

服務補救策略的研究－關係行銷的觀點

A Study of Service Recovery Strategy – A Relationship Marketing's Perspective

黃識銘¹ Shyh-Ming Huang

國立中興大學企業管理學系
南台科技大學行銷流通系

方世榮² Shyh-Rong Fang

國立中興大學企業管理學系

¹Graduate Institute of Business Administration, National Chung Hsing University, Institute of Marketing and Logistics Management, Southern Taiwan University of Technology and ²Department of Business Administration, National Chung Hsing University

(Received January 25, 2006; Final Version March 14, 2007)

摘要：本研究探討服務失誤的補救策略對顧客關係導向認知與關係品質之影響，並以產品涉入程度與關係傾向為干擾變項。服務補救已被視為策略議題，而補救策略可區分為兩大類：一為補救預應策略（服務失誤發生前），二為補救反應策略（服務失誤發生後）。過去研究著重在服務失誤的類型、服務補救與顧客滿意度的關係，對於服務補救與關係行銷的關連性，以及積極的預應策略皆較少著墨；企業欲改善與顧客的關係，亦應了解顧客關係導向認知程度，以及關係傾向及涉入程度對關係品質的影響，因此本研究可彌補過去研究缺口。本研究實證結果顯示，不論補救預應策略或反應策略對顧客關係導向認知都具有正向顯著的影響，而顧客關係導向認知亦會正向影響關係品質，但不同金融行業在部分的變項呈現不同的結果。最後根據實證提出理論與實務意涵，並建議未來的研究方向。

關鍵詞：服務補救、關係品質、產品涉入程度、關係傾向

Abstract： This research primarily investigates how recovery strategy of service failure affects customer relationship cognition orientation and relationship quality, and uses product involvement and

relationship proneness as moderating variables. Service recovery has been identified as a strategic issue in the service marketing and management literature. This research classifies recovery strategy into two types: one is proactive recovery strategy, and the other is reactive recovery strategy. Previous studies focus on service failure types and recovery impact on satisfaction, lack of relation of service recovery and relationship marketing and positive proactive recovery strategy, besides, firm want to improve relationship with customer, should be understand cognition of customer relationship orientation, degree of relationship proneness and involve impact on relationship quality. The empirical result reveals that, both proactive recovery strategy and reactive recovery strategy have significant effect on cognition of customer relationship and relationship quality. Some variables are not significantly affected only when different industries are divided and tested alone. Researchers finally suggest some implications for practice and theory, and the suggestions for future study.

Keywords : Service Recovery, Relationship Quality, Product Involvement, Relationship Proneness

1. 緒論

在競爭愈趨激烈的經營環境下，愈來愈多的公司重視以服務作為差異化的策略，因此紛紛採取服務導向策略，期能對公司獲利有正面的影響，並改善顧客滿意度、忠誠度 (Homburg *et al.*, 2002)。然而服務失誤的案例卻層出不窮，不論是管理層面或是服務傳送過程，都可能發生服務失誤 (service failure) 的問題。不論服務失誤的問題已出現或尚未浮現，服務補救 (service recovery) 策略皆是服務導向的公司最重要的策略議題 (De Ruyter and Wetzls, 2000; Robbins and Miller, 2004)。若補救策略適宜，則會減少服務失誤或使抱怨的顧客變成滿意的顧客 (Fornell and Wernerfelt, 1987; Kelly and Davis, 1994; Robbins and Miller, 2004; Hess *et al.*, 2003)。

大多數企業都將服務補救定義為服務失誤發生時所做的抱怨處理，但企業若能採取服務失誤的防範措施，則更應採取積極主動的服務補救策略。因此服務補救策略亦應同時考量服務失誤前與疏失後的相關措施。過去對服務補救的研究，大都集中在服務失誤的類型與事後如何彌補 (劉宗其等，民90；黃吉村等，民93；鄭紹成，民87，民91; Hoffman *et al.*, 1995; Bitner *et al.*, 1990)，及服務補救對顧客滿意度與意向的關係 (Oaks, 2001; Smith *et al.*, 1999; Spreng *et al.*, 1995)，鮮有研究將服務補救與關係行銷的課題加以連結。然而，服務補救之積極目的即在於與顧客建立與維繫持久的關係，因此探討服務補救在關係行銷理論中扮演的角色，不應只是廠商單方面認知的價值，更應注重顧客的知覺價值。準此，本文擬探討服務補救策略與顧客關係導向認知的關係，並進而探討其對關係品質的影響。

此外，服務補救策略應有更積極的觀點，亦即不僅服務失誤時需採取完善的補救措施（反應策略），更重要的是企業應有「預防勝於補救」的觀念，亦即企業平時就需致力於各項可防範服務發生失誤的管理活動，包括員工訓練、賦權及回饋機制的建立等，此即本研究所稱的預應策略（proactive strategy）。由於過去相關文獻主要著重在服務失誤發生時，公司應採取哪些補救行動與抱怨處理（Kelly and Davis, 1994；Hart *et al.*, 1990）（此即反應策略），較少探討更積極的預應策略。因此，本文對服務補救策略將同時探討反應策略（reactive strategy）與預應策略，以期彌補過去相關文獻不足的部分。

根據前述，本研究主要從服務補救的角度探討其對顧客關係之建立與維持的影響，然而顧客的態度對關係的建立則有很大的關聯，因為關係是建立在雙方的意願下；若只是單方面的一廂情願，則關係無法維繫長久。另外，顧客對產品或服務的重視程度，也會影響關係的建立；若顧客對某項產品或服務不重視，不肯投入時間與心力於產品或服務，則公司與顧客的關係亦很難建立。因此，本研究提出兩個影響關係建立的因素－產品涉入程度與顧客關係傾向，作為探討顧客關係導向認知對關係品質影響的干擾變項。綜合上述，本研究的目的有三：

- (1) 探討補救策略對顧客關係導向認知之影響。
- (2) 探討顧客關係導向認知對關係品質之影響。
- (3) 探討產品涉入程度與顧客關係傾向是否干擾顧客關係導向認知與關係品質的影響關係。

2. 文獻探討與研究假設

服務本質上是無形的，服務的提供與消費是同時的，且具有不可分割的特性；服務人員與顧客的互動接觸過程中，服務失誤很難避免，且極易產生顧客負面的反應（Goodwin and Ross, 1992），但服務提供者若能藉由服務補救的相關措施來挽救，反而可使顧客更滿意，並可增加其與公司未來的長期互動關係（Hart *et al.*, 1990）。本研究將針對服務補救與顧客關係品質間的相關理論作探討，並提出研究假設並加以驗證。

2.1 服務補救策略

企業在傳遞服務的過程中存在許多不確定的因素，包括前線員工態度、服務輸送以及顧客所在意的行為等，由於有許多不可控制的因素，因此服務失誤是難以避免的（Hart *et al.*, 1990）。本研究依據Parasuraman *et al.* (1985) 的觀點，將顧客對服務感到不滿意即定義為服務失誤。

Berry and Parasuraman (1991) 指出，企業應視服務失誤為一個創造顧客滿意的機會，企業可藉服務補救來抵銷服務失誤的負面影響（Tax *et al.*, 1998）。Grönroos（2000）將服務補救定義為服務提供者採取行動來回應服務失誤，包括重新解決問題、扭轉不滿意顧客的負面態度，以及留住原先對服務不滿意的顧客。Johnston（1995）更進一步定義服務補救為「以積極的方法，

尋找與處理服務失誤」。Hart *et al.* (1990) 認為公司無法避免所有問題，但應從這些問題學習補救；公司若有適切的補救則可提高顧客滿意，將惱怒、抱怨的顧客轉變成滿意、甚至快樂的顧客。一般而言，不滿意的顧客接受適當的補救措施，可能會比未遇到任何問題的顧客有更高的滿意度與再購率 (Smith and Bolton, 1998; McCollough *et al.*, 2000)，且顧客的正面意向與態度也會因為服務補救措施而提高 (Oaks, 2001)。

一般而言，顧客大都期望企業或員工在服務交易過程中或交易後所發生的服務疏失，能提供快速且令人滿意的解答 (Sirdeshmukh *et al.*, 2002)。員工在服務補救系統中扮演著關鍵性的角色；員工的技能與良好的態度可解決顧客問題。因此，Grönroos (2000) 認為在服務補救系統中，必須提昇員工解決問題的能力與熱誠。此外，Grönroos (1990) 指出服務本質上具有某種程度的無形性，而顧客對服務的期望往往不夠明確，因此在不滿意時，由於無法確定廠商所提供的服務包括哪些，導致顧客不知該不該抱怨；然而鼓勵顧客提出抱怨，公司才有補救的機會 (Tax *et al.*, 1998)。因此，為了提高顧客抱怨率，企業應建立績效標準，並透過適當的行銷溝通，使顧客有適切的期望與較高的抱怨意願 (Parasuraman *et al.*, 1985)。換句話說，設立服務標準是消除顧客對服務不明確期望的有效應對方式；況且企業設立績效標準，傳達顧客適切的期望，也可減少顧客的不滿意。

Parasuraman *et al.* (1991) 指出，一個健全的服務補救系統應該包含兩個層次：補救預應策略與反應策略。Schweikhant *et al.* (1993) 指出，服務補救之努力發生於三個時機：預防服務失誤前、立即補救、進一步補救。換句話說，廠商在服務失誤前，應該做好解決問題的準備，亦即強調預應策略的補救。另外，Bell and Zemke (1987) 也認為補救後的回饋是必要的，強調回饋的重要性，避免犯同樣的錯誤，此亦為預應策略的精神。

至於反應策略層次的服務補救乃著重在關鍵時刻處理顧客抱怨，其包括幾項重要議題，如 Bitner *et al.* (1990) 所提出的服務補救四項關鍵活動：承認錯誤、解釋、道歉與補救。Tax and Brown (1998) 指出，在解決顧客問題的階段，應以公平的原則處理整個過程，包括結果公平、程序公平、互動公平。結果公平是指深入瞭解服務失誤對顧客有何影響以及顧客對公司有什麼期待，進而提供適當補救以彌補顧客的損失。程序公平係指公司勇於承擔錯誤、並且快速的處理顧客抱怨，包括設立一套彈性機制以因應不同情境之服務失誤。互動公平則指服務人員表現出有禮貌、關懷及誠實的態度，清楚的解釋為何會出現失誤，並展現努力解決問題的誠意。本文的服務補救反應策略包括社會交換理論 (互動) 及公平理論的結果、程序與互動公平，作為衡量與操作化的依據 (Deutsch, 1985; Bies and Shapiro, 1987; Blodgett *et al.*, 1997)。

綜合上述文獻，本研究將服務補救預應策略定義為「為了因應服務失誤的發生，廠商為服務補救系統所投入的準備策略，包括回饋機制、績效標準的建立及徵求抱怨等。」至於服務補救反應策略則定義為「服務失誤發生，廠商為處理抱怨顧客所採取的補救策略，強調結果、程

序及互動公平等。」本研究之所以將服務補救區分為兩個層次，理由如下：首先，過去研究主要集中在服務失誤發生時的抱怨處理，但以策略管理的觀點，策略應該包括預防與回饋；其次，應深入探討兩種層次對顧客關係導向認知的影響。

2.2 顧客關係導向認知

「認知」是個人經驗的內在表現，介於刺激與反應之間，且會直接影響個人的反應，也就是說認知扮演著刺激與反應的中介角色。認知決定了反應的方式，並進而產生反應的行動。因此，「認知」是指看到、聽到與感覺，或者察覺某些人、事件後，所賦予意義或評價的過程 (Zikmund and d'Amico, 2001)。

關係行銷理論強調，「行銷是與顧客建立、維持、及增強關係，使所有涉入的成員都可以達成目標」(Grönroos, 1990)。重視顧客關係導向的廠商，常依循著與顧客建立、維持與增強關係為準則，並強調與顧客建立信任與承諾的關係，且著重在顧客的知覺價值 (Anderson and Narus, 1990)，而非指廠商單方面認知的價值 (De Wulf *et al.*, 2001)。企業與顧客建立關係的活動，會透過顧客認知而產生新的態度與想法，因此讓顧客認知到企業重視關係導向 (此即顧客關係導向認知的概念)，乃是驅使顧客與企業建立關係的關鍵。根據相關文獻，本研究將顧客關係導向認知定義為「顧客認知到企業所耗費的資源、努力與關注，乃在於維持與增進常客的關係」(Smith, 1998a)。

2.3 關係品質

關係品質 (relationship quality) 是包含各種正面關係結果的高階建構 (high-order construct)，它反應出關係的整體評價，以及關係在需求與期望上的滿足程度 (Smith, 1998a)。Crosby *et al.* (1990) 首度提出關係品質模式，其從社會人際影響的觀點出發，探討服務銷售過程，服務銷售人員與顧客接觸的關係本質，以及關係的知覺對未來互動與銷售的影響。Lagace *et al.* (1991) 在其關係品質模式中，以信任和滿意的構面來界定關係品質。Kumar *et al.* (1995) 認為關係品質反應出信任、承諾、衝突、持續的期望與投資之意圖等概念；有些學者認為關係品質的構面包含產品或服務相關之品質知覺、信任及承諾三構面 (Hennig-Thurau and Klee, 1997；Hennig-Thurau, 2000)；另有些學者則以顧客滿意、關係強度、關係壽命及關係獲利等為關係品質的構面 (Storbacka *et al.*, 1994)。由於關係的好壞不容易被定義，因此需要透過不同變項來描述，亦即關係品質應視為關係強度的整體評價 (Garbarino and Johnson, 1999; Smith, 1998a)。綜合上述，本研究以信任與滿意度作為關係品質的構面，並將關係品質定義為「顧客對服務提供者的滿意度及信任之總體評價。」以下就滿意度與信任構面深入探討。

Churchill and Surprenant (1982) 認為，顧客滿意是一種購買與使用產品 (服務) 的結果，是購買者比較購買時與預期的成本效益所形成；他們並指出顧客滿意類似態度，可透過評估顧客

對各種不同屬性滿意程度的加總。Anderson and Narus (1990) 則定義滿意為「消費者對於他們與零售商關係的整體評價」。由此可知，滿意為一系列情感狀態，而非理性的結果。本研究將滿意定義為「消費者對於他們與服務提供者的關係之整體評價，屬於一種情感狀態累積的結果。」

Andersson and Narus (1990) 認為信任是一種信念，相信夥伴的表現將有利於己，且不會產生不利的結果或其他意外的行動。Doney and Cannon (1997) 亦認為，信任是指一方認知到對方的信用與善意的程度。Morgan and Hunt (1994) 認為信任是「消費者對於零售商可靠性與正直的信心。」Mayer *et al.* (1995) 則指出，信任要素包括能力、善意和誠實，並定義「能力」為技能、能耐和特殊性；「善意」是委託者相信受託者能夠做出有利的行為；「誠實」則指委託者知覺受託者是可以信賴的。綜合以上觀點，本研究認為信任應包括能力、善意與誠實三變項，並定義信任為「消費者相信服務提供者是誠實且有善意，並有能力解決消費者的需求」。

2.4 產品涉入程度

Sherif and Cantril (1947) 提出「自我涉入」的觀念，作為依個人的地位或角色預測其對於說服或相反意見的態度。Krugman (1967) 將涉入概念應用至消費者研究，發現不同涉入程度之消費者對廣告的聯想會有所不同。在行銷領域中與涉入相關且常見的議題大致可分為「廣告涉入」、「產品涉入」及「購買決策涉入」等 (Zaichkowsky, 1986)。

由於本研究主要探討顧客對某一產品或服務之重視程度，是否會影響顧客關係傾向認知與關係品質的關聯性，因此僅著重於產品涉入程度的課題。產品涉入 (product involvement) 為消費者對某一產品所投注的心力與重視程度，亦即購買者對於某項事物的喜愛、興趣，且願意花更多心力的程度；較高產品涉入程度表示該產品對於消費者具有高度的利益或有切身的影響。此外，產品價格或購買的情境都會影響涉入程度 (Zikmund and d'Amico, 2001)。綜合上述文獻，本研究將產品涉入程度定義為「消費者對於產品種類重要性的持久性認知，而此一認知乃基於消費者內在需求、價值及興趣的攸關程度。」 (Mittal, 1995; Warrington and Shim, 2000)。

2.5 顧客關係傾向

關係傾向 (relationship proneness) 是指顧客蓄意與服務提供者建立關係的態度。研究指出，顧客建立關係的傾向會隨著不同種類的銷售者而不同 (如服飾店與超市) (Bendapudi and Berry, 1997; Christy *et al.*, 1996)。基本上，並非所有的顧客都想要與供應商建立長期關係，其決定因素可用成本與利益來考量 (Williamson, 1975)，或可從心理學觀點的情感回應態度來考量，亦即以情感因素來定義與處理關係 (Duck, 1994)。

Bendapudi and Berry (1997) 指出顧客建立關係的動機包括四種前置因素：環境、夥伴、顧客與互動；這些前置因素會影響「倚賴夥伴」或是「信任夥伴」；透過這類中介角色會進一步影響包括約束基礎 (Constraint Based) 或奉獻基礎 (Dedication Based) 的關係維持模式。

Bendapudi and Berry (1997) 之「顧客維持關係的動機」模式中，特別強調顧客關係傾向的議題，亦即顧客是否「蓄意」與服務提供者建立關係；這種關係傾向不應建立在為了習慣或方便的基礎 (Dick and Basu, 1994)，因為若顧客只是為了習慣或方便而與廠商建立關係，則關係是相當不可靠的。由此可知，當公司企圖與顧客建立關係時，必須同時考量到顧客的關係傾向，如此才不至於落入「一廂情願」的困境 (Duck, 1994)，同時也可能造成顧客的困擾。綜合相關文獻，本研究將顧客關係傾向定義為，「在某個產品種類上，顧客蓄意與服務提供者建立關係的傾向。」

2.6 各構念間關係與研究假設

2.6.1 服務補救預應策略與顧客關係導向認知之間的關係

本文的服務補救預應策略意指，企業在服務補救的系統與策略議題上，採取積極預應的作為，以防範勝於補救的態度建立一些制度與推行一些措施，包括提高員工解決問題的能力，建立明確的績效標準，徵求抱怨，科技投資與建立回饋系統等。以下針對這些預應策略推論其與關係顧客導向認知的關聯性。

服務補救系統中，員工扮演著關鍵性的角色，因為許多服務失誤的補救，必須仰賴前線員工的技能與良好的態度來解決顧客問題。Grönroos (2000) 認為員工解決問題的能力是服務補救策略的基礎，因為員工若能接受良好的教育訓練（包括技能、觀念等），不但可以提昇其問題解決的能力，更可改變員工的想法，使員工具備處理問題的正面態度與熱誠。此外，廠商是否充分賦權 (empower)，也是員工解決問題能力之關鍵性的因素。換句話說，健全的教育訓練與賦權員工，皆有助於提升員工的解決問題的能力。

消費者在交易的過程與交易後的評價，將會受到員工問題解決能力的影響。消費者的每次交易，皆會想要尋求所遇到問題的解答；如果員工可以提供顧客期望的解答，則顧客會認為廠商重視彼此的關係，進而讓顧客對廠商的關係導向認知會有正面影響。相反的，若員工無法提供顧客滿意的解答，則顧客會認為廠商不重視顧客，顧客對廠商的關係導向認知就會有負面影響。準此，本研究提出如下假設：

假設1a：員工解決問題能力越佳，會正面影響對顧客關係導向的認知。

由於服務本質上具有某種程度的無形性，因此常會導致顧客對服務績效抱持不明確的期望水準 (Grönroos, 1990)。Tax *et al.* (1998) 認為，建立服務績效標準乃是消除顧客不明確的期望之有效途徑。Parasuraman *et al.* (1985) 則認為，設立服務標準可消除顧客對服務不明確的憂慮與風險，並可傳達一個適切的期望給顧客，有助於減少顧客的不滿意，相對的也可提高顧客滿意的機會，進而提高顧客想與公司建立關係的意願與傾向。準此，本研究提出以下的假設：

假設1b：公司有明確且清楚的績效標準，會正面影響顧客關係導向的認知。

一般而言，大部分不滿意的顧客，並不會反映出其不滿 (Singh, 1990)。De Ruyter and Wetzels (2000) 指出，每20位具有相同抱怨的顧客，其中僅有一位會提出來。Johnston (1995) 認為，服務補救應以更積極的態度，尋求與處理服務失誤。Hart *et al.* (1990) 亦認為，公司無法避免所有問題的發生，因此更應該從這些問題去學習補救；若顧客沒有提出抱怨，廠商就沒有改善的機會。Berry and Parasuraman (1991) 也指出，服務失誤是一個創造顧客滿意的機會，但如果顧客不說出其抱怨，廠商也就沒有改善的機會。相反的，若公司提供良好的管道與誘因，驅使顧客說出抱怨，則顧客會認為廠商有誠意解決服務失誤的問題，也因此顧客會知覺廠商相當重視彼此間的關係，所以會正面影響顧客關係導向的認知。根據前述推論，本研究提出以下假設：

假設1c：公司有適當管道與誘因而徵求抱怨，會正面影響顧客關係導向的認知。

科技導入服務接觸可提供更顧客化與彈性的服務，亦可改善服務的失誤 (Bitner *et al.*, 2000)。科技所具備的特性有些是人員所無法做到的，如24小時全年無休、自我服務。在企業內部，服務人員高度運用科技，可以第一時間查詢到抱怨顧客資料與相關資訊。當服務人員接到電話的同時，即可叫出顧客的名字，則顧客會覺得廠商只針對他提供獨特的服務，並會有自發性的驚喜。此外，由於有科技的支援，服務人員不用詢問一大堆的基本資料即可提供服務，不但會使顧客覺得是一個顧客化的服務，更可以提供快速的服務補救。由此可知，廠商投資資訊科技可以提供更好的服務與反應抱怨之管道，而且在顧客接受到更好的服務時，會感受到廠商重視彼此間的關係，對於顧客關係導向認知將有正面的影響。準此，本研究提出以下假設：

假設1d：公司對資訊科技的投資，會正面影響顧客關係導向的認知。

Bell and Zemke (1987) 指出，回饋在補救策略中是必要的措施。回饋包括保留顧客資訊與錯誤中學習；保留顧客資訊是屬於系統化的外顯知識，可以有效的擴散到整個組織，使員工不會重蹈覆轍。錯誤中學習是屬於個人內隱知識，亦即在每次的錯誤中，員工可以學習教訓，並在未來的工作上提供自己一個警惕與準則。公司若能建立健全的回饋機制，則顧客會認知到廠商對於每次的服務失誤都很重視，希望從錯誤中獲取教訓，避免同樣的錯誤再度發生，顧客也因而認為廠商很重視彼此間的關係。因此，若公司有完善的系統保留顧客資訊，並從錯誤中學習，則顧客對於關係導向的認知會有正面影響。準此，本研究提出以下假設：

假設1e：公司有完善的回饋系統，會正面影響顧客關係導向的認知。

2.6.2 服務補救反應策略與顧客關係導向認知之間的關係

本文的服務補救反應策略意指，服務失誤發生時，公司採取讓顧客滿意的補救措施，包括強調結果、程序及互動公平等補救作為。以下分別針對這類反應策略推論其與顧客關係導向認知的關聯性。

結果公平係指顧客關心他們提出抱怨後會得到什麼樣的後果 (Tax and Brown, 1998)。不同的顧客會有不同的補救期望；有的顧客只需要一句道歉，可是有些顧客卻想要有實質上的補償，

因此廠商如何給予顧客滿意的補救，顧客才會感到公平，乃是影響顧客滿意的重要因素。顧客通常會被以金錢搪塞或承諾未來會改善，但事後顧客對所獲得的補償往往覺得不公平 (Blodgett *et al.*, 1997)。從結果公平的觀點來看，公司應該提供讓顧客覺得滿意的補救措施。換句話說，廠商面對服務失誤時，提供結果公平的補救會增加顧客之滿意度；同樣的，顧客也因為得到想要的解決方案，會認知到廠商能夠細心的瞭解顧客想法，也會知覺廠商解決問題的誠意與重視彼此間的關係，顧客的關係導向認知也會因而提升。準此，本研究提出以下假設：

假設2a：以結果公平的措施處理服務失誤，會正面影響顧客關係導向的認知。

程序公平指的是訴怨程序的政策、規定，及當事人可能花費的時間 (Tax and Brown, 1998)。Johnston and Fern (1999) 指出，顧客面對服務失誤而提出抱怨時，若廠商無法在關鍵時刻提供補救與抱怨處理，則顧客不滿意的程度會加深，變成二次錯誤(double deviation)；因此快速回應是成功補救的重要因素 (Kelley *et al.*, 1993; Johnston, 1995)。Boshoff (1997) 指出顧客提出抱怨時，公司若能提供最快速且沒有阻礙的補救程序給顧客，則顧客的滿意度會增加；相同的，顧客會感受到廠商處理顧客抱怨的誠意與建立顧客關係的決心，所以會正面影響顧客關係導向認知。準此，本研究提出以下假設：

假設2b：以程序公平的措施處理服務失誤，會正面影響顧客關係導向的認知。

以同理心對待顧客能讓顧客感同身受，因此Bell and Zemke (1987) 強調善意與同理心的互動公平之服務補救，會提高顧客的滿意度。公平的互動屬於社會需求與尊重需求；顧客之所以提出抱怨，主要希望廠商可以提供道歉或補償，但必須包括人際互動的善意與同理心。若服務人員處理顧客抱怨，沒辦法感同身受，提供人際關係的社會需求與尊重需求，而只是若無其事的道歉、賠償、甚至額外補償，將無法提高顧客的滿意度。相反的，若公司與顧客良好的人際互動，以善意與同理心滿足顧客的社會需求與尊重需求，不但可以增加顧客滿意度，而且顧客也會感受到廠商的善意與同理心，亦會肯定公司補救的誠意與維持良好關係的決心。根據前述推論，本研究提出假設：

假設2c：以互動公平的措施處理服務失誤，會正面影響顧客關係導向的認知。

2.6.3 顧客關係導向認知與關係品質間的關係

從心理學角度思考，企業的活動與策略對顧客會產生哪些影響，可能受到意識性的心理思考所導致，亦即個人認知會決定反應。因此企業活動對於顧客的影響，應該從顧客認知的角度來評價；亦即唯有顧客的肯定，則此一企業活動才有意義。

企業在補救策略活動中，會使顧客認知到企業對於顧客關係的投入與重視程度，也因而塑造了顧客關係導向的認知。本研究探討顧客對企業補救策略的認知，認為其扮演著中介的角色，它連結了企業補救策略與關係品質的關係。Oaks (2001) 指出，服務補救對於顧客的意向、認知

與態度有正面影響。換句話說，公司的補救策略會影響顧客關係導向的正面認知，並可能進一步影響關係品質。

關係品質可視為關係強度的整體評價 (Garbarino and Johnson, 1999; Smith, 1998a)。Wray *et al.* (1994) 的研究發現銷售人員的顧客導向和關係品質有正向的關係。Tax *et al.* (1998) 指出關係投資可用來預測企業行銷關係的滿意度，公司對顧客有更多的投入，顧客也會更加滿意 (Baker *et al.*, 1999)。此外，Bendapudi and Berry (1997) 也指出，當顧客認知到公司對關係的投入與重視，會提高顧客對公司的信任與承諾。

總結以上觀點，公司投資在建立或維持關係的服務補救策略與活動上，不論是預應策略或反應策略，都意謂著廠商對彼此間關係的投資程度。投資程度越大，表示公司對於與顧客間的關係愈重視，顧客的關係導向認知亦會越高。當顧客認知到公司對關係的重視與投入，根據互惠理論，顧客對此一關係亦會給予正面的回應 (De Wulf *et al.*, 2001)，亦即對關係品質的提升有正面的影響。準此，本研究提出以下假設：

假設3：顧客關係導向認知的程度愈高，會導致越高程度的關係品質。

2.6.4 關係導向認知對關係品質影響的干擾因素

不同的消費者會有不同的需要，因此與每個消費者建立關係並非必要的 (Bendapudi and Berry, 1997; Christy *et al.*, 1996; Day, 2000)。由於消費者特徵的不同，其對公司的努力亦有不同的認知，因此可能干擾顧客關係導向認知對關係品質的影響。本研究探討兩個重要的消費者特徵，包括產品涉入程度與顧客關係傾向。

2.6.4.1 產品涉入程度的干擾

Mittal (1995) 認為消費者對於產品重要性的持久性認知，奠基於消費者原有的需求、價值及興趣之基礎。此外，研究亦指出，消費者對某項產品有較高的涉入程度，會有較高的傾向建立忠誠 (Dick and Basu, 1994)；換句話說，唯有當顧客原本就對某項產品感到興趣，關係才能提高附加價值 (De Wulf *et al.*, 2001)。Solomon *et al.* (1985) 則認為在低涉入的情境下，對待顧客過於個人化並無法帶來收益，但在高涉入的情境下，顧客則需要較個人化的對待。Gordon *et al.* (1998) 亦認為高涉入程度的情境下，購買者會傾向與廠商建立關係，並藉由關係獲得價值；但在低涉入情境下，這樣的關係反而會惹惱消費者。

本研究推論，產品涉入程度會干擾關係導向認知對關係品質的影響，而且涉入程度越高，關係導向認知對關係品質的影響更加強化。準此，本研究提出假設：

假設4：顧客的產品涉入程度高，會強化關係導向認知對關係品質的影響。

2.6.4.2 顧客關係傾向的干擾

Gwinner *et al.* (1998) 認為關係行銷的成功除了在於其策略與執行外，還有賴於顧客的關係傾向；儘管顧客關係傾向的重要性已廣受認同，但有關其對關係效能的研究卻相當少 (Sheth and

Parvatiyar, 1995)。顧客建立關係的傾向應著重在消費者是「蓄意」建立一段關係，而非為了習慣或方便（Dick and Basu, 1994）；若顧客不想與廠商建立關係，則廠商的行動只是徒勞無功。相反的，關係傾向高的顧客，較可能回應服務提供者所做的努力。因此本文推論顧客有較高的關係傾向，且對公司有較高的關係導向認知，則其對公司的信任與滿意亦會顯著提高。準此，本研究提出假設5：

假設5：顧客的關係傾向越高，會強化顧客關係導向認知對關係品質的影響。

3. 研究方法

3.1 研究架構

服務補救策略在服務行銷相關研究中已愈來愈受到重視（Boshoff, 1997；Johnston and Fern, 1998），除Tax *et al.*（1998）之外，從關係行銷的角度探討服務補救則相對較少。雖然Tax *et al.*（1998）著重在服務補救的公平性對顧客關係滿意與信任的影響，卻未完整地從顧客關係的傾向及顧客對公司之關係導向的認知，加以探討顧客關係品質之重要的課題。

本研究從服務補救策略如何建立顧客關係之角度出發，認為公司服務補救之努力會讓顧客認知到公司對顧客關係的重視（即顧客關係導向認知）；當顧客認知到公司很努力在建立關係時，除了可獲得服務補救的補償與更多的利益外，顧客也會有善意回應的互惠行為，即顧客對公司之服務的滿意與信任皆會提升，甚至給予更高的承諾（期待未來能持續此一關係），這也意謂著關係品質的提升。

由於本研究的服務補救著重在關係的建立與維持，因此公司更應採取積極的服務補救策略。基於此一理由，本文的服務補救除了使用反應的策略外，更強調公司亦應同時採行預應策略來強化與顧客的關係。此外，消費者的特徵對企業建立顧客關係有重大的影響。一般而言，當消費者對所購買的產品有較高的涉入程度，以及消費者有較高的意願與公司建立關係，那麼公司在關係建立的活動上更能提高其效能。因此，本研究以產品涉入程度與顧客關係傾向作為二個重要的干擾變項。根據上述，本文建立如圖1所示的研究架構。

3.2 研究變項操作化與問卷設計

本研究透過相關文獻探討對研究構面變項予以操作化定義（詳見表1），並發展衡量問卷。問卷共包括對補救預應策略與反應策略的看法、顧客對公司關係導向認知與關係品質，及干擾變項（產品涉入程度與顧客關係傾向）。

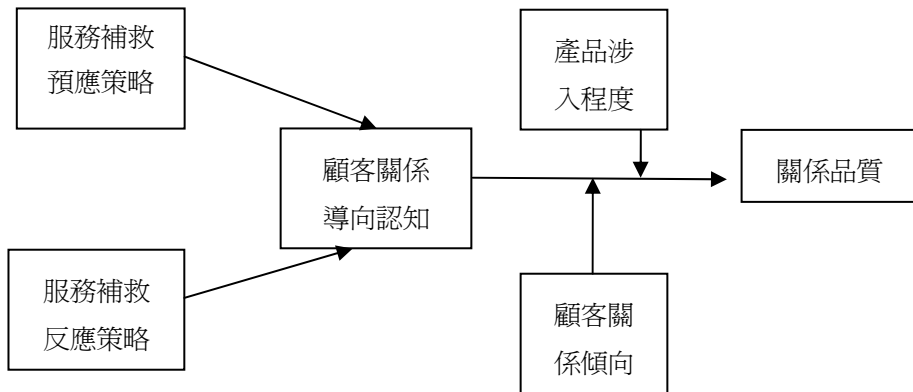


圖1 本研究概念性架構

表1 研究變項與操作化定義

構面	操作化定義	變項	文獻
預應策略	為因應服務失誤的發生，廠商為服務補救系統所投入的準備策略，包含回饋機制。	問題解決能力，績效標準建立，徵求抱怨，資訊科技的投資，回饋	Sirdeshmukh <i>et al.</i> (2002); Grönroos (2000); Bitner <i>et al.</i> (2000); Parasuraman <i>et al.</i> (1985); Singh (1990); Bell and Zemke (1987)
反應策略	服務失誤發生同時，廠商為處理抱怨顧客，所採取的補救策略。	結果公平 程序公平 互動公平	Tax and Brown (1998); Johnston and Fern (1999); Boshoff (1997); Bell and Zemke (1987)
關係導向認知	顧客認知到企業努力在維持與增進常客的關係。	關係導向認知	Smith (1998a); Oaks (2001); Grönroos (2000); Anderson and Narus (1990)
關係品質	顧客對滿意度與信任的總體評價。	滿意度、信任	Anderson and Narus (1990); Morgan and Hunt (1994); Smith and Barclay (1997)
產品涉入程度	顧客對於產品的持久性認知，而認知乃基於顧客原始需求、價值及興趣。	產品涉入程度	Mittal (1995); Zikmund and d'Amico (2001); Krugman (1967)
顧客關係傾向	在某個產品種類上，顧客蓄意與服務提供者建立關係的態度	顧客關係傾向	Gwinner <i>et al.</i> (1998); Christy <i>et al.</i> (1996); Bendapudi and Berry (1997)

由於本研究旨在討論服務補救，因此問卷填答時要求受測者對最近半年內在金融機構消費服務時，曾有過服務失誤與經歷補救的經驗，依個人的認知來填答各題項。此外，問卷的題項除基本資料外，皆採李克特 (Likert) 5點尺度 (問卷題項參見表2)。

表2 各研究構面因素分析後之信度與效度

構面	因素名稱	題目	因素負荷	特徵值	累積變異量(%)	α 值 /AVE	CR 值	
服務補救預應策略	回饋	一般來說，同樣錯誤不會出現在另一員工	.886	4.94	35.26	.856	.754	
		一般來說，該公司犯過的錯絕不會再犯	.857			.605		
		一般來說，員工對於錯誤不會重蹈覆轍	.778					
	徵求抱怨	公司是否有提供顧客抱怨信箱	.786	1.85	48.45	.727	.813	
		公司是否有兩個以上的申訴管道	.757			.604		
		公司對於抱怨顧客是否有獎勵	.511					
	資訊科技投資	公司有提供語音顧客服務中心	.823	1.18	56.90	.674	.748	
		公司設有專屬網站提供顧客問題解決功能	.741			.506		
	績效標準建立	我所遇到的問題，員工會很積極去處理		.527				
			公司對於其服務項目有清楚的告知顧客	.835	1.15	65.13	.658	.695
			公司有明確的訂定服務項目	.761			.434	
	客服人員可以隨時掌握顧客資訊	.505						
	問題解決能力	我所遇到的問題，員工通常有權力解決		.849	1.01	71.70	.750	.681
			我所遇到的問題，員工通常有能力解決	.803			.343	
	(.603)+							
服務補救反應策略	結果程序公平	當服務失敗發生時員工很樂意補償顧客	.785	3.62	57.72	.792	.795	
		當服務失敗發生時員工可提供顧客所期望補償	.737			.494		
		當服務失敗發生時員工會快速的處理顧客抱怨	.741					
		當服務失敗發生員工很樂意快速處理顧客抱怨	.729					
	互動公平	當服務失敗發生時員工對待抱怨顧客是憐憫的	.901	1.12	64.91	.735	.734	
		當服務失敗發生員工對抱怨顧客遭遇感同身受	.721			.482		
	當服務失敗發生時員工與抱怨顧客有好的互動	.577						
關係導向認知	關係導向認知	公司做不同的努力來改善與顧客的關係維繫	.906	2.30	76.71	.848	-	
		公司努力去提高顧客的忠誠度	.884					
		公司很小心地維持經常性顧客	.835					
關係品質	滿意度	我是一個經常性顧客我與該公司有良好的關係	.789	4.47	49.63	.832	.835	
		我覺得我對該公司是忠誠的	.784			.600		
		即使到該公司會較麻煩，我仍然會到那購買	.782					
		我很滿意與該公司的關係	.701					
		我對該公司為更親近顧客所做努力感到很高興	.637					
信任	信任	我覺得該公司是有善意的	.888	1.42	65.39	.852	.856	
		我覺得該公司不會欺騙我	.861			.477		
		一般來說，我覺得該公司是值得信賴的	.759					
		我覺得該公司有能力的解決我的問題	.671					
產品涉入程度	產品涉入程度	一般來說，我覺得該產品對我是重要的	.835	2.88	48.04	.795	-	
		一般來說，我對於該產品有很大的需求	.816					
		一般來說，我對於該產品相當有興趣	.799					
顧客關係傾向	顧客關係傾向	一般來說我願走較遠路程去相同公司購買商品	.794	1.13	66.84	.657	-	
		一般來說我是一個喜歡當該公司的經常性顧客	.735					
		一般來說，我是該公司一個穩定的顧客	.681					

* AVE= $\Sigma(\text{因素負荷量}^2) / \Sigma(\text{因素負荷量}^2) + \Sigma$ 各測量變項的誤差

** CR= $(\Sigma(\text{因素負荷量})^2 / (\Sigma(\text{因素負荷量})^2 + \Sigma$ 各測量變項的誤差

+ 為相關係數

3.3 母體與抽樣設計

本研究主要鎖定金融商品的顧客為調查對象，抽樣包括保險、銀行與證券等業別；凡是有購買保險、銀行相關業務往來、證券交易買賣的顧客，皆是本研究的調查對象。本研究採用便利抽樣（前往三種金融行業主要的營業場所發放問卷，其中保險業另請保險公司業務人員代為發放）；問卷總共發放255份，共回收213份，其中17份為無效問卷，有效問卷為196份，回收率76.8%。

本研究之所以選擇金融行業，乃因為金融服務業與顧客接觸點相當多（發生服務失誤的機會亦相當多），其服務績效的好壞不僅決定於服務人員之專業能力，還包括公司服務品質；此外，由於服務產品涉及顧客個人的財富，因此服務失誤對顧客的影響可能超越其他服務業(Chebat and Slusarczyk, 2005; Hall, 1997)。

3.4 效度與信度分析

效度是指衡量工具能否真正衡量研究者欲衡量的問題。本研究進行兩種效度檢測，即內容效度（content validity）與建構效度（construct validity）。內容效度指問卷內容具有相當高的代表性；若問卷內容係以理論為基礎，且參考以往學者類似研究之問卷加以修正，並與實務或學術專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。本研究各變數之衡量題項均根據相關理論基礎（參見表1），且經由實務專家的問卷前測，因此應符合內容效度之要求。建構效度係指衡量工具能衡量某種特質或概念的程度，而建構效度的實際證據在於某概念之理論邏輯相關的一致性程度。本研究先就各題項與構面總分進行Pearson Correlatioion分析，結果皆達顯著相關。此外，本研究之因素負荷量大多數皆大於0.6（參見表2），因此本研究之衡量問卷應有一定水準的建構效度 (Kerlinger and Lee, 2000)。

信度意指可靠度 (reliability)，乃測驗結果的一致性或穩定性。本研究檢定一致性信度並採用Cronbach's α 係數，結果所有的構面其信度係數皆大於0.6。Nunnally and Bernstein (1994) 指出，探索研究階段的信度在0.5到0.6即可，因此本研究各構念之量表具備相當程度之一致性。本研究採用最大變異數（Varimax）直交轉軸法進行因素矩陣的旋轉，並以特徵值大於1，因素負荷量不小於0.5為準則，進行因素萃取，然後依因素負荷量最大的題項來命名。本研究因素分析之結果彙整如表2。在服務補救策略方面，根據文獻應為結果公平、程序公平及互動公平，經因素分析後，結果公平與程序公平結合成一個，因此，後續將以結果程序公平進行分析，研究假設2a與2b須合併。

潛在變項的組成信度值 (composite reliability, CR)，是其所有的測量變項信度的組成，表示構念指標的內部一致性，信度愈高顯示這些指標的一致性愈高，Fornell and Larcker (1981) 建議值為0.6以上。由表2可知，本研究各構念之信度值皆高於建議值，可見三大構念的各構面因素之

信度極佳。在區別效度方面，本研究採用潛在變項的平均變異抽取量 (variance extracted, AVE)，當作效度衡量之標準 (見表2)，藉由計算潛在變項之各個測量變項對該潛在變項的變異解釋力，AVE愈高表示潛在變項有愈高的區別與收斂效度，Fornell and Larcker (1981) 建議該值為0.5以上。由表2可知，服務補救反應策略的結果程序公平與互動公平構面、關係品質的信任構面、服務補救預應策略的績效標準設定構面AVE值略低，但亦在0.4以上；此外問題解決能力的AVE值較低，為0.343；其餘皆在0.5以上。由於問題解決能力的構面只有2 個題項，其AVE值雖低，但Johnson (1999) 認為若構面重要AVE值雖低仍應保留，問題解決能力其為服務補救預應策略的重要構面，因此本研究仍予以保留。

另外，比較AVE值與相關係數，本研究各構面AVE值皆高於個別相關係數平方，因此具有良好區別效度。整體而言，本研究三大構念之區別效度皆在可接受範圍，且信度極佳。

4. 資料分析與實證結果

4.1 基本資料分析

在性別上，男性佔51.1%，男女比例相當平均，顯示樣本取得具有代表性。在年齡分佈上，25-39歲佔總樣本66.8%（最多）；21-24歲佔11.7%；40-49歲佔16.8%。學歷分佈上，主要以大學最多，佔總樣本44.4%；專科佔21.9%；研究所以上佔23.5%，顯示受訪者學歷較高，較能理解本問卷之題意。在職業方面，軍公教佔總樣本數的33.7%；其次為金融業佔26%。在月收入方面，大部分是在2-4萬，佔44.9%；其次為4-6萬，佔39.3%，與現況差不多。至於行業別則是銀行業佔39.3%（n=77），保險業佔30.1%（n=59），證券業佔30.6%（n=60）。

4.2 補救預應策略與關係導向認知之驗證

本研究使用迴歸分析，結果調整後 $R^2=0.308$ ，顯示服務補救預應策略對關係導向認知解釋力頗高。在個別迴歸係數方面，所有的自變項皆達顯著水準，因此支持假設1。換句話說，補救預應策略中的問題解決能力、績效標準建立、徵求抱怨、資訊科技的投資、回饋等對關係導向認知皆具有顯著的影響 (參見表3)。

此外，本研究亦分別對分三種業別（銀行、保險與證券）進行迴歸分析，發現服務補救預應策略之各項措施對關係導向認知的影響呈現部分顯著。銀行業迴歸分析結果顯示，調整後 $R^2=0.243$ ，回饋與徵求抱怨兩變項不顯著，其餘皆顯著；保險業迴歸分析結果顯示，調整後 $R^2=0.377$ ，回饋與績效標準建立兩變項不顯著，其餘皆顯著；證券業迴歸分析結果顯示，調整後 $R^2=0.436$ ，徵求抱怨與資訊科技的投資兩變項不顯著，其餘皆顯著。不同業別之間的差異其主要原因可能由於產品的不同，促使消費者的習慣與偏好、及所重視的服務都不一樣。此外，問題

表3 服務補救預應策略對顧客關係導向認知之迴歸分析

補救預應策略	β (總體)	銀行 (β)	保險 (β)	證券 (β)
回饋	0.173**	0.112	0.069	0.426***
徵求抱怨	0.184**	0.138	0.291***	0.161
資訊科技的投資	0.284***	0.390***	0.223***	0.038
績效標準建立	0.318***	0.329***	0.096	0.484***
問題解決能力	0.272***	0.235***	0.458***	0.342***
Adj R ²	0.302	0.243	0.377	0.436

*表 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$

解決能力在三種行業皆達顯著水準，顯示問題解決能力最能讓顧客感受到廠商建立與維持關係的誠意與態度，也因此總體樣本的迴歸係數中，問題解決能力亦是貢獻最大。最後，雖然行業別之顯著的變項不同，但總體則呈顯著影響。

4.3 補救反應策略與關係導向認知之驗證

服務補救反應策略對顧客關係導向認知的迴歸分析，結果顯示調整後 $R^2 = 0.439$ ，意謂著服務補救反應策略對顧客關係導向認知解釋力頗高。在個別迴歸係數方面，亦皆達顯著水準，因此服務補救反應策略對顧客關係導向認知具有顯著的影響，假設2獲得支持。另外，分別對各行業進行迴歸分析，結果顯示服務補救反應策略對關係導向認知都具有顯著的影響，其意涵為顧客遇到服務失誤的事件，若公司能及時提出公平的補救方案，則可提高顧客關係導向認知（參見表4）。

4.4 顧客關係導向認知與關係品質之假設檢定

顧客關係導向認知與關係品質之滿意度的迴歸分析，結果發現調整後 $R^2 = 0.381$ ， β 值為0.621，達到顯著水準，顯示顧客關係導向認知對關係品質中的滿意度具有顯著的影響。至於顧客關係導向認知與信任之迴歸分析（整體），調整後 $R^2 = 0.079$ ， β 值為0.290，亦達到顯著水準，

表4 服務補救反應策略與關係導向認知迴歸分析

補救反應策略	總體(β)	銀行 (β)	保險 (β)	證券 (β)
結果程序公平	0.544***	0.422***	0.705***	0.592***
互動公平	0.422***	0.397***	0.673***	0.306***

*表 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$

顯示顧客關係導向認知對關係品質中的信任具有顯著的影響 (參見表5)。從兩個迴歸式檢定結果可知，顧客關係導向認知對關係品質確有顯著的影響，因此支持假設3。

此外，本研究亦分別針對各業別檢定此一假設，結果 (如表5) 顯示只有證券業在關係導向認知與信任不顯著(β 值僅為0.205)，其餘皆顯著。不顯著的原因可能是證券業別的顧客主要以投資理財為主，他們著重的是公司的能力與信任，而認知到公司顧客關係導向並不代表公司具有能力與值得信任，有可能只是認為公司爲了留住顧客而已，因此顧客關係導向認知對信任影響不顯著。

4.5 干擾變項的檢定

本研究採用階層迴歸分析來檢定干擾效果，進行的方法係將自變項、干擾變項與兩者的交互作用項，逐次放入迴歸式中。階層迴歸分析結果如表6所示，迴歸模式一：顧客關係導向認知對關係品質之迴歸分析；迴歸模式二除了顧客關係導向認知外，加入干擾變項（產品涉入程度或顧客關係傾向）；迴歸模式三除了顧客關係導向認知與干擾變項外，再加入顧客關係導向認知與干擾變項的交叉項。

由表6可發現，當加入產品涉入程度時，涉入程度對信任具有顯著的影響 ($\beta=0.149^*$)；但加入顧客關係導向認知與涉入程度的交互效果，此交叉項並沒有顯著的影響 ($\beta=0.059$)；顯示產品涉入程度對顧客關係導向認知與信任並沒有干擾效果。另外，有關顧客關係傾向的干擾作用之檢定，結果亦發現顧客關係傾向對顧客關係導向認知與信任並無干擾效果 ($\beta=0.071$)。此外，由表6亦可發現產品涉入程度對顧客關係導向認知與滿意度不具有顯著的干擾影響 ($\beta=0.066$)。就各業別之產品涉入程度與顧客關係傾向之干擾效果的檢定，由表6發現除了銀行業之顧客關係傾向對顧客關係導向認知與滿意度 ($\beta=0.136^*$) 具有顯著的干擾作用之外，其餘的干擾效果並不顯著，這與前述的總體樣本之干擾效果檢定有類似的情形。也就是說，不管是何種業別，產品涉入程度與顧客關係傾向，對顧客關係導向認知與關係品質之干擾作用皆不大，因此假設四與假設五未獲支持。有關干擾效果不顯著的原因，將於結果與討論部份再做闡述。

表5 顧客關係導向認知對關係品質 (滿意與信任) 的迴歸分析

研究變項	整體 (β)	銀行 (β)	保險 (β)	證券 (β)
顧客關係導向認知--滿意	0.620***	0.681***	0.480***	0.606***
AdjR ²	0.381	0.392	0.358	0.369
顧客關係導向認知--信任	0.290**	0.286**	0.401***	0.205
AdjR ²	0.079	0.075	0.169	0.059

*表 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$

表6 干擾變項之階層迴歸分析

變項\應變數 迴歸模式	信任 (總體)			滿意度 (總體)		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
關係導向認知	.290**	.279**	.288**	.620***	.626***	.615***
產品涉入程度	.159*	.149*			-.091	-.080
關係導向認知*涉入程度	.059					.066
Adj R ²	.179	.100	.098	.381	.386	.387
關係導向認知	.290**	.178*	.188*	.620***	.408***	.415***
關係傾向		.235*	.236*		.446***	.447***
關係導向認知*關係傾向			.071			.054
Adj R ²	.079	.177	.188	.381	.534	.534
變項\應變數	信任 (銀行)			滿意度 (銀行)		
關係導向認知	.286**	.286**	.299**	.681***	.682***	.678***
產品涉入程度		.093	.027		-.091	-.074
關係導向認知*涉入程度			-0.191+			.051
Adj R ²	.070	.006	.087	.457	.458	.453
關係導向認知	.286**	.182*	.193*	.681**	.445**	.473**
關係傾向		.200	.213		.452**	.484**
關係導向認知*關係傾向			.054			.136*
Adj R ²	.079	.177	.188	.457	.602	.613
變項\應變數	信任 (保險)			滿意度 (保險)		
關係導向認知	.401***	.391**	.354**	.480***	.457***	.412***
產品涉入程度		.107	.103		-.246*	-.242*
關係導向認知*涉入程度			.082			.099
Adj R ²	.146	.143	.133	.217	.265	.260
關係導向認知	.401***	.295**	.297**	.480***	.265**	.261**
關係傾向		.269**	.275**		.541***	.529***
關係導向認知*關係傾向			-.020			.040
Adj R ²	.146	.194	.180	.217	.458	.449
變項\應變數	信任 (證券)			滿意度 (證券)		
關係導向認知	.205	.170	.170	.606**	.649**	.651**
產品涉入程度		.312**	.307**		-.376**	-.362**
關係導向認知*涉入程度			-.038			.119
Adj R ²	.025	.107	.093	.356	.490	.495
關係導向認知	.205	.070	.084	.606***	.399***	.408***
關係傾向		.275*	.252*		.421***	.407***
關係導向認知*關係傾向			.124			.081
Adj R ²	.025	.067	.066	.356	.484	.482

+表p<0.1 *表p<0.05 ; **表示p<0.01 ; ***表示p<0.001

最後，各業別之干擾作用雖不顯著，但從表6亦可發現顧客關係導向認知對關係品質的影響，其在三個模式所獲得的結果皆與表5的驗證結果一樣，因此更加強化假設3的推論。

4.6 中介效果檢定

本研究採Baron and Kenny (1986) 的建議，藉由下列三模式之迴歸方程式來判斷是否具有中介效果。模式一：進行自變項與中介變項之關係檢定，其迴歸係數應顯著；模式二：進行自變項與依變項之關係檢定，其迴歸係數應顯著；模式三：將中介變項加入模式二中，中介變項與依變項之關係必須顯著，而自變項與依變項關係之 β 值必須比模式二之 β 值為低。若對依變項無顯著影響，則此中介變項具有完全中介效果；若對依變項有顯著影響則中介變項具部分中介效果。

由表7模式一可知服務補救預應策略對顧客關係導向認知有顯著正向關係；模式二可知，服務補救預應策略的回饋、資訊科技投資與問題解決能力對關係品質的信任有顯著正向關係；當加入顧客關係導向認知後 (模式三)，因顧客關係導向認知對依變數 (信任) 無顯著關係，因而不具有中介效果。

對於關係品質的滿意之影響則可由表7結果顯示，模式四的服務補救預應策略對顧客關係導向認知皆為顯著正向關係，而模式五顯示對滿意的影響除問題解決能力外，其餘皆正向顯著；加入顧客關係導向認知後 (模式六)， R^2 值增加15.7%，顯示顧客關係導向認知雖對滿意為顯著正

表7 顧客關係導向認知為服務補救預應策略與關係品質的中介效果

模 式	依變 數	自變數	標準化 β 值	F值	Adj R^2 值	模 式	依變 數	自變數	標準化 β 值	F值	Adj R^2 值
模 式 一	顧客 關係 導向 認知	回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.173** .184** .284*** .318*** .272***	17.85***	.302	模 式 四	顧客 關係 導向 認知	回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.173** .184** .284*** .318*** .272***	17.85***	.302
模 式 二	信任	回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.214*** .043 .205*** .062 .384***	12.06***	.221	模 式 五	滿意	回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.209*** .282*** .231*** .379*** .073	18.34***	.308
模 式 三	信任	關係導向認知 回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.092 .198** .026 .179** .033 .359***	10.32***	.223	模 式 六	滿意	關係導向認知 回饋 徵求抱怨 資訊科技投資 績效標準建立 問題解決能力	.479*** .126* .194*** .095 .227*** -.057	29.28***	.465

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

向關係，但自變數 (回饋、徵求抱怨及績效標準建立) 之 β 值皆下降，因此顧客關係導向認知對回饋、徵求抱怨及績效標準建立與關係品質的滿意度具有部分之中介效果；此外，由於資訊科技投資變成不顯著，顧客關係導向認知對資訊科技投資與關係品質的滿意度具有完全中介效果。由上述分析可知，顧客關係導向對服務補救預應策略 (除問題解決能力外) 與關係品質的滿意度具有中介效果。

由表8模式一可知服務補救反應策略對顧客關係導向認知有顯著正向關係，模式二可知，服務補救反應策略對關係品質的信任有顯著正向關係；當加入顧客關係導向認知後，對信任則為不顯著，因此顧客關係導向認知不具中介效果。對於關係品質的滿意影響則可由表8結果顯示，模式四的服務補救反應策略對顧客關係導向認知皆為顯著正向關係，而模式五顯示對滿意的影響亦是正向顯著；加入顧客關係導向認知後 (模式六)，調整後 R^2 值增加22.4%，雖然對滿意為顯著正向關係，但自變數之 β 值皆下降，因此顧客關係導向認知具有部分之中介效果。由上述分析可知，顧客關係導向對服務補救反應策略與關係品質具有中介效果，尤其是關係品質的滿意度。

綜合上述，本研究實證結果發現，顧客關係導向認知對服務補救反應策略及預應策略與關係品質皆具有中介效果，尤其是關係品質的滿意度。

5. 結果討論與研究建議

本研究探討的問題包括：(1)如何透過服務補救策略來建立顧客關係，與(2)消費者特徵（產品涉入程度與關係傾向）之干擾效果。就第一個主題來說，本研究認為服務失誤是在所難免，因此服務補救便顯得更為重要。服務補救做得好，更能提高顧客對服務品質的認知與滿意度，進而有利於與顧客建立關係。然而，服務補救策略是否能直接提升關係品質？本研究認為，這

表8 顧客關係導向認知為服務補救反應策略與關係品質的中介效果迴歸分析

模 式	依變 數	自變數	標準化 β 值	F值	Adj R^2 值	模 式	依變 數	自變數	標準化 B值	F值	Adj R^2 值
模 式 一	顧客關 係導向 認知	結果程序公平 互動公平	.520*** .418***	77.41 ***	.439	模 式 四	顧客關 係導向 認知	結果程序公平 互動公平	.520*** .418***	77.41 ***	.439
模 式 二	信任	結果程序公平 互動公平	.424*** .178**	25.88 ***	.203	模 式 五	滿意	結果程序公平 互動公平	.405*** .347***	38.36 ***	.277
模 式 三	信任	顧客關係導向認知 結果程序公平 互動公平	-.009 .429*** .182*	17.17 ***	.199	模 式 六	滿意	顧客關係導向認知 結果程序公平 互動公平	.476*** .157* .148*	44.54 ***	.401

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

些補救策略（尤其是預應策略）對顧客而言，主要是讓顧客認知到公司在建立關係方面相當重視與投入，因而提升顧客關係導向的認知，然後再由認知面影響顧客對關係的態度面（關係品質）。也就是說，顧客關係導向認知乃是服務補救策略與關係品質之間的中介變項，而本研究亦證實中介效果的存在（尤其是補救策略對滿意的中介效果）。

就第二個主題而言，公司雖然很重視與顧客建立關係，但當消費者之產品涉入程度不高或較不具關係傾向，即使顧客認知到公司很重視關係的建立，而且也非常積極與努力，但一切也都只是徒勞無功。然而有關干擾變項的實證結果似乎都不顯著，其可能原因將於下面再做詳細討論。

整體而言，本研究所建立的假設1到3，大部分都是支持的，但若區別三種行業，則顯著性卻有很大的不同，這也顯示了行業別特性在本研究架構中是個重要的因素，有關不同行業之不同的檢定結果，亦將於下面的討論再做詳細的闡釋。

5.1 討論

5.1.1 補救策略對顧客關係導向認知的影響

補救策略對關係導向認知的影響，經過驗證的結果支持本研究所提出的假設。但區分業別檢定時，則發現每個項目顯著性不同。以下針對個別補救策略加以討論說明，但由於問題解決能力與反應策略在不同業別皆有顯著影響，因此不再另行分析。

(1) 績效標準建立

績效標準之建立僅在保險業呈現不顯著，而銀行業與證券業皆達顯著。這有可能是因為證券業與銀行業的顧客通常都需要到現場的營業處來接受相關服務，但保險業卻建立在保險人員與顧客不限任何地點的直接接觸，因此才造成保險業的績效標準之建立不顯著。此外，銀行與證券業皆屬於高人際接觸與專業的服務，若顧客對業務流程不清楚，則銀行與證券人員可以很明確的告知顧客才不會因不知道而浪費很多的時間，這對於顧客關係導向認知會有影響。但保險業中保險業務員主動出擊，而且現在社會大眾對保險已經較有正確的觀念；民眾購買保險時，與保險業務員互動關係密切，顧客會覺得保險業務員將保單內容講述清楚是必要的責任，因此當保險業務人員清楚告知服務項目時，未必會對顧客關係導向認知有所影響。

(2) 徵求抱怨

徵求抱怨在銀行業與證券業並不顯著，在證券業與銀行業不顯著的原因，可能因為顧客與這兩種行業的接觸較制式。再者，亦有可能是銀行與證券業早已設立顧客抱怨信箱。此外，由於網路的興起，顧客透過網路提出抱怨的機會增多，而顧客會覺得這是銀行應該做到的部分，也僅是「必要存活因素」。然而這些都僅限於顧客與機器的接觸，較少的人員接觸，因此顧客並不認為即使公司提供申訴管道就是為了改善彼此間的關係。相對的，保險業業務員與顧客之

間的互動更為密切，因此在互動過程中可積極尋求顧客抱怨，而讓顧客對業務人員與公司的努力有更深刻的體驗與印象，因而更有可能增進顧客關係導向的認知。

(3) 資訊科技投資

企業對資訊科技的投資，使顧客認為公司為了提供更好的服務及重視顧客的權益，因此會覺得公司努力在維持彼此間的關係。然而證券業的顧客對使用網路提供的服務，相對於銀行業與保險業更容易接受，因此顧客通常較習慣網路服務。此時即使證券公司提供資訊科技的服務設備，亦不見得會影響顧客關係導向的認知。由此可推論，當顧客對科技設備的使用已成習慣，則科技原本是關鍵成功的因素，將逐漸變成必要存活因素。

(4) 回饋機制

一般而言，消費者對於銀行及保險所犯的錯大多認為屬於嚴重性不大之服務失誤，且大多在可忍受的範圍內；這可能因為一般民眾對銀行的需求大多只是存款，而保險業所發生的錯誤可能都只是保單填寫錯誤等小問題，因此回饋機制對關係導向認知之影響不大。然而證券業的顧客發生服務失誤的問題，通常是屬於較嚴重的（Kelly and Davis, 1994），例如買單或賣單弄錯，甚或違約交割，這對顧客會造成較大的錢財損失。此時公司若能建立良好的回饋機制，讓同樣的錯誤不會一錯再錯，則顧客可能會認知到公司重視不斷地改進服務品質，亦即公司很重視彼此之間的關係。由此可知，回饋機制在證券業中更顯得重要。

(5) 服務補救預應策略與反應策略

本研究的特色之一在於區別服務補救的預應策略與反應策略，前者強調防範失誤於未然，而後者則著重在服務失誤發生時，公司在補救活動上的努力與用心。對企業而言，這兩種補救策略皆可用來讓顧客感受到公司致力於建立與維持關係的誠意與努力(本研究實證結果亦是如此)。然而何者對顧客關係導向認知的影響較大，似乎亦是個有趣的課題，因此本研究將此二種策略是為二個自變數(分別由預應策略的5個要素與反應策略的2個因素個別加總)，以顧客關係導向認知為依變數進行迴歸分析，結果顯示二個自變數的迴歸係數皆達顯著水準(分別為預應策略的0.541與反應策略的0.395)，因此顯示預應策略對顧客關係的效果要大於反應策略，這似乎亦應驗了本文前述的「防範勝於補救」。本研究雖得出此一結論，但仍要特別強調的是，服務的特殊性造成服務失誤是難以避免的，因此發生失誤時彌補的公平性相當重要，因其有助於扭轉抱怨的顧客變成滿意的顧客。綜合言之，服務補救的預應策略與反應策略，二者應是相輔相成的策略議題。

5.1.2 顧客關係導向認知對關係品質的影響

本研究實證結果顯示，不論何種業別或整體樣本，顧客關係導向認知對關係品質大都具有顯著的影響。因此，公司應該採取一些取悅顧客的活動，來提高顧客關係導向的認知。例如，公司採取補救預應策略與反應策略，可以有效的改變顧客對公司之看法與其建立關係之誠意。

此外，公司採取各種建立關係的投資，都會影響顧客關係導向認知（De Wulf *et al.*, 2001），進而影響關係品質。換句話說，公司為顧客創造價值必須建立在顧客知覺價值上，如此的「顧客導向」之服務補救策略才具有真正的價值。

另外，在各業別的檢定中，本研究發現只有證券業之信任呈現不顯著，其可能的原因為證券業對於一般大眾來說，產品涉入程度會較高，也就是消費者比較重視的金融商品，縱使顧客知覺到公司有建立關係的誠意與意向，但他們更重視的應是公司能否幫其解決問題；若否定的話，則顧客不見得會信任公司。換句話說，在證券業中，影響顧客對公司的信任可能存在其他更重要的因素，如業務人員的能力，專業知識及公司的聲譽等。

此外，本研究證實顧客關係導向認知為服務補救策略(預應策略與反應策略)與關係品質的中介變數，這意謂著公司如果採取服務補救策略，應重視顧客關係導向認知的中介影響，尤其對於滿意的影響更明顯。公司若想創造更高價值需要顧客的認同，採取服務補救策略若得不到顧客認同將無法令顧客滿意，也無法挽救服務失誤所造成的損失；相反的，如果公司採取服務補救策略的同時，更考慮到顧客的需要與認同，將會帶給公司更大利益。此一發現，彌補了過去服務失誤研究的缺口(Smith and Bolton, 1998; McCollough *et al.*, 2000; Oaks, 2001)。

5.1.3 產品涉入程度對關係導向認知與關係品質之干擾效果

本研究實證結果發現，產品涉入程度的干擾效果，僅在銀行業中是有些微顯著的(p 值小於0.1)。產品涉入程度之干擾效果不顯著的原因，與行業別應有很大的關係。對消費者來說，可能不需要貸款、不需要相關票據業務等銀行業務，故涉入程度較低。相較之下，保險與證券在涉入程度方面會較高，屬於一般大眾較有興趣的商品，消費者會為了某種重要目的而購買（例如理財、投資）。由於對產品的涉入程度高(保險業與證券業)，因此顧客會重視自己所搜尋的資訊來做判斷，不會盲目的因為公司的討好而信任它，因此顧客關係傾向對信任影響的干擾效果就不顯著。此外亦可能存在較高期望；由於銀行業中，有些人因工作關係而與銀行有較密切的往來，銀行業務對他來說相對重要；而對那些只有存款業務的人，銀行業務相對不重要，因此涉入程度高低差異較大，故而對於關係導向認知與信任便可能存在干擾效果。相對的，證券及保險因涉入程度較高，並不一定會重視彼此間關係狀況，因此對關係導向認知與關係滿意度之干擾效果較不顯著。

值得一提的是，銀行業的產品涉入程度對關係導向認知與信任之干擾影響並非都是正向的。產品涉入程度低，對關係導向認知與信任之影響是正向；而涉入程度高，對關係導向認知與信任之影響是負向。其主要原因是涉入程度越低，顧客就越容易因為別人的舉動而信任他，因為顧客並不會花費很多時間或成本於該產品上。相反的，涉入程度高之顧客就越有主見，重視自己搜尋與研究的結果，公司愈是極力討好顧客，就愈可能讓人產生懷疑，因此對關係導向認知與信任之影響反而是負向的。有關此一論點，可透過下列分析得到驗證。

銀行業的產品涉入程度對顧客關係導向認知與信任之干擾效果，其階層迴歸分析結果如下：模式中顧客關係導向認知 (X1) 之 β 為正值 ($\beta=0.299^{**}$)，而關係導向認知與涉入程度 (X2) 之交叉項為負值 ($\beta=-0.191$)。根據Schoonhoven (1981) 的觀點，此時交互效果影響並非線性單調。我們將迴歸分析模式結果，改寫成如下的方程式：

$$Y(\text{信任}) = 0.299(X1) - 0.191(X1) * (X2) \quad (1)$$

(1)對X1微分可得：

$$dY/dX1 = 0.299 - 0.191(X2) \quad (2)$$

$$\Rightarrow \text{關係導向認知對信任之影響效果} = 0.299 - 0.191(\text{涉入程度})$$

令 $dY/dX1 = 0$ ，可得 $X2 = 1.5$ ；將因素分析之涉入程度分數之最高與最低值帶入式中。當涉入程度最低 ($=-3.575$)，可得 $dY/dX1 = 0.9818$ ；當涉入程度高 ($=2.47$)，可得 $dY/dX1 = -0.1728$ 。意即當涉入程度低於1.5時，涉入程度對顧客關係導向認知與信任之干擾效果是正向；當涉入程度大於1.5時，涉入程度對顧客關係導向認知與信任之干擾效果是負向。

5.1.4 顧客關係傾向對顧客關係導向認知與關係品質之干擾效果

顧客關係傾向對顧客關係導向認知與關係品質的干擾影響，只有銀行業中對滿意度具有顯著的影響；其可能的原因是銀行的行員通常不認識顧客，而顧客關係傾向就有較高的差異性（類似前述的產品涉入程度），因此會干擾關係導向認知對滿意度之影響。相對的，保險與證券的員工通常可以叫出顧客的名字，顧客的關係導向差異不大，也就是說顧客與公司建立關係的想法差異不大，因此顧客關係傾向對關係導向認知與滿意度的干擾效果不顯著。至於關係傾向對於關係導向認知與信任的干擾效果，其不顯著的原因可能是這三種產業牽涉到顧客的財富，縱使顧客有意想要建立關係，但並不代表公司具有能力或值得信任，因此顧客關係傾向對關係導向認知與信任干擾效果較不顯著。

5.2 建議

5.2.1 管理實務上的建議

本研究實證結果顯示，公司採取服務補救預應策略與反應策略，都會影響顧客關係導向認知，而關係導向認知亦會影響關係品質。因此，公司面對服務的競爭，若不重視服務補救策略是相當危險的，因為一旦發生服務失誤，負面的影響可能對企業傷害更嚴重。因此採取適當的補救策略是最重要的，且是挽救服務失誤的良方，並可進一步改善與顧客間的關係。此外，本研究實證結果，發現若公司採取服務補救預應策略與反應策略，若能同時考慮顧客關係導向認

知，對於關係品質的影響將更佳，這是過去研究所忽略的，因而造成服務補救策略成效不彰的主要因素。

此外，補救預應策略中以問題解決能力最為重要，公司也應該以「解決顧客問題」為宗旨。若基本的需求無法滿足顧客，則再好的服務或延伸性產品都是毫無意義的。另外，其他的預應策略活動，如資訊科技投資、回饋、徵求抱怨、績效標準建立等，對企業也是相當重要的，且亦是改善彼此關係的重要活動。至於補救反應策略中，以結果程序公平最重要，因為顧客提出抱怨，無不希望能獲得一些補償，而且希望能快速回應。互動公平屬於心理層面，主要是讓顧客覺得公司很不願意見到這樣遺憾的事，讓顧客覺得公司是站在顧客這一方的，彼此不是對立的。此外，不同產業會有不同的特性，顧客所重視的服務也就不一樣，所以廠商所採取的補救策略並非每個產業都有相同的效果，因此廠商應該認清產業特性，採取適當補救策略才不會造成資源浪費。最後，企業也須注意過度的投資關係並非每個顧客皆喜歡，因為每個消費者的產品涉入程度與關係傾向未必相同。因此，企業應重視顧客的關係傾向與產品涉入程度，因為這兩個變數雖不具干擾效果，但卻會影響關係品質，至於企業如何採取顧客關係管理以提高顧客與企業之間的關係品質，則是值得注意之課題。

5.2.2 研究限制與未來研究方向

本研究的調查對象包括銀行、保險與證券等行業，可能無法外推至所有產業。另外，由於金控法的實施，金融服務公司變成多功能服務提供者，使得經營環境更加複雜，因此金融業的相關課題亦值得更深入探討。此外，本研究以顧客為對象，僅從顧客的觀點來認知公司的補救策略可能產生偏差，因此未來研究可同時考慮金融相關行業的第一線員工與業者之看法，以對偶的 (dyad) 情況一起探討，將可更深入地了解關係的本質。

過去關於服務補救的文獻，大都集中在服務發生時所採取的補救措施，本研究將補救提升至策略層次，且包括事前企業應該為服務失誤所做的準備之預應策略，以及事後補救的反應策略。本研究所採取之變項可能尚不夠完整，諸如主動詢問、溝通服務補救的重要性等；此外，根據文獻補救之反應策略有結果、程序與互動公平三類，但本研究經探索性因素分析後，獲得結果程序公平與互動公平，未來可以進一步精煉量表。

在干擾變項中，本研究發現涉入程度對信任僅具有部分的支持 (證券業)，而顧客關係傾向僅對滿意度有部分支持。本研究據此推論唯獨涉入程度對顧客關係導向認知與關係品質中的信任有干擾效果，而顧客關係傾向對顧客關係導向認知與關係品質中的滿意度具有干擾效果 (銀行業)，此一推論值得後續研究進一步驗證。此外，產品涉入程度對於顧客關係導向認知與信任之干擾影響不一定是正向的；涉入程度只要高於某一程度其影響即呈現負向，此一結果亦值得後續研究的重視，因為這必需與顧客之需求合適 (fit)，配合顧客的選擇性，找出其心中所計算的 (mental accounting) 結果，強度與方向並不容易確定 (Thaler, 1985)，故仍有待未來深入的探討。

另外，顧客是否再惠顧或留存，是關係行銷所重視的，未來研究可考慮忠誠度的干擾效果。此外，本研究基於顧客關係導向認知為中介變數論點並未探討補救策略與關係績效間的相關性（如服務補救策略對關係品質的影響），但此一課題值得未來研究者繼續探究。

最後，由於本研究之重心在於服務補救策略與顧客關係管理二大議題，因此對於服務失誤之相關內容較少著墨，諸如服務失誤的類型，失誤的嚴重性 (Kelly and Davis, 1994) 及原因 (歸因理論)，然而這些問題顯然對服務補救活動的結果會有影響，因此亦構成對本研究的限制。如何將這類因素納入相關的研究架構，將是未來研究的挑戰。

參考文獻

- 黃吉村、渥頓、李奇勳與劉宗其，「服務失誤的補償效果-跨文化檢視」，管理評論，第二十三卷第三期，民國93年，23-52頁。
- 劉宗其、李奇勳、黃吉村與渥頓，「服務失誤類型，補償措施與再惠顧率之探索性研究-以CIT法應用於餐飲業為例」，管理評論，第二十第一期，民國90年，65-97頁。
- 鄭紹成，「服務失誤類型之探索性研究-零售服務業觀點」，管理評論，第十七卷第二期，民國87年，25-43頁。
- 鄭紹成，「服務補救滿意構面之探索性研究」，管理評論，第二十一卷第三期，民國91年，49-68頁。
- Anderson, J. C. and Narus, J. A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 42-58.
- Baker, T. L., Simpson, P. M., and Siguaw, J. A., "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reselling Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, 1999, pp. 50-57.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- Bell, C. R. and Zemke, R. E., "Service Breakdown: the Road to Recovery," *Management Review*, Vol. 7, No. 10, 1987, pp. 32-35.
- Bendapudi, N. and Berry, L. L., "Customers' Motivations for Maintaining Relationship with Service Provider," *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, 1997, pp. 15-37.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A., *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: Free Press, 1991.

- Bies, R. J. and Shapiro, D. L., "Interaction Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts," *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, 1987, pp. 199-218.
- Bitner, M. J., Browen, S. W., and Meuter, M. L., "Technology Infusion in Service Encounters," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, 2000, pp. 138-149.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71-84.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S., "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post-complaint Behavior," *Journal of Retailing*, Vol. 73, No.2, 1997, pp. 85-210.
- Boshoff, C. R., "An Experimental Study of Service Recovery Options," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 110-30.
- Chebat, J.-C. and Slusarczyk, W., "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study," *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1, 2005, pp. 664-673.
- Christy, R., Oliver, G., and Penn, J., "Relationship Marketing in Customer Markets," *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 1-3, 1996, pp. 175-87.
- Churchill, G. A., Jr. and Surprenant, C., "An Investigation into the Determinants of Norms in Models of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, 1982, pp. 491-504.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D. "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, 1990, pp. 68-81.
- Day, G. S., "Managing Market Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 24-30.
- De Ruyter, K. and Wetzels, M., "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-industry Perspective," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 91-108.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., and Iacobucci, D., "Investments in Customer Relationship: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, 2001, pp. 3-50.
- Deutsch, M., *Distributive Justice: A Social-Psychological Perceptive*, New Haven, CT: Yale University Press, 1985.
- Dick, A. S. and Basu, K., "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, 1994, pp. 99-113.

- Doney, P. M. and Cannon, J. P., "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 1997, pp. 3-21.
- Duck, S., *Dynamics of Relationships*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- Fornell, C. and Wernerfelt, B., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, 1987, pp. 337-346.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S., "The Different Role of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, 1999, pp. 70-87.
- Goodwin, C. and Ross, I., "Consumer Response to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, 1992, pp. 10-13.
- Gordon, M. E., McKeage, K., and Fox, M. A., "Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement," *Psychology & Marketing*, Vol. 15, No. 5, 1998, pp. 443-59.
- Grönroos, C., "Relational Approaches to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, 1990, pp. 3-11.
- Grönroos, C., *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., and Bitner, M. J., "Relational Benefit in Service Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, 1998, pp. 101-114.
- Hall, M. F., "What's Most Important to Customer Satisfaction?" *ABA Bank Journal*, Vol. 89, No. 9, 1997, pp. 73-76.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., and Sasser, W. E., "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, 1990, pp. 148-56.
- Hennig-Thurau, T., "Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 1-3, 2000, pp. 55-79.
- Hennig-Thurau, T. and Klee, A., "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, 1997, pp. 797-764.
- Hess, R. L., Ganesan, S., and Klein, N. M., "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, 2003, pp. 127-145.

- Hoffman, K. D., Kelly, S. W., and Rotalsky, H. M., "Tracking Service Failures and Employee Recovery Effects," *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 49-61.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., and Fassnacht, M., "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 8, 2002, pp. 86-101.
- Johnson, J. L., "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.1, 1999, pp. 4-18.
- Johnston, R., "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," *Advance in Service Marketing and Management*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 46-61.
- Johnston, R. and Fern, A., "Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios," *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 2, 1999, pp. 69-82.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., and Davis, M. A., "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 4, 1993, pp. 429-52.
- Kelly, S. W. and Davis, M. A., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, 1994, pp. 52-61.
- Kerlinger, F. N. and Lee, H. B., *Foundations of Behavioral Research*, 4th edition, Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2000.
- Krugman, H. E., "The Measurement of Advertising Involvement in Ad Process," *Public Opinion Quarterly*, Vol. 30, No. 4, 1967, pp. 583-596.
- Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. E. M., "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, 1995, pp. 54-65.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., and Gassenheimer, J. B., "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 4, 1991, pp. 39-47.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 709-34.
- McCollough, M. A., Berry, L. L., and Yadav, M. S., "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research*, Vol. 3, November, 2000, pp. 121-137.
- Mittal, B., "Comparative Analysis of Four Scales of Customer Involvement," *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 7, 1995, pp. 663-82.

- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 7, 1994, pp. 20-38.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1994.
- Oaks, T., "From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?" *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 8, 2001, pp. 39-49.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., and Zeithaml, V. A., "Understanding Customer Expectation of Service," *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, 1991, pp. 39-49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, 1985, pp. 41-50.
- Robbins, T. L. and Miller, J. L. "Considering Customer Loyalty in Developing Service Recovery Strategies," *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, No. 2, 2004, pp. 95-109.
- Schoonhoven, C. B., "Problems with Contingency Theory: Testing Assumption Hidden within the Language of Contingency Theory," *Administration Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3, 1981, pp. 349-377.
- Schweikhart, S. B., Strasser, S., and Kennedy, M. R., "Service Recovery in Health Service Organizations," *Hospital & Health Service Administration*, Vol. 38, No. 1, 1993, pp. 3-21.
- Sherif, M. and Cantrif, H., *The Psychology of Ego-Involvement*, New York: John Wiley and Sons, 1947.
- Sheth, J. and Parvatiyar, A., "Relationship Marketing in Customer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 255-271.
- Singh, J., "Voice, Exit and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, No. 1, 1990, pp. 1-15.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., and Sabol, B., "Customer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, 2002, pp. 15-37.
- Smith, A. K. and Bolton, R. N., "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril," *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, 1998, pp. 5-17.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., and Wagner, J., "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, 1999, pp. 356-372.

- Smith, J. B., "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 1, 1998a, pp. 76-92.
- Smith, J. B., "Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality," *Psychology & Marketing*, Vol. 15, No. 1, 1998b, pp. 3-21.
- Smith, J. B. and Barclay, D. W., "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 1997, pp. 3-20.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Guttman, E. G., "A Role Theory Perspective on Dyadic Interaction: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, 1985, pp. 99-111.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., and MacKoy, R. D., "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intention," *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1995, pp. 15-23.
- Storbacka, K., Strandvik, T., and Grönroos, C., "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 1994, pp. 21-38.
- Tax, S. S. and Brown, S. W., "Recovery and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, 1998, pp. 271-285.
- Tax, S. S., Brown, S. W., and Chandrashekar, M., "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, pp. 60-76.
- Thaler, R., "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, Vol. 4, No. 3, 1985, pp. 199-214.
- Warrington, P. and Shim, S., "An Empirical Investigation of the Relationship between Product Involvement and Brand Commitment," *Psychology & Marketing*, Vol. 17, No. 9, 2000, pp. 761-782.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press, 1975.
- Wray, B., Palmer, A., and Bejou, D., "Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 10, 1994, pp. 32-48.
- Zaichkowsky, J. L., "Conceptualizing Involvement," *Journal of Advertising*, Vol. 15, No. 2, 1986, pp. 4-14.
- Zikmund, W. G. and d'Amico, M., *Marketing*, 7th ed., Cincinnati Ohio: South-Western College Publishing, 2001.