

ASAC 1996  
Montréal, Québec

Pierre Sauvé  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Pierre Filiatrault  
Université du Québec à Montréal

## **LE MARKETING DE SERVICES EN PME: UNE APPROCHE THÉORIQUE**

Bien que l'intérêt pour la recherche en marketing de services se soit intensifiée au cours de la dernière décennie, plusieurs voies de recherches restent encore inexplorées, celle des pratiques de management pour les PME en est une. Ce texte présente une approche théorique concernant une voie distinctive sur laquelle les PME pourraient s'appuyer pour mieux commercialiser leurs offres de services.

### Le marketing en PME

Se pratique-t-il un marketing propre aux petites entreprises? Même si nous serions porté à croire que les PME font naturellement du marketing parce qu'elles sont proches de leurs clients et qu'elles sont en mesure de reconnaître rapidement les besoins de ces derniers, paradoxalement, la fonction marketing est souvent la faiblesse managériale des PME (Knight, 1985; Boag et Munro, 1986; Hisrich, 1992). On pourrait donc être tenté de répondre par la négation.

Une partie importante de la littérature en marketing traite essentiellement du marketing du point de vue de la "grande entreprise". Les dirigeants de petites entreprises doivent se satisfaire de théories marketing basées sur des systèmes formels et structurés souvent inappropriés et incompatibles avec leurs opérations qui sont soutenues par des ressources limitées (Robinson et Pearce, 1984). Toutefois il est possiblement faux de conclure à l'inadéquation totale du management du marketing conventionnel dans un contexte des PME. Il est néanmoins nécessaire de souligner que plusieurs des concepts et préceptes du marketing ont été développés pour la grande entreprise. Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants de PME mettent en doute l'adaptabilité ou même le transfert des concepts et préceptes et modèles de marketing, à la gestion d'entreprises de plus petite taille (Marchesnay, 1993).

Pourtant l'application des concepts et préceptes de marketing est essentielle au succès et à la bonne marche de toute entreprise, grande ou petite. Or, le marketing est concerné par la facilitation du processus d'échange entre l'organisation et son environnement (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976). Les gens de marketing doivent donc s'efforcer de redéfinir stratégiquement leurs produits/services en fonction d'une perspective évolutive du contexte

de marché dans lequel opère l'organisation et pas seulement agir de façon ponctuelle en réaction à une dynamique de marché particulière. Comparativement aux grandes entreprises, les petites entreprises ont généralement peu de ressources humaines et financières, sont dirigées par un seul propriétaire ou par une équipe restreinte de dirigeants, et finalement elles s'obligent à miser sur une part de marché faible et marginale (Brown, 1985). Beaucoup d'incompréhension semble toujours subsister parmi les gestionnaires de PME sur la véritable portée des opérations marketing d'une petite entreprise. En conséquence, les activités marketing pour une PME se résument très souvent à des opérations ponctuelles. Les principales causes identifiées pour la mauvaise utilisation du marketing sont des ressources limitées, un manque d'expertise professionnelle disponible et l'impact limité que les PME ont sur leur marché (Carson, 1985 in Filion, 1988). L'entrepreneur pour survivre devra donc à la fois être manager et stratège, et par conséquent répartir ses intérêts de gestion entre les opérations et la planification.

Par conséquent, l'adoption d'une philosophie marketing implique la recherche de la satisfaction de l'acheteur tout en rencontrant les objectifs organisationnels. Pour une PME, cet objectif est facilement réalisable, la proximité de la ligne de feu rend les liens d'information et la compréhension des besoins des acheteurs incontournables pour la direction. Toutefois satisfaire un client est une chose, s'assurer de sa fidélité en est une autre. La capacité de survie et la capacité de croître d'une PME sont directement proportionnelles à sa capacité de se différencier, d'offrir quelque chose de distinctif. En conséquence, une telle PME doit être en mesure de compétitionner non seulement sur des bases de prix ou de produits/services, mais surtout par une approche personnalisée où le client se sentira important et respecté.

### Les caractéristiques du marketing de services

L'émergence de recherches en marketing de services donna lieu à diverses taxinomies et analyses dont celles de Stanton (1983), de Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) et de Lejeune (1989) qui, en approfondissant les concepts d'intangibilité, d'hétérogénéité, de simultanéité et d'inséparabilité, dégagèrent une nouvelle vision stratégique pour le management des pratiques de marketing des entreprises de services. Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) d'ailleurs rapportent plus de vingt-six auteurs qui se sont attardés à décrire ces quatre caractéristiques propres à la commercialisation des services. Décrivons les rapidement.

#### L'intangibilité

L'*intangibilité* (Berry, 1980; Lovelock, 1981; Bateson, 1979; Flipo, 1989) est la condition qui rend un service insensible au toucher et à la vue. L'intangibilité se traduit par l'incapacité pour la clientèle d'appréhender concrètement le service comme tel. Un service est donc à dominance intangible, mis en forme par des activités immatérielles, impalpable et difficilement observables pour une personne externe. Le risque perçu est donc plus élevé pour le client à cause de l'incapacité d'examiner et d'évaluer un achat planifié, à moins de ne se fier à une expérience précédente, ce qui n'est pas toujours possible. Ces difficultés à évaluer un service prévalent aussi pour différencier un service d'un autre. C'est souvent

l'expertise de la firme ou du prestataire, son accessibilité et sa capacité à fournir le service demandé qui deviennent des critères d'achat importants. Le client achètera la réputation de l'expertise et des performances attendues. De telle sorte qu'un arrimage entre le service offert, l'image du prestataire et l'évaluation de ses capacités à fournir le service est primordial à la réussite (Brentani, 1991).

### L'hétérogénéité

L'*hétérogénéité* (Eiglier, 1977; Filiatrault, 1987) aussi définie par l'appellation *variabilité* (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994), décrit le caractère incertain de garantir une performance constante pour un prestataire de services comme entre différents prestataires d'un service. La variabilité met en évidence les fluctuations possibles dans la performance du personnel en contact avec la clientèle et le niveau d'interaction avec le client. Dans un premier temps, on ne peut affirmer que tout le personnel en contact d'une entreprise puisse avoir le même niveau de compétence ni qu'un individu puisse être disposé à fournir régulièrement et sur une base continue la même performance. Dans un deuxième temps, la contribution exigée lors de la participation d'un client à une prestation de services peut être différente d'un prestataire à un autre, et d'autre part cette contribution est généralement liée aux objectifs corporatifs et non seulement aux capacités ou à la volonté du client à participer à la "servuction" d'un service (Lovelock, Young, 1979). Ainsi, la qualité des services est sujette à des variations en rapport à des changements de ressources et de clients. Cet énoncé est d'autant plus vrai qu'à l'encontre des produits, nous ne pouvons rejeter les services qui ne répondent pas aux normes de qualité exigées.

### La simultanéité

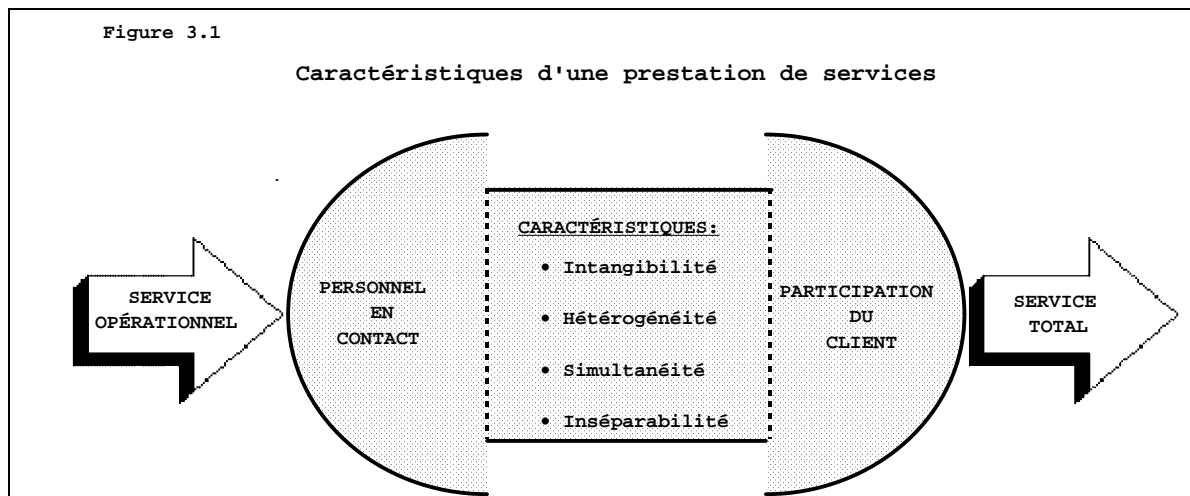
Quant à la *simultanéité* (Berry, 1983; Bitner et Zeithaml, 1987), elle représente la durée de vie pour le moins éphémère d'un service, soit le temps d'une performance. Comme les services ne peuvent être mis en inventaire, ils sont de ce fait périssables. Il faut préciser que les soutiens de l'offre étant généralement d'ordre tangible, ils pourront se stocker mais rarement l'offre elle-même, qui est intangible par nature. Sans le client, le prestataire de services disposera de disponibilités potentielles, mais sans pour autant pouvoir les récupérer dans le temps. Et dès qu'une transaction est amorcée elle peut difficilement s'interrompre ou se recycler, elle doit avorter ou bien se compléter.

### L'inséparabilité

Finalement, l'*inséparabilité* (Gronroos, 1978; Silpakit et Fisk, 1985; Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985; Eiglier et Langeard 1987; Filiatrault et Metcalfe 1989) met en évidence le rôle indissociable que doivent jouer le client et le prestataire de services dans le processus de "production" du service. Alors que, pour les produits, les systèmes de production et de livraison influencent la perception des acheteurs, pour les services les systèmes d'exploitation et de prestation deviennent des composantes névralgiques et cruciales. Un client aura toujours le loisir de choisir un ou l'autre produit disponible, mais ce même client consommera un service que si le lieu et le temps de sa production coïncide à ses attentes et ses besoins. La production et la consommation d'un service se font simultanément, rendant l'évaluation pré-achat impossible.

En conclusion ces caractéristiques du marketing des services soulignent l'importance de l'interface des deux personnes (acheteur/vendeur) lors de la prestation d'un service. Cette interaction influence la différenciation et la prestation d'un service, le contrôle de la qualité, la performance, et la satisfaction du client (Miles, 1990; Bitner, 1990). Le client se retrouve donc partie prenante d'un processus commercial dans lequel il doit jouer le double rôle de producteur et de consommateur et ce, dans le contexte caractérisé d'une prestation de services. Cet environnement dans lequel un consommateur se retrouve est illustré par le modèle décrit à la figure 1.

Ce modèle illustre la dynamique qui lie le client au prestataire de services. Cette activité conjointe devient par la force des choses interactive et réciproque. Dorénavant ce qui distingue une organisation d'une autre, c'est la compréhension des *rôles* qu'ont à "jouer" la personne en contact avec le client participant à cette interaction unique ou dyade.



### LE CONCEPT DE PERSONNALISATION

Le management du marketing de services implique de savoir gérer la confrontation entre deux visions: d'un côté la personnalisation par le personnel en contact, de l'autre l'efficacité managériale de l'organisation. La gestion du personnel en contact est dans ce cas confronté à la satisfaction du client. Chose certaine, une gestion traditionnelle peut permettre à une entreprise d'atteindre un niveau de personnalisation nécessaire pour développer sa clientèle. Mais sans une connaissance approfondie de ce qu'implique un service personnalisé pour la stratégie de commercialisation du service concerné, l'entreprise ne pourra prétendre au niveau d'efficacité souhaité. À cet effet, Surprenant et Solomon (1987) définissent en ces termes la personnalisation du service:

*"Personalized service" refers to any behaviors occurring in the interaction intended to contribute to the individuation of the customer. That is, the "customer role" is embellished in the encounter through specific recognition of the*

*customer's uniqueness as an individual over and above his/her status as an anonymous service recipient." (p.87)*

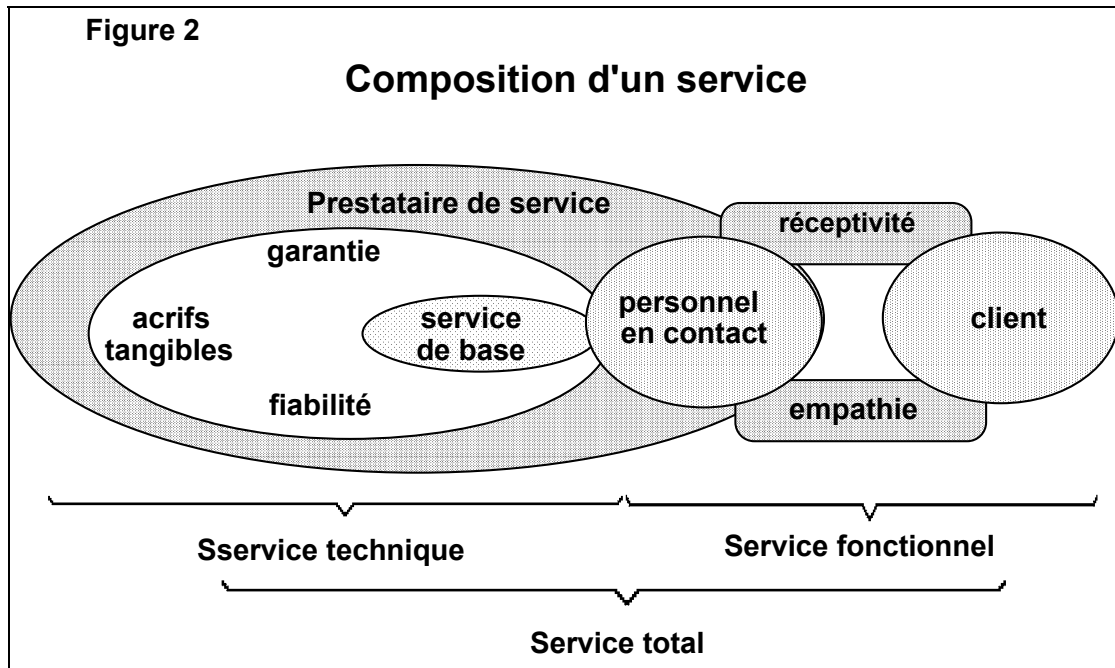
Le tout reposerait donc sur l'interaction ou la relation dyadique effectuée entre le prestataire de services et le client lui-même. Nous devons comprendre de cette affirmation que le client présent fait partie d'un univers hétérogène dans lequel gravite plusieurs clients ayant des attentes et des désirs différents, et quelques fois même contradictoires. Dans une dynamique de management du marketing de services, ce concept renforce les caractéristiques d'inséparabilité et d'hétérogénéité propres à la gestion des services, mais aussi gêne les stratégies d'uniformisation ou d'automatisation des prestations de services.

Un autre paradigme, animé par Solomon Surprenant Czepiel et Gutman (1985), Filiatrault et Metcalfe (1989), Grönroos (1990), et Bitner, Booms et Tetreault (1990) focalise sur la différence tenue entre "l'être" et "l'avoir". On souligne le rôle important du personnel en contact, face à une clientèle qui doit composer en même temps, ou presque, avec "l'être" et "l'avoir". Alors que Grönroos qualifie à juste titre l'interaction clients/vendeurs, de "moment de vérité", Bitner, Booms et Tetreault, et Filiatrault et Metcalfe définissent le service par l'actualisation de l'interaction entre acheteurs et vendeurs. Mispelblom (1991) va même jusqu'à qualifier les clients de "matière première" des services. Compte tenu des caractéristiques propres au marketing de services et en faisant abstraction des soutiens d'offre de services, Solomon, Surprenant, Czepiel et Gutman (1985) définissent le processus de prestation de services comme une *approche dyadique* qui relève des initiatives des intervenants dont le rôle et le comportement se modifient tout au long de cette séquence interactive. Cette situation sociale, impliquant deux personnes, ne peut qu'être une "fusion" des activités de deux personnes, et non un cheminement individuel de part et d'autre.

### Le personnel en contact et les relations dyadiques

Selon l'optique du marketing, la recherche de la satisfaction du consommateur doit être au centre des préoccupations des gestionnaires. Pour les entreprises de services, cet objectif n'est pas moins important, au contraire. Un bon service sera qualifié comme tel dans le cas où les attentes du client seront atteintes ou dépassées dans un contexte de convivialité entre prestataire et client. Cette notion de convivialité différencie donc le secteur des services de celui des produits par l'interaction et l'implication plus forte du personnel en contact et par la participation potentielle du client au processus de servuction (Eiglier et Langeard, 1989).

La prestation de services devient l'objet d'une dyade formée par l'interaction du personnel en contact avec la clientèle et le client lui-même. Le personnel en contact avec la clientèle occupe une place prépondérante dans une transaction de service. Il aura un impact sur la différenciation du service, le contrôle de qualité, la dynamique de la prestation du service, et nécessairement sur la satisfaction du client avec lequel il partage l'élaboration du service fonctionnel (Grönroos 1984). (figure 2)



Cette interaction met en évidence le rôle de médiation que joue le personnel en contact entre le service technique et le client. Le personnel en contact est la charnière qui permet d'assurer un *service total* par la transposition des qualités intrinsèques d'un *service technique* par une personnalisation d'un *service fonctionnel*. C'est au personnel en contact que revient la responsabilité d'établir un contact où le client retrouvera courtoisie, sécurité, habileté à communiquer avec le client, compréhension du client et capacités de récupérer et de réagir. À cela s'ajoute des attributs encore plus intangibles: Grönroos (1984) insiste sur l'importance de l'image corporative et Bitner (1990, 1992) souligne la portée de la communication symbolique perçue autant par le client que le personnel. De plus, il faut s'attendre à ce que chaque groupe, les clients et le personnel en contact avec la clientèle, réagisse à sa façon, cognitivement, émotionnellement et physiologiquement à cet environnement. Enfin la réceptivité et l'empathie sont des composantes bidirectionnelles et symbiotiques qui relient les deux intervenants dans un processus de servuction. Elles doivent traduire d'une part, la compréhension et la connaissance qu'a le personnel en contact concerné de ses fonctions et de la clientèle, et d'autre part, la volonté et les capacités de la clientèle à collaborer à la prestation.

Le modèle tente de démontrer qu'une fusion potentielle entre le prestataire et le client peut aller au-delà d'un simple échange, comme c'est le cas lors d'échanges opérés dans le cadre de l'approche transactionnelle. Solomon, Surprenant et al (1985) et Kelly, Donnelly et Skinner (1990) y perçoivent l'occasion pour l'organisation de capitaliser sur cette forme d'échange social, la possibilité d'entretenir, de développer et de maintenir une implication forte des deux intervenants (personnel et client) de maximiser les récompenses et de minimiser les coûts. En reconnaissant les jeux de rôles fondamentaux et naturels de chaque intervenant, Solomon et Surprenant démontrent l'importance pour l'organisation de se dissocier d'une opération factice dite "sociale", effectuée dans le cadre de l'approche transactionnelle. L'abandon à ces jeux de rôles prédéterminés et indépendants d'une transaction particulière banalise l'échange personnel/client et en évacue l'essentiel, la

recherche de la satisfaction pour le client. Il ne faut pas perdre de vue que, dans une perspective de marketing relationnel, la rentabilité d'un client s'actualise dans l'établissement d'une relation à long terme entre le client et l'entreprise (Perrien, Filiatrault, et Ricard, 1993). Cette relation s'établit par la satisfaction continue du client. L'habileté du personnel en contact à identifier les principaux éléments composant le construit de la satisfaction chez un client, conduit la transaction vers la voie d'une activité conjointe où les deux parties conviennent d'interagir en y trouvant tous les deux avantage (Crosby, Evans et Cowles, 1990). On passe alors de la transaction à la relation. Pour bien illustrer cette interaction, Solomon et Surprenant emploient la figure de style de l'action d'applaudir. *"We know the sound of two hands clapping; what is the sound of one hand clapping?"* Il serait donc impératif que le prestataire d'un service établisse clairement son rôle avec le client, d'où l'importance des charnières de réceptivité et d'empathie entre le personnel en contact et le client de la figure 2. Le service sera ainsi produit par les deux parties.

### Le cas des services aux entreprises

Dans le cas de services aux entreprises, l'expertise du prestataire de services se confond avec le service lui-même. La perception qu'aura le client de l'entreprise de services sera celle qu'il aura obtenu du prestataire de services, dans lequel cas la satisfaction du client tiendra compte du niveau de personnalisation du service rendu. L'idée sous-jacente au concept de personnalisation des services de Surprenant et Solomon, permet de croire en une personnalisation possible lorsqu'appliquée aux services aux entreprises. Cette proposition apparaît clairement être à l'avantage d'une stratégie de différenciation pour les prestataires de services aux entreprises. Les services aux entreprises exigent généralement des connaissances et des compétences plus grandes de la part du personnel en contact avec les clients, la personnalisation du dit service devient dans ce contexte réalisable et souhaitable. L'ultime défi de la satisfaction de la clientèle correspondrait dans ces cas à la capacité d'ajuster le service en fonction des idiosyncrasies particulières des clients (Surprenant et Salomon, 1987).

### CONCLUSION

L'élément commun qui unit l'ensemble de ces intérêts de recherche que sont le marketing, la PME et les services est sans conteste l'attention portée au facteur humain. D'une part, ne dit-on pas que la définition du marketing part du principe qu'il y a un besoin à satisfaire, et que la recherche de la satisfaction du client est omniprésente dans la philosophie marketing? La fonction marketing semble, en effet, la plus appropriée pour traduire les observations du marché, en recommandations opérationnelles en fonction des ressources de l'organisation et de ses gammes de produits/services, et à gérer la relation entre l'entreprise et le client (le marketing relationnel).

Enfin, lorsqu'on traite des caractéristiques propres à la commercialisation des services, on constate que trois des caractéristiques fondamentales de marketing de services sont directement liées au facteur humain. Mis à part la caractéristique *d'intangibilité*, les trois

autres caractéristiques que sont l'*hétérogénéité*, la *simultanéité* et l'*inséparabilité* mettent en exergue l'aspect humain de l'échange par la présence et l'implication du personnel en contact avec la clientèle.

L'inséparabilité de la production et de la consommation laisse croire que les services aux entreprises exigeraient une plus grande interaction entre vendeurs et acheteurs que pour les produits de même type (File, Judd et Price, 1992). Par conséquent, cette caractéristique provoquerait une meilleure communication et compréhension de part et d'autre. Le prestataire de services organisationnels pourrait plus facilement comprendre et identifier les besoins du client, et le client pour sa part mieux faire connaître ses besoins, ses satisfactions et ses irritants (Davidow et Uttal, 1989). Si tel est le cas, nous pouvons présumer que l'atteinte de la satisfaction du client serait potentiellement plus élevée dans le cas des services dans une perspective de réceptivité et d'emphatie entre les deux parties.

*It is not quality and service that are critical, according to some expert it's the customer's perception of suchs as created by company's marketing efforts. (Pilot, 1988).*

Dans ce contexte, une entreprise de services reconnue et consciente de sa position de leader sur le marché optera probablement pour la standardisation, alors qu'une entreprise plus petite et à la recherche d'une position favorable ou d'un créneau dans le marché privilégiera les liens étroits, le contact direct et régulier avec sa clientèle. Pour la première le désir d'échanger primera, malgré une approche dite "relationnelle", l'effort sera concentré sur la transaction (Crosby, Evans et Cowles, 1990). Pour la deuxième, on pratiquera réellement une approche relationnelle. La survie de l'entreprise tient à la bonne compréhension de l'existence d'un besoin et de la manière dont elle développera un sens de la fidélité avec ses clients (Larsson et Bowen, 1989).

*Bigger is not better in those service industries in which the factory must be taken into marketplace to sell a more accessible, visible and convenient service that meets customer's needs. Heskett (1991)*

Cette fois l'avantage potentiel du prestataire se concrétisera par une connaissance approfondie des influences du marché sur son client, des indications de changements de comportements et des attitudes proactives pouvant influencer son client.

## Bibliographie

Bagozzi, R.P., (1975) Marketing as Exchange, Journal of Marketing vol. 39 (october) p. 32-39

Bateson, J.E.G., (1979). Why We Need Service Marketing? Ferrel, O.C., S.W. Brown and C.W. Lamb (eds), Conceptual and Theretical Developments in Marketing, AMA, p.131-146.

- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. Berry L.L., G.L. Shostack, G.D. Upah, (eds) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, p.25-28
- Bitner Mary Jo, Booms Bernard H., Tetrault Stanfield Mary. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Bitner Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. p. 69-82
- Bitner Mary Jo. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 57-71
- Bitner, M.J., V.A. Zeithaml (1987) *Fundamentals in Services Marketing*. Surprenant C. (ed) *Add Value to your Service*, AMA, p.7-11
- Boag David, Hugh Munro (1986) *Analysis of Marketing Activities in High Technology Manufacturing Companies*. *The Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 4, Fall. p 48-56.
- Brown Rick (1985). *Marketing for the Small Firm*. Holt, Reinard and Winston ltd. 184 p.
- Crosby Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonnal Influence Perspective. *Journal of Marketing*. 68-81
- Davidow William H., Uttal Bro. (1989, July-August). Service Companies: Focus or Falter. *Havard Business Review*, pp. 77-85.
- Eiglier Pierre, E. Langeard. (1977) A New Approach to Service Marketing. In E.E. Langeard, C. Lovelock, J. Bateason, & R. Young (eds) *Marketing Consumer Services: New Insights*. *Marketing Science Institute*. (report 77-115) p. 34-41.
- Eiglier Pierre, Langeard Eric (1987). *Servuction, le marketing des services* (Collection Stratégie et management). Paris : McGraw-Hill.
- File Karen Maru, Judd Ben B., Prince Russ Alan. (1992). Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Word-of-Mouth and Referrals. *Journal of Services Marketing*. p. 5-14.
- Filiatrault Pierre. (1987). *La gestion des services: tout une affaire* (Centre de recherche en gestion). Université du Québec à Montréal, juin.
- Filiatrault, Pierre. Brian Metcalfe (1989) *Marketing bancaire: services aux consommateurs*. vol 2. Institut des banquiers canadiens.
- Filion L.Jacques, (1988). *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Thèse de doctorat, Lancaster, University of Lancaster, p. 339

- Flipo Jean-Paul. (1989). Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible. *Revue Française du Marketing*, 121(1), 29-37.
- Grönroos Christian. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. #4
- Grönroos Christian. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books. pp.296
- Grönroos, C., (1978) A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, vol. 12, no. 8. p 588-601.
- Heskett James L. (1991). Lessons in the service sector. *Havard Business Review*. p. 118-126.
- Hisrich Robert D. (1992). The Need For Marketing In Entrepreneurship. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. p. 53-57
- Hunt, S.D., (1976) The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing* vol.40 (july) pp. 17-28
- Kelly Scott W., Donnelly James H. Jr., Skinner Steven J. (1990). Customer Participation in service Production and Delivery. *Journal of Retailing*. p. 315-335
- Knight R. M. (1985). Entrepreneurship and Innovation in Smaller High Technology Firms in Canada (30ième conférence mondiale). Montréal : Conseil international de la petite entreprise, 16-19 juin
- Kotler Philip, Filiatrault Pierre, Turner Ronald E. (1994). *Le management du marketing* Gaëtan Morin Éditeur, p. 1132
- Larsson Rikard, Bowen David E. (1989). Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *Academy of Management Review*. vol.14, #2. p. 213-233
- Lejeune Monique. (1989) Un regard d'ensemble sur le marketing des services. *Revue Française du Marketing*, 121(1), p. 9-27.
- Lovelock Christopher H., Young Robert F. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Havard Business Review*, May-June, p. 168-178.
- Lovelock, C. H. (1981) Why Marketing Management Needs to be Different for Services. Donnelly J., W. George, (eds) *Marketing of Services* AMA p. 5-9.
- Marchesnay Michel (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*. 95(sept-oct), P.70-76.
- Mills Peter K. (1990). On the Quality of Services in Encounters: An Agency Perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 20. p. 31-41.
- Mispelbom Frederik. (1991). Le secret des services; les clients, acteurs autant qu'objets de travail. *Revue Française du Marketing*, 134(4), 25-33.

- Perrien Jean, Pierre Filiatrault, Line Ricard. (1993). The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking. *Industrial Marketing Management*.
- Pilot Frederick L. (1988). Competitiveness Versus Customers. *Small Business Report*, December, pp. 17-18.
- Robinson, R.B., J.A. Pearce II (1984) Research Thrusts in Small Firms Strategic Planning *Academy of Management Review*. vol. 9. p. 128-137
- Silpakit, P., R.P. Fisk (1985) "Participatizing" The Service Encounter: A Theoretical Framework. Block, T.M., G.D. Upah, V.A. Zeithaml (eds) *Service Marketing in a Changing Environment*. AMA. p. 117-121.
- Solomon Michael R., Surprenant Carol, Czepiel John A., Gutman Evelyn G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*. p. 99-111.
- Stanton William J. (1983) . *Marketing Manager's Handbook*, (Marketing of Services), Chapter 44, pp 667-683.
- Surprenant Carol F., Solomon Michael R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(April), 86-96.
- Zeithaml Valarie A., Parasuraman A., Berry Leonard L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, Spring. p. 33-46