

Информационно-методологическое обеспечение оценки сервисной деятельности на рынке услуг красоты и здоровья

Ралык Д.В., кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Горгодзе Т.Е., кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы информационно-методологического обеспечения оценки сервисной деятельности на рынке услуг красоты и здоровья. На основе анализа ряда подходов к оценке качества обслуживания клиентов в коммерческих организациях, принято решение адаптировать GAP-модель в сфере салонного бизнеса. Предложены направления и визуализация оценки сокращения расхождений в ожиданиях клиентов и реального уровня получаемого сервиса.

Ключевые слова: качество сервиса, методы оценки уровня систем торгового обслуживания, GAP-анализ, рынок услуг красоты и здоровья.

Information and methodological support for the evaluation of service activities in the market of beauty and health services

Ralik D.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Gorgodze T.E., candidate of economic sciences, associate professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Annotation. The article considers the issues of information and methodological support for the evaluation of service activities in the market of beauty and health services. Based on the analysis of a number of approaches to assessing the quality of customer service in commercial organizations, it was decided to adapt the

GAP model in the salon business. The directions and visualization of the estimation of the reduction of discrepancies in the expectations of clients and the real level of the received service are proposed.

Keywords: quality of service, methods for assessing the level of trade service systems, GAP-analysis, market of beauty and health services.

Введение

Традиционно салонный бизнес считается привлекательным с точки зрения инвестиционной социальной, экономической, организационной характеристик. Вместе с тем, существуют потребность в повышении конкурентоспособности предприятий данной сферы, обеспечения необходимой эффективности сервисной деятельности.

Особую актуальность приобретают вопросы совершенствования коммерческой деятельности на региональном рынке услуг салонного бизнеса, с целью обеспечения как высокой удовлетворенности потребителей, поддержания их лояльности в условиях непрерывного насыщения рынка новыми предложениями, так и достижения высоких показателей финансово-экономической деятельности.

Результаты исследования

Система сервиса коммерческой организации, функциональная связь элементов которой обеспечивает полное и своевременное предоставление услуг потребителям, должна учитывать их индивидуальные запросы, обладать соответствующими заданным стандартам качественными и количественными параметрами.

Опираясь на содержание ГОСТ ISO 9000-2011, А. Кузьмин утверждает, что качество обслуживания в общем виде можно определить как степень соответствия ее характеристик требованиям стандартов и/или требованиям потребителей¹.

¹ Кузьмин А. Подходы к оценка качества услуг [Электронный ресурс]/А. Кузьмин. - Режим доступа. - URL: http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2014/02/blog-post_23.html

Одним из наиболее ценным с точки зрения цели данного исследования источником информации является ГОСТ Р 52113-2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг². Стандарт может служить основой формирования перечня показателей и методологии оценки систем сервиса коммерческих организаций. Так, в соответствии с данным документом показатели услуг можно разделить на две группы с учетом их качественных и количественных характеристик.

Как отмечает Т.М. Розина, оценка уровня сервиса в организации зависит от субъектов, проводящих исследования, в роли которых могут выступать специалисты предприятия, независимые эксперты, органы контроля и надзоры, ученые, конкуренты и непосредственно, те, кто потребляет услуги – клиенты. В этой связи применяемые методы оценки должны учитывать интересы всех субъектов исследования³.

Сравнительный анализ достоинств и недостатков рассмотренных методов оценки качества сервиса позволил их обобщить и представить следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Достоинства и недостатки методов оценки качества услуг

Метод (модель)	Достоинства	Недостатки
GAP	Непосредственное общение с потребителями услуг	Обобщенное представление уровня сервиса
SERVQUAL	Не требует дополнительной подготовки и привлечения узких специалистов Легкость использования Наглядность графического отображения результатов и однозначность их трактовки	Отсутствие детального изучения параметров качества конкретных услуг, сложность поиска образцовой сервисной организации
Карта качества обслуживания на основе теории «нейтральных зон»	Привлечение в качестве опрашиваемых как потребителей, так и персонала, внешних экспертов Возможность прогнозировать успешность перспективных направлений сервисной	Типология элементов системы сервиса не учитывает их взаимовлияние, ослабляющее или усиливающие друг друга

² ГОСТ Р 52113-2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200114171>

³ Розина Т.М Оценка качества сервиса на основе учета ожиданий клиентов // Социальные явления — журнал международных исследований. 2016. №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-servisa-na-osnove-ucheta-ozhidaniy-klientov> (дата обращения: 13.08.2017).

	деятельности	
Таинственный покупатель	Вовлеченность исследователя в реальный процесс обслуживания	Значительные затраты времени, финансовых ресурсов, подготовка наблюдателя
Экспертная оценка	Компетентная оценка	Возможное расхождение с мнением потребителей

Изучение научных публикаций, посвященной проблемам выбора наиболее оптимального метода оценки эффективности системы сервиса, показало, что большинство их авторов отдает предпочтение оценке соответствия ожиданий и впечатлений от полученной услуги. С этой точки зрения, наиболее простым в применении и при этом довольно иллюстративным, является метод выявления расхождений мнений относительно качества сервиса – это GAP-анализ, модель которого разработана в 1985 году американскими учеными В. Зейтамль, А. Парасураманом и Л. Берри⁴.

По мнению, Т.М. Розиной, уникальность данного метода обусловлена непосредственным общением с потребителями услуг, исключительно в ходе которого возможно узнать как их ожидания от обслуживания, так и реального мнения о фактическом качестве сервиса⁵. Грамотный подход к организации и проведению исследования создает возможности однозначной трактовки результатов и выбора адекватных существующей проблеме решения.

В конкурентной среде исследуемого предприятия, по данным обмена информацией на тематических выставках, в интернет-пространстве, по итогам общения с клиентами, можно сделать вывод о том, что чаще всего, салоны красоты ограничиваются одним лишь анкетированием покупателей, не применяя все остальные, рассмотренные ранее методы исследований. Кроме того, изучение множества источников информации научного и прикладного значения, позволило заключить об отсутствии факта применения GAP-модели в сфере салонного бизнеса.

⁴ Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.

⁵ Розина Т.М Оценка качества сервиса на основе учета ожиданий клиентов // Социальные явления — журнал международных исследований. 2016. №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-servisa-na-osnove-ucheta-ozhidaniy-klientov> (дата обращения: 13.08.2017).

Данный метод оценки качества сервиса, на наш взгляд, незаслуженно игнорируется на рынке услуг красоты и здоровья, тогда как он представляет интерес с точки зрения реализуемости собственными силами.

Понимая, что измерение всех пяти типов расхождений является достаточно объемной работой, было принято решения остановиться на анализ GAP-5, разрыве между представлениями потребителей о сервисе в данной компании и реально полученными услугами. Дополнительно изучено GAP-1, как информация для оценки руководства салона знания восприятия клиентов.

Наш выбор можно подтвердить словами Н.В. Фадеевой, которая подчеркивает большую значимость пятого расхождения, поскольку предыдущие четыре приводят к его возникновению⁶. Положительные или отрицательные эмоции потребителя, удовлетворенного или разочарованного, значительно влияют на коммерческие показатели салона красоты⁷.

Среди множества критериев необходимо выбрать те, которые наиболее значимы для потребителя услуг красоты⁸. С этой целью на первом этапе проводилось соответствующее полевое исследование.

Крайне важным фактором, по мнению 89% опрошенных клиентов салона ООО «Центр красоты» при выборе материалов, используемых при оказании услуг красоты и здоровья является их безопасность. Далее по важности следует критерий эффективности материалов – 73%, эстетичность 31% и популярность бренда – 12%.

Представление клиентов о важности используемого оборудования и качества салонного пространства также основано, прежде всего, на необходимой безопасности – 86%. Далее следуют надежность- 76%, эстетичность 65%, эргономичность 53% и стоимость – 15%.

⁶ Фадеева Н.В. Методология оценки качества услуг // Вестник ТГТУ. 2012. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug> (дата обращения: 13.08.2017).

⁷ Войткевич Н.И. Оценка эффективности маркетинговых решений в каналах распределения товаров и услуг// Н.И. Войткевич, Д.В. Чернова, Л.А. Сосунова, Н.В. Астафьева//Экономические науки, 2018. №159. С.22-25.

⁸ Тойменцева И.А. Маркетинг в стратегическом управлении и планировании предприятиями сферы услуг // И.А. Тойменцева, Н.П. Карпова, Е.П. Фомин // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2016, №2 (136). С.66-78.

Качество труда мастеров салона определяют достижение поставленной цели при выполнении конкретной работы- 97%, учет индивидуальных пожеланий клиента – 76%, наличие сертификатов и дипломов, подтверждающих квалификацию и ее повышение – 55%, скорость обслуживания 17%, наличие большого стажа работы в данной сфере – 11%.

Доброжелательность персонала, по мнению опрошенных посетителей ООО «Центр красоты», является наиважнейшим критерием культуры сервиса в салоне. Меньшей значимостью обладает показатель культуры речи.

Оценка соответствия ожиданий клиентов относительно различных групп критериев качества системы сервиса ООО «Центр красоты» представлена ниже, в табл. 2.

Таблица 2

**Восприятие клиентами качества системы сервиса ООО «Центр красоты»,
% от числа опрошенных**

Группа критериев	Критерии качества сервиса	Соответствие ожиданиям		
		Не соответствует	Соответствует	Выше ожидания
Качество используемых материалов	Безопасность	0	100	0
	Эффективность	2	88	10
	Эстетичность	5	91	4
	Известность марки	27	73	0
Качество материально-технического оснащения	Безопасность	0	100	0
	Надежность	0	100	0
	Эстетичность	0	89	11
	Эргономичность	0	100	0
	Многофункциональность	0	100	0
	Обустройство зоны ожидания	15	85	0
Качество труда обслуживающего персонала	Качество результата	6	81	13
	Индивидуальный подход	4	61	35
	Подтверждение квалификации	0	88	22
	Скорость обслуживания	38	63	9
	Опыт работы	19	81	0
Культура обслуживания	Доброжелательность	3	81	16
	Вежливость	0	100	0
	Коммуникабельность	14	86	0
	Внешний вид	16	84	0
	Культура речи	35	65	0

Как можно судить по данным табл. 2, наиболее проблемными характеристики системы сервиса ООО «Центр красоты» является скорость обслуживания – 38% оценили, как не соответствующую ожиданиям, культу

речи – 35% и известность марки используемых материалов – 27%. Последнее, объективно, на качество сервиса не влияет, однако с точки зрения восприятия потребителями услуг красоты и здоровья, бренд является своего рода гарантией качества, дополняет престиж самого салона. Также следует обратить внимание на усиление коммуникабельности персонала, улучшения его внешнего вида, учесть возможность расширения и создания большего комфорта зоны ожидания сервиса.

Ширину расхождений между ожидаемым и реальным обслуживанием в ООО «Центр красоты» можно измерить путем расчета отклонений средних оценок этих двух направлений исследования.

Таблица 3

Оценка GAP 5 и GAP 1 в ООО «Центр красоты» (по 5-балльной шкале)

Критерии качества сервиса	Средняя оценка потребителей собственных ожиданий	Средняя оценка потребителей реального сервиса	GAP 5 +, - (4-3)	Средняя оценка восприятия руководством ожиданий потребителей	GAP 1 +, - (3-6)
Качество используемых материалов					
Безопасность	4,5	4,5	0	5	-0,5
Эффективность	4,8	4,4	-0,4	4,5	0,3
Эстетичность	4,8	4,6	-0,2	4,8	0
Известность марки	4,5	4,2	-0,3	5	-0,5
Качество материально-технического оснащения					
Безопасность	5	5	0	5	0
Надежность	5	5	0	5	0
Эстетичность	4,5	5	0,5	4	0,5
Эргономичность	5	5	0	5	0
Многофункциональность	5	5	0	5	0
Обустройство зоны ожидания	4	3,8	-0,2	5	-1
Качество труда обслуживающего персонала					
Качество результата	4,6	4,8	-0,2	5	-0,4
Индивидуальный подход	4	4,8	0,8	5	-1
Подтверждение квалификации	4	5	1	5	-1
Скорость обслуживания	4,5	3,5	-1	4,5	0
Опыт работы	5	5	0	4	1
Культура обслуживания					
Доброжелательность	4	5	1	5	-1
Вежливость	5	5	0	5	0
Коммуникабельность	4,5	4	-0,5	5	-0,5
Внешний вид	5	4,8	-0,2	4,5	-0,5
Культура речи	4,7	3	-1,7	5	-0,3

Результаты исследований, представленные в табл.3 показали приоритетность решения определенных задач по развитию системы сервиса в ООО «Центр красоты».

Основные направления совершенствования обслуживания потребителей услуг красоты и здоровья были заложены в основу программы развития предприятия, реализация которой осуществлялась в июне и июле 2017 года, а первые результаты можно было наблюдать в августе 2017 года.

Наименее затратными мероприятиями данной программы были усилия по повышению культуры обслуживания потребителей. В течение двух названных выше месяцев проводилась работа с обслуживающим персоналом по поддержанию высокой культуры речи.

Культура речи обслуживающего персонала салона красоты предполагает соблюдение нормативности речи, ее грамотности, соответствия требованиям современного языка. Данный показатель уровня развития системы сервиса коммерческой организации проявляется не только в умении корректно формулировать свои мысли, но и внимательно выслушать пожелания клиента, демонстрировать отзывчивость.

Зона ожидания претерпела небольшие изменения, потребителям предлагались различные безалкогольные напитки и журналы о моде. Для четкого распределения потоков клиентов, в обязанность администратора включили дополнительную связь по телефону с клиентами, напоминание и подтверждение даты и времени визита.

В течение всего времени исследований проводились замеры контрольных показателей посещаемости салона, количества простоев по причине отмены клиентами визита в салон, а также изменения мнения посетителей относительно внешнего вида, культуры речи и коммуникабельности обслуживающего персонала.

Результаты, полученные в ходе данного исследования отражены в рисунках 1-3.

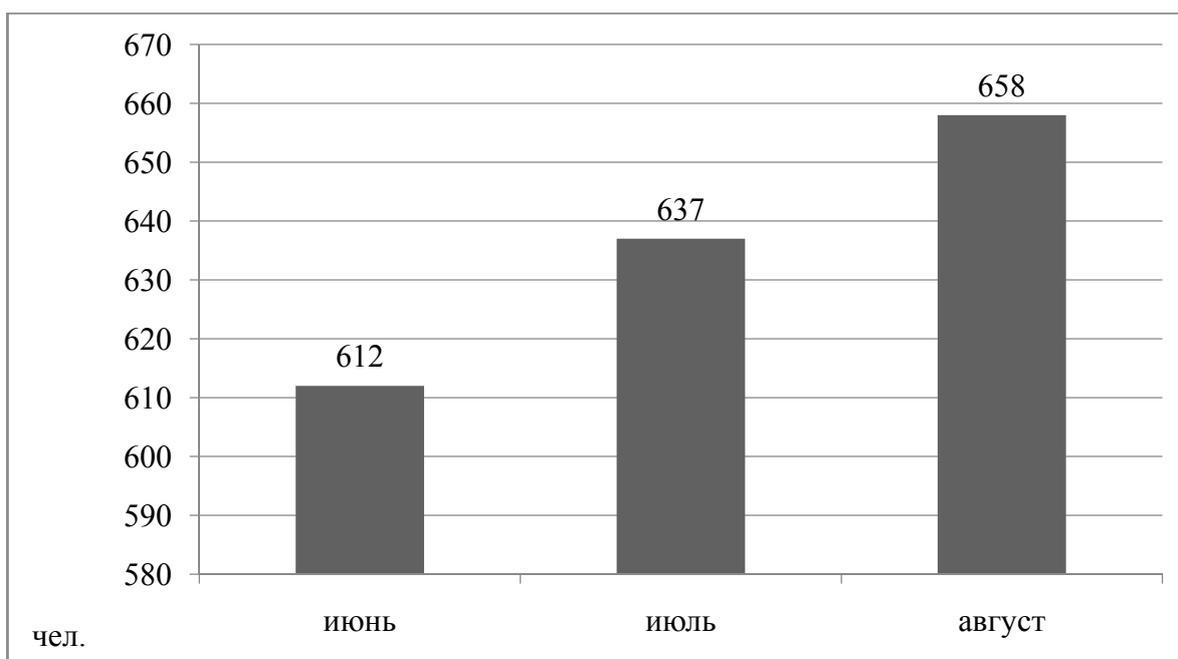


Рис. 1 – Динамика посещаемости ООО «Центр красоты» за июнь-август 2017 г.

Как видно по данным рис. 1, посещаемость в августе выросла на 46 человек. Связывать рост данного показателя исключительно с рекомендованными нами мероприятиями по совершенствованию сервисной деятельности ООО «Центр красоты» нельзя, поскольку следует отметить частичное влияние сезонности услуг, обусловленной в свою очередь традиционным периодом отпусков. Многие посетители приурочивают визит в салон к отъезду в места отдыха.

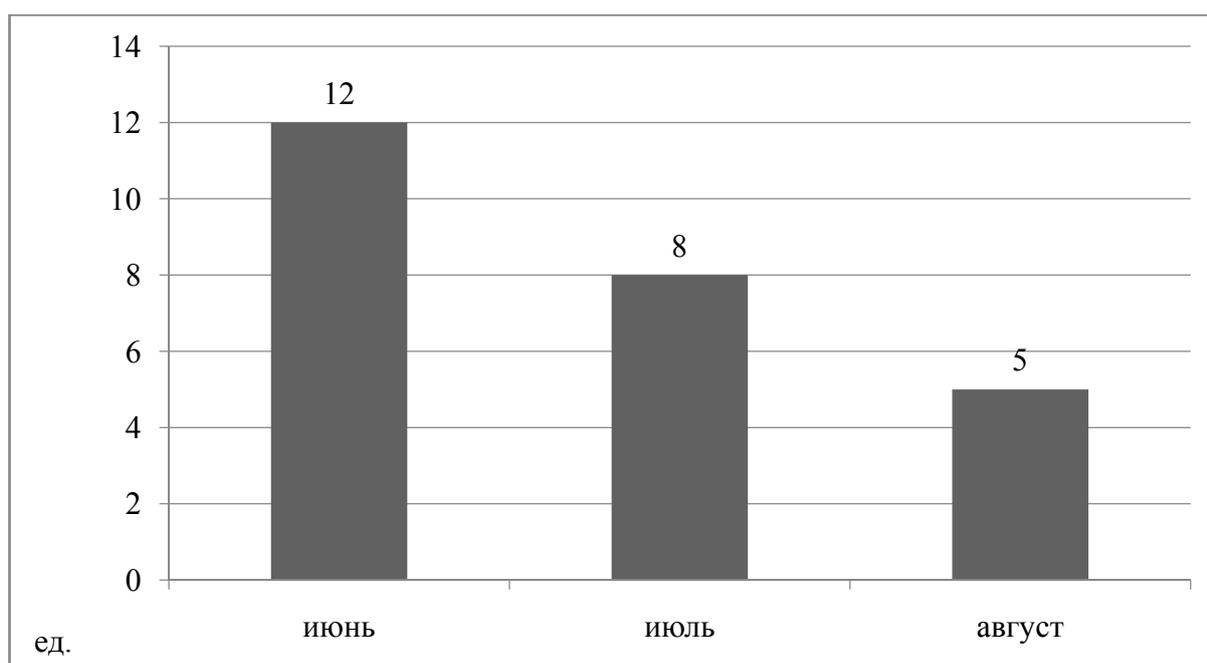


Рис. 2 – Динамика простоев в ООО «Центр красоты» за июнь-август 2017 г.

Динамика простоев отрицательная, что является позитивным фактором в организации обслуживания потребителей. Механизм сокращения расхождений ожидания времени обслуживания и реального срока получения услуги потребовал следующих действий:

- 1) уточнение даты и времени визита;
- 2) просьба о заблаговременном предупреждении администрации салона в случае отмены визита;
- 3) фиксация заявок, претендующих на указанное время;
- 4) в случае отмены визита, сообщение желающим (по приоритету времени поступления заявки) об образовавшейся возможности;
- 5) уточнение даты и времени следующего визита посетителя, отменившего конкретную запись.

Что касается развития коммуникабельности обслуживающего персонала, то изначально данное требование было установлено при найме сотрудников, когда оценивалась способность соискателя легко и быстро устанавливать контакт с клиентом таким образом, чтобы достигалось необходимое понимание и взаимодействие в процессе оказания услуг красоты и здоровья.

Важнейшим качеством сотрудника салона красоты, связанным непосредственно с коммуникабельностью является проявление толерантности. Недостаточно уметь налаживать общение с клиентом, важно поддерживать этот контакт в позитивном русле. Возможные конфликтные ситуации, возникают как итог слабой коммуникабельности сотрудников. Однако умение адекватно реагировать на них, разрешать с учетом психологических различий клиентов является обязательным требованием к обслуживающему персоналу.

Анализ динамики возникновения конфликтных ситуаций показал их значительное уменьшение за исследуемый период: с 7 до 1 случая.

Следует отметить, их полное благополучное разрешение.

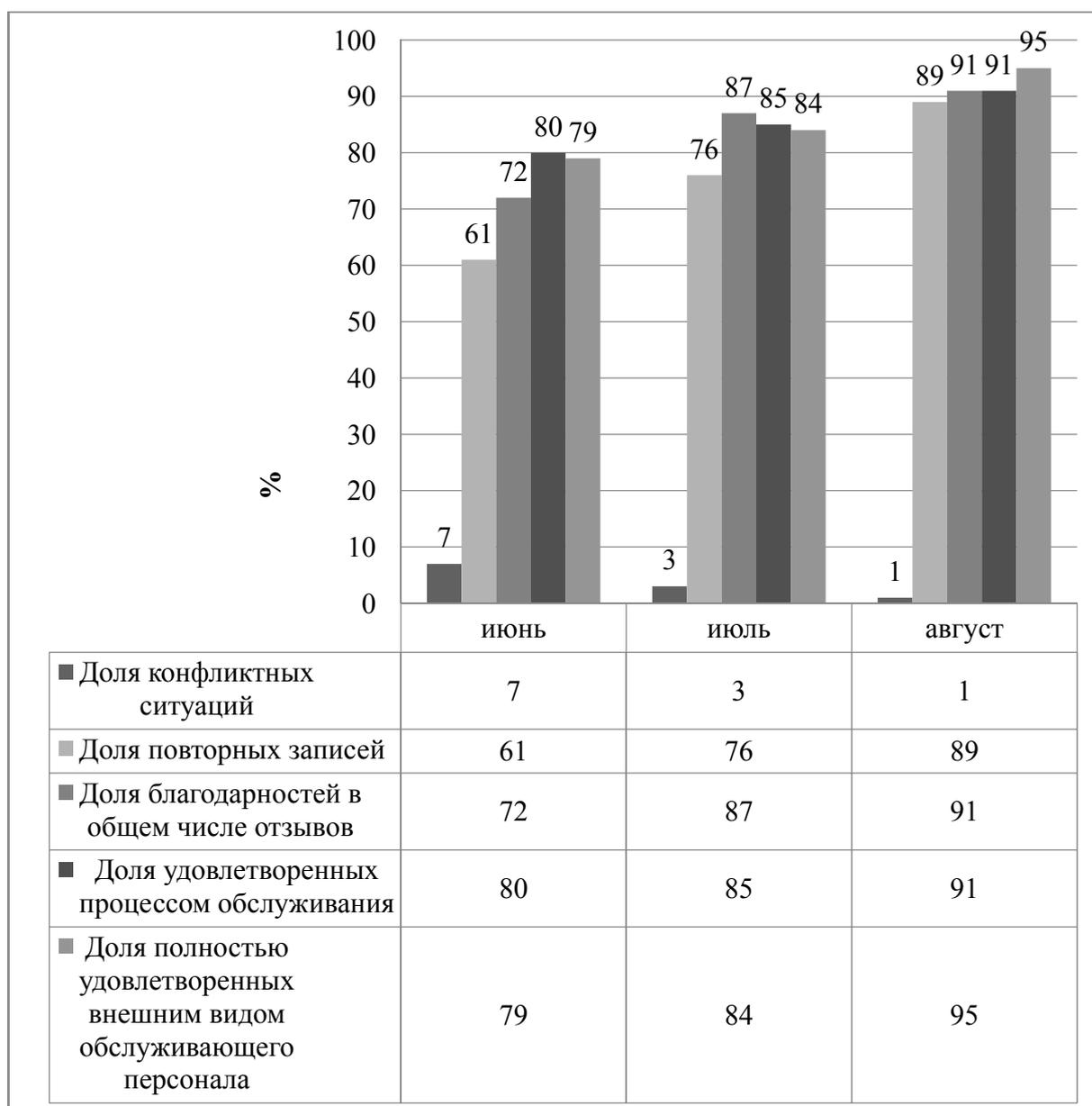


Рис. 3 – Динамика показателей, связанных с культурой обслуживания в ООО «Центр красоты» за июнь-август 2017 г.

Еще одним показателем, отражающим результаты работы над культурой обслуживания в салоне красоты, является доля повторных записей в общем их числе. Зафиксировано увеличение данного показателя на 28%.

В целом, сам процесс оказания услуг полностью удовлетворил 91% посетителей, а внешний вид персонала был высоко оценен 95% опрошенных клиентов.

Вместе с тем, наиболее показательным стало изменение результатов реализации услуг, что можно наблюдать по данным табл. 4.

Таблица 4

Динамика реализации услуг ООО «Центр красоты» за июнь-август 2017 г.

Вид услуг:	Июнь 2017 г.		Июль 2017 г.		Август 2017 г.		Отклонения значений августа от июня 2017 г. (+,-)	
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %
Парикмахерский зал	218,8	32,9	323,7	33	328,5	45,5	109,7	12,6
Ногтевой сервис	174,2	26,2	187,3	27,5	216,6	30	42,2	16
Услуги косметолога	125	18,8	136,9	20,1	133	18,4	8	-0,4
Фитнес - студия	102,4	15,4	113,8	11,6	35,4	4,9	-67	-10,5
Солярий	7,9	1,2	3,4	0,5	0,72	0,1	-7,2	-1,1
Услуги массажиста	36,6	5,5	49,7	7,3	7,9	1,1	-28,7	-4,4
Итого	665	100	681	100	722	100	57	100

Несмотря на то, что по некоторым видам услуг наблюдается в августе спад, следует отметить, однако обычное снижение выручки ежегодно гораздо большее. Тем более, что в целом, по предприятию зафиксирован рост продаж на 57 тыс. руб. за счет большей реализации парикмахерских услуг и ногтевого сервиса.

По нашему мнению, значительное влияние на рост объема оказанных услуг оказала именно работа по выявленным расхождениям между ожидаемым качеством обслуживания и реально полученным потребителями.

В 2016 году в августе наблюдалось значительное сокращение выручки, по сравнению с июлем на 12,7%, а по сравнению с июнем на 11,3%.

Заключение

Таким образом, последовательность реализации GAP-анализа предполагала определение группы показателей, отражающий уровень системы сервиса организации салонного бизнеса. В качестве критериев оценки были выбраны группы показателей, предлагаемых практиками рынка услуг красоты и здоровья, а также рекомендуемых ГОСТ Р 52113-2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг. Далее определена значимость критериев для потребителей, разработана анкеты и проведен опрос клиентов и сотрудников ООО «Центр красоты и выявлены расхождения во мнениях, ожиданиях и восприятиях системы сервиса исследуемой организации.

Частичная адаптация GAP-модели в сфере салонного бизнеса, а именно оценка расхождений GAP 5 и GAP 1, показали следующие результаты:

1) в целом, неплохое знание руководством и персоналом ООО «Центр красоты» ожиданий потребителей. Тем не менее, заметные расхождения отмечены по показателям обустройства зоны ожидания и доброжелательного отношения сотрудников к посетителям;

2) отрицательная разница между ожидаемым обслуживанием и реально полученным наиболее ярко проявляется при оценке культуры речи персонала и скорости обслуживания (в данном случае, респонденты отмечали скорость ожидания оказания услуги, задержки при смене обслуживаемых клиентов, а также ожидание времени по предварительной записи);

3) вместе с тем, выявлены и положительные моменты, отражающие качество сервиса, превышающего ожидания потребителей. Это касается доброжелательности персонала, учета индивидуальных пожеланий клиентов и подтверждения мастерами своего профессионализма посредством демонстрации сертификатов и дипломов о повышении квалификации.

Применение GAP-модели позволяет не только выявить ожидания и реальные оценки качества сервиса, но определить необходимые направления его совершенствования.

Работа над сокращением расхождения GAP 5 (между ожидаемым потребителями обслуживанием и реально оказанным) привела к положительной динамике показателей посещаемости, числа повторных записей, доли потребителей, удовлетворенным процессом обслуживания, и в целом, продаж.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 52113-2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200114171>

2. Войткевич Н.И. Оценка эффективности маркетинговых решений в каналах распределения товаров и услуг // Н.И. Войткевич, Д.В. Чернова,

Л.А. Сосунова, Н.В. Астафьева // Экономические науки. – 2018. – №159. – С.22-25.

3. Кузьмин А. Подходы к оценка качества услуг [Электронный ресурс]/А. Кузьмин. – Режим доступа. – URL: http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2014/02/blog-post_23.html

4. Розина Т.М Оценка качества сервиса на основе учета ожиданий клиентов // Социальные явления — журнал международных исследований. 2016. №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-servisa-na-osnove-ucheta-ozhidaniy-klientov> (дата обращения: 13.08.2017).

5. Тойменцева И.А. Маркетинг в стратегическом управлении и планировании предприятиями сферы услуг // И.А. Тойменцева, Н.П. Карпова, Е.П. Фомин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – №2 (136). – С.66-78.

6. Фадеева Н.В. Методология оценки качества услуг // Вестник ТГТУ. 2012. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug> (дата обращения: 13.08.2017).

7. Parasuraman, A.A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.

References

1. GOST R 52113-2014 Services to the public. Nomenclature of indicators of service quality [Electronic resource]. Access mode: <http://docs.cntd.ru/document/1200114171>

2. Voitkevich N. Evaluation of the effectiveness of marketing decisions in the distribution channels of goods and services // N.I. Voitkevich, D.V. Chernova, L.A. Sosunova, N.V. Astaf'eva // Economic Sciences, 2018. № 159. С.22-25.

3. Kuzmin A. Approaches to the evaluation of the quality of services [Electronic resource] / A. Kuzmin. – Access mode. – URL: http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2014/02/blog-post_23.html

4. Rozina T.M. Evaluation of the quality of service on the basis of customer expectations, *Social phenomena – Journal of International Studies*. – 2016. – №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-servisa-na-osnove-ucheta-ozhidaniy-klientov> (date of circulation: August 13, 2017).
5. Toytentseva I.A. Marketing in strategic management and planning by service enterprises. Toimentseva, N.P. Karpova, E.P. Fomin // *Bulletin of the Samara State University of Economics*. – 2016. – No. 2 (136). – P.66-78.
6. Fadeeva N.V. Methodology for assessing the quality of services // *Bulletin of TSTU*. 2012. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug> (date of circulation: August 13, 2017).
7. Parasuraman A.A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // *Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.