

# Prima la comunicazione

Nel settore finanziario e bancario le competenze relazionali e comunicative si confermano le principali variabili competitive strategiche per la maggior parte dei profili professionali, quali i consulenti alla clientela, gli specialisti interni e i manager.



Sopra, Villa Negroni, sede del Csb.

**L**a capacità di gestire professionalmente la comunicazione e la relazione è oggi una risorsa fondamentale per la banca e per gli operatori della piazza finanziaria.

«Questo era vero e riconosciuto un tempo, ma è ancora più vero nello scenario attuale. In un momento in cui si afferma un modello 'olistico' di wealth management, incentrato sulle esigenze del cliente, queste competenze si ritrovano al centro dell'attività di consulenza», afferma Andrea Rocci, decano della Facoltà di scienze della comunicazione presso l'Università della Svizzera italiana e co-direttore del *Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking* organizzato dal Centro di Studi Bancari e dalla Facoltà di scienze della comunicazione

dell'Usi. «Oggi», prosegue Andrea Rocci, «la dimensione della relazione non può essere semplicemente lasciata al talento e alla sensibilità del singolo relationship manager e la comunicazione non può essere un'attività episodica o relegata ad una funzione aziendale. Paradossalmente, l'esigenza di comunicazione e relazione è acuita dal cambiamento tecnologico: se il portafoglio è gestito da un robot advisor e una serie di interazioni col cliente sono gestite attraverso contact center che fanno un uso crescente dell'intelligenza artificiale, la necessità di capire le dinamiche di comunicazione e fiducia aumenta anziché diminuire».

E prosegue ancora il decano, «La prima edizione del *Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking*

ha scommesso sull'idea di fiducia sostenibile: l'espressione può apparire un po' esotica, ma i professionisti che hanno partecipato alla prima edizione del corso l'hanno immediatamente colta: si tratta di una fiducia nutrita di ascolto cordiale e argomenti ragionevoli, che richiede di affrontare in modo coerente la comunicazione interna ed esterna, le relazioni coi clienti e con gli altri stakeholder. In un momento in cui la sostenibilità è giustamente sottolineata in vari ambiti l'attenzione per una comunicazione capace di sostenere relazioni solide e una reputazione durevole è essenziale».

Il Codirettore del Cas, René Chopard,

aggiunge: «Dai tempi degli antichi Sumeri, le attività legate alla gestione della ricchezza sono sempre state strettamente legate al concetto d'informazione e comunicazione».

Se è vero che oggi l'informazione stia acquisendo un ruolo centrale in moltissime attività economiche, e sociali, il tema si conferma centrale anche per la finanza.

«Comunicare informazioni al cliente; comunicare informazioni al dipendente, al collega o al superiore; comunicare informazioni al pubblico, sono tre ambiti simili nell'oggetto ma diversi nelle modalità, soprattutto negli obiettivi, ma anche nelle criticità. Per quanto attiene al rapporto con il cliente, in un mondo dove anche l'informazione finanziaria è alla portata di tutti e i prodotti omogenei, il modo d'interagire è il vero valore aggiunto dell'attività del consulente e sempre più il solo elemento concorrenziale. In una realtà economica e normativa sempre più complessa, l'equilibrio interno agli istituti, dal canto suo, è strettamente legato alla fluidità della comunicazione fra i diversi comparti: sostanzialmente centri di competenza, consulenti e management», prosegue René Chopard.

La fiducia è alla base dell'intera architettura, monetaria e finanziaria, e chiaramente comunicare verso l'esterno ha una valenza ormai veramente strategica.

«La difficoltà è insita nel carattere stesso della banca che può, semplificando, essere idealmente rappresentata dal suo bilancio. Da una parte, i creditori che desidererebbero tassi d'interesse alti, dall'altra, i debitori con il desiderio opposto: qualunque comunicazione relativa agli interessi scontenta gli uni e accontenta gli altri. Articolando maggiormente il ragionamento, soprattutto in un momento di eventuale crisi di un istituto, le modalità di comunicazione possono appianare le difficoltà o, in casi estremi, moltiplicare i problemi (ricordiamo a questo proposito gli effetti dei due 'grami, miseri e semplici' penny di Michael nel film di Mary Poppins!)».

Quando si comunica, lo si fa sempre con uno scopo, ogni situazione comunicativa parte da un'esigenza, propria o degli altri, per arrivare a un obiettivo. Si presuppone quindi che vi sia un certo livello di consapevolezza e un pizzico di strategia tra i due interlocutori, e che si possa strutturare la modalità comunicativa per ottimizzare il risultato.

«Se devo traslare queste considerazioni



**Da sinistra, Andrea Rocci, Co-direttore, e René Chopard, Co-direttore del medesimo Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking.**

in un ambito di comunicazione interpersonale nel wealth management, tra relationship manager e cliente», afferma Giovanni Vergani, docente presso la Facoltà di scienze economiche dell'Usi e al Csb, «devo dire che spesso ho avuto l'impressione di molta improvvisazione e scarsa efficacia. Spesso si pensa che una buona comunicazione sia semplicemente frutto di una dote naturale, facente parte delle competenze sociali del consulente, e la si dà per scontata. In effetti non è sempre così: essere consapevole di come articolare l'interazione con il cliente, relazionandosi in maniera empatica e autentica e dotan-

**«Dai tempi degli antichi Sumeri, le attività legate alla gestione della ricchezza sono sempre state strettamente legate al concetto d'informazione e comunicazione»**

dola di contenuti rilevanti, con l'obiettivo di creare valore per la controparte, non è poi così scontato».

Precisa Vergani, che è anche docente presso il Cas, «si realizza la necessità di approfondire, in una comunicazione efficace, l'aspetto di relazione e quello del contenuto. Il primo condiziona il secondo, rafforzandolo o indebolendolo. La capacità di sollecitare nell'interlocutore, durante l'interazione, un sentimento di fiducia, quale 'carrier' dei contenuti, deve essere il primo obiettivo del relationship manager. Quale passo successivo, l'elaborazione di contenuti adeguati deve poter portare

il consulente ad incontrare le aspettative del cliente, producendo quel valore duraturo che è alla base di un processo di fidelizzazione».

Di fondamentale importanza sono inoltre le capacità comunicative di coloro i quali, in qualità di responsabili delle funzioni di controllo interne agli istituti, oltreché legal e Hr, sono chiamati a riportare efficacemente alla Direzione o al CdA della società. Si parla quindi genericamente di comunicazione interna.

«La comunicazione», sottolinea Maurizio Di Feo, responsabile gestione risorse Umane, Bper Services, Gruppo Banca popolare dell'Emilia Romagna, «permea le organizzazioni. Possiamo anzi dire che non può esistere un'organizzazione senza una struttura interna di comunicazione. Si parla spesso infatti di comunicazione 'organizzativa' per riferirsi a quell'insieme di processi di creazione e scambio di messaggi (formali e informali) che impattano direttamente sul raggiungimento degli obiettivi stessi di un'organizzazione. È un insieme molto vasto di elementi, non riconducibili a una facile tassonomia, ma può risultare utile pensare a una prima suddivisione tra comunicazione istituzionale, interfunzionale e interpersonale. Spesso ci si limita a pensare alla sola comunicazione istituzionale, cioè alla comunicazione top-down, quella che ha scopi funzionali, informativi e formativi».

Ma evidenzia ancora Di Feo, «per molti



**Da sinistra, Giovanni Vergani, membro del Consiglio di Direzione del Cas, Maurizio Di Feo, Docente, e Carlo Raimondo, membro del Consiglio di Direzione del Cas.**

aspetti ancora più importante, perché difficile da governare e potenzialmente critica, è la comunicazione interfunzionale, quella cioè che avviene tra le diverse funzioni aziendali per collaborare e raggiungere gli obiettivi comuni. È il cosiddetto approccio di general management, in cui quello che fa la differenza è un ambiente di comunicazione aperta e di sfida efficace, con processi organizzativi e decisionali che favoriscano un ampio spettro di vedute, permettano di verificare le pratiche correnti, stimolino tra il personale un atteggiamento di critica costruttiva e promuovano un ambiente di coinvolgimento collaborativo, capace di trovare spazi di efficace negoziazione e gestione dei conflitti. E non meno importante, in quanto fortemente suscettibile di condizionare il clima aziendale, è la comunicazione interpersonale tra i membri dell'organizzazione, sia nella loro veste formale (rappresentativa del ruolo e della funzione) sia in quella informale, realizzata spesso attraverso canali non convenzionali (dal distributore di caffè ai social). Al pari della comunicazione interfunzionale, anche questa è un formidabile banco di prova di quanto mission e valori dichiarati trovino effettivo riscontro nella realtà, nel vissuto e nel percepito quotidiano».

La gestione delle relazioni con l'esterno, di cui è parte rilevante il rapporto con i mercati finanziari, è oggi sempre più delicata. Per questo occorre che i manager siano adeguatamente preparati.



«Quale sia il rapporto tra l'informazione e i mercati finanziari», ricorda Carlo Raimondo, docente presso la Facoltà di scienze della comunicazione dell'Usi e al Cas, «è un argomento dibattuto da tempo. Negli ultimi anni si è diffusa la consapevolezza che una corretta comunicazione contribuisca in maniera determinante alla formazione dei prezzi e alle decisioni di investimento sui mercati finanziari internazionali. In questo contesto un ruolo fondamentale è quello giocato dai media, i quali oltre a selezionare e diffondere le

**«Quale sia il rapporto tra informazione e mercati è un argomento dibattuto. Negli ultimi anni si è diffusa la consapevolezza che una corretta comunicazione contribuisca in maniera determinante alla formazione di prezzi e a decisioni d'investimento»**

notizie che ritengono rilevanti, svolgono anche la funzione cruciale di dare un senso, un'interpretazione e una prima chiave di lettura alle notizie stesse. I media sono in grado quindi non solo di aumentare la visibilità di una determinata impresa o prodotto finanziario, ma anche di contribuire in maniera cruciale alla formazione dei giudizi e ai processi di inferenza sulla base dei quali gli investitori prenderanno le loro decisioni di investimento e trading».

«Dal punto di vista delle banche e degli operatori finanziari», continua Carlo Raimondo, «risulta quindi importante capire come si articoli la diffusione delle informazioni finanziarie tramite i media. Cono-



scere e comprendere a fondo i meccanismi della comunicazione finanziaria risulta quindi fondamentale per gli operatori del settore i quali, di fianco alla competenza tecnica imprescindibile, hanno sempre maggiore necessità di comunicare e saper interpretare la comunicazione in maniera professionale». Il *Cas Relationship and Communication Management in Finance & Banking* integra l'offerta delle certificazioni, andando ad aggiungersi ai due Cas che il Csb già organizza in collaborazione con l'Usi, quello in *Private Banking - Wealth Management* e in *Risk Management in Banking and Asset Management*.

Accanto a un percorso complessivo di poco più di 80 ore rivolto a coloro che vogliono ricevere una visione a 360° delle competenze relazionali e comunicative in ambito finanziario e bancario, il programma, rivisto e aggiornato per la seconda edizione, si può scomporre in tre percorsi che riflettono i tre macro-profili professionali cui si rivolge: i consulenti alla clientela, gli specialisti interni agli istituti e i manager. L'approccio didattico si basa su un metodo efficace appositamente elaborato da un gruppo di lavoro cui hanno partecipato professionisti, accademici e training manager della piazza finanziaria ticinese. Il percorso del corso è calendarizzato tra ottobre 2019 e aprile 2020.

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. I moduli del corso sono riconosciuti per il mantenimento della certificazione di consulente alla clientela bancaria della Swiss Association for Quality (Saq).

**Ermenegildo Peverelli**