

服務補救策略、關係品質與補救後滿意度之研究

A Study of Service Recovery Strategies, Relationship Quality and Post-Recovery Satisfaction

馬令潔¹

國立彰化師範大學 企業管理學系行銷與流通管理碩士班
jenny40820@gmail.com.tw

白允芸²

國立彰化師範大學 企業管理學系
fypai@cc.ncue.edu.tw

摘要

本研究目的為探討補救策略(心理性補救、實質性補救)對補救後滿意度影響,接著探討關係品質對心理性補救、實質性補救與補救後滿意度關係之干擾作用,最後分析補救後滿意度對再購意圖的影響。採用 2×2 之實驗設計,以飯店業背景。而研究結果顯示:相較於低心理性補救,高心理性補救會導致顧客較高的補救後滿意度;相較於合理實質性補救,高度實質性補救會導致顧客較高的補救後滿意度,關係品質對心理性補救與補救後滿意度之間有干擾效果。

在管理意涵方面,本研究依據實證結果提出些許建議給予企業參考:管理者應了解顧客關係之重要性並提供良好且合適的服務補救準則,若是能讓顧客對於服務提供者或企業滿意,便可以創造更多的價值。

關鍵字: 服務補救策略、關係品質、補救後滿意度、再購意圖。

1. 緒論

服務業一直以來都在經濟體系佔有一席之地,並且服務業產值在各國的經濟結構中也不斷攀升,成為全球經濟中最重要的支柱 (Lee et al., 2007)。而服務業的核心在服務,良好完善的服務可以是帶給企業經濟的動力,並保持競爭優勢,甚至能與顧客建立起長期的良好關係 (Hart et al., 1990), 並成為忠誠顧客 (Boshoff, 1997)。

由於服務在傳遞的過程中涉及公司員工、主管、顧客、供應商等,且服務生產與消費的不分割性,顧客不能在消費之前對服務交付進行評估,因此其中一方未能 100%交付的可能性是存在的。當未能完整交付服務時,服務失誤就會無法避免,而不管顧客所經歷的服務失誤類行為何,服務提供者透過補救及維護顧客關係來糾正這些失誤是非常重要的 (Chang et al., 2012)。

毫無疑問地,顧客保留會直接影響企業盈利能力 (Jena, Guin and Dash, 2011), 與持續吸引新顧客相比,留住現有顧客的成本更低 (Berry, 1995), 建立穩固的顧客關係是行銷的基石 (Kaltcheva, Winsor and Parasurman, 2013)。因此,服務提供者的目的在於創建一個滿意、忠誠的顧客群,透過建立長期關係來留住他們的顧客,然而擁有長期關係的成功是需要滿足或超過顧客對服務交付的期望 (Homburg, Giering and Menon, 2003)。當服務失誤發生時,與顧客的關係管理顯得十分關鍵,儘管服務失誤可能會破壞顧客忠誠度,但有效的應用補救可以使顧客忠誠度不變甚至增加。

先前許多對服務補救的研究主要集中探討三方面:(1)如何從失誤中吸取教訓,防止未來再度失誤;(2)如何培訓員工補救服務失誤;(3)不同服務補救策略對顧客滿意度,再購意圖和聲譽的影響(Vázquez-Casielles, 2012)。另外,先前也有研究服務補救對顧客滿意度和忠誠度的影響(Kwon and Jang, 2012; McCollough et al., 2000)。此類型研究主要匯集在補償金額與失誤後顧客反應之間的關係(Gelbrich and Roschk, 2011; McCollough et al., 2000; Smith and Bolton,

2002; Wirtz and Mattila, 2004)。然而，卻較少研究將補救策略仔細分為心理性補救水準與實質性補救同時性探討，亦實質性補救水準中高度補償是否有比合理補償更能滿足顧客。

在服務補救相關文獻中，有些學者認為關係品質也是會影響服務補救之有效性之因素。Hogreve, Bilstein and Mandl (2017)指出低關係品質顧客希望提前獲得更高的補償，而高關係品質顧客願意等待補救，但之後會要求更高的補償；Gelbrich, Gätke and Grégoire (2016)研究提出，高低關係品質顧客在不同補償金額下會有不一樣的滿意度。依據上述文獻發現，關係品質較常出現在實質性補救下探討，鮮少研究將心理性補救加入探討。

基於上述理由，顧客會從服務失誤中來衡量企業的補救行為。因此，本研究將針對服務補救策略進行探討，以檢視其變數和補救後滿意度之關係，並以關係品質作為補救後滿意度與再購意圖之干擾變數。本研究主要目的是探討在不同的顧客關係品質下，服務補救策略(心理性補救、實質性補救)對顧客補救後滿意度與再購意圖的影響，希望能讓企業管理者提供參考而設計出有效及適當的服務補救策略，使不同關係品質的顧客在服務失誤情況下因合適的補救策略能提升補救後滿意度，了解顧客關係差異並進而提高再購意圖。

2. 文獻探討

2.1 服務失誤

在服務期間，由於員工與顧客間本身的高度接觸，人與非人為錯誤也是不可避免的。Maxham III (2001) 提出服務失誤是在與顧客與公司的經歷互動時發生，每當顧客對服務傳遞的期望未得到滿足，超出其容忍區域時，服務失誤就會產生 (Komunda and Osarenkhoe, 2012)。

Fisk et al. (1993) 指出不可能確保 100%無差錯的服務。當發生服務失誤時，組織及其員工必須採取補救措施來恢復顧客的滿意度，透過有效的補救策略，服務提供者仍然可以安撫不滿意的顧客，提高顧客保留率(McCollough, Berry and Yadav, 2000)，但如果沒有服務補救措施，受影響的顧客可能會失去對組織的信心並轉向其他的競爭公司 (Ro, 2014; Smith et al., 1999)。

許多先前的研究中，服務失誤的負面結果已得到證實 (Petitjean, 2013; Wang et al., 2014)。在試圖減輕服務失誤的負面結果時，許多學者也強調成功服務補救的重要性。Swanson and Kelley (2001) 指出雖然服務失誤會導致顧客對公司產生負面看法，但卻發現公司可以透過適當的服務補救措施來減少顧客的不滿，重新獲得公司在顧客眼中的正面形象。

2.2 服務補救策略

當服務提供者採取行動補償顧客以試圖彌補失誤，減少造成的損害並補救顧客損失時，即會產生服務補救 (Hart et al., 1990)。其目的是提供失誤的解決方案 (Cambra-Fierro et al., 2015)，所採取的行動提供了解決問題的機，以便重新獲得顧客滿意度 (Miller et al. 2000; Joireman et al. 2013)。因此，服務補救可被視為對應服務失誤的主要策略。

由於服務失誤會對服務提供者的營利生意不利，故補救策略被認為對顧客保留至關重要 (Ranaweera and Prabhu, 2003)。提供令人滿意的服務補救非常關鍵，因為可以減輕顧客對服務失誤所產生的背叛感 (Van Vaerenbergh et al, 2014)，其次，能使服務提供者可以重新獲得顧客的信任 (Du, Fan and Feng, 2010)。

服務補救策略分類可以有形的，亦可以是無形的。Miller, Craighead and Karwan (2000)分類為心理與實質策略，心理補救策略是指可以直接改善顧客心理不滿的行為，實質性補救策略提供有形的補償。但對於服務提供者而言，重要的是要意識到，無論服務補救策略如何實施，如果要恢復顧客補救後滿意度，正向感知的服務補救是必不可的 (Wen and Chi, 2013)。過去學者研究中大多都將服務補救策略分為實質性補救與心理性補救，因此，本研究根據 Kenney (1995) 與 Miller et al. (2000) 將服務補救策略分為心理性補救與實質性補救作為探討。

2.2.1 心理性補救

心理性補救主要指道歉、解釋失誤原因等，採取管理階層道歉的形式，可以讓顧客感受到公平的對待，解決由於服務失誤而造成的顧客心理損失。在某些服務環境中，顧客可能傾向透過道歉的方式，來接受服務失誤的情況 (Wirtz and Mattila, 2004)。

金錢補償已被證明不適合運用在所有的補救情況，特別是顧客遭受一種心理損失時 (Roschk and Gelbrich, 2014)。Fang et al. (2013) 發現道歉並解釋服務失誤的原因實際上可能是一種更有效且適當的服務補救策略，Bradley and Sparks (2012) 亦指出，當服務人員提供完善的解釋時，使用道歉可以提高顧客的滿意度。因此，有必要探討在什麼情況下心理性補救可以是最好的補救策略 (Davidow, 2003; Wirtz and Mattila, 2004)。

2.2.2 實質性補救

實質性補救指的是真實和實際的補償，主要是因服務失誤而導致成本上的損失所採取的補償方式 (Kenney, 1995; Miller et al. 2000)；補償是公司針對投訴而提供的實際利益 (Gelbrich and Roschk, 2011)，並可能以各種形式出現 (del Río-Lanza, Vázquez-Casielles and Díaz-Martín, 2009)。補償包括了合理補償與高度補償兩類，合理補償意味著組織最大限度地恢復了無失誤情況；高度補償指組織提供的額外補償不僅僅是恢復服務失誤的狀況 (Davidow, 2003; Boshoff, 1997)，是指除了合理補償之外的補償。Gelbrich and Roschk (2011) 指出並非所有補償金額都同樣有效。先前已經有研究發現合理補償比高度補償具有更大的增量效果 (Gelbrich and Roschk, 2011)。相反地，有一些研究表明，在服務失誤後，高度補償比合理補償更令人滿意 (Boshoff, 1997)。根據上述文獻，本研究亦將實質性補救分為合理補償與高度補償作為衡量標準。

2.3 關係品質

關係品質被定義為顧客感知他們與公司之間關係的強度，是由信任與滿意所構成的 (De Wulf et al., 2001)。Kim and Cha (2002) 指出關係品質是指顧客在關係中如何滿足期望，目標和欲望的看法和評估。顧客對服務補救的反應各不相同，這取決於他們與服務提供者的關係 (Grégoire and Fisher, 2008)。為了檢驗關係品質是否對服務補救策略與補救後滿意度有影響，本研究將關係品質區分為高與低，低關係品質顧客尚未與服務組織建立任何關係 (Mattila, 2001)；而高關係品質顧客與服務組織培養了一種長期關係，使他們過去與公司交易產生正向的社交和情感聯繫，不僅僅是得到交易物品或金錢的利益 (Gwinner et al., 1998)，也意味著顧客相信服務提供者的未來表現，因為服務提供者過去的表現水平一直令人滿意。

關係品質在維持與顧客長期關係中扮演著關鍵作用，鞏固的關係是一種無形資產，不容易被競爭對手複製，良好的關係品質表明顧客對服務提供者過去表現、信任與滿意程度高，以及高度意願與公司保持關係 (Rahman and Kamarulzaman, 2015)。因此，關係品質被廣泛地認為是發展忠誠顧客的關鍵，亦是顧客購買行為的重要預測因素 (Kim and Cha., 2002)。

2.4 補救後滿意度

Holloway et al. (2005) 將補救後滿意度定義為顧客對服務提供者在處理服務失誤方面所做的補救工作而所感受到的滿意度，因此，顧客對服務補救的期望會強烈影響補救後的滿意度評估水平。若補救後顧客感覺良好，則會產生滿意的感受與評價。

Zhu et al. (2004) 發現由於企業普遍忽視顧客對補救的需求，70%的服務補救都是錯誤的 (Maher and Sobh, 2014)，Michel and Meuter (2008) 研究指出，只有 30%的顧客對公司從失誤中得到的補救策略感到滿意，而且根據研究，一個不滿意的顧客會告訴其他九個人他的不好經歷 (Hoffman and Bateson, 2010)，可能對公司的聲譽與營利產生不利的影響，這顯示出了在服務失誤後提供正確的服務補救策略以獲得消費者滿意度的重要性，唯有了解顧客在補救中的真正想法或需求，並能給予符合或超出顧客所期望之補救策略，才能提高顧客補救後的滿意度。

2.5 再購意圖

Gounaris et al. (2010) 認為再購意圖是指消費者願意長期從同一家公司購買，是顧客忠誠度的表現，再購的決

定也代表了顧客願意繼續消費產品或服務，可以視為顧客滿意度的結果。

研究證實，服務補救對於再購意圖產生正向影響 (Goodwin and Ross, 1992)，服務提供者提供退款或折扣以糾正服務失誤並有誠意地處理會增加顧客的再購意圖 (Blodgett et al., 1997)。有效的服務補救可以增加顧客的信任度，也可以提高顧客忠誠度，減少負面口碑傳播並增加他們未來回購的意願 (Hu et al., 2012)，甚至可以使顧客比以前更加忠誠。

2.6 假設推導

當服務失誤時，顧客不僅希望得到他們感知損失的補救，並且還希望從服務提供者那裡獲得更多反饋和溝通 (Grewal et al., 2008)。Roschk and Kaiser (2013)指出即在服務失誤後接受道歉的顧客比不接受道歉的顧客更滿意，道歉的存在與道歉的方式對於提高補救後滿意度同樣的重要，服務提供者的道歉在傳遞給顧客過程中，越能強烈表達感同身受會使顧客的憤怒感到平息。綜合上述文獻，心理補救對補救後滿意度有正向影響，且本研究推論高心理補救會使顧客補救後滿意度更高。故本研究綜合以上論述，提出以下假設：

H1：相較於低心理性補救，高心理性補救會提高較高的補救後滿意度。

Goodwin and Ross (1992) 指出，道歉和表達情感可以提高補救後滿意度，但如果這些措施伴隨著 10% 的現金折扣，會使補救後滿意度更強。在一項關於餐廳的研究中，Hoffman et al. (1995)發現為服務失誤提供實質性補救措施(例如:免費餐點，優惠券或折扣)可以幫助提高顧客對服務補救後的滿意度。此外，Gelbrich et al. (2016)實驗研究也表明對於高關係品質的顧客提供高度補償是會增加顧客補救後滿意度。綜合上述文獻，實質性補救會正向影響補救後滿意度，且本研究推論高度實質性補救會使補救後滿意度更高，綜合以上論述，提出以下假設：

H2：相較於合理實質性補救，高度實質性補救會導致較高的補救後滿意度。

Collier and Bienstock (2006) 在研究線上零售商的服務失誤時發現，顧客對補救措施的不滿會影響他們未來的行為意圖，但從服務失誤中獲得令人滿意補救的顧客不僅給予正向的口碑傳播和更高的再購意圖 (Holloway et al., 2005)。Edvardsson and Roos (2003) 與 Chang et al. (2012)也都表明，提高顧客補救後滿意度是服務補救的正向結果，且亦導致正向的行為意圖，例如:再購意圖。綜合上述文獻，補救後滿意度對於再購意圖有正向影響，故本研究綜合以上論述，提出以下假設：

H3：補救後滿意度對再購意圖具顯著正向影響。

道歉是心理性補救中最常見的補救方式，亦是企業在失誤後可以為顧客提供的最基本補救 (Soares et al., 2014)。許多研究表明，真誠的道歉使顧客對服務失誤不那麼生氣，當顧客接受道歉時，他們會帶來正向的口碑，並且可以增加顧客再購意圖，重新購買與推薦他人(Goodwin and Ross, 1992; Davidow, 2003)。綜合上述文獻顯示，心理性補救會導致顧客再購意圖增加，因此本研究提出以下假設：

H4：相較於低心理性補救，高心理性補救會導致較高的再購意圖。

先前研究也證實實質性補救會廣泛影響再購意圖，例如金錢類補償 (Chebat and Slusarczyk, 2005; Smith et al., 1999)，由於公司會提供實質性補救，顧客會認為對公司的回購風險較低，因此未來的再購意圖會更加積極；除了正向影響再購意圖外，亦增加正面的口碑與減少顧客向第三方投訴 (Vázquez-Casielles et al., 2012)。綜合上述文獻顯示，實質性補救會導致顧客再購意圖增加，因此本研究提出以下假設：

H5：相較於合理實質性補救，高度實質性補救會導致較高的再購意圖。

經過較長時間服務補救後的顧客對補救預期可能會有所不同，取決於顧客是否與服務組織建立了關係 (Grégoire and Fisher, 2008)。Gelbrich, Gäthke and Grégoire (2016)研究指出，高低關係品質顧客在不同補償下會有不一樣的滿意度，高關係品質的顧客對於公司給予高度補償會有更高的滿意度，且高關係品質顧客將高度補償視為公司對他們的互惠方式，承認他們過去對公司的貢獻所得到的回報；另一方面，低關係品質顧客面對愈多的高度補償，補救後滿意度卻沒有隨之提高，也證明了關係品質具有干擾效果。綜合上述文獻顯示，關係品質對於實質性補救與

心理性補救具有干擾效果，因此綜合以上論述，本研究提出以下假設：

H6：關係品質對心理性補救與補救後滿意度間之關係具干擾效果。

H7：關係品質對實質性補救與補救後滿意度間之關係具干擾效果。

本研究基於上述文獻回顧與研究假設的推導，建立消費者對服務補救策略後滿意度與再購意圖之架構(如圖 1)，本研究架構共分為四個構面：服務補救策略(心理性補救、實質性補救)、關係品質、補救後滿意度與再購意圖

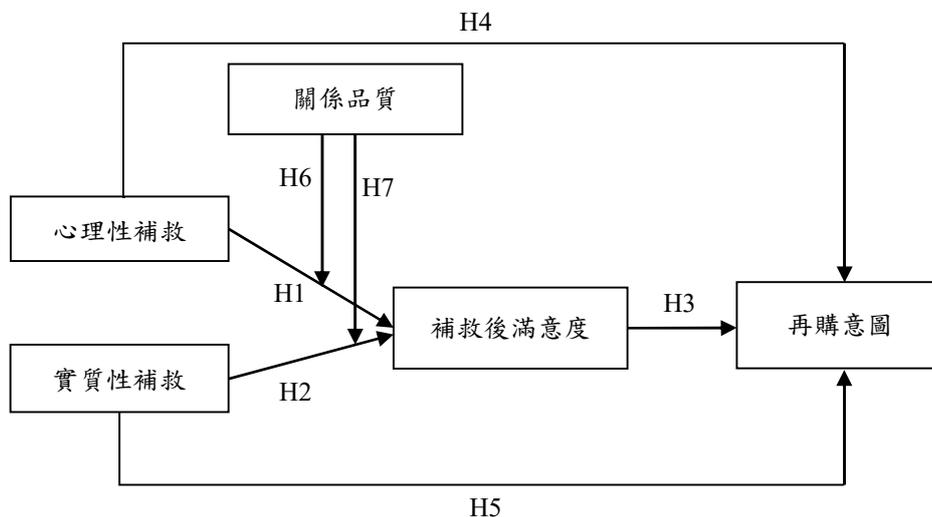


圖 1 研究架構

3.研究方法

3.1 研究之操作性與衡量

本研究將心理性補救定義為「表達真誠的道歉、關心，解釋失誤原因等補救 (Wirtz and Mattila, 2004)」。本研究心理性補救之操弄方式分別為高心理性補救與低心理性補救，高心理性補救為誠心道歉及解釋失誤原因，並附上值班經理道歉信；低心理性補救為僅只表示道歉。

本研究將實質性補救定義為「退還現金或其他類型的補償，如折扣、免費贈送等 (Goodwin and Ross, 1992; Wirtz and Mattila, 2004)」。本研究實質性補救之操弄方式分為高度實質性補救與合理實質性補救，高度實質性補救為 60% 房價折扣；合理實質性補救為 20% 房價折扣。

本研究將補救後滿意度定義為「當顧客經歷過服務補救策略後的總體感受」。本研究採用 Goodwin and Ross (1992), Holloway et al. (2005), Gelbrich, Gähke and Grégoire (2015) 對補救後滿意度構面的衡量方式，並加以修改後，發展出 3 題衡量題項之量表，如表 1 所示。

表 1 補救後滿意度之衡量問項

變數	衡量問項	來源
補救後滿意度	(1) 整體而言，我認為此飯店對失誤提出了令我滿意的解決方案。 (2) 整體而言，我對此飯店處理失誤的方法感到滿意。 (3) 整體而言，我對這次的消費經驗感到愉悅。	Goodwin and Ross (1992); Holloway et al.(2005); Gelbrich, Gähke, and Grégoire (2015)

本研究將再購意圖定義為「顧客遭受到服務失誤並獲得服務補救後，未來試圖向相同的服務提供者購買的意願」。本研究採用 Blodgett et al. (1997), Grewal et al. (2008), Wirtz and Mattila (2004) 對再購意圖構面的衡量方式，並

加以修改後，發展出 4 題衡量題項之量表，如表 2 所示。

表 2 再購意圖之衡量問項

變數	衡量問項	來源
再購意圖	(1)當我下次需要相同的服務時，我會將此飯店視為第一選擇。 (2)考量整體情況後，當我下次需要相同的服務時，我還會到此飯店消費。 (3)考量整體情況後，我永遠不會再到此飯店消費 ^(R) 。 (4)在擁有其他選擇之情況下，我仍然會選擇到該飯店消費。	Blodgett et al. (1997); Grewal et al. (2008); Wirtz and Mattila (2004);

本研究是主要是探討顧客關係品質之干擾效果，因此本研究將關係品質定義為「顧客與服務提供者之間關係的強度(Kim, Lee, and Yoo, 2006)」。當顧客與服務提供者接觸經驗越多且帶給顧客良好印象時，則表示顧客關係品質愈高。本研究關係品質之操弄方式分為高關係品質與低關係品質，高關係品質為已經光顧過數次，先前的住宿與飯店服務經驗十分良好，也非常了解這間飯店；低關係品質為第一次光顧。

3.2 研究設計

由於本研究欲探討服務補救之心理性補救與實質性補救對消費者補救後滿意度與再購意圖的影響，故需要實際衡量服務失誤後採取補救之消費者感受，因此本研究採用內部效度較佳之實驗設計法。為驗證研究假說，此實驗設計為組間方式，本研究以實驗情境操弄設計為 2(高心理性補救/低心理性補救) x 2(高度實質性補救/合理實質性補救) x 2(高關係品質/低關係品質)，本研究以飯店為研究背景，故產生八個實驗情境。探討在不同關係品質情境下，服務補救策略裡不同心理性補救與實質性補救對補救後滿意度之影響，再進而影響回購意圖，亦即驗證假設 H1-H7 是否成立。實驗情境組合如下表 3 所示。

表 3 實驗之情境組合表

干擾效果		高關係品質		低關係品質	
		心理性補救		心理性補救	
因子二	因子一	高	低	高	低
	實質性補救	高度	情境一	情境三	情境五
合理		情境二	情境四	情境六	情境八

本研究參考 Gelbrich, Gäthke and Grégoire (2016)的實驗，選擇以飯店為假想情境設計。因為在飯店住宿時產生真實的服務失誤發生次數較頻繁(例如訂房失誤、房間狀況等問題)，且顧客對飯店人員服務接觸經驗多，對此服務產業來說為難以避免且一般皆會發生的情況，並非特例產生。

3.3 情境設計

本研究針對較具爭議性之變數進行檢驗，由於受測者較容易分辨關係品質的高低(先前已光顧數次過，並對飯店非常了解/第一次光顧)與心理性補救的高低水準(誠心道歉及解釋失誤原因，並附上值班經理道歉信/僅表示歉意)，所以就不對關係品質與心理性補救進行變數的測試。而實質性補救之水準界定範圍較模糊，所以本研究會針對這一項變數進行測試，以確保變數之操弄成功。在「實質性補救」之高度與合理方面，飯店情境選擇以 60%、50%房價折扣補償及 20%、10%房價折扣補償進行測試，以 1 到 7 分讓受測者選擇情境失誤之補償金額的合適程度。

首先為高度實質性補救，其飯店情境結果顯示 60%房價折扣之平均數為 5.45；50%房價折扣之平均數為 4.95，此數值說明了 60%房價折扣對於顧客來說代表著高度補償。此外，20%房價折扣之平均數為 3.15；10%房價折扣之平均數為 1.9，此數值說明 20%房價折扣對於顧客來說代表著合理補償。因此，本研究會分別以 60%房價折扣來進行高度實質性補救之操弄，以 20%房價折扣進行合理實質性補救之操弄。以下為本研究飯店情境一與情境八之範例。

飯店之情境一(高心理性補救/高度實質性補救/高關係品質)

連續假期到來，您與一位家人為了旅遊而事先訂了五星級飯店，想好好放鬆度過一晚。這家五星級飯店對您來說已經光顧過不止一次，先前的住宿與飯店服務經驗對您來說十分良好，也非常了解這間飯店，價格一晚約 8000 台幣。當您踏入房間時，您發現房間還沒有被清理乾淨，床的棉被上有頭髮，廁所地板竟然有用過的衛生紙。於是您致電服務櫃檯，飯店櫃檯人員立即誠心致歉並解釋其原因，並安排換另一間相同房型給您。過了不久，飯店值班經理到您的房間再次進行道歉。隔天，在您退房結帳時，飯店給您 60%房價折扣作為補償，並且收到了飯店值班經理的致歉信。

飯店之情境八(低心理性補救/合理實質性補救/低關係品質)

連續假期到來，您與一位家人為了旅遊而事先訂了五星級飯店，想好好放鬆度過一晚。這家五星級飯店對您來說是第一次光顧，價格一晚約 8000 台幣。當您踏入房間時，您發現房間還沒有被清理乾淨，床的棉被上有頭髮，廁所地板竟然有用過的衛生紙。於是您致電服務櫃檯，飯店櫃檯人員表示歉意，並安排換另一間相同房型給您。隔天，在您退房結帳時，飯店給您 20%房價折扣作為補償。

由上述情境得知，本研究操弄之變數分別為心理性補救、實質性補救與關係品質，變數詳細敘述如表 4 所示：

表 4 操弄變數之敘述

操弄變數		
心理性補救	高心理性補救	誠心道歉及解釋失誤原因，並附上值班經理道歉信
	低心理性補救	僅表示歉意
實質性補救	高度實質性補救	60%房價折扣
	合理實質性補救	20%房價折扣
關係品質	高關係品質	先前已經光顧過不止一次，並對飯店印象良好，也非常了解
	低關係品質	第一次光顧

3.4 問卷設計與樣本蒐集

本研究採用問卷調查法，為量化研究，為了使問卷內容獲取良好的信度與更符合本研究，問卷各構面所使用衡量問項皆依據過去相關學者研究文獻進行適當修正。本研究之各變項採用多問項衡量方式，並使用李克特(Likert)五點尺度量表。由於是以實驗設計所發展出的問卷，因此問卷開始會先敘述實驗的情境，情境之後會有真實性檢驗之問項與操弄性檢驗之問項，以確保受測者是否正確接收到情境內容。

本研究問卷主要分三個部份：第一部分是關於真實性檢驗及操弄性檢驗之問項，其中真實性問項為 1 題，關係品質與實質性補救與心理性補救構面之操弄性檢驗問項共計 3 題；第二部分為補救後滿意度及顧客再購意圖之衡量，總共計 11 題。最後一部份為受測者的基本資料，共計 5 題。

本研究之研究對象為全台一般民眾，因評估到一般大眾都可能曾有經歷過服務提供者或企業發生服務失誤及後續受到服務補救的經驗，共計 8 種情境，每位受測者限填一份。本研究主要樣本對象在考量到普遍大眾有前往飯店住宿之情況下，以便利抽樣(Convenience Sampling)的方式進行調查。

前測問卷發放份數為 20 份，其結果顯示，飯店實驗情境之真實性平均數為 4.1，表示情境敘述符合現實生活之情形。本研究正式問卷共計發放 598 份電子問卷，實際回收 598 份問卷，回收率為 100%。經過扣除無效問卷 20 份後，有效問卷共計 578 份，有效問卷回收率為 96.7%。

4.研究結果

4.1 敘述性統計

本研究共發放 598 份問卷，實際回收 598 份問卷，回收率為 100%，將無效問卷 20 份扣除後，共得有效問卷 578 份，佔整體有效問卷回收率為 96.7%。

本研究透過統計分析軟體 SPSS 進行分析，分析結果顯示，受測者的性別以女性較多，樣本共 321 份，佔整體樣本數的 55.5%，其次則為男性，樣本共 257 份，佔整體樣本數的 44.5%；受測者年齡以 21~30 歲最多，樣本共 398 份，佔整體樣本數的 68.9%；受測者教育程度以大學/大專院校為最多，樣本共計 359 份，佔整體樣本數的 62.1%；受測者職業則以學生為最多，樣本共計 203 份，佔整體樣本數的 35.1%；受測者每月可支配所得以 30,001 元以上為最多，樣本共計 132 份，佔整體樣本數的 22.8%。

4.2 飯店情境之統計分析

4.2.1 信度分析

本研究以 Cronbach's α 係數檢驗各構面量表的內部一致性，包含「補救後滿意度」、「再購意圖」。分析結果顯示其各構面 Cronbach's α 係數皆大於 0.8，具有高信度值，亦代表具有內部一致性。

4.2.2 真實性檢驗與變數操弄檢驗

在正式問卷發放後，本研究再次進行真實性檢驗，以詢問受測者「對於上述之情境，我相信這事件會發生在現實生活中」之問項來衡量，實驗得到之平均數為 4.07，顯示出實驗所敘述之情境符合現實生活情形。

接著利用獨立樣本 t 檢定進行分析，確保實驗情境之操弄成功。實驗情境中，心理性補救高、低具顯著差異 ($M_{HP}=4.283$ v.s $M_{LP}=3.911$, $t=5.306$, $p<0.05$)；實質性補救高、低具顯著差異 ($M_{HT}=3.928$ v.s $M_{LT}=3.603$, $t=3.832$, $p<0.01$)；關係品質高、低具顯著差異 ($M_{HR}=4.099$ v.s $M_{LR}=2.856$, $t=14.294$, $p<0.01$)。基於上述，本研究之變數皆操弄成功。

4.2.3 假設驗證

(1) 變異數分析

如表 5 分析結果顯示，心理性補救對補救後滿意度具顯著正向的影響 ($F=10.738$, $p\text{-value}=0.000<0.001$)，再由圖 2 顯示心理性補救對補救後滿意度值為 ($M_{HP}=3.956$ v.s $M_{LP}=3.715$)，因此支持 H1，代表當企業有提供高心理性補救時，顧客補救後滿意度會越高。此外，實質性補救對補救後滿意度有顯著正向影響 ($F=20.441$, $p\text{-value}=0.000<0.001$)，再由圖 3 顯示實質性補救對補救後滿意度值為 ($M_{HT}=3.997$ v.s $M_{LT}=3.669$)，故支持 H2，代表當企業提供高度實質性補救時，顧客補救後滿意度越高。

表 5 ANOVA 分析表

來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值
心理性補救(P)	8.062	1	8.062	10.738***
實質性補救(T)	15.347	1	15.347	20.441***
關係品質(R)	0.690	1	0.690	0.919
心理性補救(P)×關係品質(R)	5.665	1	5.665	7.545**
實質性補救(T)×關係品質(R)	0.320	1	0.320	0.426
誤差	429.447	572	0.751	
總數	8956.000	578		

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$; ***: $p<0.001$

(N=578)

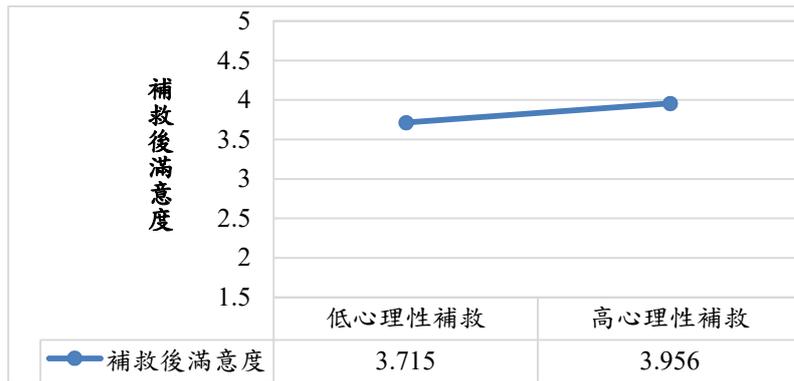


圖 2 心理性補救與補救後滿意度之關係

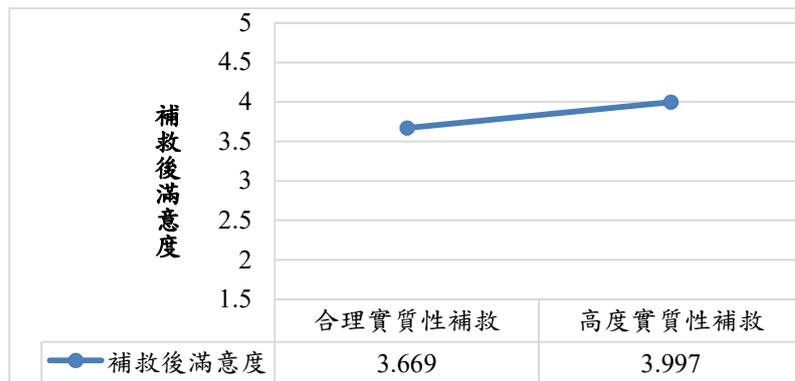


圖 3 實質性補救與補救後滿意度之關係

再者探討關係品質之干擾效果，由表 5 中可得知，關係品質顯著干擾心理性補救對補救後滿意度間之關係 ($F=7.545$, $p\text{-value}=0.006<0.01$)，故本研究支持 H6。由圖 4 顯示，當公司提供屬於低心理性補救時，低關係品質顧客族群之補救後滿意度會高於高關係品質顧客族群 ($M_{LP-LR}=3.855$ v.s $M_{LR-HR}=3.892$)，但當公司提供屬於高心理性補救時，低關係品質族群之補救後滿意度會低於高關係品質族群 ($M_{HP-LR}=3.892$ v.s $M_{HP-HR}=4.021$)。當公司提供高心理性之補救時，高關係品質顧客補救後滿意度會比在低心理補救時的補救後滿意度更高 ($M_{LP-HR}=3.586$ v.s $M_{HP-HR}=4.021$)。另外，由表 3 中可得知，關係品質對於實質性補救與補救後滿意度間無顯著交互作用存在 ($F=0.426$, $p\text{-value}=0.514>0.1$)，故本研究不支持 H7。

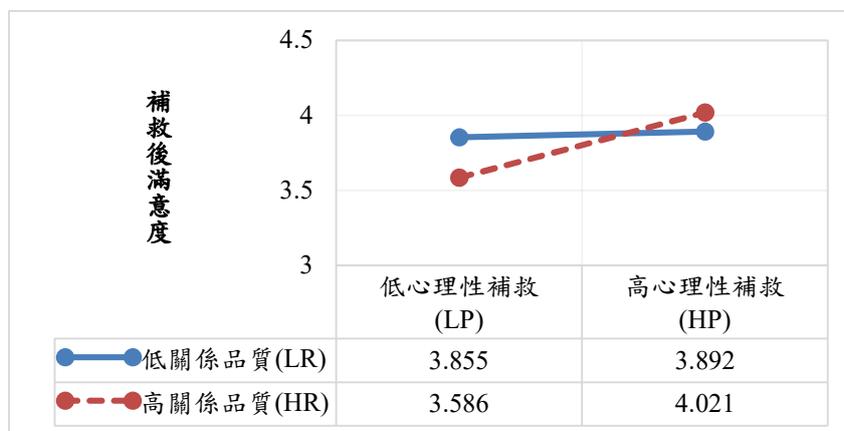


圖 4 心理性補救與關係品質之交互作用

(二)迴歸分析

依據表 6 結果顯示，補救後滿意度顯著正向影響再購意圖($\beta=0.751$)，表示當補救後滿意度越高，顧客其再購意圖會越高；反之，當補救後滿意度較低時，顧客其再購意圖會越低。再者，依據表 6 結果顯示，心理性補救與實質性補救並無顯著影響再購意圖。綜合上述，本研究支持假設 H3，假設 H4 與 H5 則不支持。

表 6 心理性補救、實質性補救與補救後滿意度對再購意圖之迴歸分析表

	再購意圖	
	Std. β	t 值
心理性補救	-0.040	-1.465
實質性補救	-0.015	-0.555
補救後滿意度	0.751***	27.409
R ²	0.575	
Adj R ²	0.573	
F 值	259.282	

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$; ***: $p < 0.001$

4.3 研究結果討論

首先，心理性補救對補救後滿意度呈顯著正向影響，亦代表當心理性補救越高時，補救後滿意度就會越高，相反地，當心理性補救越低時，補救滿意度越低。此結果與過去學者之研究相符(Roschk and Kaiser, 2013; Bradley and Sparks, 2012)。當服務失誤發生時，服務提供者或企業通常都會先以道歉作為最基本也最常見的補救方式，來平撫顧客當下的不滿。但若想更有效降低失誤所帶來的負面影響，除了誠意的道歉外，有效的服務補救表現需要服務提供者以誠懇、真誠的態度並明確解釋失誤的原因，站在顧客立場替他們著想，讓顧客感受到是有想彌補錯誤的，才能提高補救後的滿意度。

實質性補救對補救後滿意度呈顯著正向影響，亦即當服務提供者或企業在失誤發生時提供實質性補救，且高度實質性補救亦會導致較高的補救後滿意度，此結果與先前學者之檢驗結果相符。實質性補救是透過金錢、折扣或折價券等補償，當顧客知覺到金錢上的損失，會較傾向透過實質性補救來修補不公平性，因此服務提供者或企業能在合適的失誤狀況時提供實質性補救，對顧客來說，會確切地感受到企業有意去修復因失誤而引起的不愉快。

再者，實驗研究表明，飯店情境中當公司提供低心理補救時，低關係品質顧客族群之補救後滿意度會高於高品質顧客族群；但當公司提供高心理補救時，高關係品質之補救後滿意度卻會高於低關係品質顧客族群，因此，關係品質高低成功干擾了高、低心理性補救。由於低心理性補救方式僅為道歉，對於低關係品質的顧客來說可能認為第一次光顧，對於公司期望並未太高，因此不管提供低心理補救或高心理補救，補救後滿意度差異並沒有太大。但是相對於低心理性補救方式，高心理性補救方式為誠心道歉及解釋失誤原因，並附上值班經理道歉信，對高關係品質的顧客來說，付出在公司的成本與金錢比起低關係品質顧客來的更多，面對補救的期望也會更高，因此當公司在失誤後給予高心理補救時，高關係品質顧客會感到備受重視或是特別待遇的效果，明白服務提供者是有誠意想解決服務失誤，對補救後滿意度亦會提升。

另外，關係品質於實質性補救與補救後滿意度之間未產生干擾效果，此結果與過去學者之研究不符(Gelbrich, Gätke and Grégoire, 2016)，其可能原因為當服務失誤發生時，真正導致顧客不滿的原因最有可能為服務提供者對服務失誤缺乏回應 (Hoffman et al., 1995; Smith et al., 1999)，因此當企業給予高度的實質性補救時，無論關係品質高低與否，都會減少顧客的實際損失與不公平的現象，補救後滿意度亦會提升。

補救後滿意度對再購意圖具有顯著正向影響，當顧客補救後滿意度越高，其再購意圖可能性就會越高，此結果與過去學者之研究相符(Edvardsson and Roos, 2003; Bhandari et al., 2007; Chang et al., 2012)，更是支持本次的研究目

的，所以好的服務補救可以把顧客的失望轉化為良好的補救後滿意度，並贏得更多的顧客購買。最後，不管是心理性補救或是實質性補救都未顯著影響再購意圖，其表示顧客接受補救策略後，必須透過補救後滿意度進而影響再購意圖，此結果再度顯示補救後滿意度之重要性。

綜合上述分析結果，茲將本研究之假設檢定結果彙整於表 7

表 7 研究假設驗證結果彙整表

假設	內容	實證結果
H1	相較於低心理性補救，高心理性補救會導致較高的補救後滿意度。	支持
H2	相較於合理實質性補救，高度實質性補救會導致較高的補救後滿意度。	支持
H3	補救後滿意度對再購意圖具顯著正向影響。	支持
H4	相較於低心理性補救，高心理性補救會導致較高的再購意圖。	不支持
H5	相較於合理實質性補救，高度實質性補救會導致較高的再購意圖。	不支持
H6	關係品質對心理性補救與補救後滿意度間之關係具干擾效果。	支持
H7	關係品質對實質性補救與補救後滿意度間之關係具干擾效果。	不支持

5. 結論

從過往服務補救文獻中得知，許多研究都是探討服務補救策略、補救後滿意度對再購意圖的影響，較少有研究將補救策略細分為實質性補救水準與心理性補救同時性探討其對補救後滿意度的影響。本研究將關係品質加入探討，過去文獻雖然已探討關係品質對服務補救之影響，但文獻並不多見，而本研究更將關係品質分為高低作為干擾變數，探討其在心理性補救、實質性補救與補救後滿意度間的干擾效果。其結果顯示，關係品質只對於心理性補救與補救後滿意度之間具有干擾效果，而實質性補救和補救後滿意度之間卻沒有顯著的干擾效果。

最後，過去關於服務補救之研究大多都只探討心理性補救、實質性補救對補救後滿意度，進而影響再購意圖，而本研究則是另外探討心理性補救與實質性補救對再購意圖之影響，檢驗結果也顯示，心理性補救、實質性補救沒有顯著影響再購意圖。綜合上述，本研究不僅彌補過去研究未盡完善之處，亦希望藉由此研究對服務補救策略(心理性補救、實質性補救)、關係品質、補救後滿意度三者之間之關係與影響作更進一步的檢驗。

管理意涵方面，首先，即使再小的錯誤，企業應該展現誠意、積極負責的處理態度，以誠懇的方式應答顧客，解釋失誤的完整資訊，讓顧客理解服務提供者是第一時間以同理心的角度去解決問題，如此一來會減弱因服務失誤所造成的負面問題，並且可提高顧客對補救後的滿意度。接著判斷服務失誤的嚴重性，以適當的折扣或是現金禮券等實質性補救，讓消費者感受到服務提供者或企業對於發生服務失誤時解決問題的誠意，甚至可以讓顧客願意主動向服務提供者或企業告知對服務補救的建議，更了解顧客心中的看法。儘管比起合理的實質性補救，高度的實質性補救會讓顧客補救後滿意度更高，雖然這樣的結果可能會造成企業付出成本更高，但若企業能判斷失誤的嚴重性，在適時的情況給予高度的實質性補救，可能會讓顧客感受到驚喜感及備受重視的感覺，而不是感受到企業只是抱持著應付的心態而已，並進而提高補救後滿意度與再購意圖。

此外，在現在服務業日益競爭中，建立與顧客之間長期而有價值的關係是對公司的成功不可或缺的，比起尋找新顧客，留住現有顧客成本更低，如何加強與忠實顧客的連結顯得更為重要。而本研究顯示高關係品質顧客比起低關係品質顧客，更在乎高心理性補救，服務提供者或企業應在失誤時展現誠懇的態度，給予明確的解釋，而非閃避問題，以追求高關係品質顧客的滿意度與再購意圖。而對於低關係品質的顧客，服務補救策略也不可隨意，給予適當的補救能讓顧客提高補救後滿意度，亦有可能因良好的補救使低關係品質顧客進而轉變為高關係品質顧客，培養忠實的顧客群能讓企業能保有良好的口碑與更高的回購率。

5.1 研究限制與未來建議

本研究樣本數因而受限於人力、時間及成本預算等，樣本數量可能有所限制。而本研究之樣本抽樣地區主要在台灣，且本研究之樣本抽樣對象主要以學生占多數，因此，本研究樣本較受限於地區、職業、年齡等因素。建議後續研究於問卷發放時，可發放更大量之問卷且樣本地區可遍佈台灣各地區或是國外，以及樣本對象之職業、年齡和背景可選擇更廣泛之範圍，增加研究資料的豐富性，可能使產生之結果有所差異，亦可比較不同區域或不同年齡與職業分析後結果是否有所不同。

本研究主要是以飯店業為研究背景，然而各種服務業擁有的經營模式與特色也會有所不同，故建議後續研究者可針對其他服務業進行相關研究，或者探討本研究分析結果是否適用於其他服務業，可提供不同服務業類別於實務上管理之建議。

服務補救研究領域相當廣泛，本研究探討構面僅為其中一部分，尚有許多方向與構面值得深入探討(例如:可加入服務失誤類型、服務失誤歸因、服務補救方式、服務補救時間、消費者認知公平、負面口碑等)，能夠使研究之探討範圍將會更具有全面性，以及對於服務補救研究之發展必有所貢獻。

參考文獻

1. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer--the concept of a service-quality information system. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 65.
2. Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
3. Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing*, 73(2), 185-210.
4. Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of service industry management*, 8(2), 110-130.
5. Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations: if, when, and how they aid service recovery. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 41-51.
6. Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Sese, J. (2015). Does the nature of the relationship really matter? An analysis of the roles of loyalty and involvement in service recovery processes. *Service Business*, 9(2), 297-320.
7. Chang, H.H., Lai, M.-K. & Hsu, C. H. (2012). Recovery of online service: perceived justice and transaction frequency. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2199-2208.
8. Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
9. Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of service research*, 8(3), 260-275.
10. Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of service research*, 5(3), 225-250.
11. De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of marketing*, 65(4), 33-50.
12. del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.

13. Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2010). An experimental investigation of the role of face in service failure and recovery encounters. *Journal of Consumer Marketing*, 27(7), 584-593.
14. Edvardsson, B., & Roos, I. (2003). Customer complaints and switching behavior—a study of relationship dynamics in a telecommunication company. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 43-68.
15. Fang, Z., Luo, X., & Jiang, M. (2013). Quantifying the dynamic effects of service recovery on customer satisfaction: evidence from Chinese mobile phone markets. *Journal of Service Research*, 16(3), 341-355.
16. Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.
17. Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). Do complainants appreciate overcompensation? A meta-analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on postcomplaint satisfaction. *Marketing Letters*, 22(1), 31-47.
18. Gelbrich, K., Gäthke, J., & Grégoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure. *Journal of Business Research*, 69(10), 4331-4339.
19. Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business research*, 25(2), 149-163.
20. Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping. *Journal of services marketing*, 24(2), 142-156.
21. Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
22. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Tsiros, M. (2008). The effect of compensation on repurchase intentions in service recovery. *Journal of retailing*, 84(4), 424-434.
23. Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101-114.
24. Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, J. W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 68(4), 148-156.
25. Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services marketing: concepts, strategies, & cases*. Cengage learning..
26. Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
27. Hogueve, J., Bilstein, N., & Mandl, L. (2017). Unveiling the recovery time zone of tolerance: when time matters in service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 866-883.
28. Holloway, B. B., Wang, S., & Parish, J. T. (2005). The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 54-66.
29. Homburg, C., Giering, A., & Menon, A. (2003). Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: findings in a business-to-business context. *Journal of Business to Business Marketing*, 10(3), 35-62.
30. Hu, N., Bose, I., Koh, N. S., & Liu, L. (2012). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments. *Decision support systems*, 52(3), 674-684.
31. Jena, S., Guin, K.K., & Dash, S.B. (2011). Effect of relationship building and constraint-based factors on business buyers' relationship continuity intention. *Journal of Indian Business Research*, 3(1), 22-42.
32. Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of*

Retailing, 89(3), 315-337.

33. Kaltcheva, V. D., Winsor, R. D., & Parasuraman, A. (2013). Do customer relationships mitigate or amplify failure responses? *Journal of Business Research*, 66(4), 525-532.
34. Kenney, M. J. (1995). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
35. Kim, W. G., & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321-338.
36. Kim, W. G., Lee, Y. K., & Yoo, Y. J. (2006). Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143-169.
37. Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*, 18(1), 82-103.
38. Kwon, S., & Jang, S. S. (2012). Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1235-1243.
39. Lee, S. M., Ribeiro, D., Olson, D.L., & Roig, S. (2007). The importance of the activities of service business in the economy: welcome to the service business. *Service Business*, 1(1), 1-5.
40. Maher, A.A. & Sobh, R. (2014). The role of collective angst during and after a service failure, *Journal of Services Marketing*, 28 (3), 223-232.
41. Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
42. Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, 54(1), 11-24.
43. McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Services Research*, 3(2), 121-137.
44. Michel, S., & Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated?. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441-457.
45. Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of operations Management*, 18(4), 387-400.
46. Petitjean, M. (2013). Bank failures and regulation: a critical review. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 21(1), 16-38.
47. Rahman, M.A., & Kamarulzaman, Y. (2015), "The influence of relationship quality in the context of outsourcing relationships in the Malaysian hotel industry." *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(5), pp.3379-3392.
48. Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 12(1), 82-90.
49. Ro, H. (2014). Complaint, patience, and neglect: responses to a dissatisfying service experience. *Service Business*, 8(2), 197-216.
50. Roschk, H., & Gelbrich, K. (2014). Identifying appropriate compensation types for service failures: A meta-analytic and experimental analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195-211.

51. Roschk, H., & Kaiser, S. (2013). The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure. *Marketing Letters*, 24(3), 293-309.
52. Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the academy of marketing science*, 30(1), 5-23.
53. Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 36(3), 356-372.
54. Soares, R. R., Proença, J. F., & Kannan, P. K. (2014). The service recovery paradox in a call-center context: compensation and timeliness in recovering mobile customers. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1306-1315). IEEE.
55. Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194-211.
56. Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A meta-analysis of relationships linking service failure attributions to customer outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381-398.
57. Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2012). Service recovery, satisfaction and behaviour intentions: analysis of compensation and social comparison communication strategies. *The Service Industries Journal*, 32(1), 83-103.
58. Wang, K. Y., Hsu, L. C., & Chih, W. H. (2014). Retaining customers after service failure recoveries: a contingency model. *Managing Service Quality*, 24(4), 318-338.
59. Wen, B., & Chi, C.G. (2013). Examine the cognitive and affective antecedents to service recovery satisfaction: A field study of delayed airline passengers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 306-327.
60. Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of service industry management*, 15(2), 150-166.
61. Zemke, R. and Schaaf, D. (1989). *The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care*, New American Library, New York, NY.
62. Zhu, Z., Sivakumar, K., & Parasuraman, A. (2004). A mathematical model of service failure and recovery strategies. *Decision sciences*, 35(3), 493-525.