

## 文創商旅服務疏失類型關聯分析<sup>1</sup>

范惟翔<sup>2</sup>、張清翔<sup>3</sup>

### 摘要

在旅館經營的相關研究領域中，服務疏失與補救一直是最具挑戰性的課題。傳統有關服務疏失與補救的領域雖然被廣泛的研究討論並且應用在實務上，然而，卻甚少有研究針對文創商旅的服務疏失務分析。近年來大陸的文創商旅越來越被受到關注，因此本文以中國大陸的文創商旅為研究對象，除針對大陸文創商旅進行田野調查與深度訪談外，並建構影響文創商旅服務疏失與補救的因素與因素間的關係，最後根據分析的結果探討文創商旅制訂服務補救策略的參考依據。

**關鍵詞：**文創商旅、服務疏失、服務補救

---

<sup>1</sup> 本文承蒙南華大學校內專題研究應費補助(計畫編號：Y106001599)，特此致謝

<sup>2</sup> 南華大學企業管理學系副教授

<sup>3</sup> 南華大學文化創意事業管理研究所碩士班研究生



## 一、 研究背景

文化創意產業成為近年來熱門討論的話題，而在旅館產業方面也出現了不少業者與文創結合，進一步搭「觀光事業文創風」的便車成立文創商旅，讓消費者在住宿方面有另一種的選擇。觀察許多旅館的規劃與設計可以發現，旅館的基本功能如住宿、餐飲、無線網路等服務內容均相當類似，但進一步分析則可發現不同體系的旅館所提供相同功能之服務品質確有所不同，而消費者的主觀因素、旅館本身的技術水平等因素都會影響該旅館在消費者心中的評價。因此就旅館經營業者而言，想要擴大其市場佔有率，就有必要進一步深入了解消費者在面對旅館服務疏失時，旅館補救的作法與滿意程度。由上述說明可以知道對文創旅館而言，探討服務疏失與補救將會是一件值得重視的課題。本研究之目的可分為下列三點：

- 一、以中國文創商旅為研究個案，探討連鎖旅館在大陸的經營的現況。
- 二、探討文創商旅常見的服務失誤類型與補救類型且是否符合顧客期望的補救。
- 三、根據分析結果對文創商旅的服務補救策略提出相關管理之建議和對策。

## 二、 文獻回顧

關於服務失誤的探討，可追溯到 Oliver 的失驗觀點。在 Oliver (1980)的研究中，顧客的期望與知覺到的差距是可以加成的。亦即，期望(Expectations)是一個人進行比較判斷的基準點，若結果不如預期，則產生負向失驗(Negative disconfirmation)；反之，若結果優於預期，則產生正向失驗(Positive disconfirmation)。在 Oliver 提出的認知模型中，顧客滿意為預期程度與失驗的總和，而負向失驗即代表服務失誤。開發一個新的顧客的成本，是維持現有顧客成本的五倍以上，顧客在面臨服務失誤時可能會產生負面成見或失望及生氣，此時公司若未能及時解釋失誤原因或採行補救方案，顧客的反應可能就不只是失望生氣而已(Bell & Zemke, 1987；Andreassen, 2001)。從 1980 年代起，有許多學者以不同的角度出發，包括失驗(Disconfirmation)的觀點、服務品質觀點，以及服務接觸觀點，探討服務失誤的發生，並擴大服務失誤研究的廣度及深度。這些關於服務失誤的研究可大抵分成兩類，其中一部份探討服務失誤的發生及影響，例如 Oliver (1980)、Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985；1988)、Bitner, Booms & Tetreault (1990)、Goodwin & Ross (1992)、Kelley & Davis (1994)等。另一部份則利用重要事件技術(CIT)，找出服務失誤的類型。

發生服務失誤對公司而言會產生以下成本：

- (1)離去顧客的成本，顧客的轉換行為與離去成本是比較常見的服務失誤成本。
- (2)失去潛在顧客的成本，此一成本是無法被精確衡量出的巨大成本，公司之所以會失去潛在顧客，大部份是因為現有顧客所傳播之負面口碑。



(3)負面口碑。根據估計平均而言一個不滿意的顧客向 11 個人抱怨其不滿意的經驗，如此負面口碑會使現有顧客對公司失去信心。

(4)被顧客怨恨。

一個對公司服務不滿意而心生怨恨的顧客，除了負面口碑外，也會扮演恐怖份子的角色並且採取報復行為而威脅公司。(Johnston and Hewa, 1997)，此外，在服務失誤後，會產生顧客的轉換行為，而其行為背後的八個主因為：訂價、不方便、核心服務失誤、服務接觸失誤、回應服務失誤、競爭者、道德的問題及非自願性轉換等(Keaveney, 1995)。

服務失誤的發生可分為主觀與客觀兩種。在主觀觀點方面，Bell & Zemke (1987)認為當顧客所經歷的服務不如預期時，即產生服務失誤。此外，Palmer, Beggs & Keown-McMullan (2000)從顧客的角度來看，認為只要出服務出差錯，不管責任歸屬皆謂失誤。在客觀觀點方面，Levesque & McDougall (2000)則是此類研究典型文獻，該研究探討「核心服務失誤」的議題，並指出若服務提供者未能傳遞已約定之服務而導致明顯的問題，如延遲或拒絕服務等，皆屬於服務失誤。此外，亦有學者採概括性的定義，Maxham III (2001)認為服務失誤是顧客與業者接觸時，任何與服務相關、包括真實(客觀)或知覺(主觀)的事故或問題。

服務失誤是指服務業者所提供的服務不符合顧客品質需求的期望，就像服務品質與滿意度的定義一樣，服務失誤是從顧客的認知與感受來決定的。Bitner et al. (1994)與Keaveney (1995)對服務失誤的定義為「服務傳遞過程中，企業所提供之產品或服務與消費者之預期不符合，使消費者產生不滿意之企業行為」。Bitner et al. (1994)認為當企業對顧客要求的服務未達成，或其所傳遞核心服務低於最小預期水準，服務失誤因此發生。在Reineheld and Sasser (1990)的研究中提出，若公司可以借由服務補救因此降低 5%顧客流失率，則依公司所屬的產業別，獲得的利潤可提升 25%~85%。

除了 Bitner, Booms, & Tetreault (1990) 提出服務失誤三大構面分類法之外，有些學者 (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Mohr & Bitner, 1995; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Smith, Bolton, & Wagner, 1999) 在其研究中將服務失誤區分為「結果」型服務失誤與「過程」型服務失誤。「結果」型失誤指一組織沒有滿足顧客基本服務需求或無履行核心服務而造成之服務失誤。例如：因為旅館接受超額定位，致使已訂房的客人無法入住。而「過程」型失誤指在傳遞核心服務的過程中有缺陷與對服務失誤回應之缺失。例如：旅館員工在顧客登記入住時，對顧客有不禮貌之行為。從另一角度來看，「結果」型失誤是指基本服務內容之失誤，而「過程」型失誤則是指服務傳遞過程中，服務人員造成之瑕疵。

當顧客遭遇到服務失誤，他們有可能轉換到另一家商店、透過抱怨讓商店解決問題或者是期待下一次服務會更好。但是顧客亦可能傳播負面口碑，影響到公司的聲望與利潤 (Singh & Wilkes, 1996)。服務補救則是消費者在遭遇服務失誤後能有效降低顧客不滿、提高滿意度之方針。執行良好之服務補救不僅可加強顧客滿意、建立與顧客之良好關係及防止顧客不忠誠之行為 (Fornell & Wernerfelt, 1987)。因此，服務補救有其存在之必要性。



服務補救為服務提供者為顧客反應瑕疵或失誤而有的補救行動(Gronroos, 1988)。Zemke & Bell(1990)定義服務補救為服務提供者提供之服務或產品未達顧客標準時，所提出的一種補救程序。Johnston & Hewa(1997)定義服務補救為服務提供者在傳遞服務時有所失誤，造成服務提供者在事後緩和與修復對顧客導致之損害。Tax, Brown, & Chandrashekar(1998)定義服務補救為服務提供者提出策略去有效解決服務失誤，進而重建顧客對服務提供者的信賴。Harris, Grewal, Mohr, & Bernhardt(2006)定義服務補救為服務提供者為修正顧客不滿意經驗而提出之方法。

正面積極的服務補救可有效挽回顧客對企業的不滿情緒、並提高顧客滿意度及忠誠度，以防止顧客品牌之移轉(Tax and Brown, 1998; Fornell and Wernerfelt, 1987)，Hart et al. (1990)認為服務補救即為企業用來解決服務失誤問題，並從中學習以贏得顧客信賴的策略；執行不力或差勁的補救品質，不但會增加顧客的不滿意，也會對企業造成負面的口碑(Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1993)。顧客遭遇服務失誤時，不同程度的補救績效水準將有不同的滿意程度，並形成不同的顧客反應(Etzel and Silverman, 1988)，Hess et al. (2003)則指出補救績效的品質為「在服務失誤後，服務提供者所進行補償且滿足顧客需求的程度」，故服務補救之優劣須視顧客之需求決定。但Day(1980)亦表示，顧客為了達成某些特定目的，顧客可以提出各董理由以採取抱怨行為，也因此企業必須針對服務失誤的部分進行服務補救，來達到顧客滿意的效果。

服務補救策略是企業在面對服務失誤時所採取的措施(Gronroos, 1988)，Hart et al. (1990)利用顧客流失及企業利潤損失的觀點探討服務補救的重要性，他歸納出有效補救活動主要包含七項過程：

- (1)衡量補救成本。
- (2)打破顧客對失誤的沉默反應，鼓勵抱怨並適時傾聽。
- (3)預測顧客的補救期望。
- (4)快速補救。
- (5)對員工進行補救訓練。
- (6)授權一線員工，確定員工能掌握補救措施及顧客反應。
- (7)補救後提供回饋給顧客，讓顧客覺得被尊重。

服務補救既然是業者為了補償失誤帶給顧客的不便，而採行的各種補救措施。然而對企業來說，服務補救到底有多重要呢？一項差勁的服務補救，會使顧客對服務提供者的評價更低於剛發生失誤時；相反地，適當的補救能回復顧客的滿意程度，並提高未來的購買意願(Goodwin & Ross, 1992)。更有甚者，Hart et al. (1990)認為，良好的服務補救能使發怒而失望的顧客轉為忠誠者，而良好的補救比沒有失誤的服務，能獲致更多好評。過去有研究發現，滿意補救的抱怨者，會比一開始就滿意而未抱怨的顧客有更高的再購意願與顧客忠誠度(Gilly, 1987；Kolter, Ang, Leong & Tan, 1999)，這些現象即稱為「補救矛盾」(Recovery paradox)。



### 三、資料收集與分析

本文以大學生為分析對象，針對住宿文創商旅之服務失誤進行分析，資料收集以往路問卷進行發放，最後回收有效樣本 243 份。服務疏失的類型分為「櫃臺人員態度不佳」、「浴室熱水不熱或過熱」、「床鋪不清潔」、「網路無法使用」等四種失誤類型，相關分析結果分別如以下說明：

**H1：發生「櫃臺人員態度不佳」的失誤時，文創商旅與傳統旅館發生的失誤類型有顯著差異。**

針對「櫃臺人員態度不佳」的失誤一類型，文創商旅與傳統旅館的失誤經驗是否有相關，表 3.1 為文創商旅與傳統旅館失誤經驗之交叉列聯表，從表 3.1 可知受訪者於文創商旅有過失誤一類型經驗者為 21.3%，使用傳統旅館且有過失誤一類型經驗者為 28.1%，由此可知，受訪者使用文創商旅的消費者遇到上述失誤經驗比例較低。經由 Pearson 卡方檢定的結果可知，檢定統計值為 0.743，p 值為 0.389 大於 0.05 顯著水準，表示文創商旅與傳統旅館與失誤經驗之間是不具有相關性的，但由前述資料可知在受訪者使用文創商旅的消費者遇到上述「櫃臺人員態度不佳」的失誤經驗比例比使用傳統旅館的消費者較低。

表 3.1 失誤一類型失誤經驗之交叉表

構面		旅館類型		總計	
		文創商旅	傳統商旅		
失誤 經驗	無	個數	166	23	189
		企業內的%	78.7%	71.9%	77.8%
	有	個數	45	9	54
		企業內的%	21.3%	28.1%	22.2%

**H2：在文創商旅發生「浴室熱水不熱或過熱」的失誤時，文創商旅與傳統旅館發生的失誤類型有顯著差異。**

針對「浴室熱水不熱或過熱」的失誤類型分析文創商旅企業與傳統商旅便利超商及失誤經驗是否有相關，表 3.2 為失誤經驗之交叉列聯表分析結果。從表 3.2 中樣本可知，消費者於文創商旅且有過失誤二類型經驗者為 7.1%，使用傳統旅館且有過失誤二類型經驗者為 3.1%，由此可知，受訪者使用文創商旅的消費者遇到上述的失誤經驗比例較高。由於其中有儲存格次數少於 5，故使用 Fisher 精確檢定來進行檢定，Fisher 精確檢定之雙尾顯著值為 0.702 大於 0.05 顯著水準，表示文創商旅與傳統商旅之失誤經驗之間是不具有相關性的，但由前述資料可知在受訪者使用文創商旅的消費者遇到「浴室熱水不熱或過熱」的失誤經驗比例比使用傳統旅館的消費者較高。



表 3.2 失誤二類型失誤經驗之交叉表

構面			旅館類型		總計
			文創商旅	傳統商旅	
失誤 經驗	無	個數	196	31	227
		企業內的%	92.9%	96.9%	93.4%
	有	個數	15	1	16
		企業內的%	7.1%	3.1%	6.6%

**H3: 在文創商旅發生「床鋪不清潔」的失誤時，文創商旅與傳統旅館發生的失誤類型有顯著差異。**

針對受訪者分析「床鋪不清潔」的失誤類型在文創商旅企業與傳統商旅之失誤經驗是否有相關，分析結果詳如表 3.3 所示之交叉列聯表，從表中可知受訪者使用文創商旅且有過失誤三類型經驗者為 21.4%，使用傳統旅館且有過失誤三類型經驗者為 6.5%，由此可知，受訪者使用文創商旅的消費者遇到上述的失誤經驗比例較高。由於其中有儲存格次數少於 5，故使用 Fisher 精確檢定來進行檢定，Fisher 精確檢定之雙尾顯著值為 0.053 大於 0.05 顯著水準，表示超商企業與失誤經驗之間是不具有相關性的，且由前述資料可知在受訪者使用文創商旅的消費者遇到「床鋪不清潔」的失誤經驗比例比使用傳統旅館的消費者較高。

表 3.3 失誤三類型失誤經驗之交叉表

構面			旅館類型		總計
			文創商旅	傳統商旅	
失誤 經驗	無	個數	165	29	194
		企業內的%	78.6%	93.5%	80.5%
	有	個數	45	2	47
		企業內的%	21.4%	6.5%	19.5%

**H4: 在文創商旅發生「網路無法使用」的失誤時，文創商旅與傳統旅館發生的失誤類型有顯著差異。**

針對「網路無法使用」的失誤類型進行創商旅與傳統商旅之失誤經驗進行相關分析，結果如表 3.4 所示。從表中可知消費者使用文創商旅且有過失誤四類型經驗者為 8.1%，使用傳統旅館且有過失誤四類型經驗者為 15.6%，由此可知，受訪者使用文創商旅的消費者遇到上述失誤經驗比例較低。從 Pearson 卡方檢定的結果可知檢定統計值為 1.905，p 值為 0.168 大於 0.05 顯著水準，表示使用文創商旅的消費者遇到「網路無法使用」的失誤經驗比例比使用傳統旅館的消費者較低。



表 3.4 常用超商企業與失誤四類型失誤經驗之交叉表

構面		旅館類型		總計	
		文創商旅	傳統商旅		
失誤 經驗	無	個數	193	27	220
		超商企業內的%	91.9%	84.4%	90.9%
	有	個數	17	5	22
		超商企業內的%	8.1%	15.6%	9.1%

#### 四、 結論與建議

文化創意產業是台灣未來六大新興產業之一，將文創設計於旅館，讓客人感受到業者的用心，營造美好的住宿經驗，業者也會有好的名聲，雙方互造雙贏。文化創意產業最大的特色就是將豐富的文化加以創新，結合新的元素，讓消費者可以親臨現場，透過各種感官體驗更了解其中所包含的意涵。鑑於以往對於文創旅館相關研究較少討論服務疏失與補救等因子，因此本研究以旅館產業為個案，針對文創旅館產業為研究個案，將旅館的服務疏失分為「櫃臺人員態度不佳」、「浴室熱水不熱或過熱」、「床鋪不清潔」、「網路無法使用」等四種失誤類型，進一步探討文創旅館與傳統旅館經營的現況以及服務疏失與補救方式，最後根據分析結果對旅館經營體系提出具相關管理之建議和對策。

#### 參考文獻

- 交通部觀光局 (2009)，2008 年來台旅客消費及動向調查。
- 蘇怡禎 (2011)，台灣地區國際觀光旅經營效率之實證研究，國立中正大學經濟學系國際經濟學碩士論文。
- 張勻絜 (2010)，國際觀光旅館主管對組織變革認知、工作態度與工作績效之相關研究——以薪酬制度為干擾變項，輔仁大學餐旅管理學系碩士班碩士論文。
- 羅琳瑩 (2009)，國際觀光休閒旅館經營關鍵成功因素之研究——核心資源觀點，國立台東大學健康促進與休閒管理碩士休閒事業管理組碩士論文。
- 陳義仇 (2015)，多角化策略與國際觀光旅館經營績效之研究，國立高雄大學經營管理研究所碩士論文。
- 李依真 (2006)，考量反脆弱因子之跨境店配系統風險分析，國立交通大學碩士論文。
- 李佳玟 (2014)，台灣觀光旅館經營模式之績效研究，國立高雄大學高階經營管理碩士在



職專班(EMBA)碩士論文。

高惠玲 (2013), 台灣國際觀光旅館經營與行銷策略之探討—以 A 國際觀光旅館為例, 國立中央大學高階主管企管碩士班碩士論文。

尤瑞崇 (2007)], 多評準決策結合模糊決策圖結構化模型問題之研究, 臺灣大學資訊管理學研究所博士論文。

Chan, S. L. and Huang, S. L. (2004) “A systems approach for the development of a sustainable community—the application of the sensitivity model (SM),” *Journal of Environmental Management*, Vol. 72, pp. 133-147.

Kardaras, D. and B. Karakostas (1999), “The use of fuzzy cognitive maps to simulate the information systems strategic planning process,” *Information and Software Technology*, Vol. 41, 1999, pp.197-201.

Lee, K. C., Lee, S. (2003) “A Cognitive Map Simulation Approach to Adjusting the Design Factors of the Electronic Commerce Web Sites,” *Expert Systems with Applications*, Vol. 24, pp.1-11.

Miao, C., Yang, Q., Fang, F. (2007) “A cognitive approach for agent-based personalized recommendation,” *Knowledge-Based Systems*, Vol. 20, pp. 397-405.

Pelaez, C. E. and Bowles, J. B. (1996) “Using fuzzy cognitive map for the relationship management in airline service,” *Intelligent Systems*, Vol. 88., pp. 177-199.

Stylios, C. D., Georgoulos, V. C., Malandraki, G. A. and Chouliara, S. (2008) “Fuzzy cognitive map architectures for medical decision support systems,” *Applied Soft Computing*, Vol. 8, pp.1243-1251.

Wei, Z., Lu, L. and Yanchum, Z. (2008) “Using fuzzy cognitive time maps for modeling and evaluating trust dynamics in the virtual enterprises,” *Computer Standards and Interfaces*, Vol. 35, pp. 1583-1592.

