利商店的關鍵成功因素有更深一層的認識。

二、研究動機

便利商店是跟每個人生活息息相關的，特別是台灣的便利商店密度位居全球之冠。這種強調便利性的商店，現在更引進多種服務，已經無法從追求快速的現代人的生活中脫離出來。如 7-Eleven、全家、萊爾富等各個企業的互相競爭，台灣的便利商店數目不停增加，真的可說是人們的一大福音，不論是食物、飲料、生活用品……可說是應有盡有，而且可說是什麼時候、什麼地方都有，提供給我們很大的便利性。但是這種情形也象徵了台灣市場的激烈競爭，在此種競爭中，企業的競爭優勢有極為重要的意義，如果運用得宜則企業則可立於不敗之地，其重要性不僅是企業競爭的資產也是企業成功的必要條件。

各個產業具有不同的關鍵成功因素，希望藉由本研究，對便利商店的關鍵成功因素有更深一層的認識，以便在這激烈的競爭環境中訂定策略來維持競爭優勢，並且創造新的優勢，並且希望能對便利商店產業未來的發展趨勢有所瞭解。

三、研究目的

基於上述的研究背景與動機，本研究透過各種資料、文獻的收集，深入瞭解便利商店的產業特性與發展實況，希望本研究達到的目的列於其下：

- 1.從研究中瞭解目前便利商店深植人心的原因。
- 2.探討各大便利商店的優勢。
- 3.從研究中探討便利商店的未來發展趨勢。

第二章 文獻探討

一、便利商店相關文獻探討

根據經濟部研究院分類，超級市場、百貨公司及其他綜合品零售業的一部份，而便利商店的定義為「凡從事提供家庭日常用品、食品零售，而且以生鮮以及組合料理食品為主之行業；或從事提供便利性商品，如速食、飲料、日常用品及服務性商品以滿足顧客即刻所需，而以連鎖型態之行業均為本產業之範圍。」日本 MCR 協會為便利商店所下的定義為：

- 1.賣場面積十五坪以上，七十坪以下的零售店。
- 2.廣義的食品，如酒、糖果、餅乾等佔店內商品結構的 50%以上。
- 3.酒類、生鮮食品、速食、便當及非食品等其中任何一類產品，部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.每日營業時間 14 小時以上，一年至少營業 340 天。
- 5.商品品項至少一千五百種，並且包含日常用品、便利性商品及服務性商品。
- 6.店鋪使用收銀機，並具備提供服務、縮短購物時間等功能，店鋪乾淨清潔及防範措施的裝置。
- 7.不限是否有加盟系統，或和其他業態結合。
- 8.增加複合型商店的定義。

便利商店屬於綜合零售服務業的一員，其與同屬綜合零售業的百貨公司、超市、量販店之間，仍有其差異之處，而與其他行業則有更大的差距。便利商店以滿足消費者的即刻需求為理念，故其在店鋪設計、店鋪設點規劃、商品結構、消費客層、交易特性以至財務結構上仍有其特殊之處。

根據行政院主計處(1999)指出，就綜合商品零售業各分業比較，連鎖便利商店由於加盟連鎖盛行而快速增加，為各分業之首；此外，其發展較為成熟，而為其他行業發展連鎖加盟事業的典範(李美嫻, 1998)。然而在利潤成長有限且競爭者眾多之情況下，市場競爭勢必與日俱增，陳正男、曾倫崇、張婷玥(2002)的研究顯示，國內便利商店的競爭十分激烈，所以廠商希望藉由擴充經濟規模以降低營運成本，達到統一進貨、統倉、共同配送，新產品研發與引進的效益。以各種型態的加盟來拓展據點，而以下是目前連鎖便利商店常見的據點掌握型態：

- 1.直營店(Regular Chain, 簡稱 RC)：直營連鎖店是指連鎖店的區位市場評估、店面取得、設備裝置、商品取得、人員遴選、教育訓練及經營政策制定等，全部都由公司或總部負責。此類經營模式之優點為所有權和管理權集中、營業性質與經營策略規劃相同，且行銷效率最高。
- 2.自願加盟(Voluntary Chain, 簡稱 VC)：自願加盟連鎖店是公司對加盟店約束力最弱的一種型態。公司原則上處於輔導地位，公司本身與商家無從屬關係，只有平等合作或整合關係，公司制定商標與商家共同佔有市場。此類經營特性為以生產者或批發商為中心，或者由零售商自行協議成立中心，各店的經營權幾乎完全獨立，所有加盟業者僅須對使用共同商標、服務給予付費或承諾使用一定比例採購中心所批發之商品，門市所有盈餘皆歸加盟主。此類的優點為中心本身風險低，展店速度快，其缺點為因各店自主性高，集中管理不易，策略性事務推動不容易，商標形象約束力較難執行。
- 3.特許加盟(Franchise Chain, 簡稱 FC1)：決策及管理權為總公司所有，店面為加盟主提供，加盟主需繳交加盟金及

保證金，門市盈餘則依契約比例由雙方分享。由於加盟契約之相關規定，總公司對其有相當的控制能力，故能維持該連

鎖體系一致的形象。

4.委託加盟(簡稱 FC2)：決策及管理權為總公司所有，店面亦由總公司安排，加盟主僅需繳交加盟金及保證金，門市盈餘則依契約按比例分享。由於相關經營之軟硬體皆由總公司提供，固有絕對的控制能力，且能維持該連鎖體系的一致

形象。

林哲宏(1998)指出一家便利商店能否在來客數、單店銷售量遙遙領先其他便利商店，其實「立地條件」佔了二分之一以上的影響力，因此，位置的選擇是一項很重要的工程。而便利商店的選點，必須經由商圈評估和規劃，充份掌握人口與戶數、住宅種類、年齡層等商圈結構，並了解人與車通行量的動線狀況，完整評估後才能決定立地位置。而在店鋪數量方面，基本上連鎖便利商店需達一定的規模經濟後，才可能轉虧為盈，像 7-11 是在 300 店之後才損益平衡，而全家約在 600 多家時才達成，所以各系統為了達到其規模經濟，莫不以衝刺店數為第一目標，而便利商店展店方式在近年來走向「高密度多店鋪化」的方向。

就企業的組織運作而言，企業運用有限的資源，透過組織的運作與管理，以求達成企業之預期目標，就可以視為成功的企業。所以就企業的經營角度來看，成功也就是企業達成其預期目標。成功可解釋為：組織對目標達成之程度及令管理者及公司股東滿意的結果，並受到社會大眾的認同。大多數企業的目標都為多元化目標，因為產業的不同，因此衡量廠商經營成功的標準亦將不同，此取決於廠商在這個產業中的使命與目標。

早期國內便利商店多為單店經營，由於大型連鎖便利店具有聯合議價的優勢，使小型便利商難以生存，在淘汰掉體質較差的廠商後，目前便利商店主要有三大連鎖系統，總計在 94 年其店數市佔率超過 85%，市場的集中度頗高。而國內目前主要三大連鎖便利商店系統為統一超商(7-11)、全家、萊爾富，以下我們介紹各家廠商的概況：

(一)統一超商 7-11

7-11 的前身統一商店股份有限公司，於民國 67 年由統一企業成立，隔年五月正式推出全國首創的現代化連鎖便利商店，當時計共有 14 家門市同時開幕，同年十月，統一超商與美國南方公司技術合作，引進 7-11 便利商店的經營理念及技術，成為國內第一家國際性的連鎖便利商店，而第一家中美技術合作的 7-11 便利商店長安門市，也於民國 69 年二月在台北開幕，並開始販賣思樂冰等特殊商品。目前其為連鎖便利商店界的龍頭，但其在初成立時，由於當時社會型態尚無法接受此類型便利商店的發展，且國民所得也未達一定水準，加上統一超商當初引進南方公司技術，以家庭主婦為定位的錯誤，加上各方面的制度也尚未完整，而對於目標市場商品組合及立地商圈的選擇亦不明確，以致於統一超商曾有長達 7 年的虧損期，甚至在民國 71 年時還將原本獨立的公司併入母公司，成立了統一超商業部，在 7-11 重新併入母公司之後，7-11 開始積極調整其經營策略，並在 72 年挑選 10 家門市嘗試將營業時間延長至 24 小時，並加入許多多樣化的自有品牌產品，另外又將其原本的目標客層由家庭主婦轉成年輕族群，終於在民國 75 年由於已初步達成開店數的經濟規模，故開始轉虧為盈，民國 76 年因業績好轉再度獨立為統一超商股份有限公司。78 年起為快速增加展店數，故陸續推動特許加盟、委託加盟方法，80 年突破五百家分店，84 年達成一千家，86 年已達 1589 家店，而 87 年則預計再新增二百家店數的目標，在 91 年的 7-11 總店數已達到 3211 家，銷售額為 720 億元，佔便利商店的市場佔有率 52.7%，而統一超目前的加盟型態主要為特許及委託加盟。

(二)全家便利商店

全家便利商店是由國產集團與日本 Family Mart 及日本伊藤忠商社合資成立，主要經營技巧引進日本的 Family Mart。全家在 87 年全面導入 POS 系統，為國內第二家全面運用 POS 的連鎖便利商店系統。至於商品結構也陸續跟隨在第一品牌 7-11 之後，在鮮食、熟食區的加強、對流行商品的注重等等。另外全家認為服務性商品會是未來 CVS 發展中最重要趨勢，像是一些代辦、代收，或是公益、慈善等等，甚至異業結合，通訊或電腦產品的販售等，這都是為吸引帶動來客數，進而以便提升商店形象。而在商品汰換方面，以提供新鮮和新奇，加快物流配送效

率，強化商品力，亦都是很重要的一環。近幾年是全家快速成長的時期，在 89 年底開出第 1000 店後，全家在 91 年 2 月底又以 25 元正式掛牌上櫃，當時全家上櫃時，多家券商一度認為比價效應可能對統一超股價不利，由此可知全家為統一超商的最大敵手，其不論在展店數或經營步調上都緊追在統一超商之後。

(三)萊爾富便利商店

萊爾富國際股份有限公司由光泉企業所投資，於民國 78 年成立，其完全無國際背景，是純本土化經營的連鎖便利商店系統，以台北縣為主要發展根據地。在民國 79 年成立自己的統倉，五股物流中心也在民國 83 年正式啟用。87 年啟用五股低溫物流系統，對於日漸受消費者歡迎的四度 C、十八度 C 等鮮食商品之配送將更具效率，在低溫物流中心正式啟用後，也具備了全溫層的配送能力，將使萊爾富的商品力更為增加，其連鎖力也因此而更為厚實。

萊爾富在 90 年展店數目大幅減少，僅十六家，而這是因其整頓店質所致。而其開店的位置會選擇往住宅或住商混合的地方發展。在商品方面，萊爾富日前推出幾款獨賣的玩具商品，受到廣大迴響，使萊爾富有意塑造其「玩具超商」的形象，走出其市場區隔路線。

二、平衡計分卡相關文獻探討

「平衡」是平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)本質的核心精神；「計分卡」為其形式，具有客觀量化測量和評估的作用(葉連祺、馬榕曼, 2004)。許多施行平衡計分卡管理模式的企業或組織，包含非營利及政府部門的研究皆證實了平衡計分卡超越了「績效衡量」的範疇，提昇至「策略衡量」的層次。

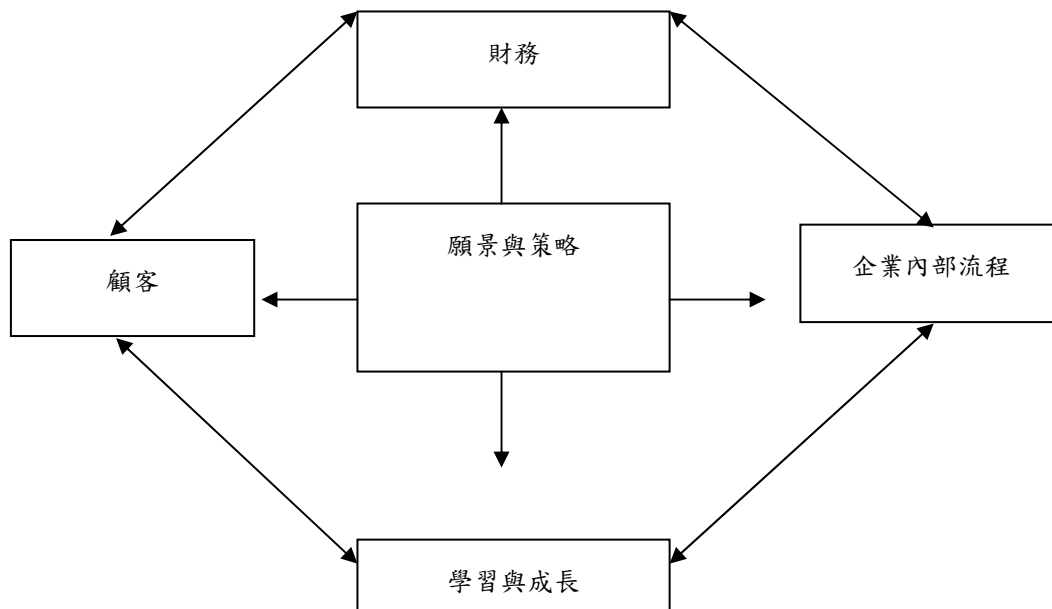
平衡計分卡理論起源於 1990 年，依 Kaplan and Norton(1992)的定義平衡計分卡是為了明瞭組織在資訊時代如何創造價值，將企業的願景與策略轉換為具體的目標與量度，以衡量組織創造價值的四個主要績效構面，包括財務、顧客、內部流程以及學習與成長等四項，兼顧組織內部評估與外部評估、結果面與未來面及主觀面與客觀面之間的平衡關係(吳安妮, 1997)。平衡計分卡提供了知識、技術以及員工需要的系統(學習與成長)來創造正確的策略能量與效率(內部程序)，以傳送特定的價值到市場(顧客)，且最終將導致高股東價值(財務)(詹乾隆、蘇益良, 2003)。平衡計分卡的特色在於將策略落實日常營運中，將衡量績效的重點從財務指標轉為顧客、流程、學習與成長的指標納入評估重點，並將策略轉化為具體可行的行動(李弘暉、吳瓊治, 2003)。

王河清、童超塵(2001)也指出平衡計分卡具有釐清策略並達成共識、在組織中溝通策略、將部門及個人目標於年度預算相連結、將策略及長期目標於年度預算連結、辨別並連結策略計畫、執行定期性和系統性的策略性績效以及從複合中回饋與學習中修正策略等七大功能。

平衡計分卡從多元構面結合了有形與無形資產來評估組織的績效。非取代原財務面而是增添更多面的衡量，如透過顧客滿意、內部流程和組織的創新及持續改善的活動(Kaplan & Norton, 1996)。平衡計分卡最好應用於一個策略事業單位，將組織的願景、核心價值、經營策略及競爭優勢等無形資產，透過財務、顧客、內部流程與創新學習四構面，發展出明確的策略主題、策略目標、關鍵績效指標與行動方案。

「平衡計分卡」就是詮釋組織的使命、願景和策略，將其轉換成具體的目標和量度，以作為策略衡量與管理體系架構。平衡計分卡是從組織的願景和策略衍生而來的，它不只重視財務目標也重視非財務性績效，且透過四個構面：財務、顧客、內部流程、學習與成長來衡量一個組織的績效，一方面透過財務構面保留對短期績效的關切，另一方面彰顯驅動長期財務和競爭績效的卓越價值(Kaplan & Norton, 1996)。

隨著資訊科技與網際網路的發展，改變了企業原有的經營模式與投資遊戲規則，資訊不再受限於時間與距離的限制，任何人都可以透過資訊科技獲得一堆資訊與建議，未來組織營運績效的能見度日愈透明是必然的趨勢，傳統財務報表呈現方法，似乎已經無法滿足社會大眾的資訊需求。另一方面營利與非營利構關早已發現財務性績效指標只注重財務構面的衡量，卻忽略了其他會影響績效的因素，在他們作內部或外部投資決策時均不足以解決問題。



圖一 平衡計分卡構面架構圖

資料來源：Kaplan & Norton(1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 39(1), 53-79.

Kaplan & Norton(1996)指出，平衡計分卡不只是蒐集一套關鍵性指標或因子而已，它應該包含一連串連結的目標和量度，這些量度和目標不僅前後連貫而且互相強化。計分卡除了因果關係之外，應該包括成果量度的「財務」構面(落後指標)，以及「學習與成長」、「內部流程」、「顧客」構面等績效驅動因素(領先指標)。平衡計分卡所選擇的每個量度，都應該是因果關係鏈中的一個環節，並能彰顯策略對組織的意義。換句話說，唯有先彰顯「學習與成長」、「內部流程」、「顧客」構面等績效驅動因素(領先指標)，才有可提高「財務」構面績效(落後指標)。四大構面說明如下：

1. 財務構面

財務指標是反映過去績效，且顯示企業策略的實施對營利是否有所貢獻。財務目標是計分卡構面目標與量度的交集，計分卡選擇的每一個量度都應該是環環相扣的因果關係鏈，但其最終目標仍在達成良好的財務績效，以滿足股東之期望。其他計分卡構面的目標與量度，最後也都應該連結到財務構面中的一個或數個目標，所有的策略、方案與行動計畫，都應該幫助企業達到其財務目標，財務目標代表著組織的長期訴求。

2. 顧客構面

顧客構面主要以目標顧客和市場區隔為方向，這些區隔代表了公司財務目標的營收來源。企業認清和選定市場區隔之後，便會針對這些目標區隔設定目標和量度，而企業通常會選擇兩套顧客構面的量度，第一套是概括性的量度，稱為「核心衡量標準群」，第二套量度代表顧客成果的績效驅動因素，也就是企業用來區別自己和競爭者的工具。

3. 企業內部流程構面

Kaplan & Norton(1996)認為，在未設計企業內部流程績效衡量指標之前，應先做企業價值鏈分析，將舊有的營運流程改善，以達到滿足財務及顧客構面的目標，建立一個能解決目前及未來需求的完整內部流程價值鏈。主要包含三個流程：創新流程、營運流程及售後服務流程，以辨別顧客需求為前提，最後達到滿足顧客需求為目的，來建立可以達成此目標的衡量指標。

4. 學習與成長構面

學習與成長構面可創造組織長期的進步與成長，確立組織必須建立的基礎架構。學習與成長構面的目標，為其他三個構面之宏大目標提供了基礎架構，亦驅使前面三個構面獲致卓越成果的動力。在此構面中，企業大都以三組核心的成果量度，衍生出它們的員工目標，然後再以特定情況的成果驅動因素，來補充這些核心的成果量度。

綜合上述四個構面的探討可瞭解，平衡計分卡可以激勵、評估績效表現，所以平衡計分卡確實符合一些管理上的需

要，企業亦可結合組織的策略發展，作為組織未來改善與行動方案的依據。因此，本研究將採用平衡計分卡的四大構面，作為提昇經營績效關鍵成功因素之衡量構面。

三、關鍵成功因素相關文獻探討

關鍵成功因素(key success factor, KSF)的觀念最初由組織經濟學者 Commons(1934)提出，當時他提出了限制因素的觀念，並將之應用於經濟體系中管理及談判的運作。後來 Barnard(1948)將其運用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋策略因子。後來 Daniel(1961)以管理資訊系統的觀點闡釋關鍵成功因素。

關鍵成功因素此名詞是由 Chunk Hofer and Dan Schendel(1977)所提出，在早期研究關鍵成功因素的領域中，對使用名稱也意見分歧，但在 1978 年後，越來越多的專家學者投入這個領域，對使用名稱和看法日趨一致。

Rockart(1979)認為管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶來組織成功的競爭表現。其認為關鍵成功因素是提供高階管理者做有效判斷與決策之重要資訊來源。Ferguson & Dickinson(1982)認為關鍵成功因素可能是一個事件或環境中的一個變項，但會影響廠商的長期規劃。Hofer & Schendel(1987)認為關鍵成功因素是管理中重要的控制變項，會顯著影響企業在產業中的競爭地位。Aaker(1988)認為關鍵成功因素是競爭中成功必具備的一種競爭技術或資產。吳思華(民 87)認為關鍵成功因素是在特定產業中，要成功與人競爭，所具備的一種競爭技術或資產。根據以上的歸納可以發現，關鍵成功因素是管理上的利器，是獲取競爭能力的必要條件，也成為在規劃與決策時的重要考量。

根據各相關文獻的歸納(Daniel, 1961; Rockart, 1979; Boynton and Zmud, 1984; Aaker, 1988; Hofer & Schendel, 1987; 吳思華, 1988)，關鍵成功因素具有以下特性：

1. 關鍵成功因素會隨著時間改變。
2. 關鍵成功因素會因產業、產品及市場等研究對象的不同而有所差異。
3. 關鍵成功因素應考慮為來的發展趨勢。
4. 在尚未了解某產業關鍵成功因素以前，貿然投入將導致該企業的失敗。
5. 關鍵成功因素會隨著產品的生命週期變化而改變。
6. 管理者應該將管理重心集中於關鍵成功因素。
7. 管理者必須對關鍵成功因素有深入理解，並且致力其中，並以之作為策略擬定的基礎。

關於關鍵成功要素的功能，根據 Boynton & Zmud(1984)的研究，關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規劃，因為關鍵成功因素可扮演與管理者溝通的橋梁，縮小彼此在認知上的差距，而得以使管理資訊系統與資源需求規劃符合管理上的需求。

凡是能使企業提高銷售量與市場占有率的因素皆是關鍵成功要素的構面。但是這些成功因素為數眾多，企業不可能全數掌握，以企業所擁有的有限資源而言，也不可能全數考慮。如何從眾多的成功因素中找出最成功也是最關鍵的，必須去理解評估關鍵成功因素的方法。

德菲法為一長期的定性的預測方法，自從發展以來，已被廣泛使用於各種領域，如航空運輸的未來，目標、屬性和因素定義，規劃策略，知識擷取，都市系統規劃，公共政策整合與規劃，市場研發，大型專案規劃，新產品發展，系統設計等等。今天，德菲法已經被擴充為相當多的類似方法，全部具有以下共同特徵：

1. 經由郵件問卷(最常用方式)或面談方式，邀請來自不同群體或地域專家局部或全部匿名參與。
2. 反覆式調查(通常是二至四次循環)。
3. 在每一次接下來循環，提供專家上一循環結構性摘要回饋資料，協助專家獲得共識。

雖然，傳統德菲法已經提供相當多優點，但對調查或預測不確定性或模糊性卻依然存在，此種現象不僅可以發生於

調查結果，同時也可能發生在調查問題本身。因此，使用模糊集合理論的模糊德菲法，也因此發展出來，包括最早期的一項先導性研究，利用德菲法的程序進行前，先取得“組平均”隸屬函數，置於德菲法程序進行中個人回答上，以進行回饋。

模糊德菲法乃結合 Hwang & Lin(1987)、徐村和(1998)與陳昭宏(2001)等多位學者的觀點，將模糊理論的概念導入德菲法當中，利用「雙三角模糊數」來整合專家之意見，並藉由「灰色地帶檢定法」檢驗專家意見是否達到收斂，意見收斂後方能求專家共識程度值，方法嚴謹合理。

之後，其他學者則提出更完整模糊德菲法(fuzzy Delphi methods, FDMs)。其中，包括 Kaufmann 和 Gupta 提出，要求參與專家提供三點估計，即悲觀、中間與樂觀值，並定義成為三角模糊數，而回饋值則是取組平均 TFN 與個人 TFN 間的差，以進行 FDM 程序。

此外，Ishikawa et al. (1993)也提出兩項 FDM 方法，分別命名為最大-最小 FDM 及經由模糊積分 FDM。此兩種方法企圖依賴單一循環，而非反覆式調查，並利用了特殊的問卷問題：(1)該項技術獲得的重要程度？(2)至何年止，為絕對不可能獲得該項技術期間？(3)自何年起，為確定可能獲得該項技術期間？及(4)你專業知識程度？至於最後預測則是由該二方法，以不同方式進行。

Chang et al.(1995)也提出另一模糊德菲法方法。該方法運用了區間值的調查方法，並利用模糊統計方法加以修改及非線性最佳化方法—共軛梯度法，獲得適當的連續、數學明顯預測隸屬函數，以利預測結果後續的運算使用，同時，在回饋資料的產生上，則採用 α 水準截集，以提供反覆問卷過程中，專家模糊意見穩定機制，而非強制收斂機制。各種關鍵成功因素的應用：

(一)陳慶得(2001)探討影響連鎖經營型態美語補習班之關鍵成功因素

- 1.研究對象：以教育部統計之全國立案補習班名錄緯對向發出問卷，對象屬於加盟式經營的分別為喬登美語 97 家，吉的堡美語 76 家，長頸鹿美語 65 家；屬於直營經營的為何嘉仁美語 86 家，科見美語 17 家，進階美語 20 家，有效問卷 115 份。
- 2.研究目的：探討影響連鎖經營型態美語補習班之關鍵成功因素，並比較直營經營與加盟經營的差異。而在經營因素變數中，以 26 個變數來找出連鎖經營補習班的關鍵成功因素。
- 3.研究方法：以因素分析、Scheffe 多重比較分析和 T 檢定。而在連鎖經營關鍵成功因素則是以重要程度評分的平均術和標準差來分析。
- 4.研究結果：得到八項關鍵成功因素，依其平均值大小排序為：人力素值因素、師資因素、行銷因素、連鎖因素、設備與教材因素、企業因素、學習品質因素及營運因素。接著以 Scheffe 多重比較分析法檢驗各因素之間的顯著差異性，結果排名前三項的因素比後五項重要。

(二)施志宜(1995)尋找西式速食業經營管理的成功因素

- 1.研究對象：西式速食業，包括麥當勞、肯德基、溫娣、哈帝、德州炸雞，儂特利等六家廠商。
- 2.研究目的：找出西式速食業經營管理成功因素、尚未成功因素、消費者的需求因素、消費者的滿意因素及影響消費者滿意程度之要因。
- 3.研究方法：包括文獻分析法、問卷與訪談調查法。而分析工具則使用到了統計上的因子分析、數量化理論、正準相關分析、變異數分析、雪費檢定。
- 4.研究結果：西式速食業經營管理之成功因素依序為：人力資源與經營管理因素、服務品質因素、聲譽因素、景觀氣氛因素、價格因素、市場因素、地理因素及硬體休閒設施因素等八項。

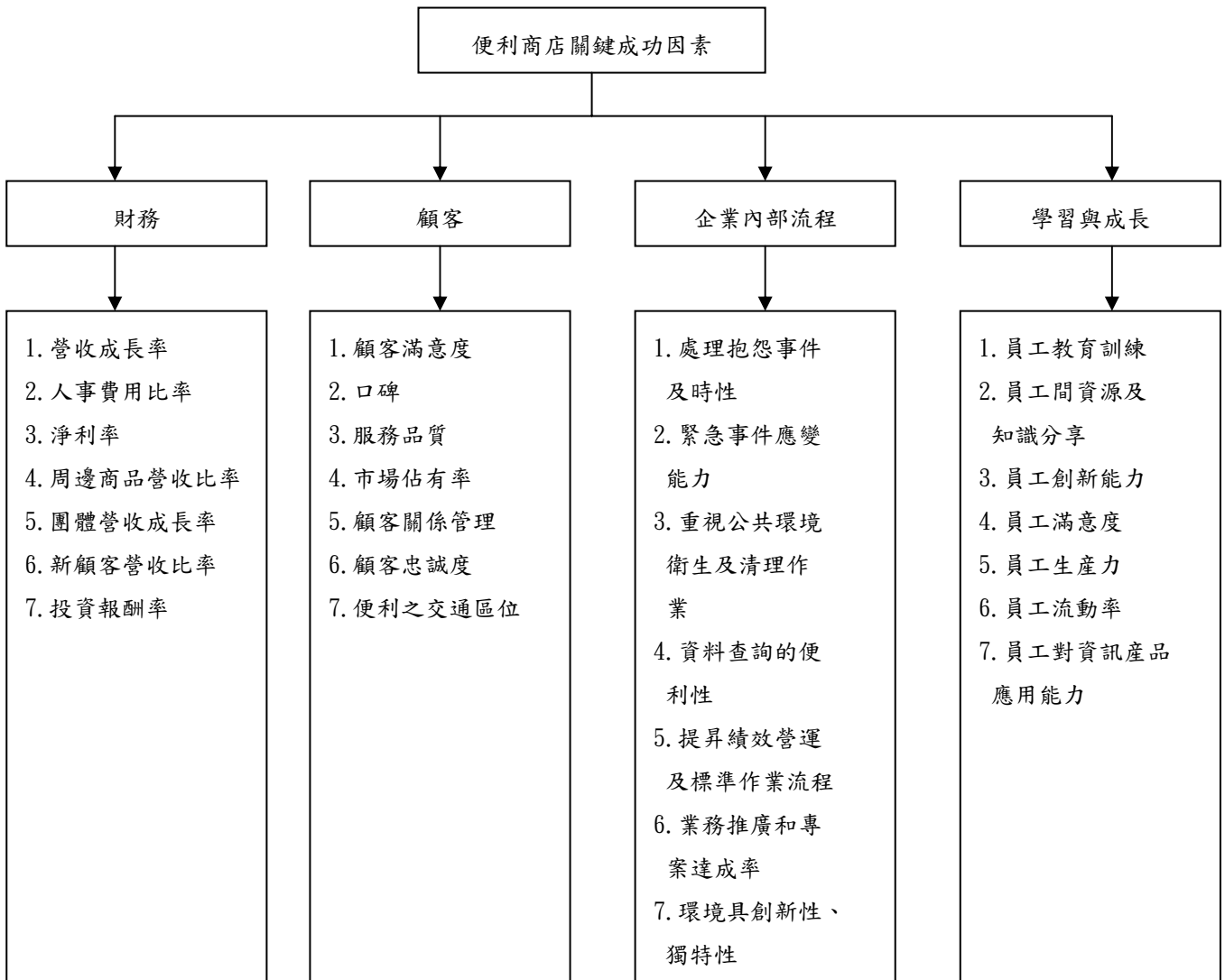
第三章 研究方法

一、研究架構

根據第二章所探討的相關文獻可知，關鍵成功因素所牽連到的層面相當廣泛，如原料、技術、通路、品牌都會影響

關鍵成功因素的內容。

本研究運用 Kaplan & Norton(1996)平衡計分卡的觀點，擬定提昇便利商店經營績效關鍵成功因素的層級架構，並採用模糊德菲法作為資料分析方法，來處理在準則衡量及判斷等過程中所產生之模糊性問題，以明確選取提昇便利商店經營績效的關鍵成功因素。



圖二 研究架構圖，改編至 Kaplan & Norton(1996)平衡計分卡架構圖

上述所建立之初步架構圖中，各項評估準則之操作性定義說明如下：

財務構面

· 營收成長率	$(\text{本期營收} - \text{去年同期營收}) / \text{去年同期營收}$
· 人事費用比率	$\text{人事成本} / \text{營業總成本}$
· 淨利率	$(\text{營業收入} - \text{營業成本} - \text{營業費用}) / \text{營業收入}$
· 周邊商品營收比率	$\text{周邊商品之營業收入} / \text{營業收入}$
· 團體營收成長率	$(\text{本期來自團體營收} - \text{去年同期團體營收}) / \text{去年同期團體營收}$
· 新顧客營收比率	$\text{來自新顧客之營業收入} / \text{營業收入}$
· 投資報酬率	$\text{淨利} / \text{投資額}$

顧客構面

·顧客滿意度	係指顧客對於產品與服務之滿意程度
·口碑	係指對品牌形象的塑造程度，以及顧客對品牌之信任程度
·服務品質	服務品質是消費者對於事物的一種評價
·市場佔有率	係指用來衡量營收占整體產業的比重
·顧客關係管理	係指透過資訊科技，將銷售與客戶服務加以連結，提供顧客量身訂制的服務，以增加顧客滿意度，並提昇顧客服務品質。
·顧客忠誠度	係指顧客對某特定服務或產品，於未來有再購買的意願
·便利之交通區位	係指替顧客提供規劃便利的運輸系統

企業內部流程構面

·處理抱怨事件及時性	係指顧客所提出抱怨事件之反應與處理速度
·緊急事件應變能力	係指當發生緊急事件時，對此事件之反應與處理能力。
·重視公共環境衛生及	係指注重本身環境之衛生清理作業
·資料查詢的便利性	係指服務人員或顧客對於資訊取得的便利程度
·提昇績效營運及標準 作業流程	係指顧客購買產品，到將產品遞送給顧客為止。流程將以高效率、一貫性和及時性，提供既有的產品與服務給顧客，以提高營運績效
·業務推廣和專案達成率	係指所推出的企劃內容是否具有吸引力，以達消費者喜愛及需求
·環境具創新性、獨特性	根據目前顧客和未來顧客的需求和偏好，設計出具創新性、獨特性的環境

學習與成長構面

·員工教育訓練	係指員工的教育訓練課程之落實，建立營運執行手冊，提升員工的素質
·員工間資源及知識分享	員工與員工間共同分享資源及知識
·員工創新能力	係指員工開發新產品及新市場的能力
·員工滿意度	係指員工對於工作之滿意程度
·員工生產力	係指每一位員工能製造多少產量或服務
·員工流動率	單位時間內員工離職人數 / 總員工人數
·員工對資訊產品應用能力 之能力	係指員工利用正確和即時的資訊，協助他們了解個別顧客與組織間的關係

二、研究對象

本研究選取便利商店為研究產業，而在選取對象時的考量有下列幾項：

- 1.經政府立案登記為營利事業機構且登記名稱為便利商店者。
- 2.有較多的連鎖分店，這樣可能找到較多共同的關鍵成功因素。
- 3.因為是要找關鍵成功因素，所以必須選擇市場佔有率前幾名的便利商店。

根據篩選，統一超商、全家便利商店、萊爾富是國內市場佔有率最高的，也是本研究最適合的研究對象。

研究範圍為台灣內上述三家連鎖便利商店。

三、問卷調查

根據上述所建立的初步層級架構為基礎設計出問卷，用以評定各項衡量構面與評估指標的適當性與重要性。問卷主要由以下三部分組成：填寫說明、問卷內容與基本資料。評分方式為李克特五點量表。

四、資料分析方法

模糊德菲法其步驟簡述如下：

步驟一：每位專家分別評估項目，給予一個可能的區間值。此區間數之最大值，表示此專家對該項評估項目量化分

數的「最樂觀認知值」；而此區間數之最小值，則表示此專家對該評估項目量化分數的「最保守認知值」。

步驟二：分別從上述的專家意見中，建立專家意見的累積頻率分配，以 $F_1(x)$ 及 $F_2(x)$ 代表之，對所有專家給予每一項評估項目的「最樂觀認知值」與「最保守認知值」進行分析，可建立每一個評估項目的「最樂觀認知值」三角模糊數，及「最保守認知值」三角模糊數，即極端高可能之取得期間函數(即模糊期間)及極端高可能無法取得期間函數。

步驟三：分別計算 $F_1(x)$ 及 $F_2(x)$ 之最大值與最小值，以 (C_1, D_1) 及 (C_2, D_2) 代表之，同時，並取得 $F_1(x)$ 及 $F_2(x)$ 之中位數，分別以 m_1 及 m_2 代表之，並分別以 $P_1(x) = (C_1, m_1, D_1)$ 及 $P_2(x) = (C_2, m_2, D_2)$ 表示模糊「可能取得期間」及模糊「不可能取得期間」。

步驟四：利用步驟 3 獲得之兩個相對的模糊期間，以下列算式，取得門檻值：

$$x^* = \text{MaxMin}(P_1(x), P_2(x)), \text{門檻值} = (m_1 + m_2) / 2。$$

第四章 研究結果

一、模糊德菲法問卷分析

本研究針對便利商店系統前三大市場占有率的連鎖系統，共發出問卷 250 份，回收之有效問卷 172 份，問卷回收率 68.8%。

利用第三章所提到的模糊德菲法計算方式，請十位專家對區間值進行評估，計算出門檻值為 3.6，做為篩選評估準則的標準。

表一 模糊德菲法門檻值計算表

專家姓名與職銜	最樂觀認知值 三角模糊數 $F_1(x)$	最保守認知值 三角模糊數 $F_2(x)$	$F_1(x)$ 的最大 值 C1	$F_1(x)$ 的中位 數 m1	$F_1(x)$ 的最小 值 D1	$F_2(x)$ 的最大 值 C2	$F_2(x)$ 的中 位數 m2	$F_2(x)$ 的 最小值 D2
全家董事長 潘進丁	5-3	4-2	5	4	3	4	3	2
全家總經理 張仁敦	5-2	5-1	5	3.5	2	5	3	1
全家課長 辜偉正	4-2	4-2	4	3	2	4	3	2
全家台北縣店長 鍾莉芳	5-4	4-2	5	4.5	4	4	3	2
全家台北市店長 林冠伶	5-3	5-2	5	4	3	5	3.5	2
全家台北縣店長 蔡佳靜	5-3	3-2	5	4	2	3	2.5	2
7-11 副總經理 黃千里	5-4	5-3	5	4.5	4	5	4	3
7-11 協理 陳瑞堂	5-3	4-2	5	4	3	4	3	2
7-11 協理 王文貴	5-4	5-3	5	4.5	4	5	4	3
萊爾富經理 張鳳龍	5-2	4-2	5	3.5	2	4	3	2
平均值			4.9	3.95	2.9	4.3	3.2	2.1
門檻值 $(3.95 + 3.2) / 2 = 3.575 \div 3.6$								

表二 問卷模糊德菲法分析結果

構面	評估準則	最樂觀認知值		最保守認知值		
		三角模糊數	三角模糊數	三角模糊數	共識值	
		$F_1(x)$	$F_2(x)$			
財務	營收成長率	4.4	3.6	4.0		
	人事費用比率	3.7	2.9	3.3		
	淨利率	3.9	3.4	3.65		
	周邊商品營收比率	4.1	3.6	3.85		
	團體營收成長率	3.8	3.1	3.5		
	新顧客營收比率	4.4	3.5	3.95		
	投資報酬率	3.9	3.3	3.6		
	顧客	顧客滿意度	4.7	4.0	4.35	
		口碑	4.3	3.5	3.9	
		服務品質	4.3	3.6	3.95	
市場佔有率		3.9	3.1	3.5		
顧客關係管理		4.3	3.6	3.95		
顧客忠誠度		4.0	3.5	3.75		
企業內部流程	便利之交通區位	4.6	3.8	4.2		
	處理抱怨事件及時性	4.4	3.6	4.0		
	緊急事件應變能力	4.1	3.4	3.75		
	重視公共環境衛生及清理作業	4.5	3.9	4.2		
	資料查詢的便利性	3.7	3.1	3.4		
	提昇績效營運及標準作業流程	4.0	3.4	3.7		
	業務推廣和專案達成率	4.2	3.4	3.8		
	環境具創新性、獨特性	3.7	3.2	3.45		
	學習與成長	員工教育訓練	4.5	3.8	4.15	
		員工間資源及知識分享	3.9	3.3	3.6	
員工創新能力		3.9	3.1	3.5		
員工滿意度		4.0	3.4	3.7		
員工生產力		3.8	3.1	3.45		
員工流動率		3.9	3.1	3.5		

經問卷調查，28 項評估準則中有 8 項共識值未達門檻值 3.6 而被刪除，剩餘的 20 項評估準則為便利商店可能之關鍵成功因素。

關鍵成功因素的個數選取方面，Daniel(1961)對於關鍵成功因素的看法：「大部份的產業，通常都有 3 至 6 個決定成功與否的關鍵因素」。因此，本研究以表二共識值排序前六位因素，依重要性排序為：顧客滿意度、便利之交通區位、重視公共環境衛生及清理作業、員工教育訓練、營收成長率、處理抱怨事件及時性，做為便利商店之關鍵成功因素。

二、便利商店關鍵成功因素的管理意涵

根據上面的資料分析所得到的關鍵成功因素可知，想要提升便利商店的營運績效必須重視下列六點：

- 1.顧客滿意度：當顧客前往便利商店消費時，如果事前的期望與實際知覺有落差，將會造成抱怨性情緒反應，從而產生偏好的轉移。因此，可以進行「消費者滿意度調查」，了解消費者對於商店的觀感，也可藉由此份調查資料掌握自有核心資源，並發展出消費者所期待的經營模式。
- 2.便利之交通區位：當顧客前往便利商店消費時，如果商店附近相當擁擠、混亂，將有可能使顧客放棄消費，因為便利商店講究的是「便利」。因此商店本身必須規劃好週遭的停車位，以使顧客能夠順暢地購買物品。
- 3.重視公共環境衛生及清理作業：印象對商店是相當重要的一環，環境髒亂可能使顧客產生排斥，從而降低其消費慾望，所以重視環境的衛生是絕對的重點。
- 4.員工的教育訓練：必須提升員工的企劃、解說能力和加強訓練待客服務等技能。因為提升員工素質、工作態度、與工作相關的知識與技能，也是提昇便利商店的服務品質和整體經營績效的關鍵之一。
- 5.營收成長率：傑出的財務表現能夠用來瞭解策略目標是否被確實的執行，以及策略執行的結果最後是否能夠反應在創造股東價值極大化上。
- 6.處理抱怨事件及時性：在高度競爭的環境中，便利商店必需於第一時間反應顧客的需求，滿足顧客的需要。因此，需藉由平時的教育訓練，不斷演練、模擬各種情況與需求，並建立一套完善的危機應變處理系統，以便有任何情況發生時，可於第一時間做妥善的處理。

第五章 結論

誠如前述，台灣的便利商店普及率相當高，本研究即希望瞭解現今台灣便利商店的發展現況、該產業的成功關鍵因素，以及其服務發展策略。研究首先參考了便利商店、平衡計分卡、關鍵成功因素等相關文獻，然後通過問卷調查關鍵成功因素的研究。在產業與市場瞬息萬變之際，為使本研究更具信度與效度，研究群在挑選問卷施測與深度訪談對象上，均以產業中最具代表性、發展最迅速、經營最久、佔有率最大，或是技術領先者為標的，研究對象為現今台灣三大連鎖便利商店系統：7-11、全家、萊爾富。

本研究利用模糊德菲法得出六項關鍵成功因素，依重要性排序為：顧客滿意度、便利之交通區位、重視公共環境衛生及清理作業、員工教育訓練、營收成長率、處理抱怨事件及時性，以供業者做為企業營運之參考。

在現今競爭激烈的環境下，各個產業能夠擁有企業獨特的特性是非常重要的，連鎖式便利商店目前已是一個發展成熟且穩定獲利的產業。但是世上並沒有永遠獲利的產業，只有不斷創新求進步才能永續經營，未來便利商店更需要掌握市場的變化，及時反應以因應各種新的挑戰。

參考文獻

- 1.大前研一(1985)。策略家的智慧。台北市：台北長河出版社。
- 2.王河清、童超塵(2001)。運用平衡計分卡建構新策略管理制度—以醫療產業為例。醫院管理，34(4)，7-15。
- 3.行政院主計處(1999)。工商服務業普查-批發、零售及餐飲業。台北，行政院主計處。
- 4.林繼正、姜竹音(2008)。連鎖便利商店產業分析。稻江學報，3(1)，30-45。
- 5.林哲宏(1998)。便利商店商圈調查之實證研究。正修學報，11，147-158。
- 6.吳安妮(1997)。未來企業經營利器—「平衡計分卡」轉換策略為行動(上)。會計研究月刊，134，108-117。
- 7.李弘暉、吳瓊治，2003，以平衡計分卡打造高組織績效—泰豐輪胎公司之個案分析，品質月刊，39(2)，27-31。
- 8.李美嫻(1998)。信任因素對連鎖加盟績效之影響。中興大學企業管理研究所碩士論文，台中市。
- 9.徐村和(1998)。德菲層級分析法。模糊系統學刊，4(1)，59-72。
- 10.施志宜(1995)。餐飲經營管理成功因素之研究-以西式速食業為實証。第一屆餐飲管理學術研討會論文集，149-181。
- 11.唐富藏、李奇勳(1988)。便利商店顧客商店印象之研究。管理評論，7-26。

- 12.陳慶得(2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習班為例。淡江大學管理學系碩士論文，台北縣。
- 13.陳昭宏(2001)。亞太港埠競爭力與核心能力指標之研究。運輸學刊，13(1)，1-25。
- 14.陳正男、曾倫崇、張婷玥(2002)。連鎖便利商店服務品質、服務滿意度與加盟意向之關連性研究。中華管理評論，5(1)，114-129。
- 15.黃營杉(1994)。企業政策。台北，國立空中大學。
- 16.葉連祺、馬榕曼(2004)。平衡計分卡在中小學行政決策之應用。學校行政雙月刊，29，38-58。
- 17.詹乾隆、蘇益良(2003)。平衡計分卡於銀行策略管理之個案研究。臺灣經濟金融月刊，39(2)，22-35。
- 18.經濟部(2000)。便利商店經營管理實務。台北，經濟部商業司。
- 1.Aaker, D. A.(1984). *Developing Business Strategy*, New York: Wiley and Sons.
- 2.Chunk Hofer and Dan Schendel(1977). *Strategy Formulation. Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing.
- 3.Chung, T. and Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel websites, *International Journal of Hospitality Management*. 22(1), 119-125.
- 4.Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*, Madison: the University of Wisconsin Press.
- 5.Daniel, D. R.(1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- 6.Davis, S., and T. Albright(2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- 7.Denton, G. A., and B. White(2000).Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Service. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107.
- 8.Hofer, E., and R. Schendel,(1985). *Strategic Management and Strategic Marketing, What's Strategic About Either One, Strategic Marketing and Management*. New York: John Wiley and Sons.
- 9.Hwang, C. L., and M. L. Lin(187) *Group Decision Making under Multiple Criteria:Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.
- 10.Ishikawa, A., M. Amagasa, T. Shiga, G. Tomizawa, R. Tatsuta, and H. Mieno(1993). The Max Min Delphi Method and Fuzzy Delphi Method via Fuzzy Integration Fuzzy Sets and Systems. 55(3), 241-253.
- 11.Kaplan, R. S., and D. P. Norton, (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.*Harvard Business Review*, 24, 71-79.
- 12.Kaplan, R. S., and D. P. Norton(1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *CaliforniaManagement Review*, 39(1), 53-79.
- 13.Lee, H. I., W. C. Chen, and C. J. Chang(2006). A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96-107.
- 14.Rockart, J. F.(1979). Chief Executives Define Their Own Date Needs. *Harvard BusinessReview*, 65(8), 81-93.