# White Paper – Il rischio del value gap

# 1. Il valore come relazione tra realtà e rappresentazione

Il valore non è mai una proprietà assoluta, ma il risultato di una **relazione** tra ciò che esiste nella realtà oggettiva e ciò che viene riconosciuto nella sfera percettiva. Aristotele distingueva già tra valore d’uso e valore di scambio; Marx tra valore d’uso e valore di mercato; la teoria moderna del branding aggiunge il livello simbolico e immateriale.

In tutte queste prospettive, il punto centrale è che il valore **non si esaurisce nel prodotto**, ma nasce dall’**interazione** tra struttura tecnica e significato attribuito.

* Se manca la realtà oggettiva, il valore percepito si trasforma in **illusione fragile**.
* Se manca la percezione, il valore oggettivo resta **inerte**, incapace di generare riconoscimento e fiducia.

Per questo nel luxury il rischio più grande non è un difetto tecnico né una caduta di immagine, ma lo **scollamento tra i due livelli**. La qualità diventa allora un fenomeno eminentemente **relazionale**: un equilibrio dinamico tra **ciò che è** e **ciò che appare**.  
Ed è proprio in questo equilibrio che si gioca la sostenibilità di un brand e la sua capacità di resistere al tempo, alle crisi e alle sfide competitive.

Il concetto di **valore** è storicamente sfuggente e multidimensionale: in economia viene misurato attraverso prezzi e costi, in filosofia attraverso utilità e significato, nelle organizzazioni attraverso performance e reputazione. Nel contesto produttivo contemporaneo, il valore si articola su due assi fondamentali: quello **oggettivo** e quello **percepito**.

* **Valore oggettivo**: rappresenta l’insieme delle caratteristiche misurabili e verificabili di un prodotto o servizio. È legato alla conformità a standard tecnici, alla stabilità dei processi, all’affidabilità delle procedure operative e al rispetto delle normative (Garvin, 1984; Juran & Godfrey, 1999). È ciò che rende un bene riproducibile, comparabile e garantito nel tempo: la **struttura tecnica** della qualità.
* **Valore percepito**: riguarda invece il significato che clienti e stakeholder attribuiscono al prodotto o al brand. È una costruzione sociale e simbolica, frutto dell’esperienza, della narrazione e della fiducia. In questo livello rientrano l’estetica, il design, la promessa di status e la reputazione consolidata del marchio (Parasuraman et al., 1988; Aaker, 1996). È la **risonanza simbolica** della qualità.

Così come il concetto di **valore**, anche il concetto di **qualità** può essere analizzato su due piani distinti ma interdipendenti: quello **oggettivo** e quello **percepito**.

* La **qualità oggettiva** si fonda su parametri misurabili e standardizzati: conformità a procedure operative, rispetto di normative (es. ISO 9001), indicatori di processo (difettosità, tempi, costi) e risultati di audit interni o esterni (Garvin, 1984; Juran & Godfrey, 1999). È il livello che definisce la **struttura tecnica del valore**.
* La **qualità percepita**, invece, riguarda l’esperienza complessiva che il cliente o lo stakeholder associa al prodotto o al brand: estetica, storytelling, status symbol, fiducia nelle certificazioni, immagine di affidabilità (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Aaker, 1996). È il livello che definisce la **risonanza simbolica del valore**.

Questi due livelli sono interdipendenti. Il **valore oggettivo** è la proprietà necessaria per la sopravvivenza tecnica e legale di un’azienda, mentre la **valore percepito** è la proprietà necessaria per la sua sostenibilità commerciale, quando i due piani sono allineati, il valore si consolida e diventa resiliente

Nel settore **luxury**, questa tensione è particolarmente critica: il cliente paga non solo per un bene, ma per un **sistema di garanzie simboliche e materiali**. In questo scenario, la sopravvivenza aziendale non dipende dalla sola percezione di eccellenza, né dalla sola conformità tecnica, ma dall’**allineamento costante** tra valore oggettivo e valore percepito.

# 2. Il gap

Lo scostamento tra qualità **oggettiva** e qualità **percepita** emerge quando i sistemi organizzativi producono una dissonanza tra ciò che viene formalmente dichiarato (procedure, standard, certificazioni) e ciò che avviene realmente in produzione.

**Cause principali**

1. **Procedure non aderenti alla realtà**
   * Quando le procedure operative sono redatte a fini certificativi piuttosto che operativi, diventano “documenti di facciata” incapaci di orientare la prassi reale (Power, 1997; Brunsson & Jacobsson, 2000).
   * Questo crea un vuoto tra conformità formale e conformità sostanziale, con l’effetto di accumulare **non conformità sistemiche**.
2. **Cultura organizzativa che privilegia l’immagine rispetto al processo**
   * Nelle imprese luxury, il mantenimento dell’immagine verso l’esterno è spesso considerato prioritario rispetto al consolidamento dei processi interni (Kapferer & Bastien, 2012).
   * Ciò alimenta una logica di **risk hiding**: occultare le inefficienze interne purché il prodotto finale appaia impeccabile (Meyer & Rowan, 1977).
3. **Dipendenza dal “salvataggio” manuale degli operatori**
   * Quando i processi sono fragili, la qualità percepita viene garantita dall’intervento straordinario degli operatori a valle della catena produttiva (Bévort & Suddaby, 2016).
   * Questo genera un paradosso: il prodotto appare di valore, ma il sistema produttivo si regge su una base instabile e **non scalabile**.

**Effetti immediati**

* Il prodotto finale mantiene un’apparenza di eccellenza, tipica del luxury, ma si fonda su **fondamenta fragili**:
  + sprechi sistematici (rework, ritardi, costi occulti),
  + esposizione legale e assicurativa,
  + rischio reputazionale latente.

Nel breve termine, lo scostamento tra qualità oggettiva e percepita rimane invisibile agli stakeholder esterni. Nel medio-lungo termine, però, esso diventa **un rischio sistemico** che può compromettere la sostenibilità del brand.

# 3. I rischi generati

Lo scostamento persistente tra qualità oggettiva e qualità percepita non rappresenta soltanto una vulnerabilità operativa, ma si traduce in un insieme di **rischi sistemici** che minacciano la sostenibilità aziendale.

**1. Rischi legali**

La discrepanza tra procedure certificate e realtà operativa genera una serie di vulnerabilità legali che, nel settore luxury, assumono un impatto particolarmente rilevante.

* **Contestazioni contrattuali da parte dei clienti**
  + Nei contratti luxury, la promessa di eccellenza non riguarda solo il bene materiale ma anche l’aderenza a standard produttivi e di qualità riconosciuti.
  + Se i processi reali si discostano dalle procedure certificate, il cliente può sostenere che il valore promesso non è stato rispettato, aprendo a **contenziosi per inadempimento contrattuale** (Schilke & Cook, 2015).
* **Esclusione dalle coperture assicurative**
  + Le polizze corporate includono clausole che escludono la copertura in caso di **colpa grave** o di informazioni mendaci.
  + La dimostrazione di difetti strutturali o di certificazioni “di facciata” può permettere all’assicurazione di negare l’indennizzo, lasciando l’azienda esposta a risarcimenti diretti anche di entità multimilionaria (Abraham, 2015).
* **Contenziosi giuslavoristici**
  + Sul piano interno, la gestione impropria di ferie, permessi o infortuni — se collegata a una prassi sistematica di disparità tra dipendenti diretti e somministrati — può alimentare **cause collettive** e portare all’intervento dell’Ispettorato del Lavoro.
  + Questo rischio non riguarda solo i costi legali, ma anche l’eventuale accertamento di violazioni contributive, con conseguenti sanzioni e responsabilità aggiuntive per l’impresa.

.

**2. Rischi certificativi**

Gli standard ISO e le certificazioni rilasciate da enti terzi si fondano sul principio della **conformità sostanziale**, ovvero la corrispondenza effettiva tra quanto dichiarato nei documenti e quanto realizzato nei processi produttivi.

* **Conformità sostanziale come requisito**  
  La norma ISO 9001:2015 richiede evidenze oggettive che dimostrino l’applicazione reale delle procedure e il miglioramento continuo (ISO, 2015). Non basta possedere procedure formalmente corrette: è necessario che esse siano applicate quotidianamente in modo coerente.
* **Rischio di sospensione o revoca**  
  La non corrispondenza tra documentazione e prassi reale può emergere durante un audit straordinario, una contestazione di un cliente o una verifica ispettiva. In questi casi, l’ente certificatore è tenuto a sospendere o revocare la certificazione. Tale evento non è solo un problema tecnico, ma rappresenta una **dichiarazione pubblica di non affidabilità**.
* **Impatto sul brand**  
  Nel luxury e nella nautica, il valore percepito è strettamente legato al mantenimento delle certificazioni di qualità. La perdita di un certificato non colpisce solo la capacità produttiva, ma mina la **credibilità complessiva del brand**, con effetti diretti su clienti, stakeholder finanziari e mercato internazionale.

**3. Rischi reputazionali**

La **qualità percepita** costituisce uno degli asset più delicati nelle industrie del luxury: è ciò che consente al cliente di riconoscere nel brand un simbolo di eccellenza e di giustificare un premium price. Tuttavia, questa percezione è intrinsecamente fragile e può essere compromessa anche da singoli eventi.

* **Fragilità della fiducia**  
  Un solo scandalo che riveli non conformità strutturali — come difetti sistemici nei processi, discrepanze tra certificazioni e realtà operativa, o incidenti amplificati dai media — è sufficiente a generare una **crisi di fiducia**. Gli effetti sul mercato possono essere immediati, con riduzione delle vendite e fuga dei clienti più sensibili all’immagine (Fombrun & van Riel, 2004).
* **Il prezzo della reputazione**  
  Nel luxury, la reputazione non è un accessorio, ma parte integrante del valore pagato dal cliente. Ogni elemento che mette in discussione l’affidabilità del brand intacca direttamente la disponibilità del cliente a pagare un premium price (Kapferer & Bastien, 2012).
* **Effetto domino**  
  Una crisi reputazionale non si limita a ridurre la domanda: alimenta la sfiducia degli stakeholder finanziari, mette sotto pressione i partner commerciali e può tradursi in un effetto domino che accelera il collasso del valore percepito.

**4. Rischi finanziari**

La solidità finanziaria di un’impresa non dipende soltanto dai suoi indicatori contabili, ma anche dalla percezione di **affidabilità organizzativa** da parte di agenzie di rating, banche e investitori istituzionali. Nei settori regolati e ad alta esposizione reputazionale, come il **luxury**, questa componente diventa centrale per la continuità aziendale (Altman & Hotchkiss, 2010).

**1. Valutazione del rischio da parte dei mercati**

* Le agenzie di rating integrano nei loro modelli non solo dati finanziari, ma anche indicatori di **governance, compliance e resilienza operativa**.
* Un’azienda che mostra scostamenti persistenti tra procedure certificate e prassi reali viene percepita come **vulnerabile a shock esterni**, e questo si traduce in un immediato **downgrade del rating**.
* Un rating più basso innalza automaticamente il costo del capitale, poiché banche e investitori chiedono tassi di interesse più alti per compensare il rischio percepito.

**2. Effetti sul costo del capitale e accesso al credito**

* Un aumento anche marginale del costo del capitale può avere effetti esponenziali su aziende con forte leva finanziaria o con piani di crescita che richiedono investimenti costanti.
* La percezione di fragilità operativa limita l’accesso a linee di credito strategiche, riducendo la liquidità disponibile proprio nei momenti in cui l’impresa deve fronteggiare crisi legali o reputazionali.

**3. Scenari estremi: dal deterioramento progressivo al default**

* Se lo scostamento tra qualità oggettiva e percepita genera **contenziosi multipli**, la pressione sui flussi di cassa aumenta rapidamente.
* Contestualmente, la perdita di reputazione riduce la domanda e costringe l’impresa a investire pesantemente in comunicazione o in rilavorazioni, drenando ulteriori risorse.
* La combinazione di **contrazione della liquidità**, **aumento del costo del capitale** e **minori entrate** può condurre in tempi rapidi a una condizione di **default tecnico** (violazione di covenant bancari) o a un **default reale**, con conseguente insolvenza.

**L’effetto domino**

Questo rischio è **inconfutabile** perché si fonda su una catena logica e documentata:

1. Scostamenti sistemici → perdita di credibilità operativa.
2. Perdita di credibilità → downgrade del rating e maggiore costo del capitale.
3. Maggiore costo del capitale + minori entrate → contrazione della liquidità.
4. Contrazione della liquidità + contenziosi → rischio di insolvenza.

Non si tratta quindi di una minaccia ipotetica, ma di una conseguenza **meccanicistica** dei modelli di valutazione finanziaria utilizzati dagli stakeholder.

# 4. Case Study teorico

**Contesto**

Un’azienda del settore dichiara nei propri bilanci e comunicazioni di essere pienamente conforme agli standard di settoree alle certificazioni di enti terzi internazionali.

**Scostamento teorico As Is vs To Be**

* **To Be:**
  + Procedure operative standardizzate per ogni fase della produzione.
  + Formazione sistematica del personale.
  + Monitoraggio qualità basato su KPI e audit interni regolari.
  + Tracciabilità completa lungo la catena produttiva.
* **As Is:**
  + Procedure redatte per fini certificativi ma non applicate in reparto.
  + Formazione minima, sostituita da apprendimento informale.
  + Correzioni manuali a valle (“firefighting”) per rispettare tempi di consegna.
  + Gap costante tra tempi stimati e tempi reali, con rework frequente.

**Effetto Domino sui rischi**

1. **Clienti**
   * La qualità percepita resta alta, ma i difetti ricorrenti alimentano **contenziosi contrattuali**.
   * La scoperta dello scostamento mina la fiducia: il cliente si sente “ingannato” (Akerlof, 1970).
2. **Certificatori**
   * Se emergono non conformità persistenti, gli enti terzi vengono messi in discussione.
   * Revoca o sospensione della certificazione compromette la vendibilità internazionale.
3. **Assicurazioni**
   * Possibilità di esclusione da coperture per “colpa grave” o dichiarazioni mendaci.
   * Aumento dei premi assicurativi o rifiuto di rinnovo delle polizze.
4. **Stakeholder finanziari**
   * Le banche rivalutano il profilo di rischio → peggioramento delle condizioni di credito.
   * I fondi di investimento valutano il marchio come **asset instabile**.

**Conseguenze di lungo periodo**

* **Crisi reputazionale:** perdita di fiducia da parte dei clienti, che associano il brand a “certificazioni di facciata”.
* **Crisi finanziaria:** riduzione della liquidità per coprire cause e rework, peggioramento del rating, rischio di default.
* **Crisi sistemica:** erosione della capacità di attrarre investitori e stakeholder → possibilità di collasso aziendale.

# 5. Riflessione strategica

**Il vantaggio apparente del “risk hiding”**

Nel breve periodo, molte aziende scelgono di occultare gli scostamenti tra qualità oggettiva e percepita. Questo approccio, definito in letteratura come **risk hiding** (Power, 2004), permette di:

* preservare la reputazione esterna,
* rispettare formalmente gli standard certificativi,
* garantire la consegna del prodotto “a tutti i costi”, spesso grazie al lavoro straordinario degli operatori.

La logica è quella del *short-termism*: salvaguardare i risultati immediati anche a costo di accumulare criticità nascoste (Laverty, 1996).

**Il debito organizzativo**

Lo scostamento tra qualità oggettiva e qualità percepita non rimane mai statico: esso genera un **effetto cumulativo** che può essere definito come **debito organizzativo** (O’Reilly & Tushman, 2016).

Questo debito si manifesta attraverso tre dinamiche principali:

* **Non conformità non sanate**: ogni difetto ignorato o gestito solo in modo superficiale produce costi occulti che si accumulano nel tempo — ritardi, rilavorazioni, reclami, contenziosi.
* **Procedure di facciata**: ogni documento redatto per ottenere una certificazione senza aderire realmente alla pratica quotidiana aumenta la distanza tra ciò che l’azienda dichiara e ciò che effettivamente realizza. Questa distanza riduce progressivamente la credibilità interna ed esterna.
* **Interventi manuali straordinari**: l’affidarsi continuamente alla competenza o all’abnegazione degli operatori per “salvare” i processi non fa che confermare la fragilità strutturale del sistema, spostando il peso della qualità dalla procedura alla singola persona.

Il debito organizzativo segue una logica analoga a quella del **debito finanziario**: cresce con **interessi composti**. Più a lungo le non conformità vengono ignorate, più la distanza tra carta e realtà si amplia e più risorse saranno necessarie per colmare il gap.  
Alla fine, il debito diventa **insostenibile**, imponendo all’organizzazione una scelta radicale: o una trasformazione profonda e costosa, o l’esposizione al collasso operativo, reputazionale e finanziario.

.

**L’insostenibilità nel medio-lungo termine**

Il debito organizzativo prodotto dallo scostamento tra qualità oggettiva e percepita non può essere indefinitamente occultato. Nel medio-lungo periodo, esso erode la **resilienza aziendale**, intesa come capacità di assorbire shock esterni senza compromettere la continuità operativa (Lengnick-Hall et al., 2011).

* **Erosione progressiva della resilienza**: ogni non conformità ignorata riduce i margini di adattamento futuri. L’organizzazione si abitua a operare in modalità emergenziale, consumando risorse e capitale umano senza rinnovarli.
* **Il richiamo del debito**: alla prima crisi esterna significativa — un contenzioso rilevante, un audit condotto con rigore, o uno scandalo mediatico — il debito latente viene “richiamato”. In quel momento, tutte le criticità accumulate e mai risolte emergono simultaneamente, amplificando l’impatto della crisi.
* **Dal mito della stabilità al collasso improvviso**: le organizzazioni che basano la propria governance sulla **gestione dell’immagine** piuttosto che sulla sostanza tendono a vivere una parabola tipica: lunga fase di apparente stabilità, seguita da un crollo improvviso e spesso irreversibile.

Questa dinamica riflette un paradosso organizzativo: ciò che nel breve appare come forza (la capacità di “nascondere” i problemi e mantenere l’immagine intatta) si trasforma nel lungo periodo in **fattore di fragilità sistemica**.

**L’allineamento come vero valore**

La sostenibilità a lungo termine del settore luxury non può basarsi unicamente sull’eccellenza **percepita**: il prestigio simbolico di un brand, se non sorretto da processi solidi, diventa una costruzione fragile. Allo stesso tempo, la sola eccellenza **oggettiva**, se non tradotta in riconoscimento esterno, rimane invisibile e incapace di generare valore economico.

* La **qualità oggettiva** rappresenta la solidità strutturale: standard affidabili, procedure aderenti alla realtà, capacità di mantenere performance costanti nel tempo.
* La **qualità percepita** alimenta fiducia, legittimazione sociale e premium price: è ciò che consente al brand di posizionarsi oltre la logica del mero costo/beneficio.
* Solo l’**allineamento dinamico** tra queste due dimensioni permette di prevenire il collasso reputazionale e finanziario, trasformando la qualità in un valore autentico e sostenibile.

In questo senso, il lusso non è soltanto un’estetica o una promessa di status, ma una forma organizzativa complessa che deve continuamente mantenere coerenza tra **ciò che è** e **ciò che appare**. È in questo equilibrio che risiede la vera resilienza di un brand di fascia alta.

# 6. Conclusione

Lo scostamento tra **qualità oggettiva** e **qualità percepita** non rappresenta semplicemente un difetto d’immagine o una discrepanza gestionale: esso costituisce un **rischio sistemico** che può minare la continuità stessa di un’organizzazione.

Le aziende che scelgono di ignorare questa dissonanza accumulano un vero e proprio **debito organizzativo**: inefficienze nascoste, procedure non aderenti alla realtà, certificazioni di facciata e interventi manuali straordinari che fungono solo da tamponi. Come ogni debito, esso cresce nel tempo e, se non gestito, esplode in forma di crisi reputazionali, legali e finanziarie potenzialmente irreversibili.

La sostenibilità di ogni business che fonda il proprio valore sull’eccellenza dipende dall’adozione di un **approccio integrato** che unisca trasparenza, processi realmente aderenti alle pratiche operative e una cultura organizzativa orientata alla qualità **reale**, non solo percepita. Solo così è possibile mantenere nel lungo termine l’equilibrio tra ciò che il cliente vede e ciò che l’azienda realmente fa, garantendo resilienza, fiducia e valore autentico.

# 7. Limiti e contro-argomentazioni

Un’analisi rigorosa richiede di considerare anche le possibili critiche alla tesi qui sostenuta, secondo cui lo scostamento tra qualità oggettiva e percepita rappresenta inevitabilmente un rischio sistemico per le aziende del settore luxury.

**1. Centralità del valore percepito**

Secondo parte della letteratura sul branding (Kapferer & Bastien, 2012), i marchi di lusso sopravvivono anche a crisi di prodotto o scandali reputazionali perché la forza simbolica e culturale del brand prevale sulla sua base tecnica.

* **Confutazione**: se è vero che il capitale simbolico può tamponare nel breve, esso non elimina ma rinvia il problema. Ogni divergenza accumulata aumenta il “debito organizzativo” e riduce la capacità del brand di sostenere nuove crisi. In questo senso, il capitale simbolico funziona da ammortizzatore temporaneo, non da sostituto della solidità oggettiva.

**2. Le certificazioni come rituale**

Gli studi istituzionalisti (Meyer & Rowan, 1977; Power, 1997) hanno mostrato come certificazioni e standard possano operare più come rituali di legittimazione che come controlli sostanziali. Ne deriva che la discrepanza tra procedure e prassi potrebbe essere tollerata anche da enti certificatori e stakeholder.

* **Confutazione**: sebbene il ritualismo certificativo esista, la crescente pressione normativa, la digitalizzazione dei controlli e l’aumento dei casi legali rendono sempre più difficile sostenere scostamenti gravi senza conseguenze. Nel lungo termine, la tolleranza istituzionale diventa insostenibile e la discrepanza rischia di trasformarsi in scandalo.

**3. Capacità di adattamento informale**

Il problem solving manuale e la resilienza degli operatori possono essere interpretati come una risorsa, un capitale adattivo che consente alle organizzazioni di sopravvivere in contesti turbolenti (Lengnick-Hall et al., 2011).

* **Confutazione**: il capitale umano adattivo è indubbiamente un asset, ma diventa un rischio quando sostituisce sistematicamente la governance dei processi. Un’organizzazione che dipende dalla resilienza individuale invece che da procedure solide diventa fragile, perché la qualità è garantita solo dall’eroismo quotidiano e non da un sistema replicabile e scalabile.

## Sintesi

Le contro-argomentazioni mostrano che lo scostamento tra qualità oggettiva e percepita può in alcuni casi essere temporaneamente gestito o persino tollerato. Tuttavia, la loro stessa validità conferma il punto centrale di questo white paper: senza un allineamento strutturale, ogni “strategia di tolleranza” produce solo un rinvio, trasformando nel tempo le vulnerabilità in **rischio sistemico**.

# Bibliografia

* Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
* Abraham, K. S. (2015). *Insurance law and regulation*. Foundation Press.
* Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488–500.
* Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2010). *Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. Wiley.
* Beverland, M. (2004). Uncovering “theories-in-use”: Building luxury wine brands. *European Journal of Marketing, 38*(3/4), 446–466.
* Bévort, F., & Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization, 3*(1), 20–38.
* Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
* Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.
* Garvin, D. A. (1984). What does “product quality” really mean? *Sloan Management Review, 26*(1), 25–43.
* International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. ISO.
* Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran’s quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
* Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.
* Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review, 21*(3), 825–860.
* Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255.
* Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363.
* O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator’s dilemma*. Stanford Business Books.
* Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.
* Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
* Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
* Schilke, O., & Cook, K. S. (2015). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. *Strategic Management Journal, 36*(2), 276–297.