

Cristina Mele
Università degli Studi di Napoli "Federico II"
Crimel@tin.it

La relazione tra total quality management e marketing nel processo di creazione del valore

Abstract

L'obiettivo del presente lavoro è di analizzare la relazione fra marketing e qualità, avviando un confronto dialettico e costruttivo attraverso lo sviluppo di un framework di riferimento. Un esame comparato ha permesso di individuare nell'attenzione al cliente e nel processo di creazione del valore, gli elementi di connessione per l'adozione di una prospettiva integrata nella gestione aziendale. Si è ritenuto, dunque, fondamentale approfondire la relazione fra marketing e qualità nel processo di generazione e diffusione del valore, consapevoli che questo processo può essere analizzato sotto due dimensioni di analisi, strettamente interrelate, che evidenziano il legame fra i processi aziendali, volti alla generazione della *customer satisfaction*, e la produzione di risorse e competenze alla base della capacità dell'intera organizzazione di gestire in maniera efficace ed efficiente tali processi.

1. Premessa

Il marketing attraversa dal decennio scorso un periodo di profonda trasformazione critica, il cambiamento alla base della competizione ha spinto ad un sostanziale *reshaping* dell'intero paradigma (Gummesson, 1987; Grönroos, 1989; Webster, 1994). Se si analizza il percorso di applicazione non solo come disciplina accademica, ma come specifica funzione aziendale i cambiamenti non sono minori: le imprese ristrutturano il dipartimento di marketing e ne modificano il ruolo all'interno dell'organizzazione (Mohr-Jackson, 1998).

Parallelamente a tale periodo di revisione un altro fenomeno si è imposto all'attenzione di una maggior numero di studiosi ed operatori: la qualità. Da area ristretta e con valenza prettamente tecnica, la qualità è evoluta a disciplina aziendale portando con se un "moto rivoluzionario" che abbraccia l'impresa, i soggetti, l'ambiente, i comportamenti e le relazioni. Con tale termine si connota non solo l'elemento finale (bene o servizio) fabbricato/erogato dall'impresa, ma un intero modello gestionale, definito Total Quality Management (TQM) proposto dai suoi sostenitori come un nuovo approccio manageriale (Deming, 1986; Shiba, Graham, Walden, 1993; Grant, Shani, Krishnan, 1995).

In tale contesto si colloca il presente lavoro che mira ad analizzare la relazione fra marketing e qualità, avviando un confronto dialettico e costruttivo attraverso lo sviluppo di un *framework* di riferimento.

Lo studio proposto in questa sede fa parte di un progetto di ricerca più ampio il cui obiettivo è di esaminare le possibili interazioni fra il marketing e la qualità, sia da una prospettiva epistemologica, analizzandone i contenuti e le basi teoretiche, sia da un punto di vista manageriale, valutandone le implicazioni operative sulle imprese. Il progetto di ricerca si articola in tre fasi. In un primo tempo si è ritenuto necessario effettuare un approfondito studio della relativa letteratura coprendo un periodo che va dall'inizio del secolo fino al giorno d'oggi. Analizzandone l'evoluzione, è stato possibile individuare i

principali punti di contatto delle due discipline e specificare l’assunto principale dell’intero lavoro. La tesi di fondo dello studio è che il TQM ed il marketing possano essere “comparati ed integrati” sulla base della loro area di sovrapposizione: raccomandazioni per la genesi e lo sviluppo di un’impresa *customer-oriented* (Day, 1994; Johnson, Chvala, 1996). In particolare, si sottolinea che un esame comparato ha permesso di individuare nell’attenzione al cliente e nel processo di creazione del valore, gli elementi di connessione per l’adozione di una prospettiva integrata nella gestione aziendale (Mele, 1999).

Si è ritenuto, dunque, fondamentale approfondire la relazione fra marketing e qualità nel processo di generazione e diffusione del valore, consapevoli che questo processo può essere analizzato sotto diverse dimensioni di analisi, strettamente interrelate, che evidenziano il legame fra i processi aziendali, volti alla generazione della *customer satisfaction*, e la produzione di risorse e competenze alla base della capacità dell’intera organizzazione di gestire, in maniera efficace ed efficiente, tali processi.

Sulla base delle differenti prospettive di analisi sono state delineate alcune relazioni in termini di ipotesi generali, successivamente approfondite ed integrate con i risultati di un’indagine empirica condotta su venti imprese. Comparando ed integrando, in maniera critica e propositiva, i contenuti della letteratura con i risultati della ricerca sul campo è stato possibile sviluppare un *framework* di riferimento per il fenomeno oggetto di studio.

Attualmente è in corso la terza fase del progetto: sulla base del modello delineato sono state sviluppate specifiche ipotesi di ricerca, con il fine di indagare i molteplici aspetti della relazione fra marketing e qualità attraverso un’indagine più ampia condotta su di un campione di oltre 500 imprese.

Il lavoro qui proposto è relativo alla seconda fase del progetto di ricerca: si vuole presentare il *framework* che tenta di inquadrare la complessa relazione fra TQM e marketing. In sintesi, emerge che il TQM rappresenta un approccio manageriale innovativo che trasforma il modo di gestire le imprese, focalizzando l’attenzione sulla necessità per l’azienda di concentrarsi sull’apprendimento e sull’accrescimento delle capacità. L’adozione del TQM, inoltre, comporta una rivitalizzazione nell’implementazione del marketing ed una modifica nella gestione delle relative attività e processi. In tale contesto il marketing si pone come elemento “facilitatore” dello sviluppo di peculiari tipologie di capacità, cruciali per lo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile.

Il lavoro è organizzato nel modo seguente. Innanzitutto viene illustrata la metodologia seguita. Successivamente si esamina la relazione fra TQM e marketing nel processo di creazione del valore sotto due prospettive di analisi. In seguito si propone un modello concettuale che lega il marketing e il TQM. Infine si esaminano le implicazioni per la ricerca.

2. Nota Metodologica

Nel presente lavoro lo studio della letteratura è stato integrato con i risultati di un’indagine empirica condotta su 12 imprese attraverso l’approccio dei casi aziendali. La scelta di una metodologia qualitativa è stata preferita per diverse ragioni, in particolare perché la realtà da indagare si presentava articolata e complessa (Eisenhardt, 1989). Sempre di più le imprese adottano approcci personalizzati allo sviluppo del marketing (Ferrero, 1989) e della qualità (Dean, Bowen, 1994), per cui per valutare correttamente le informazioni occorreva inquadrarle nello specifico contesto di riferimento. In tal modo la ricchezza delle informazioni è stata preferita alla loro generalizzazione.

Nella selezione delle singole unità di indagine sono stati utilizzati alcuni criteri: le imprese dovevano essere impegnate nell’orientamento al mercato e nella gestione della qualità; inoltre, dovevano essere inserite in contesti globali e caratterizzarsi per l’elevata dinamicità dei loro comportamenti. Allo stesso

tempo dovevano appartenere a settori differenti ed a tipologie produttive diverse. Le imprese indagate sono state: Kodak Italia, Unilever, Telecom Italia, IBM Semea, ABB, Nestlè, Xerox, Sodalia, Siemens, 3M, Italtel, Texas Instruments. Nello specifico, la ricerca ha implicato studi dettagliati sul campo con le aziende; 25 interviste in profondità sono state condotte con soggetti che occupano posizioni chiave sia nel marketing che nel TQM, e/o con soggetti che ricoprono posizioni di integrazione fra le due aree aziendali. In particolare, dei manager intervistati 9 ricoprivano posizioni di marketing, 10 avevano posizioni di qualità, 2 occupavano posizioni di responsabilità sia per il marketing che per la qualità, 4 avevano altre posizioni. Sono stati consultati, inoltre, documenti, casi scritti ed altro materiale per ottenere una triangolazione delle informazioni che consentisse di approfondire meglio le tematiche (Yin, 1994).

Con riferimento ai risultati ottenuti va effettuata una considerazione preliminare: nonostante sia stata riscontrata una varietà di situazioni relativamente al grado di sviluppo del TQM e del marketing, non si ritiene che le differenze limitino la validità delle analisi, piuttosto aumentano la ricchezza delle informazioni consentendo un confronto maggiormente dialettico e costruttivo. Si nota che il TQM è stato adottato dalle imprese nello stesso periodo di tempo, gli inizi degli anni '90, mentre con riferimento al marketing si verifica una situazione differenziata, ogni impresa presenta un background storico peculiare, tuttavia al tempo stesso emerge negli ultimi anni un approccio basato su alcuni elementi comuni.

Occorre sottolineare che l'obiettivo del presente lavoro è di approfondire la conoscenza del fenomeno e proporre, quindi, un *framework* di riferimento che indica alcune delle possibili relazioni fra il marketing e la qualità.

3. TQM e marketing: l'orientamento al cliente e la creazione di valore

3.1. L'orientamento al cliente

Il TQM può essere definito come un approccio sistematico e globale alla gestione d'impresa fondato sulla logica dell'organizzazione per processi e finalizzato al miglioramento continuo delle performance aziendali da parte di tutte le risorse umane per soddisfare le attese esplicite ed implicite dei clienti e degli altri *stakeholders* (Shiba, Graham, Walden, 1993; Dean, Bowen, 1994; Grant, Shani, Krishnan, 1994; Amsden, Ferratt, Amsden, 1996).

Con riferimento a quanto emerge dall'esame delle imprese si mette in evidenza, innanzitutto, l'ampia varietà che caratterizza la gestione della qualità: le imprese sempre di più adottano approcci personalizzati nella conduzione del proprio business. Infatti, l'adozione del TQM, seppur caratterizzata dall'omogeneità nei principi di base (quali l'orientamento al cliente, il miglioramento continuo, il lavoro in team, l'organizzazione per processi), presenta un'enfasi su tali principi diversa a seconda degli obiettivi specifici di ciascuna impresa (Sitking, Sutcliffe, Schroeder, 1994). Nonostante la varietà riscontrata, emerge un aspetto comune estremamente significativo: il TQM è inteso come approccio manageriale innovativo capace di interpretare le nuove istanze competitive e che consente di trasformare radicalmente il modo di gestire il business. Il cambiamento può dirsi relativamente recente: nelle imprese la trasformazione risale agli inizi degli anni '90 ed è ancora in atto. L'input al cambiamento è venuto dal vertice che, con un'ampia capacità di visione, ha intuito i profondi mutamenti nel mercato globale (Powell, 1995; Morgan, Piercy, 1998). L'orientamento alla qualità si è posto come nuovo modo di lavorare che attiva l'attenzione e promuove l'impegno di tutta l'organizzazione aziendale (Dean, Bowen, 1994; Grant, Shani, Krishnan, 1994). In particolare, si nota che fra i principali elementi di rottura con gli approcci del passato le imprese hanno rilevato la visione processuale, il miglioramento continuo e l'orientamento al cliente. Con riferimento

a quest'ultimo aspetto, va sottolineato che l'adozione del TQM ha fatto emergere la consapevolezza che l'impresa non vende prodotti ma servizi o meglio soluzioni per i clienti. In tal senso la qualità ha comportato una rivitalizzazione del concetto di marketing (Mohr-Jackson, 1998), e come se avesse consentito alle imprese di “riscoprire” cosa sia realmente il marketing: il processo di soddisfazione delle attese del cliente. In generale va sottolineato che tutte le imprese hanno riconosciuto l'esistenza di una profonda e rilevante relazione fra marketing e qualità. Tale legame si concretizza nell'attenzione al cliente e nello sviluppo del business orientato al cliente (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Webster, 1994), non solo in un'ottica *market-driven*, piuttosto in una prospettiva *market-driving* (Valdani, 1995). La *customer satisfaction* si pone come uno dei principali obiettivi dell'impresa e strumento di misurazione e valutazione dell'operato aziendale.

Si rileva, quindi, che la trasformazione che ha seguito l'adozione del TQM ha investito anche il marketing. Attualmente le aziende sono molto impegnate nella modifica della gestione delle attività di marketing.

In realtà già in letteratura viene messo in evidenza che la qualità rappresenta una delle principali forze nella rivitalizzazione del concetto di marketing (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Webster, 1994; Cozzi e Ferrero, 1996; Mohr-Jackson, 1998). E', infatti, la qualità che attraverso le opere dei suoi sostenitori (ri)afferma la centralità del cliente, rilevando l'importanza dell'implementazione e del reale perseguimento di tale concetto, con l'utilizzo di apposite metodologie e di specifici strumenti (Day, 1994; Johnson, Chvala, 1996).

La diffusione dei principi e delle metodologie della qualità ha causato una forte critica al marketing, in particolare alla sua valenza come filosofia del business e come guida operativa. Alcuni studiosi hanno letto nel successo della qualità e del TQM, il fallimento del marketing come filosofia che incarnava l'essenza del management occidentale (Baccarani, 1991 Guatri, 1991). Ciò che è emerso secondo Varaldo (1990) è che la qualità non è stata un obiettivo nelle imprese cosiddette *marketing oriented* e, soprattutto, che “l'orientamento al marketing non abbia comportato anche un orientamento alla qualità nel senso che questo non ne ha costituito un fatto consequenziale o derivato” (p. 62).

Le critiche hanno avuto il merito di far emergere l'inadeguatezza del paradigma consolidato del marketing ed, in particolare, la carenza nella reale ed efficace implementazione del *marketing concept*. La consapevolezza del gap creatosi, fra enunciazioni di principio e comportamenti pratici (Varaldo, 1990), ha spinto gli studiosi ad una seria rivisitazione del contenuto e dell'implementazione del marketing, che prendesse in considerazione le evolute dinamiche del rapporto fra produttori ed acquirenti e soprattutto il passaggio fra il paradigma della produzione di massa a quello emergente dell'automazione (Rullani, 1990).

In questo contesto, dunque, il marketing si è trovato a definire il proprio ruolo e il proprio contributo al nuovo paradigma. E non si può non considerare che nel passaggio la qualità ha svolto il ruolo di attore principale¹, con la funzione di intraprendere la verifica dialettica sui fondamenti della gestione ed organizzazione delle imprese, fungendo, come ha rilevato Rullani (1990), da catalizzatore delle molteplici istanze evolutive, della domanda, della tecnologia, della competizione. Nel processo di crescita le due discipline si sono avvicinate e come rileva Webster (1994, p. 66) “Quality like the marketing concept means putting the customer first, always”.

3.2. La creazione di valore

¹ Per usare le parole del Guatri (1991) si potrebbe affermare che la qualità è stato un “principio innovatore” per il marketing.

La continua evoluzione del rapporto fra domanda e offerta ed il maggiore ruolo assunto dai clienti hanno focalizzato l'attenzione delle imprese sull'importanza di sviluppare relazioni caratterizzate da una più elevata stabilità e durata (Morgan, Hunt, 1994; Peck, Payne, Christopher, Clark, 1999). Le imprese sono consapevoli di dover costruire un sistema di relazioni attraverso lo sviluppo di atteggiamenti di fiducia fra le parti con l'obiettivo di creare e fornire *valore* per i soggetti coinvolti nei processi di scambio (Webster, 1994; Raval, Grönroos, 1996; Grönroos, 1997). In tale contesto la qualità ha assunto il ruolo di fattore cruciale per il confronto concorrenziale, lì dove non ha più una valenza *tecnica*, ma “si riferisce alla capacità più globale dell'impresa di saper *allineare* il sistema aziendale (strategia, struttura, uomini e meccanismi organizzativi) ai reali bisogni espressi dai suoi clienti” (Valdani, Busacca, 1992, p.8). In altri termini il concetto di qualità è inteso come *valore generato* dal sistema aziendale.

Alla luce di tali affermazioni va inquadrata la tesi di fondo del lavoro secondo cui il marketing e la qualità risultano fortemente connessi nell'adozione di una prospettiva comune per la gestione del business: la creazione di valore. E' su questa prospettiva che si può costruire un lavoro che integri le rispettive conoscenze ed utilizzi le metodologie e gli strumenti, con l'obiettivo di contribuire in maniera fondamentale sia all'ulteriore progresso delle discipline, sia alla genesi e sviluppo di un'impresa capace di interpretare l'evolversi del contesto competitivo. A tal proposito va sottolineato che il processo di creazione e diffusione di valore può essere analizzato sotto due dimensioni di analisi, una soggettiva e l'altra oggettiva.

In un'ottica soggettiva, l'impresa crea e fornisce valore, quando soddisfa i bisogni e le attese dei propri clienti e, più in generale, degli altri *stakeholders* (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Gale, 1994). In altri termini, il valore è funzione di ciò che il cliente acquisisce, della soluzione fornita da un'offerta aziendale e dal sacrificio del soggetto per acquisire tale soluzione (Zeithmal, 1988). Il valore percepito dal cliente è una parte, seppur la principale, di quello che è stato definito come valore globale o valore sistemico, inteso come sintesi delle diverse prospettive soggettive dei “clienti” dell'impresa (Cantone, 1996).

Adottando, invece, una prospettiva oggettiva il concetto di valore viene riferito all'oggetto osservato e non all'osservatore ed esprime la capacità dell'impresa di mantenere la propria autocreazione. Il termine, quindi, significa “potenzialità di esistenza, di sviluppo, di evoluzione” (Vicari, 1991). Tale potenzialità risulta legata all'insieme di risorse e competenze che l'impresa possiede, in particolare, alla capacità di generare continuamente nuove risorse a partire da quelle accumulate. La risorsa strategica più importante è la conoscenza (Vicari, 1991, Nonaka, 1994; Rullani, 1994), in quanto l'impresa viene vista come un sistema cognitivo. In tale contesto i processi di apprendimento assumono un ruolo cruciale, ponendosi come condizione necessaria per la creazione di valore attraverso cicli continui di utilizzo e di produzione di conoscenza (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Le due prospettive, ora richiamate, quella soggettiva e quella oggettiva, risultano complementari, essendo inserite in un circolo autoalimentantesi (figura 1). Infatti, l'insieme di risorse e competenze possedute dall'impresa rappresenta la base per la produzione di valore per i clienti e per gli altri *stakeholders*. Tale valore si traduce a sua volta per l'impresa in un incremento di risorse e competenze.

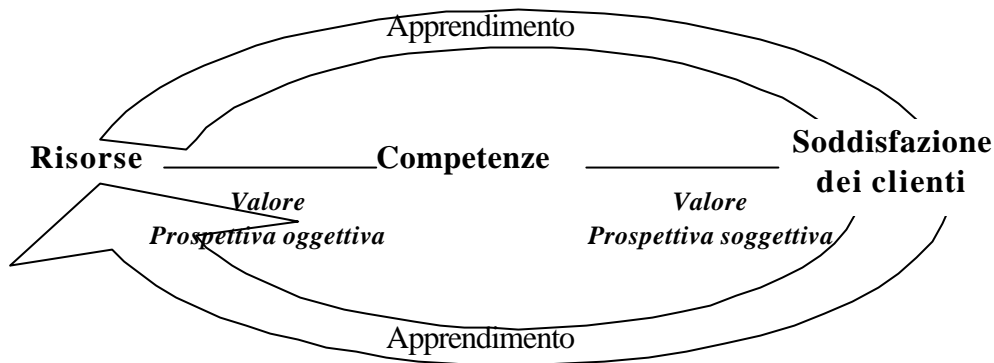
Alla luce di tale premessa risulta interessante inquadrare il legame fra marketing qualità nel processo di creazione del valore, nei termini delle due ipotesi seguenti².

² E' possibile individuare una terza dimensione di analisi del processo di creazione di valore che rappresenta il punto di incontro fra le due prime prospettive: lo sviluppo di nuovi prodotti (beni/servizi). Nello sviluppo delle innovazioni l'impresa genera conoscenza, la assimila e soprattutto la concretizza in “valore” per il cliente. In sintesi il prodotto è l'elemento che scaturisce da processi a forte valenza immateriale, legati allo sviluppo di conoscenza e alla gestione di competenze del sistema aziendale. In tal modo esso consente la diffusione del valore creato dall'impresa ed è, al tempo stesso, il presupposto per un ulteriore innesco del processo di creazione, sviluppo e diffusione del valore. Anche con riferimento a tale prospettiva risulterebbe interessante analizzare la relazione fra marketing e qualità, ma la complessità del fenomeno richiede una trattazione non possibile in questo lavoro.

In una prospettiva "soggettiva" il marketing e la qualità appaiono legati dallo sviluppo della value delivery sequence, cioè dell'intero processo di definizione, produzione e consegna di valore ai clienti.

In una prospettiva "oggettiva" il legame fra marketing e TQM sembra concretizzarsi nello sviluppo di un approccio gestionale che supporta in modo intenzionale, e non solo spontaneo, il processo genetico di sviluppo delle capacità aziendali.

Figura 1. La creazione di valore nell'impresa



4. La prospettiva soggettiva. Marketing e TQM: gestire il valore per il cliente

L'analisi ha rilevato che il processo di creazione di valore per il cliente richiede all'interno delle imprese l'instaurarsi di un proficuo dialogo fra le funzioni di marketing e qualità, seppure in modi e con intensità diverse a seconda delle specifiche peculiarità strutturali e gestionali di ciascuna azienda. Se con l'attenzione alla *customer satisfaction* si è verificata una prima consapevolezza della relazione fra marketing e qualità, è tuttavia nel processo di creazione e consegna del valore per il cliente che si concretizza un reale approccio integrato fra i due. Il valore che il cliente si aspetta di ricevere assume un ruolo guida nell'impostazione strategica ed operativa delle condotte aziendali (Gale, 1994; Raval, Grönroos, 1996; Grönroos, 1997).

Ad esempio, nella Kodak tale processo rappresenta l'elemento cruciale su cui costruire un'organizzazione centrata sul mercato (*building market-focused organization*). L'impresa ha modificato il suo approccio al marketing focalizzando l'attenzione dell'organizzazione su cinque concetti chiave e rendendoli operativi (figura 2a). Il value delivery system rappresenta l'elemento centrale (figura 2b).

Figura 2a. I concetti chiave legati al valore e loro relazioni. Fonte: Kodak

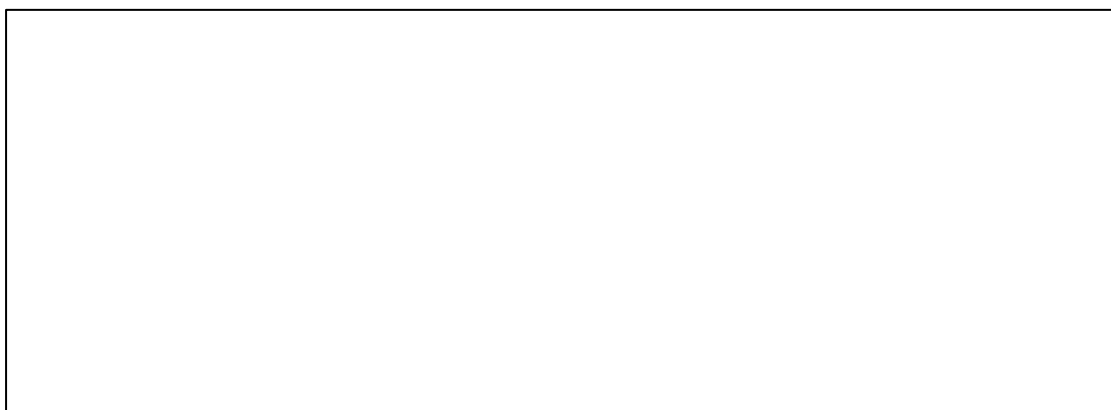


Figura 2b. Il value delivery system. Fonte: Kodak

La visualizzazione dell'impresa come sistema per la consegna di valore ha comportato per la Kodak una modifica sostanziale nel modo in cui l'impresa si relaziona con il mercato e sviluppa le proprie strategie e politiche di marketing nei confronti sia dei clienti che dei distributori.

L'attenzione al processo di creazione e consegna del valore per il cliente è presente nella quasi totalità delle imprese analizzate seppur in modi diversi a seconda delle specificità aziendali. In termini generali è possibile ricostruire i principali legami fra marketing e TQM nelle imprese. Il marketing ha un ruolo cruciale nella scelta della proposizione di valore da fornire al cliente, infatti, grazie al suo apporto culturale e metodologico si fa interprete dei bisogni dei soggetti, cioè di quella che viene definita come qualità attesa dai potenziali acquirenti; interpretazione che si pone come base per la definizione della qualità dell'offerta aziendale. Tuttavia va rilevato che condivide tale compito con altre aree in una prospettiva interfunzionale (Gummesson, 1987; Grönroos, 1989). In alcune imprese, come la IBM o la ABB, il marketing viene inteso come funzione diffusa nell'impresa, non solo come dipartimento e come tale è responsabilità dell'organizzazione nel suo complesso. Nella Siemens non si riscontra la presenza di una vera e propria funzione marketing: esiste una posizione di staff con il compito di monitorare l'andamento del mercato in termini di trend evolutivi, mentre le attività di marketing mix sono svolte dai responsabili dei diversi settori, in collaborazione con soggetti in possesso di competenze specifiche (ad esempio l'attività comunicazione prevede la presenza di responsabili ad hoc).

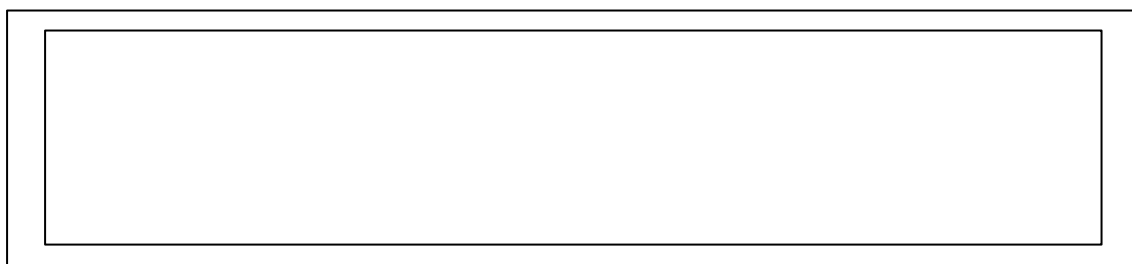
Dopo aver scelto la corretta proposizione del valore, occorre porre attenzione ai modi con i quali è fornita e comunicata non solo al mercato, ma all'interno dell'impresa attraverso tutta l'organizzazione. In tale ambito il TQM assume un ruolo cruciale, perché facilita l'implementazione di quanto deciso a livello strategico e operativo fornendo strumenti e metodologie.

Il ruolo del TQM è soprattutto quello di rappresentare un diverso modo di organizzazione del lavoro che unisce i confini tradizionali delle funzioni aziendali per migliorare la qualità e produttività (Juran, Gryna, 1980; Ishikawa, 1985; Deming, 1986). L'approccio alla gestione della qualità tenta di ottimizzare i collegamenti fra le diverse attività: esalta la logica relazionale interna attraverso l'enfasi sui processi aziendali. Come rileva Lorino (1995) la visione dell'impresa in termini di processi “significa rivolgere lo sguardo al sistema di attività partendo dal risultato fornito, dal cliente, dal bisogno soddisfatto” (p. 43). In

tale prospettiva la logica del processo è quella che organizza l'insieme delle attività aziendali in un'ottica di creazione del valore³. Il punto di partenza è rappresentato dai risultati considerati come fattori di soddisfazione del cliente e non dai meri prodotti. Ogni membro dell'organizzazione si rapporta con l'output finale del processo di cui è parte, in altre parole, con la soddisfazione del cliente destinatario del risultato. Il processo diviene, dunque, il luogo in cui si manifestano i contributi interni alla creazione di valore (figura 3).

In definitiva, il processo rappresenta il ponte fra attività e funzioni, tra prestazioni e valore (Lorino, 1995) e soprattutto fra Qualità attesa e Qualità offerta. In tal senso il TQM si pone come strumento che consente di trasformare la qualità promessa nella fase di comunicazione in qualità realmente prodotta.

Figura 3 – Il processo come luogo di creazione del valore



Fonte: Lorino, (1998, p. 44).

4.1. I processi di marketing

Lo sviluppo della visione per processi ha fatto emergere nella quasi totalità delle imprese, la necessità di individuare quali fossero i processi di marketing mediante una preliminare mappatura dei *business processes*. In particolare, in quelle aziende caratterizzate da un elevato orientamento al TQM ed al marketing nel ridisegno dei processi aziendali è stato attribuito un ruolo di primo piano a quelli orientati ai clienti (Valdani, Ancarani, 1998).

La ABB Trasformatori ha riorganizzato tutte le attività aziendali in quattro macroprocessi principali: il *customer process*, il *production process*, il *management process*, l'*external operation process*. Il *customer process* è quella parte dell'intero processo aziendale deputato alla gestione del rapporto commerciale e contrattuale con il cliente. Comprende attività di marketing, di offerta, di trattativa, di acquisto, di gestione della commessa.

Nell'IBM l'insieme dei processi *client-oriented* viene definito: Customer Relationship Management (CRM). Il CRM è il processo per gestire le attività di marketing, adottato da tutta la IBM a livello mondiale, da molte aziende consociate e da molti business partner. Lo sviluppo del CRM nasce dall'obiettivo di collegare in momenti fortemente interattivi tutti i sistemi di supporto al marketing. In particolare, il fine è di porre le aree aziendali che si interfacciano con il cliente nelle condizioni di operare in sintonia e con un elevato effetto sinergico per acquisire, condividere e sfruttare tutte le informazioni relative

³ Lorino (1998, p.35) afferma che la suddivisione in processi è una scelta di gestione legata ad una precisa interpretazione che l'impresa compie: “Tutte le attività aziendali sono più o meno collegate le une alle altre. Esistono collegamenti molto stretti, praticamente imprescindibili (programmazione delle vendite, gestione degli stock, programmazione della produzione, per esempio). Esistono anche collegamenti deboli, praticamente trascurabili. Tra i due, esiste un'importante zona 'grigia' di collegamenti medi...Bisognerà far passare i confini dei processi o dei progetti attraverso questa zona grigia. La definizione dei processi è dunque una scelta di gestione, l'espressione di una visione che privilegia alcuni collegamenti e ne sacrifica altri, un'interpretazione tra molte possibili”. Sul ruolo dei processi per la creazione di valore si vedano anche Johannessen, Olsen, Olaisen, (1997); Pierantozzi, (1998).

al cliente. In tale prospettiva, il CRM rappresenta una modalità di gestione del business che rappresenta al tempo stesso una filosofia organizzativa focalizzata sull'apprendimento continuo, con l'obiettivo di fornire al cliente maggior valore. I processi del CRM più importanti sono: relazione con il mercato (relationship management); identificazione e di gestione delle opportunità di business (opportunity management); sviluppo, ridisegno e rilascio delle soluzioni (solution, design & delivery); gestione della soddisfazione del cliente (il customer satisfaction management).

Ciascun processo ha un *process owner* che è colui che disegna l'intero procedimento e lo rende idoneo a specifiche esigenze. Esiste, inoltre, un *reengineering partner*, persona con il compito di verificare la corrispondenza del processo in base alle specifiche realtà di business e di compiere i necessari feedback al *process owner*. Infine, si ritrovano gli utenti, le persone che effettivamente svolgono le attività del processo

La figura 4 schematizza il funzionamento del complesso dei processi.



Figure 4. I processi di marketing. Fonte: IBM Semea

Un'importanza cruciale nel CRM è attribuita ai desideri e bisogni dei clienti: guidano l'intero insieme di processi e sono il punto di riferimento nelle relazioni ed interazioni fra i differenti processi. La gestione del mercato comporta l'analisi delle esigenze dei clienti e la pianificazione delle attività da compiere (planning). L'IBM adotta due approcci nei confronti del mercato, mantenendo sempre la capacità di presentarsi al cliente in modo unico: da un lato sviluppa attività di mass-marketing (in particolare, pubblicità, direct marketing), altamente impulsive e caratterizzate dal raggiungere velocemente i clienti potenziali e attuali (message management); dall'altro lato utilizza un approccio di tipo relazionale con i clienti più importanti (request management).

Una fase cruciale nel CRM è il riconoscimento delle opportunità e la conseguente verifica delle aree di interesse (opportunity management). *L'opportunity owner* deve valutare nel contempo quello che l'impresa possiede e quello che, invece, occorre per realizzare l'attività prospettata. Nel verificare le possibilità il responsabile si basa sul possesso di adeguate *skills* e sulla possibilità di ricorrere a risorse di partner. Inoltre, consulta l'*offering information*, database che racchiude tutte le soluzioni sviluppate per i clienti da IBM a livello mondiale. Si assiste, dunque, ad un'altissima condivisione di conoscenza, che consente di velocizzare i tempi di risposta al cliente, al tempo stesso riducendo i costi di ideazione sviluppo e realizzazione della proposta.

Una volta selezionata un'opportunità, questa è realizzata dalle persone in possesso delle skill adeguate (solution, design & delivery). Dopo aver fornito la soluzione più idonea, l'impresa verifica i livelli di soddisfazione della propria clientela e mette in atto le attività per un pronto intervento di customer service (customer satisfaction management). I risultati di ciascuna operazione producono feedback nei confronti del database, della pianificazione delle *skills* e nelle relazioni con i fornitori e con i business partner.

5. La prospettiva oggettiva. TQM e marketing secondo una *competence based view*

La gestione dei processi aziendali e la creazione di valore per il cliente sono legati al possesso da parte delle imprese di adeguate competenze. L'attenzione delle competenze sposta l'esame da una prospettiva soggettiva ad una oggettiva. La creazione di valore per il cliente richiede la generazione di valore per l'impresa, intendendo per tale potenzialità di esistenza e di sviluppo, che si realizza mediante la produzione di nuove risorse e competenze; tale produzione è funzione della conoscenza sviluppata (Vicari, 1991). In tale contesto i processi di apprendimento assumono un ruolo chiave ponendosi come condizione necessaria per la creazione di valore attraverso l'utilizzo e la produzione di conoscenza (Sanchez, 1997). La letteratura è concorde nell'affermare che fonte primaria del vantaggio competitivo è rappresentata dalla capacità aziendale di apprendere meglio e più velocemente dei propri concorrenti per sviluppare *capabilities* e *skills* volte a gestire situazioni e relazioni (Grant 1996; Sanchez, Heene, Thomas, 1996; Sanchez, 1997; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Modificando la prospettiva di analisi diviene interessante analizzare il legame fra marketing e TQM nel processo di genesi delle competenze. L'esame di tale aspetto nelle imprese non è risultato agevole, in quanto sebbene in tutte è stato possibile riscontrare interessanti legami, questi risultano non sempre codificati e ancora in corso di sviluppo e sistematizzazione. Le imprese pongono un'elevata attenzione allo sviluppo delle *skills* dei membri dell'organizzazione e sono impegnate nel ridisegno delle competenze, attività di solito strettamente legata alla mappatura dei processi aziendali. La varietà di situazioni ha richiesto di effettuare un'interpretazione delle informazioni, delineando la relazione fra marketing e TQM nei suoi

tratti principali, in modo da poter sviluppare, attraverso il supporto della letteratura, un *framework* distintivo almeno sotto il profilo concettuale.

5.1. TQM e apprendimento organizzativo

Le imprese hanno affermato che il TQM rappresenta un driver fondamentale nel processo di apprendimento organizzativo, in quanto riconosce la necessità per l'organizzazione di focalizzarsi sulla sperimentazione continua e sull'accrescimento delle *capabilities* (Sitkin, Sutcliffe, Schroeder, 1994). Infatti, va rilevato che il TQM rappresenta un approccio congeniale allo sviluppo intenzionale di quelle peculiari condizioni e *skills*, necessarie alla continua creazione e diffusione di conoscenza (Winter, 1996) ed al conseguente avvio dei processi di apprendimento (Kim, 1990a e b; Senge, 1992; Hackman, Wageman, 1995). La differenza con altri sistemi di gestione può essere individuata proprio nell'*intenzionalità* che guida i processi di quality management. In particolare, il TQM può essere descritto come *learning system*, cioè come un modello per migliorare le *skills* di individui, gruppi ed organizzazioni. A ciascuno di questi livelli si ritrova uno specifico sistema di apprendimento lì dove “the real quality being totally management is the quality of human capabilities” (Shiba, Graham e Walden, 1993, p. 534). In tale contesto il reale miglioramento che ha luogo è il miglioramento delle *skills* e dell'abilità di imparare.

L'insieme dei fattori del TQM rappresenta un'architettura di base per lo sviluppo di *learning organisation*. Ciascuno dei suoi principi, infatti, può essere interpretato come elemento che indirizza e supporta l'apprendimento dei membri dell'organizzazione, consentendo il passaggio fra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo (Argyris, Schon, 1996). Le metodologie e gli strumenti dell'approccio assumono un ruolo chiave nelle attività di *problem solving* dell'impresa (Hackman, Wageman, 1995), e, quindi, nella generazione di conoscenza attraverso processi di *trial and error* (Winter, 1996).

Certamente la relazione fra qualità ed apprendimento va inquadrata nell'ottica del miglioramento. Infatti, il TQM trova la sua principale caratterizzazione nella focalizzazione sul “miglioramento continuo” delle prestazioni aziendali: l'impresa si pone l'obiettivo di percorrere un processo correttivo ed incrementale e a tratti radicale -definiti kaizen e breakthrough (Imai, 1986; Galgano, 1996) - che porta al raggiungimento della qualità intesa come piena soddisfazione del cliente e considerata nella sua natura dinamica. La realizzazione di un miglioramento continuo delle *performances* aziendali richiede da parte dell'impresa e dei soggetti operanti in essa un impegno costante all'apprendimento, lì dove con tale termine non si intende ciò che l'impresa ha appreso, piuttosto si sottolinea il processo dinamico sotteso all'azione dell'apprendere (Dixon, 1994).

L'attenzione all'apprendimento unito all'esigenza nel TQM di misurare il percorso di miglioramento ha fatto sì che alcune imprese effettuino una misurazione dell'apprendimento generato e delle competenze attraverso l'autovalutazione del sistema aziendale, processi e attività. Ad esempio per l'IBM, la Telecom, la Siemens, il *self-assessment* consente al management ed all'organizzazione di possedere un insieme di misure ed indicatori sulle proprie competenze e, soprattutto, sul contributo di ciascun elemento del sistema aziendale al processo di produzione e diffusione di valore. Diviene possibile conoscere il valore delle risorse intangibili possedute e sviluppate dall'impresa e le reali o potenziali fonti di vantaggio competitivo.

5.2. Orientamento al mercato e learning organization: il ruolo del TQM

Le imprese hanno affermato che l'elemento centrale nella gestione di un'impresa orientata al mercato è la generazione di informazioni relative ai clienti ed ai concorrenti, con un'analisi dei fattori che ne influenzano i bisogni, le preferenze ed i comportamenti. Coerentemente con quanto affermato da Kohli e Kawarowski (1990) il marketing è fortemente legato alla gestione delle informazioni riguardanti il mercato. Tale generazione di informazioni rappresenta l'input principale del processo di apprendimento. In tale prospettiva l'orientamento al mercato è, quindi, l'elemento che attiva il ciclo di apprendimento organizzativo (Sinkula, 1994; Slater and Narver, 1995).

Tuttavia, occorre disseminare le informazioni, attraverso l'intera organizzazione, per realizzare la partecipazione di tutti i dipartimenti dell'azienda e consentire l'elaborazione di risposte efficaci ai bisogni del mercato. Tale disseminazione necessita di un idoneo sistema manageriale. Si può affermare che il TQM rappresenta il complemento dell'approccio *market-driven*: infatti, consente la diffusione delle informazioni attraverso lo sviluppo della logica processuale ed enfatizza l'utilizzo delle stesse per realizzare miglioramenti nelle performance da parte di tutti i soggetti dell'organizzazione.

In sintesi, se l'orientamento al mercato fornisce forti norme per apprendere dai clienti e dai concorrenti, fornendo input fondamentali al processo di apprendimento organizzativo, il TQM si pone come approccio per lo sviluppo di tale processo (figura 5).

Un esempio di tale relazione può essere individuato nel processo di autovalutazione effettuata dalla Telecom, lì dove le informazioni di marketing ne rappresentano l'input principale ed assumono il ruolo di guida dell'approccio valutativo.

Figura 5 – La relazione fra l'approccio *market orientation* ed il TQM



5.3. TQM e competenze di marketing

Una volta analizzata la relazione fra TQM, *market orientation* e apprendimento organizzativo, si è posta la questione sulla possibilità di individuare nel sistema impresa alcuni componenti che attivino e facilitino lo sviluppo di peculiari tipologie di capacità. Questi agenti facilitatori sono stati identificati nelle diverse funzioni aziendali, lì dove con tale termine si intende, prima ancora che un insieme di compiti omogenei, l'insieme di conoscenze integrate necessarie per svolgere tali compiti. In tal senso le varie aree aziendali possono essere intese come *humus* fertile per lo sviluppo di conoscenza e competenze necessarie per lo svolgimento di specifiche attività aziendali.

Si afferma, pertanto, che lo sviluppo di un processo di apprendimento *market-driven* supportato dal TQM consente al marketing di porsi come elemento attivatore dello sviluppo di peculiari competenze

distintive (Day, 1994; Valdani, 1994; Vorhies, Harker, Rao, 1999). L’analisi delle competenze di marketing si è presentato arduo in quanto ciascuna impresa effettua una propria classificazione ed emergono differenze nelle priorità assegnate. Dopo aver valutato la scarsa utilità di fornire un elenco completo si è ritenuto interessante raggruppare le capacità in tre principali categorie.

1. Le capacità *market-driving* sono date dall’insieme di conoscenze e risorse che consentono alle imprese di interpretare e cogliere in maniera tempestiva l’evoluzione nelle esigenze dei clienti, sia esplicite che implicite; ed, al tempo stesso, di trasformare tali intuizioni in un disegno idoneo di prodotto o più in generale dell’offerta aziendale nella sua globalità.

2. Le capacità relazionali, invece, si distinguono in esterne ed interne. Le prime si riferiscono all’instaurazione di relazioni durature e profittevoli con i clienti e gli altri *stakeholders*; sono alla base dello sviluppo di processi di marketing relazionale. Le capacità relazionali interne sono relative all’instaurazione di processi comunicativi con le altre funzioni aziendali.

3. Le capacità di assorbimento sono relative alla capacità di assimilare dall’esterno nuova conoscenza e trasferirla all’interno della base conoscitiva dell’impresa. Rappresentano “un’abilità dell’impresa di riconoscere il valore delle informazioni esterne, assimilarle ed applicarle” (Cohen e Levinthal, 1990, p. 131). In altri termini sono alla base della stessa capacità innovativa. Certamente le capacità di assorbimento non sono una prerogativa esclusiva del marketing, ma assumono in tale funzione un’importanza chiave, in virtù del ruolo di interfaccia che esso assume fra l’impresa ed il mercato.

Le capacità di marketing derivano dall’interazione fra le conoscenze ed i comportamenti del personale e dei soggetti esterni all’impresa ed i meccanismi organizzativi e culturali (Buttignon, 1996). In particolare si rileva che ciascuna competenza riflette una particolare dimensione della conoscenza e del sapere (tabella 1)

L’interazione fra tali capacità è alla base di quelle che possono essere definite competenze di marketing, lì dove il termine competenza va inteso come “*l’abilità di sostenere lo sviluppo coordinato delle risorse, in un modo che consenta all’impresa di raggiungere i suoi obiettivi*” (Sanchez, Heene, Thomas, 1996, p.2).

Tabella 1 Competenze di marketing e dimensioni della conoscenza

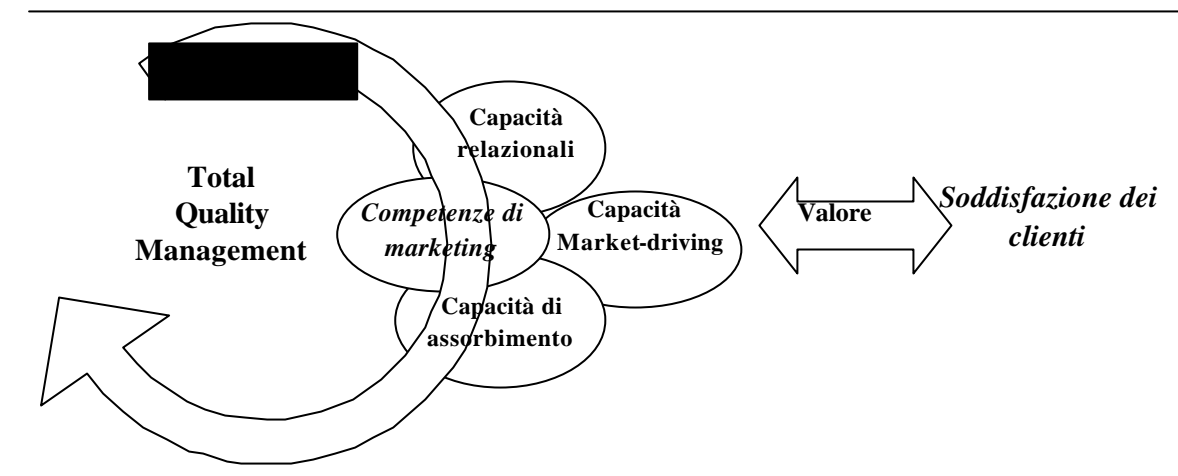
<i>Competenze</i>	<i>Dimensione della conoscenza</i>
Capacità market-driven	Sapere
Capacità relazionali	Saper gestire
Capacità di assorbimento	Saper apprendere

6. Un modello concettuale sulla relazione fra TQM e Marketing

E’ possibile a tal punto del lavoro proporre un framework concettuale che evidenzia la relazione fra marketing e TQM nel processo di creazione di valore secondo una prospettiva *competence-based*.

Le capacità di marketing si pongono come complemento dell’approccio TQM nello sviluppo di un’impresa capace di raggiungere i propri obiettivi, alimentando le fonti del suo vantaggio competitivo. La relazione fra TQM e marketing si pone, quindi, vitale per lo sviluppo del processo di creazione di valore volto alla soddisfazione dei clienti (figura 6).

Figura 6 – La relazione fra TQM e marketing nel processo di creazione del valore



7. Conclusioni e linee di ricerca futura

L'analisi condotta ha consentito di esaminare la relazione fra TQM e marketing nel processo di creazione del valore.

Come emerge anche in letteratura la qualità rappresenta una delle principali forze nella rivitalizzazione del concetto di marketing. E', infatti, la qualità che (ri)afferma la centralità del cliente, rilevando l'importanza della reale implementazione di tale concetto, con l'utilizzo di apposite metodologie e di specifici strumenti. Tuttavia in tale lavoro si è voluto evidenziare che il raggiungimento in un reale vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa richiede l'adozione di una prospettiva oggettiva del processo di creazione del valore. Le aziende devono focalizzarsi sull'apprendimento, sullo sviluppo e sulla gestione delle competenze. In sintesi, per un corretto sviluppo delle potenzialità competitive, diviene importante:

a) implementare un approccio gestionale che supporti in modo intenzionale e non solo spontaneo, il processo genetico di sviluppo delle competenze aziendali; approccio che può essere rappresentato dal TQM.

b) individuare il ruolo delle diverse funzioni aziendali di “facilitatori” dello sviluppo di peculiari tipologie di capacità; in particolare il ruolo dal marketing.

Il *framework* qui delineato può rappresentare una base su cui impostare la futura attività di ricerca con il fine di sviluppare un modello a valenza maggiormente operativa. E' attualmente in corso l'ampliamento del numero di imprese indagate così da giungere alla definizione di ipotesi da testare in un'ampia ricerca campionaria che consenta, seppur sempre nei dovuti limiti, una generalizzazione dei risultati. In tale sede sarà possibile superare alcune delle principali limitazioni presenti nell'analisi qui condotta: 1) analizzare lo sviluppo delle competenze di marketing, e più in generale dei processi di apprendimento, in imprese che non hanno adottato il TQM; 2) esaminare le relazioni con le altre competenze funzionali in una visione sistemica delle imprese.

Bibliografia

- Amsden, R.T., Ferratt, T.W., Amsden, D.M., (1996) “TQM: core paradigm changes”. *Business Horizons*. (November-December): 6-14..
- Argyris, C., Schon, D.A., (1996) *Organizational Learning II: A Theory of action Perspective*. Reading MA: Addison Wesley..
- Baccarani C. (a cura di), (1995), *Saggi sulla qualità nell’economia d’impresa*, Cedam, Padova.
- Baccarani C., (1991) “Qualità e governo dell’impresa”, *Sinergie*, Quaderno n. 7 gennaio.
- Buttignon F., (1996), *Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet, Torino.
- Cantone, L.A.N., (1996) *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., (1991) *Relationship Marketing Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990) Absorptive Capacity: A new prespective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quaterly*. 35: 128-152.
- Collesei U., (1994), *Marketing*, Cedam, Padova
- Compagno C., (1999), *Il management della qualità. Dagli standard al knowledge management*”, Utet, Torino.
- Cozzi G., Ferrero G., (1996) *Marketing. Principi, Metodi, Tendenze evolutive*, Giappichelli Editore, Torino.
- Day, G.S., (1994), “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, 58 (October.): 37-42.
- Dean, J.W., Bowen, D.E., (1994) Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*. 19(3) (July): 392-418.
- Deming, W.E., (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dixon, N., (1994) *The organizational learning cycle*, McGraw Hill, London.
- Eisenhardt, K.M., (1989) “Building theories from case study research”. *Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.
- Ferrero, G., (1989) “Variabili di contesto e compiti del marketing nell’impresa” *Economia e Politica Industriale*. 63 :123-169.
- Gale, B.T., (1994) *Managing Customer Value*, The Free Press, New York.
- Galgano A. (1996), *La rivoluzione manageriale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Grant, R.M., (1996) “Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”. *Organization Science*, 7(4) (July-August).
- Grant, R.M., Shani, R., Krishnan, R., (1994), “TQM’s Challenge to Management Theory and Practice”. *Sloan Management Review*. (Winter): 25-35.

- Grönroos, C., (1989), “Defining Marketing: A Market-Oriented approach”. *European Journal of Marketing*. 23(1) 52-60.
- Gronroos C., (1997), “Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies”, *Journal of marketing management*, vol 13.
- Guatri L., (1991), “Mutamenti degli scenari competitivi ed adattamento delle teorie: l’orientamento alla qualità”, in *Sinergie* n.7.
- Gummesson, E., (1987) “The new marketing- Developing long-term interactive relationships”. *Long Range Planning*. 20(4) (August): 10-20
- Hackman, J.R., Wageman, R., (1995) “Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”. *Administrative Science Quarterly*. 40: 309-342.
- Imai, M., (1986) *Kaizen*, New York, McGraw Hill.
- Ishikawa, K., (1985) *What is Total Quality Control- The Japanese Way*, New York, ASQC Quality Press, Prentice Hall.
- Johannessen J., Olsen B., Olaisen J., (1997) “Organizing for Innovation”, in *Long Range Planning*, Vol.30 No1.
- Johnson, W.C., Chvala, R.C., (1996) *Total Quality Marketing*, St. Lucie Press, Delray Beach, FL.
- Juran, J.M., Gryna F.M., (1980) *Quality Planning and Analysis*, 2d edition McGraw-Hill, New York.
- Kim D.H., (1990a), “Toward Learning Organizations: Integrating Total Quality Control and Systems Thinkings”, *Working Paper* n.07.003, Cambridge MIT.
- Kim D.H., (1990b), “Total Quality and Systems Dynamics: Complementary approaches to organizational learning”, *Working Paper* n.07.004, Cambridge MIT.
- Kohli, A. K., Jaworski, B.J., (1990) “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implication”. *Journal of Marketing*. 54 (April): 1-18.
- Lorino, P., (1995) “Le déploiement de la valeur par le processus”. *Revue Française de Gestion*. 104 (Juillet) (Trad. it. in *Problemi di gestione*, 1998 vol XI)
- Mele, C., (1999) *Marketing e qualità. Un’analisi integrata delle evoluzioni in atto*. Tesi di dottorato. XI ciclo. Istituto Universitario Navale, Napoli.
- Mohr-Jackson, I., (1998) “Conceptualizing total quality orientation”. *European Journal of Marketing*. 32(1/2): 13-22.
- Morgan, N.A., Piercy, N.F., (1998) “Interactions between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 26(3): 190-208.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., (1994) “The commitment-trust theory of relationship marketing”. *Journal of Marketing*. 58 (July): 20-38.
- Nonaka, I., (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*. 5(1) (February): 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Peck H, Payne A., Christopher M., Clark M., (1999), *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Pierantozzi D., (1998), *La gestione dei processi nell'ottica di creazione del valore*, Egea, Milano.
- Powell, T.C., (1995) "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*. 16: 15-37.
- Ravald, A., Grönroos, C., (1996) "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*. 30: 19-30.
- Rullani E., (1994), "Il valore della conoscenza", *Economia e Politica Industriale*, n.82, giugno.
- Rullani E., (1990), "Il puzzle della qualità", in *Economia e politica industriale* n. 68.
- Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H., (1996) *Dynamics of competence-based competition*, Pergamon.
- Sanchez, Ron, (1997) "Managing Articulating Knowledge in Competence-based Competition", in *Strategic Learning and Knowledge Management*, Sanchez, R. and Heene, A.ed., Joun Wiley & Sons Ltd, Chilchester, WS.. pp. 163-188
- Senge, P.M., (1992) "Building Learning organization", *Working Paper* n.03.015, Cambridge MIT.
- Shiba, S., Graham A., Walden D., (1993) *A New Americal TQM*, Portland, Oregon, Productivity Press.
- Sinkula, J.M., (1994) "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*. 58: 35-45.
- Sitkin S.B., Sutcliffe K.M., Schroeder R.G., (1994) "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective". *Academy of Management Review*. 19(3) (July): 537-564.
- Slater, S.F., Narver J.C., (1995) "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. 59 (April): 63-74.
- Stampacchia P., Rea A., (1995), "La soddisfazione dei clienti nella produzione dei beni di consumo". *Micro & Macro Marketing*. n.3. Dicembre.
- Stampacchia P., (1998), *L'internazionalizzazione dell'industria alimentare. Il caso della Campania*, PRISMI, Napoli.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- Valdani E., (1994), "Le capacità market driving", *Micro & Macro Marketing*, n.2, agosto.
- Valdani E., (1995) *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etaslibri, Milano.
- Valdani, E., Busacca, B., (1992) "Customer satisfaction: una nuova sfida". *Economia & Management*. 2: 8-27.
- Valdani E., Ancarani F., (1998) *I processi di marketing*, Cedam, Padova.
- Varaldo R., (1990), "Sulle ambivalenze del problema della qualità", in *Economia e politica industriale* n.68.
- Vorhies D.W., Harker M., Rao C.P., (1999) "The capabilities and performance advantages of market-driven firms". *European Journal of Marketing*. Vol.33 No.11/12: 1171-1202
- Vicari, S., (1991) *L'impresa vivente*, Etas, Milano.
- Webster, Jr F.E., (1994) *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, New York.

Winter, S.G., (1996) “Organizing for continuous improvement: evolutionary theory meets the quality revolution”, in Cohen M.D., Sproull L.S., eds., *Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 460-483.

Yin R.K., (1994) *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Zeithmal, V.A., (1988) “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”. *Journal of Marketing*. 52 (July): 2-22.