

THẤT BẠI DỊCH VỤ ĐA KÊNH TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG

● ĐINH THU QUỲNH

TÓM TẮT:

Bài viết đề cập cách thức ngân hàng sử dụng cùng lúc nhiều kênh để hỗ trợ xử lý các khiếu nại của khách hàng trong bối cảnh kết hợp giữa trực tuyến và ngoại tuyến. Bài viết cũng mô tả thực tế của việc khôi phục dịch vụ thông qua việc sử dụng đa kênh, cũng như ý nghĩa của hoạt động này đối với khách hàng. Nghiên cứu cho thấy, khách hàng đa kênh thường không sẵn sàng tương tác với một số lượng lớn các kênh để giải quyết vấn đề của mình. Khách hàng mong đợi một sự khôi phục triệt để và đa chiều không phải về tính tương tác, mà họ cần vấn đề của mình được giải quyết nhanh chóng bởi các cấp thẩm quyền cao hơn. Các giải pháp khôi phục, chẳng hạn như xin lỗi và bồi thường bằng tiền là những giải pháp không nên sử dụng thường xuyên, vì không hiệu quả trong dài hạn và gây tổn thất về mặt tài chính. Để hạn chế thất bại dịch vụ và quy trình khôi phục phức tạp, các ngân hàng đang cải thiện hệ thống quản trị vận hành của mình theo hướng tìm kiếm các chiến lược hoạt động mới, nhằm làm mờ ranh giới của kênh trực tuyến đến ngoại tuyến (O2O - Online to Offline) và chuyển sang sự kết hợp của kênh ngoại tuyến và kênh trực tuyến (O2 - Online and Offline).

Từ khóa: O2O, O2, thất bại dịch vụ, khôi phục dịch vụ, ngân hàng.

1. Đặt vấn đề

Sự xuất hiện của internet và các công nghệ mới đã thay đổi nền móng của các tương tác dịch vụ. Chúng ta đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ được cung cấp thông qua nhiều kênh. Lĩnh vực dịch vụ tài chính đã đi tiên phong trong những tiến bộ này. Khởi đầu là việc các ngân hàng đưa vào hoạt động những máy rút tiền tự động (ATM) đầu tiên. Tiếp theo là dịch vụ ngân hàng trực tuyến và ngân hàng trên các thiết bị di động, nơi khách hàng và ngân hàng không cần gặp mặt trực tiếp. Ngày nay, việc sử dụng các chiến lược đa kênh để tiếp cận khách hàng đã trở

thành tiêu chuẩn phổ biến, không phải là ngoại lệ hay lợi thế cạnh tranh của một ngân hàng. Khi chế độ O2O trở nên phổ biến trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều nhà bán lẻ một kênh chuyển mình thành các nhà bán lẻ đa kênh. Trong khi các doanh nghiệp đang phải nỗ lực để duy trì mức độ hoạt động cao trên tất cả các kênh, hệ thống cung cấp dịch vụ luôn phải hoạt động với công suất tối đa, do đó, thất bại dịch vụ không thể tránh khỏi.

Nhà quản trị phải tập trung vào việc duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ cao, đồng thời họ cũng phải chuẩn bị để đương đầu với các lỗi dịch vụ, cũng

như chuẩn bị việc khôi phục dịch vụ một cách hiệu quả. Việc một dịch vụ bị thất bại sẽ gây ra sự đứt gãy giữa kỳ vọng của khách hàng và thực tế họ nhận được. Những sự cố hoặc thất bại dịch vụ này là một thách thức đối với các doanh nghiệp, nhưng cũng mang lại cơ hội tương tác với khách hàng để khôi phục sự hài lòng của họ.

Nghiên cứu cho thấy, khách hàng thường không hài lòng khi một tổ chức không có khả năng khôi phục dịch vụ bị lỗi, hơn là không hài lòng với bản thân lỗi dịch vụ ban đầu. Do đó, các tổ chức cần chuẩn bị để quản trị các lỗi dịch vụ cũng như hoạt động khôi phục nhằm bù đắp tác động tiêu cực của sự cố. Điều này càng có ý nghĩa trong bối cảnh đa kênh vì lỗi dịch vụ và sự khôi phục dịch vụ diễn ra phức tạp hơn.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thất bại dịch vụ và khôi phục dịch vụ

Cung cấp dịch vụ thông qua việc sử dụng cùng lúc nhiều kênh, bao gồm giao diện vật lý và/hoặc giao diện ảo, sớm được biết đến dưới thuật ngữ "dịch vụ đa kênh". Sousa và Voss (2006) phân biệt 2 loại kênh là kênh ảo và kênh vật chất. Các kênh ảo, bao gồm các phương tiện tương tác sử dụng công nghệ viễn thông, thông tin và đa phương tiện tiên tiến (ví dụ: ATM). Các kênh vật lý, bao gồm một phương tiện tương tác với khách hàng sử dụng cơ sở hạ tầng vật chất (ví dụ: chi nhánh, kios ngân hàng) và sử dụng các tương tác cá nhân được thực hiện bởi nhân viên ngân hàng. Froehle và Roth (2004) cung cấp cách phân loại các kênh ngân hàng theo tiêu chí tương tác mà khách hàng thực hiện: "mặt đối mặt" hoặc "mặt với màn hình".

Chủ đề thất bại dịch vụ và khôi phục dịch vụ đã được đề cập và nghiên cứu rộng rãi. Harrison-Walker (2012, tr.115) định nghĩa, thất bại dịch vụ là "tình huống mà nhà cung cấp dịch vụ không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng về sản phẩm dịch vụ hoặc thực hiện việc cung cấp dịch vụ mà khách hàng đánh giá là "không đạt yêu cầu". Trong lĩnh vực ngân hàng, lỗi dịch vụ có thể được phân loại thành 3 loại:

- Lỗi xảy ra với dịch vụ cốt lõi thường liên quan đến kết những quả hữu hình/ cụ thể mà

khách hàng nhận được từ dịch vụ (ví dụ: lãi nhận được từ một khoản đầu tư). Như vậy, khi các lỗi dịch vụ cốt lõi xảy ra, dịch vụ không đáp ứng được nhu cầu cơ bản mà khách hàng mong muốn khi lựa chọn sản phẩm.

- Lỗi xảy ra với dịch vụ tương tác phản ánh các yếu tố vô hình của dịch vụ (ví dụ: trạng thái của nhân viên tương tác với khách). Nói cách khác, lỗi dịch vụ loại này liên quan đến thái độ và hành vi của nhân viên ngân hàng trong quá trình tương tác trực tiếp với khách hàng, ví dụ như nhân viên đối xử với khách hàng vô cảm hoặc bất lịch sự (Kim và Jang, 2014);

- Lỗi xảy ra với quy trình dịch vụ liên quan đến cách thức dịch vụ cốt lõi được chuyển giao cho khách hàng (ví dụ: dịch vụ chuyển tiền bị thực hiện chậm, hoặc tin nhắn thông báo biến động số dư tài khoản không hiển thị sau khi thực hiện giao dịch). Lỗi quy trình xảy ra khi dịch vụ cốt lõi được cung cấp một cách sai lệch hoặc thiếu sót (Smith et al., 1999).

Khôi phục dịch vụ là các hành động của tổ chức nhằm khắc phục việc cung cấp dịch vụ thất bại hoặc kém hơn so với tiêu chuẩn. Có 3 loại khôi phục dịch vụ (Zhu et al., 2013) đó là: khôi phục do doanh nghiệp thực hiện, khôi phục do khách hàng thực hiện và khôi phục do cả doanh nghiệp và khách hàng cùng thực hiện. Việc khôi phục dịch vụ được chia thành 3 giai đoạn: khôi phục trước khi thực hiện dịch vụ, khôi phục ngay lập tức trong quá trình chuyển giao dịch vụ và khôi phục sau khi chuyển giao dịch vụ. Bài viết này tập trung vào giai đoạn khôi phục trước khi thực hiện dịch vụ và khôi phục ngay lập tức trong quá trình chuyển giao dịch vụ. Trong các dịch vụ đa kênh, khách hàng thường gặp khó khăn trong việc giải quyết vấn đề của mình chỉ thông qua 1 kênh hoặc họ có thể gặp khó khăn trong việc xác định loại kênh có các thuộc tính phù hợp để khôi phục 1 thất bại dịch vụ cụ thể.

2.2. Kỷ nguyên O2O trong ngành ngân hàng

Hình thức O2O được áp dụng ngày càng rộng rãi trong hoạt động thương mại điện tử hiện tại. Hình thức này cho phép người tiêu dùng mua hàng hóa và dịch vụ trực tuyến và sau đó nhận

những hàng hóa và dịch vụ này ngoại tuyến. Ví dụ: khách hàng giờ đây có thể đăng ký mở tài khoản thông qua internet tại điện thoại di động, máy tính bảng hoặc máy tính xách tay, trong khi chờ đến lượt được phục vụ bước cuối tại điểm giao dịch của ngân hàng. Khách hàng phải kết thúc quy trình bằng chữ ký số trên máy tính bảng của nhân viên ngân hàng. Điều mới ở đây là quá trình mở tài khoản có thể được bắt đầu trực tuyến, nhưng ngân hàng yêu cầu hoàn tất quá trình tại địa điểm giao dịch. Mặc dù có sự dịch chuyển của quy trình sang các nền tảng trực tuyến, khách hàng thường được yêu cầu hoàn tất dịch vụ tại kênh ngoại tuyến.

2.3. Thất bại dịch vụ và khôi phục trong lĩnh vực ngân hàng

2.3.1. Các kênh chính trong dịch vụ ngân hàng

Các kênh ngân hàng thường sử dụng để thực hiện các tương tác liên quan đến việc khôi phục thất bại dịch vụ, bao gồm: thư điện tử (khách hàng liên lạc với ngân hàng qua thư điện tử), mạng xã hội (khách hàng đăng câu hỏi và tương tác với ngân hàng thông qua mạng xã hội), click để gọi (một không gian ảo cho phép khách hàng nhận được liên hệ từ ngân hàng một cách miễn phí), tổng đài (một cơ sở hạ tầng hữu hình cung cấp tương tác khách hàng, theo yêu cầu (click vào cuộc gọi) hoặc bằng cuộc gọi của khách hàng), click vào để trò chuyện (một dịch vụ ảo cho phép khách hàng tương tác với ngân hàng bằng cách sử dụng hộp trò chuyện), chi nhánh ngân hàng (cơ sở hữu hình của ngân hàng có khả năng tương tác trực tiếp mặt đối mặt với khách hàng).

2.3.2. Thất bại dịch vụ và khôi phục dịch vụ đa kênh

Có 4 loại thất bại dịch vụ đa kênh chính, cụ thể:

Đối với loại thất bại thứ nhất, khách hàng liên tục và đồng thời thực hiện rất nhiều tương tác thông qua nhiều kênh khác nhau nhưng không giải quyết được vấn đề. Chỉ đến khi khách hàng tiếp cận được những bộ phận có thẩm quyền cao thì vấn đề mới được giải quyết. Khách hàng thường rất khó thông cảm, vì đối với những vấn đề cần cấp quản lý có thẩm quyền cao thì vấn đề đó thường là một sự cố

nghiêm trọng. Trong trường hợp này, khách hàng kỳ vọng ngân hàng phải thiết lập một số lối tắt để tránh cho khách hàng phải tiếp xúc với một số kênh không có khả năng giải quyết vấn đề và nhanh chóng chuyển khách hàng bộ phận chức năng thích hợp để giải quyết vấn đề.

Một ví dụ điển hình của loại thất bại thứ nhất là việc đóng tài khoản ngân hàng. Đối với trường hợp cụ thể này, khách hàng cho rằng tài khoản của mình đã được đóng sau khi khách hàng gửi e-mail đến ngân hàng đề nghị việc đóng tài khoản. Tuy nhiên, khách hàng không nhận được phản hồi từ ngân hàng về việc đóng tài khoản và vẫn nhận được thư thông báo về việc khách hàng không thực hiện nghĩa vụ thanh toán các loại phí phát sinh từ tài khoản đó. Những lỗi dịch vụ đa kênh loại này được coi là rất nghiêm trọng, vì nó đòi hỏi sự tham gia khôi phục của cả doanh nghiệp và khách hàng.

Đối với loại thất bại thứ hai, khách hàng không hài lòng với số lượng tương tác mà họ cần thực hiện để được xử lý khiếu nại. Trường hợp phổ biến là khi khách hàng đang xử lý các vấn đề dịch vụ họ mong đợi, ngân hàng sẽ có hành động kịp thời (ví dụ: khiếu nại về phí). Khách hàng kỳ vọng đối với những thất bại phổ biến, họ sẽ được ngân hàng giải quyết hoặc có phản hồi ngay lập tức.

Một trong những lỗi thường gặp nhất liên quan đến phí duy trì tài khoản, thường được thu bởi các dịch vụ ngân hàng tự động. Một khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến đã phát hiện ra một hóa đơn thu phí không chính xác. Khách hàng này đã đến một điểm giao dịch của ngân hàng để khiếu nại với nhân viên ngân hàng (giao tiếp trực tiếp mặt đối mặt). Khách hàng bỏ qua việc sử dụng phương pháp click để gọi, hay click để chat trực tuyến với bộ phận chức năng. Việc này đồng nghĩa với việc khách hàng từ chối hoặc né tránh việc tự mình thực hiện việc khôi phục dịch vụ. Trong trường hợp này, tương tác của nhân viên ngân hàng khi giải quyết khiếu nại của khách hàng sẽ là nhân tố quyết định sự hài lòng hoặc không hài lòng của khách hàng.

Chính vì lý do này, ngày càng nhiều tổ chức dịch vụ đầu tư một lượng thời gian và công sức

không nhỏ để đào tạo nghệ thuật khôi phục dịch vụ cho các nhà quản trị và nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Tuy nhiên, dù đã được đầu tư với những công nghệ cập nhật nhất, hệ thống tự động không thể có sự nhạy cảm cần thiết để thích ứng với từng nhu cầu và yêu cầu cụ thể của từng khách hàng khác nhau. Nhân viên ngân hàng được sử dụng để xử lý những tình huống này. Nhân viên thực hiện rất tốt việc xin lỗi vì sự bất tiện mà khách gặp phải và khôi phục dịch vụ theo yêu cầu cụ thể của từng khách hàng. Rõ ràng là trong trường hợp này, khách hàng đang chuyển từ việc khôi phục lỗi dịch vụ trực tuyến sang ngoại tuyến.

Đối với loại thất bại thứ ba, khách hàng tỏ ra khá thông cảm và tạm thời chấp nhận khi quan sát được động thái và thái độ tích cực của ngân hàng trong việc xử lý các nội dung liên quan đến hoạt động khôi phục dịch vụ. Khách hàng hiểu rằng loại thất bại dịch vụ này có thể đòi hỏi sự tham gia của các cấp thẩm quyền cao hơn nên họ chấp nhận thực hiện một số tương tác nhất định để chuyển vấn đề của họ đến nơi có đủ thẩm quyền xử lý. Những thất bại này có thể khá nghiêm trọng và thường đòi hỏi các hành động tùy chỉnh với từng trường hợp cụ thể. Các kênh trực tiếp không được chuẩn bị để cung cấp các câu trả lời khác với bộ câu hỏi và tình huống tiêu chuẩn được soạn sẵn, do đó, cần sự tham gia của các cấp thẩm quyền cao hơn.

Ví dụ, một khách hàng trình báo với ngân hàng việc bị mất cắp máy tính cá nhân, trong đó có mật khẩu của dịch vụ ngân hàng trực tuyến và dữ liệu liên quan đến thẻ tín dụng của mình. Khách hàng quyết định đến một chi nhánh ngân hàng để hủy thẻ và đóng quyền truy cập vào dịch vụ ngân hàng trực tuyến của mình, nhưng nhân viên ngân hàng thông báo rằng anh cần phải gọi cho trung tâm dịch vụ khách hàng vì anh không phải là chủ sở hữu chính của tài khoản ngân hàng này. Khách hàng đã nộp đơn khiếu nại việc chi nhánh không thể giải quyết vấn đề của mình ngay lập tức. Đối với ngân hàng, thủ tục này là bình thường, vì các chi nhánh không được giao quyền giải quyết các yêu cầu loại này khi khách hàng không phải là

chủ sở hữu chính của tài khoản. Tuy nhiên, khách hàng vẫn sẽ hài lòng khi được một bộ phận chức năng có quyền cao hơn giải quyết nhanh chóng yêu cầu này của mình.

Loại thất bại thứ tư được xem là ít nghiêm trọng hơn, vì khách hàng chỉ cần thực hiện một vài tương tác đơn giản để khôi phục dịch vụ. Trên thực tế, loại thất bại này thường được giải quyết bằng những câu trả lời hay hướng dẫn tức thì và tiêu chuẩn. Ví dụ, một khách hàng phàn nàn về một thẻ ghi nợ đã bị “nuốt” tại máy ATM. Theo thống kê thực tế của ngân hàng, việc “nuốt” thẻ có thể xảy ra vì nhiều nguyên nhân và hệ thống đã được chuẩn bị sẵn sàng để truyền đạt những nguyên nhân đó cho người dùng (ví dụ: khách hàng nhập sai mã PIN quá số lần cho phép, khách hàng thực hiện giao dịch trong thời gian quá lâu). Trong trường hợp này, việc phục hồi dịch vụ khá đơn giản, vì ngân hàng đã có những quy trình chuẩn để trả lại thẻ ATM cho khách sau một số thao tác đơn giản như gọi điện thoại và xuất trình giấy tờ nhận dạng, khách hàng đã tự mình thực hiện được việc khôi phục dịch vụ.

2.3.3. Khôi phục dịch vụ

Khi xảy ra thất bại dịch vụ, đặc biệt trong trường hợp thất bại có tính nghiêm trọng, khách hàng thường cảm thấy hài lòng hơn khi vấn đề của họ được giải quyết bởi các cấp có thẩm quyền cao. Tuy nhiên, khách hàng thường không muốn hoặc cảm thấy không thoải mái khi phải thực hiện nhiều tương tác thông qua nhiều kênh khác nhau để giải quyết vấn đề. Một thất bại dịch vụ được xem là nghiêm trọng khi nó gây tổn thất lớn về mặt kinh tế, cũng như thời gian để giải quyết. Nguyên nhân phổ biến thường do lỗi công nghệ hoặc lỗi quy trình. Để khôi phục được thiện cảm của khách hàng, ngân hàng thường phải đưa ra những hình thức bồi thường phù hợp, như sự bồi thường tinh thần (ví dụ: lời xin lỗi chân thành), hoặc bồi thường vật chất (ví dụ: tiền bồi thường hoặc hoàn tiền).

Một phương pháp phổ biến khác đó là đàm phán để hình thành các thỏa thuận với khách hàng. Các giải pháp thành công thường là những giải pháp có sự linh hoạt cao (ví dụ: đàm phán,

thỏa thuận, xin lỗi). Các tác động tiêu cực thường là những giải pháp kém linh hoạt (ví dụ: sự tham gia của bên thứ ba, áp dụng các quy tắc, điều khoản quy định). Các giải pháp vật chất như thanh toán bồi hoàn hoặc thực hiện lại dịch vụ được sử dụng không chỉ nhằm bù đắp tổn thất của khách hàng mà còn để tiết kiệm chi phí, tránh phát sinh thêm các khiếu nại khác, nhằm giảm áp lực lên hệ thống xử lý khiếu nại của ngân hàng. Các hành động khôi phục dịch vụ về mặt tâm lý (ví dụ: xin lỗi, hòa giải,...) chỉ có tính khả thi trong ngắn hạn.

Bằng chứng cho thấy đối với mức độ khôi phục dịch vụ thấp, các phản hồi từ phía ngân hàng nên được lập trình sẵn. Khi mức độ phức tạp tăng lên, sự khôi phục cần được thiết kế theo hướng kết hợp giữa các phản hồi lập trình sẵn và hành động tương tác tùy thuộc từng hoàn cảnh/ trường hợp cụ thể. Ngân hàng nên đưa ra lời xin lỗi và có hành động cụ thể nhằm khắc phục sự cố. Khách hàng thường mong đợi nhận được sự bồi thường hợp lý, sự phản hồi nhanh hơn, cũng như lời giải thích thỏa đáng và sự đảm bảo rằng vấn đề tương tự sẽ không tái diễn.

Để cải thiện hoạt động khôi phục dịch vụ cũng như gia tăng mức độ chấp nhận của khách hàng, ngân hàng cần giảm số lượng tương tác trong quá trình khôi phục thất bại, để tối ưu hóa việc quản lý hoạt động. Việc đầu tư vào hoạt động quản trị vận hành nhằm mục đích cải thiện quy trình và hiệu quả, tăng sự hài lòng, nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Mặc dù việc đầu tư này đòi hỏi sử

dụng đội ngũ chuyên gia và tăng chi phí cho ngân hàng, nhưng giúp tăng hiệu quả hoạt động ngân hàng trong dài hạn, cũng như cải thiện mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng.

3. Kết luận

Bài viết này nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động khôi phục đối với lĩnh vực ngân hàng; đồng thời đóng góp thêm vào mảng kiến thức quản trị vận hành bằng cách đề cập đến vai trò của quá trình chuyển đổi từ trực tuyến sang ngoại tuyến O2O trong bối cảnh đa kênh. Bài viết đã chỉ ra 4 loại lỗi dịch vụ đa kênh chính. Mặc dù khách hàng có khá nhiều kênh để lựa chọn, nhưng do không hiểu rõ tất cả thuộc tính của các kênh khôi phục dịch vụ, nên họ thường tìm kiếm câu trả lời hoặc giải pháp cho các vấn đề của mình một cách ngẫu nhiên.

O2O ngày càng chứng tỏ vai trò chuyển đổi quan trọng của mình trong hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và các ngân hàng nói riêng. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, ngân hàng vốn bị chi phối bởi tính vô hình, phức tạp và nhạy cảm của dịch vụ tài chính, mô hình đơn kênh hoặc hoàn toàn trực tuyến hoặc hoàn toàn ngoại tuyến tỏ ra kém hiệu quả trong việc phục vụ khách hàng cũng như khôi phục dịch vụ khi có lỗi xảy ra. Việc kết hợp đa kênh trong mô hình O2O vừa đảm bảo tính hiệu quả về mặt chi phí, tính tức thời của tương tác với khách hàng và góp phần xây dựng, duy trì mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Froehle, C., Roth, A. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22(1), 1-21.
2. Kim, J., Jang, S. (2014). The fading affect bias: Examining changes in affect and behavioral intentions in restaurant service failures and recoveries. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 109-119.
3. Harrison-Walker, L. (2012). The role of cause and affect in service failure. *Journal of Services Marketing*, 26(2), 115-123.
4. Smith, A., Bolton, R., Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.

5. Sousa, R., Voss, C. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
6. Zhu, Z., Nakata, C., Sivakumar, K., Grewal, D. (2013). Fix it or leave it? Customer recovery from self-service technology failures. *Journal of Retailing*, 89(1), 15-29.

Ngày nhận bài: 5/8/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/9/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/9/2021

Thông tin tác giả:

ThS. ĐINH THU QUỲNH

Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

MULTICHANNEL SERVICE FAILURES IN THE BANKING SECTOR

● **Master. DINH THU QUYNH**
Banking University of Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This paper presents how banks use both online and offline channels to handle their customer complaints. The paper also points out the situation of service recovery with the use of multichannel system and its impacts on customers. The paper's results show that multichannel customers are not willing to interact with a large number of channels to solve their problems. Customers expect a complex recovery not in terms of interactivity but in terms of depth. Recovery solutions, such as apologizing and monetary compensations are non-permanent solutions as . They are inefficient in the long term and imply financial losses. To avoid service failures and complex recovery processes, banks it is possible that companies are improving their operations management in search of new strategies that are blurring the boundaries of online to offline channels (O2O) into a mix of offline and online channels (O2).

Keywords: O2O, O2, service failure, service recovery, bank.