

# Comunicazione e competizione, due elementi per un'integrazione del modello dei gap sulla qualità dei servizi

AURELIO G. MAURI\* ROBERTA MINAZZI\*\* SIMONETTA MUCCIO\*\*\*

## Abstract

**Obiettivo del paper:** L'articolo offre un'analisi critica del modello dei Gap/SERVQUAL proposto da Parasuraman, Zeithaml e Berry alla fine degli anni Ottanta. Partendo dai contributi accademici esistenti, il lavoro analizza l'impatto di un approccio integrato dei flussi di comunicazione e delle dinamiche competitive sul modello dei Gap, superandone la visione prevalentemente introspettiva e considerando le possibili relazioni interne ed esterne.

**Metodologia:** Lo studio dell'evoluzione e delle criticità del modello dei Gap si fonda su una revisione della letteratura dal 1985 al 2011 effettuata tramite le principali banche dati internazionali e integrata da contributi della Scuola Italiana.

**Risultati:** Lo studio offre un contributo all'integrazione del modello dei Gap, considerando in misura più ampia ed esplicita i fattori comunicazionali e competitivi e suggerendo alcune riflessioni per una eventuale successiva integrazione del modello SERVQUAL.

**Limiti della ricerca:** Lo studio considera i contributi di carattere teorico-pratico che permettono di comprendere l'evoluzione del modello e gli eventuali limiti e criticità. Sono state escluse le pubblicazioni puramente applicative. Trattandosi di un conceptual-paper, il lavoro presenta i tipici limiti di tale approccio.

**Implicazioni pratiche:** Rileggere il modello dei Gap in chiave più attuale, alla luce delle nuove tendenze del marketing e dei due elementi comunicazione e competizione. Si tratta di un primo step per sviluppare un nuovo modello fondato su una logica sistemica e caratterizzato da relazioni e interazioni di tipo circolare e biunivoco.

**Originalità del lavoro:** Superare l'interpretazione del giudizio di qualità come mero divario fra aspettative e percezioni della clientela, comprendendone invece la natura dinamica e relativa e le complesse interazioni con l'ambiente circostante.

*Parole chiave:* qualità; servizi; SERVQUAL; gap; comunicazione; competizione

---

\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università IULM di Milano  
email: aurelio.mauri@iulm.it

\*\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi dell'Insubria  
e-mail: roberta.minazzi@uninsubria.it

\*\*\* Dottorando in Marketing e Comunicazione d'Impresa - Università IULM di Milano  
e-mail: simonetta.muccio@iulm.it

**Purpose of the paper:** *The study aims to contribute to the development of an approach that considers the effects of the integration of communication flows and competitive dynamics in the Gap model/SERVQUAL. This model, proposed by Parasuraman, Zeithaml e Berry in the Eighties, is currently the most used to study service quality in the marketing literature.*

**Methodology:** *A literature review has been conducted to analyze more than 20 years of research (from 1985 to 2011) with the purpose of underlining the model evolution and criticisms. Major international academic databases were consulted, integrating the result with the research carried out by Italian authors.*

**Findings:** *On the basis of the literature review, an integrated approach is foreseen that considers in an extensive way the concepts of communication and competition.*

**Research limits:** *The analysis considers all the theoretical-practical papers that enable to study the model evolution and criticisms. Articles that simply apply the model to a different sector without an additional contribution to the topic have been deliberately excluded. The article is a conceptual paper.*

**Practical implications:** *Integrating and updating the Gap model in the light of new trends of marketing and of two crucial elements: communication and competition. This is a first step for the development of a new model based on a systemic approach in which circular relations and interactions occur.*

**Originality of the study:** *Challenging the approach that considers quality evaluation as the pure comparison of customers expectations and perceptions, comprehending its dynamic and relative nature and the complexity of interactions generated with the environment.*

*Key words: quality; services; SERVQUAL; gap; communication; competition*

## 1. Introduzione

Il dibattito sulla qualità dei servizi, che ha coinvolto gli studiosi di marketing negli ultimi decenni, ha dato luogo all'elaborazione di molteplici approcci analitici e modelli descrittivi. Fra questi ultimi, il più diffuso risulta ancora il modello dei Gap, sviluppato unitamente al modello SERVQUAL da Parasuraman *et al.* (1985). Lo schema, basandosi sul principio di conferma/disconferma delle aspettative (Oliver, 1980), illustra le modalità di formazione del giudizio di qualità del consumatore, considerando i fattori che concorrono a determinare la qualità nelle sue diverse connotazioni.

La declinazione del "paradigma" proposta dal modello dei Gap non è, tuttavia, priva di critiche. In particolare, il confronto fra aspettative e percezioni legato ad una singola e specifica transazione viene considerato, da vari studiosi, un limite del modello, che porta ad una valutazione statica della soddisfazione riferita a *standard* di giudizio che non si modificano al crescere del portato di esperienze del consumatore (Fournier e Mick, 1999; Iacobucci *et al.*, 1994; Anderson e Fornell, 1994).

Date queste premesse, il presente lavoro si propone di analizzare l'impatto di un approccio integrato dei flussi di comunicazione e delle dinamiche competitive sul modello dei Gap, cercando di superarne la visione prevalentemente introspettiva e considerando le possibili relazioni interne ed esterne. Lo studio ipotizza che le dinamiche competitive svolgano un ruolo fondamentale nella generazione delle

aspettative e delle percezioni e che la comunicazione - sia essa aziendale, dei *competitors* o di altri soggetti esterni - rappresenti una base del modello.

## 2. La metodologia di ricerca

Il modello proposto da Parasuraman *et al.*, (PBZ) ha suscitato fin dalla pubblicazione dei primi articoli (1985, 1988, 1991, 1993) un vivace dibattito sull'impianto teorico del modello stesso e sui costrutti utilizzati per valutare la qualità dei servizi offerti, così come sulla significatività delle scale di misurazione adottate. Nel tempo, agli articoli concettuali si sono affiancati numerosi contributi empirici volti a verificare l'effettiva applicabilità del modello dei Gap a differenti ambiti di servizio o a diversi contesti territoriali. Ne è derivato un vasto *corpus* di pubblicazioni che ha trovato nuovo vigore negli ultimi anni, a conferma dell'interesse e della diffusa applicazione che ancora oggi il modello dei Gap/SERVQUAL riscuote nel mondo accademico e nel mondo imprenditoriale.

Al fine di monitorare l'evoluzione degli studi negli ultimi decenni e di individuare i principali contributi che ne hanno evidenziato limiti e potenzialità, si è proceduto ad analizzare la letteratura in materia sulla base dei seguenti criteri:

- *database* di riferimento: ISI Web of Science,
- periodo di pubblicazione: dal gennaio 1990 al settembre 2011,
- tipologia di pubblicazione: articolo,
- parole chiave: "SERVQUAL", "qualità dei servizi" e "Gap",
- area di ricerca: concettuale,
- contenuto specifico dell'articolo.

Attraverso la ricerca per parole chiave e la successiva eliminazione di eventuali sovrapposizioni, si è così giunti all'identificazione di 492 articoli pubblicati nel periodo dal 1990 al 2011. In base al titolo e all'*abstract* pubblicato nel *database*, da tale elenco sono successivamente stati selezionati 68 articoli concettuali che, pur presentando talvolta anche dati empirici a supporto delle argomentazioni, mantengono il carattere teorico affine alle esigenze conoscitive del presente lavoro.<sup>1</sup>

Dopo una più accurata disamina dei contenuti, questo primo *set* di pubblicazioni è stato ulteriormente affinato e si è pervenuti all'identificazione di 40 articoli utilizzati come base conoscitiva per il percorso evolutivo del modello e il connesso dibattito dottrinale presentato nelle pagine seguenti. Da tali selezioni sono state volutamente escluse le pubblicazioni degli autori ideatori del modello, alle quali è stata dedicata una ricerca bibliografica *ad hoc* che ha condotto all'identificazione di 21 articoli pubblicati sul tema da PBZ, sia congiuntamente, sia individualmente o a più mani con altri studiosi. Ciò al fine di garantire un'interpretazione quanto più

---

<sup>1</sup> Si tratta di una drastica selezione dovuta principalmente al forte incremento del numero di pubblicazioni applicative registrate negli ultimi anni e all'ampliamento del numero dei Paesi di afferenza degli studiosi interessati al tema che, da un ambito prevalentemente nord americano ed europeo si sono via via estesi a tutti i continenti.

corretta e completa possibile del pensiero degli ideatori del modello nel periodo 1985-2011.

A conclusione del processo di selezione, al fine di ovviare i limiti della ricerca bibliografica per parole chiave su banche dati internazionali, si è proceduto ad integrare la ricerca con un'ampia disamina dei contributi indicizzati sul motore di ricerca Google Scholar. Tale procedura ha consentito di ampliare il *set* di articoli analizzato con alcuni significativi lavori del periodo 1985-1990 e con contributi della Scuola italiana. Inoltre, a completamento del quadro teorico, sono stati considerati anche contributi su temi più ampi di marketing e qualità dei servizi, in grado di offrire spunti di riflessione per un ripensamento del modello in chiave competitiva e comunicazionale. Si è così complessivamente giunti ad analizzare un ulteriore *set* di 22 articoli, ai quali si sono affiancati 18 contributi fra libri, capitoli di libri e atti di convegni<sup>2</sup>.

### 3. Il modello dei Gap/SERVQUAL

Il modello dei Gap/SERVQUAL è stato proposto dagli studiosi Zeithaml, Parasuraman e Berry verso la metà degli anni Ottanta (Parasuraman *et al.*, 1985) e poi successivamente modificato e sviluppato dagli stessi autori (Parasuraman *et al.*, 1988, 1991, 1994a, 1994b; Parasuraman *et al.*, 1990, 1991, 1993). Lo schema, basandosi sul principio di conferma/disconferma delle aspettative (Oliver, 1980 e 1993), illustra le modalità di formazione del giudizio di qualità del consumatore, considerando i fattori che concorrono a determinare la qualità nelle sue diverse declinazioni: qualità attesa da parte dei clienti, qualità offerta dalle imprese e qualità percepita dagli utilizzatori dopo la fruizione del servizio. Partendo dalla definizione della qualità come capacità di soddisfare le aspettative della clientela, il modello dei Gap si propone di individuare le possibili cause di discrepanza tra qualità attesa e percepita (Gap 5), posizionando i concetti chiave, le strategie e le decisioni rilevanti per l'offerta della qualità secondo una sequenza che parte dal consumatore, identifica le azioni dell'impresa necessarie per progettare e offrire il servizio e ritorna al consumatore nel momento centrale del modello: il confronto fra aspettative e percezioni.

Secondo gli autori citati la qualità del servizio è un concetto multidimensionale valutato e percepito dalla clientela secondo alcune determinanti fondamentali, originariamente raggruppate in dieci categorie (1985) e successivamente concentrate in cinque livelli (1988):

- aspetti tangibili: aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale;
- affidabilità: capacità dell'impresa di erogare il servizio promesso in modo preciso e accurato;

---

<sup>2</sup> Ulteriori integrazioni sono state operate grazie ai *feedback* ottenuti in sede di presentazione e referaggio del *paper* e consultando anche altre banche dati fra le quali Ebsco.

- capacità di risposta (reattività): volontà dell'impresa di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza;
- capacità di rassicurazione: competenza e cortesia del personale, capacità di ispirare fiducia e confidenza;
- empatia: assistenza individualizzata che l'azienda riserva ai propri clienti.

Nel 1988 gli autori elaborano una scala denominata SERVQUAL per misurare i possibili Gap individuati (Parasuraman *et al.*, 1988). In pratica si tratta di 44 domande basate sulle cinque dimensioni citate precedentemente e somministrate sotto forma di questionari direttamente ai clienti. Il primo gruppo di 22 domande rileva le aspettative della clientela mentre il secondo gruppo di 22 domande riguarda la percezione dei clienti in seguito all'esperienza d'acquisto. Alla clientela è richiesto di esprimere un giudizio da 1 (*strongly disagree*) a 7 (*strongly agree*) per ognuno degli *item*.

La tabella 1 illustra la struttura del modello dei Gap originario (1985 e 1988) aggiornato con le modifiche apportate dagli stessi autori nel 1993 riguardanti la parte dello schema legata alle aspettative della clientela. Nel 1994 il modello viene nuovamente rivisto (numero e modalità espressive degli *item*, scala di misurazione) prendendo spunto dalle critiche mosse da vari autori (si veda il prossimo paragrafo) e dalla più dettagliata definizione di servizio atteso sviluppata nel 1993.

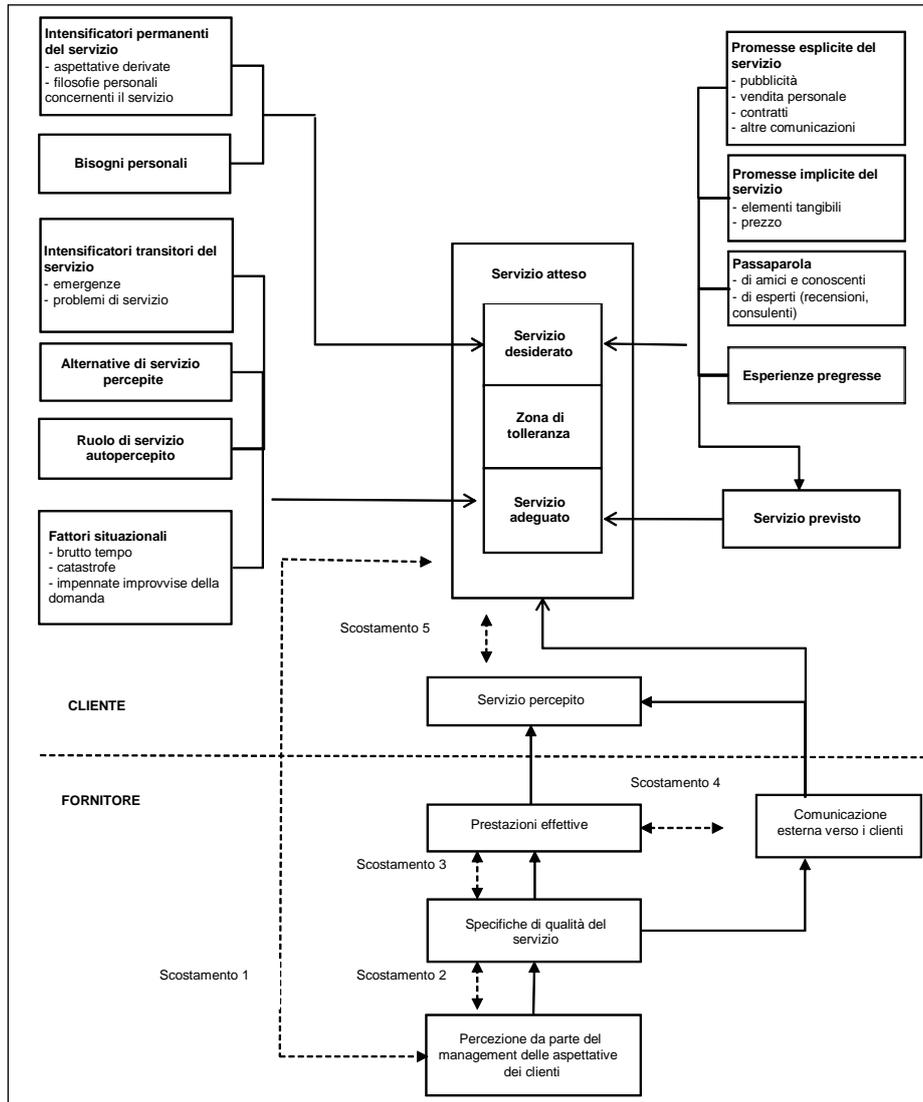
Il modello individua 5 scostamenti fra i quali il "Gap del cliente" (Gap 5) risulta il principale perché individua la discrepanza fra le attese e l'effettiva percezione del servizio da parte del cliente. In particolare, tale divergenza viene imputata, secondo il modello, a quattro possibili Gap, che possono manifestarsi nella percezione della qualità del servizio da parte del management dell'impresa e nelle attività connesse alla sua fornitura.

Lo scostamento 1 si verifica quando il management valuta in modo inesatto le aspettative di qualità dei clienti a causa solitamente dell'assenza o dell'inadeguatezza delle ricerche di mercato e di una carenza dei sistemi di comunicazione interni all'impresa (*upward communication*).

Lo scostamento 2 riguarda il divario tra la percezione del management sulle aspettative della clientela e la definizione di adeguate specifiche di qualità del servizio. Tale Gap può dipendere dall'incapacità del management di tradurre ciò che ha appreso dallo studio delle aspettative della clientela in opportuni *standard* di servizio.

Lo scostamento 3 si verifica quando sussiste una discrepanza fra le specifiche di qualità del servizio e la *performance* del personale dell'impresa nell'erogazione del servizio a causa della scarsa idoneità della tecnologia e dei sistemi operativi, essenzialmente derivanti da problemi di natura organizzativa oppure legati alla comunicazione interna (*downward communication*).

Tab. 1: Modello dei Gap (1985) con modifiche degli stessi autori del 1993



Fonte: ns. elaborazioni da Zeithaml e Bitner (2002)

Lo scostamento 4 si riscontra quando le caratteristiche qualitative comunicate ai clienti tramite la comunicazione esterna (pubblicità, vendita personale, ecc.) non corrispondono a quelle presenti nel servizio fornito. In pratica si promette un servizio che non corrisponde a quello che potrà essere effettivamente erogato. Tale

Gap è causa solitamente di inadeguata comunicazione orizzontale (*horizontal communication*) fra reparti e incoerente comunicazione esterna (*external communication*).

Secondo tale modello, le imprese che vogliono eliminare il “Gap del cliente” devono necessariamente lavorare al contenimento dei “Gap del fornitore” da 1 a 4.

#### 4. Il percorso evolutivo del modello e il connesso dibattito dottrinale

Lo sviluppo del modello dei Gap/SERVQUAL è stato accompagnato da intense dispute fra studiosi. Del resto sono diversi gli autori che ne evidenziano alcune criticità di tipo teorico-concettuale e metodologico-operativo. Rassegne dei contributi al tema sono svolte da Buttle (1996), Coulthard (2004), Ladhari (2009).

In dettaglio le obiezioni di carattere teorico-concettuale mosse al modello riguardano gli aspetti di seguito elencati.

a) *Utilizzo del paradigma conferma-disconferma delle aspettative.* Alcuni autori mostrano perplessità sull’analisi delle aspettative e delle percezioni come due entità differenti ritenendo invece preferibile un approccio unificato che studi le percezioni come risultato del processo cognitivo di valutazione del consumatore. A loro avviso, infatti, le aspettative si basano su preconcetti nei confronti del servizio che sono difficilmente interpretabili e possono poi modificarsi con l’esperienza effettiva e la familiarità del cliente nei confronti del servizio (Carman, 1990; Babakus e Boller, 1992; Webb, 2000). In particolare Cronin e Taylor sviluppano nel 1992 il modello SERVPERF nel convincimento che la comparazione fra percezioni e aspettative avvenga automaticamente nella mente del consumatore (Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992 e 1994; Brown *et al.*, 1993, Teas, 1993; Grönroos, 2002). Inoltre, una duplice misurazione risulta, a parere di alcuni autori, inutile visto che nella maggior parte dei casi le aspettative presentano valori superiori alle percezioni effettive (Brown *et al.*, 1993). In pratica il SERVPERF non considera il *set* di *item* riferiti alle aspettative e semplifica l’analisi andando a rilevare esclusivamente la valutazione relativa alle percezioni. La validità dell’approccio focalizzato sulle percezioni, confermato da vari autori (Cronin e Taylor, 1992 e 1994, Boulding *et al.*, 1993, Van Dyke *et al.* 1997; Caruana *et al.*, 2000; Brady *et al.*, 2002), non vuole sottovalutare l’importanza delle aspettative, ma sottolineare il ruolo prevalente delle percezioni nell’influenzare la qualità del servizio (Cronin e Taylor, 1994). Vari altri tentativi di applicazione del modello SERVPERF mostrano comunque la necessità di adattare le dimensioni della qualità considerate con riferimento al business studiato (Taylor e Cronin, 1994; Fogarty *et al.*, 2000). In merito alla prevalenza delle percezioni gli studiosi Zeithaml, Parasuraman e Berry nel 2004 rispondono ribadendo la loro posizione e confermando che il confronto fra aspettative e percezioni delle *performance* permette di effettuare una valutazione di lungo periodo e di acquisire una maggiore ricchezza di informazioni.

Il dibattito su quale fra SERVQUAL e SERVPERF sia la scala maggiormente valida per la misurazione della qualità del servizio è ancora acceso. Recenti studi

hanno dimostrato che entrambi i modelli presentano una capacità predittiva nei confronti della qualità del servizio, la quale varia in base al contesto e agli obiettivi di analisi presentando, a seconda dei casi, punti di forza e di debolezza (Carrillat *et al.*, 2007; Landrum *et al.*, 2007; Brandon-Jones e Silvestro, 2010). Anche alcuni approcci che mirano a riconciliare le varie posizioni (Brady e Cronin, 2001) non hanno distolto l'attenzione dal dibattito fra i due precedenti modelli.

b) *Ambiguità del concetto di aspettative*: il concetto più generale di aspettative alla base del modello del 1985 viene nel 1993 maggiormente chiarito dagli ideatori del SERVQUAL e dettagliato delle dimensioni che lo compongono: servizio desiderato e servizio adeguato (Zeithaml *et al.*, 1993). Questi, insieme al servizio previsto, vanno a incidere sul servizio percepito dalla clientela. Tuttavia, tali concetti presentano un'apertura a una molteplicità di interpretazioni al punto che in letteratura sono talvolta utilizzati come sinonimi (Teas, 1993 e 1994).

c) *Ambiguità dei concetti di qualità percepita del servizio e customer satisfaction*: l'utilizzo del modello conferma-disconferma delle aspettative, solitamente utilizzato per lo studio della *customer satisfaction* ha generato ulteriori commenti critici. In particolare, Cronin e Taylor (1992, 1994) considerano inappropriata la concettualizzazione che vede la *customer satisfaction* come antecedente e precursore della qualità del servizio percepita. Infatti, la letteratura sul tema evidenzia che l'orientamento prevalente è quello di considerare la qualità del servizio un antecedente e una componente della soddisfazione della clientela. Successivamente Parasuraman *et al.* (1994) in parte concordano su tale posizione, considerando comunque il problema non ancora del tutto risolto. Nelle più recenti pubblicazioni alcuni degli autori originari aderiscono completamente a questa impostazione, individuando i vari fattori che legano i concetti di qualità e *customer satisfaction* nel settore dei servizi (Zeithaml *et al.*, 2008).

Un secondo gruppo di obiezioni è di carattere metodologico-operativo e riguarda i seguenti aspetti.

d) *Dimensioni e applicabilità operativa del modello ai vari settori*: il modello SERVQUAL viene presentato dagli autori come un metodo di misurazione della qualità facilmente estendibile ai vari business dei servizi. In realtà, alcuni tentativi di applicazione del modello ad aree d'affari differenti da quelle iniziali hanno riscontrato varie problematiche soprattutto per quanto riguarda la gestione delle cinque dimensioni individuate, il numero e la forma espressiva dei quesiti e la scala utilizzata. Queste difficoltà hanno condotto gli studiosi del settore dei servizi, in caso di applicazione del modello SERVQUAL ad uno specifico contesto, ad adattare le dimensioni e gli item ricompresi, aggiungendone oppure eliminandone (Carman, 1990; Finn e Lamb, 1991; Brown *et al.*, 1993; Dabholkar *et al.*, 2000; Mels *et al.*, 1997; Llosa, Orsingher, 1998; Sureshchandar *et al.*, 2001; Luk e Layton, 2002; Saravanan e Rao, 2007; Sanchez-Hernandez *et al.*, 2009; Ravichandran *et al.*, 2010). Non è da sottovalutare, poi, la possibilità che si verifichino anomalie qualora si estenda l'analisi a culture differenti: anche in questo caso, secondo vari studi, risultano necessari adattamenti del modello, della metodologia e degli item (Herk *et al.* 2005; Carrillat *et al.*, 2007, Ladhari, 2009).

Con riferimento a tali considerazioni PZB mantengono la posizione iniziale, consigliando di procedere con minimi adattamenti ai 22 item per mantenere la validità del modello seppur riconoscendo una certa sovrapposizione fra le cinque dimensioni considerate nello schema (Parasuraman *et al.*, 1991 e 1994).

*e) Valutazione Percezioni-Aspettative:* il modello SERVQUAL si basa sull'analisi della valutazione della qualità di un gruppo di intervistati che abbia avuto esperienza del servizio nei precedenti tre mesi. Questo significa che la richiesta della valutazione di aspettative e percezioni del cliente avviene contestualmente in un momento successivo all'esperienza effettiva del cliente. Tale meccanismo incide certamente sulla formulazione da parte del cliente delle proprie aspettative, le quali possono modificarsi, anche inconsciamente, dopo avere effettivamente usufruito del servizio. Una rilevazione del giudizio sulle aspettative precedente all'erogazione del servizio avrebbe potuto mostrare un quadro sicuramente più realistico (Carman, 1990; Grönroos, 1993 e 2002).

*f) Modalità espressive (wording) degli item:* le modalità espressive secondo cui sono costruiti i quesiti sono state criticate a causa della terminologia utilizzata, basata sulle *should expectations*, che può talvolta generare valutazioni delle aspettative molto alte da parte della clientela e quindi irrealistiche (Carman, 1990; Brown *et al.*, 1993). Inoltre, in un'ottica di maggiore possibilità di adattamento del modello ad altri servizi potrebbe essere utile rivedere la terminologia in maniera più mirata e maggiormente comprensibile per la clientela specifica dei vari business (Carman, 1990; Llosa *et al.*, 1998).

Alcuni fra questi limiti sono stati riconosciuti dagli autori del modello, che è infatti stato successivamente modificato prima nel 1991 e poi nel 1994 secondo un approccio orientato a rilevare il livello di aspettative relativo alle *best practices* del settore: "Excellent telephone companies have up-to-date equipment" (Parasuraman *et al.*, 1991 e 1994b). Anche l'ambivalenza fra modalità espressive positive e negative, che secondo Babakus e Boller (1992) può influenzare le valutazioni degli intervistati, viene rivista e uniformata secondo modalità espressive positive. Inoltre, il linguaggio e la lunghezza dei quesiti sono stati modificati per renderli meno ridondanti e di più facile comprensione (Parasuraman *et al.*, 1994b).

*g) Scala di misurazione:* Il modello SERVQUAL utilizza una scala di misurazione Likert a 7 valori. I punti di criticità riguardano prevalentemente la mancanza della voce "Don't Know" e il numero di valori. Con riferimento al primo aspetto si deve considerare che i consumatori che non presentano necessaria esperienza del prodotto, non trovando una risposta adeguata possibile, sono portati a non rispondere oppure a indicare un valore centrale (4 nel caso della scala a 7 valori). Questo può falsare i dati e portare a problemi di interpretazione. Con riferimento al secondo punto, la questione del numero appropriato di valori della scala da utilizzare è particolarmente controversa e gli studiosi che hanno applicato il modello ad altri settori hanno spesso apportato modifiche anche a questo aspetto (Carman, 1990). Infine, anche le modalità di analisi dei dati sono state ritenute talvolta non appropriate o migliorabili dal punto di vista dell'approccio statistico (Buttle, 1996).

*h) Natura statica del modello:* vari studiosi recentemente hanno rilevato la necessità di utilizzare un approccio meno statico che considerasse la natura dinamica del settore dei servizi e del concetto di qualità che lo caratterizza (McCollin *et al.*, 2011). Aspettative e percezioni del consumatore sono in continua evoluzione e il giudizio di qualità varia in base al significato che il consumatore attribuisce all'esperienza vissuta (Schembri e Sandberg, 2011).

Nonostante siano continui i tentativi di sviluppare nuovi modelli e/o scale di misurazione della qualità in vari settori applicativi (Valdani e Busacca, 1992; Lovelock, 1994; Bennington e Cummane, 1998; Candido e Morris, 2000; Brady e Cronin, 2001; Luk e Layton, 2002; Getty e Getty, 2003; Chiu e Lin, 2004; Chatterjee e Chatterjee, 2005; Urban, 2009; Baccarani *et al.*, 2010; Durvasula, 2011) il modello SERVQUAL rimane un punto di riferimento, anche controverso come abbiamo visto, della letteratura sulla qualità dei servizi. Peraltro, l'avvento delle nuove tecnologie e la sempre maggiore consapevolezza della natura dinamica dei servizi evidenziano l'esigenza di una nuova prospettiva di analisi che consideri maggiormente quei fattori determinanti l'evoluzione del sistema.

## 5. Nuove problematiche relative al modello dei Gap

L'esame del modello dei Gap, la sua evoluzione, gli accesi dibattiti fra gli studiosi, hanno tuttavia lasciato aperti alcuni punti suscettibili di ulteriori riflessioni e aggiornamenti. Nel presente paragrafo si cercherà di rileggere il modello dei Gap alla luce dei seguenti aspetti: (i) l'evoluzione del consumatore e del rapporto impresa-cliente, (ii) gli elementi di comunicazione e (iii) gli elementi di competizione. Elementi, questi ultimi, considerati solo parzialmente dal modello.

### *i) Evoluzione del consumatore e del rapporto impresa-cliente*

Negli ultimi decenni il marketing è stato caratterizzato da importanti processi evolutivi e da significativi mutamenti di contesto. Il moltiplicarsi degli stili di vita e la ricerca di varietà nei consumi da parte dei consumatori hanno spinto le imprese ad adottare approcci di mercato fondati su strategie di segmentazione più fini e su relazioni più durature e interattive (Cozzi e Ferrero, 2004). Le attese e le percezioni sono molteplici e variegate. Il servizio tende ad essere sempre più differenziato in funzione della domanda fino all'estremo della personalizzazione (*customized marketing*). Parimenti gli *standard* di servizio, le prestazioni e la comunicazione non sono più standardizzati, ma adattati in funzione di specifiche esigenze e condizioni.

Come osserva Gummesson (2009), tre sono i concetti chiave del marketing moderno: (i) relazioni, (ii) *networke* (iii) interazioni. In particolare quando le relazioni si moltiplicano, il marketing diviene maggiormente complesso e ne scaturiscono reti di relazioni. Nel campo dei servizi, poi, è fondamentale la tripartizione della comunicazione proposta da Grönroos (1998): esterna, interna ed interattiva. In particolare, la comunicazione interattiva si sviluppa nei momenti di incontro fra personale dell'impresa e clienti, definiti "momenti della verità"

(Normann, 1992) in quanto attimi in cui il personale è chiamato a dimostrare la qualità effettiva del servizio erogato. Secondo Pine e Gilmore (1998) ogni cliente in occasione dell'erogazione-fruizione del servizio percepisce necessariamente un'esperienza diversa e unica perché influenzata dal proprio stato d'animo, dal comportamento del personale che eroga il servizio e dagli altri clienti presenti (Lehtinen e Lehtinen, 1991; Pine e Gilmore, 1998, 2002; Lin *et al.*, 2001; Orsingher, 2003; Ekinci e Dawes, 2009). Questo fa sì che le aspettative e le percezioni cambino nel tempo, modificandosi in seguito alle interazioni innescate durante il processo di erogazione del servizio ed agli influssi dell'ambiente competitivo (Seth *et al.*, 2005).

In un contesto così definito, però, il modello dei Gap presenta alcune criticità. L'interpretazione della soddisfazione come un costrutto legato ad una singola transazione, tipica del modello dei Gap, di fatto comporta la non generalizzabilità delle misure di "servizio atteso" e "servizio percepito" alla massa dei clienti. Aspettative e percezioni, infatti, assumono caratteri peculiari in funzione di ciascun cliente o, almeno, di ciascun segmento di clientela. Questa considerazione, elaborata da diversi studiosi (Anderson e Fornell, 1994; Johnson *et al.*, 1995), si fonda sul presupposto che le attitudini ed i comportamenti individuali possano essere talmente legati a situazioni particolari da inficiare l'effettiva generalizzabilità degli studi su essi basati. Bisogna poi considerare come, a determinare il giudizio di soddisfazione del consumatore concorrano sia attributi del prodotto o del servizio fruito, sia elementi legati a più ampi obiettivi personali (Orsingher *et al.*, 2011).

In sostanza il modello appare coerente prevalentemente con un approccio tradizionale e di breve periodo che non comprende tutti gli *stakeholders* coinvolti nel processo competitivo. Esso risulta infatti focalizzato su dimensioni fisse e su una logica "chiusa" e "statica" che non considera le diversità fra i vari segmenti di clientela, gli *stakeholders* in genere e il ruolo della comunicazione e delle relazioni che si possono innescare durante il processo di formazione delle aspettative e di formazione della valutazione di soddisfazione. Ciò è dovuto ad una semplificazione ricorrente negli studi sul modello dei Gap prevalentemente focalizzati sull'analisi degli attributi del servizio, così come delle multiple dimensioni della qualità, e spesso finalizzati all'identificazione di dimensioni standardizzate con capacità predittiva universale (Schembri e Sandberg, 2002 e 2003).

È quindi utile tentare di sviluppare un nuovo approccio che non si limiti allo studio del divario fra aspettative e percezioni, ma che esamini e valuti il giudizio di qualità del consumatore comprendendone la natura dinamica e relativa in base alle diverse interpretazioni valoriali dei diversi attributi della qualità (Montaguti e Orsingher, 2006) e alle relazioni che si innescano con l'ambiente circostante. Il consumatore, infatti, non subisce passivamente la qualità del servizio, ma partecipa attivamente alla co-costruzione della qualità di cui avrà esperienza (Arnould e Price, 1993; Schembri e Sandberg, 2011). Ogni cliente quindi interpreta il concetto di qualità in base ad una serie di fattori non tutti controllabili e interni all'impresa. Questo anche alla luce della natura emozionale e dinamica della soddisfazione del consumatore (Fournier e Mick, 1999). Solo comprendendo il profilo dei vari

segmenti di clientela, l'impresa può cercare di individuare come varia il giudizio di qualità e quindi sviluppare politiche di marketing personalizzate.

*ii) Il ruolo della competizione*

La competizione è l'ingrediente centrale di un'economia di mercato. Con il procedere dello sviluppo economico, la concorrenza ha assunto caratteri di complessità e multidimensionalità (Vicari, 1989). Interessanti approcci di analisi al tema, utili per comprendere la pluralità di soggetti coinvolti, sono quelli delle relazioni<sup>3</sup> e dei *network* descritti da Gummesson (2006 e 2009).

Quale è il grado di completezza del modello dei Gap alla luce di questo complesso di relazioni che caratterizza l'azione competitiva? A ben vedere il modello dei Gap, almeno nelle sue versioni iniziali (1985 e 1988), presenta la relazione cliente-fornitore come avulsa dalle relazioni di mercato e quindi decontestualizzata. Non vengono fatti riferimenti né ai rapporti fra fornitore e concorrenti (o fra fornitore e *partner*), né a quelli fra clientela e concorrenti. Più in generale i modelli della qualità dei servizi sviluppati in passato non consideravano il ruolo dei *competitors* e la loro influenza sul processo decisionale dei consumatori, e sulle percezioni di qualità (Rust *et al.*, 2000). In realtà è noto che le relazioni di mercato sono invece fondamentali per la formazione delle aspettative e delle percezioni, nonché per la definizione degli *standard* qualitativi e per la formazione delle prestazioni effettive dell'impresa. Ad esempio, fra le leve competitive, il prezzo può essere considerato dal consumatore, specie in condizioni di incertezza, come un segnale di qualità, che risulta capace di modificare le aspettative (Erickson e Johansson, 1985; Martin, 1986; Zeithaml, 1998; Brucks *et al.*, 2000).<sup>4</sup>

È importante ricordare che, dal punto di vista delle dinamiche concorrenziali, il processo valutativo del cliente si sviluppa sulla scorta di un criterio di relatività, cioè con riferimento al ventaglio di alternative cui può accedere (Baccarani e Mauri, 1995). In tal senso si rimanda anche ai contributi di Reeves e Bednar (1994), Asubonteng *et al.* (1996), Brady e Cronin (2001).

Inoltre, il passaparola, le esigenze personali e le esperienze pregresse non possono che essere riferite ad un ambito di mercato entro il quale avviene il confronto fra imprese, e non solo alla realtà della singola organizzazione. Assumono rilievo, allora, i concetti di *competitive set* e di *benchmarking* (Camp, 1989; Vorhies e Morgan, 2005), nonché gli studi relativi alle *best practices* del settore di riferimento e alle modalità decisionali del processo d'acquisto del cliente. Nell'ambito dello sviluppo del nuovo servizio da parte dell'impresa è fondamentale l'analisi delle offerte dei concorrenti (Zeithaml *et al.*, 2012).

Osserviamo ora più in dettaglio il rapporto fra competizione da un lato e aspettative e percezioni dall'altro.

---

<sup>3</sup> In particolare si ricorda l'esistenza della cosiddetta "triade di mercato" ossia l'insieme delle relazioni fra il cliente, il fornitore attuale e i concorrenti.

<sup>4</sup> In merito ai legami fra prezzo e soddisfazione della clientela si veda Voss *et al.*, 1998.

a) *Competizione e aspettative*. Con riguardo alle aspettative si osserva che, se inizialmente la competizione non era considerata, nell'aggiornamento del modello dei Gap, effettuato dagli stessi autori nel 1993, viene sì introdotto l'elemento concorrenza, ma con un ruolo piuttosto limitato, ossia con la dizione "alternative di servizio percepite" (vedi Tavola 1). Tali alternative sono ritenute capaci di incidere sulla componente "servizio adeguato" del "servizio atteso", ma non sul "servizio desiderato". Relativamente ai processi valutativi della clientela, poi, il modello non attribuisce un ruolo specifico alla comunicazione di marketing dei concorrenti. A nostro avviso, invece, l'offerta dei concorrenti impatta anche sul "servizio desiderato" e la comunicazione dei concorrenti ha un ruolo chiave, ciò sia in termini di quantità di informazioni offerte, sia di contenuto del messaggio<sup>5</sup>.

b) *Competizione e percezioni*. Nel modello non vi è collegamento fra competizione e percezioni di qualità. A nostro avviso la concorrenza incide anche a livello di formazione delle percezioni, in particolare le imprese possono modificare le percezioni della clientela di un concorrente mediante le proprie prestazioni e il proprio *communication mix* recepito dal cliente in concomitanza alla fruizione del servizio.

Infine la concorrenza è fondamentale a livello di definizione delle specifiche del servizio da parte del fornitore<sup>6</sup>.

### iii) *Il ruolo della comunicazione: varietà di pubblici e di strumenti*

Una chiave interpretativa efficace è rappresentata dall'approccio sistemico (Golinelli, 2000), che evidenzia il ruolo della comunicazione, ponendo particolare attenzione alle relazioni fra le parti e agli eventi da queste generate. L'impresa, infatti, è un sistema inserito in un sistema ove la comunicazione svolge un ruolo chiave. La comunicazione genera e sostiene le relazioni, sviluppa fiducia e conoscenza e concorre alla creazione e alla diffusione di valore sia all'interno sia all'esterno dell'impresa (Pastore e Vernuccio, 2006). La comunicazione d'impresa è rivolta verso più pubblici destinatari con differenti obiettivi, strumenti e contenuti. Si tratta quindi di un fenomeno multiforme e variegato. Ma qual è il ruolo della comunicazione nel modello dei Gap? E quali forme ne vengono considerate?

Zeithaml *et al.* (1988) considerano esplicitamente in primo luogo la comunicazione esterna verso i consumatori. In particolare questi autori fanno riferimento alla singola impresa e lasciano nell'ombra gli effetti derivanti dal confronto con la comunicazione esterna proveniente dagli altri operatori, la quale pure è capace di incidere in modo non trascurabile su attese e percezioni.

---

<sup>5</sup> Un caso particolare di impatto sulle aspettative può essere rappresentato dalle comparazioni con altri mercati geograficamente separati. Ad esempio per i servizi pubblici, anche a seguito della crescente mobilità dei cittadini-clienti, la comparazione fra la situazione locale/nazionale e quella di altre regioni/Paesi può incidere sulle aspettative.

<sup>6</sup> Ovviamente, l'impresa è più interessata alle esigenze dei clienti nel caso di mercati concorrenziali e lo è meno in caso di oligopolio e monopolio.

Dopo il primo contatto, le aspettative dei consumatori cambiano a causa di fattori interni ed esterni all'azienda, modificandosi continuamente nel corso dell'esperienza (Boulding *et al.*, 1993). È opportuno ricordare poi come, anche a parità di esperienza, i consumatori possano avere aspettative e percezioni differenti in base alle proprie caratteristiche personali e all'esposizione alla comunicazione esterna della concorrenza. Per esempio, se la concorrenza comunicasse un innalzamento del livello qualitativo, tale informazione potrebbe influire sulle aspettative del cliente ed indurlo ad aspettarsi lo stesso tipo di azione anche da parte della propria azienda fornitrice (Boulding *et al.*, 1993).

Infine, nel modello (Zeithaml *et al.*, 1988) viene richiamata la comunicazione interna o di natura gestionale/organizzativa (Pastore e Vernuccio 2006; Invernizzi, 2011), con specifico riferimento sia alla comunicazione verticale verso l'alto e verso il basso (Gap 1 e 3), sia alla comunicazione orizzontale (Gap 4). Tuttavia nell'interpretazione degli autori, la comunicazione è finalizzata a supportare lo svolgimento dei compiti operativi, e non presenta valenze strategiche, finalizzate alla creazione di valore per l'impresa e per il consumatore.

Nel modello dei Gap, sia nel caso della comunicazione esterna, sia nel caso della comunicazione interna, è l'impresa a governare i flussi comunicazionali. Tale situazione, però, non esaurisce le possibili fonti di informazione alle quali accede o può accedere il consumatore. Infatti, alle informazioni controllate dall'impresa, si aggiungono due ulteriori fonti informative: interpersonali, dominate dal consumatore, e neutrali o indipendenti (Cox, 1967). Queste ulteriori fonti, non contemplate dal modello, possono invece contribuire a formare le aspettative, a influire direttamente sulle percezioni di qualità e, quindi, sul livello di soddisfazione. Le strategie di comunicazione delle imprese assumono, così, rilevanza nell'ottica di meglio adattare i messaggi proposti ai vari segmenti di mercato ai quali si rivolgono, data la natura "*meaning-based*" della soddisfazione (Fournier e Mick, 1999).

Anche successivi ampliamenti del modello SERVQUAL, quali quelli effettuati da Candido e Morris (2000) che ampliano i Gap (da 5 a 14), considerano la comunicazione interna ed esterna in senso più tradizionale, ossia comunicazione verticale e orizzontale interna all'azienda e comunicazione esterna, legata principalmente alle attività di comunicazione della singola impresa rivolte al cliente. Per quanto gli stessi autori affermino l'importanza di sviluppare un modello dinamico (Candido e Morris, 2001), la prospettiva è ancora prevalentemente introspettiva e centrata sulla singola impresa.

## **6. Una proposta di integrazione**

Alla luce delle considerazioni precedentemente esposte è stata sviluppata una possibile integrazione del modello. Tale integrazione considera gli elementi "competizione" e "comunicazione" in un contesto allargato, comprendente i

concorrenti dell'impresa e gli "altri clienti"<sup>7</sup> presenti nella fase di erogazione del servizio. Nel nostro approccio l'impresa viene considerata parte di un sistema in cui i vari attori sviluppano una prospettiva dinamica di co-costruzione del giudizio di qualità dell'esperienza di servizio.

La tabella 2 mostra la nostra proposta di integrazione. In particolare sono state operate alcune modifiche/varianti volte a:

- riconciliare le formulazioni del concetto di servizio atteso;
- identificare in modo organico gli aspetti relativi alla competizione;
- integrare i flussi di comunicazione attivati dagli attori del sistema non considerati dal modello originario.

Con riferimento al primo punto, il concetto di servizio atteso così come concettualizzato, composto da "servizio desiderato", "servizio adeguato", "servizio previsto" è stato semplificato. Studiate tutte le componenti che influenzano le aspettative, risulta difficile, a nostro parere, individuare aspetti che influenzano singolarmente le citate accezioni di servizio.

Con riferimento al secondo punto, il ruolo della concorrenza è stato considerato in modo più completo, riconducendo l'elemento "alternative di servizio percepite" del modello dei Gap a un più ampio concetto di relazioni attinenti la competizione. La concorrenza è quindi osservata dal punto di vista delle prestazioni erogate e dei flussi di comunicazione attivati. Per quanto riguarda le prestazioni erogate, i servizi offerti dai concorrenti possono condizionare le percezioni del management dal momento che sono generalmente oggetto di studio in fase di analisi delle attese della clientela e della successiva definizione delle specifiche della qualità del proprio servizio. Inoltre, vista la contestuale presenza di fornitore, concorrenti e fruitori durante l'erogazione del servizio, le *performance* dei concorrenti possono generare effetti sia sul servizio percepito sia su quello atteso. Si pensi per esempio alla procedura di *check-in* presso un aeroporto. La particolare efficacia ed efficienza di un concorrente potrebbero generare attese superiori nel cliente oppure, al contrario, la disorganizzazione di una particolare compagnia concorrente potrebbe generare ritardi anche all'impresa e, conseguentemente, interferire con la percezione della qualità del servizio del consumatore. Infine, le *performance* dei concorrenti generano un effetto passaparola che indirettamente influenza le attese della clientela.

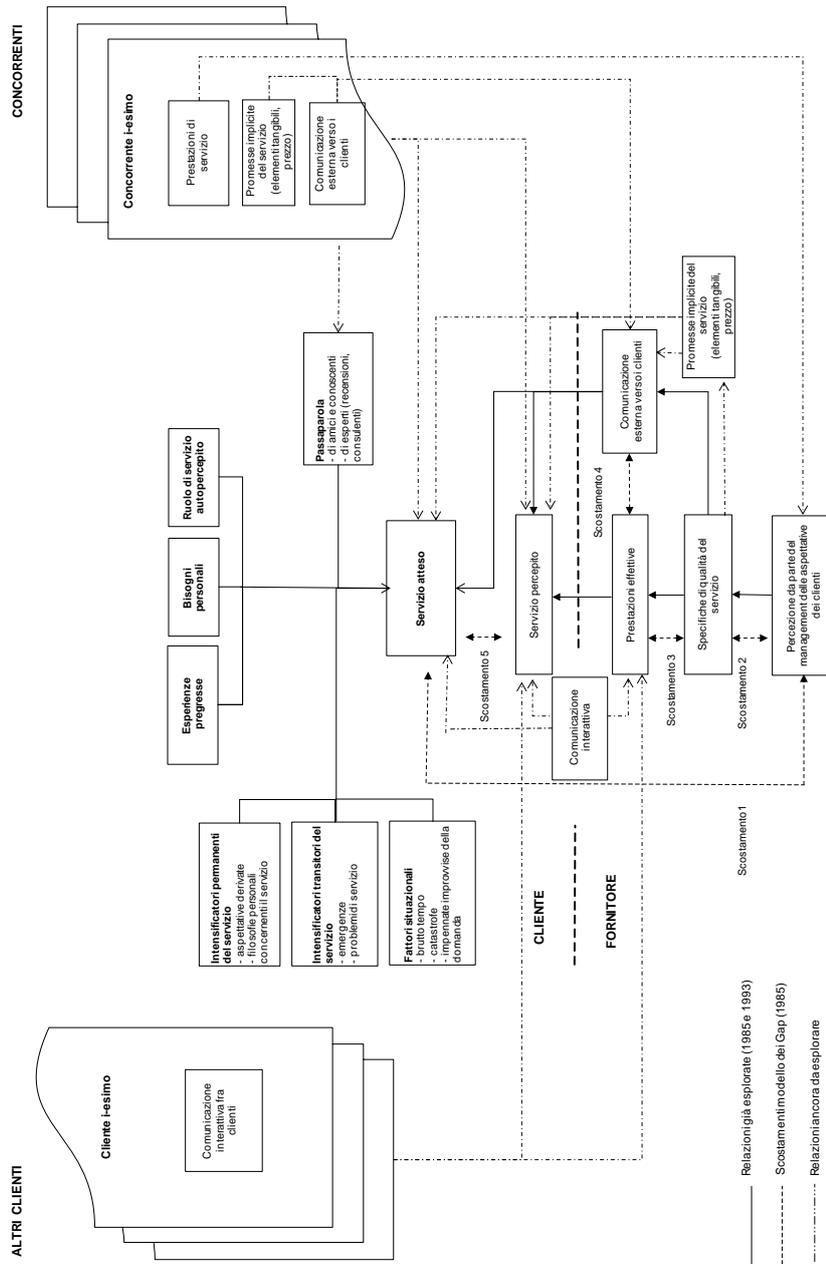
Per quanto riguarda la comunicazione esterna dei concorrenti, questa produce effetti a quattro livelli:

- condiziona la comunicazione esterna dell'impresa,
- influisce sul servizio percepito dalla clientela,
- influisce sul servizio atteso dalla clientela,
- genera un effetto passaparola che influisce sulle aspettative del cliente.

---

<sup>7</sup> Si tratta di clienti che sono presenti insieme al cliente principale. Eiglier e Langeard (2000) evidenziano il ruolo delle relazioni fra tutti i clienti contestualmente presenti (relazioni di concomitanza).

Tab. 2: Proposta di integrazione del modello dei Gap



Fonte: ns. elaborazioni

Si pensi per esempio al caso della comunicazione da parte di un'azienda concorrente relativamente ad un arricchimento del servizio offerto. Questa azione può produrre un effetto negativo sulla percezione della qualità del servizio dell'impresa (che ancora non offre quel servizio addizionale) e incrementare le attese della clientela. Inoltre, l'impresa potrebbe dover rivedere la propria comunicazione esterna al fine di assicurare e mantenere la propria clientela, e modificare il proprio servizio.

In relazione al terzo punto, l'elemento comunicazione è considerato in modo più completo rispetto al modello originario. Le "promesse esplicite del servizio" sono ricondotte nell'ambito della comunicazione esterna. In generale la comunicazione attivata dai vari attori del sistema è considerata nelle sue dimensioni: esterna, interna, interattiva.

Oltre agli effetti della comunicazione generata dalla concorrenza, descritti in precedenza, possono essere identificati i seguenti flussi comunicativi non esaminati dal modello dei Gap:

- *comunicazione interattiva fra clienti*. La presenza di altri clienti durante l'erogazione del servizio può avere un impatto su due aspetti del modello. Da un lato influenza la percezione del servizio da parte della clientela. Per esempio la confusione generata da un gruppo di turisti durante la procedura di *check-in* di un volo in aeroporto può influire negativamente sul giudizio di qualità del servizio erogato dalla compagnia aerea. Dall'altro lato, il comportamento degli "altri clienti" può condizionare le modalità di erogazione del servizio dell'impresa. Per esempio un cliente che non segue le procedure presso l'ufficio postale può innervosire il personale di contatto e allungare i tempi di attesa;
- *comunicazione interattiva fra personale di contatto e cliente* (momenti della verità). Questa comunicazione influenza non solo le attese e le percezioni, ma anche la natura stessa della prestazione, in ragione della simultaneità dei momenti di produzione-erogazione-consumo. Il cliente, ricoprendo il ruolo di co-produttore del servizio, sviluppa aspettative che possono variare durante l'erogazione del servizio in base all'esito dei vari momenti della verità. Infine, nell'ambito dell'interazione, il personale di contatto può interpretare nuove esigenze del cliente e proporre soluzioni *ad hoc*.

## 7. Conclusioni. Il modello dei Gap/SERVQUAL è ancora attuale?

La rilettura critica della letteratura mostra come il modello dei Gap/SERVQUAL abbia indiscutibilmente rappresentato lo spunto di un ricco filone di contributi teorici e di ricerche applicative che, nel tempo, hanno travalicato i confini nordamericani ed europei per diffondersi con crescente pervasività in tutti i continenti. A distanza di oltre vent'anni dalla sua presentazione il modello di PZB sembra riscuotere ancora un vivace interesse fra gli studiosi. A tale proposito è interessante osservare come l'ampia letteratura sviluppatasi sul tema, da un lato riporti il modello dei Gap ancora nella sua versione originaria in molti testi di

marketing (Grönroos, 1998, 2007; Lambin, 2004; Kotler e Keller, 2007), dall'altro abbia avuto come oggetto molteplici revisioni, adattamenti e applicazioni del modello originario, senza tuttavia stravolgerne, ad oggi, l'impianto teorico.

Il modello dei Gap/SERVQUAL trae sicuramente forza nella sua relativa semplicità, nella sequenzialità dei passi e nella logicità delle azioni dell'impresa che ne determinano la chiarezza e la potenza comunicativa. Tali punti di forza, anche a parere di chi scrive, potrebbero tuttavia rappresentare una criticità: è infatti evidente che l'approccio analitico-riduzionistico su cui è costruito va a scomporre la realtà in singoli elementi, tralasciando in parte la natura sistemica dell'impresa, un sistema che, come noto, è a sua volta immerso nell'ambiente.

Le riflessioni maturate durante il lavoro ci inducono a guardare con interesse ogni contributo innovativo volto alla costruzione di un nuovo modello non più basato su una concezione classica del rapporto causa-effetto di carattere lineare e unidirezionale, ma fondato su una logica sistemica caratterizzata da relazioni e interazioni di tipo circolare e biunivoco. La comprensione che l'impresa non è un soggetto isolato, ma un soggetto che opera in un quadro competitivo di relazioni collaborative e concorrenziali con altri soggetti, legati da flussi di risorse e da flussi di comunicazione, ne rappresenta l'elemento fondante.

Ulteriori temi che potranno alimentare nuovi studi sono quelli riguardanti il ruolo del prezzo e il rapporto fra qualità del servizio e *customer satisfaction*. Per quanto concerne il primo tema, a nostro avviso, il ruolo del prezzo andrà meglio analizzato per le sue valenze sia riguardo alle aspettative e ai comportamenti d'acquisto dei consumatori, sia riguardo all'impatto sulle percezioni di qualità, sia infine per la formazione da parte della clientela dei giudizi di valore sul servizio ricevuto. Ciò anche alla luce dell'ampio utilizzo delle tecniche di *yield/revenue management* nei settori dei servizi. Per quanto riguarda il rapporto fra qualità e *customer satisfaction* risultano ancora di particolare attualità due temi di studio legati alle determinanti dei due concetti e alla relazione che li lega.

Nostro desiderio è quello di contribuire al filone di studi volto a configurare un nuovo approccio integrato valido dal punto di vista teorico, ma che sia in grado di rispondere concretamente alle esigenze operative di chi lavora sul campo.

## Bibliografia

- ANDERSON E., FORNELL C. (1994), "A customer satisfaction research prospectus", in Rust R.T., Oliver R.L. (a cura di), *Service quality: New directions in theory and practice*, Sage, Thousand Oaks.
- ARNOULD E., PRICE L. (1993), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 24-45.
- ASUBONTENG P., MCCLEARY K.J., SWAN E. (1996), "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", *The Journal of Services Marketing*, vol. 10, n. 6, pp. 62-81.
- BABAKUS E., BOLLER G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, vol. 24, n. 3, pp. 253-268.
- BACCARANI C., MAURI A.G. (1995), "Qualità del prodotto", in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino.

- BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A conceptual service quality map: the value of a wide opened perspective", *Atti del 13° Convegno Toulon-Verona Excellence in Services*, Coimbra, Portogallo.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 23-42.
- BASSI F., GUIDO G. (2006), "Measuring customer satisfaction: from product performance to consumption experience", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour*, vol. 19, pp. 76-89.
- BENNINGTON L., CUMMANE J. (1998), "Measuring service quality: a hybrid methodology", *Total Quality Management*, vol. 9, n. 6, pp. 395-405.
- BERRY L.L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. (1988), "The service quality puzzle", *Business Horizons*, vol. 31, n. 5, pp. 35-43.
- BERRY L.L., ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A. (1985), "Quality counts in services too", *Business Horizons*, vol. 28, n. 3, pp. 44-52.
- BITNER M.J., BOOMS B.H., STANFIELD TETREAULT M. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 1, pp. 71-84.
- BITNER M.J., ZEITHAML V.A., GREMLER D.D. (2010), "Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality", in Maglio P.P. C., Kieliszewski A., Spohrer J.C., (a cura di.), *Handbook of Service Science, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, Springer Science Business Media, New York.
- BOULDING W., KALRA A., STAELIN R., ZEITHAML V.A. (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n. 1, pp. 7-27.
- BRADY M.K., CRONIN J.J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach", *Journal of Marketing*, vol. 65, n. 3, pp. 34-49.
- BRADY M.K., CRONIN J.J., BRAND R.R. (2002), "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 1, pp. 17-31.
- BRANDON-JONES A., SILVESTRO R. (2010), "Measuring Internal Service Quality: Comparing The Gap-Based And Perceptions-Only Approaches", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 30, n. 12, pp. 1291-1318.
- BROWN T.J., CHURCHILL G.A. JR., PETER P.J. (1993), "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 68, n. 1, pp. 127-39.
- BRUCKS M., ZEITHAML V.A., NAYLOR G. (2000), "Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 3, pp. 359-374.
- BUSACCA B., PADULA G. (2005), "Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. Theory, measurement and implications", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, n. 6, pp. 543-561.
- BUTTLE F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 1, pp. 8-32.
- CAMP R.C. (1989), *Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- CANDIDO C.J.F., MORRIS D.S. (2000), "Charting service quality Gaps", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 4-6, Special Issue, pp. S463-S472.

- CANDIDO C.J.F., MORRIS D.S. (2001), "The implications of service quality Gaps for strategy implementation", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 7-8, pp. 825-833.
- CAPRANICO S., CHERUBINI S. (1995), "Il customer Satisfaction management", *Sviluppo e organizzazione*, vol. 149, pp. 43-61.
- CARMAN J. M. (1990), "Consumers' perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, vol. 66, n. 1, pp. 33-55.
- CARRILLAT F.A., JARAMILLO F., MULKI J.P. (2007), "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales - A meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 18, n. 5, pp. 472-490.
- CARUANA A., EWING M.T., RAMASESHAN B. (2000), "Assessment of the three-column format SERVQUAL: an experimental approach", *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 1, pp. 57-65.
- CHATTERJEE S., CHATTERJEE A. (2005), "Prioritization of service quality parameters based on ordinal responses", *Total quality management & Business Excellence*, vol. 16, n. 4, pp. 477-489.
- CHIU H.C., LIN N.P. (2004), "A service quality measurement derived from the theory of needs", *The Service Industries Journal*, vol. 24, n. 1, pp. 187-204.
- COULTHARD L.J.M. (2004), "Measuring service quality. A review and critique of research using SERVQUAL", *International Journal of Market Research*, vol. 46, n. 4, pp. 479-497.
- COX D.F. (1967), *Risk taking and information handling in consumer behaviour*, Boston University Press, Boston.
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- CRONIN J.J., TAYLOR S.A. (1992), "Measuring service quality: a re-examination of extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 3, pp. 55-68.
- CRONIN J.J., TAYLOR S.A. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, pp. 125-131.
- DABHOLKAR P.A., SHEPHERD C.D., THORPE D.I. (2000), "A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", *Journal of Retailing*, vol. 76, n. 2, pp. 139-173.
- DION P.A., JAVALGI R., DILORENZO-AISS J. (1998), "An Empirical Assessment of the Zeithaml, Berry and Parasuraman Service Expectations Model", *Service Industries Journal*, vol. 18, n. 4, pp. 66-86.
- DURVASULA S., LYSONSHI S., MADHAVI A.D. (2011), "Beyond service attributes: do personal values matter?", *Journal of Service Marketing*, vol. 25, n. 1, pp. 33-45.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (2000), *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano.
- EKINCI Y., DAWES P.L. (2009), "Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction", *The Service Industries Journal*, vol. 29, n. 4, pp. 503-521.
- ERICKSON G.M., JOHANSSON J.K. (1985), "The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, vol. 12, n. 2, pp. 195-199.
- FINN D.W., LAMB C.W. (1991), "An evaluation of the SERVQUAL scales in a retail setting", *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 483-490.

- FOGARTY G., CATTS R., FORLIN C. (2000), "Measuring service quality with SERVPERF", *Journal of Outcome Measurement*, vol. 4, n. 1, pp. 425-447.
- FOURNIER S., MICK D.G. (1999), "Rediscovering satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 5-23.
- GETTY J.M., GETTY R.L. (2003), "Lodging Quality Index (LQI): assessing customers' perception of quality delivery", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, n. 2, pp. 94-104.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GRÖNROOS C. (1993), "Toward a third phase in service quality research", in Swartz T.A., Bowen D.E., Brown S.W., *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, vol. 2, JAI Press, Greenwich.
- GRÖNROOS C. (2002), *Management e marketing dei servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*, Isedi, Torino.
- GRÖNROOS C. (2007), *Service management and marketing*, Wiley, Chichester.
- GRÖNROOS C., LINDBERG-REPO K. (1998), "Integrated Marketing Communications: the Communications Aspect of Relationship Marketing", *Integrated Marketing Communications Research Journal*, vol. 4, n. 1, pp. 3-11.
- GUMMESSON E. (2006), *Marketing relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano.
- GUMMESSON E. (2009), "Many-to-many marketing: toward a grand theory of marketing based on networks", *Sinergie Quaderni*, n. 16, pp. 19-36.
- HERK H.V., POORTINGA Y.H., VERHALLEN T.M.M. (2005), "Equivalence of survey data: relevance for international marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 3-4, pp. 351-364.
- HUSSEY M.K. (1999), "Using the concept of loss: An alternative SERVQUAL measure", *Service Industries Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 89-101.
- IACOBUCCI D., GRAYSON K.A., OSTROM A.L. (1994), "The calculus of service quality and customer satisfaction: Theoretical and empirical differentiation and integration", *Advances in services marketing and Management*, vol. 3, pp. 1-67.
- INVERNIZZI E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- JOHNSON M.D., ANDERSON E.W., FORNELL C. (1995), "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 4, pp. 695-707.
- KOTLER P., KELLER K.L. (2007), *Marketing Management*, Pearson, Milano.
- LADHARI R. (2009), "A review of twenty years of SERVQUAL research", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, n. 2, pp. 172-198.
- LAMBIN J.J. (2004), *Marketing strategico e operativo. Market-driven management*, McGraw-Hill, Milano.
- LANDRUM H., PRYBUTOK V.R., ZHANG X. (2007), "A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF", *Information & Management*, vol. 44, n. 1, pp. 104-113.
- LEHTINEN U., LEHTINEN J.R. (1991), "Two Approaches to Service Quality Dimensions", *The Service Industries Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 287-303.
- LIN N.P., CHIU H.C., HSIEH Y.C. (2001), "Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 1, pp. 57-67.

- LLOSA S., CHANDON J-L., ORSINGHER C. (1998), "An empirical study of SERVQUAL's dimensionality", *Service Industries Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 16-44.
- LOVELOCK C. (1994), *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- LUK S.T.K., LAYTON R. (2002), "Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customers", *Service Industries Journal*, vol. 22, n. 2, pp. 109-128.
- MARTIN R.E. (1986), "On judging quality by price: price dependent expectations, not price dependent preferences", *Southern Economic Journal*, vol. 52, n. 3, pp. 665-672.
- MARZOCCHI G.L., COSTABILE M. (2005), "La segmentazione della base-clienti: un'applicazione ibrida di mixture regression model", *Micro & Macro Marketing*, vol. 1, pp. 107-136.
- MAURI A.G. (1994), "La qualità del prodotto nelle prospettive del consumatore e dell'impresa", *Problemi di gestione dell'impresa*, vol. 17, pp. 135-152.
- MCCOLLIN C., OGRAJENSEK I., GOEB R., AHLEMEYER-STUBBE A. (2011), "SERVQUAL and the Process Improvement Challenge", *Quality and Reliability Engineering International*, vol. 27, n. 5, Special Issue, pp. 705-718.
- MELS G., BOSHOFF C., NEL D. (1997), "The dimensions of service quality: The original European perspective revisited", *Service Industries Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 173-189.
- MONTAGUTI E., ORSINGHER C. (2006), "Customer Satisfaction ed Eterogeneità delle Preferenze: Il Contributo dei Modelli Mistura",  *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 137-154.
- NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.
- OLIVER R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, pp. 460-469.
- OLIVER R.L. (1993), "A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts", in Swartz T.A., Bowen D.E., Brown S.W., *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, vol. 2, JAI Press, Greenwich.
- OLIVER R.L. (2009), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, second edition, M.E.Sharpe, Armonk.
- ORSINGHER C. (1996), "Strumenti di misurazione della customer satisfaction e della qualità nelle imprese di servizi: una rilettura critica", *Sinergie*, n. 40, pp. 209-226.
- ORSINGHER C. (2003), "Analisi della soddisfazione del cliente nei servizi ad elevata partecipazione", *Micro & macro marketing*, vol. 1, pp. 3-20.
- ORSINGHER C., MARZOCCHI G.L., VALENTINI S. (2011), "Consumer (goal) satisfaction: A means-ends chain approach", *Psychology & Marketing*, vol. 28, n. 7, pp. 730-748.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., MALHOTRA A. (2005), "E-S-QUAL. A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality", *Journal of Service Research*, vol. 7, n. 3, pp. 213-233.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1990), "Guidelines for conducting Service quality research", *Marketing Research*, vol. 2, n. 4, pp. 34-44.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1991), "Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model", *Human Resource Management*, vol. 30, n. 3, Special issue, pp. 335-364.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1993), "More on improving service quality", *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 1, pp. 140-147.

- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, n. 4, pp. 41-50.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, n. 4, pp. 420-451.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1994a), "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, vol. 70, n. 3, pp. 201-230.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1994b), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, pp. 111-124.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- PELLICELLI G. (1997), *Il marketing dei servizi*, Utet, Torino.
- PINE J.B. II, GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 4, pp. 97-105.
- PINE J.B. II, GILMORE J.H. (2002), "The Experience is the Marketing", *Strategic Horizons*, vol. 26, pp. 1-14.
- RAVICHANDRAN K., MANI B. TAMIL, KUMAR S. ARUN, PRABHAKARAN S. (2010), "Influence of Service Quality on Customer Satisfaction Application of Servqual Model", *International Journal of Business & Management*, vol. 5, n. 4, pp. 117-124.
- REEVEES C.A., BEDNAR D.A. (1994), "Defining quality: Alternatives and implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, pp.419-44.
- RUST R.T., DANAHER P.J., VARKI S. (2000), "Using service quality data for competitive marketing decisions", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n. 5, pp. 438-469.
- SANCHEZ-HERNANDEZ R. M., MARTINEZ-TUR V., PEIRO J. M., RAMOS J. (2009), "Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: functional, relational, and tangible dimensions", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, n. 11, pp. 1173-1188.
- SARAVANAN R., RAO K.S.P. (2007), "Measurement of service quality from the customer's perspective - An empirical study", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, n. 3-4, pp. 435-449.
- SCHEMBRI S., SANDBERG J. (2002), "Service quality and the consumer's experience: Towards an interpretive approach", *Marketing Theory*, vol. 2, n. 2, pp.189-205.
- SCHEMBRI S., SANDBERG J. (2003), "Understanding service quality trough experience", *Atti di The 3rd International Conference on Critical Management Studies*, Lancaster University, 7-9 Luglio.
- SCHEMBRI S., SANDBERG J. (2011), "The experiential meaning of service quality", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 2, pp. 165-186.
- SCIARELLI S. (2001), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SETH N., DESHMUKH S.G., VRAT P. (2005), "Service quality models: a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n. 9, pp. 913-949.

- SURESHCHANDAR G.S., CHANDRASEKHARAN R., KAMALANABHAN T.J. (2001), "Customer perception of service quality: A critique", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 1, pp. 111-124.
- TATE M., EVERMANN J. (2010), "The End of ServQual in Online Services Research: Where to from here?", *e-Service Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 60-85.
- TAYLOR S. A., CRONIN J. J., (1994), "An Empirical Assessment of the SERVPERF Scale", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 2, n. 4, pp. 52-69.
- TEAS R.K. (1993), "Expectations, performance, evaluation and consumers' perceptions of quality", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 4, pp. 18-24.
- TEAS R.K. (1994), "Expectations a comparison *standard* in measuring service quality: an assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, pp. 132-139.
- TSIOTSOU R.H., WIRTZ J. (2012), "Consumer behaviour in a service context", in Wells V., Foxall G. (Eds), *Handbook of Developments in Consumer Behaviour*, Elgar, Edward Publishing, Inc., Cheltenham Northampton.
- URBAN W. (2009), "Service quality Gaps and their role in service enterprises development", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 15, n. 4, pp. 631-645.
- VALDANI E., BUSACCA B. (1992), "Customer satisfaction: una nuova sfida", *Economia & Management*, vol. 2, pp. 8-27.
- VAN DYKE T.P., KAPPELMAN L.A., PRYBUTOK V.R. (1997), "Measuring information systems service quality: Concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire", *MIS Quarterly*, vol. 21, n. 2, pp. 195-208.
- VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.
- VORHIES D.W., MORGAN N.A. (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 1, pp. 80-94.
- VOSS G.B., PARASURAMAN A., GREWAL D. (1998), "The role of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchanges", *Journal of marketing*, vol. 62, n. 4, pp. 46-61.
- WEBB D. (2000), "Understanding customer role and its importance in the formation of service quality expectations", *Service Industries Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 1-21.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D., BONETTI E. (2012), *Marketing dei servizi*, terza ed., McGraw-Hill, Milano.
- ZEITHAML V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 5, n. 3, pp. 2-22.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1988), "Communication and control processes in the delivery of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 2, pp. 35-48.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n. 1, pp. 1-12.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 2, pp. 31-46.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J. (2002), *Il marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano.
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., MALHOTRA A. (2002), "Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n. 4, pp. 362-375.
- ZEITHAML V.A., RUST R.T., LEMON K.N. (2001), "The customer pyramid: Creating and serving profitable customers", *California Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 118-142.