РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КРИТИЧЕСКИХ ИНЦИДЕНТОВ

В статье рассматривается возможность применения техники анализа критических инцидентов для развития стратегии маркетинга отношений. Автором было проанализировано 276 инцидентов, связанных с качеством оказываемых услуг и отношениями между организациями и клиентами. Исследование показало, что бо́льшая часть инцидентов носят негативный характер и затрагивают три составляющие маркетинг-микса, такие как люди, процесс и материальная среда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг отношений, маркетинг-микс, техника анализа критических инцидентов

Новаторов Эдуард Владимирович — Ph.D., профессор департамента менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая Школа Экономики», член Европейской ассоциации менеджмента (EURAM) (г. Санкт-Петербург)

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы российские маркетологи уделяют пристальное внимание проблемам теоретической разработки и практической апробации маркетинговых технологий на основе концепции маркетинга отношений. Как это не раз случалось прежде, отечественные специалисты оказались в исследовании проблем названной концепции далеко не первопроходцами. Зарубежные коллеги и на этот раз опередили их.

В частности, в работах по маркетингу отношений довольно часто сообщаются результаты исследований с использований таких методов, как фокус-группы, интервью, TQM (всеобщее управление качеством), SERVQUAL (название образовано от двух английских слов: service — «сервис» и quality — «качество»), SERVPERF (название образовано от двух английских слов: service — «сервис» и performance — «выполнение, действие»), ISO, бережливое производство, «6 сигм» и др. На наш взгляд, одним из наиболее продуктивных методов, применяемых организациями в исследовании проблем маркетинга отношений, является

метод анализа критических инцидентов (Critical Incident Technique Analysis), к сожалению, не получивший пока достойного отражения на страницах научных изданий. Целью данной статьи является попытка раскрыть этот метод, обратившись к результатам осуществленного автором исследования.

МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

Маркетинг отношений — это, по сути своей, парадигма перехода от одноразового обмена или трансакции с клиентом к целенаправленным усилиям руководства и персонала организации по установлению и поддержанию долгосрочных отношений с ним. Концепция маркетинга отношений примерно в одно и то же время была предложена в Северной Америке профессором Леонардом Берри [6], а в Европе Кристианом Гренроосом [13]. По их «общему» определению, маркетинг отношений — это создание, развитие и «цементирование» долгосрочных отношений с ключевыми клиентами фирмы. Позднее Морган и Хант сделали немаловажное дополнение: «…отношения на основе доверия и преданности» [16].

Концепция маркетинга отношений перекликается с утверждением известного специалиста в области менеджмента П. Друкера по поводу повторного клиента, решающего посредством имеющихся у него средств судьбу фирмы: быть таковой или нет. Данная концепция созвучна закону Парето: 20% постоянных покупателей обеспечивают 80% прибыли фирмы. По аналогии можно утверждать, что 80% разовых потребителей обеспечивают лишь 20% прибыли. Остальные 80% прибыли, которые могли бы остаться в активах фирмы, уходят на новый рекламный бюджет с целью привлечения новых разовых потребителей, и этот разорительный цикл повторяется ежегодно. Представляется удачным сравнение концепции маркетинга отношений с заключением брака на основе контракта, символично сформулированное Темпоралом и Троттом. Они призывают руководство фирмы развивать «роман с покупателем и не разводиться с ним» [4].

УСЛУГА КАК «ТОВАР ЗР» И МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

Развивать стратегию маркетинга отношений в сфере услуг сложнее, чем в производственном секторе. Услуга, как нематериальный товар, не имеет формы, размера, цвета, упаковки; достаточно трудно определить стандартные критерии качества услуги, потому что она, в отличие от материальных предметов, неосязаема и потребляется преимущественно в тот же момент, когда оказывается клиенту. В теории маркетинга услуг под *товаром* обычно понимают интерактивный процесс обслуживания (Process), осуществляемый персоналом (People) по отношению к потребителю услуги и происходящий в определенной материальной среде (Physical Evidence). Часто эти факторы упоминают как три дополнительных элемента маркетинг-микса, вносящие специфические дополнения в процесс реализации (оказания) услуги.

ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ

Отношения между организацией и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетологи иногда квалифицируют как точку соприкосновения (service encounter). Именно в таких точках соприкосновения возникают «моменты истины», когда ожидания потребителей относительно качеств потребляемой услуги либо подтверждаются, либо не подтверждаются [9].

Смысл метода точек соприкосновения относительно прост. Менеджеру по маркетингу предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с фирмой. Считается, что эти моменты поддаются менеджерскому контролю и, таким образом, становятся контролируемыми факторами маркетинга

услуг. Менеджер по маркетингу на основе анализа может сократить или, наоборот, увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени тратить на их реализацию в моменты соприкосновения с клиентом.

На основе анализа точек соприкосновения можно регулировать качество процесса обслуживания и формировать долгосрочные отношения с клиентами. Соответственно, необходимо располагать обоснованными критериями для оценки. Такими критериями могут выступать надежность, убежденность, сочувствие, материальность и др.

Представляется возможным определить точки соприкосновения как случаи или инциденты, которые произошли в отношениях между клиентом и фирмой. Такие инциденты можно выявлять и анализировать с целью разработки управленческих решений и развития долгосрочных отношений с предпочтительными сегментами рынка.

ТЕХНИКА АНАЛИЗА КРИТИЧЕСКИХ ИНЦИДЕНТОВ

Техника анализа критических инцидентов была введена в научный оборот в 1950-х гг. Первопроходцем в применении данного метода был Д. Фланаган [12]. Позднее его успешно использовали в психологии, менеджменте, управлении человеческими ресурсами. Известна, к примеру, двухфакторная модель теории мотивации Ф. Герцберга, в основу которой как раз положена интересующая нас техника анализа [15].

Техника анализа критических инцидентов состоит в следующем. Потребителю предлагается сосредоточить внимание на одном или нескольких критических инцидентах, которые произошли с ним лично в процессе потребления услуги. Критический инцидент определяется как случай, который имел важное влияние на конечный результат формирования удовлетворенности или неудовлетворенности клиента. Важно заметить, что критические инциденты могут быть исследованы только ретроспективно, т.е. после того как событие произошло [8].

Вначале определяется действие, точка соприкосновения выступающего от имени организации персонала и приобретающего услугу клиента. Исследователя по тем или иным причинам интересует уровень и характер взаимодействия сторон, в частности степень удовлетворенности или неудовлетворенности клиента оказанной услугой. После этого обеспечивается доступ к потребителю, желательно сразу или вскоре после завершения инцидента. В случае исследования в естественных условиях (naturalistic inquiry) это должно произойти сразу после того, как потребитель был обслужен поставщиком услуги, и по возможности в той же среде — в банке, ресторане, гостинице, авиалайнере, химчистке и т.д. [11]

Как один из вариантов маркетолог может разработать тест и попросить потребителя дать ответы на интересующие его вопросы в форме интервью. Потребителю предлагается последовательно пройти три этапа:

1) сфокусироваться на инциденте, который имел сильное позитивное или негативное влияние на результат взаимодействия с поставщиком услуги, и описать его;

2) восстановить в памяти случившееся и кратко пояснить, что конкретно привело к имевшему место инциденту;

3) постараться описать, как взаимодействие с поставщиком услуги способствовало разрешению инцидента, если он был исчерпан в результате общения сторон.

Поскольку в реальной практике одни и те же инциденты могут повторяться, внимание должно быть обращено на тот из них, который для клиента важнее остальных. Затем процедура повторяется, но теперь потребителю предлагается акцентировать внимание на характере и результате оказанного воздействия. Действуя описанным выше способом, исследователь определяет контент и причину инцидента. При этом важно учитывать, что в подобных «диалогах» сторон может

затрагиваться не один, а несколько отличающихся инцидентов. При этом сами инциденты могут носить как позитивный, так и негативный характер.

Для того чтобы установить конструктивный диалог с потребителем, рекомендуется начинать общение с анализа и оценки положительных инцидентов, после чего обратиться к инцидентам, оказавшим негативное влияние на потребителя. Если хотя бы одна из сторон ограничена во времени или возникли иные препятствующие собеседованию обстоятельства, достаточно осуществить анализ и оценку какого-то одного вида инцидентов — позитивных или негативных. В любом случае необходимо подвести собеседника к конечному результату и его количественной и/или качественной оценке.

В процессе интервьюирования исследователь ни в коем случае не должен торопить потребителя, высказывать собственное мнение и давать оценку случившемуся, осуждать действия участников инцидента. В крайнем случае можно осторожно поправить респондента или переспросить его, если тот, не связывая свои ответы со случившимся, пытается обобщать данные, отвечать общими фразами: «Они все такие!», «Это везде так!» и т.п.

Процесс письменного тестирования, а такая форма также используется, труднее контролировать. В этих случаях рекомендуется проводить претесты, позволяющие исследователям убедиться в том, что респонденты правильно поняли цели тестирования и порядок заполнения предложенных опросных листов.

После того как маркетолог получил в свое распоряжение исходную информацию, ему надлежит заняться классификацией описанных респондентами инцидентов. Кроме этого, исследователю необходимо произвести взвешивание относительной значимости для потребителей каждого из описанных ими инцидентов. Как показывают исследования, одни схожие по характеру и содержанию инциденты упоминаются чаще, другие — реже.

Чтобы выставить итоговую оценку, маркетолог должен располагать необходимым числом отобранных для анализа инцидентов, которые позволят ему сделать, к примеру, такое заключение: «X% потребителей нашли У в контексте Z позитивным / негативным». Для получения репрезентативных данных и формирования окончательного заключения маркетолог должен иметь в своем распоряжении достаточное количество контекстуальных данных о каждом из исследуемых инцидентов с тем, чтобы использовать полученные результаты при последующих контактах с потребителями [11].

ИССЛЕДОВАНИЕ

Исследование, осуществленное в конце 2015 г. под руководством автора статьи, носило прикладной, локальный характер. В нем приняли участие 138 студентов Санкт-Петербургских вузов. Респондентам, как потребителям, было предложено вспомнить и подробно описать недавно произошедшие негативный и позитивный инциденты, привязав их к соответствующим контекстуальным условиям организаций, функционирующих в любой области сферы услуг, таких как кредитные организации, рестораны, телекоммуникационные, транспортные, почтовые компании, интернет-магазины и т.п. В ходе исследования были зафиксированы и проанализированы 276 положительных и негативных инцидентов. Во время инструктажа студенты намеренно не были информированы об отличительных особенностях маркетинга услуг. Гипотетическое предположение базировалось на том, что участники опроса сами выберут значимые для них критерии оценки качества услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Как и ожидалось, участники исследования обошли молчанием такие составляющие товара,

как ассортимент, цена, упаковка, срок годности и т.д. В то же время в большинстве описанных инцидентов (около 90%) упоминались такие элементы маркетинг-микса, как персонал, процесс обслуживания и материальная среда. Более полное представление о характере и содержании полученных ответов дают приведенные в табл. 1 типичные примеры.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Перечислить все инциденты не представляется возможным, в табл. 1 приведены лишь наиболее типичные описания. Путем тщательного анализа всех приведенных инцидентов и использования описанного выше метода мы смогли установить некоторые важные зависимости и сделать полезные выводы.

Практически 100% респондентов, соприкасавшихся в процессе оказания им тех или иных услуг с персоналом организаций, обращали внимание на качество обслуживания и состояние материальной среды, соответственно давая им позитивные или негативные оценки. Это позволило нам установить прямую зависимость качества обслуживания внешних потребителей от уровня личностных, профессиональных и деловых качеств персонала. Выявленная зависимость подводит нас к важному заключению: управление персоналом

Таблица 1. Результаты анализа критических случаев

Элемент маркетинг-микса	Критические случаи	
	Позитивные	**Негативные**
1. Процесс	■ «В одном из банков я подписана на бонусную программу покупок. 1 бонус равен 1 руб. Я накопила на новый смартфон. Официальный дилер отказался продавать мне телефон. В другом сетевом магазине мне его продали. Теперь хожу к ним, когда что-то надо» ■ «Мы поспорили с приятелями, что доставить заказанный нами набор суши в течение 40 минут фирма вряд ли успеет: я проживаю на окраине города. Каково же было наше удивление, когда уже через полчаса привезли наш заказ. Мы были рады» ■ «В магазине мне не только продали новый телефон, но и бесплатно наклеили защитную пленку на стекло»	■ «Я сдала свой компьютер в ремонт рядом с домом. Вместо обещанной недели я ждала завершения ремонта 16 дней, после чего забрала компьютер и сдала его в другую мастерскую, хоть и далеко от дома» ■ «Я подключил выгодный тариф у одного из сотовых операторов. Потом оказалось, что мне подключили без моего согласия много ненужных дополнительных платных услуг» ■ «В электронном супермаркете мне за покупку домашнего кинотеатра обещали начислить бонусы на карту в течение двух недель. Бонусы не поступили. Пришлось идти снова в магазин и писать заявление. Больше не верю в бонусные программы»
2. Персонал	■ «В одном из крупных торговых центров мы уже были готовы купить новый телевизор, но продавец нас остановил, сказав, что сегодня юбилей ТЦ и через час начнется акция «скидка 10%». Посидев час в кафе, мы купили тот же телевизор с существенной скидкой благодаря продавцу» ■ «Я всегда хожу в один медицинский центр, потому что врач всегда обращается ко мне по имени, как к родной дочери» ■ «Я люблю ходить в этот ресторан, потому что администратор знает меня в лицо, всегда приветливо здоровается, а официант даже помнит, какой соус я предпочитаю»	■ «В одном из японских ресторанов, который любит моя девушка, мне постоянно приходится перепроверять итоговый чек. Хотя моей девушке эта процедура не нравится, я часто нахожу ошибки в счете» ■ «Мы зашли в ресторан на акцию «счастливые часы», но официантка отказала нам в обслуживании, сказав, что осталось пять минут до конца акции» ■ «В самолете было холодно, мы попросили пледы. Оказалось, что все пледы уже розданы. Мы хотели согреться чаем, но к нам никто не подошел. При этом мы видели, как стюардесса в своем отсеке в это время делала маникюр»

Таблица 1. Результаты анализа критических случаев (продолжение)

Элемент маркетинг-микса	Критические случаи	
	Позитивные	**Негативные**
3. Материальная среда	■ «В кафе, где мы ужинали, играла очень громкая и раздражающая музыка. Нам трудно было беседовать. По нашей просьбе администратор поменял музыку на спокойную и приглушил звук. Кажется, это понравилось и всем остальным посетителям» ■ «Открылся новый торговый центр, который расположен неудачно. Однако очень удобно было воспользоваться фирменным бесплатным автобусом до торгового центра от метро и обратно» ■ «Мне очень понравился один фотоцентр. Пока печатаются фотографии, можно раздеться в гардеробе и попить кофе в баре»	■ «Я перестала ходить в супермаркет возле дома, потому что там постоянно меняется расположение товаров. Я делаю покупки в дальнем супермаркете, зато легко и быстро нахожу то, что мне нужно» ■ «На курорте турфирма предоставила нам номер в четырехзвездочном отеле. При вселении я проверила кровать — на простыне были какие-то насекомые. Кровать перестелили, но осадок остался» ■ «В культурно-развлекательном центре охранник не пустил нас с сумками. Кабинки для хранения личных вещей отсутствовали. Мы развернулись и ушли»

должно осуществляться на базе принципов маркетинга, с учетом интересов и потребностей внутренних потребителей.

Примечательно, что в ответах преобладали описания негативных инцидентов, это может быть объяснено как объективными причинами (неразвитость в стране и городе сферы услуг, низкое качество их предоставления), так и субъективными (завышенные потребности золотой молодежи, излишняя придирчивость потребителей, юношеский максимализм и пр.). Однако потребители отмечали, что в результате вмешательства и действий администрации или персонала организации негативные инциденты превращались в позитивные. В литературе, посвященной маркетингу услуг, указывается, что упомянутые элементы маркетинг-микса (процесс, персонал, материальная среда) играют важную роль в восстановлении услуги, также большое значение имеют действия администрации по корректировке качества услуг [1, 2, 4].

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Естественно, что одно исследование, локальное по масштабу и прикладное по замыслу, не дает возможности сделать глубокие обобщения. Вместе с тем уже на этом уровне четко просматриваются целесообразные векторы маркетинговой деятельности организаций, функционирующих в сфере услуг. Нет сомнений, что при более масштабном исследовании и более широком охвате областей деятельности современных организаций не только найдут подтверждение сделанные нами выводы, но и будут найдены новые, более глубокие и более значимые перекрестные зависимости.

В обобщенном виде целесообразные подходы и решения, касающиеся не только качества услуг, но и маркетинговых стратегий повышения результативности работы сервисных организаций, можно представить в виде нескольких *маркетинговых стратегий*, отражающих специфику услуги как класса товара, условия ее создания и реализации. В табл. 2 представлены некоторые стратегии, которые маркетологи предлагают для разрешения проблем, связанных с развитием долгосрочных отношений с клиентами.

Рассмотрим более подробно стратегии, которые используются в отношении каждого из представленных в табл. 2 элементов маркетинг-микса.

1. *Люди: внутренний маркетинг.* Внутренний маркетинг (internal marketing) в русскоязычной

Таблица 2. Элементы маркетинг-микса и предлагаемые стратегии

Элементы маркетинг-микса	Предлагаемые стратегии
Люди	Внутренний маркетинг (internal marketing)
Процесс	■ Восстановление услуги (service recovery) ■ Проектирование процесса, составление блок-схем (flowcharting)
Материальная среда	Servisecapes («ландшафт обслуживания»)

литературе упоминается как «интернальный маркетинг», «внутрикорпоративный маркетинг», «маркетинг персонала». Он является одной из функций маркетинга услуг. Концепция внутреннего маркетинга предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Качественные стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт, который продается персоналу фирмы как внутреннему потребителю. Прежде чем создавать внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешнего потребителя, высшее руководство должно разработать стратегию внутреннего маркетинга, нацеленную на персонал фирмы, который оказывает услуги клиентам. Сотрудники являются представителями внутреннего целевого рынка. Данный рынок сегментируется, а потом подробно изучаются потребности полученных сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей [3].

Необходимость использования маркетингового подхода при взаимодействии с персоналом фирмы, работающей в сфере услуг, обусловливается несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей [14]. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с клиентами, в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей, но ее успех будет в значительной степени зависеть от поведения работников, взаимодействующих с клиентами. Качество услуги и искреннее желание персонала оказать качественную услугу становятся чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе на рынке услуг, поэтому более узко внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды сотрудников [13, 17].

2. *Процесс: восстановление услуги, проектирование.* Дж. Бейтсон и Д. Хоффман провели достаточно интересное исследование эффективности различных стратегий восстановления услуги (табл. 3). Они попросили респондентов оценить восемь стратегий, в том числе «отсутствие действий», по десятибалльной шкале Лайкерта («очень плохо — очень хорошо»). Затем потребители должны были указать, намерены ли они продолжать пользоваться услугами поставщика после применения каждой из этих стратегий. Примечательно, что более 51% респондентов намерены и дальше покупать услугу в случае, если фирма не позаботилась о ее восстановлении [5].

Кроме указанных в табл. 3 популярными методами восстановления услуги являются создание черновиков (brown paper), блок-схем (flowcharting) и чертежей (blueprinting). Менеджеры рисуют черновик, карту или схему процесса обслуживания,

Таблица 3. Стратегии восстановления услуги и их эффективность

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

Источник: [3].

указывая последовательность выполнения действия и отмечая, кто, где и за что отвечает в видимой и невидимой части организации [7]. На карте обозначается, где возможны или часто встречаются задержки (delay) и провалы обслуживания (fail).

3. *Материальная среда: Servicecapes.* Термин physical evidence, очевидно, пришел в маркетинговый лексикон из юриспруденции. Дословный перевод термина звучит как «вещественные доказательства». Синонимами могут быть слова «улики», «свидетельства», «основания». Вероятно, по этой причине в отечественной переводной литературе по маркетингу этот термин переводится по-разному, например, как материальная среда или материальное окружение. Котлер и Келлер под этим термином понимают атмосферу обслуживания. Во всех случаях применительно к маркетингу услуг речь идет о попытках маркетологов контролировать процесс материализации услуги и создания необходимой материальной среды обслуживания [1].

Под доказательством имеется в виду попытка маркетолога создать с помощью материальных предметов в сознании потребителей имидж качественного обслуживания или услуги, продвигаемой на рынок. Материальные составляющие имиджа воспринимаются потребителем с помощью четырех основных сенсорных каналов: визуального, слухового, обонятельного и осязательного. Другими словами, материальный имидж обслуживания формируется на основе всего того, что потребитель видит, слышит, нюхает и трогает.

По мнению Бейтсона и Хоффмана, материальная среда обслуживания может решать следующие задачи:

- служить «приманкой» для потребителей;
- быть для потенциальных потребителей источником оперативной и объективной информации;
- создавать определенное настроение у потребителей и персонала [5].

Для разработки стратегии материализации услуги маркетологам предлагается ответить на пять вопросов.

1. Кто представляет наш целевой рынок или рынки?

2. Что представители целевого рынка ожидают от материальной среды?

3. Какие элементы материальной среды могут удовлетворить ожидания потребителей?

4. Как эти элементы материальной среды воздействуют на поведение персонала фирмы?

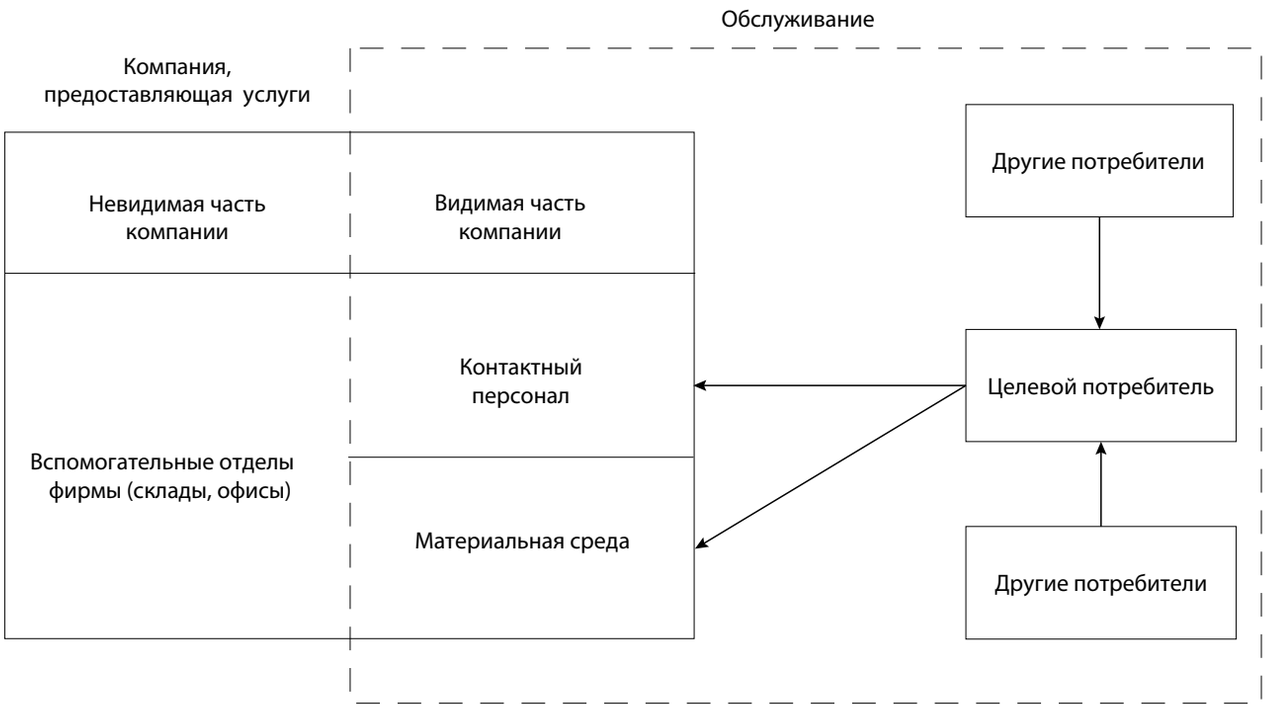
5. Чем наша материальная среда отличается от материальной среды наших конкурентов?

Мари Джо Битнер более концептуально обсуждает такой подход в рамках концепции Servicecapes. Данный термин образован по аналогии со словом landscape — «ландшафт», следственно, его можно перевести как «ландшафт в сфере услуг» [7].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что использование метода анализа критических инцидентов может быть эффективным при развитии стратегии маркетинга отношений. Она позволяет менеджеру получить из первых рук информацию о положительных и отрицательных событиях в организации. Вероятно, полезно было бы применять этот метод на основе какой-либо модели маркетинга услуг, например Servuction («обслуживание в действии»), предложенной французскими маркетологами Ланжеаром и Эйглие [10] (см. рисунок). В этом случае менеджеру будет легче обозначить цели и пути исследования с использованием техники анализа критических инцидентов.

Рисунок. Модель маркетинга услуг Servuction



Источник: [10].

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Келлер Л. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2014.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг. — М.: Вильямс, 2005.
3. Новаторов Э.В. Маркетинг услуг: теория и технология. — СПб.: ИП Петров, 2015.
4. Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем. — СПб.: Питер, 2002.
5. Bateson J., Hoffman D. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
6. Berry L.L. (1983). «Relationships marketing». In: Berry L., Shostack L., Upah D. (Eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, Ill.
7. Bitner M.J., Ostrom A.L., Morgan F.N. (2008). «Service blueprinting: a practical technique for service innovation». *California Management Review*, Vol. 50(3-3), pp. 66–94.
8. Carlisle K.E. (1986). *Analyzing Jobs and Tasks*. Educational Technology Publications, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
9. Czipiel J., Solomon M., Suprenant C. (1985). *The Service Encounter: Managing Employee — Customer Interaction in Service Business*. Lexington Books, Lexington, MA.
10. Eiglier P., Langeard E. (1987). *Servuction*. New York: McGraw-Hill.
11. Fivars G. (1980). *Critical Incident Technique.* American Institutes for Research, Palo Alto, CA.
12. Flanagan J.C. (1954). «The critical incident technique». *Psychological Bulletin*, Vol. 51(4), pp. 327–359.
13. Gronroos C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.
14. Gronroos C. (1991). «A service quality model and its marketing implications». *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36–44.
15. Herzberg F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
16. Morgan R., Hunt S. (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing,* Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
17. Novatorov E.V. (1997). «An importance-performance approach to evaluating internal marketing in a recreation centre». *Managing Leisure*, Vol. 2(1), pp. 1–16.