

Michele Rinaldi

CONTEM- PORARY

PRR

SEI RIFLESSIONI SCOMODE MA UTILI
PER I MANAGER DELLA COMUNICAZIONE

FRANCOANGELI

La cultura della comunicazione

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

Michele Rinaldi

CONTEM- PORARY PR

**SEI RIFLESSIONI SCOMODE MA UTILI
PER I MANAGER DELLA COMUNICAZIONE**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835189954

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Perché questo libro?	»	7
2. Le sei domande a cui trovare risposta	»	8
3. Da notorietà a rilevanza: il viaggio della marca	»	10
Riflessione #1. Il mondo è cambiato, ma le PR ancora NO	»	13
1. La sindrome della “foto sulla patente”	»	13
2. La crisi del modello tradizionale: e se fosse colpa nostra?	»	15
3. Benvenuti nell’era dell’attenzione liquida	»	18
4. Salvate il soldato PR	»	20
<i>Take Aways</i>	»	22
Riflessione #2. Non serve una notizia, serve una storia!	»	23
1. Tutto è storytelling	»	23
2. Basta notizie, racconta storie!	»	26
3. La battaglia delle percezioni	»	29
4. Tira giù lo storytelling dalla parete	»	32
5. L’azienda non informa, comunica	»	35
<i>Take Aways</i>	»	38
Riflessione #3. Non puoi piacere a tutti (e meno male)!	»	39
1. Da “target” a “pubblico”	»	39
2. Conosci davvero i tuoi “stakeholder?”	»	42
3. Esiste ancora l’opinione pubblica?	»	47
4. L’ingegneria del consenso	»	50
5. Social caring? No, PR in real time	»	54
<i>Take Aways</i>	»	57

Riflessione #4. Le PR aziendali non sono una funzione ma un'orchestra	pag. 58
1. Eh ma “se manca la notizia”	» 58
2. La content curation come nuova leva	» 63
3. PR = ufficio stampa? Anche no	» 66
4. Social e influencer in chiave PR	» 69
5. Dal palco al feed (tra eventi e brand activation)	» 73
6. Dati, valori, CEO personal branding: le nuove corporate PR	» 76
7. L'azienda come media company	» 81
8. Perché PR e HR non si parlano?	» 86
<i>Take Aways</i>	» 90
Riflessione #5. Il lato artificiale delle PR non è solo un difetto	» 91
1. PR e AI: un amore a prima vista	» 91
2. PR_GPT	» 93
3. Un co-pilota per le digital PR	» 97
4. E i giornalisti che fanno?	» 100
<i>Take Aways</i>	» 104
Riflessione #6. Non servono grandi analisi, solo quelle giuste!	» 105
1. L'illusione dell'OTS e il mito dell'AVE	» 105
2. Un nuovo modello di analisi	» 108
3. Come misurare notorietà e reputazione	» 113
4. Qual è il tuo “indice di rilevanza”?	» 116
<i>Take Aways</i>	» 120
Glossario aggiornato delle PR (definizioni tradizionali in chiave contemporary)	» 121
Appendice. L'educazione: punto di partenza di una buona relazione, di Anna Pelucchi	» 125
Bibliografia e letture consigliate (libri e articoli che aiutano a rompere lo schema)	» 127

Introduzione

1. Perché questo libro?

Dopo tanti anni passati sul campo, tra brief, piani editoriali, eventi aziendali e comunicati stampa scritti (e riscritti), ho iniziato a pormi una domanda tanto semplice quanto scomoda: **perché le aziende hanno cambiato quasi tutto nella loro strategia di comunicazione, ma non hanno cambiato le loro PR?**

Ogni volta che entro in un ufficio marketing, sento parlare di branding, content, funnel, KPI, paid media, ROI, chatbot, SEO, AI, omnicanalità e chi più ne ha più ne metta...

Poi, quando arriva il turno delle PR, qualcuno si gira e dice:

“Ah sì, per questo mandiamo un comunicato stampa”.

Houston abbiamo un problema.

Negli ultimi dieci anni abbiamo visto rivoluzioni ovunque: nel marketing con la crescita dell'inbound, dell'automation e dei contenuti proprietari; nei social, con l'emergere di nuove piattaforme e nuove logiche di engagement; nei media, con la frammentazione dei canali e il ritorno a formati editoriali lunghi come i podcast e le newsletter. Eppure, **quando si parla di PR, sembra che il tempo si sia fermato**: si torna quasi sempre alla vecchia abitudine di “fare l'ufficio stampa”, magari giusto in occasione di una fiera o di un lancio prodotto.

Non è solo una questione di strumenti: è l'approccio stesso alle PR aziendali a essere rimasto ancorato al passato.

Spesso sono rimaste intrappolate in un modello che sembra uscito negli anni Novanta. Lo stesso schema, le stesse frasi fatte, le stesse logiche da “se non è una notizia, non interessa a nessuno”. Come se tutto fosse cambiato tranne questo. Spesso ci si affida ancora a logiche reattive, a metriche obsolete (che fingiamo di capire), a contenuti senz'anima scritti per “i giornalisti”,

quando in realtà sono pieni di riferimenti commerciali che li fanno finire dritti-dritti nel cestino. È come se in un mondo che corre a 300 all'ora, le PR fossero rimaste con il freno a mano tirato.

E allora sì, questo libro nasce da una specie di frustrazione. Ma anche da una convinzione: **le PR non sono sbagliate**. Sono solo ferme. Ancorate a una visione vecchia, istituzionale, in molti casi passiva. Eppure, **oggi più che mai, avremmo bisogno di PR attive, pensanti, narrative, capaci di costruire un posizionamento, non solo di inseguire la visibilità o difendere la reputazione**. Perché una marca non ha bisogno solo di essere vista: ha bisogno di essere capita, riconosciuta, scelta.

Le PR non dovrebbero mai ridursi a file Word da allegare a una mail, senza neanche preoccuparsi troppo della formattazione. Non basta più “uscire su un giornale”. Non basta più inviare la notizia a liste di redazioni più o meno in linea con il contenuto proposto. **Non basta più “fare due chiacchiere” con il giornalista che ci conosce**. Non possiamo più permetterci PR fatte così. Il mondo è cambiato. **È cambiato il modo con cui si forma l'opinione pubblica**. Sono cambiati i canali attraverso cui le persone si informano. È cambiato il modo in cui si crea fiducia. E soprattutto è cambiato il significato stesso della parola “rilevanza”.

Questo libro vuole rompere uno schema. Nasce non per criticare, ma per proporre. Non per rottamare, ma per rinnovare. Serve a dimostrare che le PR possono e devono evolvere, aprirsi, farsi contaminare da altre discipline, altri strumenti e altre metriche. Serve a dire, una volta per tutte, che la reputazione non si costruisce solo con le “notizie” ma con le storie, le scelte e le conversazioni che un brand è capace di innescare. E se anche solo un manager, dopo aver letto questo libro, si chiederà “chi sta orchestrando le nostre PR?”, allora sarà valsa la pena scriverlo.

2. Le sei domande a cui trovare risposta

Questo libro non è un manuale tecnico né una raccolta di *best practice* da fotocopiare. È un viaggio dentro sei domande fondamentali che ogni marketing manager, ogni communication director e ogni CEO illuminato dovrebbe porsi se vuole davvero capire dove stanno andando le PR della sua azienda e dove dovrebbero andare.

Perché, sì, partiamo da qui:

1. *Che cosa ci aspetta, dunque, nel futuro delle PR?*

No, non intendo tra cinque o dieci anni. Intendo domani mattina, quando ti porteranno la rassegna stampa degli ultimi mesi e tu non saprai se gioire

o farti delle domande. Intendo nel futuro immediato, fatto di contenuti che si aggiornano ogni ora, di opinioni che nascono e muoiono su una story da 15 secondi, di AI che scrive testi e manager che usano LinkedIn come se fossero su TikTok. In questo futuro, le PR devono decidere se fare le comparse o riscrivere il copione.

2. *Hanno ancora senso nel mondo digitalizzato di oggi?*

Sì, ma solo se smettono di rinchiudersi nel loro castello dorato. Hanno senso se capiscono che le persone non formano più le proprie opinioni semplicemente leggendo i giornali. Hanno senso se capiscono che i tempi di reazione per informare, per correggere, per relazionarsi sono praticamente istantanei. Se restano ferme, no. Ma se si muovono, eccome se hanno senso.

3. *Come rendere le PR ancora strategiche in un piano di comunicazione – e perché farlo?*

La risposta è semplice: perché se non lo fai, rischi di perdere coerenza; se perdi coerenza perdi personalità; e se perdi personalità rischi di perdere fiducia; se perdi fiducia finisce che alla lunga perdi soldi. Oggi ogni *touch-point* comunica: dal post su LinkedIn all'intervista su un media nazionale, dalla risposta in DM data sul tuo canale social, al progetto di comunicazione più innovativo. Se non c'è una strategia PR che orchestra e governa il flusso di informazioni e i suoi canali, il brand diventa un frullato. Le PR devono poter contribuire attivamente alla strategia di comunicazione per governare il senso delle cose che l'azienda dice e il come le dice.

4. *Come sfruttare le PR per garantire alla propria azienda coerenza ed efficacia di linguaggio?*

Qui la parola chiave è: ingegneria. Perché nel marketing non vince chi urla di più, ma chi disegna un piano narrativo coerente nel tempo e integrato nelle sue diverse forme.

Le PR servono (o meglio: dovrebbero servire) a evitare che un'azienda dica "innovazione" sui social, "sostenibilità" in conferenza stampa e "territorio" nella newsletter. Le PR devono allineare i messaggi, armonizzare i toni, creare un'identità narrativa riconoscibile e memorabile.

5. *Come trasformare social e influencer da mass media a strumenti di PR?*

Smettendo di vederli come semplici "canali digitali" e iniziando a trattarli come luoghi in cui le persone si informano e talvolta si aggregano. Un influencer può essere un amplificatore, ma anche un alleato. I social non servono solo a cavalcare i trend del momento o digitalizzare una promozione imperdibile; servono a costruire consenso, a dialogare, a misurare la salute della nostra reputazione. Se li usi bene, sono strumenti potentissimi di PR. Se li usi male, sono cartelloni pubblicitari forse un po' meno costosi e probabilmente meno visibili.

6. *Che cosa ha davvero senso misurare oggi in questo campo?*

Non tutto quello che conta si misura. Ma, per favore, non misuriamo solo ciò che si conta facile. OTS (*opportunity to see*) e AVE (*advertising value equivalent*) li conosciamo, li tracciamo e li ringraziamo. Per valutare l'impatto di una strategia di PR però non bastano. Oggi ha senso misurare la rilevanza, il reale posizionamento nella mente degli stakeholder, la coerenza percepita, il grado di fiducia, la capacità di spostare conversazioni, di creare opinioni.

Le PR non devono più rincorrere numeri da presentare in board, ma indicatori che servano a valutare il reale stato di salute dell'azienda e della sua reputazione.

3. Da notorietà a rilevanza: il viaggio della marca

Una volta bastava essere famosi. Bastava avere visibilità, bastava avere “un buon budget” (forse). Bastava occupare spazio sui giornali, nei palinsesti TV, nei cartelloni pubblicitari. Bastava fare tanto rumore per attrarre l'attenzione e far scattare l'equazione: se ti vedo spesso, vuol dire che sei importante. Oggi non funziona più così. Oggi la notorietà è solo l'inizio, non il traguardo. La vera sfida è conquistare rilevanza. Diventare significativi per qualcuno, non semplicemente noti a tutti. Lo dice chiaramente anche il prof. Giuliano Noci, docente del Politecnico di Milano:

“Il viaggio della marca si avvicina sempre di più all'individuo”.

E per farlo, non basta scrivere il purpose più ispirazionale del mondo su una slide di PowerPoint. Non basta postarlo su LinkedIn il giorno del lancio della nuova campagna.

Serve una strategia. Serve visione. E soprattutto: serve relazione. I consumatori, o meglio le persone, non vogliono più essere raggiunti, vogliono essere coinvolti.

Non vogliono marchi sul piedistallo. Vogliono brand capaci di farsi vicini. Di parlare con loro, non a loro. Di ascoltare, non solo di comunicare. Vogliono storie autentiche, scelte coraggiose, conversazioni aperte, coerenza tra quello che si dice e quello che si fa. E, sempre di più, vogliono intimità.

No, non nel senso melenso o retorico del termine.

Customer intimacy

La capacità di un brand di costruire una relazione autentica, continua, fondata su significati condivisi.

La *customer intimacy* è l'evoluzione naturale della *customer experience*. È la differenza tra una marca che “serve un bisogno” e una marca che entra nella vita delle persone come presenza significativa, affidabile, rassicurante. Non basta più risolvere problemi funzionali. Bisogna essere parte delle narrazioni personali dei singoli. Essere il brand a cui pensano senza che tu debba urlarglielo addosso.

Essere il brand di cui parlano spontaneamente, non perché l'hai pagato con una campagna ADV, ma perché hai saputo toccare qualcosa di più profondo: il senso di appartenenza, di condivisione di valori, di identità.

I cinque checkpoint del viaggio della marca

1. Dalla presenza alla pertinenza

Essere visibili non basta. Devi essere pertinente per il pubblico a cui vuoi parlare. Non “esserci”, ma “essere il brand giusto al momento giusto”.

2. Dal messaggio al dialogo

Basta monologhi aziendali. Oggi vincono i brand che sanno ascoltare, rispondere, costruire conversazioni reali.

3. Dal marketing di massa alla personalizzazione empatica

Non basta più segmentare per età o reddito. Devi capire le passioni, i valori, le emozioni delle persone a cui ti rivolgi.

4. Dalla promessa alla coerenza esperienziale

Non basta dichiarare un purpose. Devi dimostrarlo, ogni giorno, in ogni *touchpoint*: social, *customer service*, eventi, prodotto.

5. Dalla vendita all'*intimacy*

Il cliente non vuole solo comprare. Vuole sentirsi riconosciuto, rispettato, compreso. La *customer intimacy* è il vero obiettivo finale.

E, allora, la domanda è: chi, se non le PR, può aiutare davvero le marche in questo viaggio? Le PR, se intese nel modo giusto, dovrebbero essere l'arte di coltivare relazioni. Pubbliche o personali poco importa. Relazioni vere. Relazioni che contano. Relazioni che trasformano un brand da “uno dei tanti” a “la prima scelta nella testa (e nel cuore) del cliente”. Quando sono ben orchestrate, le PR possono essere la leva che permette a un brand di:

- accorciare le distanze emotive con il proprio pubblico;
- interpretare i bisogni emergenti prima che diventino *trend mainstream*;

- parlare la lingua autentica delle persone, senza filtri artefatti o *tone of voice* finti;
- costruire consenso e fiducia in modo naturale, senza forzature;
- accompagnare la marca nel suo viaggio di evoluzione, senza perdere mai coerenza identitaria.

Le tappe del viaggio della marca

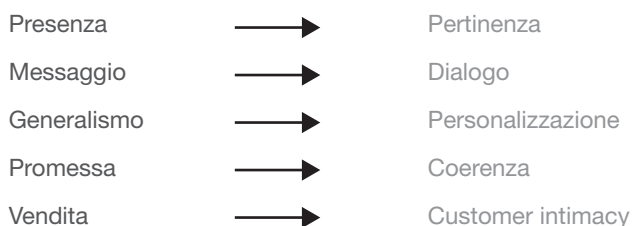


Fig. 1 – Il viaggio della marca

In un mondo saturo di contenuti, rumore, informazioni che evaporano in pochi secondi, le PR possono essere il filo rosso che lega il brand al suo pubblico. Il ponte stabile su cui la marca si appoggia per compiere il suo viaggio da *awareness* a *consideration*. Non possiamo più pensare alle PR come a una funzione ancillare del marketing. Le PR devono diventare il motore relazionale della strategia di marca. Perché **la sfera intima delle persone non si compra, si raggiunge conquistandola, pezzo dopo pezzo, relazione dopo relazione, storia dopo storia.**

E in questo viaggio, chi sa coltivare relazioni avrà sempre un vantaggio competitivo incolmabile su chi si limita a comunicare senza però preoccuparsi di costruire qualcosa di più stabile di un “termina domenica”¹.

¹ Citazione di un famoso claim pubblicitario dei giorni nostri.

Riflessione #1

Il mondo è cambiato, ma le PR ancora NO

1. La sindrome della “foto sulla patente”

Hai presente la foto della patente? Quella scattata in fretta e furia in una cabina, con la luce al neon e la faccia spaesata. Ecco, molte strategie di PR aziendali oggi sembrano esattamente così: l'immagine sbiadita di un tempo passato che ci portiamo appresso nel portafoglio. Questa “sindrome” diventa il simbolo perfetto di un sistema che ha smesso di interrogarsi, che ha smesso di farsi domande, che si è trasformato in rituale.

Pensaci ancora un attimo, è una fotografia che teniamo lì, da quando abbiamo iniziato a guidare l'automobile, la mostriamo ogni tanto, e quando accade molto spesso non ci riconosciamo più nell'immagine raffigurata in quella fotografia. E intanto fuori è cambiato tutto. Sono cambiati i mercati, i linguaggi, i media, le aspettative, ma anche noi (la nostra azienda) siamo cambiati. Negli ultimi dieci anni il marketing ha subito trasformazioni epocali. Non è cambiato solo il “cosa” si comunica. È cambiato il come, il quando, il dove e soprattutto il perché. Non stiamo parlando di piccoli aggiustamenti tattici. Stiamo parlando di una mutazione genetica del modo stesso in cui le aziende pensano, progettano e misurano le loro strategie.

Vediamoli, questi cambiamenti. Con i nomi e i cognomi di chi li ha raccontati.

1. **Dall'interruption marketing al permission marketing.** Seth Godin, già nel 1999 con *Permission Marketing*, aveva lanciato il messaggio: “Nel nuovo marketing vince chi riesce a farsi autorizzare a entrare nella vita del cliente, non chi urla più forte”. Negli anni successivi, questo concetto è diventato un mantra. L'idea di “interrompere” l'attenzione del pubblico

con messaggi invasivi è stata progressivamente sostituita dalla costruzione di relazioni basate sulla scelta consapevole del consumatore.

E mentre i marketer imparavano a ottenere consenso e attenzione rispettosa, le PR, salvo poche eccezioni, restavano ferme al comunicato stampa spedito “a freddo”, senza aver chiesto nulla a nessuno.

2. **Dall’Outbound all’Inbound Marketing.** Con la nascita dell’Inbound Marketing, teorizzato da HubSpot nel 2006 ma esploso tra il 2012 e il 2020, il marketing ha spostato il focus: “Non interrompere le persone per convincerle, attrai le persone offrendo contenuti di valore”. *Blog, lead magnet, content strategy, funnel di nurturing*: tutto è pensato per accompagnare il potenziale cliente in un percorso autonomo di scoperta e fiducia. E intanto, nelle PR tradizionali, si continua a inseguire la “copertura” anziché costruire contenuti pensati per attrarre davvero l’interesse dei media e del pubblico.
3. **Il funnel perde linearità.** Studi di *McKinsey* (Consumer Decision Journey, 2009-2015) e di *Google* (Messy Middle, 2020) hanno demolito il classico modello lineare del marketing *funnel*. Non esiste più un percorso ordinato da notorietà ad acquisto. Esiste una giungla fatta di esplorazioni, valutazioni, salti logici. E mentre i marketer ridefinivano *customer journey* complessi, personalizzati e dinamici, molte strategie di PR aziendali si limitavano ancora a “lanciare una notizia” sperando che il target si comportasse come nel 1985.
4. **Dal prodotto al purpose.** Con *Start With Why* (2009), Simon Sinek ha cambiato il modo in cui le aziende raccontano se stesse: “Le persone non comprano quello che fai. Comprano perché lo fai”. Il purpose è diventato il nuovo asse portante della comunicazione di marca. I brand più solidi oggi raccontano visione, valori, impatto sociale. Eppure, in molte PR aziendali, il purpose resta un paragrafo di comunicato stampa che nessuno legge davvero. Non una leva narrativa autentica.
5. **Da comunicazione corporate a brand activism.** Philip Kotler, con *Marketing 3.0* (2010) e poi *Marketing 4.0* (2016), ha spostato il marketing dal prodotto al cliente, e poi dal cliente alla società. Il brand oggi non deve solo essere utile, deve anche essere etico, inclusivo, coraggioso. Mentre molte aziende hanno sposato il brand activism, le PR, che avrebbero dovuto essere il motore di questo cambiamento, si sono spesso limitate a “supportare” campagne fatte da altri, perdendo il ruolo strategico che avrebbero potuto giocare.
6. **Dalla comunicazione broadcast alla conversazione.** Brian Solis, in *Engage!* (2010) ha teorizzato che il marketing moderno deve creare esperienze e conversazioni, non messaggi unidirezionali. Eppure, ancora oggi, troppe

PR si limitano a inviare contenuti, senza progettare relazioni. Senza aprire dialoghi veri. Senza abbandonare il monologo aziendale. In modo particolare quando si guarda all'utilizzo che molte aziende fanno degli influencer ci si accorge quanto il product placement "usa e getta" venga spesso preferito a una progettualità basata su relazione e condivisione di valori.

Quindi in conclusione: chi è il grande assente?

Questi cambiamenti hanno ridefinito il marketing. Hanno riscritto le regole della comunicazione. Hanno riorientato gli investimenti. Eppure, le PR sono rimaste fuori da questa rivoluzione. Non perché non avessero nulla da dire. Ma perché hanno continuato a parlare con lo stesso linguaggio, con le stesse modalità, agli stessi interlocutori, per gli stessi obiettivi. **Il problema, dunque, non è tanto che il mondo si evolve: il vero problema è che le PR sembrano non essersene accorte.** O peggio, fanno finta di niente. Come se bastasse scrivere un comunicato stampa in ottica SEO o aggiungere un hashtag nel testo per sentirsi contemporanei.

La metafora della foto sulla patente è efficace perché ci racconta di qualcosa che abbiamo smesso di guardare con occhi critici. È una foto che ci rassicura: ci dice "va bene così, in fondo le PR le abbiamo sempre fatte in un certo modo e ha funzionato". Ma questo atteggiamento conservativo non ci aiuta ad affrontare nel modo giusto un mercato in continua evoluzione. Aver messo in piedi un ufficio stampa vent'anni fa non basta per poter garantire alla nostra strategia di marketing un supporto efficace.

Come uscire dalla sindrome

Per guarire da questa sindrome non dobbiamo lasciare le PR isolate o, peggio ancora, scollate dalle altre discipline afferenti alla comunicazione d'impresa. Se vogliamo uscire da questa situazione dobbiamo rinnovarle nell'intenzione e nella pratica e così facendo le nostre PR potranno davvero aiutare l'azienda a guidare il cambiamento anziché subirlo.

Ecco allora il mio consiglio finale: "Strappala quella foto. O almeno scattane una nuova e magari non lasciar passare altri dieci anni".

2. La crisi del modello tradizionale: e se fosse colpa nostra?

Diciamolo chiaramente: la crisi delle PR tradizionali non è colpa dei social, degli influencer, della stampa che non risponde o più generalmente della crisi dell'editoria che tende a privilegiare soltanto gli spazi "a pagamento".

La verità è che abbiamo contribuito noi, con il nostro atteggiamento conservativo, con il nostro lessico autoreferenziale, con la nostra ossessione per una copertura mediatica più ampia che profonda.

Abbiamo trasformato uno strumento strategico in una pratica ripetitiva. Abbiamo ridotto il pensiero alla procedura, la relazione alla distribuzione, l'empatia alla rassegna stampa.

E così, oggi, le PR vengono viste come un'attività superflua, non come una leva di posizionamento. Un male nemmeno tanto necessario. Un task da assegnare a chi scrive bene e conosce qualche giornalista (che magari non chiama da due anni).

Le parole da rottamare (e perché?)

Invio massivo: sinonimo di spam, non di strategia.

Copertura mediatica: spesso usata per mascherare il nulla.

Micro-influencer: molto probabilmente se è rimasto "micro" significa che non è in grado di influenzare realmente una community significativa di persone.

Press kit in allegato: ma chi scarica davvero un .zip nel 2025?

Risultati organici: il mondo in cui viviamo è un mondo "a pagamento". Media relations e social media marketing non fanno eccezione. Serve sempre un budget proporzionato alle proprie ambizioni.

Visibilità garantita: promessa da televendita, non da professionista delle Pubbliche Relazioni.

Comunicazione integrata: abusata e vaga, spesso vuol dire che nessuno sa chi fa cosa. Meglio parlare di "ingegneria del consenso" (si veda più avanti il paragrafo 4 del capitolo 3) perché richiama subito alla necessità di avere una progettualità, un disegno chiaro.

Diffusione a pioggia: evocativo, sì, ma è proprio ciò che dovremmo evitare.

Gadget per i giornalisti: non sono più gli anni Novanta (e anche allora facevano dubitare). Meglio concentrarsi su esperienze che consentano di coltivare una relazione anziché cercare di "corrompere".

Ma le PR non sono questa cosa. Le PR sono ben altro.

La verità è che il modello tradizionale delle PR è andato in crisi perché ha smesso di essere interessante. Non ha saputo rinnovare i propri strumenti, i propri codici, il proprio linguaggio. Si è quasi auto-ghettizzato. Ha lasciato che professioni occupassero il territorio della narrazione, della relazione, del senso. E allora viene da chiedersi: **e se il problema non fosse fuori, ma dentro?** Se il rischio di decadimento delle PR fosse la diretta conseguenza di un atteggiamento troppo prudente, troppo opportunistico, troppo poco visionario.

rio? Da operatore del settore ritengo che fare autocritica non sia un lusso ma una necessità. E allora meglio mettere subito in chiaro un concetto forte ma funzionale alla causa: **tutto ciò che non è performance marketing, è PR.**

Mi spiego meglio. Se vogliamo ridare alle PR un ruolo centrale nell'ecosistema di comunicazione aziendale dobbiamo, tanto per iniziare, smettere di confondere le PR con le media relations come se fossero la stessa cosa. Fare relazioni pubbliche significa praticare una ricerca del consenso a 360°, che giocoforza prevede l'utilizzo di strumenti e canali che non possono limitarsi prettamente all'ambito massmediatico. Ogni volta che la mia azienda crea e diffonde un contenuto o si relaziona con uno stakeholder interno e/o esterno sto facendo PR, sto aiutando la mia azienda a generare una narrazione coerente e possibilmente autentica, sto generando fiducia, sto coltivando consenso.

Il valore delle PR

Il valore di queste attività però non si misura "a performance" si misura nella qualità delle relazioni che riesco a costruire, nella percezione che gli altri hanno di me e nel coinvolgimento affettivo (*intimacy*) che riesco a generare.

E se vogliamo dirla tutta: più un'attività è difficile da misurare, più probabilmente sta incidendo in profondità. Le metriche servono, certo, ma non possono diventare l'alibi per ignorare ciò che accade tra le righe, nei non detti, nei feedback indiretti, nelle conversazioni che generano cultura interna ed esterna. **Le PR sono la zona franca dove si costruisce il capitale simbolico dell'impresa.** Non il clic. Non la reach. Ma quel valore intangibile che ti fa essere scelto, rispettato, condiviso, ascoltato. E questo è esattamente ciò che serve oggi a ogni azienda che vuole restare rilevante.

Tutto ciò che è PR, ma nessuno chiama PR

- I post pubblicati dal CEO sul proprio profilo LinkedIn.
 - Una social media policy di risposta ai commenti critici (anche interni).
 - Il welcome kit per i nuovi assunti.
 - Un podcast pensato per informare/educare l'audience.
 - Un contenuto condiviso da un dipendente su LinkedIn senza che nessuno glielo chieda.
 - Una brand activation che vada oltre il sampling di prodotti e gadget.
 - Il modo in cui si chiude una mail istituzionale.
 - La scelta dei panel in cui far parlare il management.
 - La narrazione con cui si giustifica un cambio strategico.
 - Tutte le relazioni che si svolgono durante una fiera.
 - La scelta di sacrificare un po' di pubblicità tabellare classica per costruire un progetto editoriale speciale.
-

3. Benvenuti nell'era dell'attenzione liquida

Il vero capitale oggi non è il budget. È l'attenzione. Un bene raro, liquido, sempre in fuga. Il tempo medio di attenzione su un contenuto digitale è sceso sotto i 6 secondi. Sei. Quanto un respiro. Quanto uno scroll.

L'economia dell'attenzione non è un concetto nuovo.

Il premio Nobel per l'economia Herbert Simon già negli anni Settanta spiegava che in un mondo sovraccarico di informazioni l'attenzione diventa il vero bene scarso.

Da allora, studiosi come Michael Goldhaber (1997), Thomas Davenport (2001), Tim Wu (2016) hanno tracciato il racconto di come l'attenzione sia diventata la valuta più preziosa e contesa.

Il mercato dell'attenzione

L'attenzione non è più solo una questione psicologica o culturale, dunque, è diventata un vero e proprio mercato. Un mercato dove le aziende non si limitano a competere per vendere prodotti: competono per ottenere frammenti di tempo, sguardi, click, reazioni.

Il mercato dell'attenzione oggi si struttura attorno a due dinamiche fondamentali:

1. *domanda di attenzione*: ogni individuo dispone di una quantità limitata di attenzione da distribuire ogni giorno. Non possiamo dedicarla a tutto e a tutti. E ogni minuto della nostra attenzione ha un valore economico implicito;
2. *offerta di contenuti*: cresce in modo esponenziale, portando a una sovrabbondanza di stimoli, informazioni, messaggi, notifiche.

In questo scenario vince chi riesce a rendere il proprio contenuto non solo visibile, ma desiderabile. **Vince chi riesce a trasformare l'attenzione casuale in attenzione intenzionale.** Se un contenuto PR non riesce a guadagnarsi intenzionalmente il tempo (e il cuore) delle persone, non serve a nulla, anche se finisce su una pagina intera di un giornale importante. In altre parole: la notizia di per sé non basta più. **Ciò che conta è il valore esperienziale che quella notizia riesce a generare nel momento esatto in cui incontra l'utente.**

In questo contesto, l'idea che basti lanciare un contenuto su una piattaforma per innescare interesse è semplicemente irrealistica. Viviamo nell'era del feed, del formato breve, della narrazione disintermediata. I contenuti si consumano a velocità variabile, su piattaforme diverse, in momenti non lineari. Come abbiamo visto nel paragrafo 1 del capitolo 1, il funnel è diventato una spirale, la linearità un ricordo. Eppure, molte PR aziendali ragionano ancora come se il tempo fosse lineare, come se ci fosse un "prima il comunicato, poi l'uscita". Come se l'uscita bastasse. Ma se nessuno legge più, se tutto si con-

suma in modalità swipe, se le notizie si sbriciolano in infiniti frammenti che viaggiano per canali diversi, come possiamo pensare che un unico messaggio, magari scritto in forma rigida, formale, in pdf, possa fare breccia? La verità è che per essere rilevanti oggi “bisogna essere aerodinamici” (Baricco, 2018). E per essere aerodinamici, serve cambiare forma, tono, ritmo. Serve progettare contenuti che non solo informano, ma agganciano. Non solo comunicano, ma aprono una relazione. **Basta con i piani editoriali sovraffollati di contenuti inutili!** In un mercato dell’attenzione, non vince chi produce più contenuti, ma chi produce contenuti memorabili. Non vince chi semplicemente “presidia” i media, ma chi orchestra esperienze narrative coerenti. Non vince chi comunica tanto per giustificare il proprio ruolo o rivendicare la propria professione, ma chi costruisce micro-relazioni di fiducia distribuite su *touchpoint* diversi. A mio avviso **Le PR devono smettere di considerarsi “un canale tra i tanti” e iniziare a ragionare come strategie dell’attenzione.**

Perché oggi, ogni minuto che una persona dedica a un brand è un atto di fiducia. Un investimento. Come direbbero gli esperti di comunicazione politica: “Un voto di consenso silenzioso”. Chi non capisce questa nuova logica rischia di produrre comunicazione irrilevante: vista, forse; considerata, mai. E allora la domanda vera è: le PR sono ancora in grado di generare relazione? O stanno solo cercando disperatamente di inseguire gli altri pezzi della comunicazione aziendale?

Le cinque regole PR per vivere nell’era dell’attenzione liquida

1. Progetta ogni contenuto come un’esperienza

Non basta informare. Devi incuriosire, coinvolgere, emozionare. Se il tuo contenuto non suscita almeno una reazione emotiva, è tempo perso.

2. Pensa mobile first, attenzione first

Progetta contenuti che funzionino in uno schermo piccolo, in pochi secondi, senza bisogno di “sforzo” da parte del lettore.

3. Non sparare nel mucchio, parla a qualcuno

Segmenta il pubblico, personalizza il messaggio. Chi cerca di parlare a tutti finisce per non interessare a nessuno.

4. Crea frizioni positive

Una narrazione lineare viene dimenticata. Una storia che sorprende, provoca o mette in discussione viene ricordata.

5. Misura il tempo di attenzione, non solo la reach

Conta quanto tempo ti dedicano, quanto si fermano, quanto ritornano. L’attenzione è il nuovo ROI delle PR.

4. Salvate il soldato PR

Questo non è un funerale. Questo è un appello: salvate il soldato PR! Le PR non sono morte, sono solo state dimenticate in un angolo. Schiacciate tra media relations fatte male e attivazioni digitali fatte peggio. Relegate in fondo ai piani marketing, vissute come “quel pezzetto che si occupa dei giornalisti”. Un compito da spuntare. Una casella da riempire. E intanto il mondo intorno va avanti. Le aziende parlano di branding, di purpose, di *content strategy*, di reputazione, di *employee advocacy*, di *creator economy*. Parlano di tutto. Ma quando arriva il momento delle PR, si alza ancora la mano con la solita frase: “su questa cosa poi ci facciamo un comunicato, vero?!”. Come se bastasse buttare una notizia là fuori e sperare che qualcuno la raccolga.

Come se il lavoro sulle relazioni, sulla reputazione, sulla fiducia potesse essere improvvisato in mezza giornata, la settimana prima della fiera. Il punto è che le PR dovrebbero essere il cuore pulsante di tutto questo. Non l'ultimo pezzo. Non qualcosa da accendere e spegnere in funzione di esigenze tattiche o di un budget pubblicitario magari clamorosamente ridimensionato.

Dovrebbero essere il pensiero strategico che orchestra il modo in cui l'azienda si racconta e si fa percepire. Invece no.

Oggi, in troppe aziende, le PR vengono ancora delegate a funzioni operative scollegate dalla strategia. Si continua a ragionare a compartimenti stagni: marketing da una parte, HR da un'altra, PR (se ci sono) da un'altra ancora.

E così perdiamo la cosa più preziosa che un brand possa avere: una narrazione coerente. Una narrazione che nasce e si sviluppa non solo attraverso i media, ma attraverso ogni singolo *touchpoint*: un post LinkedIn, una newsletter, un evento o uno speech, un'intervista al management, persino una risposta a un commento social. Tutto comunica (Watzlawick, 1967). Tutto contribuisce a costruire (o demolire) la percezione pubblica di un brand. Se le PR non si assumono la responsabilità di progettare e guidare questo ecosistema narrativo, chi lo farà? I creativi? I commerciali? I MarTech specialist? Come detto, questo primo capitolo vuole essere un atto d'accusa, sì. Ma anche e soprattutto un atto d'amore. Perché chi fa PR sa quanta potenza espressiva, quanta capacità di influenza, quanta ingegneria ci sia in questa disciplina quando è fatta bene. Quando è pensata, non subita. Se il soldato PR potesse “combattere” giocando ad armi pari con gli altri “commilitoni” del marketing, liberandosi da zone di conflitto e aree di intervento ormai troppo ristrette, potrebbe davvero lavorare con efficacia su quella costruzione di valore invisibile ma fondamentale. **Le PR fatte bene sanno accendere conversazioni, guidare dibattiti, mettere ordine nel caos dei contenuti aziendali, “governare le relazioni”** (Muzi

Falconi, 2002), sanno costruire fiducia. Sanno proteggere reputazioni anche quando tutto crolla intorno. È tempo, dunque, di smettere di chiedere il permesso per innovare questa disciplina. Di abbandonare la zona di comfort del comunicato stampa che funziona solo se c'è davvero una notizia da far passare. Di accettare che la reputazione è una costruzione sociale continua, non una collezione di uscite stampa o di post sui social network. Chi fa PR oggi deve imparare di nuovo a fare domande. A studiare. A contaminarsi con i dati, con i social, con l'influencer marketing, con il branded entertainment. A integrare il concetto di notizia con quello di storia. A farsi scomodo. A misurare la rilevanza, non solo la quantità delle uscite. A sedersi al tavolo della strategia con la stessa forza di chi gestisce il budget media. Perché se c'è una cosa certa è questa: **le PR non salveranno il marketing. Ma senza PR, finito il budget, finita la festa.**

Come capire se stai davvero salvando il soldato PR (o se lo stai affondando)

Lo stai salvando se:

- il PR manager siede al tavolo delle decisioni strategiche, non arriva alla fine “per fare il comunicato”;
- ogni contenuto PR parte da una storia, non da una nota tecnica;
- le metriche di successo parlano di sentiment, reputation score e rilevanza, non solo di numero di uscite o persone raggiunte sui social;
- usi i social e gli influencer come strumenti di storytelling e costruzione di fiducia, non come meri amplificatori di messaggi commerciali;
- il tuo team PR conosce perfettamente gli stakeholder chiave, li ascolta, li coinvolge, li coltiva.

Lo stai affondando se:

- le PR sono gestite “a pacchetto”, come servizio accessorio del piano media;
 - le PR si limitano all'attività di ufficio stampa;
 - la rassegna stampa viene conteggiata in centimetri quadrati o in AVE;
 - ti limiti ad analizzare i commenti che ricevi sui tuoi canali social senza preoccuparti di quello che gli altri dicono quando tu non ci sei;
 - nessuno sa veramente che ruolo abbiano le PR nella tua azienda. Nemmeno il CEO.
-

Take Aways

- ✓ **Il mondo è cambiato, le PR no (o quasi).** Mentre il marketing ha ripensato modelli, metriche e canali, molte PR aziendali sono rimaste ancorate a schemi del passato. Serve un reset culturale.
- ✓ **L'attenzione è la valuta più scarsa e preziosa di oggi.** Viviamo in una vera e propria economia dell'attenzione: chi non progetta contenuti capaci di conquistarla, è destinato a sparire.
- ✓ **La comunicazione lineare è morta.** Non basta "lanciare notizie": bisogna costruire relazioni, orchestrare conversazioni, progettare ogni contenuto come un'esperienza narrativa.
- ✓ **Le PR non sono solo media relations.** Ogni contenuto, ogni *touchpoint*, ogni relazione interna o esterna contribuisce a costruire (o demolire) la percezione di marca.
- ✓ **La vera metrica è la rilevanza.** Non contare quante volte vieni visto. Conta quante volte vieni scelto. La differenza è tutta lì.
- ✓ **Salvare il soldato PR significa riportarlo al centro della strategia.** Non più un accessorio operativo, ma un vero motore relazionale, capace di guidare la *customer intimacy* e la reputazione di marca.

Riflessione #2

Non serve una notizia, serve una storia!

1. Tutto è storytelling

“L’universo è fatto di storie, non di atomi” (Muriel Rukeyser). Questo è uno dei miei aforismi preferiti ed è uno di quei versi che mi hanno spinto a cercare una prospettiva nuova con cui pensare, definire e implementare i progetti e le campagne di PR su cui lavoro. L’importanza delle storie per l’umanità è nota fin dai primi abitanti della terra, anche se si è manifestata lungo la linea del tempo con modalità e sfumature differenti. Le storie ci aiutano a dare un senso alla nostra esistenza e a trovare il nostro posto nel mondo. Le storie sono fondamentali per l’umanità perché consentono di trasmettere conoscenze, valori ed esperienze, creando un legame con il passato e contribuendo alla costruzione dell’identità individuale e collettiva. Facilitano la comprensione del mondo, l’empatia e l’apprendimento, sia a livello individuale che sociale. Ecco perché dobbiamo riportare lo storytelling al centro delle PR. **Dobbiamo fare evolvere le PR affinché siano loro le vere custodi delle storie aziendali, quelle che vedono valore dove gli altri vedono routine.** Quelle che sanno che anche un dettaglio può diventare racconto, se raccontato nel modo giusto. Quelle che sanno che la reputazione si costruisce una storia alla volta. Ed ecco perché il titolo di questo capitolo non è un’esagerazione da conferenza TED, ma una constatazione che chi si occupa di PR e comunicazione all’interno di un’organizzazione deve accettare con urgenza. Non perché lo dica l’ennesimo libro sull’argomento, ma perché ce lo dicono le persone ogni giorno, con i loro scroll, i loro like, le loro scelte.

Le storie funzionano e funzionano anche nelle PR. Ma andiamo con ordine. Troppo spesso si pensa che lo storytelling sia un “abbellimento”, qualcosa da applicare sopra la realtà per renderla più accattivante.

Questo approccio però è pericoloso, perché confonde la narrazione con la manipolazione. Lo storytelling autentico non è un filtro, non serve a rendere tutto bello, **lo storytelling è semplicemente parte integrante della realtà**. Non può esistere senza fatti da raccontare, così come non possono esistere dei fatti senza uno storytelling che sia in grado di renderli davvero visibili e comprensibili agli altri (Baricco, 2018).

Tempo fa, dopo aver fatto un piccolo incidente stradale mi sono reso conto di quanto questa visione sia estremamente realistica. Mi sono accorto, infatti, che mentre comunicavo ad amici e famigliari la mia disavventura, il semplice “fatto in sé”, o, se vogliamo, la “notizia” dell’incidente non era sufficiente a farmi ascoltare. Tutti mi riempivano di domande costringendomi a raccontare nei dettagli la dinamica e condividere lo stato di salute mio e delle auto coinvolte nel sinistro. Era come se, senza la sua parte di storytelling, questo fatto (l’incidente) non fosse realmente accaduto.

Su questi temi, la Scuola Holden, una delle più influenti scuole di narrazione in Europa, non si limita a insegnare come si racconta ma anche “perché” si racconta. Ecco alcuni punti chiave della visione di Scuola Holden, ispirata dal docente e autore Alessandro Avanteo (*L’arte di raccontare storie*, 2024).

Le cinque lezioni sullo storytelling dalla Scuola Holden

1. Costruzione di un universo narrativo

Raccontare non significa riportare dei fatti, ma costruire un mondo. Uno spazio mentale e simbolico in cui quei fatti acquistano senso. Non si tratta solo di scrivere “cosa è successo”, ma di costruire un luogo (fisico, emotivo, culturale) in cui il pubblico possa entrare, abitare, riconoscersi.

2. Coinvolgimento emotivo

Una buona storia non informa soltanto. Muove qualcosa. Accende una scintilla. In un mondo saturo di dati, report, grafici e “bullet point”, vince chi riesce a generare empatia. Perché le emozioni creano connessioni.

3. Influenza sui comportamenti

Le storie non sono neutre. Cambiano il modo in cui pensiamo, decidiamo, agiamo. Non è un caso se il marketing più avanzato oggi si basa su tecniche narrative per attivare decisioni.

4. Differenza tra fatto e narrazione

Questa è forse la lezione più importante: un fatto è solo un fatto, finché qualcuno non lo racconta. E il modo in cui viene raccontato cambia tutto.

5. Arte della narrazione

Raccontare bene non è improvvisazione. È tecnica, studio, mestiere. Significa conoscere i tempi narrativi, le strutture drammaturgiche, le svolte emotive. Significa saper scegliere le parole come si scolpisce una statua: con precisione e intenzione.

Una conferma della bontà di questa visione ci arriva anche dagli studi condotti sul nostro cervello che sostengono come **la narrazione** (“storytelling” tradotto in italiano) **è in realtà il modo in cui pensiamo**. Neuroscienze alla mano, possiamo dire che il cervello umano non è un processore logico, è una macchina narrativa che organizza le informazioni in forma di racconto. La narrazione non è solo un modo per raccontare il mondo: è il modo in cui lo comprendiamo (Breithaupt, 2025). Dimentica l’idea del cervello come computer che elabora dati freddi in sequenze logiche. **Le neuroscienze cognitive ci dicono ormai chiaramente che pensiamo in forma narrativa**. Il cervello umano è, prima di tutto, una macchina che costruisce storie e lo fa in modo spontaneo, continuo, naturale. È proprio la struttura della narrazione, con il suo ordine, i suoi protagonisti, le sue svolte, a darci il senso delle cose.

Se c’è un concetto che chi fa PR oggi deve tenere in altissima considerazione è proprio questo: **i dati senza narrazione non attivano memoria**. Ogni fatto che ci viene proposto, per poter essere compreso e memorizzato, deve entrare dentro una cornice narrativa. Un’informazione da sola è come un pixel isolato: senza la griglia della narrazione, non riesce a formare un’immagine. Ma appena entra in un contesto (il dove), si collega a un protagonista (il chi) e avanza verso una trasformazione (il come e perché), allora scatta qualcosa. Il cervello si accende, l’attenzione si fissa, la memoria si attiva.

Questo è il motivo per cui un numero può essere dimenticato dopo cinque minuti, ma una storia ben raccontata resta impressa per anni. Ricordiamo dettagli di romanzi letti da adolescenti, ma non l’ultima presentazione aziendale. Perché la narrazione struttura l’esperienza, la rende emotivamente risonante, la rende nostra.

Le cinque leve neuroscientifiche per uno storytelling memorabile

1. Protagonista

Le persone si ricordano i volti, non i loghi. Ogni storia efficace ha un personaggio centrale con cui identificarsi.

2. Conflitto

Nessuna storia senza ostacolo. Il problema da risolvere crea tensione, e la tensione fissa l’attenzione.

3. Contesto

Dove accade ciò che racconti? Il cervello ha bisogno di coordinate spaziali e culturali per “vedere” ciò che ascolta.

4. Trasformazione

Il prima e il dopo sono ciò che genera significato. Una buona storia mostra un cambiamento reale.

5. Risonanza emotiva

La memoria è legata all'emozione. Se un contenuto non tocca una corda profonda, viene dimenticato.

Un fatto, dunque, per essere compreso, ha bisogno di un contesto, di un protagonista, di una trasformazione. In assenza di una narrazione, la nostra mente fa fatica a ricordare. Ma se qualcosa è raccontato bene, lo portiamo con noi per anni. Perché alla fine, la verità è semplice: **un brand senza storie è solo un logo**. Un brand che sa raccontarsi, invece, è una presenza, una voce. E oggi, in un mondo dove tutti parlano, saper raccontarsi diventa fondamentale.

Infine, è bene sottolineare anche che se la comunicazione del brand è confusa o semplicemente è priva di racconto non ne risentono solo i clienti o i giornalisti ecc. ma anche tutta la struttura aziendale. Sforzarsi di creare, mantenere e condividere con l'intera azienda una storia comune unisce il team, rafforza il senso di appartenenza ed evita il cosiddetto “vuoto narrativo”, ovvero quel vuoto che si viene a creare quando non c'è una storia che tenga insieme/allineato il gruppo. Anche per questo “tutto è storytelling”.

2. Basta notizie, racconta storie!

Ogni PR manager che si rispetti conosce i criteri classici di notiziabilità, ovvero quei parametri vitali che rendono un contenuto, un'informazione, un fatto potenzialmente interessante per i media. Attualità, rilevanza, impatto, prossimità, unicità, autorevolezza, sono i pilastri che generalmente determinano se un comunicato stampa verrà pubblicato oppure cestinato. Logicamente nessuno vuole sprecare tempo (né credibilità) proponendo alle redazioni giornalistiche contenuti che non rispondano a queste logiche editoriali e questo alcune volte porta le aziende e i loro uffici stampa dentro una *impasse*, una sorta di stallo messicano. Davanti a contenuti o fatti in cui questi criteri non ci sono, contenuti in cui di base “manca la notizia”,

succede che molte aziende o i loro uffici stampa si bloccano, temporeggiano o peggio, rinunciano a comunicare quella specifica informazione. Perché a volte sembra che senza notizie sia impossibile sviluppare azioni di PR, ma questo è un equivoco. La verità è un'altra: **se manca la notizia, si può (e si deve) raccontare una storia**. Si può costruire una narrazione che non mira per forza alla copertura organica (*earn media*), ma che può comunque aiutare l'azienda a informare, educare, sensibilizzare, promuovere un qualsiasi contenuto aziendale funzionale al proprio posizionamento strategico e/o alla propria immagine e credibilità. Una narrazione che crea valore e che, anche senza finire su un giornale, contribuisce a costruire reputazione.

I criteri di notiziabilità (quando una notizia è davvero una notizia?)

Attualità

La notizia deve essere recente, "calda", legata a fatti in corso o appena accaduti.

Prossimità

Più un evento è vicino (geograficamente o culturalmente) al pubblico, più è percepito come rilevante.

Rilevanza pubblica

Quanto coinvolge la collettività? Una notizia è tale se riguarda non solo chi la comunica, ma anche chi la riceve.

Impatto

Più sono le persone coinvolte (o potenzialmente coinvolte), maggiore sarà l'interesse mediatico.

Unicità

Ciò che è raro, eccezionale o sorprendente ha più probabilità di attirare l'attenzione.

Autorevolezza

Chi parla? Se la fonte è riconosciuta come competente, influente o istituzionale, la notizia ha più peso.

Prendiamo un caso concreto. Un'azienda decide di investire nella formazione interna e di creare un comunicato stampa per farlo sapere al mondo esterno. Tipicamente inizieremmo a costruire il documento scrivendo una frase tipo questa: "L'azienda XY ha investito nel capitale umano erogando

1.200 ore di formazione”. C’è un fatto, c’è un dato, c’è una dichiarazione, è senza dubbio tutto corretto, ma purtroppo è privo di anima. Nessuna tensione, nessuna trasformazione, nessun motivo per cui un giornalista, o un lettore, dovrebbe soffermarsi. Ora proviamo a cambiare inquadratura:

“Da un giovane neoassunto l’idea per nuovo brevetto aziendale”. Ora sì: c’è un volto, una progressione, un prima e un dopo. Improvvisamente quel contenuto aziendale smette di essere un’autocelebrazione e diventa racconto. Un racconto che probabilmente genera interesse, empatia, vicinanza. E se quel racconto non restasse imprigionato in un comunicato stampa ma potesse diventare un caso aziendale virtuoso da raccontare in appositi convegni o un video-racconto da pubblicare sulla pagina LinkedIn, o un’intervista *podcast* all’interno di contenitori editoriali selezionati, questa narrazione assumerebbe nuovi contorni e potrebbe usufruire di una cassa di risonanza capace di farla arrivare ovunque si voglia.

Immagina ora la redazione di una testata online: mille contenuti ogni giorno, mille stimoli che competono per un click. Poi arriva una storia. Quella, per esempio, di una PMI che ha salvato i propri dipendenti durante la pandemia grazie a un’idea nata in assemblea. O quella di una multinazionale che ha pubblicato i propri dati ambientali, anche quando non erano lusinghieri, per trasparenza. Queste storie non solo diventano “notiziabili” ma sono anche estremamente condivisibili, sono umane e soprattutto: viaggiano. Passano da una rassegna stampa a un social post, da un giornalista a un *creator*, da una *slide* in una *conference call* a una conversazione tra colleghi. Sono contenuti vivi. Le notizie oggi viaggiano veloci e quelle di valore possono diventare virali molto rapidamente se la gente ha un motivo per condividerle (Cocker, 2016). In un mondo in cui l’informazione si consuma a velocità liquida, solo ciò che genera connessione emotiva resta in memoria. Solo ciò che vibra di significato riesce a moltiplicarsi. Ecco perché le PR dovrebbero passare dalla domanda sbagliata a quella giusta.

Un cambio di paradigma

Le PR dovrebbero smettere di chiedersi: “Che notizia abbiamo?” e iniziare a chiedersi: “Che storia possiamo raccontare oggi?”.

Facendo questo esercizio, si scopre che magari la notizia è debole, ma che la storia è forte. Magari il fatto può sembrare “piccolo” a prima vista, ma il significato che sottende è molto più grande. Ed è lì che si gioca la partita della rilevanza. Perché oggi, più che mai, **la reputazione non si misura in centimetri di rassegna stampa**, ma in base alla capacità di un’azienda di costruire narrazioni che lascino il segno.

Non possiamo più permetterci di procedere con produzioni seriali di contenuti che non hanno alcun impatto, che non generano un minimo di considerazione da parte di media e opinione pubblica. Non possiamo più pensare che basti scrivere bene per comunicare. Non possiamo continuare a ripeterci che i giornalisti cercano solo notizie, **i giornalisti cercano anche e soprattutto belle storie da raccontare**. Le PR devono dunque smettere di comportarsi da segreteria della comunicazione per diventare registe di esperienze narrative. Devono imparare a orchestrare microstorie coerenti, distribuite su *touchpoint* diversi, capaci di accendere una scintilla in chi ascolta. Una newsletter interna può diventare il primo episodio di una serie, una presentazione al *board* può contenere il seme di un racconto pubblico, una collaborazione con un *creator* può essere il volto narrante di una storia aziendale da far vivere sui social. E se non racconti tu la tua storia, lo farà qualcun altro al posto tuo, o molto più probabilmente non lo farà proprio nessuno.

La nuova sfida per le PR di oggi è anche questa: accogliere questa visione allargata del proprio mondo, **adottare una forma mentis ibrida tra giornalismo e narrazione** da applicare nell'analisi di fatti, prodotto o progetti aziendali. In questo senso, oggi è possibile conferire alle PR una sorta di *soft power*: influenzare percezioni senza urlare, orientare consensi senza costringere. Ma per farlo è necessario padroneggiare il linguaggio delle storie, conoscere la differenza tra il fatto e la narrazione, tra ciò che accade e ciò che resta. Una fusione aziendale, per esempio, può essere vissuta come un'operazione finanziaria fine a se stessa, oppure come una scelta coraggiosa di visione e impatto sociale. **La differenza non è nel fatto, è nel modo in cui si sceglie di raccontarlo**. Come spiegano Daniel Kahneman (2020) e, prima di lui, Antonio Damasio (1995), decidiamo con l'emozione e giustificiamo con la logica. E le emozioni più potenti emergono proprio nelle storie: quando vediamo un personaggio affrontare un ostacolo, quando aspettiamo una svolta, quando empatizziamo con una trasformazione. Ecco perché un contenuto PR che elenca solo dati e dichiarazioni non genera impatto. **Non basta dire “abbiamo raggiunto un obiettivo”, bisogna raccontare il percorso**. Non basta annunciare un progetto, bisogna mostrare la visione da cui nasce. Non basta dichiarare i propri valori, bisogna viverli, incarnarli e trasferirli all'esterno con azioni concrete e storie che ci aiutino a raccontarli. Perché è lì, nella costruzione di storie autentiche che oggi a mio avviso si costruisce il vero valore reputazionale.

3. La battaglia delle percezioni

Siamo stati cresciuti con l'idea che comunicare significhi “informare”. Che il compito delle PR sia quello di far conoscere fatti, dati, eventi, ma

c'è un problema: i fatti, da soli, non bastano più. Non nel marketing, non nella comunicazione, e nemmeno nelle relazioni pubbliche. Perché **oggi la vera battaglia non si gioca sulla realtà oggettiva, si gioca sulle percezioni**. Come sostiene Al Ries (2016) nel suo libro *Le 22 leggi immutabili del marketing*, la percezione è la realtà, tutto il resto è un'illusione.

La percezione, dunque, è la vera moneta della reputazione e le PR sono, oggi più che mai, lo strumento che lavora su questa valuta invisibile. Prendiamo il caso di due aziende che si trovano di fronte al medesimo problema e reagiscono più o meno con la stessa strategia. Una comunica la sua scelta come un “gesto coraggioso di innovazione”, l'altra invece “una scelta necessaria in risposta a un contesto difficile”. Indovina chi otterrà più consenso? Nel marketing, e ancora di più nelle PR, non vince chi ha il prodotto migliore, l'idea più brillante o il piano editoriale più fitto, vince chi riesce a entrare nella mente delle persone con la percezione giusta. Non importa se sei realmente il primo, il più sostenibile, il più attento ai tuoi dipendenti: **se le persone non lo percepiscono, è tutto inutile**. Ecco perché una startup può sembrare rivoluzionaria anche se fa cose già viste o perché, al contrario, un colosso può apparire stanco, pur innovando davvero. È sempre una questione di percezione. E la percezione si costruisce a partire dal modo in cui racconti te stesso (l'azienda). Le PR contemporanee devono imparare un nuovo termine tecnico: *framing*.

Un termine da ricordare: framing

L'arte di incorniciare una notizia, un fatto, un comportamento, in modo da guidare l'interpretazione.

Le neuroscienze confermano: il cervello umano non processa informazioni isolate, ma le interpreta sulla base di cornici cognitive (Lakoff, Johnson, 1980). **Le PR, quindi, non dovrebbero chiedersi solo cosa comunicare ma in che cornice vogliamo essere letti**. Una fusione aziendale può essere raccontata come una scelta strategica per rafforzarsi nel mercato e quindi esprimere “visione” oppure come una manovra difensiva per contenere i costi ed essere quindi percepita come un segnale di debolezza. Stesso fatto, percezione opposta. **Ecco dove si gioca la vera partita: nella narrazione che guida il significato**. Le PR non dovrebbero comunicare semplicemente “cose”, ma trasmettere il senso. Una funzione fondamentale di questa disciplina è saper interpretare e saper far interpretare nel modo corretto un dato, un fatto, un'informazione. Non è solo far sapere dunque, è dare un senso condiviso a ciò che accade e possibilmente farlo prima che lo facciano gli altri. La cosa peggiore che possa accadere a un brand/azienda oggi è perdere il controllo