

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

等待、不確定性、情緒反應與服務補救後滿意度之關係研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2416-H-034-001-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：中國文化大學國際貿易學系暨研究所

計畫主持人：鄭紹成

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 10 月 1 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

等待、不確定性、情緒反應與服務補救後滿意度之關係研究

The Effect of Waiting on the Evaluation of Service Recovery

計畫編號：NSC 92-2416-H-034-001-

執行期限：92年8月1日至93年7月31日

主持人：鄭紹成 中國文化大學國際貿易學系暨研究所

一、中文摘要

消費者遭遇服務失誤與等待的情形愈來愈普遍，但對等待與服務補救關係之研究，仍付之闕如。本研究旨在探討服務補救等待與其衡量之關係，亦即在企業發生服務失誤(service failure)之後，消費者要求企業進行服務補救(service recovery)，如果產生等待狀況，消費者對補救結果之衡量是否有所不同？本研究擬以實驗法，並以旅遊業為例，進行不同等待時間狀況，以不確定性為干擾變數之研究設計，探討等待對於服務補救評量及情緒反應之影響。

關鍵詞：服務失誤、服務補救、等待

Abstract

Service failure and waiting in service are becoming common, but its effects on service recovery are relatively unknown. The purpose of this study is to examine the relationship between waiting and evaluation of service recovery resulted from service failure. In an experimental study, we try to find that customers' satisfaction is affected in different waiting situation. This study also will indicate the research limitations and the directions of future research.

Keywords: Service Failure, Service Recovery, Waiting

二、緣由與目的

美國學者 Levitt 認為傳統製造業與服務業之分野，已無多大意義，因為，最傳

統之製造業如汽事業，在現代之經營，若無維修、財務融通等之服務搭配實質產品銷售，則即使價格再低，也很難獲得消費者青睞(Albrecht and Zemke, 1985)。所以，今日企業經營所提供給顧客的都有「服務」包含在內，只是比重之多少不同而已。

而在業者所提供之服務方面，由於服務品質之判定係由顧客進行，而非按照公司之標準即可，故「無缺點」之服務在服務上委實不太可能 (Berry and Parasuraman, 1991; Bitner, Booms, and Mohr, 1994)。由於服務失誤(service failure)之發生在所難免，為挽回顧客及減少顧客流失，企業必需採取適當之服務補救(service recovery)行動，例如：道歉、給予折扣券或優惠、免費贈送等，方能有效率降低顧客之不滿意，避免顧客轉移至同業處消費，並不致發生其他負面口碑，進而影響新顧客光顧(Keaveney, 1995)。

至於服務的等待，如：日常生活中的交通運輸、購買物品結帳等待、醫院掛號等，都是消費者經常遇到之狀況。甚至業者舉辦的熱賣活動，如1999年台灣麥當勞推出「戀愛麥語」活動，以Hello Kitty玩偶做為點餐贈品，造成空前搶購熱潮，消費者有排上12小時，方能夠買到之狀況(季良玉，民88)，也引發一連串相關問題(排隊老邁者暈倒、消費者打架)與媒體討論。

而在業者營業尖峰時段，服務人手不足，顧客等待第一次服務，與發生服務失誤，等待服務補救的情形，所在多有。因此，引發本研究之主要動機為：服務補救為國外學者在1990年代方始探討之新觀念，雖然此觀念在顧客維持(customer retention)非常重要，而學者也發現維持現有顧客成本(如進行服務補救)遠比吸引一

位新顧客成本來得低。

不過，在實務上企業並非普遍重視及了解此觀念及其影響。在台灣有關服務補救方面之研究，亦尚不普遍，因之，本研究將等待與服務補救共同納入探討，以期了解此兩變數間之關係。

而本研究之主要問題在於：等待時間是否會影響到服務補救品質之衡量？據此，本研究之研究目的在於：

- (一)了解等待對服務補救效果之影響。
- (二)了解等待過程中之不確定性，對等待與服務補救間之影響關係，補強服務補救此方面知識領域之不足。

三、結果與討論

(一)綜合討論

本研究根據所回收之旅遊業問卷中受測者之回應，分析受測者對於服務補救等待及不確定性之補救品質衡量知覺之回應，經由數量統計分析後，研究結果發現，服務的等待不僅如先前學者所言，將影響消費者初次服務品質的衡量外(Taylor and Claxton, 1994)，在服務失誤發生後，服務補救提供的等待，亦將影響消費者對於服務補救品質之衡量，因而對最終之補救效果產生負面之影響。本研究發現，當消費者遭遇失誤，面對服務補救提供時，若等待時間越長，將造成補救滿意度越低、補救後的情緒反應越不佳之情形，與過往學者認為等待時間會對初次服務品質評價產生負面評價之觀點一致，如此結果亦使得企業期望藉由補救活動意圖挽回消費者之用意因而打折，補救成效更為不佳，甚至造成顧客負面的評價。

除此之外，學者亦曾提及等待過程中之不確定性乃是影響服務提供品質之重要因素(Larson, 1987)，運用至服務補救服務之提供時，服務補救等待過程中之不確定性亦將影響服務補救品質衡量，本研究發現，若於等待之過程中，告知顧客失誤之原因，並給予適當填補，如飲料、書報雜誌刊物的提供等，降低等待過程中之不確定性，相較於同等補救水準下未告知未填補之做法，將明顯獲得顧客較高之補救滿意度及較佳之情緒反應，而有利於補救之

最終效果。

然而，結合等待時間與等待不確定性對服務補救效果之影響，其間並無顯著之交互影響效果存在，經由整體檢定驗證其間交互效果不顯著(情緒反應 $P=0.379$ ；補救滿意度 $P=0.432$)，研究結果發現，不論補救過程中之不確定性程度為何，均是以等待時間長者之補救滿意度及情緒反應表現較為不佳，此即是表示，不論企業於等待過程中是否有告知或填補，等待時間長者之補救效果均較短者為差，因此形成一致之方向性，無干擾效果存在。

綜上所述，由本研究之探討可發現，等待時間及等待之不確定性均對補救最終之效果有顯著影響，因而有效地將初次服務品質衡量之等待及不確定性概念運用擴展至服務補救領域，釐清等待對補救品質之負面影響，以及不確定性於服務補救過程中之重要性，並確認其最終結果對補救之影響。

(二)管理意涵

本研究以實驗法方式，調查旅遊服務業面對服務失誤後，補救活動提供之等待及不確定性，探詢消費者可能產生之知覺反應及補救品質評價，經由數量結果之分析及探討後，本研究建議旅遊業者於服務補救活動提供時，應審慎思考及評估之重點包括：

1. 企業應注意補救提供時可能產生之等待問題

由於等待對顧客而言包含了經濟的成本與心理的成本，因而對顧客造成負面的影響，運用至服務補救活動時亦有相同之效果，本研究發現，補救提供產生之等待將會影響最終之補救效果。服務的無法儲存，使得服務的提供將面臨等待的情形，即使是服務補救活動的提供亦是相同，而由於等待的產生將使顧客對服務的提供產生疑慮，不利於顧客最後的服務品質評價(Taylor and Claxton, 1994)，因此建議業者不可忽略等待對顧客所造成之影響，儘量避免顧客等待時間的發生，例如旅行社淡旺季業務量不同，因而造成服務顧客時之品質不同，甚至可能造成服務顧客時因業

務繁多，而造成疏忽顧客之失誤狀況發生，甚至再因忙碌而進一步錯過補救最佳時機，讓顧客面臨等待，因此建議業者可於旺季時增雇臨時人員或工讀生，加快處理速度，減少顧客等待之時間，不僅可減少失誤之發生，亦可縮短等待之時間，若面對失誤發生時，亦可迅速回應，儘快給予補救。

2. 補救活動應事先謹慎考量，妥善規劃

由於服務提供具備無形特質，因而使得服務品質不易掌控，服務失誤亦難以避免，而服務一旦發生失誤，造成顧客對企業的不滿，此時顧客又必須面對服務補救提供時的等待，對企業與顧客間之關係無疑是雪上加霜，而顧客所累積之種種負面情緒，終將使得最終之補救成效不彰，因此，本研究建議企業於設計服務提供之過程時，可事先考量服務過程中可能失誤狀況的發生，對可能的失誤及可採取的補救措施預先做規劃，一旦失誤發生時，企業將可以最快之速度，提供服務之補救，減少顧客之等待，有效挽回顧客對企業服務品質之信心，例如旅遊業者於服務行程規劃之初時，即可預先得知可能會發生旅客景點時間控制不佳，造成無法前往所有景點之可能失誤發生，此時，旅行社可事先準備當地紀念品預備，以備失誤發生時可做為贈予顧客之用，或可設計於次日增加符合行程路線之參觀景點，於失誤發生時即立即告知顧客補救的行程，給予失誤之補救，如此即無等待之問題，補救的提供亦可即時給予，對於突發之失誤狀況，旅行社人員之臨場應變方可得心應手。

3. 消費者服務補救等待過程中之不確定性應加以控制

對企業而言，不論是初次服務提供或是失誤後的二次服務提供，均應於消費者服務等待之過程，控制消費者知覺之不確定性，適當給予消費者原因的告知及填補的程序，例如旅遊之行程因為溝通不良，無法順利入住飯店，必須面臨等待，此時旅遊業者應誠懇且清楚的告知顧客等待之原因，並於顧客等待之過程中給予填補，例如提供休息室，並附上飲料、點心、書

報刊物等填補等待過程，降低顧客對等待時間之知覺，如此必可有效安撫顧客情緒，降低顧客心中之不確定性，而有利於最後補救活動提供之效果，確實達到補救並挽回顧客之目的。

對企業而言，唯有深入了解顧客期望及各種知覺反應，並且視顧客之反應對服務提供的流程加以調整、控制及維護，避免可能對顧客產生的各種負面影響，服務品質的維護及顧客關係的維持目標方可達成。本研究即提供業者消費者面對失誤及補救活動所產生之可能知覺反應之探討，期望可提供實務業者作為參考，協助業者了解顧客心中期望及知覺，研究結果期望可給予業者實務運作時之參考。

(三) 未來研究限制

經由上述之分析，本研究明確釐清等待與不確定性於補救活動中之影響效果，然而，由於本研究所調查之業別乃是針對旅遊服務業，並以在學學生為受測對象，因此建議未來學者可增加其他業別之調查或於樣本選擇上擴大化，以增進研究結果之一般化能力，擴展研究結果於服務行銷領域之運用及解釋能力。

此外，由於影響補救品質衡量之因素眾多，如企業形象、服務失誤嚴重性、補救方式等等，因此建議未來學者可考量更多變數，明確辨別可能影響服務補救品質之因素，建立更完整之補救品質形成架構進行探討，以週全服務補救品質衡量探討之整體性，提供未來業者實務運作更完整之建議及參考。

四、研究自評

研究完成與預計之進度計劃大致相符，此外，計劃內相關之內容亦曾投稿至國內研討會，包括嘉義大學、銘傳大學、台北商業技術學校舉辦之研討會，並獲研討會之接受及發表，顯見研究之內容多受肯定，研究成果亦具有具體之實務應用價值與建議，未來將多增加調查產業，以增加一般化能力，改寫投稿期刊。

五、參考文獻

- [1] 季良玉(民 88 年 8 月 3 日),「麥當勞凱蒂貓,一天賣掉 20 萬隻」,聯合報,第五版。
- [2] Albrecht, K. and R. Zemke (1985), Service America, Chicago: Irwin.
- [3] Barksdale, H.C. and W.R. Darden (1972), "Consumer Attitudes towards Marketing and Consumerism," Journal of Marketing, 36, 28-35.
- [4] Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991), Marketing Service: Competing Through Quality, New York: The Free Press.
- [5] Bhatt, B.J. and E.L. Miller (1983), "A Framework for Upgrading Comparative Management Research," Asia Pacific Journal of Management, (September), 20-38.
- [6] Bitner, M.J., B.H. Booms, and M.S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," Journal of Marketing, (January), 54, 71-84.
- [7] Bitner, M.J., B.H. Booms, and L.A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," Journal of Marketing, (October), 58, 95-106.
- [8] Boje, D.M. (1991), "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an office-Supply Firm," Administrative Science Quarterly, (March), 106-126.
- [9] Boshoff, C. (1999), "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery," Journal of Service Research, 1, 3, 236-249.
- [10] Clark, M. and A. Isen (1985), "Toward Understanding the Relationship Between Feeling States and Social Behavior," in Cognitive Social Psychology, Albert Hastorf and Alice Isen, eds. New York:Elsevier/North-Holland, 73-108.
- [11] Dube-Rioux, L., B. H. Schmitt, and F. Leclerc (1988), "Consumer's Reactions to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality," in Advances in Consumer Research, 16, T. Srull, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research, 59-63.
- [12] Firnstahl, T.W. (1989), "My Employees are My Service Guarantees," Harvard Business Review, (July-August), 4-8.
- [13] Fisk, R.P., S.W. Brown and M.J. Bitner (1993) "Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature," Journal of Retailing, 69, 1, 61-103.
- [14] Fornell, C. and B. Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," Journal of Marketing, (November), 24, 337-346.
- [15] Gronroos, C.(1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," Review of Business, (Winter), 9, 10-13.
- [16] Hart, C.L., J.L. Heskett and W.E. Sasser (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," Harvard Business Review, (July-August), 148-156.
- [17] Hoffman, K.D., S.W. Kelly, and H.M. Rotalsky(1995), "Tracking Failures and Employee Recovery Effects," Journal of Service Marketing, 9, 2, 49-61.
- [18] Hui, M. K. and D. K. Tse (1996), "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation," Journal of Marketing, 60, (April), 81-90.
- [19] Judd, R.C. (1964) "The Case for Redefining Service," Journal of Marketing, (January), 18, 58-59.
- [20] Katz, K., B. Larson, and R. Larson (1991), "Prescription for the Waiting in Line Blues: Entertain, Enlighten and Engage," Sloan Management Review, (winter), 44-53.
- [21] Keaveney, S.M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: A Exploratory Study," Journal of Marketing, (April), 59, 71-82.
- [22] Kelley, S.W., K.D. Hoffman, and M.A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," Journal of Retailing, 69, 4, 429-452.
- [23] Kelley, S. W. and M.A. Davis (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 1, 52-61.
- [24] Larson, R. (1987), "perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing," Operations Research, 35, (6), 895-905.
- [25] Lawson, R. (1965), Frustration, New York: The MacMillan Company.
- [26] Maister, D. (1985), "The Psylogy of Waiting Lines," in The Service Encounter, John Czipl, Michael Solomon, and Carol Suprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 113-123.
- [27] Miniard, P., S. Bhatla, and D. Sirdeshmukh (1992), "Mood as a Determinant of Postconsumption Product Evaluations," Journal of Consumer psychology, 1, (2), 173-195.
- [28] Rathmell, J.M. (1966), "What is Meant by Service?," Journal of Marketing, (October), 30, 32-36.
- [29] Reichheld, F. F. and W. E. Sasser (1990), "Zero Defection: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, (Sept-Oct) , 301-307.
- [30] Sawrey, J. M. and C. W. Telford (1971), Psychology of Adjustment, 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- [31] Scotland, R. (1991), "Customer Service: A Waiting Game," Marketing, (March 11), 1-3.
- [32] Smith, A. K., R.N. Bolton and J. Wagner (1999) "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," Journal of Marketing Research, (August), 36, 356-372.
- [33] Spreng, R.A., G.D. Harrell, and R D. Mackoy (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," Journal of Service Marketing, 9, 1, 15-23.
- [34] Srull, T. (1983), "Affect and Memory: The Impact of Affect Reactions in Advertising on the Representation of Product Information in memory, in advances in Consumer Research, 10,

- Richard Bagozzi and Alice Tybout, eds. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 520-525.
- [35] Taylor, S. (1994), "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service," Journal of Marketing, 58, (April), 56-69.
- [36] Taylor, S. and J. D. Claxton (1994), "Delays and the Dynamics of Service Evaluations," Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 3, 254-264.
- [37] Taylor, S. (1995), "The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service," Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 1, 38-48.
- [38] Tom, G. and S. Lucey (1995), "Waiting Time Delays and Customer Satisfaction in Supermarkets," Journal of Service Marketing, 9, 5, 20-29.
- [39] Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York: Collier Macmillan.