



Production and Operations Management  
University of Isfahan E-ISSN: 2423-6950  
Vol. 12, Issue 1, No. 24, Spring 2021



<http://dx.doi.org/10.22108/jpom.2021.125967.1302>

(Research Paper)

## The impact of the recovery strategy, recovery time and organizational level of recoverer in employee-related failures on post-purchase behaviour of the customer

**Shahriyar Azizi \***

Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran Iran, s-azizi@sbu.ac.ir

**Shabnam Adak**

Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran Iran, shabnamadak@gmail.com

**Salman Eivazinezhad**

Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran Iran, salman.eivazinezhad@gmail.com

**Purpose** - Customer retention is formed by focusing on existing customers to build long-term relationships with them. In the end, this relationship will result in the promotion of businesses. One of the influencing factors in improving customer satisfaction and establishing long-term relationships with them is service recovery. This study aims to evaluate the effect of the recovery strategy, recovery time, and recovery status of employees in employee-related failures on customer's after-purchase behaviour.

**Design/methodology/approach:** The statistical population of this study consisted of the customers of the agriculture bank (Keshavarzi) in Tehran. First, a semi-structured interview was conducted with 50 customers from different branches of the agriculture bank to identify the most frequent type of failure. Then a sample of 392 people was selected using a stratified sampling method. The research data was gathered by taking the questionnaire after its validity and stability were confirmed by some experts and professors. Data analysis was performed in the first part using content analysis; the second part was conducted using general linear modelling (GLM).

---

\* Corresponding author



**Findings** - Findings indicated that the type of recovery strategy does not affect the satisfaction level and word of mouth. Also, customer loyalty has a direct effect due to the type of failure. Recovery time based on the type of failure is directly related to the satisfaction level, customer loyalty, and word of mouth. For the failure type, the recoverer's personality has a direct impact on the satisfaction level. It also does not affect customer loyalty and word of mouth. Also, recovery strategy along with recovery time significantly affect customer loyalty due to the type of failure.

**Research limitations/implications:** The main limitations of this research was the lack of segregation of recovery based on the type of service used by the customer. This non-segregation can range from simple services such as a password change in the cash cards to advanced and sensitive service such as issuing a warranty. Lack of control over the customer's previous relevant experience of recovering similar breaches by the bank or similar competitors is also an ignored issue in this study. Finally, ignorance of different protest methods is another research limitation. A protest can have various forms (verbal expression of objections to complaints to legal authorities), which can be another limitation of this research. Investigating the post-recovery implication of failure (the degree of importance to the customer) in customer satisfaction is suggested as a future study subject. The customer's previous experience in failure recovery in the same organization or competing organizations is another suggestion.

**Practical implications:** Given that the position of the recoverer, both directly and interactively with time, affects customer satisfaction and loyalty, service providers must select the most appropriate person to implement recovery strategies in the case of failure. Organizations need to train their employees with job-related and behavioural skills. It empowers them in responding appropriately to different customer needs, different personalities, and different situations. Unlike customers who complain to higher authorities, others are less likely to request compensation from the organization. In this way, executives can devote more time to the organization's strategic plans. According to the effect of time, both directly and in combination with position and strategy on customer satisfaction and loyalty, the service provider should carefully select the recovery time. Recovery strategies, such as apologizing, should be done rapidly. Other types of recovery strategies are employed after the service completes. Accordingly, in the general policies of banks and especially the target bank of this research and considering specific customers, separate units should be considered for the position of the recovering person. Based on the type of service failure, this person should choose the best option (apology or justification) at the best time (immediate or after service).

**Social implications:** According to the results of this study, apologies or justifications are not always appropriate. Bank managers should consider adaptation to different situations and holding highly critical power in defining the position of recovering people. As a result, this action can create positive associations in the customers' minds, and to some extent, can cover the service failure by an optimal strategy at the right time. Accordingly, the position of individuals and their requests are recognized.

**Originality/value:** Service recovery seems more important than delivering customer service. So this study has tried to cover customer dissatisfaction by examining the position of the recoverer, recovery strategy, and recovery time. In other words, customers are the most significant capitalists of any business, and their satisfaction and efforts to create maximum satisfaction should be a priority of any business.

**Keywords:** Service failure, Service recovery, Recovery strategy, Customer behaviour



مدیریت تولید و عملیات، دوره ۱۲، شماره ۱، پیاپی ۲۴، بهار ۱۴۰۰

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۶ ص ۵۷-۷۶



<http://dx.doi.org/10.22108/jpom.2021.125967.1302>

(مقاله پژوهشی)

## اثر راهبردهای بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری

شهریار عزیزی<sup>۱\*</sup>، شبنم آداک<sup>۲</sup>، سلمان عیوضی نژاد<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران ایران، s-azizi@sbu.ac.ir
- ۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران ایران، shabnamadak@gmail.com
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران ایران، salman.eivazinezhad@gmail.com

**چکیده:** یکی از عوامل مؤثر در بهبود رضایت و وفاداری مشتریان، بازیابی خدمات است. هدف پژوهش حاضر، ارزیابی اثر راهبرد بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری است. جامعه آماری پژوهش، مشتریان بانک کشاورزی ساکن شهر تهران بودند که ابتدا با مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش نمونه‌گیری در دسترس با ۵۰ نفر از مشتریان شعبه‌های مختلف بانک کشاورزی برای یافتن پرتکرارترین نوع شکست انجام شد؛ سپس در مرحله کمی، آزمایش پیمایش محور از طریق پرسش‌نامه انجام شد که در آن با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۳۹۲ نفر انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها در بخش اول با استفاده از تحلیل مضمون و در بخش دوم با استفاده از مدل‌سازی عمومی خطی (GLM) انجام شد. نتایج نشان داد نوع راهبرد بازیابی بر سطح رضایت‌مندی، اثر مستقیم نداشت؛ اما در حالت بی‌رغبتی، راهبرد توجه نسبت به عذرخواهی، اثر بیشتری داشت. زمان بازیابی با توجه به نوع شکست بر سطح رضایت‌مندی و وفاداری مشتری، اثر مستقیم نداشت. در حالت بی‌رغبتی، بازیابی پس از پایان خدمت، اثر بیشتری نسبت به بازیابی فوری بر وفاداری و رضایت مشتری داشت. جایگاه فرد بازیابی کننده با توجه به نوع شکست بر سطح رضایت‌مندی مشتری، اثر مستقیم داشت؛ ولی بر وفاداری اثر نداشت. همچنین، زمان بازیابی در ارتباط نوع راهبرد بازیابی و جایگاه فرد بازیابی کننده در حالت‌های مختلف شکست بر وفاداری مشتریان، اثر تعدیلگر دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباط با مشتری، شکست خدمات، بازیابی خدمات، راهبرد بازیابی، رفتار پس از خرید مشتری



با توجه به تغییر و تحولات در زمینه‌های کسب‌وکار و افزایش رقابت، نیاز سازمان‌ها برای کسب رضایت مشتریان افزایش یافته است. کسب‌وکارها به‌طور مداوم در حال جست‌وجوی راهبردهایی برای رسیدگی به شکایت‌های مشتری و کاهش نرخ شکایت خدمات برای جلب مشتریان هستند (آتو و کالو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت ارتباط با مشتری، واژه‌ای است که برای توصیف عالی‌ترین سطح راهبردی و حفظ ارتباط با مشتریان به کار برده می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری، از مجموعه فعالیت‌ها و گام‌هایی تشکیل شده که برای ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط بلندمدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان، شکل گرفته است. از آنجا که سازمان‌ها در بسیاری از فعالیت‌های روزمره خود با مشتریان در تعامل هستند، فراهم کردن سیستمی که هر یک از این وظایف را سامان ببخشد و راهبردی کند، برای موفقیت سازمان امری ضروری است (مورنو، لوکت و گارسیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)؛ از همین رو، حفظ مشتری در هر سازمان خدماتی، جزء راهبردهای اصلی است. حفظ مشتری، عبارت است از: تمرکز بر مشتریان موجود با هدف ایجاد روابط بلندمدت با آنها که به ارتقای کسب‌وکار منجر می‌شود (هیرستین و زویلینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). با وجود کوشش‌های فراوان مؤسسات برای ارائه خدمات باکیفیت، ارائه خدمات بی‌عیب و نقص، واقع‌بینانه نیست. همچنین، نارضایتی مشتریان ممکن است ناشی از نواقص و شکست در خدمات باشد (چاپارو، هرماندز و لویز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)؛ از این رو، بازیابی خدمات برای سازمان‌ها اهمیت خاصی دارد (حسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

شکست خدمات، شکاف بین انتظارات و تجربه مشتری را توصیف می‌کند (جینا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ لیات و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). اگر ارائه خدمات، کمتر از سطح انتظار مشتری باشد، شکست خدمات به نارضایتی مشتری و تبلیغات توصیه‌ای منفی منجر می‌شود (هوانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). براساس مطالعات انجام‌شده، سازمان‌ها سالانه و به‌طور میانگین، ۲۵ درصد از مشتریان خود را از دست می‌دهند (سپهری و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۳۹۰). این روند در صنعت بانکداری نیز دیده می‌شود و براساس مطالعات انجام‌شده در کشورهای اروپایی، بیشتر از ۴۰ درصد مشتریان بانک‌ها به‌علت ضعف ارائه خدمات هر ساله به تغییر بانک خود تمایل دارند که ۲۰ درصد آن مربوط به بروز شکست در خدمات بانکی است<sup>۱۰</sup>. بانکداری در ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست. شاخص‌های زیادی در شکست خدمات، تأثیرگذار است. راهبرد به‌کاررفته در بازیابی خدمات می‌تواند تعیین‌کننده اثربخش بودن بازیابی خدمات برای مشتریان باشد. راهبردهای بازیابی، این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا اشتباهات را اصلاح کنند و تجربه‌ای را به مشتری ارائه دهند که پیامدهای مثبت، مانند رضایت و روابط بلندمدت با سازمان به همراه داشته باشد (بالیگا<sup>۱۱</sup> و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱؛ کاسلس، الوارز و دیازمارتین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). راهبردهای بازیابی خدمات و تأثیر آنها بر رفتار مصرف‌کننده، حدود ۶۹ درصد از تغییرات در نیت‌های رفتاری را با شکست خدماتی و راهبردهای بازیابی خدمات توجیه می‌کند (حاجی‌پور و صمدی، ۱۳۸۷)؛ در نتیجه، راهبردهای بازیابی در تعیین رضایت مشتری، نقش مهمی دارد و بر رضایت تأثیر می‌گذارد (چو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، تعیین جایگاه سازمانی فرد بازیابی‌کننده در بازیابی خدمات، نقش اساسی دارد. کارکنان، عنصر مهمی هستند که در تماس مستقیم با مشتریان قرار دارند و نفوذپذیری بیشتری نسبت به مدیران دارند (کامبرا، ملرو و واسکز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴). کیشانو، دانگایاچ و جین (۲۰۲۰)، نوع ارتباط افراد با مشتری را برای بازیابی خدمات مهم می‌دانند و آن را نقطه عطفی برای رضایت‌مندی مشتریان معرفی می‌کنند. همچنین، مستقیم یا غیرمستقیم بودن ارتباط افراد با مشتریان در نوع راهبرد بازیابی تأثیرگذار است. علاوه بر جایگاه فرد بازیابی‌کننده،

مسئله خاص در بازاریابی خدمات، زمان بازاریابی است (جینا و همکاران، ۲۰۱۹). کوپل<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴) شکایت ۱۱۰۰۰ مهمان از ۵۲۵ هتل مجلل را بررسی کرد و دریافت فقط ۶۸ درصد از بازاریابی خدمات در بازه زمانی مورد انتظار مشتری انجام شده است؛ در نتیجه، زمان بازاریابی به این پرسش پاسخ می‌دهد که بهتر است بازاریابی خدمات با چه سرعتی انجام شود. اگر مشتریان پس از شکست خدمات متوجه شوند که باید زمانی طولانی را برای بازاریابی صبر کنند، نارضایتی آنها از خدمت افزایش می‌یابد (کاسیلس و انگلیسز، ۲۰۱۰<sup>۱۵</sup>). در پژوهش‌های اخیر، اشاره شده است ۱۵ ثانیه اول پس از شکایت مشتری، بسیار مهم است؛ زیرا بر چگونگی ادامه شکایت مشتری اثر می‌گذارد و نتیجه نهایی را تعیین می‌کند؛ بنابراین، سرعت پاسخ به شکست خدمات، نشانه‌ای از بهبود عملکرد و کیفیت خدمات است. براساس مباحث ذکر شده، پژوهش‌هایی همچون پژوهش جینا و همکاران (۲۰۱۹) و بوشوف<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۷) هر یک از متغیرها را به صورت پراکنده بررسی کرده‌اند؛ ولی پژوهشی به صورت جامع به حالت‌های مختلف راهبردهای بازاریابی، زمان بازاریابی و جایگاه فرد سازمانی و اثر تعاملی آنها در حوزه بانکداری توجه نکرده است. همچنین، براساس راهبردهای بازاریابی، بهترین حالت جایگاه فرد بازاریابی‌کننده و زمان بازاریابی بررسی نشده است؛ در نتیجه، مسئله اصلی پژوهش این است که اثر راهبرد بازاریابی، زمان بازاریابی و جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری در نظام بانکی ایران چیست؟ همچنین، چگونه زمان بازاریابی و جایگاه فرد بازاریابی‌کننده بر رابطه نوع راهبرد شکست و رفتار پس از خرید مشتری در نظام بانکی اثرگذار است؟

## ۲- مبانی نظری موضوع

### ۲-۱- مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، دربردارنده شیوه‌نامه، روش‌ها، فرایندها و راهبردهایی است که به سازمان توانایی می‌دهد تعاملات با مشتری را یکپارچه و همه اطلاعات را ثبت و ضبط کند (جوسپاسن و همکاران، ۲۰۱۴). ابعادی از مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد که تأثیر بسیاری در رضایت ندارد. از میان این ابعاد می‌توان به تجربه مشتری و ابعاد راهبرد آن اشاره کرد. بخش‌های دیگری از ابعاد همکاری و چشم‌انداز وجود دارد که باعث افزایش رضایت مشتریان می‌شود (دس و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، لمی و همکاران (۲۰۱۹) معتقد بودند بین کیفیت رابطه، خدمت و وفاداری مشتری، ارتباط معناداری وجود دارد (لمی، گو و فری<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه بزرگی از اطلاعات مشتری را در اختیار کارکنان خط مقدم<sup>۱۸</sup> قرار می‌دهد. این کار در انجام دادن فعالیت‌های بازاریابی خدمات، مزیت به شمار می‌آید. اجرای هر دو جنبه انسانی و فنی مدیریت ارتباط با مشتری در بازاریابی خدمات، زمینه‌ساز مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی است؛ در نتیجه، روابط دوسویه‌ای بین مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی خدمات وجود دارد.

### ۲-۲- بازاریابی خدمات

بازاریابی خدمات ایجاد شده به عملکرد سازمان‌های خدماتی مربوط است که برای رفع نقص‌های موجود در نظر مشتریان می‌کوشند (هاز، وارنبرگ و آرمیروتو<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۳). هدف اقدامات بازاریابی این است که لبخند رضایت بر صورت مشتری قرار گیرد و مشتریان از حالت نارضایتی به حالت رضایت برسند و مهم‌تر از همه، روابط بلندمدت با مشتریان تشکیل شود (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست

می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتری را به‌عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت (سیلوستری، اگیولانی و روگیری<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۷: ۵۸)؛ به عبارت دیگر، کیفیت خدمات با رضایت مشتری بر وفاداری خدمت، اثرگذار است و تعدیل کیفیت خدمات، ورودی مهمی برای رضایت مشتری به شمار می‌آید (کاروانا<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۲: ۸۱۸). متغیرهای زیادی در بازیابی خدمات مشتریان تأثیرگذار است که با توجه به موقعیت‌های مختلف، متفاوت است. راهبردهای بازیابی به‌عنوان یکی از متغیرهای کلیدی در بازیابی خدمات معرفی شده است (کاسیلِس و اگلسیز، ۲۰۱۰).

### ۲-۳- راهبردهای بازیابی

راهبردهای بازیابی در تعیین رضایت مشتری، نقش مهمی دارد و بر رضایت اثر می‌گذارد (چو، ۲۰۱۵). فان و همکاران نیز راهبرد بازیابی را شامل ارتقای کیفیت، عذرخواهی<sup>۲۲</sup>، ارتباطات<sup>۲۳</sup> و پرداخت غرامت<sup>۲۴</sup> می‌دانند. از نظر لویز و مککن (۲۰۰۴)، راهبردهای بازیابی، شامل مداخله مدیریتی<sup>۲۵</sup>، رسیدگی ویژه<sup>۲۶</sup>، توضیح<sup>۲۷</sup>، همدلی<sup>۲۸</sup>، اصلاح<sup>۲۹</sup>، جبران<sup>۳۰</sup>، تصدیق<sup>۳۱</sup> و پیگیری<sup>۳۲</sup> است. باردلی و اسپارک (۲۰۱۲) نیز راهبردهای شکست را چهارگونه می‌دانند: تبرئه‌سازی<sup>۳۳</sup>، توجیه<sup>۳۴</sup>، ارجاع<sup>۳۵</sup> یا تغییر چارچوب<sup>۳۶</sup> و عذرخواهی<sup>۳۷</sup> (باردلی و اسپارک<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۲). نکته مهم این است که بازیابی خدمات را چه شخصی و با چه ویژگی‌های انجام می‌دهد (لیاو، ۲۰۰۷)؛ به عبارت دیگر، جایگاه فرد بازیابی‌کننده، زمینه‌ساز تغییرات نوع راهبرد بازیابی است.

### ۲-۴- جایگاه فرد بازیابی‌کننده

منظور از جایگاه سازمانی فرد بازیابی‌کننده این است که چه فردی در سازمان به تقاضا پاسخ می‌دهد و چه شخصی را در نظر دارد که اقدامات بازیابی را انجام دهد و این موضوع به تعیین مسئولیت برای اجرای بهبود اشاره دارد (میتچل<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۴). متغیر مرکزی در بازیابی خدمات، کارمندان خط مقدم هر سازمانی هستند. این کارمندان، رابط سازمان با مشتری و مسئول تحویل خدمات هستند و در نتیجه، به‌عنوان مرجعی برای سازمان خدماتی عمل می‌کنند (لیاو<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، اینکه فرد بازیابی‌کننده، مدیر باشد یا کارمند خط مقدم، تأثیرگذاری متفاوتی دارد. همچنین براساس نظر دافی میلر و بلکسی (۲۰۰۶)، زمان بازیابی خدمات نیز در کیفیت بازیابی خدمات، تأثیرگذار است.

### ۲-۵- زمان بازیابی

بعد زمان در بازیابی شکست خدمات به این پرسش پاسخ می‌دهد که بهتر است بازیابی خدمات با چه سرعتی انجام شود. مدت زمانی که مشتری باید منتظر پاسخ مثبت یا منفی ارائه‌دهنده خدمات باشد، به‌عنوان موضوع مهمی مطرح است. چگونگی بازیابی خدمات از بعد زمان به سه دسته تقسیم می‌شود که عبارت است از:

- بازیابی بدون فوت وقت؛
- بازیابی سریع (سه روز پس از تأییدنشدن) و
- بازیابی همراه با تأخیر (یک‌ماه پس از تأییدنشدن) (دافی، میلر و بلکسی<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۶).

زمان مورد انتظار مشتری با زمان حقیقی بازیابی خدمات تفاوت دارد و زمان ادراک‌شده توسط مشتری، تأثیر بیشتری بر ارزیابی وی دارد (جینا و همکاران، ۲۰۱۹). تأخیر در بهبود خدمات، شکاف زمانی مورد اشاره را افزایش می‌دهد؛ زیرا موجب افزایش خسارت تحمیل‌شده به مشتری می‌شود. زمان، منبع محدودی است و افراد در جامعه‌ای پیچیده و شلوغ، زمان کمی برای از دست دادن دارند.

## ۶-۲- پیشینه پژوهش‌های خارجی و داخلی

نوع راهبرد بازاریابی و رفتار پس از خرید مشتری: نوع راهبرد بازاریابی خدمات، تأثیر مستقیمی در رضایت مشتری دارد (جینا و همکاران<sup>۴۲</sup>، ۲۰۱۹). براساس پژوهش جینا و همکاران (۲۰۱۹)، بررسی رابطه شکست خدمات، بازاریابی و وفاداری در زمینه مسافران کم‌هزینه در صنعت هوایی نشان داد شکست خدمات، اثر مثبت و زیادی بر بهبود خدمات دارد. راهبردهای بازاریابی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات و حفظ مشتری، تأثیر مستقیمی در سودآوری شرکت و وفاداری مشتریان دارد (کریشنا، داگایاچ و شارما<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۴). بازاریابی خدمات متأثر از مؤلفه‌های مختلفی همچون جنسیت، سن و راهبردهای مختلف نسبت به بازاریابی خدمات است (فرگوسن و الارسون<sup>۴۴</sup>، ۲۰۱۵). نگای و همکاران<sup>۴۵</sup> (۲۰۰۷) توصیه می‌کنند اگر راهبرد بازاریابی خدمات مؤثر باشد، به موقعیت برد- برد برای مشتری و سازمان منجر می‌شود.

زمان بازاریابی و رفتار پس از خرید مشتری: موضوع مهم در بازاریابی خدمات، زمان انتظار برای بازاریابی خدمات توسط افراد مختلف و انتظار مشتریان از پذیرفتن شکست خدمات به علت‌های مختلف است. مدت‌زمان مورد انتظار برای بازاریابی خدمات، ۳۰ دقیقه است. مشتریان پس از ۴۵ دقیقه، بازاریابی خدمات را با تأخیر در نظر می‌گیرند؛ این در حالی است که ۲ ساعت اغلب به‌عنوان زمان دور از تحمل مشتری در نظر گرفته شده، باعث از دست رفتن وی می‌شود (هیل و همکاران<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۸). پژوهشی از ارزیابی‌های مغزی انسان نیز بر اهمیت زمان کوتاه انتظار تأکید دارد. این پژوهش نشان می‌دهد افراد پس از ۳۰ دقیقه، تمرکز خود را از دست می‌دهند و به دست آوردن آن پس از این زمان دشوار است (کوکزلی و همکاران<sup>۴۷</sup>، ۲۰۱۸). جین و همکاران در سال ۲۰۱۹ به این نتیجه رسیدند که زمان بازاریابی خدمات، تأثیر مستقیمی در رضایت مشتری دارد (جین و همکاران، ۲۰۱۹). بوشوف<sup>۴۸</sup> در سال ۱۹۹۶، پژوهشی با تمرکز بر رضایت مشتری با سه متغیر فرد بازاریابی‌کننده، زمان بازاریابی و شدت راهبرد بازاریابی انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد هرچه سطح جبران خسارت، بالاتر باشد، بهبود در سطح رضایت از بازاریابی خدمت، بیشتر می‌شود. در این مطالعه، رابطه‌ای منفی بین زمان (تأخیر) و رضایت مشتری به دست آمد.

جایگاه سازمانی فرد و رفتار پس از خرید مشتری: یکی از ابزارهای مؤثر ارتباطی در هر سازمان، اقدامات کارمندان و پاسخ‌های آنها به پرسش‌های مشتریان است. گاهی، اعتماد مشتریان به پیام‌هایی که کارمندان منتشر می‌کنند، بیشتر از هر منبع دیگری است. نقش کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، حیاتی است؛ زیرا کارکنان، نقش‌های متعددی همچون سخنگویی و ارائه اطلاعات دارند (کاکبرافیرو، ملروپلو و واسکوئز<sup>۴۹</sup>، ۲۰۱۴). لیاو (۲۰۰۷) نیز معتقد بود کارمندان، نقشی اساسی در ارائه خدمات و بازاریابی خدمات به مشتری دارند. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بازاریابی خدمات، دو شکاف اصلی در مبانی نظری ذکر شده وجود دارد: در بعد اول، هر یک از متغیرهای زمان بازاریابی، راهبرد بازاریابی و جایگاه فرد بازاریابی‌کننده بر بازاریابی خدمات، تأثیرگذار است؛ اما پژوهشی به‌صورت کامل، حالت‌های مختلف هر یک از متغیرها را بررسی نکرده است. نکته دوم، آثار تعدیلی هر یک از متغیرها بر یکدیگر بوده است؛ به‌گونه‌ای که در حالت‌های مختلف راهبرد بازاریابی یا زمان بازاریابی، جایگاه فرد بازاریابی‌کننده به چه طریقی، تأثیرپذیری بیشتری بر رفتار پس از خرید مشتریان (رضایت و وفاداری) دارد. بر این اساس، دو پرسش محوری پژوهش به‌صورت ذیل مطرح می‌شود:

- چگونه راهبرد و زمان بازیابی و جایگاه فرد ارزیابی کننده بر رفتار پس از خرید مشتری (رضایت و وفاداری) در حوزه بانکی مؤثر است؟
- زمان بازیابی و جایگاه فرد ارزیابی کننده چگونه بر رابطه راهبرد شکست و رفتار پس از خرید مشتری اثر می گذارد؟

### ۳- روش شناسی پژوهش

با توجه موضوع پژوهش، نوع پژوهش از منظر محیط پژوهش آزمایش میدانی، از منظر روش داده‌ها از نوع ترکیبی (کیفی- کمی)، از منظر هدف، کاربردی و از لحاظ زمان، مقطعی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مشتریان بانک کشاورزی در سطح شهر تهران بوده‌اند. در بخش اول با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۵۰ نفر و بر مبنای نمونه‌گیری غیراحتمالی دردسترس به اشباع نظری رسیده شد. این مصاحبه‌ها برای شناسایی پرتکرارترین شکست‌ها، نوع راهبردهای مطلوب مشتریان و دسته‌بندی انواع جایگاه سازمانی فرد ارزیابی کننده و زمان بازیابی از دیدگاه مشتریان انجام شده است. انتخاب شعبه‌های اصلی به گونه‌ای انجام شد که کلیه مشتریان سطح شهر تهران را در برگیرد. این شعبه‌ها شامل شعبه‌های خیابان ولیعصر، میدان توحید، شیر پاستوریزه، نازی‌آباد، تهران پارس، بلوار آفریقا، میدان ونک، احمد قصیر و مرکز خرید گلستان بود. بخش کمی با رویکرد آزمایش پیمایش محور و سناریوپردازی انجام شد. چهار متغیر مستقل، شامل راهبرد بازیابی (عذرخواهی، توجیه)، زمان بازیابی (فوری، پس از انجام دادن کار مشتری)، شکست ناشی از کارمندان (کندی کارمند در ارائه خدمت، بی میلی / بی رغبتی کارمند در ارائه خدمت) و جایگاه سازمانی فرد ارزیابی کننده (کارمند باجه، رئیس شعبه) می‌شود. در مجموع، طرح عاملی با ۱۶ سناریو از این چهار متغیر به دست می‌آید (۲×۲×۲×۲). رفتار پس از خرید به عنوان متغیر وابسته شامل دو متغیر رضایت و وفاداری مشتری تعریف شده است. طرح عاملی این پژوهش با توجه به تعداد سناریوها از نوع بین آزمودنی<sup>۵۰</sup> است؛ به گونه‌ای که هر سناریو را فقط یک مشتری پاسخ می‌دهد. براساس توصیه پژوهش‌های پیشین، برای هر سناریو باید حداقل ۲۰ نمونه بررسی شود. برای پوشش پرسش‌نامه‌های ناقص احتمالی و افزایش اعتبار نتایج، در نهایت، تعداد ۳۹۲ پرسش‌نامه قابل استفاده به دست آمد. این پرسش‌نامه‌ها براساس روش طبقه‌ای در شعبه‌های مختلف بانک کشاورزی در سطح شهر تهران، توزیع و به روش خودگزارشی و قلم و کاغذ گردآوری شد. گوبا و لینکلن، مفهوم قابلیت اعتماد را برای روایی و پایایی بخش کیفی در دهه ۱۹۸۰ به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن، دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند. اعتبار داده‌های کیفی از ۴ عنصر تشکیل شده است: اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۹۷). در این پژوهش نیز یافته‌های بخش اول از دو منظر بررسی شد که در منظر اول، یافته‌های پژوهشگر، همان مواردی است که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است. برای انجام دادن این کار از تکنیک کنترل‌های اعضا استفاده شد. این کار با بررسی نتایج پژوهش به وسیله دو نفر از متخصصان خارج از مصاحبه و اصلاحات لازم انجام شد. در گام دوم و پس از تکمیل مصاحبه‌ها برای تأیید کدهای استخراجی به صورت تصادفی، جلسه‌ای حضوری با پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج استخراج شده تشکیل شد که در آن، نتایج تأیید شد.



روایی پرسش‌نامه نیز با روایی محتوا با بررسی تعدادی از استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی تأیید شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS استفاده شد که در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است:

جدول ۱- پایایی متغیرهای اصلی پژوهش به همراه گویه‌های آن

متغیر	گویه‌ها	منبع پرسش‌ها	آلفای کرونباخ
رضایت مشتری	رضایت کلی از تجربه بیان‌شده در سناریو	یاکسل و رمینگتون <sup>۵۱</sup> ، ۲۰۰۵	۰/۷۹۸
	میزان تأمین انتظارات از بانک در سناریو		
وفاداری مشتری	اولویت‌دهی به بانک کشاورزی برای انجام‌دادن عملیات بانکی	پونت و مک کوئیلکن <sup>۵۲</sup> ، ۲۰۰۵	۰/۷۶۱
	میزان دوست‌داشتن بانک کشاورزی	اولیور <sup>۵۳</sup> ، ۱۹۹۹	

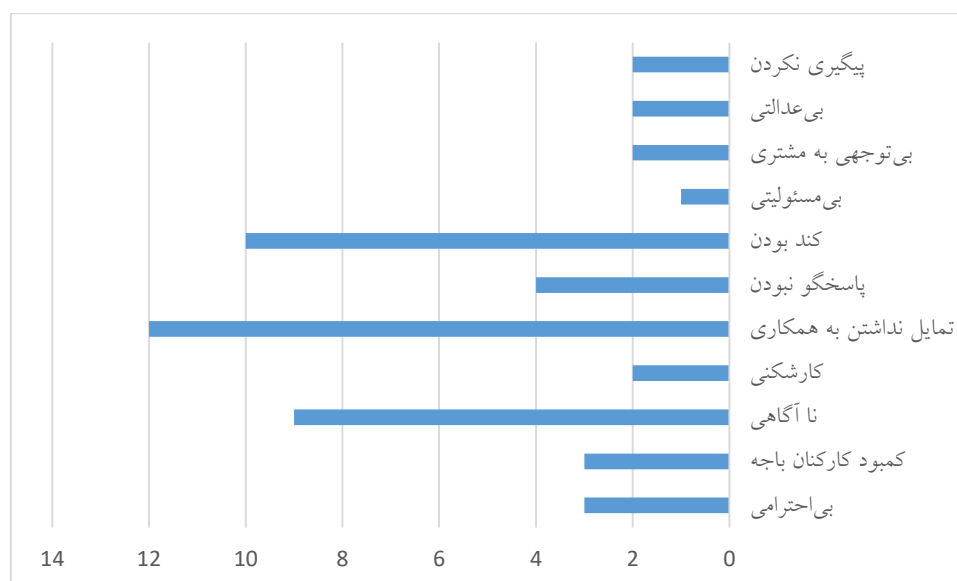
در این پژوهش با توجه به تعریف استاندارد متغیرهای مستقل، نیازی به کنترل دست‌کاری<sup>۵۴</sup> نیست. براساس نظر پردو و جوهرن<sup>۵۵</sup> (۱۹۸۶) در صورتی که متغیر مستقل، عینی و دقیق باشد، نیازی به گزارش کنترل دست‌کاری نیست که در پژوهش حاضر، این نکته صادق است. از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و از مدل‌سازی معادلات خطی (GLM<sup>۵۶</sup>) در بخش کمی استفاده شده است.

#### ۴- مطالعه کاربردی و یافته‌ها

##### ۴-۱- مطالعه اول. شناسایی پرتکرارترین شکست‌های خدماتی، راهبرد بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه فرد

##### بازیابی‌کننده

این بخش از پژوهش براساس مصاحبه با مشتریان بانک کشاورزی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد که به‌علت طولانی‌بودن، فقط خروجی آن آورده شده است.



شکل ۱- نمودار توزیع فراوانی انواع شکست‌ها

همانگونه که در نمودار میله‌ای شماره ۱ نشان داده شده است، پرتکرارترین شکست‌های که مشتریان شعبه‌های مختلف بانک کشاورزی با آن مواجه می‌شوند، به ترتیب عبارت است از: بی‌میلی و کندبودن کارکنان در ارائه خدمات. در مرحله بعد، اولویت افراد برای بازیابی اعتراض و زمان بازیابی است که در جدول شماره ۲ آورده شده است:

جدول ۲- توزیع فراوانی زمان بازیابی شکست و جایگاه فرد بازیابی

زمان بازیابی شکست			جایگاه فرد بازیابی		
سهم	فراوانی	زمان	سهم	فراوانی	جایگاه
۵۰٪	۲۵	فوری (لحظه شکست)	۳۶٪	۱۸	کارمند باجه
۳۶٪	۱۸	پس از ارائه خدمت	۴۰٪	۲۰	ریاست شعبه
۱۴٪	۷	فرقی نمی‌کند	۲۴٪	۱۲	کارمند سپس ریاست
۱۰۰٪	۵۰	مجموع	۱۰۰٪	۵۰	مجموع

اولویت مشتریان برای بیان اعتراض خود و دریافت اقدامات بازیابی براساس جدول شماره ۲ به ترتیب، ریاست شعبه و کارمند پشت باجه است؛ یعنی مشتریان، نارضایتی خود را بیشتر متوجه رؤسای شعبه می‌دانند و سعی می‌کنند نارضایتی خود را به آنها بروز دهند. همچنین، اولویت مشتریان در دریافت اقدامات بازیابی به ترتیب، همان لحظه و پس از اتمام ارائه خدمات است؛ یعنی مشتریان تمایل دارند بلافاصله پس از اعلام، نارضایتی آنها رفع و برای رضایت آنها اقدام شود. از لحاظ جایگاه فرد بازیابی‌کننده، زمانی که فرد بازیابی‌کننده، رئیس شعبه باشد، احتمال بازیابی، بیشتر است. در ادامه، هر یک از حالت‌های مختلف براساس متغیرهای شناسایی شده بررسی می‌شود.

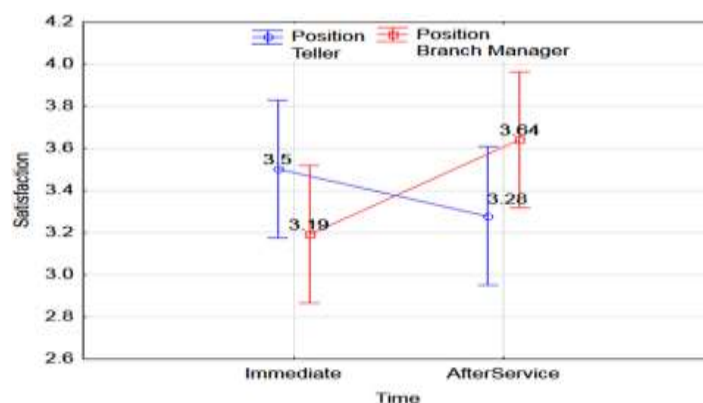
#### ۲-۴- مطالعه دوم. آزمایش پیمایش محور

در این مطالعه، ابتدا فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است که براساس زمان بازیابی، راهبرد بازیابی و جایگاه فرد بازیابی‌کننده، متفاوت است. براساس پاسخ‌ها به پرسش‌نامه، ۶۶/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان، مرد و ۳۲/۲ درصد، زن بوده‌اند. تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه، ۴۸/۲ درصد، پایین‌تر از کارشناسی؛ ۳۳/۹ درصد، مدرک کارشناسی و ۱۷/۹ درصد، مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده است. انواع مختلف راهبردهای بازیابی، زمان بازیابی، علت‌های اصلی شکست و جایگاه فرد بازیابی‌کننده در بخش کیفی، در ادامه در قالب فرضیه‌های پژوهش مطرح و آزموده شده است. هر یک از حالت‌های مربوط به نوع شکست ناشی از خدمت (کندی یا بی‌رغبتی) و رفتار پس از خرید مشتریان (رضایت یا وفاداری)، به صورت مجزا بررسی شده است که در ابتدا، حالت شکست خدمت ناشی از کندی کارمندان و رضایت مشتری آورده شده است:

جدول ۳- نتایج آزمون آثار مستقیم و تعاملی جایگاه سازمانی بازاریابی کننده، راهبرد و زمان بازاریابی بر رضایت مشتری در شرایط کندی کارمندان در ارائه خدمت

اثر	نوع سوم مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	F	سطح معناداری
عدد ثابت	۲۲۴۲/۰۱۸	۱	۲۲۴۲/۰۱۸	۱۶۹۴/۴۷۷	۰/۰۰۰۰۰۰
جایگاه سازمانی بازاریابی کننده	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	۰/۰۲۴	۰/۸۷۸۶۶۲
زمان بازاریابی	۰/۰۶۱۲	۱	۰/۰۶۱۲	۰/۴۶۲	۰/۴۹۵۵۴۲
راهبرد بازاریابی	۲/۳۱۲	۱	۲/۳۱۲	۱/۷۶۲	۰/۱۸۶۰۲۹
زمان بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی کننده	۵/۴۵۱	!	۵/۴۵۱	۴/۱۵۳	۰/۰۴۲۹۸۶
راهبرد بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی کننده	۰/۲۳۴	۱	۰/۲۳۴	۰/۱۷۸	۰/۶۷۷۳۱۳
راهبرد بازاریابی × زمان بازاریابی	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۰/۰۸۶	۰/۷۶۹۱۱۳
خطا	۸۱۴/۲۴۲	۱۸۵	۱/۳۱۳		

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد در شرایط شکست ناشی از کندی کارمندان در ارائه خدمات، سه متغیر مستقل راهبرد بازاریابی، زمان بازاریابی و جایگاه سازمانی بازاریابی کننده، اثر مستقیمی بر رضایت مشتری ندارد (میزان سطح معناداری برای کلیه متغیرهای سه‌گانه، بالاتر از ۰/۰۵ بوده است)؛ اما جمله تعاملی (زمان بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی کننده)، اثر معناداری ( $p < 0.05$ ) بر رضایت مشتری دارد. برای تشخیص اثر جمله تعاملی، حالت‌های دوگانه بر مبنای نمودار شماره ۲ بررسی شده است.



شکل ۲- اثر تعاملی زمان بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی کننده بر رضایت مشتری در شکست ناشی از کندی کارمندان

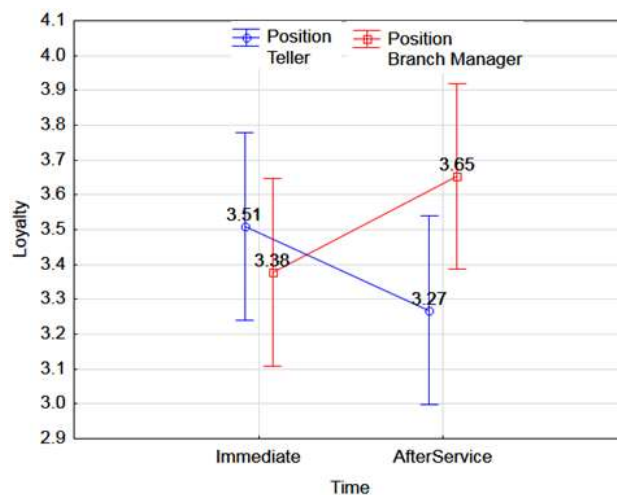
براساس شکل شماره ۲، که نقش‌های زمان بازاریابی و جایگاه فرد بازاریابی کننده را بررسی کرده است، میزان رضایت مشتری در صورت بازاریابی فوری، در حین ارائه خدمت توسط خود کارمند ارائه دهنده خدمت (میانگین = ۳/۵)، بیشتر از رضایت مشتری در حالت بازاریابی توسط رئیس شعبه است (میانگین = ۳/۱۹)؛ اما میزان رضایت مشتری در صورت انجام دادن بازاریابی پس از پایان و ارائه خدمت توسط رئیس شعبه (میانگین = ۳/۶۴)، بیشتر از رضایت مشتری در حالت بازاریابی توسط کارمند ارائه دهنده خدمت است (میانگین = ۳/۲۸)؛ به عبارت دیگر، زمانی که فرد بازاریابی کننده، رئیس شعبه باشد، بازاریابی پس از پایان خدمت، اثربخشی بیشتری دارد. همچنین، زمانی که فرد بازاریابی کننده، کارمند باشد، زمان بازاریابی فوری بر رضایت مشتریان تأثیرگذارتر است. در حالت بعدی، تأثیر متغیرهای سه‌گانه و اثر جایگزینی آنها در حالت کندی و وفاداری مشتریان بررسی شده است.

جدول ۴- نتایج آزمون آثار مستقیم و تعاملی جایگاه سازمانی بازیابی کننده، راهبرد و زمان بازیابی بر وفاداری مشتری در شرایط کندی

کارمندان در ارائه خدمت

اثر	نوع سوم مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	F	سطح معناداری
عدد ثابت	۲۲۸۸/۰۴۹	۱	۲۲۸۸/۰۴۹	۲۵۶۷/۵۶۷	۰/۰۰۰۰۰۰
جایگاه سازمانی بازیابی کننده	۰/۷۸	۱	۰/۷۸	۰/۸۷۵	۰/۳۵۰۶۷۷
زمان بازیابی	۰/۰۱۶	۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۷	۰/۸۹۴۹۹۴
راهبرد بازیابی	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۰/۰۵	۰/۸۲۲۴۵۴
زمان بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی کننده	۳/۱۹۱	۱	۳/۱۹۱	۳/۵۸۱	۰/۰۶۰۰۱۳
راهبرد بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی کننده	۲/۰۲۲	۱	۲/۰۲۲	۲/۲۶۹	۰/۱۳۳۶۵۷
راهبرد بازیابی × زمان بازیابی	۰/۴۷۸	۱	۰/۴۷۸	۰/۵۳۶	۰/۴۶۵۲۹۰
خطا	۰/۸۹۱	۱۸۵	۰/۸۹۱		

نتایج آزمون جدول شماره ۴ نشان می دهد در شرایط شکست ناشی از کندی کارمندان در ارائه خدمات، سه متغیر مستقل راهبرد بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی کننده، اثر مستقیمی بر وفاداری مشتری ندارد؛ به این علت، میزان سطح معناداری برای کلیه متغیرهای ذکر شده، بالاتر از ۰/۰۵ بوده است. همچنین، جمله تعاملی (راهبرد بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی کننده و راهبرد بازیابی × زمان بازیابی) در سطح خطای ۵ درصد تأیید نشده است، اما جمله تعاملی (زمان بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی کننده)، اثر معنادار ( $p < 0.1$ ) بر وفاداری مشتری دارد. برای تشخیص اثر بر مبنای شکل شماره ۳ مشخص می شود.



شکل ۳- اثر تعاملی زمان بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی کننده بر وفاداری مشتری در شکست ناشی از کندی کارمندان

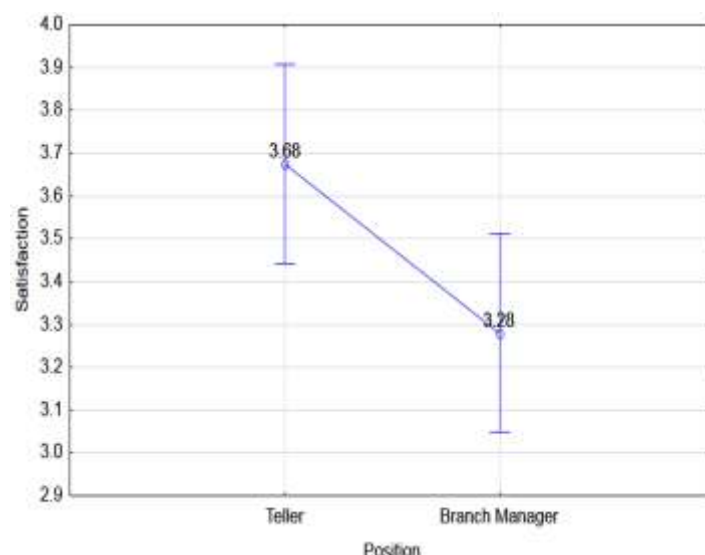
براساس شکل شماره ۳، در صورت بازیابی فوری، شکست ناشی از خدمات برای وفاداری مشتریان توسط خود کارمند ارائه دهنده خدمت (میانگین = ۳/۵۱)، بیشتر از حالت بازیابی توسط رئیس شعبه است (میانگین = ۳/۳۸)؛ اما میزان وفاداری مشتری در صورت بازیابی پس از پایان و ارائه خدمت توسط رئیس شعبه (میانگین = ۳/۶۵)، بیشتر از وفاداری مشتری در حالت بازیابی توسط کارمند ارائه دهنده خدمت است (میانگین = ۳/۲۷)؛ به عبارت دیگر، زمانی که فرد بازیابی کننده، مدیر شعبه باشد، بازیابی پس از پایان خدمات، تأثیر بیشتری بر وفاداری مشتریان دارد.

همچنین، زمانی که فرد بازاریابی‌کننده، کارمند شعبه باشد، زمان بازاریابی سریع، تأثیر بیشتری بر وفاداری مشتریان دارد. در گام بعدی، شکست ناشی از بی‌رغبتی بر رضایت مشتری در حالت متغیرهای سه‌گانه مستقل و تعاملی بررسی شده است:

جدول ۵- نتایج آزمون آثار مستقیم و تعاملی جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده، راهبرد و زمان بازاریابی بر رضایت مشتری در شرایط بی‌رغبتی کارمندان در ارائه خدمت

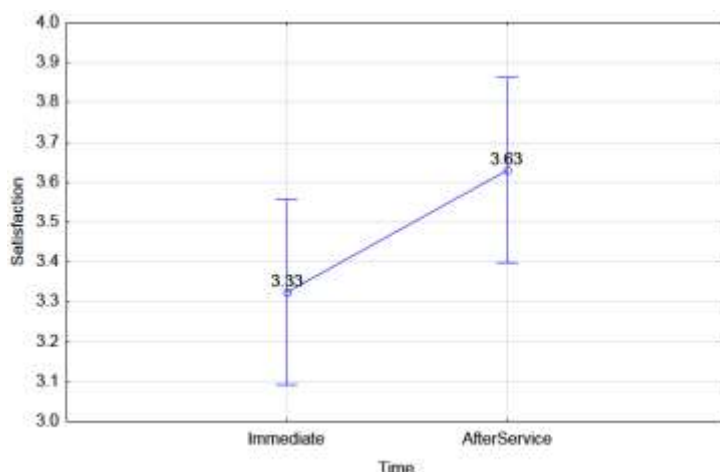
اثر	نوع سوم مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	F	سطح معناداری
عدد ثابت	۲۴۱۸/۶۰۱	۱	۲۴۱۸/۶۰۱	۱۷۴۳/۷۲۸	۰/۰۰۰۰۰۰
جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده	۷/۸۰۱	۱	۷/۸۰۱	۵/۶۲۶	۰/۰۱۸۶۴۳
زمان بازاریابی	۴/۶۵۱	۱	۴/۶۵۱	۳/۳۵۴	۰/۰۶۸۶۰۱
راهبرد بازاریابی	۰/۶۶۱	۱	۰/۶۶۱	۰/۴۷۷	۰/۴۹۰۷۲۱
زمان بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده	۰/۲۱۱	۱	۰/۲۱۱	۰/۱۵۲	۰/۶۹۶۷۵۶
راهبرد بازاریابی × جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده	۱/۳۶۱	۱	۱/۳۶۱	۰/۹۸۱	۰/۳۲۳۸۵۶
راهبرد بازاریابی × زمان بازاریابی	۰/۷۸۱	۱	۰/۷۸۱	۰/۵۶۳	۰/۴۵۳۸۵۳
خطا	۲۶۷/۶۸۱	۱۹۳	۱/۳۸۷		

نتایج آزمون در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی و بی‌میلی کارمندان در ارائه خدمات، دو متغیر مستقل زمان بازاریابی ( $P < 0.1$ ) و جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده ( $P < 0.05$ )، اثر مستقیم معنادار بر رضایت مشتری دارد؛ اما در حالت تعاملی و متغیرهای سه‌گانه، هیچ اثر تعاملی بر میزان رضایت مشتری در شرایط شکست ناشی از کندی کارمندان در ارائه خدمات مشاهده نشد. با توجه به معنادار بودن تأثیر زمان بازاریابی و جایگاه فرد بازاریابی‌کننده، میانگین هر یک از حالت‌ها در موقع جایگاه فرد بازاریابی‌کننده در شکل شماره ۴ بررسی شده است.



شکل ۴- اثر جایگاه سازمانی بازاریابی‌کننده بر رضایت مشتری در شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان

براساس شکل شماره ۴، میانگین رضایت مشتری در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان در ارائه خدمت اگر توسط همان کارمند ارائه‌دهنده خدمت انجام شود، بیشتر (میانگین =  $3/68$ ) از رضایت مشتری در صورت بازیابی توسط رئیس شعبه است (میانگین =  $3/28$ ). این تفاوت در سطح خطای ۵ درصد تأیید شده است؛ به عبارت دیگر، زمانی که علت اصلی شکست خدمت، کارمندان بانک باشند، بازیابی شکست را اگر خود کارمندان انجام دهند، رضایتمندی بیشتری نسبت به حالت دیگر دارد که در آن، بازیابی را مدیر شعبه انجام دهد. در حالت بعدی با توجه به معنادار بودن تأثیر زمان بازیابی در حالت شکست ناشی از بی‌رغبتی، میانگین زمان در قالب شکل شماره ۵ بررسی شده است.



شکل ۵- اثر زمان بازیابی بر رضایت مشتری در شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان

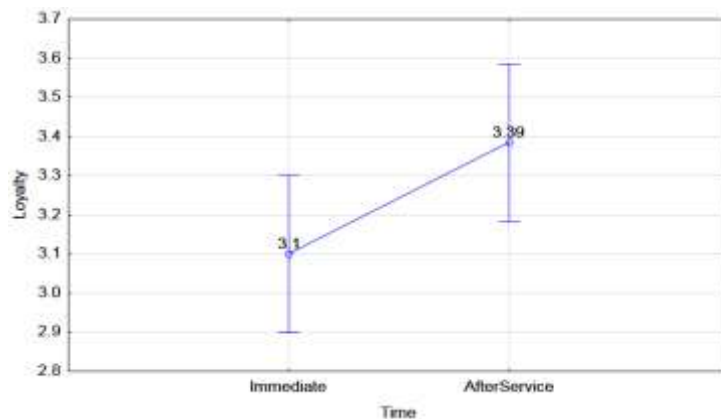
براساس شکل شماره ۵، اگر بازیابی فوری و در حین انجام دادن خدمت انجام شود، میانگین رضایت مشتری در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان در ارائه خدمت، کمتر از میانگین  $3/33$ ، حالتی است که پس از پایان و ارائه خدمت انجام شود (میانگین =  $3/63$ ). این تفاوت در سطح خطای ۷ درصد تأیید شده است (براساس جدول شماره ۴، سطح معناداری،  $0/068$  برآورد شده است)؛ به عبارت دیگر، زمانی که بازیابی شکست در حالت بی‌رغبتی کارمندان، فوری باشد، احتمال رضایتمندی و مقبولیت بازیابی بیشتر است. در جدول شماره ۶، شکست‌نخوردن ناشی از بی‌رغبتی بر وفاداری مشتری در حالت متغیرهای سه‌گانه مستقل و تعاملی بررسی شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون آثار مستقیم و تعاملی جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده، راهبرد و زمان بازیابی بر وفاداری مشتری در شرایط بی‌رغبتی

کارمندان در ارائه خدمت

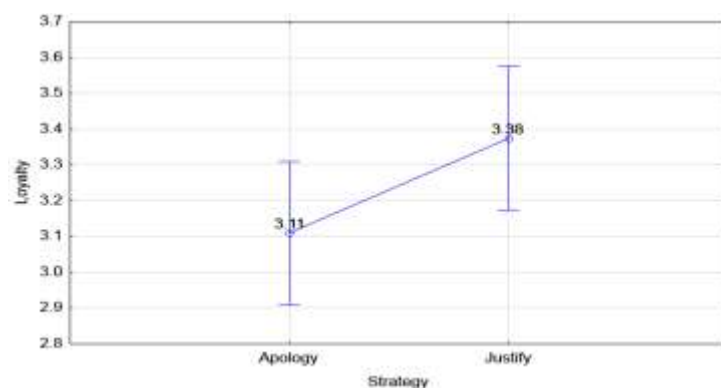
اثر	نوع سوم مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	F	سطح معناداری
عدد ثابت	۲۱۰۲/۷۶۱	۱	۲۱۰۲/۷۶۱	۲۰۳۴/۴۴۱	۰/۰۰۰۰۰۰
جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۰/۰۵۹	۰/۸۰۷۹۸۰
زمان بازیابی	۴/۰۶۱	۱	۴/۰۶۱	۳/۹۲۹	۰/۰۴۸۸۷۶
راهبرد بازیابی	۳/۵۱۱	۱	۳/۵۱۱	۳/۳۹۷	۰/۰۶۶۸۴۲
زمان بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده	۱/۳۶۱	۱	۱/۳۶۱	۱/۳۱۷	۰/۲۵۲۵۴۸
راهبرد بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده	۱/۹۰۱	۱	۱/۹۰۱	۱/۸۳۹	۰/۱۷۶۵۹۷
راهبرد بازیابی × زمان بازیابی	۸/۶۱۱	۱	۸/۶۱۱	۸/۳۳۱	۰/۰۰۴۳۴
خطا	۱۹۹/۱۴۸	۱۹۳	۱/۰۳۴		

نتایج آزمون در جدول شماره ۶ نشان می‌دهد در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی در ارائه خدمات دو متغیر مستقل زمان بازیابی و راهبرد بازیابی، اثر مستقیمی بر وفاداری مشتری دارد (برای متغیر زمان بازیابی در سطح خطای ۵ درصد و برای راهبرد بازیابی با خطای ۸ درصد قابل پذیرش است:  $p < 0.07$ ). اثر تعاملی (راهبرد بازیابی × جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده و جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده × زمان بازیابی) تأیید نشد؛ اما اثر تعاملی (زمان بازیابی × راهبرد بازیابی) بر رفتار مشتریان، معنادار ( $p < 0.05$ ) است. برای تشخیص اثر هر یک از متغیرهای تأییدشده به صورت مجزا در شکل‌های ذیل بررسی شده است.



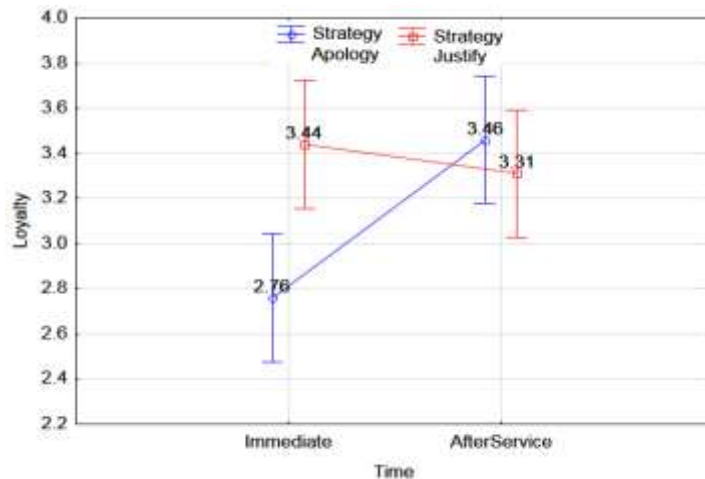
شکل ۵- اثر زمان بازیابی بر وفاداری مشتری در شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان

با توجه به شکل شماره ۵، اگر بازیابی فوری و در حین انجام دادن خدمت انجام شود، میانگین وفاداری مشتری در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان در ارائه خدمات، کمتر (میانگین =  $3/10$ ) از حالتی است که پس از پایان و ارائه خدمات انجام شود (میانگین =  $3/39$ ) که این تفاوت در سطح خطای تقریبی ۵ درصد تأیید شده است؛ به عبارت دیگر، برای ایجاد مشتریان وفادار در بانک‌ها، زمانی که نوع نارضایتی خدمتی ناشی از بی‌رغبتی کارمندان باشد، بازیابی با تأخیر و بعد از ارائه خدمات، تأثیر بیشتری دارد. در حالت بعدی با توجه به معنادار بودن راهبرد بازیابی، تأثیر آنها در شکل شماره ۶ بررسی شده است:



شکل ۶- اثر راهبرد بازیابی بر وفاداری مشتری در شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان

با توجه به شکل شماره ۶، میانگین وفاداری مشتری در شرایط شکست ناشی از بی‌رغبتی کارمندان در ارائه خدمت اگر ناشی از عذرخواهی باشد، کمتر (میانگین = ۳/۱۱) از حالتی است که ناشی از توجیه باشد (میانگین = ۳/۳۸)؛ یعنی در زمانی که به علت بی‌رغبتی کارمندان باعث شکست در ارائه خدمت به مشتریان شوند، تأثیر راهبرد توجیه نسبت به عذرخواهی در ایجاد وفاداری مشتریان بیشتر است. در نهایت، در گام آخر با توجه به معنادار بودن اثر تعاملی زمان بازیابی × راهبرد بازیابی، به تفاوت آنها در شکل شماره ۷ توجه شده است:



شکل ۷- اثر تعاملی زمان بازیابی × راهبرد بازیابی کننده بر وفاداری مشتری در شکست ناشی از بی‌رغبتی

براساس شکل شماره ۷، در حالت شکست ناشی از بی‌رغبتی، بازیابی فوری در حین ارائه خدمت ناشی از راهبرد عذرخواهی (میانگین = ۲/۷۶)، کمتر از وفاداری مشتری در حالت بازیابی با تأخیر است (میانگین = ۳/۴۶)؛ اما میزان وفاداری مشتری در صورتی که بازیابی فوری و در حین ارائه خدمت و ناشی از توجیه باشد (میانگین = ۳/۴۴)، بیشتر از وفاداری مشتری در حالت بازیابی با تأخیر ناشی از سبک توجیه است (میانگین = ۳/۳۱)؛ به عبارت دیگر، زمان بازیابی شکست خدمات براساس نوع راهبرد عذرخواهی تغییر می‌کند. زمان بازیابی بعد از ارائه خدمت اگر راهبرد بازیابی، توجیه باشد، کارایی بیشتری دارد و زمانی که راهبرد بازیابی، عذرخواهی باشد، زمان بازیابی، فوری و کارا تر خواهد بود.

## ۵- بحث

با توجه به خروجی آزمون‌های استخراجی از بخش کیفی و کمی، تأثیر مستقل متغیرهای سه‌گانه بر وفاداری و رضایت براساس نوع شکست در جدول شماره ۷ آورده شده است.

جدول ۷- خلاصه نتایج پژوهش در حالت بررسی متغیرهای مستقل

متغیر رفتاری	نوع شکست	راهبرد		زمان		جایگاه	
		توجیه	عذرخواهی	فوری	پس از اتمام	کارمند	رئیس
رضایت	کندبودن						
	بی‌رغبتی						
وفاداری	کندبودن						
	بی‌رغبتی						



با توجه به جدول شماره ۷، متغیر زمان بازیابی در هر دو حالت رضایت و وفاداری و با توجه به نوع شکست، بسیار مهم و اساسی است. زمانی که راهبرد بازیابی ناشی از کندبودن باشد، تأثیری بر رفتاری مشتریان ندارد؛ ولی زمانی که راهبرد شکست ناشی از بی‌رغبتی باشد، زمان پس از پایان، اثربخشی بیشتری دارد. همچنین، زمانی که نوع شکست ناشی از بی‌رغبتی کارکنان باشد، راهبرد توجیه، اثربخشی بیشتری دارد. در حالت بعد، تعدیلگری آنها براساس نتایج بررسی شده است.

جدول ۸- خلاصه نتایج پژوهش در حالت تعدیلگری زمان بازیابی و نوع راهبرد بازیابی

متغیر رفتاری	نوع شکست	راهبرد × زمان				جایگاه × زمان			
		عذرخواهی		توجیه		کارمند		رئیس	
		فوری	اتمام	فوری	اتمام	فوری	اتمام	فوری	اتمام
رضایت	کندبودن								
	بی‌رغبتی								
وفاداری	کندبودن								
	بی‌رغبتی								

براساس جدول شماره ۸، نقش تعدیلگری جایگاه افراد بازیابی‌کننده در رفتار پس از خرید مشتری (وفاداری و رضایت)، تأثیر معناداری دارد. در هر دو حالت، زمانی که راهبرد زمان بازیابی، فوری باشد، کارمند نقش مهم‌تری نسبت به رئیس دارد. زمانی که بازیابی پس از اتمام و با تأخیر باشد، نقش رئیس، مهم‌تر است؛ در نتیجه، رفتار مشتریان براساس وفاداری و رضایت مشتریان و در متغیرهای زمان بازیابی، راهبرد بازیابی و جایگاه فرد بازیابی‌کننده متفاوت است.

## ۶- نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر راهبرد بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه بازیابی‌کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری و بررسی اثر تعدیلی آنها در نظام بانکی و به‌طور خاص در بانک کشاورزی بوده است. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، در گام اول از طریق مصاحبه و با استفاده از تحلیل مضمون انواع شکست‌ها، جایگاه فرد بازیابی‌کننده و انواع زمان‌های بازیابی شناسایی شد. در گام دوم، نتایج بخش اول با استفاده از رویکرد آزمایش پیمایش‌محور بررسی شد. ضمن بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه در بخش استنباطی با استفاده از مدل‌سازی معادلات خطی، به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شده است. براساس نتایج پژوهش در پاسخ به پرسش اول، درباره تأثیر راهبرد، زمان و جایگاه فرد ارزیابی‌کننده، در حالت رضایت کارکنان، زمانی که نوع شکست ناشی از بی‌رغبتی، زمان بازیابی فوری و جایگاه‌یابی راهبرد کارکنان باشد، تأثیر معنادار دارد. در حالت وفاداری نیز زمانی که نوع شکست، بی‌رغبتی کارکنان، راهبرد بازیابی، توجیه و زمان بازیابی پس از پایان کار باشد، تأثیرگذاری بیشتری داشته است. در پاسخ به پرسش دوم نیز در حالت تعدیلگری، متغیرهای زمان بازیابی و نوع راهبرد بازیابی، زمانی که نوع شکست ناشی از کندبودن باشد، بازیابی، فوری و در حالتی که فرد بازیابی‌کننده،

کارمند باشد، تأثیر بیشتری در رضایت مشتریان داشته است. همچنین، در زمانی که فرد بازبایی کننده، رئیس باشد، بازبایی با تأخیر، تأثیر بیشتری دارد. برای حالت وفاداری مشتریان نیز زمانی که نوع شکست ناشی از بی‌رغبتی باشد، دو حالت پیش می‌آید؛ در صورتی که راهبرد شکست، توجیه باشد، بازبایی فوری تأثیرگذار است و زمانی که راهبرد، عذرخواهی باشد، بازبایی با تأخیر، میانگین بالاتری دارد.

با توجه به پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده، پژوهش‌هایی همچون پژوهش مشیل و مئور<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۸) و کیشانو، دانگایاچ و جین (۲۰۱۹)، تأثیر زمان بازبایی را بر شکست ناشی از مشتریان تأثیرگذار دانسته‌اند. کامبرافرو، ملروپلو و واسکوئز<sup>۵۸</sup> (۲۰۱۴) و لیاو (۲۰۰۷)، تأثیر جایگاه فرد بازبایی کننده را بر شکست ناشی از رفتار پس از خرید تأیید کردند. فرگوسن و الارسون<sup>۵۹</sup>، (۲۰۱۵) و نگای و همکاران<sup>۶۰</sup> (۲۰۰۷) نیز تأثیر راهبرد بازبایی را بر رفتار پس از خرید مشتری اثبات کردند. نکته مهم درباره پژوهش‌های پیشین و پژوهش حاضر این است که هر یک از متغیرهای مستقل پژوهش بر نوع بازبایی خدمت تأثیرگذار بود؛ ولی شیوه تأثیرگذاری آنها براساس نوع راهبرد، زمان و جایگاه فرد بازبایی کننده متفاوت است. تمایز دیگر این پژوهش با پژوهش‌های پیشین در این نکته است که هیچ کدام از موارد ذکرشده، آثار تعدیلگری متغیرها را به صورت ترکیبی بررسی نکرده است. با توجه به اینکه جایگاه فرد بازبایی کننده هم به صورت مستقیم و هم به صورت تعاملی با زمان بر رضایت و وفاداری مشتری اثرگذار است، بانک‌های ارائه‌دهنده خدمت باید مناسب‌ترین فرد را هنگام وقوع شکست برای اجرای راهبردهای بازبایی انتخاب کنند. سازمان‌ها باید مهارت‌های مربوط به شغل و مهارت‌های رفتاری لازم را به کارمندان خود آموزش دهند تا هنگام روبروشدن با نیازهای مختلف مشتریان، شخصیت‌های متفاوت و شرایط گوناگون، بهترین واکنش را از خود نشان دهند. واضح است، کارکنانی که مهارت‌های بین فردی خوبی ندارند، در ارائه خدمات و رسیدگی به شکایت‌های خود شکست می‌خورند؛ بنابراین، توانمندسازی کارکنان بانک‌ها شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان، مسئولیت و اقتدار لازم را برای انجام دادن اقدامات با سرعت عمل زیاد کسب کنند و نیازی به پیمودن زنجیره‌ای طولانی نباشد. علاوه بر این موارد، بانک‌ها می‌توانند از اقدامات گروهی و تیمی نیز استفاده کنند؛ زیرا این روش به کارمندان کمک می‌کند نکاتی را از یکدیگر بیاموزند و هنگام وقوع شکست به جای رقابت با یکدیگر، همکاری کنند. با وجود ترجیح برخی از مشتریان برای شکایت به مقامات بالاتر، اگر رسیدگی به شکایت‌ها و بازبایی شکست توسط کارکنان به درستی انجام شود، مشتریان به بازبایی توسط مقام بالاتر، تمایل کمتری دارند. در این صورت، مقامات می‌توانند زمان بیشتری را به برنامه‌های راهبردی سازمان اختصاص دهند. سازمان ارائه‌دهنده خدمات باید با توجه به اثر زمان هم به صورت مستقیم و هم توأم با جایگاه و راهبرد بر رضایت و وفاداری مشتریان، زمان بازبایی را با دقت انتخاب کند. برخی راهبردها مانند عذرخواهی باید در سریع‌ترین زمان ممکن عملی شود. برخی دیگر نیز باید پس از پایان خدمت شکل بگیرد. بر این اساس، در سیاست‌های کلی بانک‌ها و به‌ویژه بانک هدف این پژوهش، به‌علت داشتن مشتریان خاص، باید واحدهای مجزایی برای جایگاه فرد بازبایی کننده در نظر گرفته شود که براساس نوع شکست ناشی از خدمت، بهترین گزینه (عذرخواهی یا توجیه) را در بهترین زمان (فوری یا بعد خدمت) به کار بگیرد. براساس نتایج این پژوهش، همیشه عذرخواهی یا توجیه، مناسب نیست و مدیران بانکی باید جایگاه افراد بازبایی کننده را به گونه‌ای تعریف کنند که ضمن داشتن قدرت انتقادپذیری زیاد، خود را با موقعیت‌های متفاوت

همهانگ کنند؛ در نتیجه، این عمل، تداعی‌های مثبتی در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند و تا حدی، نوع شکست ناشی از خدمت با راهبرد بهینه و در زمان مناسب پوشش داده می‌شود.

**محدودیت‌های پژوهش:** از میان محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- تفکیک نکردن بازیابی براساس نوع خدمت استفاده‌شده توسط مشتری که از خدمات ساده، مانند تعویض رمز کارت تا خدمات پیشرفته و حساس مانند صدور ضمانت‌نامه است؛
  - کنترل نکردن تجربه قبلی مرتبط مشتری درباره بازیابی شکست‌های مشابه از این بانک یا رقیبان مشابه؛
  - بی‌توجهی به شیوه‌های مختلف اعتراض. اعتراض به شکل‌های گوناگونی (بیان شفاهی اعتراض تا شکایت به مراجع قانونی) انجام می‌شود که در این پژوهش در نظر گرفته نشده است و
  - بی‌توجهی به ویژگی‌های شخصیتی مشتریان در تأثیرگذاری انواع راهبردهای بازیابی.
- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی:** با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود:

- توجه به تبعات و پیامدهای ناشی از شکست (میزان اهمیت شکست برای مشتری) و نقش آن در رضایت مشتری پس از بازیابی؛
- نقش ویژگی‌های شخصیتی مشتری در تعدیلگری اثربخشی راهبردهای بازیابی و
- تجربه‌های قبلی مشتری در بازیابی شکست‌های مشابه در همان سازمان یا سازمان‌های رقیب.

## References

- Atuo, E.C., and Kalu, S.E. (2017). "Service failure recovery and customer loyalty: A study of airline industry in Nigeria", *International Journal of Marketing Communication Studies*, 2(2): 33-46.
- Baliga, A.J., Chawla, V.; Sunder M., and Kumar, J. (2021). "Barriers to service recovery in B2B markets: a TISM approach in the context of IT-based services", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1): 1-21.
- Bradley, G., and Sparks, B.A. (2012). "Explanations: If, when, and how they aid service recovery", *Journal of Services Marketing*, 26(1): 41-51.
- Boshoff, C. (1997). "An experimental study of service recovery options". *International Journal of service industry management*, 8(2): 110-130.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., and Vázquez-Carrasco, R. (2014). "The role of frontline employees in customer engagement". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2): 67-77.
- Caruana, A. (2002). "Service Loyalty: The Effect of Service Quality and Mediating role of Customer Satisfaction". *European Journal of Marketing*, 36(7/8): 811-828.
- Casielles, R., Álvarez, L., and Martín, A. (2010). "Perceived Justice of Service Recovery Strategies: Impact on Customer Satisfaction and Quality Relationship", *Psychology and Marketing*, 27(5): 487-509.
- Chaparro, j., Hernandez, A., and Lopez, A. (2015). "The role of emotions and trust in service recovery in business to customer electronic commerce". *journal of theoretical and applied electronic research*, 10(2): 77-90.
- Chou, P.F. (2015). "An analysis of the relationship between service failure, service recovery and loyalty for Low Cost Carrier travelers". *Journal of Air Transport Management*, 47: 119-125.

- Cooksey, R., Maguire, E., Lannin, N.A., Unsworth, C.A., Farquhar, M., Galea, C., and Schmidt, J. (2018). "Persistent symptoms and activity changes three months after mild traumatic brain injury". *Journal of Australian Occupational Therapy*, 65(3): 168–175.
- Coyle, J. (2014). "The new service recovery paradox: Step it up with follow-up. Hospitality trends". Retrieved 09.25.2016 from Hospitality Trend Website: <http://www.htrends.com/trends-detail-sid-77347.html>.
- Danaei Fard, H., Alwani, S.M., and Azar, A. (2013). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*, Tehran: Saffar Publications (in Persian).
- Das, S., Mishra, M., and Mohanty, P. (2018). "The Impact of Customer Relationship Management (CRM) Practices on Customer Retention and the Mediating Effect of Customer Satisfaction", *International Journal of Management*, 1(4): 2231-2528.
- Duffy, J.A.M., Miller, J.M., and Bexley, J.B. (2006). "Banking customers' varied reactions to service recovery strategies". *International Journal of Bank Marketing*, 24(2): 112-132.
- Ferguson, L., and Moreno-Alarcón, D. (2015). "Gender and sustainable tourism: reflections on theory and practice". *Journal of Sustainable Tourism*, 23(3): 401-416.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., and Garcia-Morales, V. (2015). "Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation". *Baltic Journal of Management*, 10: 393-412.
- Hassan, A. (2015). "Consequences of service recovery: evidences from public sector of Pakistan". *Journal of business and management*, 17(5): 65-72.
- Hazée, S., Vaerenbergh Y.V., and Armirotto, V. (2017). "Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity". *Journal of Business Research*, 74: 101–109.
- Herstein, R., and Zvilling, M. (2010). "The key role of employees in making customers more loyal: the case of Discount Bank, Israel". *Human Resource Management International Digest*, 18(4): 14-19.
- Hill, M., Classen, L., Romay, A., and Diaz, E. (2018). "Wait time reality check: The convergence of process, perception, and expectation", *Journal of Patient Experience*, 5(2): 109–115.
- Huang, S., Hung, Y., Fu, T., Hsu, J., and Chiu, C. (2015). "Understanding the Impact of Service Failure and Recovery Justice on Consumers". *Pacific Asia conference on information systems (PACIS)*. <https://aisel.aisnet.org>.
- Jina, D., Nicelyb, A., Fanc, A., and Adler, H. (2019). "Joint effect of service recovery types and times on customer satisfaction in lodging", *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 38: 149–158.
- Josiassen, A., Assaf, A., and George, K. (2014). "CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?" *international journal hospitality management*, 36: 130-136.
- Krishna, A., Dangayach, G.L., and Sharma, S. (2014). "Service Recovery Paradox: The Success Parameters", *Global Business Review*. 15(2): 263-277.
- Lemy, D., Goh, E., and Ferry, J. (2019). "Moving out of the silo: How service quality innovations can develop customer loyalty in Indonesia's hotels". *Journal of Vacation Marketing*, 4(2): 119–135.
- Lewis, B.R., and McCann, P. (2004). "Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. International", *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1): 6-17.
- Liao, H. (2007). "Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures". *Journal of applied psychology*, 92(2): 475-489.
- Liat, C.B., Mansori, S., Chuan, G.C., and Imrie, B.C. (2017). "Hotel Service Recovery and Service Quality: Influences of Corporate Image and Generational Differences in the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty", *Journal of Global Marketing*, 1: 1-10.

- Michel, S. (2004). "Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures". *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4): 367-377.
- Ngai, E., Heung, V., and Wong, Y. (2007). "Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis". *European Journal of Marketing*. 41(11/12): 1375-1391.
- Oliver, R.L. (1999). "Whence consumer loyalty?" *Journal of Marketing*, 63: 33-44.
- PERDUE, B.C., AND JOHN, O. (1986). "CHECKING THE SUCCESS OF MANIPULATIONS IN MARKETING EXPERIMENTS". *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 23(4): 317-326.
- Pont, M., and McQuilken, L. (2005). "An empirical investigation of customer satisfaction and loyalty across two divergent bank segments". *Journal of Financial Services Marketing*, 9(4): 344-359.
- Samadi, M., Hajipour, B., and Farsizadeh, H. (1387). "The Effect of Service Failure and Service Recovery Strategies on customer behavioral", *journal of business management*, 1(1): 71-86 (in Persian).
- Samadi, M., Hajipour, B., and Farsizadeh, H. (2008). "Inadequacy in service delivery, service revitalization strategies and their impact on consumer behavior". *Journal of Business Management*, 1: 86-71 (in Persian).
- Silvestri, C., Aquilani, B., and Ruggieri, A. (2017). "Service quality and customer satisfaction in thermal tourism". *TQM Journal*, 29(1): 55-81.

---

<sup>1</sup>. Atuo and Kalu

<sup>2</sup>. Moreno, Lockett and Garsia

<sup>3</sup>. Herstein and Zvilling

<sup>4</sup>. Chaparro, Hernandez, A. and Lopez

<sup>5</sup>. Hassan

<sup>6</sup>. Jina, Nicelyb, Fanc et el

<sup>7</sup>. Liat et al

<sup>8</sup>. Huang, Hung, fu at el

<sup>9</sup>. <http://www.ey.com>

<sup>10</sup>. Baliga

<sup>11</sup>. Casielles, Álvarez and Martin

<sup>12</sup>. Chou

<sup>13</sup>. Cambra, Melero and Vazquez

<sup>14</sup>. Coyle

<sup>15</sup>. Casielles and Iglesias

<sup>16</sup>. Boshoff

<sup>17</sup>. Lemy, Goh and Ferry

<sup>18</sup>. front-line employees

<sup>19</sup>. Hazée, Vaerenbergh and Armirotto

<sup>20</sup>. Silvestri, Aquilani, and Ruggieri

<sup>21</sup>. Caruana

<sup>22</sup>. Apology

<sup>23</sup>. Communication style

<sup>24</sup>. Accepted responsibility

<sup>25</sup>. Managerial treatment

<sup>26</sup>. Exceptional treatment

<sup>27</sup>. explanation

<sup>28</sup>. empathy

<sup>29</sup>. correction

<sup>30</sup>. compensation

<sup>31</sup>. acknowledgement

<sup>32</sup>. Follow up

<sup>33</sup>. Excuse

<sup>34</sup>. Justification

35. Referential
36. Reframe
37. Apology
38. Bradely and Sparks
39. Mitchell
40. Liao
41. Duffy, Miller and Bexley
42. Jin, nicely, fan et al
43. Krishna, Dangayach and Sharma
44. Ferguson and Alarcón
45. Ngai , Heung and Wong
46. Hill, Classen, Romay, & Diaz
47. Cooksley, Maguire, Lannin et al
48. Boshoff
49. Cambra-Fierro, Melero-Polo and Vázquez
50. Between Subject
51. Yüksel and Rimmington
52. Pont and McQuilken
53. Oliver
54. Manipulation Check
55. Perdue and John
56. General Linear Modeling
57. Michel and Meuter
58. Cambra-Fierro, Melero-Polo and Vázquez
59. Ferguson and Alarcón
60. Ngai, Heung and Wong