

วิธีเปลี่ยนความผิดพลาดในการบริการเป็นความภักดี

How to Recover Service Failure to Loyalty

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตยาพร เสมอใจ

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

E-mail: chsame@rpu.ac.th

รองศาสตราจารย์ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

พันตำรวจโท ดร.วัชรพงษ์ พนิตธำรง

อาจารย์ (สบ.3) กลุ่มงานอาจารย์ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

Assistant Professor Dr. Chattayaporn Samerjai

Lecturer, Master of Business Administration Program, Rajapruk University

Associate Professor Sasanant Vivadhanajat

Director, Master of Business Administration Program, Rajapruk University

Police Lieutenant Colonel Dr. Watcharapong Panittumrong

Instructor (level 3), Faculty Division, Police Education Bureau, Royal Thai Police

บทคัดย่อ

โดยทั่วไปลูกค้ามีแนวโน้มที่จะบอกต่อเพียงไม่กี่ครั้งถึงการได้รับการบริการที่ดี แต่จะบอกต่อจำนวนหลายครั้งถึงประสบการณ์เลวร้ายที่ได้รับจากการให้บริการที่ผิดพลาดของธุรกิจ แต่ถ้าธุรกิจสามารถสร้างความภักดีให้กับลูกค้าได้ จะทำให้ลูกค้าเกิดความอดทนต่อความผิดพลาดได้มากขึ้น ในขณะที่ลูกค้าที่พึงพอใจต่อการบริการและไม่เคยพบกับปัญหาการบริการจะมีความภักดีมากกว่าลูกค้าที่พบปัญหาการบริการ แต่ธุรกิจก็ยังสามารถทำให้ลูกค้าที่พบกับปัญหาการบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาเป็นลูกค้าที่ภักดีต่อการบริการได้ และในบางกรณีที่ลูกค้าได้รับการแก้ไขปัญหาการบริการจนเป็นที่พึงพอใจ อาจมีความภักดีได้มากกว่าลูกค้าที่ไม่เคยพบปัญหาการบริการอีกด้วย

คำสำคัญ: ความภักดี การแก้ไขปัญหาการบริการ การยื้อแย่งในการแก้ปัญหาบริการ

Abstract

In general, customers are likely to tell the good experience from any service only for few times. But they would spread their words of service failure to many people. In the same situation, loyal customers would be more tolerance for mistakes.

Meanwhile the satisfied customers that inexperienced any service failure are more loyalty to the product than the experienced customers. However those who experienced the service failure can be satisfied and loyal to the product. In some cases the experienced customers can be even more loyalty than those satisfied and inexperience any service failure ones.

Keywords: loyalty, service recovery, Service Recovery Paradox

บทนำ

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการบริการจะส่งผลต่อความรู้สึกของลูกค้ามากกว่าความผิดพลาดที่เกิดจากสินค้า เนื่องจากลูกค้ามักต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการด้วย ยิ่งความผิดพลาดนั้นมีความรุนแรงมากก็จะยิ่งส่งผลต่อความรู้สึกทางลบของลูกค้ามากขึ้นตามไปด้วย เช่น ปัญหาพนักงานเสิร์ฟอาหารไม่ตรงตามที่ลูกค้าสั่ง ทำให้ต้องเสียเวลารออาหารตามที่ตั้งนานขึ้น หรือต้องรับประทานอาหารที่ไม่ได้ตามที่สั่ง ปัญหาความล่าช้าของเที่ยวบินที่ทำให้ผู้โดยสารต้องเสียเวลารอนาน ๆ หรือปัญหาการผ่าตัดผิดพลาดที่ส่งผลต่อสุขภาพและชีวิตของคนไข้ เป็นต้น สิ่งของลูกค้าตอบสนองต่อความผิดพลาดนั้นจะขึ้นอยู่กับการรับรู้ระดับความรุนแรงของความผิดพลาดนั้น ซึ่งโดยทั่วไปจะไม่ใช่เพียงแค่ไม่กลับไปซื้อซ้ำ แต่จะมีการบอกต่อถึงปัญหาที่เกิดขึ้นไปยังคนรู้จักอีกด้วย มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงจำนวนครั้งการบอกต่อที่สรุปได้ว่า การบอกต่อถึงความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่ดีมักจะบอกต่อเพียงไม่กี่ครั้ง แต่การบอกต่อถึงความไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาดจะบอกต่อกับอารมณ์และมีจำนวนครั้งในการบอกต่อเป็นเท่าตัว โดยเฉพาะในยุคสังคมโลกออนไลน์ที่ผู้บริโภคมีสื่ออยู่ในมือของตนเอง พร้อมทั้งจะโพสต์ข้อความที่แสดงถึงประสบการณ์ที่ไม่ดีที่ไม่พึงพอใจได้ตลอดเวลา การแพร่กระจายจากเดิมที่บอกต่อไปเพียงไม่กี่คน กลายเป็นการบอกต่อไปยังหลายสิบ หลายร้อย หลายพันคนในระยะเวลาเพียงชั่วข้ามคืน

เพื่อไม่ให้ปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกลายเป็นข่าวร้ายที่แพร่สะพัดในโซเชียลเน็ตเวิร์ก ซึ่งเป็นตัวบ่อนทำลายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว วิธีการที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจในการหลีกเลี่ยงปัญหาการบอกต่อในทางลบ คือ 1) ต้องป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการบริการ 2) การทำให้ลูกค้ามีความอดทนต่อความผิดพลาดมากขึ้นด้วยการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ซึ่งถ้าลูกค้ามีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์แล้ว จะทำให้มีความอดทนต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการบริการได้มากกว่าลูกค้าที่ไม่มี ความภักดี และ 3) ในกรณีที่ลูกค้าที่ยังไม่มีความภักดีแล้วพบกับปัญหาการบริการ ธุรกิจต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาการบริการ จากการศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาคือการบริการที่ดีพอจะสามารถสร้างความพึงพอใจได้ และในบางกรณีสามารถสร้างความพึงพอใจได้มากกว่าก่อนเกิดปัญหาการบริการอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อการบริการนั้น ๆ ต่อไป

จากการศึกษาเอกสารวิจัยต่าง ๆ พบว่า ความภักดีของลูกค้าแบ่งออกเป็นหลายระดับ ความเข้าใจถึงระดับความภักดีดังกล่าวจะช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดเป้าหมายของตนเองในการวางแผนกระบวนการแก้ไขปัญหาการบริการให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้เขียนได้นำเสนอประโยชน์ของความภักดี ระดับความภักดี และลักษณะของลูกค้าที่ภักดี วิธีการแก้ไขปัญหาการบริการ และความเป็นไปได้ของความภักดีที่จะเกิดขึ้นหลังการแก้ไขปัญหาการบริการ ดังนี้

ความภักดี

นักวิจัยและนักการตลาดหลายท่านให้ความหมายของความภักดี (Loyalty) ว่าเป็นสัมพันธภาพระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความชอบที่มีต่อผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง และส่งผลต่อสัมพันธภาพอันดีกับตราผลิตภัณฑ์ เป็นความรู้สึกผูกพันของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ วิธีการการตลาด และการบริการของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมากกว่าคู่แข่งรายอื่น และแสดงออกในรูปของการซื้อซ้ำ ซึ่งเมื่อเกิดความภักดีต้องมีการซื้อซ้ำที่มีความถี่สูง เรียกว่า เป็น “ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty)” ที่ลูกค้าจะมีความรู้สึกผูกพันและทำการซื้อซ้ำสินค้าหรือบริการที่ตนชอบอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต แม้ว่าจะมีคู่แข่งรายอื่นพยายามใช้การตลาดจูงใจให้เปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นก็ตาม ซึ่งเรียกว่าเป็น “ความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ (Brand Loyalty)” และลูกค้าที่ภักดีจะมีการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่ตนมีความภักดีให้แก่ผู้บริโภครายอื่นได้รู้จักอีกด้วย (ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2552)

ความภักดีของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สร้างรายได้ของธุรกิจในระยะยาว โดยสามารถสร้างกำไรเพิ่มขึ้นได้ในระยะ 5 - 7 ปี เพราะ (Bloemer, Brijs, Swinnen & Vanhoof, 2002; Duncan & Elliott, 2004)

1. ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่มากกว่าการรักษาลูกค้าเก่าถึง 6 เท่า (Rosenberg & Czepiel, 1984) เนื่องจากลูกค้าใหม่ที่ยังไม่รู้จักไม่เคยใช้สินค้าหรือบริการ มักต้องการสิ่งจูงใจให้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เช่น การให้ส่วนลดหรือผลิตภัณฑ์สำหรับทดลองใช้ แต่สิ่งจูงใจเหล่านี้ไม่มีความจำเป็นสำหรับลูกค้าเก่าที่มีความภักดี เพราะรู้จักถึงคุณภาพของการบริการและมีความมั่นใจดีแล้ว
2. ลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการใช้บริการมากขึ้น กอปรกับทักษะของผู้ให้บริการสูงขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริการน้อยลง จึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาน้อยลงตามไปด้วย ถือเป็นการลดต้นทุนในกระบวนการให้บริการด้วยอีกทางหนึ่ง
3. ลูกค้าที่ภักดีจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่จะซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อสมาชิกในครอบครัวของลูกค้าที่ภักดีเพิ่มมากขึ้นหรือเติบโตขึ้น หรือเมื่อธุรกิจของลูกค้าที่ภักดีมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกด้วย
4. การบอกต่อที่เป็นคำแนะนำแบบปากต่อปากเป็นเหมือนการโฆษณาหรือการขายที่ไม่ต้องจ่ายค่าจ้าง และมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากตัวบุคคลที่บอกต่อ มากกว่า

การโฆษณาผ่านสื่ออื่น ๆ ดังผลงานวิจัยที่พบว่า ระดับความภักดีของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จะสามารถสร้างกำไรให้แก่อธุรกิจเพิ่มขึ้นได้อีกร้อยละ 25 - 80 และร้อยละ 60 ของยอดขายที่เพิ่มขึ้นเป็นยอดขายจากลูกค้าที่ได้รับการแนะนำมาจากลูกค้าที่ภักดี (Reichheld & Sasser, 1990)

ระดับความภักดี

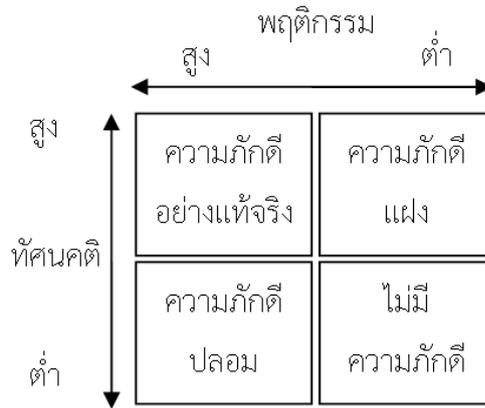
นักวิชาการหลายท่าน เช่น Dick & Basu (1994), O'Brien & Jones (1995) และ Rowley (2005) เสนอวิธีการแบ่งระดับความภักดีของลูกค้าตามระดับความเข้มข้นของสัมพันธภาพระหว่างทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์และพฤติกรรมการซื้อซ้ำออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ระดับมีความภักดี (Loyalty) เป็นขั้นที่มีความชอบในผลิตภัณฑ์สูง มีทัศนคติที่ดีต่อตราผลิตภัณฑ์ และทำการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ภักดีอย่างแท้จริง (True Loyalty) (Rowley, 2005) และรักษาระดับความภักดีอยู่เสมอ (Sustainable Loyalty) (O'Brien & Jones, 1995)

2. ระดับความภักดีแฝง (Latent Loyalty) เป็นลักษณะการมีความภักดีอยู่ลึก ๆ แต่อาจไม่มีโอกาสได้แสดงออกมากนัก กล่าวคือ เมื่อต้องการซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ก็จะนึกถึงตราผลิตภัณฑ์นี้เสมอ แต่มีโอกาสนำมาใช้บ้าง ปริมาณการใช้น้อย จึงมีการซื้อซ้ำน้อยไปด้วย แต่ก็ไม่ซื้อตราผลิตภัณฑ์อื่น

3. ระดับความภักดีปลอม (Spurious Loyalty) เป็นพฤติกรรมของลูกค้าที่ดูเหมือนจะมีความภักดี เนื่องจากมีการซื้อซ้ำมาก แต่แท้จริงแล้วมีระดับความผูกพันน้อยกว่ากลุ่มที่มีความภักดีที่แท้จริงอยู่มาก ซึ่งนักวิชาการบางท่านไม่เรียกลูกค้ากลุ่มนี้ว่ามีความภักดี แต่เป็นเพียงแต่ลูกค้าที่มีการซื้อซ้ำ (Repeat Purchasing) (Rowley, 2005) เท่านั้น

4. ระดับไม่มีความภักดี (No Loyalty) ลูกค้าอาจมีพฤติกรรมการซื้อซ้ำอยู่บ้าง แต่ไม่ได้เกิดจากการมีทัศนคติที่ดีต่อตราผลิตภัณฑ์หรือมีความผูกพันใด ๆ ต่อตราผลิตภัณฑ์นั้น แต่ทั้งนี้ก็เป็นเพราะกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการซื้อเท่านั้น นักวิชาการบางท่านจึงเรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความภักดีแต่ไม่มีความผูกพัน (Loyalty without any commitment) เนื่องจากจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อไปตามกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดของธุรกิจ ใครมีการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจกว่าก็จะซื้อจากรายนั้น ไม่มีความชอบหรือความผูกพันที่แท้จริงกับผลิตภัณฑ์ใดหรือธุรกิจใด (Rowley, 2005)



ภาพที่ 1 ระดับความภักดี

ที่มา: Dick & Basu (1994); O'Brien & Jones (1995); Rowley (2005)

การที่ธุรกิจเข้าใจถึงระดับความภักดีของลูกค้าจะช่วยให้วางแผนการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้าที่มีระดับความภักดีที่แตกต่างกันได้ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาของบริษัทผู้ผลิตน้ำมัน Shell ในช่วงต้นทศวรรษ 1990s พบว่า ผู้ที่ซื้อน้ำมันเพื่อการบริโภคร้อยละ 85 ไม่มีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์หรือสถานบริการน้ำมันใด ๆ เลย (Dignam, 1996) ซึ่งนักวิชาการเสนอแนะว่า ควรใช้การส่งเสริมการตลาด การสร้างโปรแกรมความภักดี และการมอบข้อเสนอพิเศษ เพื่อเป็นการดึงดูดให้กลับมาซื้อซ้ำมากขึ้น ถึงแม้จะไม่สามารถสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าได้มากนัก แต่กิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยสร้างยอดขายและดึงส่วนแบ่งการตลาด ป้องกันไม่ให้ลูกค้าไปซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งอื่นได้ ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าจากผู้ไม่มีความภักดีให้เกิดพฤติกรรมที่เคยชิน กลายเป็นลูกค้าประเภทมีความภักดีปลอม (Dick & Basu, 1994) เมื่อต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ก็จะนึกถึงตราผลิตภัณฑ์ที่ตนเองใช้บริการบ่อย ๆ ต่อไป

ลักษณะของลูกค้าที่ภักดี

ลูกค้าที่มีความภักดีจะแสดงออกถึงความภักดี 2 รูปแบบ คือ ความภักดีทางอารมณ์ (Emotional Loyalty) และความภักดีทางพฤติกรรม (Behavioral Loyalty) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความภักดีทางอารมณ์ (Dick & Basu, 1994; Zeithaml, 2000; Chaudhuri & Holbrook, 2001) หรือทัศนคติ (Attitude) (Day, 1969) หรือบางครั้งอาจเรียกว่าเป็นความปรารถนาหรือความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ของลูกค้าที่จะรักษาสัมพันธ์กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความภักดีทางพฤติกรรม (Ball, Coelho & Vilares, 2006) ดังนี้

1. ลูกค้าจะเอยถึงผลิตภัณฑ์และธุรกิจผ่านทางที่ดี และเต็มใจที่จะแนะนำคนใกล้ชิด เพื่อนญาติ หรือผู้ที่มาขอคำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ให้รู้จักและชักชวนให้ไปใช้บริการอีกด้วย
2. ตั้งใจที่จะให้การสนับสนุนการบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยาวนานโดยไม่หวั่นไหว ซึ่งจะสามารถวัดได้จากระดับความผูกพันกับพนักงานที่ให้บริการ ระดับความผูกพันทางอารมณ์กับธุรกิจ และความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์กับธุรกิจต่อไป

3. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้าและบริการอยู่เสมอ ถึงแม้จะมีความพยายามในการแย่งชิงจากธุรกิจอื่น ด้วยการดึงดูดด้วยกลยุทธ์การตลาดต่าง ๆ ก็จะไม่มีความอ่อนไหว แม้กระทั่งธุรกิจอื่นจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ในราคาที่ต่ำกว่าก็ตาม

4. มีการซื้อซ้ำอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อต้องการใช้บริการก็จะนึกถึงตราผลิตภัณฑ์ที่ตนรักดีเป็นอันดับแรกเสมอ ตลอดจนมีเหตุผลในการใช้บริการมากขึ้น ทั้งปริมาณการซื้อ และความถี่ในการซื้อซ้ำ

5. ซื้อสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ของธุรกิจด้วย จากความเชื่อมั่นในคุณภาพและเต็มใจที่จะสนับสนุนอยู่แล้ว จึงส่งผลให้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อื่นของธุรกิจได้ง่ายขึ้นด้วย

6. กระทำในสิ่งที่เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจ เช่น แสดงตัวเป็นเสมือนพันธมิตรของธุรกิจ ด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ หรือชักชวนลูกค้าจากคู่แข่งให้มาทดลองใช้บริการ เป็นต้น

ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทความภักดี

ประเภท	ไม่มีความภักดี	ความภักดีปลอม	ความภักดีแฝง	ความภักดีที่แท้จริง
ทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง
การซื้อซ้ำ	ไม่บ่อย	บ่อย	ไม่บ่อย	บ่อยมาก
การบอกต่อ	ไม่อยากเอ่ยถึง	เอ่ยถึง แต่ไม่มีทัศนคติที่ดี	ชื่นชม แต่ไม่สะดวกใช้บริการ	ทัศนคติที่ดี ซื้อซ้ำสูง ชื่นชมบริษัท
การปฏิบัติการ	สร้างให้เกิดความภักดีปลอม	ใช้การส่งเสริมการตลาดในการจูงใจ	ลบข้อจำกัดหาวิธีให้ลูกค้าใช้บริการได้ บ่อยขึ้น	รักษาระดับความภักดี ให้คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ

ที่มา: Dick and Basu (1994), O'Malley (1998)

เหตุผลสำคัญที่ทำให้ลูกค้ายังคงสถานะผู้ใช้บริการอยู่กับผู้ให้บริการรายเดิม คือ ยังไม่เคยพบเหตุการณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น (Colgate, Tong, Thuy-Uyen, Kwai-Choi & Farley, 2007) และสาเหตุหลักประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการสูญเสียลูกค้าไปให้คู่แข่งรายอื่น คือ การเกิดความผิดพลาดในสินค้าและบริการ (Hays & Hill, 1999) ซึ่งยืนยันได้จากการศึกษาถึงพฤติกรรมความภักดีของลูกค้าในธุรกิจบริการที่พบว่า ความผิดพลาดในการบริการส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมความภักดีของลูกค้า โดยเฉพาะถ้าไม่มีการแก้ไข หรือดำเนินการแก้ไขล่าช้า จะส่งผลทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจมากยิ่งขึ้น ทั้งที่ลูกค้ายังพึงพอใจในคุณสมบัติหรือระดับคุณภาพของการบริการอยู่ (Johnston, 2005) และความผิดพลาดนั้นอาจส่งผลให้ลูกค้ามองหาผู้ให้บริการรายใหม่ได้ (Sousa & Voss, 2009) ธุรกิจควรให้ความสนใจกับการแก้ไขปัญหาการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การแก้ไขปัญหาการบริการ

การแก้ไขปัญหาการบริการ (Service Recovery) ดูเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่น่าภิรมย์สำหรับธุรกิจ เพราะต้องรับมือกับลูกค้าที่อยู่ในอารมณ์โกรธ และยังต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการรักษาให้

ลูกค้ากลุ่มนี้ยังคงอยู่กับธุรกิจอีกด้วย แต่ธุรกิจก็ไม่สามารถเลิกสนใจลูกค้ากลุ่มนี้และทำการมองหาลูกค้ารายใหม่เพียงอย่างเดียวได้ เนื่องจากลูกค้าที่ไม่พึงพอใจจะมีการบอกต่อ โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่มักบอกต่อบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่สามารถแพร่ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจไม่ได้สูญเสียเฉพาะลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ แต่สูญเสียโอกาสที่จะได้ลูกค้าที่มีศักยภาพที่รับข่าวสารทางลบจากลูกค้าที่ไม่พึงพอใจที่เผยแพร่ไปบนโซเชียลเน็ตเวิร์กไปแล้ว

การเกิดปัญหาการบริการจึงเป็นเรื่องเลวร้ายที่ไม่มีใครต้องการให้เกิดกับตนเอง แต่การเกิดปัญหาก็ไม่ได้เป็นผลเสียเสมอไป ธุรกิจควรมองในแง่ดีที่ว่า การเกิดปัญหาสามารถถือเป็นโอกาสสำหรับการธุรกิจในการแสดงให้ลูกค้าเห็นว่าธุรกิจเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อปัญหาได้ดีกว่าธุรกิจอื่น การแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จจะสามารถทำให้ลูกค้าที่พบกับปัญหาการบริการเหล่านั้นซื้อเพิ่มขึ้น เป็นลูกค้าต่อเนื่องในระยะยาว และบอกต่อไปถึงคนรู้จัก ซึ่งเป็นวิธีการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพที่สุด จากผลงานวิจัย พบว่า การแก้ไขปัญหานำไปสู่ความภักดีที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการแก้ไขปัญหาการบริการเป็นการพยายามรักษาลูกค้าที่มีศักยภาพโดยการรักษาสัมพันธภาพให้คงอยู่ต่อไป หากสามารถรักษาสัมพันธภาพไว้ได้ ลูกค้าจะบอกต่อถึงความประทับใจที่ตนเองได้รับจากการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและเหมาะสมดังกล่าว (Sousa & Voss, 2009) ซึ่งจะกลายเป็นการเพิ่มความรู้สึกรับประกันต่อการบริการให้แก่ลูกค้าได้ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการแก้ไขปัญหาการบริการคือ การพบปัญหาให้เร็วที่สุดเพื่อตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และหาสาเหตุของปัญหาเพื่อทำการแก้ไขอย่างถาวรไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก ทั้งนี้เพื่อรักษาลูกค้าให้อยู่ต่อเนื่องในระยะยาว ธุรกิจจึงต้องพึงเสียงลูกค้าอยู่เสมอ เมื่อพบปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ไขอย่างรวดเร็วและเหมาะสม จากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปได้ว่าธุรกิจควรมีดำเนินการแก้ไขปัญหาการบริการ ดังนี้

1. ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง โดยไม่ได้เถียง จะทำให้ลูกค้าลดความโกรธลงได้ และพยายามอธิบายเท่าที่สมควรถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งต้องอาศัยคำพูดที่แสดงการลอบโยน เพื่อลดความรู้สึกขัดแย้ง เนื่องจากพนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนของธุรกิจ การที่พนักงานปกป้องตนเองมากเกินไป ด้วยการปฏิเสธว่าไม่ใช่ความผิดของตนเอง เป็นการสะท้อนการปฏิเสธความรับผิดชอบของธุรกิจไปด้วย จะทำให้ลูกค้ายิ่งรู้สึกในทางลบมากยิ่งขึ้น ธุรกิจควรต้องมีการเตรียมกระบวนการให้พร้อม และมีการอบรมพนักงานในการรับมือกับความผิดพลาดและการร้องเรียนของลูกค้าด้วย

2. ใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการติดต่อเจรจากับลูกค้า ไม่ใช่ยึดถือแต่ระบบในการดำเนินธุรกิจที่มองผลประโยชน์เป็นหลัก ต้องใช้ความมีมนุษยธรรม แสดงความเห็นอกเห็นใจ พยายามเข้าใจถึงปัญหา ไม่ใช่แสดงตนเป็นพนักงานที่อ้างกฎเกณฑ์ตลอดเวลาเหมือนเป็นหุ่นยนต์ไม่มีจิตใจ การแสดงความใส่ใจและความเห็นอกเห็นใจจะสามารถสร้างความประทับใจและลดอารมณ์ขุ่นมัวของลูกค้าลงได้

3. ปรับวิธีในการให้บริการกรณีฉุกเฉินให้เกิดความสะดวกที่สุด อย่าปล่อยให้ลูกค้ารอรับบริการอยู่ในกระบวนการปกติ ยิ่งลูกค้าแสดงอารมณ์จะยิ่งทำให้ลูกค้ารายอื่นรับรู้ถึงความไม่พึงพอใจนั้นตามไปด้วย ต้องให้บริการแก่ลูกค้ารายนั้นเป็นกรณีพิเศษ ไม่ต้องให้อยู่ในกระบวนการปกติ ทำให้ทุกอย่างง่ายขึ้น สะดวกขึ้นกับลูกค้า เพื่อลดความรู้สึกรอคอยทั้งหมดที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันมีมักผู้แอบถ่ายคลิปขณะที่ลูกค้าที่ไม่พึงพอใจแสดงอารมณ์เกี่ยวกับรถต่อธุรกิจแล้วนำไปเผยแพร่ในโลกสังคมออนไลน์และจะกลายเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์อย่างมากต่อไป ดังนั้น เมื่อพบว่าลูกค้ามีปัญหาเกี่ยวกับการบริการจึงควรรีบแยกลูกค้าที่มีปัญหาออกมาจากกระบวนการให้บริการปกติก่อน

4. ควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการแก้ปัญหาเพื่อความรวดเร็ว ในบางกรณีที่พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้ หัวหน้าต้องเข้ามาติดต่อกับลูกค้าทันที ต้องเข้ามามีส่วนร่วมไม่ควรปล่อยให้พนักงานดำเนินการเอง เพื่อจะได้ทราบถึงเหตุการณ์และใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข และป้องกันต่อไป ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจถึงความรับผิดชอบของธุรกิจจากการเข้ามาแก้ปัญหาของระดับหัวหน้า

5. ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ต้องทำการประเมินว่าส่งผลกระทบต่อลูกค้าแต่ละรายอย่างไร ได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีแก้ไขให้ลูกค้าแต่ละรายอย่างไร และต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบว่า จะได้รับการแก้ไขปัญหายังไรและเมื่อใด

6. ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหโดยด่วนที่สุด ให้คำมั่นที่เชื่อถือได้ และดำเนินการทันที เสนอทางออกทันที อย่ร้อให้ลูกค้าเรียกร้องก่อนว่าต้องการให้แก้ไขหรือชดเชยอะไรบ้าง

7. จัดกิจกรรมระหว่างช่วงเวลาที่ต้องรอคอยในขณะที่ทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้รู้สึกว่ามีความสุข ไม่รู้สึกที่กำลังรอคอยอยู่ การปล่อยให้ลูกค้าใจจดจ่ออยู่กับการรอคอยจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าต้องรอคอยนานยิ่งขึ้น

8. ต้องสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ต้องมีคำอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ลูกค้าเข้าใจถึงสถานการณ์ เสนอทางแก้ที่สะดวกให้แก่ลูกค้า และดำเนินการให้เร็วที่สุด จากนั้นต้องมีการแจ้งเป็นระยะว่าได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ

9. แก้ไขปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการ โดยหาสาเหตุของปัญหา และทำการแก้ไขอย่างถาวร เพื่อป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เดิมเกิดขึ้นอีก

ลูกค้าที่มีประสบการณ์พบกับปัญหาและได้รับการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม จะมีความภักดีมากกว่าลูกค้าที่ไม่เคยพบกับประสบการณ์การบริการผิดพลาดมาก่อน ประเด็นสำคัญคือการแก้ไขปัญหาการบริการและการจัดการคำตำหนิร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาถึงวิธีและระดับการแก้ไขปัญหาการบริการและการจัดการคำตำหนิร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพที่ชัดเจน

ความภักดีหลังการแก้ปัญหาการบริการ

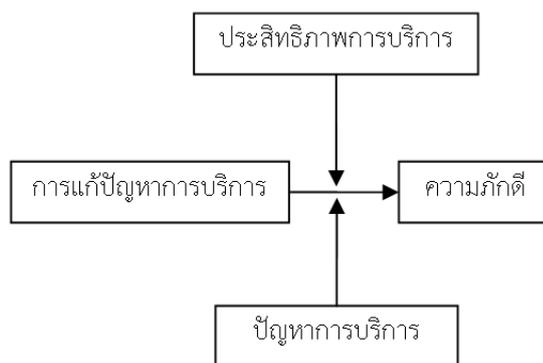
โดยทั่วไปลูกค้าที่ไม่มีประสบการณ์ปัญหาการบริการจะมีระดับความภักดีสูงกว่าผู้ที่เคยมีประสบการณ์ปัญหาการบริการ และระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นยังส่งผลต่อระดับความภักดีของลูกค้าอีกด้วย (ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2552) กล่าวคือ ยิ่งลูกค้ารู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นมีระดับความรุนแรงมาก ก็ยิ่งส่งผลต่อระดับความภักดีที่ลดลงในทิศทางตรงกันข้าม แต่การแก้ไขปัญหาการบริการที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่าลูกค้าที่ไม่เคยพบกับปัญหาการบริการมาก่อนได้ ในกรณีนี้เรียกว่า “การย้อนแย้งในการแก้ปัญหาการบริการ (Service Recovery Paradox: SRP)” ซึ่งเกิดได้จากการแก้ปัญหาการบริการที่ดีจนสามารถทำให้ลูกค้าที่กำลังโกรธสามารถหายโกรธและกลายเป็นลูกค้าที่มีความภักดีได้ ยกตัวอย่างเช่น สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศที่เกิดปัญหาไม่สามารถให้บริการในเที่ยวบินสุดท้ายของวัน จึงดำเนินการติดต่อแจ้งลูกค้าแต่ละรายและมอบข้อเสนอเป็นทางเลือกให้แก่ผู้โดยสารว่าจะเลือกที่จะเดินทางไปขึ้นเครื่องจากสนามบินใกล้เคียง โดยต้องนั่งรถยนต์โดยสารไปอีกประมาณ 1 ชั่วโมง หรือจัดหาที่พักให้ในกรณีที่ผู้โดยสารไม่ใช่ผู้ที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นต้องการจะพักต่ออีก 1 คืนแล้วเดินทางกลับในเที่ยวแรกของเช้าวันถัดไป หรือในกรณีที่ผู้โดยสารที่จำเป็นต้องเดินทางกลับทันที สายการบินดำเนินการจองเที่ยวบินของสายการบินอื่นให้เดินทางกลับในเที่ยวบินที่เวลาใกล้เคียงกับเวลาเดิม หรือแม้กระทั่งจองเที่ยวบินชั้นธุรกิจของสายการบินแบบบริการเต็มรูปแบบ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าของสายการบินต้นทุนต่ำนั้นมากก็ตาม การดำเนินการดังกล่าว ไม่เพียงแต่ทำให้ผู้โดยสารที่ประสบเหตุความผิดพลาดในกระบวนการให้บริการของสายการบินเกิดความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาของทางสายการบิน แต่เกิดความประทับใจในความพยายามแก้ปัญหา และมีความเชื่อมั่นว่าสายการบินจะแสดงความรับผิดชอบเต็มที่ต่อการรักษามาตรฐานการบริการของตนเอง จึงยินดีที่จะใช้บริการต่อไป แม้จะมีกระแสของสื่อที่ไม่พึงพอใจว่าสายการบินนั้นเกิดความล่าช้าของการบริการเป็นประจำก็ตาม เป็นต้น แต่หากการแก้ปัญหาอยู่ในระดับต่ำ และไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วและเหมาะสม ไม่มีคำขอโทษอย่างจริงจัง ไม่มีการชดเชยที่เหมาะสมที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกดีขึ้น จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้นหลังการแก้ปัญหา (Maxham, 2001) แต่จะเป็นการทำลายความภักดีของลูกค้า ลูกค้าจะหมดความเชื่อถือต่อธุรกิจนั้นทันที และจะไม่กลับมาใช้บริการอีก

กรณีนั้นก็ตาม การแก้ไขปัญหาอาจไม่ได้เพิ่มระดับความพึงพอใจเสมอไป ลูกค้าจะให้ภัยและมีความพึงพอใจสูงขึ้นหลังจากมีการแก้ไขปัญหาคือเมื่อลูกค้าเห็นว่าความผิดพลาดนั้นไม่รุนแรงจนเกินไป หรือการบริการนั้นไม่เคยเกิดปัญหาความผิดพลาดมาก่อน และลูกค้าเข้าใจว่าความผิดพลาดนั้นเป็นเรื่องความไม่แน่นอนที่ธุรกิจควบคุมได้ยาก ไม่ใช่เกิดจากความผิดพลาดของระบบการบริการที่จะทำให้เกิดปัญหาความผิดพลาดซ้ำซาก (Magnini, Ford, Markowski & Honeycutt, 2007)

ถึงแม้ธุรกิจจะสามารถทำให้ระดับความพึงพอใจหลังการแก้ไขปัญหาลงขึ้น แต่อาจไม่ได้สร้างผลดีในด้านอื่น ดังผลการศึกษาที่พบว่า แม้ความพึงพอใจหลังการแก้ไขปัญหาการบริการสูงขึ้นแต่ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจในการซื้อซ้ำสูงขึ้น มีการบอกต่อมากขึ้น หรือทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น (Andreassen, 2001; Matos, Henrique & Rossi, 2007) แต่ก็มีผลการศึกษาที่ขัดแย้งว่า การแก้ไขปัญหาที่ดีที่สามารถนำไปสู่ความภักดีที่เพิ่มขึ้นได้ ยังมีลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาก็ยังทำให้มีความภักดีเพิ่มขึ้น (Sousa & Voss, 2009) โดยเฉพาะเมื่อการแก้ปัญหาทำได้ดีเยี่ยมระดับความพึงพอใจและการตั้งใจซื้อซ้ำจะเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลการศึกษาที่สนับสนุนไปในทิศทางเดียวกันที่ชี้ให้เห็นว่าระดับของการแก้ปัญหาในระดับกลาง-สูงมีผลต่อการบอกต่อที่สูงขึ้นอีกด้วย (Smith & Bolton, 1998; Maxham, 2001)

แม้จะมีผลการศึกษาที่สนับสนุนว่า การเกิดการย้อนแย้งในการแก้ปัญหาบริการ (SRP) เป็นจริง แต่ก็พบได้ยากมาก และพบได้เฉพาะในกรณีที่ได้รับการแก้ไขปัญหานั้นเป็นพิเศษที่มากกว่าความคาดหวังของลูกค้าจนได้รับความพึงพอใจอย่างยิ่งและมีความพึงพอใจมากกว่าเมื่อเทียบกับการบริการที่ไม่เคยมีปัญหา จึงจะทำให้เกิดการย้อนแย้งในการแก้ปัญหาบริการ (SRP) ได้ ดังเห็นได้จากงานวิจัยที่มีการเก็บข้อมูลจากลูกค้าในธุรกิจธนาคารมากกว่า 11,000 คน พบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับการบริการอย่างมาก และแม้จะเกิดปัญหาการบริการและได้รับการแก้ไขปัญหาการบริการแล้วก็ไม่พบกรณีของการย้อนแย้งในการแก้ปัญหาบริการ (SRP) แต่อย่างใด (Michel & Meuter, 2008)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยดังกล่าวผู้เขียนจึงเสนอกรอบแนวคิดของการสร้างความภักดีต่อการบริการดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการสร้างความภักดี

จากกรอบแนวคิดสามารถอธิบายได้ว่า การแก้ปัญหาการบริการส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพการบริการและความรุนแรงของปัญหาการบริการก็ส่งผลต่อระดับการแก้ปัญหาการบริการและระดับความภักดีอีกด้วย

สรุป

สิ่งที่ธุรกิจต้องตระหนักถึงคือการลงทุนในกระบวนการแก้ไขความผิดพลาดว่าจะมีความคุ้มค่าหรือไม่ ปัจจุบันในขณะที่โลกออนไลน์กลายเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริโภคในการเผยแพร่ (ป่าวประกาศ) ทำลายชื่อเสียงของธุรกิจได้ภายในข้ามคืน ธุรกิจควรจะต้องพิจารณาเรื่องการลงทุนกับการแก้ไขปัญหาการบริการว่าควรจะต้องทุ่มเทกับการแก้ปัญหาในในระดับใดจึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพียงพอที่จะต่อต้านไม่ให้เกิดกระแสดราม่าในโลกโซเชียลได้

การมีลูกค้าที่ภักดีจะสร้างผลประโยชน์มากมายแก่ธุรกิจ ทั้งสร้างรายได้จากการซื้อซ้ำ ซื้อสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ของธุรกิจ การบอกต่อของลูกค้าที่เป็นการชักชวนให้ผู้อื่นมาทดลองใช้ รวมถึงให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องยาวนานโดยไม่หวั่นไหว และเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้าและบริการเสมอ แต่กระนั้นก็สามารถเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้สูญเสียลูกค้าที่ภักดีไปให้คู่แข่งได้ หากเกิดความผิดพลาดในการบริการของธุรกิจ โดยเฉพาะถ้าไม่มีการแก้ไขหรือดำเนินการล่าช้า การเกิดปัญหาในการบริการไม่ได้เป็นเรื่องเลวร้ายเสมอไป แต่ถือเป็นโอกาสสำหรับธุรกิจในการแสดงความพร้อมและความจริงใจในการตอบสนองต่อปัญหาได้ ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าไม่ติดใจกับปัญหาการบริการที่เกิดขึ้น กลับทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกมั่นใจต่อการบริการได้อีกด้วย

การแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเปลี่ยนลูกค้าที่โกรธให้กลายเป็นลูกค้าที่มีความภักดีได้ ลูกค้าที่พบปัญหาการบริการและได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมจะมีความพึงพอใจต่อการบริการมากกว่าลูกค้าที่ไม่เคยมีประสบการณ์ปัญหาการบริการเลย ถึงแม้จะมีผลการศึกษาว่าการแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลดีต่าง ๆ เช่น การสร้างความพึงพอใจ การซื้อซ้ำ และการบอกต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่ยังมีข้อโต้แย้งในด้านผลลัพธ์ว่าสามารถสร้างผลกระทบดังกล่าวได้จริงหรือไม่ และต้องทำการแก้ไขปัญหาในระดับใดจึงจะได้ผลลัพธ์ที่ดี อีกทั้งยังไม่มีการศึกษาในประเด็นนี้กับผู้บริโภคในประเทศไทย ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมผู้บริโภค จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นกับการบริโภคการบริการในสังคมของคนไทยหรือไม่เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มระดับคุณภาพการบริการของธุรกิจ จึงเกิดประเด็นที่มีความสำคัญและความต้องการในการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาการบริการของธุรกิจและความภักดีของลูกค้าหลังจากประสบการณ์ดังกล่าว เพื่อพัฒนาแนวทางสำหรับธุรกิจบริการในการแก้ไขปัญหาการบริการที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

ฉัตยาพร เสมอใจ. (2550). การบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

_____. (2552). ผลกระทบของการพลิกฟื้นปัญหาการบริการต่อความภักดีของลูกค้า.

Proceeding, การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 3-16.

- Andreassen, T. (2001). *From disgust to delight*. **Journal of Service Research**, Vol. 4 No. 1: 39-49.
- Ball, D., Coelho, P.S. and Vilares, M.J. (2006). *Service personalization and loyalty*. **Journal of Services Marketing**, Vol. 20 No. 6: 391-403.
- Bloemer, J., Brijs, T., Swinnen, G. and Vanhoof, K. (2002). *Identifying latently dissatisfied customers and measures for dissatisfaction management*. **The International Journal of Bank Marketing**, Vol. 20 No. 1: 27-37.
- Chauduri, A. and Holbrook, M.B. (2001). *The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty*. **Journal of Marketing**, Vol. 65 No. 2: 8193.
- Colgate, Mark., Tong, Vicky Thuy-Uyen., Lee, Christina Kwai-Choi., & Farley, John U. (2007). *Back From the Brink - Why Customers Stay*. **Journal of Service Research**, Vol. 9 No. 3: 211-228.
- Day, G.S. (1969). *A two-dimensional concept of brand loyalty*. **Journal of Advertising Research**, Vol. 9 No. 3: 29-35.
- Dignam, C. (1996). *Being smart is not the only redeeming feature*. **Marketing Direct**, September: 51-56.
- Duncan, E. and Elliott, G. (2004). *Efficiency, customer service and financial performance among Australian financial institutions*. **The International Journal of Bank Marketing**, Vol. 22 No. 5: 319-342.
- Hays, J. and Hill, V. (1999). *The market share impact of service failures*. **Production and Operation Management**, Vol. 8 No. 3: 208-220.
- Johnston, R. (2005). *Service Operations management: from the roots up*. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25 No. 12: 1298-1308.
- Magnini, Vincent P., Ford, John B., Markowski, Edward P., Honeycutt, Earl D. Jr. (2007). *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?*. **Journal of Services Marketing**, Vol. 21 No. 3: 213-225.
- Matos, CA., Henrique, JL. and Rossi, C. Alberto Vargas. (2007). *Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis*. **Journal of Service Research**, Vol. 10 No. 1: 60.

- Maxham, James G. (2001). *Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions*. **Journal of Business Research**, Vol. 54, Issue 1 (October): 11-24.
- Michel, Stefan & Meuter, Matthew L. (2008). *The service recovery paradox: true but overrated?*. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 19 Issue 4: 441-457, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810891897>
- O'Brien, L. and Jones, C. (1995). *Do rewards really create loyalty?*. **Harvard Business Review**, Vol. 73 (May/June): 75-82.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr. (1990). *Zero defections: quality comes to services*. **Harvard Business Review**. (September-October): 105-111.
- Rosenberg, L., Czepiel, J.A. (1984). *A Marketing Approach to Customer Retention*. **Journal of Consumer Marketing**, Vol.1, 45-51.
- Rowley, J. (2005). *The four Cs of customer loyalty*. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 23 No. 6: 574-581.
- Smith, A. and Bolton, R. (1998). *An experimental investigation of customer reactions to service failure*. **Journal of Service Research**, Vol. 1 No. 1: 65-81.
- Sousa, R. and Voss, C.A. (2009). *The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: An empirical investigation*. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 29 Issue 8: 834-864, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570910977715>
- Zeithaml, V.A. (2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28 No. 1: 67-85.