

Comunicazione per finanza e banche

In un settore finanziario e bancario sempre più 'tech', le competenze relazionali e comunicative si confermano di primaria importanza per alcuni profili professionali, quali i consulenti alla clientela, gli operatori dei centri di competenza interna agli istituti e i manager.

Una comunicazione capace di ascolto cordiale e di persuasione con argomenti ragionevoli è una risorsa preziosa per il mondo bancario e per la piazza finan-

ziaria in generale. Benché il settore sia stato interessato da grandi trasformazioni negli ultimi dieci anni - tecnologici, regolamentari, economici - questo dato non è cambiato. «Dopo aver sviluppato alcune

di queste idee in un Master in Financial Communication all'Usi», afferma Andrea Rocci, decano della Facoltà di scienze della comunicazione presso l'Università della Svizzera italiana, «è stato per noi naturale cercare la partnership del Centro di Studi Bancari per accedere all'ambito dell'executive education in questo settore. La nostra Facoltà è nata una ventina d'anni fa con lo slogan "la comunicazione in contesto", e il Csb ci offre una conoscenza viva, dettagliata, del contesto della piazza finanziaria, dei suoi attori e delle sue domande, il tutto accompagnato da una competenza consolidata nell'executive education in campo bancario e finanziario. Ho grandi aspettative da questa partnership».

«La specificità del Centro di Studi Bancari», ricorda il direttore René Chopard, «è di dare la priorità alle famiglie professionali e alle professioni rispetto alle discipline e alle materie. Nell'architettare le proposte formative il punto di partenza sono le caratteristiche dei 'clienti' e i loro bisogni; il punto di approdo i percorsi interdisciplinari fra loro intrecciati».

«La comunicazione, sia nella sua connotazione relazionale che in quella più strettamente legata ai suoi contenuti», prosegue René Chopard, «è certamente un tema trasversale, ma che deve essere declinato a seconda delle diverse funzioni all'interno degli istituti. In questo ordine d'idee, il nuovo Cas, nato dalla collaborazione del Csb con la Facoltà di scienze della comunicazione dell'Usi, che ha sviluppato importanti conoscenze nell'ambito della comunicazione finanziaria, è caratterizzato da una concatenazione di tre indirizzi che rispondono alle esigenze specifiche dei consulenti alla clientela, dei

Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking

Periodo: ottobre 2018 – aprile 2019

Programma	Ore	Comunicaz. verso il cliente	Comunicaz. interna	Comunicaz. esterna
Introduzione				
Comunicazione e fiducia sostenibile	8	x	x	x
Argomentazione				
Ruolo dell'argomentazione nelle decisioni finanziarie	8	x	x	x
Strumenti di issues mgmt e costruzione degli argomentari	4	x	x	x
Media				
Media e mercati finanziari	4	x		x
Gest. relazione con i media	8			x
Relazione				
Psicologia del denaro	4	x		
Comunicazione interculturale	8	x		
Comunicazione interpersonale nel bancario e finanziario	8	x	x	
Developing a unique value proposition in private banking	8	x		
Professional networking in private banking	4	x		
Negoziare				
Negozi., mediazione e tecniche di risol. alternative del conflitto	8	x	x	
Tecniche				
Tecnologie di comunicazione e ruolo dei social media	4			x
Tecniche di presentazione e strumenti multimodali	4	x	x	x
Durata (ore)	80	68	40	40

Per maggiori informazioni: www.csbanca.ch/rcm



centri di competenza interna e del management. Per i primi, il percorso risponde all'esigenza di personalizzazione della relazione, soprattutto in un mondo dove i prodotti tendono a essere uniformi e conosciuti. Il programma per i membri dei centri di competenza, come i risk manager, i compliance, ecc., è stato pensato per facilitare il loro compito di dover spiegare temi complessi e convincere con semplicità i loro clienti interni (CdA, Dg e linea). Infine, ai manager viene proposto un percorso che li aiuti a comunicare con un pubblico (stakeholder, mass media, 'uomo della strada') con priorità a volte opposte, insite nell'essenza stessa della banca con un bilancio dove debitore e creditore hanno interessi divergenti».

Per il cliente la dimensione relazionale, anche interpersonale, rimane sempre una componente decisiva del valore del private banking. Se ne sono accorti, per esempio, in più occasioni, gli operatori che hanno tentato la rischiosa strada di trasferire segmenti di clientela su di un call center. Qualcosa mancava. E l'arrivo delle intelligenze artificiali nella consulenza - il famoso robot advisor - non eliminerà questa esigenza, anzi la esaspererà. A chi toccherà compensare la freddezza delle AI, e come?

«La comunicazione è uno scambio interattivo fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza... Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione», scriveva l'eminente psicologo italiano Luigi Anolli. Possiamo riscontrare questi elementi base nella comunicazione interpersonale in ambito di wealth management? «Non ne sono sempre sicuro», risponde Giovanni Ver-

gani, docente presso la Facoltà di scienze economiche dell'Usi e al Csb, oltre che Ceo di Addwise Sa, «sovente la comunicazione verso il cliente da parte del relationship manager non viene 'esercitata o allenata' secondo una best practice. Spesso si pensa che faccia parte delle competenze sociali del consulente e sia quasi sempre adeguata. In effetti non è sempre così: essere consapevole di come articolare la propria interazione con il cliente, dotarla di contenuti rilevanti e relazionarsi in maniera gradevole e autentica non è poi così scontato». D'altra parte non sembra realistico seguire un 'copione' in una comunicazione che vuole essere spontanea....

«Non penso si tratti di un 'copione' ma di un approccio in cui le necessarie competenze comunicative del relationship manager debbano emergere», continua Vergani, «competenze che si poggiano sulla capacità di creare empatia e fiducia quale base per sviluppare consapevolmente contenuti che catturino l'attenzione e l'interesse del prospect o del cliente. La scelta dei contenuti è frutto di una raccolta attenta di informazioni sul e dal cliente e il loro approfondimento sostanzia la relazione. Da una relazione consolidata si crea il presupposto per la fidelizzazione del cliente, posto che i servizi erogati siano all'altezza delle sue aspettative».

Dunque la fidelizzazione del cliente quale risultato non solo di servizi ineccepibili, ma anche di una comunicazione consapevole, empatica e ricca di contenuti. Come formare il relationship manager? «Il *Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking* è un percorso che affronta, tra gli altri, anche il tema della comunicazione interpersonale

Da sinistra, Andrea Rocci, Decano della Facoltà di scienze della comunicazione presso l'Usi, René Chopard, Direttore del Csb, e Giovanni Vergani, docente dell'Usi e del Csb, oltre che Ceo di Addwise Sa.

nel private banking», ribadisce Giovanni Vergani, docente al suddetto Cas, «l'approccio tenuto nel corso è di fornire elementi oggettivi calati in situazioni concrete, assolutamente riconducibili alla quotidianità professionale del relationship manager, grazie ai cosiddetti business case. L'idea è appunto di rendere i partecipanti consapevoli del valore della comunicazione in un modo molto pragmatico e gradevole, aiutandoli a strutturare le modalità attraverso le quali raggiungere più efficacemente la propria clientela, presente e futura».

Ulteriore componente è, ovviamente, la comunicazione interna: se i valori e le ragioni che si condividono con il cliente e con il pubblico sono in fase con i criteri delle decisioni all'interno dell'azienda, condivise dal fronte come dalla compliance, creare fiducia sostenibile diventa possibile. Di fondamentale importanza sono quindi le capacità comunicative di coloro i quali, in qualità di responsabili dei centri di competenza interni, sono chiamati a riportare efficacemente alla Direzione o al CdA della società.

«L'efficacia nella comunicazione non consiste soltanto nella redazione di rapporti completi e dettagliati», sostiene Francesco Fierli, Cfo di Banca Arner Sa e docente presso il Csb, «ma anche nel saper sintetizzare e dare la giusta priorità agli argomenti da discutere. Dilungarsi



Da sinistra, Francesco Fierli, Cfo di Banca Arner Sa e docente del Csb, e Lino Terlizzi, giornalista e docente del Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking.

troppo sui dettagli tecnici non rappresenta quasi mai una soluzione efficace dal momento che l'interlocutore rischia di perdere di vista ciò che è veramente importante dell'argomento che s'intende presentare. Tale necessità appare subito chiara se si considera che sia la Direzione sia il Consiglio di Amministrazione si trovano a dover decidere su una serie di argomenti complessi ed eterogenei in tempi ristretti che richiedono rapporti sintetici, dove le priorità siano evidenziate in maniera chiara. L'utilizzo di 'executive summaries' aumenta sicuramente l'efficacia della comunicazione ed è largamente diffuso in questo contesto, ma non è l'unico strumento a disposizione. Si pensi come esempio all'agenda del CdA di un istituto finanziario che può coinvolgere temi riguardanti il business, gli aspetti legati alla compliance dello stesso, i temi inerenti alla redazione dei conti, oltre che la gestione dei rischi compresi quelli sull'infrastruttura It e sulla protezione dei dati. Tutto ciò da trattare in poche ore per prendere decisioni fondamentali per il buon funzionamento dell'istituto. In questo ambito, così come nella comunicazione alla Direzione, saper arrivare direttamente al nocciolo della questione in maniera chiara rappresenta una competenza fondamentale, raramente innata, che deve essere esercitata costantemente per evitare di cadere nel



tranello di un eccessivo tecnicismo».

In generale, verso l'interno come verso l'esterno, non basta una comunicazione emotiva, né una persuasione orientata all'efficacia a breve termine. È necessario puntare a costruire una fiducia sostenibile, ragionevole, difendibile con argomenti qualora dovesse essere messa in questione. Ed è qui, in un contesto dove gli oneri regolamentari si fanno sentire, che la comunicazione con il cliente si intreccia con la comunicazione con i diversi pubblici e con la gestione delle media relations.

Finanza e comunicazione sono due termini che hanno avuto rapporti diversi nelle varie epoche, ma che oggi per molti aspetti hanno una relazione ampia. Il mondo della finanza, come quello dell'economia più in generale, deve comunque oggi trovare il percorso più adatto nel rapporto con un universo dei media ormai molto presente e parecchio articolato. Per trovare questo percorso, il mondo della finanza ha bisogno di conoscere più da vicino i meccanismi che caratterizzano l'informazione, spesso abbastanza complessi. La gestione delle relazioni con l'esterno, di cui è parte rilevante appunto il rapporto con i media, è un versante sempre più importante anche per il settore finanziario.

Di qui la necessità, colta dal Centro di Studi Bancari e dall'Usi con la loro iniziativa, di dedicare un'attenzione molto specifica anche a questo versante. Per il settore finanziario, d'altronde, la comunicazione verso l'esterno è rilevante ma anche delicata. La complessità che caratterizza la materia richiede approfondimenti adeguati e una conoscenza sia del mondo dei media che di quello della finanza. Per questo occorre avvalersi di manager

che conoscano entrambi questi mondi e siano in grado di descriverne il rapporto.

«Se si guarda in particolare alla realtà della piazza finanziaria ticinese», dice Lino Terlizzi, editorialista del *Corriere del Ticino*, collaboratore de *Il Sole 24 Ore* per la Svizzera e docente al Cas, «si può vedere come alle esigenze già esistenti di comunicazione efficace per la finanza svizzera si siano aggiunte le esigenze legate ai molti cambiamenti in atto, tra i quali la conclusione delle fasi di scudi fiscali e di voluntary disclosures in Italia, le trasformazioni conseguenti nel rapporto con il mercato italiano, la vicenda ancora non risolta del libero accesso al mercato dei servizi finanziari della vicina penisola. Tutti elementi che spingono in direzione di un approccio più ampio nella gestione dei rapporti con i media, italiani oltre che naturalmente ticinesi e svizzeri».

Il *Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking* integra l'offerta delle certificazioni Cas, andando ad aggiungersi ai due Cas che il Csb organizza in collaborazione con l'Università della Svizzera italiana, il *Cas Private Banking - Wealth Management* e il *Cas Risk Management in Banking and Asset Management*.

Accanto a un percorso complessivo di 80 ore rivolto a coloro che volessero ricevere una visione a 360° delle competenze relazionali e comunicative in ambito finanziario e bancario, il programma del nuovo Cas riflette i tre profili professionali cui si rivolge: sono infatti proposti tre percorsi frequentabili indipendentemente, con contenuti declinati e indirizzati secondo altrettanti precisi profili professionali, nell'ordine: consulenti alla clientela, operatori dei centri di competenza interna e manager. L'approccio didattico si basa su un efficace metodo appositamente elaborato da un gruppo di lavoro cui hanno partecipato professionisti, accademici e training manager della piazza finanziaria ticinese.

Il percorso completo del Cas è calendarizzato nel periodo compreso tra ottobre 2018 e aprile 2019 e le lezioni si svolgono seguendo una cadenza quindicinale per agevolare la partecipazione degli interessati. Alla fine del percorso completo, il superamento dell'esame finale permette di acquisire una Certificazione Cas e i relativi crediti formativi (10 Ects) di livello accademico. Il Certificato viene rilasciato dall'Usi congiuntamente con il Csb.

Giulio De Biase