

# Comunicare? Una piramide da scalare

Nel corso di pochi anni l'industria finanziaria è stata chiamata a reinventarsi, in termini di posizionamento, ma soprattutto comunicativi, nei confronti di una clientela che parla molto spesso già oggi un'altra lingua. Sono molte le sfide che comunicare nell'era digitale solleva, sottovalutarle può portare a disastri, considerando che il bene fondamentale dell'intero settore, il sale stesso dell'economia capitalistica, continua a essere la fiducia.

© Michael Starkie/Unsplash

**T**empi duri, anni complessi, crisi multiple e continue, in un poco intellegibile intreccio di finanza, economia, tecnologia, demografia, politica, geopolitica, natura... sono innumerevoli le incognite di cui è necessario tener conto, anche nelle più improbabili delle circostanze, e al tempo stesso sempre meno certe le costanti di questo complesso sistema di equazioni. La sintesi? Un gran casino, moderno.

Al pari di qualunque altra fase storica si ha evidentemente la scientifica certezza di trovarsi innanzi a cambiamenti epocali, rivoluzioni inedite nella storia umana per portata e impatto, da qui la preoccupazione del come, quando e cosa fare per gestire la situazione, e soprattutto il chi dovrebbe farsi carico di tutto questo. Laddove ciò fosse davvero possibile, organizzando una tavola rotonda ideale e

invitando a parteciparvi i personaggi più rappresentativi di ognuno dei passati 40 secoli, le risposte certo non cambierebbero, con curiose e reiterate analogie.

Pur nella diversità, ogni secolo è uguale all'altro. Ecco dunque che le più che autorevoli preoccupazioni circa il 2000, e del suo Millenium bug, non erano molto distanti da quelle che nell'anno 1000 accompagnavano il Vecchio Continente, e che per semplice comprensibile fortuna non erano state nemmeno ipotizzate nell'anno 0. Ecco invece che la recente emergenza pandemica avrebbe trovato un clima particolarmente fertile nel 1350, gli anni della Peste nera in Asia ed Europa, o nel 170 con la Peste antonina a zonzo per l'impero romano. O anche in positivo, se si pensa agli sviluppi tecnici e tecnologici che accompagnano da millenni l'umanità, con evoluzioni che hanno sì rivoluzionato

il mondo, ma potenziando qualcosa che nella maggior parte dei casi già esisteva, ma che evidentemente quasi nessuno sospettava potesse avvenire.

Guardando all'oggi, internet è certo il sale dell'era dell'informazione, e lo sviluppo tecnologico il suo alfiere, generoso nell'elargire costantemente doni insperati, a sempre più beneficiari, in primis grazie all'esponenziale efficientamento dei processi produttivi. Ma al netto dei dettagli, cosa è davvero cambiato? Pur mutandone le modalità, e in misura importante, forse meno di quanto si pensi.

Certo, è tutto più immediato rispetto anche solo a pochi decenni fa, la velocità che la televisione per prima aveva portato è diventata la cifra stessa della notizia, ma è il mondo a essersi globalizzato, l'informazione ha soltanto seguito. Si può dunque parlare di rivoluzione? Forse no.

Pioniere del settore, e di molte delle svolte che nel corso dei secoli successivi ha poi intrapreso, è sicuramente stato Gaio Giulio Cesare, celeberrimo generale e politico (oltre che scrittore) della Roma repubblicana, che per primo si pose una serie di spinosi problemi, e che proprio nello sviluppo di una nuova forma di informazione risolse brillantemente. Come? In primis grazie alla sua opera più celebre, il *De Bello Gallico*. Primo reportage di guerra, scritto di suo pugno, quale diario della campagna gallica, una guerra durata 9 anni e combattuta tra le attuali Italia, Francia, Svizzera, Germania, Paesi Bassi, Inghilterra... Ma quale ne era il fine, o alternativamente, quali le ragioni?

All'alba della partenza di quella che tutti sapevano sarebbe stata una campagna lunga e complessa, nel 58 a.c. la principale preoccupazione di Cesare era garantirsi appoggio politico (dunque anche finanziario), e popolare per tutta la durata della sua assenza da Roma, che in quanto repubblica ogni anno teneva regolari elezioni per la scelta di magistrati che avrebbero anche potuto ridire del suo operato all'estero, autonomo e parecchio costoso (mantenimento e salario per 60mila legionari). Avendo a disposizione cinque secoli di esperienze pregresse delle difficoltà che una guerra poteva generare, la scelta rivoluzionaria fu sì di inviare resoconti dettagliati e frequenti al Senato, ma renderli anche divulgabili e comprensibili per la popolazione, cui venivano letti per le strade di Roma da una ben organizzata rete di attori. Da qui l'utilizzo della terza persona, che ha fatto storia, e un racconto che per quanto oggettivizzato tendeva a mettere in luce tutte le caratteristiche, tipicamente romane, del generale.

L'intera operazione, di marketing, per quanto coadiuvata da diverse altre, riscontrò un successo straordinario, tanto da consentirgli totale autonomia per nove anni di scontri, e garantirgli al suo ritorno in patria, a Gallia conquistata, una notorietà e benevolenza presso la cittadinanza esponenzialmente accresciuta, e sopravvissuta a venti secoli di storia.

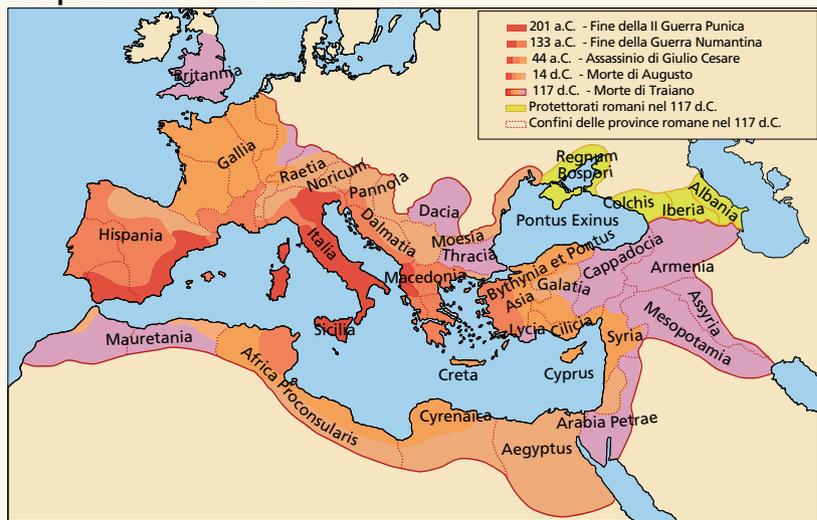
Cesare è stato dunque sì uno dei generali più importanti di ogni tempo, sì un politico accorto e lungimirante, che ha posto le basi per la nascita dell'Impero, ma anche uno straordinario comunicatore che ha per primo rivoluzionato il mondo dell'informazione, come nessuno in precedenza, e ben pochi successivamente.

«L'alfabetizzazione finanziaria nella maggior parte dei casi, indipendentemente dal segmento, può essere migliorata, ed è questo l'obiettivo che dovrebbe avere qualunque vero comunicatore: educare, per accompagnare ogni investitore al raggiungimento del risultato sperato»

Christian Pickel,  
Head of Continental European Pr  
di Vanguard

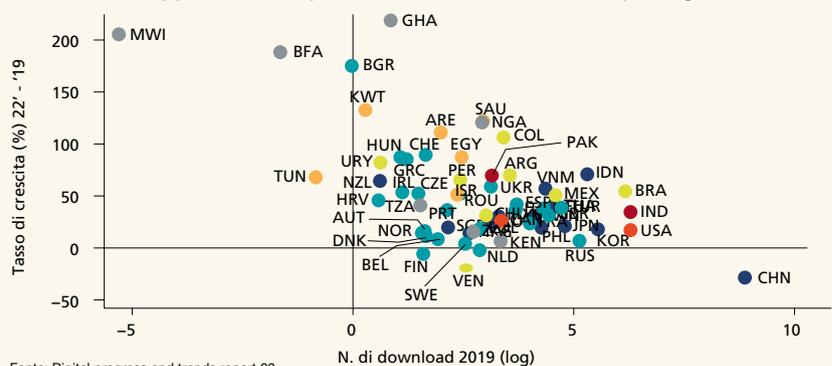


### L'espansione di Roma in tre secoli



### La cavalcata delle App

Download di App finanziarie per Paese, raffronto '19 - '22 e per regione



**La finanza.** Se Cesare è stato tra i primi a porsi il problema di come sviluppare una comunicazione efficace con Roma, pur essendo stabilmente a diverse centinaia di Km di distanza, e garantirsi dunque l'appoggio anche finanziario per completare il suo Bello gallico, così nel corso degli ultimi decenni l'industria finanziaria ha

**Il primo a porsi il problema di come finanziare stabilmente nel tempo una guerra è stato Giulio Cesare, pioniere della comunicazione finanziaria, che oggi si trova confrontata con un nuovo salto. Le App e-banking sollevano del resto inedite forme di panico... tutte da gestire.**



«La comunicazione finanziaria vede tra le sue protagoniste la trasparenza, e la fiducia, da qui la necessità dell'essere efficace. Specialmente le aziende quotate fornendo informazioni puntuali e tempestive possono migliorare la propria credibilità nei confronti del mercato, e di tutti gli stakeholder»

**Elena Guglielmin,**  
Cio di Ubs Wealth Management

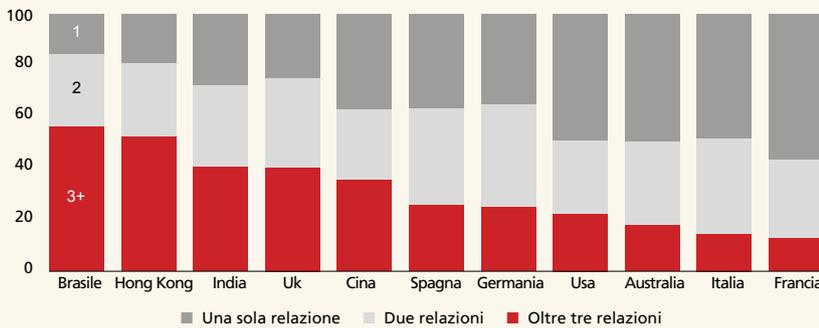
reale agli operatori di mercato, seppur ancora rudimentalmente. Dal 2000 con la diffusione di internet è caduto questo 'monopolio', e le informazioni sono state messe a disposizione del grande pubblico, il che ha stravolto tutti gli equilibri precedenti tra operatore, intermediario e cliente. Siamo oggi agli arbori della terza fase, l'introduzione dell'intelligenza artificiale che probabilmente sarà un altro fondamentale spartiacque», esordisce così Fabio Poma, Vice Presidente dell'Associazione Svizzera dei Gestori (Asg) e Managing Director di Wullschleger Martingheni Manzini Group di Lugano.

Se dunque da un punto di vista più tecnico ci si trova nell'imminenza di un nuovo importante sviluppo, cambiamenti significativi si sono verificati anche in ambiti più sottili. «Sino ai primi Duemila, ad esempio la Crisi del 2008, la matrice della comunicazione della finanza globale era tipicamente elvetica, con discrezione e riservatezza al suo centro. L'evoluzione del quadro normativo, dunque maggiore trasparenza, e l'ascesa delle piattaforme digitali ha invece democratizzato il settore, dando accesso alle informazioni a quasi chiunque. Informazioni, oltre che prodotti, dunque dalle semplici azioni e obbligazioni, a prodotti più complessi. Per fare un esempio, oggi le nostre piattaforme mettono a disposizione della clientela oltre 71mila prodotti in tutte le asset class», rileva Oliver Buomberger, Coo & Deputy Ceo di Saxo Bank Switzerland.

Democratizzare il mercato ha del resto anche avuto altri effetti, in primis la nascita di nuovi operatori, bancari e non, molto meno legati alla tradizione di quanto non fossero gli istituti più storici. «È sicuramente aumentata la concorrenza interna ed esterna al settore, a livello nazionale e internazionale, con l'affacciarsi sul mercato di nuove categorie di operatori, provenienti anche da altre industrie. Parallelamente è cambiata una parte della clientela, i valori cui si ispira, con il tramonto della tradizionale discrezione svizzera, a vantaggio di un'attenzione estrema alla performance. La possibilità di raggiungere direttamente il cliente finale con i propri prodotti, senza intermediazione, ha spinto a un forte cambiamento della comunicazione di molti operatori. Prodotti passivi e finanza sostenibile hanno introdotto nel sistema elementi e forme di comunicazione inedite, più educative e specifiche, destinate a una generazione

### Comportamento della clientela

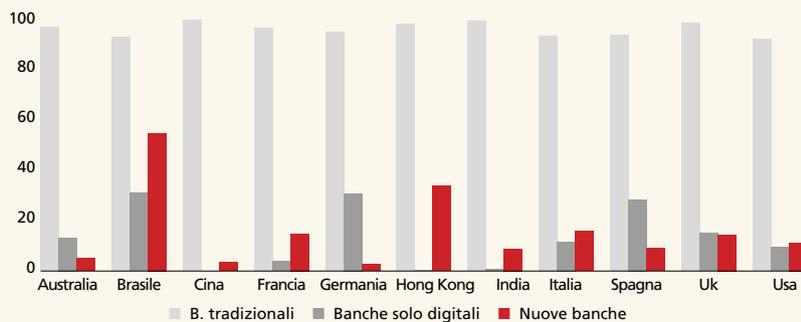
Suddivisione per Paese per numero di relazioni bancarie in essere



Fonte: Bain & Company 2024

### Comportamento della clientela

Suddivisione delle relazioni bancarie per tipologia di istituto e Paese (% tot.)



Fonte: Bain & Company 2024

**Il rapido diffondersi delle App digitali anche in ambito bancario apre le porte a una nuova tipologia di istituti, al momento confinati in una nicchia di mercato, ma che in pochi anni si sono ritagliati quote importanti, puntando soprattutto sui Paesi emergenti, e sulla clientela più giovane, meno interessata a quanto gli istituti tradizionali offrono, e che soprattutto comunicano.**

vissuto una fase di profonda trasformazione, ben lungi dall'essere conclusa. «Si può dividere l'evoluzione della comunicazione dell'industria in tre distinte fasi, in ordine cronologico. Il primo importante cambiamento si è verificato negli anni Ottanta e Novanta, con la diffusione del computer e delle prime piattaforme per connetterli, mi riferisco a Quick, Reuters e successivamente Bloomberg, che hanno reso accessibili le informazioni in tempo

di investitori più giovani e diversi, sensibili ad altri mezzi e canali informativi», riflette Laurent Ashenden, Founding Partner di Voxia, e Ceo di Ashenden Finance.

Questa situazione con tutti i suoi connessi è però altrettanto inedita per l'intera industria, che in poco tempo si è trovata a dover gestire problemi complessi. «Vista da fuori si potrebbe affermare che le problematiche comunicative tipiche di ogni altro settore stiano infine arrivando anche in finanza, che come sempre in passato sta ora 'rincorrendo'. Il bisogno di comunicare nell'industria si è sempre originato a seguito di un fatto spiacevole, come dimostrano due esempi. Il primo, in Italia, è stato il crack del Banco Ambrosiano a Milano, a fine anni Ottanta. L'esigenza di allora era garantire la sopravvivenza dell'istituto, poi divenuto Ambrosiano Veneto e infine Intesa, alimentando la fiducia presso clienti, investitori e politici. Un secondo caso analogo, in Svizzera, è invece il più recente Credit Suisse, dove una cattiva gestione della comunicazione ha certamente avuto un ruolo, riaccendendo i riflettori sulla tematica», precisa Luca Ronchetti, esperto di marketing e comunicazione finanziaria, già responsabile marketing di Veco Group.

Esistono infatti più tipologie di pubblico cui destinare informazioni tra loro diverse, seppur complementari, e secondo linguaggi altrettanto diversificati. «Non si deve pensare sia un problema esclusivo e interno all'industria, comunicare informazioni finanziarie è una questione che tocca da vicino la vita di moltissime aziende, nel loro rapporto con gli stakeholder, e in misura direttamente proporzionale alle loro dimensioni. Un'azienda quotata deve sempre rivolgersi a investitori, azionisti, collaboratori e clienti, e farlo in maniera chiara e concisa, così da alimentare l'indispensabile fiducia che in essa devono avere tutte le sue controparti. A dipendenza delle dimensioni dell'azienda e dello stakeholder i contenuti e i criteri da rispettare possono variare in misura sostanziale, pur restando il principio: trasmettere efficacemente informazioni complesse che rassicurino i destinatari», sintetizza Elena Guglielmin, Cio di Ubs Wealth Management.

**La svolta.** Nel corso dei secoli la finanza aveva maturato una serie di caratteristiche distintive che l'avevano resa grande, e che in particolar modo avevano trovato nella Svizzera la sua incarnazione, dunque

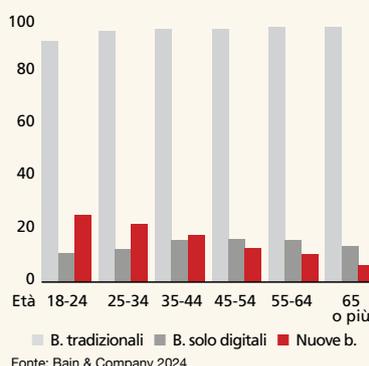
**«Gli istituti più blasonati solitamente godono di una fiducia già consolidata, che devono gestire, presentando spesso problemi di agilità, quelli più giovani, sono sì molto più reattivi, ma mancano di credibilità nei confronti del mercato e della clientela, dunque se la devono guadagnare, sul campo»**

**Oliver Buomberger,**  
Coo & Deputy Ceo  
di Saxo Bank Switzerland



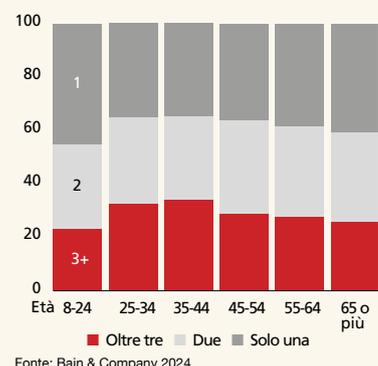
### Cosa racconta l'anagrafe?

Tipologia di istituti cui ci si rivolge (per età)



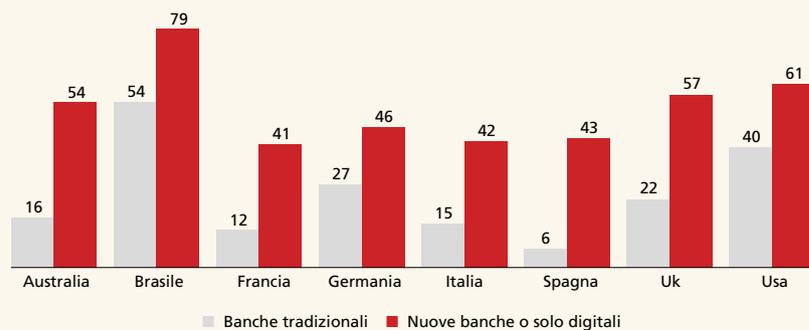
### Cosa racconta l'anagrafe?

N. di relazioni bancarie per età (% tot.)



### Ma quanto sono soddisfatti?

Grado di soddisfazione del servizio offerto dalla banca principale (Nps. 0-100)



riservatezza e discrezione, ben riassunte da quello che è poi diventato noto quale 'segreto'. «Erano principi imprescindibili per chiunque, su cui si fondava la forza dell'intera industria, e che inevitabilmente si riflettevano anche nel suo linguaggio comunicativo, dunque essenzialità, assenza di eccessi, con i nudi numeri quali protagonisti, lasciando che fossero loro a parlare. La globalizzazione, la concorrenza, e nuovi attori hanno però rotto

**Lo sviluppo tecnologico, e i potenti strumenti comunicativi messi a disposizione degli istituti, specie più giovani e innovativi, ne sta ampliando la clientela potenziale, ma soprattutto (e questo un po' sorprende) i clienti sono anche mediamente molto soddisfatti del servizio ricevuto, in alcuni casi anche più di quanto non sia con gli istituti più storici e blasonati.**

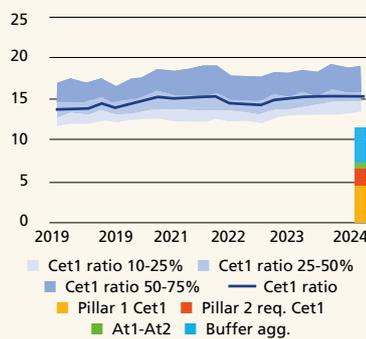


«Nella maggior parte dei casi gli indipendenti si trovano alla base della piramide, con una pagina bianca tutta da scrivere, e con una scelta: il minimo indispensabile, la peggiore delle alternative, o attrezzarsi scansando i possibili errori in cui erano incappate le banche un decennio fa»

**Luca Ronchetti,**  
Esperto di marketing e comunicazione finanziaria

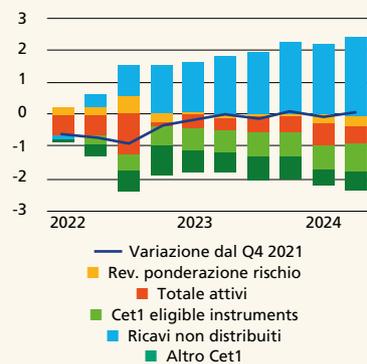
### Requisiti di capitale europei

Minimi ed effettivi delle banche europee



### Evoluzione del Cet1

Contributo per tipologia di elemento



questi equilibri, trasformando il settore, e imponendo nuovi registri linguistici, più trasparenti e soprattutto dinamici», evidenzia Alessandro Brunetti, Vice Direttore e Client Investment Advisor di Banca del Sempione.

A maggior ragione, e qui l'aggravante, quando l'intanto divenuto elemento fondante del vantaggio competitivo svizzero rispetto alla concorrenza estera è venuto precipitosamente meno. «Abbandonare il segreto bancario per tutti i residenti esteri è stato un momento epocale della nostra storia, oltre che la dimostrazione dell'ineadeguatezza dei negoziatori. Pur riconoscendo l'enorme pressione internazionale che si era coagulata, il minimo sindacale sarebbe stato pretendere tempi più lunghi, e soprattutto reciprocità nell'accesso ai rispettivi mercati. Come noto questo non è avvenuto, anzi, e l'intera industria si è ritrovata dall'oggi al domani a doversi ripensare e mettere in gioco per salvaguardare quanto era stato costruito nei decenni. Il riposizionamento in tempi sorprendentemente celeri, e solo grazie alla professionalità e serietà di alcuni, ci ha permesso di contenere il danno, limando le perdite», riflette l'esperto di Asg.

Un cambio di rotta rispetto al passato sostanziale, e che ha dunque avuto riflessi in più d'un ambito, a partire dal rapporto con la clientela, o potenziale tale. «La stagione del 'meno se ne parla meglio è' è definitivamente tramontata. Il sistema stesso è cambiato, le sue regole, oltre che i bisogni dei clienti. Oggi nello scegliere il gestore a contare è la reputazione che si è costruito, chiedo dunque in primis a un amico, poi però interpello google, da qui la necessità di lavorare anche su questi canali. Altrettanto fondamentale è stata del resto l'evoluzione della normativa imposta da Finma, che ha obbligato tutti gli operatori a raccogliere una seconda sfida, altrettanto complessa, quella della comunicazione regolamentare. Le liste degli operatori autorizzati sono online, e questo dovrebbe costituire un punto di partenza, l'opportunità per iniziare a costruire un posizionamento in un ambiente complesso e competitivo, che se

## Fiducia, come?

Come spesso accade, perché un problema venga davvero preso in seria considerazione è necessario si verifichi un disastro, o una qualche crisi particolarmente grave, e mediaticamente consistente. «Per l'industria finanziaria la sveglia è sicuramente stata la Crisi del 2008, che sta avendo ancora oggi riflessi diretti e indiretti sotto un profilo normativo su tutto il settore. Basti pensare a Basilea III, e al dibattito tuttora in corso. Il perimetro della comunicazione finanziaria è stato completamente rivisto, nuovi paletti posti, e requisiti da assolvere al fine di rafforzare la fiducia degli investitori. I contatti con gli investitori si sono intensificati, al pari di quelli con le autorità di regolamentazione, e la reportistica si è arricchita di nuovi supporti per il pubblico più generalista. Tutte cose che prima del 2008 non sarebbero nemmeno state concepibili», chiarisce Guglielmin. Se il susseguirsi di crisi qualche perplessità sulla consistenza, oltre che sull'utilità, dell'impianto normativo certo lo solleva, è indiscutibile che passi in avanti sostanziali siano comunque stati percorsi in quasi vent'anni. «Il caposaldo di queste normative è l'alter ego della fiducia, ossia il rischio. Una comunicazione corretta aiuta a gestirlo, fornendo alle controparti interessate tutti i dettagli sulle strategie di mitigazione elaborate, e nei casi più critici poi effettivamente implementate. Le crisi successive al 2008 hanno contribuito a ulteriormente sviscerare le dinamiche di queste fasi convulse di mercato, affinandone le soluzioni. In questo anche il ruolo dei revisori indipendenti e degli Audit esterni ha preso piede, e ricopre oggi una funzione di garanzia importante per l'intero sistema, al pari dell'occhio attento delle autorità di regolamentazione, nel caso degli Stati Uniti la Sec», conclude il Cio di Ubs.

**Il 2008 ha avuto il grosso merito di porre problematiche corrette, e che erano state sottovalute. Discutibile se le soluzioni adottate siano davvero così utili come si dice e scrive.**

non presidiato può portare a danni sostanziali oltre che mancate opportunità», mette in evidenza Ronchetti.

Come in tutte le cose, non sono mancati i danni collaterali. Evidentemente non voluti, ma nemmeno pensati, anche da chi invece avrebbe dovuto. «Non tutti i beneficiari del segreto erano evasori, anzi, ma di loro non se ne parla. Molte persone, imprenditori di successo in Paesi lontani, detenevano una parte dei loro patrimoni nelle nostre banche per evitare ingerenze o pressioni da parte di regimi totalitari, o ben poco liberali, e come è noto nel mondo vi sono più dittature che democrazie compiute. Inoltre, non è nemmeno stato vagamente sciolto il nodo dei 'paradisi fiscali', con gli Stati Uniti che ne sono diventati il principale protagonista. Altra ipocrisia. È dunque evoluta la comunicazione dell'industria, ed è oggi improntata principalmente nel fornire trasparenza, e non più protezione concreta, corredando il tutto di infinite pagine di 'disclaimer' che come noto certo non tutelano il cliente», evidenzia Poma.

**Anni sfidanti.** Pur al netto degli eventi traumatici dell'ultimo decennio, la situazione si mostra molto frastagliata, all'interno di un'industria che anche restando entro i confini svizzeri è particolarmente sfaccettata e ricca di differenze. «Il rischio è sempre quello di fare di tutta tua l'erba un fascio, cadendo in generalizzazioni. All'interno della Piazza elvetica vi sono profonde distanze tra istituti e indipendenti, e all'interno degli stessi ulteriori considerevoli gap comunicativi. La principale sfida per gli istituti bancari, che bene o male hanno comunque già maturato una certa esperienza nell'ambito, è quella di sviluppare un modello di comunicazione integrato e multicanale vero ed efficiente, e molti istituti già ora sono a un livello più che soddisfacente. Nella maggior parte dei casi gli indipendenti si trovano invece alla base della piramide, con una pagina bianca tutta da scrivere, e con una scelta: il minimo indispensabile, la peggiore delle alternative, o attrezzarsi scansando i possibili errori in cui erano incappate le banche un decennio fa», riflette Ronchetti.

Comunicare è del resto un rischio, e si può finire con lo scottarsi nel tentativo, dunque è sempre bene prestare una certa prudenza, e soprattutto non lasciarsi prendere dall'entusiasmo di voler fare, o esagerare. «Nel caso delle banche è fondamentale dimostrarsi sempre coerenti,

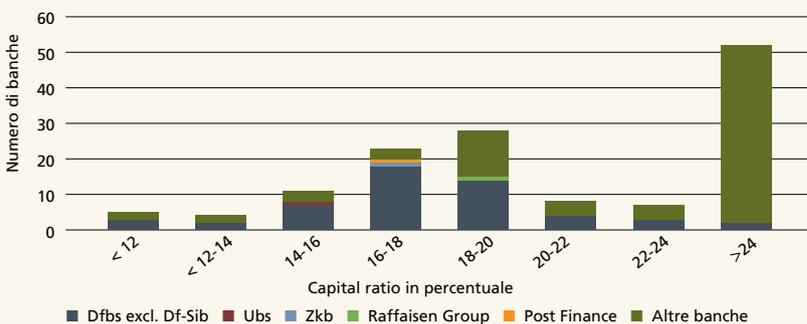
**«Sino a ieri la comunicazione era di tipo 'push', gli istituti determinavano un target spingevano informazioni e prodotti per raggiungerlo. Oggi la concorrenza è molto più forte, e gli istituti sono diventati proattivi rispetto alle esigenze del pubblico, è dunque diventata 'pull', ribaltando il paradigma»**

**Laurent Ashenden,**  
Founding Partner di Voxia



### La situazione in Svizzera

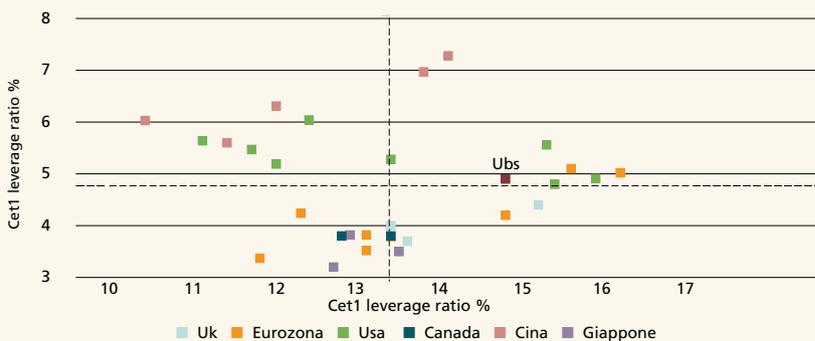
Distribuzione dei requisiti patrimoniali ponderati per il rischio (Cet 1)



Fonte: Bns 2024 (dati fine 23)

### Requisiti a confronto

Coefficienti patrimoniali delle banche critiche (G-Sib) nei diversi Paesi



Fonte: Bns 2024 (dati fine 23)

mettendo le persone, al centro. Deve esserci corrispondenza tra la comunicazione più istituzionale, con quella più informale e quotidiana, che può essere raggiunta solo attraverso una culturale aziendale molto forte. È altrettanto importante evitare però brutte scivolate, offrendo una comunicazione autentica, e basata su fatti concreti, garantendo alla clientela informazioni chiare, veritiere e coerenti», nota l'esperto del Sempione.

**Il rafforzamento patrimoniale degli istituti europei, un trend che prosegue ormai da tempo, ha sicuramente messo l'industria in una posizione di forza rispetto all'emergere di nuove crisi bancarie o finanziarie più in generale. Per quanto resti la piena consapevolezza (si spera) che non vi sia alcuna certezza se a venir meno è la fiducia di clienti e investitori. Dunque come e cosa comunicare?**



«Gli istituti storici si trovano a dover elaborare una formula che modernizzi la loro immagine, pur preservandone la tradizione, che è una parte fondamentale del loro patrimonio. Le banche più moderne possono invece puntare sin da subito su forme comunicative più dirette e innovative»

**Alessandro Brunetti,**  
Vice Direttore di Banca del Sempione

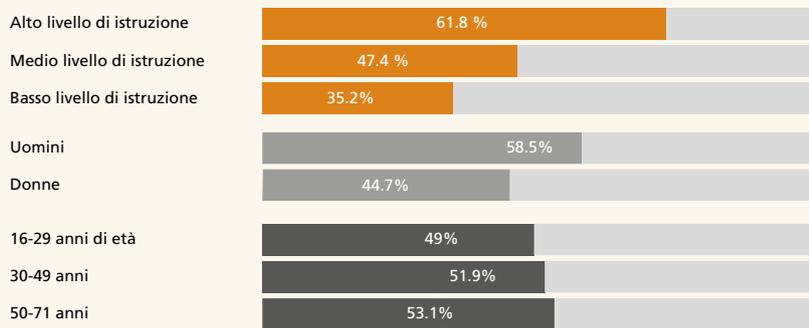
breve periodo risulteranno avvantaggiate le banche con solide strategie digitali, mentre nel lungo si segnaleranno quegli istituti in grado di integrare efficacemente l'Ia con l'analisi dei dati. Il nostro istituto, ad esempio, impiega già oggi l'Ia generativa per migliorare produttività e processo decisionale, facilitare la comunicazione, e fornire supporto ai clienti in maniera personalizzata per consentirgli di raggiungere gli obiettivi predefiniti», rileva Buomberger.

E poi, alla base della piramide, la lunga scalata che spetta ancora alla galassia degli indipendenti. «Le banche stanno portando avanti ormai da tempo un importante lavoro per migliorare la loro immagine, e per adeguarsi costantemente agli obblighi normativi che le autorità non lesinano. Gli indipendenti in primo luogo devono ancora sfatare un vecchio pregiudizio che li vorrebbe erroneamente meno stabili, mal traducendo il semplice fatto che siano sì meno strutturati. Siamo complementari all'industria bancaria, non per forza dei competitor, e nel corso degli anni abbiamo maturato un importante tesoro: la flessibilità. Sapersi adattare alle mutate condizioni di mercato, mantenendo un solido rapporto con la clientela, consente di affrontare con maggiore serenità le traversie. Noi indipendenti copriamo una nicchia di mercato che le banche non sono più interessate a coprire, per una questione di costi, e questo non cambierà», sintetizza il vicepresidente di Asg.

**Lo stato dell'arte.** Se in prospettiva le sfide appaiono dunque significative, già nell'immediatezza il panorama presenta casistiche tra loro molto diverse, che dunque richiedono anche approcci tra loro altrettanto diversificati. «Gli indipendenti si confermano essere una galassia complessa, con il 90% delle società svizzere formate da due o tre collaboratori, le cui uniche ma fondamentali esigenze comunicative sono nei confronti delle autorità, Finma in testa. Su tutti gli altri fronti il passaparola rimane il mantra di tali società, ma è altrettanto evidente a tutti non possa più bastare. Le società più grandi si stanno invece già muovendo, fiutando importanti opportunità di crescita e di sviluppo della base clientela, integrando i canali tradizionali con altri, più moderni. Nonostante le dimensioni, a pesare è l'inesperienza, dunque il rischio di pensare sia sufficiente aggiornare il website della

### Alfabetizzazione finanziaria in Svizzera

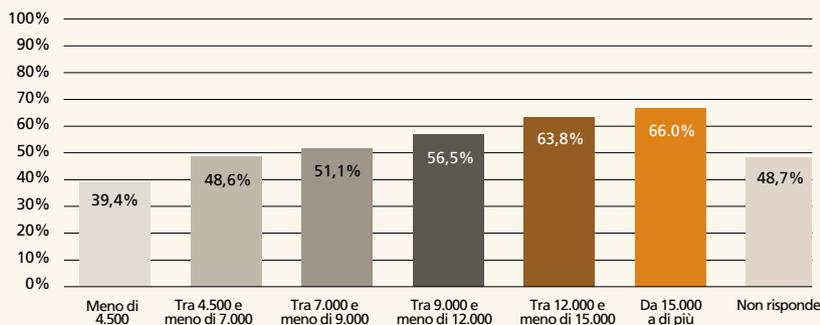
Voto sufficiente a un test di conoscenze fin. elementari (% tot. intervistati)



Fonte: TrueWealth 2024

### Alfabetizzazione finanziaria in Svizzera

Proporzione tra risposte corrette al test e livello di reddito (in franchi)



Fonte: TrueWealth 2024

**La conoscenza delle materie più finanziarie nel caso di quote molto ampie della popolazione rimane un'utopia. La maggior parte delle persone vanta un grado di alfabetizzazione finanziaria prossimo allo zero, o comunque molto scadente. Il reddito e un'istruzione media superiore possono aiutare, come mostra un recente sondaggio in Svizzera.**

Se dunque l'approccio e la filosofia possono svolgere un certo ruolo a livello strategico, anche la tattica e come vengono scaricate a terra potrebbero non essere ininfluenti. «Accanto alle esigenze di una nuova clientela, tutta da capire, e il rispetto di un impianto normativo sempre più complesso, la sfida tecnologica ricopre una posizione chiave. L'obiettivo condiviso da tutti è migliorare il coinvolgimento e la fiducia della clientela. Nel

società è alto, ma sarebbe opportuno maturasse alla svelta la consapevolezza che serva ben altro», rileva Ronchetti.

Capitolo a parte, invece, il comparto bancario. Altrettanto ricco di differenze e retaggi con cui confrontarsi. «Gli istituti storici si trovano a dover elaborare una formula che modernizzi la loro immagine, pur preservandone la tradizione, che è una parte fondamentale del loro patrimonio. Le banche più moderne, ad esempio digitali, possono invece puntare sin da subito su forme comunicative più dirette e innovative. Senza dimenticare le Banche Centrali, a loro volta tenute a dettare le linee guida per una comunicazione più trasparente e responsabile a livello di sistema. Stando così le cose, risulta evidente che oggi una comunicazione efficace sia un asset strategico essenziale, in qualunque segmento o istituto, ma che debba tenere conto delle specificità di ognuno, con un unico obiettivo chiaro: costruire e mantenere la fiducia», evidenzia Brunetti.

A cambiare possono però essere molte variabili, andando anche molto oltre rispetto a forma e sostanza. «Negli anni Ottanta era veramente raro che un rappresentante di un istituto centrale parlasse in pubblico, erano eventi eccezionali e ogni dichiarazione era vivisezionata scrupolosamente in cerca di qualche indizio, con le borse che reagivano di conseguenza. Oggi l'allure di un tempo è stato certo sacrificata, a vantaggio della voglia di molti di apparire e comunicare molto di frequente, laddove non troppo. Il mondo bancario nel suo insieme è però ormai sommerso di regole, normative e regolamenti che ne limitano fortemente l'innovatività a livello di nuovi possibili business model, e dunque nella sostanza anche la comunicazione si è fortemente uniformata, con gli istituti più grandi a dettare il trend. Per compensare c'è molta più fantasia nella forma, con uno spettro che va velocemente ampliandosi», chiarisce Poma.

Sfide diverse, per istituti tra loro differenti, in primis per dimensioni, che spesso (ma non sempre) coincidono anche con la storicità del brand. «Alcuni istituti bancari, specie quelli più grandi, questo genere di sfide lo hanno già affrontato, e vinto, per quanto il caso Credit Suisse deve essere comunque sempre tenuto a mente. Quelli di medie dimensioni si trovano in una fase già piuttosto avanzata in questo genere di progetti, e hanno già imparato molto dagli inevitabili errori commessi, mentre

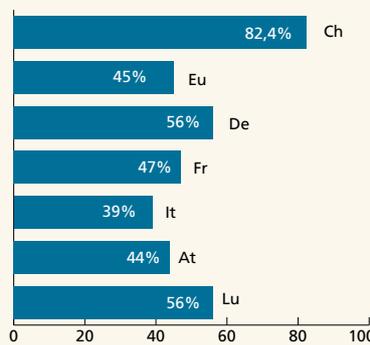
**«Negli anni Ottanta era veramente raro che un banchiere centrale parlasse in pubblico, erano eventi eccezionali e ogni dichiarazione era vivisezionata scrupolosamente in cerca di qualche indizio. Oggi l'allure di un tempo è stata certo sacrificata, a vantaggio della voglia di molti di apparire»**

**Fabio Poma,**  
Vice Presidente della  
Associazione Svizzera dei Gestori (Asg)



### Ma gli altri Paesi?

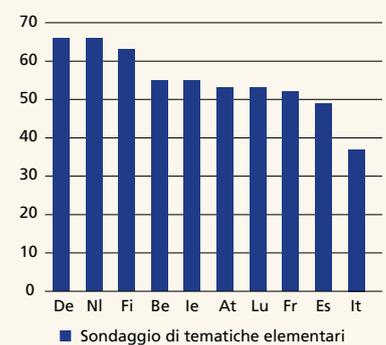
Tasso di risposte corrette per Paese



Fonte: TrueWealth 2024

### Alfabetizzazione finanziaria

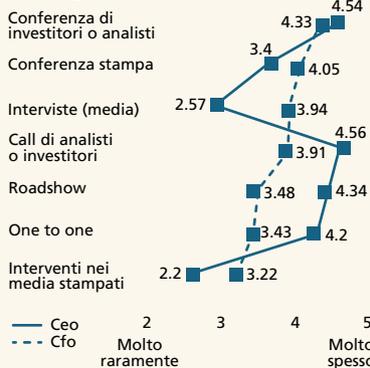
Livello di conoscenza per Paese (% tot)



Fonte: Bce, Eurostat 2020

### Chi comunica in Svizzera?

Coinvolgimento dei C-Suite verso l'esterno



Fonte: UniZurich rilevazione 2024

### Chi se ne dovrebbe occupare?

Coinvolgimento per tema (% totale), probabilità secondo quanto osservato



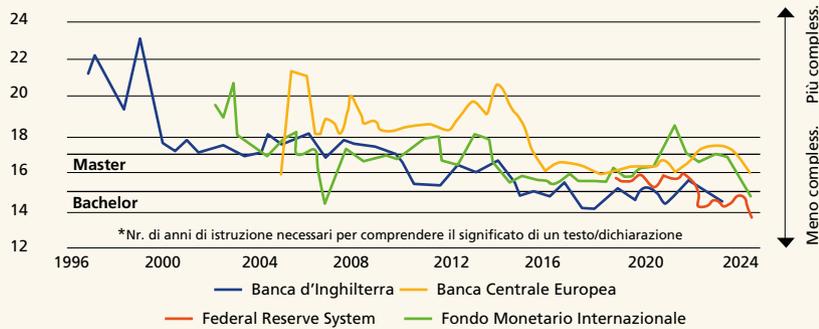
Fonte: UniZurich rilevazione 2024

quelle più piccole hanno accumulato del ritardo. Nel caso delle banche quotate la sfida si è ulteriormente sofisticata, in virtù delle nuove normative, ma generalmente rimane comunque gestibile, e gestita in modo integrato e univoco in chiave degli obiettivi prefissati», prosegue Ronchetti. **Comunicare, come?** Come spesso accade è molto ambiguo dire chi si trovi nella situazione peggiore: se chi una cosa non la possiede, o chi invece rischia di

**La situazione fuori Svizzera è anche più preoccupante, il che dovrebbe mettere in guardia chi tali materie dovrebbe comunicarle, o il come debba farlo, per evitare rischiose bucce di banana. Ma chi si occupa solitamente di intrattenere i rapporti con l'esterno circa queste materie? Per quanto il Cfo dovrebbe ricoprire una certa funzione, è molto spesso il Ceo a essere interpellato.**

## Ma come parli?

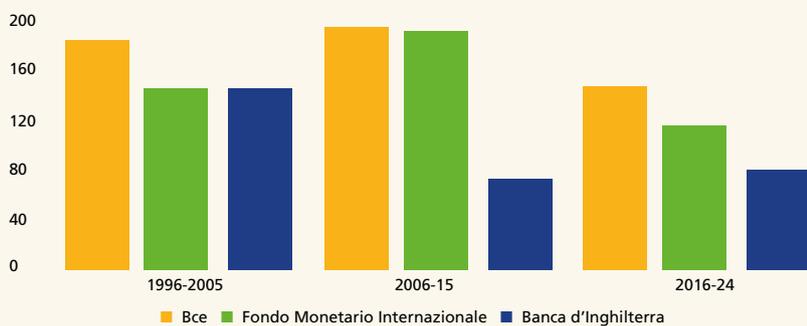
Evoluzione dell'indice di Flesch-Kincaid\* dei report di stabilità finanziaria



Fonte: Fsr XI-2024

## Brevi e concisi?

Evoluzione del n. di pagine dei report di stabilità finanziaria per istituto (anno)



Fonte: Fsr XI-2024

perderla. Parimenti in questo ambito, e in una materia estremamente sensibile per l'intera industria. «Comunicare efficacemente è ormai un elemento fondamentale del vantaggio competitivo di qualunque istituto, e che dunque richiede attenzioni e risorse. Gli istituti più blasonati e con una lunga storia alle spalle solitamente godono di una fiducia ben consolidata, che dunque devono gestire, presentando spesso problemi di 'equilibrio' o agilità, mentre quelli più giovani, sono sì molto più reattivi e scattanti, ma mancano di credibilità nei confronti del mercato e della clientela, dunque se la devono guadagnare, sul campo. Il nostro modello di business che si fonda su Ia e avanzati strumenti digitali dovrebbe rispondere a tali esigenze, ben posizionandoci nell'arena», riflette il Coo di Saxo.

La natura dell'istituto, e dunque la sua strategia, possono quindi giustificare approcci alla materia estremamente diversi-

**Negli anni la reportistica e le comunicazioni finanziarie più istituzionali si sono semplificate per abbracciare un pubblico più ampio e meno specializzato. Ma quali sono i risultati concreti di tali sforzi?**

## Comunicare, cosa?

Il punto determinante è sempre capire cosa si stia comunicando, e soprattutto chi sia il destinatario di tale comunicazione, che è chiaramente sempre più ambiguo da determinare. «Le sfide che comunicare oggi pone sono diverse, al pari degli obiettivi che il comunicatore vorrebbe perseguire. Essenzialmente si tratta di creare fiducia, coinvolgere un pubblico sempre più ampio, impiegando la tecnologia per personalizzare l'offerta, fornendo al cliente approfondimenti personalizzati sui prodotti attenzionati. Se guardiamo alle nostre piattaforme sono oltre 71mila i prodotti messi a disposizione, la tecnologia ci consente però di informare il pubblico, così che possa 'navigare' informato», rileva il Coo di Saxo.

Ogni segmento e ogni prodotto ha però le sue specificità, che bisogna essere in grado di declinare per avere successo. «Negli ultimi anni abbiamo assistito a molta innovazione anche in termini di prodotto, con un successo a tratti sorprendente, che pochi grandi operatori sono stati in grado di intercettare, sviluppando nuove forme di marketing e comunicazione. Se si considerano i prodotti passivi, dunque gli Etf, la sfida principale è stata 'educare' il pubblico, facendo passare il messaggio rivoluzionario dell'inutilità di pagare commissioni per una gestione attiva, laddove questa non riesce a performare. E guardando a Blackrock, Vanguard, o StateStreet... Parimenti

## La corsa dei passivi

Evoluzione dell'AuM in Etf (dati in trl usd)



Fonte: Statista 2024

si trovano oggi in una situazione analoga le crypto, e la finanza Esg», prosegue il fondatore di Voxia. Nel caso degli indipendenti, invece, la situazione è ancora diversa, finendo con il prevalere altre specificità, 'sartoriali'. «È inutile nascondere che i prodotti finanziari ormai si somigliano un po' tutti, fatte salve alcune nicchie di mercato. Uniformata che si è l'offerta, ogni Family Office propone lo stesso, l'attenzione non può che tornare sulle persone, ed è lì che è indispensabile investire. Sono le persone a fare la differenza, ma diversamente da ieri devono riuscire ad affiancare a solide hard skill, anche quelle più soft, laddove necessario sviluppandole. Anche in un futuro completamente digitalizzato la differenza continueranno a farla gli uomini», conclude Ronchetti.

ficati, ricorrendo a un linguaggio diverso in termini di forma, sino ad allora impensabile nell'industria. «Le banche digitali hanno introdotto un modello nuovo di fare comunicazione, ad ampio raggio e moderno. Occupano spazi pubblicitari in tutti quei luoghi pubblici dove il via vai è intenso, e sono dunque facilmente visibili, cercano clienti retail con requisiti minimi di capitale iniziale, e presidiano saldamente i social network, l'ambiente naturale della clientela più giovane. Per attirarla la comunicazione è più appariscente e aggressiva delle loro controparti tradizionali, il cui messaggio è invece rimasto stabile nel tempo: la ricchezza deve essere conservata, accresciuta, e quindi trasmessa alla generazione successiva», commenta il fondatore di Voxia.

Lo scatto in avanti, e la distanza con il passato, è sempre più percepibile. Del resto a essere cambiato è il target che si vuole raggiungere, e molto spesso anche l'obiettivo con cui ci si muove. «In vent'anni abbiamo assistito a una trasformazione molto profonda dei canali che vengono utilizzati per comunicare con tutte le tipologie di pubblico, se ai tempi era disponibile la sola stampa, oggi il paradigma è una multipresenza in un ambiente multicanale. È un metodo 'always on' per molti attori del mercato, ed è diventata uno strumento potente di vendita senza alcuna differenziazione del target prefissato: esperto, professionista, principiante... Sembra che l'unica cosa che conti sia vendere, e conquistare quote di mercato, il che è molto triste», nota Christian Pickel, Head of Continental European Pr di Vanguard.

La differenza sostanziale sta proprio nella metodologia applicata per risolvere i problemi. «Avendo a disposizione nuovi modelli, strumenti più potenti, in un ambiente diverso, come sono cambiate le scintille che danno il là alla comunicazione? Sino a ieri si era in presenza di una comunicazione di tipo 'push', gli istituti determinato un target spingevano informazioni e prodotti per raggiungerlo. Oggi la concorrenza è molto più forte, e gli istituti sono diventati proattivi rispetto alle esigenze del pubblico, modellano quindi l'offerta sulla base delle informazioni raccolte, cercano di raggiungerlo e dunque attirarlo. Sotto molti aspetti è dunque diventata di tipo 'pull', un'inversione netta dei ruoli», prosegue Ashenden.

Il mondo finanziario presenta però

## Ranking banche americane

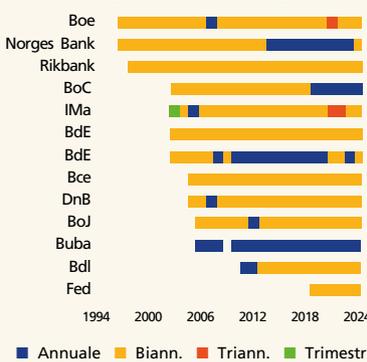
Per livello di complessità dei siti web (Top50)

	Leggibilità	Complessità
Prosperity Bancsh.	4	12
Umpqua Holding	1	5
South State	6	20
Washington Federal	2	27
Svb Financial Gr.	25	9
First Republic B.	32	26
Independent B. Gr.	37	45
JP Morgan	45	19
B. of NY Mellon	49	37

Fonte: Edelman Trust B 22

## Financial Stability Report

Inizio delle pubblicazioni e frequenza

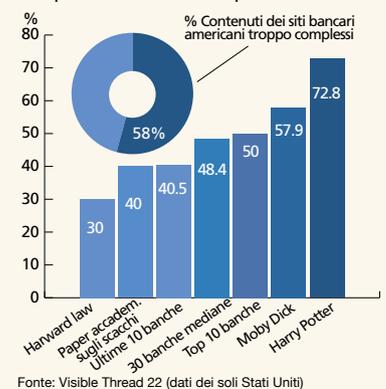


Fonte: Fsr XI-2024

diverse tipologie più sostanziali anche all'interno del grande calderone che può definirsi genericamente clientela, con la comunicazione chiamata a posizionarsi su più fronti. «Se pensiamo agli investitori l'obiettivo è fornire loro tutte le informazioni necessarie a valutare la salute dell'azienda, e le sue prestazioni, consentendo di prendere decisioni strategiche fondate e supportate da dati affidabili, e verificabili. Gli azionisti hanno altre esigenze, devono essere tenuti aggiornati sul buon andamento degli affari e delle iniziative dell'azienda, di cui sono proprietari, giustificando il mantenimento della posizione. Una comunicazione chiara e trasparente è strumentale a mantenere rapporti distesi con i proprietari, al pari che con i dipendenti, ai quali devono essere comunicati obiettivi, finanziari e organizzativi, chiari da raggiungere, favorendo un senso di appartenenza. Da ultimo, la comunicazione con le autorità di controllo, altrettanto fondamentale per evitare conseguenze legali, o reputazionali che all'interno del settore possono rivelarsi fatali», riflette il Cio di Ubs.

## Quanto comprensibili?

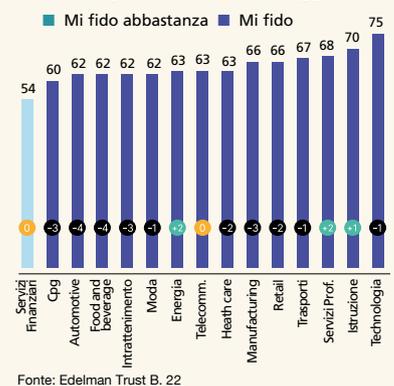
Semplicità dei contenuti per utente



Fonte: Visible Thread 22 (dati dei soli Stati Uniti)

## Evoluzione della fiducia

Variazioni y/y per settore (sondaggio Usa)



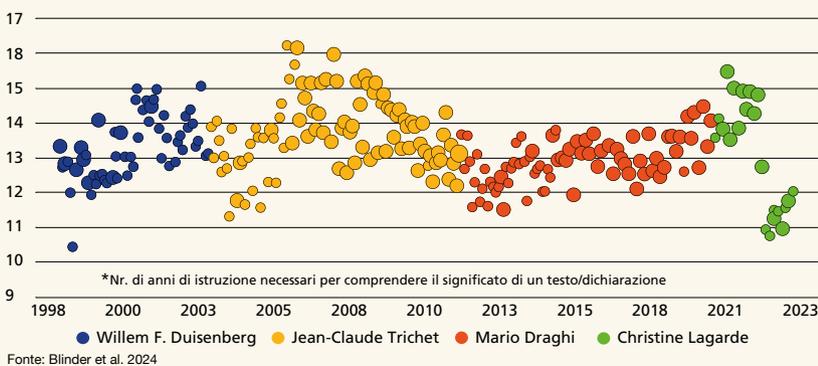
Fonte: Edelman Trust B. 22

**I cittadini americani, non certo noti per essere dei più istruiti, nella maggior parte dei casi non capiscono nemmeno le più elementari nozioni offerte a livello di website dai principali istituti bancari.**

**Il balzo tecnologico.** A essere cambiate sono dunque certamente molte cose, tra cui nell'ultimo quindicennio la mole normativa, ma su tutte anche in questa industria una posizione di rilievo la ricopre la tecnologia, che ha profondamente mutato l'arena competitiva. «Quanto richiesto dalle nuove normative, dunque maggiore trasparenza e apertura, crea non poche sfide, il cui rischio principale in termini comunicativi è un appiattimento generalizzato dell'offerta, da qui un forte sprone a innovare per differenziarsi, in termini di competenze e strumenti, rimanendo sulla cresta dell'onda, adottando per primi i più recenti ritrovati tecnologici, e impiegandoli proattivamente. Marketing digitale e analisi dei dati richiedono però nuove competenze, e dunque nuovi profili pro-

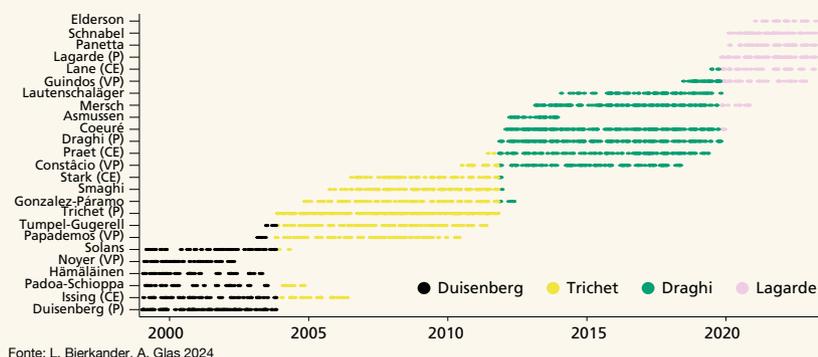
## Bce, ma come parli?

Indice di Flesch Kincald\* di tutte le conferenze stampa ufficiali dei presidenti



## Ma quanto parli?

Frequenza dei discorsi ufficiali dei singoli membri del board per anno (e carica)



**Guardando alla vicina Europa gli sforzi di semplificazione della comunicazione della Bce sono stati importanti, e la frequenza dei discorsi in forte aumento. Comunicare molto è davvero un vantaggio?**

que ancora più importante scegliere quelli giusti per raggiungere il target prefissato, avendo cognizione di se stessi, specie nel caso delle strutture più piccole, banche o indipendenti che siano. Prim'ancora di avere in casa esperti e profili specializzati, quello che è fondamentale è avere un regista, un professionista vero che sappia dove si vuole arrivare, e come farlo, rivolgendosi all'occorrenza anche a strutture terze, dunque agenzie di branding, agenzie di comunicazione, specialisti di un dato canale o una tecnologia, e che sappia integrare il lavoro di tutti per raggiungere gli obiettivi», evidenzia Ronchetti.

**Fiducia novella.** L'obiettivo primo e ultimo della comunicazione, in un ambito così fondamentale come quello finanziario, è sempre lo stesso dalla notte dei tempi, e in questo nulla è cambiato, al netto degli strumenti impiegati per raggiungerlo. «La comunicazione è il ponte della fiducia, che la si costruisce con messaggi chiari, onesti, trasparenti e senza alimentare aspettative fuorvianti. Molto spesso si cede alla tentazione di pensare che al costo di qualche ulteriore regola, di per sé altrimenti perfettamente inutile, la fiducia nel sistema possa uscirne rafforzata, quando invece è chiaro a qualunque operatore che questo sia un non senso in termini. Ad arrivare al regolatore dovrebbe essere un semplice messaggio, e qui la necessità di comunicare bene, che di regole si può anche morire, che dunque domini di più i suoi 'animal spirits'», riflette l'esperto di Asg.

Fiducia che va a interessare un vasto network di controparti, più o meno importanti, ma tutte altrettanto significative. «La comunicazione finanziaria vede tra le sue protagoniste la trasparenza, e la fiducia, da qui la necessità dell'essere efficace. Specialmente le aziende quotate fornendo informazioni puntuali e tempestive possono migliorare la propria credibilità nei confronti del mercato, e di tutti gli stakeholder, nel rispetto delle molte normative che il 2008 ha generato. I bilanci comunicano lo stato di salute della società, i cash flow sulle immediate prospettive e

fessionali, o per il tramite di alleanze con le FinTech. Se dunque è sì più semplice e immediato comunicare, oggi farlo è diventato molto più delicato e complesso», rileva Buomberger.

Sviluppo tecnologico può del resto avere molte accezioni, tra loro diverse e con attinenze ad ambiti molto lontani. «Social media, Ia, robo-advisory, internet, mail... sono ormai moltissime le modalità d'interazione con il cliente, il che aumenta però anche esponenzialmente la necessità di essere chiari, e regolamentati, nel tentativo di conciliare compliance e personalizzazione, senza perdere di vista il cliente, e l'elemento fondante della relazione: la fiducia. Coerenza, trasparenza e fiducia non devono però limitarsi a essere principi di marketing da applicare meticolosamente, ma valori essenziali di ogni istituzione che voglia muoversi con successo in questa nuova era», precisa l'esperto del Sempione.

Immediatezza e velocità che abbraccia potenzialmente ogni tipologia di interlocutore di un istituto. «Il tempo della semplice relazione trimestrale, semestrale

e annuale è passato. Aziende, analisti, consulenti e clienti utilizzano sempre più spesso le piattaforme social per condividere analisi, report, opinioni e confrontarsi su un dato argomento, raggiungendo un pubblico sempre più ampio, e dunque anche in molti casi meno edotto della materia. I chatbot rispondono a domande di clienti e investitori, mentre gli strumenti di analisi predittiva vengono impiegati abitualmente dagli analisti. La comunicazione finanziaria non sorprende dunque sia diventata molto più visiva, ricorrendo a infografiche, video e grafici interattivi per semplificare concetti complessi al pubblico meno esperto. Se però è fondamentale comunicare in maniera veloce e trasparente, con l'immediatezza che ne è divenuta la cifra, al tempo stesso si deve essere esaustivi e affidabili, avendo un'influenza immediata sull'andamento dei mercati finanziari», nota Guglielmin.

Avere a disposizione molte leve, specie nel caso di realtà più piccole e meno attrezzate, non deve però tradursi nell'impiegarle tutte. «La mappa dei canali a disposizione è diventata vastissima, è dun-

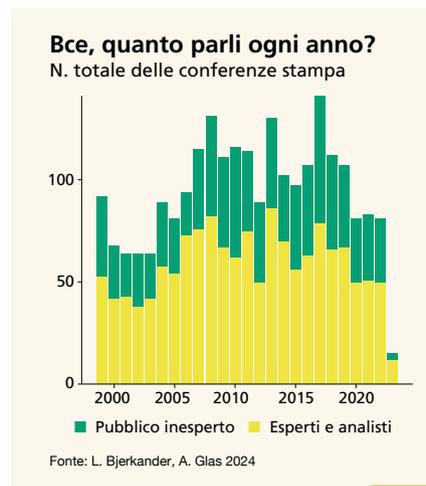
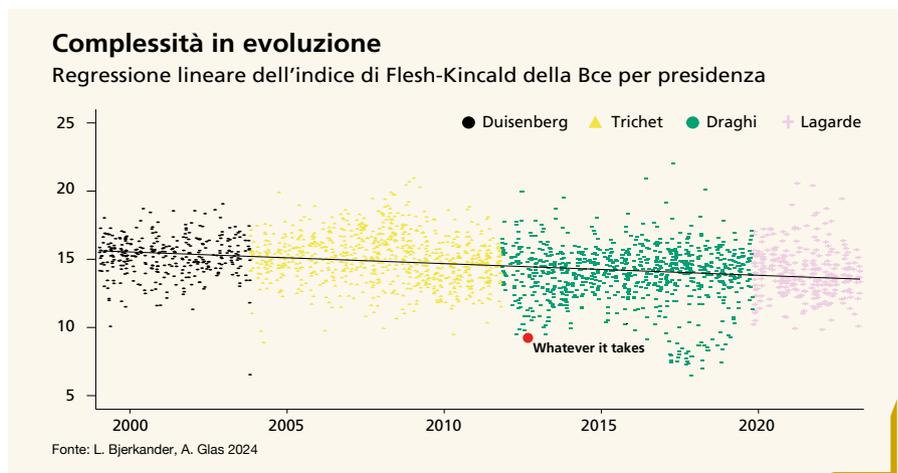
**Si amplia il pubblico di riferimento anche per la Bce, aumenta il numero dei discorsi rivolti a un pubblico più inesperto, si abbassa la complessità della comunicazione. Una tendenza in atto ormai da tempo.**

sulla capacità di gestire eventuali tempeste improvvise», chiosa il Cio di Ubs.

Il pubblico di riferimento per l'industria finanziaria sta cambiando, un processo che richiederà ancora del tempo, ma che è ormai iniziato, nella maggior parte dei casi per sopraggiunti limiti anagrafici. E questo sta cambiando tutto. «Il passaggio generazionale sta mano mano evidenziando uno scollamento di valori e aspettative tra industria e clienti. I più giovani spesso non si fidano delle banche tradizionali per le crisi anche del recente passato, oltre a preferire già istintivamente soluzioni più digitali e meno analogiche, da qui la necessità per il settore di cambiare registro per investire la direzione. Nel nostro piccolo, ad esempio, ci stiamo concentrando nell'offrire piattaforme versatili e diversificate per tipologia di pubblico, con strategie d'investimento variate, a basso o alto rendimento, nonché prevedendo diversi livelli di competenza del target», nota il Coo di Saxo.

Innovare può avere diverse declinazioni, alcune più sottili, ma altrettanto esplicative di un sostanziale cambio di passo. «Le giovani generazioni mostrano indubbiamente una minore affinità con i modelli bancari tradizionali, che spingono l'industria a sollevare non pochi interrogativi a livello di strategia. Preferiscono modelli più digitali, e personalizzati, da qui una sfida molto ampia che passa anche ma non solo da una comunicazione più inclusiva, e strumenti più interattivi. Il messaggio deve però essere chiaro e lineare, il che ci ha ad esempio spinto ad aggiornare il nostro logo, un elemento comunicativo di rilevanza strategica nella sua essenzialità, e per i valori che deve comunicare a colpo d'occhio», rileva Brunetti.

Eppure, seppur novella, la fiducia molto spesso necessita anche di altro, da qui parte dei problemi della Piazza svizzera. «Già soltanto 35 anni fa la priorità della clientela era il rapporto di fiducia con il consulente, e il servizio prestato. Per i loro eredi diretti al centro del rapporto e di qualunque incontro c'è invece la performance ottenuta, pur dando una certa



enfasi anche alla qualità del servizio ricevuto. Gli eredi degli eredi hanno invece portato l'attenzione ancora più sui risultati finanziari raggiunti, pur riservando una nota di simpatia per la componente più tecnologica della relazione. La disaffezione di questa generazione verso l'industria finanziaria è un fenomeno fisiologico, e poco può essere fatto a patto di non rivoluzionare buona parte degli attuali equilibri, una necessità per molti. La fiducia ha però sempre avuto al suo centro la relazione umana, il rapporto cliente – gestore, che date le attuali condizioni in cui la nostra Piazza è chiamata a operare non possono che complicare ulteriormente l'opera», chiarisce Poma.

Disaffezione verso l'industria che per quanto inevitabile, date le molte variabili ambientali, sociali, culturali in cui il mondo è immerso quotidianamente, potrebbe anche essere molto spesso frutto di una semplice istintiva ignoranza. Dunque che fare? «Un ritorno alle origini dovrebbe essere un'alternativa presa in considerazione molto seriamente da tutti gli operatori del settore, ossia l'educazione.

L'alfabetizzazione finanziaria nella maggior parte dei casi, indipendentemente dal segmento, può essere migliorata, ed è questo l'obiettivo che dovrebbe avere qualunque vero comunicatore: educare, per accompagnare ogni investitore al raggiungimento del risultato sperato. Con gli strumenti potentissimi che abbiamo oggi a disposizione bisognerebbe trovare il giusto bilanciamento tra vendere, inutile nascondere, e fare del bene», conclude il responsabile di Vanguard.

Comunicare nell'era digitale non è più una semplice possibilità, ma un'esigenza anche per l'industria finanziaria, che in molti casi sta evidentemente sottovalutando la sfida, e molto spesso si vedono anche gli ottimi risultati, i cui effetti sono molto più ampi di quanto non sembri e difficili da rimediare, come la disaffezione delle più giovani generazioni testimonia quotidianamente. Se è però una faccenda complessa, avendo a che fare con il bene più importante di tutti, la fiducia, sarebbe forse tempo di raccogliere la sfida con un minimo di serietà, ed educando un pubblico sempre più ampio e ignorante. □