

## КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ: ПРОЦЕС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

© Гайванович Н.В., 2009

Досліджено особливості комплексу маркетингу у сфері послуг. Актуалізовано ефект масштабу у послуговій діяльності в концепції франчайзингу. Обґрунтовано доцільність використання процесного підходу у проектуванні та реалізації послуги. Структуровано комплекс маркетингових дій в трикутнику взаємодій “організація – клієнт – працівник”.

*Service area marketing mix peculiarities have been investigated in this article. Scale effect of service activities in franchising concept has been emphasized. Advisability of process approach in service design and implementation has been proven. Marketing activities within interaction triangle “company – client – employee” has been structured in this article.*

### Постановка проблеми

Перед фірмою, що надає послуги, постає завдання продажу клієнтові чогось такого, що не можна показати і продемонструвати, чого клієнт не може перевірити чи випробувати, поки не купить послугу. Для того, щоб зменшити таку непевність, покупці шукають матеріальних ознак для підтвердження якості послуги. Отже, пропозиція послуги не обмежується лише самим процесом її надання, але й охоплює також всі зміни, що мають вплив на переконання покупця придбати цю послугу. Реальна якість послуги проявляється лише після того, як покупець наважився заплатити за неї, отже, до цього моменту йдеться винятково про якість маркетингових дій, які визначають успіх. Багато фірм сфери послуг, достатньо компетентні у своїй сфері діяльності, пропонують високий рівень надання послуг, проте через незадовільну маркетингову діяльність не досягають бажаних успіхів на ринку. Отже, актуалізується питання використання специфіки інструментів маркетингу у сфері послуг для забезпечення конкурентних переваг.

### Аналіз останніх досліджень

Фірми, які надають послуги, використовують у своїй маркетинговій діяльності різні інструменти, які становлять маркетинг-мікс або комплекс маркетингу.

Класичні елементи цієї інтегральної конфігурації, створеної Е.Д.МсСарthu [7;9]: товар, ціна, дистрибуція, просування – концепція “4P”. Домінуючий в специфіці послуг людський чинник спонукав появу п'ятого елемента “P” (people), який об'єднує осіб, що працюють у фірмах з надання послуг, систему набору персоналу, навчання, мотивації і оцінки. Використання цих п'яти інструментів утворює концепцію “5P” комплексу маркетингу, типову для сфери послуг.

З'являються також додаткові модифікації в сфері послуг, наприклад, концепція “7P”, запропонована Bernardo H. Booms і Mary J. Bittner [9, с. 19]. Вона охоплює товар, ціну, дистрибуцію, просування, персонал, фізичну наявність (physical evidence), матеріальні елементи оточення і цінності, що стосуються послуги, а також процес наявності (process), під яким розуміють організацію і технологію процесу надання послуги. З'явилась також концепція “8P” [5, с. 31; 9, с. 19], яка включає:

1. Товар (product elements) – всі компоненти послуг, що створюють цінність для клієнта.
2. Місце і час (place and time) – рішення менеджерів щодо того, коли, де і як надавати послуги клієнтам.
3. Процес (process) – детальні методи організації, опис дій і типових етапів та кроків у наданні послуги.

4. Продуктивність і якість (productivity and quality) – вчасність надання послуги від початку до кінця процесу та ступінь задоволення клієнта відповідно до його потреб та очікувань.

5. Персонал (people) – персонал фірми з надання послуг (безпосереднього і опосередкованого контакту), а також інші особи, також клієнти, які становлять інтегральний елемент в наданні послуги.

6. Просування та навчання (promotion and education) – всяка діяльність у сфері комунікацій з метою отримання переваг з боку клієнтів щодо послуг чи послугодавців.

7. Фізична наявність (physical evidence) – всі візуальні і матеріальні елементи (будівлі, технічне забезпечення, персонал, друковані матеріали тощо), які оцінюються клієнтом і є доказом якості послуги.

8. Ціна та інші витрати, пов'язані з наданням послуги (price and other costs of service)- пошук менеджерами мінімізації видатків і витрат зусиль набувача послуги: фінансових, часових, ментальних та фізичних.

Водночас малодослідженою є сфера впровадження комплексу маркетингу з точки зору його процесного структурування з метою ідентифікації складових елементів.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтувати особливості комплексу маркетингу у сфері послуг та застосувати процесний підхід до його впровадження.

### **Виклад основного матеріалу**

Чи не найважливішим матеріальним елементом, з яким стикається клієнт, є фізичне оточення послуги. Іншою важливою причиною матеріалізації послуг є вигляд осіб, які власне і надають ці послуги. Іноді можливим є створення для покупця зовсім нового інноваційного матеріального вигляду (наприклад, кредитні картки чи банкомати). Інновації в послугах можуть мати різноманітний характер і радіус дії. Проведений аналіз літературних джерел обґрунтовує такі категорії інновацій [2; 4; 7; 9]:

- основні інновації – нові товари для ще невизначених і недосліджених ринків (напр., нова телевізійна програма; забезпечення доставки посилок через Federal Express протягом однієї ночі на території цілої країни);
- нові види бізнесу (або бізнес на стадії становлення) – нові товари для ринку, який вже обслуговується товарами, що задовольняють потребу такого самого роду (організації в галузі охорони здоров'я, які надають альтернативні форми лікування);
- нові товари для ринку, що вже обслуговується, – спроба пропозиції послуги, якої фірма раніше не надавала, в конкретний час і в конкретному місці (відкриття ресторану при музеї);
- розвиток лінії товарів – розвиток лінії товарів чи нові способи доставки існуючих товарів (нове меню в ресторані, новий авіамаршрут; інновації в доставці послуги: банкомати, бензинові станції самообслуговування);
- вдосконалення продукту – найбільш загальний вид інновації, який тягне за собою зміни певних характеристик існуючого продукту (швидше автоматичне отримання інформації про сальдо рахунку банку після кожної трансакції; продовження часу роботи закладів побутового обслуговування);
- зміна стилю – дуже скромний вид інновації, проте назагал дуже помітний (перекрашування літаків на інші кольори; забезпечення працівників фірм, що надають послуги, новим фірмовим одягом; запровадження іншого виду банківського чеку).

Впровадження нової послуги чи використання інновації для того, щоб послуга стала більш матеріальною для покупців, може істотно урізноманітнювати пропозиції конкуруючих між собою фірм. Але постає проблема, джерелом якої є нематеріальна форма послуги – короткий життєвий цикл інновації в послугах.

Додатковим елементом, який робить послугу матеріальною, і одночасно є інструментом, який дає клієнтові більш повне задоволення, є гарантія. З точки зору фірм, що надають послуги, гарантія визначає те, що надавач послуг повинен зробити для задоволення своїх клієнтів; дозволяє створити систему, яка ідентифікує зроблені помилки; спонукає клієнта до повернень (рекламацій), а навіть є фундаментом для формування майбутньої лояльності. Для ефективної системи гарантій вона передусім повинна бути:

- безумовною (беззаперечною) – найкраща гарантія у сфері послуг забезпечує клієнту задоволення безумовно і беззаперечно;
- зрозумілою – гарантія повинна бути написана простою і зрозумілою мовою з добре уточненою обіцянкою;
- значимою – вартість гарантії послуг повинна враховувати ті аспекти послуги, які є насправді важливими для споживачів;
- вигідною у разі відмови – споживач не повинен докладати занадто багато зусиль для того, щоб відмовитись від гарантії;
- легко отримуваною – процедура отримання гарантованої за неналежне виконання послуги гарантії повинна бути простою і швидкою, а найкраще негайною.

Щодо використання марки у сфері послуг, то існують проблеми із застосуванням одного з основних елементів класичної стратегії продукту, а саме з розробкою товарної марки, тобто брендингом. У сфері послуг найчастіше використовується спільна (загальна, родинна) марка і уявлення про фірму, що надає послуги.

Ще одним важливим інструментом маркетингу, форма і спосіб застосування якого визначається нематеріальним характером послуг, є ціна. У багатьох сферах надання послуг не живиться слово “ціна”. Оплата за надану послугу має різні (персональні, власні) назви (табл. 1).

Таблиця 1

**Різні назви оплати за послугу**

Назва оплати	Вид послуги
Ціна за вхід	Театральна вистава Рекреаційні послуги
Оплата	Перукарські послуги
Членський внесок	Прийняття в організацію
Ціна квитка відповідно до тарифу	Транспортні послуги
Гонорар	Публічна лекція
Процентна ставка	Банківська позика
Страховий внесок	Послуги страхування
Квартирна плата	Послуги з оренди квартир
Податок	Користування платними дорогами
Тариф	Доступ до джерел інфраструктури Освітні послуги Консультаційні послуги

*Джерело: [9, с. 17]*

Ціну у сфері послуг формують три елементи (pricing tripod): витрати, конкурентна ціна, цінність для споживача. Отже, чим більшою є вага (частка) матеріальних елементів під час надання послуги, тим більше ціна повинна спиратися на витрати і набувати в такому разі вигляду стандартних цін; чим меншою є частка матеріальної складової, тим більшою мірою ціни повинні бути індивідуальними для кожного клієнта.

Свобода в прийнятті цінових рішень є обмеженою. Зокрема, виникають проблеми під час прийняття рішень щодо ціни послуги, а саме:

1. Якою повинна бути оплата за послугу? Які витрати фірма намагається покрити: чи фірма хоче досягти наміченої величини маржі чи ступеня повернення інвестицій? Наскільки чутливими є споживачі до різних рівнів цін? Які ціни в конкурентів? Які знижки від основної ціни можна запропонувати? Чи застосовуються зазвичай заокруглені ціни?

2. Що повинно бути основою при встановленні ціни?

- Виконання поставленого завдання; доступність послуги; одиниця часу (година, тиждень, місяць, рік); відсоток від вартості трансакції; сумарні фізичні зусилля; географія обслуговування; вага чи розмір предмету послуги; чи кожен елемент послуги повинен бути включений в рахунок окремо.

3. Хто повинен брати плату за послуги?

- Організація, яка забезпечує надання послуги; спеціаліст-посередник (туристичний агент, банк тощо); як посередники повинні винагороджуватися за свою працю (фіксована винагорода чи утримання).

4. Де повинна здійснюватися оплата за послугу?

- У місці, де послуга надається; “на виході” (у кінцевого посередника, наприклад, у банку); дома у покупця (наприклад, поштові посилки).

5. Коли потрібно брати плату?

- Перед наданням послуги чи після; у визначений день тижня; у визначеній порі дня.

6. Як повинна здійснюватись оплата?

- Готівкою; карткою універмагу; чеком; кредитна чи дебетовою картка; кредитним рахунком у надавача послуг; ваучером; оплатою через третю особу (наприклад, страхову агенцію).

7. Як цільовий ринок може дізнатися про ціни?

- Які засоби комунікації використати (рекламу, обслуговуючий персонал, продавців тощо); Який засіб інформації буде використаний?; На скільки велике навантаження буде покладено на ціну?

Отримувач послуги не стає її власником, а лише споживає цю послугу без володіння нею. Це, своєю чергою, визначає характер каналів дистрибуції послуг. Як і при просуванні звичайних товарів, канали дистрибуції послуг можуть бути двоякого виду – прямі і непрямі. Якщо під прямим каналом розуміють безпосередній зв'язок між надавачем послуги і споживачем, то використання непрямих каналів збуту означає використання послуг посередників. Серед можливих посередників виділяють таких:

- Ø агенти/брокери (в туристичних, страхових, транспортних послугах);
- Ø дилери (особи, навчені для надання і продажу послуг);
- Ø інституційні посередники, які використовуються там, де їх наявність є необхідною;
- Ø посередники, які здійснюють гуртову діяльність (напр., пральні, які обслуговують муніципальні заклади);
- Ø посередники, які здійснюють роздрібну діяльність (фотосалони, супермаркети, в яких надаються додатково послуги з хімчистки одягу тощо).

Особливо важливе значення у сфері послуг має безпосередня (пряма) дистрибуція. Також широко використовується система франчайзингу. Значної популярності франчайзинг набув у сфері послуг громадського харчування (мережі ресторанів швидкого харчування, піцерій тощо), готельного бізнесу (мережі готелів Hilton, Sheraton), а також оренди автомобілів (система Avis і Hertz). Показовим є приклад Польщі щодо динаміки розвитку таких мереж (табл. 2) і щодо їх спеціалізації (табл. 3).

Завдання програми просування послуг полягає у:

- презентації користі, яку отримує споживач, коли купує послугу;
- виділенні послуги, що пропонується фірмою, на фоні інших пропозицій конкурентів;
- побудові репутації фірми та створення торгової марки.

## Франчайзингові мережі в Польщі

№ з/п	Назва торговельної мережі	План відкриття магазинів у 2009 р.	Кількість власних магазинів у 2008 році	Кількість магазинів у франшизі у 2008 році
1	Польська торговельна мережа NASZ SKLEP SA	200-300	15	1050
2	Польська торговельна мережа LEWIATAN	250	н/д	2236
3	GROSZEK	200	0	898
4	RABAT	100	0	414
5	MILEA	100	55	3
6	CARREFOUR	54	306	31
7	GRUPA MUSZKIETERÓW	35	194	194
8	Мережа піцерій DA GRASSO	25	2	166
9	SUBWAY®	32	н/д	44
10	Ювелірні магазини YES	18-20	2	85
11	PIOTR I PAWEŁ	20	33	17
12	SPAR	20	0	58
13	MAIL BOXES ITC.	5	1	6
14	Galeria Prezentów	5	3	17
15	ORGANIQUE	4	0	14
16	BERGSON	4	12	15

*Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 47–48]*

## Спеціалізація франчайзингових мереж у Польщі

№ з/п	Назва торговельної мережі	Галузева спеціалізація	Власні марки магазинів	К-ть магазинів відкритих у 2008 р.
1	Польська торговельна мережа NASZ SKLEP SA	FMCG	NASZ SKLEP, DELIKATESY SEZAM	199
2	Польська торговельна мережа LEWIATAN	продовольча	Lewiatan	204
3	GROSZEK	продовольча	Groszek	322
4	RABAT	продовольча	RABAT	123
5	MILEA	продовольча	Milea	43
6	CARREFOUR	продовольча	Гіпермаркети Carrefour, супермаркети Carrefour Express	27
7	GRUPA MUSZKIETERÓW	продовольча та “дім і сад”	Intermarche і Brisomarche	24
8	Мережа піцерій DA GRASSO	заклад гром. харчування	н/д	24
9	SUBWAY®	заклад гром. харчування	SUBWAY®	12
10	Ювелірні магазини YES	ювелірні магазини	Ювелірні магазини YES; Galeria YES	16
11	PIOTR I PAWEŁ	продовольча	Piotr i Paweł	10
12	SPAR	продовольча	SPAR Express, SPAR Market, EUROSPAR	8
13	MAIL BOXES ITC.	послуги для бізнесу	-	1
14	ORGANIQUE	косметика	ORGANIQUE	7
15	BERGSON	одяг	BERGSON	5

*Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 48–50]*

Часто програми просування послуг характеризуються такими елементами:

- логотипом деяких фірм або марками певних послуг є звірі, які символізують певну характерну ознаку, що відповідає специфіці надаваної фірмою послуги (U.S. Postal Service (експрес пошта) – символ орла; Norfolk and Southern Railroad – зображення чорного коня);
- при формулюванні рекламних гасел часто в них використовуються матеріальні метафори (для страхових фірм: “Ти в добрих руках з ALSTATE”; “Під парасолею TRAVELER”);
- елементом, який допомагає в просуванні послуг, є також надання інформації про користь, яку клієнт отримає, вибираючи ту чи іншу форму послуги у певного надавача послуги;
- домінування особистого продажу як головного інструмента в комплексі маркетингових комунікацій є незаперечним.

Процес надання послуг вимагає моделювання поведінки та навиків персоналу, який займається продажем, а це означає необхідність ідентифікації:

- Хто належить до персоналу продажу в організації?
- Чи виконують якісь інші функції ці працівники і як?
- Що вони повинні знати про послугу?
- На основі яких стандартів щодо надання послуги споживачі оцінюють її?
- Які чинники формують очікування щодо надавача послуг і його продукту? Чи є вони залежні від складності послуги чи від частоти користування нею?
- Чи для клієнта кращим є надання послуги, яка виконується відповідно до прийнятих звичаїв чи надання тої самої послуги, виконаної на основі встановлених точних стандартів? На скільки точною повинна бути стандартизація, щоб, з одного боку, була можливість контролювати персонал, а з іншого, не занадто обмежувати його автономію?

Автором на основі узагальнення літературних джерел пропонується використати систему правил під час створення та реалізації програми маркетингових комунікацій:

1) комунікація має на меті збільшення матеріальності послуги шляхом виділення матеріальних елементів, що супроводжують послугу, створення матеріальної репрезентації послуги, а також збільшення матеріальності передачі послуги через забезпечення позитивної неформальної усної комунікації, пропозиція гарантій на послуги, а також використання креативних матеріальних свідчень – символів у рекламі послуг (рис. 1);

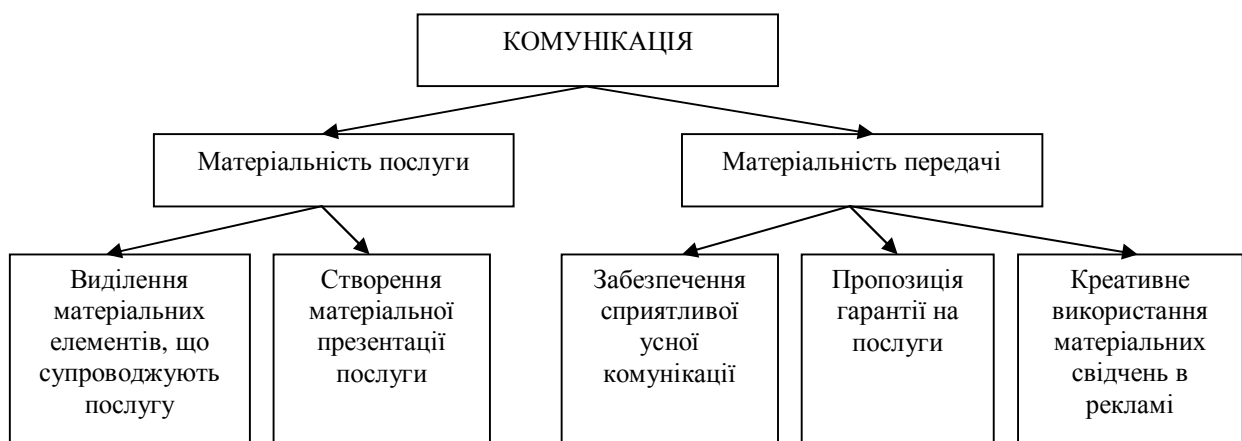


Рис. 1. Елементи управління матеріальними свідченнями в комунікації послуги

Джерело: розроблено на підставі [4, с. 648]

- 2) подбати про те, щоб послуга була зрозумілою;
- 3) дбати про постійність комунікаційного мотиву;
- 4) обіцяти лише те, що можна виконати;
- 5) використовувати усну передачу;
- 6) інформувати своїх працівників про пропозицію послуги.

Істотним бар'єром при організації процесу надання послуги чи для поліпшення її якості є складність опису і чіткого представлення концепції всього процесу надання послуги.

Одним з методів, що дає змогу вирішити цю проблему, є використання техніки графічного представлення процесу надання послуг (картографування). Так, в концепції, що базується на аналізі ланцюга вартості, графічне представлення полягає в поділі дій фірми на функції, в результаті здійснення яких створюється додаткова користь. Дуже популярною технікою є "story boarding" – сукупність ескізів, що ілюструють контакт з клієнтом, які можна надалі використовувати, дбаючи про гарантію найвищої якості послуг.

G.L. Shostack [4, с. 659] опрацювала оцінену як найкращу методологію графічного аналізу проекту послуги, що полягає у створенні діаграми blueprint, яка складається з чергових етапів процесу надання послуги згідно з такою процедурою: спочатку представляються графічно всі етапи процесу надання послуги. Потім знаходять найслабші точки процесу, в яких можуть з'явитися проблеми операційного характеру чи певна непослідовність. Третім етапом є формулювання стандартів виконання чи якості надання послуг. На завершальному етапі потрібно визначити, які елементи будуть доступним для клієнта доказом матеріальності послуги.

На рис. 2 проілюстрована діаграма черговості етапів надання послуги на прикладі здійснення експрес-пересилки з врученням посилки адресату. Складові частини діаграми представлені на рівні клієнта, дій персоналу та допоміжних процесів. Рівень діяльності клієнта охоплює всі кроки, дії, рішення, які здійснює отримувач послуги в процесі її купівлі, споживання та оцінки. Діяльність працівників, яка є очевидною для клієнтів, може називатися контактом безпосереднього рівня, а контакти працівників, які є невидимими клієнту, називають опосередкованими. Рівень допоміжних процесів охоплює внутрішні послуги, які мають на меті допомагати працівникам рівня безпосереднього контакту в наданні послуг. Названі чотири рівні діаграми виділені лініями, які символізують ступінь взаємодії.

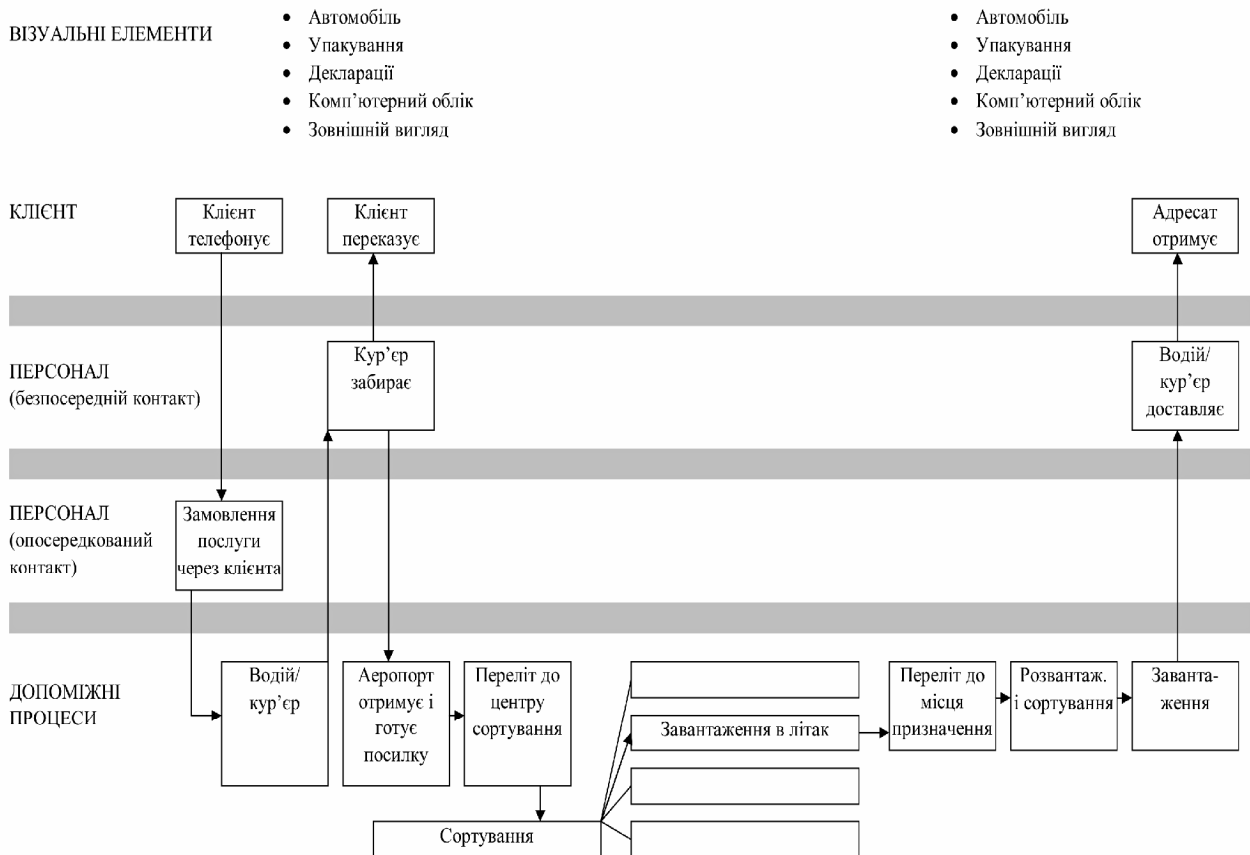


Рис. 2. Діаграма послуги (експрес-пересилка з врученням посилки адресату)

Джерело: [4, с. 661]

Діаграму здійснення послуги можна читати по-різному залежно від поставленої мети. Якщо діаграма створена для того, щоби взяти думку клієнта, то необхідно читати і аналізувати зліва направо, прослідковуючи події на рівні дій клієнта. Якщо метою є зрозуміти роль працівників рівня безпосереднього та опосередкованого контакту, діаграму можна читати за рівнями вище і нижче від лінії візуальної доступності. Якщо метою є визначення ступеня інтеграції всіх елементів, що входять до складу процесу надання послуги, а також впорядкування дій окремих працівників, діаграму можна читати і аналізувати вертикально. Якщо метою є реорганізація процесу надання послуги, діаграму можна трактувати комплексно.

Особливе місце в маркетингу послуг займає персонал. У контексті цього розглянемо три види маркетингу, які виділяють у маркетингу послуг (рис. 3).

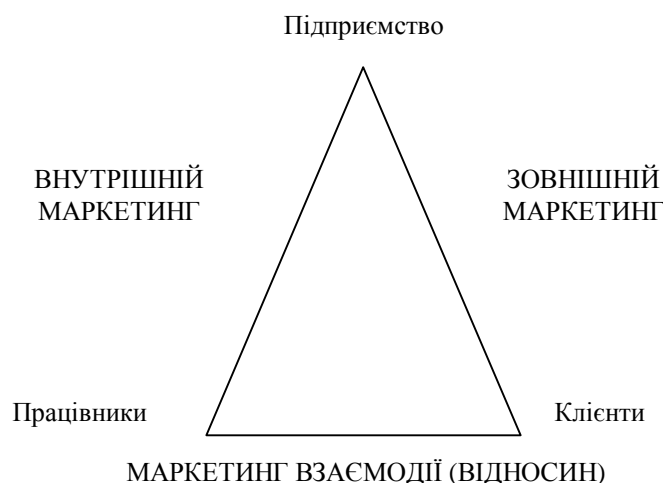


Рис. 3. Три види маркетингу в межах маркетингу послуг

*Джерело: розроблено на підставі [9, с. 147]*

Зовнішній маркетинг охоплює традиційні дії підприємства, що полягають в підготовці послуги, встановленні її ціни, способів дистрибуції і просування. Концепція зовнішнього маркетингу як філософія стратегічних і тактичних дій наведена у табл. 4.

Таблиця 4

#### Концепція зовнішнього маркетингу у сфері послуг

Ціль	Дія
Загальні цілі	Персонал повинен бути вмотивований і зорієнтований на потреби клієнта
Стратегічний рівень	Створення зовнішнього середовища, яке буде сприяти орієнтації на потреби клієнта за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> <li>• методів управління;</li> <li>• кадрової політики;</li> <li>• планування і контролю процедур</li> </ul>
Тактичний рівень	Продаж послуг персоналу та допоміжних послуг. Персонал є першим ринком фірми з надання послуг, тому: <ul style="list-style-type: none"> <li>• працівники повинні зрозуміти, для чого від них очікують певного виду роботи і активних дій в певних ситуаціях;</li> <li>• працівники повинні добре сприймати і досконало знати особливості послуги, для того щоб впевнено представити її при роботі з клієнтом;</li> <li>• послуга повинна бути розвинутою і зовнішньо підтвердженою перед початком її надання;</li> <li>• повинні бути задіяні зовнішні канали інформації</li> </ul>

*Джерело: розроблено на підставі [9, с. 150]*



Внутрішній маркетинг охоплює діяльність підприємства, що має на меті підготовку і мотивування працівників для кращого обслуговування клієнтів. Особливості внутрішнього маркетингу є такі:

- Ø Для споживача велике значення має те, хто надає послугу; споживач часто має індивідуальні переваги;
- Ø Ставлення працівників до клієнта, їх поведінка під час процесу надання послуги впливають на остаточну оцінку рівня наданої послуги;
- Ø Особливо важливими є кваліфікація працівників, а також якість виконаної ними роботи.

Маркетинг взаємодії (відносин) визначає поведінку та кваліфікацію працівників щодо обслуговування клієнтів. Неможливим є створення і утримання бажаних відносин між персоналом і клієнтом, якщо вони не є добре налагоджені між працівниками та їх керівництвом. Для досягнення належного рівня відносин необхідним є навчання працівників; їх залучення у планування і прийняття рішень; двосторонній обмін інформацією і спілкування як у формальній, так і у неформальній формі; масова зовнішня (збори, брошури, плакати) і внутрішня комунікація; дослідження ринку праці, а також ефективне використання методів управління персоналом.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Отже, комплекс маркетингу для сфери послуг мають специфічні особливості порівняно з маркетингом матеріальних товарів. Особлива роль відводиться персоналу, який безпосередньо працює з клієнтом, і від навиків, поведінки, компетентності, ввічливості якого залежить купить клієнт послугу чи ні, буде задоволений її якістю чи ні. Для всіх заходів повинен бути забезпечений процесний комплексний підхід.

1. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. *Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 2-ге вид. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід” 2002. – 244 с.* 2. Кларк Г. *Маркетинг сервиса, приносящего прибыль: Пер. с англ. – К.: Знання, 2006. – 302 с.* 3. Морохова В.О., Ковальчук О.В. *Планування та організування маркетингової діяльності підприємств: Монографія. – Луцьк: ЛДТУ, 2006. – 176 с.* 4. Garbarski K., Rutkowski J., Wrzosek W/ *Marketing. – Warszawa: PWE, 2001.* 5. *Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. J. Altkorna, – Kraków: JM., 2003.* 6. *Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. H. Mruka. – Poznań: AE, 1999.* 7. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Marketing. Podręcznik europejski. – Warszawa: PWE, 2002.* 8. Kramer T. *Podstawy marketingu. – Warszawa: PWE, 1994.* 9. Gilmore Audvej. *Usługi. Marketing i zarządzanie. – Warszawa: PWE, 2006. – 217 s.* 10. *Lewiatan liderem // Magazyn ekonomiczny “Home&Market”. – 2009. – № 5. – S. 45–50.*