

POYA 寶雅

服務行銷期中報告

班級：企管四乙

組員：

4A20H041 葉玲雅

4A270018 蕭方郁

4A270044 蔡彥佳

4A270083 江佳芬

4A270110 侯湘聆

指導老師：林育理老師

前言

服務業，是指不生產實質產品，主要是以透過行為或形式提供生產力並獲取報酬的行業。目前於已開發國家的產業比重約佔70%以上；部分發展中國家比重則約55-65%。其主旨乃為終端顧客或其他公司提供服務，如：運輸、配送、零售或批發地售賣產品、除蟲、娛樂。

在我國，服務價值到底有多大？從一罐飲料的流向便可看出。同樣一罐冷飲，從工廠出產、到量販店、便利超商、飯店、高級俱樂部，卻有相差十幾倍的價差，差別就在於每個地點提供的服務內涵與訴求、價值的不同。

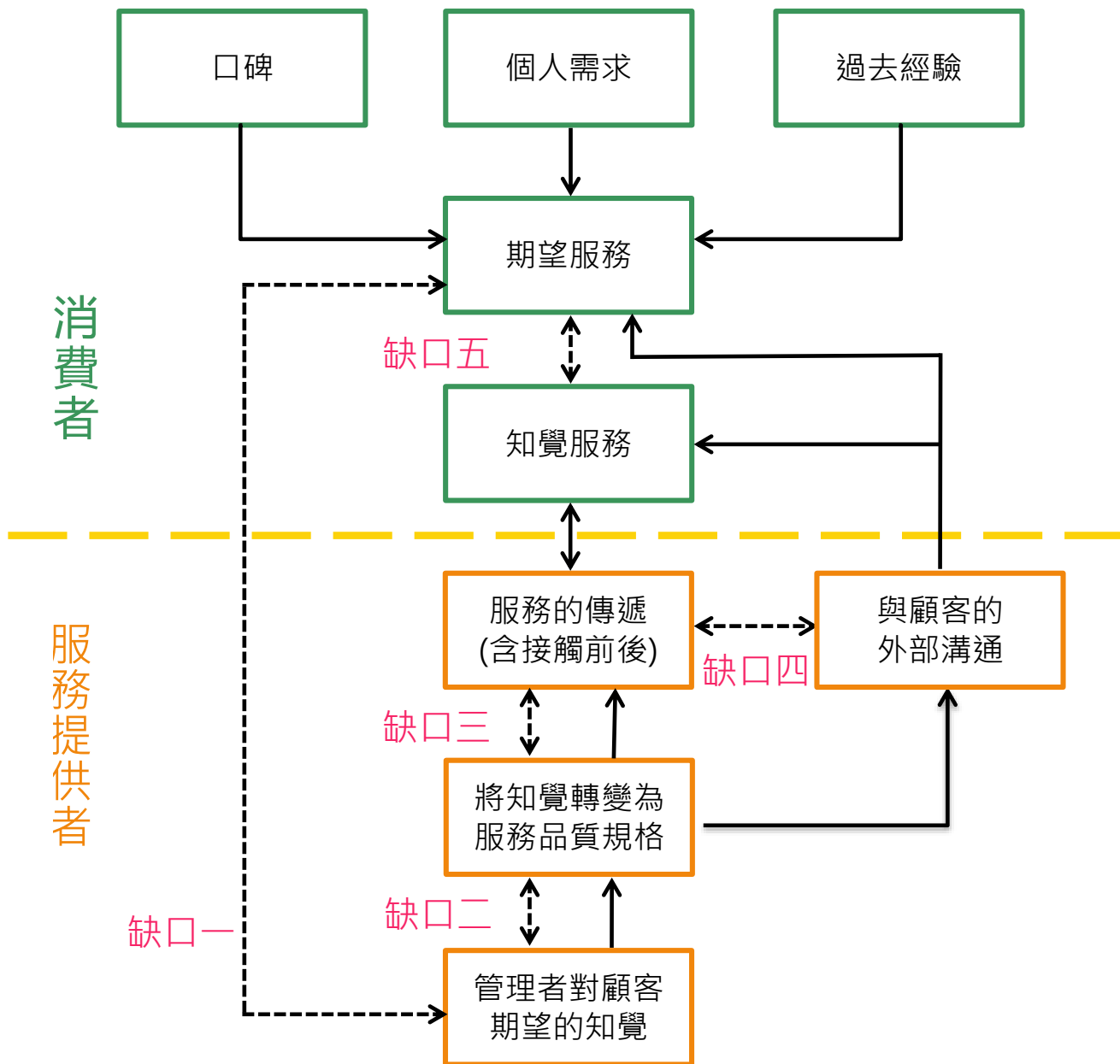
企業種類的不同，服務品質也有所差異。以寶雅和小北為例，當顧客向店員詢問某物品的所在，寶雅的店員會親切的帶領顧客至該物品的所在，並親自為其作介紹；反觀小北，店員只會告知該物品的大致方向，請顧客自行前往找尋，因此大眾對各企業的顧客期望高低也不盡相同。

寶雅生活館，簡稱「寶雅」，是我國一家經營生活精品的百貨公司，與名佳美精緻生活館及美華泰流行生活館並列台灣三大生活精品百貨，2014年躍升為台灣最大的美妝百貨。陳列商品共達四萬種，經營類別包含：歐、美、日、韓流行彩妝、品牌化妝品及內衣專櫃等，另有醫學美容、日韓熱銷商品、開架式美妝、美材用品、進口流行皮件、飾品、日韓當季休閒食品、日本少女襪、生活雜貨、家庭日常用品等，主要是以「多樣少量」的平價百貨消費形態，提供消費者更多的購物選擇，滿足消費者「一次購足」的需求。

最大美妝百貨的行頭，以及平價親民的消費態勢，促使寶雅在我國大多數女性的消費心理豎起了不可撼動的信心，顧客期望也相對較高，而寶雅也未失所望的努力實現顧客的理想。直至遭爆料販賣過期商品，縱容供貨商篡改製造日期標籤，還上架當正常品賣，大賺黑心錢，經衛生局稽查也查獲過期的保養品。為此，消費者的信心一落千丈。

我們將以缺口五的方式探討出顧客針對寶雅的顧客期望至顧客差距間的問題。這五個缺口中，前四個缺口主要是指服務業者所提供服務品質的主要障礙，而缺口五是由消費者所認知的服務與期望的服務所形成的缺口。

PZB 服務品質缺口模式



此模式中發現服務品質在管理者的認知及服務傳送給顧客的任務中，兩者的認知間有差異存在，以下分別針對五個缺口說明。

缺口一：**認知缺口**，消費者期望與管理者之間的認知缺口，當企業不了解顧客的期待時，便無法提供讓顧客滿意的服務。

缺口二：**服務品質標準缺口**，管理者與服務規格之間的缺口，企業可能會受限於資源及市場條件的限制，可能無法達成標準化的服務，而產生品質的管理的缺口。

缺口三：**傳遞溝通缺口**，服務品質規格與服務傳達過程的缺口，企業的員工素質或訓練無法標準化時或出現異質化，便會影響顧客對服務品質的認知。

缺口四：**外部溝通缺口**，服務傳達與外部溝通的缺口，例如做過於誇大的廣告，造成消費者期望過高，使實際接受服務卻不如預期時，會降低其對服務品質的認知。

缺口五：**消費者的認知缺口**，顧客期望與體驗後的服務缺口，是指顧客接受服務後的知覺上的差距，只有這項缺口是由顧客決定缺口大小。

以下就POYA寶雅為例，說明POYA寶雅所存在之服務五個缺口。

缺口一：寶雅剛開第一間店面時，因擁有好的服務品質，在顧客口耳相傳之下瞬間於台灣竄紅，店面拓展速度也因此快速遍佈於台灣各城市，當一個城市有間從未看過的新店時，大多的消費者都是抱持著新鮮及好奇的心態，又因寶雅進入該城市前已擁有好口碑，促使當地消費者對寶雅擁有一定的期待感，但寶雅卻忽略了各地名眾的消費習慣略有不同，因此無法準確達到消費者原有的期待感與服務品質，而產生認知缺口。

缺口二：企業可能會受限於資源及市場條件的限制，可能無法達成標準化的服務，而產生品質的管理的缺口。大部分的管理者想塑造一個舒適悠閒的購物環境給社會大眾，但可能因為物流配送的不平均、時間未能在既定時間內到達，造成服務人員錯過正確的補貨週期，為了避免缺貨的現象發生，需在顧客購物時段裡將商品上架或更換新標籤，造成顧客購物時的環境壓迫與資訊不流通，於結帳時才發現商品與自己預期的不一樣造成品質缺口。

缺口三：企業的員工素質或訓練無法標準化時或出現異質化，便會影響顧客對服務品質的認知。在寶雅的體系裡，有著一套新人教育訓練，當然其中也包含了SOP標準作業流程，但有些主管在帶新人時只一味要求背出SOP上的文字，卻不重視實際上的操作，使得新人的教育訓練基礎功打得不紮實，爾後在實際為顧客服務時造成錯誤與疏失，出現服務上的缺口。

缺口四：寶雅為提升客戶之回購率，因此建立了會員制，每個月定期寄DM給會員，使會員能夠清楚了解本期有什麼活動，但有時因在製作DM時產生小疏失，像是價格打錯，卻沒有另行通知會員，而產生外部溝通缺口，使特地前往寶雅消費之會員白跑一趟，因此會員心中自然會對寶雅的商譽大打折扣。

缺口五：由於當初寶雅設定的購物模式是偏向消費者自助式挑選，沒有推銷人員在旁邊，有問題在找店員詢問即可，但前幾年開始，入駐在寶雅內的櫃位，有的推銷人員是會走出櫃位的，常常物色落單的消費者，然後拉住顧客開始積極的推銷，被強迫推銷的感覺真的很差，尤其是不是自己想買的東西時，顧客原本可能期待在寶雅內消費是輕鬆、放鬆的，但被推銷人員纏住時，那愜意感可能會馬上消失，這就造成了體驗前、後的缺口。

結論與建議

分析資料中所呈現的事件，本研究推論出幾項可能的成因和不足之處，分述如下：

1、未做好當地的市場與消費者分析：未能做好分析的工作造成顧客的期待感落空，寶雅應該在分析和挑選市場上多做加強。

2、未做好物流管理：應在物流配送管理、盤存補貨上多作加強，如果是區域問題造成配送無法準時，那麼應該考慮是否該更改該產品項目的安全存量及訂貨時間點。

3、第一線基層人員訓練不足：加強員工訓練，以確保服務品質，可以透過拉長員工受訓的時間，來確保訓練的紮實度。

4、員工態度鬆散：確認工作做得不夠確實，造成 DM 上的資訊錯誤，損及消費者對寶雅的印象，應該要加強員工的工作態度，可以透過考核淘汰掉不適任的人，讓員工正視自己工作、企業形象的重要。

在過去，只要面帶笑容就能滿足大多數的顧客，但是隨著經濟發展、科技進步，消費者的知識水準也跟著提升，轉而追求更高層的服務品質，服務品質是顧客滿意的關鍵，但其定義上比較重視顧客的主觀感受，好與壞的界定較難確實地來衡量，主要是因為服務品質屬於消費者的心理層次變數，難以透過直接觀察來得到結果，必須藉由某些心理測量工具來加以分析。儘管服務品質難以衡量，企業還是要盡可能的去面對這些難題，若想提升服務品質就必須持續不斷的改善，追求「有形性」、「可靠性」、「回應性」、「確實性」、「關懷性」五項構面，

來縮小認知與服務之間的差異，如果不去衡量自己公司的服務品質，就無法得知問題的癥結點，那麼也就沒辦法更進一步的提升服務品質。