

# Qualità del servizio e qualità della relazione. I risultati di una analisi empirica nel settore *retail*

Antonella Angelini e Gregorio Giovannetti

## Service quality and relationship quality in the retail sector

### Abstract

Service quality has effects on customers' satisfaction and, in general, on the factors at the origin of competitive advantages. This justifies the special attention given to this topic by both academics and operators. This article presents first a theoretical framework of the above-mentioned topic and then the results of an empirical survey conducted within the chain Ipersoap. This work has required us to define an *ad hoc* model of analysis for service quality. The model starts from existing ones and takes into account the specific characteristics of the sector. The results obtained have allowed the business management to identify the service problems and to undertake actions to solve them. These results have been achieved thanks to the choice of specific items and service categories that have allowed us to go into the details of the supply problems. In the final section, the principal managerial implications and possible developments in research are discussed.

*Parole chiave:* ServQual, Retail Service Quality Scale, Qualità del servizio, Customer satisfaction, Customer value

Antonella Angelini, Dipartimento di Economia e Management, Università degli Studi di Pisa, via Ridolfi, 10, cap 56124, Pisa, Email: [antonella.angelini@unipi.it](mailto:antonella.angelini@unipi.it); Gregorio Giovannetti Gruppo General, area Marketing, via delle Cioche, 881 cap 55047, Querceta (LU), Email: [giovannetti.gregorio@ipersoap.com](mailto:giovannetti.gregorio@ipersoap.com)

\* Pur essendo frutto del lavoro comune e coordinato degli autori, l'articolo può essere attribuito nel modo seguente: i paragrafi 1, 2, 3, 4, 9 e 10 a Antonella Angelini e i paragrafi 5, 6, 7 e 8 a Gregorio Giovannetti.

### 1. Introduzione

L'attenzione dedicata, sia da accademici che da esperti del mondo operativo, al tema della qualità del servizio è costantemente aumentata nel corso degli ultimi decenni. Questo perchè è sempre più emerso con chiarezza che nelle imprese di servizi e, nello specifico, in quelle operanti nel settore distributivo, per riuscire a soddisfare la clientela non è più sufficiente praticare prezzi bassi e agire sull'assortimento ma occorre anche far leva su altre variabili, tra cui assume una particolare criticità la qualità del servizio e, nell'ambito di questa, la *qualità della relazione* (Fiocca, 2013). Nell'ambito del marketing relazionale si esalta proprio il valore della relazione quale presupposto fondamentale

per la crescita del valore aziendale attraverso una crescente forza del legame fiduciario che si viene a creare tra l'azienda e la propria clientela, che costituisce tra l'altro il presupposto fondamentale per generare *loyalty*. Inoltre, ancorare la crescita di valore alle risorse *firm specific*, quale la relazione, ha evidenti conseguenze anche sul fronte della durabilità del vantaggio raggiunto, essendo una risorsa difficilmente appropriabile dalla concorrenza sia pure, in qualche misura, imitabile.

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di predisporre un modello di analisi della qualità del servizio in ambito distributivo tenendo in considerazione le specificità della *value proposition* e le aspettative della clientela riguardo al servizio. Il modello teorico predisposto è una rivisitazione del *Retail Service Quality Scale* ed è stato utilizzato per lo svolgimento di un'analisi empirica che ha riguardato la catena di negozi al dettaglio IperSoap, del gruppo General, specializzata nella distribuzione di prodotti per l'igiene personale e della casa operante nel centro-nord Italia. Di seguito, dopo aver inquadrato la tematica a livello teorico e i recenti sviluppi che hanno interessato il tema in oggetto, verranno presentati i risultati dell'analisi empirica suddetta e discusse le principali implicazioni manageriali.

## **2. Qualità del servizio, customer satisfaction e effetti di valore**

In un sistema competitivo dinamico e complesso come quello attuale le imprese incontrano notevoli ostacoli al miglioramento e, spesso, al mantenimento delle posizioni di mercato e di performance raggiunte. A tale scopo è sempre più considerato essenziale basare il proprio disegno strategico e operativo sul *valore per il cliente* poiché solo se quest'ultimo giudica l'esperienza fatta soddisfacente, tenderà a mantenere nel tempo un rapporto con l'azienda offerente. L'esperienza sarà giudicata soddisfacente se i benefici che il cliente ritiene di ricevere con l'acquisto superano nel complesso i costi, monetari e non, che deve sostenere per accedere a tali benefici (Angelini 2010). In altri termini, il rapporto tra benefici ricevuti e sacrifici richiesti mostra segno positivo (Parasuraman, Grewal 2000). L'obiettivo del *customer value* rappresenta pertanto una tappa importante all'interno del processo di generazione di valore aziendale poiché solo in questo modo è possibile incidere positivamente sul livello di soddisfazione e fedeltà della propria clientela e ottenere nel complesso performance positive (Bakanauskas, Jakutis, 2010). Del resto, "It is believed, that companies exist to create value to the customers" (Bick, Alexander, Bendixen, Abratt, 2009) e solo se questo si realizza è possibile raggiungere performance di valore in senso più generale, tra cui miglioramento del *Customer life time value* e del *customer equity* (Busacca, Bertoli, 2009), evidenziando in tal modo tutta la rilevanza del tema in oggetto. E' per tale motivo che un numero crescente di studiosi hanno preso in esame la relazione tra miglioramento della qualità del servizio e gli effetti sul livello di fatturato e profitti, in particolar modo nell'ambito delle società di servizi che hanno definito le proprie strategie ponendo la customer satisfaction alla base di ogni decisione aziendale (Anderson, Mittal, 2000)<sup>1</sup>. Pertanto, migliorando la qualità del servizio il management si

---

<sup>1</sup> Recenti studi hanno tuttavia individuato una associazione negativa tra la quota di mercato e il futuro livello di customer satisfaction. Rego L.L Morgan N.A. Fornell C., Reexamining the Market Share-Customer Satisfaction Relationship, *Journal of Marketing*, 2013, vol. 77, pp. 1-20. Gli stessi autori hanno suggerito di utilizzare un maggior numero di brands al fine di mitigare tale associazione negativa attraverso la riduzione del forte impatto negativo della eterogenità delle preferenze. Altri autori ritengono che l'impatto positivo tra soddisfazione e quota di portafoglio sia osservabile sui livelli superiori della soddisfazione. Per approfondimenti si rinvia a Timothy L.K., Tiffany P.M.,

pone l'obiettivo di incidere positivamente sulla customer satisfaction e ottenere da tale risultato positivi effetti di valore (Angelini 2011). Del resto, è stato evidenziato come sembra esistere una correlazione tra customer satisfaction e propensione all'acquisto (Homburg, Koschate, Hoyer, 2005), condizione essenziale, sia pure non sufficiente, per lo sviluppo della fedeltà. Di conseguenza molti studiosi sottolineano l'importanza di misurare l'intenzione all'acquisto o al riacquisto di un determinato servizio (Anderson, Sullivan 1992; Boulding, Staelin, Kalra e Zeithaml, 1992; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1996; Zeithaml et al., 2009) per avere indicazioni sulle conseguenze a livello di fatturato e profitto (Jeffrey, Barry 2010). Ciò anche se è stato messo in evidenza come la sola intenzione d'acquisto non sia sufficiente a comprendere la predisposizione alla fedeltà dei clienti dovendo necessariamente ricorrere a un indicatore multiplo (Timothy L. K. *et.al.*, 2007).

### **3. I modelli di valutazione della qualità del servizio**

In letteratura sono stati elaborati numerosi modelli teorici volti a valutare la qualità del servizio (v. tab. 1). Negli anni '80 Parasuraman, Zeithaml e Berry svilupparono un primo importante modello denominato SERVQUAL da utilizzare nell'ambito delle imprese di servizi (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, 1988, 1991). Tale metodo ha rappresentato un primo fondamentale passo verso l'elaborazione di un processo di analisi della qualità del servizio sempre più completo e "multifattoriale".

Nonostante le critiche mosse nel tempo al modello ServQual, ancora oggi esso viene frequentemente utilizzato per valutare la qualità del servizio in diversi contesti settoriali, in particolare nel settore bancario (Pal, Choudhury, 2009; Ladhari, 2008), distributivo (Genestree, Hersbig, 1996), turistico/alberghiero (Fick, Ritchie, 1990) e aeronautico (An, Noh 2009), adattandolo alle specificità settoriali. Tale necessità di adattamento è stata tra l'altro sottolineata più volte anche dagli stessi autori del ServQual che hanno dichiarato la necessità di intervenire sugli specifici *items* per adattare il modello alle peculiarità del servizio senza per questo snaturare o comunque modificare nella sostanza l'impianto metodologico del modello basato sul confronto tra aspettative (qualità attesa) e percezioni (qualità percepita) del servizio. I modelli che sono seguiti nel tempo hanno per lo più cercato di eliminare alcune critiche mosse al modello SERVQUAL. Nel 2002 Sureshchander propone un modello più accurato al fine di tentare di definire meglio le dimensioni della qualità del servizio nella prospettiva dei clienti. Questo modello, denominato Revised SERVQUAL, presenta 5 dimensioni che includono 41 *items*.

**TAB. 1.** Le principali metodologie di valutazione della qualità del servizio

	Descrizione sintetica	Osservazioni critiche
<b>ServQual (1988-1994)</b>	La qualità del servizio si desume dal confronto tra aspettative e percezioni. 22 sono gli <i>items</i> considerati, suddivisi in 5 aggregati: affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia e aspetti tangibili	Difficoltà di formulare le aspettative prima di aver usufruito del servizio (Carman 1990); Non si considera la differenza tra <i>vector attribute</i> e <i>classic ideal point attribute</i> (Teas, 1993); Anche in caso di percezione globale della qualità alta può succedere di avere gap negativi (Smith 1995); Difficoltà di definire le aspettative in generale ma soprattutto per i servizi a causa del carattere dinamico delle stesse dovuto all'esperienza (Favretto 2004).
<b>Weighted ServQual</b>	Si attribuisce un peso al gap (percezioni - aspettative) sulla base dell'importanza dello specifico <i>item</i>	Le stesse del ServQual. In caso di percezione della qualità globale alta si avrà però, in questo caso, un gap di sintesi positivo
<b>ServPerf (1992)</b>	Si prendono in esame solo le percezioni delle performance	Solo dall'analisi della disconferma delle aspettative è possibile individuare gli <i>items</i> "critici", quelli dove sono richiesti interventi di miglioramento da parte del management.
<b>Weighted ServPerf</b>	Si assegna un peso in termini di importanza alle percezioni per ogni <i>items</i>	Stessa critica del ServPerf non pesato
<b>La scuola europea</b>	La qualità del servizio è apprezzata considerando la dimensione tecnica e funzionale. Inoltre l'immagine funge un ruolo di filtro mediatore. La qualità del servizio è considerata come antecedente la customer satisfaction (Gronroos 1984, 1990).	
<b>Serv-Perval (2002-2004)</b>	Considera la relazione tra qualità del servizio e valore percepito. Nei benefici si considera la qualità percepita, la reputazione e la risposta emotiva. Tra i sacrifici si individuano i costi monetari e non monetari	La valutazione del valore percepito avviene dopo l'acquisto o l'uso del servizio. Tuttavia il valore percepito si manifesta anche prima dell'acquisto, durante l'acquisto, durante l'uso e dopo l'uso (Gallarza e Gil Saura 2006; Sanchez et al. 2006).
<b>Revised SERVQUAL (2002)</b>	Questo modello ha 5 dimensioni che includono 41 elementi, quindi rispetto al modello SERVQUAL elementare ha 19 elementi in più, e presta maggiore attenzione agli aspetti che possono essere importanti per i clienti	

Fonte: Nostra elaborazione su dati tratti da Cian, Cervai (2013)

Nel modello ServPerf si considerano solo le percezioni delle performance a causa della difficoltà di tenere separate, da parte del cliente, le aspettative e le percezioni riguardo ai vari *items* del servizio. Nei modelli sviluppati negli anni più recenti si inserisce il concetto di *customer value*, così come in precedenza descritto, e si tengono sempre più in considerazione i fattori che concorrono a definirlo (v.tab.1).

Nel settore *retail* è stato elaborato un modello volto a misurare la qualità del servizio all'interno dei punti vendita che è stato denominato *Retail Service Quality Scale*. L'idea alla base di questo modello è che l'esperienza maturata all'interno di un negozio differisce da un'esperienza derivante da un servizio erogato al di fuori di un punto vendita. Alcuni studiosi (Finn e Lamb, 1991) hanno applicato il modello SERVQUAL per misurare la qualità del servizio all'interno di alcuni punti vendita ed è emerso che questo metodo, senza adeguate modifiche, non risultava del tutto efficace per tale misurazione. Dabholkar *et al.* (1996) hanno condotto una serie di prove empiriche, arrivando ad una nuova scala di misurazione, la scala RSQS. Da questa ultima analisi sono state

identificate cinque dimensioni chiave di cui le prime tre sono caratterizzate da due sub-dimensioni ciascuna (v. tab. 2).

Appare evidente come per alcune di queste dimensioni ci sia una forte similarità con le dimensioni sviluppate da Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, 1988). In particolare gli aspetti fisici possono essere paragonati agli aspetti tangibili del SERVQUAL, il concetto di affidabilità è praticamente lo stesso in entrambe le scale e le interazioni personali possono essere assimilate all'empatia.

Il questionario costruito per questo modello è composto da 28 *item* di cui 17 uguali al SERVQUAL e, proprio come nel SERVQUAL, ai consumatori si chiede di dare un giudizio sul livello atteso e sul livello percepito per ciascun *item*. Tenere distinte queste due valutazioni è del resto importante per poter procedere all'analisi dei *gap*, passaggio essenziale per esprimere un giudizio sulla qualità del servizio e per poter individuare eventuali situazioni critiche che richiedono tempestive azioni correttive volte ad annullare il *gap* stesso e, al contempo, a migliorare la customer satisfaction.

**TAB. 2.** *Dimensioni del modello RSQS*

<b>Dimensione</b>	<b>Significato</b>
<b>I. Aspetti fisici</b>	<b>Si riferisce agli aspetti tangibili dell'erogazione del servizio</b>
<i>I.a. Aspetto</i>	Si riferisce all'aspetto degli elementi tangibili del servizio
<i>I.b. Funzionalità</i>	Si riferisce alla funzionalità degli aspetti fisici del servizio
<b>II. Affidabilità</b>	<b>E' la capacità dell'impresa di mantenere costanti le prestazioni</b>
<i>II.a. Promesse</i>	È la capacità dell'impresa di mantenere le promesse
<i>II.b. Assenza di errori</i>	È la capacità dell'impresa di erogare il servizio senza errori
<b>III. Interazione personale</b>	<b>Si riferisce agli aspetti relativi ai fattori umani</b>
<i>III.a. Fiducia</i>	È la capacità del personale di ispirare fiducia
<i>III.b. Cortesia /utilità</i>	Si riferisce all'utilità e alla cortesia del personale
<b>IV. Problem Solving</b>	<b>Si riferisce alla capacità dell'impresa di risolvere i problemi</b>
<b>V. Policy</b>	<b>Sono alcune componenti del servizio offerto dall'impresa</b>

Fonte – Adattato da Dabholkar *et al.* (1996)

#### **4. La rivisitazione del modello teorico**

Da quanto detto si comprende come l'analisi della qualità del servizio richieda accorgimenti specifici in relazione all'ambito settoriale considerato. Al fine di svolgere tale analisi nel settore della distribuzione di prodotti per l'igiene personale e della casa è stato predisposto un modello *ad hoc* utilizzando i costrutti teorici del RSQS, arrivando a identificare 25 items (v.tab.3).

**TAB. 3.** *I 25 item del modello*

<b>Dimensione</b>	<b>Item</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Aspetti Tangibili</b>	1. Pulizia	Fa riferimento alla pulizia del punto vendita
	2. Illuminazione	È l'illuminazione del punto vendita o di alcuni suoi reparti scaffali o vetrine
	3. Visibilità Promozioni	È la visibilità delle promozioni nel punto vendita e quindi a scaffale, in vetrina, e nelle aree promozionali
	4. Accessibilità	Ci si riferisce alla raggiungibilità e all'accessibilità del negozio, ovvero alla sua localizzazione, alla possibilità di trovare parcheggio e alla presenza di ostacoli o barriere architettoniche
	5. Disposizione prodotti	Riguarda il collocamento e la disposizione dei prodotti nel punto vendita
	6. Aspetto struttura	Fa riferimento all'aspetto generale della struttura del negozio e quindi agli scaffali, ai pavimenti e alle attrezzature
	7. Aspetto volantino	Si riferisce all'aspetto grafico e alla leggibilità del volantino promozionale
<b>Processo</b>	8. Numero personale	Fa riferimento all'adeguatezza del numero del personale di vendita all'interno del negozio
	9. Rapidità alle casse	Riguarda la velocità di scorrimento delle code alle casse
	10. Assistenza personale	Si riferisce al livello di assistenza al cliente offerto dal personale di vendita del negozio
	11. Orario negozio	È l'orario di apertura del punto vendita, riguarda quindi le fasce orarie e l'eventuale giorno di chiusura settimanale
	12. Presenza prodotti	Ci si riferisce alla presenza fisica dei prodotti sugli scaffali del punto vendita, ovvero all'assenza di <i>rotture di stock</i>
<b>Offerta</b>	13. Ampiezza assortimento	Si intende la presenza di una vasta gamma di tipologie di prodotti in assortimento nel punto vendita
	14. Profondità assortimento	È la presenza di un elevato numero di varianti o di prodotti di marche diverse per ogni categoria di prodotto
	15. Prodotti di qualità	Si riferisce alla presenza in assortimento di prodotti di elevata qualità
	16. Prodotti convenienti	Fa riferimento alla presenza in assortimento di prodotti convenienti
	17. Novità	Riguarda la presenza di novità, ovvero di prodotti nuovi in assortimento
	18. Promozioni	Si intendono le offerte promozionali di prezzo, la scontistica che viene praticata periodicamente
	19. Attività promozionali <i>no price</i>	Sono le attività promozionali non basate sul taglio di prezzo, in particolare prodotti-omaggio e raccolte punti
<b>Personale</b>	20. Cortesia e disponibilità	Sono la cortesia e la disponibilità del personale di vendita nei confronti del cliente
	21. Capacità ascolto	Si fa riferimento alla capacità del personale di vendita di recepire al meglio le richieste e i bisogni del cliente
	22. Competenza e professionalità	Ci si riferisce alla competenza e professionalità dimostrate dal personale di vendita nel servire il cliente
	23. Problem solving	È la capacità del personale di vendita di risolvere eventuali problemi che si possono venire a creare nel punto vendita
	24. Aspetto estetico	Riguarda la cura dell'abbigliamento e la presenza del personale di vendita
	25. Socializzazione	È la possibilità per il cliente di socializzare all'interno del negozio con il personale di vendita o con altri clienti

Fonte: nostra elaborazione

La struttura fattoriale sottostante all'insieme di tali items è stata valutata attraverso un'analisi fattoriale confermativa, costituita da 4 dimensioni sottostanti. In particolare, gli indici di adattamento del modello riportati di seguito sono abbastanza soddisfacenti (Hu & Bentler, 1999): chi-quadrato = 125,864.161 (df = 67;  $p < 0,001$ ); Comparative Fit Index (CFI) = 0,982; Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,996; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.059; Standardized Root Mean Square Residual (SRMSR) = 0,029. Inoltre, a ulteriore supporto di questi risultati, sono state valutate anche strutture fattoriali alternative, costituite rispettivamente da 5 o 6 dimensioni, senza però avere miglioramenti significativi nella bontà di adattamento. Pertanto, i risultati ottenuti suggeriscono che la struttura fattoriale caratterizzata da 4 dimensioni è supportata dai dati osservati e può quindi essere utilizzata per l'analisi successiva.

In particolare, i 25 items sono stati ricondotti alle seguenti quattro dimensioni:

- ✓ *gli aspetti tangibili (7 items)*, rappresentati dalla struttura fisica del negozio e dalle sue componenti, ovvero il servicescape, l'accessibilità al negozio e il volantino promozionale che rappresenta uno dei principali mezzi di comunicazione utilizzati dalla catena;
- ✓ *gli aspetti relativi al processo di fornitura ed erogazione del servizio (5 items)*, legati quindi alla velocità alle casse, all'adeguatezza del numero del personale nel punto vendita, all'orario del negozio e all'effettiva presenza dei prodotti nel punto vendita;
- ✓ *gli aspetti relativi all'offerta dei prodotti in assortimento (7 items)*, ovvero il perno attorno a cui ruota il servizio commerciale e gli aspetti relativi alle attività promozionali che sono anch'essi parte centrale dell'attività di retail;
- ✓ *gli aspetti relativi all'elemento umano (6 items)*, e quindi relativi al personale e al rapporto relazionale con il cliente.

Il questionario è stato compilato con l'assistenza di un intervistatore che ha contatto i clienti telefonicamente. Il questionario è stato testato telefonicamente varie volte e in seguito a queste prove si è scelto di utilizzare un punteggio da 1 a 10 e di chiedere per ogni *item* il punteggio relativo all'aspettativa e alla percezione.

## **5. La catena IperSoap del gruppo General**

L'analisi empirica descritta nel presente lavoro ha riguardato IperSoap del gruppo General, una catena di negozi al dettaglio specializzata nella distribuzione di prodotti per l'igiene personale e della casa operante nel centro-nord Italia. La catena nasce dall'idea maturata nel 1974 dal suo fondatore e attuale proprietario, Pietro Paolo Tognetti, di fare commercio al dettaglio di prodotti per l'igiene e la detergenza senza dover ricorrere ai grossisti del settore, come invece avveniva in quel periodo. L'azienda iniziò la propria attività svolgendo inizialmente proprio il ruolo di grossista per raggiungere i volumi di acquisto necessari a trattare direttamente con l'industria e nel 1978 aprì il primo negozio con l'insegna "La casa del sapone" a Viareggio in via Battisti (dove tutt'ora è presente un punto vendita IperSoap). Si tratta di una delle prime realtà, se non la prima, del settore

specializzato “Casa e toilette” in Italia<sup>2</sup>. In seguito l’insegna cambiò nome dapprima in “Saponeria” e successivamente, dato che si trattava di un nome non registrabile, in IperSoap nei primi anni ’90. Nella prima metà degli anni ’90 la catena apriva i punti vendita anche con la formula dell’affitto d’azienda o del *franchising*, ma molti di questi sono in seguito passati sotto la proprietà diretta dell’azienda, la tipologia di gestione più diffusa attualmente. Dal 2009 infatti i nuovi negozi vengono aperti direttamente dall’azienda con proprio personale dipendente, questo per consentire un miglior coordinamento e controllo sulla gestione del punto vendita e sull’implementazione delle attività di marketing.

Il settore della distribuzione specializzata di prodotti per la pulizia della casa e l’igiene personale si è rivelato essere molto dinamico e ha fatto registrare una forte crescita negli ultimi anni nel panorama distributivo italiano a scapito della grande distribuzione organizzata (ipermercati, supermercati e superette). Nel 2013 la crescita degli specializzati è stata del 2,84% mentre complessivamente nel mercato italiano si registra un calo delle vendite dell’1,8% sui prodotti per la pulizia della casa e del 5,4% sui prodotti per l’igiene personale<sup>3</sup>.

Gli incassi della catena Ipersoap nel periodo gennaio-ottobre 2015 ammontano a 117 milioni di euro, +5,93% rispetto allo stesso periodo 2014. Dal 2011 il trend degli incassi mostra segno positivo, grazie anche all’aumento dei punti di vendita del gruppo passati da 147 del 2012 a 241 alla fine del 2014. Novità del 2014 è stata tra l’altro l’acquisizione di 80 punti vendita ex-Dayli (prima Schlecker) in Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige. Tali punti vendita sono stati aperti con insegna IperSoap nella primavera 2014. Tale importante operazione ha permesso al gruppo General di diventare il secondo gruppo del settore per numero di punti di vendita in Italia e ha consentito a oltre 200 persone di preservare il proprio posto di lavoro.

## 6. Dimensionamento del campione

L’azienda ha effettuato, dal 7 maggio al 17 novembre 2012, presso i punti vendita della catena IperSoap, una raccolta bollini che aveva come premio a scelta un set posto tavola, un’insalatiera e un piatto portata firmati Tognana. Durante questo periodo veniva rilasciato ai clienti un bollino ogni cinque euro di spesa. Questi bollini dovevano essere attaccati su una scheda che andava poi riconsegnata per ottenere i premi. Su questa scheda era richiesto al cliente di rilasciare i propri dati personali, tra cui un recapito telefonico o un indirizzo *e-mail*. Questo elenco avrebbe permesso di costituire una prima banca dati dei clienti dell’azienda<sup>4</sup>. Sono stati ritirati complessivamente 80.489 premi<sup>5</sup> e per l’indagine è stato preso in considerazione il sottoinsieme dei clienti che avevano partecipato alla raccolta bollini. Per questo è stato scelto come popolazione di riferimento l’elenco dei clienti che avevano consegnato almeno una scheda di bollini entro il 10 di agosto e che hanno espresso il consenso al trattamento dei propri dati personali in conformità con quanto disposto dal

---

<sup>2</sup> Precedentemente a Padova era stata aperta “La casa del detersivo” ma, malgrado la curiosa quasi omonimia, la nascita della “Casa del sapone” avvenne parallelamente e solo in seguito ognuna delle due aziende ebbe modo di conoscere l’esistenza dell’altra.

<sup>3</sup> Dati Symphony IRI Group 2013.

<sup>4</sup> Solo a marzo 2015 è stata lanciata la carta fedeltà Ipersoap e in 8 mesi circa sono state emesse oltre 250.000 carte.

<sup>5</sup> Il numero dei premi ritirati è comunque largamente superiore al numero complessivo dei clienti che hanno completato la raccolta punti, in quanto non sono stati infrequenti casi di raccolte multiple, anche per la natura dei prodotti stessi che rendeva praticamente indispensabile il ritiro di più premi per comporre un servizio.



*Codice Privacy.* Si tratta di una popolazione di riferimento costituita da 3.360 clienti dove sono rappresentate tutte le tipologie di negozio della catena IperSoap, per regione geografica di appartenenza, per dimensioni del punto vendita e per data di apertura. Tale popolazione ha permesso di arrivare a selezionare il campione, non avendo informazioni sull'universo dei clienti della catena. Con un errore campionario di 0,1 e un livello di significatività del 95% la numerosità del campione è stata determinata pari a 178 unità, con una frazione di campionamento del 5,27%. Per avere un risultato migliore rispetto al minimo prefissato è stato posto come obiettivo il raggiungimento di una frazione di campionamento del 7,50% e quindi di effettuare 252 interviste telefoniche.

Il campione è stato suddiviso per quote ripartite proporzionalmente tra i punti vendita in base al numero di clienti che vi avevano completato la raccolta punti, in modo da avere compresi nell'indagine il maggior numero di punti vendita.

## **7. Metodologia d'indagine**

Nel corso dell'indagine sono state effettuate 454 contatti telefonici; in 127 casi (pari al 28,49% del totale) non è stato reperito il soggetto da intervistare, mentre dei 327 clienti contattati 67 si sono rifiutati di rispondere (pari al 20,49%) e in 8 casi (pari al 2,45%) l'intervista è stata interrotta. Le domande e le possibili risposte erano state precedentemente codificate in modo da rendere l'operazione di inserimento dati più veloce e sintetica, riducendo anche gli errori di inserimento. Solo le risposte alle domande aperte non sono state pre-codificate e si è scelto di riportarle per esteso, in modo da poter descrivere al meglio l'idea del rispondente, con la possibilità di raggrupparle in un secondo momento in categorie omogenee.

Le informazioni acquisite con l'indagine sono raggruppabili nelle seguenti tre categorie:

1. *informazioni demografiche e comportamentali* utili a delineare il profilo del cliente di IperSoap e delle sue abitudini di acquisto;
2. *informazioni relative alle priorità dei clienti dell'insegna* in termini di bisogni e il grado in cui i punti vendita della catena sono in grado di soddisfare questi bisogni;
3. *informazioni che contribuiscono a comprendere meglio le fonti e le cause delle principali criticità del servizio* commerciale erogato dall'azienda.

## **8. Profilazione della clientela**

Una serie di domande sono servite a fornire informazioni in grado di profilare il cliente intervistato. Per quanto riguarda il genere, si registra che la quasi totalità dei clienti intervistati sono donne (pari al 98,81%). Questo dato non deve sorprendere perché la donna è spesso il principale responsabile di acquisto dei prodotti per l'igiene e la pulizia della casa e di quelli per l'igiene e la bellezza della persona; per questi ultimi peraltro si registra una netta predominanza sul mercato di prodotti rivolti al genere femminile.

Si nota che le fasce di età più rappresentate nel campione sono quelle centrali, e in particolare quella da 55 a 64 anni (pari al 26,19%) seguita da quella da 35 a 44 anni di età (pari al 23,02%). L'età media del campione è di 52 anni, senza significative differenze tra i clienti delle diverse regioni e quasi la metà del campione ha un'età compresa tra 50 e 70 anni (pari al 48,40%).

Il nucleo familiare più rappresentato nel campione è quello della coppia (pari al 31,35%) seguito dalla famiglia con tre componenti (pari al 28,17%). In generale questo dato rispecchia la composizione dei nuclei familiari italiani. Il numero di coppie, se letto con il dato relativo all'età, lascia intuire che una categoria familiare predominante è rappresentata dalle coppie di età più avanzata senza figli o comunque con i figli non più a casa dei genitori (pari al 19,05%).

Per quanto riguarda il titolo di studio, la maggioranza assoluta dei clienti intervistati (pari al 51,19%) ha il diploma di scuola superiore. Sono svariate le professioni svolte dai soggetti intervistati, ma emerge una netta predominanza di casalinghe (pari al 27,38%) e di pensionate (pari al 21,83%). Queste due categorie da sole rappresentano quasi la metà del campione, ma occorre tenere in considerazione il fatto che questi soggetti sono anche quelli più facilmente raggiungibili telefonicamente a casa e che quindi non è da escludere un *sovracampionamento* per queste categorie di clienti. Da questi dati emerge come il profilo di cliente maggiormente frequente è quello di una *donna con un'età compresa tra i 50 e i 70 anni, sposata, con un diploma di scuola superiore, pensionata o comunque casalinga*.

## 9. I risultati della survey research

L'applicazione del modello teorico di *service quality* descritto in precedenza ha permesso di avere una misura dello scostamento tra le aspettative e le percezioni dei consumatori sugli elementi del servizio commerciale offerto da IperSoap. In tabella 4 sono riportati i punteggi medi circa l'aspettativa, la percezione e i *gap* per ciascun item.

Dalla lettura dei dati si evincono giudizi di aspettativa sensibilmente maggiori rispetto alle percezioni soprattutto per gli aspetti tangibili legati al negozio e per alcuni aspetti legati al processo e in particolare al numero del personale. Le valutazioni superano ampiamente i livelli di aspettativa per gli elementi legati all'assortimento e per quelle caratteristiche del personale del negozio che potremmo definire più edonistiche, come la possibilità di socializzazione e l'aspetto estetico. Tutto questo è stato rappresentato graficamente nella matrice di customer satisfaction<sup>6</sup> nella quale sono stati collocati i *gap* dei vari items, ponendo l'origine degli assi nelle mediane dei punteggi ottenuti (8,88; 8,94) (v.fig.1).

L'area della competitività è rappresentata da quegli elementi dell'offerta ritenuti molto importanti dal cliente e sui quali l'impresa consegue ottime *performance*. Molti elementi presenti in quest'area sono legati al personale e all'offerta ma si può notare come, in particolare, spicchino per l'elevatezza dei punteggi ottenuti, gli elementi riferiti al personale, ovvero cortesia e disponibilità (20), capacità di ascolto (21), competenza e professionalità (22), e capacità di *problem solving* (23). Nell'area del miglioramento vi sono gli elementi del servizio ritenuti importanti dai clienti ma che non raggiungono livelli di *performance* adeguati. Rientrano in questa categoria fattori legati agli aspetti tangibili come l'aspetto della struttura del negozio (6), l'accessibilità al punto vendita (4), la disposizione dei prodotti sugli scaffali (5) ma anche il numero del personale presente in negozio (8).

---

<sup>6</sup> Iasevoli G., (2000).

TAB. 4. Punteggi medi per item rilevati nell'indagine

Dimensione	Item	Aspettativa	Percezione	Gap
Aspetti tangibili	1. Pulizia	9,615079	9,361111	-0,253968
	2. Illuminazione	9,023810	8,972222	-0,051587
	3. Visibilità Promozioni	9,488095	9,250000	-0,238095
	4. Accessibilità	9,408730	8,900794	-0,507937
	5. Disposizione prodotti	9,115079	8,896825	-0,218254
	6. Aspetto struttura	8,968254	8,492063	-0,476190
	7. Aspetto volantino	8,571429	8,972222	0,400794
Processo	8. Numero personale	8,988095	8,694444	-0,293651
	9. Rapidità alle casse	9,345238	9,035714	-0,309524
	10. Assistenza personale	9,289683	9,261905	-0,027778
	11. Orario negozio	8,730159	9,087302	0,357143
	12. Presenza prodotti	9,142857	9,027778	-0,115079
Offerta	13. Ampiezza assortimento	9,003968	9,162698	0,158730
	14. Profondità assortimento	8,702381	9,071429	0,369048
	15. Prodotti di qualità	9,190476	9,198413	0,007937
	16. Prodotti convenienti	9,162698	9,194444	0,031746
	17. Novità	8,492063	8,765873	0,273810
	18. Promozioni	9,543651	9,345238	-0,198413
	19. Attività promozionali <i>no price</i>	7,916667	8,444444	0,527778
Personale	20. Cortesia e disponibilità	9,722222	9,551587	-0,170635
	21. Capacità ascolto	9,523810	9,464286	-0,059524
	22. Competenza e professionalità	9,523810	9,408730	-0,115079
	23. <i>Problem solving</i>	9,408730	9,345238	-0,063492
	24. Aspetto estetico	8,384921	9,186508	0,801587
	25. Socializzazione	8,876984	9,115079	0,238095

Fonte: nostra elaborazione

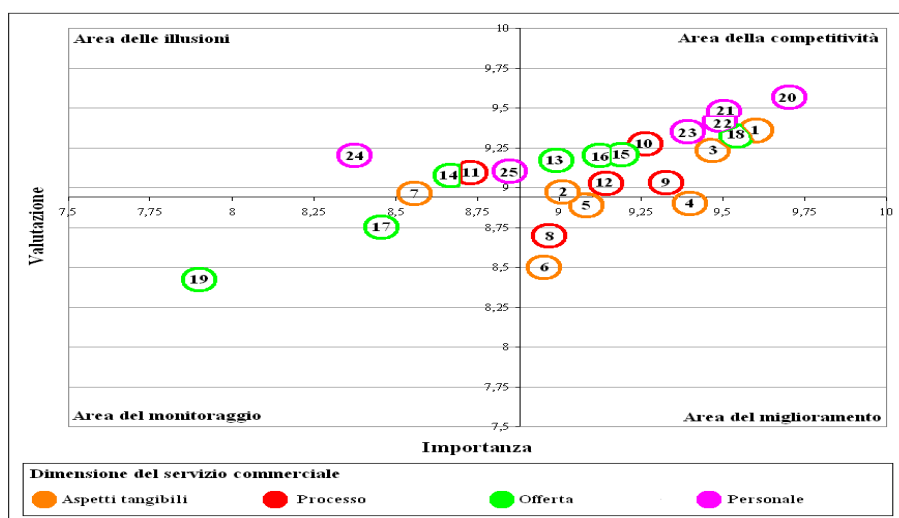


FIG. 1. Matrice della customer satisfaction di IperSoap

Fonte: nostra elaborazione

Fanno parte dell'area delle illusioni quegli elementi caratterizzati da un'eccellente *performance* pur non essendo valutati particolarmente importanti per la soddisfazione del cliente. Vediamo che appartengono all'area delle illusioni l'aspetto estetico del personale (24), la possibilità di socializzazione all'interno del negozio (25), l'aspetto del volantino promozionale (7), la profondità dell'assortimento<sup>7</sup> (14) e l'orario del negozio (11).

Infine vi è l'area del monitoraggio, i cui elementi non hanno una particolare importanza per il cliente e allo stesso tempo non lo hanno particolarmente soddisfatto. Appartengono a questa categoria le novità (17) nei prodotti in assortimento e le promozioni legate agli omaggi o alla raccolta punti (19). Non sorprende che facciano parte di quest'area le promozioni *no price*, in quanto la più importante di queste attività, ovvero la raccolta punti, è stata effettuata per la prima volta presso IperSoap nel corso del 2012.

Dopo aver analizzato gli items separatamente si è proceduto ad un raggruppamento degli stessi nelle quattro dimensioni principali e sintetizzato i punteggi e i *gap* ottenuti al fine di formulare un giudizio "complessivo" delle singole dimensioni prese in esame (v.tab.5).

**TAB. 5.** *I punteggi e i gap relativi a ciascuna dimensione*

<b>Dimensione</b>	<b>Aspettativa</b>	<b>Percezione</b>	<b>Gap</b>
Aspetti tangibili	9,170068	8,977891	-0,192177
Processo	9,099206	9,021429	-0,077778
Offerta	8,858844	9,026077	0,167234
Personale	9,240079	9,345238	0,105159
<b>Totale</b>	<b>9,085556</b>	<b>9,088254</b>	<b>0,002698</b>

Fonte: nostra elaborazione

Infine è stato stimato il valore di ciascuno dei *gap* nell'intera popolazione presa in considerazione per un intervallo di confidenza al 95%. I risultati ottenuti confermano che il *gap* medio complessivo per la popolazione dei clienti che hanno effettuato la raccolta punti è intorno allo zero e che siamo in presenza di un *gap* negativo per la dimensione riferita agli aspetti tangibili e al processo, mentre abbiamo *gap* positivi per quanto riguarda gli elementi legati all'offerta (quindi promozioni e assortimento) e al personale del negozio (v.tab.6).

<sup>7</sup> Va tenuto conto però che, sebbene per il singolo cliente non sia particolarmente importante la presenza di un elevato numero di marche o di varianti per ogni tipo di prodotto, questa diventa necessaria per l'azienda per poter "intercettare" al meglio il maggior numero possibile di gusti e di preferenze dei vari segmenti di consumatori.

**TAB. 6.** *Gap medi campionari, intervalli di confidenza*

Dimensione	Gap medio campione	Deviazione standard	Intervallo di confidenza al 95 %		$\alpha$ di
			Superiore	Inferiore	Cronbach
Aspetti tangibili	-0,192177	0,713828	-0,280310	-0,104043	0,6505
Processo	-0,077778	0,788552	-0,175137	0,019582	0,7003
Offerta	0,167234	0,714323	0,079039	0,255428	0,7639
Personale	0,105159	0,809464	0,005218	0,205100	0,7711
Totale	0,002698	0,576755	-0,068511	0,073908	0,8924

Fonte: nostra elaborazione

## 10. Considerazioni conclusive

La valutazione della qualità del servizio da parte delle imprese è senza dubbio un aspetto centrale all'interno di un percorso di crescita e valorizzazione dell'attività che pone al centro il cliente e la sua soddisfazione. Tale tematica si caratterizza per l'elevata complessità a causa soprattutto delle diverse dimensioni sottostanti l'analisi. In letteratura sono presenti numerosi contributi teorici riferiti a diversi contesti settoriali, volti a mettere in evidenza le specificità del servizio erogato che giustificano l'introduzione di accorgimenti/modifiche a modelli teorici preesistenti. Il settore preso in esame nel presente studio, quello della distribuzione di prodotti per l'igiene personale e della casa, presenta anch'esso degli elementi di specificità riguardo all'offerta proposta. Pertanto, si è reso necessario progettare un modello teorico riferito a quel contesto di analisi partendo dai modelli esistenti, tra i quali in particolare quelli relativi al contesto distributivo. La scelta delle dimensioni e degli specifici items è stata supportata da un'analisi fattoriale confermativa, costituita da 4 dimensioni sottostanti. In chiave strategica questa analisi consente di individuare le aree dove sarebbe auspicabile un intervento finalizzato a eliminare le criticità emerse. Alla luce delle risultanze ottenute è compito del management prendere decisioni operative efficaci in tal senso. Tuttavia, se tali decisioni appaiono in alcuni casi di facile e rapida realizzazione poiché relative ad aspetti dell'attività aziendale di dominio interno (es. politica di assortimento, gestione del personale, ecc.) in altri casi possono risultare di difficile implementazione a causa di vincoli esterni di non semplice superamento. A quest'ultimo riguardo possono essere fatti esempi relativi per lo più alla struttura dove si svolge l'attività. Un intervento di ampliamento potrebbe, ad esempio, non essere di fatto realizzabile per vincoli edilizi o per mancanza di volontà da parte della proprietà del fondo. L'utilità informativa dell'analisi richiede inoltre che essa venga ripetuta nel tempo, a cadenze regolari, per monitorare l'evoluzione delle percezioni relative al servizio ricevuto in relazione alle aspettative. Nel presente lavoro sono stati presentati i risultati relativi alla prima applicazione del modello all'interno di una specifica catena distributiva e dunque essi richiedono di essere ulteriormente indagati con successive analisi, prevedendo anche l'applicazione del modello in diverse realtà distributive operanti nel settore in esame. I risultati potrebbero essere utili non solo per svolgere analisi comparate tra *players* concorrenti ma anche per acquisire dati utili per una

possibile rivisitazione del modello. L'applicazione dell'analisi cadenzata nel tempo consentirebbe infine di verificare gli effetti prodotti da eventuali azioni correttive intraprese dalle imprese indagate e comprendere se e in che misura la qualità del servizio è mutata in relazione alle azioni avviate. L'intento finale, del resto, è quello di incidere positivamente sulla qualità del servizio ed avere effetti di valore nel tempo, presupposto essenziale per il mantenimento di una situazione di vantaggio competitivo.

## **Bibliografia**

- An M., Noh Y, (2009), Airline customer satisfaction and loyalty: impact fo in-flight service quality, *Service Business*, 3:293-307
- Anderson E., Mittal V., (2000), Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120
- Anderson E., Sullivan J, (1992), The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12, 125-143
- Angelini A. (2011), The supplier's contribution to the value co-creation process and the effect on business value, *14<sup>th</sup> Toulon-Verona Conference*, 1-3 September, University of Alicante, Spain
- Angelini A. (2010), Create value by the interaction between company and customers, *13<sup>th</sup> Toulon – Verona Conference*, University of Coimbra – Portugal, 2-4 September
- Bakanauskas A., Jakutis A., (2010), Customer Value: Determination in Undefined Environment, *Management of Organizations: Systematic Research*, n.53: 7-18
- Bick G., Alexander N.S., Bendixen M., Abratt R, (2009), Impact of Branding and Product Augmentation on Decision Making in B2B Market, *South African Journal of Business Management*, Vol.40, n.1
- Boulding W., Staelin R., Kalra A. e Zeithaml V., (1992), Conceptualizing and testing a dynamic process modelo of service quality (Report n.92), *Marketing Science Institute*, 191.
- Busacca B., Bertoli G. ( 2009), *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, Egea, Milano.
- Carman J.M., (1990), Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, Vol. 66, Issue 1, p.33-56.
- Cian L., Cervai S. (2013), Dal ServQual al ServPerval, *Micro&Macro Marketing*, n.1 aprile, pp.13-38
- Cronbach L.J., (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometria*, 16, 297-334
- Dabholkar P., Thorpe D. e Rentz J. (1996), A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, inverno 1996, pp. 3-16
- Favretto G. (a cura di) (2004), *Il cliente nella sanità. I risultati di un percorso di ricerca*, Milano, Franco Angeli.
- Fick, G. R., & Ritchie, R. B. (1990), Measuring service quality in the travel and tourism industry, *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
- Finn D.W. e Lamb C.Jr., (1991), An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting, *Advances in Consumer Research*, 18 (1), pp. 483-490
- Fiocca R., (2013), Dalla qualità del servizio alla qualità della relazione, *Micro&Macro Marketing*, n.1 aprile, pp.9-11.
- Gallarza M.G., Gil Saura I. (2006), Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour, *Tourism Management*, vol. 27, n.3, pp.437-452.
- Grönroos C. (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, vol. 18, n.4, pp.36-44

Homburg C., Koschate N., Hoyer W, (2005), Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay, *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.

Hu, L., and Bentler, P. M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55

Iasevoli G., (2000), *Il valore del cliente*, Milano, Franco Angeli.

Jeffrey W.Von Freymann, Barry Cuffe, (2010), Consumer service quality assessments and future revenues in small businesses: a casa study, *Services Marketing Quarterly*, 31:381-419.

Lovelock C., Wirtz J. e Iacovone, (2007), *Marketing dei servizi*, Pearson, pag. 462.

Rego L.L., Morgan N.A., Fornell C, (2013), Reexamining the Market Share-Customer Satisfaction Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 77, 1-20.

Reichheld FF, Sasser WE Jr. (1990), Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68(5): 105-11

Sthal F., Heitmann M., Lehmann D.R., Neslin S.A. (2012), The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention and Profit Margin, in *Journal of Marketing*, Vol. 76, pag.1-34

Parasuraman A, Grewal D. (2000), The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 no. 1, 168-174

Parasuraman A., Zeithaml, V.A., Berry L.L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing* 49 (4): 41-50

Parasuraman A., Zeithaml, V.A., Berry L.L., (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing* 64 (1): 12-40

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., (1991), Refinement and Re-assessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67 (4): 420-50

Rego L.L., Morgan N.A., Fornell C., (2013), Reexamining the Market Share-Customer Satisfaction Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 77, 1-20

Sanchez J. Callarisa L., Rodriguez R.M. Moliner M.A., (2006), Perceived Value of the Purchase of a Tourism Product, *Tourism Management*, vol.27, n.3, pp.394-409

Smith A. (1995), Measuring Service Quality: is SERVQUAL now redundant?, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, Issue 1-3, p.257-276

Sureshchander G.S., Rajendran C., Anantharamen R.N.,(2002), The relationship between service quality and Customer Satisfaction – a factor specific approach, *Journal of service Marketing*, vol.16, No.4, pp. 365

Teas R.K. (1993), Consumer Expectations and the Measurement of Percived Service Quality, *Journal of Professional Service Marketing*, vol.8, pp33-54.

Timothy L.K., Tiffany P.M., Heather E., The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in Business to business environment (2003), *Journal of Service Research*, 6, n.1, pp. 37-50

Timothy L. Keiningham, Bruce Cooil, Lerzan Aksoy, Tor W. Andreassen, Jay Weiner, (2007), The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet, *Managing Service Quality*, Vol. 17 Iss: 4, pp.361 – 384

Zeithaml V., Berry L., Parasuraman A., (1996), The behavioural consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, 31-46

Zeithaml V., Bitner M., Gremler D., (2009), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill