

Original Article

Identifying the factors of service failure based on the marketing funnel and providing agile solutions (Study case: Iran-Zamin Bank)

Received: 17 May 2024
Accepted: 22 Jul 2024

✉Azim Zarei^{1*}, ✉Mohammad masoumi², ✉Mohammad Ebrahim Baghernejad Hamze Kalaei³

1. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, management and Administrative Sciences, Semnan University, I.R. Iran.
(Corresponding Author)
Email: a_zarei@Semnan.ac.ir

2. Phd. candidate of Business Management, Faculty of Economics, management and Administrative Sciences, Semnan University, I.R. Iran.

3. Phd. candidate of Business Management, Faculty of Economics, management and Administrative Sciences, Semnan University, I.R. Iran.

doi:10.48308/jbmp.2024.235737.1611

EXTENDED ABSTRACT:

Purpose: The phenomenon of service failure expresses the gap between satisfaction and expectations of customers from a service. Ignoring the causes of this phenomenon in the banking industry has become a problem. So we are witnessing the outflow of resources from this market to other financial markets. The purpose of this research is to identify these factors and provide solutions to reduce customer dissatisfaction with domestic banking services based on the marketing funnel.

Method: This research was conducted with an interpretive perspective, with a developmental-applicative strategy and using the qualitative research method at a point in time through interviews. The statistical population of the research is 23 employees and managers and 13 customers of Iran-Zemin Bank across the country. In the first community, employees were selected using targeted sampling, so that people who were in the branches and in contact with customers were selected, and in the second community, customers were selected based on the amount and level of high involvement in using banking services. This study was analyzed and coded using the theme analysis and MAXQDA software.

Findings: In total, 3 main themes and 12 sub-themes were identified. The main themes included the main reasons for the failure of banking services, the revenge of the dissatisfied customer, and the ways out of the service failure. Also, the sub-themes include the void of correct social culture, neglecting space creation, not having a macro strategy, violating technology, delaying the payment of installments, harsh dealings with employees, publishing negative comments on social networks, being in a rival bank, negative advertisements against the bank. It is closing one's deposit and making activities agile and paying attention to the nature of social man.

Conclusion: based on the structure of the marketing funnel, service failure can be prevented by taking measures at each stage. In the awareness stage by changing the appearance of the branches and using the healing facilities and speeding up the process of banking services by delegating to young and motivated forces, in the desire stage by facilitating electronic services including automatic counters inside the branches, developing structures In order to win the trust of customers, security prevented the failure of services by creating flexibility in credit policies and also removing communication restrictions with financial organizations. Funding: There is no financial support.

Contribution of the authors: Mohammad Masoumi and Mohammad Ebrahim Baghernejad Hamze Kalaei were in charge of the research project. Mohammad Masoumi developed the theoretical framework and conducted the experiments, and Mohammad Ebrahim Baghernejad Hamzekalai helped in the analysis. Azim Zarei supervised this project. All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments: We are grateful for the cooperation of the managers and employees of Iran Zameen Bank and for answering the interview questions and for their patience during the research. We hope that we have been able to take a small step towards the development and progress of this collection.

Keywords: Banking, Marketing funnel, Service failure, Theme analysis



شناسایی عوامل بروز شکست خدمات براساس قیف بازاریابی و ارائه راهکارهای چابک‌سازی (مورد مطالعه: بانک ایران زمین)

عظیم زارعی^{۱*}، محمد معصومی^۲، محمد ابراهیم باقرنژاد حمزه کلائی^۳

تاریخ دریافت: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۱ مرداد ۱۴۰۳

چکیده:

هدف: پدیده شکست خدمات بیان‌کننده فاصله میان رضایت و انتظارات مشتریان از یک خدمت است. بی‌توجهی و نادیده گرفتن دلایل و علل بروز این پدیده در صنعت بانکداری به یک معضل تبدیل شده است. به طوریکه شاهد خروج منابع از این بازار به سمت دیگر بازارهای مالی هستیم. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی این عوامل و ارائه راهکارهای برای کاهش ناراضی مشتریان از خدمات بانکی داخلی براساس قیف بازاریابی است.

روش: این تحقیق با نگاهی تفسیرگرایانه، با استراتژی توسعه‌ای- کاربردی و با استفاده از روش تحقیق کیفی در یک مقطع زمانی به وسیله مصاحبه صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق ۲۳ نفر از کارکنان و مدیران و ۱۳ نفر از مشتریان بانک ایران زمین در سراسر کشور تعیین شده است. در جامعه اول کارکنان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، بطوریکه افرادی که در شعب و در ارتباط با مشتریان قرار داشتند انتخاب شدند و در جامعه دوم مشتریان براساس میزان و سطح درگیری بالا در استفاده از خدمات بانکی انتخاب شده‌اند. این مطالعه با استفاده از تحلیل تم و توسط نرم افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل و کدگذاری گردید.

یافته‌ها: در مجموع ۳ تم اصلی و ۱۲ تم فرعی شناسایی شد. تم‌های اصلی شامل دلایل اصلی شکست خدمات بانکداری، انتقام‌گیری مشتری ناراضی و راهکارهای برون‌رفت از شکست خدمات عنوان شد. همچنین تم‌های فرعی شامل خلاء فرهنگ اجتماعی صحیح، بی‌توجهی به فضا سازی، نداشتن استراتژی کلان، نقض تکنولوژی، ایجاد تاخیر در پرداخت اقساط، برخوردهای خشن با کارکنان، انتشار نظرات منفی در شبکه‌های اجتماعی، حضور در بانک رقیب، تبلیغات منفی علیه بانک، بستن سپرده خود و چابک‌سازی فعالیت‌ها و توجه به ماهیت انسان اجتماعی است.

نتیجه‌گیری: براساس ساختار قیف بازاریابی در هر مرحله می‌توان با انجام اقداماتی از شکست خدمات جلوگیری کرد. در مرحله آگاهی با تغییر در نمای ظاهری شعب و استفاده از امکانات شغف آور و تسریع در انجام فرایند خدمات بانکی با تفویض به نیروهای جوان و بانگیزه، در مرحله تمایل با تسهیل نمودن خدمات الکترونیکی از جمله باجه‌های خودکار در درون شعب، توسعه ساختارهای امنیتی برای جلب اعتماد مشتریان، در مرحله علاقه با ایجاد انعطاف در سیاست‌های اعتباری و همچنین رفع محدودیت‌های ارتباطی با سازمان‌های مالی مانع شکست خدمات شد.

واژه‌های کلیدی: بانکداری، تحلیل تم، شکست خدمات، قیف بازاریابی

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

(نویسنده مسئول).

ایمیل: a_zarei@Semnan.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

doi:10.48308/jbmp.2024.235737.1611

۱ - مقدمه

وجود صنعت بانکداری یکی از مهمترین صنایع خدماتی در دنیای امروز است که تأمین‌کننده زیرساخت‌ها و امکانات مورد نیاز برای تأمین مالی، پرداخت، انتقال وجوه و سایر خدمات مالی مورد نیاز زندگی روزمره و همچنین ارتباطات مالی جامعه است. بانک‌ها محلی امن برای تبادلات و تعاملات مالی و اعتباری میان اجزای مختلف اقتصاد کشور و جهان هستند. می‌توان گفت بدون وجود بانک‌ها اعمال هیچ فعالیت اقتصادی در دنیای امروز امکان‌پذیر نیست و همین امر باعث اهمیت و تأثیر خارق‌العاده‌ی بانک‌ها در دنیای امروز شده است (Tawakkol et al., 2023). بانک‌ها نقش مهمی در اقتصاد دارند و با داشتن سیستم پرداخت، منبع اصلی اعتبار برای معاملات بزرگ اقتصادی هستند که معمولاً به عنوان یک پناهگاه امن برای سرمایه سپرده‌گذاران شناخته می‌شوند. آنها همچنین محصولات بانکداری و مالی را به مشتریان و کسب و کارها ارائه می‌دهند (Mahmudi et al., 2022). همچنین صنعت بانکداری در اقتصاد ایران نقشی فراتر از جایگاه ذاتی خود ایفا می‌کند. بدین معنی که وظایف سایر بخش‌های اقتصاد خصوصاً حوزه‌های مالی را نیز بالاجبار به عهده گرفته است (Mousavi jed et al., 2022). بخش بانکی در واقع به موتور توسعه یک کشور تبدیل شده است. بنابراین هرگونه اختلال در این بخش بانکی مطمئناً تأثیر شدیدی بر رشد اقتصادی کشور خواهد داشت (Aspal & Malhotra, 2013). واضح است سیستم بانکی با تغییرات گوناگونی در ساختار خود مواجه گردیده است. اما مشخصاً این تغییرات تأثیری در کم رنگ نمودن نقش سیستم بانکی جهانی در تأمین مالی واحدهای سرمایه‌گذاری ندارد (Hoffmann, 2011). امروزه صنایع بانکی برای جهانی شدن با رقابت شدیدی روبه‌رو هستند. به همین دلیل آنها نیاز به استفاده از استراتژی‌های بازاریابی گوناگونی دارند (Abbott, 2010). چالش اصلی بازاریابی و مدیریت کسب و کارها در صنایع رقابتی، نگهداشت مشتریان است. مشتری عنصر اصلی تصمیم‌گیری و طراحی برنامه‌های راهبردی بازاریابی بوده و هست. این درحالی است که در بازارهای مالی و خدمات بانکی به علت شدت رقابت و تنوع انتخاب، نگهداری و حفظ مشتریان بسیار دشوار است. شرکت‌ها و فعالان در این بازارها باید زمان، هزینه و برنامه‌های مناسبی برای این منظور داشته باشند (Makudza, 2020). سلیقه مشتریان روز به روز در حال تغییر است. بالارفتن آگاهی و فهم مشتریان از مجموعه قوانین و ساختار بانکی در کنار افزایش رقابت از مهمترین مسائل پیش‌رو در این صنعت به شمار می‌رود. بانکداری یکی از صنایع خدماتی در ایران است که در سالیان اخیر با توجه به ظهور تعداد بسیار زیادی از بانکهای خصوصی و مؤسسات مالی، شاهد رقابت بسیار چشم‌گیری بوده است. این امر باعث شده است که بحث مشتری محوری و بازارگرایی به یکی از استراتژی‌های اصلی بانک‌ها جهت افزایش توان رقابت‌پذیری تبدیل شود (Taheri et al., 2023). حال آنکه رقابت موجود در سیستم بانکی کشور ایران ناشی از گسترش بی‌رویه بانک‌های خصوصی می‌باشد. در این بین تاکنون رویکرد مشخصی برای شناخت و شناسایی راه‌های رفع نیازهای مشتریان بانکی مشخص نشده است (Dehdashti et al., 2010). بالارفتن حساسیت مشتریان و کاهش وفاداری مشتری و چرخش سریع مشتری به رقبا در صورت نارضایتی از یک بانک از معضلات رقابت موجود در سیستم بانکی کشور است. پدیده شکست خدمات یکی پدیده‌های مرتبط با سطح رضایت و وفاداری مشتریان است. شکست خدمات اشاره به موقعیت‌هایی دارد که در آن سطح خدمات ارائه شده از سطح انتظارات مشتری پایین‌تر است. طبق تحقیقات انجام شده توسط (Singhal et al., 2013)، هر نوع شکست در صنعت بانکداری، چه ساده و چه پیچیده، می‌تواند منجر به زیان مشتریان شود. بررسی دلایل از دست دادن مشتری به ویژه در صنعت بانکداری به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های دارای خدمات بلندمدت

ضروری است. مهمترین عوامل موفقیت بانک‌ها، توانایی آن‌ها در مقابله با موانع شکست خدمات و جلب رضایت مشتریان برای حفظ آنهاست (Shams et al., 2021). مشتریانی که با شکست خدمات مواجه شدند، به نه یا ده نفر در مورد تجربه خدمات ضعیف خود گفتند. شکست خدمات به طور بالقوه می‌تواند منجر به شکایات متعدد شود و ممکن است منجر به عواقب شدیدی مانند فرار مشتری شود (Lotfi Ashtiani et al., 2023).

یکی دیگر از مفاهیم بازاریابی که یک سازمان را به مفهوم وفاداری گره می‌زند قیف بازاریابی است. ایده استفاده از کلمه قیف به این دلیل است که تعداد مشتریان بالقوه شرکت پس از اولین تعامل با کسب و کار به مرور کاهش می‌یابد. در بالای قیف، افراد بسیاری هستند که از طریق کانال‌های مختلف از برند شرکت آگاه می‌شوند. وسط قیف کوچک‌تر است؛ زیرا افراد کمتری در نظر دارند محصولات یا خدمات شرکت را خریداری کنند. پایین قیف کوچک‌تر نیز می‌شود، زیرا بعضی از افراد که تصمیم به خرید از شرکت گرفته‌اند نیز از تصمیم خود منصرف می‌شوند. قیف بازاریابی به معنای مراحل مختلف برای تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان واقعی در طول سفر مشتری است. قیف بازاریابی، شبیه‌سازی فرآیند تبدیل مصرف‌کننده به مشتری است که درک مناسبی از این فرآیند را از لحاظ بازاریابی و فروش را ارائه می‌کند (Nohi & Shakori, 2019). آنطور که از مطالعات پژوهشگران بنظر می‌رسد؛ تحقیقات گسترده‌ای در مورد شکست خدمات، رسیدگی به شکایات و بازاریابی خدمات به مشتریان هتل، خریداران تلفن همراه، مسافران خطوط هوایی و صنعت خرده‌فروشی انجام شده است که علارغم اهمیت بالقوه این مطالعات نیاز به گسترش و بررسی پدیده شکست خدمات در صنعت بانکداری نیز وجود دارد. در کشور ما نیز بانک‌های متعددی وجود دارد که باعث رقابتی شدن صنعت بانکداری در کشور شده است. بروز پدیده شکست خدمات یکی از معضلاتی است که این صنعت با آن روبه‌رو است. بطوریکه درصد مشتریان فعال یک بانک به نسبت مشتریان دارای حساب در آن بانک در کمترین میزان خود قرار دارد. افراد دارای حساب‌های متعدد در بانک‌های متعدد هستند اما وفاداری به یک بانک خاص وجود ندارد. با نگاهی جامع به مفاهیم قیف بازاریابی و شکست خدمات و میزان وفاداری پایین مشتریان بانکی به این نتیجه می‌رسیم با جلوتر رفتن در طول مراحل قیف بازاریابی عواملی سبب بروز شکست خدمات و ریزش مشتریان می‌شود بطوریکه در مرحله آخر مشتریان کمی وفادار می‌مانند. به همین منظور درک ارتباط میان این دو مفهوم و شناسایی عوامل بروز شکست خدمات در هر مرحله قیف بازاریابی و ارائه راهکارهای برای جلوگیری از رخداد این عوامل برای بالابردن نرخ تبدیل مشتریان وفادار در یک بانک ضروری بنظر می‌رسد. ارتباط میان شکست خدمات بانکی و قیف بازاریابی تاکنون بررسی نشده است. در این پژوهش به پاسخ مسائل زیر پرداخته شده است: دلایل شکست خدمات در بانک ایران زمین چیست؟ و هر یک از این دلایل شکست در کدام یک از مراحل قیف بازاریابی صورت می‌پذیرد؟ چه راه‌حل‌های برای رفع شکست خدمات وجود دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- بازاریابی خدمات بانکی

در تعاریف سنتی، بازاریابی بانکی فرآیندی جهت پیدا کردن مشتری برای محصولات و خدماتی بود که بانک براساس سلیقه و دیدگاه‌های خود تولید و به بازار ارائه می‌کرد. امروزه بازاریابی بانکی با تأکید و توجه ویژه به نیازها و خواسته‌های مشتری تلاش می‌کند محصولات و خدمت مورد نیاز مشتری تهیه و به بهترین شکل مورد نظر به او معرفی و ارائه گردد (Azimi et al., 2020). در تعریف خلاصه می‌توان گفت، بازاریابی بانکی عبارتست از: شناسایی مشتریان، رقبا و کل بازار بانکی، شناساندن محصولات و خدمات به مشتریان بانکی،

ترغیب مشتریان به استفاده از محصولات و خدمات بانک، کسب رضایت مشتریان و سازمان (Cron, 2018). در سرتاسر جهان از بانک‌ها به عنوان مولدین فعالیت‌های اقتصادی، رونق‌دهنده مشاغل، زمینه ساز توانمندسازی افراد و تسهیل‌کننده خواسته‌ها و جاه‌طلبی‌های مردم یاد می‌شود. بانک‌های تجاری برای بقا در رقابت فزاینده در بازار مالی، نیازمند استراتژی‌های نوآورانه موفق هستند (Kolapo et al., 2021). در شرایط کنونی نیاز به تغییرات گسترده در حوزه بازاریابی بانکی مشهود است. لیکن در کنار این تغییرات، رقابتی سالم و مبتنی بر انگیزش، دانش و توجه به اصول حرفه‌ای مورد نیاز است. در مقابل، ناکارآمدی بازاریابی بانکی نتیجه درک و فهم ناصحیح و عدم مدیریت سالم و همچنین فعالیت‌ها و اقدامات صورت گرفته نادرست است (Nabavi Chashmi et al., 2015). صورت واقعی خدمات بانکی نشان می‌دهد که متأسفانه کارکنان به دلیل آشنا نبودن با بازاریابی بانکی، تنها از روندهای سنتی بازاریابی به صورت پراکنده و بی‌ارتباط با هدف اصلی بانک استفاده می‌کنند. این در حالی است که توجه به بازاریابی بانک در واقع رویه‌ها و برنامه‌های بازاریابی را سمت‌وسو می‌بخشد و بستر مناسبی را برای سایر فعالیت‌های بازاریابی ایجاد می‌کند (Hoque et al., 2018).

به نظر می‌رسد بازاریابی سنتی به دلیل بی‌ارتباط بودن با فرایندها و اهداف بانکداری مدرن، برای این هدف چندان کارساز نبوده است؛ از این رو، مدیران ارشد بانک‌هایی که برای ارتقای سودآوری و سهم بازار خود برپایه بانکداری مدرن و خلاق عمل می‌کنند، خدمات و امکاناتی را ارائه می‌دهند که بتواند بهتر از رقبای نیازهای مشتریان را برآورده کند (Garmsiri et al., 2021).

در تحقیقی که گرمسیری، فراهانی و امیرنژاد، (۲۰۲۰) به منظور طراحی و آزمون مدل بازاریابی خدمات بانکی در بانک صادرات ایران انجام داده‌اند، به مولفه‌های متعددی دست پیدا کرده‌اند که از جمله مهم‌ترین این مولفه‌ها می‌توان، بهبود ساختار بانک در امر خدمت‌رسانی بانکی، حضور بیشتر و تثبیت‌شده در بازار، تحقق بازاریابی داخلی، سبک راهبردهای بازاریابی را نام برد.

در تحقیق دیگری که توسط عظیمی، میرابی، صفرزاده (۲۰۲۰) برای طراحی و ارائه الگوی مدل بازاریابی خدمات بانکی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی در بانک شهر انجام شده است، نتایج نشان داد: که ابعاد مدل شامل خلق ارزش برای مشتری، محتوای بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، فعالیت‌های بازاریابی اجتماعی، توجه به ذینفعان و نوع شبکه‌های اجتماعی است.

۲-۲- شکست خدمات

شکست خدمات به عنوان "هر نوع خطا، اشتباه، نقص یا مشکلی که در حین ارائه خدمات رخ می‌دهد، که باعث تاخیر یا مانع در ارضای نیازهای مشتری می‌شود" تعریف شده است (Koc, 2017). در بازارهای امروزی، فراوانی انتخاب محصول و در دسترس بودن جهانی محصولات با کیفیت مشابه، تلاش شرکت‌ها را برای ارائه خدمات اضافی به منظور کسب مزیت رقابتی را افزایش داده است. علاوه بر این، مشتریان عمدتاً بر اساس شکست‌های خدماتی که تجربه می‌کنند، و همچنین بازاریابی ناموفق سرویس به ارائه‌دهنده خدمات دیگری روی می‌آورند. بنابراین، تلاش شرکت‌ها برای ارائه خدمات بی‌عیب و نقص و تعهد آنها به بازاریابی خرابی‌های خدمات هر روز در حال افزایش است (Ozkan, 2017). مشتریانی که با شکست خدمات مواجه شدند، به نه یا ده نفر در مورد تجربه خدمات ضعیف خود گفتند. شکست خدمات به طور بالقوه می‌تواند منجر به شکایات متعدد شود و ممکن است منجر به عواقب شدیدی مانند فرار مشتری شود. برخی از مطالعات شواهدی را ارائه کرده‌اند که نشان می‌دهد سطوح

رضایت پس از بهبودی علیرغم بهبودی مؤثر بازاریابی نمی‌شود. از این رو، آسیب به تصویر کسب‌وکار و زبان‌های مالی به طور کلی در هنگام بروز نقص خدمات اجتناب ناپذیر است (Weber & HSU, 2022). شکست خدمات معمولاً زمانی رخ می‌دهد که سازمان نتواند خواسته‌های مصرف‌کننده را برآورده کند. به عنوان مثال، آژانس حمل و نقل ایالات متحده^۱ (۲۰۱۶) گزارش داد که از ۴۲۳۸۸۹ پرواز در ایالات متحده در فوریه ۲۰۱۶، نزدیک به ۷۰۰۰ پرواز به تعویق افتاد و حدود ۷۰۰۰ پرواز لغو شد (Fouroudi et al., 2020). بر همین اساس، شکست خدمات زمانی رخ می‌دهد که یک ارائه‌دهنده خدمات، خدمات مورد انتظار مناسبی را برای مشتریان ارائه ندهد. طبق تحقیقات انجام شده توسط سینگال و همکاران (۲۰۱۳)، دلایل طبقه‌بندی شده عمده‌ای در صنعت بانکداری وجود دارد که باعث بروز پدیده شکست خدمات می‌شود. از جمله این دلایل، خرابی ماشین‌آلات، نقص‌های بهداشتی و زیرساختی، خرابی‌های رویه‌ای، خرابی‌های اطلاعاتی، و عدم ارائه پاسخ مناسب به شکست رانشناسایی کردند. در مطالعه دیگری شمس و همکاران (۲۰۲۱) به نقل از والنزولا^۲ (۲۰۱۳) بیان می‌کند: بیشتر شکایات در صنعت بانکداری به دلیل برخی از شکست‌ها مانند ناتوانی بانک‌ها در انجام تعهدات و خدمات وعده داده شده، تراکنش‌های اشتباه، نبود اطلاعات کافی رخ می‌دهد. همچنین عوامل دیگری مانند محصولات و سیاست‌های بانکی، عدم ارائه خدمات مناسب به مشتریان، کارکنان با رفتارهای غیردوستانه، و خرابی‌های مختلف سیستم می‌باشد. نمونه‌هایی دیگری از شکست خدمات شامل عملکرد ضعیف خدمات، رفتار بی‌ادبانه کارکنان با مشتریان و تحویل دیر هنگام است. در پاسخ به شکست خدمات، مشتریان ممکن است احساس ناامیدی را تجربه کنند و رابطه با نام تجاری را متوقف کنند و متعاقباً به یک نام تجاری دیگر روی بیاورند. علاوه بر این، مشتریان ممکن است احساس خیانت را نیز تجربه کنند. این احساس خیانت ممکن است در جدایی آنها از برند در آینده منعکس شود زیرا آنها شکست خدمات را به عنوان یک تجربه بسیار ناخوشایند مرتبط با برند درک می‌کنند که مشتریان وفادار از آن به عنوانی دلیلی قاطع برای عدم تعهد و اعتماد به برند یاد می‌کنند (Tan et al., 2019).

به نقل از نجاتی و چمنی^۳ (۲۰۱۶) عواملی که موجب شکست کیفیت خدمات می‌شود به ۸ دسته تقسیم می‌شوند که این عوامل موجب عدم پذیرش مشتری از دریافت خدمات ارائه‌دهنده می‌شود و شامل؛ قیمت‌گذاری، نارسایی-هایی که در مرادده بین ارائه‌دهنده و مشتری به وجود می‌آید، ضعف فنی در خدمات اصلی، برخوردهای ارائه‌دهنده خدمات (تعامل بین مشتریان و کارکنان)، پاسخ به شکست، بی‌کفایتی ارائه دهندگان خدمات نسبت به رسیدگی به وضعیت موجود، رقابت (ارائه جذابیت‌های رقابتی)، مشکلات اخلاقی (رفتار غیر اخلاقی ارائه‌دهندگان خدمات نسبت به مشتری) و دیگر عواملی که خارج از کنترل مشتری و ارائه‌دهنده خدمات می‌باشد. این دسته نشان‌دهنده عدم صبر و درک بانک در مورد تأخیر پرداخت توسط مشتریان، و همچنین عدم قدردانی زمانی است که مشتریان در پرداخت‌های خود کاملاً قابل اعتماد بودند.

به‌طور کلی، نقص سیستم ارائه خدمات شامل سه نوع است (Mattila, 2008):

۱. سرویس‌های غیرقابل دسترس: به خدماتی اطلاق می‌شود که معمولاً در دسترس هستند، اما در زمینه مربوطه وجود ندارند، مانند پروازهای لغو شده، هتل‌های بیش از حد زرو شده.
۲. خدمات کند غیرمنطقی: به خدماتی مربوط می‌شود که به دلیل کندی در ارائه، کارمندان یا مشتریان آن را غیرعادی می‌دانند (مانند تأخیر در پرواز و صف‌های طولانی).

¹. United States Transportation Agency

². Valenzuela

³. Nejati & Chamani

۳. سایر خرابی‌های اصلی خدمات: شامل دیگر جنبه‌های خدمت که استانداردهای پایه عملکرد درصنعت را برآورده نمی‌کنند. به عنوان مثال، اتاق هتل کثیف است، غذای رستوران سرد است، یا چمدان آسیب دیده وارد می‌شود.

باید توجه داشت که شکست خدمات زمانی رخ می‌دهد که مشتریان ناراضیتی را تجربه می‌کنند، زیرا خدمات طبق برنامه‌ریزی اولیه یا مورد انتظار ارائه نشده است. شکست خدمات منجر به ناراضیتی مشتری می‌شود که به نوبه خود منجر به تبلیغات دهان به دهان منفی می‌شود (Johnston & Hewa, 1997)، روابط عرضه‌کننده-مشتری کم‌رنگ شده، قصد خرید مجدد کاهش یافته است (Bugg Holloway et al., 2009)، این‌ها تصویر برند را مختل می‌کند. کارمندان، دچار اضطراب می‌شوند که منجر به کاهش روحیه و عملکرد می‌شود (Bitner et al., 1994). علاوه بر این، ضررهای قابل توجهی در درآمد و افزایش هزینه‌ها به دلیل خرابی‌ها وجود دارد (Armistead et al., 1995)، در نتیجه منجر به از دست رفتن کارایی می‌شود که به عنوان هزینه‌های خرابی داخلی و خارجی نامیده می‌شود (Crosby & Stephens, 1987). شکست خدمات همچنین منجر به زیان‌های قابل توجهی برای مشتریان می‌شوند (Zhu & Zolkiewski, 2015). هنگامی که پیچیدگی شکست کم باشد، تأثیر کمتری بر درک مشتریان از شکست خدمات دارد. با این حال، زمانی که شدت شکست بالاتر باشد، منجر به ناراضیتی مشتری می‌شود. همچنین در بازارهای B2B پیامدهای شکست خدمات بر تأمین‌کنندگان و مشتریان تأثیر می‌گذارد. در حالی که تأمین‌کنندگان با انحراف مشتری، اختلال در تصویر برند و از دست دادن کارایی مواجه می‌شوند، مشتریان از انتظارات برآورده نشده خدمات رنج می‌برند (Baliga et al., 2021).

۲-۳- قیف بازاریابی

قیف بازاریابی شکل دیگری از سفر مشتری است، سفر مشتری سفری است که مشتری هنگام تعامل با یک شرکت از ابتدا تا انتها طی می‌کند. این قیف بازاریابی، مشتری را از مرحله عدم شناخت محصول، آشنایی با آن، در نظر گرفتن آن، خرید، ارزیابی محصول و تبدیل شدن به یک مشتری همراهی می‌کند (Anastasya & Winursito, 2024). قیف بازاریابی راهی برای چارچوب‌بندی استراتژی‌های بازاریابی دیگر و درک نحوه تعامل مشتری با یک شرکت است. بالای قیف، عریض‌ترین نقطه، جایی است که خریداران سفر خود را شروع می‌کنند و در پایین قیف، باریک‌ترین نقطه جای است که خریداران سفر خود را تکمیل می‌کنند. هدف بازاریابان این است که مشتریان بالقوه را به سمت خریداران هدایت کنند و آن‌ها را از بالا به پایین قیف منتقل کنند و البته تعدادی از افراد هیچ‌گاه سفر خود را در قیف بازاریابی تکمیل نمی‌کنند و به خریداران تبدیل نمی‌شوند (Sapian & Vyshnevskaya, 2019). شرکت‌ها باید استراتژی‌های بازاریابی را توسعه دهند تا مشتریان را از مرحله‌ای به مرحله دیگر تشویق کنند تا به مشتریان وفادار تبدیل شوند. از این مفهوم به عنوان قیف یاد می‌شود. توصیف یک قیف شرایطی است که در آن شرکت از یک استراتژی بازاریابی استفاده می‌کند و در مرحله اولیه از نمادی در بالای قیف برای جذب هر چه بیشتر سهم بازار استفاده می‌کند. همچنین قیف بازاریابی فرآیندی است در مورد سفر مشتریان که از مرحله "آگاهی" شروع می‌شود، یعنی زمانی که مشتریان برای اولین بار از محصول یا خدمات ارائه شده مطلع می‌شوند تا مرحله "خرید"، زمانی که مصرف‌کننده آماده خرید محصول است (Setiasih & Dandono, 2022). خدمات ارائه شده شرکت به آرامی مشتریان بالقوه را در تصمیم‌گیری‌های خرید مستمر پرورش می‌دهد یا بر آنها تأثیر می‌گذارد. قیف بازاریابی به استوانه بازاریابی تبدیل می‌شود و همه خریداران بالقوه به بیشترین تعداد ممکن مشتری تبدیل می‌شوند و قیف را استوانه‌ای‌تر می‌کنند. نسخه‌های قیف با یکدیگر متفاوت هستند. برخی «مراحل» زیادی دارند، در

حالی که برخی دیگر «مراحل» کمی دارند، این مراحل با نام‌ها و اقدامات مختلف مورد استفاده توسط شرکت سازگار است. با تقسیم فرآیند خرید مصرف‌کننده به این مراحل اصلی، شرکت می‌تواند استراتژی بازاریابی خود را برای هر مرحله با افزایش توانایی شرکت در سوق‌دادن مصرف‌کنندگان از مرحله‌ای به مرحله بعدی تطبیق دهد (Nohara et al., 2019). یک قیف همچنین شامل پیگیری پس از خرید است که باعث افزایش ماندگاری، فروش متقابل و فروش بالا می‌شود. قیف سهم بازار مصرف‌کننده را در بالا جذب می‌کند و آن را به یک سطح کوچک‌تر در پایین محدود می‌کند که به مشتری تبدیل می‌شود. کانال‌های بازاریابی و فروش سنتی به یک نقطه پایان ختم می‌شوند، جایی که خرید انجام می‌شود. به همین دلیل است که گاهی از قیف بازاریابی به عنوان قیف خرید یاد می‌شود. قیف‌های بازاریابی مدرن جامع‌تر هستند زیرا فراتر می‌روند و شامل حفظ عوامل مرتبط با وفاداری و حمایت مصرف‌کننده می‌شوند. با افزودن این سطوح فراتر از مرحله خرید، قیف چرخه عمر مصرف‌کننده را با دقت بیشتری منعکس می‌کند و رشد فروش را تقویت می‌کند (Setiasih & Dandono, 2022). استراتژی مورد استفاده در هر سطح از قیف بازاریابی را می‌توان با ردیابی توسط معیارهای مختلف اندازه‌گیری کرد. معیارهای مورد نظر بر اساس سطح قیف و استراتژی مورد استفاده متفاوت خواهد بود. ردیابی عملکرد به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌های بازاریابی مختلف را امتحان کنند و ارزیابی کنند که کدام یک از آنها موثرتر هستند. توجه به این نکته ضروری است که مصرف‌کنندگان در هر سطح از کانال بازاریابی در نقاط مختلفی در مسیر خرید قرار دارند، بنابراین مصرف‌کنندگان باید با استراتژی‌های بازاریابی متفاوتی مورد هدف قرار گیرند. به بیان دیگری از ما^۴ (۲۰۱۸) قیف بازاریابی مرحله‌ای از سفر مشتری با شرکت را از لحظه آشنایی تا ادراکات بعد از خرید را تشریح می‌کند. این سفر از مرحله ابتدایی که مشتری با شرکت آشنا می‌شود تا ادراک بعد از خرید را شامل می‌شود. در هر مرحله تعدادی از مصرف‌کنندگان کم می‌شود تا در نهایت مشتریان وفادار باقی می‌مانند.

مراحل یک قیف بازاریابی به شرح زیر می‌باشد:

(۱) مرحله اول قیف، **آگاهی**؛ مرحله اولیه یک قیف بازاریابی است که هدف آن افزایش آگاهی مشتریان از طریق کمپین‌های بازاریابی مانند تبلیغات، نمایشگاه‌های تجاری، محتوا (پست‌های وبلاگ، اینفوگرافیک و غیره)، وبینارها، پست مستقیم، کمپین‌های ویروسی، رسانه‌های اجتماعی، تلویزیون، جستجو و غیره. فرآیند بعدی این است که مشتریان هدف را به مرحله قیف بعدی یعنی آگاهی‌رسانی ببرید. معیارهایی که موفقیت مرحله آگاهی با تعداد مصرف‌کنندگانی که به کسب و کار شرکت اعتقاد دارند اندازه‌گیری می‌شود، مانند تعداد افرادی که یک تبلیغ را می‌بینند یا از وب‌سایت شرکت بازدید می‌کنند (Setiasih & Dandono, 2022).

(۲) در مرحله دوم قیف، **علاقه**؛ بازاریابان تلاش می‌کنند که مشتریان را به سمت آنچه که لازم است در مورد محصولات شرکت بدانند راهنمایی کنند. در این مرحله مشتریان نیز تمایل دارند که در مورد محصولات شرکت بیش‌تر بدانند ولی علاقمندی در آن‌ها به وجود نیامده است. در این مرحله لازم است به مصرف‌کنندگان هرآنچه نیاز است برای بهبود علاقه، داده شود. انجام برخی تحقیقات به مشتریان کمک می‌کند تا بفهمند با استفاده از خدمات شرکت چه چیزی به دست می‌آورند. استفاده از صفحات مجازی، وبینارها، راهنمای مشتری، مصاحبه‌های رسانه‌ای، و حتی آموزش خدمات به مشتری راهی عالی برای جلب علاقه مصرف‌کنندگان است (Sapian & Vyshnevskaya, 2019).

⁴.Ma

۳) در مرحله سوم، **تمایل**؛ بازاریابی باید تمایل به داشتن محصول را در مشتری ایجاد کند. این مرحله می‌تواند هفته‌ها یا ماه‌ها طول بکشد بنابراین بسیار مهم است که در این مرحله، بازاریابان رابطه با مشتری را تقویت کنند و اطلاعات لازم را که برای ارزیابی نیاز است در اختیار آن‌ها قرار دهند. اگر همه چیز طبق برنامه پیش برود مشتریان تصمیم خواهند گرفت که اقدام کنند. ارزیابی در مشتریان مختلف متفاوت است. برخی هنگام ارزیابی کسب و کار به اثبات اجتماعی نیاز دارند. هنوز زمان زیادی برای پرت شدن ذهن مشتریان وجود دارد. اینجاست که بازاریابان باید بر روی بی‌نظمی‌ترین فرآیند خرید متمرکز شوند. این قسمت از قیف باید بسیار نرم باشد. تمایل بر این است که به مصرف‌کننده انگیزه داده شود تا در حال حاضر اقدام کند. همچون یک پیشنهاد فروش جدید، تبلیغی که زود منقضی می‌شود. در اینجا مهم است که یک برند چگونه خود را جایگاه‌یابی کرده است (Sapian & Vyshnevskaya, 2019).

۴) مرحله چهارم، **اقدام**؛ جایی است که اکثر شرکت‌ها سقوط می‌کنند. در این مرحله مشتریان اقدام به خرید از شرکت می‌کنند. در این مرحله هدف بازاریابان این است مصرف‌کنندگان تبدیل به مروج برند شوند. این مشتریان شرکت را توصیه می‌کنند، محتوا به اشتراک می‌گذارند، در مورد آنچه برند به معنای واقعی کلمه است اطلاع‌رسانی می‌کنند (Sapian & Vyshnevskaya, 2019).

۵) مرحله **وفاداری**؛ یک قیف بازاریابی قوی شامل مراحل وفاداری و حفظ مشتری است. یک مثال قابل بیان، شرکت اپل با وفاداری قوی است. مشتریان برای خرید جدیدترین آیفون‌ها در فروشگاه‌های اپل صف می‌کشند. یک شرکت باید بتواند مشتری را حفظ کند. استراتژی بازاریابی هنوز ادامه دارد تا اطمینان حاصل شود که محصولات ارائه شده در دفعات بعدی می‌توانند مشتریان وفادار را جذب کنند. در این مرحله، می‌توانید با ارائه «چیزی» یک برنامه وفاداری ایجاد کنید که در صورت ادامه استفاده از محصول یا خدمات شما، مشتریان بتوانند از آن بهره ببرند. تلاش‌های بازاریابی شما نباید به مرحله خرید ختم شود. بازاریابی ایمیلی و پیشنهادهای جدید مکرر تنها بخش کوچکی از کارهایی است که می‌توانید در این مرحله انجام دهید. مشتریان امروزی همچنین ارزش‌ها و اخلاق کاری شرکت‌ها، صدای کلی برند، محتوای جذاب، خدمات مشتری چشم‌گیر و به طور کلی برند شرکت‌ها چیزی است که می‌خواهند از آن استفاده کنند (Setiasih & Dandono, 2022).

۶) مرحله حمایت:

مرحله حمایت در انتهای قیف است، یعنی چگونه می‌توان مصرف‌کنندگان را تشویق کرد که محصولات یا خدمات و تجارت شرکت را به دیگران توصیه کنند و از این طریق مشتریان جدیدی ایجاد کنند (Setiasih & Dandono, 2022).

جمع بندی تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته: در جدول زیر، گزیده‌ای از تحقیقات پیشین انجام شده مرتبط با پژوهش ارائه می‌شود:

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های پیشین مرتبط با حوزه شکست خدمات

پژوهشگران	عنوان پژوهش	جامعه آماری	خلاصه نتایج
Wiraguna & Aulia (2024)	تاثیر قیف بازاریابی فروش بر آگاهی از برند توسط اینفلوئنسر های رسانه اجتماعی	۱۳۲ نفر ازدنبال کنندگان حساب اینستاگرام ۴۵-۱۸ ساله	استفاده از استراتژی قیف بازاریابی تاثیر بسزایی بر آگاهی از برند از طریق اینفلوئنسر ها دارد.
Hassan & Zhao (2023)	شکست خدمات بانک و رفتار تغییر مشتریان بانک: آیا شهرت بانک اهمیت دارد؟	تعداد ۳۲۰ نفر از دارندگان حساب های بانکی در کشور مالزی	شهرت بانک به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق شکست خدمات بر تغییر رفتار مشتریان بانک تاثیر می‌گذارد
Lotfi Ashtiani et al. (2023)	طراحی مدل رضایت از بازآفرینی خدمات با تاکید بر وفاداری به برند بر مبنای نظریه. داده بنیاد در صنعت بانکداری	خبرگان و مدیران صنعت بانکداری ایران که از این میان ۱۵ نفر به صورت هدفمند غیرتصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند.	استفاده از راهکارهای بازآفرینی خدمات میزان رضایت و وفاداری مشتریان بانکی را بهبود بخشید.
Azizi et al. (2021)	تاثیر راهبردهای بازیابی خدمات، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی کننده خدمات در شکست های ناشی از کارکنان بر رفتارهای پس از خرید مشتریان.	۵۰ نفر از مشتریان بانک کشاورزی ساکن شهر تهران مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت.	نوع راهبرد بر رضایت مندی اثر مستقیم ندارد. در حالت بی انگیزگی توجیه نمودن از عذرخواهی تاثیر بیش تری دارد.
Azizi et al. (2021)	اثر بازیابی شکست های ناشی از خدمت و پرسنل بر رضایت مشتریان در نظام سلامت.	داده های ۱۵۰ بیمار مراجعه کننده به مطب ها و کلینیک های دندانپزشکی شهر تهران به روش حضوری جمع آوری شد.	پس از بازیابی، رضایت بیماردر شکست ناشی از خدمت بیش تر از شکست ناشی از پرسنل است.
Baliga et al. (2021)	شکست و بازیابی خدمات در بازارهای B2B	۱۱۴ مقاله از معتبرترین مجلات در مورد بازارهای B2B در حوزه شکست و بازیابی خدمات بررسی شد	چارچوبی براساس تحقیقات گذشته و نیز شکاف های تحقیقاتی شکست خدمات را برای تحقیقات آینده ارائه می دهد.
Shams et al. (2021)	تاثیر شکست خدمات و رسیدگی به موقع بر میزان رضایت مشتری و اعتبار برند	۳۸۴ نفر از مشتریان بانکی در ایران به عنوان جامعه آماری انتخاب شد	تسریع در رسیدگی به شکایات باعث افزایش رضایت مشتری و همچنین افزایش اعتبار برند می شود.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	جامعه آماری	خلاصه نتایج
Mathew et al. (2020)	بررسی رابطه بین کیفیت بازاریابی خدمات الکترونیکی و رضایت از بازاریابی خدمات الکترونیکی توسط عدالت درک شده در زمینه بانکی	۳۹۹ مشتری بانکداری الکترونیک که با شکست خدمات الکترونیکی مواجه شده بودند.	نتایج نشان داد که "کیفیت اطلاعات درک شده" مهم‌ترین عامل رضایت از بازاریابی خدمات الکترونیکی است.
Nohi & Shakori. (2019)	ارزیابی نقش بازاریابی محتوایی شرکت محور مشتری محور براساس مراحل قیف بازاریابی.	۴۰۰ نفر از مشتریان شرکت اینترنتی آسیاتک.	بازاریابی محتوایی بر تمامی مراحل قیف بازاریابی یا در واقع آگاهی، توجه، قصد، خرید تاثیرگذار است.
Azemi et al. (2019)	کاوشی در عملکرد شکست خدمات آنلاین و استراتژی‌های بازاریابی در بالکان.	۱۰ مدیر بانکی و ۳۲ نفر از مشتریان بانکداری آنلاین که با استفاده از روش نمونه برداری گلوله برفی انتخاب شدند.	براساس نتایج به دست آمده: تعامل نمودن با ارائه‌دهنده خدمت به جای بررسی ضمیر ناخودآگاه مشتری می‌تواند در بازاریابی شکست موثر باشد.
Colicev et al. (2019)	طراحی مدل رابطه میان تولیدات شرکت و مشتری براساس مراحل قیف بازاریابی.	۱۹ برند از هفت صنعت امریکا که به مدت ۲۶۴ روز تعداد ۵۰۱۶ مشاهده صورت می‌گیرد.	براساس نتایج به دست آمده هرچه برندی قوی تر باشد رابطه میان FGC و مراحل قیف بازاریابی قوی تر است
Ozkan, (2017)	عدالت درک شده و رضایت پس از بازاریابی در شکست خدمات بانکی: آیا انواع تعهد مهم هستند؟	۲۸۴ نفر از افرادی که حداقل یک بار تجربه نارضایتی از خدمات بانکی در ترکیه داشته‌اند.	نتایج نشان داد که در حالی که تعهد عاطفی اثرات عدالت رویه‌ای و تعاملی را تعدیل می‌کند، تعهد محاسباتی تأثیر عدالت توزیعی و رویه‌ای را بر PRS افزایش می‌دهد.
Nejati & Chamani. (2016)	تأثیر شکست کیفیت خدمات بر وفاداری مشتریان در صنعت بانکداری.	۳۵۰ پرسشنامه از بانک‌های تجاری استان قزوین جمع آوری شد.	نارضایتی مشتریان، عدم تعهد و وفاداری از تاثیرات شکست کیفیت خدمات است.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	جامعه آماری	خلاصه نتایج
Zhu, (2015)	بررسی شکست خدمات بازار B2B.	شامل ۲ مطالعه موردی. مطالعه اول ۲۰ مصاحبه در صنعت تکمیل فلز. مطالعه دوم ۲۰ مصاحبه در صنعت پوشش و رنگ.	شکست خدمات در این بازار می‌تواند تاثیر عمیق‌تری نسبت به شکست خدمات در بازار مصرف‌کننده داشته باشد.
Valenzuela et al. (2013)	بازرسی خدمات در صنعت بانکداری استرالیا.	با ۲۵ نفر از مشتریان بانکداری خرد استرالیایی مصاحبه عمیق صورت گرفت.	نتایج نشان می‌دهد که دلایل اصلی شکایات، تراکنش‌های نادرست، عملکرد برآورده نکردن انتظارات و کارمزدهای ناعادلانه بوده است.
Hosseini Amiri et al. (2011)	بررسی نقش پشتیبانی اطلاعاتی در کاهش پیامدهای عصبانیت و دلسردی مشتریان بعد از تجربه شکست خدمتی مورد مطالعه: هتل‌های اقامتی شهر بابلسر.	۶ دانشجو که در یک سفر تفریحی یک روزه به همراه همسرانشان دریکی از هتل‌های شهر بابلسر حضور داشتند.	ارائه اطلاعات در مورد دلایل شکست خدمت می‌تواند باعث حفظ وفاداری و تعهد مشتری و کاهش تاثیرات منفی شکست خدمت شود

براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه شکست خدمات عوامل و دلایل زیادی می‌توانند تاثیرگذار باشند، که براساس صنعت مورد بررسی می‌تواند متفاوت باشد. همچنین پدیده شکست خدمات در صورت عدم بازایی مناسب می‌تواند باعث بروز نارضایتی، شکایت، تبلیغات دهان به دهان منفی و نیز عدم وفاداری شود. اما آنچه که به عنوان نوآوری و وجه تمایز این پژوهش و دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شکست خدمات می‌باشد، استفاده از چارچوب کیف بازاریابی در تعیین و شناسایی دلایل شکست در صنعت بانکداری می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور واکاوی و تحلیل بنیادین ساختار روش‌شناسی پژوهش از مدل پیاز پژوهش اثر ساندرز^۵ (۲۰۰۹) استفاده شده است. از نگاه جهان‌بینی فلسفه انجام پژوهش تفسیرگرایانه است و همچنین دارای رویکردی استقرائی است. به این دلیل که برای رسیدن به یک کل از کنار هم قراردادن جزئیات نظرات افراد و انجام مطالعات میدانی به یک استنباط دست یافته است. همچنین استراتژی پژوهش با توجه به هدف آن یک تحقیق توسعه‌ای-کاربردی است. زیرا می‌تواند برای دستیابی به اطلاعاتی در حوزه خدمات و ایجاد رضایت و طراحی نقشه راه ذی‌نفعان صنعت بانکداری کمک‌کننده باشد. همچنین از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناسایی مهم‌ترین

⁵. Saunders

دلایل بروز پدیده شکست و شکاف خدماتی می‌باشد دارای ماهیتی پیمایشی- اکتشافی است و با استفاده از روش کیفی در یک بازه زمانی تک مقطعی به وسیله مصاحبه انجام گرفته است. جامعه آماری آن را کارمندان و مدیران بانک ایران زمین و مشتریان این بانک از سراسر کشور تشکیل داده‌اند. بطوریکه نمونه‌ها به صورت هدفمند تعیین شدند. به این مفهوم که از بین کارکنان بانک افرادی که در شعب (نه ستادی) در ارتباط مستقیم با مشتریان قرار داشتند انتخاب شدند و در جامعه دوم ترجیح بر این بود که مشتریان با سطح ارتباط و درگیری بالا (فعالیت های بانکی گسترده از جمله دارای حساب جاری، سپرده‌گذاری، پایانه فروشگاهی و مراجعه مستمر و روزانه به بانک) با خدمات بانک مورد نظر دارند انتخاب شوند. دلیل انتخاب دو جامعه به این علت است که از یکسو مشتری به دلیل ترجیحات و انتظارات خود، عوامل نارضایت‌ساز را تشریح می‌کند و از سوی دیگر کارمندان به دلیل تسلط بر شرایط داخلی بانک و آشنایی با قوانین و مقررات، علم دقیق‌تری نسبت به گلوگاه‌های نارضایت‌ساز دارند. و همچنین تفکیک به دو جامعه باعث می‌شود که محقق از زاویه دید دو گروه از ذینفعان یک مجموعه به موضوع بپردازد و ناچاراً دچار سوگیری از جانب گروه خاصی نشود. در جامعه اول، تعداد ۲۳ نفر از کارمندان و مدیران بانک ایران زمین و در جامعه آماری دوم، ۱۳ نفر از مشتریان این بانک که خود اعلام آمادگی کرده بودند، به عنوان گروه‌های مصاحبه‌شونده انتخاب شدند. در این مقاله از نرم افزار MAXQDA و همچنین از روش تحلیل تم کلارک و براون استفاده شده است. تحلیل تم روشی انعطاف‌پذیر، نسبتاً سریع برای تحلیل و بیان الگوهای درون داده‌ها است. این روش داده‌های گردآوری شده را در قالب جزئیات ارزشمند سازمان‌دهی می‌کند. هر تم عبارات مهمی درباره داده‌های پژوهش است و بیانگر سطحی از پاسخ دارای الگو درون مجموعه داده‌ها است (Braun & Clarke., 2006).
اطلاعات جمعیت شناختی اعضای دو جامعه به شرح جدول (۳و۲) است:

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده

شماره	سمت شغلی	تجربه کاری (سال)	تحصیلات	سن	جنسیت
۱.	کارمند	۳	فوق لیسانس حسابداری	۲۹	مرد
۲.	کارمند	۵	لیسانس اقتصاد	۳۱	مرد
۳.	کارمند	۴	فوق لیسانس مدیریت	۳۲	زن
۴.	کارمند	۴	لیسانس حسابداری	۳۰	مرد
۵.	کارمند	۶	لیسانس حسابداری	۳۵	زن
۶.	کارمند	۴	لیسانس ریاضی	۳۳	زن
۷.	کارمند	۳	دکتری مدیریت	۳۲	مرد
۸.	کارمند	۳	فوق لیسانس آمار	۲۹	مرد

جامعه اول
مصاحبه‌شوندگان:
(کارمندان و مدیران بانک)

مرد	۲۷	لیسانس حقوق	۲	کارمند	۹.
مرد	۲۹	لیسانس حسابداری	۳	کارمند	۱۰.
زن	۳۰	فوق لیسانس اقتصاد	۵	کارمند	۱۱.
مرد	۲۶	لیسانس مدیریت دولتی	۱	کارمند	۱۲.
زن	۳۱	فوق لیسانس حسابداری	۳	کارمند	۱۳.
مرد	۲۵	لیسانس مدیریت بازرگانی	۲	کارمند	۱۴.
مرد	۳۶	لیسانس حسابداری	۷	کارمند	۱۵.
زن	۲۹	لیسانس ریاضی محض	۴	کارمند	۱۶.
مرد	۳۴	دکتری مدیریت	۶	کارمند	۱۷.
مرد	۲۷	لیسانس اقتصاد	۳	کارمند	۱۸.
زن	۲۸	لیسانس حسابداری	۲	کارمند	۱۹.
مرد	۴۷	فوق لیسانس حسابداری	۲۱	مدیر	۲۰.
زن	۳۵	لیسانس حسابداری	۱۰	مدیر	۲۱.
مرد	۴۰	فوق لیسانس اقتصاد	۱۱	مدیر	۲۲.
مرد	۳۹	فوق لیسانس مدیریت دولتی	۸	مدیر	۲۳.

جدول ۳-اطلاعات جمعیت شناختی مشتریان

سن	شغل	سابقه مشتری بانک بودن	جنسیت	شماره	جامعه دوم مصاحبه‌شوندگان:
----	-----	-----------------------	-------	-------	---------------------------

۳۰	فروشنده پوشاک	۵	مرد	۱.
۴۱	شرکت پخش مواد غذایی	۵	مرد	۲.
۳۷	خرید و فروش خودرو	۴	مرد	۳.
۳۵	فروش ادوات کشاورزی	۶	مرد	۴.
۴۰	فروشنده مواد غذایی	۶	مرد	۵.
۴۵	داروخانه	۵	مرد	۶.
۳۶	فروشنده لوازم یدکی خودرو	۳	مرد	۷.
۳۹	میوه فروشی	۳	مرد	۸.
۲۹	دفتر نمایندگی بیمه	۳	خانم	۹.
۳۴	دفتر ثبت شرکت	۴	خانم	۱۰.
۲۵	ویزیتور لوازم آرایشی	۲	خانم	۱۱.
۲۳	آرایشگاه	۱۱	خانم	۱۲.
۴۲	خیاطی	۵	خانم	۱۳.

روایی و پایایی پژوهش:

به جهت حصول اطمینان از نتایج این پژوهش، ابتدا مفاهیم استخراج شده به تایید ۱۵ نفر از مدیران و هشت نفر از مشتریان که جزو جامعه پژوهشی بودند رسید. همچنین بر اساس تکنیک کدگذاری شخص ناشناس، درصد تشابه کدها بالای ۶۰٪ بود و بر این اساس روایی و پایایی پژوهش مورد تایید واقع شد. همچنین تکنیک ارائه توضیحات غنی نیز یکی دیگر از روش‌های ایجاد روایی برای پژوهش بود (Cresswell, 2013). فرمول محاسبه درصد تشابه در پژوهش حاضر به شرح ذیل بود:

$$60\% > (100 * (\text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد کدهای مشابه}))$$

$$60\% > 72\% = (100 * (62 / 86))$$

۴- یافته‌ها

بر اساس شیوه تحلیل داده‌ها در روش تحلیل مضمون، تعداد کدهای اولیه، ۸۶ کد مشخص شد و پس از بررسی اولیه کدها، حذف برخی از آن‌ها و تجمیع برخی دیگر، این تعداد به ۳۵ کد باز کاهش پیدا کرد. کدهای ۳۵ گانه در قالب ۱۲ تم فرعی شناسایی شدند و این ۱۲ کد فرعی در قالب ۳ تم اصلی شناسایی شدند.

۴-۱- تم اصلی ۱: دلایل اصلی شکست خدمات

بر اساس تقسیم‌بندی تم‌های اصلی، نخستین مضمون به دلایل اصلی شکست خدمات بانکی می‌پردازد. جدول ۴، تم اصلی شماره یک را نمایش می‌دهد:

جدول ۴ - تم اصلی اول: دلایل اصلی شکست خدمات

کدهای باز		تم‌های فرعی	
مشتریان	کارکنان		
	تقاضای تسهیلات خارج از عرف	خلاء فرهنگ اجتماعی صحیح	تم اصلی ۱: دلایل اصلی شکست خدمات
	نداشتن صبر کافی مشتری		
رفتارهای پرخاشگرانه کارمندان			
کوچک بودن محل شعبه		بی‌توجهی به فضا سازی	
صف‌های طولانی شعب			
استفاده از رنگ‌های تند در شعبه			
	استفاده از تجهیزات کهنه		
	جابجایی مکرر نیروی انسانی	نداشتن استراتژی کلان	
	کمبود نیروی انسانی		
	عدم تحلیل صحیح موقعیت های ریسکی		
	نداشتن همکاری مناسب با سایر نهادهای مالی		
عدم انعطاف پذیری شعب (سخت گیری در پذیرش ضامن و...)			
عدم افتتاح سپرده برای اتباع			
عدم پرداخت تسهیلات مناسب			
نرخ سود پایین بانک			
تردید مخاطب درباره امنیت شبکه بانکی			نقص تکنولوژیک
دیر ارسال شدن رمز پویا			
	محدودیت انتقال وجه به شکل غیر حضوری		
ثبت نشدن خودکار رمز پویا			
	مشکل در دستگاه پوز		

عدم امکان ثبت نام غیر حضور تسهیلات			
---------------------------------------	--	--	--

در نظر گرفتن مبانی اصلی شکست خدمات قبل از هر اقدامی برای جبران شکست خدمات، ضروری بنظر می‌رسد. بطوریکه عزیزی و همکاران (۲۰۲۱) در نظر گرفتن مبانی و دلایل اصلی شکست ناشی از خدمات و محصولات را زمینه ساز بهبود رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان می‌دانند. خلاء فرهنگ اجتماعی صحیح، بی توجهی به فضا سازی، نداشتن استراتژی کلان، نفص تکنولوژیک از دلایل اصلی شکست خدمات در این پژوهش به شمار می‌روند.

۴-۱-۱- خلاء فرهنگ اجتماعی صحیح

یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در بانک‌ها به وفور مشاهده می‌شود، تقاضای تسهیلات خارج از عرف است. در شعبات مختلف مشاهده شده که مشتریان به دنبال راه‌های دورزدن قوانین و مقررات بانک و نیز خارج از چارچوب و ساختار بانکی از جمله پارتی‌بازی و معرفی از جانب اشخاص واسطه برای دریافت تسهیلات عمل می‌کنند. همچنین نداشتن صبر کافی از نشانه‌های بارز خلاء فرهنگی به شمار می‌رود. برای مثال: یکی از کارکنان اعتبارات بانک اعتقاد داشت که «مشتریانی که در صف انتظار وام ازدواج هستند به بهانه اینکه از قبل تاریخ مشخصی برای ازدواج تعیین کردند با پافشاری به شعبه توقع پرداخت تسهیلات زودتر و خارج از نوبت دارند». این دسته از مشتریان در مرحله اول قیف بازاریابی هنگامی که از شرایط پرداخت تسهیلات آگاهی پیدا می‌کنند و تقاضای خارج از عرف آن‌ها با شکست روبه‌رو می‌شود از ادامه ارتباط با بانک کناره‌گیری می‌کنند. برای مثال گاهی افرادی که در صف انتظار دریافت وام هستند با سرخوردگی و ناراحتی با مراجعه به سایت مرکزی، بانک عامل خود را برای پرداخت تسهیلات عوض می‌کنند. هرچند این قبیل افراد در هر مجموعه مالی به وفور مشاهده می‌شود و از آنان هیچ‌گاه انتظار وفاداری نمی‌توان داشت.

۴-۱-۲- بی توجهی به فضا سازی

یکی از کارکنان بانک اظهار داشت: یکی از مهم‌ترین دلایل شکایت مشتریان در بانک ایران زمین « فضای کوچک شعبه» می‌باشد. به این دلیل که تعداد زیادی از شعبات بانک به صورت اجاره ای است و این املاک از پیش ساخته، از یک ساختار و فضای درونی مناسب بانک برخوردار نمی‌باشد. همچنین در تعدادی از شعبات محدود به شهرهای دارای تک شعبه، صف و زمان انتظار طولانی برای دریافت خدمات ایجاد می‌شود. آن دسته از مشتریانی که با گذر از مرحله اول قیف بازاریابی از خدمات بانک آگاهی به دست می‌آورند، هنگامی که به دنبال راهی برای شناخت و کسب علاقمندی هستند، با فضای کوچک شعبه روبه‌رو می‌شوند و اظهار نارضایتی می‌کنند. مسئول شعبه یکی از شهرهای کوچک و در مناطق گرمسیری بیان کرد که «در فصول گرم سال مشتریان VIP وقتی به بانک مراجعه می‌کنند و با فضای کوچک و صف مشتریان روبه‌رو می‌شوند اظهار نارضایتی می‌کنند و ما ناچاریم به صورت اختصاصی در سریع‌ترین زمان ممکن خدمت مدنظر فرد را انجام دهیم».

۴-۱-۳- نداشتن استراتژی کلان

به بیان کاتلر^۶ (۲۰۱۲) خلاصه استراتژی‌های بازاریابی در پاسخ به دو سوال ۱- کدام گروه از مشتریان؟ ۲- چگونه ارزش خلق کنیم؟ است. پاسخ دادن به هر کدام از این سوالات نیاز بازاریابی و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف مدنظر است. یکی از ابزارهای لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای استراتژی‌های بازاریابی نیروی انسانی کافی است. کمبود نیروی انسانی در درون مجموعه بانک ایران‌زمین به نسبت دیگر بانک‌های داخلی مشاهده می‌شود. این کمبود نیرو باعث فشار بالا کاری بر روی دیگر کارکنان و همچنین جابجایی مکرر افراد بین شعبات مختلف می‌شود. از دیگر استراتژی‌های که یک بانک برای رسیدن به اهداف سازمانی خود باید اجرا کند پرداخت تسهیلات مناسب به اقشار مختلف جامعه است. به بیان اکثر مصاحبه‌شوندگان از جمله کارکنان و مشتریان، عدم پرداخت تسهیلات در این بانک قابل ملاحظه است. در مرحله سوم قیف بازاریابی زمانی که مشتری علاقمند به استفاده از خدمات بانک می‌شود و به صورت مداوم ارتباط خود را حفظ می‌کند، انتظاراتی در درون وی شکل می‌گیرد. در بخشی از این انتظارات فرد در مقایسه میان خود و نزدیکان خود در ارتباط با دیگر بانک‌ها، خواسته‌های را بیان می‌کند که در صورت پاسخ مثبت بانک باعث ایجاد تمایل در درون فرد می‌شود. یکی از این انتظارات و خواسته‌ها، تقاضای تسهیلات در سریع‌ترین زمان ممکن است. در مصاحبه با یکی از مشتریان بانک وی اظهار داشت: «بعد از اینکه چندین سال است مشتری دائم این بانک هستم ولی متأسفانه هر بار به دلایل مختلف با درخواست تسهیلات من مخالفت می‌شود و این باعث می‌شود من تمایلم به ادامه همکاری را از دست بدهم و به دیگر بانک‌ها مراجعه کنم». همچنین به بیان کارکنان بانک: «عدم افتتاح حساب برای اتباع بیگانه به دلایل قوانین محدود-کننده بانک مرکزی» از دیگر نقاط ضعف بانک ایران‌زمین است. از دیگر ضعف‌های استراتژیک بانک ایران‌زمین نداشتن «تحلیل مناسب از موقعیت‌های ریسکی» است. بطوریکه در شرایط ملتهب بازارهای اقتصادی، از جمله افزایش قیمت ارز، طلا، مسکن عکس‌العمل مناسبی صورت نمی‌گیرد و بخش زیادی از سپرده‌های بانکی مردم به دیگر بازارها سرازیر می‌شود. نداشتن همکاری مناسب با سایر نهادهای مالی از دیگر مسائل قابل بیان از دید کارکنان و مشتریان بوده است.

۴-۱-۴- نقص تکنولوژیک

رقابت جهانی نیاز به گسترش و توسعه نوآوری برای طراحی و ایجاد محصولات باکیفیت و خدمات تکنولوژیکی قابل اعتماد را افزایش داده است. به همین منظور شرکت‌ها باید با ایجاد ساختارهای در درون خود قابلیت ارائه تکنولوژی‌های جدید به منظور تقویت مزیت رقابتی را به وجود آورند (Cheng & Krumwiede, 2012). نوآوری تکنولوژیکی در نهادهای مالی بیش از گذشته احساس نیاز می‌شود. به دلیل حساسیت بالا و همچنین بالا رفتن ضریب کلاهبرداری‌های اینترنتی، یک موسسه مالی باید دارای ساختاری با کمترین خطای تکنولوژیکی باشد. براساس مصاحبه‌های صورت گرفته و اظهارات مشتریان می‌توان پی برد که امنیت شبکه بانکی مورد تردید و نگرانی بسیاری از مخاطبان است. همچنین از دیگر ضعف‌های ساختاری بانک ایران‌زمین براساس نظرات مشتریان «عدم ارسال به موقع رمز پویا» است که گاهی با تاخیر صورت می‌گیرد؛ هرچند به بیان کارکنان بانک این ضعف تا حدودی رفع شده است. شعار بانک ایران‌زمین به عنوان یک بانک دیجیتال انتظارات را در مشتریان بانک افزایش داده است. از جمله خواسته‌ها و نارضایتی‌های مشتریان بانک بهبود عملکرد همراه بانک، و عدم نیاز به مراجعه حضوری به بانک است. استفاده از بستر بانکداری دیجیتال و کاربری راحت نرم افزارهای بانکی از موارد مهم برای ایجاد علاقمندی در مشتریان مرحله دوم قیف بازاریابی است که به دنبال تثبیت شناخت و کسب رضایت درونی از

6. Kotler

یک مجموعه بانکی هستند. یکی از مشتریان بانکی با اظهار اینکه «کاربری نرم افزار همراه بانک ایران زمین برای گوشی های با سیستم عامل IOS دچار مشکلات زیادی است و با قطعی مکرر مواجه است» نارضایتی خود را اعلام کرد. همچنین از دیگر موارد قابل ذکر ثبت درخواست تسهیلات به صورت غیر حضوری است که نیازمند ارائه به مشتریان می‌باشد. همچنین محدودیت‌های انتقال وجه به صورت غیرحضوری برداشته شود. هرچند که براساس اظهارات کارکنان بانک محدودیت در انتقال وجه به صورت غیرحضوری و در نظر گرفتن سقف انتقال برای درخواست‌های غیرحضوری توسط بانک مرکزی اعمال شده است و این شرایط در تمامی بانک‌ها به چشم می‌آید.

مقایسه دلایل شکست خدمات و مراحل قیف بازاریابی: براساس مراحل قیف بازاریابی در مرحله آگاهی، هنگامی که یک مشتری برای اولین بار به یک شعبه از بانک مراجعه می‌کند به نشانه‌های محیطی توجه بیشتری دارد. برای مثال فرد به صف‌های طولانی یا رفتار آنی یک کارمند، فضای درونی شعبه، نظافت محیط توجه بیشتری دارد. هنگامی که هر یک از این نشانه‌ها مطابق تمایلات و خواسته‌های درونی فرد نباشد، می‌تواند باعث پس زده شدن مشتری از ادامه همکاری با بانک شود. حال براساس دلایل و کدهای باز مستخرج شده از مصاحبه با مشتریان و کارکنان؛ تقاضای تسهیلات خارج از عرف از طرف یک مشتری وقتی با مقاومت مسئولان بانک روبه‌رو می‌شود و یا مشتری که تمایلی به قرار گرفتن در صف انتظار دریافت خدمات بانک ندارد و همچنین با تندخویی یک کارمند با دیگر مشتریان می‌شود بلافاصله از ادامه همکاری با بانک قطع امید می‌کند. همچنین در مرحله آگاهی رنگ و طراحی فضای درونی شعبه و نیز بنا بر اظهار کارکنان بانک استفاده از تجهیزات کهنه، فضای کوچک درون شعبه باعث واپس زدن مشتریان می‌گردد. بعد از این مشتریانی که از مرحله آگاهی عبور می‌کنند و به مرحله علاقمندی وارد می‌شوند با نگاهی عمیق تر به خدمات بانک توجه می‌کنند. برای مثال فرد به امنیت حساب در بانک و همچنین کاربری راحت تر خدمات بانکی غیرحضوری از جمله اینترنت بانک و همراه بانک توجه بیشتری می‌کند. و اگر جواب قانع‌کننده‌ای دریافت نکند از ادامه همکاری با بانک سرباز می‌زند. مشتریانی که از مرحله علاقمندی عبور می‌کنند و به مرحله تمایل می‌رسند، توقعات و انتظارات بیشتر خود را بعد از گذشت زمان بروز می‌دهند و اگر پاسخ مناسبی دریافت نکنند دلسرد می‌شوند. برای مثال یکی از کارکنان بانک ادعا داشت که «یکی از مشتریان دائمی بانک به علت نبودن طرح تسهیلاتی مناسب با بانک قطع همکاری کرد». همچنین انتظار دریافت سود بانکی بالاتر از دیگر بانک‌ها، انتظار آسان‌گیری در پذیرش ضامن برای تسهیلات نیز از دیگر دلایل عنوان شده در مرحله تمایل برای کناره‌گیری از بانک اعلام شد. هر یک از مشتریانی که از این مرحله عبور کنند، به مشتریان دائم و وفادار سازمان تبدیل می‌شوند و این دسته از مشتریان نیازمند پرستاری و توجه دارند. برای مثال با سطح‌بندی این دسته از مشتریان براساس میزان منابع آن‌ها به مشتریان الماس، طلا، نقره‌ای، برنزی، به صورت دوره‌ای از آن‌ها تقدیر به عمل آید. بعد از انجام این فعالیت‌ها این مشتریان به مروجین واقعی بانک تبدیل می‌شود و جنبه‌های حمایتی و تبلیغات دهان به دهان مثبت آن‌ها می‌تواند به ایجاد مشتریان جدید کمک کند.

مراحل کیف بازاریابی

	آگاهی	علاقه	تمایل	خرید
دلایل شکست خدمات	خلا فرهنگ اجتماعی صحیح	✓		
	بی توجهی به فضا سازی	✓		
	نداشتن استراتژی کلان		✓	
	نقض تکنولوژیک		✓	

۴-۲- تم اصلی ۲: انتقام‌گیری مشتری ناراضی

یکی از راهکارهای مشتری برای جبران آسیب‌های دیده‌شده از خدمات یک بانک، آسیب‌زدن به بانک مربوطه است. جدول ۶، تم اصلی شماره دو را نمایش می‌دهد:

جدول ۶- تم اصلی دوم: انتقام‌گیری مشتری ناراضی

تم‌های فرعی	تم اصلی ۲: انتقام‌گیری مشتری ناراضی
ایجاد تاخیر در پرداخت اقساط	
برخوردهای خشن با کارکنان	
حضور در بانک رقیب	
تبلیغات منفی علیه بانک	
بستن سپرده خود	

هنگامی که یک مشتری از خدماتی که دریافت می‌کند ناراضی باشد سعی می‌کند به روش‌های گوناگون ناراضیتی خود را ابراز کند. زمانی که یک مشتری دچار شکست خدمت می‌شود، به این معنی است که یکی یا همه جوانب ارائه خدمت انتظارات مشتری را برآورده نساخته است، به همین دلیل ممکن است یک و یا چند عمل متفاوت از سوی مشتری صورت پذیرد (Seyed javadain & Kimasi, 2005). یکی از کارکنان اعتبارات بانک اظهار داشت: «مشتریانی که در فرآیند دریافت تسهیلات خسته و اذیت می‌شوند، بعد از دریافت تسهیلات از بانک اقساط را به طور نامنظم و با تاخیر می‌پردازند و حتی به تماس از طرف بانک پاسخ نمی‌دهند». یکی دیگر از کارکنان متصدی اموربانکی بیان کرد: «برخی از مشتریان درخواست غیرقانونی از متصدیان دارند و یا از ارائه تمامی مدارک برای انجام خدمات بانکی سرباز می‌زنند و وقتی با مقاومت مسئولین مواجه می‌شوند با پرخاشگری و سر و صدا راه انداختن جو شعبه را ملتهب می‌کنند». در پاسخ به سوال پژوهشگر یکی از مشتریان بانک گفت: «بعد از ناراضی‌ت‌ی از فرایند بانکی اولین کاری که انجام می‌دهم این است که در پاسخ پیامکی که از بانک مبنی بر رضایت و ناراضی‌ت‌ی از خدمات بانک برابم ارسال می‌شود، ناراضی‌ت‌ی خود را اعلام می‌کنم و از کارمند مربوطه نیز شکایت می‌کنم و در ارزیابی نمره پایین به آن شعبه می‌دهم». به طور کلی، ناراضی‌ت‌ی مشتری در هرصنعتی مخصوصاً صنعت بانکداری باعث خروج منابع و از دست رفتن وفاداری می‌شود. صنعت بانکداری در ایران به دلیل رقابت گسترده و تعدد بانک‌های مختلف قدرت انتخاب مشتریان را برای انتخاب بانک و انجام خدمات بانکی افزایش می‌دهد. یکی از مشتریان ناراضی مراجعه به بانک رقیب را به عنوان یکی از راه‌های انتقام‌گیری عنوان کرد. رئیس یکی از شعبات

بانک گفت: «در شهر ما، مشتریان بانک را به افراد خانواده و دوستان خود معرفی می‌کنند و هنگامی که در برابر درخواست آن‌ها مبنی بر تسهیلات خارج از چارچوب و یا هر درخواست دیگری، با مخالفت روبه‌رو می‌شوند، این افراد و آشنایان خود را تحت فشار می‌گذارند و با تبلیغات منفی تلاش می‌کنند آن‌ها را وادار به خارج کردن سپرده‌های خود از بانک کنند». در بدترین شکل انتقام‌گیری برخی از مشتریان حساب خود را در بانک بسته و دیگر به آن بانک مراجعه نمی‌کنند.

۴-۳- تم اصلی ۳: راهکارهای برون رفت از شکست خدمات

بر اساس راهکار مدیران، کارمندان و همچنین مشتریان بانک، راهکارهایی برای برون‌رفت از شکست در خدمات بانکی تعیین گردید. جدول ۷، تم اصلی شماره سه را نمایش می‌دهد:

جدول ۷- تم اصلی سوم: راهکارهای برون‌رفت از شکست خدمات

کدهای باز	تم‌های فرعی	
پرهیز از برخورد کلامی تند با مشتری	توجه به ماهیت اجتماعی انسان	تم اصلی ۳: راهکارهای برون‌رفت از شکست خدمات
توضیح مقررات به مشتری		
نظرخواهی دوره‌ای از مشتریان		
دعوت از مشتریان ناراضی		
جبران خسارت مادی و معنوی مشتریان ناراضی	چابک‌سازی فعالیت‌ها	
استفاده بیشتر از خدمات دیجیتال		
استفاده از فناوری بلاک‌چین و فین‌تک		
پر رنگ نمودن خدمات بانک در قیاس با رقبا		
حذف بروکراسی‌های اداری در مراحل افتتاح حساب		
همکاری ممتد با متخصصان فنی امنیت شبکه		
تعیین علت و محدوده شکست خدمات		
تناسب معقول بین ارائه تسهیلات و نرخ تورم		
بهبود شدن شرایط سوددهی در قیاس با رقبا		
حضور در بازارهای سودده تولیدی و یا خدماتی		

بازیابی خدمات به معنی تلاش سازمان‌ها به منظور شناسایی و رفع نواقص موجود در خدمات برای ایجاد رضایت و وفاداری مشتریان است (El-Helaly et al., 2015). فان^۷ و همکاران (۲۰۱۹) راهبردهای بازیابی خدمات را شامل افزایش کیفیت، عذرخواهی کردن، گسترش ارتباطات و همچنین پرداخت نمودن غرامت می‌دانند. به همین منظور سازمان‌ها بهتر است بخش جداگانه‌ای را برای رسیدگی به شکایات مشتریان به وجود بیاورند و به کارکنان خود آموزش‌های کافی را برای اینکه بتوانند از سیاست‌ها و ابزارهای مختلف، برای رسیدگی به شکایات مشتریان استفاده کنند، ارائه دهند (Waheed & Khan, 2019). در این پژوهش و براساس نظرات مصاحبه‌شوندگان راهکارهای لازم برای برون رفت از نارضایتی مشتریان به این صورت است:

۴-۳-۱- توجه به ماهیت اجتماعی

7. Fan

گاهی اوقات در برابر خشونت و عصبانیت مشتریان، خویشتن‌داری و عدم مقابله کارکنان بانک می‌تواند در جلوگیری از خشونت‌های بعدی چاره‌ساز باشد. به طوری که یکی از مشتریان اظهار داشت: « من وقتی عصبانی شدم کارمند با ادبیات نادرست من رو به خارج شدن از شعبه راهنمایی کرد و من بیشتر از قبل عصبانی شدم». به اعتقاد یکی از کارکنان بخش اعظمی از نارضایتی مشتریان از عدم آگاهی از قوانین بانکی نشأت می‌گیرد که با توضیح دادن این قوانین برای مشتریان با لحن آرام‌تری می‌توان فضا را آرام کرد و مشتری ناراضی را قانع کرد که درخواست غیرقانونی دارد. بر اساس نظر یکی از رئیس شعبه‌های بانک ایران‌زمین، یکی از اقدامات خوب بانک در زمینه توجه به نظرات مشتریان، ارسال پیامک ارزیابی کارکنان و شعبه به صورت روزانه برای اکثر مشتریانی که در طول آن روز به شعبه مراجعه داشته‌اند و نمره دادن به کارکنان است. پس از جمع‌آوری این نظرات در صورت کسب نمرات پایین، از طرف مسئولین بالا دستی با شعبه مربوطه تماس گرفته می‌شود و از مسئولان شعبه توضیح خواسته می‌شود و تا حصول اطمینان از رفع مشکل و نارضایتی مشتری ادامه پیدا می‌کند. بعد از این اقدام مسئولین شعبه از فرد ناراضی دعوت می‌کنند و سپس زمینه‌های رفع مشکل را فراهم می‌کنند و حتی اگر خسارتی به فرد وارد شده باشد آن را جبران می‌کنند.

۴-۳-۲ چابک‌سازی فعالیت‌ها

اگر بانک‌ها در جابجایی به موقع فناوری موفق عمل نکنند، سهم بزرگی از بازار خود را از دست خواهند داد. به همین دلیل بانک‌هایی که توانایی شناسایی متغیرهای کلیدی موفقیت فناوری استراتژیک را داشته باشند، می‌توانند برنامه‌ریزی بهتری برای استفاده از حداکثر توان فناوری خود مبادرت نمایند (Hamidizadeh, 2020). این بدان معناست که بانک‌ها باید روز به روز به دنبال توسعه نوآوری در فعالیت‌های خود باشند. یکی دیگر از اقداماتی که در زمینه بازیابی خدمات می‌توان انجام داد، پررنگ نمودن خدمات بانک در قیاس با سایر رقبا است، براساس آنچه که در صفحات بانک در فضای مجازی و یا در تبلیغات بانک به چشم می‌خورد، در قیاس با بانک‌های بزرگ‌تر و دولتی که شعبات گسترده‌تری در سراسر کشور دارند، این مجموعه به دنبال مطرح نمودن و معرفی بهتر خدمات خود است. از دیگر راهکارها می‌توان حذف بروکراسی‌های اداری در مراحل افتتاح حساب است. گاهی مشتریان از پر کردن فرم‌های مختلف و امضاها زیاد خسته می‌شوند. کم کردن تعداد فرم‌ها و همچنین استفاده از امضای دیجیتال می‌تواند نارضایتی را کاهش دهد. استفاده از متخصصان امنیت شبکه به صورت جدی‌تر از گذشته برای کاهش احتمال خطا، در بلندمدت نارضایتی افراد را به کمترین حد می‌رساند. شناسایی علت شکست خدمات پیش از هر اقدامی می‌تواند زمینه‌ساز تسریع در کاهش نارضایتی مشتریان شود. از دیگر راهکارهای ممکن بهتر شدن شرایط سوددهی به نسبت رقبا است تا آنجا که از چارچوب و مقررات ممکن در این زمینه خارج نشود. در نهایت یکی از مهم‌ترین راهکارهای شبکه بانکی برای جبران خسارات و زیان‌های وارده و همچنین افزایش رضایتمندی مشتریان در بلندمدت حضور فعال در توسعه واحدها و بازارهای تولیدی و خدماتی سودده است.

جدول اشباع نظری: مصاحبه‌ها از جامعه‌های پژوهشی تا زمانی ادامه یافت که کدهای تکراری حاصل شد. در جامعه اول، که شامل کارکنان و مدیران بانک بود، بعد از مصاحبه با نفر ۱۷ کدهای تکراری حاصل شد که برای اطمینان بیشتر تا نفر ۲۳ ادامه پیدا کرد. در جامعه آماری دوم که شامل مشتریان بانک بود، بعد از نفر ۱۰ نفر مجدداً کدهای تکراری به وجود آمد که برای اطمینان با سه نفر دیگر هم مصاحبه صورت گرفت. جدول ۸ و ۹ فرآیند به اشباع رسیدن مفاهیم کیفی در دو جامعه را نشان می‌دهد:

جدول ۸- فرآیند اشباع نظری جامعه کارکنان

گروه اول مصاحبه‌شونده‌ها: کارکنان بانک																								
مفاهیم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	
خلا فرهنگ اجتماعی صحیح	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بی‌توجهی به فضا سازی	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نداشتن استراتژی کلان	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نقص تکنولوژیک	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
انتقام‌گیری مشتری ناراضی	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
توجه به ماهیت اجتماعی انسان	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
چابک‌سازی فعالیت‌ها	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

جدول ۹- فرآیند اشباع نظری جامعه مشتریان

گروه دوم مصاحبه‌شونده‌ها: مشتریان بانک													
مفاهیم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
خلا فرهنگ اجتماعی صحیح	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بی‌توجهی به فضا سازی	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نداشتن استراتژی کلان	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نقص تکنولوژیک	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
انتقام‌گیری مشتری ناراضی	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
توجه به ماهیت اجتماعی انسان	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
چابک‌سازی فعالیت‌ها	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

۵- بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی دلایل شکست خدمات و چارچوب‌بندی این دلایل و ارائه راهکارهای برای جبران شکست خدمات در صنعت بانکداری براساس واقعیت‌های سیستم بانکی کشور است. از ویژگی‌ها و همچنین وجوه تمایز این پژوهش با دیگر پژوهش‌های موجود در حوزه شکست خدمات، استفاده از چارچوب قیف بازاریابی برای تعیین دلایل شکست خدمات است. از نتایج این تحقیق مطابق با تحقیق شمس و همکاران (۲۰۲۰)، ضعف ارائه دهنده خدمت از جمله نقص تکنولوژیک و نبود استراتژی کلان باعث ایجاد شکست خدمات در صنعت بانکداری

می‌شود که باعث سرخوردگی و ناامیدی مشتری و وادار نمودن وی به فعالیت‌های انتقام‌جویانه از جمله قطع ارتباط با برند و تبلیغات منفی علیه برند می‌گردد و همچنین با رسیدگی مناسب به شکایات و مدیریت صحیح شکایات مشتریان بر اساس میزان و شدت شکست، ارزشی ایجاد می‌شود که به کاهش اثر منفی شکست خدمات کمک می‌کند و منجر به پاسخ‌های مطلوب پس از بازیابی، رضایت و اعتبار برند می‌شود. همچنین در تایید نتایج مطالعه آشتیانی، جلالی، تبریزیان (۲۰۲۳) استفاده از راهکارهای بازیابی شکست خدمات از جمله عذرخواهی کردن، تلاش برای اعتمادسازی مجدد و دلجویی از مشتریان می‌تواند سبب بهبود رضایت و وفاداری مشتریان شود. یکی دیگر از موارد قابل ذکر، تحت تاثیر قرار گرفتن شهرت و اعتبار یک بانک در نتیجه شکست‌های مداوم و متعدد است. آنچه که در طی سالیان متمادی در درون یک مجموعه نهادینه می‌شود و سبب کسب اعتبار و شهرت می‌شود در نتیجه بی‌توجهی به جزئیات نارضایتی مشتریان از دست می‌رود. در تایید این موضوع در مطالعه‌ای که توسط حسن و ژائو (۲۰۲۳) صورت گرفت، شهرت یک بانک بطور مستقیم و غیرمستقیم از طریق شکست خدمات باعث تغییر در رفتار مشتریان می‌شود. یکی از موارد قابل ذکر شکست خدمات در صنعت بانکداری عدم اطلاع و آگاهی مشتریان از قوانین بانکی و مواردی است که دانستن آن‌ها می‌تواند کلید حل بخش بزرگی از مسائل و مشکلات مربوط به مشتریان بانک‌ها باشد که در تایید نتایج تحقیق حسینی امیری و همکاران (۲۰۱۱) و ماتیب و همکاران (۲۰۲۰) توضیح و آگاهی دادن و ارائه اطلاعات در مورد دلایل شکست خدمت می‌تواند باعث کاهش تاثیرات منفی شکست خدمت شود همچنین باعث بهبود تعهد و وفاداری در مشتریان گردد. میزان بالای شکایات مشتریان از بخش بانکی کشور بیانگر آن است که بانک‌ها باید نسبت به ارائه خدمات به مشتریان خود توجه بیشتری داشته باشند و قبل از بررسی سامانه شکایات، اجرای خدمات مناسب مورد توجه قرار گیرد. مشتریانی که ارتباط بیشتری با بخش بانکی دارند نیز شاکه هستند که این موضوع بیانگر مشکلاتی است که بانک‌ها در ارائه خدمات به مشتریان و حتی مشتریان وفادار با آن مواجه هستند.

بنابراین، آنها به اقدامات، برنامه‌های انفورماتیک و برنامه‌های تشویقی برای طرح شکایت نیاز دارند تا بتوانند شکایات خود را به درستی بررسی کنند و به طور سیستماتیک شکایات را بر اساس اطلاعات خود تجزیه و تحلیل کنند. مطابق با چارچوب قیف بازاریابی، جلوگیری از شکست خدمات در هر مرحله سفر مشتری در طول استفاده از خدمات بانکی، می‌تواند باعث تقویت رابطه مشتری - بانک و عبور از آن مرحله برای رسیدن به مرحله مروج وفادار گردد. همچنین در هر مرحله از قیف بازاریابی با انجام دادن اقداماتی می‌توان از شکست جلوگیری کرد. بطور مثال برای کاهش شکست خدمات در مرحله آگاهی با تغییر دادن دکوراسیون و استفاده از تجهیزات جدید، افزایش نیروهای متصدی بانکی برای جلوگیری از صف کشیدن افراد و همچنین با پایان یافتن قرارداد اجاره محل شعبه‌ها و اجاره فضای بهتر برای جلوگیری از عامل کوچک بودن شعبه و نارضایتی مشتریان می‌توان استفاده کرد. در مرحله تمایل با سرمایه‌گذاری بر روی بانکداری دیجیتال و توسعه زیر ساخت‌های الکترونیکی، استخدام درآوردن متخصصان امنیت شبکه و استفاده از شرکت‌های با پشتیبانی قوی پایانه‌های فروشگاهی، نارضایتی در این مرحله را کاهش دهند. همچنین در مرحله علاقه با اصلاح سیاست‌های اعتباری به منظور انعطاف‌پذیری بیشتر در پرداخت تسهیلات، در نظر گرفتن بسته‌های اعتباری ویژه مشتریان قدیمی و مشتریان VIP و صنوف دارای منابع بالا، همکاری مناسب با سازمان‌های مالی از جمله سازمان هدمندی یارانه‌ها، سازمان بورس و اوراق بهادار و دیگر تشکل‌ها می‌تواند از میزان شکست خدمات بکاهد.

پیشنهادات کاربردی: اگرچه کانال‌های شکایت در بانک‌ها در ایران ایجاد و گسترش یافته است، اما بزرگترین کانال برای حل شکایات مراجعه به شعبه است. بنابراین ارتقای سطح دانش و مهارت مدیران و کارکنان در مورد نحوه برخورد با مشتریان، استقرار سیستم مناسب رسیدگی به شکایات، ثبت و ذخیره اطلاعات مشتریان و نوع خرابی آنها برای بهره‌برداری بیشتر و اصلاح سیستم باید انجام شود. بانک‌ها نیازمند داشتن یک سیستم خوب برای گوش دادن به شکایات مشتریان و ارائه مراکز تماس بهبودیافته برای آگاهی از شکایات مشتریان و پاسخ سریع و مناسب به شکایات و در نتیجه اصلاح آنها هستند. برای بازیابی خدمات و به حداقل رساندن اثرات نارضایتی مشتریان باید مهارت‌های بین فردی کارکنان را ارتقا دهند و آموزش‌های برای خویشتن‌داری و جلوگیری از بروز عصبانیت و نارضایتی‌های بعدی برای پرسنل انجام دهند.

بدون شک تأثیرات مثبت خدمات بانکی بهتر در جذب مشتری از تبلیغات تلویزیونی و اهدای جوایز مؤثرتر است. مدیران بانک‌ها باید به اعتبار برند و نقش مهم در مدیریت ارتباط با مشتری توجه ویژه‌ای داشته باشند و استراتژی‌ها و برنامه‌های بهتری برای توسعه مشتریان وفادار طراحی کنند. ایجاد یک باشگاه مشتریان فعال که نقش دلگرم‌کننده‌ای برای مشتریان داشته باشد و با برنامه‌های گوناگون به تقویت برند کمک کند می‌تواند تاثیرگذار باشد. در نهایت بانک‌ها باید این اطمینان را در مشتریان ایجاد کنند که آن‌ها برای سازمان مهم هستند و این اعتماد تنها از طریق عمل به تعهدات به وجود می‌آید. در پایان مدیران بانکی علاوه بر موارد ذکر شده می‌توانند با تفویض اختیار، جانشین‌پروری، ارتقا مبتنی بر شایستگی کارکنان، انرژی و انگیزه‌ای مضاعف به سازمان تزریق کنند.

محدودیت‌های پژوهش: می‌توان در نظر گرفتن پیش فرض‌های ذهنی و ویژگی‌های شخصیتی مشتریان مختلف و سطح توقع و انتظارات از بانک، عدم مقایسه دلایل شکست خدمات در دیگر بانک‌ها و حتی صنایع دیگر و شناسایی دلایل خارج از کنترل، در نظر نگرفتن شرایط اقتصادی ملتهب و نارضایتی از وضع موجود را نام برد.

پیشنهادات پژوهشی: در پژوهش‌های بعدی نقش رضایت و نارضایتی کارکنان را به صورت جداگانه در ایجاد شکست خدمات بررسی کنند. محققان همچنین می‌توانند نقش سایر عوامل مهم از جمله ارتباط با نام تجاری خود، کیفیت خدمات، ایجاد مشارکت، تجربه مشتری، تعهد و اعتماد را در چگونگی شکست خدمات بررسی کنند.

قدردانی از حامی پژوهش: از مدیران و کارکنان مجموعه بانک ایران زمین به دلیل همراهی و پاسخگویی به سوالات مصاحبه و صبر و حوصله‌ای که در طول انجام پژوهش داشته‌اند، تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

۶- منابع

- Anastasya, R. A., & Winursito, Y. C. (2024). Application of the Digital Marketing Funnel to Improve Graha Office Sales Strategy Using SWOT Analysis. *Venus: Journal of Engineering Science Publications*, 2(1), 109-121.
<https://doi.org/10.61132/venus.v2i1.101>
- Azimi, Hamidreza., Mirabi, Vahidreza., & Safarzadeh., Hossein. (2021). Presentation of the marketing model of banking services based on social networks, case study: Shahr Bank. *Business Management*, 13(51), 1-13. (in persian).
- Aghazadeh., Hashem, Jandaghi., Gholamreza, & Bazaz, Zainab. (2010). The behavior of bank operators and its effect on customer decision making. *Business Management*, 2(7), 61-80.(in Persian).
- Abdkhoda., Ali. (2015). Investigating the effect of marketing strategies on the bank's marketing performance. *Management and Entrepreneurship Studies*, 8(2), 132-146. (in Persian).
- Azizi, Shahriar., Adak, Shabnam., Ayvazinejad, Salman. (2022). The effect of recovery strategies, recovery time and the organizational position of the recovery in failures caused by employees on the customer's post-purchase behavior. *Production and Operations Management*, 12(1), 57-76. (in Persian).
- Azizi, Shahriar., Melol, Pouria., Ayvazinejad, Salman. (2022). The effect of recovering failures caused by service and personnel on customer satisfaction in the health system (case study: dental industry). *Journal of Modern Marketing Research*, 11(3), 197-210. (in Persian).
- Azemi, Y., W. Ozuem, K.E. Howell, and G. Lancaster. (2019). An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans. *Journal of Business Research* 94, 420–431.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.035>
- Armistead, C., Bowman, C., & Newton, J. (1995). Managers' perceptions of the importance of supply, overhead and operating costs. *International Journal of Operations & Productio Management*, 15(3): 16–28.
- Abbott, M.L. (2010). The marketing essentials: customer's purchase patterns. *International Journal of Business and Management*, 7(1): 192.
- Aspal, P. K. and Malhotra, N. (2013), "Performance Appraisal of Indian Public Sector Banks," *World Journal of Social Sciences*, 3, 71 – 88.
- Al-Habil, W. I., Al-Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). The impact of the quality of banking services on improving the marketing performance of banks in Gaza governorates from the point of view of their employees. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7): 197-217.
- Behzadi, Bahare., Hamidizadeh, khooshnevis. (2019). Modeling the marketing and technological innovation of the banking network in evaluating the macroeconomic performance of the country. *Farda Management*, 65(19), 3-16. (in Persian).
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4): 95–106.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2): 77-101.
- Bugg Holloway, B., Wang, S., & Beatty, S. E. (2009). Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing*, 23(6): 385–396.
<https://doi.org/10.1108/08876040910985861>

Baliga, A. J., Chawla, V., Ganesh, L. S., & Sivakumaran, B. (2021). Service failure and recovery in B2B markets—a morphological analysis. *Journal of Business Research*, 131, 763-781.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.025>

Cheng, C.C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8): 487-497.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.03.006>

Colicev, A., Kumar, A., & O'Connor, P. (2019). Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1): 100-116.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.09.005>

Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (4): 404-411.

Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.

Dehdashti Shahrokh, Zohre., Tagvi Fard, Mohammad Taghi., and Rostami., Nasreen. (2010). A model to measure the effect of bank brand reliability on customer loyalty commitment. *Iranian Management Sciences*, 5(20), 69-88. (in Persian).

El-Helaly, N., Ebeid, A. & El-Menbawey, A., (2015). The role of customer knowledge management process in service recovery performance: An applied study to the Egyptian National Railways. *International Journal of Management and Applied Research*, 2(1): 1-21.

Fan, A.Z., Chou, S. P., Zhang, H., Jung, J., Grant, B. F. (2019). Prevalence and correlates of past year recovery from DSM-5 alcohol use disorder: Results from National Epidemiologic Survey on alcohol and related conditions-III Alcohol Clin Exp Res. <https://doi.org/10.1111/acer.14192>.

Fouroudi, P., Kitchen, P. J., Marvi, R., Akarsu, T. N., & Uddin, H. (2020). A bibliometric investigation of service failure literature and a research agenda. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2575-2619.

<https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0588>

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Strategy: Marketing the Moments of Truth in Service Competition*. 2nd ed., Lexington, MA: Lexington Books.

Garmsiri, Kangrani Farahani, Amirnejad, & Qanbar. (2021). Designing and testing the marketing model of banking services based on the systematic database method in Saderat Bank of Iran. *Modern Marketing Research*, 11(3), 23-44.(in Persian).

<https://doi: 10.22108/NMRJ.2021.127796.2412>

Hosseini Amiri, Seyed Mahmoud., Emami Far, Mohsen., Barshad, Abdul Hossein. (2011). Investigating the role of information support in reducing the consequences of anger and discouragement of customers after experiencing a service failure (case study: Babolsar residential hotels). (in Persian).

Hamidzadeh, Mohammadreza. (2019). *Strategic and long-term planning*, Tehran: Semat.(In Persian).

Hoque, M. E., Nik Hashim, N. M. H., & Azmi, M. H. B. (2018). Moderating effects of marketing communication and financial consideration on customer attitude and intention to purchase Islamic banking products: A conceptual framework. *Journal of Islamic Marketing*, 9(4), 799-822.

Hoffmann, P. (2011). Determinants of the profitability of the US banking industry. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 22-45.

- Johnston, T. C., & Hewa, M. A. (1997). Fixing service failures. *Industrial Marketing Management*, 26(5): 467-473. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00158-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00158-7)
- Kolapo, F. T., Mokuolu, J. O., Dada, S. O., & Adejayan, A. O. (2021). Strategic marketing innovation and bank performance in Nigeria. *Innovative Marketing*, 17(1): 120. [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.10](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(1).2021.10).
- Koc, E. (2017). Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual. CABI.
- Kotler, P. (2012). Kotler on marketing. *Simon and Schuster*.
- Lala, V., and R. Priluck. (2011). When students complain an antecedent model of students' intention to complain. *Journal of Marketing Education* 33(3): 236-252. <https://doi.org/10.1177/0273475311420229>
- Lotfi Ashtiani, Jalali, & Tabrizian. (2023). Designing a satisfaction model of service re-creation with an emphasis on brand loyalty based on the foundational data theory in the banking industry. *Marketing Management*, 18(59), 61-85. (in Persian). <http://doi.org/10.30495/JOMM.2023.72801.2032>
- Mahmoudi, Khamsa, Abbas, & Hosseini Shakib. (2023). The innovative model of social banking based on digital transformation in Iran's banking industry. *Research Journal of Transformation Management*. (1401), 121-149.(in persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79121.1358>
- Makudza, F. (2020). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 191-203. <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2020-0007>
- Mousavi Jed, Nesai, Khabat, Mohed, & Seyed Mohammad Reza. (2022). Retail banking and its effective marketing factors (Study case: Bank Mellat branches in Sanandaj). *Business Management*, 14(56), 176-194.(in Persian).
- Mattila, A. S., & Ro, H. (2009). Customer satisfaction, service failure, and service recovery. *In Handbook of hospitality marketing management* (pp. 318-345).
- Ma, J. (2018). Empirical Study on Media Selection in University Marketing Based on Funnel Model. *In 2018 International Conference on Information Technology and Management Engineering (ICITME 2018)* (pp. 71-74). [10.2991/icitme-18.2018.15](https://doi.org/10.2991/icitme-18.2018.15)
- Mathew, S., Jose, A., & Chacko, D. P. (2020). Examining the relationship between e-service recovery quality and e-service recovery satisfaction moderated by perceived justice in the banking context. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1951-1980.
- Nejati, Mehrnaz., Rah Chamani, Ahmed. (2015). The effect of service quality failure on customer loyalty in the banking industry. *Marketing management*. (in Persian).
- Nohi, Mersana., Shakuri. (2019). Evaluating the role of company-oriented and customer-oriented content marketing based on the stages of the marketing funnel. *Pars Modir Marketing*, 16(5), 50-61. (in Persian)
- Nabavi Chashmi, Seyyed Ali., Thanago, Ali., Dadashi Jokundan, Alireza. (2014). Investigating the impact of the process of developing strategic marketing management on market performance. Case study: Mellat Bank of Golestan Province, *Second International Accounting and Management Conference*, Tehran, Top Service Company. (in Persian).
- Nohara, Oki, Hiromi Honma, Barrrt Ishida (2019). Full-Funnel Marketing Strategy. Tamko. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v1i1.330>

Ozkan Tektas, O. (2017). Perceived justice and post-recovery satisfaction in banking service failures: do commitment types matter?. *Service Business*, 11(4), 851-870.

<https://doi.org/10.1007/s11628-016-0333-2>

Sapian, A., & Vyshnevska, M. (2019). The marketing funnel as an effective way of a business strategy. The art of scientific mind.

Shams, G., Rehman, M. A., Samad, S., & Rather, R. A. (2020). The impact of the magnitude of service failure and complaint handling on satisfaction and brand credibility in the banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 25, 25-34. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00070-0>

Smith, A.K., R.N. Bolton, and J. Wagner. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research* 36(3): 356-372.

Singhal, S., A. Krishna, and D. Lazarus. (2013). Service failure magnitude and paradox: A banking perspective. *Journal of Relationship Marketing* 12(3): 191-203. <https://doi.org/10.1080/15332667.2013.836027>

Seyed Javadin, Seyed Reza., Kimasi, Massoud. (2005). Service quality management. *Publication of Negha Danesh*. (in Persian).

Setiasih, S., & Dandono, Y. R. (2022). The Impact of Full Funnel Marketing Strategy towards Preference Hotels Mediated by Technology-Driven Market in the Tourism Industry. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v1i1.330>

Saunders, Mark ; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). Research methods for business students. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.

Tawakkol, Faridian, Heydari, Amir Houshang, Naqsh, & Amirza. (2023). Future scenarios of the banking industry. *Investment Knowledge*, 12(46), 371-394.(in Persian).

Taheri, Zahid Gharavi, & Asayesh. (2023). Profit and risk management is necessary to increase the efficiency of Melli Bank of Iran branches. *Marketing Management*, 18(58), 139-149. (in Persian)

Tan, T. M., Salo, J., & Aspara, J. (2019). When a brand betrayed me: How brand betrayal increases consumer self-disclosure for future personalized offerings. *NA-Advances in Consumer Research*.

Valenzuela, F., R. Cooksey, L. Chandralal, and R. Hassan. (2013). Service recovery in the Australian banking industry. *Contemporary Management Research* 9(4): 463-482. <https://doi.org/10.7903/cmr.11370>

Wiraguna, R. T., & Aulia, D. (2024). The Influence Of Sales Funnel Marketing On Brand Awareness Through Social Media Influencers. *International Journal of Applied Management and Business*, 2(1), 52-61.

<https://doi.org/10.54099/ijamb.v2i1.691>

Waheed, M. H. & Khan, N. U. (2019). The impact of service recovery strategies and justice theory upon customer satisfaction in airline industry of Pakistan. *NICE Research Journal*, 12(1): 25-38.

<https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.80>

Woelfel, C. J. (1993), *Encyclopedia of Banking and Finance*, Columbus, OH: McGraw-Hill Publishing

Weber, K., & Hsu, C. H. (2022). Beyond a single firm and internal focus service failure/recovery: Multiple providers and external service recoveries. *Journal of Travel Research*, 61(1), 50-63.

Zolkiewski, J., Lewis, B., Yuan, F., & Yuan, J. (2007). An assessment of customer service in business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing*, 21(5): 313-325. <https://doi.org/10.1108/08876040710773624>

Zhu, X., & Zolkiewski, J. (2015). Exploring service failure in a business-to-business context. *Journal of Services Marketing*, 29(5): 367-379.

<https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0055>