

Un nuovo approccio alla qualità dei servizi riferito al tesseramento alle Federazioni Sportive

Bernard Meurgey

Olivier Nier

UFRSTAPS (LATEC), Università di Lione, Francia

Con riferimento al profilo delle organizzazioni sportive (Chelladurai 1985), le federazioni sportive basate sul tesseramento e governate da dirigenti volontari dovrebbero distinguersi attraverso l'erogazione di servizi senza obiettivi lucrativi (non-profit). Il loro obiettivo infatti è essenzialmente quello di favorire lo sviluppo delle discipline sportive, facendo riferimento soprattutto alla natura tecnica dei servizi scambiati con gli utenti.

In altri studi è stato dimostrato che le federazioni sportive basate sul tesseramento, erogano in effetti regolarmente dei servizi, una parte dei quali vengono forniti direttamente dalle federazioni ed una parte dalle società sportive. In questo lavoro ci concentreremo in modo esclusivo su quei servizi che sono controllati direttamente dalle federazioni.

Tenteremo inoltre di analizzare la qualità dei servizi offerti dalle federazioni ai loro tesserati sulla base dei risultati di uno specifico questionario somministrato a rappresentanti delle federazioni; in particolare tenteremo di verificare la coerenza tra i servizi erogati e le strategie e le politiche di sviluppo delle federazioni.

La ricerca

Abbiamo chiesto ai rappresentanti di 38 federazioni nazionali francesi di rispondere al nostro sondaggio. Abbiamo inviato loro un questionario relativo alle principali caratteristiche del loro tes-

seramento: i diversi tipi di tessera offerti, il periodo di validità, le differenti classi di età e le attività corrispondenti a ciascuna di esse, il numero di tessere "vendute", il loro costo, la struttura del tesseramento e i diversi servizi offerti ai membri in rapporto al tipo di tesseramento.

L'indagine mirava anche a conoscere le modalità con cui le tessere federali vengono acquistate o sottoscritte, chi le rilascia, come vengono rinnovate, e le percentuali di *turnover* tra i tesserati. In una seconda parte della ricerca, realizzata in forma meno strutturata, sono state prese in considerazione le strategie di sviluppo perseguiti dalle federazioni: in particolare sono stati analizzati gli obiettivi strategici, e le iniziative prese per limitare il *turnover* e per attirare nuovi membri. Si voleva anche capire meglio quale fosse il pubblico-target specifico per ciascuna federazione e le loro eventuali intenzioni di modificare o meno le modalità e la struttura attuale del loro tesseramento. Le persone che hanno partecipato al sondaggio erano i direttori, i segretari nazionali delle federazioni o i presidenti delle strutture (leghe, comitati) regionali, componenti del comitato nazionale della federazione.

Dopo numerosi follow-up e varie richieste di informazioni addizionali, abbiamo ottenuto un volume sufficiente di informazioni relative a 21 delle 38 federazioni studiate a livello locale (dipartimentale). La tabella n. 1 permette di scomporre la tipologia di tessere esistenti per ciascuna delle federazioni considerate.

Federazione	Numero tessere
Atletica	3
Baseball, Softball	4
Calcio	8
Canoa-Kayak	4
Ginnastica	4
Golf	4
Judo	2
Karate	1
Lotta	8
Nuoto	2
Pallacanestro	4
Pallamano	5
Pallavolo	8
Rugby	6
Scherma	3
Sport acrobatici e trampolino	3
Tennis	2
Tennis tavolo	5
Tiro	2
Tiro con l'arco	2
Vela	5
Totale 85	

Tabella 1 – Tipologia di tessere esistenti nelle federazioni studiate

Risultati e discussione

È evidente che per mantenere un livello adeguato di tesserati è necessario che la qualità dei servizi risulti adeguata. La qualità dei servizi è anche decisiva per rendere possibile l'incremento dei tesserati e per favorire un'effettiva soddisfazione da parte dei diversi segmenti di utenza. Per valutare questi aspetti prenderemo in considerazione gli elementi fondamentali del tesseramento.

COSTO DELLA TESSERA FEDERALE

Nel gruppo di federazioni che abbiamo considerato, il costo della tessera si presenta come un fattore estremamente variabile, in rapporto all'età degli atleti tesserati e al tipo di attività prescelta (competitiva, di tempo libero, scolastica, ecc.). Per queste forme di tesseramento (figura n. 1), i prezzi possono oscillare tra la gratuità e i 300 franchi (90.000 lire). Queste variazioni di prezzo in teoria dovrebbero avere un rapporto con la tipologia dei servizi associati al tesseramento. In ogni caso, si può notare che per la maggior parte delle federazioni, il costo del tesseramento rimane estremamente basso; metà delle quote di tesseramento sono al di sotto dei 100 franchi (30.000 lire circa), il che ci fa prevedere un futuro di possibile "povertà" sostanziale.

LA VALIDITÀ DEL TESSERAMENTO

Per quanto riguarda il periodo di validità del tesseramento, la maggior parte delle tessere federali ha durata annuale. Soltanto le federazioni con attività di tipo stagionale hanno messo a punto delle forme di tesseramento temporaneo. Comunque

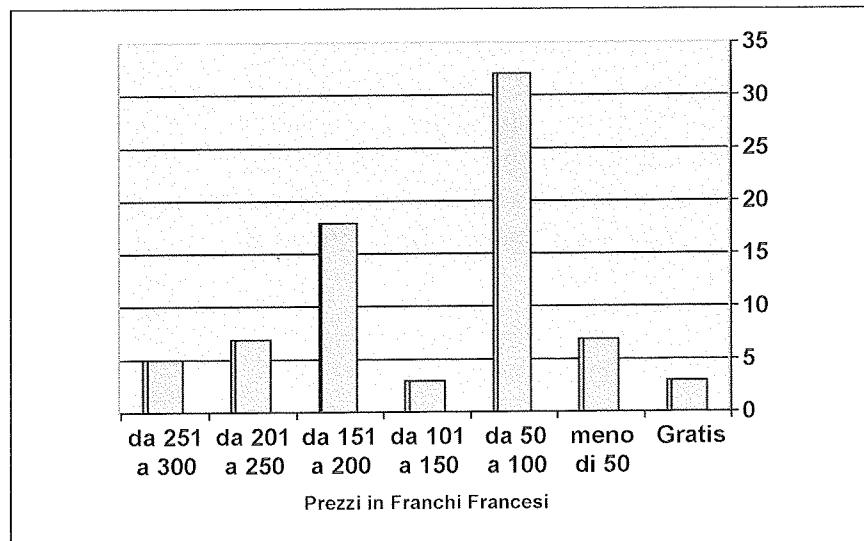


Figura 1 – Costo del tesseramento per le varie tipologie di tessera

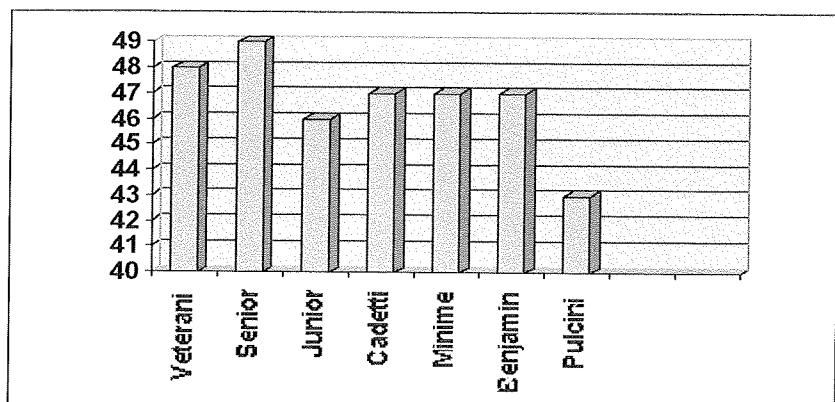


Figura 2 – Denominazioni delle categorie federali in Francia

è un fatto ben noto che nella maggior parte delle discipline sportive, la domanda degli utenti si orienta molto spesso su attività e servizi più limitati nel tempo. Le stesse società sportive offrono prezzi per attività settimanali, mensili e trimestrali; non è però possibile offrire forme di tesseramento corrispondenti a questo tipo di richiesta di servizi. In totale, considerando tutte le federazioni, sono stati individuati solo otto tipi di tesseramento temporaneo, fatto che può essere collegato allo scarso interesse delle federazioni per l'utilizzo di animatori sportivi temporanei.

L'ETÀ DI TESSERAMENTO

Per quanto riguarda l'età (figura 2), la maggior parte delle federazioni presentano tessera-menti articolati per categorie di età. Abbiamo riscontrato un numero massimo di sei categorie di età, che partono dalla categoria "pulcini", spesso non partecipanti ad alcuna forma di competizione organizzata, fino alle tradizionali categorie "Junior" e "senior". Malgrado ciò, nono-

stante le categorie siano specifiche per ciascuna classe di età, i servizi annessi al tesseramento non hanno quasi mai nulla di specifico; non c'è ad esempio una particolare tipologia di servizi per i giovani (anche solo un costo inferiore), come del resto per gli anziani o le donne. Il tesseramento è "disastrosamente" uniforme.

TIPI DI PRATICA

C'è altresì ben poca differenza anche se prendiamo in considerazione le tipologie di pratica offerte dalle federazioni (figura 3). La netta maggioranza delle forme di tesseramento dà accesso a

tutti i tipi di servizi, solo tre tipi di tesseramento riguardano iniziative specifiche, otto sono collegati a servizi ricreativi, 14 a servizi associativi e cinque ad attività di carattere scolastico. Non si ritrova, da questo punto di vista, nulla di originale. In termini di politiche di sviluppo è stato possibile riscontrare che l'aumento dei tesserati e lo sviluppo della prestazione di alto livello rimangono

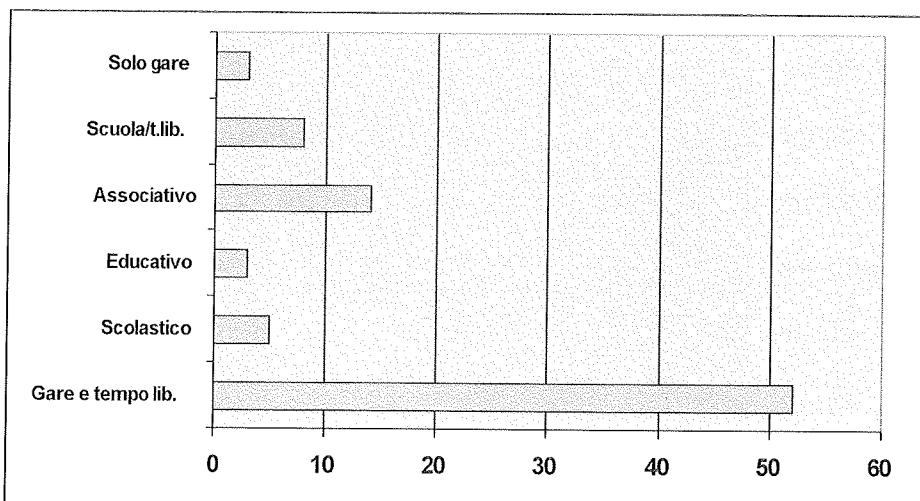


Figura 3 – Categorie federali e tipologie di pratica in Francia

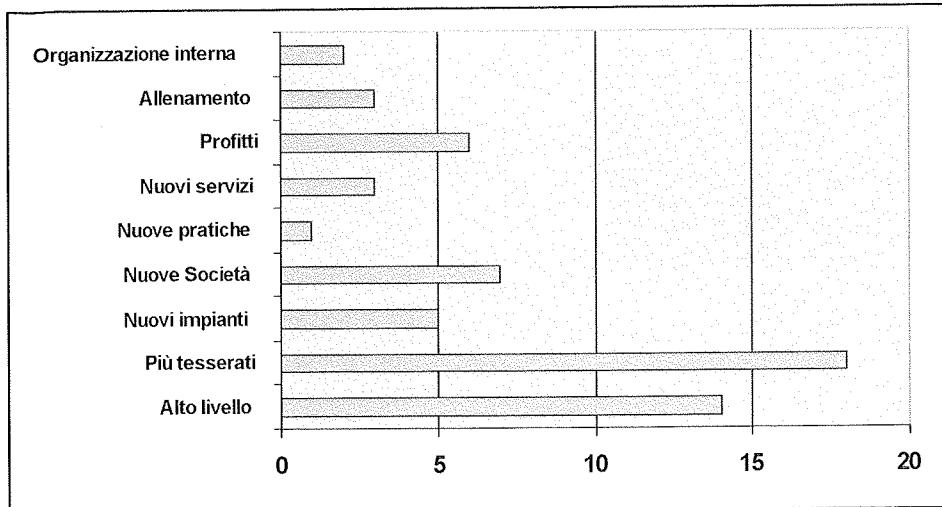


Figura 4 – Obiettivi strategici principali delle federazioni sportive

i due obiettivi strategici fondamentali delle federazioni (figura 4). Ci si potrebbe attendere peraltro di trovare delle strategie particolarmente articolate per quanto riguarda il primo di questi obiettivi, ma tale aspettativa resta insoddisfatta.

IL TURNOVER DEI TESSERATI

Per quanti riguarda i tassi di *turnover* dei tesserati, si può rilevare che essi appaiono piuttosto alti; in media il *turnover* ammonta al 36% dei tesserati con variazioni comprese tra il 19% e il 68%. Non è possibile trovare alcuna correlazione tra il tasso di *turnover* e il numero totale dei tesserati a ciascuna federazione. Nonostante questi dati certamente preoccupanti, 14 delle 21 federazioni analizzate non hanno previsto nessuna azione concreta per limitare questo tasso così elevato di ricambio continuo

dei tesserati (figura 5). Questo atteggiamento è del tutto consapevole: le federazioni sembrano considerare questa rotazione dei membri come una fatalità irrimediabile, associata alla società contemporanea, e come una sorta di vero e proprio “scambio” tra le diverse federazioni. Esse inoltre ritengono che la comparsa di nuovi tesserati garantisce anche la possibilità di un continuo rinnovamento delle élite. Mal-

grado ciò non si può affermare categoricamente che un'accoglienza positiva data ai nuovi tesserati costituisca un elemento utile a fidelizzare i vecchi.

ADATTAMENTO SPECIFICO AI DIVERSI SEGMENTI DI UTENZA (TARGETING)

I risultati dell'analisi del modo in cui le federazioni intercettano le necessità di specifici segmenti di utenza, mostrano davvero poche variazioni (figura 6). Nel complesso la maggior parte

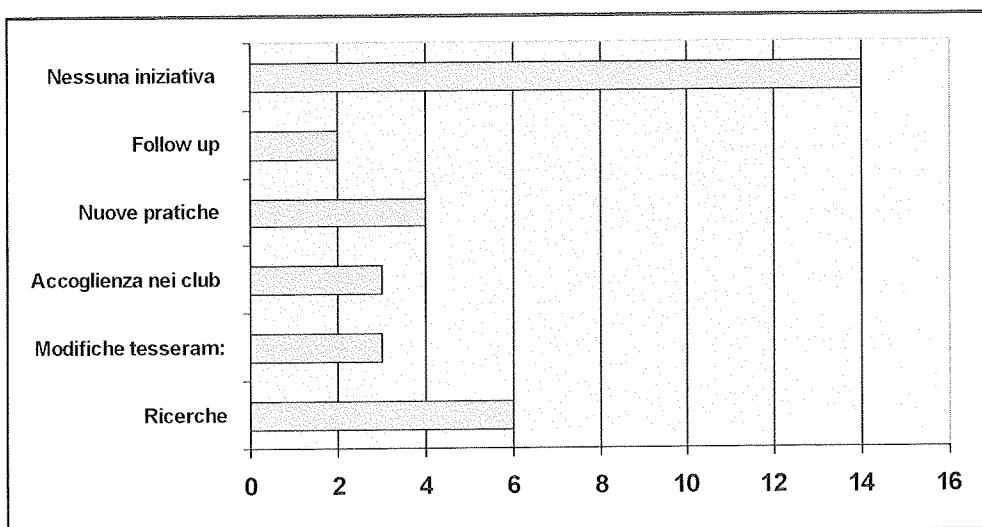


Figura 5 – Strategie delle federazioni per limitare il turnover

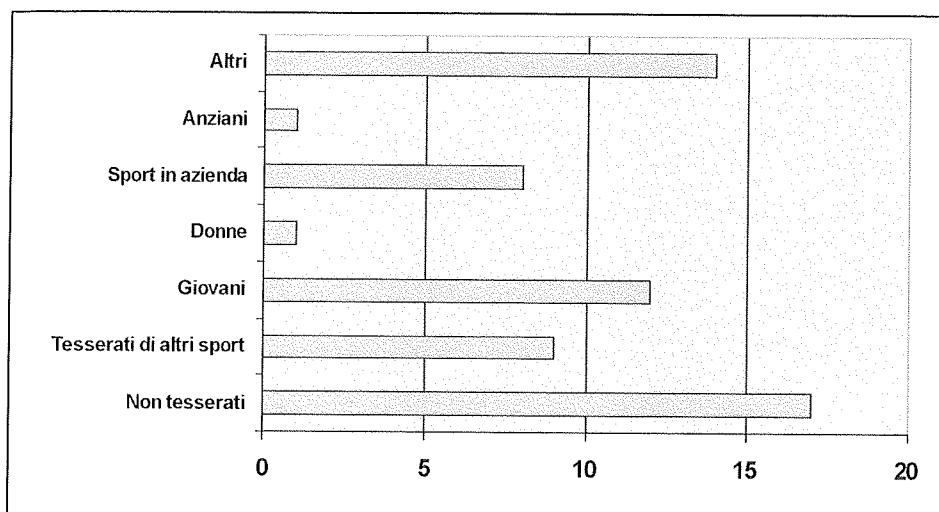


Figura 6 – Segmenti target delle federazioni sportive

delle federazioni sembra interessata soltanto a cercare di reclutare non tesserati nelle categorie di loro più immediato interesse, soprattutto con riferimento alle categorie giovanili. Sono solo nove le federazioni che mostrano un interesse diversificato per varie categorie di utenti. Molto minore è comunque l'interesse per aumentare il tesseramento tra anziani, disabili e donne (non appartenenti alle categorie giovanili).

AZIONI DIRETTE AD INCORAGGIARE L'ADESIONE DI NUOVI TESSERATI

Per quanto riguarda le azioni dirette a favorire il tesseramento di nuovi membri, quasi tutte le federazioni hanno menzionato da due a cinque tipologie di iniziative finalizzate a questo scopo (figura 7). Tuttavia quasi sempre queste iniziative sono troppo tradizionali e in alcuni casi sono a carico di altri partner, almeno nella fase iniziale. Questo è il caso ad esempio delle "Giornate sportive aperte" organizzate dal Ministero dello sport. Nelle iniziative menzionate non viene mai fatto alcun riferimento al miglioramento della qualità dei servizi per i tesserati. Si potrebbe considerare che comunque l'intenzione di modificare le forme di pratica e stabilire nuove forme di tesseramento possa in qualche modo corrispondere all'incremento dei servizi per i tesserati stessi. Peraltro queste iniziative sono ancora poco numerose e la proporzione di federazioni che non hanno alcuna intenzione di modificare il loro approccio al tesseramento è molto alta (15 su 21).

Per questa ragione, sembrerebbe che, in termini generali, vi sia nelle federazioni una forte resistenza al progresso e al

cambiamento, che si traduce in un comportamento estremamente tradizionale delle federazioni per quanto riguarda il concetto di tesseramento. Lo studio dimostra che nella maggior parte dei casi c'è una scarsissima diversificazione del tesseramento accompagnata da una mancanza di realismo, innovazione e aggressività sul mercato. È per questa ragione che appare importante mettere in evidenza le innovazioni più recenti rispetto a questo atteggiamento tradizionalista. Ad esempio, la federazione ciclistica¹ ha creato due nuove forme di tesseramento. Da un lato, è stato creato il cosiddetto "tesseramento di benvenuto" (Welcome Membership), valido solo per un mese, per giovani di età inferiore ai 18 anni, con il sistema della "pay per view". Si tratta di un sistema ideato per quei genitori che non sono sicuri del fatto che ai loro ragazzi piacerà quel genere di attività e che quindi decideranno di continuarla regolarmente. Oltre a questo tipo di tesseramento innovativo, la federazione ha introdotto la tessera "servizi" intesa per coloro che svolgono sport competitivo. La federazione di atletica leggera ha istituito una forma di tesseramento "performance", la cui de-

¹ I risultati della federazione ciclistica non sono stati inseriti nelle tabelle e nelle figure in quanto i dati da essa pervenuti non erano completi.

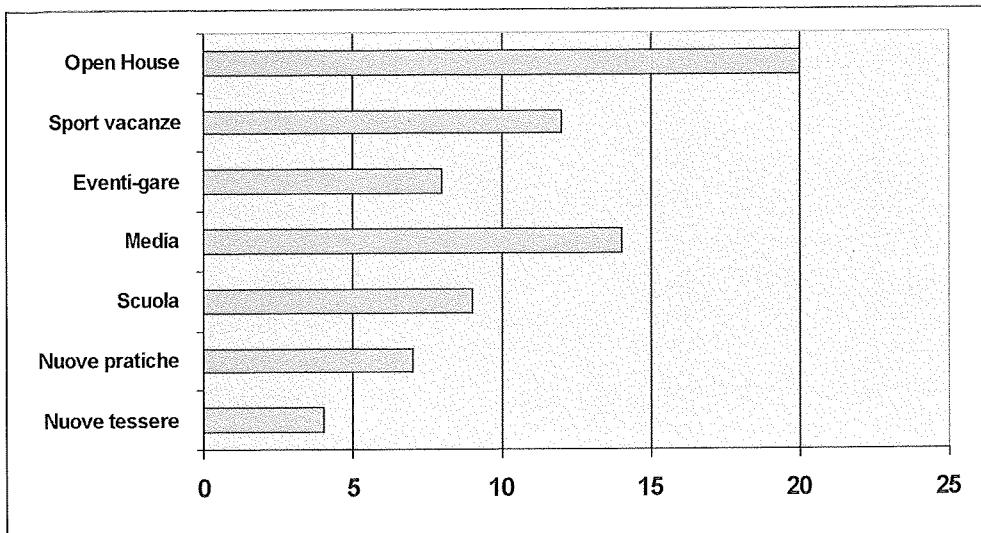


Figura 7 – Azioni intraprese per attirare nuovi tesserati

nominazione è probabilmente fuorviante, in quanto è pensata proprio per coloro che non praticano l'attività negli impianti tradizionali, ovvero per gli atleti non-agonisti. La federazione tiro con l'arco ha istituito un tesseramento "valutazione" anch'esso per non agonisti. La federazione pallamano ha creato un "Hand pass" per giocatori occasionali, che è gratuita per il primo anno. Dopo il successo del "Passaporto velico – Bretagna", la federazione vela ha previsto di lanciare prodotti regionali analoghi. La federazione golf ha suddiviso la sua popolazione di giocatori differenziando tra

- a) tesserati ai club;
- b) tesserati ai percorsi,
- c) e non membri che comprano la tessera direttamente dalla federazione o sui campi di golf.

Questo significa che il tesseramento diviene accessibile a tutti e che la federazione ha scelto di non essere una federazione di club affiliati, ma di tesserati.

Da queste innovazioni dovrebbero derivarne altre. Il loro successo dovrà certamente essere attentamente valutato, in considerazione del fatto che alcune di esse potranno fallire o non essere portate avanti con serietà. Un esempio può essere dato dalla "canoa card" presentata come complementare alla "canoa plus", che doveva sostituire la for-

ma di tesseramento precedente e che era caratterizzata dal fatto di essere meno costosa e di dare diritto a minori servizi. Questa card avrebbe in effetti potuto ottenere un buon successo, ma i dirigenti federali decisero di non proseguire nell'iniziativa per timore di un calo di entrate finanziarie. Malgrado tutto, lo scenario e le abitudini del tesseramento stanno

cambiando. Un esempio specifico è dato da un numero della "Lettre de l'économie du sport" (336), intitolato "Il tesseramento non ha più significato". In questo numero veniva evidenziato che il concetto di tesseramento è fortemente conservatore nel mondo dello sport e che l'innovazione deve contrapporsi ad un passato molto radicato in tutte le discipline sportive. Il cambiamento è però percepibile, anche se richiede pazienza e perseveranza: si sta passando da concetti come "tesseramento/assicurazione/gara" (dominante negli ultimi decenni) a nuove idee come "condividere valori/ partecipare ad iniziative/ trarre vantaggio dai servizi offerti". Si può quindi presumere che il passaggio a nuove forme di tesseramento federale oggi sia irreversibile e che le federazioni stiano davvero iniziando a riflettere sui problemi della qualità

La qualità dei servizi ai tesserati: i problemi fondamentali

I risultati di studi come quello condotto dall'Associazione Francese per la Certificazione di Qualità" (AFAQ) hanno dimostrato (1987) che la qualità è il fattore di successo più importante per le imprese. Nelle federazioni sportive, la qualità

crea un'immagine positiva che soddisfa quelli che praticano e consente di promuovere in modo efficace il cosiddetto "passaparola", come strumento efficace di comunicazione. Possono essere anche favorite in questo modo politiche di incremento del costo del tesseramento, nonostante in effetti esista una sorta di pressione contraria generalizzata che ne richiede l'abbassamento.

Tesserarsi non dà all'utente beni materiali ma piuttosto la possibilità di avere accesso ad una certa gamma di servizi, che vengono erogati e quindi venduti in quanto efficaci. Questa qualità dei servizi può essere misurata (approccio di prodotto) o percepita (approccio soggettivo), può essere obiettiva o soggettiva, ma in ogni caso, è l'insieme di tutte le diverse caratteristiche e aspetti dei servizi associati al tesseramento che consente a quest'ultimo di soddisfare tutte le necessità e i bisogni espressi o impliciti. È altresì, l'insieme degli strumenti e dei metodi usati per definire, concepire e promuovere il tesseramento federale che vengono adattati ai bisogni e alle aspettative relative ai segmenti di pubblico ricerchiati e ai vincoli ambientali (Blanche 1990). Infine la qualità del tesseramento corrisponde anche al livello di eccellenza che la federazione ha scelto di raggiungere allo scopo di soddisfare il proprio target e allo stesso tempo è il suo parametro di misurazione (Horowitz 1987).

Le federazioni dovrebbero prendere in considerazione i diversi passi necessari allo sviluppo di politiche organizzative di qualità (Parasumaran et al. 1985). Inizialmente dovrebbero cercare di capire meglio i reali bisogni e le esigenze dei tesserati. In un secondo tempo dovrebbero tradurre questi bisogni in un certo numero di specificazioni di base dei servizi ai tesserati. Poi dovrebbero istituire un sistema di gestione specifico e infine dovrebbero informare adeguatamente i loro tesserati perché la percezione di qualità dei servizi è favorita soprattutto da una buona comunicazione interna alla federazione.

È possibile sviluppare un modello delle scelte metodologiche che una federazione deve effettuare

analizzando i "gap" (i divari) che possono essere l'origine della "non-qualità" e in particolare il divario esistente tra qualità percepita, voluta attesa e raggiunta (Averous 1993). Per una federazione la clientela (il target) è costituita innanzitutto dall'insieme dei tesserati, che attraverso le loro aspettative e bisogni definiscono, la qualità attesa. È questo che permette ad essi di determinare la performance dei servizi e il necessario livello di qualità. È il concetto e l'obiettivo della qualità (Labourdette 1991), ciò che la federazione deve volere. In questo momento – viceversa - il gap tra le aspettative dei tesserati e la percezione che i dirigenti federali hanno di ciò che essi si aspettano è molto ampia, dal momento che nessuna federazione ha mai organizzato degli audit su questo aspetto. L'obiettivo per le fasi successive sarà quindi di ridurre il divario esistente tra servizi offerti real-



mente e il livello di eccellenza desiderato: sostanzialmente tra la definizione del servizio e il modo reale con cui esso viene erogato. Disordanze relative alle assicurazioni, alla telematica, e al sistema di informazione e comunicazione si possono riscontrare quotidianamente all'interno delle federazioni.

Lo step successivo dovrà consistere nello studio del divario esistente tra la qualità dei servizi attualmente offerti ai membri e il modo in cui essi la percepiscono. Questo mette in evidenza l'importanza della comunicazione: la comunicazione relativa ai servizi ai tesserati è spesso molto debole e contribuisce certamente all'insoddisfazione di molti tesserati. Inoltre, come è stato già notato, forme di tesseramento che sono sostanzialmente uguali per tutti rischiano di non soddisfare i bisogni individuali. Le persone coinvolte selezionano e memorizzano un certo numero di elementi che permettono loro di analizzare la qualità del tesseramento. Il modo in cui la qualità viene percepita è soggettivo: si tratta di un giudizio di valore basato su un processo consapevole o meno, a sua volta dipendente dal modo in cui i differenti aspetti della qualità sono presentati.

Tutto questo influisce ovviamente sull'esperienza e sulle convinzioni che il tesserato sviluppa; Steekamp (1989) sottolinea che questo genere di giudizio di valore (relativo agli attributi del servizio e agli indicatori) viene creato sulla base delle esperienze precedenti, dei rischi percepiti, dell'uso della tessera, del livello di interesse nei confronti del problema della qualità, oltre che in funzione di altre variabili personali o situazionali.

Di solito l'impressione negativa o positiva dei tesserati si basa sul numero di "incidenti" critici positivi o negativi accaduti durante l'anno. Questi incidenti possono essere analizzati con metodi appropriati (Zieschang et al. 1994). In ogni caso la valutazione dei servizi associati al tesseramento, è collegata al risultato finale e al modo in cui i servizi stessi vengono erogati. Questa è la ragione per cui è molto importante distinguere la qualità tecnica che corrisponde agli aspetti procedurali dell'eroga-

zione del servizio, dalla qualità funzionale che si riferisce al suo aspetto razionale. In una federazione sportiva, i dirigenti politici (federali e di club) sono responsabili per la qualità intrinseca dei servizi (Eiglier, Langeard 1987), mentre quelli operativi e i manager sul campo (segretari, direttori tecnici, contabili, ecc.) sono responsabili della qualità dei servizi quotidiani, della manutenzione, ecc.

I diversi servizi al tesserato dovrebbero venire quindi separati o – meglio – "dissociati", dal momento che esiste una moltitudine di diversi bisogni dell'utenza. Il tentativo di soddisfare progressivamente tutti è la via migliore per l'insuccesso.

Conclusione

I risultati finali del nostro studio mostrano tendenzialmente che le federazioni che non sono sufficientemente consapevoli di come la qualità dei loro servizi al tesserato si configura, ma pensano comunque che la qualità sia necessaria al loro miglioramento continuo. Secondo Fatzer e Stora (1990); bisogna valutare non solo i servizi e le procedure ma anche l'utente. Questa è la condizione fondamentale per evolversi verso l'eccellenza.

La qualità dei servizi è diventato un fattore essenziale di successo per quanto riguarda la gestione e la professionalizzazione delle organizzazioni sportive. Le federazioni sportive non sono affatto diverse da altre organizzazioni sportive. L'analisi della qualità dei servizi offerti da certe organizzazioni sportive private operanti nel settore del tempo libero potrebbe offrire un modello di confronto. Le federazioni non hanno incorporato a sufficienza questa "nozione di qualità" nel loro management, nonostante essa sia forse la chiave del loro sviluppo futuro. In effetti si può stimare che il costo della mancanza di qualità possa essere stimato al 30% dei costi di gestione e al 7,5% del fatturato medio di un'organizzazione del settore dei servizi. Inoltre l'approccio alla qualità è un fattore di identità collettiva e di mobilizzazione (Auneau 1993) che può consentire l'aumento dei membri e delle risorse.

Sembra quindi necessario alle federazioni un processo di "reengineering" (Badoc 1995), ovvero un serio rinnovamento delle loro strutture organizzative e del loro modo di funzionare che inizi proprio facendo riferimento a chi pratica. Il risultato sarà una maggiore capacità di offrire prodot-

ti di qualità, orientati ai loro utenti sul mercato. La qualità può costituire un tema federativo e associativo capace di produrre cambiamenti all'interno del movimento sportivo; come ha sottolineato James Teboul (1990) "la qualità non è un problema, è una soluzione".

Bibliografia

- Albrecht K., Zemke R. (1987), *La dimension service*, Les éditions d'organisations.
- Auneau G. (1993), *Le management de la qualité des services dans le secteur des loisirs sportifs*, in Sport et management, Paris, Dunod.
- Aurier P. (1991), Recherche de variété: un concept majeur de la théorie en marketing, *Recherche et applications en marketing*, 6, 1, pp. 85 -106.
- Averous B. (1993/4-5), Pour améliorer la qualité de service. Les choix méthodologiques de la régie des transports de Marseille, *Revue française de marketing*, n. 144-145, pp. 125-134.
- Blanche B. C. (1990), *Marketing et qualité totale, Traité de la qualité totale*, Dunod, pp. 59-83.
- Chelladurai P. (1985), *Sport management. Macro Perspectives*. London (Canada), Sports dynamics.
- Chelladurai P. (1994), Sport management: defining the field, *European journal for sport management*, vol. 1, pp. 7-21
- Chifflet P. (1990), *Les fédérations sportives, politiques, stratégies, publics*. Université J. Fourier, UFRAPS, Grenoble.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Fatzer J. P., Stora G. (1990), *La mesure de la qualité, Traité de la qualité totale*, Dunod, pp. 217-225.
- Heinemann K. (1995), *Einführung in die Ökonomie des sports*, Schondorf, Verlag Hofmann.
- Horowitz J. (1987), La qualité de service, Paris, InterEditions.
- Kapferer J. N. (1991), *Les marques: capital de l'entreprise*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lamprecht J. (1994), Iso 9000 et les services, Paris, AFNOR.
- Labourdette A. (1981), *La qualité, les firmes et les consommateurs*, Travaux et documents, n. 41, Université de Bordeaux.
- Loret A. (1993), Sport et management... ou "l'ardente obligation" d'innover, in *Sport et management*, Paris, Dunod.
- Loret A. (1996), L'avènement d'un "sport alternatif", in Le sport à l'épreuve, *Revue Lire et Savoir*, n. 3, pp 10-19, Paris, Gallimard Jeunesse.
- Lupiéri S. (1997), Les fédérations sportives bouleversées par l'argent, in *Alternatives économiques*, n. 14 1, octobre 1996.
- Meurgey B (1997), *Les licences des fédérations sportives: taxes ou services? Premier congrès de la société française de management du sport*, Montpellier.
- Minquet J. P. (1992), Le produit sport. in *Revue Française de Marketing*, n° 138, p 27-35, Paris, ADETEM.
- Minquet J.P. (1992-1), *La théorie des transactions informelles et l'organisation du mouvement sportif*. Congrès scientifique olympique, Malaga, 22 p.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, Vol 41, pp. 41-50.
- Perron F. (1996), *Qualité de service perçue et satisfaction du consommateur dans le commerce de détail*, Thèse en sciences de gestion- Université de Bourgogne.
- Pigeassou C., Garrabos C.(1997), *Management des organisations de services sportifs*, Paris, PUF.
- Steenkamp J.B. (1989), *Product quality*, Editions Van Gorcum.
- Teboul J. (1990), *La dynamique qualité*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Zieschang K., Bezold T. (1996), *Importance et analyse de la qualité du service dans le management du sport* in C. Pigeassou, R. Ferguson, (a cura di) , Actes du 4ème European Congress on sport management, pp 426-434.