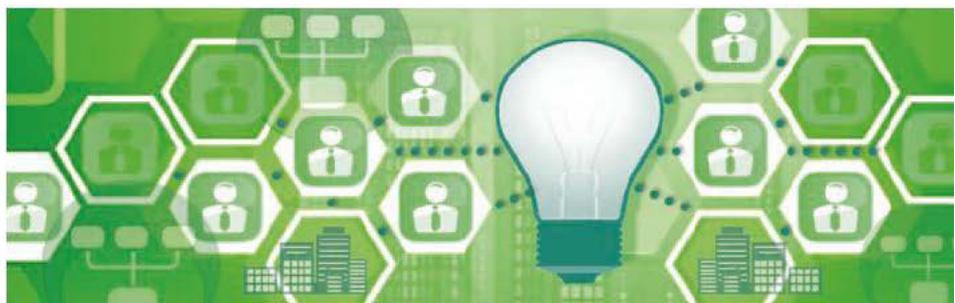


Claudia Dossena

Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese

Il ruolo delle *online community*

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Claudia Dossena

**Reputazione, apprendimento
e innovazione nelle imprese**
Il ruolo delle *online community*

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , di <i>Gabriele Cioccarelli</i>	pag. 9
1. Introduzione	» 13
1. L'organizzazione d'impresa e l'approccio evolutivo	» 15
2. La relazione tra cambiamento organizzativo, reputazione, conoscenza e apprendimento, innovazione	» 18
3. <i>Le online community</i>	» 21
4. <i>Le online community</i> e il cambiamento organizzativo, la reputazione, la conoscenza e l'innovazione	» 23
5. Gli obiettivi di ricerca e la struttura del volume	» 26
2. <i>Online community</i> e cambiamento organizzativo	» 29
1. Obiettivi e struttura del capitolo	» 29
2. Lo stakeholder nelle <i>online community</i> : il cambiamento nella gestione delle relazioni	» 32
2.1. La relazione impresa-stakeholder nel Web	» 32
2.2. I <i>social media</i> e le imprese	» 35
2.3. Le scelte organizzative per gestire le relazioni nei <i>social media</i>	» 38
3. La dinamicità del Web e l'impresa: lo sviluppo di <i>dynamic capability</i>	» 41
3.1. <i>Le dynamic capability</i> e le <i>online community</i>	» 43
4. I confini organizzativi e le scelte di <i>make or buy</i>	» 45

4.1. I confini organizzativi, le barriere al cambiamento e le <i>online community</i>	pag. 49
4.2. La definizione dei confini organizzativi e le strategie di <i>make or buy</i>	» 52
5. Le applicazioni di Internet e le scelte di <i>outsourcing</i>	» 55
5.1. Gli e-marketplace <i>business-to-business</i>	» 56
6. Riepilogo e interpretazioni	» 57
3. <i>Online community</i> e reputazione aziendale	» 61
1. Obiettivi e struttura del capitolo	» 61
2. La reputazione aziendale	» 62
2.1. I vantaggi di una buona reputazione aziendale	» 66
3. La <i>media reputation</i>	» 67
3.1. La misura della <i>media reputation</i> e gli strumenti ICT di supporto	» 69
4. La <i>online corporate reputation</i>	» 74
4.1. Le peculiarità del Web e le conseguenze sulla reputazione	» 75
4.2. La letteratura sulla reputazione online	» 77
5. I <i>reputation system</i> e le performance nelle transazioni online	» 78
6. Il caso Elance.com	» 85
6.1. Le <i>research question</i> , le ipotesi e il modello di ricerca	» 87
6.2. La metodologia	» 94
6.3. La relazione tra reputazione, fiducia e performance	» 100
7. Riepilogo e interpretazioni	» 108
4. <i>Online community</i>, conoscenza e apprendimento	» 111
1. Obiettivi e struttura del capitolo	» 111
2. Le ICT e la gestione della conoscenza	» 115
3. La conoscenza e i processi di apprendimento	» 117
3.1. <i>Knowledge exploration</i> e <i>knowledge exploitation</i> e le <i>online community</i>	» 118

3.2. L'apprendimento e le <i>online community</i>	pag. 119
3.3. Le <i>absorptive capacity</i> nei processi di apprendimento	» 121
4. Il design organizzativo e la conoscenza nelle <i>online community</i>	» 124
5. La conoscenza e i confini organizzativi dell'impresa	» 126
6. I <i>Web Reputation Management System</i> e le decisioni manageriali	» 131
7. I <i>Web Reputation Management System</i> : il caso Act-Value	» 132
7.1. La metodologia	» 134
7.2. Il software <i>Reputation Manager</i>	» 135
7.3. I risultati della ricerca: le potenzialità e i limiti dei <i>Web Reputation Management System</i>	» 138
7.4. Possibili linee evolutive dei WRMS	» 142
8. Riepilogo e interpretazioni	» 143
5. <i>Online community</i> e innovazione	» 147
1. Obiettivi e struttura del capitolo	» 147
2. Le <i>online community</i> e l' <i>open innovation</i>	» 151
3. L'assetto organizzativo e l' <i>open innovation</i>	» 156
4. Il caso Roland DG Mid Europe	» 160
4.1. Le idee creative e le <i>online community</i>	» 164
4.2. Dalle idee creative alle innovazioni	» 166
4.3. La gestione della conoscenza nelle <i>online community</i>	» 170
5. Riepilogo e interpretazioni	» 173
Bibliografia	» 175
Appendice	» 195

*A mio padre,
l'angelo che guida le mie parole e le mie azioni*

Presentazione

Nel corso del tempo si è assistito a rilevanti cambiamenti nelle imprese derivanti dal dinamismo dell'ICT, che altera profondamente le modalità con cui esse comunicano, apprendono e scambiano conoscenza. In tempi recenti l'evoluzione delle tecnologie *Web-based* e i *social media* hanno supportato la diffusione delle *online community*, luoghi di aggregazione sociale in cui le relazioni tra persone e imprese sono mediate dal Web. Questi aspetti hanno importanti ripercussioni dal punto di vista delle scelte strategiche e organizzative sulle performance conseguibili dalle imprese. Il testo, pertanto, si rivolge a studiosi, a professionisti e a manager interessati ai temi richiamati secondo una logica interpretativa prevalentemente organizzativa.

Il volume, dal titolo ambizioso, rappresenta la sintesi di un'ampia attività di ricerca pluriennale condotta dall'autrice nell'ambito del dottorato di ricerca e in successive attività *post-doc*.

Con un approccio congiunto tra teoria ed empiria, la ricerca si muove lungo due prospettive.

Facendo propri i suggerimenti della *resource-based view*, il primo obiettivo è volto alla ricerca di importanti implicazioni manageriali derivanti dalla diffusione delle *online community*. Tale campo d'indagine, assai recente, è caratterizzato da una letteratura in continuo divenire.

La seconda prospettiva riguarda lo sviluppo ampio e articolato di tre *case study*, che corroborano il contesto teorico sul quale il testo si sviluppa. I risultati intermedi sono stati presentati in seminari e workshop nazionali e internazionali. La metodologia di ricerca sfrutta tecniche qualitative e quantitative con analisi di tipo statistico.

L'autrice interpreta il cambiamento organizzativo legato alla diffusione delle *online community* con riferimento a tre rilevanti tematiche tra loro interdipendenti: la reputazione online delle imprese, la conoscenza e i correlati

processi di apprendimento organizzativo, i processi d'innovazione secondo l'approccio dell'*open innovation*.

Il cambiamento prende forma sia in una modifica dei meccanismi di gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder che in una maggior apertura dei confini organizzativi. In tale contesto, la reputazione dell'impresa, la gestione della conoscenza e i processi d'innovazione sono profondamente influenzati da questi fenomeni di cambiamento riconducibili, in estrema sintesi, al dinamismo dell'evoluzione tecnologica in atto.

Il testo si articola in cinque capitoli.

Nel primo capitolo ("Introduzione") si propongono il *framework* teorico, gli obiettivi di ricerca e la struttura del volume.

Il secondo capitolo ("*Online community* e cambiamento organizzativo") mira a indagare le principali implicazioni legate all'apertura dei confini organizzativi verso le *online community* e alle differenti tipologie di relazioni che conseguentemente si sviluppano con gli stakeholder.

Il terzo capitolo ("*Online community* e reputazione aziendale") propone l'evoluzione del concetto di reputazione di un'impresa con lo specifico riferimento al Web e alla modifica delle relazioni con gli stakeholder ("*Online corporate reputation*").

Nel quarto capitolo ("*Online community*, conoscenza e apprendimento") si approfondiscono le problematiche inerenti l'integrazione della conoscenza presente nelle *online community* con la conoscenza preesistente nell'impresa.

Infine, nel quinto capitolo ("*Online community* e innovazione") si analizzano i processi d'innovazione d'impresa secondo la logica "open" che, rompendo il tradizionale monopolio della funzione R&S, permette di valorizzare le idee e le conoscenze che si sviluppano all'esterno dei tradizionali confini aziendali.

I tre *case study* arricchiscono il percorso di approfondimento teorico sopra delineato.

Il primo caso avvalorava l'importanza di possedere una buona reputazione nel Web, approfondendo con tecniche statistiche quantitative la relazione esistente tra reputazione online e performance economica. L'analisi poggia su un ampio campione di quasi cinquemila attori, tra imprese e liberi professionisti, che offrono i propri servizi professionali in un noto e-marketplace.

Il secondo caso analizza il ruolo delle ICT e, in particolare, le caratteristiche, le potenzialità e i limiti dei *Web Reputation Management System* come strumenti che permettono all'impresa di utilizzare il Web quale fonte informativa esterna ai confini organizzativi.

Infine, il terzo caso, basato sull'esperienza di una nota impresa multinazionale, analizza le potenzialità e i limiti per le imprese, ai fini

d'innovazione, nello sfruttamento di idee e conoscenze presenti nelle *online community*.

Alla luce dell'approfondimento teorico condotto supportato dai tre *case study* richiamati, della rilevanza e dell'attualità di tali tematiche, il presente volume ben si inserisce nel recente e in divenire filone di ricerca sulle implicazioni per le imprese derivanti dalla diffusione delle *online community*.

Gabriele Cioccarelli

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Pavia

Pavia, febbraio 2012

1. Introduzione

Un tema centrale negli studi e nelle pratiche organizzative è rappresentato dallo sviluppo delle conoscenze, considerato come una delle leve fondamentali per costruire e mantenere un vantaggio competitivo. Le imprese non sono orientate soltanto alla ricerca e alla valorizzazione di conoscenze, idee creative e suggerimenti provenienti dal loro interno ma, con intensità crescente, si rivolgono anche ad attori esterni ai propri confini, sempre più labili e sfumati. Si prenda come esempio il progetto “Bontà di ripieno” (box 1) in cui lo sviluppo di un nuovo prodotto è alimentato proprio dalle idee e dai suggerimenti provenienti dagli stessi consumatori sfruttando il Web.

Box 1. IL PROGETTO “BONTÀ DI RIPIENO”

Via libera all'ultimo progetto nato in Casa Buitoni, Centro R&D Nestlé a San Sepolcro. Sono stati moltissimi i consumatori che, con i loro suggerimenti e le loro richieste, hanno dato il via all'ultimo progetto nato in Casa Buitoni. La nuova gamma di pasta fresca Bontà di Ripieno è stata creata per rispondere alle esigenze dei consumatori e ha visto impegnati, come sempre in sinergia, lo chef Enrico Braganti con il suo team e l'esperta in alimentazione Valentina Cecconi. «L'idea di usare le verdure nei ripieni ci è stata suggerita proprio dai consumatori e dagli affezionati che ci scrivono tramite il sito. I consumatori giocano un ruolo fondamentale nella fase di ideazione e sviluppo dei nuovi prodotti, aiutandoci nella definizione dei concetti e dando un prezioso giudizio sui prodotti in sviluppo» (Enrico Braganti, chef di Casa Buitoni).

Redazione (CS) | EDELMAN.com, martedì 6 luglio 2010.

Il Word Wild Web¹, di seguito abbreviato in Web, si discosta significativamente dai tradizionali mass media (giornali, televisione, radio), il cui paradigma consolidato è sempre stato quello di un “centro” (la redazione di un giornale, uno studio televisivo o radiofonico) da cui fuoriesce un flusso informativo unidirezionale attivo, e una “periferia” composta da un ampio numero di soggetti passivi che ricevono l’informazione diffusa. Con il Web si assiste ad una rottura di tale paradigma (Klukgo berg, 2000) in quanto (a) non vi sono solo flussi unidirezionali ma scambi interattivi; (b) la standardizzazione dei messaggi viene sostituita da un’elevata personalizzazione e (c) i costi nel reperire le informazioni vengono considerevolmente ridotti (Petrucco, 2006). Tutto ciò si ripercuote nella relazione tra l’impresa e i suoi stakeholder. Al tradizionale approccio *top-down*, in cui l’impresa diffonde il proprio messaggio, si affianca la possibilità di attivare flussi bidirezionali che prevedono meccanismi di feedback: la comunicazione assume una connotazione discorsiva. Questa caratteristica del Web trova la sua massima espressione nei *social media*², strumenti rientranti nella categoria delle applicazioni Web volte a facilitare la creatività, la collaborazione e la condivisione di contenuti generati direttamente dagli utenti stessi.

I *social media* sono lo *strumento* in grado di creare un luogo virtuale d’incontro tra le persone, luogo comunemente identificato con l’espressione “*online community*”. Le *online community* rappresentano il cuore di questo volume, analizzate sulla base del ruolo informativo da esse svolto per le imprese³. In altre parole, il presente lavoro si concentra sul ruolo che le *on-*

¹ Il Web è un servizio di Internet destinato alla pubblicazione di contenuti multimediali e di file, come, *per esempio*, software, testi, immagini, audio e video, accessibili agli utenti di Internet. I termini “Web” e “Internet”, sebbene spesso erroneamente considerati come sinonimi, rappresentano due concetti distinti. Internet è una rete di comunicazione mondiale, ad accesso pubblico, mentre il Web ne rappresenta un servizio volto alla pubblicazione e condivisione di contenuti multimediali. Oltre al Web, altri noti servizi di Internet sono la posta elettronica, la *mailing list*, la *chat* e la videoconferenza.

² I *social media* sono nuove applicazioni *Web-based* e *hosted services* quali, per esempio, siti di *social networking*, wiki, blog, forum, *open source*, *open content*, *file sharing*, *peer production*, ecc. Sebbene l’espressione “*social media*” sia spesso interpretata quale sinonimo di Web 2.0, le due espressioni hanno significati in parte differenti. Taluni autori adottano “Web 2.0” per indicare le specifiche applicazioni online e “*social media*” per enfatizzare la dimensione sociale delle applicazioni Web 2.0, ovvero la loro attitudine a supportare la partecipazione, l’apertura al dialogo e al confronto, la connettività e l’interazione sociale tra le persone, la condivisione di conoscenze, esperienze e opinioni (Constantinides and Fountain, 2008). In questo lavoro si utilizza l’espressione “*social media*” per intendere entrambi gli aspetti.

³ Il campo d’indagine è rappresentato dalle imprese, sebbene differenti concetti esposti in questo lavoro siano riferibili al più generale concetto d’azienda.

line community possono assumere per l'impresa quali importanti fonti per trarre informazioni e conoscenze.

Le *online community* vengono concepite quali luoghi in cui risiede una conoscenza diffusa tra i membri che vi partecipano. In esse le persone condividono volontariamente le proprie conoscenze, esperienze e opinioni, rappresentando così per le imprese un'importante risorsa da sfruttare per migliorare i propri processi.

Basterebbero queste premesse per giustificare la crescente attenzione di studiosi di varie discipline, dalla sociologia all'ingegneria, dall'economia all'organizzazione aziendale. Il tema è dunque molto ampio e complesso. Il nostro sforzo, pur senza pretese di esaustività, va nella direzione di interpretarne alcune importanti implicazioni per le imprese in chiave organizzativa. Tali implicazioni, approfondite nel presente lavoro, includono il cambiamento organizzativo, la reputazione, la conoscenza e i correlati processi di apprendimento organizzativo e di innovazione attivati dall'impresa⁴. A tal fine si utilizza l'approccio evolutivo, illustrato nel prossimo paragrafo.

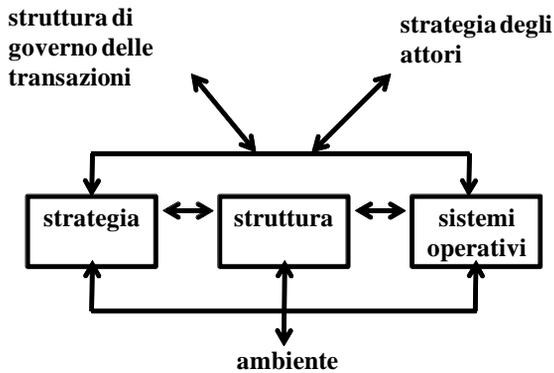
1. L'organizzazione d'impresa e l'approccio evolutivo

L'approccio proposto per analizzare i fenomeni di cambiamento derivanti dallo sfruttamento delle *online community* da parte delle imprese è definito *evolutivo* (fig. 1). In esso l'impresa è interpretata quale *sistema aperto* che interagisce con l'ambiente esterno. L'impresa è un *sistema* in quanto insieme di elementi interagenti tra loro, elementi che comprendono risorse materiali, immateriali e umane. Il sistema è *aperto* in quanto l'impresa, per la propria sopravvivenza e crescita, deve acquisire input dall'ambiente esterno, trasformarli in output e collocare questi ultimi nel mercato.

L'approccio adottato ha il pregio di collocare l'impresa in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio, che include l'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzioni storicamente definiti che fondano le relazioni tra attori (Costa e Gubitta, 2008). Inoltre, ben si adatta all'analisi dei cambiamenti organizzativi in quanto permette di cogliere i processi di trasformazione dell'impresa – considerata come istituzione composta da soggetti portatori di strategie personali, spesso concorrenti tra loro – in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, oltreché delle condizioni sociali e politiche specifiche, in differenti contesti nazionali e diverse epoche storiche (Di Bernardo e Rullani, 1990).

⁴ Cfr. paragrafo 4.

Figura 1 – L’approccio evolutivo (adattato da Costa e Gianecchini, 2005)



Superando l’approccio circolare o dell’adattamento proattivo (Costa e Nacamulli, 1997), in cui la strategia e la struttura organizzativa si influenzano reciprocamente ed entrambe sono esposte alle influenze dell’ambiente, l’approccio adottato evidenzia una relazione tra strategia e struttura di tipo contestuale, ovvero influenzata da variabili di contesto che non si limitano all’ambiente ma comprendono, per esempio, la cultura organizzativa, le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni tra gli attori ovvero le transazioni.

Questo approccio si articola quindi su tre diverse dimensioni: l’ambiente, gli attori e le relazioni tra attori.

L’*ambiente* comprende tutto ciò che è esterno all’impresa ed è in grado di influenzarne l’operatività e la capacità di accedere alle risorse di cui necessita. Al suo interno agiscono tre diverse forze (Costa e Gubitta, 2008): (a) i *mercati*, luoghi fisici e talora astratti (mercati virtuali) dove s’incontrano la domanda e l’offerta di beni o servizi sulla base di un prezzo di vendita; (b) la *tecnologia*, ovvero l’insieme dei saperi scientifici e tecnici applicabili a processi di trasformazione fisica, spaziale e temporale⁵; (c) le *istituzioni*, ossia il complesso di valori, norme, consuetudini che regolano i comportamenti dei soggetti a seconda delle situazioni, riducendo le alternative aperte al soggetto rispetto a quelle astrattamente possibili (Gallino, 1988).

Gli *attori* sono soggetti, appartenenti o meno all’impresa, i cui comportamenti sono mossi da aspettative, esigenze e pulsioni emotive oltreché dalla razionalità (Costa e Gubitta, 2008). Nell’approccio evolutivo l’impresa

⁵ Per estensione, la tecnologia comprende tutte le attività preposte alla produzione nel cui ambito rientra anche la diffusione del sapere (strumenti, impianti e materiali, e know-how).

viene interpretata come un sistema che cambia sotto la spinta di una pluralità di attori (stakeholder) che hanno diverse strategie e interagiscono con l'ambiente. Di conseguenza, l'ambiente influenza l'organizzazione e a sua volta viene influenzato dall'attività di attori interni ed esterni all'impresa. L'approccio prevede quindi la possibilità che vi siano soggetti esterni che, con differenti livelli d'influenza, interagiscono con i cambiamenti aziendali e l'ambiente di riferimento. Nel presente lavoro ci focalizziamo su attori esterni come, per esempio, clienti, professionisti, fornitori, concorrenti o esperti e appassionati di prodotti, servizi e tecnologie che, utilizzando il Web nel relazionarsi tra loro e con l'impresa, influiscono in modo più o meno rilevante sulle scelte e sulle attività aziendali.

Infine, per quanto concerne le *relazioni* tra gli attori, oltre alle note forme di governo delle transazioni – mercato e gerarchia – l'approccio ha il pregio di enfatizzare il ruolo assunto dalle *convenzioni*. La convenzione è un «accordo implicito su alcune regole di pensiero che costituiscono un riferimento per il comportamento degli individui entro un gruppo specifico» (Costa e Gubitta, 2008, p. 15). Una convenzione rappresenta una regolarità nel comportamento dei membri di gruppo collocati in una situazione ricorrente, rendendo prevedibili i comportamenti degli individui. La convenzione permette di ridurre l'incertezza sui comportamenti degli individui, facilitando la cooperazione e il coordinamento. Il termine *convenzione*, infatti, ha una duplice valenza semantica. Il primo significato è di «patto, accordo tra più persone, organismi o Stati per regolare una determinata attività nel rispetto dei reciproci impegni»⁶. Il secondo significato è di «consuetudine generale, derivata dalla forza dell'abitudine o dalla imitazione»⁷. In entrambe le accezioni serve a definire una modalità di coordinamento di attività, individuali o di gruppo, separate e specializzate, diversa dal mercato e dalla gerarchia (Gomez, 1994; Orléan 1994).

L'approccio evolutivo, seppur brevemente richiamato nei suoi tratti essenziali, ben si adatta agli obiettivi di studio della relazione tra *online community* e impresa. Quest'ultima, infatti:

- s'inserisce in un contesto sociale e istituzionale legato a una concezione ampia del concetto di ambiente, che include agevolmente il Web;

⁶ Definizione tratta dal *Grande Dizionario Italiano*, Hoepli, Milano, 2007.

⁷ Definizione tratta dal *Dizionario fondamentale della lingua italiana*, DeAgostini, Novara, 1994.

- è considerata come istituzione composta da soggetti portatori di strategie personali, spesso concorrenti tra loro;
- è interpretata, più in generale, come un sistema che cambia sotto la spinta dei molteplici stakeholder, interni ed esterni, che hanno aspettative, esigenze, opinioni e strategie diverse e spesso divergenti.

L'approccio enfatizza il ruolo delle convenzioni, alle quali sono riconducibili le *online community* (Micelli, 2000), concepite come strutture di coordinamento che non hanno una base contrattuale né gerarchica, bensì sociale.

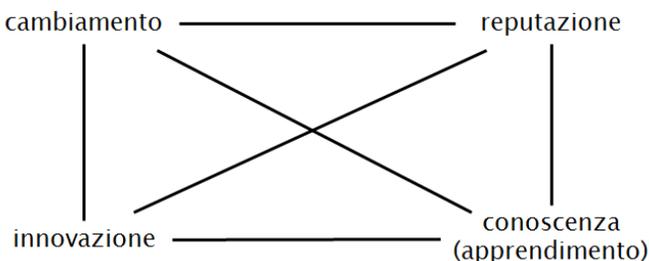
Sulla base di tale approccio si leggono le principali implicazioni, approfondite nel presente lavoro, derivanti dalla diffusione delle *online community*, che includono il cambiamento organizzativo, la reputazione, la conoscenza e i correlati processi di apprendimento organizzativo e di innovazione attivati dall'impresa.

2. La relazione tra cambiamento organizzativo, reputazione, conoscenza e apprendimento, innovazione

Questo lavoro sfrutta e mette in connessione quattro elementi: il cambiamento organizzativo, la reputazione, la conoscenza (e i connessi processi di apprendimento), l'innovazione (fig. 2).

Il principale elemento è rappresentato dal cambiamento organizzativo, che incorpora in sé un aspetto tecnico e uno sociale (Lawrence, 1954; Rise, 1974): l'aspetto tecnico consiste nel portare a una modifica nelle routine organizzative; l'aspetto sociale si riferisce al mutamento dei ruoli e delle loro relazioni e al modo in cui gli attori coinvolti nel processo di cambiamento pensano che ciò accadrà.

Figura 2 – La relazione tra cambiamento organizzativo, reputazione, conoscenza e apprendimento, innovazione



Con la diffusione dell'approccio socio-tecnico, l'aspetto sociale del cambiamento è diventato negli anni oggetto di attenta analisi da parte degli studiosi. La sempre maggiore sensibilità agli aspetti sociali legata al cambiamento ha portato alcuni studiosi a focalizzarsi su uno specifico elemento del cambiamento organizzativo: la collaborazione tra le persone. Il concetto di collaborazione richiama l'importanza assunta dalle relazioni tra gli attori citate nel modello evolutivo. Crozier e Friedberg (1977) hanno enfatizzato nel cambiamento la trasformazione di un sistema d'azione che mette in gioco la capacità di gruppi diversi a collaborare. Bennis (1972) interpreta il cambiamento organizzativo come un processo volontario e collaborativo per risolvere un problema o, in via più generale, per programmare e attuare un miglior funzionamento delle organizzazioni. Questa prospettiva arricchisce il quadro concettuale ed è particolarmente interessante quando si considerano i meccanismi di collaborazione e partecipazione volontaria alla base delle *online community*.

Il secondo elemento è rappresentato dalla reputazione aziendale. Esiste un'ampia letteratura sul tema della *corporate reputation*, in larga misura riconducibile alla teoria dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1975) – in quanto connessa ai meccanismi di governo delle transazioni, all'incertezza e al rischio di comportamenti opportunistici – e alla *resource-based view* (Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Wernerfelt, 1984), in quanto risorsa dell'impresa in grado di portare ad un vantaggio competitivo sostenibile. Privilegiando la prospettiva della *resource-based view*, tra le molteplici definizioni di *corporate reputation*, si è scelta quella proposta da Fombrun e van Riel: la reputazione aziendale è «*a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders [...]*» che «*[...] gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders in both its competitive and institutional environment*» (1997, p. 10).

La reputazione è una rappresentazione percepita sia all'interno che all'esterno dei confini organizzativi (Jones, 1996) derivante dall'interazione, dalle informazioni e dai segnali diffusi tra gli stakeholder (Donaldson and Preston, 1995). L'importanza della reputazione fa sì che le imprese si attrezzino per svilupparne adeguati meccanismi di gestione. Non solo, le imprese maggiormente dinamiche e in grado di rispondere efficacemente alla turbolenza ambientale godono generalmente di una miglior reputazione (Fombrun and van Riel, 2004). Infatti, è possibile ipotizzare una relazione tra il cambiamento organizzativo, inteso come necessità ed espressione di capacità dell'impresa di adattamento all'ambiente, e la reputazione aziendale, come