



Dipartimento di Scienze Politiche *Cattedra di Comunicazione d'impresa e Gestione delle Risorse Umane*

SpaceX, Tesla e The Boring Company: Comunicare il Futuro

RELATORE

Prof. Antonio Coccozza

CANDIDATO

Francesco Nucci

Matr. 079542

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Indice

Introduzione

1. Il futuro è comunicazione

1. *Principali teorie sulla comunicazione*

2. *Comunicazione e Impresa*
 - 2.1 *Teoria della Comunicazione e Impresa*
 - 2.2 *Comunicazione nell'impresa*

2. Futuro intangibile

1. *Coinvolgimento degli stakeholders*
 - 1.1 *Gruppi di stakeholder*
 - 1.2 *Evaluation del rapporto con gli stakeholder e prodotti della comunicazione*
 - 1.3 *Primo sguardo alla realtà*

2. *Goodwill sul mercato*
 - 2.1 *Evaluation della reputazione*
 - 2.2 *Ritorno sul mercato*
 - 2.3 *Vantaggio competitivo*

3. Il futuro è ora

1. *SpaceX: Missione Marte*
 - 1.1 *Logo*
 - 1.2 *Frontiera 3.0*
 - 1.3 *Visualizzare il futuro*
 - 1.4 *Collaborare per il futuro*

2. *Tesla: Futuro Sostenibile*

2.1 Mission

2.2 Logo

2.3 Retail Experience

2.4 Strategia No Ads

2.5 Comunicazione Musk

2.6 SpaceX+Tesla

3. *The Boring Company: The future is Boring*

1.1 Nascita

1.2 Boring Communication

1.3 Humour Marketing

Conclusione

Introduzione

La società odierna vede affacciarsi molti tipi di *player*, che interagiscono costantemente per guadagnare piccole aree di influenza all'interno di essa. Imprese e stakeholder ogni giorno plasmano secondo la propria volontà la realtà che li circonda, che di conseguenza risulta essere dinamica e vibrante. Lo strumento grazie al quale questi due soggetti interagiscono e si influenzano reciprocamente è la comunicazione. Essa è il terreno di mezzo su cui nessuno può affermare completamente la propria volontà ma che tutti possono utilizzare per trasmettere la propria cultura e essere influenzati da quella altrui.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di individuare ed approfondire il rapporto stretto che esiste tra comunicazione ed impresa. Si analizzeranno le teorie che hanno contribuito a trasformare il concetto stesso di processo comunicativo, formando l'idea che la società possiede attualmente riguardo questo campo di studi.

Si vedrà poi come la comunicazione è penetrata all'interno del settore industriale, arrivando ad occupare un ruolo di prim'ordine nelle aziende dei nostri tempi. La stessa comunicazione dal contatto col mondo dell'impresa ne esce cambiata, trasformata da un mondo che ha contribuito essa stessa a modificare. Il rapporto dell'impresa con gruppi di *stakeholder* svolge un ruolo centrale nell'analisi portata avanti in questo lavoro. Si mostra come la comunicazione abbia la necessità di evolversi in base al soggetto con il quale sta interagendo, dimostrando una grande sensibilità all'ambiente in cui opera. Si vuole mostrare come la comunicazione e la necessità di interazione con lo stakeholder abbiano cambiato in maniera profonda il modo di interagire delle aziende.

I tre casi analizzati sono stati scelti per mostrare come il rapporto tra azienda e stakeholder sia profondamente mutato. In settori ad alta innovazione tecnologica, come quelli di cui si tratta, la comunicazione svolge un ruolo centrale nel coinvolgimento del pubblico. L'analisi delle strategie comunicative di queste tre aziende simbolo sarà utilizzata per dimostrare come l'approccio delle aziende alla società sia mutato in maniera irreversibile, contribuendo a cambiare non solo l'approccio del mondo *corporate* con l'esterno ma anche la struttura comunicativa all'interno delle imprese.

Sono state scelte queste tre imprese poiché operano con un'ottica rivolta al futuro. Saranno centrali nel mondo di domani, contribuendo a portare l'umanità di un gradino più in alto verso la vetta del progresso. L'importanza dell'apparato comunicativo in tali compagnie è centrale ai fini di questo lavoro. Se aziende pioniere nei rispettivi campi utilizzano il processo comunicativo in

maniera così conscia e profonda, permettendo ad esso di plasmare la società stessa e i rapporti con l'esterno, l'influenza di questo settore si delinea centrale.

1.

Il futuro è comunicazione

1.

Principali teorie sulla comunicazione

La comunicazione è un fenomeno che permea profondamente la vita di tutti i giorni. Uno dei primi quesiti da porsi riguardo questo affascinante concetto è la sua natura stessa. Nel caso in cui si parli di trasmissione di un messaggio da un'emittente ad un destinatario si "riduce la comunicazione ad un atto semplice, nel quale è possibile ravvisare *un'intenzionalità comunicativa*" (Sorice, 2009). In tal caso non sarebbe corretto parlare di comunicazione bensì di informazione. La radice etimologica di comunicare significa infatti "condivido", "sono partecipe". Una netta opposizione con *in-formo*, cioè "do forma". Il concetto di informazione sottolinea il tentativo di un'attività manipolatoria volta alla persuasione del soggetto ricevente. Al contrario il processo comunicativo è votato alla creazione di significati comuni tra emittente e destinatario.

Alla comunicazione sono state date varie definizioni, che sono cambiate nel corso degli anni al passo con le sue innovative funzioni. L'idea di comunicazione come *trasferimento di risorse* nasce agli albori degli studi teorici ed evidenzia la mera trasmissione di risorse da un punto ad un altro, senza la necessità di attività umane. All'interno di tale concetto può essere assimilato anche quello di *influenza*. Allineandosi alle teorie comportamentiste, l'idea di influenza evidenzia il rapporto tra stimolo e risposta: da un opportuno stimolo è possibile conseguire una specifica risposta (Sorice, 2000).

Con la diffusione del modello di Shannon e Weaver si passa alla cosiddetta *teoria matematica dell'informazione*. Un focus inedito è quello dato ai supporti tecnologici funzionali ai passaggi d'informazione. L'obiettivo principale di questa teoria è la "riduzione al minimo del rumore lungo il canale, fatto che costituisce una possibilità sempre presente nella comunicazione" (Manetti, 1998). Si tenta, dunque, di potenziare gli effetti del processo comunicativo e minimizzare l'insieme delle interferenze che sabotano la comunicazione.

Il modello della trasmissione suggerisce che la comunicazione è uno strumento che si usa per scambiare informazioni. Di conseguenza, una buona comunicazione avviene quando i significati sono opportunamente trasferiti e ricevuti.

Il primo modello lineare relativo alla comunicazione venne ideato da Harold Lasswell (1948) attraverso l'elaborazione di cinque quesiti fondamentali che aiutano a delineare il processo comunicativo. Questi quesiti – *Chi dice? Che cosa? Attraverso quale canale? A chi? Con quale effetto?* - rispondono ancora ad una logica che vede la comunicazione come trasmissione ed il destinatario come passivo ricevente del messaggio, pur avendo posto le basi per il futuro della disciplina. Infatti “i ruoli di comunicatore e destinatario appaiono isolati, indipendenti dai rapporti sociali, situazionali, culturali, nei quali avvengono i processi comunicativi, ma che il modello in sé non contempla: gli effetti riguardano destinatari atomizzati, isolati (Wolf, 1985, p.25).

Secondo il modello elaborato da Barnett Pearce, al contrario, è la *costruzione sociale* al centro della comunicazione. Tre concetti sono fondamentali per tale teoria: coordinazione, coerenza e mistero (Pearce, 1989) .

La *coordinazione* si riferisce al grado con cui persone percepiscono le loro azioni come facenti parte di una sequenza o uno schema. Essa avviene quando due persone danno senso ad una serie di messaggi in una conversazione.

Quando si parla di *coerenza* si intende la modalità attraverso la quale raccontiamo storie a noi stessi per interpretare il mondo che ci circonda. Non esistono interpretazioni giuste o sbagliate della realtà.

Il concetto di *mistero* si riferisce alla consapevolezza che, nonostante l'uomo crei storie per dare significato alla sua esistenza immaginando sequenze di eventi legate tra loro, potrebbero esserci infinite costruzioni alternative. Il mistero sfugge al tentativo di razionalizzare le costruzioni sociali dell'uomo, ai vincoli che un' esistenza coordinata impone.

Il modo in cui comunichiamo modifica l'idea che abbiamo di noi stessi, della persona con cui stiamo parlando e perfino di chi non è nella stanza in quel momento. Il modo in cui parliamo e le persone a cui parliamo creano o distruggono rapporti, organizzazioni e comunità (Pearce W. B., Pearce K , 2000).

La *teoria della strutturazione* proposta da Giddens rappresenta un punto di svolta per la sociologia, con importanti conseguenze anche per le teorie relative alla comunicazione.

Secondo il sociologo britannico (Giddens, 1984) struttura ed agente, macro-livello e micro-livello si influenzano a vicenda. Le pratiche sociali esistono sia internamente, facendo parte degli agenti, sia esternamente come risultato delle azioni degli agenti stessi. La dualità della struttura è vista come un processo nel quale agenti e strutture mettono in atto sistemi sociali e i sistemi sociali, di conseguenza, diventano parte di tale dualità. L'innovativa teoria di Giddens permette di valutare sotto una luce diversa vari aspetti del processo comunicativo. La

comunicazione, infatti, nella forma di dinamiche multiple di interazione, gioca un ruolo fondamentale nel pensiero di Giddens (Bonniwell Haslett, 2011). Lo stesso concetto di agente, se considerato come comunicatore, riesce ad ottenere i risultati prefissati utilizzando regole e risorse delle strutture sociali influenzandole allo stesso tempo. Per quanto riguarda le organizzazioni è fondamentale analizzare i processi comunicativi (pratiche sociali) che influenzano singoli agenti. La teoria della strutturazione permette di analizzare quei sottili ma profondi legami tra organizzazioni di vario genere, limiti istituzionali e azioni degli agenti che allo stesso tempo sono i creatori del sistema sociale.

Un approccio che comprende varie correnti di pensiero è quello legato al concetto di *scambio*. Secondo Sorice (2009) “l’idea dello scambio contiene anche quella della cooperazione e, talvolta, della competizione”. All’interno dell’ombrello di teorie che considerano la comunicazione come scambio sono comprese anche quelle relative alla *comunicazione di marketing*. Le organizzazioni complesse che operano in questo campo devono interessare sottili reti sia a livello che economico che a livello sociale per ottenere il risultato sperato, il trasferimento e la creazione di valore per il proprio segmento di mercato. Si può quindi affermare che la comunicazione di marketing

è lo strumento di governo delle relazioni con il mercato (*in primis*, clienti intermedi e finali) volto a creare e a diffondere la percezione del valore dell’offerta aziendale e migliorare la capacità della stessa di soddisfare le esigenze dei segmenti di domanda obiettivo (Pastore, Vernuccio, 2008).

Con la menzione di quest’ultimo tipo di comunicazione vediamo come, seppur timidamente, le teorie relative a questo campo inizino ad affacciarsi verso un ambito, quello delle imprese, che per molto tempo avevano snobbato nonostante una naturale correlazione.

2.

Comunicazione e Impresa

Le imprese nell’era pre-globalizzazione hanno spesso sottovalutato l’importanza della comunicazione. Non dare la dovuta importanza al *management della comunicazione* ha causato catastrofi mediatiche in seguito a scandali o crisi aziendali.

Con l’avvento dell’era post-industriale, caratterizzata da un mondo costantemente connesso e inter-dipendente, diventa necessario mantenersi all’altezza dei *competitors* in un mercato che

presenta giornalmente nuove sfide. In tali mercati ad elevata competitività l'area di interesse della comunicazione d'impresa si amplia, non concentrandosi più sul semplice prodotto. L'interesse della comunicazione si sposta sullo scenario generale, sulla *bigger picture*, il cui obiettivo è quello di “costruire e qualificare l'immagine dell'azienda e del prodotto attraverso la proiezione di valori intangibili esclusivi, coinvolgendo, accanto alla pubblicità, tutti gli altri canali della comunicazione”(Cocozza, 2012).

I cosiddetti *intangible assets* sono generalmente definiti come fonti non fisiche di valore economico per un'entità legale. Il valore di tali *intangibles* viene di solito riconosciuto quando i *financial statements* di un'impresa non corrispondono al valore datole dal mercato di riferimento. Vi sono dei valori aggiunti, non calcolabili con i classici strumenti finanziari. La strategia comunicativa di un'azienda influenza la creazione di valori intangibili coinvolgendo le risorse, sia umane che non, per migliorare i processi di *business*. Il dispiegamento di una strategia appropriata causa un effetto misurabile positivo sui processi di *business*, riuscendo a migliorarne sia l'efficacia che l'efficienza (Hartman, Lenk, 2001). In particolare lo scenario post-crisi ci mostra ancora una volta l'importanza che questo tipo di *assets* costituiscono al giorno d'oggi. Gli *intangibles* si sono dimostrati immuni alla crisi, mettendo in evidenza che l'investimento in tale settore porta l'impresa ad una grande flessibilità ed adattabilità capaci di superare enormi incidenti di percorso dell'economia mondiale, come la crisi del 2008 (Dobre, 2013).

2.1 Teoria della Comunicazione e impresa

Il processo comunicativo che prende forma all'interno dell'impresa presenta elementi ricorrenti, analizzati dalle teorie sulla comunicazione. La *fonte* permette di identificare chi (o cosa nel caso di un'impresa) dà l'input che permette l'avvio del processo comunicativo, producendo il messaggio. Per comprendere l'efficacia del processo è fondamentale comprendere se da parte della fonte vi sia intenzionalità comunicativa, la quale presuppone al raggiungimento di un obiettivo definito. Il *messaggio* corrisponde all'oggetto della comunicazione, che viene strutturato attorno ad un particolare sistema di segni che ne permetteranno la decodifica da parte dei destinatari. L'oggetto della comunicazione viene veicolato attraverso un mezzo specifico per arrivare ai destinatari. Questo mezzo è il *canale*, che permette al processo comunicativo di concretizzarsi. La scelta del canale è centrale per un'organizzazione poiché permette di raggiungere il *target* di riferimento nella maniera più efficiente possibile. Il *destinatario* è il punto di arrivo della macchina comunicativa. A lui

spetta decodificare il messaggio prodotto dall'organizzazione e, di conseguenza, generare una risposta all'attività comunicativa della fonte. Il *feedback* risulta essere utile all'impresa perché permette di esaminare l'efficacia dell'intero processo comunicativo e migliorare le dinamiche che si sono rivelate più deboli. La cornice all'interno della quale si svolge l'intero processo comunicativo è il *contesto* sociale e culturale che circonda gli individui. Colui che riceve il messaggio dall'organizzazione non è un pilastro isolato ma un individuo immerso nelle fitte relazioni sociali che pervadono la società. Secondo gli studiosi della "Scuola di Palo Alto" (una cittadina della California) il momento comunicativo è "un processo di scambio di informazioni e di influenza reciproca che avviene tra due o più persone in un determinato contesto" (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967). Si stabilisce così che non sono gli elementi isolati a dominare il processo comunicativo, bensì le connessioni tra le sue parti. Al messaggio è connesso un significato plasmato anche dal contesto culturale. Secondo Stuart Hall

Il significato è costantemente prodotto e scambiato in ogni interazione personale e sociale a cui prendiamo parte [...]. Il significato è anche prodotto ogni volta che esprimiamo noi stessi nei, facciamo uso dei, consumiamo o ci appropriamo dei prodotti culturali; ciò accade quando li incorporiamo in modi diversi nei rituali e nelle pratiche della vita quotidiana e in questo modo diamo loro valore o significatività. In altre parole, la questione del significato si pone in relazione a *tutti* i differenti momenti o pratiche nel nostro "circuito culturale"- nella costruzione dell'identità e nella segnalazione della differenza, nella produzione e nel consumo, così come nei meccanismi regolativi della condotta sociale" (Hall, 1997, pp.3-4)

Gli studiosi provenienti dalla cittadina della California, analizzando la comunicazione connessa ai più variegati ambiti, hanno posto le basi dalle quali si è dipanata la disciplina della comunicazione d'impresa. I concetti chiave possono essere così riassunti :

- "Non si può non comunicare": l'individuo interagendo con ciò che ha attorno produce e riceve messaggi. Comunicare corrisponde a vivere.
- "Tutto è comunicazione": il modo in cui l'uomo si pone nel mondo trasmette sempre qualcosa, indipendentemente dall'intenzionalità.
- La comunicazione corrisponde a ciò che l'altro comprende, il messaggio dipende dalle mappe mentali del ricevente che conferiscono il significato ultimo al processo (Pecchenino, 2009).

- Le deviazioni nei comportamenti degli individui in relazione ad uno specifico gruppo sociale possono essere spiegate come problemi comunicativi tra destinatario e ricevente (Sorice, 2009)

L'impresa comunica attraverso ogni tipo di mezzo possibile. Non rendersi conto di ciò può causare drammatiche conseguenze per la sua stabilità. Senza una strategia comunicativa articolata e coerente, che voti ogni braccio comunicativo alla proiezione dei valori dell'impresa, si rischia di trasmettere una visione sporcata e distorta dei valori che l'azienda rappresenta. Un uso inintenzionale della comunicazione “non consente la creazione di un legame forte tra l'azienda e i pubblici di riferimento, ostacolando qualsivoglia processo di fidelizzazione e nuocendo al valore economico dell'impresa stessa”(Cocoza, 2012, p.123). La comunicazione d'impresa può essere definita come “l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare (rinforzandoli o modificandoli) gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi”(Pastore, Vernuccio, 2008, p.20).

Da soggetto distinto e parzialmente alienato dall'ambiente che la circonda, l'impresa inizia ad instaurare un dialogo con la società che si rivelerà fondamentale per il suo futuro. È possibile affermare che l'impresa

che crea valore è un “soggetto comunicante”, artefice insieme ai propri *stakeholders* di un processo iterativo di *creazione di significati* economico-finanziari, etico-sociali, commerciali, simbolici. Gli *stakeholders*, infatti, non sono meri destinatari dei messaggi aziendali poiché, come influenzatori e interpreti di tali messaggi, a loro volta producono valori immateriali ovvero significati (Pastore, Vernuccio, 2008).

Riprendendo la divisione fatta da Pastore e Vernuccio (2008), la comunicazione d'impresa può essere divisa in quattro “macro-aree”:

- la comunicazione di marketing
- la comunicazione organizzativa
- la comunicazione economico-finanziaria
- la comunicazione istituzionale

La *comunicazione di marketing* si è già vista come uno dei primi punti di contatto tra la disciplina della comunicazione ed il mondo delle imprese. È *customer-based* e gli sforzi

principali di essa sono volti al miglior presentazione possibile del prodotto finale ad un target ,individuato precedentemente, di potenziali clienti. L'obiettivo finale è aumentare la domanda della gamma di prodotti offerti, costruendo significati simbolici che arricchiscono l'esperienza di acquisto.

La *comunicazione organizzativa* è volta sia verso l'interno, ciò verso il personale che deve riflettere i valori e la *mission* portata avanti dall'impresa, sia verso i fornitori che devono anch'essi imbracciare l'idea portata avanti. Il concetto di comunicazione organizzativa deriva dall'idea di *comunicazione interna*, infatti "la comunicazione interna ha ampliato il suo raggio d'azione e i suoi strumenti e le finalità sono accresciuti fino a riguardare la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso" (Invernizzi, 2006, p.90).

La *comunicazione economico-finanziaria* è destinata ai portatori di risorse finanziarie e si occupa di mostrare i risultati dell'impresa da un punto di vista tecnico, in modo tale che le performance possano essere valutate in modo obiettivo per mantenere un costante sviluppo.

La *comunicazione istituzionale* ruota attorno all'ambito legislativo e di governo. Si rivolge ad un pubblico di destinatari più grande rispetto alle precedenti. Essa "ha l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione e il consenso nell'ambiente generale da parte di tutti gli attori sociali, sovente facendo leva su un approccio fondato sulla *Corporate Social Responsibility*" (Pastore, Vernuccio, 2008, p.21). Un esempio di attività legata alla comunicazione istituzionale è il *lobbying*.

2.2 Comunicazione nell'impresa

La comunicazione d'impresa con gli sviluppi degli ultimi decenni è diventata un ramo del management di un' azienda. A differenza delle *business communications* o delle *management communications*, più tecniche e maggiormente basate su relazioni interpersonali, le cosiddette *corporate communications* (Cornelissen, 2004) si focalizzano sull'impresa come un unicum e sul fondamentale scopo di presentare l'impresa ai suoi *stakeholders* sia interni che esterni nel modo migliore possibile. Riprendendo Coccozza (2012,p.151), "le potenzialità del brand come veicolo "portatore di valori" devono essere attentamente tenute in considerazione, nell'immediato e per il futuro, nei riguardi, non solo del suo principale interlocutore, il cliente, ma anche degli altri stakeholder, nei quali essa svolge una potente azione di dialogo e aggregazione."

L'attenzione principale delle *corporate communications* riguarda la necessità di strutture, regole e routine che rendano possibile l'effettivo dispiego della macchina comunicativa, che proietterà al meglio l'immagine desiderata della *corporation*.

Una permeante definizione è quella data da van Riel e Fombrun secondo i quali la *corporate communication* è un set di attività che riguarda la gestione di tutte le comunicazioni, interne ed esterne, volte alla creazione di punti di partenza favorevoli nelle relazioni con gli stakeholder, sulle quali l'impresa fortemente dipende (van Riel, Fombrun, 2007).

L'identità dell' organizzazione è il concetto primario che vuole essere veicolato propriamente per raggiungere i *target* preposti. La *corporate identity* riguarda la costruzione di un' identità per differenziare un'impresa dalla competizione agli occhi di importanti *stakeholders*. Essa è delineata dalle qualità attribuite dai suoi membri. L'identità di un'impresa si concretizza in tre forme principali: *comunicazione*, *comportamento* e *simbolismo* (Birgikt, Stadler, 1986).

Attraverso la *comunicazione* le organizzazioni rivelano facilmente la loro identità. Messaggi verbali sono utili strumenti per le finalità dell'impresa, poiché possono essere abilmente modificati per colpire gruppi specifici. Tramite il *comportamento*, le iniziative che supportano o gli eventi che promuovono, si rivela la vera indole di un'azienda. Sono le azioni il fattore ultimo che influenzerà il giudizio della società. Per quanto riguarda l'utilizzo di simboli, sia visivi che uditivi, essi possono essere segnali altrettanto importanti che veicolano una specifica *corporate identity*. Secondo Birgikt e Stadler (1988) questi tre fattori formano l' *identity mix* che rivela la "personalità" di un'azienda al mondo esterno. La personalità rappresenta le caratteristiche organizzative di un' impresa, la sua profonda natura che garantisce la differenziazione. L'identità rappresenta il modo in cui l'azienda vorrebbe essere percepita dall'ambiente circostante, un posizionamento strategico che si elabora nei tre aspetti dell' *identity mix* per influenzare gli obiettivi di riferimento.

2.

Futuro intangibile

1.

Coinvolgimento degli stakeholders

Il mondo accademico nello scorso secolo iniziò a dedicarsi alla disciplina della comunicazione e con il passare dei decenni l'importanza di tale settore cominciò a permeare la società intera. Si è visto come l'impresa utilizzi la comunicazione per trasmettere ad un *audience* eterogenea la propria immagine ed i propri valori. Con l'evolversi del mercato, la necessità di utilizzare questo strumento per differenziare l'immagine delle aziende rispetto ai *competitors* si è gradualmente accresciuta.

Già negli anni Venti del Novecento Edward Louis Bernays, pioniere delle pubbliche relazioni e della propaganda, realizzò che l'azienda non poteva continuare ad isolarsi nella sicurezza di un'organizzazione scientifica per aumentare i ricavi. Iniziava ad affacciarsi al mondo l'idea che le *corporation* dovevano farsi attori attivi all'interno della società, seducendo il "grande pubblico". L'approccio è ancora nelle prime fasi di sviluppo, con una comunicazione che viene vista come infallibile, se usata in maniera corretta. Seppure con le dovute limitazioni, l'idea del primo spin-doctor austro-americano è affascinante se si pensa che risale a quasi un secolo fa. Egli scrive infatti in *Propaganda* (2008, p.75)

[...] i legami tra l'impresa e l'opinione pubblica sono diventati più stretti, oggi l'impresa tratta il pubblico come un suo socio. Questa nuova situazione deriva da una serie di ragioni, alcune di carattere economico, altre motivate da un diffuso interesse per le imprese, capite meglio di quanto accadeva in passato e che a loro volta hanno compreso che il rapporto con il pubblico non poteva limitarsi a fabbricare e vendere prodotti, ma che dovevano anche vendere se stesse, con tutto ciò che rappresentavano agli occhi della gente.

Venti o venticinque anni fa ogni azienda gestiva i propri affari senza preoccuparsi dell'opinione pubblica, in seguito scoppiò una serie di scandali che vide il mondo imprenditoriale messo sotto accusa, ritenuto responsabile di innumerevoli colpe che non sempre aveva commesso. Questa ondata di indignazione collettiva indusse le grandi imprese

a mutare atteggiamento, consapevoli ormai che i propri affari non erano più di loro esclusiva competenza, ma riguardavano anche l'opinione pubblica [...].

È dunque con una, ancor generica, “opinione pubblica” che l'azienda deve intraprendere una vivace conversazione che sarà in grado di aumentare il vantaggio competitivo non considerando le risorse fisiche ma, al contrario, *asset* intangibili.

1.1 Gruppi di stakeholder

Il concetto di *stakeholder* viene fatto risalire al libro di R. Edward Freeman del 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Secondo Freeman uno stakeholder è qualunque gruppo o individuo che può contribuire al conseguimento degli obiettivi di un'azienda oppure essere influenzato dai suoi *achievement*. L'organizzazione stessa dovrebbe essere pensata come interagente con vari gruppi di stakeholder e l'obiettivo dell'impresa dovrebbe essere quello di gestire gli interessi, i bisogni e i punti di vista di tali gruppi. I *manager* di un'azienda dovrebbero svolgere un doppio ruolo. Da una parte dovrebbero gestire l'impresa per il bene degli *stakeholder*, in maniera tale da garantire i loro diritti e la capacità di intervenire nel processo di decision-making. D'altro lato, però, dovrebbero anche comportarsi come agenti e portavoce degli azionisti per garantire la sopravvivenza della *corporation* e salvaguardare le *stakes* di ogni gruppo interessato. Un'altra interessante definizione è data da Post, Preston, Sachs (2002) secondo i quali uno stakeholder può essere un gruppo, un individuo o un'organizzazione che può influenzare o essere influenzato dalle azioni, obiettivi e *policies* di un'azienda. Non tutti gli stakeholder sono uguali. Ai clienti vengono riconosciute pratiche commerciali giuste ed un trattamento trasparente da parte della *corporation* ma, come gruppo, hanno un peso diverso rispetto agli impiegati dell'impresa. Gli stakeholder sono individui e membri che, volontariamente o no, contribuiscono alla creazione di ricchezza e di conseguenza sono potenziali beneficiari o portatori di rischio. Una *corporation* ha come obiettivo primario quello di creare ricchezza. La capacità di generare benessere è direttamente collegata alla presenza in un panorama globale e alla trasformazione in un'istituzione sia economica che sociale. Le relazioni favorevoli con gli stakeholder che sono risorse cruciali, parti integranti della ricchezza di una *firm* ed elementi fondanti della capacità di creare benessere futuro.

Nello sviluppo di un'impresa giocano un ruolo fondamentale le pretese rivolte al management da parte dei vari gruppi di stakeholder (Venkataraman, 2002). Queste pretese possono anche rivelarsi conflittuali e spetta alla compagnia il ruolo di scoprire e risolvere le

problematiche esistenti. La conflittualità sistemica gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo del *business* e può essere superata con lo sfruttamento abile della macchina comunicativa che allineerà le preferenze dei *player* in gioco, puntando verso una meta comune e creando valore per tutti.

Per avere un'idea più definita di quali sono le audience con cui un'impresa interagisce, è utile identificare chi ha relazioni classificabili all'interno dell'organizzazione. È possibile individuare un gruppo di *stakeholder primari* (Figura 1) (Friedman, Miles, 2006):

- Clienti
- Impiegati
- Comunità locali
- Fornitori e distributori
- Azionisti

Sempre secondo Friedman e Miles (2006) ai gruppi citati, che costituiscono il *core* principale, viene aggiunto il gruppo degli *stakeholder secondari* per avere una visione il più completa possibile che permetta al manager di stabilire interazioni con successo. Si possono considerare anche:

- I media
- Il pubblico in generale, riprendendo la pionieristica “opinione pubblica” di Bernays
- Accademici
- *Competitors*
- Organizzazioni Non-Governative
- Sindacati
- Governi e *policy-makers*

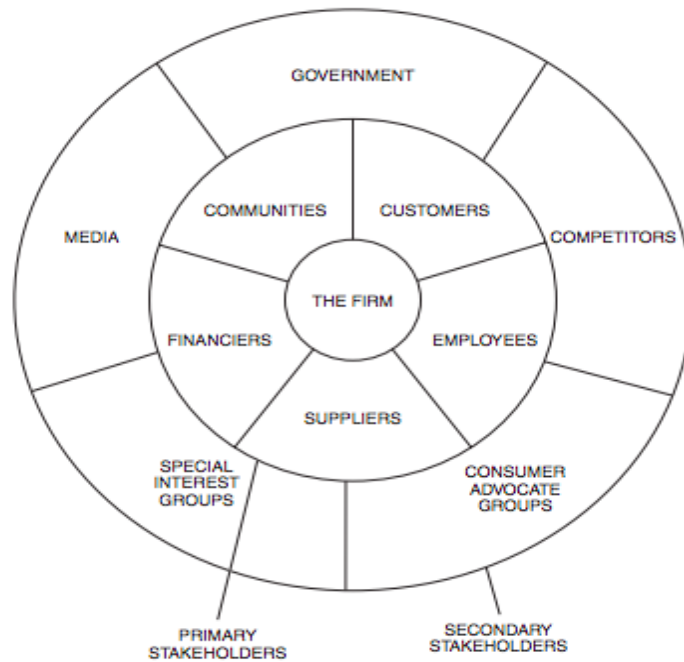


Figura 1. Fonte: R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, (2007)

Passando ad una prospettiva più pragmatica del ruolo giocato dagli stakeholder nel processo decisionale dell'impresa è utile l'analisi di Graham Kenny per l'Harvard Business Review.

Se si considera una limitata *issue* il *player* chiave secondo Kenny può essere individuato ponendosi cinque domande:

- L'impatto dello *stakeholder* è fondamentale per la performance dell'organizzazione ?
- È possibile identificare con chiarezza ciò che l'impresa vuole ottenere dallo stakeholder ?
- Si è instaurata una relazione dinamica, che può continuare a crescere ?
- L'organizzazione può vivere senza lo stakeholder ? Può sostituirlo facilmente ?
- Si è già identificato lo stakeholder attraverso un'altra interazione ? Si può depennare quello già preso in considerazione ?

L'individuazione dei *key players* come si è visto è centrale per strutturare una strategia che permetta di instaurare un dialogo efficace con tutti i gruppi di riferimento. Incrociando le diverse aree della comunicazione d'impresa analizzate nel primo capitolo con una prospettiva centrata sugli stakeholder si può notare come il processo comunicativo di una corporation si strutturi di conseguenza. Individuando gli stakeholder principali dai quali le *firms* sono dipendenti (personale, clienti, investitori, governo e il pubblico) van Riel e

Fombrun (2007) sostengono che molte compagnie hanno creato dei dipartimenti appositi per comunicare “*about and with these groups*”(p.181). Possiamo distinguere:

- *Investor relations*. Tali tipi di relazioni le troviamo solamente nelle compagnie quotate in borsa. Lo specialista si rapporta con attuali o potenziali investitori. Normalmente egli lavora in stretto contatto il dipartimento finanziario. Si occupa di elaborare messaggi che poi i CFO e CEO dovranno comunicare all'esterno. Per quanto riguarda il rapporto con una vera e propria audience esterna è necessario lavorare in stretto contatto con il *senior team*. Attraverso l'ideazione di presentazioni, *calls*, *company visits* si dovranno creare relazioni solide e positive per mantenere il flusso degli investimenti.
- *Employee relations*. Comunicare all'interno dell'azienda svolge un ruolo cruciale per il miglioramento della stessa. I *senior manager* la utilizzano costantemente per comunicare tra di loro e con il resto dell'organizzazione. Lo specialista in *employee relations* spesso riporta al dipartimento di *human resources* oppure ad più ampio dipartimento che si occupa di *corporate communication*. Gli scopi principali della comunicazione interna sono quelli di migliorare l'efficienza trasmettendo al personale le attività svolte dall'impresa. Inoltre trasmettendo al personale i valori centrali per l'organizzazione sarà possibile riuscire ad allineare le loro prerogative con quelle più estese del management. L'instaurazione di uno stretto contatto tra i rami dell'azienda e la collaborazione verso un obiettivo comune creano diffusa soddisfazione del personale nell'ambiente lavorativo contribuendo a creare un clima positivo e di collaborazione.
- *Customer relations*. Ad oggi per le comunicazioni di marketing le aziende usufruiscono di una parte consistente del budget. Le principali *communications* sono le pubblicità, le promozioni e le *personal selling*.
- *Government relations*. Il governo è uno degli stakeholder più delicati con cui interagire. Una legge completata oppure in stallo può cambiare gli equilibri di una *corporation* e influenzare i ricavi a livelli incalcolabili. Leyer (1986) definisce la gestione dei rapporti con i pubblici poteri come “*the strategic approach to situations which constitute either an opportunity for the company or a threat to it, and which are connected with social and political changes, formation of public opinion, and political decision-making*”. Come si è visto per la comunicazione istituzionale il nome associato all'attività di *government relations* è quello di lobbying. Una pregnante definizione data da van Schendelen (1993) delinea tale pratica come: “

The informal exchange of information with public authorities, as a minimal description on the one hand, and as trying informally to influence public authorities on the other hand". Van Riel e Fombrun (2007) elaborano delle "best practices" che gli specialisti dovrebbero adottare. Coltivare relazioni di carattere personale risulta il modo migliore per comunicare ed influenzare i decision-makers. Conoscendo le tempistiche che occorrono per passare e votare una legge, è cruciale agire nei periodi di tempo in cui le decisioni vengono effettivamente prese e le alleanze create. La Figura 2 riassume come a quali domande cruciali risponda l'attività dello specialista e come di conseguenza si strutturi il suo lavoro.

- *Public relations*. Il pubblico è lo stakeholder più diffuso, con il quale si può comunicare in diversi modi. Lo specialista di pubbliche relazioni si occupa di comunicare con il pubblico attraverso modalità che possano essere funzionali agli scopi dell'impresa. Vi sono molti modi attraverso cui ciò può accadere per esempio con attività di sponsor, organizzazione di eventi.

| Domanda | Analisi | Organizzazione |
|----------------|--|------------------------------|
| Chi agisce? | L'organizzazione interna | Migliorare l'organizzazione |
| Perché ? | Minacce e opportunità | Scegliere la strategia |
| Per chi ? | Opzioni | Determinare gli obiettivi |
| Dove ? | Arene diverse | Formare coalizioni |
| Su cosa ? | Problematiche | Contrattare |
| Quando ? | Tempi e fasi dell'agenda | Tempistiche, agenda-building |
| Come ? | Metodi, tecniche, strade da percorrere | Lobbying |
| Risultato ? | Valutazione del processo | Acquisizione di conoscenze |

Figura 2. Fonte: R. van Schendelen (2002)

1.2 Evaluation del rapporto con gli stakeholder e prodotti della comunicazione

Si è visto come le imprese possano impiegare il ramo comunicativo adatto per toccare i gruppi sensibili di *player*, il cui interesse è vitale per il bene dell'azienda. In un'analisi più approfondita delle relazioni con gli *stakeholder* è possibile individuare il grado di profondità che si crea tra l'impresa e l'ambiente circostante. Invernizzi, riprendendo il modello

elaborato da Grunig e Hon nel 1999, presenta diversi elementi per indicare il livello delle interazioni dell'impresa. Se ne possono distinguere sei :

Le relazioni di scambio e quelle comunitarie sono due tipi di relazioni che possono esistere tra l'organizzazione e i suoi stakeholder e che perseguono obiettivi diversi. La prima (di scambio) indica le relazioni basate su uno scambio equilibrato tra le parti. La seconda (comunitaria) indica le relazioni basate su comportamenti oblativi da parte dell'organizzazione.

Il terzo elemento è rappresentato dalla fiducia che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'organizzazione e che dipende dall'integrità, dall'affidabilità e dalla competenza. Il quarto elemento è la reciprocità controllata che dipende dalla frequenza e dalla qualità dei momenti di ascolto e di dialogo che si instaurano tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Il quinto elemento è l'impegno che indica il grado di interesse nutrito dalle parti nel mantenere una relazione solida e duratura. Infine il sesto elemento è la soddisfazione che lo stakeholder nutre nei confronti della sua relazione con l'organizzazione e che è influenzata dalla misura in cui tutte le sue aspettative sono appagate (Invernizzi, Romenti, 2005).

Sebbene tale divisioni possano risultare astratte e non rispecchiare appieno la complessa realtà del rapporto con gli stakeholder, forniscono un primo livello di analisi per valutare se la comunicazione dell'impresa di riferimento sia efficace.

Seguendo un modello che ci permetta di guardare alle molteplici conseguenze che la macchina comunicativa mette in gioco, si può catturare in modo più profondo l'efficacia del processo stesso.

Al livello più basso è possibile individuare gli *outputs*. Questo tipo di effetto è immediato e si riferisce ai risultati di breve termine della comunicazione. Un ottimo *output* generato si verifica se l'impresa si presenta in maniera positiva e riesce ad ottenere *coverage* da parte dei media, per fare un esempio. È possibile valutarlo “ in forma sia quantitativa sia qualitativa. A livello quantitativo sono indicati dal numero di articoli dedicati all'organizzazione e apparsi sui media, dal numero di persone che hanno partecipato a un evento oppure dal numero di brochure aziendali distribuite. A livello qualitativo sono rappresentati dal tono e dalla favorevolezza (*favourability*) del contenuto degli articoli pubblicati, dalla tipologia di persone presenti all'evento e dall'appeal visivo o dalla qualità del contenuto di una brochure aziendale” (*ivi*, p. 43). Gli *outtakes* invece sono le risposte di tipo cognitivo ad un flusso comunicativo. Si verificano quando l'audience di riferimento ha ricevuto un messaggio,

capendolo e rielaborandolo. Poi si hanno gli *outcomes*, corrispondenti agli effetti di lungo termine. Sono quelli strategicamente più importanti, che corrispondono in modo più pieno agli obiettivi del management. Essi generano cambiamenti nel comportamento del target di riferimento e la loro valutazione è di natura centrale per individuare se si sono raggiunti gli *achievement* dell'organizzazione proposti all'inizio del processo. Il rapporto tra *outcomes* e gli obiettivi dell'azienda corrisponde all'*outflow*, con il quale si riesce a determinare se il processo abbia effettivamente generato valore. L'effetto generato dipenderà anche dal tipo di stakeholder con cui si interagisce. Come abbiamo visto, per quanto riguarda i media sarà importante la quantità di materiale generato, quindi l'*output*. Mentre se si interagisce con una comunità si cercherà di cambiare i comportamenti per raggiungere gli obiettivi desiderati con un focus sugli *outcomes* (Invernizzi, Romenti, 2009).

1.3 Primo sguardo alla realtà

La funzione di *corporate communication* ha assunto un ruolo sempre più legato alla strategia dell'impresa, riuscendo a garantire agli *executives* un posto fisso al tavolo decisionale. La ricerca fatta da Argenti e Forman (2005) mira ad mostrare come il ramo comunicativo di diverse aziende leader americane non intervenga solo nelle scelte puramente legate alla comunicazione ma anche il modo in cui esso si fonda alle strategie di business per garantire il perfetto funzionamento dell'azienda anche in situazioni di transizione, per aumentare la *corporate reputation* e situazioni di implementazione di strategia.

In particolare è interessante il caso relativo a FedEx, azienda statunitense che si occupa di spedizioni via terra e via aria in tutto il globo. L'intervista, di tipo prettamente qualitativo, fatta al dirigente del reparto comunicativo fa emergere l'importanza della macchina comunicativa nei casi di cambiamento strategico. Quando la *company* sta considerando cambiamenti a livello di *business model* o *business strategy* a un ritmo elevato, la comunicazione svolge un ruolo vitale nelle fasi di pianificazione ed esecuzione. Per trasformarsi velocemente, l'impresa necessita di coinvolgere i suoi componenti nella maniera più piena possibile. Non "forzare" il cambiamento ma farlo abbracciare in maniera attiva dai membri più importanti dell'impresa. Si evidenzia quindi un ruolo centrale che le *internal communications* svolgono in tali casi di rapido cambiamento. In FedEx durante i periodi di *strategic change* venivano varati dei "mini piani di comunicazione" (ivi, p.253)

che trasformavano gli astratti obiettivi dell'azienda in traguardi tangibili che potevano essere centrati dagli stakeholder chiave per raggiungere il cambiamento strategico.

In Sears, uno dei più grandi retailer degli USA con centinaia di *department stores*, durante una transizione particolarmente importante che avvenne nel 2002 si dimostrò fondamentale il coinvolgimento pieno del dipartimento della comunicazione per allineare le preferenze del management con quelle del personale. C'era la necessità di ottenere un "buy-in" da parte degli stakeholder interni all'impresa per mettere in moto quel processo che, partendo dalla comunicazione, avrebbe investito anche il business model. Argenti analizza delle dimensioni particolari in cui la *corporate communication* ha svolto un ruolo centrale nel processo di cambiamento in Sears :

- Un membro *senior* del communication department svolse un ruolo altrettanto importante nel gruppo che si occupò del processo di cambiamento. Essendo a capo del processo di conversione del business model, egli doveva comunicare cambiamenti a più di quindicimila *change agents* che dovevano mettere a punto la conversione del business model
- I *change agents*, ovvero i manager che si dovevano occupare dei cambiamenti negli store, ricevevano istruzioni dallo staff delle risorse umane e da quello delle comunicazioni per capire al meglio l'importanza della transizione e trasmetterla al personale sotto di loro.
- Lo staff della comunicazione assegnato al gruppo che si occupava della transizione doveva gestire il delicato equilibrio tra astratti obiettivi della corporation e concreti raggiungimenti centrati dal personale sul campo. A causa dello scetticismo di alcuni manager sul successo del progetto di cambiamento, la priorità doveva essere data ai successi raggiunti direttamente negli store, così da comunicare tali successi all'intera azienda in maniere da rinforzare il processo di cambiamento sperato.

Dai vari aspetti delineati si è analizzato come la comunicazione abbia raggiunto uno status di centrale importanza all'interno delle imprese. Il ruolo fondamentale rivestito nel coinvolgimento degli stakeholder è una delle ragioni per cui il dipartimento comunicativo ha assunto e assume la posizione di braccio destro del management e del CEO. Solo comunicando si riesce pienamente a trasmettere un'idea della *corporation* più vicina ad ogni membro della società che non ha come unico scopo il profitto ma che, al contrario, si inserisce in un disegno assai più grande che vede l'impresa come spina dorsale della società odierna e futura. Un'impresa in grado di coinvolgere ed essere coinvolta dalla società. Essa

riesce in questo modo nella doppia strategia di creare *involvement* negli stakeholder e reputazione, che equivale ad un ritorno economico sul mercato.

2.

Reputazione e Goodwill sul mercato

Con un reparto comunicativo che impiega tutte le sue forze per coinvolgere i diversi gruppi di stakeholder interessati al futuro dell'azienda, si crea una base di partenza molto solida. Da queste relazioni fondamentali per il futuro dell'impresa scaturisce che la costruzione della reputazione dell'impresa giocherà un ruolo fondamentale per il dominio sul mercato.

La reputazione, considerata a lungo equivalente all'immagine, delinea le caratteristiche peculiari di un'impresa. L'idea di costruzione dell'immagine dell'impresa è legata ad un immaginario di falsità e manipolazione. Secondo Bernstein (1984) la *corporate image* è creata appositamente per il caso particolare e, di conseguenza, non corrisponde alla realtà dell'organizzazione. O'Sullivan (1983) suggerisce che, sebbene l'originale significato di immagine era utilizzato per intendere una visuale rappresentazione della realtà, adesso si riferisce ad una fabbricazione creata per suscitare più *appeal* nei confronti delle diverse audience.

In letteratura si è passati all'utilizzo del termine reputazione, in maniera tale da muoversi "*away from image management, which is seen as firms taking superficial actions to make themselves look better, and toward reputation management, which is seen as firms taking substantive and responsible actions to gain the esteem of the public*" (Rindova, 1997, p. 189).

Con il superamento di un approccio unilaterale nei confronti degli stakeholder si punta alla trasparenza ed alla creazione di un dialogo di lungo termine con gli audience di riferimento. Come suggeriscono Invenizzi e Romenti:

Alla riduzione dell'importanza dell'immagine e al crescere dell'importanza delle relazioni con gli stakeholder si è affiancata la reputazione come finalità principale dell'attività di relazioni pubbliche e di corporate communication. La reputazione è l'insieme delle percezioni e delle opinioni che i principali stakeholder di un'organizzazione si formano sulla base delle sue caratteristiche e dei suoi

comportamenti nel tempo a) entrando direttamente in contatto con essa; b) attraverso l'attività di comunicazione (diretta ed esplicita) messa in atto dall'organizzazione; c) attraverso la rete di relazioni in cui sono inseriti.

Ne consegue che un'organizzazione ha una buona reputazione se i suoi comportamenti soddisfano le aspettative degli stakeholder (p.e. alta qualità dei prodotti, piacevole clima aziendale) e se esiste e viene mantenuta nel tempo una profonda coerenza tra a) questi comportamenti, b) ciò che essa comunica in modo diretto ed esplicito, c) i messaggi chiave che vengono percepiti e diffusi all'interno delle reti di relazioni con i principali stakeholder (Invernizzi, Romenti, 2005).

La creazione di un'immagine, per quanto elaborata possa essere, rimane un'attività unilaterale che può essere anche raggiunta con una singola azione comunicativa e di pubbliche relazioni (Figura 3). Il suo effetto può anche risultare efficace nella sua immediatezza ma difficilmente riuscirà nell'intento di creare effettivo valore aggiunto all'azienda.

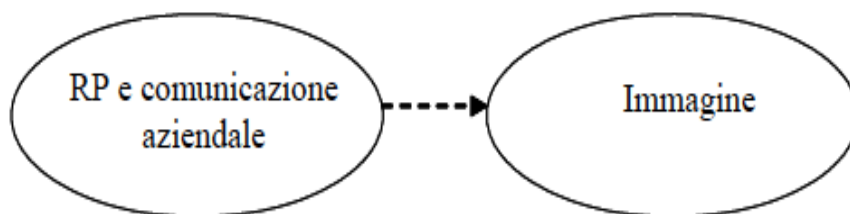


Figura 3. Fonte. Invernizzi e Romenti (2005)

La creazione di valore aggiunto sarà raggiunta dall'azienda solo a seguito di attività elaborate e sviluppate per il lungo termine. Una volta analizzati gli obiettivi dell'impresa, deve essere elaborata una strategia di comunicazione che sia a stretto contatto con i processi di business. La *corporate communication* e le relazioni pubbliche dovranno collaborare a distanza ravvicinata con i vertici del management in una costante e reciproca influenza per creare una duratura reputazione e coinvolgenti relazioni con gli stakeholder, come menzionato nel precedente paragrafo (Figura 4).

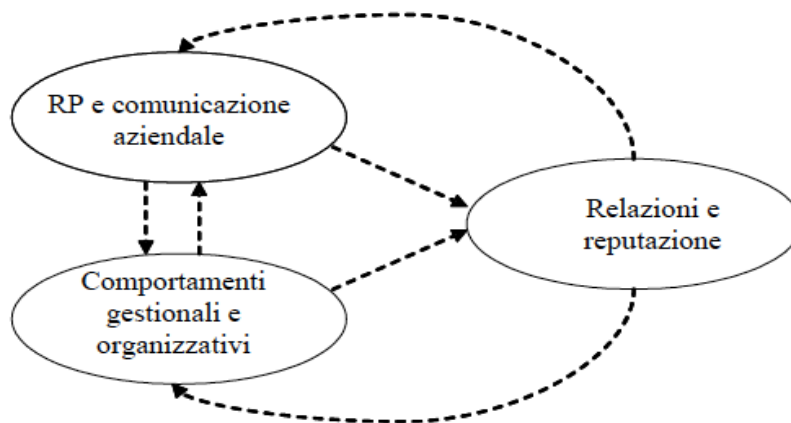


Figura 4. Fonte: Invernizzi e Romenti (2005)

2.1 Evaluation della reputazione

Una volta messe in atto le migliori strategie possibili per aumentare la reputazione dell'impresa è utile analizzare l'efficacia delle suddette strategie. Un metodo (van Riel, Fombrun, 2007) per analizzare l'efficacia della *corporate communication* comprende anche lo *strategic alignment*, che si riferisce alla capacità dell'impresa di conquistare la completa fiducia del proprio personale. Creare l'allineamento all'interno dei gruppi di *employees* è vitale perché l'impresa dipende dal personale per raggiungere i suoi obiettivi strategici. Attraverso il coinvolgimento pieno del personale nei processi aziendali si accrescerà il *buy-in* delle risorse umane al progetto di lungo termine dell'azienda, che migliorerà il clima aziendale e le performance lavorative.

Sebbene sia cruciale per la piena consapevolezza della reputazione creata attorno all'azienda, l'efficacia dei processi comunicativi non può essere valutata solo facendo attenzione alle prospettive interne. Una buona comunicazione sarà anche valutata in base alla qualità delle relazioni, quindi alla reputazione, che la compagnia crea con i suoi stakeholder di riferimento. L'azienda attraverso la comunicazione crea forti connessioni con le audience che le ruotano attorno, aprendosi completamente in questo dialogo. Una tale connessione crea trasparenza, o quantomeno una percezione di trasparenza, e fiducia nell'azienda. Aspetti che con il tempo generano una forte reputazione. Se consideriamo la reputazione come dei "*mental scripts*", essa sarà più o meno elaborata a seconda dell'importanza dell'organizzazione percepita dallo stakeholder. Dando solo alcuni cenni sui metodi di *evaluation* della reputazione di un'azienda, si può dire che più è grande la distanza psicologica e sociale dallo stakeholder e meno elaborato sarà il grado di conoscenza di

quest'ultimo nei confronti dell'impresa. Un metodo appropriato per valutare il grado di reputazione dipende soprattutto da quanto lo stakeholder sa riguardo all'impresa, in particolare da quanto le strutture cognitive siano elaborate. Il metodo che possiamo definire più accurato sarà quello che chiederà agli stakeholder con una conoscenza più approfondita dell'impresa dei feedback molto sofisticati e particolareggiati. Mentre agli stakeholder con una conoscenza più superficiale dell'impresa saranno posti dei quesiti basilari, che riguardano solo gli attributi generali dell'impresa. Come abbiamo visto in precedenza, le imprese devono comunicare con gruppi di stakeholder multipli. Quindi i dati riguardanti la reputazione dovranno essere raccolti in ogni singolo gruppo di pubblici di riferimento. Per ogni gruppo il grado di conoscenza dell'impresa sarà diverso e pertanto dovranno essere raccolti dati differenti per ogni gruppo che l'azienda avrà individuato precedentemente.

2.2 Ritorno sul mercato

L'altro concetto chiave che è necessario introdurre è quello di *goodwill*. Esso si caratterizza come un *intangible asset* che si manifesta quando una compagnia acquista un'altra ad un valore premium. Il goodwill è un valore intangibile perché non riflette proprietà o equipaggiamento ma è derivato dalle buone relazioni con il personale, da una solida base di clienti, dalla reputazione che la compagnia ha creato nel corso degli anni. Infatti esso può essere riassunto specialmente dalla reputazione e dalle connessioni create dall'azienda. Il goodwill si concretizza, risultando nei *financial statements* delle aziende, solo nei casi di acquisizioni. Ad esempio nel caso delle Mergers and Acquisitions (M&A) avremo due compagnie, una che compra e l'altra (target) che viene inglobata. La compagnia acquirente versa un ammontare che corrisponde agli asset fisici meno le *liabilities*, più il goodwill. Maggiore è la differenza tra il valore totale e il valore degli asset (sottraendo le *liabilities*), maggiore sarà il valore di goodwill. Per fare un esempio, Facebook acquistò dal American Farm Bureau Federation il dominio *fb.com* per 8.5 milioni di dollari. Il dominio non aveva alcun valore riconosciuto, in quanto si trattava di un semplice nome. È possibile considerare tutto l'importo erogato da Facebook come goodwill, in quanto il valore dato dalla compagnia a quelle due lettere era incalcolabile e probabilmente sarebbero stati disposti a sborsare anche una cifra maggiore per quei due segni che racchiudono un universo di significati.

Seguendo Rindova *et al.* (2005), possiamo dire che la reputazione ha due principali dimensioni. La prima è collegata all'ambiente economico e corrisponde alla qualità

percepita, ad esempio l'aspettativa da parte dei consumatori che una data azienda con un'alta reputazione produca oggetti di qualità. La seconda dimensione è l'importanza percepita dagli stakeholder. È vista come l'impressione dell'azienda risultante da scambi comunicativi avvenuti tra stakeholder. Sia l'importanza che la qualità percepita riducono l'incertezza negli stakeholder, alla base del concetto di reputazione, ma lo fanno in diversi modi. La qualità percepita avrà un effetto positivo sui prezzi che i consumatori saranno disposti a pagare perché aumenta la fiducia nella qualità dei prodotti di un'organizzazione. L'importanza percepita riduce l'incertezza attraverso il circuito sociale che la reputazione crea. Infatti, gli stakeholder favoriranno le aziende con un rilievo maggiore perché hanno l'affidabilità garantita dalla scelta della maggioranza che assicura qualità a chi acquista il prodotto. Il prezzo premium viene a questo punto accettato anche perché ottenere un prodotto proveniente da tale compagnia può contribuire all'accrescimento dell'immagine di chi acquista.

Entrambe le dimensioni della reputazione contribuiscono all'accrescimento di goodwill presso un'azienda, che, di conseguenza, condurrà al pagamento di un prezzo premium da parte degli acquirenti. Sia che essi siano consumatori, sia che essi siano aziende rivali che vogliono acquistare la compagnia nella sua interezza.

2.3 Vantaggio Competitivo

Si è visto come i concetti di reputazione e goodwill siano strettamente collegati, creati dai processi comunicativi instaurati dalle aziende. Il fine ultimo di queste attività trasversali è la creazione di vantaggio competitivo, che possiamo definire come le condizioni che permettono ad un'azienda di produrre un bene od erogare un servizio di uguale valore ad un prezzo inferiore o con un metodo maggiormente desiderabile. Queste condizioni permettono all'azienda di generare vendite maggiori rispetto ai suoi rivali di mercato.

Le organizzazioni creano le proprie posizioni di vantaggio rispetto al mercato grazie a tre processi: 1) scelgono *strategic investments*, 2) elaborano delle *strategic projections* e 3) sviluppano uno *strategic plot* (Rindova, Fombrun, 1999).

Gli stakeholder scambiano risorse con le imprese che ritengono offrire opzioni di tipo superiore. Le aziende quindi fanno continui investimenti per costruire vantaggio competitivo, mantenendo una canale di denaro verso quelle aree di vitale importanza per la creazione di valore superiore. Come il ramo comunicativo, la ricerca e sviluppo, la capacità di distribuzione. Gli investimenti creano vantaggio competitivo quando si crea valore per gli

stakeholder. Come si è visto il coinvolgimento di audience diverse e la creazione di reputazione presso di esse sono una delle conseguenze dirette di uno strategico piano di comunicazione, che quindi è uno dei settori in cui l'investimento va mirato.

Il secondo processo fa riferimento alle proiezioni strategiche. Il valore aggiuntivo creato dall'impresa deve essere convogliato ai pubblici target con le misure più appropriate. Infatti gli investimenti in alcuni settori potrebbero non essere completamente compresi e quindi il loro effetto sarebbe vano. Qui interviene la comunicazione che, dispiegandosi nelle vie più variegata, costruisce quell'universo di significati che permette di interpretare gli investimenti nei modi più favorevoli per l'impresa. Le *projections* devono essere coerenti tra di loro e saldamente connesse con gli investimenti. Vediamo quindi come più l'apparato comunicativo sia connesso con i processi di business, maggiore sarà il vantaggio competitivo acquisito.

Infine, lo *strategic plot* è la trama che connette comunicazione e investimenti. Si configura come il contesto di lungo termine che rafforza l'impresa dando significato al complesso delle attività della corporation, in ultimo creando vantaggio competitivo.

Le strategie messe in campo dalle imprese hanno come riflesso quelle degli stakeholder. Infatti essi convogliando le proprie scelte su determinati prodotti e specifiche imprese, di fatto danno forma al mercato. Le scelte degli stakeholder favoriscono delle imprese e rigettano delle altre, formando le posizioni di relativo vantaggio di alcuni player.

Il vantaggio competitivo si sviluppa quando imprese e audience dialogano e interpretano le reciproche attività. Si sviluppa dalle azioni e comunicazioni iniziate dalle aziende per raffinarsi nelle attività degli stakeholder. Il vantaggio competitivo viene a crearsi dal costante rapporto tra queste due entità che dialogano costantemente per definire il mercato e i suoi sviluppi futuri.

3.

Il futuro è ora

1.

SpaceX: Missione Marte

Nel 2002 all'imprenditore americano Elon Musk, venne un'idea che poteva cambiare le aspirazioni di milioni di americani, se non dell'intero pianeta. Il progetto che balenò nella mente di Musk era quello di riportare il fascino dei viaggi spaziali nella vita delle persone, di ricreare quell'immaginario carico di sogni e speranze che aveva suscitato lo sbarco sulla luna nel 1969. In particolare il nuovo obiettivo dell'esplorazione interplanetaria sarebbe stato il pianeta rosso, Marte.

Dopo uno studio approfondito del problema, Musk capì che il problema non era l'impossibilità di raggiungere Marte da un punto di vista pratico bensì l'eccessivo costo che una missione del genere avrebbe richiesto. Fu un momento importante per SpaceX poiché da quel momento fu ben chiaro che uno dei capisaldi che avrebbero sostenuto l'azienda sarebbe stato il riutilizzo dei razzi lanciati in orbita. Fu Musk stesso a dichiarare: “ se si potesse come riutilizzare i razzi con efficacia, proprio come gli aeroplani, il costo di accesso allo spazio si ridurrebbe di un fattore pari a cento. Un veicolo completamente riutilizzabile non è mai stato creato prima. Questa è la svolta fondamentale, necessaria per rivoluzionare l'accesso allo spazio”. La *reusability* è la chiave di accesso, l'unico modo che permetterà all'uomo di raggiungere il sogno della vita multi-planetaria.

Il fulcro del potere comunicativo di SpaceX si trova nel ricco sito web ed è racchiuso nella *mission* che, in maniera semplice e allo stesso tempo ambiziosa, dichiara:

SpaceX designs, manufactures and launches advanced rockets and spacecraft. The company was founded in 2002 to revolutionize space technology, with the ultimate goal of enabling people to live on other planets . (SpaceX, 2018)

Per riaprire il sogno dello spazio, era necessario rivoluzionare la tecnologia spaziale. Dopo numerosi tentativi successivi alla sua fondazione, SpaceX è riuscita con successo a lanciare in orbita i suoi razzi. Affinchè fosse possibile il riutilizzo dei componenti fu completato anche un altro step fondamentale, l'atterraggio in completa sicurezza dei razzi sulla terra. Grazie al riutilizzo dei componenti il crollo dei costi è stato enorme, permettendo alla

compagnia di eliminare l'ostacolo economico lasciando spazio ai più sconfinati sogni di colonizzazione multi-planetaria.

1.1 Logo

SpaceX è la prima compagnia aerospaziale privata a riuscire a lanciare, far orbitare e recuperare un razzo. Con il lancio del "Falcon Heavy" l'azienda con base in California è diventata l'unica impresa finanziata privatamente a lanciare un veicolo spaziale intorno al sole, aprendo definitivamente le porte all'esplorazione spaziale. Il razzo è centrale nella simbologia relativa all'impresa. Esso è il veicolo che permetterà all'uomo di raggiungere e oltrepassare le barriere sia fisiche che immateriali che lo legano al passato. Il logo (Figura1) di SpaceX è perfetto per trasmettere il significato profondo dell'azienda. La X che rimanda alla traiettoria del razzo lanciato in orbita, nella sua estrema semplicità, è perfetta per convogliare la spinta propulsiva che l'azienda incarna per il progresso dell'umanità. La traiettoria è la connessione dell'uomo tra la Terra e lo spazio, tra il passato ed futuro pieno di speranze. Rappresenta il percorso che deve essere seguito per un avvenire migliore. La strada che SpaceX sta percorrendo e che il pubblico, che osserva con trepidazione i lanci dei suoi razzi, percorre con l'azienda.

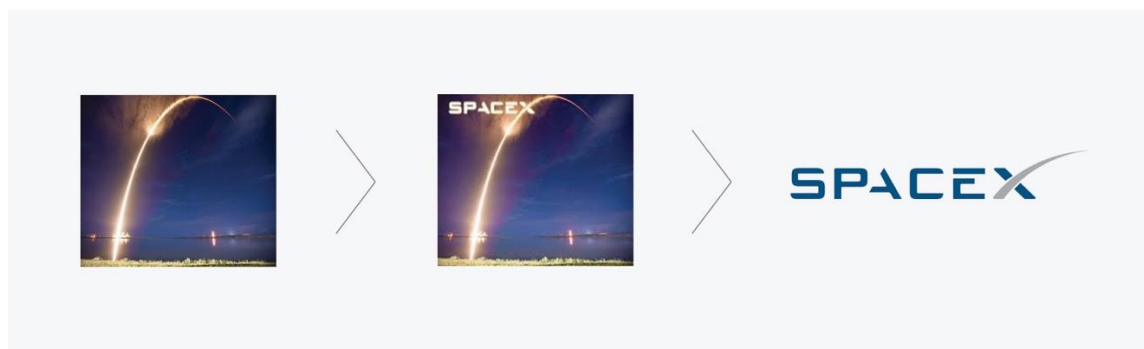


Figura 1. Fonte: Dvornechuck (2017)

La colonizzazione di Marte è il sogno ultimo di Musk, la consacrazione del suo genio che riuscirebbe a portare l'umanità verso confini mai visti prima. L'impresa che SpaceX potrebbe realizzare nella prossima decade è tremendamente affascinante. Le basi sono state poste e sono solidissime. Quella che in termini economici, fino a pochi anni fa, era una fantasia irrealizzabile adesso fa parte di un piano sempre più definito. La macchina si è dunque messa in moto da tempo ma essa non può operare in completo isolamento. Il

coinvolgimento del pubblico, dei gruppi di stakeholder più vari, è necessario affinché il sogno possa diventare realtà anche grazie a coloro che vi hanno creduto fino in fondo.

1.2 Frontiera 3.0

Negli anni dell'espansione degli Stati Uniti d'America, la frontiera che separava il territorio colonizzato bagnato dall'Atlantico e il selvaggio West era una linea in continuo movimento che di giorno in giorno mutava. Nuovi villaggi sorgevano di continuo e la frontiera doveva costantemente essere aggiornata in base alle nuove colonie che i pionieri fondavano.

Secondo lo storico americano Frederick Jackson Turner, che per primo portò avanti la Tesi della Frontiera, la linea di confine che separava le colonie dal West fu uno dei principali motivi alla base della creazione della democrazia di stampo americano. Mentre i primi colonizzatori avevano assunto abitudini prettamente europee, i pionieri che si spostavano sempre più verso ovest andarono incontro ad un cambiamento culturale che si discostava dalle abitudini del vecchio continente. Ogni generazione che si spostava oltre la frontiera preesistente mutava il proprio modo di pensare e le istituzioni che creava attorno a sé. I pionieri divennero più intolleranti verso le forme di gerarchie preesistenti, più sensibili verso le necessità democratiche. In una parola, più americani.

Il cambiamento venne descritto così da Frederick :

Egli è vestito all'europea, ha strumenti europei, viaggia e pensa all'europea. La grande distesa solitaria lo tira giù dalla carrozza ferroviaria e lo mette su una canoa di betulla. Lo spoglia dei vestiti della civiltà, lo veste con la casacca del cacciatore e gli mette ai piedi i mocassini di daino. Lo spinge nella capanna di tronchi d'albero del Ciroki e dell'Irochese e lo circonda di una palizzata indiana. Il colono ha già seminato mais e lo ha arato con un legno appuntito; ora lancia grida di guerra e scotenna nel più puro e ortodosso stile indiano. Per dirla in breve, alla frontiera l'ambiente è, agli inizi, troppo violento per l'uomo bianco. Questi deve accettare le condizioni che trova o perire, e così si adatta alla radura e segue le piste degli Indiani. A poco a poco trasforma le solitudini deserte, ma il risultato non è la vecchia Europa, lo sviluppo dell'originario germe sassone, il ritorno all'antichissimo ceppo germanico. Nasce con lui un prodotto nuovo e genuino: l'Americano. In principio, la frontiera era rappresentata dalla costa atlantica ed era la frontiera dell'Europa, veramente, in ogni senso.

Spostandosi verso Ovest, essa divenne sempre più americana. Come le morene frontali si depositano a ogni regredire delle glaciazioni, così ogni frontiera lascia dietro di sé le proprie tracce, e quando diventa un'area colonizzata la regione partecipa ancora delle caratteristiche

della frontiera. L'avanzata della frontiera ha significato un movimento regolare che s'allontanava sempre più dall'influsso dell'Europa, uno sviluppo costante di indipendenza su linee prettamente americane. Studiare questa avanzata senza regressi, gli uomini che vi parteciparono e crebbero in quelle condizioni, e i risultati politici, economici e sociali, è studiare la parte realmente americana della nostra storia. (Turner, 1975, p.34)

Con la "conquista" dell'intero territorio che oggi corrisponde agli Stati Uniti, di fatto la frontiera ha cessato di esistere. Quella paura che lo stesso Turner aveva manifestato nella sua tesi si è materializzata.

Nonostante l'apparente dissoluzione di linee di confine reali e delle implicazioni per il progresso sociale e culturale degli Stati Uniti, la retorica dietro il concetto di frontiera venne ripresa anni più tardi dal presidente John Fitzgerald Kennedy. Il concetto venne ripreso immaginando un confine da superare che aveva cessato di essere un linea di separazione tra territori ma era diventato il limite al quale scienza e tecnologia erano arrivate. L'idea di "Nuova Frontiera" fu usata facendo particolare riferimento all'esplorazione spaziale. L'esplorazione lunare fu il traino, l'aspirazione sulla quale puntò molto Kennedy riuscendo a coinvolgere non solo milioni di americani ma il mondo intero. La frontiera divenne sinonimo di una nuova era di progresso culturale e sociale che avrebbe investito prima l'America e poi tutti gli altri Paesi.

What are the important steps in the evolution of life ? Obviously there was the advent of single-celled life. There was differentiation to plants and animals. There was life going from oceans to land. There was mammals consciousness and I would argue also on that scale should fit life becoming multiplanetary. I think if one could make a reasonable argument that something is important enough to fit on the scale of evolution then it's it's it's important and and may be worth a little bit of our resources. (Musk,2017)

Così il CEO e Chief Designer di SpaceX Elon Musk introduce il tema della conquista di Marte, paragonando la colonizzazione del pianeta rosso alle tappe fondamentali che hanno costellato l'evoluzione dell'umanità. Esso, nella retorica del fondatore dell'azienda, è una barriera che una volta superata permetterà all'uomo di giungere ad un ulteriore stadio della propria evoluzione.

La potenzialità comunicativa di SpaceX deve le sue origini proprio alla retorica della frontiera. L'obiettivo della colonizzazione di Marte si inserisce nel discorso lungo più di un secolo sulla necessità di oltrepassare le barriere esistenti per garantire all'umanità intera la

speranza di un futuro migliore. Il viaggio multi-planetario, per quanto fantascientifico possa sembrare, è il caposaldo che regge il *brand* SpaceX. La NASA, diversi anni addietro, utilizzò il fascino che lo spazio cela per costruire un universo di significati attorno al brand che ebbe conseguenze mondiali. Musk, ponendo come obiettivo la colonizzazione marziana, punta a spingersi oltre gli standard che l'agenzia spaziale americana si era data. Si può dire che Marte rappresenti il nuovo obiettivo da raggiungere per l'umanità. Una "Frontiera 3.0" che ancora una volta è sinonimo di progresso ma che rispetto al passato coinvolge davvero tutta l'umanità che, con lo sguardo rivolto verso il cielo, aspetta un futuro ricco di promesse. Gli stakeholder rimangono per SpaceX il punto di riferimento fondamentale per la riuscita del progetto. Con la promessa di mondi inesplorati, l'azienda ha costruito inizialmente un'immagine seducente per il pubblico. Raggiungendo i primi risultati Musk è riuscito a garantire una crescita esponenziale della reputazione dell'impresa. Donare la prospettiva per un futuro migliore è un centrale espediente comunicativo, innato nel caso di SpaceX. Il pubblico vuole che l'azienda riesca. Arrivando a vedere nel successo di SpaceX la prerogativa per un futuro migliore per l'uomo, si raggiunge una perfetta identificazione dei fini tra stakeholder e impresa. Un *achievement* di enorme importanza per un brand ancora in costruzione come quello esaminato.

La potenza della *mission* di SpaceX è innegabile. Il coinvolgimento del pubblico è un requisito fondamentale per la riuscita della colonizzazione marziana. Sebbene il fascino dell'azienda nei confronti degli stakeholder più vari sia innato, soprattutto dovuto alle note ambizioni multiplanetarie, il pubblico deve essere accompagnato lungo il percorso. In quanto l'obiettivo finale dell'azienda è di lungo periodo, è necessario che il processo comunicativo trasmetta i successi di breve periodo. Passo dopo passo, SpaceX trasmette gli *achievement* agli stakeholder di riferimento creando *engagement* attorno al brand. Attuando una strategia comunicativa aperta e trasparente, l'impresa riesce a rafforzare la propria identità portando con sé il proprio pubblico che incoraggiato dai successi abbraccia la sua visione.

1.3 Visualizzare il futuro

I punti di forza utilizzati dall'azienda per comunicare con l'audience sono principalmente due: il sito web ed il canale Youtube. La componente visiva sfruttata attraverso questi due portali è di cruciale importanza per sostenere l'immaginario che il brand vuole trasmettere. Essi diventano strumenti che potenziano le possibilità della comunicazione organizzativa di

SpaceX. Al fruitore viene garantita una profonda immersione nell'immaginario dell'azienda grazie alla qualità e quantità dei contenuti messi a disposizione. Egli si mette in contatto con gli abissi spaziali che la compagnia vuole raggiungere.

Il sito di SpaceX è ricco di informazioni riguardanti i lanci passati e le missioni future.

L'area dedicata è chiamata "*launch manifesto*". Sono descritti minuziosamente i dettagli delle missioni includendo informazioni quali: il cliente che aveva commissionato la missione, il tipo di veicolo aerospaziale utilizzato ed il tipo di missione (di rifornimento spaziale, di lancio di un satellite commerciale, o di taglio scientifico o di sicurezza nazionale per il governo americano). La trasparenza con il cliente viene messa in primo piano.

Le simulazioni (Figura 2) e le proiezioni relative alle missioni future permettono a chi naviga di avere un'idea chiara degli obiettivi dell'azienda. Rendendo disponibili questo tipo di contenuti SpaceX permette al fruitore di visualizzare le tappe che porteranno al raggiungimento della vita multi-planetaria. La forza dell'immagine rende progetti la cui realizzazione sembra impossibile, a portata di tutti. Bypassando le spiegazioni tecniche che hanno necessariamente una portata limitata a pochi esperti, si riesce a colpire direttamente i fruitori con l'immediatezza del messaggio visivo. La visualizzazione è il passo che precede l'effettiva realizzazione. Gli stakeholder si costruiscono dei modelli mentali per associare il lavoro dell'impresa a dei risultati concreti, facilitando la sovrapposizione delle aspettative di SpaceX con quelle di clienti e pubblico. È un passo necessario che alimenta il coinvolgimento degli stakeholder, contribuendo a definire il progetto in termini di effettiva realizzabilità.



Figura 2. Simulazione di base su Marte. Fonte: SpaceX (2017)

Il canale Youtube è una parte fondamentale nell'arsenale comunicativo dell'azienda. Ancora oggi le immagini del lancio dell'Apollo 11, che portò il primo uomo sulla luna, sono scolpite nella mente dei più. Grazie ad Internet ed a una piattaforma come Youtube l'utilizzo

di video da condividere online è proliferato. SpaceX ha saputo utilizzare questo portale in maniera efficace per far arrivare a un pubblico più grande possibile il suo messaggio. Il canale dell'azienda è costantemente aggiornato con i video dei lanci, collezionando milioni di visualizzazioni. Il lancio di un veicolo aerospaziale rimane, oggi come 50 anni fa, un evento maestoso. La partenza è sempre carica di tensione ed adrenalina, ed il suo successo genera energia e speranza in chi ne è testimone. La facilità di condividere tale momento, grazie alle tecnologie del 2018, crea una miscela in grado di affascinare e tenere incollati ai propri schermi un numero incalcolabile di persone. Davanti al proprio computer o al proprio smartphone le persone si sono ritrovate ad esultare per la partenza del Falcon Heavy, come le persone che assistettero al lancio del Saturn V con all'interno Neil Armstrong. I lanci di SpaceX diventano così un baluardo di speranza e progresso per l'umanità. Grazie a Youtube diventano anche virali. Con un numero sempre crescente di persone che possono fruire di contenuti video di tale effetto, l'azienda si rafforza notevolmente. Il pubblico, associando quel momento carico di tensione e speranza al brand, rafforza inevitabilmente SpaceX. Il razzo diventa il simbolo del futuro, con a bordo le speranze e aspettative dell'audience dell'azienda.

1.4 Collaborare per il Futuro

Come si è visto una parte vitale dell'apparato comunicativo non riguarda solamente il rapporto con gli stakeholder esterni, il grande pubblico che deve imbracciare le idee e i valori dell'impresa. La collaborazione all'interno dell'azienda è un altro aspetto essenziale per il giusto funzionamento del processo comunicativo. Lavorare in maniera armoniosa, soddisfacendo il cliente e abbracciando i valori del cambiamento sono pilastri alla base di SpaceX.

Trovandosi di fronte al problema di elaborare decisioni più veloci per la NASA, uno dei più grandi clienti dell'azienda, i manager di SpaceX dovettero trovare alternative agli interminabili meeting e alle tonnellate di appunti creati. Secondo l'Harvard Business Review, ogni volta che la NASA aveva un quesito mandava un fax agli uffici di SpaceX. L'azienda formava poi dei gruppi composti da 50 persone per valutare i quesiti dei clienti. Ogni problema veniva analizzato individualmente prima di inviare le risposte alla NASA. Il problema relativo alla velocità del decision-making è uno degli ostacoli principali per la comunicazione interna in un'azienda. SpaceX ha aumentato la qualità della propria comunicazione interna e la velocità decisionale. Utilizzando la *collaborative technology*

l'impresa da l'opportunità ai suoi clienti, come la NASA, di avere una visione completa dei progetti su cui SpaceX è al lavoro e può individuare quale ingegnere è al lavoro su uno specifico componente di un razzo, per esempio. È possibile per il cliente anche entrare in contatto con il suddetto ingegnere per ottenere l'obiettivo del decision-making in real-time. Il sistema collaborativo ha permesso all'impresa di tagliare significativamente il tempo necessario a decidere le specifiche da apportare ad un prodotto ed a tagliare le costose riunioni settimanali sullo status della produzione.

Il sistema di collaborazione permette all'intera impresa di muoversi più velocemente. Senza che un ingegnere debba aspettare che le decisioni siano prese, SpaceX ha portato più persone insieme nel processo di decision-making con lo scopo di prendere decisioni simultaneamente. Il sistema contiene ogni tipo di informazioni relative ai componenti assemblati dall'azienda ed ha una struttura simile a quella di un social-network per comunicare e gestire la complessità del processo decisionale in real-time. Questo tipo di approccio innovativo ha avuto ripercussioni molto positive per la comunicazione interna di SpaceX, confluendo di fatto in una robusta comunicazione organizzativa. Il nuovo metodo ha permesso ad ogni lavoratore di guardare oltre il proprio semplice compito, ottenendo una visione più ampia che posiziona il proprio lavoro all'interno della cornice più ampia di un progetto ben definito. L'impresa ha alimentato interazioni tra i vari individui che si occupavano di parti del prodotto tra loro collegate, fomentando una rinnovata dinamica comunicativa che permette al circuito decisionale di migliorarsi e velocizzarsi.

Il metodo adottato, snellendo ed ottimizzando le decisioni prese nell'ambiente di lavoro, ha permesso ai lavoratori di acquistare una visione condivisa che è uno dei capisaldi della comunicazione organizzativa. SpaceX, per garantire migliore comunicazione con i propri clienti, è riuscita a portare i propri lavoratori a fondo nel processo decisionale. Ha condiviso tale processo con i suoi *employees*. Offrendo a tutti i componenti del team di lavoro una visione condivisa del progetto, tutti gli stakeholder possono sincronizzarsi e lavorando, garantire migliori risultati.

In un ambiente aperto e condiviso i manager alimentano l'energia del lavoratore. Egli si rende proattivo cercando di risolvere i problemi con la propria abilità, oppure acquista preziose nozioni dall'esperto di settore. In SpaceX il lavoratore comunica liberamente con l'altro creando quella dinamica di scambio di idee che riflette la potenza delle *knowledge organizations*.

I nuovi sistemi basati sulla collaborazione, che coinvolgono i team in relazione alle dinamiche di decision-making, hanno potenzialità enormi specialmente quando si parla di

imprese che creano prodotti di tipo tecnologico. Lo slancio verso il futuro, in un'ottica di decisioni condivise da tutta l'impresa, deve essere prima di tutto culturale. Le tecnologie potranno sicuramente aiutare nel cambiamento ma la differenza più incisiva è sicuramente nel modo di pensare. È la cultura organizzativa che in SpaceX, unendosi alle innovazioni tecnologiche, è riuscita ad apportare le innovazioni in campo decisionale che hanno rivoluzionato le dinamiche di *teamworking*. Abbandonando le strutture gerarchiche di controllo e le vecchie modalità decisionale si è riusciti ad apportare un enorme progresso nell'attività lavorativa, che contribuirà in maniera attiva agli ambiziosi obiettivi di SpaceX. Un'azienda che lavora come un tutt'uno per portare a termine quegli obiettivi che potranno dare un rinnovato significato alla razza umana.

2.

Tesla: Futuro Sostenibile

Tesla, fondata nel 2003, è un'azienda multinazionale americana con base a Palo Alto in California. L'azienda è specializzata nella creazione di macchine elettriche, batterie al litio-ione e pannelli solari. Tesla è stata fondata da Elon Musk, che attualmente riveste anche il ruolo di CEO.

L'azienda guidata da Musk è riuscita a rendere allo stesso tempo potente ed attraente la macchina elettrica. Sebbene Tesla non sia la prima compagnia ad introdurre sul mercato veicoli elettrici, è la prima che è riuscita a rendere accattivante questa scelta. La sostenibilità, argomento che è diventato sempre più centrale nelle discussioni politiche globali, è il fulcro attorno al quale ruota il brand. La possibilità di creare un futuro in cui i trasporti non dipendano più da risorse che cominciano a scarseggiare, come i carboni fossili. Tesla è l'ambasciatrice di un futuro che rispetta e migliora l'ambiente.

Per un potenziale acquirente, il fattore ambientale rimane centrale. Contribuendo alla sostenibilità, il guidatore di una Tesla si sente appagato della propria scelta avendo nel suo piccolo contribuito al miglioramento delle condizioni ambientali.

Tesla potrebbe essere accomunata ad altri veicoli elettrici. Ma l'aspetto che è riuscito a differenziare il brand è un altro. Il design accattivante e le prestazioni alte contraddistinguono Tesla dai suoi competitors. Il colore rosso fiammante di una Tesla Roadster rappresenta al meglio questo aspetto che il brand vuole comunicare ai suoi

possibili clienti. L'unione di due messaggi, come la sostenibilità e il fascino, che rendono sfaccettato il processo comunicativo dell'azienda.

Il rispetto per l'ambiente diventa un'idea accattivante. Sebbene sia una *issue* ormai condivisa da molti, non è semplice rendere *catchy* il messaggio. Le macchine sfornate dall'azienda californiana testimoniano il contrario. Le curve sinuose della Model X la rendono l'ambasciatrice perfetta di un futuro sostenibile che può raggiungere e portare dalla sua parte chiunque.

2.1 *Mission*

L'aspetto comunicativo portante, la spina dorsale del messaggio di Tesla è espresso nella sua *mission*. Elon Musk, nel blog contenuto all'interno del sito ufficiale, riesce a ricreare un rapporto di intimità con chi naviga nella pagina dell'azienda. Il manifesto degli obiettivi di Tesla sembra una pagina informale di un diario online, strategicamente posizionato per distinguersi dagli altri brand automobilistici e prendere le parti degli stakeholder. Il percorso verso la sostenibilità dovrà infatti essere alimentato dalla partnership tra l'impresa e il consumatore, che in simbiosi garantiranno la riuscita del progetto.

Il "Master Plan" (Musk, 2006) racchiudeva tutti gli obiettivi che l'imprenditore statunitense aveva in mente per Tesla. Il prodotto iniziale dell'allora Tesla Motors (poi denominata Tesla Inc.) era una *sports car* elettrica ad alte prestazioni chiamata Tesla Roadster. Musk, però, volle chiarire ai propri stakeholder che il piano di lungo termine dell'azienda sarebbe stato quello di produrre un'ampia gamma di modelli, tra cui *family car* dal prezzo accessibile. Tutto ciò sarebbe stato in grado di contribuire a raggiungere l'achievement finale di Tesla. Infatti Musk già dalla fondazione dell'azienda puntò ad essere un ingranaggio fondamentale nel passaggio da un'economia fondata sugli idrocarburi ad un'economia basata sull'elettricità solare. Il fulcro di questo primo manifesto elaborato da Musk era trasmettere la necessità di partire da veicoli elettrici dal costo elevato per poi iniziare a produrre macchine dal costo più contenuto. Ogni nuova tecnologia ha un costo unitario alto ed il discorso non cambia per le macchine elettriche. La strategia di Tesla è quella di penetrare nel mercato nella parte più alta, dove i clienti sono preparati a pagare un premium, per poi aumentare la produzione e diminuire i prezzi per ogni modello successivo. Con un obiettivo ultimo come quello che esprime Musk era necessario reinvestire immediatamente i fondi ottenuti dalla vendita della Roadster in Ricerca&Sviluppo, abbassando i costi ed ottenendo più velocemente i modelli successivi.

Il primo manifesto comunicativo di Tesla è fondamentale per capire il senso più profondo dell'esistenza dell'azienda. Il messaggio che arriva agli stakeholder è un'unione complementare dei due aspetti attorno ai quali si basa la compagnia: *environment* e *corporate*. Tesla si propone al pubblico come pioniere di un futuro sostenibile. La profonda trasformazione alla quale deve andare incontro la sfera corporate per mutare l'approccio ai cambiamenti ambientali deve incorporare il rispetto per il mondo che lo circonda creando un'armonia tra i due.

A 10 anni di distanza Musk sente il bisogno di rivolgersi nuovamente agli stakeholder, sempre tramite il mezzo del suo blog personale nel sito web dell'azienda. La mission deve essere riaggiornata, poiché gli obiettivi sono stati centrati. Nuove sfide sono poste davanti agli stakeholder nel cammino che porterà al totale abbandono degli idrocarburi.

Il primo step del "Master Plan, Part Deux" riguarda Solar City. Questa compagnia si occupa della creazione di pannelli solari e proprio nel 2016 è diventata sussidiaria di Tesla. L'idea di Musk è quella di :

Creare un prodotto combinato tetto solare-batteria bello e perfettamente integrato che funzioni davvero bene; un prodotto che permetta a ognuno di produrre la propria energia, e poi espanderlo in tutto il mondo. Una sola esperienza d'acquisto, un'installazione, un contatto per l'assistenza, un'app per cellulare.

Tutto questo non sarà possibile se Tesla e SolarCity resteranno due compagnie distinte; è per questo che dobbiamo unire e abbattere le barriere che dividono le due aziende. La loro separazione, nonostante le origini comuni e il perseguimento dello stesso obiettivo rappresentato dall'energia sostenibile, è principalmente frutto di una coincidenza. Ora Tesla è pronta a diffondere Powerwall e SolarCity è pronta a fornire pannelli solari altamente differenziati: è il momento di unire le due aziende. (Musk, 2016)

L'unione delle due aziende è un passo in avanti ulteriore, che permette di integrare produzione ed immagazzinamento di energia. Attraverso le batterie Powerwall, ricaricabili ed utilizzabili per lo *storage* di energia elettrica, si immagazzina la luce solare che viene catturata dai pannelli solari introdotti da Solar City.

Per quanto riguarda i veicoli elettrici si punta ad arrivare ad abbracciare i principali segmenti di mercato. La guida automatica sarà uno dei capisaldi delle nuove Tesla, permettendo al cliente di dedicare il proprio tempo a ciò che vuole mentre è in macchina. La guida automatica è fondamentale per attuare un'idea che rivoluzionerà il modo di concepire gli autoveicoli. Trasportando con l'immaginazione i clienti nel futuro, Musk afferma che:

Una volta che la vera guida automatica sarà approvata dalle autorità di regolamentazione, potrete chiamare la vostra Tesla praticamente da ovunque vi troviate. Una volta saliti a bordo, potrete dormire, leggere o fare qualsiasi altra cosa mentre siete in viaggio. Inoltre, potrete anche aggiungere la vostra auto alla flotta condivisa di Tesla semplicemente toccando un pulsante sull'app Tesla per cellulare; in questo modo, l'auto vi farà guadagnare soldi mentre sarete al lavoro o in vacanza, compensando in modo significativo, e in alcuni casi potenzialmente superando, la rata mensile del prestito o del leasing. Ciò contribuirà a ridurre drasticamente il costo di gestione reale fino al punto che quasi chiunque potrà possedere una Tesla. Dal momento che la maggior parte delle auto viene utilizzata dal proprietario per il 5-10% della giornata, il vantaggio economico fornito da un'auto con guida veramente autonoma potrebbe essere molto maggiore di quello di un'auto sprovvista di questa tecnologia.

Nelle città dove la domanda supera l'offerta di auto di proprietà, Tesla sarà presente con la propria flotta, assicurando un passaggio a chiunque, ovunque si trovi. (Musk,2016)

2.2 Logo

Il logo di un produttore di automobili è uno dei fattori più importanti del *communication mix*. Con esso l'azienda verrà immediatamente identificata e deve perciò essere studiato dettagliatamente per convogliare al meglio l'universo di significati al quale il brand vuole associarsi.

Il logo di Tesla riesce sicuramente a spiccare per la sua originalità. La cura riservata alla sua creazione, però, è molto più sottile di quello che si possa immaginare. Infatti è molto più di una semplice "T". Quella che sembra una semplice lettera è in realtà è un riferimento diretto ai prodotti dell'azienda e al mondo dell'elettrico, così caro ad Elon Musk. La lettera rappresenta la sezione di un motore elettrico (Figura 3). Il corpo principale della lettera rappresenterebbe uno dei poli che sono attaccati al rotore, mentre la seconda linea in alto è una sezione dello statore (insieme delle parti fisse in una macchina rotante come il motore elettrico).

Il motore elettrico da cui scaturisce il logo fu creato dal fisico ed inventore Nikola Tesla, al quale la compagnia deve il nome. Il logo riesce a contenere rimandi all'intero mondo dell'elettricità e dei motori elettrici. In esso vengono compressi i significati di Tesla in un semplice "segno". È il perfetto simbolo del mondo che la compagnia vuole contribuire a creare. Un mondo che sarà alimentato dal motore elettrico, fondendo tecnologia e rispetto dell'ambiente.



Figura 3. Fonte Dvornechuck (2017)

2.3 Retail Experience

La *retail experience* dell'azienda è un aspetto del processo comunicativo che rimane fondamentale per garantire al cliente quell'esperienza affascinante che è l'acquisto di una Tesla.

Le vendite negli ultimi anni sono schizzate alle stelle anche grazie ad una vendita *retail* completamente innovativa per quanto riguarda il mondo delle automobili.

Per quasi un secolo infatti l'esperienza di acquisto degli autoveicoli al concessionario è rimasta stagnante, spesso assumendo anche dei connotati negativi (Qmac, 2016). Il consumatore ha assunto un nuovo ruolo nell'esperienza di acquisto delle macchine, in una posizione di maggior controllo rispetto ai decenni precedenti. Raramente il cliente entrerà all'interno di un concessionario e se lo farà sarà dopo aver già preso una decisione. D'altro lato i millenials, totalmente intolleranti riguardo a *customer experiences* negative, abbandonano sempre più il retail per affidarsi ad altri medium nell'acquisto di veicoli. Preso atto di tali cambiamenti nel mercato automobilistico Tesla ha agito di conseguenza. Secondo Musk per accelerare l'adozione di veicoli elettrici Tesla deve creare un modello di business che è in grado di aumentare la conoscenza dei veicoli elettrici in un ambiente accessibile e privo di pressioni.

L'azienda vende le proprie macchine attraverso degli *showroom* di sua proprietà. Non si utilizzano concessionari in franchising. Ciò ruota sempre intorno all'obiettivo ultimo dell'impresa: accelerare la transizione verso il trasporto sostenibile. I concessionari non sarebbero il medium ottimale per trasmettere il messaggio dell'azienda poiché avrebbero un inevitabile conflitto di interessi a vendere macchine elettriche ed a supportare la tanto agognata transizione.

L'esperienza non è solamente un distacco dal tradizionale concessionario in franchising ma una completa rivoluzione dell'esperienza retail.

Gli *showroom* di Tesla non sono posti a lato di superstrade fuori città ma all'interno di centri commerciali, accanto a boutique di alta moda e brand di lusso. Lo *store* è in grado di ospitare un singolo veicolo, per sottolineare l'esperienza soggettiva ed altamente personalizzata che è garantita da Tesla. All'interno non si troveranno *sales persons* che aggressivamente proveranno a vendere qualunque tipo di macchina, scatenando le negoziazioni più selvagge. Al contrario sono impiegati *product ambassadors* profondamente consci delle sfaccettature del brand, che devono rispettare prezzi predeterminati. Una componente umana che rimane fondamentale per fornire al cliente un'esperienza completamente immersiva nel mondo Tesla. Le transazioni possono essere anche svolte completamente online, permettendo al cliente di ordinare al cliente di piazzare il proprio ordine dovunque si trovi. Le macchine inoltre sono costruite su ordinazione e Tesla non ha nessun tipo di inventario. Ciò contribuisce a far sentire il cliente parte di progetto personale, un'esperienza d'acquisto che gratifica l'ambiente ed il consumatore in un tutt'uno.

2.4 Strategia No Ads

Nel 2017 fu annunciata la sedan Model 3, un modello che avrebbe permesso l'entrata di Tesla nel mercato *mainstream*. Infatti con questo modello l'azienda mirava ad abbandonare il target di clienti di fascia alta per muovere i primi passi in quella media. Seguendo la tradizione delle grandi case automobilistiche, si sarebbe dovuta lanciare una campagna pubblicitaria di dimensioni spropositate bombardando qualunque medium disponibile con immagini della Model 3. Al contrario il budget destinato alla promozione dell'ultimo arrivata (come d'altronde quello di tutti gli altri modelli) ammontava a zero. La strategia di Tesla è stata fin dalla sua fondazione di non puntare sulla pubblicità. Al contrario per trasmettere il proprio brand e la propria immagine avrebbe usato la *word of mouth* e la copertura mediatica gratuita. Questa strategia è attuata in armonia con il Master Plan progettato da Musk. Infatti, non impiegando risorse per la strategia pubblicitaria e di marketing, i guadagni derivanti dalla vendita dei modelli disponibili sul mercato sono per la maggior parte reindirizzati allo sviluppo di veicoli sempre più accessibili a fasce di mercato più ampie.

Secondo una ricerca di AdAge, condotta tra le principali case automobilistiche nel 2016, il budget speso in pubblicità per veicolo venduto in aziende come Hyundai ammontava a 6821 dollari. In figura 4 si possono vedere le prime e le ultime aziende classificate in termini di spesa pubblicitaria per veicolo venduto. Senza impiegare nessuna risorsa (0 dollari) in

pubblicità e attuando una strategia di marketing dai costi praticamente nulli Tesla è comunque riuscita ad ottenere vendite.

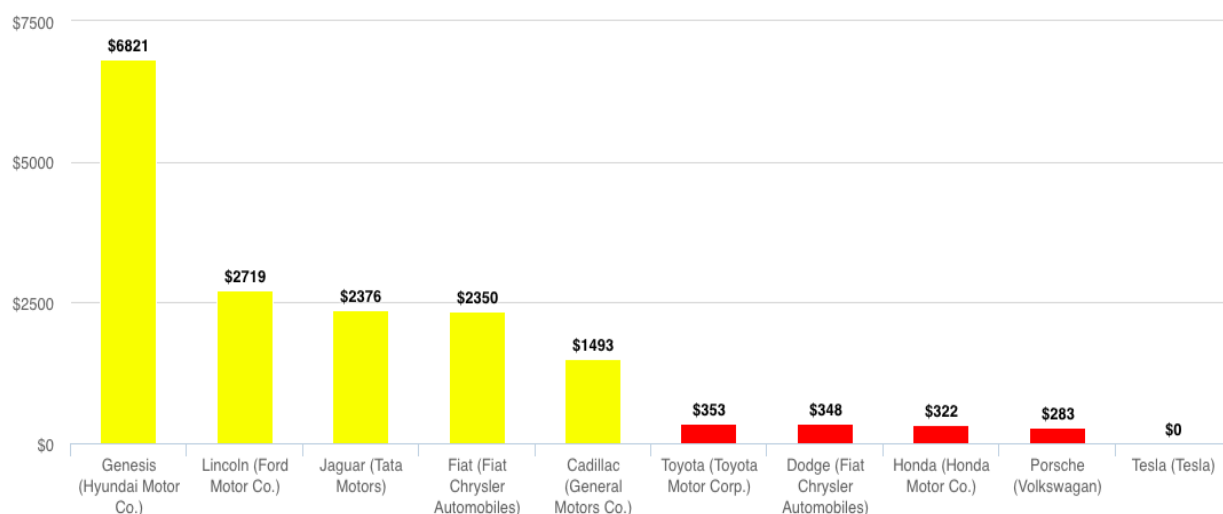


Figura 4. Fonte: AdAge (2017)

Tesla ha creato un prodotto che lascia ai clienti la possibilità di pubblicizzare il prodotto. Tesla non spende milioni di dollari in campagne pubblicitarie, ma permette al pubblico di parlare del prodotto, entusiasmarsi oppure odiarlo ma comunque generando una campagna di marketing virale che ha portato l'azienda dove si trova oggi.

Oltre il 95% di chi cerca macchine, lo fa attraverso i canali digitali e i *social media* sono centrali (TalkWalker, 2017). Essi rappresentano uno showroom virtuale dove il cliente può vedere gli ultimi prodotti disponibili sul mercato e avere informazioni sui futuri progetti dell'azienda. Musk con lungimiranza ha individuato la fondamentale importanza che essi avrebbero avuto nella costruzione di brand e ciò ha mostrato i suoi risultati.

Pur essendo stata fondata solo 15 anni fa e non guadagnando neppure lontanamente come brand con più di cento anni alle spalle, Tesla è nella top 3 nei social media per quanto riguarda le case automobilistiche. L'utilizzo di Twitter di Musk è magistrale. Egli si apre completamente ai propri *follower* dando visioni ravvicinate di ciò che pensa e ciò su cui è al lavoro in quel momento. I social media permettono di creare una finestra che affaccia all'interno del mondo di Musk. Donando una prospettiva ravvicinata ai gruppi di stakeholder, i *social media* riescono nel difficile tentativo di umanizzare il brand. I consumatori si dimostrano sempre più interessati a scoprire chi sono le persone che lavorano dietro ad un brand, che sia il CEO o i gruppi di lavoratori. La popolarità di Musk e Tesla nei social risiede nella volontà di condividere il cammino verso la futura economia elettrica. Il cammino è disseminato da idee, successi e fallimenti e la condivisione di essi con il

pubblico riesce a far abbracciare gli ideali del brand anche a chi sarebbe normalmente disinteressato verso le tematiche trattate. Prima che un marchio, attraverso il social Tesla riesce a diventare una storia dalla quale lo stakeholder è ispirato.

2.5 Comunicazione Musk

In aziende come Tesla, con obiettivi ambiziosi rivolti verso il futuro, la comunicazione interna potrebbe non essere considerata come uno degli aspetti più importanti. Al contrario, Musk ha dimostrato che l'aspetto comunicativo è una caratteristica fondamentale per garantire il successo dell'azienda e trasmettere i valori centrali del progetto.

Nel 2015 Tesla fu al centro di una bufera poiché venne reso pubblico che la percentuale di infortuni sul lavoro era più alta del 30% rispetto alla media del settore (Bariso, 2017).

Musk, però, rispose dicendo che la sicurezza è la priorità numero uno per la compagnia.

Dopo aver preso concreti provvedimenti per arginare il problema, come l'assunzione di migliaia di lavoratori in più per creare un terzo turno, Musk decise di affrontare il problema inviando una mail ad ogni lavoratore di Tesla. Essa trasmette il profondo rammarico dell'imprenditore originario del Sud Africa e l'impegno con cui egli si occuperà di arginare il problema.

Egli scrisse :

“ Le parole non possono esprimere quanto mi stiano a cuore la vostra salute e benessere. Mi si spezza il cuore quando qualcuno si infortuna costruendo macchine e dando il suo meglio per rendere Tesla un'azienda di successo. Nel futuro, ho chiesto che ogni infortunio venga direttamente riportato a me senza eccezioni. Mi incontrerò con il *safety team* e vorrei incontrare ogni persona infortunata non appena si senta meglio, così che io possa capire da loro esattamente cosa possiamo fare per migliorare. Andrò poi alla *production line* e ripeterò la stessa operazione mentre lavorano.

Questo è ciò che tutti i manager in Tesla dovrebbero fare chiaramente. In Tesla guidiamo dalla prima linea, non da una sicura e comoda torre d'avorio. I manager devono sempre mettere la sicurezza del loro team prima della loro.” (Musk,2017)

Musk si rivolge direttamente ai suoi lavoratori, conscio del problema. Non utilizza altri canali per dare enfasi mediatica al suo messaggio, bensì utilizza il canale comunicativo più diretto possibile distruggendo tutte le barriere invisibili che sono poste tra CEO e lavoratori. Musk si è rivelato un leader che è pronto a fare qualunque cosa pur di cambiare la situazione problematica ed è pronto a scendere in campo fianco a fianco con i suoi sottoposti.

Le parole di Musk sono senz'altro commoventi ma è la promessa di entrare a contatto con ogni singolo lavoratore infortunato l'aspetto veramente potente del messaggio che ha voluto trasmettere. Il leader veramente efficace sa che deve agire rendendo conto delle proprie parole. Deve dare l'esempio. Sebbene la delega del lavoro sia importante, qualora sorga un problema spinoso come in questo caso, il manager deve agire in prima persona per capire il problema a fondo e migliorare la situazione. Musk è uno dei migliori in questo. Infatti egli ha dimostrato che quando un leader scende in campo per lavorare di fianco ai suoi *team members* in difficoltà possono nascere grandi miglioramenti all'attività lavorativa. Inoltre l'esempio dato genera una reazione a catena nell'ambiente di lavoro poiché tutti i componenti del team si sentono ispirati dalle azioni di chi sta sopra di loro, se sono volte al miglioramento di tutti. I livelli gerarchici sembrano quasi annullarsi e l'azienda si appiattisce diventando flessibile e dinamica, proattiva nei confronti dell'ambiente circostante. Musk ha dimostrato una notevole capacità reattiva di fronte ai problemi che sono sorti in Tesla. Ha dimostrato come la trasparenza possa fare la differenza e la gestione di una qualunque crisi possa essere fondata sull'apertura comunicativa. Nel 2017 Musk invia ai suoi lavoratori un'altra mail che è di grande importanza per capire gli obiettivi, a livello di comunicazione interna, che l'imprenditore pone per Tesla. Con il soggetto che tratta di "Comunicazione all'interno di Tesla" la mail recita così:

“ Ci sono due scuole di pensiero su come l'informazione dovrebbe fluire all'interno delle aziende. Di sicuro la maniera più comune è la catena di comando, con l'informazione che deve sempre passare attraverso il proprio manager. Il problema con questo approccio è che, benché aumenti il potere del manager, fallisce nel servire l'azienda. Invece di risolvere i problemi velocemente, dove una persona di un dipartimento parla con una in un altro dipartimento e riesce far la cosa giusta, le persone sono forzate a parlare col proprio manager. Che parla col suo manager che parla col suo manager in un altro dipartimento che parla con qualcuno del suo team. Poi il flusso deve ritornare dall'altra parte.[...] Ognuno a Tesla può e deve inviare un'email o parlare a chiunque a seconda del modo in cui pensano che il problema si possa risolvere più facilmente per il beneficio dell'intera compagnia. Puoi parlare con il manager del tuo manager senza il suo permesso, puoi parlare con me, puoi parlare con me senza il permesso di nessuno. Soprattutto, dovresti sentirti obbligato a farlo finché la cosa giusta non accade.[...] Il punto finale riguarda i manager. Essi dovrebbero lavorare sodo per garantire che non stiano creando delle barriere che generano una mentalità alla "loro contro di noi" e che non stiano impedendo la comunicazione in alcun modo. Sfortunatamente questa è una tendenza naturale e deve essere combattuta attivamente. Come può aiutare Tesla se i dipartimenti erigono barriere tra di loro o vedono il loro successo come

relativo all'interno dell'azienda invece che collettivo ? Siamo tutti sulla stessa barca. Vediti sempre come lavoratore per il bene dell'azienda e mai per il tuo dipartimento.”(Musk,2017)

Il messaggio che Elon Musk desidera che i suoi lavoratori ricevano è importantissimo per identificare la base della comunicazione interna ed organizzativa dell'azienda. La comunicazione che è forzata a rispettare dei vincoli fissati potrebbe danneggiare il nascere di grandi idee e soffocare i feedback che l'azienda necessita per prosperare. Riprendendo il tono amichevole e intimo, Musk parla al singolo lavoratore. Non si parla per gruppi o dipartimenti. Il singolo deve sentirsi parte della grande famiglia di Tesla e dividerne i suoi valori per convogliarli al meglio nel mondo esterno.

Il messaggio rappresenta un manifesto per l'azienda. Una regola da seguire che statuisce che non ci sono regole da seguire per quanto riguarda la comunicazione. Raggiungere un tale obiettivo è molto difficile in una compagnia, ma un CEO che dimostra una tale sensibilità verso questo tema è il primo passo per raggiungerla. Le regole limitano la creatività nel lavoro quotidiano. Una comunicazione che viaggia libera da un capo all'altro dell'azienda è un collante indispensabile per garantire che i dipartimenti lavorino armonicamente per garantire prodotti impeccabili ai clienti e creare un futuro in cui l'elettricità sarà l'unica fonte di energia necessaria agli autoveicoli.

Attuando il “manifesto” l'azienda riesce ad invertire la struttura gerarchica presente nella maggior parte delle aziende. In un ambiente ad elevata raffinatezza tecnologica come quello di Tesla, i lavoratori sono altamente specializzati. Un modello di impresa orizzontale riuscirebbe a garantire la massima autonomia di tali *knowledge workers*, permettendo ai vari operatori di interagire con complementarietà scambiandosi informazioni e conoscenze. La dinamicità garantita da una struttura del genere è perfetta per il mercato in cui è Tesla. Le innovazioni apportate nel campo dell'elettrico sono implementate dagli ingegneri specializzati e trasmessi a tutti i rami specializzati grazie ad un'articolazione che favorisce il flusso comunicativo. Tesla rappresenta l'impresa del futuro con l'obiettivo di portare il futuro. Un'organizzazione fluida, che è in continuo movimento e cambia in base agli stimoli che riceve. Una forma mutevole che però mantiene i propri obiettivi per il futuro, come una spina dorsale che sorregge l'intera organizzazione garantendo la solidità e stabilità del *core* di Tesla.

2.6 SpaceX + Tesla

Come detto nel paragrafo precedente, il lancio del Falcon Heavy è stato un evento fondamentale per sottolineare il successo di SpaceX. Il lancio ha rappresentato una vetrina fondamentale anche per Tesla. Elon Musk è riuscito a unire la strategia comunicativa di entrambi i brand, garantendo una delle più grandi performance di marketing mai viste. All'interno del Falcon Heavy sarebbe stato destinato un carico che di solito era un simulatore di massa nella forma di cemento o blocchi di acciaio. Invece Musk, dimostrando ancora una volta la sua incredibile abilità nelle scelte comunicative, vi ha piazzato una Tesla Roadster rosso fiammante con al volante un manichino chiamato Starman, che indossava la tuta spaziale di SpaceX mentre in sottofondo partiva "Space Oddity" di David Bowie. Senza versare neanche un centesimo Elon Musk, utilizzando le due aziende di cui è fondatore, è riuscito a creare il miglior spot pubblicitario di sempre. Durante la *livestream* dell'evento è stato possibile per milioni di spettatori ammirare il veicolo all'interno del razzo mentre sullo sfondo si stagliava il globo terrestre.

L'inclusione della Roadster nel lancio del Falcon Heavy non è stata una semplice coincidenza ma una sapiente manovra strategica da parte delle due aziende (Matousek, 2018). Mentre Musk ha detto che la scelta era semplicemente dovuta al fatto che la Tesla sarebbe stato un carico meno "noioso" rispetto al solito c'è stato probabilmente più di un pensiero dietro la decisione.

Nei mesi precedenti al lancio del Falcon Heavy, Musk e SpaceX avevano postato sui rispettivi profili social molte foto della Roadster che implicavano che la macchina era sinonimo di ambizione umana e progresso. Attorno al lancio si creò anche un *buzz* da parte degli esperti del settore automobilistico che altrimenti avrebbero potuto non riservare la copertura mediatica per il lancio.

Per Elon Musk non si tratta di marketing o pubblicità, lui semplicemente punta ad eseguire la sua visione. Non si tratta di far comprare macchine alle persone. La strategia dimostra che Musk voglia far adottare alle persone una determinata visione del pianeta, che riguardi l'abbandono dei combustibili fossili e il passaggio totale ai veicoli elettrici. Sebbene sia chiaro che la mossa faccia parte di una strategia, ciò non toglie che il messaggio che si vuole trasmettere vada oltre la ricerca di denaro. Tesla è la prima auto mai andata nello spazio e rappresenta quanto c'è di più vicino al progresso. Il fascino che la visione di una macchina "spaziale" ha creato in milioni di spettatori genera curiosità e interesse verso i valori che quella macchina rappresenta.

Affinché gli stakeholder possano condividere pienamente il futuro immaginato da Elon Musk, devono essere utilizzati tutti gli strumenti comunicativi disponibili così che questa visione possa essere trasmessa attraverso i canali giusti e alle persone giuste.

Avere una posizione solida e autentica per ciò che riguarda le sorti del mondo sta diventando una prerogativa per le aziende che vogliono entrare al meglio nel *marketplace*. Un'impresa trasparente nei confronti dei consumatori e aperta alla condivisione con gli stakeholder si sta dimostrando molto più efficace di mastodontiche campagne pubblicitarie. Musk ha compreso questo nuovo panorama molto chiaramente. L'impresa vicina al consumatore è diventata una prerogativa necessaria in ogni mercato. Una comunicazione vicina agli stakeholder permette ad essi di toccare con mano la *vision* dell'impresa, sentirla propria e più facilmente condividerla. Su questi concetti si basa la comunicazione, *del futuro e per il futuro*. Aspetti fondamentali che Tesla e SpaceX incarnano alla perfezione.

3.

The Future is Boring

L'ultima fatica di Elon Musk riguarda un settore che sembrava completamente estraneo alle mire dell'imprenditore nato in Sud Africa. Oltre ai suoi interessi che riguardano razzi, pianeti e macchine elettriche adesso Musk si propone di risolvere il problema del traffico soffocante di Los Angeles. L'idea è quella di sviluppare una rete di tunnel al di sotto della città californiana per diminuire il traffico cronico che rende impossibile spostarsi durante le ore di punta. La compagnia è stata ufficialmente fondata nel 2016 con lo scopo di occuparsi del settore delle infrastrutture e in particolare di tunnel sotterranei.

Attualmente i residenti di Los Angeles sprecano oltre novanta ore all'anno imbottigliati nel traffico. Per alleviare questo problema Musk in un TED Talk del 2017 ha detto che “ i corridoi di traffico, come gli edifici che si alzano su di essi, devono espandersi in tre dimensioni. Un'opzione è quella di “andare in alto” con le macchine volanti. Comunque, macchine volanti hanno problemi come il tempo, rumore ed un generale livello di aumento di ansia per quelli che stanno al di sotto. L'altra opzione è “andare in basso” e costruire tunnel”.

Seguendo questa strategia, The Boring Company costruirà tunnel *low cost* che permetteranno il rapido spostamento attraverso regioni densamente popolate. Lo

spostamento da New York a Washington DC sarà possibile in meno di 30 minuti trasformando completamente il trasporto e amplificando notevolmente la comodità dei servizi già esistenti.

3.1 *Nascita*

L'ultima compagnia nata sotto l'ala di Elon Musk sembrava fin dall'inizio uno scherzo. Lo stesso nome rimanda al doppio significato nella lingua inglese che "boring" assume. Infatti il verbo "to bore" significa sia "annoiare" che "perforare". La compagnia infatti ha già iniziato dal 2017 a scavare enormi tunnel sotto la città di Los Angeles per testare la fattibilità del progetto.

La straordinarietà della sua nascita risultò quasi sembrare uno scherzo. In un serie di *tweet* risalente al Dicembre 2016 Musk scrisse : " il traffico mi sta mandando fuori di testa. Costruirò una macchina perforatrice di tunnel e semplicemente inizierò a scavare." Un'ora dopo: " Si chiamerà "The Boring Company"". Poi la decisione finale: " Ho intenzione di farlo per davvero."

The Boring Company sembra nascere per scherzo. O almeno è questa l'impressione che Musk vuole comunicare ai suoi stakeholder. L'azienda potrebbe cambiare radicalmente il futuro del trasporto e ridurre notevolmente i tempi di spostamento all'interno di una città o da una città all'altra. Si potrebbero ridurre i consumi dovuti all'utilizzo di migliaia di autoveicoli grazie all'utilizzo di *skate* elettrici che percorreranno le centinaia di tunnel scavati sottoterra. La portata del progetto è enorme eppure la sua nascita sembra eccezionalmente spontanea.

Musk non era estraneo già nel 2016 ad utilizzo attivo del social network Twitter. Lo utilizzava ed utilizza per esprimere qualunque tipo di pensiero gli passi per la testa, mostrandosi vicino seppure virtualmente ai suoi stakeholder. Le possibilità di creare engagement da parte di un CEO che agisce in questo modo sono innumerevoli e Musk lo ha capito benissimo. Partire da uno sfogo personale per poi sviluppare l'idea dell'azienda su Twitter è una mossa strategica di grande caratura comunicativa. Sembra come se il flusso del pensiero geniale di Musk sia collegato al social, alle infinite di connessioni che esso crea. Si tratta di una magistrale creazione di coinvolgimento dei gruppi di stakeholder che si sentono partecipi del processo di creazione dell'azienda.

Si tratta di un'era in cui un'azienda viene pensata direttamente sul web per testare le reazioni degli stakeholder grazie ad una piattaforma che permette di avere immediatamente i feedback di milioni di utenti.

La parola chiave di questo momento è trasparenza, che viene garantita mostrando direttamente agli stakeholder i propri piani e le proprie idee lasciando giudicare il pubblico stesso. Il tempo delle strategie dietro le quinte per indirizzare le preferenze dell'audience sono strumenti antiquati che il consumatore odierno riesce facilmente ad aggirare. Al contrario, la piena condivisione di idee e valori e l'apertura totale verso i gruppi di stakeholder sono le chiavi di volta della comunicazione del ventunesimo secolo.

3.2 Boring Communication

Sebbene il fascino scatenato dalla fondazione di The Boring Company sia dovuto a incredibili successi ingegneristici, in larga parte il successo creato intorno al giovanissimo brand è dato da un'abile campagna comunicativa e di marketing. Ci sono molti aspetti della strategia che hanno contribuito a creare notevole attenzione da parte della comunità tecnologia e più in generale dai gruppi di stakeholder a cui si riferisce Elon Musk.

Quando nel 2017 Musk mostrò il progetto non c'era niente di concreto se non una brillante idea. Nel primo video che egli fece circolare si cercava di dimostrare il potenziale di lungo termine dovuto all'adozione massiccia dei tunnel. Prima di spendere tempo o denaro nel progetto Musk e il suo team volevano assicurarsi che il prodotto sarebbe stato ricevuto in maniera aperta dal mercato. Il progetto ha ancora molta strada prima di diventare effettivo ma è già riuscito a creare il buzz mediatico di investitori, consumatori ed aziende. Da allora l'azienda ha cominciato a scavare in diverse città americane per ricevere il successivo appoggio delle autorità pubbliche.

Come si è visto The Boring Company è riuscita a creare una visione totalmente trasparente del processo di creazione dell'azienda. A intervalli regolari forniscono ai media foto, comunicati stampa e video che descrivono il processo fino a quel punto. Questa caratteristica che ha assunto l'azienda riesce perfettamente a mostrare al pubblico i progressi graduali che sta compiendo garantendo allo stesso tempo la solidificazione del brand.

Quello di documentare il percorso della compagnia è un grande stratagemma comunicativo che permette di creare un legame ancora più profondo con i propri stakeholder, creando connessioni sempre più strette.

Nel sito web dell'azienda è anche presente una pagina di feedback, che incoraggia i membri della comunità a farsi avanti con suggerimenti e domande. Se l'azienda si mostra disposta ad ascoltare riesce a far sentire importante il proprio pubblico rinsaldando sempre più un rapporto che è anche un dialogo per il miglioramento dell'azienda e della comunità. Infatti la

compagnia in un primo momento sembrava aver deciso di utilizzare i tunnel solamente per diminuire il traffico di macchine nelle metropoli. Il progetto invece è diventato più definito e si è deciso di dare la priorità a pedoni e ciclisti.

Questa è una dichiarazione molto incisiva da parte di The Boring Company. L'azienda si dimostra vicina al cittadino e votata a soddisfare i suoi bisogni e quelli della comunità. Così facendo il servizio fornito potrà facilitare lo spostamento anche a chi una macchina non può permettersela. L'aspetto sociale non è da sottovalutare poiché aiuta a ad accrescere la reputazione in costruzione del brand. Un'azienda che è vicina al cittadino e si occupa di aumentare il benessere generale della comunità è un ibrido che riesce a garantire profitto e aiuto della collettività. Nel panorama internazionale l'aspetto sociale sta diventando sempre più importante e The Boring Company ha imboccato la strada giusta per incarnare l'azienda del futuro.

3.3 Humour Marketing

The Boring Company è ancora un'azienda in fase di sviluppo, sebbene Musk abbia iniziato a scavare tunnel sia sulla costa ovest che sulla costa est degli Stati Uniti. I miglioramenti che la costruzione dei tunnel potrà apportare alle vite di migliaia di americani sono evidenti e Musk lo evidenzia ogniqualvolta si parla dell'argomento. I frutti del lavoro di Musk sono maturati per la prima volta quando l'azienda è stata scelta dalla città di Chicago per costruire un servizio di trasporto veloce e conveniente, che copra la tratta tra il centro della città e l'aeroporto. Gli skate elettrici avranno la capienza tra 8 e 16 passeggeri e saranno tre o quattro volte più veloci degli attuali servizi di trasporto, percorrendo i tunnel che saranno scavati sottoterra (The Boring Company, 2018). Il progetto sarà finanziato dall'azienda, al 100% privatamente.

Le istituzioni ed il pubblico stanno sviluppando un *awareness* dei risultati che l'azienda può ottenere. Per il brand però non è facile trasmettere la complessità tecnica che serve per costruire i tunnel. Sebbene il prodotto finale vada a beneficio della collettività, non è facile far appassionare gli stakeholder ad un brand che si occupa sostanzialmente di scavare sottoterra.

Ancora una volta Musk ha individuato il punto scoperto e ha iniziato ad occuparsene. La prima operazione che ha compiuto è stata vendere cinquanta mila cappellini con il logo dell'azienda. La mossa sembra semplice ma si è dimostrata un grande successo evidenziato dalle numero di vendite ottenuto. L'operazione ha portato consapevolezza dell'importanza

della causa dell'azienda e radunato ulteriori supporter da tutto il mondo. Essere in grado di presentare un brand genuino che riesce ad interagire con il pubblico, anche attraverso un semplice cappellino, è fondamentale per riuscire ad impattare su diversi tipi di audience. Se il cappellino poteva sembrare un prodotto off-brand, allora la seconda mossa di Musk sembrerebbe completamente insensata. Infatti aveva annunciato che avrebbe messo in vendita diecimila lanciati a marchio The Boring Company a cinquecento dollari l'uno. Di certo non facevano parte del business plan ideato da Musk. Sfruttando il suo rango di influencer sui social, nei quali ha attuato una simpatica e genuina campagna di marketing, egli è riuscito a vendere tutti i lanciati. La mossa sembrerebbe estremamente bizzarra eppure le spiegazioni dietro di essa sono molto pratiche. La prima riguarda il denaro. In pochi giorni Musk ha venduto prodotti per 10 milioni di dollari. Considerando che il costo per un prodotto del genere è molto minore di cinquecento dollari, il margine di profitto è molto alto. Essendo la compagnia completamente finanziata privatamente, questa mossa di marketing è stata perfetta per ottenere un guadagno in un breve periodo di tempo. Un' ulteriore motivo è stato quello di dimostrare qualcosa. Se Musk dimostra di essere in grado di raccogliere capitale vendendo prodotti del genere, chiaramente potrà finanziare la costruzione dei tunnel quando arriverà il momento.

L'interesse dei media e del pubblico generato da mosse del genere non possono che aiutare nel coinvolgimento della missione dell'azienda. Coltivando le relazioni con milioni di persone è l'obiettivo che l'azienda si pone e l'utilizzo del senso dell'umorismo come in casi del genere può essere un'arma che viene sottovalutata. Ancora una volta abbiamo un rovesciamento dell'impresa tradizionale fredda e distante dal consumatore. L'umorismo diventa lo strumento per eccellenza per il coinvolgimento del pubblico. La distanza tra azienda e consumatore viene sempre più erosa da mosse del genere, aiutando l'identificazione e l'engagement degli stakeholder con la compagnia.

Conclusione

L'analisi fatta in questo lavoro permette di delineare più chiaramente quelli che saranno gli sviluppi del rapporto tra comunicazione ed impresa. L'apparato comunicativo si è insinuato all'interno della rigida struttura industriale e l'ha scossa dalle fondamenta. Sviluppando prima le basi teoriche, la disciplina si è fatta valere nel lavoro quotidiano all'interno delle grandi aziende e ha contribuito a cambiarle profondamente dall'interno. Tre compagnie altamente specializzate come quelle analizzate hanno riconosciuto l'apparato comunicativo come caposaldo sia nei rapporti interni che in quelli esterni. La presenza di lavoratori altamente specializzati ha reso necessaria una coordinazione armonica dell'intera impresa, permettendo ai lavoratori di agire come se fossero un tutt'uno. L'impresa non è più la rigida struttura gerarchica che impartisce ordini dall'alto. Al contrario, la sensibilità dimostrata dalle 3 aziende capitanate da Musk ci presenta una struttura che continua ad appiattirsi. Sebbene le figure manageriale mantengano le sue prerogative di supervisione sul lavoro svolto, i lavoratori agiscono in autonomia garantendo la qualità del proprio operato e interagendo con i propri pari con la comunicazione come collante. In settori come l'elettrico, l'aerospaziale e l'ingegneria geotecnica nuove scoperte vengono elaborate ogni giorno. Campi come quelli analizzati operano con tecnologie innovative, che vengono migliorate costantemente per garantire un prodotto finale accattivante e tecnologicamente ultra-avanzato. La struttura tradizionale dell'impresa non avrebbe garantito un adattamento semplice ai cambiamenti quotidiani delle modalità operative. Una struttura fluida come quella che hanno adottato Tesla, SpaceX e The Boring Company garantisce risposte immediate all'ambiente avanguardistico dal quale sono circondate. La dinamicità della struttura permette di inglobare e sviluppare al proprio interno le nuove tecnologie, elaborandole per garantire prestazioni più elevate e prodotti di ultima generazione. La comunicazione si identifica come uno strumento centrale per questo processo. È un aspetto che contribuisce a formare l'azienda versatile e dinamica che ci consegna il futuro. Si delinea come un solido supporto necessario per l'azienda che opera nel campo delle tecnologie all'avanguardia.

Il processo decisionale si adatta alle nuove strutture formatesi all'interno delle compagnie. La centralizzazione poteva andar bene per processi stabili e senza intoppi, ma avrebbe faticato ad adattarsi alla velocità che caratterizza l'*environment* sensibile ai cambiamenti tipico delle aziende che generano innovazione. Il potere decisionale in aziende come quelle menzionate viene diluito lungo tutta la struttura per garantire una risposta rapida al problema

sorto lungo il processo operativo. L'ingegnere sul campo si trova a prendere decisioni per la riuscita o il fallimento del progetto. Tale *modus operandi* è la naturale risposta che un'azienda genera lavorando in settori ad alta dinamicità. L'autonomia dei vari gruppi di lavoro, generata dalla diffusione delle capacità decisionali, rende la comunicazione e coordinazione dei gruppi di lavoro un elemento imprescindibile per assicurare che tutte le singole unità presenti nell'azienda lavorino insieme per il risultato finale.

Il filo conduttore che accomuna Tesla, SpaceX e The Boring Company è la condivisione del sogno da parte di tutto il personale dell'azienda. La connessione che si crea tra lo scopo ultimo dell'azienda ed il personale è fondamentale per un ambiente che ha un focus così specifico verso la creazione di un futuro migliore. La centralità del processo comunicativo contribuisce a trasformare la struttura dell'azienda e la rende più vicina al singolo lavoratore. L'appiattimento delle strutture gerarchiche facilita la condivisione da parte del personale dei valori più profondi della compagnia. Nei tre casi citati questo aspetto spicca notevolmente a causa del contesto in cui operano. Sono accomunate dall'obiettivo di creare qualcosa che migliora la società, ma in ognuna delle tre aziende si è dovuti partire da zero. La partecipazione al sogno è stata una prerogativa necessaria per alimentare la voglia di cambiamento che Musk ha sapientemente instillato in ogni sua azienda.

Se la comunicazione si è dimostrata in grado di cambiare la struttura di un'azienda dall'interno, si è visto come il rapporto con il pubblico sia cambiato radicalmente. Sebbene la maggior parte delle aziende dichiarino che il loro obiettivo è la vicinanza al consumatore, nella maggior parte dei casi gli sforzi in tal senso sono minimi. Nei casi analizzati si è visto come ogni strategia di comunicazione esterna abbia puntato all'engagement da parte dei gruppi di stakeholder. Le aziende si sono mostrate aperte al confronto con il pubblico in ogni forma possibile, ribaltando l'idea della fredda e grigia *corporation*. Il coinvolgimento del pubblico è un aspetto essenziale per le aziende esaminate in questo lavoro. Infatti, come per il personale dell'azienda, è necessaria da parte degli stakeholder la condivisione della *vision* portata avanti dalle compagnie. La comunicazione è il filo conduttore che permette ai lavoratori e al pubblico esterno all'azienda di essere parte di unico grande gruppo che opera per il miglioramento del domani. Che sia per la costruzione di una macchina elettrica o di un razzo riutilizzabile o di un tunnel sotterraneo, la comunicazione lega indissolubilmente l'azienda alla società in cui opera. Nei casi analizzati questo aspetto si dimostra fondamentale affinché pubblico e privato, stakeholder e azienda intrattengano un dialogo dinamico per garantire un futuro luminoso alla società nella sua interezza.

Riassunto

The goal of this thesis is to identify and analyze the relationship between companies and communication. The interaction of companies with groups of stakeholders has completely changed the role of the communication process for the corporate world. The three cases chosen for this work have the objective of highlighting the fundamental role of communication in future-centered companies. Future and communication are highly connected and these companies will show how.

The theories regarding the communication process evolved during the past century. From the idea of the communication as an all-mighty power that can manipulate the masses, the contemporary theories re-dimensioned the role of the communication process. For example, Giddens thought that through communication the agents are, at the same time, influencing the social structures and being influenced by those.

The communication process started to influence the business world. The importance of this aspect has the same value of intangible asset. Even though it can't be measured, a good communication adds enormous value to a company. The communication process around companies can be divided into four macro-areas: marketing communication, organizational communication, economical-financial communication and institutional communication.

The big area around the whole communication process revolves is the corporate communication field. It is a set of activities that involve the management of internal and external communications in order to create good relationships with the groups of stakeholders.

The concept of stakeholder is fundamental for corporate communications. A stakeholder is a group or individual that can help achieving the goals of the company or is influenced by those achievements. For the company it is not easy to handle the interests of the various groups of stakeholders, that can also be conflictual. Through the use of the communicative process those interests become easier to deal with. A common goal has to be shared among the stakeholders in order to create value around the company.

Some instruments can be used in order to evaluate the effects of the communication process. The outputs of the process are the short-term results. The outcomes are the cognitive response to a communicative flow. The audience has understood the message deeply and re-elaborated its possible implications. The outcomes are the long-term effect. They are fundamental. It is what the management seeks to create with the communication process. The evaluation of the outcomes enables the company to analyze whether the goals were reached or not and

determines the outflow of the strategy, which will tell if the process generated value for the company.

The reputation is the main aspect that companies aim to increase through communication processes. They create a good reputation when the stakeholders are satisfied and the actions of the corporation maintain a coherence through time. The reputation is not as superficial as the image of the company. In order to build a strong reputation the efforts towards the stakeholders have to be deep and aimed at developing a lasting connection with the public.

The three cases used in this work are perfect examples of companies that create a great connection with their stakeholders. The technological sectors in which the companies operate are highly specialized and the role of interaction is central. The communication process is the glue that links the autonomous branches of these companies. The goal of the better future is communicated to the stakeholders with different strategies that help creating an almost intimate connection between the public and the corporation. The new way of interacting changed both the internal structures of these companies and the way they interact with external audiences. This new configuration helps connecting the stakeholders and the company in a completely different way. Sharing the same values and vision contributes in a great way to the purpose of the companies: bringing the future to everyday life.

Bibliografia

1. Il futuro è comunicazione

- Birkigt, K.; Stadler, M. (1988) *Corporate identity-Grundlagen*. Verlag Moderne Industrie: Landsberg am Lech.
- Birkigt, K.; Stadler, M.M. (1986) *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Bonniwel Haslett, B. (2011). *Communicating and Organizing in Context*. New York: Routledge.
- Cornelissen, Joep. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Dobre, A. M. (2013). "Intangible assets as a source of competitiveness in the post-crisis economy. The role of brands", *Theoretical and Applied Economics. Volume XX (2013), No. 12(589), pp.127-138*.
- Hall, Stuart. (1997). *Representation. Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage Publications.
- Hartman, J.; Lenk, M. M. (2001) "Strategic communication capital as an intangible asset", *International Journal on Media Management*, 3:3, 147-153.
- Invernizzi, E. (2006). *Manuale di relazioni pubbliche: le competenze e i servizi specializzati*. Milano: McGraw-Hill Company.
- Lasswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*. New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Pearce, W. B.; Pearce, K. (2000) *Extending the Theory of the Coordinated Management of Meaning ("CMM") Through a Community Dialogue Process, Communication Theory*. 10.
- Pearce, W.B. (1989). *Communication and the Human Condition*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Pecchenino, M. (2009). *La comunicazione d'impresa*. Roma: Editori Laterza.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas, J.; Jackson D. J. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio.
- Wolf, M. (1985). *Teorie delle comunicazioni di massa*. Milano: Bompiani.

2. Futuro intangibile

- Bernays, E. (2008). *Propaganda. Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia*. Bologna: Fausto Lupetti Editore.
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne: The Advertising Association.
- Forman, J., Argenti, P. (2005) "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study", *Corporate Reputations Review*, 8 (3) pp.245-266.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

- Invernizzi E.; Romenti S. (2005), “La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?”, *Sinergie*, n. 68, pp.41-54.
- Invernizzi E., Romenti S. (2009) “ *Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies* ”, *International Journal of Strategic Communication*, 3:2, 116-130
- Kenny, G. (2014). “Five Questions to Identify Key Stakeholders”. <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders>. Ultimo accesso 14 Maggio 2018.
- Leyer, J. (1986) *Corporate communicatie in de strategie van ondernemingen in beweging*. Amsterdam: BVA
- O'Sullivan, T. (1983) *Key Concepts in Communication*. London: Methuen.
- Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Rindova, V. P.; Fombrun, C. (1999). “Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions”, *Strategic Management Journal*, 20, pp.691-710.
- Rindova, V.P. (1997) “The image cascade and the formation of corporate reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 Nos 1 and 2, pp.188-94.
- Rindova, V.P.; Williamson, I.O.; Petkova, A.P.; Sever, J.M. (2005), “Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6, pp.1033-1049.
- Schendelen, M.P.C.M. (1993) *National Public and Private EC Lobbying*. Dartmouth: Aldershot.
- Schendelen, R., van (2002) “The ideal profile of the PA expert at the EU level”, *Journal of Public Affairs*, 2 (2), pp.85–89.
- Van Riel, C.; Fombrun, C.J. (2007). *The Essential of Corporate Communication*. London: Routledge.
- Venkataraman, S. (2002). “Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process”. In R. E. Freeman and S. Venkataraman, *Ethics and Entrepreneurship*. Ruffin Series 3. Charlottesville: Philosophy Documentation Center.

3. Il futuro è ora

- [SpaceX]. (2017, 29 Settembre. *Making life Multiplanetary*. [File video]. <https://www.youtube.com/watch?v=tdUX3ypDVwI&t=171s>
- [TED]. (2017, 3 Maggio). *The future we're building -- and boring | Elon Musk*. [File video]. <https://www.youtube.com/watch?v=zIwLWfaAg-8>
- Bariso, J. (2017). “ *This Email From Elon Musk to Tesla Employees Describes What Great Communication Looks Like*”. <https://www.inc.com/justin-bariso/this-email-from-elon-musk-to-tesla-employees-descr.html> Ultimo accesso 6 Agosto 2018.
- Bariso, J. (2017). “*This Email from Elon Musk to Tesla Employees is a Master Class in Emotional Intelligence*.” <https://www.inc.com/justin-bariso/elon-musk-sent-an-extraordinary-email-to-employees-and-taught-a-major-lesson-in.html> Ultimo accesso 6 Agosto 2018.
- Dvornechuck, Arek. (2017). *Logos of Elon Musk's Brands: Tesla, SpaceX and The Boring Company explained*”. <https://medium.com/@ebaqdesign/logos-of-elon-musks-brands-tesla-spacex-and-the-boring-company-explained-2ca16d105e3a>. Ultimo accesso 2 Agosto 2018.
- Folschette, C. (2017). “*Tesla's successful marketing strategy shows that it's time for CEOs to get social*”. <https://www.talkwalker.com/blog/tesla-marketing-strategy-social-ceo> Ultimo accesso 7 Agosto 2018.
- Matousek, M. (2018). “*Tesla created the world's best car commercial without spending a dime on advertising*”. <https://www.businessinsider.com/tesla-made-the-worlds-best-car-commercial-without-spending-money-2018-2?IR=T> Ultimo accesso 8 Agosto 2018.

- Musk, E. (2006). “*The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)*”. https://www.tesla.com/it_IT/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me?redirect=no Ultimo accesso 4 Agosto 2018.
- Musk, E. (2016). “*Master Plan, Part Deux*”. https://www.tesla.com/it_IT/blog/master-plan-part-Deux Ultimo accesso 4 Agosto 2018.
- Musk, Elon (*elonmusk*). “*I am actually going to do this*” 17 Dicembre 2016, Tweet. https://twitter.com/elonmusk/status/810156881662590981?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E810156881662590981&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.investopedia.com%2Fnews%2Felon-musk-starting-boring-company-tsla%2F
- Musk, Elon (*elonmusk*). “*It shall be called “The Boring Company”*” 17 Dicembre 2016, Tweet. https://twitter.com/elonmusk/status/810126376871297024?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E810126376871297024&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.investopedia.com%2Fnews%2Felon-musk-starting-boring-company-tsla%2F
- Musk, Elon (*elonmusk*). “*Traffic is driving me nuts. Am going to build a tunnel boring machine and just start digging...*” 17 Dicembre 2016, Tweet. https://twitter.com/elonmusk/status/810108760010043392?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E810108760010043392&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.investopedia.com%2Fnews%2Felon-musk-starting-boring-company-tsla%2F
- Olenski, S. (2018). “*4 Lessons from CMOs from The Boring Company*”. <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2018/01/09/4-lessons-for-cmos-from-the-boring-company/#6b3402cc7292> Ultimo accesso 8 Agosto 2018.
- Qmac, 2016. “*Tesla’s Marketing Strategy: Accelerating the world into sustainable transport*”. <http://www.qmac.ca/teslas-marketing-strategy-accelerating-the-world-into-sustainable-transport/> Ultimo accesso 5 Agosto 2018.
- Schultz, E.J. (2017). “*Tesla Still Doesn’t Need Paid Advertising to Make Sales*”. <http://adage.com/article/cmo-strategy/tesla-paid-advertising/310008/> Ultimo accesso 7 Agosto 2018.
- SpaceX (2017). <https://www.spacex.com/mars>. Ultimo accesso 3 Agosto 2018.
- SpaceX (2018) <https://www.spacex.com/about>. Ultimo accesso 10 Agosto 2018.
- SpaceX (2018) <https://www.spacex.com/news/2013/03/31/reusability-key-making-human-life-multi-planetary> Ultimo accesso 10 Agosto 2018.
- SpaceX. (2013). “*The Case for Mars*”. https://www.youtube.com/watch?time_continue=50&v=NdpuxfuJHE. Ultimo accesso 2 Agosto 2018.
- The Boring Company (2018). <https://www.boringcompany.com/chicago/> Ultimo accesso 10 Agosto 2018.
- Turner, F. (1975). *La frontiera nella Storia Americana*. Bologna: Il Mulino.
- Winquist, E. (2014). “*How Companies Can Learn to Make Faster Decisions*”. <https://hbr.org/2014/09/how-space-x-learned-to-make-faster-decisions>. Ultimo accesso 2 Agosto 2018.

