

L'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter*

ANGELO BONFANTI** GIORGIA M. D'ALLURA***

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro propone un framework concettuale per comprendere come la professionalità (variabile esplicativa) incida sul valore percepito dal cliente e sul suo livello di soddisfazione (variabili esplicate).

Metodologia: L'analisi poggia essenzialmente sulla review della letteratura in tema di professionalità, considerando il filone di ricerca del service human resource management.

Risultati: Il paper chiarisce da un punto di vista teorico in che cosa consiste la professionalità del personale, definendo le possibili dimensioni a fondamento del costrutto, ed evidenzia l'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter.

Limiti del lavoro: È assente la validazione empirica del modello concettuale proposto poiché il lavoro nasce come contributo teorico.

Implicazioni manageriali: Attraverso il modello proposto, è possibile testare il livello di professionalità del fornitore del servizio, verificare il customer orientation aziendale in grado di moderare la relazione tra professionalità e valore percepito, insieme al livello di soddisfazione, e creare azioni mirate a monitorare e a migliorare il customer orientation, oltre che utilizzarlo in fase di recruiting.

Originalità del paper: Questo paper è uno dei primi tentativi di ricerca volti a fornire nella letteratura di service management una sistematizzazione teorica del concetto di professionalità del fornitore del servizio in una prospettiva di valore percepito dal cliente e sua soddisfazione.

* Selected paper del AIDEA Convegno del Bicentenario "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", Lecce, 19-21 settembre 2013.

Nonostante il paper sia il risultato di riflessioni svolte congiuntamente dagli Autori, ai fini della stesura finale i paragrafi 1 e 3 sono da attribuire ad Angelo Bonfanti e i paragrafi 2 e 4 a Giorgia M. D'Allura.

Gli Autori ringraziano sentitamente i referee per i preziosi suggerimenti che hanno permesso di puntualizzare e approfondire meglio alcuni passaggi del lavoro.

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Catania
e-mail: gdallura@unict.it

Parole chiave: professionalità; service human resource management; valore percepito dal cliente; customer satisfaction; customer orientation

Purpose of the paper: *The paper suggests a conceptual framework to advance the understanding about how the professionalism (independent variable) influences the customer's value (first dependent variable) and the level of satisfaction (second dependent variables).*

Methodology: *Our analysis is grounded on the literature review on professionalism from the service human resource management perspective.*

Findings: *From a theoretical point of view our paper explains the professionalism concept and provides a first definition of the drivers of this construct. Moreover, we analyze the influence of professionalism on both the customer perceived value and customer satisfaction during the service encounters.*

Research limitations: *Our conceptual framework is not yet empirically validated.*

Managerial implications: *The model proposed presents some managerial implications. It allows: 1) to test the level of service provider's professionalism; 2) to investigate how the company's customer orientation moderates the relationship between perceived value and professionalism along with the satisfaction level; 3) to create actions to monitor and improve customer orientation as well as use the same indication in the recruiting process.*

Originality of the paper: *This paper is one of the first efforts in order to provide a theoretical analysis of the professionalism concept with the aim to assess the role of the service provider on the customer perceived value and customer satisfaction.*

Key words: professionalism; service human resource management; customer perceived value; customer satisfaction; customer orientation

1. Introduzione

La conquista del vantaggio competitivo nelle imprese di servizi dipende fondamentalmente dal riuscire a sviluppare la parte intangibile dell'offerta (Pellicelli, 1997; Pencarelli, 2013) per soddisfare i bisogni dei clienti. In tal senso, il comportamento, le conoscenze e le competenze acquisite dal personale sotto il profilo tecnico/operativo e interattivo (Normann, 1984; Tansik, 1990) rappresentano alcuni dei fattori nodali di vantaggio competitivo. In altre parole, in tali imprese assume un ruolo strategicamente rilevante la professionalità del personale (Swales, 2003) in quanto essa incide sul valore percepito dal cliente (Hoffman *et al.*, 2007, Kotler e Keller, 2006) e sulla *customer satisfaction* attraverso la relazione umana che si instaura tra chi eroga e chi riceve il servizio stesso (Storbacka *et al.*, 1994; Gummesson, 2002). Le imprese di servizi dedicano, pertanto, in fase di reclutamento e di selezione del personale massima attenzione alla scelta dei collaboratori più idonei all'erogazione del servizio, individuando i potenziali dipendenti in base ad alcuni criteri, quali l'importanza della formazione tecnica, dei titoli di studio (Mathieu e Hamel, 1989), delle *expertise*, delle competenze di servizio e dell'inclinazione al servizio (Schneider e Schechter, 1991).

Nonostante l'importanza e l'attualità di tale tema, la letteratura di *service management* è alquanto limitata. In generale, le recenti ricerche condotte danno per

scontato il concetto di professionalità (Swailles, 2003; Raz e Blank, 2007; Sieg *et al.* 2012). Rimane così ancora aperto, ad esempio, il dibattito su quali siano le determinanti della professionalità, come possa un'impresa dotarsi di personale professionale e in base a che cosa il cliente può percepire la professionalità del fornitore del servizio durante l'erogazione del servizio stesso.

Con il fine di rispondere a tali interrogativi, è possibile rifarsi ad altri ambiti disciplinari, come la sociologia (es. Hall, 1968; Hanion, 1998; Popova, 2006; Evetts, 2011), l'istruzione (es. Lynch *et al.*, 2004; Kolsaker, 2008; Evans, 2011), la medicina (es. Ginsburg *et al.*, 2000; Arnold, 2002), l'economia (es. Haga, 1976; Roberts e Dietrich, 1999), e agli studi condotti in ambito aziendale, tra cui *accounting* (es. Kalbers e Fogarty, 1995; Fogarty e Kalbers, 2000; Wyatt, 2004), *public administration* (es. Riggs, 1981; Yeager, 1981; Olufs, 1985), *public health* (es. Bloom *et al.*, 1979), organizzazione (es. Adams, 2012), *business ethics* (es. Parkan, 2008; Pawlson e O'Kane, 2013), *human resource management* (es. Kerr *et al.*, 1977; Bartol, 1979; Benveniste, 1987; Miner *et al.*, 1994; Lui *et al.*, 2003), *hospitality management* (es. Cockburn-Wootten, 2012), e *marketing strategies* (es. Whittington e Whipp, 1992). Tuttavia, il livello di astrazione del costrutto della professionalità rende tale tema non chiaramente definito (Keane, 1974; Berman, 1999) e, pertanto, possibile oggetto di ulteriori approfondimenti.

Nel tentativo di colmare i suddetti *gap* di ricerca, questo *paper* si propone di contribuire all'avanzamento degli studi di *service management* principalmente lungo tre percorsi: 1) intende chiarire da un punto di vista teorico in che cosa consiste la professionalità del personale, definendo le possibili dimensioni a fondamento del costrutto; 2) mira a proporre un *framework* concettuale che evidenzii l'incidenza della professionalità (variabile esplicativa) sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione (variabili esplicate) durante il *service encounter*; 3) fornisce nelle conclusioni alcune implicazioni manageriali e teoriche, utili per indirizzare le future linee di ricerca.

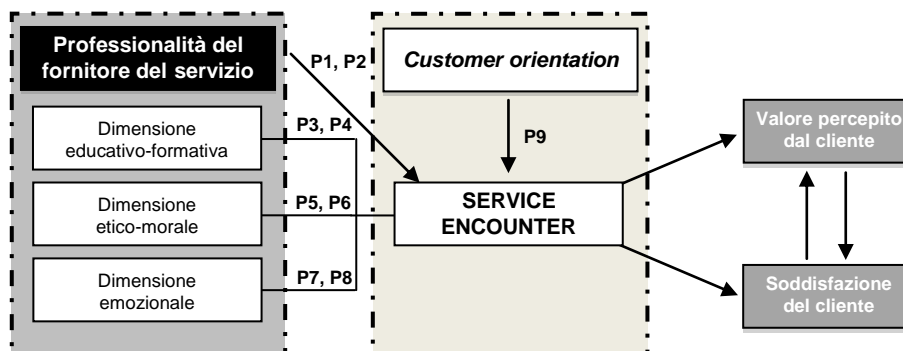
2. Framework teorico

Questo lavoro si focalizza sullo studio del valore percepito dal cliente e della sua soddisfazione nei servizi, assumendo come variabile esplicativa la professionalità del soggetto che eroga il servizio. Il modello concettuale, proposto in figura 1, mostra la relazione tra professionalità, valore percepito e soddisfazione, mediata dal *service encounter*, ovvero il momento di "interazione tra il cliente e chi fornisce il servizio" (Surprenant e Solomon, 1987). In particolare, il modello pone l'accento sull'incidenza del *customer orientation* dell'impresa come variabile sovraordinata al *service encounter*. Nello specifico, la riflessione che guida questo lavoro considera l'incidenza delle risorse umane durante il *service encounter*¹. Si ritiene, infatti, che il

¹ Esistono fondamentalmente tre diversi filoni di ricerca che si occupano dello studio della gestione dei servizi (Schneider, 2004): 1) *service marketing*, il cui *focus* consiste nella

potenziale di differenziazione sul mercato a cui possono far riferimento le imprese risiede nella creazione dell'esperienza di servizio che il fornitore è in grado di offrire al cliente. A tal proposito, si assume che la possibilità di rendere un cliente soddisfatto risiede nella professionalità del soggetto che eroga il servizio di far percepire al cliente un valore elevato². Il percorso logico che porta a tale affermazione è insito nel legame esistente tra professionalità del personale di contatto e *service encounter*, tra *service encounter* e valore percepito, e tra valore percepito dal cliente e soddisfazione del cliente.

Fig. 1: L'incidenza della professionalità sul valore percepito e sulla soddisfazione del cliente mediati dal customer orientation



Fonte: Ns. elaborazioni

La maggior parte delle teorie dell'impresa presenta il forte limite di non prendere in considerazione il valore per il cliente (Slater, 1997)³. Tuttavia, la teoria del valore per il cliente - a cui si ispira il modello teorico presentato in questa sede - pone

ricerca di quegli elementi di servizio che sottendono alla soddisfazione delle esigenze e risoluzione dei problemi della clientela; 2) *service operation management*, che studia il processo di erogazione del servizio; 3) *service human resource management*, che si incentra sul modo in cui il servizio è erogato dal fornitore.

² Il valore percepito dal cliente è definito dal *trade-off* tra i benefici percepiti e i sacrifici da sostenere, oltre che dall'insieme di risorse con cui il cliente può interagire per raggiungere il suo obiettivo (Woodruff, 1997; Ulaga e Eggert, 2006; Valdani, 2009). Essendo la percezione del valore mobile, i clienti variano costantemente le loro aspettative (Day, 2000). Quando il bisogno del cliente varia e l'impresa fallisce nel comprenderlo, il cliente può divenire insoddisfatto e concludere la relazione con l'impresa (Ordanini, 1999; Beverland *et al.*, 2004).

³ La teoria del valore proposta da Slater (1997) considera che le imprese in grado di tendere alla creazione di valore per il cliente: 1) esistono per soddisfarlo; 2) sono più forti dal punto di vista competitivo attraverso l'uso di risorse e capacità che permettono di identificare, comprendere, selezionare e servire specifici *target* di mercato; 3) sono maggiormente in grado di attirare i capitali necessari per il loro sviluppo; 4) realizzano maggiori profitti.

invece enfasi sui processi rivolti ai clienti. Coerentemente con quanto assunto da Slater, si ritiene che un'attenta gestione delle risorse e delle loro capacità volte a creare valore per i clienti generi conoscenza sul mercato servito e questo crei le condizioni per avere clienti soddisfatti. In particolare, la soddisfazione del cliente è stata da sempre considerata come la risposta ottimale nella valutazione dei risultati delle imprese di servizi (Howard e Shets, 1969). Pertanto, gli studiosi in questo campo sono stati impegnati nello sviluppo di teorie sul valore per il cliente in grado di individuare fattori e condizioni che permettano alle imprese di servizi di raggiungere livelli di soddisfazione volti a garantire vantaggi competitivi difendibili nel tempo. Nello specifico, il modello proposto indaga l'incidenza della professionalità del fornitore del servizio sulla creazione del valore percepito dal cliente e sul suo livello di soddisfazione. Nel modello, adottando la prospettiva degli studi sulla gestione delle risorse umane (HRM), si assume che la professionalità sia positivamente associata sia al valore percepito dal cliente che al suo livello di soddisfazione.

Il processo di erogazione del servizio e il ruolo dei fornitori: la prospettiva HRM

Il personale delle imprese di servizi è da un punto di vista strategico un elemento importante di differenziazione competitiva (Schneider e Bowen, 1993; Mohinder, 2004). Non a caso è consolidata nella letteratura di HRM l'importanza della selezione, della formazione, dello sviluppo e della retribuzione dei dipendenti a tale fine (Schneider, 1994; Mohinder, 2004; Chand e Katou, 2007).

Le pratiche di HRM impattano in modo significativo sulle performance aziendali, sull'erogazione del servizio e sulla soddisfazione dei clienti nelle imprese di servizi. In particolare, esiste una relazione positiva tra la percezione dei dipendenti delle pratiche di gestione delle risorse umane e la percezione del cliente in relazione alla qualità del servizio ricevuto (Schneider, 1994). In altre parole, le interazioni tra i clienti e il personale di contatto sono frequenti e, di conseguenza, i fornitori hanno una forte influenza sul valore percepito dal cliente in fase di *pre*, durante e *post* acquisto, determinando le condizioni per la sua soddisfazione o, al contrario, insoddisfazione. A tale riguardo, è inoltre noto che dipendenti soddisfatti e motivati riescono a rendere i clienti maggiormente soddisfatti, potendo aumentare di conseguenza la redditività aziendale (Pugh *et al.*, 2002).

Secondo l'approccio *soft* alla HRM, basato sull'impegno e sul coinvolgimento del personale (Beer *et al.*, 1984), è essenziale valorizzare il "capitale intellettuale" o "*knowledge worker*" rispetto alle capacità fisiche o manuali del lavoratore. Tale ragionamento assume una considerevole valenza nelle imprese di servizi, dove i comportamenti dei dipendenti influiscono sulle dimensioni dell'effettiva qualità del servizio (Parasuraman *et al.*, 1991): il personale controlla che il servizio sia erogato nel pieno rispetto delle promesse (dimensione dell'affidabilità), e, qualora accadano errori, si occupa del recupero del servizio. Ancora, il personale si rende disponibile ad aiutare il cliente (dimensione della reattività), a comunicargli fiducia e credibilità (dimensione della rassicurazione), a offrirgli attenzione, ascolto e flessibilità (dimensione dell'empatia) (Bettencourt e Gwinner, 1996), come pure a presentarsi

con un aspetto curato e un abbigliamento consono al ruolo assunto (dimensione degli elementi tangibili). Oltre ai comportamenti, anche le capacità, le competenze e le conoscenze di natura tecnica e interattiva, ossia professionale, del fornitore di servizi devono essere *customer oriented*, ossia in grado di soddisfare le esigenze della clientela. Tale concetto è, secondo alcuni studi, assimilabile a quello di *service orientation* (Homburg *et al.*, 2002; Teng e Barrows, 2009), secondo cui a livello individuale il fornitore del servizio dovrebbe possedere/sviluppare certi tratti personali (Yoon *et al.*, 2007), come ad esempio disponibilità, gentilezza, socievolezza, cooperazione e personalità (Hogan *et al.*, 1984), mentre a livello organizzativo la struttura, il clima e la cultura aziendale (Bowen *et al.*, 1989) dovrebbero sostenere e premiare coloro che prestano servizi in modo eccellente (Lytle e Timmerman, 2006).

Customer orientation e professionalità

All'interno del filone di studi dello HRM è stato sviluppato un ulteriore approccio, chiamato *linkage research*, che si occupa di verificare i canali che connettono i dipendenti con i clienti e con i risultati aziendali⁴.

Sulla stessa scia, Heskett *et al.* (1997) propongono il modello della catena del profitto del servizio, affermando che un'impresa, orientata a seguire una strategia rivolta al servizio, condiziona favorevolmente l'inclinazione al servizio dei suoi dipendenti, ovvero la loro abilità, autorità e attitudine a cercare di soddisfare i bisogni dei clienti. L'inclinazione al servizio, inoltre, agisce positivamente sulla produttività del dipendente, la quale influisce a sua volta sulla percezione del valore del cliente, che è funzione - come detto in precedenza - della qualità del servizio ricevuta e del suo costo. Il valore del servizio è positivamente correlato con la soddisfazione del cliente che incide infine anche sulla fedeltà del cliente (Rust e Zahorik, 1993).

Accogliendo i risultati di tali ricerche all'interno del *framework* teorico proposto in questo lavoro, si assume che la presenza di un *customer orientation* quale variabile sovraordinata al *service encounter* produca un influsso positivo sui livelli di valore percepito e di soddisfazione del cliente (Chang e Zhu, 2011).

In letteratura il concetto di *customer orientation* si posiziona tradizionalmente all'interno del concetto più ampio di *market orientation*, ovvero di quella filosofia organizzativa in base alla quale le imprese *market oriented* focalizzano maggiore attenzione nella creazione e nel mantenimento costante di un valore per i clienti superiore rispetto a quello dei concorrenti (Narver e Slater, 1990). Nello specifico, nel modello elaborato il *customer orientation* fa riferimento ai seguenti elementi: a) creazione e implementazione di attività di formazione e sviluppo di competenze del personale focalizzate sulla *customer satisfaction*, b) cultura del servizio, c) clima organizzativo, d) *vision-mission* aziendali, e) aspetti incentivanti di natura sia

⁴ Il lavoro originario, proposto con riferimento al contesto dei servizi bancari, verifica che i clienti testimoniano un'esperienza del servizio più favorevole quando in impresa esiste una pratica rivolta alla gestione delle risorse umane (Schneider e Bowen, 1985).

monetaria sia non monetaria e di carriera, f) profili di valutazione, che sono un propellente importante per la *customer orientation* e per condotte professionali del personale. Il *customer orientation* sovrintende pertanto il *service encounter*, moderando gli effetti della professionalità e il loro influsso sia sul valore percepito sia sulla soddisfazione del cliente.

3. Research proposition: la relazione tra professionalità e valore percepito dal cliente e tra professionalità e customer satisfaction

Nella restante parte del lavoro si procede alla formulazione delle *proposition* che emergono dal modello presentato. La prima parte del modello (*Proposition 1-8*) si rivolge agli antecedenti del *service encounter* e al loro effetto sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione. La seconda parte (*Proposition 9*) esamina la risultante di un efficace *service encounter*, considerando il ruolo che il *customer orientation* assume nel moderare la relazione tra professionalità e valore percepito dal cliente e *customer satisfaction*.

3.1 La professionalità durante il service encounter

I vari filoni di studio che hanno esaminato il concetto di professionalità concordano sui seguenti due aspetti: esso non è più di dominio esclusivo delle professioni e dei professionisti (Foucault, 1991, p. 55), ed è assente una chiara e condivisa definizione del costrutto (Chao *et al.*, 1994; Morrow, 1993; Haywood-Farmer e Stuart, 1990; VanZandt, 1990). La professionalità può essere definita nei seguenti diversi modi: a) come un'attitudine verso un certo lavoro (Riggs, 1981); b) come l'esperienza acquisita nella realizzazione di un determinato compito (Haywood-Farmer e Stuart, 1990); c) come una motivazione intrinseca a svolgere un certo lavoro, che richiede altruismo, dedizione al servizio e alto livello di competenze (VanZandt, 1990); d) come un orientamento attitudinale e comportamentale che gli individui posseggono nei confronti della loro occupazione (Boyt *et al.*, 2001)⁵. Per cogliere la reale essenza del costrutto, diversi studi analizzano le dimensioni della professionalità del fornitore del servizio. Già a partire dagli anni '60 le ricerche condotte in ambito aziendale e sociologico riconoscono che la professionalità include un complesso di caratteristiche (Carr-Saunders e Wilson, 1964, p. 284; Riggs, 1981), ma non ne identificano la natura e la quantità. A partire dai primi studi di Hall (1968), i ricercatori affermano la multidimensionalità

⁵ Da queste definizioni è possibile rilevare che la professionalità è un costrutto sociale (Swales, 2003; Brooks, 1999). In ambito consulenziale, la professionalità è considerata come un processo e non come un prodotto (Spruill e Benshoff, 1996), o anche come un atteggiamento, un desiderio di fare un buon lavoro, di farlo in modo etico ed economico, di continuare a formare se stessi ed espandere le proprie conoscenze per fare il meglio per il bene delle generazioni future (Humphreys, 2002; Block, 2004).

della professionalità (Snizek, 1972; Kerr *et al.*, 1977; Berman, 1999; Boyt *et al.*, 2001). Allo scopo di proporre una *review* cronologica delle ricerche condotte sul tema, si è costruita una tabella (Tab.1) in cui per ogni ricerca è evidenziato l'ambito disciplinare di riferimento, gli autori che hanno condotto lo studio e l'anno di pubblicazione sul *journal* accademico, oltre a specificare il contesto di analisi e le variabili identificate.

Tab. 1: *Principali dimensioni della professionalità negli studi socio-aziendali*

Autore/i, anno e ambito disciplinare	Contesto di analisi	Dimensioni della professionalità
Hall (1968) <i>Sociology</i>	Accounting, advertising, engineering, law, health service, education, social work	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling to field (commitment to the profession) - feeling of autonomy
Kerr <i>et al.</i> (1977) <i>Human Resource Management</i>	Not specified	- desire for professional autonomy - commitment to the profession - identification with the profession - professional ethics - belief in collegial maintenance of standards
Bartol (1979) <i>Human Resource Management</i>	Not specified	- autonomy; - ethics - collegial maintenance of standards - professional commitment and identification
Bloom <i>et al.</i> (1979) <i>Public Health</i>	Public health	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling (commitment to the profession) - a feeling of autonomy
Riggs (1981) <i>Public Administration</i>	Public administration	- body of knowledge - primary community orientation - a professional organization - licensure and code of ethics - monopoly community sanction - autonomy
Yeager (1981) <i>Public Administration</i>	Public administration	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling (commitment to the profession) - a feeling of autonomy
Olufs (1985) <i>Public Administration</i>	Public administration	- essential knowledge
Haywood-Farmer and Stuart (1990) <i>Service industries</i>	Medical specialists	- job autonomy - intellectual knowledge - self confidence-own superiority
Miner <i>et al.</i> (1994) <i>Human Resource Management</i>	Accountant in Hong Kong	- acquiring knowledge; - acting independently - accepting status; - providing help - exhibiting professional commitment
Kalbers and Fogarty (1995) <i>Accounting</i>	Internal auditor	- professional community affiliation - social obligation; - belief in self-regulation - dedication to the profession - demands for autonomy
Fogarty and Kalbers (2000) <i>Accounting</i>	Internal auditor	- self-regulation; - to be dedicated to their work - to commit their service to the welfare of society - to support their vocational autonomy - develop contact and involvement with other professionals
Boyt <i>et al.</i> (2001) <i>Service management</i>	Marketing researcher	- autonomy; - sense of calling to field - use of the professional associations as a referent - belief in public services and in self-regulation
Lui <i>et al.</i> (2003) <i>Human Resource Management</i>	Accountants	- acquiring knowledge; - acting independently - accepting status; - providing help - exhibiting professional commitment
Swalles (2003) <i>Service quality</i>	Pharmaceutical industry	- professional commitment and autonomy - belief in service and in self-regulation - profession as referent
Raz and Blank (2007) <i>Service quality and sociology</i>	Call center	- technical competence and know how - ability to match solutions offered with the customer's needs
Parkan (2008) <i>Business ethics</i>	Not specified	- competence and pride in one's work - emphasis on an intellectual approach - trustworthiness; - accountability - focus on disinterested service to society - commitment to ethical behavior

Fonte: Ns. elaborazioni

Le principali determinanti della professionalità emerse dall'analisi della letteratura di ambito socio-aziendale sono le seguenti (in ordine di frequenza): 1) autonomia di lavoro; 2) impegno professionale; 3) credere nell'autoregolazione; 4) credere nel servizio; 5) competenza tecnica e *know how*; 6) impegno nel comportarsi eticamente.

Negli studi in tema di *service management* il costrutto della professionalità del personale di contatto è poco analizzato. È ritenuto parte della qualità del servizio (Grönroos, 2007), in particolare della sua componente tecnica (Grönroos, 1984), ma costituisce anche la necessaria premessa alla qualità relazionale (Baccarani *et al.*, 2010). Boyt *et al.* (2001) hanno sviluppato e testato misure multidimensionali della professionalità e di una struttura di ricompensa professionale per esaminare gli effetti sul grado di soddisfazione. Swales (2003), con uno studio sull'evoluzione e sulla misurazione di tale costrutto con riferimento al settore farmaceutico, definisce la professionalità un "*umbrella concept*", che comprende i seguenti fattori: a) *skill* e competenze, b) conoscenza tecnica, c) integrità, d) abilità nel sopprimere le emozioni, e) capacità di abbinare la soluzione ai problemi del cliente (cfr. anche Raz e Blank, 2007). La percezione della professionalità del fornitore del servizio da parte del cliente può essere analizzata sotto il profilo del valore percepito dal cliente, confrontando i benefici che il cliente stesso riceve dalla prestazione di servizio in rapporto ai sacrifici percepiti (Storbacka *et al.*, 1994; Ravald e Grönroos, 1996; Grönroos, 1997; Kotler e Keller, 2006), sostenuti per ottenere quel determinato servizio. Pertanto,

Proposition 1: La professionalità del fornitore del servizio incide sul service encounter e ha un influsso positivo sul valore percepito dal cliente.

Inoltre, la professionalità con cui il fornitore eroga il servizio influisce anche sulla soddisfazione del cliente, definita, tra le tante e possibili accezioni (Hunt, 1991), in base al paradigma della conferma/disconferma (Oliver, 1980; Churchill e Surprenant, 1982) come il confronto tra percezioni e aspettative relative all'erogazione di un certo servizio (Parasuraman *et al.*, 1985). In tal senso, la soddisfazione del cliente differisce dal valore percepito in relazione a due fondamentali aspetti: a) la soddisfazione scaturisce dal raffronto tra il livello di prestazioni percepito e quello atteso, mentre il valore viene generato dal cliente in relazione alle sue percezioni di beneficio ricevuto e di costo sostenuto; b) il giudizio di soddisfazione avviene in fase di *post-acquisto*, mentre il valore può essere percepito dal cliente in qualsiasi momento dell'erogazione del servizio. Data l'intensa interazione tra cliente e fornitore del servizio e l'incidenza di tale relazione sul livello di soddisfazione del cliente, il fornitore dovrebbe erogare il servizio con professionalità durante il *service encounter*. Tuttavia, può accadere, ad esempio, che il personale non sorrida, ignori il cliente in attesa di fronte a lui o lo trascuri per parlare con un collega. Da ciò consegue che:

Proposition 2: La professionalità del fornitore del servizio incide sul service encounter e ha un influsso positivo sulla soddisfazione del cliente.

In base all'analisi della letteratura, raccogliendo i fattori simili per natura e funzione che incidono sulla professionalità durante il *service encounter*, si identificano le seguenti tre dimensioni della professionalità:

- dimensione educativo-formativa,
- dimensione etico-morale,
- dimensione emozionale,

di seguito analizzate nei tratti fondamentali, al fine di evidenziarne l'incidenza sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione.

Dimensione educativo-formativa

La dimensione educativo-formativa comprende tutte quelle determinanti che il fornitore del servizio dovrebbe possedere in base al senso civico sviluppato nel corso della vita e acquisire durante il percorso didattico e istruttivo (scolastico, universitario e *post lauream*) (Scicutella, 1993), al fine di potenziare le proprie conoscenze e abilità in funzione di una sempre migliore erogazione del servizio al cliente.

Tra i principali vettori rientrano la conoscenza, le capacità e le competenze, l'esperienza, l'adeguamento alle *best practice*, l'aspetto del personale e la cura dell'ambiente fisico in cui si svolge l'erogazione del servizio, ciascuno dei quali è a sua volta determinato da differenti fattori.

In particolare, la conoscenza comprende la preparazione sia di base sia specialistica, connessa all'ambito di erogazione del servizio dal punto di vista tecnico, informatico, linguistico, culturale e internazionale (Normann, 1997), nonché l'aggiornamento continuo. Attraverso tale risorsa il personale di contatto può divenire "maestro in un certo campo" (Olufs, 1985) e riuscire a risolvere problemi tecnici e fornire giudizi in quell'ambito di applicazione. Del resto, il concetto di professionalità è strettamente connesso al termine professionista, che secondo i dizionari è colui che non si limita ad andare a scuola, imparare qualcosa e poi applicarlo (Williams, 1979): è una persona che impara un corpo comune di conoscenze e continua a studiare per tutta la sua carriera.

Molto corposo è l'insieme delle capacità e competenze che contribuiscono a formare la professionalità di una persona.

Posto che per capacità si intendono le abilità e le attitudini personali nel realizzare certe attività/azioni, si possono includere di fondo abilità tecniche e sociali (Siddiqi e Sahaf, 2009), come ad esempio:

- saper fare il proprio lavoro in modo tecnico-operativo;
- auto-organizzarsi, ossia lavorare autonomamente e gestire in modo efficiente ed efficace gli impegni assunti, nonché coordinarsi con altri nei lavori in gruppo;
- essere puntuali, obiettivi e sistematici nello svolgere il proprio lavoro;
- rendersi accessibili al cliente, mostrandosi affidabili, socievoli e sensibili;
- fornire risposte in modo attendibile, credibile e reattivo in termini di tempestività e prontezza;
- usare un linguaggio chiaro e adeguato a quello del cliente;
- adottare un approccio *problem solving*.

Le competenze, invece, comprendono quell'insieme di capacità volte a "realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivanti dall'integrazione di determinate risorse (fiducia, conoscenza, creatività e motivazione) ed eventualmente di altre competenze e risultanti da un processo di apprendimento interno" (Caroli, 2013, p. 44). Tra esse si possono includere:

- l'ascolto (Passerini e Tomatis, 2003), inteso come l'attenzione e la disponibilità poste nel capire e conoscere a fondo che cosa desidera il cliente (Bonfanti, 2009), anche con riguardo a sue esigenze particolari,
- l'intelligenza emotiva (Goleman, 1996), che consiste nel riuscire a controllare le emozioni, "interagendo armoniosamente" con i propri interlocutori per cogliere le correnti emotive che si stabiliscono fra le persone e controllare i propri impulsi, nonché dimostrare empatia nei confronti degli altri,
- la gestione delle richieste impreviste e, quindi, l'improvvisazione (Weick, 1999; Baccarani e Castellani, 2006; John *et al.*, 2006).

L'esperienza nasce come conseguenza di anni di studio e lavoro sul campo nello stesso e/o in ambiti lavorativi affini, e grazie ad essa diviene possibile applicare in modo efficace ed efficiente la conoscenza e le competenze acquisite anche in nuove situazioni.

La professionalità del personale si costruisce ed alimenta nella pratica consapevole e incontra nell'aggiornamento e nel confronto con altri professionisti (Pencarelli e Buratti, 2013) un momento fondamentale (Baccarani *et al.*, 2010).

Anche l'aspetto fisico del personale, influenzando sulla qualità percepita dal cliente (Solomon, 1998), è espressione del livello di professionalità sia del singolo individuo sia dell'impresa di servizi, in quanto elemento tangibile che contribuisce a creare l'immagine aziendale (Baccarani e Golinelli, 2003). Ulteriormente incidono la cura e le attenzioni manifestate dal fornitore del servizio nel creare e mantenere un ambiente fisico o *servicescape*, (Bitner, 1992) qualitativamente attraente per il cliente, come ad esempio tenere il luogo di erogazione del servizio pulito e in ordine, luminoso e confortevole, non attendendo un ordine di servizio per espletare quel compito.

In questo lavoro si considerano questi aspetti propri della dimensione educativo-formativa in grado di incidere sul valore percepito dal cliente in termini di benefici: ad esempio, le conoscenze del fornitore del servizio nel proporre un determinato servizio a un cliente possono generare in lui un certo livello di valore. Quindi:

Proposition 3: La dimensione educativo-formativa della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

Inoltre, il cliente si attende dal fornitore del servizio un'erogazione basata su certi livelli di competenza e conoscenza. Sarà soddisfatto qualora quanto promesso venga mantenuto in modo puntuale e accurato. Segue che:

Proposition 4: La dimensione educativo-formativa della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

Dimensione etico-morale

La professionalità richiede anche un atteggiamento e un comportamento etico, inteso l'uno come l'intenzione di voler agire, l'altro come l'azione concretamente svolta in base ai valori che legano impresa di servizi e personale. Tra i possibili principi posti alla guida del lavoro, della relazione e dell'ascolto del cliente rientrano, ad esempio, la cooperazione, la fiducia, la correttezza, la serietà, la generosità, l'imparzialità, l'onestà (sincerità, integrità e affidabilità), il rispetto, il senso del dovere, l'impegno e la disponibilità.

In particolare, l'impegno personale è da intendersi in termini di tempo, attenzione e interesse, possibilmente anche coinvolgimento, nell'ascoltare con generosità il cliente, mentre la disponibilità consiste nell'assunzione di un atteggiamento di apertura e ricerca per risolvere il problema manifestato dal cliente. Tali aspetti sono pertanto indipendenti dalle conoscenze e competenze che il personale ha acquisito nel corso della sua esperienza lavorativa: può così accadere che il personale non sia incompetente, quanto piuttosto non volenteroso nel cercare la soluzione che soddisfa il cliente o, anche, tendente a rinviare, nel tempo o ad altri, la questione.

Di fondo, i valori esplicitati in tale dimensione sono insiti in quella che in letteratura è chiamata inclinazione al servizio (Hogan *et al.*, 1984; Brown *et al.*, 2002; Donovan *et al.*, 2004), che prevede la necessità per il fornitore del servizio di possedere certi tratti personali, come la socievolezza e l'interesse per gli altri. Il processo attraverso il quale i lavoratori professionali sono ispirati da valori e conoscenze sulle procedure corrette di lavoro è definito con il termine di "socializzazione professionale" (Morrow e Goetz, 1988; Miner *et al.*, 1994; Boyt *et al.*, 2001; Anderson-Gough *et al.*, 2002; Lui *et al.*, 2003).

I valori propri della dimensione etico-morale sono percepiti come determinanti di valore dal cliente, andando a incidere a livello psicologico nella creazione di fiducia, affidabilità e credibilità, nonché discrezione (a tal proposito, ad esempio, la maggior parte delle persone preferisce che il medico non riveli ad altri i propri problemi di salute). Pertanto consegue che:

Proposition 5: La dimensione etico-morale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

Inoltre, tali valori guidano il fornitore del servizio nel risolvere il problema del cliente con atteggiamento cortese e disponibile, equo e onesto, che è quanto si aspetta il cliente in relazione al servizio effettivamente ricevuto. In questo modo percepisce affidabilità, disponibilità, rassicurazione ed empatia durante il *service encounter*, e diviene soddisfatto della prestazione di servizio ottenuta. Pertanto:

Proposition 6: La dimensione etico-morale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

Dimensione emozionale

La dimensione emozionale si ricollega al concetto di *emotional labor* (Hochschild, 1983), secondo cui per erogare un servizio di qualità è necessario svolgere il proprio lavoro sulla base sia di competenze fisiche e mentali sia di un certo livello di coinvolgimento emotivo, anche se esso implica spesso stress emotivo.

I vettori che possono rientrare in questa dimensione sono la cortesia, la cordialità, l'empatia, la serenità d'animo, il controllo dell'emotività e la capacità di trasmettere rassicurazione.

In particolare, il fornitore del servizio dovrebbe, nonostante le possibili difficoltà individuali o legate alla vita personale, cercare di sorridere, mantenere il contatto visivo, ispirare fiducia e serenità, mostrare un sincero interesse e porre un'attenzione personalizzata per il problema/bisogno manifestato dal cliente, nonché conversare in modo educato e garbato. Tali comportamenti dovrebbero essere alla base di ogni relazione con la clientela, ossia con persone conosciute e amiche o anche sconosciute (Johnson e Selnes, 2004), persino con coloro che si presentano come clienti difficili da gestire (Zemke e Anderson, 1990).

Gli stati d'animo emergenti dall'interazione con il fornitore del servizio influenzano le percezioni di valore del cliente, creando il ricordo (positivo o negativo) dell'esperienza di servizio vissuta. Pertanto:

Proposition 7: La dimensione emozionale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

L'attenzione specifica e personalizzata riservata ai clienti li fa sentire unici e speciali, compresi e apprezzati, in altre parole li rende soddisfatti della prestazione di servizio ricevuta. Conseguo che:

Proposition 8: La dimensione emozionale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

3.2 Il ruolo del customer orientation sul service encounter

Nel modello proposto il *customer orientation* consiste nella creazione e nell'implementazione - interna all'impresa, quindi consapevolmente e fortemente voluta dal top management aziendale - di attività di assunzione selettiva, formazione continua e sviluppo di quelle competenze e conoscenze del personale focalizzate sulla *customer satisfaction*.

Le imprese che basano la loro strategia di gestione delle risorse umane su basse retribuzioni e minimo impegno nella selezione o nell'addestramento del personale creano un'atmosfera disincentivante, una forte demotivazione e un elevato livello di *turnover* dei dipendenti, i quali rendono i clienti insoddisfatti per le inadeguate e carenti prestazioni del fornitore del servizio e per la scarsa qualità del servizio ricevuto. Le imprese che invece scelgono di addestrare il personale puntando sull'apprendimento più delle regole e degli aspetti tecnici del lavoro che non sul

miglioramento delle interazioni umane con il mercato rendono i clienti ugualmente insoddisfatti per la mancanza di flessibilità e di riluttanza dei dipendenti nello sforzarsi di risolvere il loro problema. Nel primo caso l'impresa innesca, ed è vittima, di quello che in letteratura si definisce "ciclo di fallimento" (Lovelock, 1995), mentre nel secondo, in cui l'iniziativa personale è alquanto ridotta, si genera il "ciclo di mediocrità" (Lovelock e Wirtz, 2007).

Le imprese di servizi dovrebbero piuttosto sviluppare il *customer orientation* per tendere alla creazione di un "ciclo di successo" (Schlesinger ed Heskett, 1991), che prevede l'investimento nel personale (già in servizio e futuro) attraverso la crescita economica, un'ampia ed esaustiva descrizione dei compiti da svolgere affiancata da addestramento intensivo e da responsabilizzazione del personale. La ricerca della produttività non viene meno, ma è vincolata al non deteriorare l'esperienza di servizio dei clienti. In particolare, la crescita economica comprende una migliore retribuzione, ma anche un'accurata gestione dei *benefit* e delle ricompense concesse ai dipendenti che pongono attenzione in modo professionale all'erogazione della qualità del servizio nelle sue diverse componenti tecnica e relazionale. Di fondo, l'impresa è in grado di creare un *customer orientation* di questo tipo, attivando una gestione aziendale basata su una *performance* eccezionale (Chase ed Hayes, 1991), solo qualora il top management sia orientato a considerare i propri dipendenti come clienti che hanno bisogno di servizi per fornire in modo professionale le attività e le prestazioni di servizio al cliente finale.

In assenza di questi presupposti, e quindi di un adeguato *customer orientation*, la professionalità del fornitore del servizio tende ad annullarsi e i clienti a non percepire valore e ad essere insoddisfatti. Pertanto:

Proposition 9: Il customer orientation ha un influsso positivo sul service encounter per la creazione sia del valore percepito dal cliente sia della sua soddisfazione.

4. Implicazioni manageriali e future direzioni di ricerca

Elaborando il costrutto della professionalità e il legame esistente con il valore percepito e il livello di soddisfazione del cliente, il *framework* teorico proposto è in grado di fornire utili previsioni sugli aspetti che incidono sulla perdita di competitività delle imprese e sulle cause che fanno insorgere l'insoddisfazione del cliente. Allo stesso modo, dal modello emerge quanto una scarsa attenzione al *customer orientation* da parte dell'impresa rischi di compromettere la relazione positiva che si instaura tra la professionalità del fornitore e il valore percepito e la soddisfazione del cliente. Pertanto, una prima implicazione manageriale derivante dal modello riguarda la possibilità da parte degli operatori di individuare quali attributi presentino i fornitori dei servizi presenti in una data impresa e quali invece risultino assenti. Si tratta di un aspetto cruciale che suggerisce delle azioni immediate da parte del top management di queste imprese che ha bisogno di verificare il livello di professionalità del fornitore del servizio attraverso l'analisi delle tre dimensioni individuate nel modello. Il suggerimento è, pertanto, di

verificare se: a) il personale presente in azienda ha un livello educativo-formativo adeguato nel fornire il servizio; b) nell'erogare il servizio, il dipendente assume atteggiamenti e comportamenti etici, ovvero agisca sulla base dei valori che l'impresa vuole trasmettere al mercato; c) il personale riesce a coinvolgere emotivamente il cliente. Tali aspetti, inoltre, possono essere verificati anche in fase di colloquio atto a selezionare nuove risorse da inserire in azienda.

Secondariamente, il modello teorico proposto suggerisce di verificare il *customer orientation* aziendale in grado di moderare la relazione tra professionalità e valore percepito, insieme al livello di soddisfazione. Il suggerimento è verificare - attraverso indagini sulla clientela, utilizzando magari la tecnica del *mystery client* - quanto i dipendenti operano in fase di erogazione del servizio tenendo conto dei valori promossi dall'azienda verso il mercato. Inoltre, tali analisi permetterebbero di creare delle azioni mirate a monitorare e a migliorare il *customer orientation*, quali ad esempio formazione tecnica insieme a formazione motivazionale. Nelle attività rivolte al *customer orientation* si ritiene importante suggerire anche occasioni formative rivolte alla creazione dello spirito di squadra, o in alternativa attività che abbiano il medesimo scopo. Si ritiene, infatti, che se dalle indagini condotte all'interno di un'organizzazione emergesse un alto livello di professionalità, ma uno scarso valore percepito dal cliente, la soluzione a tale incoerenza dovrebbe essere ricercata nel livello di *customer orientation*.

Inoltre, il lavoro, fornendo un'elaborazione del costrutto della professionalità, permette di procedere in modo scientifico alla creazione delle condizioni volte a favorire la creazione stessa della professionalità e a verificarne l'eventuale scostamento, suggerendo la creazione di strumenti di misurazione in grado di individuare i punti deboli della relazione tra professionalità del fornitore del servizio, *service encounter* e valore percepito dal cliente, oltre che al suo livello di soddisfazione. In particolare, il modello - contestualizzato al settore in cui opera l'impresa - costituisce un valido strumento per procedere alla selezione del personale scegliendo le variabili riferibili alle tre dimensioni individuate nel modello (educativo-formativa, etico-morale, emozionale) che si ritengono funzionali alla relazione con il cliente nello specifico settore in cui opera l'impresa. In questo senso, il modello suggerisce quindi indicazioni anche in fase di selezione delle risorse da destinare al *service encounter*, avendo cura di distinguere tra *front* e *back office* poiché si ritiene che le competenze richieste siano differenti nei due casi.

Le possibili direzioni di ricerca suggerite dal *framework* teorico proposto in questo lavoro sono diverse. Innanzitutto, il modello elaborato si presta ad essere testato empiricamente al fine della sua validazione. Nello specifico, si suggeriscono *survey* sui clienti per indagare le percezioni in termini di valore e di livello di soddisfazione in relazione alla professionalità del fornitore del servizio. Non meno significativa è l'opportunità di esaminare le pratiche e le procedure specifiche di gestione che contribuiscono al rafforzamento dei livelli di professionalità del fornitore del servizio implementati dall'impresa. Sotto il profilo del valore percepito dal cliente si tratta di identificare i benefici e i sacrifici che descrivono le proprietà insite nel costrutto della professionalità. In tale direzione, si potrebbe testare

l'applicabilità del modello in imprese private o in aziende pubbliche, in imprese manifatturiere o agricole, nonché in contesti monopolistici. Ad esempio, sarebbe interessante indagare se nel settore della telefonia mobile il personale di *customer care*, spesso collegato a *call center* con personale precario, sottopagato e poco motivato, possa aver modificato le proprie condotte professionali sul posto di lavoro influenzando di conseguenza il valore percepito dal cliente.

Posto che in letteratura sono presenti diversi lavori sulla misurazione del valore percepito (per una sintesi Raimondo e Miceli, 2005 e 2009), le *proposition* possono essere testate attraverso *item* volti a considerare sia i benefici, intesi dal punto di vista della qualità percepita di tipo tecnico, strutturale, organizzativo e del tempo d'attesa, sia i sacrifici monetari (prezzo), psicologici, di tempo e di energia impiegati per ottenere il servizio. Con serie diversificate di domande, è possibile attribuire differenti punteggi alle dimensioni specifiche (educativo-formativa, etico-morale ed emozionale), così da ottenere le percezioni dei clienti in relazione a ciascuna dimensione e, allo stesso tempo, ricavare una sintesi globale del costrutto della professionalità. Nella individuazione di tali *item*, la letteratura suggerisce alcuni aspetti che si desidera citare in questa fase conclusiva del lavoro. Ad esempio Grönroos (2007) suggerisce che nell'ambito di un rapporto di lungo termine, se i benefici funzionali di un servizio (legati all'immagine, alla localizzazione, alle opportunità di socializzazione dei clienti, alla soluzione di problemi) di una prestazione sono assai superiori ai sacrifici, è possibile che il ruolo della professionalità possa anche attenuarsi.

Caso diverso da indagare è anche quello concernente il valore percepito dal cliente in contesti competitivi "no frills", dominati da logiche "low cost". In questi casi si può ipotizzare e quindi testare se al cliente la professionalità interessi meno rispetto al costo economico del servizio. In altri termini, il *framework* proposto permette di intraprendere una riflessione su quanto pesa la professionalità nel generare i benefici differenziali (in relazione ai concorrenti) percepiti positivi rispetto ad altri fattori che entrano in gioco nei *service encounter* e nel ciclo della relazione con il cliente, al fine di considerare se tra i costi percepiti dal cliente durante il *service encounter* possa anche essere annoverata la non professionalità del fornitore, giacché la professionalità ad oggi è stata percepita solo come beneficio, piuttosto che come costo.

Infine, altre due direzioni di ricerca possono essere prese in considerazione. Una prima direzione di ricerca include l'opportunità di esaminare il modello in differenti ambiti settoriali. Comprendere se esistono variazioni rispetto al concetto di professionalità al mutare del business in cui l'impresa opera e se esiste un ordine di importanza tra le dimensioni individuate correlate al servizio offerto, sono aspetti rilevanti e interessanti da approfondire, anche rispetto alle possibili implicazioni manageriali. Un'altra linea di ricerca potrebbe riguardare la verifica empirica delle *performance* delle imprese di servizi al variare del *customer orientation* aziendale al pari del livello della professionalità del fornitore di servizio.

Bibliografia

- ADAMS K.F. (2012), "The Discursive Construction of Professionalism: An Episteme of the 21st Century", *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 12, n. 3, pp. 327-343.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C., ROBSON K. (2002), "Accounting Professionals and the Accounting Profession: Linking Conduct and Context", *Accounting and Business Research*, vol. 32, n. 1, pp. 41-56.
- ARNOLD L. (2002), "Assessing Professional Behavior: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Academic Medicine*, vol. 77, pp. 502-515.
- BACCARANI C., CASTELLANI P. (2006), "Planning and Improvisation in Services", *Proceeding of the 9th Toulon Verona Conference - Excellence in Services*, University of Paisley, 7-8 September, pp. 46-53.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2003), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 213-225.
- BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A Conceptual Service Quality Map: The Value of a Wide Opened Perspective", *Organizational Excellence in Service Conference Proceedings 13th Toulon-Verona Conference*, University of Coimbra, Portugal, 2-4 September 2010, pp. 1-20.
- BARTOL K.M. (1979), "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 4, pp. 815-821.
- BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D., WALTON R. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- BENVENISTE G. (1987), *Professionalising the Organization*, Josey Bass, San Francisco.
- BERMAN E.M. (1999), "Professionalism among Public and Nonprofit Managers: A Comparison", *American Review of Public Administration*, vol. 29, n. 2, pp. 149-66.
- BETTENCOURT L.A., GWINNER K. (1996), "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, n. 2, pp. 3-20.
- BEVERLAND M., FARRELLY F., WOODHATCH Z. (2004), "The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n. 9/10, pp. 927-939.
- BITNER M.J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, vol. 56, n. April, pp. 57-71.
- BLOCK D. (2004), "Professionalism and the Physician Leader", *The Physician Executive*, n. November-December, pp. 50-53.
- BLOOM J.R., O'REILLY C.A., PARLETTE G.N. (1979), "Changing Images of Professionalism: The Case of Public Health Nurses", *American Journal of Public Health*, vol. 69, n. 1, pp. 43-46.
- BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo un futuro che viene da lontano*, Giuffrè, Milano.
- BOWEN D.E., SIEHL C., SCHNEIDER B. (1989), "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 75-95.
- BOYT T.E., LUSCH R.F., NAYLOR G. (2001), "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers", *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 4, pp. 321-330.

- BROOKS I. (1999), "Managerialist Professionalism: The Destruction of a Non-conforming Subculture", *British Journal of Management*, vol. 10, n. 1, pp. 41-52.
- BROWN T.J., MOWEN J.C., DONOVAN D.T., LICATA J.W. (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, pp. 110-199.
- CAROLI M. (2013), "Le risorse e le competenze distintive nel sistema impresa", in Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- CARR-SAUNDERS A.M., WILSON P.A. (1964), *The Professions*, Frank Cass & Co. Ltd, London.
- CHAND M., KATOU A. (2007), "The Impact of HRM Practices of Organisational Performance in Indian Hotel Industry", *Employee Relation: An International Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 576-594.
- CHANG T.-I.S., ZHU W. (2011), "Enhancing Corporate Reputation for Market Expansion in China: Customer Orientation and the Mediating Effect of Product and Service Quality", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 153-170.
- CHAO G.T., O'LEARY-KELLY A.M., WOLF S., KLEIN H.J., GARDNER P.D. (1994), "Organizational Socialization: Its Contents and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n. 5, pp. 730-743.
- CHASE R.B., HAYES R.H. (1991), "Beefing up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review*, vol. 33, n. 1, pp. 15-26.
- CHURCHILL G.A., SURPRENANT C. (1982), "An Investigation into Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n. November, pp. 491-504.
- COCKBURN-WOOTTEN C. (2012), "Critically Unpacking Professionalism in Hospitality: Knowledge, Meaningful Work and Dignity", *Hospitality & Society*, vol. 2 n. 2, pp. 215-230.
- DAY G. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 24-30.
- DONOVAN D.T., BROWN T.J., MOWEN J.C. (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organisational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 128-146.
- EVANS L. (2011), "The 'Shape' of Teacher Professionalism in England: Professional Standards, Performance Management, Professional Development and the Changes Proposed in the 2010 White Paper", *British Educational Research Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 851-870.
- EVETTS J. (2011), "A New Professionalism? Challenges and Opportunities", *Current Sociology*, vol. 59, n. 4, pp. 406-422.
- FOGARTY T.J., KALBERS L.P. (2000), "An Empirical Evaluation of the Interpersonal and Organisational Correlates of Professionalism in Internal Auditing", *Accounting and Business Research*, vol. 10, n. 1, pp. 125-136.
- FOUCAULT M. (1991), "Politics and the study of discourse", in Burchell G., Gordon C., Miller P. (eds.), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, The University of Chicago Press, Chicago.
- GINSBURG S., REGEHR G., HATALA R., MCNAUGHTON N., FROHNA A., HODGES B., LINDGARD L., STERN D. (2000), "Context, Conflict, and Resolution: A New Conceptual Framework for Evaluating Professionalism", *Academic Medicine*, vol. 75, n. 10, pp. S6-S11.
- GOLEMAN D. (1996), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.

- GRÖNROOS C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chirchester, UK.
- GRÖNROOS C., (1997), "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, n. 5, pp. 407-419.
- GRÖNROSS C. (1984), "A Service Quality Model and Its Management Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, n. 4, pp. 36-44.
- GUMMESSON E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HAGA W.J. (1976), "Managerial Professionalism and the Use of Organization Resources", *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 35, n. 4, pp. 337-348.
- HALL R.H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, vol. 33, n. 1, pp. 92-104.
- HANION G. (1998), "Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism", *Sociology*, vol. 32, n. 1, pp. 43-63.
- HAYWOOD-FARMER J., STUART F.I. (1990), "An Instrument to Measure the 'Degree of Professionalism' in a Professional Service", *The Service Industries Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 336-347.
- HESKETT J.L., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A. (1997), *The service profit chain*, Free Press, New York.
- HOCHSCHILD A. (1983), *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- HOFFMAN K.D., BATESON J.E.G., IASEVOLI G. (2007), *Marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- HOGAN J., HOGAN R., BUSCH C.M. (1984), "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n. 1, pp. 167-173.
- HOMBURG C., HOYER W.D., FASSNACHT M. (2002), "Service Orientation of a Retailers' Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 4, pp. 86-101.
- HOWARD J.A., SHETH J.H. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- HUMPHREYS K.K. (2002), "What Constitutes Professionalism?", *Cost Engineering*, vol. 44, n. 2, p. 13.
- HUNT K. (1991), "Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior", *Journal of Social Issues*, vol. 47, n. 1, pp. 109-110.
- JOHN J., GROVE S.J., FISK R.P. (2006), "Improvisation in Service Performances: Lessons from Jazz", *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 3, pp. 247-268.
- JOHNSON M.D., SELNES F. (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 2, pp. 1-17.
- KALBERS L., FOGARTY T. (1995), "Professionalism and its Consequences: A Study of Internal Auditors", *Auditing: A Journal of Practice Theory*, vol. 14, n. 1, pp. 64-86.
- KEANE J.G. (1974), "On Professionalism In Advertising", *Journal of Advertising*, vol. 3, n. 4, pp. 6-12.
- KERR S., VON GLINOW M., SCHRIESHEIM J. (1977), "Issues in the Study of 'Professionals' in Organizations: The Case of Scientists and Engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, pp. 329-345.
- KOLSAKER A. (2008), "Academic Professionalism in the Managerialist Era: A Study of English Universities", *Studies in Higher Education*, vol. 33, n. 5, pp. 513-525.
- KOTLER P., KELLER K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- LOVELOCK C., WIRTZ J. (2007), *Marketing dei servizi. Risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, Milano.
- LOVELOCK C.H. (1995), "Managing Services: The Human Factor", in Glynn W.J., Barnes J.G., *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons, Chirchester, UK.
- LUI S.S., NGO H.-Y., TSANG A.W.-N. (2003), "Socialized to be a Professional: A Study of the Professionalism of Accountants in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 7, pp. 1192-1205.
- LYNCH D., SURDYK P., EISER A. (2004), "Assessing Professionalism: A Review of the Literature", *Medical Teacher*, vol. 26 n. 4, pp. 366-373.
- LYTLE R.S., TIMMERMAN J.E. (2006), "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 136-147.
- MATHIEU J.E., HAMEL K. (1989), "A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Non Professionals", *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 34, pp. 299-317.
- MAURI A.G., MINAZZI R., MUCCIO S. (2012), "Comunicazione e competizione, due elementi per un'integrazione del modello dei gap sulla qualità dei servizi", *Sinergie*, n. 89, pp. 231-254.
- MINER J.B., CRANE D.P., VANDENBERG R.J. (1994), "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 86-97.
- MOHINDER C. (2004), "Human Resource Strategies and Global Competitiveness: A Study of Indian Small and Medium Sized Tourism Enterprises", *International Conference on Creating Global Competitive Advantage*, Laxpara Foundation, India.
- MORROW P.C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.
- MORROW P.C., GOETZ J.F. (1988), "Professionalism as a Form of Work Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, n. 1, pp. 92-111.
- NARVER J., SLATER S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 2, pp. 1-18.
- NORMANN R. (1984), "Getting People to Grow", *Service Management*, John Wiley, New York.
- NORMANN R. (1997), "Services in the Neo-Industrial Economy", *Sinergie*, n. 42, pp. 1-5.
- OLIVER R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n. November, pp. 460-469.
- OLUFS D.W. (1985), "The Limits Of Professionalism", *Public Administration Quarterly*, vol. 9, n. 1, pp. 26-46.
- ORDANINI A. (1999), *Servizi alle imprese e vantaggio competitivo*, Egea, Milano.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, n. Winter, pp. 420-450.
- 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. 49, n. Fall, pp. 41-50.
- PARKAN B. (2008), "Professionalism: A Virtue or Estrangement from Self-activity?", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n. 1/2, pp. 77-85.
- PASSERINI W., TOMATIS A.A. (2003), *Management dell'ascolto*, Franco Angeli, Milano.
- PAWLSON G., O'KANE M.E. (2013), "Professionalism, Regulation, And The Market: Impact On Accountability For Quality Of Care", *Health Affairs*, vol. 21, n. 3, pp. 200-207.

- PELLICELLI G. (1997), *Il Marketing dei Servizi*, Utet, Torino.
- PENCARELLI T. (2013), "Processi di Service Management", in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., (a cura di), *Management dell'impresa*, ISEDI, Torino, pp. 321-354.
- PENCARELLI T., BURATTI A. (2013), "L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione", *Sinergie*, n. 92, pp. 159-181.
- POPOVA I.P. (2006), "Is Professionalism the Way to Success? The Social and Professional Characteristics of the Rich and the Poor", *Sociological Research*, vol. 45, n. 1, pp. 41-58.
- PUGH S.D., DIETZ J., WILEY J.W., BROOKS S.M. (2002), "Driving Service Effectiveness Through Employee-customer Linkages", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n. 4, pp. 73-85.
- RAIMONDO M.A., MICELI G.N. (2005), "La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 75-104.
- RAIMONDO M.A., MICELI G.N. (2009), "Un modello formativo per la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 83-103.
- RAVALD A., GRÖNROOS C. (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 19-30.
- RAZ A.E., BLANK E. (2007), "Ambiguous Professionalism: Managing Efficiency and Service Quality in an Israeli Call Centre", *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, n. 1, pp. 83-97.
- RIGGS R.R. (1981), "Toward a Professionalism Model for Public Administration: Upgrading Corrections in Kansas", *Southern Review Public Administration*, vol. 5, n. Fall, pp. 282-313.
- ROBERTS J., DIETRICH M. (1999), "Conceptualizing Professionalism: Why Economics Needs Sociology", *American Journal of Economics & Sociology*, vol. 58, n. 4, pp. 977-998.
- RUST R., ZAHORIK A. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 1, pp. 193-215.
- SCHLESINGER L.L., HESKETT J.L. (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 17-28.
- SCHNEIDER B. (1994), "HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n. 1, pp. 64-76.
- SCHNEIDER B. (2004), "Welcome to the World of Services Management", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n. 2, pp. 144-150.
- SCHNEIDER B., BOWEN D.E. (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n. 3, pp. 423-433.
- SCHNEIDER B., BOWEN D.E. (1993), "The Service Organisation: Human Resource Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n. 4, pp. 39-52.
- SCHNEIDER B., SCHECHTER D.S. (1991), "Development of a Personnel Selection System for Service Jobs", in Brown S., Gummeson E., Edvardsson B., Gustavsson B. (Eds.), *Service quality*, Lexington Books, Lexington, MA.
- SCICUTELLA M. (1993), *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- SIDDIQI M.A., SAHAF M.A. (2009), "Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence from Indian Banking", *Decision*, vol. 36, n. 2, pp. 133-153.
- SIEG J.H., FISCHER A., WALLIN M.W., VON KROGH G., (2012), "Proactive Diagnosis: How Professional Service Firms Sustain Client Dialogue", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 2, pp. 253-278.

- SLATER S.F. (1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 162-167.
- SNIZEK W.E. (1972), "Hall's Professionalism Scale: An Empirical Reassessment", *American Sociological Review*, vol. 37, pp. 109-113.
- SOLOMON M.R. (1998), "Dressing for the Part: The Role of Costume in the Staging of the Servicescape", in Sherry J.F., *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, NTC Business Books, Chicago, pp. 81-108.
- SPRUILL D.A., BENSHOFF J.M. (1996), "The Future is Now: Promoting Professionalism Among Counselors-In-Training", *Journal of Counseling & Development*, vol. 74, n. 5, pp. 468-471.
- STORBACKA K., STRANDVIK T., GRÖNROOS C. (1994), "Managing customer relationships for profit", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n. 5, pp. 21-28.
- SURPRENANT C.F., SOLOMON M.R. (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 2, pp. 86-96.
- SWAILES S. (2003), "Professionalism: Evolution and Measurement", *The Service Industries Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 130-149.
- TANSIK D.A. (1990), "Balance in Service Systems Design", *Journal of Business Research*, vol. 20, n. 1, pp. 55-61.
- TENG C.C., BARROWS C.W. (2009), "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, vol. 29, n. 10, pp. 1413-1435.
- ULAGA W., EGGERT A. (2006), "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 1, pp. 119-136.
- VALDANI E. (2009), *Cliente & Service Management*, Egea, Milano.
- VAN ZANDT C.E. (1990), "Professionalism: A Matter of Personal Initiative", *Journal of Counseling and Development*, vol. 68, pp. 243-245.
- WEICK K.E. (1999), "Il jazz e l'improvvisazione organizzativa", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 175, pp. 93-111.
- WHITTINGTON R., WHIPP R. (1992), "Professional Ideology and Marketing Implementation", *European Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 52-63.
- WILLIAMS D.H. (1979), "Defining Professionalism", *Financial Analysts Journal*, January-February, p. 16.
- WOODRUFF R.B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 139-153.
- WYATT A.R. (2004), "Accounting Professionalism - They Just Don't Get It!", *Accounting Horizons*, vol. 18, n. 1, pp. 45-53.
- YEAGER S.J. (1981), "Fostering the Development of Professionalism: An Exchange Theory Perspective of the Decision to Join a Professional Association", *Southern Review Public Administration*, vol. 5, pp. 314-338.
- YOON S.J., CHOI D.C., PARK J.W. (2007), "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry", *The Service Industries Journal*, vol. 27, n. 4, pp. 371-388.
- ZEMKE R., ANDERSON K. (1990), "Customers from Hell", *Training*, vol. 26, n. February, pp. 25-31.