

A close-up portrait of Rudy Bandiera, a man with short grey hair and a beard, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark, textured sweater. The background is solid black, making the subject stand out. The text is overlaid on the lower part of the image.

Rudy Bandiera

# CONDIVIDE ET IMPERA

convinci con il cervello, persuadi con il cuore  
e influenza per come sei

MONDADORI

**Rudy Bandiera**

# **CONDIVIDE ET IMPERA**

**convinci con il cervello, persuadi con il cuore  
e influenza per come sei**

**MONDADORI**

## SOMMARIO

<b>Lo sguardo d'insieme</b>	6
<b>Noi siamo quello che facciamo</b>	9

### TEORIE

<b>1.</b> In quali casi è indispensabile fare pubbliche relazioni	16
<b>2.</b> Siamo qui per vendere, ma non lo possiamo fare "direttamente"	24
<b>3.</b> Le persone	32
<b>4.</b> I tre motori sociali	50
<b>5.</b> Come sono fatte le nostre relazioni?	64
<b>6.</b> Saliresti su un'auto che si guida da sola?	74
<b>7.</b> E tu in che gruppo di persone sei?	90
<b>8.</b> Le persone delle quali ci fidiamo	100
<b>9.</b> Chi ha più connessioni...	116

### TECNICHE

<b>10.</b> Strutture sociali digitali: i social media	128
<b>11.</b> La "qualità" degli utenti e delle loro azioni	136
<b>12.</b> Mettersi al centro della piazza per ascoltare tutti	142
<b>13.</b> Come scegliere un influencer?	154
<b>14.</b> Come parlare con le persone e come renderle attive	164
<b>15.</b> Reagire per ristabilire la nostra reputazione in caso di crisi	188

<b>Conclusioni</b>	198
<b>La trasmissione della felicità</b>	201

## LO SGUARDO D'INSIEME

“Ogni tecnologia sufficientemente avanzata non è distinguibile dalla magia”.

È con queste bellissime parole di Arthur C. Clarke, l'autore del romanzo *2001. Odissea nello spazio*, che voglio iniziare questo libro basato sulle persone. Ma come: iniziare un libro che parla di persone con una citazione sulla tecnologia? Sì, e vi spiego perché.

Metto sempre questa bellissima frase in apertura delle mie slide, che mostro ovunque, a prescindere dal livello di conoscenza, di approfondimento e di formazione da affrontare.

Sono parole potenti. E, al contrario di quello che potrebbe sembrarci, non parlano di tecnologia, ma inneggiano a una profonda, maldestra, fragile e incauta umanità.

Un'umanità che, se tenuta nell'ignoranza, non è in grado di distinguere nulla ed è al contempo colpevole e inconsapevole di non sapere.

Sì, perché se ognuno di noi fosse consapevole dei propri limiti e della propria ignoranza, da un certo punto di vista, non sarebbe più ignorante.

Lo diceva anche un certo... un certo Socrate, se non sbaglio. No, non Sócrates, che giocava come centrocampista nel Brasile.

In ogni caso, non divaghiamo. Se gli antichi Egizi avessero visto un elicottero, avrebbero pensato a una macchina volante a propulsione termica, o a un dio sceso dal cielo con un carro rombante?

A mio parere, è più probabile la seconda ipotesi.

Ogni tecnologia evoluta è in parte indistinguibile dalla magia proprio perché non sappiamo tutto; e quindi, ignorando, assegnamo a determinate cose motivazioni e ruoli che in realtà non hanno.

E qui casca l'asino, si diceva una volta: se facciamo questo con la tecnologia, lo facciamo con tutto, compresa la comunicazione. Se non conosciamo le tecniche con le quali ci possono manipolare, non ci possiamo difendere dalla manipolazione e non possiamo nemmeno riconoscerla. Ma, allo stesso modo, se conosciamo le reazioni profonde delle persone, ci possiamo adattare per andare loro incontro. L'ignoranza ci porta anche a non poter sfruttare le risorse che abbiamo a disposizione; conoscerle, invece, ci permetterebbe anche di tramutarle in un mestiere.

## **NON ESAGERO, NE SONO CERTO, QUANDO DICO CHE IL MONDO È MOSSO DALLE RELAZIONI.**

Soldi, sesso, amore, successo o amarezza sono tutti frutti, diretti e indiretti, delle relazioni, e oggi questo è ancora più vero.

Il mondo del web, con la sua capacità di avvicinare la gente, ci ha proiettato in una dimensione mai vista prima: quella in cui le persone, che si fidano delle altre persone, diventano il principale, vero e unico veicolo comunicativo.

Gli individui diventano hub.

Va da sé che “la cura delle persone” (che comprende la comprensione e la conoscenza delle potenti dinamiche sociali, oltre alla capacità di mitigarle, se necessario) ci aiuta nel lavoro più complesso e affascinante del mondo: vivere in una comunità che accresca se stessa con armonia. Perché sto parlando di armonia in un libro sulle digital Pr? Perché

nel mio lavoro, spesso, si confondono concetti come “persuadere” e “manipolare”; ma io non sono qui per insegnare l’infame pratica della manipolazione, questo ve lo assicuro.

È possibile fare le cose bene e in modo eticamente corretto ottenendo comunque dei risultati, quindi perché non sfruttare l’opportunità?

Questo libro vuole offrire uno sguardo d’insieme su quello che è possibile fare in ottica digital e pubbliche relazioni, ma non solo: vuole “fornire una teoria in grado di dare un nome alla pratica inconsapevole”. Quest’ultimo è un aspetto sottovalutato e all’apparenza inutile, ma non è così.

Tempo fa, durante la lezione a un master, una professionista che teneva un “focus” prima di me si è fermata ad ascoltare la mia lezione e dopo quattro ore si è avvicinata dicendomi: “Hai dato un nome e un’etichetta a quello che faccio normalmente. Hai dato la teoria alla mia pratica”.

Intendeva dire che certe cose le faceva, ma senza conoscere bene le dinamiche, senza capirne chiaramente i confini o le contorsioni, facendo quindi fatica a ripeterle, a catalogarle, a misurarle.

Se facciamo una cosa che ha successo, ci piace; ma ripeterla, se non capiamo i motivi del successo, è impossibile. Allo stesso modo, se non capiamo gli errori e le leve degli insuccessi, ci cascheremo di nuovo e di nuovo ancora.

**Ecco, io voglio darvi degli strumenti e dei termini di paragone, degli esempi e dei metri di misura.**

Appunto, degli esempi: di lavoro faccio questo, quello che vi sto raccontando, quindi penso che la mia esperienza, raccontata, sia un

valore anche per altri. Raccontare esperienze è più difficile che essere accademici, ma certamente è più efficace. Ecco perché questo non è un libro accademico.

## NOI SIAMO **QUELLO CHE FACCIAMO**

Noi siamo quello che facciamo. Anzi: siamo, ancora di più, quello che condividiamo.

Ricordate *Uno, nessuno e centomila* di Luigi Pirandello? Il protagonista inizia a rendersi conto che le persone intorno a lui hanno un'immagine della sua persona diversa da quella che ha lui, cioè capisce che ogni individuo vede gli altri con i propri occhi e quindi attraverso le proprie esperienze, la propria abitudine e la propria educazione.

Probabilmente siete diversi, agli occhi degli altri, rispetto a come credete di essere.

Quello che voi considerate il vero io è "soltanto" il vostro vero io, non quello che vedono tutti gli altri.

C'è solo una cosa che possiamo fare per cercare di avvicinare il più possibile le persone all'immagine che abbiamo di noi: comunicare noi stessi (o la nostra azienda, il nostro marchio, il nostro prodotto) come vorremmo che venisse percepito, come vorremmo che fosse. Com'è nella nostra testa.

Sì, perché è qui che si cela il "grande mistero" delle digital Pr, ma anche della vendita e della persuasione: nella percezione.

Il mio amico Francesco Sordi, durante le sue strabilianti lezioni di

marketing scientifico, chiede sempre: "Descrivetemi cos'è un brand". E spesso ottiene risposte scoraggianti... Oltre a ribattere che un brand è "un marchio", l'uditorio non dice molto.

In effetti tutti i giorni ne sentiamo parlare, ma, forse, non ci fermiamo mai a pensare a cosa sia un brand, o a quale percezione abbiano le persone di un determinato marchio. La cosa importante non è quello che "io" penso sia il mio marchio o quello che credo rappresenti, ma ciò che hanno in testa gli altri. È una percezione nella mente di ognuno, un pensiero, una forma, una sensazione.

**E com'è possibile creare un brand, cioè formare un'immagine nella testa delle persone? Con la comunicazione.**

Benissimo, ma visto che le persone si fidano delle persone, ed è un po' il fulcro attorno al quale ruota questo libro, come possiamo arrivare a loro in modo pulito, chiaro, nitido e forte senza il rischio di creare idee (e quindi brand) sbagliate? Con le pubbliche relazioni. Come vedete, tutto torna.

Immaginate: ogni giorno, sui social, mostro delle immagini in cui corro. Tutti i giorni. Con luce diversa, con angolazioni diverse, con punti di vista e percorsi differenti, ma tutti i giorni pubblico immagini di me che corro.

Cosa penseranno le persone di me? Probabilmente che sono un runner.

Non importa che nella realtà sia un pigrone, perché la percezione che si avrà di me sarà quella di una persona che corre sempre.

Sempre, non alcune volte.

Okay, forse abbiamo un problema. Rudy, ci stai per caso dicendo che dobbiamo creare un personaggio?



## COME DOBBIAMO ESSERE ONLINE? DOBBIAMO COSTRUIRE UN PERSONAGGIO O ESSERE NOI STESSI?

Allora, partiamo da un assioma: tutti noi abbiamo creato un personaggio, il nostro personaggio. Tutti noi siamo come pensiamo di essere, e non necessariamente come gli altri ci percepiscono. Creiamo la nostra identità facendo delle scelte, avendo dei gusti e portando avanti con forza delle opinioni; ma, spesso, sosteniamo opinioni e idee che altri hanno avuto prima di noi, solo per riprova sociale.

Noi siamo le nostre scelte, siamo le nostre decisioni.

Una volta fatte queste scelte e prese queste decisioni, passeremo il nostro tempo a cercare di confermarle a noi stessi, perché a nessuno piace aver fatto delle scelte sbagliate.

Questo ci condiziona e ci porta a mantenere una linea dura su come essere, anche se non ci rappresenta in pieno. La portiamo avanti perché l'abbiamo scelta, non perché siamo davvero così o perché continuiamo a esserlo nel tempo.

Quindi tutti noi abbiamo una maschera e creiamo un personaggio. Più il nostro personaggio è distante dal nostro vero essere, più saremo dissonanti, stonati e... finti.

Quindi, tornando alla domanda di partenza, possiamo ben dire che... è mal posta. In realtà, tutti noi costruiamo un personaggio, ma è importante che sia il più aderente possibile a come siamo davvero, non

a quello che pensiamo di essere. Se non siamo runner, ma ci piacerebbe esserlo, non dobbiamo mostrare che lo siamo, bensì il nostro percorso per diventarlo.

In definitiva, bisogna costruire il proprio personaggio, perché è impossibile non farlo, ma è necessario renderlo quanto più aderente alla realtà.

“Sii te stesso” forse è troppo, ma vacci il più vicino possibile, ecco.

Attenzione, se state pensando che quello che avete appena letto sia relativo ad alcuni settori, oppure solo a un certo tipo di mercato, o unicamente al personal branding, vi sbagliate, perché vale per tutto: persone, brand, prodotti.

Parte tutto da ciò che siamo, non da ciò che vogliamo far credere di essere; e le pubbliche relazioni sono fatte di ciò che siamo.

Dobbiamo credere in quello che facciamo, nel prodotto che rappresentiamo, nell'attività che svolgiamo.

Di fatto, non è possibile fare pubbliche relazioni senza la certezza che quello che si dice sia corretto, vero, utile.

Non voglio fare della morale spicciola, ma penso sul serio che la rete, con tutti i suoi mezzi così potenti e penetranti, abbia un valore enorme a livello di marketing e di persuasione, ma anche una responsabilità gigantesca verso le persone e la società: **se non siamo**

**responsabili, l'influencer marketing** (di cui parleremo moltissimo)

**diventa una marchetta, il marketing manipolazione**

**e la comunicazione propaganda.**

Di tutto questo parleremo in modo molto dettagliato durante il libro, ma è importante precisare e ribadire fin dall'inizio che nessuno, leggendo queste pagine, imparerà a manipolare gli altri o a circuirli. Un'ultima cosa per concludere questa introduzione: nel libro troverete

molti esempi concreti, cose che mi sono capitate davvero e che, secondo me, vale la pena di raccontare. Ho cambiato settori di appartenenza, non ho usato nomi e non ho specificato i casi precisi, perché credo non sarebbe stato corretto farlo, ma tutto quello che ho portato come esempio è realmente accaduto.

Una cosa fondamentale per imparare a fare il mio lavoro è l'esperienza. Ecco: voglio condividere e mettere a vostra disposizione tutto il mio bagaglio esperienziale, perché penso che sia un valore.

Al contrario, soprattutto nella parte dedicata alle tecniche, cercherò di fare degli esempi di tool da utilizzare e proverò a spiegarvi come affrontare alcuni aspetti, ma non approfondirò troppo i passaggi, sostanzialmente per due motivi: perché questo non è un manuale ma un libro che deve suggerire degli indirizzi; e poi perché certe tecniche e certi strumenti cambiano troppo in fretta per poter essere catalogati. Questo libro illustra i metodi, i canoni e le idee; vi mostra una strada che dovrete percorrere da soli.

Perché, per usare le parole di Ernest Hemingway,

**"OGGI NON È CHE UN GIORNO  
QUALUNQUE DI TUTTI I GIORNI CHE  
VERRANNO, MA CIÒ CHE FARAI IN TUTTI  
I GIORNI CHE VERRANNO DIPENDE DA  
QUELLO CHE FARAI OGGI".**

# PRIMA PARTE

teorie

# 1 IN QUALI CASI È INDISPENSABILE **FARE PUBBLICHE RELAZIONI**

- 1.1** Il pubblico
- 1.2** Le nostre relazioni
- 1.3** La vita digitale

Prima di ogni altra cosa, dobbiamo dare una forma alle pubbliche relazioni, cioè dobbiamo dare una definizione che sia universalmente riconosciuta, dopo di che dovremo scindere le parole e analizzarle una per una.

Le pubbliche relazioni sono quelle attività che hanno come fine lo sviluppo della credibilità di un'organizzazione (sia essa azienda, un'organizzazione politica, una persona o un marchio), sostenendone l'immagine e la reputazione presso il pubblico ritenuto influente e ottenendone quindi benevolenza (o goodwill, come dicono quelli bravi). In particolare, le pubbliche relazioni servono a creare benevolenza attorno a qualcosa in presenza di alta asimmetria informativa. Ed ecco un concetto che dobbiamo per forza approfondire prima di parlare di pubblico, di relazioni e di digital: non possiamo parlare di Pr se non chiariamo questo passaggio.

Allora, cos'è l'asimmetria informativa? Lo spiego come farebbe il professor Francesco Sordi, già menzionato in precedenza, specialista di marketing scientifico.

Nel mercato esistono l'offerta e la domanda:

**l'asimmetria informativa è quella condizione per cui, nel mercato, uno dei due soggetti ha meno informazioni dell'altro riguardo al prodotto.**

La condizione più comune è ovviamente l'asimmetria informativa a carico della domanda, dove il cliente non ha tutte le informazioni necessarie per procedere con un acquisto pienamente consapevole. Questa situazione crea nel cliente uno stato emotivo chiamato dissonanza preacquisto; è incerto, insicuro su quale prodotto in commercio risponda meglio alle sue esigenze. Per uscire da questa



situazione, e poter quindi compiere una scelta, il cliente cerca delle “informazioni sostitutive” che siano capaci di suggerirgli la soluzione ottimale.

Esistono tre categorie di informazioni sostitutive:

**1. il prezzo:** il cliente tende a pensare che esista un rapporto diretto tra prezzo e qualità e che quindi un prezzo maggiore sia indice di maggiore qualità;

**2. il brand:** se il marchio è noto e riconosciuto, funge da garante circa le qualità del prodotto;

**3. il passaparola:** il cliente si fida di ciò che altre persone (influenti) dicono.

Perché in questi contesti di asimmetria sono molto importanti le pubbliche relazioni?

Perché la loro azione aumenta con l'aumentare dell'attenzione che il cliente rivolge all'opinione altrui, dal momento che necessita di informazioni sostitutive.

Le pr, quindi, sono fondamentali nei contesti ad alta asimmetria informativa a carico della domanda.

E in quali casi un prodotto o un servizio non vengono capiti bene dal potenziale cliente? Quando, ad esempio, si tratta di prodotti complessi, o quando il mercato non ha (o non ha ancora) le adeguate conoscenze per approcciarlo.

Più è alto il livello di asimmetria informativa, più sarà necessario mettere in atto attività di pr.

Prima di continuare, se vi state chiedendo perché abbia menzionato due volte Francesco Sordi in poche pagine, la risposta sta nel fatto che tenevo proprio con lui il corso di digital Pr presso l'università IUSVE di

Venezia (che mi ha permesso di approfondire questi argomenti in modo molto preciso). Ecco perché devo citarlo spesso, perché Francesco è parte di un percorso e non vorrei che pensasse che gli rubo le frasi senza dire che sono sue! Anche queste sono pr? Ah, no, forse è solo buona educazione e rispetto.

## 1.1 IL PUBBLICO

Stiamo parlando di pubbliche relazioni digitali e quindi, intrinsecamente, anche di pubblico, di relazioni e di digitale, tre cose diverse che se messe insieme diventano esplosive come l'unione di nitrato e glicerina.

Ma il pubblico, questo benedetto pubblico che tutti nominano, cos'è? Quando parliamo di "un pubblico" e non della "cosa pubblica", per capirci, ci riferiamo a un insieme indistinto di persone. È un termine che può essere contrapposto a "individuo" o "privato".

Come abbiamo detto, le pubbliche relazioni sono attività svolte nei riguardi di un pubblico influente, quindi per pubbliche relazioni non intendiamo "relazioni in piazza", ma "relazioni verso un determinato tipo di pubblico".

Le persone che si relazionano tra loro costituiscono un pubblico, e noi dobbiamo indirizzare la nostra attenzione verso quello che più ci interessa. La prima cosa da sapere, se ci avviciniamo alle pr, è che non possiamo pretendere di parlare con tutti, ma dobbiamo rivolgerci solo al nostro pubblico, il quale è composto da individui... E ora la faccenda si fa interessante.

## 1.2 LE NOSTRE **RELAZIONI**

Il sociologo americano Mark Granovetter sosteneva che le relazioni personali fossero integrate in reti sociali capaci di generare fiducia e di creare dinamiche di scambio diverse da quelle che caratterizzano la razionalità economica. Tradotto per me e per tutti voi che state leggendo, ciò significa che le relazioni possono avere un “ritorno”, ma questo non deve essere necessariamente o direttamente di natura economica.

Una delle cose più belle delle letture sulle Pr è che non si parla di fredde statistiche o congetture, ma di persone, comportamenti, atteggiamenti e prese di posizione (a volte consapevoli e formali, a volte no). Stiamo parlando della scienza di capire i comportamenti degli uomini e delle donne quando sono con altri individui; i “come” e i “perché” delle scelte che fanno e delle decisioni che prendono. Sappiamo tutti che un mondo senza relazioni, che si basano sulla condivisione (di cose e informazioni), non sarebbe possibile, o non sarebbe umano.

Ricordo una discussione amichevole avvenuta qualche anno fa, durante una cena, nella quale un mio caro amico mi disse che il suo sogno sarebbe stato quello di trovarsi su un’isola deserta con Naomi Campbell. Dopo una fragorosa risata, dissi che rimanere “da solo” con lei non gli avrebbe dato la soddisfazione che invece avrebbe provato stando con lei ma potendolo raccontare a qualcuno. Quindi stare su un’isola deserta con Naomi Campbell e un tizio curioso ma non invadente, a mio avviso, sarebbe stato più divertente. Ma il mio amico disse di no, che lo avrebbe fatto solo per sé, per soddisfare il suo ego.

Però – e alla fine il mio amico mi diede ragione – l'ego non viene appagato del tutto, se non possiamo condividere le nostre azioni con qualcuno.

Siamo fatti di relazioni, e sono queste a renderci umani.

Parlare con gli altri di cose che ci riguardano, esprimere i nostri giudizi, raccontare noi stessi e le nostre vite fa parte della nostra natura ed è il vero grande *quid* dell'uomo rispetto agli altri animali.

**L'essere umano è in cima alla catena alimentare**

**non perché più forte, ma perché in grado di relazionarsi**

in modo più efficace di quanto non facciano le altre specie animali.

## 1.3 LA VITA DIGITALE

Cosa vuol dire digitale? Sì, perché non possiamo dimenticare nemmeno per un attimo che questo è un libro sulle digital Pr, non sulle Pr e basta. Questo significa che alcune cose valgono in entrambi i “mondi”, online e offline, ma altre solo su internet. Quindi, perdonatemi, ma dobbiamo capire bene di cosa stiamo parlando, perché senza i giusti presupposti non possiamo arrivare alle giuste conclusioni.

Il web e internet sono due cose diverse, anche se, spesso, si tende a considerarle identiche. Quando vi svegliate la mattina e con il vostro cellulare guardate la posta, state usando internet, non il web; e anche quando, sempre dallo smartphone, guardate Facebook, Twitter o il meteo, state usando internet, non il web.

Il web è, di fatto, un servizio di internet, perché internet è la rete mondiale di reti interconnesse tra loro, l'infrastruttura tecnologica che ci unisce.

Il web è tutto ciò che utilizziamo attraverso un browser e che apriamo con http:// o, più semplicemente, con www.

Quando aprite Facebook dal pc state usando il web, ma anche internet, ovviamente; quando lo aprite dallo smartphone, state usando internet, ma non il web.

Tutto questo ci porta a una riflessione piuttosto contorta: che il web non esiste, ma esistono persone che si riuniscono in gruppi online. Mi spiego, prima che mi prendiate per pazzo. Non sto dicendo che il web non esiste in senso assoluto, ma se esiste come struttura basata su internet, nella quale le persone si scambiano ogni tipo di informazione, allora il web sono le persone e i contenuti da esse prodotti.

Quello che cercheremo di fare è proprio capire come le persone si comportano sul web, ma anche da dispositivi mobili come gli smartphone o dalle varie applicazioni, per convertire quello che ci sembra il rumore di fondo, un inutile vociare, in qualcosa di sensato, strutturato e tangibile.

## **IL MATERIALE DI CUI È FATTO IL WEB NON È TECNOLOGICO, MA BIOLOGICO.**

Quindi, per concludere, il termine “digitale”, ovvero un sistema basato su sequenze di numeri, si riferisce all’architettura e alla forma del luogo in cui operiamo, piuttosto che al contenuto.

Noi parliamo solo e soltanto di persone, anche se queste si muovono in un territorio fatto di bit.

**Se ti è piaciuto, puoi trovare il libro integrale in  
libreria o su**

**amazon.com<sup>®</sup>**

The Amazon logo, consisting of a curved orange arrow pointing from the letter 'a' to the letter 'z'.