

20.09.2010

г. Санкт Петербург

Главному редактору журнала
Банковские услуги
г. Москва, Кронштадский бульвар, 37Б
офис 223, 225

Уважаемый главный редактор, Добрый день!

Хотел бы предложить для возможной публикации в Вашем журнале свой материал «Модели маркетинга банковских услуг». Заранее согласен на Вашу редакцию материала и сокращения статьи, если необходимо.

С надеждой на сотрудничество,

Эдуард Новаторов, Ph.D.
Доктор философии Техасского университета
Доцент кафедры менеджмента
Национальный Исследовательский Университет
«Высшая Школа Экономики»
Mail: enova@mail.ru

«Модели маркетинга банковских услуг»

Э. В. Новаторов
Доктор Философии Техасского А&М Университета
Доцент кафедры менеджмента
Национальный Исследовательский Университет
Высшая Школа Экономики

2010

Санкт-Петербург

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются различные подходы к концептуализации маркетинга банковских услуг. На основе анализа различных моделей маркетинга банковских услуг кристаллизуются общие положения об эффективности банковского маркетинга. Среди них: расширенный маркетинг микс, специфика банковской услуги как рыночного товара, оригинальное понимание качества банковского обслуживания.

Ключевые слова: Банковский маркетинг. Персонал. Материальная среда. Процесс. Внутренний маркетинг. Интерактивный маркетинг.

Э. В. Новаторов. Модели маркетинга банковских услуг

Введение

Целью данной статьи является попытка провести сравнительный анализ существующих международных подходов к концептуализации маркетинга банковских услуг. Сравнительный анализ позволяет выявить и обсудить сильные и слабые стороны различных подходов к концептуализации маркетинга банковских услуг. На основе обсуждения достоинств и недостатков различных подходов к концептуализации маркетинга банковских услуг обосновываются и обсуждаются базовые стратегии эффективного маркетинга банковских услуг.

Модель маркетинга банковских услуг по Джону Ратмелу

Одной из ранних концептуализации маркетинга банковских услуг была модель, разработанная Д. Ратмелом в 1974 году (Rathmell, 1974). Дисциплина «маркетинг услуг» только зарождалась в начале 1970 гг. прошлого века в ответ на явный и стремительный рост преобладания сферы услуг над промышленным сектором и сельским хозяйством вплоть до 80% в ВВП развитых стран.

Д. Ратмел попытался показать разницу между функциональными задачами маркетинга в производственном секторе и сфере услуг. Схематически модель представлена на Рис 1.

Модель Д. Ратмела показывает, что в производственном секторе может быть выделено, по крайней мере, три, хоть и логически связанных, но вполне отдельных и самостоятельных процессов:

1. Процесс производства материальных товаров;
2. Процесс маркетинга этих товаров; и
3. Процесс потребления этих товаров.

Функциональные задачи маркетинга в этой системе можно было бы назвать классическими. Во-первых, необходимо организовать процесс производства тех товаров, которые удовлетворяют нужды потребителя, а не тех товаров, которые нужно продать. В академической маркетинговой литературе эта задача обычно упоминается как «концепция маркетинга», т.е. ориентация на нужды потребителя, а не ориентация на нужды организации производящей товары.



Рис. 1. Маркетинг банковских услуг по Ратмелу

Во-вторых, необходимо организовать процесс маркетинга этих товаров, т.е. разработать стратегии *коммуникации, цены, и каналов распределения*, для того чтобы эффективно продвигать эти товары к потребителю. Обычно эти действия формулируются как разработка 4P или маркетинг микс. Разработке 4P предшествует анализ поведения потребителей, маркетинговые исследования, сегментация рынка, выбор способа охвата сегментов рынка, и позиционирование товара среди товаров конкурентов.

Наконец, необходим мониторинг процесса потребления товаров с целью изучения меняющегося поведения потребителей, выявления новых нужд потребителей, и анализа открывающихся новых возможностей для маркетинга с целью максимизации прибыли на основе полного удовлетворения выявленных нужд потребителей.

Вышеперечисленные задачи маркетинга промышленных товаров, или как их еще называют «товары материальной формы» имеют свою твердую логичную последовательность с управленческой точки зрения. Однако эта логичность и эти функциональные задачи классического маркетинга размываются, теряют смысл и становятся трудновыполнимыми в контексте производства, маркетинга, и потребления

такого товара, который в русскоязычной литературе взаимно заменимо упоминается как: «услуга», «виды работ», «обслуживание», или просто «сервис».

Как показано на Рис. 1 в контексте маркетинга услуг достаточно трудно разделить процессы «производство», «маркетинг», и «потребление» товара «банковская услуга» на отдельные задачи или этапы. Причиной этому является специфики услуги как товара, на которые модель маркетинга банковских услуг Д. Ратмела ставит свой основной акцент.

Основная трудность для маркетинга банковских услуг заключается в том, что процессы производства и потребления услуг *одновременные*, а не *раздельные* как это происходит при маркетинге товаров материальной формы. В тот момент, когда банковская услуга как товар производится производителем в этот же момент она как товар и потребляется потребителем. В литературе такая характеристика услуги как товара иногда упоминается как «неотделимость от источника». Эта товарная характеристика услуги нарушает обычную логику последовательности принятия решений промышленного или классического маркетинга, и объективно требует новых «не стандартных» функциональных задач маркетинга при продвижении банковских услуг.

В процессе потребления товаров материальной формы потребитель покупает набор выгод сосредоточенных в товаре, который он или она «уносит» с собой домой для потребления. Однако в процессе покупки банковской услуги потребитель покупает набор выгод сосредоточенных в процессе *взаимодействия* с тем, кто оказывает услугу, и которые нельзя «унести» с собой. Отсюда вытекает новая функциональная задача маркетинга в сфере банковских услуг в дополнение к традиционным функциональным задачам маркетинга. Возникает необходимость изучать, создавать, оценивать, рекламировать, продвигать на рынок, и продавать *процесс взаимодействия* между теми, кто производит услугу и теми, кто её потребляет.

Потребляет услугу потребитель, но производит услугу обычно персонал, который в литературе упоминается как «солдат на линии огня», «работник фронт офиса», или «менеджер по маркетингу на полставки». Менеджер по маркетингу вынужден контролировать и мотивировать контактный персонал, оказывающий услугу. В производственном секторе менеджер по маркетингу может никогда даже лицом к лицу не столкнуться с персоналом производящим продукт, который менеджер продвигает на рынок. В сфере банковских услуг *персонал* становится частью продукта, продвигаемого на рынок. В результате менеджер по маркетингу вынужден заниматься конфликтной двойной функцией: управлять маркетингом и управлять контактным персоналом. На Рис. 1 эта задача обозначена дополнительной стрелкой.

Маркетинг банковских услуг по П. Эйглие и Е. Ланжеару

Этот подход к концептуализации услуг был предложен в 1976 г. во Франции профессорами школы бизнеса Марсельского университета (Eiglier and Langeard, 1976) Модель маркетинга банковских услуг, которую П. Эйглие и Е. Ланжеар назвали «SERVUCTION» или «обслуживание в действии», представлена на Рис. 2.

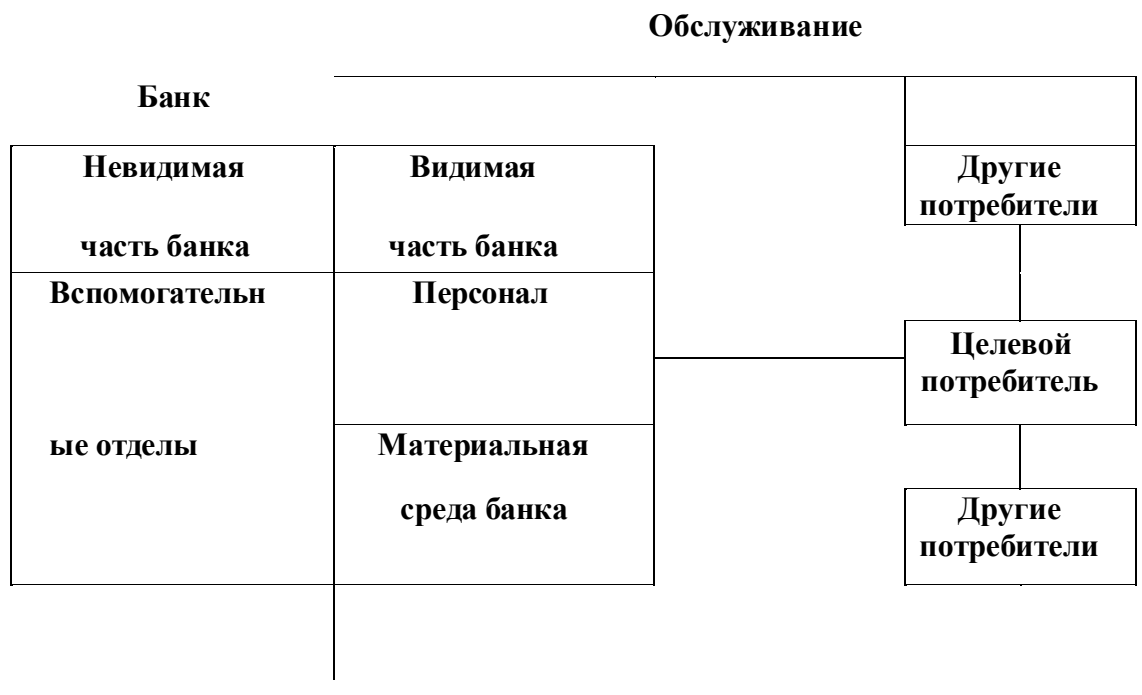


Рис 2. Маркетинг банковских услуг по П. Эйглие и Е. Ланжеару

В отличие от более ранней модели маркетинга услуг Д. Ратмела, ставящей акцент на *одновременность* производства и потребления банковской услуги, модель П. Эйглие и Е. Ланжеара подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и её *неосвязаемость*. Если модель Д. Ратмела лишь обозначила необходимость внимания к процессу взаимодействия банковского работника и клиента как новую функциональную задачу маркетинга, то «SERVUCTION» модель как бы микроскопически показывает нам то что, собственно, происходит в этом процессе или саму динамику процесса банковского обслуживания.

Ключевыми факторами в этой модели являются:

1. Сам процесс банковского обслуживания клиента, охваченный большим квадратом (пунктирные линии);

2. Банк, предоставляющий услугу, обозначенный малым квадратом;
3. Целевой потребитель банковской услуги; и
4. Другие клиенты в банке в момент обслуживания целевого потребителя.

Наиболее важным элементом в этой модели является целевой потребитель, т.е. целевой сегмент фирмы услуг. Дополнительными стрелками на Рис 2 обозначены три главных фактора, которые, по мнению авторов этой модели маркетинга банковских услуг существенно влияют на поведение целевого потребителя.

Первые два фактора находятся в наиболее важной для банковского маркетинга части организации, производящей услуги. П. Эйглие и Е. Ланжеар разделяют банк на две важные для маркетинга части: *видимую* для клиента и *невидимую* для клиента. Согласно такой логике наиболее важной частью для успешного банковского маркетинга является видимая часть банка. Видимая часть банка, в свою очередь, разделена на *контактный персонал банка*, оказывающий услуги клиенту и *материальную среду банка* или атмосферу, в которой происходит сам процесс банковского обслуживания (температура, дизайн, освещение, рекламные буклеты, мебель, картины и т.п.). Согласно модели оба эти фактора существенно влияют на удовлетворенность процессом потребления банковской услуги целевым клиентом.

Таким образом, модель П. Эйглие и Е. Ланжеара, расширяет модель Д. Ратмела добавлением новой, дополнительной, и опять, как бы не свойственной для банковского маркетинга, функциональными задачами, а именно, контроль материальной среды обслуживания и поведение персонала. В отличие от менеджера по маркетингу в промышленном секторе, банковский менеджер вынужден контролировать не только поведение и внешний вид контактного персонала, но и дизайн помещения, чистоту туалетов, опрятность прилегающей территории, освещение, музыку в помещении и т.п.

Третий, немаловажный фактор, представленный в модели маркетинга банкоамких услуг П. Эйглие и Е. Ланжеара, это другие потребители, присутствующие в банке. Согласно модели качественные и поведенческие характеристики других потребителей находящихся в момент процесса обслуживания в поле зрения или рядом с целевым потребителем существенно влияют на общее восприятие и *переживаемость* процесса банковского обслуживания и общего восприятия качества банковской услуги.

Совокупная логика модели П. Эйглие и Е. Ланжеара предполагает, что менеджер по маркетингу банковских услуг кроме традиционных стратегий классического маркетинга, используемых в производственном секторе и известных как 4P (товар, цена,

коммуникации, каналы распределения) должен продумать и спланировать три дополнительные стратегии:

1. Банковский менеджер должен позаботиться о видимой части банка и создать определенную или брендинговую материальную среду, по которой потребитель будет пытаться, и будет оценивать в реальном исполнении, качество предстоящего банковского обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в создании определенного интерьера или дизайна помещения, где происходит обслуживание.
2. Затем банковский менеджер должен обеспечить определенные стандарты поведения и внешнего вида персонала находящегося в контакте с потребителем в процессе обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в обучении и мотивации персонала. Специалисты по маркетингу банковских услуг предлагают решать эту задачу средствами и технологиями *внутреннего* маркетинга. Концепция внутреннего маркетинга предполагает обходиться с персоналом как с внутренним потребителем.
3. Наконец, банковский менеджер должен продумать, как организовать потребителей так, чтобы каждый из них находился «среди своих» групп и не мешал друг другу потреблять услугу. Примерами такой стратегии являются экономичный и бизнес классы в самолетах, места в партере и на «галерке» в зрительных залах, курящие и некурящие зоны в ресторанах.

Французская модель маркетинга банковских услуг П. Эйглие и Е. Ланжеара получила достаточное широкое международное признание. Причиной популярности данной модели, очевидно, является её практичность, поскольку эта модель указывает на те контролируемые факторы, которые можно использовать при планировании маркетинга банковских услуг: контактный персонал, материальная среда, и другие потребители (Grenroos, 2000; Bateson and Hoffman, 1999; Lovelock, 2008). Недавно переведенный на русский язык учебники Ф. Котлера и К. Лавлока по маркетингу услуг и маркетингу услуг гостеприимства и туризма также использует эту модель как теоретическую основу (Котлер, Боуэн, Мейкенз, 1998; Лавлок, 2005).

Модель маркетинга услуг К. Грёнрооса

Кристиан Грёнроос является наиболее известным представителем так называемой Северной школы маркетинга услуг (Нордик скул) (Grenroos, 2000). Эта школа представлена исследованиями в области маркетинга услуг осуществляемыми учеными из Шведской, Финской и Норвежской школ экономик и бизнеса. В значительной степени эта перспектива основана на предшествующих моделях маркетинга услуг Д. Ратмела и П. Эйглие и Е. Ланжеара, но формально не имеет какого-либо оригинального схематического выражения. Вкладом северной школы в теорию маркетинга общепринято признается детальная концептуальная разработка терминологии маркетинга услуг и введение в научный оборот таких концепций как *внутренний маркетинг*, *качество услуги*, и *интерактивный маркетинг*.

То, что Д. Ратмел подразумевает под «дополнительной функцией маркетинга» применительно к услугам К. Грёнроос называет «интерактивным маркетингом» или качество услуги. Интерактивный маркетинг связан с процессом взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг. По мнению К. Грёнрооса качество обслуживания происходит именно в процессе интерактивного маркетинга и главная задача интерактивного маркетинга это создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом становятся *процесс* качественного обслуживания и поведение *персонала* оказывающего услугу. Поэтому для возможности стратегического воздействия на эти факторы К. Грёнроос вводит две дополнительные концепции: функционально-инструментальная модель качества обслуживания и внутренний маркетинг.

Функционально-инструментальная модель качества обслуживания предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только *что* он или она получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и *как* этот процесс происходит (функциональное качество). По мнению К. Грёнрооса для того, чтобы создать функциональное качество обслуживания менеджеру необходимо развивать стратегию *внутреннего маркетинга* иногда называемого *интернальным маркетингом*.

Внутренний маркетинг нацелен на контактный персонал фирмы и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий, труда которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания. К. Грёнроос вводит такие термины как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). Далее он утверждает, что перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю,

т.е. персоналу который является «маркетологом по совместительству». Другими словами, персонал банка должен быть осознано мотивирован на заданные менеджментом банка качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

Маркетинга банковских услуг М. Д. Битнер

Американские школы маркетинга верны своему подходу «4Р», разработанному еще в 1960 гг. Джеромом Маккарти. Работы Мэри Джо Битнер растянули эту формулу до «6Р» применительно к банковским услугам (Bitner, 1992). Традиционная формула содержит в себе четыре контролируемых для организации факторов маркетинга: товар, цена, каналы продвижения, и элементы коммуникации (product, price, place, promotion). Задача организации смешать эти факторы так чтобы они эффективнее, чем факторы конкурентов воздействовали на целевой рынок. Применительно к банковским услугам М. Д. Битнер предложила дополнить эту модель тремя дополнительными факторами: процесс, материальная среда, и люди (process, physical evidence, people). Эти две модели применительно к услугам и товарам представлены на Рис. 3.

Модели представляют собой «мишени» нацеленные на отсегментированного и отобранного целевого потребителя. Круги представляют собой элементы маркетинга часто называемые «маркетинг микс» или контролируемые факторы. Это те факторы, которые менеджер по маркетингу может использовать для того, чтобы воздействовать на потребителя. В традиционном маркетинге менеджеру доступны четыре основных фактора. В маркетинге банковских услуг, согласно модели М. Д. Битнер, менеджеру доступны семь факторов, включая три дополнительных фактора, появление которых обусловлено спецификой банковской услуги как товара

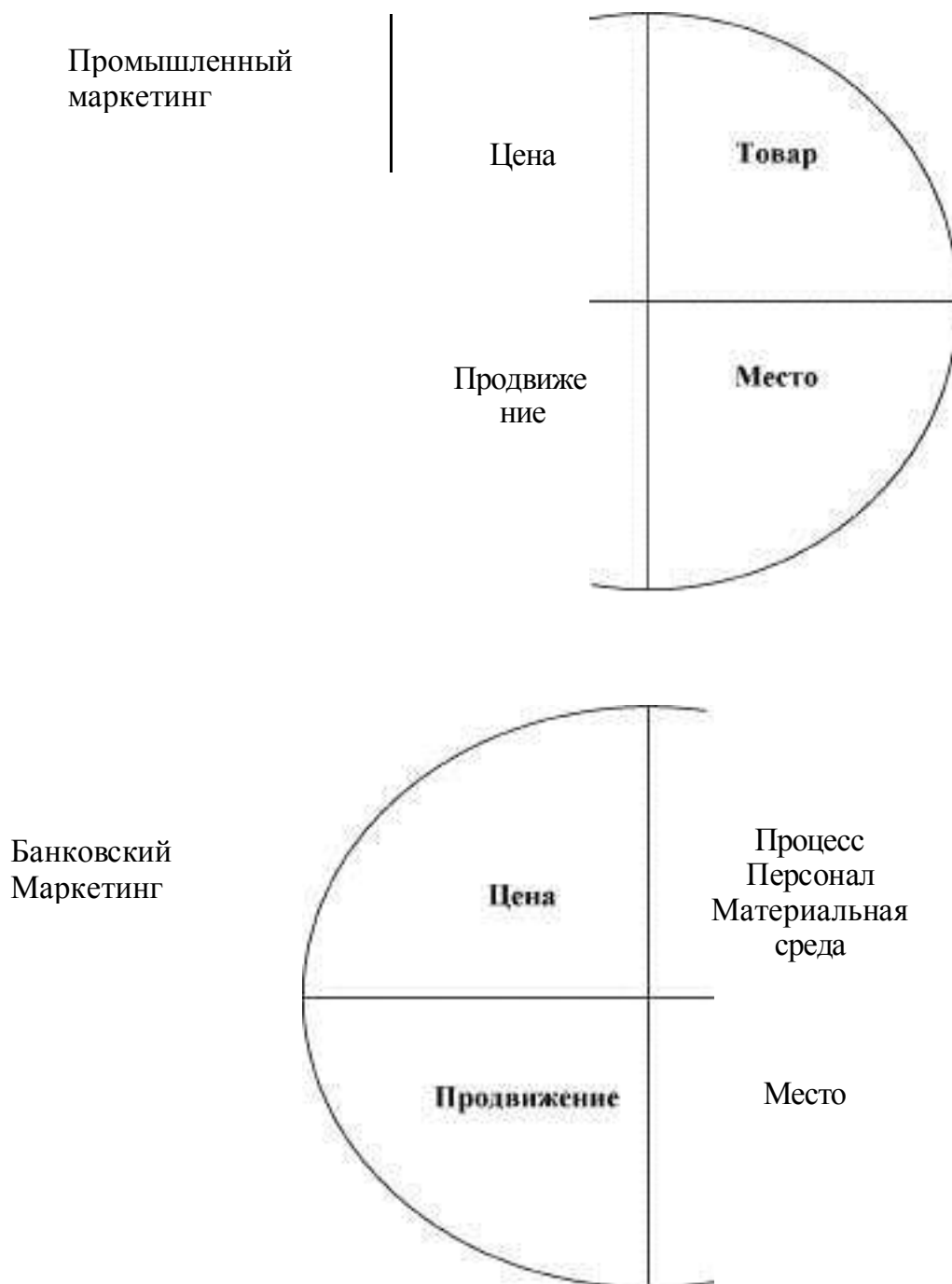


Рис. 3. «4Р» и «6Р» модель маркетинга банковских услуг М. Битнер

Модель маркетинга банковских услуг Ф. Котлера

Подход к концептуализации маркетинга банковских услуг Ф. Котлера показан на Рис 4. Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Ф. Котлер предложил различать три взаимосвязанных единиц в маркетинге банковских услуг: 1. Организацию или высший менеджмент банка; 2. Контактный персонал банка; и 3. Потребителей банка.

Отсюда «треугольное» название концепции, которую иногда еще называют «бермудской». Согласно концепции показанной на Рис. 4 три ключевые единицы образуют три контролируемых звена: 1. Банк-клиент; 2. Банк-персонал; и 3. Персонал-клиент (Рис. 4).

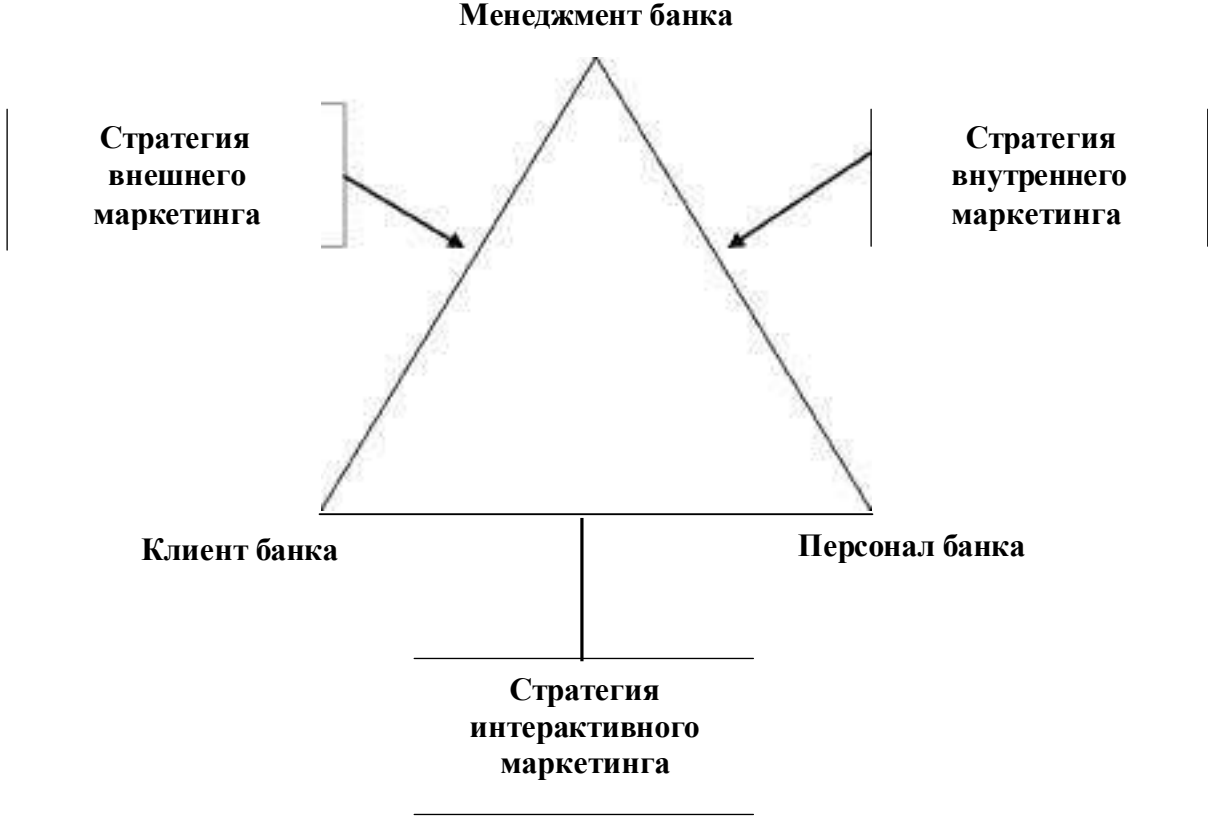


Рис. 4. «Треугольная» модель маркетинга банковских услуг по Котлеру

Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в банке, необходимо развивать три стратегии направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «клиент-банк» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций, и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «банк-персонал» и связана с мотивацией персонала. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал-клиент» и связана с контролем качества оказания банковской услуги.

Модель маркетинга банковских услуг К. Лавлока

Ведущий международный эксперт маркетинга услуг Кристофер Лавлок в своей книге, переведенной на русский язык, предложил метафорично рассматривать практику маркетинга банковских услуг как лодочные соревнования или регату (Лавлок, 2005). Банки рассматриваются условно в виде плывущих и соревнующихся лодок. На каждой лодке восемь гребцов и один капитан (Рис 5).

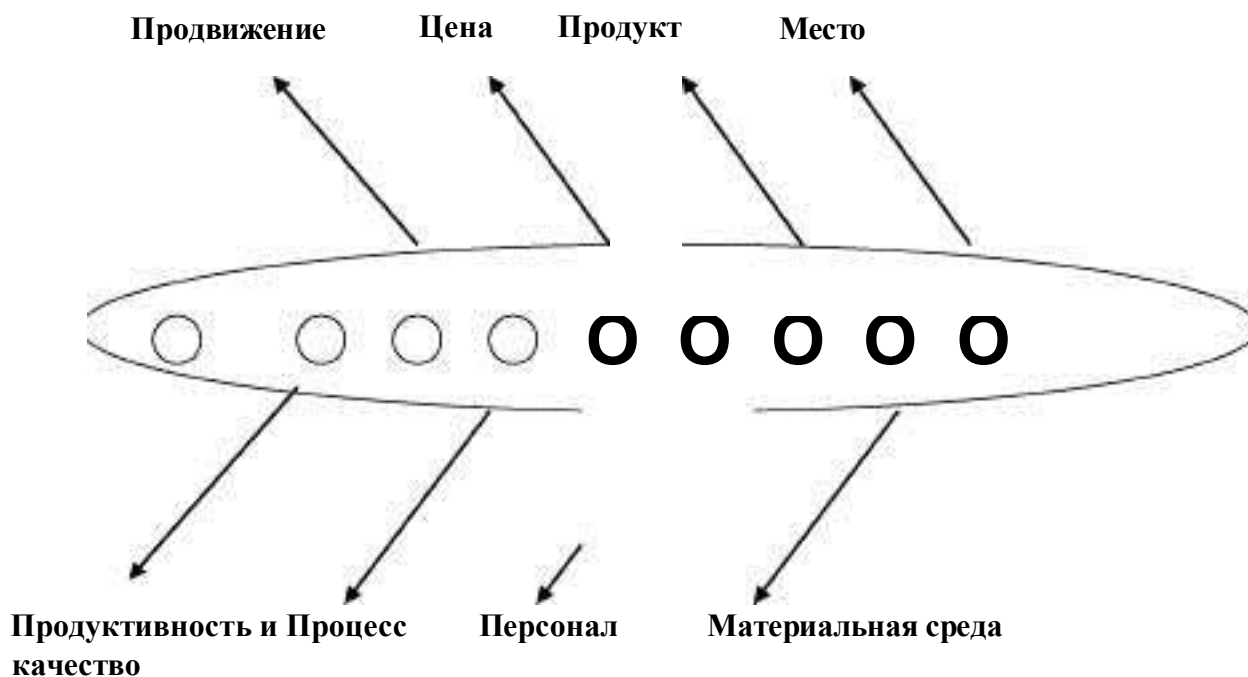


Рис. 5. «8P» модель маркетинга банковских услуг по Лавлоку

«Лодка», плывущая к «берегу», т.е. потребителю или целевой прибыли, олицетворяет собой банк. Восемь «гребцов» являются специалистами отдела маркетинга банка, которые под руководством «капитана», руководителя отдела маркетинга, гребут восьмью «веслами» быстрее «других» лодок. «Восемь весел» это комплекс маркетинга «8P», с помощью которых «гребцы» пытаются соревноваться друг с другом, с целью быть первыми. Выигрывает регату (конкурентную борьбу), та лодка (банк), где наиболее искусно гребцы (маркетинг микс) работают веслами под энергичным руководством капитана (маркетинг менеджера).

«Лодочная модель» достаточно точно отражает функции и задачи маркетинга в банке. Все банки находятся в одинаковой конкурентной среде. У всех в наличии одинаковый инструментарий для конкурентной борьбы—комплекс маркетинга «8P». К традиционным «4P»: *товар, цена, продвижение, и распределение*, К. Лавлок добавляет дополнительные «4P». Эти стратегии применяются исключительно в маркетинге услуг: *материальная среда, процесс, персонал, и производительность и качество*.

Стратегия *материальная среда* обслуживания направлена на создание благоприятной атмосферы обслуживания. Стратегия *процесс* связана с разработкой блок-схем обслуживания, своеобразных чертежей услуги как продукта. Стратегия *персонал* направлена на мотивацию персонала к качественному обслуживанию клиента. Стратегия *производительность и качество* озадачена с организацией эффективного и качественного обслуживания клиентов.

Если первые три стратегии, *материальная среда, процесс, персонал*, были позаимствованы из более ранней модели маркетинга услуг Мери Джо Битнер «6P», и были обсуждены в литературе, то появление дополнительной восьмой стратегии комплекса маркетинга услуг, *производительность и качество*, заслуживает отдельного внимания и обсуждения в данной модели.

Включение элемента *производительность и качество* в состав комплекса маркетинга услуг представляет собой своеобразную научную новизну, не смотря на предполагаемое требование симметричности модели 4+4. Исследования показывают, вопросы производительности услуги, и качества услуги находятся в своеобразном противоречии. Противоречие вытекает из отношений руководства фирмы и контактного персонала фирмы. Это одно из трех звеньев треугольной модели Ф. Котлера «банк-персонал», которое регулируется стратегией внутреннего маркетинга.

Противоречие заключается в том, что руководство банка часто требует от контактного персонала при обслуживании потребителя выполнения двух конфликтных

задач: обслужить клиента быстро и обслужить клиента качественно. Например, в корпорации Макдоналдс, с целью ликвидации очередей, установлены следующие «тейлоровские» стандарты обслуживания одного посетителя: 2 минуты в очереди, 1 минута у кассы, и 75 секунд на МакЭкспресс (окно для автомобилистов). С другой стороны, от персонала требуют качественного обслуживания посетителя, т.е. проявлять индивидуальный подход, вежливость и внимание к каждому посетителю, ориентироваться на индивидуальные нужды и практиковать стратегию кастомизации, что увеличивает, а не сокращает установленные скоростные стандарты обслуживания. Две противоречивые задачи создают для персонала дилемму «двух боссов», т.е. кто король и кого слушаться, начальника или клиента? Отсюда стресс и некачественное обслуживание клиента (Shugan, 2004).

Психологический стресс вызывает неудовлетворенность работой. В свою очередь неудовлетворенность работой введет к неудовлетворенности клиентов. По этой причине нарушается цепочка «обслуживание—прибыль», предложенную Гарвардским профессором Джеймсом Хескеттом (Hessket, 1987). Поэтому одна из важнейших задач менеджера по маркетингу заключается в создании оптимального баланса между двумя конфликтными задачами и максимального сокращения стресса у контактного персонала. Как правило, это проблемы развития и управления стратегией внутреннего маркетинга.

Второй аспект научной новизны включения К. Лавлоком элемента «производительность и качество» в комплекс маркетинга услуг это неожиданное рассмотрение вопроса качества услуги не как традиционного, отдельного от маркетинг микс объекта внимания менеджера, и даже не в составе стратегии «процесс» или «продукт», а как равноправный восьмой элемент маркетинг-микс. Структуры ранних учебников по маркетингу услуг не придерживаются такого подхода (Bateson and Hoffman, 1999; Gronroos, 2000).

Заключение

Несмотря на то, что различные авторы предлагают неодинаковые модели маркетинга банковских услуг, в целом они имеют два основных общих теоретических положений.

Во-первых, все концепции отталкиваются от специфики банковской услуги как товара. В той или иной степени эти концепции подчеркивают неосязаемость банковских услуг, неотделимость от источника, несохраняемость, и непостоянство качества. Эти

характеристики банковской услуги как товара предполагают разработку дополнительных стратегий для успешного маркетинга услуг.

Во-вторых, все вышеперечисленные подходы к концептуализации маркетинга банковских услуг признают и указывают на необходимость дополнительных стратегий или контролируемых факторов для управления маркетингом банке. В той или иной форме, концепции указывают на необходимость внимания к персоналу, материальной среде обслуживания, и процессу обслуживания. Решить эти задачи предполагается инструментами внутреннего маркетинга, интерактивного маркетинга, и методами контроля качества обслуживания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер, Ф., Боуэн, Д., и Мейкенз, Д., (1998). *Маркетинг: Гостеприимство и туризм*. М.: Юнити.
2. Лавлок К. (2005). *Маркетинг услуг*. М.: Вильяме.
3. Eiglier, P., and Langeard, E (1976). *Principles de politique marketing pour les entreprises de services*. L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille.
4. Bateson, J. E. And Hoffman, D. K. (1999). *Managing Services Marketing: Text and Readings*. New York: The Dryden Press.
5. Berry, L. L. (1980). Services Marketing is Different. *Business*, 30 (May-June), 24-29.
6. Berry, L. L. and Parasuraman, P. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
7. Bitner, M. J. (1992). «Servicecapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees. *Journal of Marketing*, 56(April).
8. Gronroos Christian (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*, 2ⁿ ed., Chichester, UK, Wiley.
9. Heskett James L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 12-20.
10. Hoffman K. Douglas and John E. G. Bateson (2001). *Essentials of Services Marketing*, 2nd ed., New York, Dryden Press.
11. Lovelock, C. H. (1992). *Service Marketing*. Englewood Cliffs: N. J: Prentice Hall.
12. Lovelock Christopher H. and Jochen Wirtz (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49(Fall), pp. 41-50.
14. Rathmell, J. (1974). *Marketing in the Service Sector*, Mass: Winthrop Publishers.
15. Shugan S. (2004). «Finance, Operations and Marketing Conflicts in Service Firms», *Journal of Marketing*, 68(January), pp. 24-27.