

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

HENDEKU I RIKUPERIMIT: PSE NDREQJA E DËSHTIMIT NUK ËSHTË RIKTHIM I BESIMIT

Gjashtë kapituj për drejtësinë, mbylljen e ankesave, paradoksin e rikuperimit, përsëritjen dhe rikuperimin e përgjegjshëm.



60

studime të pavarura në një meta-analizë të kënaqësisë me trajtimin e ankesave të shërbimit.

ORSINGER, VALENTINI E DE ANGELIS 2010, JO NORMË RIKUPERIMI

BRENDA

TEMA KRYESORE

Premtimi që dështoi

FAQE 05

PROVA

Paradoksi, me kufij

FAQE 20

MJETI I TERRENIT

Karta e mbylljes së rikuperimit

FAQE 29

EDITORIALI · VËLLIMI 9

Pas ndreqjes, i kujt është problemi?

Një shërbim mund të ndreqet në letër, ndërsa dështimi i tij vazhdon të jetojë në ditën e klientit.

Mendo dallimin mes dy fjalive: çështja është mbyllur, dhe personi i prekur është rikuperuar. E para zakonisht përshkruan një vendim të brendshëm. E dyta pyet nëse klienti mori një zgjidhje të përdorshme, një shpjegim të ndershëm dhe një angazhim të besueshëm për hapin tjetër. Nuk janë të këmbyeshme. Një detyrë e përfunduar, një porosi e korrigjuar dhe një falje e sjellshme mund të jenë të gjitha të nevojshme; asnjëra nuk e shlyen automatikisht pasojën njerëzore të një premtimi të thyer. Ky vëllim i nëntë e ndjek një dështim nëpër tri botë operationale: një problem dhome që kalon nëpër turnet e hotelit, një dorëzim i miljes së fundit që mbërrin i paplotë, dhe një angazhim me shumicë që duhet t'i mbijetojë kalimit nga shitjet te përmbushja. Këto janë kategori të dokumentuara të punës së autorit, jo rrëfime të verifikuara për një mysafir, shofer apo rishitës të caktuar; skenat që u japin formë janë të ndërtuara dhe të etiketuara. Kërkimi është kërkues. E lidh trajtimin e ankesave me drejtësinë e perceptuar dhe kënaqësinë, por nuk premtim se rikuperimi i suksesshëm krijon automatikisht besnikëri. Një klient mund ta vlerësojë përgjigjen dhe prapë të vendosë të mos kthehet. Anasjelltas, një çështje e regjistruar si e pazgjidhur mund të jetë nën menaxhim aktiv dhe të përgjegjshëm. Rikuperimi i ndershëm ka nevojë si për rrëfimin operacional, ashtu edhe për këndvështrimin e klientit. Pyetja jonë nuk është nëse punonjësit janë të sjellshëm apo nëse ekrani i ankesave është i gjelbër. Është nëse një organizatë mund ta mbyllë hendekun mes korrigjimit të punës së vet dhe rikthimit të besueshmërisë së mjaftueshme që klienti të marrë vendimin e radhës.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 Skena e gjallë

Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku priset. Skenat janë ndërtuar nga kategori të vërteta pune, dhe kjo thuhet hapur.

2 Zbërthimi konceptual dhe shkencor

Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 Protokollin operativ i veprimit

Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një përgjegjës, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit të njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Terreni

Kategori të vërteta pune operationale, pa ngjarje personale të shpikura.

Prova

Popullata, projektimi, rezultati dhe kufijtë udhëtojnë me çdo gjetje.

Veprimi

Një rast mbyllet në një gjendje të justifikuar, kurrë në etiketën më lajkatare.

PËRMBAJTJA

Kapitujt, në tri shtresa

KAPITULLI I Premtimi që dështoi 05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dhoma që mbeti problem 05	Dështimi i shërbimit ka dy orë Dy orë në një rast të shpikur	06 Kap humbjen, jo vetëm biletën 08 07

KAPITULLI II Tri dimensionet e drejtësisë 09

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Falja që nuk dorëzonte dot 09	Tri pyetje pas një ankese Cili lloj drejtësie ka rëndësi?	10 Kontrolli i drejtësisë para 12 11 mbylljes

KAPITULLI III E mbyllur nuk është e zgjidhur 13

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Rasti i shënuar i përfunduar 13	Tre regjistra, tri të vërteta të ndryshme Dyzet raste të shënuara të mbyllura Perceptimet ndryshojnë me kohën	14 Projekto një mbyllje me dy faza 17 15 16

KAPITULLI IV Paradoksi i rikuperimit 18

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Klienti që nuk u kthye 18	Kënaqësia nuk është besnikëri Një paradoks me kufij	19 Mat çfarë ndryshoi vërtet 21 20 rikuperimi

KAPITULLI V Kur i njëjti dështim kthehet 22

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Premtimi i dytë i thyer 22	Teoria e klientit për shkakun Zinxhiri nga përgjigjja te besimi	23 Nga falja te prova e 25 24 parandalimit

KAPITULLI VI Projektimi i sistemit të rikuperimit 26

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dorëzimi që e mban premtimin 26	Rregullat dhe kultura duhet të punojnë bashkë	27 Gjashtë porta për mbyllje të 28 ndershme

GGJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04 SHËNIM KËRKIMOR
Prova nuk është premtim

29 MJETI I TERRENIT
Karta e mbylljes së rikuperimit

30 ESEJA E MBYLLJES
Premtimi pas faljes

31 METODA
Prova para pretendimit të mbylljes

32 BURIMET
Burimet dhe metoda

SHËNIM KËRKIMOR

Prova nuk është premtim

Kërkimi i rikuperimit të shërbimit shqyrton rezultate të ndryshme në popullata të ndryshme. Një përfundim duhet të udhëtojë me kufijtë e vet.

Tax, Brown dhe Chandrashekar (1998) shqyrton si i vlerësonin klientët që ankoheshin rezultatet, procedurat dhe trajtimin ndërpersonal. Homburg dhe Fürst (2005) studiuin organizatat dhe klientët e tyre që ankoheshin bashkë, duke i dalluar rregullat e qarta të menaxhimit të ankesave nga një mjedis i brendshëm mbështetës. Këto janë kuadër të dobishëm; asnjëri nuk ofron një shumë universale kompensimi, një kohë universale përgjigjeje apo provë suksesi për një hotel të caktuar. Orsingher, Valentini dhe de Angelis (2010) bashkuan 60 studime të pavarura të kënaqësisë me trajtimin e ankesave. De Matos dhe kolegët (2007) gjetën një efekt mesatar pozitiv të paradoksit të rikuperimit mbi kënaqësinë, por asnjë efekt mesatar domethënës mbi qëllimin e riblerjes, fjalën gojore apo imazhin e kompanisë. Das dhe kolegët (2026) sintetizuan 147 studime me 82.901 njerëz në 24 vende, të gjitha për dështime shërbimi online: të vlefshme për të arsyetuar mbi drejtësinë dhe atribuimin, të heshtura për hotelet, rampat e ngarkimit apo partnerët me shumicë.

60

studime: meta-analiza e kënaqësisë me trajtimin e ankesave, 2010

147

studime: sinteza e dështimit dhe rikuperimit online, 2026

3

rezultate: zgjidhja, përvoja dhe marrëdhënia e ardhshme

Konstruktet ndryshojnë. Një person mund të jetë i kënaqur me mënyrën si u trajtua një ankesë dhe prapë ta mbajë besnikërinë për vete. Numrat e kërkimit janë përshkruar mostrash të botuara, jo rezultate performance, dhe asnjëri nuk i mat vendet e punës së autorit.

LEXIMI YNË

Popullata, projektimi dhe rezultati janë pjesë e çdo gjetjeje, jo shënim i vogël fakultativ.

Burimet: Chiara Orsingher, Sara Valentini & Matteo de Angelis, *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(2), 2010; Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, *Journal of Service Research* 10(1), 2007; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, *Journal of Marketing* 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, *Journal of Marketing* 69(3), 2005; Manish Das, Charles Jebarajakirthy, Haroon Iqbal Maseeh, Weng Marc Lim & Jinal Sameer Shah, *Journal of Business Research* 202, 2026

Orsingher, Valentini & de Angelis (2010); de Matos, Henrique & Rossi (2007); Tax, Brown & Chandrashekar (1998); Homburg & Fürst (2005); Das et al. (2026).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PREMTIMI QË DËSHTOI

Dhoma që mbeti problem

Një defekt i raportuar mund të regjistrohet saktë dhe prapë të mbetet barrë e mysafirit.

SKENË E NDËRTUAR HOTELI, JO NGJARJE E DOKUMENTUAR MYSAFIRI

Një mysafir raporton në mbrëmje një problem me dhomën. Recepsionisti dëgjon, e regjistron çështjen dhe ia kalon ekipit përgjegjës. Më vonë, turni i natës sheh se u bë një veprim. Shënimi i brendshëm është i shkurtër dhe rasti mund të duket administrativisht i plotë. Por mysafiri nuk ka marrë një përditësim të qartë. Të nesërmen në mëngjes, mysafiri duhet të vendosë nëse do ta shpjegojë historinë sërish apo do ta lërë. Asgjë në këtë skenë nuk provon një gabim sistemi, një punonjës të padobishëm apo një riparim të dështuar. Çdo fazë mund të jetë përfunduar brenda përshkrimit të vet lokal të detyrës. Historia ilustron një defekt më të hollë: askush nuk e ka identifikuar gjithë përvojën si një punë të vetme. Një riparim është rezultat teknik. Mbyllja, nga këndvështrimi i mysafirit, kërkon edhe të dish çfarë u bë dhe çfarë të presësh nëse simptoma kthehet.

Autori ka dokumentuar punë me shqetësime mirëmbajtjeje dhomash, çështje pastrimi, raportim të Night Audit-it dhe dorëzime. Dhoma, mysafiri, radha dhe rezultati më sipër janë të sajua; nuk rindërtohet asnjë emër, pronë apo rrjedhë private pune. Problemi menaxherial është intervali mes raportimit të një defekti, bërjes së një korrigjimi dhe informimit të personit që duhet të jetojë me rezultatin.

LEXIMI YNË

Përgjegjësi i fundit i një problemi mund të mos jetë personi që e raportoi, e regjistroi apo e riparoi.

Burimet: Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Kompozim i ndërtuar nga kategori të dokumentuara pune hoteli; literatura e rikuperimit pas tij është Hart, Heskett & Sasser (1990) dhe Tax et al. (1998). Eseja e emërtuar më poshtë e mban ankesën të hapur pasi mysafiri largohet.

Më shumë te esaja

Mysafiri i zemëruar në orën 2 të natës

KAPITULLI I · PREMTIMI QË DËSHTOI

Dështimi i shërbimit ka dy orë

Njëra orë mat punën e brendshme. Tjetra mat ekspozimin e klientit ndaj një problemi.

Një analizë e dobishme rikuperimi nis duke identifikuar premtimin fillestar. A ishte produkti i plotë? A ishte dhoma e përdorshme? A ishte dorëzimi i besueshëm në pikën e rënë dakord? Pyetja tjetër është pasoja për klientin: koha e humbur, pasiguria, shqetësimi, kontakti i përsëritur ose një vendim i shtyrë. Ekipe të brendshme regjistrojnë ngjarjet që mund t'i kontrollojnë. Klientët përjetojnë zinxhirin e ngjarjeve që duhet ta durojnë. Një defekt dhome mund të kërkojë veprim specialisti, por klienti nuk duhet të bëhet koordinatori joformal mes departamenteve. Një artikull që mungon mund të gjendet shpejt në magazinë, ndërsa marrësi ende pret një zgjidhje. Një rishitës mund ta pranojë një falje për një porosi, por angazhimet e tij ndaj klientëve mbeten të ekspozuara. Sektorë të ndryshëm, autoritet dhe rreze të ndryshme; problemi i përbashkët është hendeuku mes përfundimit të detyrës lokale dhe një premtimi nga fillimi në fund.

01 Premtimi Çfarë pritej?	02 Dështimi Çfarë ndodhi vërtet?	03 Zgjidhja Çfarë u korrigjua?	04 Përvoja Çfarë i mbetet klientit?
---	--	--	---

Argumenti i hershëm i Hart, Heskett e Sasser-it theksonte identifikimin e gabimeve dhe përgjigjen ndaj tyre: udhëzim menaxherial, jo vlerësim i kontrolluar se cila kohë përgjigjeje krijon besnikëri. Pyetja më e mprehtë është çfarë do ta konsideronte klienti rezultat të përdorshëm, dhe kush ka autoritetin ta konfirmojë. Prova e të qenit i informuar nuk duhet ngatërruar me provën e të qenit i kënaqur, dhe një reagim pozitiv nuk e certifikon riparimin teknik.

LEXIMI YNË

Një vulë kohe e përfundimit të brendshëm dhe kohëzgjatja e ndikimit të klienti u përgjigjen pyetjeve të ndryshme.

Burimet: Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990; Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Mary Stanfield Tetreault, Journal of Marketing 54(1), 1990; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Interpretim kuadri i mbështetur te Hart, Heskett e Sasser (1990), Bitner, Booms e Tetreault (1990) dhe Tax et al. (1998). Katër fazat janë model editorial.

KAPITULLI I · PREMTIMI QË DËSHTOI

Dy orë në një rast të shpikur

Një vijë kohore krejt sintetike tregon sa larg mund të ecë ora e brendshme para asaj të klientit.

SHEMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

ORË PAS RAPORTIMIT, NJË RAST I SHPIKUR

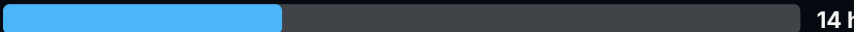
Ndreqja teknike e përfunduar



Rasti i brendshëm i mbyllur



Klienti i përditësuar



Përditësimi i konfirmuar si i marrë



Zgjidhja e verifikuar me klientin



Çdo vlerë është e shpikur, që dy orët të krahasohen, jo e matur në ndonjë pronë apo stacion. Në orën e brendshme rasti mbaron pas tre orësh. Në orën e klientit problemi mbetet i hapur derisa zgjidhja verifikohet, më shumë se një ditë më vonë; ndërkohë, klienti nuk e di nëse ka ndodhur ndonjë gjë. Hendeku nuk është akuzë ndaj teknikut, recepsionistit apo turnit të natës: secili veproi brenda një detyre. Është intervali që askush nuk e zotëroi. Një operacion i vërtetë ka kohëzgjatjet e veta dhe mënyrat e veta të autorizuara për ta konfirmuar një zgjidhje; pyetja që bën grafiku është cilën orë raporton paneli.

LEXIMI YNË

Raportojë orën e klientit pranë asaj të brendshme, përndryshe hendeku mes tyre mbetet i padukshëm.

Burimi: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; leximi me dy orë ndjek faqen e mëparshme. PDF-ja e autorit i përshkruan dy orët pa i vizatuar.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PREMTIMI QË DËSHTOI

Kap humbjen, jo vetëm biletën

Një ankesë duhet regjistruar që personi tjetër të veprojë pa e rinisur historinë e klientit.

1

Emërto premtimin fillestar

Rezultati i dukshëm për klientin që organizata ishte angazhuar ta jepte.

2

Ndaje raportin nga verifikimi

Deklarata e klientit, faktet e vëzhguara dhe çfarë mbetet e pasigurt.

3

Përshkruaj ndikimin që mbetet te klienti

Pasoja e pazgjidhur, pa mbledhur më shumë të dhëna private se ç'duhet.

4

Cakto një përgjegjës të autorizuar

Roli që mund ta vendosë ose eskalojë zgjidhjen, jo thjesht ekipi që merr një email.

5

Angazhohu për përditësimin e radhës

Një pikë realiste komunikimi dhe kanali i lejuar.

6

Konfirmo gjendjen përfundimtare

Çfarë u korrigjua, çfarë u komunikua dhe çfarë mbetet e pazgjidhur.

Listë kontrolli dokumentimi editoriale, jo zëvendësim i një SOP-i hoteli për ankesat, i një politike pretendimesh dorëzimi apo i një rregulli miratimi tregtar; çështjet urgjente të sigurisë ose ligjore ndjekin menjëherë rrugët e tyre të autorizuar të eskalimit. Një provë mund të krahasojë një mostër të vogël anonime regjistrash para dhe pas rishikimit të dorëzimit: a mundi punonjësi që e mori të vepronte me informacionin në dispozicion, sa shpesh i përsëriti klienti të njëjtat fakte, dhe a ndodhi përditësimi i premtuar?

LEXIMI YNË

Një regjistër i plotë ankesë është ai që e mundëson veprimin e radhës të përgjegjshëm, jo thjesht ai me çdo fushë të plotësuar.

Burimet: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, *Journal of Marketing* 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, *Journal of Marketing* 69(3), 2005

Protokoll operativ origjinal, i frymëzuar nga Tax et al. (1998) dhe Homburg e Fürst (2005); jo ndërhyrje e vërtetuar apo SOP i certifikuar hoteli.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · TRI DIMENSIONET E DREJTËSISË

Falja që nuk dorëzonte dot

Një përgjigje e saktë mund të ndihet prapë e padrejtë kur klienti e mban gjithë shqetësimin.

SKENË E NDËRTUAR E SHITJES ME SHUMICË, JO NGJARJE E PRETENDUAR SHITJESH

Një rishitësi të pavarur i është thënë se një dërgesë mund të ndjekë një porosi të konfirmuar. Data e dorëzimit ndryshon. Përfaqësuesi i llogarisë telefonon menjëherë dhe shpjegon çfarë mund të ofrojë tani furnitori. Bihet dakord për një datë zëvendësuese, por rishitësi përballet me një kosto më vete: t'ua shpjegojë ndryshimin blerësve të vet dhe të riorganizojë plane që nuk i lëviz dot lehtë. Furnitori mund të besojë se problemi është ndrequr sapo regjistrohet data e re. Rishitësi vlerëson më shumë se datën. A ishte rezultati zëvendësues i arsyeshëm? A ishte procesi i kuptueshëm dhe pa mundim të përsëritur? A e trajtoi përfaqësuesi pozitën e rishitësit me respekt? E njëjta zgjidhje përjetohet ndryshe nëse komunikimi është shmangës, nëse klientit iu desh të ndiqte disa departamente apo nëse shpjegimi vjen vetëm pas një premtimi të humbur.

Autori ka punuar më parë në koordinimin e shitjeve, stokut dhe magazinës me një rrjet prej 61 rishitësish aktivë me shumicë. Ai sfond është i dokumentuar; biseda, vonesa dhe rezultati këtu janë të shpikura. Një partner nuk është punonjës i furnitorit, dhe furnitori nuk mund të supozojë se partneri do ta përthithë në heshtje një ndryshim.

LEXIMI YNË

Drejtësia nuk është thjesht çfarë kthen kompania. Ka të bëjë edhe me mënyrën si iu desh klientit ta merrte.

Burimi: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Ilustrim i ndërtuar i shitjes me shumicë; kuadri i drejtësisë sipas Tax, Brown e Chandrashekar (1998). Eseja e emërtuar më poshtë flet për ata 61 rishitës dhe besimin.

Më shumë te esaja

61 rishitës: çfarë më mësoi shitja me shumicë për besimin

KAPITULLI II · TRI DIMENSIONET E DREJTËSISË

Tri pyetje pas një ankese

Klientët mund të gjykojnë rezultatin, rrugën deri te rezultati dhe mënyrën si u trajtuan.

Teoria e drejtësisë jep një gjuhë më të saktë se udhëzimi i përgjithshëm për ta bërë klientin të lumtur. Drejtësia shpërndarëse ka të bëjë me drejtësinë e perceptuar të rezultatit: zëvendësimi, korrigjimi, rimbursimi ose një zgjidhje tjetër e autorizuar. Drejtësia procedurale ka të bëjë me qasjen, kohën, qëndrueshmërinë, mundimin dhe transparencën në proces. Drejtësia ndërvepruese ka të bëjë me dinjitetin, ndershmërinë dhe cilësinë e komunikimit ndërpersonal. Dimensionet mund të mos pajtohen. Një zgjidhje e shkëlqyer e dhënë vetëm pas telefonatave të përsëritura e lë procedurën të gjykuar keq. Një falje e kujdesshme nuk e zëvendëson dot një artikull që mungon. Një refuzim teknikisht i saktë kërkon prapë një shpjegim me respekt dhe një rrugë rishikimi. Anasjelltas, mirësia nuk e autorizon dot një punonjës të vijës së parë të japë një përjashtim të pasigurt ose të ndaluar: drejtësia vepron brenda autoritetit të vërtetë të shërbimit.

01**Rezultati**

Çfarë mori vërtet klienti?

02**Procedura**

Sa pasiguri, vonesë dhe mundim mbeti?

03**Trajtimi**

A u trajtua personi me ndershmëri dhe respekt?

Tax, Brown dhe Chandrashekarani (1998) gjetën se klientët që ankoreshin i vlerësonin ngjarjet e ankesave sipas rezultateve, procedurave dhe trajtimit ndërpersonal. Gjetjet e tyre nuk përcaktojnë asnjë renditje universale të tri dimensioneve: lloji i dështimit, industria dhe rezultati e ndryshojnë peshën relative të asaj që merr klienti, si shpaloset procesi dhe si zhvillohet ndërveprimi.

LEXIMI YNË

Një vendim rikuperimi duhet kontrolluar kundrejt të tri formave të drejtësisë, brenda kufijve të autorizuar.

Burimi: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekarani, Journal of Marketing 62(2), 1998

Tax, Brown e Chandrashekarani, Journal of Marketing 62(2), 1998. Zbatimet për shitjen me shumicë, miljen e fundit dhe hotelet janë krahasime editoriale.

KAPITULLI II · TRI DIMENSIONET E DREJTËSISË

Cili lloj drejtësie ka rëndësi?

Dy sinteza provash tregojnë pse përgjigjja varet nga rezultati që studiohet.

60

studime të pavarura në meta-analizën e kënaqësisë me trajtimin e ankesave: numër literature, jo përqindje suksesi rikuperimi

Orsingher, Valentini dhe de Angelis (2010) bashkuan 60 studime të pavarura të kënaqësisë me trajtimin e ankesave. Për atë rezultat, meta-analiza e tyre raportoi lidhjen më të fortë për drejtësinë shpërndarëse, e ndjekur nga drejtësia ndërvepruese, me një lidhje më të dobët për drejtësinë procedurale. Por kënaqësia me trajtimin e ankesave nuk i ndërmjetësonte efektet e dimensioneve të drejtësisë mbi kënaqësinë e përgjithshme dhe qëllimin për t'u kthyer, siç do të sugjeronte mendimi i zakonshëm. Gelbrich dhe Roschk (2011) shqyrtuan një model më të gjerë: përgjigjet organizative, perceptimet e klientit për drejtësinë, kënaqësia pas ankesës dhe qëllimet e sjelljes. Gjetën mbështetje për një rol ndërmjetës të drejtësisë së perceptuar dhe kënaqësisë dhe paralajmëruan të mos trajtohet kompensimi si e vetmja pjesë e rëndësishme e rikuperimit: sjellja e punonjësve dhe procedurat i përkasin strukturës. Dy rishikimet ndryshojnë në mostra, zgjedhje modelimi dhe variabla të varura. Një klient që vlerëson zgjidhjen e menjëhershme nuk i përgjigjet së njëjtës pyetje si një klient që vendos nëse do të blejë sërish muajin tjetër, dhe asnjëri rezultat nuk e mat defektin teknik fillestar.

LEXIMI YNË

Studimet vlerësojnë lidhjet mes perceptimeve dhe rezultateve të matura; nuk e bëjnë një zgjidhje të vetme universalisht optimale.

Burimet: Chiara Orsingher, Sara Valentini & Matteo de Angelis, *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(2), 2010; Katja Gelbrich & Holger Roschk, *Journal of Service Research* 14(1), 2011

Orsingher, Valentini e de Angelis (2010), *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 169–186; Gelbrich e Roschk (2011), *Journal of Service Research* 14, 24–43. Sinteza të botuara, jo matje të vendeve të punës së autorit.

KAPITULLI II · TRI DIMENSIONET E DREJTËSISË

Kontrolli i drejtësisë para mbylljes

Para se ta shpallësh një ankesë të zgjidhur, shqyrtoje përvojën e klientit nga tri kënde, brenda kufijve të vërtetë të shërbimit.

01	Rezultati	Cili rezultat i premtuar ose alternativë e autorizuar është dhënë vërtet? Çfarë mbetet e paverifikuar?
02	Procedura	Sa herë iu desh klientit të shpjegonte, të pyeste ose të priste? A ishin të qarta hapi i radhës dhe autoriteti i vendimit?
03	Trajtimi	A e pranoi komunikimi problemin, a i shpjegoi faktet pa spekulime dhe a e ruajti dinjitetin e klientit?
04	Kufijtë	A respektohen siguria, privatësia, kërkesat ligjore dhe autoriteti i kompensimit?
05	Prova	Cili burim e konfirmon veprimin? Çfarë dihet për përgjigjen e klientit, nëse ka?

Kontrolli nuk ka nevojë për anketë të gjatë pas çdo ndërveprimi. Një mostër regjistrash anonime mund të zbulojë hendeqe të përsëritura: korrigjime pa përditësime, përgjigje pa përgjegjës, falje pa zgjidhje. Mos nxirr kënaqësi nga heshtja: një klient mund të mos ankohet sërish se është i kënaqur, se hoqi dorë ose se ndërroi ofrues. Standardizimi parandalon trajtimin arbitrar; gjykimi i lejon situatave të ndryshme përgjigje të ndryshme të lejuara; asnjëri nuk e zëvendëson rishikimin transparent.

LEXIMI YNË

Pyet çfarë ishte e drejtë te rezultati, procesi dhe trajtimi. Shëno prova, jo një deklaratë lumturie.

Burimet: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005; Chiara Orsingher, Sara Valentini & Matteo de Angelis, Journal of the Academy of Marketing Science 38(2), 2010

Listë kontrolli editoriale origjinale e mbështetur te Tax et al. (1998), Homburg e Fürst (2005) dhe Orsingher et al. (2010).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · E MBYLLUR NUK ËSHTË E ZGJIDHUR

Rasti i shënuar i përfunduar

Një status sistemi mund të jetë i saktë brenda një departamenti dhe i paplotë për marrësin.

SHEMBULL I NDËRTUAR I MILJES SË FUNDIT, JO RAST I VERIFIKUAR DORËZIMI

Një porosi e dorëzuar raportohet si e paplotë. Një koleg operacional hap një rast, kontrollon çfarë regjistroi sistemi dhe i kërkon një ekipi marrës të hetojë. Artikulli që mungon gjendet. Rasti i brendshëm shënohet si i korrigjuar. Pikërisht në atë çast, artikulli fizik nuk ka arritur doemos te marrësi fillestar, dhe marrësi nuk e di doemos kur do të arrijë. Procesi ka ecur përpara; rezultati për klientin mbetet i pasigurt. Asgjë në këtë histori nuk thotë se një skaner i caktuar nuk punoi, se një shofer u fajësua gabimisht apo se një klient mori sasinë e gabuar. Rreziku është fryrja e heshtur e një etikete. Stafi mund të ketë parasysh se hetimi i brendshëm ka përfunduar. Një panel mund ta shfaqë të njëjtën fjalë sikur problemi i klientit të kishte mbaruar. Një auditues mund ta lexojë më vonë si provë suksesi. Ilaçi nuk është të mos i besosh asnjë statusi; është të përkufizosh çfarë provon statusi, çfarë nuk provon dhe cili rezultat shtesë ka nevojë për konfirmim.

Kategoritë e konfirmuara operacionale të autorit përfshijnë porositë e paplota, çantat që mungojnë, karrocet e përziera, përjashtimet e ngarkimit dhe rishikimet e KPI-ve. Radha e veçantë më sipër është qëllimisht e shpikur.

LEXIMI YNË

Një status rasti është provë për një fazë të rrjedhës së punës, jo provë automatike e rezultatit për klientin.

Shembull i ndërtuar nga kategori të dokumentuara të miljes së fundit; dallimi i mbylljes është kuadër editorial, jo pretendim për etiketat e sistemit të ndonjë punëdhënësi. Eseja e emërtuar më poshtë e lexon një skanim si dëshmitar, jo si gjykatës.

Më shumë te eseja

Skaneri është dëshmitar, jo gjykatës

KAPITULLI III · E MBYLLUR NUK ËSHTË E ZGJIDHUR

Tre regjistra, tri të vërteta të ndryshme

Mos e detyro një flamur të vetëm të gjelbër të përfaqësojë korrigjimin, komunikimin dhe rikuperimin e marrëdhënies.

Regjistri i brendshëm duhet të thotë çfarë ndodhi me punën: e hetuar, e korrigjuar, në pritje të veprimit të jashtëm ose e refuzuar formalisht. Një regjistër komunikimi duhet të thotë çfarë i është thënë personit të prekur, pa pretenduar se dërgimi i një mesazhi provon pranimin. Një regjistër i rezultatit për klientin duhet ta dallojë ndikimin e raportuar nga ajo që është ndrequr vërtet. Këto nuk janë tri burokraci; janë tri kuptime që duhet të duken në një regjistër të vetëm, të projektuar me përgjegjësi. Një teknik hoteli mund ta përfundojë një riparim të autorizuar, ndërsa turni tjetër ende i detyrohet një përditësim. Një magazinë mund ta përgatisë një zëvendësim, ndërsa transporti mbetet në pritje. Një ekip shitjesh mund ta pranojë një premtim të rishikuar, ndërsa partneri duhet ende t'i përshtatë angazhimet e veta. Në çdo rast ndreqja e parë është lokale; pasoja për klientin e kalon kufirin organizativ.

01**Gjendja e punës**

Cili hap operacional ka përfunduar?

02**Gjendja e përditësimit**

Çfarë u komunikua, dhe kur?

03**Gjendja e klientit**

Cila zgjidhje ose ndikim i mbetur dihet?

Sistemet operationale duhet të përdorin përkufizime të sakta gjendjeje dhe vula kohe; sa më shumë dorëzime, aq më i madh tundimi për ta përmbledhur përparimin në një fjalë. Homburg dhe Fürst (2005) i dallojnë udhëzimet formale nga një klimë organizative që e mbështet trajtimin e ankesave. Rezultati i tyre nuk është argument kundër strukturës: struktura duhet ta bëjë përgjegjësinë më të qartë, dhe punonjësit duhet të kenë mbështetjen për ta çuar deri në fund.

LEXIMI YNË

Një regjistër i vetëm mund t'i tregojë të tri dimensionet pa e quajtur asnjërin mbyllje të plotë.

Burimet: Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005; James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Interpretim i mbështetur te Homburg & Fürst (2005), Maxham & Netemeyer (2002) dhe Tax et al. (1998). Kuadri me tre regjistra është editorial.

KAPITULLI III · E MBYLLUR NUK ËSHTË E ZGJIDHUR

Dyzet raste të shënuara të mbyllura

Një grup krejt sintetik tregon çfarë mund të fshehë një etiketë e gjelbër kur tre regjistra shkrihen në një.

SHEMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

GRUP I SHPIKUR PREJ 40 RASTESH, TË GJITHA TË SHFAQURA SI TË MBYLLURA

Të shënuara të mbyllura



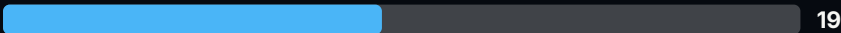
Puna e korrigjuar, me prova



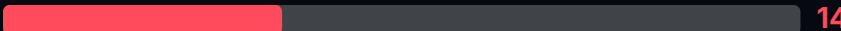
Klienti i përditësuar



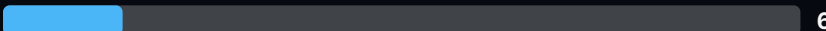
Përditësimi i konfirmuar



Zgjidhja e verifikuar te klienti



Ndikimi i mbetur i shënuar



Çdo numër është i shpikur, që llogaria të ndiqet. Paneli tregon dyzet mbyllje; regjistri i punës mbështet tridhjetë e gjashtë. Njëzet e tetë klientëve iu tha diçka dhe nëntëmbëdhjetë e konfirmuan marrjen. Katërmëdhjetë zgjidhje janë verifikuar, dhe vetëm gjashtë regjistrime thonë çfarë shqetësimi mbeti. Asgjë nga këto nuk provon se rastet e tjera shkuan keq; disa klientë e refuzojnë kontaktin, disa zgjidhje nuk verifikohen dot. Tregon cilin pohim e mbështet secili numër, dhe se “e mbyllur” mbante pesë kuptime njëherësh.

LEXIMI YNË

Numëroji mbylljet sipas asaj që provojnë. Një total i vetëm e fsheh regjistrin më të dobët.

Burimi: Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; tre regjistrat ndjekin faqen e mëparshme. PDF-ja e autorit e përshkruan fryrjen e etiketës pa e numëruar.

KAPITULLI III · E MBYLLUR NUK ËSHTË E ZGJIDHUR

Perceptimet ndryshojnë me kohën

Matja e një ankesë menjëherë pas një përgjigjeje nuk është njësoj si kuptimi i marrëdhënies pas rikuperimit.

Maxham dhe Netemeyer (2002) kryen dy studime në terren për perceptimet e klientëve mbi trajtimin e ankesave me kalimin e kohës. Njëri ndoqi klientë që ishin ankuar për herë të parë në një bankë, me pyetësorë pas dështimit, pas rikuperimit dhe rreth dy javë më vonë; tjetri anketoï klientë të një firme ndërtimi shtëpish pas një dështimi të parë produkti dhe një përpjekjeje rikuperimi. Modeli i tyre i lidhte perceptimet e drejtësisë me kënaqësinë nga rikuperimi, kënaqësinë e përgjithshme me firmën dhe qëllimet e ardhshme. Kënaqësia nga rikuperimi ishte parashikues më i fortë i qëllimit për fjalë gojore pozitive se kënaqësia e përgjithshme me firmën, ndërsa kënaqësia e përgjithshme me firmën ishte parashikues më i fortë i qëllimit për blerje. Klienti mund t'i përgjigjet mirë një përpjekjeje rikuperimi dhe të mbajë një pikëpamje më vete për vazhdimin e marrëdhënies; parashikimi i një qëllimi nuk është blerje e ardhshme e verifikuar.

01 Dështimi Çfarë u përjetua?	02 Përgjigjja Si u trajtua?	03 Më pas A qëndroi zgjidhja?	04 Marrëdhënia Çfarë ndryshoi në besim ose qëllim?
---	---	---	--

Koha ka rëndësi edhe për operacionet. Reagimi i menjëhershëm kap përvojën e marrjes së një përgjigjeje. Një kontroll i mëvonshëm, ku është e përshtatshme dhe e lejuar, mund të pyesë nëse zgjidhja qëndroi apo problemi u kthye. Asnjëri nuk është mandat për ta kontaktuar çdo klient vazhdimisht: pëlqimi, politika lokale dhe lodhja nga komunikimi vendosin kufij të vërtetë.

LEXIMI YNË

Kënaqësia me trajtimin e ankesës dhe qëllimi i ardhshëm për blerje janë rezultate të dallueshme dhe mund të ndryshojnë në kohë të ndryshme.

Burimi: James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002

Maxham e Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 239–252 (2002), dy studime në terren. Nuk pretendohet asnjë matje gjatësore për vendet e punës së autorit.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · E MBYLLUR NUK ËSHTË E ZGJIDHUR

Projekto një mbyllje me dy faza

Mbylle detyrën lokale kur ka mbaruar. Mbylle pyetjen e ndikimit te klienti vetëm kur statusi i saj dihet.

1

Konfirmo gjendjen teknike

Veprimi i përfunduar dhe prova e tij, ose rasti i shënuar si ende në pritje.

2

Shëno përgjegjësin që e merr

Roli përgjegjës për hapin e radhës të dukshëm për klientin.

3

Ndaje njoftimin nga pëlqimi

Një përditësim i autorizuar i dërguar nuk është miratim apo kënaqësi.

4

Verifiko rezultatin në përpjesëtim

Zgjidhja e premtuar, e kontrolluar me burim të përshtatshëm prove dhe mbrojtje privatësie.

5

Përkufizoj ndikimin e mbetur

Nëse rikthimi i plotë është i pamundur, çfarë mbetet dhe përgjigjja e radhës.

6

Ruaje sinjalin e të mësuarit

Kategoria themelore dhe shënuesi i përsëritjes, të lidhura me përmirësimin, pa identitete.

Një pilot mund t'i krahasojë regjistrat anonime me gjuhën e sotme: numëro pretendimet e pambështetura të mbylljes, informacionin që mungon te dorëzimi dhe përditësimet e premtuara që nuk ndodhën, me emëruesin të përkufizuar së pari. Përgjigjet e panjohura mbeten të panjohura. Mos i mbaj rastet të hapura pafundësisht: çdo detyrë ka nevojë për përkufizim të qëndrueshëm përfundimi, me ndikimin e mbetur te klienti të treguar veçmas dhe të caktuar për hapin e radhës.

LEXIMI YNË

Është legjitime ta mbyllësh një detyrë dhe prapë të thuash se rezultati për klientin nuk është verifikuar ende.

Burimet: James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, *Journal of Retailing* 78(4), 2002; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, *Journal of Marketing* 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, *Journal of Marketing* 69(3), 2005

Model origjinal mbylljeje me dy faza, i mbështetur te Maxham e Netemeyer (2002), Tax et al. (1998) dhe Homburg e Fürst (2005).

KAPITULLI IV · PARADOKSI I RIKUPERIMIT

Klienti që nuk u kthye

Një përgjigje mirënjohëse ndaj një zgjidhjeje nuk e garanton vendimin për ta përdorur sërish shërbimin.

SKENË E NDËRTUAR KLIENTI, JO REZULTAT I VËZHGUAR MBAJTJEJE

Një dorëzim mbërrin me vonesë. Ofruesi përgjigjet shpejt, e pranon pjesën e vet të problemit dhe bën një korrigjim të autorizuar. Klienti e falënderon ekipin e shërbimit që e trajtoi mirë. Brenda, ngjarja bëhet shembull rikuperimi të shkëlqyer. Javë më vonë, në skenën e shpikur, klienti zgjedh një ofrues tjetër për një porosi të ardhshme. Ndërveprimi i rikuperimit shkoi mirë; blerja e radhës nuk pasoi. Edhe historia e kundërt është e mundur: një person mund të ketë një përvojë të keqe shërbimi, të pranojë një zgjidhje të mjaftueshme dhe të mbetet klient. Asnjëri rrëfim, më vete, nuk provon një paradoks. Paradoksi i rikuperimit të shërbimit është pretendim kërkimor më i veçantë: në disa rrethana, një klient që përjeton një dështim të ndjekur nga një rikuperim i fortë mund të raportojë kënaqësi më të madhe se një klient pa dështim. Prova për atë krahasim ka qenë e paqëndrueshme nëpër studime.

Kjo skenë nuk mbështetet në ndonjë regjistër të dokumentuar klienti nga puna e autorit. Tregon pse menaxherët nuk duhet të nxjerrin besnikëri nga një falënderim, kënaqësi nga mungesa e ankesës, apo ta festojnë një dështim si mundësi për t'u bërë përshtypje. Objektivi i përgjegjshëm është parandalimi i dështimit të shmangshëm dhe përgjigjja e mirë kur ai ndodh.

LEXIMI YNË

Rikuperimi nuk duhet projektuar si mundësi marketingu për të krijuar dështime. Parandalimi mbetet premtimi më i mirë.

Burimi: Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007

Ilustrim i ndërtuar i mbështetur te de Matos, Henrique e Rossi (2007); asnjë rezultat mbajtjeje, vlerësimi apo besnikërie nuk i atribuohet autorit. Eseja e emërtuar më poshtë pyet nëse një rast është ditë e keqe apo problem.

Më shumë te eseja

Një ditë e keqe apo një problem?

KAPITULLI IV · PARADOKSI I RIKUPERIMIT

Kënaqësia nuk është besnikëri

Menaxherët shpesh i bashkojnë rezultate të dallueshme psikologjike dhe të sjelljes në një fjalë të vetme: i rikuperuar.

Pas një ankese, disa pyetje mund të kenë përgjigje të ndryshme. A ishte personi i kënaqur me trajtimin e menjëhershëm? A është i kënaqur me kompaninë në përgjithësi? A synon të blejë sërish? A kthehet vërtet? A do ta rekomandonte kompaninë? Këto nuk janë variabla të varura të këmbyeshme, dhe paradoksi i rikuperimit varet nga cili rezultat krahasohet me cilën bazë. Një falje e menduar mund ta ulë zemërimin edhe kur pasoja fizike nuk hiqet dot. Një zëvendësim i drejtë mund ta mbyllë një transaksion pa e rindërtuar besimin te besueshmëria e dorëzimit. Një korrigjim i qëndrueshëm mund ta ulë rrezikun e ardhshëm pa gjeneruar fjalë gojore pozitive. Asgjë nga këto nuk e bën rikuperimin të padobishëm; do të thotë se organizata duhet ta përshkruajë rezultatin që arriti vërtet.

01	Kënaqësia me ankesën	Si e vlerësoi personi trajtimin e kësaj çështjeje të veçantë?
02	Kënaqësia me firmën	Si e sheh personi ofruesin në përgjithësi?
03	Qëllimi për t'u kthyer	A thotë personi se mund ta përdorë sërish shërbimin?
04	Sjellja e vërtetë	A ka veprimtari të mëvonshme të vëzhgueshme, të matur etikisht dhe me atribuim të vlefshëm?

Ka edhe një problem përzgjedhjeje në raportet e zakonshme. Njerëzit që ankohen janë një nëngrup i dukshëm i të prekurve; dështimet e paraportuara nuk hyjnë kurrë në radhën e rikuperimit, dhe klientët e mbajtur nuk e tregojnë pse qëndruan. Pa emërues të përkufizuar dhe pa krahasim, një përqindje ankuesish të kënaqur nuk na thotë dot efektin e rikuperimit mbi gjithë bazën e klientëve.

LEXIMI YNË

Raportimi duhet ta emërtojë rezultatin e veçantë, në vend që t'i fshehë të gjitha rezultatet nën fjalën rikuperim.

Burimet: Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007; James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002

Përkufizime dhe interpretim kërkimor sipas de Matos et al. (2007) dhe Maxham e Netemeyer (2002). Besnikëria është rezultat me horizont më të gjatë, jo ngjithëse e dhënë në mbylljen e rastit.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I RIKUPERIMIT

Një paradoks me kufij

Pretendimi i përsëritur shpesh se një ankesë mund të krijojë besnikëri më të madhe ka nevojë për një kufizim serioz.

De Matos, Henrique dhe Rossi (2007) kryen një meta-analizë të paradoksit të rikuperimit të shërbimit, një efekt me rezultate të përziera në studimet e veçanta. Efekti i tyre mesatar kumulativ ishte pozitiv dhe statistikisht domethënës për kënaqësinë. Nuk ishte statistikisht domethënës, mesatarisht, për qëllimin e riblerjes, fjalën gojore apo imazhin e kompanisë. Projektimi i kërkimit, lloji i të anketuarit dhe kategoria e shërbimit ndikuan te efekti mbi kënaqësinë. Këto gjetje nuk nënkuptojnë se çdo rikuperim i suksesshëm e ngre kënaqësinë mbi bazën pa dështim, as se efekti i vërtetë mbi sjelljen e ardhshme është saktësisht zero: një mesatare jodomethënëse është provë pasigurie për një efekt të përgjithshëm, jo provë se asnjë kontekst nuk mund ta tregojë kurrë. Një falje e paharrueshme nuk mund të supozohet se e fshin rrezikun operacional apo e rikthen një marrëdhënie tregtare.

KATËR REZULTATE NË META-ANALIZËN E VITIT 2007

01	Kënaqësia	Efekt mesatar pozitiv.
02	Qëllimi i riblerjes	Nuk raportohet efekt mesatar statistikisht domethënës.
03	Fjala gojore	Nuk raportohet efekt mesatar statistikisht domethënës.
04	Imazhi i kompanisë	Nuk raportohet efekt mesatar statistikisht domethënës.

Hart, Heskett dhe Sasser (1990) bënë një argument menaxherial për rikuperimin nga gabimet e pashmangshme të shërbimit. Ai artikull është i dobishëm si udhëzim dhe nuk duhet trajtuar si vetë prova meta-analitike: rastet bindëse menaxheriale dhe vlerësimet empirike të përgjithësueshme janë gjëra të ndryshme.

LEXIMI YNË

Prova për një paradoks kënaqësie nuk është provë për një paradoks universal besnikërie.

Burimet: Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007; Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990

De Matos, Henrique e Rossi (2007), Journal of Service Research 10(1), 60–77; Hart, Heskett e Sasser (1990). Etiketat e domethënies janë përmbledhje cilësore nga punimi, jo madhësi efekti të shpikura.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I RIKUPERIMIT

Mat çfarë ndryshoi vërtet rikuperimi

Një vlerësim praktik e ndan cilësinë e ngjarjes, cilësinë e përgjigjes dhe rezultatet e mëvonshme të marrëdhënies.

1

Thuaj krahasimin

Grupe klientësh ose ngjarje të ngjashme, jo vetëm rastet që morën reagim pozitiv.

2

Shëno mundimin e rikuperimit

Çfarë u riparua, u komunikua dhe u verifikua vërtet?

3

Përkufizo rezultatet e menjëhershme

Një matje klienti e formuluar qartë, ku lejohet; përgjigjet që mungojnë nuk plotësohen kurrë si pozitive.

4

Përkufizo rezultatet afatgjata

Qëllimi i shprehur i ndarë nga sjellja e vëzhguar më vonë, me mbrojtje të privatësisë.

5

Dokumento dallimet e kontekstit

Lloji i ankesës, rëndësia, linja e biznesit dhe përsëritja, para se të përgjithësoh.

6

Shmang shpërblimin e dështimeve

Njihe cilësinë e përgjigjes pa krijuar stimuj për të toleruar defekte të parandalueshme.

Nis me matje përshkruese dhe kufij të qartë; pa një krahasim të mbrojtshëm, shmang pohimet shkakësore, sepse përzjerja e klientëve, sezonaliteti dhe ndryshime të tjera operative mund t'i shpjegojnë ndryshimet në blerjet e mëvonshme. Rishiko normën dhe rëndësinë e dështimeve fillestare pranë cilësisë së rikuperimit: kënaqësia më e mirë me faljet nuk provon se shërbimi fillestar është bërë më i besueshëm.

LEXIMI YNË

Një rikuperim i shkëlqyer është detyrim pas dështimit, jo zëvendësim i një shërbimi të besueshëm.

Burimet: Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007; James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002; Katja Gelbrich & Holger Roschk, Journal of Service Research 14(1), 2011

Protokoll vlerësimi origjinal i udhëhequr nga de Matos et al. (2007), Maxham e Netemeyer (2002) dhe Gelbrich e Roschk (2011).

KAPITULLI V · KUR I NJËJTI DËSHTIM KTHEHET

Premtimi i dytë i thyer

Klienti e vlerëson përsëritjen si provë të re për atë që duhet të presë herën tjetër.

SKENË E NDËRTUAR DËSHTIMI TË PËRSËRITUR, JO RAST I VERIFIKUAR KLIENTI

Një klient biznesi merr një porosi të paplotë. Furnitori përgjigjet me profesionalizëm dhe organizon një korrigjim. Problemi duket se ka mbaruar. Në një dorëzim të mëvonshëm, mungon një artikull tjetër. Klienti tani bën një pyetje tjetër. Në vend që të pyesë vetëm si do të ndreqet gabimi i fundit, klienti do të dijë pse procesi mund të besohet se do të funksionojë herën tjetër. Ngjarja e përsëritur e ndryshon kuptimin e ngjarjes së parë. Një dështim i vetëm mund të dukej i përkohshëm. I dyti mund të sugjerojë një dobësi të qëndrueshme, edhe nëse shkaqet nuk lidhen. Është detyrë e organizatës të hetojë çfarë ndodhi vërtet, jo ta hedhë poshtë atë perceptim apo të pranojë një shkak të përbashkët të paverifikuar. Trajtimi i drejtë ka nevojë për prova mbi përsëritjen, jo për rrëfime të përshtatshme.

Skenari është i shpikur për të shpjeguar një mekanizëm të studiuar nga kërkuesit e atribuimit. Nuk është rrëfim për një partner të vërtetë mes 61 rishitësve të rrjetit të mëparshëm me shumicë të autorit, as provë e dy ngjarjeve të lidhura në një kompani të vërtetë. Një artikull për besimin e humb vetë besueshmërinë nëse i shpik pikërisht dështimet që pretendon t'i kuptojë.

LEXIMI YNË

Një ankesë e përsëritur nuk është vetëm një rast tjetër. Është sfidë ndaj besueshmërisë së zgjidhjes së mëparshme.

Burimi: Yves Van Vaerenbergh, Chiara Orsingher, Iris Vermeir & Bart Larivière, Journal of Service Research 17(4), 2014

Shembull i ndërtuar i mbështetur te Van Vaerenbergh et al. (2014); asnjë dështim i përsëritur, klient apo porosi e vërtetë nuk i atribuohet autorit. Eseja e emërtuar më poshtë e ndjek një shifër dëmi të përsëritur deri te shkaqet.

[Më shumë te esesa](#)[Si punonim me dëmet](#)

KAPITULLI V · KUR I NJËJTI DËSHTIM KTHEHET

Teoria e klientit për shkaku

Njerëzit nuk e vënë re vetëm një dështim. Nxjerrin nëse mund të ishte parandaluar dhe nëse do të ndodhë sërish.

Teoria e atribuimit bën dy dallime të dobishme për operacionet. Kontrollueshmëria e perceptuar pyet nëse organizata mund ta kishte parandaluar me arsye ngjarjen. Qëndrueshmëria e perceptuar pyet nëse shkaku themelor ka gjasa të vazhdojë. Këto janë interpretime të klientit, jo matje të drejtpërdrejta të shkakat rrënjë; një hetim mund t'i mbështesë, kufizojë ose kundërshtojë, por nuk i fshin dot duke thënë se rasti është mbyllur. Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir dhe Larivière (2014) meta-analizuan lidhjet mes atribuiemeve të dështimit të shërbimit dhe rezultateve për klientin. Atribuimet e kontrollueshmërisë nxitën emocione negative më të forta se atribuimet e qëndrueshmërisë, ndërsa qëndrueshmëria lidhej si me kënaqësinë e transaksionit, ashtu edhe me atë të përgjithshme; lidhjet me besnikërinë dhe fjalën gojore negative kalonin përmes rrugëve emocionale dhe të kënaqësisë. Gjetjet nuk japin formulë për të parashikuar ndonjë mysafir apo klient dorëzimi të emërtuar.

01**E kontrollueshme?**

A mund ta kishte parandaluar ofruesi me arsye?

02**E qëndrueshme?**

A pritet shkaku të vazhdojë ose të përsëritet?

03**E mbështetur?**

Cila provë e mbështet shpjegimin e propozuar?

Komunikimi duhet të jetë pra i saktë dhe në përpjesëtim. Nëse shkaku nuk dihet, ta thuash me një hap të ndershem të radhës është më e mbrojtshme se të pretendosh se problemi nuk përsëritet kurrë. Nëse i njëjti defekt gjendet vazhdimisht, kompensimi i çdo transaksioni pa e ndryshuar procesin e lë pyetjen qendrore pa përgjigje: çfarë do ta bëjë premtimin e radhës më të besueshëm?

LEXIMI YNË

Mos e ngatërro atribuimin e klientit me një shkak rrënjë të verifikuar. Hetoji të dy.

Burimi: Yves Van Vaerenbergh, Chiara Orsingher, Iris Vermeir & Bart Larivière, Journal of Service Research 17(4), 2014
Van Vaerenbergh et al. (2014), Journal of Service Research 17(4), 381–398. Shembujt ndërsektorialë janë editorialë.

KAPITULLI V · KUR I NJËJTI DËSHTIM KTHEHET

Zinxhiri nga përgjigjja te besimi

Një zgjidhje ndikon te perceptimet përmes një radhe, jo përmes një kërcimi magjik të drejtpërdrejtë te besnikëria.

147

studime të dështimit dhe rikuperimit të shërbimit online, me 82.901 pjesëmarrës në 24 vende, te Das et al. (2026): mostër kërkimi, jo normë suksesi në terren

Gelbrich dhe Roschk (2011) e sintetizuan provën e trajtimit të ankesave përgjatë një rruge nga përgjigjet organizative te gjykimet e drejtësisë, pastaj te kënaqësia pas ankesës dhe qëllimet e sjelljes. Hyrjet organizative përfshinin kompensimin, sjelljen e favorshme të punonjësve dhe procedurat. Modeli e mbështeti ndërmjetësimin nga drejtësia dhe kënaqësia, pa e bërë çdo element njësoj të rëndësishëm për çdo rezultat. Një veprim i madh korrigjues mund të mos e rikthejë besimin nëse klienti e sheh procedurën si shmangëse ose shpjegimin si të pabesueshëm; një shpjegim transparent pa zgjidhje të përdorshme mund të pritet mirë dhe prapë të jetë operacionalisht i pamjaftueshëm. Das dhe kolegët (2026) i integruan këndvështrimet e atribuimit dhe të drejtësisë nëpër 147 studime të dështimit dhe rikuperimit të shërbimit online. Madhësia e bën informuese për literaturën online; nuk jep leje për t'i bartur të njëjtat madhësi efekti te shitja fizike me shumicë, dorëzimi i pakove apo operacionet e hotelit.

01 Përgjigjja Veprimi, procedura, sjellja.	02 Drejtësia Drejtësia e perceptuar.	03 Përvoja Kënaqësia dhe emocioni.	04 E ardhmja Qëllimet dhe sjellja.
--	--	--	--

LEXIMI YNË

Mekanizmi mund të udhëheqë hipoteza në sektorë të tjerë; madhësitë e efektit të botuara duhet të mbeten në kontekstin e studiuar.

Burimet: Katja Gelbrich & Holger Roschk, Journal of Service Research 14(1), 2011; Manish Das, Charles Jebarajakirthy, Haroon Iqbal Maseeh, Weng Marc Lim & Jinal Sameer Shah, Journal of Business Research 202, 2026

Gelbrich e Roschk (2011), Journal of Service Research; Das et al. (2026), Journal of Business Research 202, artikulli 115752. Rruga është konceptuale.

KAPITULLI V · KUR I NJËJTI DËSHTIM KTHEHET

Nga falja te prova e parandalimit

Një çështje e përsëritur kërkon një cikël që kthehet nga pasoja për klientin te procesi operativ.

1

Grupo ngjarjet e krahasueshme

Një klasifikim i qëndrueshëm, me informacionin personal të mbrojtur.

2

Verifiko mekanizmin e vërtetë

Kushte procesi të vëzhgueshme; shkaku i raportuar nuk trajtohet si i provuar.

3

Dallo të njëhershmen nga e përsëritura

Shpeshtësia dhe ekspozimi, përfshirë rastet për të cilat askush nuk u ankua formalisht.

4

Cakto autoritetin e korrigjimit

Kush mund ta përmirësojë procesin më lart, dhe kush e kontrollon rikuperimin e menjëhershëm.

5

Provo një ndryshim të kufizuar

Rezultati i dështimit fillestar dhe çdo efekt i padëshiruar mbi shpejtësinë ose koston.

6

Kthe një përditësim të vërtetë

Çfarë është verifikuar dhe lejohet të zbulohet, pa pretenduar siguri tepër herët.

Përgjegjësi i përmirësimit të procesit dhe përgjegjësi i komunikimit me klientin mund të jenë persona të ndryshëm, por organizata duhet ta lidhë punën e tyre: nëse klienti dëgjon se shkaku u ndreq, prova duhet ta mbështesë atë mesazh. Një procedurë e ndryshuar pa monitorim është hipotezë; një rezultat monitorimi pa përkufizim transparent rasti është pretendim i pabesueshëm. Mesazhi më i besueshëm mund të jetë se shkaku është ende nën hetim, një masë e përkohshme është vendosur dhe një përditësim tjetër është planifikuar.

LEXIMI YNË

Besimi rritet nga një histori angazhimesh të mbajtura. Një falje nuk e zëvendëson atë histori.

Burimet: Yves Van Vaerenbergh, Chiara Orsingher, Iris Vermeir & Bart Larivière, *Journal of Service Research* 17(4), 2014; Katja Gelbrich & Holger Roschk, *Journal of Service Research* 14(1), 2011

Protokoll origjinal përgjigjeje ndaj përsëritjes, i mbështetur te Van Vaerenbergh et al. (2014) dhe Gelbrich e Roschk (2011). Nuk zbulohen sisteme të brendshme, dosje incidentesh apo të dhëna klientësh të tjerë.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË RIKUPERIMIT

Dorëzimi që e mban premtimin

Një rikuperim mund të dështojë mes dy njerëzve kompetentë, nëse asnjëri nuk e zotëron angazhimin e plotë ndaj klientit.

SKENË E NDËRTUAR NDËRMJET DEPARTAMENTEVE, JO NGJARJE E EMËRTUAR

Një koleg i vijës së parë merr një ankesë dhe shpjegon hapin e radhës. Një ekip specialistësh merr një detyrë teknike të saktë dhe e përfundon pjesën e vet. Një koleg tjetër supozon se klienti duhet të jetë informuar nga dikush tjetër. Askush nuk vepron me keqdashje. Dorëzimit i mungon një fushë: kush është përgjegjës për ta përmbushur premtimin e bërë ndaj personit të prekur. Skenari qëllimisht bashkon veçori të përgjithshme shërbimi; nuk është dorëzim i dokumentuar hoteli, eskalim shoferi apo ankesë me shumicë. Ekspozon një problem projektimi: organizatat shpesh e optimizojnë dorëzimin e punës, ndërsa e lënë pas dore dorëzimin e përgjegjësisë për rezultatin e klientit. Riparimi, komunikimi dhe të mësuarit zënë pastaj sisteme ose mbledhje të ndryshme.

Një sistem rikuperimi nuk e eliminon dot çdo gabim, nuk garanton se çdo person është i kënaqur dhe nuk u jep të gjithë punonjësve të vijës së parë autoritet të pakufizuar. Mund ta bëjë të qartë vendimin e radhës. Çdo rast duhet të ketë një gjendje të verifikueshme, një përgjegjës të autorizuar, një angazhim komunikimi dhe një gjendje përfundimtare që thotë çfarë mbetet e panjohur. Veprimi i parë i përgjegjshëm është ta ndalësh një problem të zhduket në hendekun mes ekipeve.

LEXIMI YNË

Klientit nuk i intereson cili departament e bëri premtimin. Organizata duhet ta dijë kush e zotëron përmbushjen e tij.

Burimet: Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005; Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Skenë organizative e ndërtuar; projektimi menaxherial i mbështetur te Homburg e Fürst (2005), Hart et al. (1990) dhe Tax et al. (1998). Eseja e emërtuar më poshtë e ndjek një gabim mes departamenteve.

Më shumë te eseja

Gabimet humbasin mes departamenteve

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË RIKUPERIMIT

Rregullat dhe kultura duhet të punojnë bashkë

Një sistem ankesash ka nevojë si për përkufizime të përsëritshme, ashtu edhe për njerëz të mbështetur për t'i përdorur.

Homburg dhe Fürst (2005) e dalluan një qasje mekanike ndaj trajtimit të ankesave, të ndërtuar rreth procedurave dhe udhëzimeve të shprehura, nga një qasje organike, e ndërtuar rreth një mjedisi të brendshëm mbështetës. Studimi i tyre diadik i organizatave dhe klientëve të tyre i lidhi të dyja me perceptimet e klientëve, me efekte kryesisht plotësuese, dhe gjeti dallime mes mjediseve biznes-konsumator dhe biznes-biznes dhe mes shërbimeve dhe prodhimit: paralajmërim kundër një skenari të vetëm rikuperimi për çdo mjedis. Një procedurë mund të përcaktojë si të regjistrohet dështimi, të caktohet një përgjegjës dhe të konfirmohet një përditësim. Por punonjësit duhet të jenë në gjendje të kërkojnë ndihmë, të përshkruajnë një standard joreal dhe të eskalojnë çështje që nuk i autorizojnë dot; përndryshe një proces i dokumentuar bukur prodhon një stivë regjistrash të plota dhe një radhë klientësh që presin ende. Edhe e kundërta vlen: vullneti i mirë pa autoritet të qartë dhe përkufizime gjendjeje bëhet improvizim heroik që shembet në ndërrimin e radhës të turnit.

01**Standardi**

Përkufizo gjendjen, pronësinë dhe përjashtimet.

02**Mbështetja**

Bëji vendimet dhe ndihmën të arritshme.

03**Të mësuarit**

Ktheji shkaqet e verifikuara te procesi.

Vendimi operacional nuk është procedurë kundër empatisë, por si t'i bësh të përforcojnë njëra-tjetrën: një proces ankesash i drejtë, i auditueshëm dhe i mjaft i shkurtër për t'u përdorur kur puna është e ngarkuar, që lejon njëkohësisht një përgjigje të përgjegjshme ndaj pasojës së veçantë që përballon klienti. Çështjet e ndjeshme të kompensimit, ligjore dhe të sigurisë kërkojnë politikat e punëdhënësit, jo një formulë editoriale.

LEXIMI YNË

Qëndrueshmëria pa gjykim bëhet burokraci. Gjykimi pa një proces të besueshëm bëhet rastësi.

Burimi: Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005

Homburg e Fürst (2005), Journal of Marketing 69(3), 95–114. Qasja plotësuese dhe efektet e kontekstit janë nga abstrakti i botuar; modeli operativ është editorial.

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË RIKUPERIMIT

Gjashtë porta për mbyllje të ndershme

Një sistem praktik e dallon çdo vendim dhe e emërton përgjegjësin e radhës para se një rast të zhduket.

1

Prano

Dështimi i dukshëm për klientin dhe premtimi fillestar i saktë.

2

Verifiko

Raporti, faktet e verifikuara, statusi teknik dhe të panjohurat, të ndara.

3

Zotëro

Një vendimmarrës i autorizuar dhe veprimi i radhës i realizueshëm.

4

Zgjidh

Përfundo ose eskalo korrigjimin e miratuar; shëno provën e dorëzimit.

5

Informo

Një përditësim i qartë dhe me respekt; e dërguara, e marra dhe e pranuar të dalluara.

6

Mëso

Përsëritja e klasifikuar, mekanizmi më lart i kontrolluar, veprimi i parandalimit i rishikuar.

Një pilot mund të nisë me pak raste të anonimizuara: ku kthehet mbrapsht një rast se përgjegjësit të radhës i mungon informacioni, dhe sa kohë kalon mes raportit, veprimi të verifikuar dhe përditësimit të klientit? Portat nuk janë radhë e detyrueshme: një shqetësim sigurie mund të kërkojë veprim para regjistrimit të plotë, dhe afatet ligjore dhe rregullat e punëdhënësit kanë përparësi. Qëllimi është të ruhen përgjegjësia dhe prova, jo të vonohet zgjidhja.

LEXIMI YNË

Mbylle regjistrin me ndershmëri, jo me optimizëm. Një rezultat në pritje duhet të mbetet i dukshëm deri te vendimi i radhës i rënë dakord.

Burimet: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, *Journal of Marketing* 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, *Journal of Marketing* 69(3), 2005

Protokoll editorial origjinal sipas Tax et al. (1998) dhe Homburg e Fürst (2005), me portën e të mësuarit sipas Van Vaerenbergh et al. (2014); jo SOP i certifikuar apo trajtim i provuar.

MJETI I TERRENIT

Karta e mbylljes së rikuperimit

Një problem, një përgjegjësi, një angazhim i qartë ndaj klientit. Në publik përdor vetëm shembuj anonimë; një fushë bosh do të thotë e paverifikuar, kurrë automatikisht pozitive.

01 Premtimi dhe ndikimi çfarë u premtua, dhe cila pasojë e dukshme për klientin mbetet?

02 Prova çfarë është verifikuar drejtpërdrejt? çfarë është vetëm e raportuar ose e supozuar?

03 Autoriteti dhe përgjegjësi kush mund ta vendosë zgjidhjen, dhe kush e zotëron përditësimin e klientit?

04 Zgjidhja dhe koha çfarë u bë vërtet, dhe kur është angazhimi i radhës i lejuar?

05 Mbyllja ndaj klientit çfarë u komunikua? a u konfirmua dorëzimi, apo përgjigjja është e panjohur?

06 Përsëritja dhe të mësuarit a u kontrollua shkaku themelor dhe a u caktua për parandalim?

Burimet: Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998; Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005

Përdore vetëm me procese të miratuara; rastet urgjente drejtoji sipas procedurës së zbatueshme të sigurisë ose ligjore. Në një provë të brendshme, kontrollo nëse kolegu i radhës mund të veprojë, përditësimi i rënë dakord ndodh dhe parandalimi mbetet me përgjegjësi. Mos publiko kurrë informacion të identifikueshëm rastesh.

Hape mjetin: Last-Mile CX Control Tower

stivencatalyst.com/sq/tools/cx-control-tower/

ESEJA E MBYLLJES

Premtimi pas faljes

Një kompani ndreq pjesën që kontrollon. Klienti e mban mend gjithë përvojën.

Një falje është fillim njerëzor, jo përfundim operacional. Mund ta njohë shqetësimin, ta ulë mbrojtjen dhe ta bëjë të mundur një bisedë të vështirë. Pyetja tjetër është çfarë mund të rikthejë vërtet organizata. Një dhomë duhet të jetë e përdorshme. Një porosi duhet të jetë e plotë ose zgjidhja e saj e rënë dakord me ndershmëri. Një partner tregtar ka nevojë për një përditësim të besueshëm para se të bëjë premtime të vetat. Këto janë shërbime të ndryshme, por secili mbaron aty ku klienti merr diçka që mund ta përdorë. Tundimi është t'i numërosh veprimet e dukshme të rikuperimit: biletat, kohët e përgjigjes, kreditë, zëvendësimet dhe normat e mbylljes. Numrat janë të dobishëm vetëm kur e dimë çfarë provon secili. Një mesazh i dërguar nuk është mesazh i kuptuar. Një teknik që mbaroi nuk është doemos një mysafir i qetësuar. Një zëvendësim i përgatitur nuk është pako e dorëzuar. Një ankesë i kënaqur nuk është automatikisht klient besnik. Një organizatë mund të jetë e shpejtë në riparimin e regjistrit të vet dhe e ngadaltë në heqjen e barrës nga personi i prekur.

Prova nuk është as cinike, as sentimentale. Kërkimi mbi drejtësinë tregon se rezultati, procedura dhe trajtimi kontribuojnë të gjitha në përvojën e klientit. Studimet e paradoksit të rikuperimit paralajmërojnë se një përgjigje e mirë mund ta përmirësojë kënaqësinë pa i rikthyer qëllimet e ardhshme të blerjes. Kërkimi i atribuimit na kujton se njerëzit përpiqen të vendosin nëse një dështim ishte i parandalueshëm dhe nëse do të përsëritet. Sa më i parashikueshëm të bëhet procesi themelor, aq më pak punë u mbetet faljeve. Nga recepsioni te rampa e ngarkimit dhe te marrëdhënia me shumicë, menaxheri i përgjegjshëm bën edhe një pyetje pasi rasti i brendshëm mbyllet: cilën pasojë po e mban ende klienti, dhe kush e di? Përgjigjja mund të jetë se zgjidhja është e plotë. Mund të jetë edhe se personi e refuzon kontaktin, se rezultati nuk verifikohet dot ose se një shqetësim nuk zhbëhet dot. Ndershmëria për ato kufij është më e fortë se pretendimi që sistemi i ka hequr. Një sistem rikuperimi e fiton vendin e vet kur i ndihmon punonjësit të veprojnë me drejtësi, e bën të dukshme punën e pazgjidhur dhe e përmirëson procesin që dështoi. Nuk premtan kënaqësi të përsosur. Premtan se organizata nuk do ta ngatërrojë rehatinë e vet me rikuperimin e klientit.

LEXIMI YNË

Ndreqe dështimin. Shpjegoje zgjidhjen. Verifikoje rezultatin ku është e mundur. Mëso para premtimit të radhës.

Përfundim editorial. Asnjë rikuperim i dështuar, klient i humbur apo ankesë e lënë pas dore nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Prova para pretendimit të mbylljes

Një sintezë narrative e mbështetur në prova, jo studim original në terren. Kategoritë e dokumentuara të autorit janë dorëzimet e paplota të miljes së fundit, koordinimi operacional, marrëdhëniet me partnerët me shumicë dhe dorëzimet e ankesave në hotel; çdo bisedë dhe skenë është e etiketuar hipotetike, dhe çdo numër përshkruan kërkim të botuar.

01	Kuadrot	Hart, Heskett e Sasser (1990) është artikull menaxherial; Bitner, Booms e Tetreault (1990) klasifikojnë 700 incidente kritike; Tax et al. (1998) dhe Homburg e Fürst (2005) janë modele empirike, jo zgjidhje universale.
02	Studimet në terren	Maxham e Netemeyer (2002): dy studime në terren, një bankë dhe një firmë ndërtimi shtëpish; qëllime, jo blerje të verifikuara.
03	Meta-analizat	De Matos et al. (2007); Orsingher et al. (2010), 60 studime; Gelbrich e Roschk (2011); Van Vaerenbergh et al. (2014); Das et al. (2026), 147 studime, 82.901 pjesëmarrës, 24 vende, vetëm shërbime online.
04	Numrat e shpikur	Dy orët (2, 3, 14, 26, 38 orë) dhe dyzet rastet e mbyllura (40, 36, 28, 19, 14, 6) janë ilustrime me flamur në faqet e tyre; asnjë përpjesëtim nuk është pikë referimi.

Karta e mbylljes së rikuperimit, mbyllja me dy faza dhe gjashtë portat janë propozime editoriale, jo vlerësime të vërtetuara apo procedura të miratuara nga punëdhënësi. Nuk riprodhohet asnjë informacion mysafiri, shoferi, rishitësi, pagese apo punëdhënësi konfidencial. Standardi editorial: një kuadër, një studim në terren, një meta-analizë dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalia pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990; Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Mary Stanfield Tetreault, Journal of Marketing 54(1), 1990; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998; James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002; Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005; Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007; Chiara Orsingher, Sara Valentini & Matteo de Angelis, Journal of the Academy of Marketing Science 38(2), 2010; Katja Gelbrich & Holger Roschk, Journal of Service Research 14(1), 2011; Yves Van Vaerenbergh, Chiara Orsingher, Iris Vermeir & Bart Larivière, Journal of Service Research 17(4), 2014; Manish Das, Charles Jebarajakirthy, Haroon Iqbal Maseeh, Weng Marc Lim & Jinal Sameer Shah, Journal of Business Research 202, 2026

Çdo burim citohet me DOI-n ose faqen e vet në faqen tjetër; dhjetë regjistrimet, revistat, vëllimet dhe vitet e tyre u kontrolluan kundrejt metadatat-ve dhe abstrakteve të botuesve.

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

The Profitable Art of Service Recovery

Christopher W. L. Hart, James L. Heskett & W. Earl Sasser Jr., Harvard Business Review 68(4), 1990

The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents

Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Mary Stanfield Tetreault, Journal of Marketing 54(1), 1990

Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing

Stephen S. Tax, Stephen W. Brown & Murali Chandrashekar, Journal of Marketing 62(2), 1998

Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent

James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, Journal of Retailing 78(4), 2002

How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach

Christian Homburg & Andreas Fürst, Journal of Marketing 69(3), 2005

Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis

Celso Augusto de Matos, Jorge Luiz Henrique & Carlos Alberto Vargas Rossi, Journal of Service Research 10(1), 2007

A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services

Chiara Orsingher, Sara Valentini & Matteo de Angelis, Journal of the Academy of Marketing Science 38(2), 2010

A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses

Katja Gelbrich & Holger Roschk, Journal of Service Research 14(1), 2011

A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes

Yves Van Vaerenbergh, Chiara Orsingher, Iris Vermeir & Bart Larivière, Journal of Service Research 17(4), 2014

Online Service Failure and Recovery: An Integrated Meta-Analytic Perspective of Attribution and Justice Theories

Manish Das, Charles Jebarajakirthy, Haroon Iqbal Maseeh, Weng Marc Lim & Jinal Sameer Shah, Journal of Business Research 202, 2026



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html