

ลูกค้าสัมพันธ์และการรักษาลูกค้า ในอุตสาหกรรมบริการ

Customer Relation and Customer Retention in Service Industry

อาจารย์ปวีตา สามัญเขตรกรณ์
วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

ลูกค้าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ลูกค้าคาดหวังว่าบริษัทต่าง ๆ จะเข้าใจว่าลูกค้าต้องการความสัมพันธ์แบบใดบ้างและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ปัจจุบันลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลผลิตภัณฑ์ก่อนซื้อหรือใช้บริการได้อย่างง่ายดายโดยซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและผู้ขายที่มีอยู่หลายรายในตลาดที่มีการแข่งขันสูงนี้ ลูกค้าขององค์กรที่หายไปเป็นหนึ่งในมหันตภัยร้ายแรงมากที่สุดในธุรกิจบริการ เป็นสัญญาณว่าลูกค้าเห็นคุณค่าจากบริษัทอื่นมากกว่า และบ่งบอกถึงการไหลเวียนของเงินสดลดลง การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลังการทำธุรกิจ ในปัจจุบันบริษัทต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะรวมไว้ในสินค้าหรือบริการที่จะนำเสนอลูกค้า ประโยชน์สำคัญที่สุดของการรักษาลูกค้า คือ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ลูกค้าสัมพันธ์ การรักษาลูกค้า อุตสาหกรรมบริการ

ABSTRACT

Customers are the most important asset of the organization. The customer expects the companies to understand what the customer wants, and respond appropriately. The present, customers can easily find product information's before purchasing or using the service by purchasing products from several manufacturers and vendors in this highly competitive marketplace. Customer churn is one of the most serious disaster in the business as a signal that a customer appreciation other companies and indicate the cash flow decreased. Customer retaining in long term relationships is one of the most important factors behind the current business. Companies must make important decisions about the features that will be included in the products or services offered to customers. The most important benefit of maintaining a customer is that the organization can effectively manage the cost of the product or service.

KEYWORDS: Customer Relation, Customer Retention, Service Industry

บทนำ

ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับตราสินค้าอยู่เสมอ เครื่องมือที่ซับซ้อนสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าจะช่วยให้องค์กรการตลาดสามารถปรับเปลี่ยนและจัดการความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ในที่สุด ด้วยเทคโนโลยีใหม่นี้มาพร้อมกับความท้าทายใหม่ ๆ ขณะที่ลูกค้าคาดหวังว่าบริษัทต่าง ๆ จะเข้าใจว่าลูกค้าต้องการความสัมพันธ์แบบใดบ้างและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม นำเสียดายที่หลายองค์กรหรือตราสินค้าไม่เป็นไปตามความคาดหวังเหล่านั้น

ปัจจุบันลูกค้าแตกต่างจากเดิมที่ซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีความต้องการเช่นเดียวกันในตลาดที่ผูกขาด แต่ในปัจจุบันตลาดเกิดใหม่มักจะสมบูรณ์แบบ ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลผลิตภัณฑ์ก่อนซื้อหรือใช้บริการได้อย่างง่ายดายโดยซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและผู้ขายที่มีอยู่หลายรายในตลาดที่มีการแข่งขันสูงนี้ การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลังการทำธุรกิจ ในปัจจุบันบริษัทต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะรวมไว้ในสินค้าหรือบริการที่นำเสนอลูกค้า การทำความเข้าใจผลตอบแทนการลงทุน (ROI) มีความสำคัญต่อการเพิ่มผลกำไร การเพิ่มคุณสมบัติทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายแต่อาจเพิ่มรายได้ด้วยเช่นกัน โดยดึงดูดใจลูกค้าใหม่หรือรักษาลูกค้าปัจจุบันที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะที่รักษาลูกค้าอาจแตกต่างจากคุณลักษณะที่ดึงดูดลูกค้าครั้งแรก บริษัทต้องดำเนินการกิจกรรมที่มีผลต่อการรักษาลูกค้า (White and Yanamandram, 2007) โดยทั่วไปข้อได้เปรียบหลักของการรักษาลูกค้าคือ สิ่งนำไปสู่ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Buttle, 2004) ดังนั้น การรักษาลูกค้ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลกำไรของบริษัท (Ahmad and Buttle, 2002; Hansemark and Albinsson, 2004) ค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าปัจจุบันมีราคาสูงกว่าต้นทุนในการหาลูกค้ารายใหม่หลายเท่า

ลูกค้าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจบริการ เช่น ที่พักแรม สปา ร้านอาหาร โรงพยาบาล บริษัททำเที่ยว เป็นต้น ซึ่งใช้จ่ายงบประมาณจำนวนมากในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยหรือระบบเตือนภัย เพื่อปกป้องทรัพย์สินของลูกค้าในที่พักและบริเวณโดยรอบที่พัก เช่น

ทางเดิน ลานจอดรถยนต์ เป็นต้น ความสัมพันธ์ที่ดีเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและความไว้วางใจส่วนตัว ความไว้วางใจเป็นความเชื่อของแต่ละบุคคลในการรักษาคำพูดและคำมั่นสัญญา ความน่าเชื่อถือหรือความไว้วางใจมาก่อนความภักดี ลูกค้าไว้วางใจองค์กร การกระทำใด ๆ ที่จะเพิ่มความภักดีของลูกค้าไว้วางใจจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น ตรงกันข้ามการดำเนินการใด ๆ ที่ลดความไว้วางใจจะนำไปสู่การขาดความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่น/ความเชื่อมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าเต็มใจที่จะรักษาและมีความยินดีที่จะให้ในระยะสั้น โดยตระหนักถึงผลประโยชน์ระยะยาว

ธุรกิจบริการมีการออกแบบสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดใจและรักษาลูกค้าไว้ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่จะเพิ่มคุณสมบัติที่มีราคาแพงไปยังข้อเสนอพิเศษ โดยไม่ทราบว่าคุณลักษณะใหม่ ๆ เหล่านี้จะช่วยเพิ่มการรักษาลูกค้าหรือไม่

ลูกค้าสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร กลยุทธ์ที่นิยมใช้กัน คือ ลูกค้าสัมพันธ์หรืออาจเรียกว่า “การจัดการความเข้ากันได้” จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาลูกค้า การจัดการความเข้ากันได้ของลูกค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเผชิญหน้าในเชิงบวกระหว่างลูกค้ากับพนักงานหรือองค์กร และลดผลด้านลบลง บริษัทควรจัดประเภทของความสัมพันธ์ที่ต้องการสร้างกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มความสัมพันธ์อาจเริ่มตั้งแต่ส่วนบุคคลไปจนถึงความสัมพันธ์แบบอัตโนมัติ ความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจเกิดขึ้นจากแรงจูงใจก็ได้ (McAllen Chamber of Commerce, 2011) ดังต่อไปนี้

1. การหาลูกค้า (Customer Acquisition) เป็นกระบวนการชักจูงให้ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากกว่าตัวเลือกอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาด ธุรกิจอาจใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อประเมินความสมดุลระหว่างต้นทุนการหาลูกค้าและมูลค่าที่ลูกค้าให้กับบริษัท มีหลายวิธีสำหรับผู้ประกอบการทุกวันนี้ที่สนใจที่จะหาลูกค้ามาทำธุรกิจของตน เช่น การร่วมเป็นพันธมิตรของโรงแรมกับสายการบินหรือบริษัทเช่ารถกับสายการบิน เป็นต้น
2. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงความสัมพันธ์ระยะยาวที่บริษัทสร้างขึ้นกับลูกค้า ลูกค้าที่



ซื้อซ้ำหรือใช้บริการอีกครั้งมากขึ้น บริษัทก็จะมั่นใจได้ว่าการตลาดผลิตภัณฑ์ของตนมีประสิทธิภาพและมีลูกค้ามากขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้การสะสมแต้ม หรือการสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจะแตกต่างจากลูกค้าที่ไม่ได้เป็นสมาชิก นั่นก็คือ ส่วนลดหรือการรับรองเป็นพิเศษจากธุรกิจ

3. การเสนอขายสินค้าที่ “ดีกว่า” หรือ “แพงกว่า” (upselling) บริษัทมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายและจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า upselling ซึ่งต้องใช้ตัวแทน เพื่อโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากขึ้น เมื่อใช้ส่วนผสมของถ้อยคำที่สละสลวย ติดหู ผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ที่ดูหรูหรา การลดราคาและผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นอยู่กับการขาย บริษัทจะมั่นใจว่าลูกค้าจะซื้อผลิตภัณฑ์เหล่านี้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในความเป็นจริงบริษัทจะใช้แผนจูงใจโดยการให้รางวัลกับพนักงานที่สามารถเพิ่มยอดขายได้ อย่างไรก็ตาม โปรแกรมจูงใจดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับเพราะหากลูกค้าทราบเรื่องนี้ อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า พนักงานและตัวแทนลูกค้ามีผลกระทบได้ เมื่อตลาดถึงจุดอิ่มตัวผู้ประกอบการหันไปมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าและเพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลต่อประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า ความสัมพันธ์แบบใดในกลุ่มลูกค้าที่คาดหวังให้ธุรกิจสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าประเภทใด ค่าใช้จ่ายเหล่านี้แพงแค่ไหน ลูกค้ารวมเข้ากับส่วนที่เหลือของรูปแบบธุรกิจของเราอย่างไร ผู้ประกอบการอาจแยกความแตกต่างของความสัมพันธ์กับลูกค้าหลายประเภทซึ่งอาจมีอยู่ในความสัมพันธ์ของบริษัทกับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง (McAllen Chamber of Commerce, 2011) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม และทำให้ทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของแต่ละกลุ่มด้วย

เทคนิคที่องค์กรใช้กับลูกค้า ได้แก่

1. ความช่วยเหลือส่วนบุคคล

ความสัมพันธ์นี้ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ ลูกค้าสามารถสื่อสารกับตัวแทนลูกค้าหรือพนักงานได้โดยตรง เพื่อขอความช่วยเหลือในระหว่างขั้นตอนการขายหรือหลังจากการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ซึ่งอาจเกิดขึ้น ที่จุดขายที่ศูนย์บริการ ร้านค้า ที่พักแรม เป็นต้น

2. ความช่วยเหลือส่วนบุคคลโดยเฉพาะ

ความสัมพันธ์นี้เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานให้บริการหรือจัดสรรสินค้าหรือบริการโดยเฉพาะให้กับลูกค้ารายบุคคล ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ลึกที่สุดและใกล้ชิดที่สุดของความสัมพันธและมีการพัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลาาน เช่น บริการที่พัก ที่จัดห้องเฉพาะลูกค้าพิเศษ อาจมีของขวัญในวันเกิด วันครบรอบแต่งงานหรือห้องพักวิวทะเลหรือทะเลหมอก การมอบส่วนลดพิเศษ การจัดอาหารหรือเครื่องดื่มพิเศษไว้คอยต้อนรับ เป็นต้น รูปแบบของการบริการที่รักษาความพิเศษจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้ารายสำคัญได้

3. การบริการตนเอง

ความสัมพันธ์ประเภทนี้ บริษัทไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า จะเสนอบริการที่จำเป็นสำหรับลูกค้าบางอย่าง และให้ลูกค้าช่วยตัวเองบางอย่าง เช่น ศูนย์อาหารที่ลูกค้าต้องบริการตนเองในส่วนซ้อ ส้อม หรือเครื่องดื่มฟรี เป็นต้น

4. บริการแบบอัตโนมัติ

ความสัมพันธ์ประเภทนี้ผสมผสานรูปแบบการให้บริการด้วยตนเองที่ซับซ้อนขึ้นด้วยกระบวนการอัตโนมัติ เช่น ประวัตินอนไลน์ส่วนบุคคลทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการที่กำหนดเองได้ บริการอัตโนมัติสามารถรู้จักลูกค้าแต่ละรายและลักษณะเฉพาะของตนและนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำสั่งซื้อหรือธุรกรรมอื่น ๆ ที่ดีที่สุด การบริการแบบอัตโนมัติสามารถจำลองความสัมพันธ์ส่วนตัวได้ เช่น การแนะนำหนังสือที่ลูกค้าสนใจหรือภาพยนตร์ที่สนใจ เป็นต้น

5. ชุมชน

บริษัทมีการใช้ชุมชนผู้ใช้ที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้นกับลูกค้า/ลูกค้าเป้าหมายและเพื่ออำนวยความสะดวกการเชื่อมต่อระหว่างสมาชิกในชุมชน หลายบริษัทรักษาชุมชนออนไลน์ที่ช่วยให้ผู้ใช้แลกเปลี่ยนความรู้และแก้ปัญหาของกันและกัน ชุมชนสามารถช่วยให้บริษัทเข้าใจลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น บริษัทต้องการเพิ่มความเข้าใจในความท้าทายที่ต้องเผชิญและเรียนรู้วิธีการจัดการความคาดหวังของลูกค้าให้ดีขึ้น เช่น การจองห้องพักผ่านทางเว็บ Tripadvisor ซึ่งในเว็บไซต์จะแสดงรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญของที่พักรวม และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งแง่บวกและแง่ลบจากลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ

6. การร่วมกันสร้าง

บางบริษัทจะสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าแบบมอ-
การณีกโลกกว่าผู้ขายแบบดั้งเดิม โดยสร้างมูลค่าร่วมกับลูกค้า
เช่น Amazon.com เชิญชวนลูกค้าเขียนบทวิจารณ์และ
สร้างมูลค่าให้กับคนรักหนังสือคนอื่น ๆ อ่าน บางบริษัทมี
ส่วนร่วมกับลูกค้าเพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
และเป็นนวัตกรรมใหม่อื่น ๆ เช่น YouTube.com เรียกร้อง
ให้ลูกค้าสร้างเนื้อหา เพื่อนำมาลงใน youtube

ลูกค้าที่หายไป

ลูกค้าที่หายไปเป็นหนึ่งในมหันตภัยร้ายแรงมากที่สุด
ในธุรกิจ อันดับแรกเป็นสัญญาณที่ชัดเจนที่สุดที่ลูกค้าเห็น
คุณค่าจากบริษัทอื่นมากกว่า ประการที่สองอัตราการละทิ้ง
เป็นตัวทำนายที่ชัดเจนว่า การไหลเวียนของเงินสดลดลง
แม้ว่าบริษัทจะแทนที่ลูกค้าที่หายไปด้วยลูกค้ารายใหม่
ก็ตาม แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นและลูกค้าเก่ามีแนวโน้ม
ที่จะสร้างกระแสเงินสดและผลกำไรมากกว่าลูกค้ารายใหม่
(Reichheld, 2001)

ความล้มเหลวของบริการอาจเป็นข้อผิดพลาดหรือ
ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดส่งบริการที่ไม่ตรงกับ
ความคาดหวังของลูกค้า ความคาดหวังของลูกค้าถูกกำหนด
โดยมาตรฐานการให้บริการ จากมุมมองของลูกค้าความ
ล้มเหลวของบริการสามารถดูได้ในทุกสถานการณ์
ความสัมพันธ์กับบริการที่ได้รับ (Hedrick et al., 2007) ใน
ธุรกิจบริการพนักงานส่วนหน้ามีบทบาทสำคัญในการสร้าง
ความมั่นใจในคุณภาพ เนื่องจากการผลิตและการบริโภคของ
งานบริการไม่สามารถแยกออกจากบริการได้ (Lewis and
McCann, 2004) โดยเฉพาะโรงแรมมีลักษณะการให้บริการ
อย่างต่อเนื่อง โดยมากความต้องการที่ผันผวน ปัจจัยเหล่านี้
ทำให้โรงแรมมีความเสี่ยงอย่างยิ่งที่จะเกิดความล้มเหลวใน
การให้บริการ นอกจากนี้ (Cranage, 2004) ให้ความเห็นว่า
ความล้มเหลวในการให้บริการไม่จำเป็นต้องส่งผลกระทบต่อลูกค้า
ที่สูญเสียไป แม้ว่าจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า
ในองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการระบุจุดบกพร่อง
ที่อาจเกิดขึ้นในการให้บริการ รวมทั้งวิธีการป้องกันความ
ล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้ง และกล่าวว่าสภาพแวดล้อม
ทางกายภาพเป็นจุดที่เป็นไปได้ของความล้มเหลวมากที่สุด

ซึ่งปัญหาที่พบบ่อย (Hoffman et al.,2001) ได้แก่

1. ปัญหาด้านความสะดวก เช่น กลิ่นไม่พึงประสงค์ รอยคราบสกปรก ท้องเสีย เป็นต้น
 2. อุปกรณ์ชำรุด เช่น ฝักบัวอาบน้ำ โถชักโครก ระบบปรับอากาศในห้องพัก
 3. การออกแบบสถานที่ เช่น ห้องนอนที่อยู่ในพื้นที่ที่มีเสียงดัง ลิฟท์หรือบันไดเลื่อนที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- DeSouza (1992) ระบุถึงเหตุผลหลายประการที่ทำให้ลูกค้าที่หายไป ได้แก่ ชื่อเสียง ราคา ผลิตภัณฑ์ เหตุผลด้านเทคนิคและการบริการ ส่วนใหญ่เหตุผลด้านราคา ผลิตภัณฑ์และบริการจะได้รับการอธิบายเพิ่มเติมจากผู้ให้บริการ เหตุผลด้านราคาบ่งบอกว่า ลูกค้าพบข้อบกพร่องเมื่อคู่แข่งมีราคาที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งลูกค้าจะหาราคาที่ถูกลงจากคู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบ เช่น ตัวโดยสารเครื่องบิน ราคาห้องพัก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Martin-Consuegra, Molina and Esteban (2007) เตือนว่าลูกค้าที่กำลังมองหาราคาที่ต่ำกว่ายากที่จะเก็บรักษาไว้ เนื่องจากข้อบกพร่องที่พบสินค้าราคาถูกกว่าที่อื่น นอกจากนี้ลูกค้ายังอาจไปหาคู่แข่งได้เนื่องจากเหตุผลด้านการให้บริการ เมื่อลูกค้าได้รับบริการที่ไม่ดีจากองค์กรจนนำไปสู่ความล้มเหลวในการให้บริการ (Seawright, DeTienne, Bernhisel and Hoopes Larson, 2008) แม้จะมีความพยายามขององค์กรในการให้บริการที่น่าพอใจ แต่ความล้มเหลวในการให้บริการจะเกิดขึ้นและหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเพียงพอและทันที อาจทำให้ลูกค้าสูญหายได้

การกู้คืนบริการ

Boshoff and Klemz (2005) การกู้คืนบริการเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งสามารถนำไปแก้ไขความล้มเหลวในการให้บริการได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำลูกค้ากลับคืนมาเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและทำให้ลูกค้าภักดี องค์กรควรมีแผนรองรับเพื่อรักษาลูกค้าที่มีมูลค่าสูงไว้กับองค์กร ความสำเร็จนี้จะนำไปสู่ระดับที่สูงกว่าของความพึงพอใจมากกว่าที่ลูกค้ารู้สึกครั้งแรก (Schoefer, 2008) ลูกค้าที่ร้องเรียนจะกลับมาสู่องค์กรอีกครั้ง แม้ว่าการร้องเรียนจะไม่ได้รับการจัดการที่ดี การร้องเรียนของลูกค้ามีความสำคัญเท่ากับการให้บริการที่ดีในขั้นแรก (Eccles and Durand, 1998) กล่าวว่า การฟื้นตัว



ของบริการควรดำเนินการเมื่อใดก็ตามที่ลูกค้าร้องเรียน กลยุทธ์ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการให้อำนาจบางอย่างกับพนักงานในการตัดสินใจเบื้องต้นในการแก้ปัญหา การฝึกอบรมและการให้รางวัลแก่การกู้คืนบริการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการสื่อสารเรื่องแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับพนักงานทุกคนให้ทราบ ในธุรกิจโรงแรมก็จะใช้แนวทางในการปรับระดับห้องพักให้สูงขึ้น เช่น หากลูกค้าจองห้องธรรมดา ก็อาจปรับเป็นห้อง Deluxe หรือให้ส่วนลด เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า

Magnini and Ford (2004) พบว่าความสำเร็จในการกู้คืนบริการในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจบริการใด ๆ ก็ตาม อาจไม่สามารถวัดความล้มเหลวในการให้บริการได้ทั้งหมด เนื่องจากองค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในการให้บริการได้ เช่น โรงแรมต้องพึ่งพาพนักงานหลายแผนก เพื่อจัดการกับลูกค้า ดังนั้น โรงแรมควรให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบในแผนการฝึกอบรมการกู้คืน ได้แก่ 1. ข้อมูลลูกค้า 2. การประมวลผลข้อมูล 3. การตอบสนองของลูกค้า 4. การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและ 5. วิธีการกู้คืนความล้มเหลวของบริการ (Boshoff and Staupe, 2003) ระบุว่า การกู้คืนบริการสามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ร้องเรียน ให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานในการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม เมื่อรับบริการร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานที่จัดการกับลูกค้าเป็นมืออาชีพ และเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานติดต่อกับลูกค้าอย่างเหมาะสม (Little and Marandi, 2003) กล่าวว่า ธุรกิจบริการควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับข้อร้องเรียน โดยการเผยแพร่การรับประกันคุณภาพการบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ กลยุทธ์การกู้คืนควรกำหนดให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ก่อนที่ทัศนคติเชิงลบจะเกิดกับลูกค้า และมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

การรักษาลูกค้า

การรักษาลูกค้าเป้าหมายหลักของการตลาดความสัมพันธ์ (Gronroos, 1991) ความหมายของการรักษาลูกค้าแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมและบริษัท โดยทั่วไป การรักษาลูกค้าหมายถึง ลูกค้าตั้งใจและมีความไว้วางใจที่จะแนะนำและยังคงทำธุรกรรมกับบริษัทต่อไป (Zineldin,

2000) การรักษาลูกค้ายังหมายถึงความชอบในอนาคตของลูกค้าที่รู้สึกใกล้ชิดและมุ่งมั่นที่จะอยู่กับบริษัทหรือผู้ให้บริการต่อ (Oliver, 1999)

กิจกรรมการรักษาลูกค้า จะมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความมุ่งมั่นในระยะยาวระหว่างลูกค้าและบริษัท โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย เพื่อให้รักษาความสัมพันธ์และส่งเสริมให้กลับมาทำกิจกรรมซ้ำ ๆ กับบริษัท หรือใช้บริการบ่อย ๆ (Hongyi and Man, 2011) ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการรักษาลูกค้าจะเน้นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีอยู่แทนการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยการพัฒนาร่วมกันในระยะยาวบนผลประโยชน์ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าปัจจุบัน (Hoffman et al., 2001; Kotler, 2003)

ความสำคัญของการรักษาลูกค้า

ประโยชน์สำคัญที่สุดของการรักษาลูกค้า คือ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการปรับปรุงการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรมีให้แก่ลูกค้า รวมถึงต้นทุนการซื้อที่ต่ำลงส่งผลให้ยอดขายลดลง และค่าใช้จ่ายด้านการตลาดก็จะลดลงเช่นกัน เนื่องจากการใช้จ่ายของลูกค้ามีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาของความสัมพันธ์ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาลูกค้าสามารถกระจายได้ในระยะเวลานาน ลูกค้าให้การแนะนำผลิตภัณฑ์แก่องค์กร และผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้น เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องรอแผนการส่งเสริมการตลาดหรือลดราคาก่อนซื้อ การรักษาลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรและอาจส่งผลโดยตรงต่อผลกำไรขององค์กร (Ang and Buttle, 2006, Magnini and Ford, 2004) ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาแนวทางการปรับปรุงการรักษาลูกค้าไว้

การรักษาลูกค้า คือ การที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นการรักษาลูกค้าทำให้ธุรกิจมีกำไรนั้น (Reichheld and Sasser, 1990) ได้ให้เหตุผลในการรักษาลูกค้าว่า

1. การหาลูกค้าใหม่ต้องใช้เงินทุนสูง และอาจจะต้องใช้เวลาหลายปีกว่าคืนทุน

2. การรักษาลูกค้าไว้นาน ๆ เนื่องจากลูกค้ามีความพึงพอใจและมั่นใจในความสัมพันธ์ที่ได้รับจากองค์กร ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มมากขึ้น

3. ความสัมพันธ์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเข้าใจร่วมกันและมีความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น จะช่วยลดเวลาและต้นทุนในการปฏิบัติงานลงได้ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ลูกค้าอาจจะยอมให้มีการเชื่อมต่อระบบไอทีระหว่างกันเพื่อตรวจสอบสินค้าคงคลัง วางแผนการสั่งซื้อสินค้าในรอบต่อไปรวมถึงการจัดส่งสินค้า

4. ลูกค้าที่พอใจในสินค้าหรือบริการของธุรกิจ มักจะชอบแนะนำลูกค้าใหม่ให้โดยธุรกิจไม่ต้องลงทุนในการหาลูกค้าใหม่เอง โดยเฉพาะในบางผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อมีความเสี่ยงสูงหรือทดลองใช้ได้ยาก การแนะนำลูกค้าใหม่จากลูกค้าที่มีความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ของธุรกิจจะเป็นตัวช่วยที่มีความสำคัญมาก

5. ลูกค้าที่มีความภักดี จะไม่อ่อนไหวกับราคาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่เลิกซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ แม้ว่าจะปรับราคาสินค้าขึ้นก็ตาม

ด้านการตลาดบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของบริการมีผลต่อการรักษาลูกค้า (Kotler 2000) ได้เสนอว่า การจัดส่งความพึงพอใจระดับสูงเป็นวิธีการรักษาความคงทนในการรักษาลูกค้าไว้ในตลาด เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะมีแนวโน้มที่จะไว้วางใจและยึดติดกับบริษัทซึ่งลูกค้าประเภทนี้มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง (Hansemark and Albinsson, 2004; Kotler, 2000; Venetis and Ghauri, 2004) เช่น โรงแรมมีลักษณะเฉพาะที่ต้องการการจัดการความเข้ากันได้ของลูกค้า (Rowley, 2000) ผู้เข้าพักมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับผู้เข้าพักคนอื่น ๆ เช่น การทักทายปราศรัยรอบสระว่ายน้ำ ห้องโถงโรงแรม ร้านอาหารและพื้นที่บันเทิงอื่น ๆ โรงแรมมีกิจกรรมมากมายสำหรับแขกผู้มาร่วมงานและสร้างโอกาสสำหรับการโต้ตอบ ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมโรงแรมความเข้ากันได้ของลูกค้าและการจัดการดังกล่าวต้องให้ความสนใจอย่างรอบคอบ เพราะการบอกต่อของลูกค้า อาจทำให้เกิดผลด้านดีและด้านลบได้

การจัดการการรักษาลูกค้า

Blattberg et al. (2001) ระบุว่า การรักษาลูกค้าเกิดขึ้นเมื่อลูกค้ายังคงซื้อสินค้าเดียวกันเป็นระยะเวลาานสำหรับผลิตภัณฑ์จะเก็บข้อมูลลูกค้าเมื่อลูกค้ายังคงซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการในช่วงเวลาที่กำหนด สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีรอบการซื้อชื้อนาน การรักษาลูกค้าจะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าแสดงเจตนาที่จะซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการในการซื้อครั้งต่อไป (Payne, 2000) การวัดอัตราการรักษาลูกค้าถือเป็นก้าวแรกในการปรับปรุงความภักดีและความสามารถในการทำกำไรขององค์กรในธุรกิจบริการ (Payne, 2000) แต่หลายองค์กรไม่เข้าใจความสำคัญของการปรับปรุงอัตราการรักษาลูกค้าและผลกระทบของสิ่งเหล่านี้ ความสามารถในการทำกำไร องค์กรบริการต้องเข้าใจว่าเหตุใดลูกค้ายังคงอยู่กับเราและไม่ควรคิดว่าลูกค้าที่ยังคงอยู่เป็นทางเลือกในเชิงบวก ลูกค้าสามารถอยู่กับองค์กรบริการได้เนื่องจากความสัมพันธ์บางประการ

สิ่งสำคัญ คือ พิจารณาความสัมพันธ์เป็นสินทรัพย์ระยะยาว มีหลายบริษัทที่วางฐานข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ ไว้ในความรับผิดชอบของแผนกไอทีหรือที่ปรึกษาด้านซอฟต์แวร์จากภายนอกให้ตอบสนองการบริการ เพื่อลดการจัดการภาวะวิกฤติให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์และหน่วยการตลาด วิธีที่ดีที่สุดเกี่ยวข้องกับการปรับความสัมพันธ์ทางการตลาด คือ การสร้างบทบาทที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์สำหรับพนักงานและการขยายขอบเขตการตลาด จากการสำรวจเมื่อเร็ว ๆ นี้ ธุรกิจสามารถปรับตัวเข้ากับโลกของข้อมูลข่าวสารขนาดใหญ่ได้ดีกว่า ร้อยละ 60 ของผู้บริหารให้คะแนนบริษัทของตนเองว่าอ่อนแอหรือปานกลางในเรื่องการใช้ข้อมูลลูกค้าในปัจจุบัน การสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจโดยการใช้ข้อมูลลูกค้าเกี่ยวข้องกับความพยายามบางอย่างในการปรับปรุงการรักษาลูกค้า และโดยปกติเมื่อบริษัทมีความคิดริเริ่มและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาลูกค้าองค์กร (Peppers, 2013) ซึ่งเทคนิคที่องค์กรนำมาใช้ได้แก่

1. การเก็บข้อมูลเชิงรุก คือ การปรับปรุงบริการกระบวนการและการริเริ่มที่มีคุณภาพซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดความภักดี โดยการกำจัดสาเหตุของการละทิ้งในตอนแรก นโยบายการเก็บข้อมูลลูกค้าเชิงรุก เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี เนื่องจากความไม่พอใจของลูกค้ามี



ความสัมพันธ์อย่างมากกับการละลาย ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าคือ ความภักดี จะทำให้ปัญหาอุปสรรคและความยากลำบากของลูกค้าลดลง การสร้างความประหลาดใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือ “ว้าว” ด้วยบริการที่ยอดเยี่ยม สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อคุณจัดอุปสรรคเหล่านั้นให้หมดไป (Peppers, 2013)

2. การรักษาเชิงรุก อาจรวมถึงโปรแกรมความภักดีควบคู่ไปกับการบริการที่ปรับแต่งและอื่น ๆ ในกรณีที่ลูกค้าสื่อสารกับองค์กร เพื่อระบุลักษณะที่ต้องการด้วยการจดจำรายละเอียดส่วนบุคคลและนำเสนอประสบการณ์ที่กำหนดเองได้ในอนาคต ด้วยการบอกในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ นั่นคือลูกค้ากำลังลงทุนในความสัมพันธ์ แม้ว่าคู่แข่งจะเสนอบริการแบบเดียวกันนี้ แต่ลูกค้าจะต้องลงทุนใหม่ โดยบอกคู่แข่งว่าต้องการอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รับบริการในระดับเดียวกัน

องค์กรควรมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งเป้าไปที่การลดลูกค้าสูญหายและป้องกันมิให้เกิดปัญหาเหล่านี้ในธุรกิจที่มีข้อมูลลูกค้ามากมาย เช่น บริการด้านโทรคมนาคมหรือการเงิน เป็นต้น กลยุทธ์การรักษาปฏิภานแบบโต้ตอบที่ใช้เสมอ ๆ จะเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลเพื่อตรวจหาประเภทยุติกรรมการทำธุรกรรมหรือเหตุการณ์ที่อาจจะนำไปสู่การละลายและแทรกแซงอย่างจริงจัง องค์กรจะพัฒนารูปแบบดังกล่าวที่ค้นพบสำหรับลูกค้ารายใดรายหนึ่ง นี่เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ บริษัทที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีข้อมูลหลากหลายจะได้รับประโยชน์อย่างมาก

หลักการสำคัญในการรักษาลูกค้าของธุรกิจ คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ลูกค้าโดยออกแบบแคมเปญลูกค้าสัมพันธ์ที่เพิ่มผลประโยชน์ให้ลูกค้าในระยะยาว เมื่อลูกค้าใช้บริการของธุรกิจนานขึ้นทั้งนี้ต้องเป็นแคมเปญที่ธุรกิจยังมีกำไรด้วย ซึ่ง Value Added ที่มอบให้แก่ลูกค้าสามารถทดแทนกันได้ด้วยต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ที่ไม่ต้องจ่ายไป

การสร้างแคมเปญ Value Added ที่ช่วยรักษาลูกค้าและลดต้นทุนของธุรกิจได้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ลดกระบวนการทำงานของลูกค้าในการซื้อสินค้าของบริษัทด้วยระบบ (One Stop Service) คือ ลูกค้าสามารถติดต่อที่จุดเดียวไม่ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน หรือระบบการสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ตหรือผ่าน Call Center หรือ

การจัดให้บริการในเวลาที่รวดเร็ว แคมเปญเหล่านี้ย่อมช่วยให้การทำงานของลูกค้านั้นประหยัดค่าใช้จ่ายและทำให้ลูกค้ารักบริษัทมากขึ้น

2. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ในการให้บริการเพื่อเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

3. การมอบแคมเปญส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าเก่าอย่างสม่ำเสมอและไม่ขาดการสื่อสารกับลูกค้าเก่า

4. การเพิ่มสิทธิพิเศษหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับลูกค้าเก่าเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างความจงรักภักดีต่อธุรกิจ

5. จัดระดับหรือประเภทของลูกค้าตามระยะเวลาของการเป็นลูกค้าและมูลค่าของการใช้บริการ

6. การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีการสั่งซื้อสินค้าและการโอนเงินชำระค่าสินค้าทางอินเทอร์เน็ต การมีระบบเอกสารและขั้นตอนการทำงานที่สั้นไม่ยุ่งยาก ลูกค้าสามารถตามความคืบหน้าของการบริการต่าง ๆ ได้ง่าย การรักษาลูกค้า สิ่งที่ทำให้ลูกค้าภักดี คือ คุณค่าที่ได้รับ เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจจำนวนมากล้มเหลวก็คือ การวัด การวิเคราะห์และการเรียนรู้ที่มากเกินไป ทำให้เกิดผลกำไรและสร้างมูลค่าน้อยลง การตระหนักถึงปัญหาเฉพาะเมื่อผลกำไรเริ่มลดลงและดิ้นรนเพื่อแก้ไขผลกำไรในระยะสั้น โดยพลาดรายละเอียดพื้นฐานในระบบการสร้างมูลค่า (Reichheld, 2001) แม้ว่าผู้บริหารบางรายจะตระหนักว่าผลกำไรเป็นผลประโยชน์ที่แท้จริงต่อการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้าและความภักดีของลูกค้า ซึ่งถือเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์หรือความล้มเหลว

สรุป

องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดผลในเชิงบวกระหว่างลูกค้ากับพนักงานหรือองค์กร และลดผลด้านลบลง บริษัทควรจัดประเภทของความสัมพันธ์ที่ต้องการสร้างกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มความสัมพันธ์ การรักษาระดับลูกค้าที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัท การรักษาลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรมีให้แก่ลูกค้า การรักษาลูกค้าเป็นสิ่ง

สำคัญสำหรับองค์กรและอาจส่งผลโดยตรงต่อผลกำไรขององค์กร

ข้อเสนอแนะ:

1. ธุรกิจบริการควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับข้อร้องเรียน โดยการเผยแพร่การรับประกันคุณภาพการบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ โดยกลยุทธ์การกู้คืนบริการให้เร็วที่สุดเท่า

ที่จะเป็นไปได้ ก่อนที่ทัศนคติเชิงลบจะเกิดกับลูกค้า

2. ธุรกิจบริการต้องสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ลูกค้าโดยออกแบบแคมเปญลูกค้าสัมพันธ์ที่เพิ่มผลประโยชน์ให้ลูกค้าในระยะยาว

3. ลดกระบวนการทำงานของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการของบริษัทด้วยระบบ (One Stop Service)

เอกสารอ้างอิง

- Ahmad, R & Buttle, F. (2002). Customer retention management; a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 149-161.
- Ang, L. and Buttle, F. (2006). Customer retention management processes - a quantitative study. *European Journal of Marketing*. 40(1/2), 83-99.
- Blattberg, RC, Getz, G. and Thomas, JS. (2001). **Customer equity. Building and managing relationships as valuable assets.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Boshoff, C, Staude G. (2003). **Satisfaction with service recovery: its measurement and its outcomes.** S. Afr. J. Business Management. 34(3), 9-16.
- Boshoff, C.A. & Klemz, R.B. (2005). The importance of doing it right the second time: two experimental studies of service recovery. **Paper presented at Southern Africa Institute for Management Scientists Conference on 26 – 28 Sept.** Bloemfontein.)
- Bowen JT, Chen S. (2001). **The relationship between customer loyalty and customer satisfaction.** Inter. J. Contemp. Hosp. Manag. 13(5), 213-217.
- Buttle, F. (2004). **Customer Relationship Management: Concepts and Tools.** Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Clark, M.. (1997). Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in a major UK retail bank. *Management Decision*, 35(4), 293-301.
- Craighead, CW, Karwan KR, and Miller JL. (2004). The effects of severity of failure and customer loyalty on service recovery strategies. *Productions and Operations Management*, 13(4), 307-321.
- Cranage, D. (2004). Plan to do to right: and plan for recovery. *International J. Contemp. Hosp. Manag.* 16(4), 210-219.
- DeSouza, G. (1992). Designing a customer retention plan. *The Journal of Business Strategy*, 13(2), 24-28.
- Eccles, G and Durand P. (1998). Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*, 8(1), 68-71.
- Egan, J. (2001). Throwing the baby out with the bathwater. *Mark. Intell. Plan.* 19(6), 375-384.
- Hedrick, N., Beverland M. and Minahan S. (2007). An exploration of relational customers response to service failure. *J. Serv. Mark.* 21(1), 64-72.
- Hansemark, O. C. and Albinsson, M. (2004); **Customer Satisfaction and Retention: The Experiences of Individual Employees,** *Managing Service Quality*, 14 (1), pp.40-57.



- Hoffman, D.L., Novak, T.P., Peralta, M., (2001). Building consumer trust online. **Communications of the ACM**, 42(4), 80–85.
- Hongyi, Xu and Man, Liu. (2011). A dynamic model of customer retention in mass customization services, **Journal on Innovation and Sustainability**, 2(3), 22-27.
- Kotler, P. (2000). **Marketing Management**. (10th ed.), New Jersey, Prentice-Hall.
- _____. (2003). **Marketing and introduction**. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Lewis, BR and McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. **Inter. J. Contemp. Hosp. Manag.**, 16(1), 6-17.
- Little, E and Marandi, E. (2003). **Relationship marketing management**. Australia: Thomson.
- Magnini, VP and Ford, JB. (2004). Service failure recovery in China. **Inter. J. Contemp. Hospitality Manag.**, 16(5), 279-286.
- Martin-Consuegra, D., Molina, A. and Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. **Journal of Product and Brand Management**, 16(7), 459-468.
- McAllen Chamber of Commerce. (2011). **Customer Relationships, Channels and Segments**. Retrieved March 25, 2017, from <http://toolkit.mcallen.org/customer-relationships-channels-and-segments>.
- Oliver, R. L. (1999). **Journal of Marketing**. Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, 33-44
- Payne, A. (2000). **Customer retention**. In Cranfield School of Management. (ed.). Marketing management: a relationship marketing perspective. Houndmills: Macmillan Press, pp.110-122.
- Peppers, D. (2013). **Customer Retention: Proactive and Reactive**. Retrieved March 25, 2017, from <http://www.peppersandrogersgroup.com/blog/2013/09/customer-retention-proactive-a.html>
- Reichheld, F. F. (2001). **Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. and Sasser, Jr., W.E. (1990). **Zero defections. Quality comes to services**. Harvard Business Review, 68(5), 105-111.
- Gronroos, C. 1991. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept. Services. **Mark. Manage., Decision.**, 29, 7-13.
- Rowley, J. (2000). From users to customers? **OCLC Systems and Services**, 16(4), 157-167.
- Schoefer, K. (2008). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters, **J. Consum. Behaviour**, 7, 210–221.
- Seawright, K.K., DeTienne, K.B., Bernhisel, M.P. and Hoopes Larson, C.L. (2008). An empirical examination of service recovery design. **Marketing Intelligence and Planning**, 26(3), 253-274.
- Venetis K. A. and Ghauri P N. (2004). Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships [J]. **European Journal of marketing**, 38(11/12), 1577-1598.
- White, L. and Yanamandram, V. (2007). A model of customer retention of dissatisfied business services customers. **Managing Service Quality**, 17(3), 298-316.
- Zineldin, M. (2000). **Total Relationship Management**. Studentlitteratur, Sweden. ●●●