



## Service Failure Pattern in Banking Industry of Iran

Narges Saremi\*<sup>1</sup>, Mirahmad Amirshahi<sup>2</sup>, Masoud Keimasi<sup>3</sup>, kambiz Heidarzadeh<sup>4</sup>

### Abstract

*Due to the nature of services, service failure is inevitable in the delivery of services. When customers encounter service failures, they are likely to engage in negative behavioral responses, such as complaining, spreading negative WOM, and switching providers. Thus, it needs to be managed to overcome them. The main purpose of this study is to find the service failure pattern in banking industry of Iran. Content analysis technique was used to identify the pattern of service failure. To find banking industry experts, targeted sampling was applied, leading to theoretical saturation after conducting 12 interviews. The MAXQDA software was used to analyze the results. According to findings, 'failure in services arena', 'failure in brand citizenship behavior', 'failure in organizational attitude' and 'failure in customer relation management' are among the most important influencing factors in banking service failure. Service failures are not completely unavoidable, even for the best service organization. If it continues, poor service delivery threatens the long-term survival of the banks. Being aware of key areas of service failure, banking CEOs can develop appropriate strategies to avoid inefficiencies, end customer churn and also improve their competitive position.*

**Key words:** Service Failure, Brand Citizenship Behavior, Banking Industry, Content Analysis.

---

1. Corresponding Author: International Marketing Ph.D. Student, Alzahra University, Tehran, Iran. [n.saremi@alzahra.ac.ir](mailto:n.saremi@alzahra.ac.ir)

2. Associate Professor, Alzahra University, Tehran, Iran. [amrshah@alzahra.ac.ir](mailto:amrshah@alzahra.ac.ir)

3. Assistant Professor, Tehran University, Tehran, Iran [keimasi@ut.ac.ir](mailto:keimasi@ut.ac.ir)

4. Associate Professor, Islamic Azad University, Tehran, Iran. [kambizheidarzadeh@yahoo.com](mailto:kambizheidarzadeh@yahoo.com)



## الگوی ناکامی خدمات در صنعت بانکداری ایران<sup>۱\*</sup>

نرگس صارمی<sup>۲\*</sup>، میراحمد امیرشاهی<sup>۳</sup>، مسعود کیماسی<sup>۴</sup>، کامبیز حیدرزاده<sup>۵</sup>

### چکیده

ناکامی خدمات به علت پیچیدگی‌های ارائه خدمت اجتناب‌ناپذیر است. مشتریانی که با ناکامی خدمات مواجه می‌شوند، تمایل به پاسخ‌های رفتاری منفی مانند شکایت، تبلیغات توصیه‌ای منفی و تغییر ارائه‌دهنده خدمت دارند؛ بنابراین شناسایی علل ناکامی خدمات جهت حداقل سازی پیامدهای آن و جلوگیری از وقوع آن در آینده، امری ضروری است. پژوهش حاضر با هدف کشف الگوی ناکامی خدمات در صنعت بانکداری ایران انجام شده است. در این پژوهش جهت شناسایی الگوی ناکامی خدمات بانکی از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شده است. با بهره‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن منطق نمونه‌گیری نظری، با ۱۲ نفر از خبرگان و کارشناسان صنعت بانکی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. جهت واکاوی نتایج از نرم‌افزار مکس کیو دی ای استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد مقوله‌هایی همچون «ناکامی در عرصه خدمات»، «ناکامی در بروز رفتار شهروندی برند»، «ناکامی در ایجاد نگرش مطلوب سازمان» و «ناکامی در مدیریت ارتباط با مشتری» از جمله مهم‌ترین مقوله‌های تأثیرگذار بر ناکامی خدمات بانکی هستند. جهت پیشگیری و جبران ناکامی‌های پیش‌آمده، مدیران بانک‌ها باید توان شناسایی علل بروز ناکامی خدمات را داشته باشند. بدین‌وسیله، آن‌ها می‌توانند متناسب با نتایج حاصل شده از این پژوهش، بروز ناکامی در خدماتشان را به حداقل رسانده، موجبات کاهش نرخ خروج مشتریان کلیدی خود را فراهم آورده و جایگاه رقابتی خود را ارتقا دهند.

**واژگان کلیدی:** ناکامی خدمات، صنعت بانکداری، رفتار شهروندی برند، تحلیل محتوا.

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.
۲. شناسه دیجیتال: BMR-2004-1978 (R2)
۳. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران [n.saremi@alzahra.ac.ir](mailto:n.saremi@alzahra.ac.ir)
۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا، تهران، ایران [amrshah@alzahra.ac.ir](mailto:amrshah@alzahra.ac.ir)
۵. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران [keimasi@ut.ac.ir](mailto:keimasi@ut.ac.ir)
۶. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران [kambizheidarzadeh@yahoo.com](mailto:kambizheidarzadeh@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

اگرچه اکثر ارائه‌دهندگان خدمت، دارای برنامه‌های جامع و مدیریت سخت‌گیرانه کیفیت خدمات هستند، اما خروج مشتریان یکی از مسائل مهم آن‌هاست (نیکبین و هیون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). یکی از دلایل اصلی خروج مشتریان، ناکامی خدمات<sup>۲</sup> است (ناکس و ون اوست<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به ماهیت خدمات (سطح بالای درگیری مشتریان و متغیر بودن انتظارات مشتریان) بروز ناکامی خدمات اجتناب‌ناپذیر است (بالاجی، جا و روین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ ماتیلده هانکس و وان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بهترین ارائه‌دهندگان خدمت نیز نمی‌توانند به‌طور کامل از ناکامی خدمات جلوگیری کنند، این امر می‌تواند منجر به تبلیغات توصیه‌ای منفی، تغییر رفتار مشتری و گرایش به رقبا شود (ون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). به همین علت، مطالعه ناکامی خدمات و جبران آن یک جریان پژوهشی مهم را پدید آورده است (منگوک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). جهت حداقل سازی پیامدهای ناکامی خدمات و جلوگیری از وقوع آن در آینده، باید آن را مدیریت کرد (هس، گنسن و کلین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ وان، هسو و چی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ سنگوپتا، بالاجی و کریشنن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ چن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی برای احیا خدمات یکی از مهم‌ترین گام‌های عملیاتی سازمان‌ها است (زو، لیو و گورسوی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸) و مدیران باید چگونگی کسب رضایتمندی

- 
1. Nikbin and Hyun
  2. Service failure
  3. Knox, and Van Oest
  4. Balaji et al.
  5. Mattila et al.
  6. Wang et al.
  7. Menguc et al.
  8. Hess et al.
  9. Wang et al.
  10. Sengupta et al.
  11. Chen
  12. Xu et al.

مشتریان هنگام وقوع ناکامی خدمات را فرا گیرند (هزی، وارنبرگ و آمیروتو، ۲۰۱۷).

مشتریان سازمان‌های خدماتی هنگامی که با ناکامی خدمات روبه‌رو می‌شوند، به چهار طریق نسبت به این موضوع عکس‌العمل نشان می‌دهند:

۱. به صورت خاموش رابطه خود را با سازمان قطع می‌کنند.
۲. اشاعه دهنده تبلیغات منفی در میان سایر مشتریان می‌شوند.
۳. صدای شکایت خود را به سازمان می‌رسانند.
۴. رابطه خود را با سازمان علی‌رغم نارضایتی ادامه می‌دهند (کارند، مگنینی و تام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ کیم و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

دو دسته اول می‌توانند برای سازمان‌های خدماتی بسیار خطرآفرین باشند. آن‌ها می‌توانند نارضایتی خود را از طریق تبلیغات توصیه‌ای منفی به دیگران منتقل کنند و با داشتن هیجانات منفی در جهت صدمه زدن به سازمان، بر سایر مشتریان، سود و حتی شهرت و اعتبار سازمان تأثیرات منفی قابل توجهی بگذارند (بیتنر، برو و موتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ کو و وو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

تغییر رفتار مشتریان از مسائلی است که همواره مورد توجه ارائه‌دهندگان خدمت و دانش‌گامیان بوده است. ارنست و یانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) با استفاده از یک پژوهش جهانی دریافته‌اند که ۳۶ درصد از مشتریان، بانک اصلی خود را طی دو سال گذشته تغییر داده‌اند. همچنین هفت درصد از مشتریان دیگر نیز قصد تغییر بانک اصلی

- 
1. Hazée et al.
  2. Karande et al.
  3. Kim and Kim
  4. Bitner et al.
  5. Kuo and Wu
  6. Ernst and Young

خود را داشته‌اند. این دو پژوهشگر در پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۰ در کشورهای اروپایی و با تکمیل ۶،۱۰۰ پرسشنامه دریافتند که ۲۴ درصد از مشتریان بانک اصلی خود را تغییر داده‌اند که از این تعداد ۱۰ درصد در دو سال گذشته رخ داده است. همچنین ۱۱ درصد از مشتریان دیگر نیز قصد تغییر بانک اصلی خود را داشته‌اند. ۴۲ درصد افرادی که بانک اصلی خود را تغییر داده بودند یا قصد تغییر بانک اصلی خود را داشتند، مهم‌ترین عامل خروج خود از بانک را مواجهه با ناکامی خدمات بیان کرده بودند (ارنست و یانگ، ۲۰۱۰). این در حالی است که ریچهلد و ساسر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که پنج درصد افزایش در نرخ حفظ مشتریان، منجر به ۸۵ درصد افزایش در سودآوری بانک‌ها می‌شود.

مطالعات پیشین به‌صورت گسترده بر روی تأثیرات ناکامی خدمات بر روی مشتریان درگیر (برای مثال شکایت‌کنندگان) تمرکز کرده‌اند (لین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). پژوهش‌های زیادی نیز موضوع استراتژی‌های احیا خدمات را پوشش داده‌اند، اما بر روی علل ناکامی خدمات تمرکزی صورت نگرفته است (اسحاق، توفیل و حبیب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در صورتی که با شناسایی عوامل وقوع ناکامی خدمات، می‌توان از بروز آن‌ها و درنهایت ایجاد نارضایتی و خروج مشتری از سازمان جلوگیری کرد؛ بنابراین با توجه به اجتناب‌ناپذیری بروز ناکامی خدمات و پیامدهای منفی آن برای سازمان‌ها، ضروری است سازمان‌ها به مدیریت مؤثر ناکامی خدمات بپردازند تا در عرصه رقابت باقی بمانند. خدمات بانکی نیز از این امر مستثنا نیستند و مشتریان بانکی کشور ناکامی خدمات را در شکل‌های گوناگونی

1. Reichheld and Sasser
2. Lin et al.
3. Ishaque et al.

تجربه می‌کنند. حال سؤال این است که در صنعت بانکی کشور که متحمل هزینه‌های زیادی جهت ایجاد ارتباط بهتر با مشتریان خود شده است، عوامل بروز ناکامی خدمات چیست؟

از طرفی نیز، پژوهش‌های خارجی بر این نکته تأکید کرده‌اند که توجه ویژه به بعد فرهنگی در بررسی ناکامی خدمات امری ضروری است. چراکه بعد فرهنگی بر انتظارات مشتری از خدمت، درک وی از ناکامی خدمات و شکایت وی تأثیرگذار است (چنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). ماتیلا و پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز بیان کردند که ارزش‌های فرهنگی بر چگونگی درک مشتریان از علل ناکامی خدمات تأثیر می‌گذارد. این موضوع، به همراه عدم توجه خاص به موضوع ناکامی خدمات به‌خصوص در صنعت بانکداری کشور، باعث می‌شود نتوان از نتایج پژوهش‌های خارجی به قطعیت در کشور استفاده کرد. به همین دلیل مقاله پیش رو در نظر دارد خلأ موجود در این حوزه را برطرف کند و به شناسایی مؤلفه‌های ناکامی خدمات در صنعت بانکداری که از جمله حوزه‌های کلیدی نارضایتی و خروج مشتریان است، بپردازد. بدین‌وسیله بانک‌ها می‌توانند متناسب با نتایج حاصل‌شده، وقوع ناکامی خدمات را حداقل سازند و از طریق تدوین استراتژی‌هایی جهت افزایش نرخ ماندگاری مشتریان، سودآوری خود را حداکثر سازند.

---

1. Cheng

2. Mattila and Patterson

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- ناکامی خدمات

ناکامی خدمت عبارت است از خطا یا اشتباهی که طی فرآیند تحویل خدمت رخ می‌دهد و موجب نارضایتی مشتری می‌شود. تعریف ناکامی خدمات در هر حوزه پژوهشی متفاوت است. برای مثال در بازاریابی خدمات، ناکامی خدمات، اشتباه‌های عملیاتی و در زمینه مهندسی، تحت عنوان نقص خدمات مطرح شده است (سایتو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در پژوهش‌های بسیاری به مسئله ناکامی خدمات پرداخته شده است و تعاریف نسبتاً مشابهی برای آن وجود دارد. در ادامه نمونه‌هایی از این تعاریف ارائه شده است:

- انتظارات تحقق نیافته مشتریان را ناکامی خدمت می‌گویند. انتظارات نسبت به یک ارائه‌دهنده خدمت بر اساس کانال‌های ارتباطی مانند تبلیغات یا نحوه استفاده از ابزارهای ترویج توسط سازمان خدماتی، در ذهن مشتری شکل می‌گیرد. اگر سازمان‌ها نتوانند به قول‌های خود عمل کنند و انتظارات مشتریان را برآورده نسازند، ادراک مشتریان از عملکرد سازمان خدماتی منفی می‌شود (هس و همکاران، ۲۰۰۳؛ بهندری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).
- ناکامی خدمت زمانی رخ می‌دهد که انتظارات مشتریان به درستی برآورده نمی‌شود. مشابه کیفیت خدمات و رضایت، آنچه تعیین می‌کند که آیا ناکامی خدمت رخ داده است یا خیر، ادراک مشتری است. حتی اگر عملکرد شرکت ارائه‌دهنده خدمت مشابه

---

1. Saito et al.  
2. Bhandari

برنامه‌ای باشد که خود سازمان در مورد نحوه ارائه خدمت تعریف کرده است (وبر و اسپارکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

- ناکامی خدمت زمانی رخ می‌دهد که خدمتی به‌طور کامل انجام نمی‌شود، تأخیر دارد یا نمی‌تواند در حد استانداردهای مورد انتظار باشد (ونگ و همکاران، ۲۰۱۲).

انتظارات مشتریان از خدمت طیف انتظارات مطلوب تا ناحیه تحمل (برای کسری و کمبودها) که حداقل انتظارات از خدمت است را در برمی‌گیرد (زیتمال، بری و پاراسورامان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶)؛ بنابراین تا زمانی که حداقل انتظارات مشتریان برآورده شود، اشتباه‌های ممکن در دسته ناکامی خدمات قرار نمی‌گیرند و خدمت موفق تلقی می‌شود (فرنیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

هنگامی که عملکرد یک شرکت خدماتی با انتظارات مشتری تطابق نداشته باشد، نگرش مطلوب مشتریان نسبت به ارائه‌دهنده خدمات کمتر می‌شود و تمایلات رفتاری مشتری نسبت به زمانی که ناکامی خدمت رخ نداده است، می‌تواند متغیرتر شود (سوانسون و کلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). این بدان معناست که ناکامی خدمات می‌تواند رفتارهای آتی مشتریان مانند تمایل به خرید مجدد خدمت، تمایل به ارائه تبلیغات توصیه‌ای مثبت درباره شرکت خدماتی، اعتماد به شرکت، انگیزه شکایت کردن و تمایل به تغییر شرکت خدماتی را تحت تأثیر قرار دهد (ماتیللا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

- 
1. Weber and Sparks
  2. Zeithmal et al.
  - 3.- Furnier
  4. Swanson and kelley
  5. Mattila



مشتریانی که ناکامی خدمات را در ارتباط خود با یک ارائه‌دهنده تجربه می‌کنند، دیگر تمایلی به مراجعه مجدد به آن شرکت ندارند و از طرف دیگر تجربه ناخوشایند خود از ارتباط با آن شرکت را برای دوستان و اقوام خود بازگو می‌کنند (کیم و جنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

## ۲-۲- انواع ناکامی خدمات

ناکامی خدمات می‌تواند به شکل‌های مختلفی دسته‌بندی شود. به‌طور کلی دو نوع ناکامی وجود دارد: ناکامی در نتایج و ناکامی در فرآیند ارائه خدمات. ناکامی در نتایج زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان خدماتی در انجام خدمت اصلی خود دچار مشکل می‌شود یا نمی‌تواند آن را انجام دهد. ناکامی در فرآیند زمانی اتفاق می‌افتد که ناکامی مربوط به روشی باشد که خدمت به آن طریق ارائه می‌شود (اسمیت و بولتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ناکامی در فرآیند مربوط به زمانی است که در حین تحویل خدمت به مشتری اشکالی ایجاد می‌شود و اغلب به نحوه برخورد با افراد در طی فرآیند تحویل خدمت مربوط می‌شود (لی، سین و چان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

کندی و اسپارکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) دسته‌بندی دیگری از ناکامی خدمات را به شرح ذیل ارائه کرده‌اند:

- دسته اول مربوط به خطاهایی است که به‌واسطه خود خدمت رخ می‌دهد، مانند در دسترس نبودن خدمت یا کند بودن فرآیند عملیات.

1. Kim and Jang
2. Smith and Bolton
3. Lee et al.
4. McColl-Kennedy and Sparks

- دسته دوم مربوط به خطاهایی است که به واسطه ارائه‌دهنده خدمات رخ می‌دهد، مانند خطاهای عمد و غیر عمد کارمندان در حین ارائه خدمات.
- دسته سوم مربوط به خطاهایی است که در کنترل مشتری و یا ارائه‌دهنده خدمت نیست (مانند شرایط جوی)
- دسته چهارم مربوط به خطاهایی است که به واسطه خود مشتری رخ می‌دهد، مانند خطاهایی که امکان دارد مشتریان سهواً در حین گرفتن خدمات تجربه کنند.

تن، بن باسات و سنفتلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در یک مطالعه اکتشافی انواع ناکامی خدمات را به چهار دسته ذیل تقسیم کردند:

- اطلاعاتی (اطلاعات غلط، اطلاعات ناکافی، اطلاعات غیر مرتبط، عدم ارائه اطلاعات به موقع)
- عملکردی (ناکامی در شناسایی نیازهای مشتری، ناکامی در شناسایی جایگزین‌ها، ناکامی در ارزیابی جایگزین‌ها، ناکامی در مرحله خرید، ناکامی در مرحله پس از خرید)
- سیستمی (عدم دسترسی، عدم سازگاری، عدم هدایت، تأخیر، عدم امنیت)
- غیر فنی (تحمیل هزینه اشتباه، مشکلات تحویل کالا، عدم پاسخگویی به سؤالات مشتری)

سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، نیز ناکامی خدمات را به سه دسته عوامل مربوط به برند، عوامل مربوط به مشتری و عوامل خارج از کنترل برند تقسیم کرده است.

---

1. Tan et al.

## ۲-۳- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های فراوانی با محوریت موضوع ناکامی خدمات در صنایع مختلف صورت پذیرفته است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

لوئیس و اسپیراکوپولوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) پژوهشی را در بانک‌های یونان انجام دادند. هدف این پژوهش شناسایی و طبقه‌بندی ناکامی خدمات درک‌شده توسط مشتریان در شعب بانک‌های یونان بود. از طریق مصاحبه با ۴۸ مشتری دو بانک اصلی در یونان و تکمیل ۱۸۳ پرسشنامه، پرسشنامه، انواع مختلفی از ناکامی خدمات نظیر عدم اطمینان، اشتباه‌ها و تعامل ضعیف کارمندان با مشتری شناسایی شدند. از دیدگاه مشتریان بانک، «بی‌میلی کارکنان» و «صورت‌حساب‌های اشتباه» دو نوع ناکامی خدمت بودند که بالاترین رتبه را داشتند.

کولگیت و نوریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) تصویری جامع از ناکامی خدمات در صنعت بانکداری ارائه کردند. مسئله اصلی این پژوهش بررسی این نکته بود که چرا برخی مشتریان، سازمان را پس از مواجهه با ناکامی خدمات ترک می‌کنند، درحالی‌که سایر مشتریان باقی می‌مانند. هدف آن‌ها توسعه مدلی جهت نشان دادن پیامدهای بالقوه ناکامی خدمات و نشان دادن واکنش مشتریان به ناکامی خدمات بود. در این پژوهش با مشتریان کسب‌وکار کوچک بانک که تجربه مواجهه با ناکامی خدمات را داشته‌اند (هم‌آن‌هایی که سازمان را ترک کرده‌اند و هم آن‌هایی که باقی مانده‌اند)، مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا تحلیل و مشخص گردید سه متغیر اصلی بر تصمیم مشتری جهت خروج

1. Song
2. Lewis and Spyrapoulos
3. Colgate and Norris

یا ماندن در سازمان پس از ناکامی خدمات تأثیر می‌گذارد: رضایت از بهبود خدمات<sup>۱</sup> (در صورتی که مشتری اعتراض کند)، وفاداری و موانع خروج. بهبود خدمات نیز تنها دلیل باقی ماندن یا خروج مشتری از سازمان پس از ناکامی خدمات است. سایر عوامل نظیر موانع خروج و وفاداری متغیرهای متداول در فرآیند تصمیم‌گیری است. در نتیجه مدیران باید نقش موانع خروج در صنعت را درک و روابط بلندمدت با مشتریان برقرار کنند.

جونز و داووز<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) ناکامی خدمات و وفاداری مشتریان در بانک‌های کشور انگلستان را بررسی کردند. آن‌ها معتقد بودند زمانی که اشتباه رخ می‌دهد، مشتریان ممکن است با بانک تماس حاصل کرده، شکایت کنند و فرصت اصلاح اشتباه را در اختیار بانک قرار دهند، در این صورت رضایت مشتری افزایش خواهد یافت. هدف این پژوهش، بررسی ناکامی خدمات در صنعت بانکداری انگلستان و در نظر گرفتن اثر رضایت از بهبود خدمات بر قصد مشتری جهت توصیه بانک به سایرین به‌عنوان اقدامی از رفتارهای وفاداری است. پرسشنامه آنلاین توسط ۱۹۹۵ مشتری باتجربه مواجهه با ناکامی خدمات بانکی تکمیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تعداد کمی از مشتریان که از وقوع ناکامی خدمات شکایت کرده بودند، از بهبود خدمات بسیار راضی بودند. بهبود ضعیف خدمات، قصد مشتریان در رابطه با توصیه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ناکامی در مدیریت حساب‌های بانکی و هزینه‌های بانکی اثر مشخصی بر وفاداری دارند. یافته‌ها همچنین حاکی از آن بود که بهبود خدمات در بانک‌ها سطح پایینی از رضایت را ایجاد می‌کند. در حالی که تماس با بانک اغلب از طریق کانال‌های غیرشخصی است، هرگونه تماس

- 
1. Service Recovery
  2. Jones and Dawes

شخصی از طریق شعبه یا تلفن موجب تقویت رابطه بانک با مشتری می‌شود؛ بنابراین بانک‌ها باید توجه ویژه‌ای به شعب و مراکز تماس خود داشته باشند.

سوسا و ووس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) اثرات ناکامی خدمات و بهبود آن بر وفاداری مشتری در خدمات بانکداری الکترونیک را بررسی کردند. این پژوهشگران به دنبال درک این نکته بودند که آیا دانش به‌دست‌آمده از خدمات سنتی قابل انتقال به محیط آنلاین است یا خیر؟ با توجه به کاهش مداخله انسان در ارائه خدمات، فناوری نقش واسطه را در تعامل مشتری بازی می‌کند. همین نکته دلیل تفاوت رضایت‌بخشی در خدمات آنلاین و خدمات آفلاین سنتی است. داده‌های این پژوهش از طریق ارسال پرسشنامه آنلاین برای مشتریان حقیقی استفاده‌کننده از بانکداری الکترونیک در پرتغال جمع‌آوری شده است. یافته‌های این پژوهش بیانگر این نکته بود که ناکامی خدمات اثر منفی بر روی وفاداری مشتری دارد. همچنین حل‌وفصل ناکامی خدمات و رضایت از بهبود خدمات اثر مثبت بر روی وفاداری مشتری دارند. درنهایت نیز نتایج نشان داد کسب وفاداری مشتریان در خدمات الکترونیک سخت‌تر از خدمات سنتی است.

ماتوس و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) واکنش مشتریان به ناکامی خدمات و بهبود خدمات در صنعت بانکداری را بررسی کردند. هدف این پژوهش، آزمون اثرات رضایت، رضایت از بهبود خدمات و هزینه‌های تغییر ۳ بر وفاداری و تبلیغات توصیه‌ای مثبت مشتریان بانک در زمینه بهبود خدمات است. در این پژوهش از مشتریان بانک‌های بزرگ برزیل که طی یک سال گذشته تجربه مواجهه با ناکامی خدمات بانکی را داشته‌اند، نظرسنجی صورت گرفته است. این پژوهش بر اهمیت هزینه‌های تغییر

1. Sousa and Voss
2. Matos et al.
3. Switching Cost

در صنعت بانکداری تأکید می‌کند. اگرچه رضایت پیش‌بینی‌کننده وفاداری است، اما این اثر مشروط به هزینه‌های تغییر برای مشتری است؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری بر استراتژی‌های بازاریابی و کمپین‌ها باید به سمت ادراک تغییر بهتر در جهت وفاداری مؤثر متمایل شوند.

فیها و اولونتیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، روی‌گردانی مشتریان در بانکداری خرد را همراه با پیامدهای نگرشی و رفتاری ناکامی خدمات بررسی کردند. آن‌ها معتقد بودند که سازمان‌ها به‌ندرت سعی در یادگیری از مشتریان خارج شده از کسب‌وکار خود را دارند، بیشتر سازمان‌ها به این موضوع گرایش دارند که نظرسنجی رضایت مشتریان به‌عنوان یک شاخص کافی از سلامت کسب‌وکار است؛ اما سنجش رضایت به‌تنهایی نمی‌تواند اطلاعات عمیق در رابطه با نیازهای مشتریان جهت تدوین استراتژی در اختیار بگذارد. هدف این پژوهش ارائه یک دیدگاه جامع از علل ریشه‌ای خروج مشتریان برای مدیران و پژوهشگران بوده است. داده‌ها از طریق مصاحبه تلفنی با مشتریان خارج‌شده از بانک جمع‌آوری شده است. یافته‌ها حاکی از آن بود که ناکامی خدمات بر نگرش منفی مشتریان از بانک (نارضایتی، عدم تعهد) تأثیر مستقیم منفی بر وفاداری (نقطه مقابل خروج) دارد. هزینه‌های تغییر برای مشتری و دانش از محصولات بانک نقش تعدیل‌کننده بر نگرش منفی و نیت رفتاری دارند.

کرمی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با این منظور که در شرایط ناکامی خدمات، مشتریان چه عکس‌العملی انجام می‌دهند و چه عوامل و پیش‌بینی‌کننده‌هایی بر این عکس‌العمل‌ها اثر می‌گذارد؛ عواملی نظیر رضایت کلی مشتری، رضایت از بهبود خدمت و هزینه‌های تغییر موردبررسی قرار گرفته است. برای درک این موضوع که آیا مشتریان

---

1. Piha and Avlonitis

با سطح‌های متفاوت از هزینه‌های تغییر، واکنش‌های متفاوتی دارند؟ و همچنین نقش آن به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده رابطه بین سایر عوامل با وفاداری رفتاری و نگرشی مشتریان مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش مشتریان بانک تجارت در شهر تهران است که حداقل یک‌بار ناکامی خدمات از سوی بانک تجارت را تجربه کرده باشند. نتایج پژوهش که شامل آزمون ده فرضیه بود حاکی از آن است که در شرایط ناکامی خدمات رضایت کلی مشتریان، رضایت از بهبود خدمت و هزینه‌های تغییر به‌عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده وفاداری رفتاری و نگرشی مشتریان است. همچنین هزینه‌های تغییر رابطه بین رضایت از بهبود خدمت با وفاداری رفتاری و نگرشی مشتریان را تعدیل می‌کند.

پژوهش‌ها نشان دادند که مشتریانی که با ناکامی خدمات مواجه می‌شوند، تمایل به پاسخ‌های رفتاری منفی دارند، برای مثال شکایت، تبلیغات توصیه‌ای منفی و تغییر ارائه‌دهنده خدمت (جنگ، چو و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ فو، جو و سو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ نیکبین و هیون، ۲۰۱۷؛ ژانگ، عمران و کوبانوغلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). شناسایی علل بروز ناکامی خدمات جهت جلوگیری از پاسخ‌های رفتاری منفی امری ضروری است. پژوهشگر نیز در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل ناکامی خدمات در صنعت بانکی ایران چگونه است و از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است. به همین منظور ادبیات پژوهش در حوزه ناکامی خدمات مورد بررسی قرار گرفته است. سپس روش پژوهش، مدل مفهومی و در نهایت نتایج پژوهش و پیشنهادها ارائه شده است.

1. Jang et al.
2. Fu et al.
3. Zhang et al.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی با رویکردی اکتشافی است و به لحاظ تقسیم‌بندی از منظر هدف، در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. این پژوهش جزء پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد، چراکه در این نوع پژوهش‌ها، داده‌های اطلاعاتی در طی یک دوره به‌منظور پاسخ به پرسش یک پژوهش جمع‌آوری می‌شود.

ابزارهای گردآوری داده‌های این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای به‌منظور بررسی مبانی نظری و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به‌منظور گردآوری نظرهای نمونه آماری بوده است. صوت و تبدیل آن به متن به‌عنوان نوع داده و کدگذاری یا خلاصه‌سازی به‌عنوان روش واکاوی از دیگر اجزای این پژوهش است. روش نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع هدفمند بوده و تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. در مجموع تعداد ۱۲ مصاحبه با متخصصان و کارشناسان صنعت بانکی از مدت‌زمان ۲۰ دقیقه تا یک ساعت (با میانگین ۳۸ دقیقه) در بازه زمانی اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۸ تا مهرماه ۱۳۹۸ صورت پذیرفت. افراد مصاحبه‌شده، از لحاظ جنسیت هشت نفر مرد و چهار نفر زن، از نظر تحصیلات نیز دو نفر دارای مدرک دکتری، هشت نفر کارشناسی ارشد و دو نفر کارشناسی بوده و سابقه کاری مصاحبه‌شوندگان در بانک‌ها بین ۱۲ تا ۲۸ سال بوده است. در جدول یک مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:



## جدول ۱. ویژگی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنس	سن	سابقه کاری	ارتباط با موضوع پژوهش
۱	خانم	۳۴	۱۳ سال (۹ سال صف / ۴ سال ستاد)	کارشناس بازاریابی
۲	آقا	۴۰	۱۸ سال (۹ سال صف / ۹ سال ستاد)	معاون اداره کل تحقیقات
۳	خانم	۳۹	۱۶ سال (۶ سال صف / ۱۰ سال ستاد)	کارشناس مالی
۴	آقا	۴۲	۱۲ سال (ستاد)	رئیس اداره کل تحقیقات
۵	خانم	۳۶	۱۷ سال (صف)	کارشناس شعبه
۶	خانم	۳۹	۱۸ سال (۱۱ سال صف / ۷ سال ستاد)	کارشناس بازاریابی
۷	آقا	۴۸	۲۸ سال (صف)	معاون اعتباری شعبه
۸	آقا	۴۵	۱۹ سال (صف)	کارشناس بازاریابی امور شعب
۹	آقا	۴۴	۲۴ سال (صف)	مدیر ارشد ارتباط با مشتری
۱۰	آقا	۴۳	۲۳ سال (صف)	مدیر رابطه مشتری
۱۱	آقا	۳۹	۲۰ سال (صف)	مدیر گروه ریالی شعبه
۱۲	آقا	۴۸	۲۸ سال سابقه (صف و ستاد)	معاون اداره کل بازاریابی

متن مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی شد و برای واکاوی نتایج، نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۱</sup> ورژن ۲۰۱۸ مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تکنیک تحلیل محتوا که در پژوهش‌های کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. به‌وسیله این روش محتوای ارتباطات با استفاده از به‌کارگیری مجموعه‌ای از رویه‌های طبقه‌بندی شده و نظام‌دار، تغییر و تبدیل می‌یابد و به‌صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه درمی‌آید.

---

1. MAXQDA

گام‌های زیر به‌منظور تحلیل محتوای داده‌های به‌دست‌آمده طی شده است:

- سازمان‌دهی داده‌ها: در این گام تمامی داده‌های به‌دست‌آمده به‌صورت منظم و مجزا سازمان‌دهی گردید. فایل صوتی هر یک از مصاحبه‌ها به‌دقت گوش داده شد و تمامی جزئیات آن در فایل‌های مجزا ثبت و مکتوب گردید. این جزئیات شامل تمامی مواردی بود که فرد در طی مصاحبه به آن‌ها اشاره کرده بود بدون آنکه موردی حذف شود. در نتیجه قاعده جامعیت رعایت گردید. همچنین با توجه به اینکه تمامی داده‌ها با فنون یکسان (مصاحبه) و توسط فردی یکسان (پژوهشگر) جمع‌آوری شده است، قاعده همگنی نیز رعایت شده است (هومن، ۱۳۸۹).
- رمزگذاری داده‌ها: در این مرحله با در نظر گرفتن هدف تحلیل (که در اینجا شناسایی عوامل وقوع ناکامی خدمات بانکی است) داده‌های خامی را که در مرحله قبل منظم شده بود، رمزگذاری گردید. با رمزگذاری داده‌ها، عوامل در واحدهایی دسته‌بندی گردید. با این کار حجم زیادی از داده‌های پراکنده با استفاده از رمزگذاری و دسته‌بندی آن‌ها در واحدهای مشخص به داده‌هایی نظام‌یافته تبدیل یافت.
- مقوله‌بندی: مقوله‌بندی به معنای طبقه‌بندی عناصر سازنده یک مجموعه، از طریق تشخیص تفاوت‌های آن‌ها و سپس گروه‌بندی مجددشان بر اساس معیارهای تعیین‌شده قبلی برحسب نوع عناصر (شبهات عناصر) است. مقوله‌ها، موضوع‌ها و طبقاتی هستند که گروهی از عناصر را زیر یک عنوان جمع می‌کنند و علت این گردآوری، خصوصیات مشترک این عناصر است (باردن، ۱۳۷۴). مقولات می‌بایست معیارهای دفع متقابل، همگنی و

تناسب را دارا باشند تا بتوان ادعا کرد که مقوله‌بندی به‌درستی صورت گرفته است. مقولات این پژوهش این معیارها را دارا بودند. در جدول شماره سه مقوله‌ها و مفاهیم متناظر با آن‌ها نشان داده شده است.

برای بررسی صحت و دقت علمی پژوهش‌های کیفی، باید چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، تأیید پذیری و انتقال‌پذیری در نظر گرفته شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۹). در این پژوهش به‌منظور افزایش سطح قابلیت اعتبار، فرآیند انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تهیه پروتکل مصاحبه و تأیید آن توسط اساتید دانشگاهی و تکمیل پرسش‌ها حین انجام مصاحبه از یک‌سو و تکمیل و تأیید کدها و مفاهیم به‌دست‌آمده طی پیشبرد تحلیل تک‌به‌تک مصاحبه‌ها از سوی دیگر، بر روایی داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه صحت گذاشته است.

به‌منظور سنجش پایایی و جلوگیری از تأثیرگذاری برداشت‌های ذهنی پژوهشگر، کدگذاری توسط دو کدگذار انجام شد. به همین منظور کدگذاری‌های انجام‌شده ابتدا توسط پژوهشگر به‌طور کامل انجام پذیرفت، سپس همین فرآیند توسط پژوهشگر دیگری تکرار شد که مطابقت بالایی با تجزیه‌وتحلیل اولیه پژوهشگر داشت. برای سنجش کمی پایایی کدهای استخراج شده، از ضریب اسکات<sup>۲</sup> استفاده شده است.

---

1. Creswell  
2. Scott

ضریب اسکات ابزاری برای ارزیابی میزان توافق میان دو کدگذار است. ضریب اسکات از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\pi = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

$\pi$  = ضریب اسکات

$P_e$  = درصد توافق مورد انتظار

$P_o$  = درصد توافق مشاهده

برای سنجش ضریب قابلیت اعتماد پژوهش، ۲۰ درصد کل محتوا توسط پژوهشگر دوم مجدداً کدگذاری شد. پس از آن، ضریب پایایی اسکات محاسبه شد. ضریب اسکات ( $\pi$ ) باید بزرگ‌تر از ۷۰ درصد باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه عینیت پژوهش اطمینان کرد. جدول شماره دو نحوه محاسبه ضریب اسکات را نشان می‌دهد.

جدول ۲. محاسبات ضریب اسکات

$\pi$	$P_e$	$P_o$	تعداد کل طبقات شناسایی شده	تعداد طبقات مشابه دو کدگذار
۷۳,۱۲٪	۰,۲۵۶	۰,۸	۱۰	۸

نتیجه آزمون اسکات ۷۳,۱۲٪ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق خوب میان ارزیاب‌هاست.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تائید<sup>۲</sup> صورت گرفته است. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان<sup>۳</sup> استفاده شد. برای رسیدن به آن، متن کامل تایپی و دست‌نویس سه مصاحبه همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمده بود، جهت تائید و یا اصلاح برگردانده شد، که همگی مورد تائید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تائید در مرحله پایانی مقوله‌های به‌دست‌آمده به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تائید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. بازنگری توسط همکار<sup>۴</sup> نیز صورت گرفت، همکاران یک عضو هیئت‌علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و دو خبره صنعت بانکی بودند که متن کامل مصاحبه‌های پیاده شده همراه با کدگذاری باز به آن‌ها ارائه گردید و نظر تأییدی در جهت پیاده کردن و کدگذاری متون دریافت شد.

پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، اطلاعات طی سه مرحله، استخراج کدها (کدهای باز)، تشکیل مفاهیم و مقوله‌بندی مورد تحلیل قرار گرفت. در طی عملیاتی کردن این سه مرحله، فرآیند تحلیل هر چه بیشتر از داده‌های تجربی دور شده و به سطح انتزاع نزدیک می‌شود (سارستد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). برای کدگذاری اولیه، از جملات خود مصاحبه‌شوندگان و کدهای دلالت‌کننده (برداشته‌های مصاحبه‌گر از گفته‌ها) استفاده شد. سپس مصاحبه‌های بعدی انجام گرفت. برای انجام

- 
1. Credibility
  2. Confirmability
  3. Member check
  4. Peer debriefing
  5. Saretedt et al.

کدگذاری انتخابی، مفاهیم استخراجی در کنار یکدیگر گذاشته شده و بر اساس اشتراکات، تشابهات یا همپوشانی معنایی، مقوله‌های فرعی استخراج شدند. جهت کدگذاری انتخابی از پیشنهاد نرم‌افزار (کدگذاری هم‌پوشانی) و کدگذاری سایر پژوهشگران کمک گرفته شد. پس از انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری صورت پذیرفته و با افزایش ادراک پژوهشگر از موضوع موردبررسی، مصاحبه‌های بعدی هدفمندتر انجام شده است.

#### ۴- یافته‌ها

نتایج نشان داد که ۳۷ مفهوم از کدهای اولیه که در مجموع ۴۲۸ تکرار دارند، استخراج شده است. بر اساس فرمول شانن، اولویت‌بندی مفاهیم بر اساس ضریب اهمیت آن‌ها صورت می‌پذیرد که در نرم‌افزار مکس کیو دی ای در قالب مساحت مربع یا دایره‌هایی نمایان می‌شود. شکل شماره یک این اولویت‌بندی را نشان می‌دهد



«فرآیند طولانی ارائه خدمات»، «دانش کم بانک از مشتریان» و «رفتار ناشایست نیروی انسانی» به ترتیب بیشترین فراوانی را داشته‌اند. «موقعیت مکانی نامناسب شعبه» و «پوشش و وضعیت ظاهری نامناسب نیروی انسانی» نیز کمترین فراوانی را دارا بوده‌اند. در نهایت مقوله‌های «ناکامی در عرصه خدمات»، «ناکامی در بروز رفتار شهروندی برند<sup>۱</sup>»، «ناکامی در ایجاد نگرش مطلوب سازمان» و «ناکامی در مدیریت ارتباط با مشتری» از جمله مهم‌ترین مقوله‌های تأثیرگذار بر ناکامی خدمات در صنعت بانکی شناخته شدند. فهرست مفاهیم و مقولات حاصل از دسته‌بندی آن‌ها همراه با تعداد تکرار هر مفهوم در جدول سه ارائه شده است.

جدول ۳. تبدیل مفهوم به مقوله فرعی و مقوله اصلی

تعداد تکرار مفهوم	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۴۱	فرآیند طولانی ارائه خدمات	ناکامی در کارکرد خدمت	ناکامی در عرصه خدمات
۲۲	شخصی‌سازی نکردن خدمات بانکی بر اساس نیاز مشتریان		
۲۱	سخت بودن فرآیند دریافت خدمات برای مشتریان		
۱۴	ارائه نکردن برخی از خدمات مالی (بانکی/ غیر بانکی)		
۲	حفظ نکردن امنیت حساب‌های مشتریان		
۱۶	ارائه نکردن برخی از خدمات به‌صورت غیرحضوری	ناکامی در زیرساخت‌های نرم	
۱۰	مشکلات موجود در نرم‌افزارها و سامانه‌های مورد استفاده مشتریان		
۳	عدم امکان رهگیری سیستمی خدمات درخواستی توسط مشتریان		
۲	زمان بر بودن فعال‌سازی خدمات موردنظر مشتریان		
۷	فضا و دکوراسیون نامطلوب شعبه	ناکامی در زیرساخت‌های سخت	
۲	عدم وجود تجهیزات و امکانات رفاهی در محل شعبه		
۱	موقعیت مکانی نامناسب شعبه		

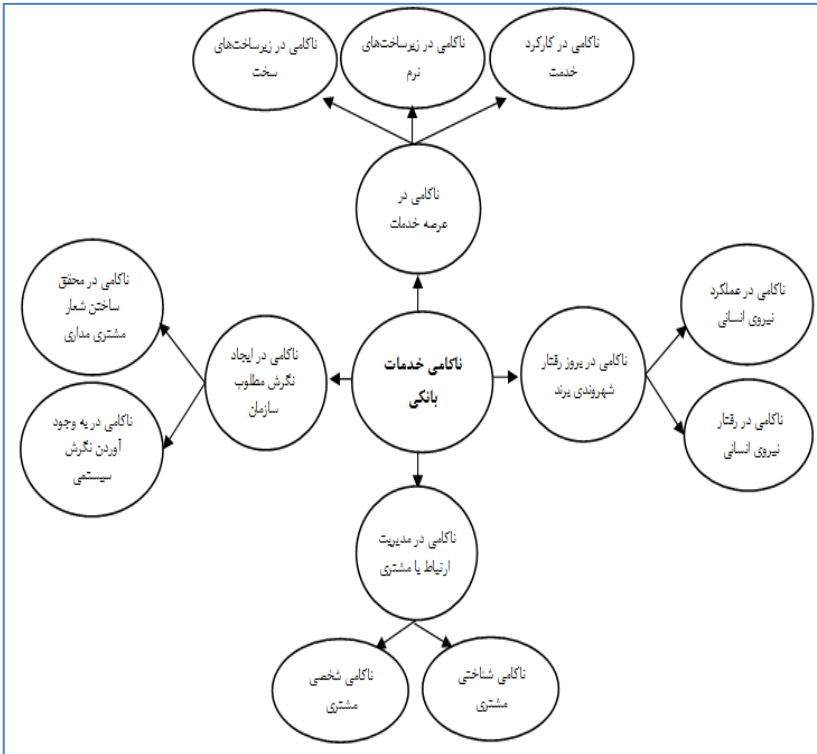
## 1. Brand Citizenship Behavior



تعداد تکرار مفهوم	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	پوشش و وضعیت ظاهری نامناسب نیروی انسانی در شعبه		
۱۹	توانمند نبودن کارکنان بانک	ناکامی در عملکرد نیروی انسانی	ناکامی در بروز رفتار شهروندی برند
۱۰	خطاها و اشتباه‌های کارکنان بانک		
۷	دانش محدود کارکنان در ارائه خدمات بانکی		
۴	عملکرد ضعیف کارکنان بانک در پیگیری خواسته های مشتریان		
۴	ارائه نکردن خدمات مشاوره‌ای توسط کارکنان بانک		
۳۳	رفتار ناشایست کارکنان بانک	ناکامی در رفتارهای نیروی انسانی	
۲۲	درک نکردن انتظارات و شرایط مشتریان توسط کارکنان بانک		
۸	تمایل نداشتن کارکنان بانک به خدمت‌رسانی		
۶	رسیدگی نکردن کارکنان بانک به مشکلات مشتریان		
۴	تبعیض قائل شدن کارکنان بانک میان مشتریان		
۳۷	دانش کم بانک از مشتریان	ناکامی در محقق ساختن شعار مشتری مداری	ناکامی در ایجاد نگرش مطلوب سازمان
۲۹	بی‌توجهی بانک به ارزش طول عمر مشتریان		
۱۸	اطلاع‌رسانی ضعیف بانک به مشتریان در خصوص خدمات و ضوابط بانکی		
۶	بی‌توجهی بانک به رویدادهای مهم برای مشتری		
۳	مشکلات مشتریان در برقراری ارتباط با بانک		
۲	عدم اطلاع‌رسانی بانک به مشتری در شرایط خاص	ناکامی در به وجود آوردن نگرش سیستمی	
۲۳	انعطاف‌ناپذیری بانک نسبت به قوانین و رویه‌های بانکی		
۷	هماهنگ نبودن واحدهای بانک با یکدیگر		
۶	عدم طراحی سازوکار مرتفع کردن اشتباه‌ها در بانک		
۴	جابه‌جایی فراوان نیروی انسانی در بانک		
۹	فراوانی تجارب ناخوشایند مشتری در بانک	ناکامی شناختی مشتری	ناکامی در مدیریت ارتباط با مشتری
۵	مواجهه مشتری با تبلیغات منفی در خصوص بانک	ناکامی شخصی مشتری	
۱۱	خواسته‌های نامعقول مشتری از بانک		
۹	اشتباه‌های شخصی مشتری		

۴-۱- مدل مفهومی پژوهش

محقق توانست پس از مطالعه گسترده ادبیات پژوهش مرتبط و پس از انجام مطالعه کیفی و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به مدل مفهومی پژوهش که در شکل شماره دو نشان داده شده است، دست یابد:



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

ناکامی در عرصه خدمات

تجربه مشتری، تجربه‌ای است که مشتری در نتیجه تعامل با سازمان و کیفیت خدمات دریافتی به دست می‌آورد. خدمات اصلی، از عوامل تأثیرگذار بر تجربه مشتری از خدمات بانکی هستند. افزایش رقابت در

بازار، سازمان‌ها را مجبور به اندیشیدن در خصوص به‌کارگیری استراتژی‌هایی با هدف جذب و نگهداری مشتریان کرده است. در میان استراتژی‌های مختلف بکار گرفته‌شده توسط سازمان‌ها، تمرکز بر بهبود کیفیت خدمات اهمیت ویژه‌ای دارد. ارائه خدمات با کیفیت بالا، کلید موفقیت در صنایع خدماتی است. چرا که رقابت شدید میان صنایع مختلف در عصر حاضر، موجب شده تا پایش و بهبود کیفیت خدمات به عنصری بسیار ضروری برای توسعه بهره‌وری در سازمان‌ها تبدیل شود (مسالا و پائول، ۲۰۱۶). بانک‌ها نیازمند توجه خاصی به مشتریان در جهت ایجاد تجربه‌ای مطلوب برای آن‌ها هستند. نتایج پژوهش نیز نشان داد، بانک‌ها می‌توانند از طریق حذف ناکامی‌ها در کارکرد و زیرساخت (نرم/ سخت) خدمت، تجربه مشتریان از دریافت خدمات بانکی را بهبود بخشند.

#### 👉 ناکامی در بروز رفتار شهروندی برند (BCB)

ادراک مشتریان از یک برند خدماتی، وابستگی شدیدی به رفتار کارکنانی دارد که به‌طور مستقیم و مکرر با مشتریان تعامل دارند؛ بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آن‌ها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آن‌ها است (پوریچلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

رفتار شهروندی برند، به رفتارهای فرانقشی کارکنان با هدف ارتقای هویت برند اطلاق می‌شود (اصانلو و خدای، ۱۳۹۴) و هم‌با درون سازمان و هم بیرون سازمان سروکار دارد. رفتار شهروندی برند دارای هفت بعد شامل تمایل به کمک<sup>۲</sup>، آگاهی برند<sup>۳</sup>، هواخواهی برند<sup>۴</sup>،

- 
1. Porricelli et al.
  2. Willingness to help
  3. Brand awareness

تمایل به نشان دادن رفتار ایثارگرانه<sup>۲</sup> و داشتن رویکردی تبلیغی<sup>۳</sup> برای بازاریابی برند، توسعه هم‌زمان برند سازمان و برندسازی شخصی<sup>۴</sup> توسط کارمندان است. از نظر زیپلین (۲۰۰۶) رفتار شهروندی برند به‌عنوان یک وظیفه خارج از شرح شغل تعریف می‌شود، اما در مطالعات بعدی رفتار شهروندی برند، نه‌تنها به رفتارهای خارج از شرح شغل بلکه به رفتارهای درون شغلی نیز توسعه یافت (برمن، زیپلین و ریلی، ۲۰۰۷).

نتایج پژوهش نیز نشان داد که مفاهیمی که در دو مقوله فرعی ناکامی در عملکرد و رفتار نیروی انسانی دسته‌بندی شده‌اند، به مبانی نظری رفتار شهروندی برند نزدیک هستند. این مفاهیم رفتارهای درون شغلی و رفتارهای خارج از شرح شغل را پوشش می‌دهند؛ بنابراین بانک‌ها می‌بایست از نقش کارکنان در ساخت برند به کمک تعاملی که با مشتریان برقرار می‌کنند، غافل نشوند.

#### 🔗 ناکامی در ایجاد نگرش مطلوب سازمان

هر سازمان برای آنکه بتواند مؤثرتر و کارا تر فعالیت کند، لازم است بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکم‌فرما باشد که ادراکی کلی و همه‌جانبه از سازمان را فراهم آورد. حداقل سازی ناکامی‌ها در حوزه‌های مشتری‌مداری و نگرش سیستمی امری ضروری است. نگرش مشتری‌مداری عبارت است از جمع‌آوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات درباره مشتریان در سطح سازمان و اقدامات هماهنگ بر

1. Brand enthusiasm
2. Willingness to accept sacrifices
3. Missionary approach
4. Improving oneself as well as the brand
5. Burmann et al.

مبنای این اطلاعات. مشتری‌گرایی به‌عنوان بخش و بعدی از بازار‌گرایی، بر اهمیت تعیین و پرداختن به نیازها و ترجیحات مشتریان تأکید دارد (راپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از نگرش سیستمی نیز برای شکل‌دهی به مفهوم ضرورت وجود هماهنگی در همه ابعاد مدیریت سازمان به‌عنوان یک سیستم و کل منسجم و یکپارچه، می‌توان بهره برد (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹).

### 👉 ناکامی در مدیریت ارتباط با مشتری

بسیاری از پژوهشگران در بازاریابی خدمات مطرح کرده‌اند که کیفیت رابطه مشتری-سازمان بر عکس‌العمل‌های مشتریان نسبت به ناکامی خدمات تأثیر می‌گذارد (تکس و کریستین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). مطالعات قبلی نشان می‌دهد که تلاش‌های پیشگیرانه برای کاهش اثرات منفی ناکامی خدمات از طریق تقویت روابط با مشتری، موجب ایمن‌سازی مشتریان در برابر ناکامی‌های خدمات آینده می‌شود (میکولون، کوئیزر و ویسکه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

مدیریت ارتباط با مشتری ساختاری است که ارزش مشتری را آشکار ساخته، ارتقا می‌دهد و همچنین ابزاری توانمند برای حفظ مشتریان ارزشمند، در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (بس و ساگاماران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). به‌منظور تحقق این امر، تحلیل رفتار مشتریان گذشته و جاری به درک ویژگی‌های مشتریان فعلی سازمان کمک خواهد کرد. سازمان‌ها در مراحل مختلف مدیریت ارتباط با مشتری، اقدام به

- 
1. Rapp et al.
  2. Tax and Christian
  3. Mikolon et al.
  4. Bose, R. and Sugumaran

تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب به منظور حفظ و جذب هر گروه از مشتریان خود می‌کنند (برادران و فرخی، ۱۳۹۳). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد ناکامی‌های شناختی و شخصی مشتری از عوامل بروز ناکامی خدمات هستند. از این رو ارائه خدمات به‌تنهایی برای متمایز بودن کافی نیست، خلق تجارب به‌یادماندنی برای مشتریان در رابطه با برند امری ضروری است.

#### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اگرچه هیچ ارائه‌دهنده خدمتی خواهان ناکامی خدمات نیست، اما این موضوع همچنان غیرقابل اجتناب است (بیکر و همکاران، ۲۰۰۸؛ سو و همکاران، ۲۰۱۳). به ازای صنایع خدماتی متعدد، انواع متعددی از ناکامی خدمات وجود دارد و نوع ناکامی مشخص می‌کند که کدام روش برای جبران مناسب است (راچک و کاتجا، ۲۰۱۴). درحالی‌که پژوهش‌های بازاریابی خدمات به‌صورت گسترده بر روی تعاملات واکنشی سازمان‌ها جهت جبران ناکامی خدمات متمرکز شده‌اند (وایرنبرگ و همکاران، ۲۰۱۴)، مطالعات نشان می‌دهد که تلاش‌های سازمان‌های خدماتی جهت بهبود تجربیات مشتریان با آماده‌سازی پیشگیرانه در مقابل اثرات منفی ناکامی خدمات مطلوب بوده است (میکولون، کوئیزر و ویسکه، ۲۰۱۵).

مهم است که با ناکامی‌ها در مرحله طراحی خدمت مقابله شود. در نتیجه، طراحان خدمت نیازمند شناسایی عوامل کلیدی هستند که می‌توانند موجب وقوع ناکامی شوند (سایتو و همکاران، ۲۰۱۴). هدف این پژوهش نیز شناسایی علل ریشه‌ای بروز ناکامی خدمات در صنعت

- 
1. Roschk and Katja
  2. Vaerenbergh et al.

بانکی بوده است تا بتوان ضمن جلوگیری از وقوع آن‌ها، نسبت به تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های احیاء بر مبنای ناکامی‌های شناخته شده اقدام کرد.

پژوهشگران بر روی تأثیرات ناکامی خدمات بر رضایت و وفاداری مشتری تمرکز کرده‌اند (مک کالو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ چیها و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و نقش مشتری به‌عنوان کسی که تجربه دریافت خدمت را از طریق مقایسه میان انتظارات و عملکرد ارائه‌دهنده خدمت ارزیابی می‌کند، در نظر گرفته می‌شود و توجه کمی به ویژگی‌های مشتری مانند شخصیت مشتری، جهت‌گیری اجتماعی و ... شده است (ریاض و اشرف خان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). نتایج این پژوهش نیز نشان داد ناکامی‌های شناختی و شخصی مشتری از عوامل بروز ناکامی خدمات هستند.

کیفیت رابطه نقش بسزایی در کاهش پاسخگویی احساسی منفی و بهبود نیات رفتاری مشتریان دارد. از این رو به مدیران توصیه می‌شود که به رابطه سازی و مدیریت روابط با مشتری بپردازند، چراکه روابط موجب حفظ ارزش و وفاداری مشتری به سازمان حتی در شرایط وقوع ناکامی خدمات می‌شود. بسیاری از مشتریان ممکن است هنگامی که شخصی سازی و سفارشی سازی خدمت باعث ایجاد رابطه با ارائه‌کننده خدمت شده است، تحمل بیشتری برای مواجهه با ناکامی خدمت داشته باشند (تکس و کریستین، ۱۹۹۸).

پژوهشگران معتقدند که اقدامات بازاریابی داخلی به بهبود وضعیت رضایت کارکنان و کیفیت ارائه خدمات کمک کرده و این امر منجر به جلوگیری از ناکامی خدمات و مشکلات می‌شود (پائول و ساهادو<sup>۴</sup>،

- 
1. McCollough
  2. Chiha et al.
  3. Riaz and Ishfaq Khan
  4. Paul and Sahadev

۲۰۱۶). نتایج پژوهش نیز نشان داد که «رفتار ناشایست نیروی انسانی» یکی از مهم‌ترین ناکامی‌ها در صنعت بانکی است. می‌توان با درگیر کردن منافع کارکنان با برند و مزایای پیشنهادی مؤثر و ایجاد این حس در آن‌ها که برند جزئی از زندگی آنان است، در جهت افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و بهبود عملکرد کلی سازمان اقدام کرد (شیرازی و صادقی، ۱۳۹۶).

اولین گام برای مدیریت ناکامی خدمات، جلوگیری از وقوع ناکامی خدمات به‌وسیله بهبود عملیات است. بهبود مستمر یا استراتژی‌های تغییر مانند مدیریت کیفیت جامع، پیاده‌سازی فرآیند شش سیگما، بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار، تفکر ناب و به‌کارگیری به‌گزینی جهت جلوگیری از ناکامی خدمات پیشنهاد می‌شود (کازی و پرابهو، ۲۰۱۶). بانک‌ها نیز باید از اندیشه تغییر و تحول استراتژیک استقبال کنند و با پویایی به آن پاسخ‌گویند تا قدرت رقابتی خود را حفظ کنند.

در نهایت جهت افزایش توانایی ارائه خدمات در حد انتظار مشتریان، باید مراحل نظیر درک انتظارات مشتری، ایجاد تعهد نسبت به ارائه خدمات در کلیه سطوح سازمان، ایجاد ساختاری بنیادی برای ارائه خدمات، پرورش کارکنان، اندازه‌گیری رضایت مشتری و رسیدگی به شکایات مشتری طی شود.

در ادامه پیشنهادهای کاربردی مطابق با مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش ارائه شده است.

- طراحی خدمت بر مبنای نیاز مشتری و سفارشی‌سازی خدمات بر اساس خواسته وی



- بازبینی و تسهیل فرآیندها در جهت تسریع در ارائه خدمات و کاهش بوروکراسی
- تقویت شرکت‌های وابسته و ارائه خدمات مالی غیر بانکی
- سرمایه‌گذاری در بخش فناوری اطلاعات جهت تقویت و ارتقا خدمات الکترونیک و عدم نیاز مراجعه مشتری به شعب جهت دریافت خدمات یا حل مشکلات
- سیستمی کردن دریافت درخواست مشتری تا تعیین تکلیف آن با قابلیت ثبت و نگهداری تمامی مراحل در جهت زهگیری و تشخیص علت طولانی شدن فرآیند ارائه خدمت
- شفافیت و مشخص بودن فرآیند ارائه خدمات (مدارک، زمان لازم و رویه‌ها...) در شعب و ساده‌سازی آن برای مشتریان
- راه‌اندازی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) جهت نشان دادن کارکنان بی‌انگیزه به‌منظور شناسایی علل نارضایتی و برنامه‌ریزی برای کسب رضایت آن‌ها و جلوگیری از ارائه نامطلوب خدمات به مشتریان
- ثبت و اشتراک‌گذاری تجربیات موفق همکاران در یک سامانه مدیریت دانش در خصوص جلوگیری از خروج مشتری و اعطای امتیاز و پاداش خلاقیت سازمانی
- برنامه‌ریزی آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان در راستای کنترل هوش هیجانی و برخورد مطلوب با هر طبقه مشتری
- گسترش فرهنگ خدمتگزاری از طریق ارزش قائل‌شدن برای تلاش کارکنان، افزایش ظرفیت‌های روحی و فکری آنان، ارج نهادن به روحیه خدمت به هم‌نوع و پرورش شاخص‌هایی نظیر خلاقیت و نوآوری، مشورت و همکاری، تقویت روابط اجتماعی و تشویق کار گروهی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در میان اعضا توسط سازمان.

- مدل‌سازی سوابق تراکنش‌های مشتریان در دوره قبل خروج و استخراج الگوهای مشتریان در حال خروج جهت شناسایی خطاها و اشتباه‌ها به صورت یکپارچه و اقدام در خصوص جلوگیری از مهاجرت مشتریان
- در نظر گرفتن سابقه مشتری و میزان ارزش ایجاد نموده در گذشته جهت انعطاف‌پذیری در شرایط ارائه خدمت
- قرار دادن اشکال اعلام‌شده توسط مشتری به‌عنوان منشأ تغییر خدمات
- حساسیت در انتخاب افراد برای جایگاه‌های کلیدی صف به‌خصوص روسای شعب
- تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های احیا خدمات جهت ایجاد تجربه خوشایند برای مشتری پس از بروز ناکامی خدمات

در خصوص پژوهش‌های آتی، تحلیل درجه اهمیت مقوله‌های شناسایی‌شده در پژوهش و ارائه روش‌های احیا خدمات متناسب با هر یک از آن‌ها از جمله مواردی هستند که پژوهشگران می‌توانند به آن توجه کنند. در انتها بررسی تعمیم‌پذیری و کاربرد یافته‌های پژوهش در صنایع دیگر درخور توجه است.

## فهرست منابع

- Aarabi, M. Chavoshi, K. (2011). "Strategic Control: Approaches and Guidelines". Tehran: Naja Publications. (In Persian).
- Baker, L.T. Meyer, T. and Johnson, D.J. (2008). "Individual differences in perceptions of service failure and recovery: the role of race and discriminatory bias", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 552-564.
- Balaji, M.S. Jha, S. and Royne, M.B. (2015). "Customer e-complaining behaviours using social media", *Service Industries Journal*, 35(11), 633-654.
- Baradaran, V. Farrokhi, Z. (2014). "Customer Segmentation in the banking industry by extended model of RFMC", *Journal of Brand Management*, 1(2), 135-153. (In Persian).
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2003). "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management". *Knowledge and Process Management*, 10, 3-17.
- Burmann, C. Zeplin, S. Riley, N. (2009). "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis". *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Bhandari, M. S. (2010). "Impact of varying service recovery attributes on outcomes in process-based and outcome-based service failure: an empirical examination". Doctor of philosophy's thesis, School of hospitality, tourism and marketing, faculty of business and law, Victoria University.
- Bitner, M. Brow, S. and Meuter, M. (2000). "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Chen, H. T. (2016). "Quality function deployment in failure recovery and prevention". *The service industries Journal*, 36 (13), 615-637.
- Cheng. J. (2008). "Tourists Satisfaction Judgments: An Investigation of Emotion, Equity, and Attribution". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32, 108.
- Chiha, W. Wang, K. Hsu, L. and Cheng, I. (2012). "From disconfirmation to switching: an empirical investigation of switching intentions after service failure and

- recovery", *The Service Industries Journal*, 32(8), 1305-1321.
- Colgate, M. Norris, M. (2001), "Developing a comprehensive picture of service failure", *International journal of service industry management*, 12(3), 215-233.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Sage.
- Danaee-Fard, H. Alvani, M. (2013). "Qualitative Research in Management Research: A Comprehensive Approach". Tehran: Saffar Publications. (In Persian).
- Ernst & Young (2010). *Understanding customer behavior in retail banking- the impact of the credit crisis across Europe*.
- Ernst & Young (2011). *Global banking survey: a new era of customer expectation - Prevent customer attrition*.
- Fu, J.R. Ju, P.H. and Hsu, C.W. (2015). "Understanding why consumers engage in electronic word-of mouth communication: Perspectives from theory of planned behavior and justice theory", *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 616-630.
- Furnier, P.J. (2017). "What effect does 'pre-failure recovery' have on customer satisfaction?", PhD Thesis in Management, University of Surrey.
- Hazée, S. Vaerenbergh, Y. Armiroto, V. (2017). "Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity", *Journal of Business Research*, 74, 101-109
- Hess, R. L. Ganesan, S. and Klein, N.M. (2003). "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(2), 127-146.
- Houman, H. (2011). "Qualitative Research Practical Guide". (2nd edition). Tehran: Samt Publications. (In Persian).
- Ishaque, A. Tufail, M. and Habib, M. (2016). "Causes of service failure: A literature review", *City University Research Journal*, 6(2), 269-283.

- Jae Lee, M. Singh, N. and Chan, E. (2011). "Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach". *Journal of Vacation Marketing*, 17, 197.
- Jang, Y.J. Cho, S.B. and Kim, W.G. (2013). "Effect of restaurant patrons' regret and disappointment on dissatisfaction and behavioral intention", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(5), 431-444.
- Jones, H. Farquhar, J.Dawes. (2003). "Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks", *International Journal of Bank Marketing*, 25(3), 161-172.
- Karami, A. (2016). "Investigating Customer Response to Service Failure and Its Compensation". Master's thesis, Allameh Tabataba'i University. (In Persian).
- Karande, K. Magnini, V. P. and Tam, L. (2007). "Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors". *Journal of Service Research*, 10(2), 187- 203.
- Kazi, R. Prabhu, S. (2016). "Literature Review of Service Failure, Service Recovery and their Effects on Consumers and Service Employees", *Telecom Business Review*, 9(1).
- Kim, T. Kim, W. G. and Kim, H. B. (2009). "The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word of mouth, and revisit intention in upscale hotels". *Tourism Management*, 30, 51-62.
- Knox, G. & Van Oest, R. (2014). "Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach". *Journal of Marketing*, 78(7), 42-57.
- Kuo, Y. F. and Wu, C. M. (2012). "Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions". *International Journal of Information Management*, 32, 127-138.
- Lewis, B. Spyropoulos, S. (2001). "Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective", *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37-47.
- Lin, H. Yen, W. Wang, Y. Yeh, Y. (2018). "Investigating consumer responses to online group buying service failures: the

- moderating effects of seller offering type", *Internet Research*, 1-36.
- Menguc, B. Auh, S. Yeniaras, V. & Katsikeas, C. S. (2017). "The role of climate: Implications for service employee engagement and customer service performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 428-451.
- Mattila, A. (2001). "The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting". *Journal of Service Marketing*, 15(7), 583-596.
- Mattila, A. Hanks, L. and Wang, C.Y. (2014). "Others service experiences: Emotions, perceived justice, and behavior", *European Journal of Marketing*, 48(1).
- Matos, C. Henrique, L. Rosa, F. (2013), "Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs", *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526– 538.
- McColl-Kennedy, J. R. and Sparks, B. A. (2003). "Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery," *Journal of Service Research* 5(3), 251-266.
- McCollough, A.M. (2009), "The recovery paradox: the effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction", *Academy of Marketing Studies Journal*, 13(1), 89-104.
- Mikolon, S. Quaiser, B. and Wieseke, J. (2015). "Don't try harder: using customer inoculation to build resistance against service failures", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 512-527.
- Nikbin, D. and Hyun, S.S. (2017). "Does travellers' casual attribution affect pre-recovery emotions and behavioural intentions? A field study of airline travellers in Malaysia", *Current Issues in Tourism*, 20(1), 80-93.
- Osanlou, B. Khoddami, S. (2015). "The impact of customer's emotional attachment on brand equity with an emphasis on the mediating role of brand relationship quality and brand citizenship behavior in industrial market", *Journal of Brand Management*, 2(4), 97-124. (In Persian).

- Paul, J. Sahadev, S. (2016). "Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(4), 135-140.
- Piha, L. Avlonitis, G. (2015). "Customer defection in retail banking: Attitudinal and behavioural consequences of failed service quality", *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), 304-326.
- Porricelli, M. S. Yurova, Y. Abratt, R. Bendixen, M. (2014). "Antecedents of brand citizenship behavior in retailing". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Rapp, A. Trainor, K. and Agnihotri, R. (2010). "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology". *Journal of Business Research*, 63, 1229-1236.
- Reichheld, F.F. Sasser, W.E. (1990). "Zero defections: Quality comes to services". *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Riaz, Z. Ishfaq Khan, M. (2016). "Impact of service failure severity and agreeableness on consumer switchover intention", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(3), 420 – 434.
- Roschk, H. Katja, G. (2014). "Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis", *Journal of Service Research*, 17 (2), 195-211.
- Saito, J. Kurita, Y. Kimita, K. Shimomuraa, Y. (2014). "A Method for Analyzing Service Failure Factors based on Multiple Perspectives", *Product Services Systems and Value Creation*, 16, 235-240.
- Sarstedt, M. Hair Jr, J. Cheah, J.H. Becker, J.M. Ringle, C.M. (2019). "How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM", *Australasian Marketing Journal*, 25(5).
- Sengupta. A. S. Balaji, M. S. and Krishnan, B. C. (2015). "How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction", *Journal of Business Research*, 68(3), 665-674.
- Shirazi, A. Sadeghi, F. (2017). "Investigating the effect of service brand identity on brand pride with the mediating role of brand citizenship behavior and brand

- commitment", *Journal of Brand Management*, 4(9), 79-106. (In Persian).
- Sousa, R. Voss, C. (2009). "The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: An empirical investigation", *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 834-864.
- Song, S. (2012). The effect of failure locus of causality and outcome severity on brand evaluations. University of rhode island.
- Smith, A.K. Bolton, R.N. (2002). "The effect of customer's emotional responses to service failures on their recovery effort", *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Suh, M. Greene, H. Rho and Qui (2013). "The role of relationships in service failure: a cross cultural study – United States, China, and Korea", *Services Marketing Quarterly*, 34, 191-204.
- Tan, C, W. Benbasat, I. and Cenfetelli, R. (2016). "An exploratory study of the formation and impact of electronic service failures". *MIS Quartely*. 40.
- Tax, S, Christian, T, Chandarashekar, M. (1998). "Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 60(4), 60-67.
- Van Vaerenbergh, Y. De Keyser, A. and Larivière, B. (2014). "Customer intentions to invoke service guarantees: do excellence in service recovery, type of guarantee and cultural orientation matter?", *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), 45-62.
- Wang, K.U. Hsu, L.C. Chih, W.H. (2014). "Retaining customers after service failure recoveries: a contingency model", *Managing Service Quality*, 24(4), 318-338.
- Wang, Y. Wu, Sh. Lin, H. Wang, Y. (2011). "The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching cost with customer loyalty in the context of e-tailing". *International Journal of Information Management*, 31, 350-359.
- Weber, K, Sparks. B. (2004). "Consumer Attributions and behavioral responses to service failures in strategic airline



- alliance setting". *Journal of air Transport Management*, 10(2004), 361-367.
- Xu, X. Liu, W. Gursoy, D. (2108). "The Impacts of Service Failure and Recovery Efforts on Airline Customers' Emotions and Satisfaction", *Journal of Travel Research*, 1(18).
- Zhang, T.T. Omran, B.A. and Cobanoglu, C. (2017). "Generation Y's positive and negative eWOM: Use of social media and mobile technology", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 732-761.
- Zeitmal, V, A, Berry, L, L, Parasuraman, A, (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, 60(4), 31-46.