

基于 kano 模型顺丰速运服务提升研究

贺鸣

(山东建筑大学, 山东 济南 250000)

【摘要】在我国经济快速发展的背景下, 社会对物流服务水平的需求也在不断增加, 因此, 物流服务品质水平提升也就成了影响消费者满意与忠诚的一个关键因素。本文利用 Kano 模型的理论, 设计问卷, 以获得消费者对商品的知晓度与物流服务品质的满意度, 从中提炼影响顺丰速运物流服务品质的要素, 并将其归类, 以帮助顺丰速运找到影响消费者满意的关键要素。对企业的策略计划提供意见, 以改善企业的服务品质, 提高企业的核心竞争力。

【关键词】顺丰; kano; 提升; 模型; 服务; 速运

满足顾客需求的物流服务能力, 即物流企业为客户提供的服务所能达到的质量标准及可满足客户要求程度, 这就是所谓的物流服务质量。自从改革开放以来, 我国的快递业一直在稳步发展, 快递业规模不断壮大, 在取得显著经济成果的同时, 快递业也成为了服务业的重要组成部分。我国快递物流整体行业, 主要由桐庐系的三通一达, 直营系的顺丰、京东、邮政及国外四大快递服务公司组成, 形成我国整体快递生态现状, 其快递市场规模已经突破了 200 亿大关, 并且还以超过年 30% 的速度迅速增长。庞大的业务体量及增速, 让外资快递巨头们都想要瓜分中国的市场, “三通一达”、邮政、京东等, 都是顺丰速运主要的竞争对手。顺丰要想继续保持自己在这个行业中的领先地位, 就必须不断地提升自己的服务质量。在此基础上, 根据顾客对 Kano 调查问卷的反馈, 对顺丰速运进行针对性的改进, 以达到提高顾客对顺丰速运的满意度, 进而提高企业的服务品质, 促进企业可持续发展。

一、研究背景及意义

伴随着经济的快速发展, 物流业与服务业的融合, 消费者对物流企业的服务质量的需求也在不断提升, 物流服务质量已成为影响客户满意度与忠诚度的关键因素。物流服务业的战略规划应该跳出传统的目标设定模型, 在充分理解其对物流服务的认知基础上, 站在客户的角度, 以客户为中心, 采用科学、高效的方式, 对服务属性进行优先排序, 进而提出提高物流服务品质的途径。

快递业, 产生于二十世纪六十年代, 是一种典型的物流业。虽然经过长期发展不断规范, 但在具体实施中, 还存在着许多问题, 这些问题对企业的发展产生了很大的影响。怎样才能合理、高效地解决在运输过程中发生的问题, 进而建立起双方良好

的关系, 扩大企业的市场占有率, 提升企业的竞争力, 树立良好的品牌形象, 这就成了企业发展的当务之急。在当今社会, 实物质量、附加值不再是顾客选择企业的唯一条件, 因此, 合理地改善物流服务质量, 也是提升顾客满意与忠诚的关键。通过对顾客的感知度和满意度的分析, 不仅能够深化对顾客体验的认识, 还能够将顾客体验与快递服务的实际情况联系起来, 从而对顾客需求的影响因素有一个清晰的认识, 从而使企业能够制定出更加合理、更加有效的战略, 提升物流服务的品质, 获得核心竞争力。

本文运用 Kano 模型理论, 将顺丰速运作为一个案例, 并根据其自身的特点, 对影响客户满意度的因素进行了归类和分析, 从而为其改进物流服务质量提供了一条可行的途径。

二、Kano 模型原理

中国自一九七九年成立第一个快递企业以来, 已经有三十多年时间, 伴随着电商平台的兴起, 网上购物改变国人消费习惯同时也影响快递行业格局, 让这一行业有了长足的进步。但是, 在这种情况下, 快递业也面临着空前的机遇与挑战, 一方面, 它有着光明的发展前景, 另一方面, 它也面临着高速发展带来的巨大压力。在众多的投诉中, 快递遗失和服务差评是最常见的问题, 而快递企业的“差异化服务”和“增值业务”等附加服务, 也是影响顾客满意度的一个重要因素。在我国, 因为快递行业门槛较低, 所以各个快递企业的发展也是良莠不齐, 越来越多的企业开始意识到, 怎样才能在目前愈演愈烈的市场竞争中立足, 更好地发展快递服务行业, 已经成为了很多企业所关注的重要问题。只有理解了顾客的想法和需要, 进而制定出一种合理、有效的战略, 才能提高服务质量, 提高企业的品牌

影响力。

从市场营销的观点来看,满意度就是顾客对商品的感受和期望达到的效果进行对比,从而产生的一种对商品的情感状态。在如今越来越激烈的竞争环境中,用户对产品的认知与感受,会对企业及产品的忠诚度产生直接的影响,会对用户的去留以及企业的绩效产生影响。所以,了解消费者对商品的看法和满意程度,制订出即时的反应计划,对企业来说是非常重要的。

三、数据分析方法

(一) Kano 模型问卷设计与发放

在调查中,对于任意一种产品或服务的品质特征,都需要对其进行正面或负面的提问,每一道提问都有五个选择:1. 很满意:具备该项服务,会让您感到愉悦并超出了您的期望;2. 满意:具备该项服务,您虽然较为愉悦但您觉得这是必备的;3. 一般:该项服务的有无对您没什么影响;4. 不满意:具备该项服务,您虽不满但是能够忍受;5. 很不满意:该项服务让您感到生气难以忍受。

此次调查是以网上电子版本的方式发出的,总共收到了 276 个问题,最后选出了 200 个有效问题。

(二) 验证其可靠性和有效性

利用 SPSS 对其进行了信效度分析,从表 1 中可以看出,调查问卷的总体信度 α 系数为 0.921,调查问卷的信度是很好的。从表 2 中可以看出, $KMO=0.918$, 接近卡方值为 9647.607,在显著性概率小于 0.01 的情况下,存在显著性差异。

克隆巴赫 Alpha	项数
0.921	41

表 1

KMO 取样适切量数	0.918	
巴特利特球形度检验	近似卡方	9647.607
	自由度	1540
	显著性	0.000

表 2

四、问卷分析

在此基础上,以顺丰为例,通过对使用顺丰投递服务的客户的调研,对顺丰客户的服务品质进行了初步研究,并在此基础上,从可见性、可信性、响应性和移情性四个方面对其进行了改进,最终形成了一个服务品质的综合评价体系。

调查结果显示,调查对象从“非常满意”“满意”“一般”“不满意”和“非常不满意”五个方面选择。对不同的指数进行交叉分析,得出了不同的要求。其中“M”为基本属性,“O”为期望属性,“A”

为魅力属性,“I”为无差异属性,“R”为逆向属性,“Q”为异常回答。

服务品质的 20 项指标中,有 8 项是优先性,6 项是期待性,2 项是吸引力,4 项是非差异性。所以顺丰必须要保证货物按时送达,必须要有足够的专业能力,不能有任何的失误。同时,重点关注客户的期望值,如快件服务范围扩大到乡镇,保险体系的完善和明晰等等。为了进一步提高使用者的使用体验,需要以更好的投递设施和更好的投递货物无损失费为“吸引力”的要求为基础。

我们可以对单一物流服务需求进行分类,但是不能明确对应的需求重要程度,这时就需要进行需求度指标的计算。其中 $SI=(A+O)/(A+O+M+I)$ 、 $DSI=-(O+M)/(A+O+M+I)$ 以及需求度指标 ω 。如果这个数字离 1 很近,那么这个项目的需求量就会更大。

五、顺丰快递存在服务问题

1. 顺丰构建货机运输方式,导致它的运输效率高,但是它各环节成本也居高不下,而且它的送货时间受限于处理环节复杂,导致其人力成本也很高。目前,我国大部分的快递企业都使用陆路运输,这种运输方式存在着效率低下、人力成本高等缺点。最后,我们发现,由于顺丰的成本比其它企业要高很多,所以顺丰的价格也比其它企业要高很多,这也是很多顾客不愿意选择顺丰的一个重要因素。

2. 顺丰的直营模式也有一个缺点,那就是无法扩张经营过多分店,有些地方比较偏僻,直营模式成本直线上升。这样的模式,在一定程度上保证了顺丰速运的网点服务质量,但在一定程度上占用了大量的资本,不利于其在全国范围构建更为密集的服务网络,进而对其服务质量造成了一定的影响。

3. 目前快递行业包括顺丰的工作人员,大部分都是初中以上的文化程度,这也意味着他们中的一些人,因为不负责任,导致了快递的安全隐患,丢失、损毁的情况时有发生。

六、顺丰速递提升服务品质的措施

过去,邮政 EMS 和顺丰速运之间存在着较大的竞争,随着电商平台、直播平台的兴起,导致消费者消费习惯的变化,物流产业规模也在不断扩大。正是在这种情况下,提升我国快递企业的竞争力,提升顾客服务满意度成为当务之急。

(一) 强调快件的时效与安全

随着电商产业的蓬勃发展,快递遗失、损毁的情况也日益增多,不少顾客对一些快递企业丧失了信任。所以,面对这样一个庞大的物流市场,快递企业必须将其制度化和规范化。在确保高时效的前提下,避免出现损件,即要确保快递在运输过程中的安全,而高效性与运输工具的差异,以及快递

工作人员的工作效率，以及企业制定的运输流程有着密切的关系。

1. 在快递业中，快递员的交通方式有很多种，包括飞机、火车、货车等；城市间有小型货车、面包车等；当地有三轮车、电动自行车等。快递企业可以根据距离、所运送物品的种类、所处的环境等因素来选择运输方式，从而提高物品运输的效率，而且在运营的过程中，保证分拣的准确性和安全性也是非常重要的，该用设备的时候绝不用人工，淘汰低效的机械，替换高效率的运输分拣设备，确保快递运输的时效性。

2. 快件企业要实施标准化的运输程序，对运输方式进行无缝的灵活运用，实现汽车运输、空运和本地运输三种方式的高效切换，以降低运输时间的消耗。在电子商务走向市场化的背景下，快递企业也要加强战略性的合作，比如在双十一期间，多做一些紧急情况的储备，加大配送人员的人数，保证物品可以及时送到顾客的手上，提升顾客的满意度。

3. 顺丰速运应加大对员工的培养力度，例如：对员工进行团队协作、集体观念的培养、对员工的服务意识的培养、对员工的工作进行合理的调配等。要保证物品的有序摆放，就必须保证物品不会堆积如山。缩短交付时间，改善服务品质，提升顾客满意度。

（二）强化品牌，提高员工素质

顺丰快递在国内的市场上已经占据了一席之地，它的价格比邮政、四通一达、国外的快递企业要贵很多，依靠品牌进行高价值售卖不是长久之计，它必须要吸收其他快递企业的长处，成为自己的长处，同时也要不断提升员工素质，构建起自己的品牌护城河。积极主动地向外国快递企业学习，不能仅仅局限于对外的宣传，而要重视内部的力量。同时，这也是将一个企业发展壮大的重要条件。

在当今这个时代，人才在企业中发挥着非常重要的作用。一个好的企业决策者会对企业产生积极的影响，而一个坏的决策则会让企业陷入困境。当今的快递行业，更重视对人才的培养，如果处在社会最底层的快递员在送货过程中与顾客发生争执，那么顾客就会对其进行投诉，这不仅会造成员工的权益伤害，也会对企业的利益造成损害。快递业从业人员的整体素质偏低是较为常见的现象，他们是企业形象的重要对外宣传渠道，也是影响企业市占的重要因素，所以企业应建立员工培养发展生态体系，不断提升员工的各项能力，并持续引入高端人才。

（三）加强逆向物流管理，优化退换货服务流程

逆向物流的实施可以很好地降低退货中产生的处理成本和库存成本，为了提高客户对企业的满意

度，在残次商品和假货返厂时要做到及时，因此，逆向物流就是很好的方案之一，这也对物品的派送有了更高的要求，在电子商务中，为了提高顾客对企业的满意度，高效的实施逆向物流，优化退货和换货的流程是必不可少的，从而让企业与顾客之间搭起一座信任之桥。

为了保证企业和顾客双方的利益，关于退换货的具体规则也需要明确一下，在电子商务中，如若买家因为是自身的原因购买了自己不喜欢的产品（并不是物品质量问题），该运费当由买家承担；如果，网站上面显示的是卖家包邮，那么退货的费用将由卖家和买家共同承担，如果所购买的商品与网上描述的差异化很大，则由卖家承担退货的费用。

为了保证在退换货的效率，顺丰快递应该建立强大的信息系统，并且加大与电子商务之间的联系，并且有专业的互动交流平台，加强物流和电商中各个环节的协调，从而第一时间处理顾客的退货申请，提高工作效率。

结论：顺丰速运是以顾客的需要为起点，以顾客的满意为终点的第三方物流企业。因此，顺丰速运必须要弄清楚是什么因素对顾客的满意度有很大的影响，然后才能将自己的资源进行有效的整合，突破发展的壁垒，以长期的、有差别的服务来增强企业的市场扩张力，从而更好地满足顾客越来越多的消费需求和额外的需求，从而提升自己的服务水平。根据顺丰快递服务的特点，按照不同的层级，构建并构建了顾客服务满意度的影响因素系统，并利用该系统进行了深入的分析，最后，找出了对顾客满意度有重要影响的服务质量特征，并在此基础上，给出了顺丰速运提供高品质的物流服务，强化其核心竞争力，拓展其市场的优化方案。

参考文献：

- [1] 龚榆桐，李超建. 基于电商环境和模糊综合评价的顺丰速运服务质量分析[J]. 企业改革与管理. 2019, (5): 98-99.
- [2] 陈文强，杨娟，沈丽宁，等. 基于 KANO 模型的国内跑步类 APP 功能需求分析[J]. 中华医学图书情报杂志. 2018, (11): 47-48.
- [3] 齐宵蕾，张玉萍，毛海月. 基于 Kano 模型的超市购物体验设计研究[J]. 西部皮革. 2018, (18): 114.
- [4] 李秀丽. 物流企业提高物流服务质量的探讨[J]. 中国商贸. 2014, (36): 85-86.
- [5] 张莉. 第三方物流企业服务质量提高途径研究[J]. 物流技术. 2013, (12): 58-59.