

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КАСТОМИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

В статье рассматриваются особенности концепции кастомизации в контексте сферы услуг, выделяются роль и место стратегии кастомизации в общей стратегии фирмы, обозначаются сильные и слабые аспекты работы со стратегией кастомизации на предприятии. Автор предлагает читателям рассмотреть основные управленческие подходы к развитию этой стратегии, подтверждая теоретические положения практическими примерами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кастомизация, внутренний маркетинг, делегирование полномочий, управление маркетингом

ВВЕДЕНИЕ

В Российской Федерации в связи с бурным развитием самых разнообразных рынков, таких как банковский, страховой, рынок авиаперевозок, фитнес-клубов, ресторанного бизнеса и т.д., у маркетологов появился интерес к стратегии кастомизации как к способу конкурентной борьбы [1–4]. Концепция кастомизации, или, как ее еще называют, массовая стратегия кастомизации (МСК) предполагает достижение высокого уровня продаж при минимальных издержках. Кроме этого, исследования показывают, что стратегия кастомизации укрепляет долгосрочные отношения с потребителями, если фирма работает в рамках философии маркетинга отношений. В то же время у стратегии кастомизации существуют как сторонники, так и противники, отрицающие ее эффективность.

Цель данной работы — познакомить читателя с содержанием концепции, выделить роль и место стратегии кастомизации в общей стратегии фирмы, обозначить сильные и слабые аспекты работы с ней и предложить основные подходы к развитию стратегии кастомизации в компании.



Новаторов Эдуард Владимирович—Ph.D., член Европейской академии менеджмента (EURAM), профессор департамента менеджмента Национального Исследовательского Университета “Высшая Школа Экономики” (г. Санкт Петербург)

МЕСТО КАСТОМИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Процесс управления маркетингом состоит из четырех этапов:

- 1) анализ рыночных возможностей;
- 2) сегментация рынка, выбор охвата рынка и позиционирование;
- 3) разработка маркетинг-микса для выбранного сегмента;
- 4) осуществление управления и контроль [2].

Работа по развитию стратегии кастомизации имеет отношение ко второму этапу процесса управления маркетингом. Ее развитию должны предшествовать анализ поведения потребителей, сегментация рынка и анализ позиционирования. Другими словами, менеджер должен знать:

- каковы потребности рынка и рыночные возможности фирмы (маркетинговые исследования);
- кто является клиентом компании (сегментация);
- как клиент воспринимает организацию (позиционирование).

Первое решается с помощью маркетинговых исследований. В данной работе этот вопрос детально не рассматривается, т.к. по нему существует много научной и профессиональной литературы. Для ответа на второй вопрос руководство фирмы должно выбрать, какой сегментационный анализ — двухмерный или трехмерный — необходимо провести. По завершении сегментационного анализа менеджеру необходимо решить, сколько сегментов ему выгодно обслуживать. Обычно маркетологи используют три базовые стратегии охвата сегментов:

- 1) концентрированный маркетинг (один сегмент);
- 2) дифференцированный маркетинг (несколько сегментов);
- 3) недифференцированный маркетинг (все сегменты).

Концентрированный маркетинг

Концентрированный маркетинг предполагает концентрацию лишь на одном сегменте рынка. Для него разрабатывается индивидуальный комплекс маркетинга. Этот сегмент становится главной целью рекламной кампании и ценовой политики, а другие игнорируются. Иногда такие действия в рамках концентрированного маркетинга называются *face control*.

Кейс 1. «Розовое такси». В крупных городах России и за рубежом существует услуга «розовое такси». Примечательность этой услуги и яркий пример стратегии концентрированного маркетинга заключаются в том, что отражают несколько факторов: в руководстве таких служб такси и в качестве водителей работают только женщины, в автопарке только иномарки. Целевой сегмент — состоятельные женщины среднего возраста. Анализ рынка показал, что такие женщины часто не доверяют мужчинам-водителям, не любят грязные, прокуренные или неряшливые салоны автомобилей и поэтому предпочитают «розовое такси».

Кейс 2. Мужской салон красоты. В Санкт-Петербурге работает салон красоты исключительно для состоятельных мужчин. Философия такой концентрированной стратегии заключается в том, что мужчинам-бизнесменам, довольно часто находящимся в командировках или на деловых переговорах, при заключении крупных сделок требуется «товарный вид». Цель такого салона — придать мужчине облик, подходящий для ведения бизнеса.

Дифференцированный маркетинг

Стратегия дифференцированного маркетинга предполагает обслуживание нескольких сегментов. Для каждого из них разрабатывается свой комплекс маркетинга. Преимущество этой стратегии заключается в привлечении большего числа клиентов. Ее выбор часто обусловлен производственными мощностями фирмы, спецификой предоставляемой услуги или характером спроса. Традиционными примерами дифференцированного

маркетинга стали «обычные» и VIP-зоны, залы для курящих и некурящих, бизнес- и экономкласс в самолетах и в поездах. Примечательно, что дифференцированный маркетинг не обязательно связан с платежеспособностью клиентов.

Кейс 3. James Cook Pub. В Санкт-Петербурге работает уютный бар James Cook Pub, использующий стратегию дифференцированного маркетинга и обслуживающий два сегмента клиентов. Бар разделен на два больших зала: в левом зале клиенты в уютной и спокойной обстановке пьют кофе и беседуют, слушая классическую музыку; в правом зале продают пиво, на больших экранах транслируют спортивные матчи, болельщики шумят, но левый и правый залы не мешают друг другу, принося прибыль бару.

Кейс №4. «Демьянова уха». В другом петербургском ресторане архитектура здания позволяет принимать клиентов сразу из трех сегментов. В главном зале обслуживают состоятельных клиентов, здесь проводятся основные маркетинговые мероприятия, осуществляются комплексные маркетинговые коммуникации. Рекламу зала можно увидеть в гляцевых журналах или в журналах для туристов в самолетах. Средний чек в данном зале составляет 3000 руб. на человека.

В этом же здании открыт второй зал, ассортимент в нем примерно такой же, как и в первом, но средний чек составляет 1000 руб. Главное маркетинговое средство продвижения этого зала — сарафанное радио. Особенности здания позволили ресторану открыть третий зал под названием «На посошок», не требующий никаких маркетинговых действий. Средний чек в нем составляет 500 руб. Архитектура здания такова, что никто из посетителей трех залов не мешает друг другу, а ресторан получает прибыль.

Кейс 5. Авиалинии. Авиалинии являются, наверное, классическим примером применения диверсификационной стратегии маркетинга. Салоны самолета традиционно делятся на бизнес- и экономкласс с разными предложениями для клиентов. Примечательно, что некоторые авиаперевозчики пытаются внедрить третий сегмент —

первый класс — или вовсе отказаться от стратегии дифференциации, переходя на концентрированный маркетинг, т.е. предлагая равные условия для всех пассажиров.

Недифференцированный маркетинг

Недифференцированный маркетинг предполагает отсутствие сегментационного анализа. Все клиенты могут воспользоваться услугой компании на одинаковых условиях. Как правило, такой стратегии придерживаются общественные организации: музеи, парки отдыха, зоопарки, транспорт предлагают одинаковый маркетинг-микс для всех клиентов. Интересно, что иногда встречаются исключения. Например, Русский музей в Санкт-Петербурге предлагает свой маркетинг-микс для каждого из четырех сегментов: для отечественных посетителей, иностранных гостей, пенсионеров и студентов. Цена билета для представителей этих сегментов также различается.

СТРАТЕГИЯ КАСТОМИЗАЦИИ

Четвертой, особой стратегией работы с рынками является стратегия кастомизации. Существуют разные определения данного термина. Например, «кастомизация (customization) — это адаптация массового продукта под запросы конкретного потребителя путем частичного изменения продукции под конкретный запрос, доукомплектования товара дополнительными элементами или принадлежностями. Термин происходит от английского customer — клиент, потребитель» [9].

Другое определение предполагает, что кастомизация — это маркетинговая тактика стимулирования покупателя к приобретению продукции, включающая инструменты продуктового, торгового маркетинга и обслуживания. С точки зрения производителя или поставщика услуг под кастомизацией понимается способность выполнения разового заказа, изменения или адаптации серийного изделия на серийном производстве по

индивидуальным характеристикам и по желанию заказчика. Для этого вводится специальный термин — «кастом», т.е. штучное изделие, изготовленное в единственном экземпляре или крайне малом количестве [11]. Часто стратегией кастомизации пользуются автодилеры, продвигающие индивидуальную комплектацию автомобиля, строительные дизайнеры, предлагающие уникальное оформление квартир, ателье, предоставляющие услуги индивидуального пошива костюмов или платьев.

Применимость кастомизации, вероятно, зависит от характера продукции, количества сегментов, числа сотрудников, размера организации и целей маркетинга. Например, компания — массовый производитель джинсов Levi's утверждает, что она практикует стратегию кастомизации. Так, она ввела промежуточные размеры: помимо традиционных американских размеров мужских джинсов 32 и 34 (соответствуют российским 48 и 50) она использует размер 33. Кроме того, компания поощряет дилеров вводить дополнительную услугу по укорочению джинсов по желанию клиента [12].

Кейс 6. Фастфуд. Корпорация «Макдоналдс» полностью отказалась от стратегии кастомизации, предлагая клиентам стандартный набор готовой продукции. Цель компании — высокая скорость обслуживания клиентов, а стратегия кастомизации могла бы полностью разрушить данную концепцию. Ближайшему конкуренту «Макдоналдс» — компании Subway удалось решить эту проблему: клиент данной компании может самостоятельно и быстро «сконструировать» свой сэндвич из предложенных ингредиентов, скорость обслуживания при этом не снижается.

Проблема применения стратегии кастомизации в сфере услуг обусловлена характеристиками услуги как продукта. Услуга неосвязаема, производится и потребляется в одно и то же время и, как правило, оказывается людьми — контактными персоналом. Вся «тяжесть» стратегии кастомизации, или индивидуального подхода к клиенту, ложится на плечи контактного персонала, от которого

зависит, подтвердились ли ожидания клиента в процессе контакта с организацией [13–15].

ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИИ КАСТОМИЗАЦИИ

Анализ литературы показывает, что можно выделить три наиболее эффективных пути развития стратегии кастомизации:

- 1) внутренний маркетинг;
- 2) работу с жалобами клиентов;
- 3) делегирование полномочий.

Внутренний маркетинг

Внутренний маркетинг (internal marketing) в русскоязычной литературе иногда называют внутрикорпоративным маркетингом. Концепция внутреннего маркетинга предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы, контактирующему с клиентами. Индивидуальные стандарты оказания услуг внешним клиентам рассматриваются как внутренний продукт (товар), который «продается» персоналу фирмы как внутреннему клиенту [7]. Персонал фирмы как второй — внутренний — целевой рынок фирмы сегментируется, и потребности сегментов изучаются. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на соблюдение заданных стандартов качественного индивидуального обслуживания внешних клиентов [6].

Философия внутреннего маркетинга заключается в следующем. Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с клиентами, фирма увеличивает свою способность эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних клиентов, что является гарантом долгосрочной выживаемости на рынке. Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой, называемой маркетингом отношений. Согласно этой парадигме, постоянные

деловые отношения примерно с 20% всех клиентов фирмы приносят примерно 80% общей прибыли. Другими словами, в сегодняшней конкурентной среде фирме выгоднее обслуживать на долгосрочной основе постоянных клиентов, нежели тратить маркетинговые средства на привлечение «одноразовых» новых клиентов [8].

Маркетинговое отношение к персоналу фирмы обусловлено несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних клиентов [10]. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними клиентами, в фактор успешного внешнего маркетинга [13–14]. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, однако ее успех будет существенно зависеть от поведения персонала, непосредственно предоставляющего услуги внешним клиентам. Качество услуги и искреннее желание персонала оказать ее на должном уровне становится чуть ли не решающим фактором в конкурентной борьбе на рынке услуг, поэтому в более узком смысле внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы сотрудников [12].

Работа с жалобами клиентов

Жалобы клиентов позволяют фирме узнать их потребности и собственные недостатки без SWOT-анализа и внешних консультантов и модифицировать стратегию кастомизации.

В литературе по психологии потребителей принято разделять жалобы клиентов на «инструментальные» и «неинструментальные» [16]. Инструментальные жалобы клиенты выражают с целью исправить ненормальное положение дел

с оплаченным или получаемым обслуживанием (это, например, могут быть жалобы на недожаренный стейк или грязный стол в ресторане, на несоответствие цены на этикетке товара и на штрих-коде, утерянный авиакомпанией багаж, несоответствие обещанного времени ожидания, указанного на талоне, и реального времени, проведенного в очереди в банке). В каждом случае клиенты недовольны произошедшим событием [17].

Исследователи замечают, что инструментальные жалобы встречаются реже по сравнению с неинструментальными, которые клиенты выражают без ожидания перемен, например: «В ресторане слишком душно». Примечательно, что неинструментальные жалобы часто предъявляют не самой организации, а третьей стороне — другу или соседу, которые присутствуют или не присутствуют в процессе обслуживания, что способствует передаче негативной информации через сарафанное радио [18]. Кроме этого, другие клиенты, находящиеся в зоне обслуживания, могут со стороны не только фиксировать факт неудачного обслуживания, но и наблюдать, какие действия персонал или менеджер предпринял или не предпринял для решения проблемы клиента.

Инструментальные и неинструментальные жалобы являются следствием провалов обслуживания (*service failures*) [19]. Провалы обслуживания — это негативное восприятие клиентом услуги, которая была оказана не так, как ожидалось, как было обещано или первоначально запланировано. Модель поведения потребителей под названием «Парадигма неподтвержденных ожиданий» и пятиступенчатая модель качества достаточно полно объясняют причины таких провалов. Обе они подчеркивают несоответствие предварительных ожиданий клиентов тому, что они получают в процессе обслуживания, и это является основным источником потребительской неудовлетворенности и индивидуальных жалоб.

Товарные характеристики услуги являются основными источниками «провалов» обслуживания. Поскольку услуга нематериальна, производится и потребляется в один и тот же момент, клиент

формирует ожидания относительно процесса обслуживания, материальной среды и поведения персонала в процессе обслуживания. Неподтверждение этих ожиданий при потреблении услуги является основным источником жалоб клиентов.

Бэйтсон и Хоффман провели интересное исследование эффективности различных стратегий восстановления услуги (см. таблицу). Они попросили респондентов оценить восемь стратегий восстановления услуги, включая стратегию «никаких действий», по десятибалльной шкале Лайкерта (от «очень плохо» до «очень хорошо»), а затем ответить положительно или отрицательно на вопрос о желании продолжать покупать услугу после применения каждой из этих стратегий. Результаты в таблице указывают на количество положительных ответов — процент от общего числа ответов респондентов [5]. Примечательно, что более 51% респондентов намерены и дальше покупать услугу даже не смотря на то, что фирма не предприняла никаких действий.

Маркетологи предлагают четыре основных стратегии по работе с индивидуальными жалобами клиентов с целью их удержания и формирования лояльности [10, 13–16].

1. *Организованная система поощрения жалоб.* Поскольку исследования показывают, что клиенты часто не говорят о своем недовольстве или

жалуются третьим лицам, необходимо создать организованную систему сбора жалоб. Как ни странно, наличие жалобной книги — один из проверенных способов решения этой задачи. Современные или системные средства для реализации данного способа включают в себя call-центры с возможностью бесплатного звонка, e-mail-адрес для корреспонденции и маркетинговые исследования с помощью таких методов, как анкетирование, фокус-группы, изучение критических ситуаций. С помощью этих инструментов фирма может организовать систему сбора жалоб для их последующего анализа с целью выявления истоков проблемы и выработки действий по ее недопущению в будущем. Хотя самый простой способ — это личная беседа с клиентом.

2. *Вербальная и невербальная системы анализа жалоб.* Система анализа жалоб позволяет найти уязвимые места в процессе обслуживания и причины недовольства клиентов. На основе анализа жалоб маркетологи рекомендуют составлять блок-схемы. Блок-схемы обслуживания — это своеобразный чертеж, на котором обозначается, кто и что делает в процессе обслуживания клиента.

3. *Оперативное реагирование на индивидуальные жалобы клиентов.* Быстрое реагирование на жалобы клиентов дает позитивный эффект, и наоборот. Исследователи психологии потребителей

Таблица. Стратегии восстановления услуги и их эффективность

Стратегии восстановления услуги	Эффективность стратегии, баллы	Удержание клиента, %
Бесплатная услуга	8,05	89,0
Скидка	7,75	87,5
Купон	7,00	80,0
Вмешательство менеджера	7,00	88,8
Повторение услуги	6,35	80,2
Коррекция услуги	5,14	80,0
Извинения	3,72	71,4
Никаких действий	1,71	51,3

Источник: [5].

обнаружили парадокс: клиент, у которого возникла жалоба, впоследствии быстро удовлетворенная, становится в будущем более лояльным, чем тот, кто вообще не жаловался в процессе обслуживания. Таким образом, скорость реагирования на жалобу клиента становится маркетинговым фактором. Для быстрого решения проблем клиентов необходимы тренинг контактного персонала по работе с жалобами клиентов или делегирование полномочий, что обсуждается ниже.

4. *Тренинг контактного персонала.* Контактный персонал не сможет быстро среагировать на жалобу клиента, если не знает, как вести себя в возникшей проблемной ситуации с провалом обслуживания. Для этого сотрудники должны быть обучены элементарным действиям и знать стратегии восстановления качества обслуживания, принятые в компании. Самый простой тип поведения персонала в проблемной ситуации — это переадресация проблемы менеджеру. Однако менеджер не может обрабатывать все возникающие инструментальные и неинструментальные жалобы, поэтому специалисты рекомендуют предоставлять контактному персоналу свободу действий в решении соответствующих проблем. Такая свобода действий называется делегированием полномочий.

Кейс 7. Магазин электроники. Фирма по продаже электроники запланировала акцию — предоставление скидок на некоторые виды продукции. Потенциальным клиентам были разосланы буклеты с привлекательными ценами на продукцию. Одна семья решила купить колонки, но в магазине их не оказалось. Продавец извинился. Он объяснил, что товар еще не привезли, и предложил купить колонки более высокого качества за объявленную в рекламе низкую цену. Магазин понес некоторые издержки, но приобрел лояльных клиентов.

Делегирование полномочий

Делегирование полномочий контактному персоналу, или *empowerment*, — это предоставление

контактному персоналу в сфере обслуживания возможности самостоятельно, без вмешательства менеджера решать возникающие конфликтные ситуации. Выделяют три уровня свободы принятия решений. «Рутинная свобода» предполагает наличие перечня действий для проблемных ситуаций, из которого персонал самостоятельно выбирает необходимое действие. «Креативная свобода» предполагает, что персонал самостоятельно создает условный список возможных действий для решения проблем. Наконец, «девиантная свобода» предполагает выполнение экстраординарных действий, не входящих в рутинные или креативные списки и не предписанных рабочими функциями или указаниями менеджера [5].

Кейс 8. Гостиница и котенок. Семья ночью возвращается домой с пикника на своей машине и останавливается у ближайшего мотеля. Табличка на входе в мотель сообщает, что свободные места в нем есть, но на ней указано правило отеля — *No pets* («Никаких животных»). На ресепшн персонал видит, что у дочки потенциальных клиентов в корзинке котенок. В этом случае сотрудники могут отступить от инструкций и принять собственное решение в пользу клиентов. Мотель в этом случае только выиграет, т.к. приобретет лояльных клиентов.

Существуют сторонники и противники внедрения системы делегирования полномочий в сервисной организации. Противники указывают на такие недостатки, как рост издержек и отклонение от фирменного процесса обслуживания, сторонники упирают на повышение потребительской удовлетворенности, позитивные отзывы, передаваемые через сарафанное радио, и обнаружение дополнительных резервов для качественного обслуживания клиентов.

Современная концепция делегирования полномочий предполагает дополнительную систему материального поощрения контактного персонала за экстраординарные действия по решению проблем с жалобами клиента. Однако эффективности такой системы мешает категория потребителей, которых называют «клиенты-террористы»

[6]. Это клиенты, отказывающиеся от цивилизованного потребления услуги. Они умышленно создают проблемные ситуации в процессе обслуживания, чтобы получить преимущества от системы делегирования полномочий и стратегий восстановления услуги. Примером могут служить героини фильма «Сердцеедки», которые в результате искусственно созданных проблем с обслуживанием (стеклышко в обеденном блюде, скользкий пол в холле гостиницы) получают бесплатный ужин в ресторане и бесплатный номер люкс в пятизвездочном отеле. Стратегии фейс-контроля, скрытого наблюдения, наличие охранника в зале или табличка «Как частное предприятие мы вправе отказать в обслуживании некоторым клиентам» помогают избавиться от таких потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия кастомизации обладает огромным потенциалом и эффективна для организации, работающей в сфере услуг. Индивидуальный подход обеспечивает лояльность потребителей, позитивные отзывы и превращает клиентов в постоянных. Стратегия кастомизации имеет прямое отношение к новой парадигме маркетинга, которую называют маркетингом отношений. Последний подразумевает отказ от стандартного одноразового, пусть даже и качественного обслуживания клиентов, ведет к установлению долгосрочных отношений с ними, что обуславливает сокращение издержек на маркетинг и достижение фирмой долгосрочного успеха на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. — 437 с.
2. Данько Т.П. Управление маркетингом. — М., 2001. — 334 с.
3. Капферер, Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга / Пер. с фр. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 211 с.
4. Петренко Р. Брэнд как основа маркетинга // Практический Маркетинг. — 2000. — №6. — С. 15–21.
5. Bateson J., Hoffman D. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
6. Berry L.L. (1980). «Services marketing is different». *Business*, Vol. 30, No. 3, pp. 24–29.
7. Berry L.L. (1981). «The employee as customer». *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 33–40.
8. Berry L.L., Parasuraman P. (1991) *Marketing Services*. N.Y: The Free Press.
9. Davis S. (1989). «From future perfect: mass customizing». *Planning Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 16–21.
10. Gronroos C. (1985). «Internal marketing-theory and practice». In: Bloch T.M. *Services Marketing in Changed Environment*. Chicago: American Marketing Association, pp. 41–47.
11. Hart C. (1995). «Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits». *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 36–45.
12. Hunt K (1991). «Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior». *Journal of social issues*, Vol. 47, No. 1, pp. 107–117.
13. Kelley S. (1993). «Discretion and the service employees». *Journal of Retailing*, Vol. 60, No. 1, pp. 104–126.
14. McQuilken L (2011). «The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 953–962.
15. Pine B. et al. (1993). «Making mass customization work». *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 108–111.
16. Ramsey R. (2010). «How to handle customer complaints». *American Salesman*, Vol. 55, Iss. 6, pp. 25–30.
17. Ro H. (2012). «Customer opportunistic complaints management: a critical incident approach». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 419–427.
18. Schneider B., Bowen D.E. (1985). «Employee and customer perception of service in bank». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 423–433.
19. Sharma P. (2010). «Complainers versus non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behavior». *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 163–180.