

## توسعه چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات

پرویز کشفی<sup>۱\*</sup>، طهمورث حسنفلی پوریاسوری<sup>۲</sup>، ابوالقاسم ابراهیمی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (پردیس بین‌المللی کیش)، کیش، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۸

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹

### چکیده

شکست خدمات جزئی جدایی‌ناپذیر از ارائه خدمات است و بدون شک برای هر کسب‌وکاری به‌دفعات زیادی رخ خواهد داد. شکست خدمات در بازارهای صنعتی صدمات جبران‌ناپذیری را به کسب‌وکارها وارد می‌کند که برای جلوگیری از این صدمات شناسایی شکست خدمات و بازیابی مناسب خدمات برای هر کسب‌وکاری ضروری است. از این‌رو هدف اصلی این پژوهش چارچوبی برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی با توجه به ادبیات این حوزه می‌باشد. روش این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند است. در این پژوهش ۳۷۰ مقاله بررسی و در نهایت بعد از چند مرحله غربالگری ۳۵ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب و ارزیابی شد. یافته‌های این پژوهش هفت موضوع اصلی شامل زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و در نهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر در فرایند شکست و



بازیابی خدمات صنعتی شناسایی شد. همچنین ۲۴ مقوله فرعی و ۶۶ زیرمقوله شناسایی شد. همچنین در نهایت پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شکست خدمات صنعتی، بازیابی خدمات، بازار صنعتی، رفتار مصرف‌کننده.

## ۱- مقدمه

اهمیت شکست و بازیابی خدمات صنعتی در شرکت‌های پخش به وضوح مشخص است. شکست و بازیابی خدمات به‌طور چشمگیری در بازارهای مصرفی نسبت به بازارهای صنعتی برجسته‌تر است. با این حال، شرکت‌های صنعتی بیشترین آسیب را از این مشکلات خدماتی می‌بینند. در نتیجه، حتی مشکلات جزئی با یک ذینفع صنعتی می‌تواند عواقب بزرگی را در پی داشته باشد - به‌خصوص اگر بازیابی خدمات نتواند اعتماد مشتریان را جلب کند. در مقایسه با بازارهای مصرفی که در آن تراکشن‌ها روان هستند و نیازهای اولیه را برآورده می‌کنند، بازارهای صنعتی معمولاً به‌عنوان معاملات دشوار و چالش‌برانگیز برچسب‌گذاری می‌شوند که نیازمندی‌های خدمات مختلفی را ایجاد می‌کنند و بازیابی را پیچیده‌تر می‌کنند [۱]. افزایش بحرانی بودن شکست و بازیابی خدمات صنعتی به ماهیت در حال تغییر آن نسبت داده می‌شود که ناشی از عواملی می‌تواند باشد از جمله: (۱) انتظارات فزاینده مشتریان صنعتی نسبت به تجربیات شخصی‌تر<sup>۱</sup> و بدون اصطکاک<sup>۲</sup> [۲]؛ (۲) انتظارات نسبت به نظارت بر عملکرد به‌موقع<sup>۳</sup> محصولات یا خدمات ارائه شده، به‌طوری‌که بتوان شکست را پیش‌بینی کرد و اقدام‌هایی در زمان مناسب انجام داد [۳؛ ۴]؛ (۳) رقابت بیش‌ازحد در بازارهای صنعتی که با دسترسی آسان به پیشنهادها رقابتی جایگزین امکان‌پذیر می‌شود [۵]. بنابراین فشار بیشتری به ارائه‌دهندگان خدمات برای جلوگیری از شکست یا انجام اقدام‌های اصلاحی به‌موقع برای بازیابی شکست وارد می‌کند؛ (۴) پیشرفت سریع فناوری که منجر به تقاضای مشتریان صنعتی از سیستم‌های سلف‌سرویس دیجیتال با پشتوانه هوش مصنوعی و اتوماسیون می‌شود،

1. Personalized  
2. Frictionless  
3. Real-time



به طوری که می‌توانند مسائل کوچک‌تر را در هر زمان و هر کجا که بخواهند حل کنند، بنابراین ارائه‌دهنده خدمات را ملزم به توانمندسازی مشتریان می‌کند [۶]؛ ۵) مقررات قانونی سختگیرانه‌تر برای انجام تجارت و حمایت از حقوق مشتریان [۷] و در نهایت ۶) افزایش پیوستگی جهان (به دلیل پیشرفت در فناوری‌های ارتباطی)، حفظ تصویر شرکت/ برند در بازارهای صنعتی را ضروری می‌سازد و در نتیجه باعث می‌شود که ارائه‌دهندگان خدمات فشار بیشتری را برای انجام بازیابی مؤثر احساس کنند [۸]. علاوه بر این، بحران فعلی کووید-۱۹ چندین ارائه‌دهنده خدمات صنعتی را برای انجام قراردادهای تجاری خود در موقعیت دشوار یا حتی غیرممکن قرار داده است. در بسیاری از موارد، این مشکلات منجر به شکست خدمات و حتی آسیب‌رساندن به روابط شده است [۹]. بنابراین، ارائه یک درک ساختار یافته از رویدادها و فرایندهای مرتبط با شکست و بازیابی خدمات صنعتی ضروری است تا بتوان از عواقب فاجعه‌بار جلوگیری کرد.

در طول دهه گذشته، بازیابی خدمات در زمینه صنعتی<sup>۱</sup> به دلیل تکامل سریع روابط مشتری صنعتی و احتمال شکست خدمات، توجه پژوهشگران و متخصصان زیادی را به خود جلب کرده است [۳؛ ۱۰؛ ۱۱]. در مقایسه با بازار مصرفی<sup>۲</sup>، شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی به میزان به نسبت کمتری مطالعه شده است. باین‌حال، مطالعه‌هایی در مورد کاربرد شکست خدمات مصرفی و مفاهیم بازیابی در بازارهای صنعتی انجام شده است، زیرا آنها شباهت‌هایی دارند مانند سازوکارهای بازیابی استفاده شده (مانند عذرخواهی، جبران خسارت، توضیح و غیره)، علل شکست (مانند ارائه‌دهنده خدمات، موقعیت یا مشتری) و نوع شکست (یعنی فرایند، نتیجه یا هر دو). باین‌حال، تفاوت‌های زیادی نیز بین این دو وجود دارد. نخست، شکست خدمات در بازارهای صنعتی در مقایسه با یک یا چند مشتری که در بازار مصرفی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، به دلیل تأثیر دومینو، کل زنجیره شبکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۲]. دوم، از آنجایی که تصمیم‌های خرید صنعتی با اعضای مراکز خرید از مناطق عملکردی مختلف گرفته می‌شود، بازیابی شکست نیازمند ایجاد تعادل بین الزام‌های همه اعضای مرکز خرید، از تصمیم‌گیرندگان کلیدی تا کاربران است [۱۳]. سوم، خریدهای صنعتی

1. B2B  
2. B2C



بیشتر پیچیده هستند و نیازهای خدمات بسیاری را شامل می‌شوند، درحالی‌که خریدهای مصرفی به نسبت ساده هستند و نیازهای خدمات خاصی را برآورده می‌کنند، بنابراین بازیابی در زمینه صنعتی به نسبت سخت‌تر می‌شود. در نهایت، به دلیل ماهیت مشارکتی روابط در بازارهای صنعتی (مانند همکاری ارائه‌دهنده خدمات با چندین فروشنده برای توسعه، نصب و نظارت بر یک خدمت)، شکست خدمات در بازار صنعتی می‌تواند از بازار مصرفی پیچیده‌تر باشد. به این دلایل، تفاوت‌های زمینه‌ای بین بازار صنعتی و مصرفی نیاز به تأکید ویژه در زمان انتقال مفاهیم در میان زمینه‌ها دارد. این تفاوت نشان می‌دهد که نیاز به چارچوب و الگوی یکپارچه برای شکست و بازیابی خدمات صنعتی وجود دارد و به خصوص که تفاوت عمده‌ای در خدمات صنعتی بین بازارهای مختلف صنعتی دیده می‌شود.

به تازگی تلاش‌هایی برای درک برخی از جنبه‌های شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی انجام شده است، برای مثال دورواسولا و همکاران<sup>۱</sup> [۱۴] تأثیر رسیدگی به شکایت‌های سازمانی بر رضایت مشتری را بررسی کردند. بعدها، گرویر و همکاران<sup>۲</sup> [۱۵] از یک روش کیفی اکتشافی برای شناسایی ویژگی‌های مدیریت شکایت‌های مؤثر در بازارهای صنعتی استفاده کردند. در سال‌های اخیر، ژو و زولکیفسکی<sup>۳</sup> [۱۲] شکست‌های خدمات و چگونگی بروز آنها در زمینه تولید را بررسی کردند، درحالی‌که شین و همکاران<sup>۴</sup> [۴] رویکردهای فعال و واکنشی برای مهار شکست خدمات را بررسی کردند. همچنین هوبنر و همکاران<sup>۵</sup> [۳] یک مطالعه اکتشافی برای پیشنهاد چارچوبی برای پارادوکس بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی انجام دادند. در نهایت بالیگا و همکاران<sup>۶</sup> [۱] در یک تحلیل مورفولوژیکی به بررسی ادبیات مربوط به شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی پرداختند و فقط زمینه‌هایی را برای پژوهش‌های آینده مطرح کردند؛ با اینکه در این مطالعه به جنبه‌های مختلف شکست خدمات پرداخته شده است، اما چارچوبی برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی ارائه نشده است. اگرچه این پژوهش‌ها متغیرهای مهمی را برای شکست و بازیابی خدمات ارائه کرده‌اند،

1. Durvasula et al.
2. Gruber et al.
3. Zhu and Zolkiewski
4. Shin et al.
5. Hübner et al.
6. Baliga et al.



اما به دلیل ماهیت خدمات در بازارهای صنعتی که برای هر بازاری متفاوت است و از طرفی وابستگی خدمات به کل فرایند لازم است یک چارچوب یکپارچه برای شکست و بازیابی خدمات ارائه شود. وجود نداشتن یک چارچوب جامع شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی، سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌های بسیاری قرار می‌دهد. بدون شیوه‌نامه‌های واضح و عملی، سازمان‌ها در پیشگیری، شناسایی و پاسخگویی مؤثر به شکست‌های خدمات که می‌تواند به‌طور چشمگیری به روابط با شرکای تجاری آسیب برساند، با مشکل مواجه می‌شوند. این موضوع می‌تواند منجر به ازدست‌دادن مشتری، آسیب به شهرت و در نهایت، کاهش سودآوری شود. با توجه به محدودیت‌های موجود در ادبیات شکست خدمات در بازار صنعتی، نیاز به توسعه یک چارچوب جامع و مبتنی بر شواهد که به‌طور خاص برای نیازهای این بازار طراحی شده باشد، ضروری است. این چارچوب باید بر درک عمیق از عوامل کلیدی مرتبط با شکست خدمات در زمینه صنعتی بنا شود و راهبردهای عملی برای پیشگیری، شناسایی و بازیابی از این شکست‌ها ارائه دهد. هدف از این مقاله، توسعه یک چارچوب شکست و بازیابی خدمات جامع با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات است. این چارچوب از راه بررسی دقیق پژوهش‌های موجود در زمینه شکست و بازیابی خدمات، بازاریابی صنعتی و مدیریت صنعتی، بینش‌های کلیدی را جمع‌آوری کرده و آنها را در یک چارچوب عملی و قابل اجرا برای سازمان‌های صنعتی ارائه می‌دهد. از این رو مسئله اصلی این پژوهش توسعه یک چارچوبی برای شکست خدمات و راهبرد بازیابی در بازار صنعتی می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی

### ۲-۱- شکست خدمات

از دیدگاه مشتری‌مداری، شکست خدمات به هر موقعیتی گفته می‌شود که مشکلی برای مشتری پیش بیاید [۱۶] و همچنین به‌عنوان عملکرد خدماتی تعریف می‌شود که نمی‌تواند انتظارات مشتریان را برآورده کند [۱۷]. هرگونه ارائه خدماتی که کمتر از انتظارات مشتری باشد، شکست خدمات تلقی می‌شود [۱۸]. شکست خدمات به‌عنوان «هر نوع خطا، اشتباه،



نقص یا مشکلی که در حین ارائه یک خدمت رخ می‌دهد و باعث تأخیر یا مانع در ارضای نیازهای مشتری می‌شود» تعریف شده است [۱۹]. عدم تأیید انتظارات مشتری در زمینه شکست خدمات منجر به نارضایتی مشتری [۲۰]، تبلیغات توصیه‌ای منفی و رفتار تغییر مشتری می‌شود.

بری و پاراسورامان<sup>۱</sup> [۲۱] بر این باور بودند که شکست خدمات نتیجه خدمات ناشی از یک خطا است که رابطه اعتماد بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات را تعیین می‌کند. نوع و میزان شکست خدمات دو عامل اصلی کلیدی در زمان آزمایش درک مشتریان از شکست خدمات هستند [۲۲]. مک‌کویلکن، مک‌دونالد و ووکینو<sup>۲</sup> [۲۳] پیشنهاد کردند که برای سطوح مختلف شدت شکست خدمات، راه‌حل‌های متفاوتی باید گرفته شود. شکست خدمات به دلیل بسیاری از عوامل غیرقابل کنترل در مواجهه خدمات اجتناب‌ناپذیر است [۲۴].

## ۲-۲- شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی

شکست خدمات در بازارهای صنعتی بیشتر به دلیل مشکلات اصلی یا نتیجه خدمات مانند تأخیر در تحویل یا سفارش ناقص است [۲۵]، به جای مشکلات فرایند خدمات - نحوه ارائه خدمات - که در بازارهای مصرفی برجسته‌تر است [۲۶]. پس از شکست خدمات، واکنش‌های مشتریان صنعتی به شکست منوط به عوامل بسیاری (مانند طول رابطه، هزینه‌های تعویض یا دردسترس بودن تأمین‌کنندگان جایگزین) است که با واکنش‌های متفاوت از تحمل و ادامه دادن با تأمین‌کننده [۲۷] از یک سو تا شایعه و تبلیغات توصیه‌ای منفی [۲۸]، از سوی دیگر با جزئیات مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با این حال، نحوه مدیریت این واکنش‌ها به‌طور پراکنده مطالعه شده است. در مورد ارائه بازیابی خدمات به مشتریان در بازارهای صنعتی، بسیاری از مطالعه‌های سازوکارهای بازیابی رایج مانند عذرخواهی [۳]، همدلی، جبران خسارت [۱۲] و کاوش در علت اصلی [۲۷] را بررسی کرده‌اند، اما مطالعه‌های کمی سازوکارهای بازیابی به‌نسبت جدیدتر مانند بازیابی مشترک<sup>۳</sup> [۲۹] را بررسی کرده‌اند.

1. Berry and Parasuraman  
2. McQuilken, McDonald, and Vocino  
3. Co-recovery



در مقایسه با شکست خدمات در بازارهای مصرفی (که بیشتر به بعد فرایند- نحوه ارائه خدمات مرتبط است) شکست خدمات در بازارهای مصرفی بیشتر به مسائل اصلی یا نتیجه خدمات، برای مثال سفارش‌های ناقص یا تحویل دیر هنگام مربوط می‌شود [۲۵]. این موضوع با یافته‌های ادواردسون و همکاران<sup>۱</sup> [۳۰] مطابقت دارد که بیشتر شکست‌های خدمات با انتقال محصولات به مشتریان مرتبط است. هانسن و همکاران<sup>۲</sup> [۳۱] از این استدلال حمایت کردند. بررسی آنها از مشکلات سفارش و شکایات مربوط نشان می‌دهد که مشکلات سفارش در دو حوزه اصلی ایجاد می‌شود: تحویل و محصول. به‌طور کلی نه تنها وجود نداشتن کیفیت فنی، بلکه نقص در کیفیت عملکردی خدمات (یعنی نحوه انتقال محصول یا اطلاعات) باعث ایجاد مشکلات می‌شود [۳۰]. برای درک بیشتر ویژگی‌های شکست خدمات در بازارهای صنعتی، واکنش‌های مشتریان به شکست خدمات در زمینه‌های مصرفی بررسی شده و در بخش‌های زیر با آنها در بازارهای صنعتی مقایسه می‌شود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش مرور نظام‌مند انجام شده است. در این پژوهش مطالعه‌های منتشر شده در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شده‌اند. بررسی نظام‌مند یک پژوهش علمی است که از نشریه‌های پژوهشی اصلی استفاده می‌کند. با استفاده از مرور نظام‌مند می‌توان به‌صراحت از فرایند نظام‌مند برای به‌حداقل رساندن اشتباهات و خطای تصادفی به پرسش‌های پژوهشی پاسخ داد. با بررسی نظریه‌های پژوهشگران پیشین، به این نتیجه می‌توان رسید که مراحل مختلفی برای روش مرور نظام‌مند وجود دارد. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای کتابچه کوکران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) استفاده شده است که شامل: ۱- تنظیم پرسش پژوهش؛ ۲- تعیین معیارهای ورود؛ ۳- یافتن مطالعه‌ها؛ ۴- انتخاب مطالعه‌ها؛ ۵- ارزیابی کیفیت مطالعه‌ها؛ ۶- استخراج داده‌ها؛ ۷- تحلیل و ارائه نتایج می‌باشد.

1. Edvardsson  
2. Hansen et al.  
3. Cochrane handbook



## ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد، در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند به منظور توسعه چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی استفاده شده است که در این بخش مراحل انجام شده این روش ارائه شده است. در ادامه به هر یک از این مراحل پرداخته شده است.

### ۴-۱- مراحل مرور نظام‌مند

#### ۴-۱-۱- مرحله اول- تنظیم پرسش پژوهش

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که ارائه الگوی شکست و بازیابی خدمات صنعتی است، پرسش‌های این پژوهش برای مرور نظام‌مند این است که در مطالعه‌های پیشین: (۱) انواع حالت‌های شکست خدمات صنعتی چه هستند؟ (۲) زمینه‌های شکست خدمات صنعتی چه هستند؟ (۳) پیامدهای شکست خدمات صنعتی برای ارائه‌دهنده خدمت و مشتری چه هستند؟ (۴) راهبردهای بازیابی خدمات چه هستند و پیامدهای آن چه می‌تواند باشد؟

#### ۴-۱-۲- مرحله دوم- تعیین معیارهای ورود

در این پژوهش چند معیار برای انتخاب مطالعه‌ها و پژوهش‌های پیشین در نظر گرفته شده است. یکی از این معیارها حوزه نظری مطالعه‌های پیشین است که فقط مطالعه‌هایی جستجو و بررسی می‌شود که مرتبط با شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی باشد. دومین معیار مورد مطالعه شده این پژوهش است که مطالعات در مجله‌های معتبر منتشر شده باشند. سومین معیار ارزیابی زبان مطالعه است که فقط مطالعه‌های به زبان انگلیسی و فارسی بررسی می‌شود. از طرفی مجله‌هایی انتخاب شد که نمایه‌های معتبر داخلی و خارجی داشته باشند. در مقاله‌های خارجی فقط مقاله استفاده شد که مجله‌های آنها رتبه‌بندی Q1 و Q2 و یا ضریب تأثیر بالای ۰/۵ داشته باشند و برای مقاله‌های فارسی، فقط مجله‌هایی که نمایه علمی-پژوهشی داشته باشد، استفاده شد.





#### ۴-۱-۳- مرحله سوم- یافتن مطالعه‌ها

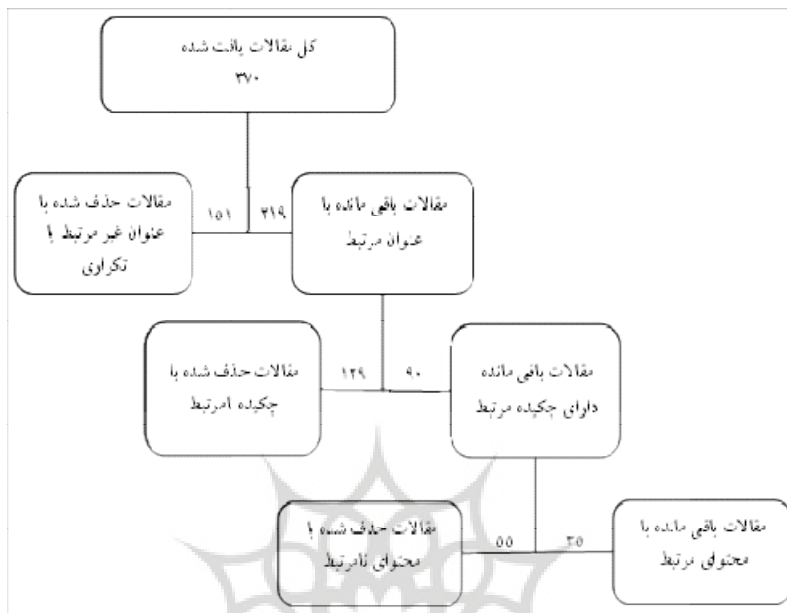
کلیدواژه‌های جستجو شده در پایگاه‌های فارسی شامل «شکست خدمات در بازار صنعتی»، «بازیابی خدمات در بازار صنعتی» + «شکست خدمات صنعتی»، «بازیابی خدمات صنعتی»، «شکست خدمات در بازار B2B»، «بازیابی خدمات در بازار B2B» + «شکست خدمات B2B» و «بازیابی خدمات B2B» می‌باشد؛ همچنین کلیدواژه‌های جستجو شده در پایگاه‌های لاتین شامل "B2B + service failure"، "B2B + service recovery"، "B2B market + service recovery" و "B2B market + service failure" می‌باشد. در جدول ۱ پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده برای جستجوی منابع بیان شده است.

جدول ۱. پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شده

تعداد مقاله‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی لاتین	تعداد مقاله‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی
۵۵	Emerald	۰	نورمگز
۳۵	Taylor and Francis	۰	جهاد دانشگاهی
۱۱۴	Springer	۰	پورتال جامع علوم انسانی
۱۰	IEEE Xplore	۰	مگایران
۸۴	Science Direct		
۳۶	Wiley		
۳۶	Sage		
۳۷۰	کل	۰	کل

در کل پس از جستجوی واژه‌های کلیدی ذکر شده و دریافت کل مقاله‌ها از پایگاه‌های اطلاعاتی مربوطه در کل تعداد ۳۷۰ مقاله لاتین یافت شد (هیچ مقاله فارسی که به شکست خدمات در بازار صنعتی پرداخته شده باشد، یافت نشد).

**مرحله چهارم: انتخاب مطالعه‌ها:** در این مرحله براساس یک فرایند چندمرحله‌ای مطالعه‌های نهایی انتخاب می‌شود. در شکل ۱ تعداد مقاله‌های حذف شده در هر مرحله ارائه شده است.



شکل ۱. فرایند غربالگری مطالعه‌ها

**مرحله پنجم: ارزیابی کیفیت اطلاعات:** به منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات براساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، برای هر مقاله براساس ده معیار (اهداف پژوهش، به‌روزر بودن، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظه‌های اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روش یافته‌ها و ارزش پژوهش) امتیازی در نظر گرفته شده است و هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. براساس امتیازهای داده شده همه ۳۵ مقاله بررسی شده امتیاز بالای ۳۰ داشتند که بررسی نهایی شد.

**مرحله ششم: استخراج داده‌ها:** در این مرحله با مطالعه عمیق مقاله‌های انتخاب شده که ۳۵ مقاله بود، به استخراج داده‌ها و در واقع پاسخ به پرسش اصلی مرور نظام‌مند پرداخته می‌شود. از همه مطالعه‌های داده‌های مورد نظر استخراج می‌شوند. نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول ۲. معیارها و کدهای استخراج شده از مقاله‌های منتخب

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	زیرمقوله	مقوله اصلی
				زمینه شکست خدمات صنعتی
[۱۲:۳۲]		شکست در تولید		
[۱:۳]		شکست در فرایند		
[۱]		شکست در خروجی		
		شکست در سفارش‌گذاری		
[۱]		نقص در سفارش		
		شکست در تحویل		
[۱]		تاخیر در تحویل		
				انواع شکست خدمات صنعتی
				شکست‌های مربوط به تأمین‌کننده
[۳۳-۳۵]		شکست ورودی		
		شکست فرایند		
[۳۴:۳۶:۳۷]		دانش تأمین‌کننده		
[۳۴:۳۸]		رفتار تأمین‌کننده		
		شکست خروجی		
[۳۴]		کیفیت تأمین‌کننده		
[۳۸]		پاسخگویی تأمین‌کننده		
				شکست‌های مربوط به مشتری
				شکست‌های مرحله تنظیم انتظاراتها
[۳۹:۴۰]		نیازهای آشکار ازدست‌رفته		
[۱]		نیازهای ضمنی پنهان		
		شکست‌های مرحله ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده		
[۴۱-۴۳]		ارزیابی نادرست از موفقیت واقعی		
[۴۱-۴۳]		ارزیابی صحیح از شکست واقعی		
[۱۲:۴۴-۴۶]				شکست به دلیل عوامل محیطی
				پیامدهای شکست خدمات
				عواقب بر تأمین‌کننده
[۱:۲۷:۴۷-۴۹]		فرار مشتری		
[۴۹:۵۰]		تغییر برند		



منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله فرعی	مقوله اصلی
[۵۲-۱:۵۰]	قصد خرید/استفاده (دوباره)			
[۵۰]	اجتناب			
[۴۹:۵۰]	وفاداری مشتری			
[۱]	تخریب تصویر برند			
[۵۰]	رفتار انتقامی			
[۵۰]	ارزش ویژه برند			
[۵۰]	اعتماد			
[۱:۴۸-۵۰]	تبلیغات توصیه‌ای مثبت / منفی			
[۵۰]	شهرت / اعتبار شرکت			
	از دست دادن کارایی			
[۵۰]	عملکرد شرکت			
[۱]	از دست دادن درآمد			
[۱]	افزایش هزینه‌ها			
	خسارت‌ها برای مشتری			
[۵۳:۱۲:۱۱:۴۳]	اثر دومینو منفی			
[-۵۰:۵۲]	رضایت / رضایت نداشتن مشتری			
۱:۱۱:۱۲:۴۸]	از دست دادن کارایی			
[۱]	از دست دادن درآمد			
[۱]	افزایش هزینه‌ها			
	<b>سازوکارهای بازیابی خدمات</b>			
[۱]	سازوکارهای بازیابی آتی			
[۱]	اعتراف به شکست			
[۳]	عذرخواهی			
[۱]	همدردی			
[۱۲]	توجیه			
	<b>سازوکارهای بازیابی تضمینی</b>			
[۵۴:۵۵]	انطباق تلاش‌های بازاریابی با انتظارات مشتری			
[۳:۵۶]	جبران / غرامت			
[۳:۲۷]	شناسایی علت اصلی شکست			
[۱۲]	پاسخگویی سریع			

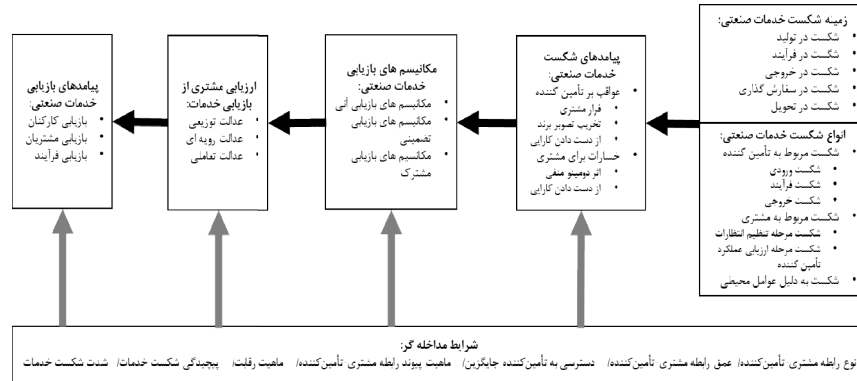


منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله فرعی	مقوله اصلی
[۱]		سفارشی‌سازی		
[۳۹:۵۷]		سازوکارهای بازیابی مشترک		
[۵۸]		بازیابی مشترک مشتری - تأمین‌کننده		
		نظارت		
		ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات		
[۱:۴۹:۵۲]		عدالت توزیعی		
[۱]		تعمیر		
[۱]		تخفیف		
[۱]		بازپرداخت		
[۱]		اعتبار یا ارتقا رایگان		
[۱:۳:۴۹:۵۲]		عدالت رویه‌ای		
[۱]		زمان بازیابی		
[۱:۳]		سرعت بازیابی		
[۱:۳:۴۹:۵۲]		عدالت تعاملی		
[۱]		صداقت		
[۱]		ادب		
[۱]		همدلی		
[۳]		ارائه اطلاعات در مورد علت‌های شکست		
		پیامدهای بازیابی خدمات		
[۱:۱۱]		بازیابی کارکنان		
[۵۹]		توانمندسازی کارکنان		
[۲۸]		کاهش استرس کارکنان		
[۲۸]		مشتری راضی شده		
[۳]		تجربه مشتری خوب		
[۱]		بازیابی فرایند		
[۱]		توانمندی سیستم خدمت‌رسانی		
[۲۸]		پایایی سیستم		
[۱]		تعمیر مشکل		
		شرایط مداخله‌گر		
[۱:۵۰]		نوع رابطه مشتری - تأمین‌کننده		



منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله فرعی	مقوله اصلی
[۳۲]		رابطه همکاری		
[۳۲]		رابطه تعاملی		
		عمق ارتباط‌های مشتری - تأمین‌کننده		
[۳۲]		رابطه کوتاه‌مدت		
[۳۵:۶۰]		رابطه بلندمدت		
[۱۲]		دسترسی به تأمین‌کننده جایگزین		
[۱]		هزینه سوئیچینگ		
[۵۴]		ماهیت پیوند رابطه مشتری و تأمین‌کننده		
[۱]		پیوند اجتماعی		
[۳۲]		پیوند ساختاری		
[۱]		پیوند مالی		
		ماهیت رقابت		
[۱]		بازار انحصار کامل		
[۱]		بازار رقابت انحصاری		
[۱]		بازار انحصار چندجانبه		
[۱]		بازار رقابت کامل		
[۳:۵۶]		پیچیدگی شکست خدمات		
[۳]		شدت شکست خدمات		

**مرحله هفتم - تحلیل و ارائه نتایج:** در بررسی و مرور ادبیات مربوط به شکست و بازیابی خدمات صنعتی ۷ مقوله اصلی شامل زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و در نهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر در فرایند شکست و بازیابی خدمات صنعتی شناسایی شد. همچنین ۲۴ مقوله فرعی و ۶۶ زیرمقوله شناسایی شد. شکل ۲ چارچوب نهایی پژوهش را ارائه کرده است.



شکل ۲. چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی

## ۵- بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به بررسی مطالعه‌های پیشین چارچوبی را برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی ارائه داد که شامل هفت مقوله اصلی است: زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و درنهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر. در ادامه هر کدام از این مقوله‌های به صورت مفصل تشریح می‌شوند.

**زمینه شکست خدمات صنعتی:** محققان بازاریابی بر اهمیت زمینه کاربردی یک مفهوم خاص برای تجزیه و تحلیل تأکید دارند [۴۴]. از این رو اولین موردی که در بررسی مرور ادبیات به آن پرداخته شد، زمینه شکست خدمات صنعتی است. شکست خدمات صنعتی می‌تواند در تولید، فرایند، خروجی، سفارش گذاری و درنهایت در تحویل محصول رخ دهد.

**انواع و حالت‌های شکست خدمات صنعتی:** بررسی انواع و حالت‌های شکست خدمات صنعتی برای شناسایی و حذف آنها ضروری است. علاوه بر این هر شکست خدماتی تأثیر مستقیم بر عملکرد کلی دارد و تأثیر دومینو بر کل زنجیره ارزش دارد. بررسی ادبیات نشان داد



که حالت‌های شکست خدمات می‌تواند شامل شکست‌های خدمات مربوط تأمین‌کننده، مشتری یا عوامل محیطی شود [۱].

حالت‌های شکست خدمات مربوط به تأمین‌کننده بیشتر به شکست‌های سطح ورودی، فرایند و خروجی طبقه‌بندی شده‌اند:

- شکست‌های سطح ورودی به دلیل تحویل/دریافت مواد خام با ارزش ضعیف از تأمین‌کنندگان ارائه‌دهنده خدمات رخ می‌دهد که بر رضایت ارائه‌دهنده خدمات از آنها تأثیر می‌گذارد [۳۵]. هنگامی که شکست خدمات در سطوح بالایی بازار صنعتی رخ می‌دهد، یک اثر دومینو ایجاد می‌کند و همه موجودیت‌های دیگر درگیر در زنجیره ارزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۲]. علاوه بر این، شکست‌های ورودی می‌تواند شامل اختلال‌ها در انتهای تأمین‌کننده، شکست‌های لجستیکی، بلایای طبیعی، شکست‌های راهبردی و رویدادهای ژئوپلیتیکی باشد که بر فعالیت‌های پایین‌دستی تأثیر می‌گذارد و در نتیجه بر همه افراد در زنجیره تأثیر می‌گذارد.
- شکست فرایند به نقص در ارائه خدمات اصلی اشاره دارد. خدمات بی‌توجه، تأخیر و رفتار غیرمؤدبانه نمونه‌هایی از شکست فرایند هستند [۳۸] و این‌گونه شکست‌های خدماتی باعث خسارت‌های اجتماعی برای مشتریان می‌شود. در چنین شرایطی، بازیابی خدمات ارائه‌دهنده خدمات باید شامل عذرخواهی و همدلی باشد، زیرا چنین پاسخ‌هایی می‌تواند به ترمیم این شکست‌ها به‌طور مؤثرتر از جبران خسارت کمک کند. ارائه‌دهندگان خدمات با قابلیت‌های ضعیف و کمبود منابع، درک ضعیفی از مشکلات مشتریان خود نشان می‌دهند که منجر به بی‌اعتمادی می‌شود [۳۴]. سازمان‌ها می‌توانند این شکاف را از راه منبع‌یابی دانش یا تعامل برای کشف انتظارهای برآورده نشده و استخراج دانش ضمنی از مشتریان کاهش دهند. همچنین زمانی که ارائه‌دهندگان خدمات در پاسخ به شکایت‌ها و درخواست‌های مشتریان به‌درستی عمل نمی‌کنند، شکست‌ها رخ می‌دهد [۳۷].
- شکست نتیجه به شکست خدمت اصلی اشاره دارد. لغو خدمات، سفارش‌های ناقص و خطاها نمونه‌هایی از شکست در نتیجه هستند و این‌گونه شکست خدمات باعث زیان اقتصادی برای مشتریان می‌شود [۳۸]. کیفیت پایین خدمات نه تنها شکایات





مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه منجر به هزینه‌های عملیاتی و جایگزینی به‌دلیل تعمیر و کار دوباره می‌شود و در نتیجه تصویر برند ارائه‌دهنده خدمات را تخریب می‌کند.

حالت‌های شکست خدمات مربوط به مشتری می‌تواند در مرحله تنظیم انتظارات مشتری یا در مرحله ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده رخ دهد. با چنین شکست‌هایی باید با دقت برخورد کرد، زیرا مشتریان تمایل دارند احساس کنند که مسئول شکست نیستند:

- شکست‌ها در مرحله تنظیم انتظار را می‌توان به نیازهای آشکار از دست‌رفته و نیازهای ضمنی پنهان طبقه‌بندی کرد. به‌طور کلی، مشتریان از ارائه‌دهنده خدمات خود انتظار دارند که از هنجارهای رابطه پیروی کند و در طول رابطه خود در فعالیت‌های مشترک شرکت کند [۱۲]. در حالت ایده‌آل، مشتریان مایل‌اند به‌طور ضمنی رفتار فرصت‌طلبانه ارائه‌دهندگان خدمات خود را کنترل کنند؛ ارائه‌دهنده خدمات مناسب را برای اجتناب از عدم قطعیت در آینده انتخاب کنند؛ نظارت را به‌وسیله همتایان خود کاهش دهند و انگیزه‌های بهتری را طراحی کنند تا به نفع رابطه باشد.

- در مراحل ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده، برداشت‌های نادرست مشتری باعث ارزیابی نادرست موفقیت‌های واقعی یا فرض صحت یک شکست واقعی می‌شود. ادبیات مدیریت کیفیت این موارد را به‌ترتیب خطرهای تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان عنوان می‌کند و اجتناب از آنها ضروری است [۴۳].

شکست خدمات همچنین می‌تواند به‌دلیل عوامل محیطی مانند بلایای طبیعی، شرایط آب‌وهوایی ناپایدار رخ دهد. ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان این عوامل را کنترل نمی‌کنند. بنابراین نمی‌توان برای آنها مسئولیتی در نظر گرفت [۱۲].

**پیامدهای شکست خدمات صنعتی:** پیامدهای شکست خدمات صنعتی می‌تواند بر تأمین‌کنندگان و مشتریان تأثیر بگذارد. شکست خدمات صنعتی می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری مانند فرار مشتری، تخریب تصویر برند و کاهش کارایی را برای تأمین‌کننده به‌دنبال داشته باشد. همچنین شکست خدمات برای مشتریان می‌تواند عدم برآورده شدن انتظارات و کاهش



کارایی را به دنبال داشته باشد. شکست خدمات می‌تواند منجر به نارضایتی، تبلیغات توصیه‌ای منفی، کاهش قصد خرید دوباره و تغییر برند شود [۵۰].

**سازوکارهای بازایی خدمات:** یک بازایی خوب می‌تواند مشتریان عصبانی و ناامید را به مشتریان وفادار تبدیل کند. بررسی ادبیات سه نوع سازوکار بازایی آنی، سازوکار بازایی تضمینی و سازوکار بازایی مشترک را شناسایی کرد. **سازوکارهای بازایی آنی** به شیوه‌های بازایی فوری ارائه‌دهنده خدمات در صورت شکست خدمات اشاره دارد. این سازوکارها شامل *اعتراف به شکست، عذرخواهی، همدلی* می‌شود. **سازوکارهای بازایی تضمینی** به مشتری اطمینان می‌دهد که شکست خدمات از راه سازوکارهای بازایی مناسب انجام خواهد شد. این سازوکارها شامل *انطباق، غرامت، شناسایی علت اصلی، سرعت پاسخ و سفارشی‌سازی* می‌شود. **سازوکارهای بازایی مشترک** به وسیله ارائه‌دهنده خدمات و مشتری مشخص می‌شود که به طور مشترک مشکلات را حل می‌کنند. این سازوکارها شامل *بازایی مشترک* (شامل حل مشکلات مشترک و رسیدن به راه‌حل‌های منحصربه‌فرد از راه اشتراک‌گذاری اطلاعات بین ارائه‌دهنده خدمات و مشتری است) و *نظارت (انطباق با استانداردهای کیفیت، تحویل یا سایر جنبه‌های عملکرد را تضمین می‌کند)* می‌شود. عدم تقارن اطلاعات در فرایند بازایی خدمات و همچنین احتمال رفتار فرصت‌طلبانه در داخل و خارج سازمان را کاهش می‌دهد [۶۱].

**ارزیابی مشتری از بازایی خدمات:** سه نوع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، اصولی را برای درک چگونگی ارزیابی سازوکارهای بازایی خدمات به وسیله مشتریان ارائه می‌دهد. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادراک عدالت (انصاف) با توجه به تلاش‌های بازایی خدمات در پاسخ به شکست خدمات یکی از عوامل مهم در ارزیابی مشتریان از عملکرد تأمین‌کنندگان است [۵۲]. اگرچه عدالت رویه‌ای تأثیر و اهمیت چشمگیری بر بازایی خدمات در بازارهای صنعتی دارد، اما نمی‌توان اهمیت ابعاد عدالت توزیعی و تعاملی را نیز نادیده گرفت. اگر رویه‌ها به خوبی اجرا شوند، اما به تعامل‌ها و جنبه‌های توزیعی عدالت توجه نشود، نارضایتی مشتری و تبلیغات توصیه‌ای منفی چشمگیر می‌شود [۳].



**پیامدهای بازیابی خدمات:** به طور کلی، بازیابی خدمات بیشتر بر بازیابی مشتری متمرکز است و در نتیجه بازیابی کارمندان و فرایندها را نادیده می‌گیرد [۲۸]. این پیامدها شامل موارد زیر است:

- **بازیابی کارکنان** - مشتریان کارکنان را با کل سازمان برابر می‌دانند و در صورت شکست خدمات، ناامیدی خود را بر سر کارمندان تخلیه می‌کنند که اگر سازمان سیاست‌های غیردوستانه و رویه‌های بازیابی ناکافی داشته باشد، بیشتر تحت فشار قرار می‌گیرند؛ بنابراین برای سازمان‌ها ضروری است که کارکنان خدمات خط مقدم را با ارائه آموزش‌های کافی و فعال کردن فعالیت‌های منبع‌یابی دانش به آنها توانمند کنند تا بتوانند مشتریان و خودشان را بازیابی کنند [۵۹].
- **بازیابی مشتری** - هر زمان که یک شکست خدمات رخ می‌دهد، بازیابی خدمات باید سریع دنبال شود تا مشتریان مربوطه آرام شوند. عدم انجام این کار منجر به نارضایتی و احتمالاً خاتمه روابط می‌شود [۳؛ ۶۲].
- **بازیابی فرایند** - در صورت بهبود فرایند می‌توان از شکست خدمات جلوگیری کرد. بازیابی کارکنان همراه با بازیابی فرایند می‌تواند به بازیابی عالی مشتری منجر شود [۲۸].

**عوامل مداخله‌گر:** فراتر از شکست و بازیابی خدمات و پیامدهای آنها، عوامل موقعیتی می‌تواند به عنوان عوامل اثرگذار در پیامدهای شکست و بازیابی خدمات تأثیرات احتمالی داشته باشد. بررسی ادبیات تعدادی از این عوامل را شناسایی کرد که شامل نوع، ماهیت و عمق رابطه بین مشتری و تأمین‌کننده، میزان دسترسی به تأمین‌کننده جایگزین، ماهیت رقابت، پیچیدگی و شدت شکست خدمات می‌شود.

یافته‌های این پژوهش به صورت کلی می‌تواند به شرکت‌ها در پیش‌بینی شکست‌های خدمات و به‌کارگیری راهبردهای بازیابی خدمات موفق یاری برساند. یافته‌های این پژوهش پیشنهادهایی را برای پژوهش‌های آتی شناسایی و مطرح می‌کند. این پژوهش به صورت کلی بر شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی صورت گرفته است، اما متناسب با هر صنعتی شکست و بازیابی خدمات می‌تواند متفاوت باشد، از این رو پیشنهاد می‌شود با روش‌های کیفی



مثل مصاحبه یا مشاهده، شکست‌های خدمات در بازارهای صنعتی شناسایی شود. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش که زمینه شکست می‌تواند در بازیابی خدمات و ارزیابی مشتری تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود مطالعه کمی برای ارزیابی تفاوت بین زمینه‌های مختلف شکست خدمات طراحی و اجرا شود. خدمات براساس یافته‌های پژوهش شکست‌ها می‌تواند مربوط به تأمین‌کننده، مشتری یا حتی عوامل محیطی باشد و پرسشی که مطرح می‌شود این است که در هر کدام از این موارد چه راهبرد بازیابی مناسب است؟ از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف پاسخ به این پرسش طراحی شود.

## ۶- منابع

- [1] Baliga AJ, Chawla V, Sunder M V, Ganesh LS, Sivakumaran B. Service Failure and Recovery in B2B Markets – A Morphological Analysis. *J Bus Res* 2021;131: 763–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.025>.
- [2] Gandhi S, Jamjoum AK, Heider C. Why customer experience matters for B2B. *MIT Sloan Manag Rev* 2019.
- [3] Hübner D, Wagner SM, Kurpjuweit S. The service recovery paradox in B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2018;33:291–302. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2016-0055>.
- [4] Shin H, Ellinger AE, Mothersbaugh DL, Reynolds KE. Employing proactive interaction for service failure prevention to improve customer service experiences. *Journal of Service Theory and Practice* 2017;27:164–86. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0161>.
- [5] Sarin S. Relevance and creation of strong brands for B2B markets. *Vikalpa* 2014;39:91–100.
- [6] B2B Marketing. AI in B2B: going beyond the hype. 2019.
- [7] Myers K, Lively H, Andrews C. New laws bring much tougher data protections: the california consumer privacy act and the EU's general data protection regulation grant more rights to consumers and impose obligations on businesses. *Journal of Accountancy* 2019;228:42–3.
- [8] Myler L. Here's How B2C Companies Can Break Into B2B Markets. *Forbes* 2017.
- [9] Topline Strategy. COVID-19 Making and Breaking Customer Relationships. 2020.



- [10] Luo A, Guchait P, Lee L, Madera JM. Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *Int J Hosp Manag* 2019;77:31–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>.
- [11] Luu TT. Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management* 2020;84:89–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>.
- [12] Zhu X, Zolkiewski J. Exploring service failure in a business-to-business context. *Journal of Services Marketing* 2015;29:367–79. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0055>.
- [13] Hutt MD, Sharma D, Speh TW. *B 2 B Marketing: A South-Asian Perspective*. Cengage Learning; 2014.
- [14] Durvasula S, Lysonski S, Madhavi AD. Beyond service attributes: do personal values matter? *Journal of Services Marketing* 2011;25:33–46. <https://doi.org/10.1108/08876041111107041>.
- [15] Gruber T, Fuß S, Voss R, Gläser-Zikuda M. Examining student satisfaction with higher education services. *International Journal of Public Sector Management* 2010;23:105–23. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>.
- [16] Palmer A, Beggs R, Keown-McMullan C. Equity and repurchase intention following service failure. *Journal of Services Marketing* 2000;14:513–28. <https://doi.org/10.1108/08876040010347624>.
- [17] Hess RL, Ganesan S, Klein NM. Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *J Acad Mark Sci* 2003;31:127–45. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>.
- [18] Gelbrich K. Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *J Acad Mark Sci* 2010;38:567–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>.
- [19] Koc E, Ulukoy M, Kilic R, Yumusak S, Bahar R. The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence* 2017;28:390–404. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1090290>.
- [20] Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *J Mark* 1985;49:41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>.
- [21] Berry LL, Parasuraman A. *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster; 2004.



- [22] Villi B, Koc E. Employee Attractiveness and Customers' Service Failure Perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 2018;27:41–60. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1329046>.
- [23] McQuilken L, McDonald H, Vocino A. Is guarantee compensation enough? The important role of fix and employee effort in restoring justice. *Int J Hosp Manag* 2013;33:41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.005>.
- [24] Berkes F, Davidson-Hunt IJ. Communities and social enterprises in the age of globalization. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 2007;1:209–21. <https://doi.org/10.1108/17506200710779521>.
- [25] Lockshin L, McDougall G. Service problems and recovery strategies: an examination of the critical incident technique in a business-to-business market. *International Journal of Retail & Distribution Management* 1998;26:429–38. <https://doi.org/10.1108/09590559810246395>.
- [26] Zhu Z, Nakata C, Sivakumar K, Grewal D. Fix It or Leave It? Customer Recovery from Self-service Technology Failures. *Journal of Retailing* 2013;89:15–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.004>.
- [27] Naumann E, Haverila M, Sajid Khan M, Williams P. Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers. *Journal of Marketing Management* 2010;26:878–900. <https://doi.org/10.1080/02672571003647750>.
- [28] Johnston R, Michel S. Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management* 2008;28:79–99. <https://doi.org/10.1108/01443570810841112>.
- [29] Paulraj A, Lado AA, Chen IJ. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management* 2008;26:45–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>.
- [30] Edvardsson B, Tronvoll B, Höykinpuro R. Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation. *Managing Service Quality: An International Journal* 2011;21:331–49. <https://doi.org/10.1108/09604521111146234>.
- [31] Hansen H, Samuelson BM, Silseth PR. Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management* 2008;37:206–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.09.001>.



- [32] Narayandas D, Rangan VK. Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *J Mark* 2004;68:63–77. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.63.34772>.
- [33] Hillman M. Strategies for managing supply chain risk. *Supply Chain Management Review* 2006;10:11–3.
- [34] Gordon SR. Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results. J. Ross publishing; 2008.
- [35] Sirdeshmukh D, Singh J, Sabol B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *J Mark* 2002;66:15–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>.
- [36] Modi SB, Mabert VA. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management* 2007;25:42–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>.
- [37] Ashok M, Day M, Narula R. Buyer (dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision. *Industrial Marketing Management* 2018;68:132–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.004>.
- [38] Borah SB, Prakhya S, Sharma A. Leveraging service recovery strategies to reduce customer churn in an emerging market. *J Acad Mark Sci* 2020;48:848–68. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00634-0>.
- [39] Claro DP, Hagelaar G, Omta O. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management* 2003;32:703–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.010>.
- [40] Poppo L, Zhou KZ, Zenger TR. Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. *Journal of Management Studies* 2008;45:1195–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00779.x>.
- [41] Montgomery DC, Runger GC. Applied statistics and probability for engineers. John wiley & sons; 2010.
- [42] Tapiero CS. Consumers risk and quality control in a collaborative supply chain. *Eur J Oper Res* 2007;182:683–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.039>.
- [43] Sunder M. V, Mahalingam S. An empirical investigation of implementing Lean Six Sigma in Higher Education Institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management* 2018;35:2157–80. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0098>.



- [44] Nijssen E, Singh J, Sirdeshmukh D, Holzmüller H. Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: Preliminary results from a dispositional approach. *J Acad Mark Sci* 2003;31:46–60. <https://doi.org/10.1177/0092070302238604>.
- [45] Patterson PG, Smith T. A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing* 2003;79:107–20. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00009-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00009-5).
- [46] Tomlinson EC, Mryer RC. The Role Of Causal Attribution Dimensions In Trust Repair. *Academy of Management Review* 2009;34:85–104. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713291>.
- [47] Leach MP, Liu AH. It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management* 2014;43:573–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.010>.
- [48] Baliga AJ, Chawla V, Sunder M. V, Kumar R. Barriers to service recovery in B2B markets: a TISM approach in the context of IT-based services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2021;36:1452–73. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0112>.
- [49] Yanamandram V, White L. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management* 2006;17:158–92. <https://doi.org/10.1108/09564230610656980>.
- [50] Sands S, Campbell C, Ferraro C, Plangger K. Buffering B2B service failure: The role of customer engagement. *Industrial Marketing Management* 2022;103:47–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.007>.
- [51] Bugg Holloway B, Wang S, Beatty SE. Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing* 2009;23:385–96. <https://doi.org/10.1108/08876040910985861>.
- [52] Oflaç BS, Sullivan UY, Kaya Aslan Z. Examining the impact of locus and justice perception on B2B service recovery. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2021;36:1403–14. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0467>.
- [53] Zolkiewski J, Lewis B, Yuan F, Yuan J. An assessment of customer service in business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing* 2007;21:313–25. <https://doi.org/10.1108/08876040710773624>.





- [54] Gwinner KP, Bitner MJ, Brown SW, Kumar A. Service Customization Through Employee Adaptiveness. *J Serv Res* 2005;8:131–48. <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>.
- [55] Abney AK, Pelletier MJ, Ford T-RS, Horky AB. #IHateYourBrand: adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing* 2017;31:281–94. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0079>.
- [56] Crisafulli B, Singh J. Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Comput Human Behav* 2017;77:413–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>.
- [57] Hazée S, Van Vaerenbergh Y, Armiroto V. Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *J Bus Res* 2017;74:101–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>.
- [58] Jong A de, De Ruyter K. Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences* 2004;35:457–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02513.x>.
- [59] van der Heijden GAH, Schepers JJJ, Nijssen EJ, Ordanini A. Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *J Acad Mark Sci* 2013;41:515–30. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0324-3>.
- [60] Whipple JM, Lynch DF, Nyaga GN. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management* 2010;39:507–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>.
- [61] Musarra G, Robson MJ, Katsikeas CS. The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management* 2016;55:10–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.012>.
- [62] Liu X, Liu J, Zhao S, Zhang H, Cai W, Cai M, et al. Interleukin-4 is essential for microglia/macrophage M2 polarization and long-term recovery after cerebral ischemia. *Stroke* 2016;47:498–504.