

## サービス産業経営における経営論への アプローチに関する一研究

鄭 森 豪

はじめに

- I マネジメント・サイクル・プロセス
  - II 資源ベース・アプローチ
  - III 経営論に対する統合的2次元的アプローチ
- むすび

### はじめに

現代におけるサービス産業経営だけでなく、全ての企業経営の基本的な経営論へのアプローチは、ほぼ同じであると言える。それを簡単に紹介して置こう。

今日、経営論については、多数のアプローチが存在するが、これらのアプローチの殆どは、経営論をただ単なるマネジメント・プロセスとして取り扱ふとか、単なる資源ベース・アプローチとしてのみ捉らえると言うふうに、比較的単純な捉らえ方をしている。

しかし、実際には、経営論の対象とする経営プロセスは大変複雑なものである。従って、経営論に対するアプローチは、この複雑で複合的なプロセスの殆どの特性を、より良く解明することの出来るものを、開発しなければならない。

要するに、経営論に対するアプローチは、マネジメント・プロセスと資

源ベース・アプローチの2つを統合した、2次元的アプローチとして理解することが有効である。

よって、本稿では、次の3つの側面について、詳細に考察する。

- ① マネジメント・サイクル・プロセス——経営管理過程とも言う——
- ② 資源ベース・アプローチ
- ③ 経営論に対する統合的2次元的アプローチ

## I マネジメント・サイクル・プロセス

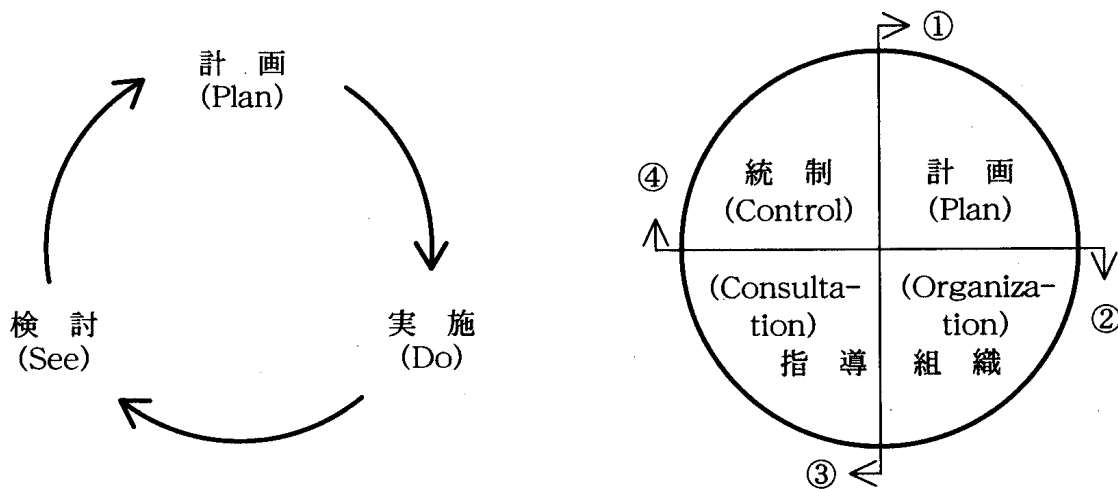
経営論におけるアプローチの1つに、マネジメント・サイクル・プロセス、また別の言葉で言うならば、経営管理過程である。マネジメント・サイクルによると、経営論とは、組織目的を形成し、それを達成するために計画を策定・実施し、組織を編成し、指導を行ない、そして統制する、或いは検討するプロセスである。

基本的なプロセスは、計画→実施→検討であり、それを進んでいくと、計画→組織→指導→統制である、と定義される(図1-1)。

計画、組織、指導、そして、統制は、経営管理者が遂行する主要な職能・機能である。マネジメント・サイクル・プロセス・アプローチでは、これら3つ、或いは4つの職能が相互関係を持ち、有機的に結び付いていることを重要視する。

このような経営管理者が遂行する活動及びプロセスを構成する職能・機能をベースに考察するのが、経営論であり、マネジメント・サイクル・プロセスでもある。

図1-1 マネジメント・サイクル (Management Cycle)



出所：鄭森豪『国際マーケティングの一研究』修士論文，非公刊，1994年，46頁参照。

## 1. 計画

計画は、目的を選択し、そして、それらを達成するために、何が成されるべきかを決定するプロセスであり、前もって、何を、いかに、何時、そして、誰が成すべきかを決定することである。

更に、マネジメント・プロセスで述べられている計画策定とは、組織目的を設定し、それを達成するために、組織資源の獲得、配分、使用、そして、行進のための効果的な行動コースを選択するための経営管理職能として定義される。

計画策定は、その後続く、経営管理活動のためのパターンを構築するために、経営管理職能の中で最も重要な職能の1つである。

計画策定には、次の3つの要素が含まれている。

- ① 組織目標の設定
- ② 外部環境と内部環境の評価
- ③ 設定された目標を達成するための戦略と計画の開発

計画策定の持つメリットには、次のようなものがある。

第1に、計画策定は、組織がその目的を達成するのに要求される資源獲得と資源配分を体系的に行なうことを可能にする。

そして、第2に、計画策定は組織構成員に対し、選択された目的と手続に沿って、一貫した活動を遂行させることを可能にする。

最後には、それは目的達成の進捗状況を追跡、測定、検討、評価し、もし進捗状況が目的達成に貢献していないことが判明したならば、修正行動を取ることが出来るようにする。

このように、計画策定は、全て経営管理者階層の人々が参加する、重要なマネジメント・プロセスの1つの要素である。

## 2. 組織

経営管理者は目標を設定し、設定された目標を達成するために計画、プログラム、手続を開発した後、策定された計画を成功するよう実行するために、組織を編成し、開発しなければならない。

様々な目標と目的は、異なるタイプと種類を必要とすることを経営管理者は認識すべきである。

例えば、石油精製会社に適合する組織構造が、自動車製造会社または工作機械製造会社の構造にマッチするとは限らないし、同じように効果的ではあり得ないであろう。

従って、経営管理者は自らの企業の特성에依じて、目的を達成するのに必要とされる組織構造のタイプを決定することの出来る能力を持たなければならない。

それでは、マネジメント・サイクル・プロセスにおける組織編成とは、どのように定義されるのであろうか。

ここで、組織編成とは、組織構造を組織目的、資源、環境、に適合させ

るプロセスであり、課業構造と権限関係の設計を通じて、調整された努力を確保するプロセスである、と定義する。

組織編成には、次の3つの本質的な要素が含まれている。

- ① 組織構造の設計と開発
- ② 人的資源の獲得、訓練・育成と配置
- ③ コミュニケーション・パターンとネットワーク情報システムの確立

ここでは、計画を実行するために要求される組織構造を設計し、開発した後、人員を組織に配置するなど、人員配置をもこの組織編成に含めて考えることにする。組織に必要な人員を募集し、選抜、採用し、訓練・育成、そして、配置する機能は組織構造の設計と密に相互関係を有する活動であるが故に、組織編成にこれを含めて検討しなければならない。

### 3. 指 導

組織目標が設定され、計画が策定された後に、組織構造が設計され、人員が配置される。その次のステップは、組織目標達成に向けて組織構成員を指導・指揮することである。

指導における本質的な職能は、明確に定義された目標の達成を促進させるために、人々を動機付け、指導することによって、組織構成員に影響を与え、組織の効率性と効果性を増大させることにある。

指導には、次の3つの構成要素が含まれている。

- ① 組織構成員を動機付ける動機付け理論
- ② 人々の行動に影響を与えるリーダーシップ
- ③ 効果的なグループの形成

経営管理者は、まず第1に、人々の行動を誘い出し、個々人の行動に影響を与える様々な人間の欲求を理解し、どのような欲求が特定の個人の特

定行動に強い影響を与え、生産性を高めるかを理解しなければならない。そのために、経営管理者は動機付け理論の知識を必要とするのである。

第2に、経営管理者は所与の状況の下で、どのようなリーダーシップ・スタイルが効果的かを知らなければならない。経営管理者は様々なパワーを使用して、人々の行動に影響を与えながら、特定の状況において最も効果的なリーダーシップ・スタイルを適用しつつ、組織目標を達成するのである。

そして最後に、経営管理者はグループの形成とグループ・プロセスを取り扱わなければならない。

#### 4. 統制

マネジメント・サイクル・プロセスの最後の要素は、統制である。統制とは、現在のパフォーマンスを測定・検討し、評価・修正することによって、設定された目標に向けて方向づける過程である。統制機能の存在によって、組織は自己の目標達成が保障されるのである。

経営管理の統制機能には、次の5つの要素が含まれている。

- ① 成果基準の設定
- ② 成果測定・検討
- ③ 実績、成果と基準の比較
- ④ 修正行動
- ⑤ 現状維持

統制機能は、組織の効果・パフォーマンスが目標を達成しているのか、または、成果基準に適合させるような修正行動を取るべきなのか、と云うことを経営管理者に知らせることが出来る。

この機能を達成するために、まず初めに、経営管理者は設定された目的

の達成度合を示す公式的なパフォーマンス、成果基準を確立しなければならない。

次に、経営管理者は、現在の成果を測定・検討し、先に決定した成果基準と比較することによって、目標と結果との間にギャップが存在するかどうかを確認する。そこでギャップが存在すれば、組織は成果をもう一度測定・検討し、直して見るか、または、成果基準を変更する等の修正行動を取らなければならない。

しかし、ギャップが存在せず、目標を順調に達成しているならば、現状維持がなされる。

このようなプロセスを経て、統制は成功する組織に要求される効率性と効果性を保証することを可能にするのである

経営管理者の職能または機能は、経営管理についての我々の知識を分類するための単なるカテゴリーに過ぎない。これらのプロセスは重複している面があるので、明確に経営管理者のどの活動が計画策定であり、そして、どの活動が組織編成、指導・指揮、統制なのかを識別し、区分することは困難である。明確な区分が出来ていないからと言って、経営管理者がこれらの職能を遂行していないということではない。

更に、マネジメント・サイクルは、このプロセスに沿って、順番に各職能を遂行する訳でもない。マネジメント・サイクル・プロセスは、目標を設定し、その目標を達成するために計画を策定し、計画を実行するために組織を作り、人員を配置し、それから、指導・指揮により、リーダーシップを発揮することによって人々を動機付け、そして最後に、実行した計画を目標に照らして統制する。

と言うように順を追って実施されると言うことを意味していない。経営管理者は、所与の時点で、これらの異なる活動を含んだ職能または機能を

同時に遂行しているのである。

## II 資源ベース・アプローチ

経営論に対するもう1つのアプローチに資源ベースのアプローチがある。資源ベースのアプローチにおいて、経営論は、組織が環境から4つの基本的インプットまたは資源、即ち、人的資源、財務的資源、物的資源、そして、情動的資源を獲得し、配分・使用し、更に、変更・更新を行なう体系として論述される。

これら4つの資源の中で、サービス産業にとって最も重要な資源の1つは、人的資源である。組織は2人以上の人々の集合として定義されるので、企業・組織を構成する最も重要な資源は、間違いなく人である。

企業・組織は、様々な経営管理職能を遂行するのに必要とされる組織活動を実施するために、多様な専門的知識と技術を有する経営者、管理者を必要としている。

人的資源に関わる経営論の研究領域には、人事管理または人的資源管理、労使関係などがあり、研究がなされている。

財務的資源は、組織が現在の事業活動を通して得た利益と資本市場から調達した資金である。獲得・調達された財務的資源、即ち、お金は日常の事業運営と将来の戦略的事業運営のために投入される。更に、財務的資源は、これらの経営管理活動を遂行するために、種々の諸資源を購入するのにも必要なものである。

財務的資源を管理するための学問としては、財務管理、管理会計、税務会計などの学問体系がある。

物的資源には、原油、鉄鉱石、アルミニウム原料のボーキサイト等のよ



うな原材料，土地・建物，オフィスと工場の設備・装置，そして，機械を作るマザー・マシンとしての工作機械などが含まれる。組織は，物的資源を変換して何等かの製品またはサービスを産出する。

例えば，石油会社は，原油を精製工場の蒸留塔に導入して，熱を加え，自動車用のガソリン，火力発電などに使う重油，そして，軽油，ナフサ等を産出する。アルミニウム会社は，ボーキサイトからアルミナを作り，アルミナを電気で電解することによって，アルミニウムを製造する。

このように，企業組織は，技術と物的資源を使用して，原料を変換して必要とされる製品またはサービスを作り出すのである。

物的資源管理には，ロジスティックス (Logistics) が代表的なものとしてあり，物の管理に係わる在庫管理，設備の管理に係わる設備管理，売るべき物の管理に係わる販売管理，そして，財を作り出す生産管理などが独立した研究領域として確立している。

情動的資源には，組織が必要とする政治・法律，経済，社会，文化，科学・技術を含む一般環境からの情報と競争環境及び組織内部からの情報，或いは国際情報などで，組織活動にとって必要不可欠な資源が含まれる。

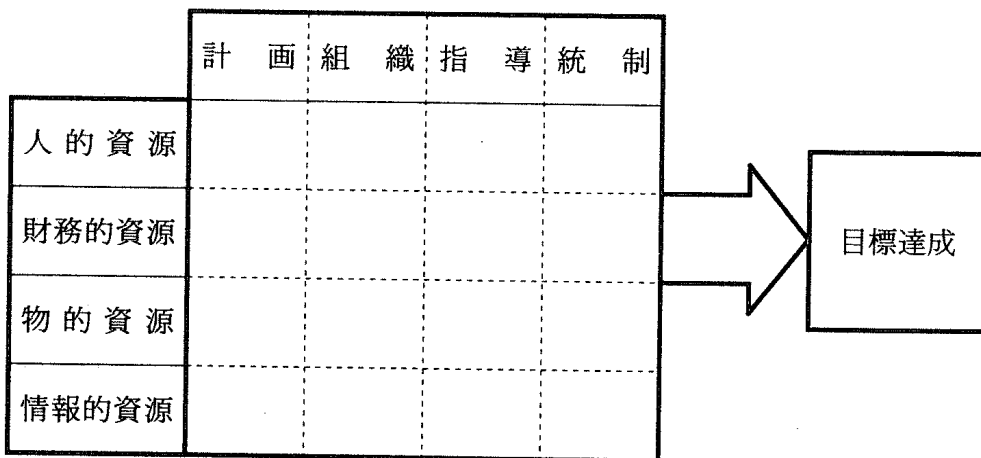
最近，特に情報関連産業などで問題になっている知的所有権，特許権なども，この情動的資源として特徴づけられ，暖簾<sup>のれん</sup>等もこれに該当する。

情動的資源の管理に係わる学問としては，情報管理，コンピュータをベースにした情報システムの問題，そして，FA (Factory Automation) と OA (Office Automation)，インターネット (Internet) などがあり，研究されている。

### III 経営論に対する統合的2次元のアプローチ

上述のように、経営論には、一方において、マネジメント・サイクル・プロセスのアプローチがある。

図1-2 経営論における2次元のアプローチ



他方、経営論には資源ベースのアプローチもある。しかし、現代の経営論は、この両者を統合した、2次元的なアプローチとして捉らえることが有益であると言えよう。

資源ベースのアプローチにおける経営管理者の仕事は、組織目標達成のために、様々な資源を獲得、配分、結合し、そして、調整することである。

〇〇製作所社長の主要な目標は、一定の投資利益率を達成しつつ、企業の様々な社会的責任を遂行することかも知れない。

NTTの社長は、社会に対して普遍的サービスを提供しようと努力しているのかも知れない。

大学の学長は、教育と研究、そして、社会に対する貢献と公共的サービス間でのバランスを改善しようと試みているのかも知れない。

知事は、高水準の公共的サービスを人民に提供しようと努力していることであろう。

それでは、上記のような経営者を含めた全ての経営管理者は、企業・組織の目標を達成するために、種々の資源をどのように配分、結合、そして、調整しているのでしょうか？

経営管理者は、計画、組織、指導、そして、統制と言う4つの基本的経営管理職能を遂行することによって、それを行なっている。従って、経営論とは、図1-2に示されているように、次のように定義される。

経営論とは、組織目標を効果的且つ効率的に達成するために、組織の人的資源、財務的資源、物的資源、そして情動的資源を、計画し、組織し、指導し、そして、統制するプロセスである。

経営管理過程において、組織は効果的且つ効率的に諸資源を展開しなければならない。

ここで効率性とは、インプットに対するアウトプットを最適化させることを意味している。言い換えて見るならば、効率的とは、無駄無く、体系的な方法で物事を正しく行なうことである。生産性を高め、他の会社より低価格でパフォーマンスの良い製品を作り出すことは、正に効率の概念に関わる問題である。

効果性とは、根本的に組織目標を達成したかどうかに関わる概念である。換言して言うならば、効果的とは、正しい事を行なうことを意味している。売れない物、サービス——即ち、効果的でない——を効果的に——即ち、品質の良い製品を安く作る——生産、提供したとしても、経営管理においては、何等意味のないことなのである。

一般的に、優れた経営管理者とは、効率性と効果性の両者を同時に達成することに他ならない。

経営管理者が組織の目標、目的を達成するために、彼等の仕事、役割を遂行する過程において、何が必要とされるのであろうか。それには、あるタイプのスキル、即ち技術的、人間的、概念的な能力、技能が要求される。以下、この3つのスキルの各々について、具体的に見てみよう。

### ① 技術的スキル (Technical Skill)

技術的スキルは、専門領域における手続、技法、プロセスについての十分な知識を持ち、これを適切に使用する能力である。研究開発、生産、技術、販売・マーケティング、財務、会計などを担う管理者は、専門分野に関わる技術的スキルを持たなければならない。

技術的スキルは、下位の経営管理者層、即ち、第1線監督レベルにおいて、最も重要なスキルである。現代組織は、日常の事業管理で多様な技術的スキルを必要としているので、この技術的スキルは、効率的な業務遂行と管理に欠かせない、本質的に重要なものである。

特に、第1線監督者レベルの経営管理者にとっては、このような技術的スキルの重要性が高く、専門的領域内での分析用具と技法を駆使する能力が必要とされる。

技術的スキルの訓練と育成とは、どちらかと言うと、日常の業務を行ないながら、必要とされる知識・技術を身に付けさせる方法、即ち、On-J-T (On the Job Training) によってなされてきた。しかしながら、他方、技術的スキルは長年に亘って、専門職業訓練機関などによる、Off-J-T (Off the Job Training) ——実際の仕事から一時離れて、職務に必要な知識・技能を身に付けさせる方法——によって行なわれてきた。

経営管理者は、各々の専門分野の知識、技法などに対する正確で確固たる基礎を身に付け、上司に指導されながら実践し、経験することによって、次第に技術的スキルを体得していくのである。

## ② 人間的スキル (Human Skill)

人間的スキルは、グループの一員として、他の組織成員と共に共働して仕事をする能力であり、経営管理者が彼の指揮・指導する組織単位の中で、全ての人々を組織目標達成に向けて統合・調整する能力である。

技術的スキルは、どちらかと言うと、物事を正しく行なうために、専門化された領域における専門的知識、技術、技法の習得に関わっているが、人間的スキルは、経営管理者が彼等と組織の目標を達成するために、彼等の上司、同僚、部下と共に円滑な人間関係を維持・発展させる能力に関わっている。

人間相互間の対応能力である人間的スキルは、トップ経営者、中間経営者、第1線監督者の全ての経営管理者階層を通じて、根本的に必要とされるものである。特に、中間管理者レベルにおいて、この人間的スキルは重要である。

何故ならば、中間管理者はトップ経営者の方針と戦術・戦略を正解に理解、解釈し、それに基づいて策定された計画を、第1線監督者を通じて実行させると言うように、トップ経営者と第1線監督者の間に立って、調整の役割を担わなければならないからである。

この人間的スキルは、人間関係上の役割、即ち、組織の公式的代表者としての役割、業務遂行に必要な組織単位内でのリーダーとしての役割、組織間、グループ間の連絡に関わるリエゾン (Liaison: 連絡) 役割、に相当するものである。

内部的な組織単位またはグループ向けに使われるスキルは、第1線監督者と中間管理者にとって必要不可欠なものであり、組織間、グループ間で使用されるスキルは、経営管理者階層が高くなるに連れて重要度が増大してくる。

人間的スキルの訓練と育成のためには、多様なアプローチが必要であり、心理学、社会学、人類学などの学際的アプローチ、そして行動科学アプローチの進歩を背景にして、現代では、この人間的スキルを向上させるために、経営管理者は既存の人間的スキルに頼るだけではなく、自らも創意を持って、独自のものを展開するように努めなければならない。

このような人間的スキルを、体系的な訓練・育成プログラムに参加して習得することが出来る経営管理者もいるが、反面、体系的な訓練・育成プログラムに参加せず、上司からのコーチなどを受けて、他の人々の助けを借りながら習得する経営管理者もいる。

体系的な訓練・育成プログラムでは、多人数のグループに対しては、ロール・プレイング (Role Playing) とかケース・スタディ (Case Study) などが効果的である。そして、上司からの支援は、効果面で上司の持っている人間的スキルに依存する傾向がある、ということを留意すべきであると言えよう。

### ③ 概念的スキル (Conceptual Skill)

概念的スキルは、組織の活動を全体的に調整し、統合する能力に関係している。概念的スキルは、組織の様々な職能及び組織単位の活動がどのように相互依存し合っているのか、またそれらの中のどれが1つの職能または組織単位の活動が変化した時に、他の職能または活動にどのような影響を与えるのか、を理論的に認識する能力である。

加えて、これは、経営管理者が外部環境、即ち、政治・法律的、経済的、文化的、科学・技術的環境と組織との関係を識別し、全体像を描き出す能力にも関係している。

事業活動における複雑性の増大は、様々なタイプの相互依存関係を引き起こし、この相互依存が大きくなればなる程、経営管理者には多くの調整

を行なう必要が生じる。

更に、組織の将来の方向づけも、経営管理者の概念的スキルに属する。将来、会社はどのような企業を志向するのか、将来事業構成をどのようにすべきなのか、そのために会社をどのように変革していくべきなのか、このような質問に答えることは、全ての経営者の概念的スキルに依存する。

組織が効果的経営管理を行ない、全体的な成功を収めるには、理念、使命、そして戦術・戦略を形成し、実行する経営管理者の概念的スキルと、それに基づいた創造力、革新力が本質的に重要である。

このスキルが、組織と環境との相互関係を認識を、全体組織を方向づけ、統合させることに責任を有する。経営管理者、特にトップ・レベルの経営者にとって、最も重要なものである。

今までの論議から、組織階層のより低いレベルでは、技術的スキルと人間的スキルが主に要請されているということが明らかであろう。しかし、組織階層が高くなればなる程、概念的スキルが強く要請されようになり、技術的スキルと人間的スキルの重要性は相対的に低くなる。

トップ経営者のこの概念的スキルが、企業組織の存続と成長を確保し、経営管理を効果的に収めるのに、3つのスキルの中で、最も必要な役割を果たすのである。この概念的スキル自体が、トップ経営者にとって、固有の最も必要される能力である。

概念的スキルの重要性を考えると、いかに後継者の概念的スキルを訓練・育成するかと言うことが、トップ経営者にとっては、主要な任務の中の1つである。

トップ経営者は情熱と意欲を以て、部下を支援、コーチすることによって、部下の概念的スキルを育ててやる必要がある。

加えて、概念的スキルを訓練・育成するには、ジョブ・ローテーション

(Job Rotation)——後継者を育てるために各種の職務を順次に経験させる方法——を精巧に行ないながら、キャリア・パス (Career Path) ——組織内でも昇進機会に関係づけられた具体的な職務 (Job) の繋がり——上に適切に配置して、様々な職務の経験と知識を習得させることが必要である。

## むすび

以上、サービス産業における経営管理者にとって必要な3つのスキルについて述べてきた。

現代におけるサービス産業、或いは、全ての企業経営管理者が、経営管理活動において成功するためには、技術的スキル、人間的スキル、そして、概念的スキルの3つのスキルを習得しなければならない。そのためには、経験と教育と言う2つの方法が必要である。ここでのスキルをただ単に知っているだけで、実際に適用することの出来ない経営管理者は、経営実践で成功するとは限らない。

## 《参考文献》

- (1) 浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング〔改訂版〕』同文館, 1991。
- (2) 安達清治・坂尾英幸著『レジャー・サービス産業』創成社, 1998。
- (3) 井原哲夫著『商品と消費者の経済学』日本経済新聞社, 1978。
- (4) 井原哲夫著『サービス経済学入門』東洋経済新報社, 1979。
- (5) 石原勝吉著『サービス産業の品質管理』日本規格協会, 1990。
- (6) 飯盛信男著『経済政策と第三次産業』同文館, 1987。
- (7) 飯盛信男著『サービス産業の展開』同文館, 1990。
- (8) 飯盛信男著『サービス産業論の課題』同文館, 1993。
- (9) 磯辺浩一著『サービス産業論』日本放送出版協会, 1987。
- (10) 狩野紀昭編『サービス産業のTQC』日科技連, 1995。



- (11) 長田浩著『サービス経済論体系』新評論, 1989。
- (12) 亀山直幸・横山徹著『サービス産業』東洋経済新報社, 1980。
- (13) 川井十郎著『サービスの経営学』同友館, 1990。
- (14) 木村吾郎著『現代日本のサービス産業』新評論, 1981。
- (15) 小林末男編集『現代経営学総論』創成社, 1991。
- (16) 清水滋著『サービスの話』日経文庫, 1968。
- (17) 清水滋著『現代サービス産業の知識』有斐閣, 1990。
- (18) 高橋秀雄著『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社, 1992。
- (19) 竹内宏著『サービス産業の経済学』ダイヤモンド社, 1981。
- (20) 田中滋・野村清著『サービス産業の発想と戦略〔改訂版〕』電通, 1996。
- (21) 鄭森豪著『商業サービス学概論』DG, 1999。
- (22) 中山裕登著『サービス産業新世代』東洋経済新報社, 1984。
- (23) 日本公認会計士協会経営研究調査会編『マネジメント・サービスの基礎と構造』第一法規出版, 1990。
- (24) 日本長期信用銀行調査部編『サービス業の知識』日経文庫, 1979。
- (25) 野村清著『サービス産業の発想と戦略』電通, 1983。
- (26) 羽田昇史著『サービス経済論入門』同文館, 1988。
- (27) 羽田昇史著『サービス経営の研究』学文社, 1994。
- (28) 林昴一・寺東寛治著『現代サービス産業の戦略』同友館, 1980。
- (29) 本間幸作・渦原実男共著『現代サービス商業論』税務経理協会, 1996。
- (30) 前田勇著『サービスの科学』ダイヤモンドセールス編集企画, 1982。
- (31) 前田勇著『観光とサービスの心理学』学文社, 1995。
- (32) 溝尾良隆著『観光事業と経営』東洋経済新報社, 1990。
- (33) 南方建明・堀良共著『サービス・マーケティング戦略の新展開』ぎょうせい, 1992。
- (34) 山上徹著『国際観光マーケティング』白桃書房, 1997。
- (35) 山岸正著『最新サービス産業事情』新評論, 1985。
- (36) Albrecht, Karl, and Lawrence J. Bradford., *The Service Advantage*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990.
- (37) Business Week, *Why Service Worker Are Less Productive*, Nov. 14, 1964.
- (38) Christopher H. Lovelock, *SERVICES MARKETING 2/ed.*, PRENTICE HALL, 1991.
- (39) Dan R. E. Thomas, *Strategy Is Different in Service Industries*, Harvard Business Review, July-Aug. 1978.
- (40) James H. Donnelly and William R. George., *Marketing of Services*, AMA, 1981.
- (41) John E. G. Bateson, *Why We Need Service Marketing*, in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, edited by O. C. Ferrell, S. W. Brown

- and C. W. Lamb. Jr., AMA, 1979.
- (42) John M Rathmell, *What Is Meant by Services*, Journal of Marketing, Vol. 30, October, 1966.
- (43) John M Rathmell, *Marketing in the Service Sector*, Winthrop Publishers, Inc. (Cambridge, Mass.), 1974.
- (44) K. J. Blois, *The Marketing of Service: An Approach*, European Journal Marketing, 8 : 2 (Summer 1974).
- (45) Normann, Richard, *SERVICE MANAGEMENT: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, 1984.
- (46) Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms 2/ed.* AMA, 1996.
- (47) Philip Kotler, and Richard A. Conner, Jr., *Marketing Professional Services*, Journal of Marketing, Vol. 41 (January 1977).
- (48) Richard B Chase, *Where the Customer Fit in a Service Operation*, Harvard Business Review, (Nov./Dec.) 1978.
- (49) Richard M. Besson and Donald W. Jackson, Jr., *Service Retailing: A Strategic Marketing Approach*, Journal of Retailing, Vol. 51, No. 2 (Summer), 1975.
- (50) Shaw, John C., *The Service Focus: Developing Winning Game Plans for Service Companies*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990.
- (51) Theodore Levitt, *Production-line Approach to Service*, Harvard Business Review (HBR) (Sept./Oct.) 1972.
- (52) Theodore Levitt, *The Industrialization of Service*, HBR, (Sept./Oct.) 1976.
- (53) Theodore Levitt, *Marketing Intangible Products and Product Intangibles*, HBR, (May./Jun.) 1981.
- (54) W. Earl Sasser, *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review, (Nov./Dec.) 1976.
- (55) W. Earl Sasser, Paul R. Olsen, and Daryl D. Wyckoff., *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- (56) William J. Regan, *The Service Revolution*, Journal of Marketing, July 1963.
- (57) William R. George, and Hiram C. Barksdale., *Marketing Activities in Service Industries*, Journal of Marketing, Oct. 1975.