

SCRITBA

scrivere in banca



in collaborazione con

Bianca Borriello, Lorenzo Carpanè, Massimiliano Cavazza, Rosella Gaudiuso, Alessandra Mazzei, Grazia Murtarelli, Giorgio Pasolli, Paola Perna, Massimo Piazzì, Lorenza Pigozzi, Francesca Poggioli, Valentina Rivetti, Michele Sartori, Katia Scaramuzza, Paola Spotti, Claudio Zucca

SCRIBA

scrivere in banca

in collaborazione con
Bianca Borriello, Lorenzo Carpanè,
Massimiliano Cavazza, Rosella Gaudioso,
Alessandra Mazzei, Grazia Murtarelli,
Giorgio Pasoli, Paola Perna,
Massimo Piazzi, Lorenza Pigozzi,
Francesca Poggioli, Valentina Rivetti,
Michele Sartori, Katia Scaramuzza,
Paola Spotti, Claudio Zucca

SCRIBA

Prima edizione novembre 2016

info@palestradellascrittura.it - www.palestradellascrittura.it

Proprietà letteraria riservata

©Palestra della scrittura S.r.l. - Milano

ISBN 978-88-97259-08-4

RINGRAZIAMENTI

Grazie a Mara Lombardi per il progetto e la realizzazione grafica,
e a Cristina Massa per la paziente revisione.

Indice

Far conoscere la verità

VII

di Lorenza Pigozzi, Direttore Comunicazione Mediobanca

1. Le competenze e i valori	
1.1 Farsi capire: scrivere chiaro	1
1.2 Farsi leggere: scrivere sintetico	6
1.3 Organizzare la struttura del testo	9
1.4 Tenere l'attenzione del lettore	12
1.5 Scegliere lo stile più adatto e più efficace	15
1.6 Il <i>clustering</i> e le tre fasi del processo di scrittura	19
1.7 Abbattere il paravento giuridico	24
2. I testi per la comunicazione esterna	
2.1 La lettera: l'istituzione, il linguaggio commerciale, la personalità, lo stile	26
2.2 L'email: la regina della rete, tessitrice di relazioni	34
2.3 Dem: direct email marketing	41
2.4 Il web: la banca al tempo di internet	45
2.5 Social network: solo vetrina o davvero business?	50
2.6 SMS: la microcomunicazione	61
2.7 Call center: script di successo per automatismi di relazione	64
2.8 Brochure e monografie: l'identità dell'azienda, fra tradizione e innovazione	72
2.9 Il bilancio: da adempimento burocratico a opportunità di comunicazione	77
2.10 Pubblicità: sarà amore?	83
2.11 C'era una volta: il valore della narrazione	86
2.12 Ma che storie sono queste?	93

3.	I testi per la comunicazione interna	
3.1	Circolari e memo: dall'ordine di servizio alla lettera di marketing interno	96
3.2	L'email di comunicazione interna (piccola guida anche per ghostwriter)	99
3.3	L'intranet, il web interno	104
3.4	Meeting report: formalità o garanzia di efficacia?	111
3.5	Lo script di un discorso	114
3.6	Presentazione: come evitare la depressione da slide	119
3.7	L'editoria aziendale: fondamento di dialettica	128
3.8	Scrittura e processi di internazionalizzazione. Il caso What's up	132
4.	Oltre il testo: verso una nuova cultura di relazione	
4.1	Il rapporto con il territorio: il caso delle Casse rurali trentine	138
4.2	La trasparenza dopo la normativa MIFID	146
4.3	Della privacy e dell'uomo nudo	149
4.4	Casi difficili: fra tecnicismi ed emotività	152
4.5	Scrivere efficace: dote di natura o abilità allenabile? 10 passi per una formazione di successo	160
4.6	Formazione alla scrittura: identità e reputazione	165
4.7	Banking is essential, banks are not	167

Come cambia la comunicazione scritta nelle banche?

Quali effetti hanno fattori di cambiamento come fusioni, incorporazioni, integrazioni con altri mercati, e la conseguente convivenza di culture diverse e di diversi stili comunicativi?

E quale impatto hanno i venti delle crisi finanziarie di questi anni?

Tra gli strumenti classici della scrittura bancaria - lettere, estratti conto, opuscoli, manifesti... - quali sono destinati a scomparire, quali invece a svilupparsi o a modificare la propria funzione?

In questo cambiamento quale ruolo stanno giocando il web e i social network?

I *clienti esterni*, - individui o imprese - modellano ancora oggi i propri rapporti con le banche sulla base di messaggi scritti? E in queste comunicazioni ritrovano i valori dell'istituto che hanno scelto (solidità, cultura del servizio, innovazione, radicamento nel territorio...)?

Sul fronte dei *clienti interni*, i collaboratori: circolari, memo, email, intranet, k-blog, come possono sostenere i progetti degli istituti che operano in un contesto di competizione sempre più aggressiva? A queste e altre domande i lettori troveranno in questo libro risposte, casi e testimonianze.

I destinatari

Il libro è rivolto:

- a chi nel mondo del credito ha un ruolo a vario titolo intriso di comunicazione: relazioni esterne, ufficio stampa, marketing, commerciale, qualità, risorse umane, formazione, sviluppo organizzativo ecc.;
- a chi in banca si occupa d'altro, ma per lavoro scrive: dalla corrispondenza ai clienti ai progetti d'innovazione, al web;
- a chi è coinvolto nel settore bancario nel senso più ampio: finanziario-assicurativo-creditizio
- agli studenti di economia e finanza
- a chi percepisce la banca, tra le altre funzioni, come un motore di benessere.

L'obiettivo

Analizzare i problemi sopra citati e proporre alcune soluzioni di successo, anche attraverso le testimonianze dirette dei protagonisti. Il libro è frutto di un'inchiesta realizzata con alcune banche italiane. Ha un taglio giornalistico che evidenzia i casi e le opinioni degli intervistati. Un'opportunità formativa, dunque, per riflettere sulle proprie abitudini e convinzioni, e anche un'occasione di confronto con molte esperienze eccellenti di scrittura.

La struttura e lo stile

La struttura e lo stile del libro evidenziano l'identità dell'autore: un ricercatore di comunicazione, che esprime l'aspettativa, la sensibilità, il punto di vista del lettore-cliente. Con la ricchezza di alcuni testi scritti da vari professionisti di banca, che presidiano la precisione tecnica del contenuto e testimoniano i cambiamenti in corso. L'augurio è che questo confronto induca gli operatori di banca a non presidiare l'informazione come un terreno impenetrabile, ma a interagire con i comunicatori per renderla accessibile. O meglio, che li induca e diventare essi stessi comunicatori.

Far conoscere la verità

Lorenza Pigozzi

Direttore Comunicazione Mediobanca

“Signori Azionisti,

il nostro istituto, costituitosi il 10 aprile 1946, ha potuto iniziare la sua attività il 16 settembre dello scorso anno, avendo impiegato i primi cinque mesi di lavoro nella organizzazione di tutti i suoi servizi. Perciò il primo esercizio, chiuso il 30 Giugno u. s., pur riguardando quasi quindici mesi, comprende un periodo di soli nove mesi di effettive operazioni bancarie. Sul bilancio Vi intratterremo più avanti. Prima riteniamo opportuno richiamare la Vostra attenzione sulle linee fondamentali del settore creditizio in cui è venuta ad inserirsi e si svolge l'attività del nostro Istituto.“

Questo è il primo capoverso della prima relazione del consiglio di amministrazione datata 29 ottobre 1947 e pubblicata sul primo bilancio di esercizio di Mediobanca. Ho pensato di iniziare questa prefazione proponendo uno dei primi documenti ufficiali scritti nell'azienda in cui lavoro, perché credo che la lettura di queste poche righe possa evidenziare la portata dell'esercizio della “scrittura”, in questo caso un messaggio molto chiaro proposto agli azionisti: ovvero quali fossero le priorità che oggi definiremmo strategiche e di posizionamento dell'Istituto. Agli azionisti nel 1946 si dice “Sul bilancio Vi intratterremo più avanti... prima le linee fondamentali”.

I lettori, se avranno la curiosità di leggere questo documento tra quelli già digitalizzati e reperibili nell'archivio storico di Mediobanca¹, potranno osservare che nei successivi paragrafi ricorrono molti riferimenti alla legislazione bancaria dei tempi o a discipline e norme del Ministero del Tesoro. Perché sottolineo questi che possono sembrare dettagli? Ci sono temi che, in organizzazioni complesse come un istituto bancario o finanziario, sono affrontati con una visuale alta, quasi un percorso dogmatico,

¹<http://www.archiviostoricomediobanca.mbres.it/documenti/bilanci/1947.pdf>

perché prevedono un sistema di regole e di *compliance* che delimitano i confini entro cui una banca, in alcuni casi, esprime in forma scritta il proprio ruolo verso i propri pubblici di riferimento.

Questo assunto, se penso alla mia esperienza quotidiana, è una pietra miliare che addirittura rende il settore finanziario un unicum a livello di comunicazione e sul quale si sviluppano micro competenze professionali, introvabili in altri settori, che hanno come controcanto lo sviluppo di carriere in alcuni casi troppo specialistiche e solo interne.

Perché aggirare le pietre miliari?

La scommessa che rende questo libro interessante soprattutto per i tanti professionisti che si occupano di comunicazione, marketing, formazione, risorse umane e organizzazione del comparto bancario è, in qualche modo, aggirare le pietre miliari del settore, analizzare alcune macro tipologie di documenti bancari e proporre una fotografia lucida della loro evoluzione attuale e potenziale. Perché tutto questo? In realtà non c'è una sola risposta e sono molte le riflessioni che possono essere provocate da una domanda tanto irriuardosa.

Senza la pretesa di essere esaustiva, credo che ci siano due motivi per cui questo osservatorio "esterno" sia utile: il primo è che il mestiere del banchiere è antico, ma non maturo, né come prodotto né come processo; il secondo è che la relazione banca - cliente non è per natura né episodica né di corta durata ed è valutata da entrambe le parti nel medio-lungo periodo, ma oggi la digitalizzazione della relazione vede nella continuità di stimoli la capacità di una banca di fare la differenza rispetto a un competitor.

Un recente rapporto edito da McKinsey & Company in collaborazione con Google, *Evolution of the Italian Customer Behaviours in the Digital Ecosystems*, ha proposto un interessante scenario in cui si innestano i progressivi cambiamenti descritti dall'autore nel libro e, coincidenza, tutto il processo non è guidato dalla tecno-

logia, ma dall'esperienza di consumo attesa. Le banche al proprio interno hanno accumulato nel tempo miriadi di informazioni e addirittura per legge devono emettere comunicazioni continuative con i propri target: mi chiedo perciò quale settore meglio del nostro possa trarre vantaggio dalla trasformazione in atto. Il 30% del mercato bancario è influenzato dai canali digitali, il 60% dei contatti nella ricerca di informazioni del settore passa dai canali digitali e le performance delle banche digitalizzate sono superiori del 50% rispetto a quelle che vedono questo processo ancora fermo o quasi.

Un salto generazionale

Un esempio forse può essere utile per capire il "salto generazionale" in atto nella comunicazione in banca. Nel sito di Chebanca!, l'istituto si rivolge al cliente dandogli del tu, ma questa è ormai una prassi quasi abitudinaria. Quando invece si scrive «Quello che manca è il tuo contributo!», e si aggiunge «aspettiamo le tue segnalazioni per migliorare insieme l'area clienti», è evidente che il linguaggio della condivisione è una scommessa *social* che non solo fa leva su semplicità e immediatezza, ma anche sulla possibile interazione che trasforma il rapporto con il cliente in una community.

Questa è una dimostrazione, molto diretta, del fatto che l'utilizzo dei canali digitali da parte delle banche ha provocato un rapido sviluppo di linguaggi della comunicazione e canali informativi che hanno preso il sopravvento come fonti. Nel nostro settore c'è però ancora un alto tasso di potenziale conversione, e probabilmente abbiamo di fronte un'evoluzione e una conversione continui, costantemente in progress. Perciò la lettura di questo libro è quanto mai attuale e auspicabile.

Concludo questa prefazione, grata all'autore di avermi coinvolta, perché il testo a seguire sollecita nuovi approfondimenti e sono certa stimolerà nuovi, piccoli e alle volte intangibili cambiamenti,

ma capaci di incidere nella forma e nella sostanza nel racconto dei tanti attori protagonisti del mondo bancario con l'augurio che lo "scriba", anche nell'era digitale, possa sempre rendere possibile la conoscenza della verità.

1 - Le competenze e i valori

1.1	Farsi capire: scrivere chiaro	1
1.2	Farsi leggere: scrivere sintetico	6
1.3	Organizzare la struttura del testo	9
1.4	Tenere l'attenzione del lettore	11
1.5	Scegliere lo stile più adatto e più efficace	15
1.6	Il <i>clustering</i> e le tre fasi del processo di scrittura	19
1.7	Abbatte il paravento giuridico	24

1.1 Farsi capire: scrivere chiaro

I retaggi del banchese

A precorsa corrispondenza intercorsa per l'oggetto, Vi informiamo di aver avuto occasione di intrattenere sulla vicenda il nostro legale fiduciario, Avv. Taldeitali, con particolare riferimento all'opportunità di presentare esposto qualora potesse ritenersi integrata nella fattispecie l'ipotesi di truffa riguardo alla condotta dei clienti.

Inizia così un memo interno di un ufficio legale bancario.

«Ma è un linguaggio tecnico, fra colleghi!».

(Sentono aria di critica, vanno sulla difensiva)

«Con i clienti è diverso.»

Sicuri?

Trasferimento alla clientela dei benefici connessi con l'utilizzo di procedure interbancarie d'incasso

Si informa la spettabile clientela che il nostro istituto, in relazione alla diminuzione dei tempi interbancari per la ricezione dell'esito degli assegni presentati per l'incasso e delle disposizioni elettroniche di portafoglio (R.I.BA. - R.I.D.), ha deciso che per gli appunti versati in conto corrente, a far tempo dal 1° luglio, i termini di non stornabilità assumano nuovi valori...

Certo, rispetto a qualche anno fa la scrittura bancaria è cambiata: nel passaggio da istituzione a impresa, le banche cercano un nuovo stile. Ma c'è ancora tanto da fare.

L'esigenza di comunicare è fondamentale per tutte le imprese. Per le banche, c'è in più l'obbligo della trasparenza, che impone di avvicinare la lingua scritta a quella parlata, con l'impegno ad abbandonare il *banchese*, l'eccesso di sigle e termini specialistici, oscuri alla maggioranza dei lettori, e soprattutto quei toni alteri e un po' sdegnosi, tipici di una mentalità di potere ormai del tutto fuori tempo. Verbali delle riunioni, circolari inviate dalla direzione generale alle varie filiali, lettere ai clienti: ecco alcuni consigli per organizzare i testi in modo chiaro, diretto, efficace.

Scrivere chiaro ed efficace: un decalogo

1. **Parole brevi:** *rapido*, anziché tempestivo; *partire*, anziché allontanarsi; *uso*, anziché utilizzo; *tema*, anziché tematica; *ora*, anziché immediatamente.
2. **Parole semplici**, comuni, concrete: *pagare*, anziché effettuare il versamento; *soldi*, anziché liquidi; *realizzare* o *sviluppare*, anziché implementare.
3. **Parole coerenti:** per esprimere lo stesso concetto, meglio usare sempre la stessa parola; un congresso è sempre un congresso, non un convegno, o un workshop, o un meeting, o un simposio. Un conto corrente perde di identità se diventa, via via nei paragrafi, un *prodotto*, un *contratto*, uno *strumento di operatività*.
4. **Periodi brevi e lineari:** ridurre la lunghezza dei periodi ne aumenta la comprensione; massimo 25 parole, e non più di due frasi, meglio coordinate che subordinate; pochi incisi; sintassi essenziale: soggetto-verbo-complemento oggetto, poi gli altri complementi.
5. **Linguaggio positivo:** invece di affermare qualcosa, spesso neghiamo il suo contrario (*non va dimenticato che, senza trascurare che*), magari per attenuare un giudizio; ma così portiamo il lettore a soffermarsi proprio su ciò che neghiamo.
6. **Modi e tempi verbali semplici:** il congiuntivo e il condizionale sono eleganti, esprimono sfumature o desideri, ma l'in-

dicativo è il modo migliore per farsi capire. Tra i tempi: meglio limitarsi a presente, passato prossimo, imperfetto, futuro semplice.

7. **Verbi in forma attiva:** *chi-fa-cosa*; è più chiara e incisiva di quella passiva (*che cosa-è-fatto-da chi*), e più energica di quella impersonale (*si consiglia, si ricorda, si sottolinea*).
8. **Usare i verbi, non le nominalizzazioni:** scrivere *effettuare un cambiamento*, anziché *cambiare*, o *prendere una decisione* anziché *decidere*, è una tentazione diffusa. Ma il lettore potrebbe distrarsi.
9. **Scrivere per punti:** se c'è da presentare una serie di valori, meglio scandirla in un elenco; numerico o alfabetico, se esiste una priorità, altrimenti con trattini, pallini ecc.
10. **Limitare sigle, maiuscole, luoghi comuni, parole straniere:** AD, KM, MBO, WBT... Il Presidente, il Direttore, il Cliente, il Prodotto... *A 360 gradi, competenze distintive, consulenza specializzata, focalizzare l'obiettivo. mission/vision/value, ottimizzare, razionalizzazione, salto di qualità, sinergia, targettizzare, task force, vantaggio competitivo*. E poi *skills, background, performance, chairman...*

Lingua e antilingua

Il 3 febbraio 1965, in un articolo pubblicato su *Il Giorno*, Italo Calvino conia il termine "antilingua". Famoso il brano del brigadiere.

Il brigadiere è davanti alla macchina da scrivere. L'interrogato, seduto davanti a lui, risponde alle domande un po' balbettando, ma attento a dire tutto quel che ha da dire nel modo più preciso e senza una parola di troppo: "Stamattina presto andavo in cantina ad accendere la stufa e ho trovato tutti quei fiaschi di vino dietro la cassa del carbone. Ne ho preso uno per bermelo a cena. Non ne sapevo niente che la bottiglieria di sopra era stata scassinata".

Impassibile, il brigadiere batte veloce sui tasti la sua fedele trascrizione. "Il sottoscritto essendosi recato nelle prime ore antimeridiane nei locali dello scantinato per eseguire l'avviamento dell'impianto termico, dichiara d'essere casualmente incorso nel rinvenimento di

un quantitativo di prodotti vinicoli, situati in posizione retrostante al recipiente adibito al contenimento del combustibile, e di aver effettuato l'asportazione di uno dei detti articoli nell'intento di consumarlo durante il pasto pomeridiano, non essendo a conoscenza dell'avvenuta effrazione dell'esercizio soprastante”.

Calvino mette così in parodia l'eccessivo formalismo della lingua italiana, specie in alcuni settori. E spiega:

Ogni giorno centinaia di migliaia di nostri concittadini traducono mentalmente la lingua italiana in un'antilingua inesistente. Avvocati, funzionari, ministeri e consigli di amministrazione, giornali e telegiornali scrivono, pensano, parlano nell'antilingua.

Caratteristica principale dell'antilingua è il “terrore semantico”, cioè la fuga di fronte a ogni vocabolo che abbia di per sé stesso un significato, come se “fiasco”, “stufa”, “carbone” fossero parole oscene, come se “andare”, “trovare”, “sapere” indicassero azioni turpi.

Nell'antilingua i significati sono costantemente allontanati, relegati in fondo a una prospettiva di vocaboli che di per sé non vogliono dire niente o vogliono dire qualcosa di vago e sfuggente.

Segue un paio di esempi di riscritture di brani di documenti bancari, frutto di esercitazioni svolte in aula: traduzioni, appunto, dall'*antilingua* “banchese” a una lingua più semplice, più rispettosa, più leale. Non indicano il meglio che si può fare, ma dimostrano che si può fare sempre meglio.

1) Verifica della Clientela

Il Cliente al momento della compilazione del Modulo ed in corso di rapporto è tenuto, sotto la propria responsabilità, a fornire tutte le informazioni necessarie e sempre aggiornate per consentire alla banca di adempiere agli obblighi di adeguata verifica della propria clientela, così come previsto dalla normativa antiriciclaggio. Questa normativa richiede anche che il Cliente fornisca le informazioni necessarie ad identificare l'eventuale titolare effettivo del rapporto o dell'operazione posta in essere con la banca (73 parole)

--> Verifica della Clientela

Quando compila il modulo di apertura, e poi durante l'intero rapporto, il cliente è tenuto a fornire tutte le informazioni necessarie e aggiornate per consentire alla banca di adempiere agli obblighi di verifica della clientela, come previsto dalla normativa antiriciclaggio (D.lgs. 231/2007). (42 parole)

2) Facoltà di recesso

È facoltà del Cliente recedere in qualsiasi momento dal Contratto, senza penali, spese e senza dover indicare il motivo, con semplice comunicazione scritta alla Banca, anche a firma di uno solo degli intestatari in caso di rapporto cointestato. Il recesso ha effetto dal momento in cui la Banca riceve la comunicazione. Dal mese successivo eventuali canoni mensili non sono più dovuti.

È facoltà del Cliente con le modalità sopra descritte recedere anche da uno solo dei Servizi.

La medesima facoltà spetta alla Banca che peraltro deve darne comunicazione scritta al Cliente con un preavviso, invece, di quindici giorni, salvo che sussista una giusta causa. In questo ultimo caso il recesso ha effetto immediato. Anche in questo caso i canoni mensili non sono più dovuti dal mese successivo a quello in cui il recesso ha effetto.

Resta impregiudicata l'esecuzione degli ordini impartiti anteriormente alla ricezione della comunicazione di recesso e non espressamente e tempestivamente revocati.

(154 parole)

--> Diritto di recesso

Il cliente può recedere in qualsiasi momento, senza penali, senza spese e senza dover indicare il motivo, anche da uno solo dei servizi attivati, con semplice comunicazione scritta alla banca, anche a firma di uno solo degli intestatari in caso di rapporto cointestato. Il recesso ha effetto dal momento in cui la banca riceve la comunicazione. Eventuali canoni mensili non sono più dovuti dal mese successivo.

La stessa facoltà spetta alla banca, che invece deve darne comunicazione scritta al cliente con un preavviso di quindici giorni, tranne in caso di giustificato motivo (es. inadempienza, sospetta frode ecc.): in questo caso il recesso ha effetto immediato; gli eventuali canoni mensili non sono più dovuti dal mese successivo. Resta valida l'esecuzione degli ordini impartiti prima della comunicazione di recesso e non revocati.

(130 parole)

1.2 Farsi leggere: scrivere sintetico

Il tempo perso non torna più

Al termine della terza guerra d'indipendenza, mentre l'esercito piemontese è sconfitto a Custoza e a Lissa il 21 luglio 1866, Garibaldi conquista Bezzecca. È ormai aperta la strada per Trento, ma dopo pochi giorni è firmato l'armistizio. Garibaldi riceve l'ordine da Lamarmora di sospendere le operazioni e abbandonare il territorio occupato. Si precipita all'ufficio del telegrafo più vicino e detta al telegrafista:

«A Sua eccellenza illustrissima generale Lamarmora: dopo che le mie valorose truppe hanno ottenuto una brillante vittoria sul nemico austriaco a Bezzecca il 21 luglio scorso, ero già entrato in territorio trentino per dirigermi alla volta di Trento per conquistare anche quella città, quando improvvisamente mi giunge il dispaccio di Vostra eccellenza illustrissima con il quale mi si ordina di fermare i miei soldati per rispettare l'armistizio concluso con il nemico. Pur rammaricato di non poter dare un'ulteriore prova del valore e della tenacia dei soldati italiani, fedele al mio innato senso di disciplina, adempio senza indugio all'ordine ricevuto e mi pongo in attesa di ricevere nuove disposizioni.

Firmato Giuseppe Garibaldi.»

Finita la dettatura, chiede: «Quant'è?»

«Signor generale, sono 57 lire e 94 centesimi.»

«Cancelli tutto. Scriva: "OBBEDISCO!"»

Il tempo è la risorsa più importante che abbiamo. Perché quando scriviamo per lavoro prestiamo così poca attenzione all'impegno che chiediamo al lettore? La maggior parte dei testi rivolti alla clientela, così intrisi di dati e riferimenti normativi che ostacolano la lettura, allontanano anche l'ipotesi di essere solo sfogliati.

Si invita la gentile clientela, che ancora non lo avesse fatto, a recarsi presso la filiale dove intrattiene i propri rapporti per sottoscrivere il modulo di informativa/consenso redatto in adempimento della Legge 675/96 (c.d. Legge Privacy). Ai sensi della medesima

legge si informa che la società XYZ è stata nominata responsabile esterno per il trattamento dei dati personali.

Non è meglio così?

Invitiamo i gentili clienti a recarsi nella propria filiale per firmare il modulo sul trattamento dei dati personali (Legge privacy 675/96). La società XYZ è responsabile esterno per il trattamento dei dati.

Che cosa non è la sintesi

- a. **Non è un dono di natura.** O non solo quello: è anche un dovere professionale. Chi ha la dote già sviluppata, ne goda. Chi non ce l'ha, si alleni: i lettori glielo chiedono.
- b. **Non è un punto di partenza: è un traguardo.** Se ti metti a scrivere ed escono venti righe, è facile che siano venti righe superficiali. Se scrivi due pagine, e poi le porti a venti righe, allora è sintesi.
- c. **Non è superficialità.** Al contrario, fare sintesi significa scegliere di andare in profondità, saper scegliere le informazioni più utili e interessanti per i lettori.
- d. **Non è brevità.** La parola *synthesis*, composizione, viene dal greco *synthemi*, “mettere insieme”. Dunque “comporre”, “avvicinare le parti per formare il tutto”. In un testo, comporre non è semplicemente aggiungere, ma prima scomporre e poi scegliere, eliminare l'inutile e valorizzare ciò che resta.

“Forbici e colla”: il più efficace metodo di sintesi

A scuola, per fare i riassunti, si insegna il metodo delle “sequenze”: dividere il testo in sequenze, attribuire loro un titolo, ottenere una scaletta fatta di parole chiave, sulle quali poi costruire il riassunto. Più pratico ed efficace, nella scrittura di lavoro, è il metodo “forbici e colla”, tipico delle redazioni giornalistiche. Metodo chirurgico. Tagliare e cucire: solo togliere, senza riscrivere. Operazione semplice, che però richiede, appunto, metodo.

138 parole

La ~~sempre maggiore~~ dipendenza reciproca tra mercati finanziari e valutari ~~internazionali~~, l'~~accresciuta~~ varietà degli strumenti di investimento disponibili, ~~unitamente alla~~ turbolenza degli scenari economico-politici, ~~creano~~ oggi un ~~contesto~~ in cui la gestione dei patrimoni mobiliari può essere affrontata ~~efficacemente~~ solo mediante una consulenza di elevata professionalità. Il cliente privato richiede inoltre ~~una sempre maggior~~ personalizzazione e qualità ~~dei servizi~~ di Private Banking ~~insieme alla necessità di avere~~ un interlocutore che sappia ~~interpretare~~ e risolvere ~~in modo innovativo~~ le esigenze ~~inerenti~~ al suo patrimonio mobiliare.

Banca XYZ è ~~una istituzione bancaria~~ specializzata nei ~~servizi di~~ private banking. ~~Competenza finanziaria, attenzione e disponibilità verso il cliente sono i binari~~ lungo i quali ~~abbiamo sviluppato~~ le nostre capacità di tutela e gestione dei patrimoni mobiliari privati. Banca XYZ ~~può vantare~~ una posizione di ~~riconosciute~~ prestigio nella comunità finanziaria italiana ed internazionale.

==> 75 parole

Dipendenza reciproca tra mercati finanziari e valutari. Varietà degli strumenti d'investimento disponibili. Turbolenza degli scenari economico-politici.

Oggi la gestione dei patrimoni mobiliari può essere affrontata solo mediante una consulenza di elevata professionalità.

Il cliente privato richiede inoltre personalizzazione e qualità nel private banking, e un interlocutore che sappia risolvere le esigenze del proprio patrimonio mobiliare.

Banca XYZ è specializzata nel private banking e vanta una posizione di prestigio nella comunità finanziaria italiana e internazionale.

Allenarsi alla sintesi: 7 passi

Quando leggi per la prima volta il testo da ridurre, limitati a leggerlo, senza giudicarlo. Poi rifletti: che cosa tagliare, conservando il pensiero originale?

Quindi, per gradi:

1. analizza il testo da lontano, per riconoscere il messaggio principale
2. definisci la dimensione da raggiungere
3. dal grande al piccolo, e in modo graduale, comincia a tagliare:
 - taglia i periodi che non aggiungono valore al messaggio

- taglia gli incisi e le parole fra parentesi
- taglia le parole inutili: avverbi e aggettivi di troppo, espressioni ridondanti (*entro e non oltre, allo stato attuale delle cose, si fa presente che*);
- infine, ricuci. Rileggi e controlla che ci sia quello che ci dev'essere. Magari occorre qualche aggiustamento, che renda il messaggio compatto e fluido al tempo stesso.

Attenzione: che sia conservato intatto, e ben chiaro, il messaggio originale. La tecnica è quella dello scultore: dalla sgrossatura al lavoro di fino. Senza riscrivere, solo tagliare. Il valore della sintesi sta proprio nel riconoscere le parole forti e utili da quelle deboli e inutili, che non vanno sostituite: vanno tolte.

1.3 Organizzare la struttura del testo

La struttura è il messaggio

“La struttura è l'essenza di un libro. Le grandi idee sono sciacquatura di piatti”, diceva Vladimir Nabokov.

Quando scrivi un messaggio, la struttura che scegli è già il messaggio, l'ordine che dai alle informazioni è già un'informazione importantissima per il lettore.

Lo schema di Cicerone

L'esposizione di messaggi articolati trae vantaggio da una struttura del testo scandita in tre parti. Partiamo da uno schema classico e attualissimo.

Exordium.

Nell'inizio Cicerone indicava il messaggio principale e i criteri seguiti poi nell'esposizione.

Narratio + argumentatio.

Nella parte centrale descriveva i fatti e i particolari a favore della propria tesi.

Peroratio.

Nel finale riepilogava gli argomenti più importanti, ribadendo il messaggio principale. Introdurre, sviluppare, ribadire.

Dove il *ribadire* non è solo ripetere, ma anche invitare all'azione.

Struttura efficace anche nel lavoro, dovunque ci sia una tesi da sostenere, un'idea, un prodotto o un servizio da vendere.

Ecco come il direttore di una filiale di Poste Italiane ha applicato lo schema in una lettera agli uffici postali di zona. Obiettivo: gratificare i dirigenti locali per i risultati di vendita del conto BancoPosta e stimolarne l'ulteriore sviluppo.

Exordium

Mille sono i Conti BancoPosta aperti in Filiale al... (data).

Narratio + argumentatio

È un risultato brillante, frutto di un lavoro ben svolto. Mille grazie per questo primo obiettivo che premia l'impegno di chi tra voi ci ha creduto. Il budget annuale ora è più vicino, ma abbiamo bisogno del contributo di tutti, anche di chi deve ancora trovare la strategia commerciale vincente. Sono certo che le difficoltà saranno superate, se saremo consapevoli di far parte di un progetto importante che ci coinvolge tutti.

Peroratio

Credo che tutti insieme faremo un ottimo lavoro e che moltissimi altri clienti sceglieranno di darci la fiducia che io ho in voi e nelle vostre capacità. Mettiamocela tutta!

BLOT, BLIM o BLOB?

Oltre allo schema di Cicerone, che carica di importanza la parte finale del testo, tre sigle ci aiutano a capire con quale struttura organizzare il testo. In particolare: dove inserire la notizia principale.

BLOT: Bottom Line On the Top.

L'informazione principale all'inizio, senza giri di parole né introduzioni, che rischiano di perdere l'attenzione del lettore. È lo schema più appropriato per documenti con forte contenuto informativo (comunicato stampa, circolare).

BLIM: Bottom Line In the Middle.

L'argomento principale al centro. È la struttura ideale per dare una notizia poco gradita al lettore: tono positivo in apertura, messaggio al centro, finale che cerca una conciliazione. (vedi pag. 157, cap. 4.4).

BLOB: Bottom Line On the Bottom.

L'argomento più forte alla fine. È la struttura deduttiva, che procede per gradi: introduce l'argomento all'inizio, lo sviluppa nella parte centrale ed espone alla fine il messaggio principale, come conseguenza delle considerazioni precedenti. Schema usatissimo in pubblicità, o nei testi promozionali, per il suo forte potere di convinzione. È quello usato nella lettera agli uffici postali vista poco fa.

L'importanza dell'inizio

Qualunque sia la struttura del testo, comunque, l'inizio è fondamentale: è lì che il lettore ti scruta, per decidere se seguirti o no. È lì che devi concentrare tutte le tue energie per destare curiosità e voglia di andare sino in fondo. E a quali strazi ci siamo dovuti abituare!

Con riferimento alla Sua cortese comunicazione del...

Con la presente desideriamo confermarLe la ricezione di...

Con riferimento alla corrispondenza intercorsa siamo spiacenti di...

Lettere tutte uguali, senza attenzione per il destinatario. Possiamo di certo impegnarci a trovare un inizio più accattivante.

Magari un attacco giornalistico, con le 5 W (*who? what? where? when? why?* - chi ha fatto che cosa, dove, quando e perché), per un approccio obiettivo, prima di scendere in commenti personali. Oppure un'affermazione forte, una citazione, un dato statistico, una domanda. La domanda apre la comunicazione, cattura l'attenzione del lettore e lo invita a cercare la risposta nel paragrafo successivo.

Ti danno lo 0.75% o l'1.25% al lordo delle tasse?

Non lo sai? È normale.

Con XYZ, invece, hai il 2,75%!

Vediamo ora altri efficaci ganci per l'attenzione.

2 - I testi per la comunicazione esterna

2.1 La lettera: l'istituzione, il linguaggio commerciale, la personalità, lo stile	26
2.2 L'email: la regina della rete, tessitrice di relazioni	34
2.3 Dem: direct email marketing	41
2.4 Il web: la banca al tempo di internet	45
2.5 Social network: solo vetrina o davvero business?	50
2.6 SMS: la microcomunicazione	60
2.7 Call center: script di successo per automatismi di relazione	64
2.8 Brochure e monografie: l'identità dell'azienda, fra tradizione e innovazione	70
2.9 Il bilancio: da adempimento burocratico a opportunità di comunicazione	77
2.10 Pubblicità: sarà amore?	83
2.11 C'era una volta: il valore della narrazione	86
2.12 Ma che storie sono queste?	93

2.1 La lettera: l'istituzione, il linguaggio, la personalità, lo stile

La fine del "Gentile Cliente"

Controllare la posta è uno dei riti della giornata. Quella elettronica, ma, ancora, anche la posta normale. Quando chi mi scrive mi conosce, considera i miei desideri e magari mi fa divertire.

Se a scrivermi è invece qualcuno che non conosco, mi accontento di vedere che scriva correttamente il mio nome, che abbia una valida ragione e non mi faccia perdere tempo.

Quando a scrivermi è una banca, so che stanno cercando di vendermi qualcosa, ma mi incuriosisce il modo in cui lo fanno. Sono l'Egr. Sig. o il Gentile Cliente? O sono proprio io,

Alessandro Lucchini? Mi scrivono per offrirmi un servizio che ho già? Non sono poi così attenti, sono solo parte di una lunga lista, come al solito. Se invece vedo qualcosa di nuovo, ci penso su e magari approfondisco.

In una logica di mass market, anche le banche comunicano con il direct mailing, per promuovere nuovi prodotti o servizi, e per costruire relazioni con la clientela.

La lettera di direct mailing si rivolge in modo diretto a un gruppo di clienti, cercando di spingere a un'azione diretta e di ottenere un risultato preciso.

Come iniziare

Il nome e l'indirizzo del destinatario. Sono le prime parole che legge: lo stile con cui sono scritte condiziona il suo stato d'animo. Prima il nome, poi il cognome, poi l'eventuale azienda e l'indirizzo. Anche senza *Alla c.a. del Sig.*

Il titolo. È lì che deciderà se leggerti o no. Si chiama in genere *oggetto*, ma va scritto come un titolo di giornale: grassetto, grande, a centro riga, e con la forza di un titolo.

Nei panni del lettore. Digli ciò che vorresti ti dicesse lui se le parti fossero invertite. Usa uno stile cordiale, chiaro, disteso, attraente. Le prime righe sono le più delicate. Se riesci a meritarti la sua attenzione all'inizio, ti seguirà fino in fondo.

No ai convenevoli. *In risposta alla pregiata Vostra..., Facendo seguito a..., Come da Vostra gentile richiesta, A seguito dei colloqui telefonici intercorsi...* Formule logore, da evitare. Puoi iniziare citando un dato: *Già 100.000 persone hanno scelto carta Xyz.* O con un'affermazione che coinvolga subito il lettore: *Sarà di certo consapevole delle attuali difficoltà dei mercati finanziari.* O una formula in cui si riconosca e che lo gratifichi: *Lei è tra gli imprenditori più attenti nella difesa del patrimonio aziendale.*

Attenzione a non giocare pericoloso: non costruire il tuo discorso su una tesi di dubbia credibilità, non dare per scontato un pensiero di cui non sia certa la sua approvazione.

Il corpo centrale

Hai la sua attenzione. Veloce, ora, dichiara il tuo obiettivo. Evidenzia i vantaggi che il lettore può trarre se accetta la tua proposta. Accenna anche agli svantaggi se non l'accetta. Porta testimonianze: persone o aziende autorevoli che hanno già adottato con successo le tue soluzioni. Esponiti: renditi disponibile per un chiarimento, offri garanzie concrete, certifica la qualità della tua offerta.

La conclusione: l'invito ad agire

Cosa fare, come farlo, in quali tempi: fornisci indicazioni semplici e concrete perché il destinatario possa agire subito: barra la casella, firma e spedisce, telefona a questo numero, manda un'email. Se passa quel momento magico in cui sta per dirti di sì, la tua lettera finirà sotto un mucchio di altre carte e lì rimarrà. Nessun limite per i **saluti**, salvo evitare i *distinti* o i tortuosi *Colgo l'occasione per porgere...* A volte può bastare un semplice *Grazie*, o *A presto*. Importante distinguere i saluti dal messaggio promozionale: *Certo che lei saprà cogliere tutte le opportunità legate a questa iniziativa, mi è gradita l'occasione per porgerle i miei più cordiali saluti.* Meglio: *Sono certo che lei saprà cogliere tutte le opportunità legate a questa iniziativa. Un cordiale saluto.*

Un'osservazione sulla **firma**. È la parte più personale. Merita risalto. Non scarabocchiare una sigla svogliata. Firma per esteso, in modo leggibile, un po' al di sopra o un po' al di sotto del nome stampato. Lascia che anche il lettore ti riconosca e s'imprima nella memoria il tuo nome.

Quanto al **post scriptum (P.S.)**, sappiamo che è tra le prime righe che si leggono: in grassetto, o in corsivo, un po' staccato dal corpo della lettera, salta subito all'occhio. Va concepito proprio come il primo paragrafo: dev'essere un condensato d'interesse. Se è scritto bene, funziona come la sponda di un biliardo: lì l'occhio rimbalza e torna alla prima riga.

Lunga o corta?

Diceva Voltaire: "Vi scrivo una lunga lettera perché non ho il tempo di scriverne una breve". Non troppo lunga, allora: se riesco a dire una cosa in cinque righe anziché in dieci, raddoppio le probabilità di ascolto.

Ma neanche troppo corta. Stare dentro una pagina per una lettera è sempre una buona idea, ma qualche volta occorre più spazio per sostenere una proposta. E delle 34 lettere pubblicate in *The Greatest Direct Mail Sales Letters of All Time*, una raccolta delle migliori lettere commerciali di tutti i tempi, metà sono lunghe da una a due pagine; l'altra metà, da tre a sette pagine.

Il compito di una lettera è rispondere alle domande che il lettore si pone prima di fare ciò che gli chiediamo. Alcune volte vuole molte informazioni prima di agire; anche se non legge tutta la lettera, la lunghezza ha un impatto psicologico: ispira fiducia.

La lettera personale: dall'istituzione all'individuo

Seduto alla scrivania, apre la posta: c'è un avviso della banca.

La invitiamo a presentarsi, con cortese sollecitudine e munito della presente, agli sportelli di questa Filiale per comunicazioni di Suo interesse.

In attesa di incontrarLa, voglia gradire i migliori saluti.

Panico. "Che ho fatto? sono andato in rosso? non mi pare... Un assegno è tornato indietro? Oddio, cosa può essere..."

Si precipita in banca. Nulla di importante. Anzi, una sciocchezza. Sarebbe bastato scrivere brevemente il motivo, anziché *per comunicazioni di Suo interesse* e non gli avrebbero rovinato la giornata.

Quando non è terrorismo, poi, spesso è vieto formalismo.

Con riferimento alla Sua cortese comunicazione del 22.05 u.s., desideriamo informarLa che...

Con la presente confermiamo la ricezione della pregiata Vostra del...

Con riferimento alla corrispondenza intercorsa...

Buona parte delle lettere comincia così. E si è già persa la voglia di leggere. Non è facile trovare scrittori di banca disposti a uscire dal formalismo esasperato dell'istituzione. È un peccato, perché spesso hanno contenuti e competenze che sarebbero più apprezzati se espressi con toni più diretti.

Altra riflessione sulla firma

Estesa, chiara e leggibile, abbiamo detto. Resta però da definire la questione di chi firma.

Una banca è sempre una realtà composita, spesso con migliaia di persone che vi lavorano. Nessun cliente si aspetta un unico portavoce. Anzi: tante comunicazioni firmate da una sola persona fanno pensare a una disciplina da apparato, a un'organizzazione di pochi cervelli e di tante braccia, contraria alle logiche organizzative moderne. Viceversa, più persone che firmano la corrispondenza fanno pensare a un'organizzazione di squadra.

In alcune banche quasi tutte le comunicazioni sono firmate dal direttore generale. Sono le banche di ultima generazione, quelle più aggressive e orientate al web. È una scelta tesa a stabilire una relazione diretta - sia pure molto virtuale - tra il massimo rappresentante della banca e il singolo cliente. Impegnativa.

In altri casi è il direttore commerciale a firmare, o il direttore relazioni esterne: quando si presenta una novità che riguarda la banca in generale, un evento che la vede protagonista, una joint venture con un altro operatore ecc.

Per presentare nuovi prodotti o servizi bancari, o per creare un contatto in filiale, è il direttore di filiale che firma. Magari citando poi in coda, o nel post scriptum, il nome dell'addetto alle relazioni clienti, con il telefono diretto. È una scelta in genere ben percepita: esprime la viva voce di un alto dirigente, pur rimandando a un'altra persona per il contatto personale e quotidiano. Diverso il caso dei clienti direzionali, che possono essere seguiti direttamente dal dirigente firmatario. In questo caso va evitato il rimando a un'altra persona: suonerebbe come un tentativo di

"scaricare" la relazione.

Altre eccezioni nel private banking, o nelle relazioni dei promotori finanziari: relazioni che devono essere ancora più calde e dirette. Non solo firma estesa e leggibile, ma anche email e cellulare.

Un caso difficile: la lettera di scuse

Una banca è un sistema complesso, ciascuno interagisce con un gran numero di persone, che a volte neanche si conoscono. Prima o poi capita di dover chiedere scusa. Un disservizio, un ritardo negli accrediti, il codice bancomat dimenticato in un cassetto: sono occasioni delicate e importanti di comunicazione, che vanno trattate con cura.

Non stare sulla difensiva, non scaricare la responsabilità su qualcun altro, cerca di recuperare. Sii pacato, anche se emotivo. La tua disponibilità e il sincero rammarico per l'accaduto traspariranno dalle tue parole. La lettera di scuse non è una semplice formalità: è un passo importante nel rapporto con il cliente.

Mi sta chiedendo scusa e ammette di avere sbagliato. Mi considera così importante da dirmelo apertamente. Mi dimostra anche quanto desideri ripristinare chiarezza, fiducia e serenità. È questo ciò che penso quando qualcuno mi chiede scusa, e pur avendo subito un torto, sono disposto a dimenticare, e a confermagli la mia fiducia. Tanto più se è chi si occupa dei miei risparmi.

L'ammissione del torto va in apertura, senza reticenze né giri di parole. Solo in un secondo momento si spiega la ragione del disservizio e si propone come rimediare.

Un altro caso difficile: la brutta notizia

Instabilità economica, sofferenza delle borse, rendimenti a picco. Ci sono situazioni in cui comunicare argomenti finanziari è davvero difficile. Ma anche un semplice addebito ingiustificato, una consulenza sugli investimenti che ha dato esiti insoddisfacenti, un ritardo nell'accredito. Come affrontare questi momenti?

Spesso cadiamo nelle formule più sbrigative:

Spiacenti di comunicarle che...

Nostro malgrado dobbiamo informarla che...

Espressioni standard, che difficilmente sanno ridurre l'impatto negativo.

Nel comunicare un messaggio sgradito, proprio quello è l'obiettivo: attutire la botta e conservare una buona relazione con il lettore.

La posizione ideale per una cattiva notizia è in mezzo, tra un attacco disteso e cordiale e una conclusione che tiene aperta la relazione nel futuro.

Come un sandwich: pane fresco, appena sfornato, profumato e croccante, con dentro una fettina di poco valore. Lo addenti, e pensi: buono. Immagina il contrario: prosciutto di prima qualità, soffocato in un pane flaccido e gommoso. Una pena.

Il sapore interno è secondario: l'impatto, per il gusto, lo fa la parte esterna. È la già citata struttura *BLIM*, *Bottom Line In the Middle* (vedi pag. 11), espressa anche con la sigla *3 K*, *Kiss-Kick-Kiss*, un calcio tra due baci.

Che magari non sono proprio due baci, ma, sopra e sotto, due toni più garbati, che dopo aver consegnato un contenuto negativo, s'impegnano a mantenere positiva la relazione.

Ancora una volta, mettersi nei panni del lettore ha buon effetto sulla scrittura: leggere di un insuccesso, ricevere un "no" a una richiesta, in una lettera scritta con fretta, con poco rispetto per il proprio stato d'animo, è spiacevole.

Con riferimento alla sua comunicazione del..., desideriamo informarLa che non è possibile provvedere al rimborso degli utilizzi da Lei indicati ...e delle relative commissioni da Lei contestate. Le transazioni sono infatti relative a prelievi di contante effettuato presso sportelli ad erogazione automatica in data..., alle ore 18.01 e alle ore 18.02, con l'ausilio del codice segreto e poste in essere prima della comunicazione del blocco della carta di credito.

Al riguardo desideriamo segnalarLe che le operazioni di prelievo da

sportello automatico possono essere eseguite esclusivamente con l'ausilio del codice segreto, che viene generato elettronicamente e non è noto né al personale della società emittente né alla banca. Non vi è d'altra parte alcuna possibilità di digitare casualmente le cifre che compongono il codice segreto, legate a una specifica carta di credito.

Secondo quanto previsto dagli artt. 7 e 12 del nuovo regolamento, già richiamati dalla nostra precedente comunicazione, il titolare è tenuto a custodire con cura il codice personale, restando responsabile di ogni conseguenza dannosa possa derivare dall'abuso o dall'uso illecito della carta e del codice segreto fino al momento in cui la segnalazione di blocco non perviene a nostra conoscenza.

Ci auguriamo di aver chiarito ogni sua contestazione e con l'occasione porgiamo distinti saluti.

Dopo il sermone, i *distinti saluti* sono il tocco di grazia. Ovvio, né la banca né la società che emette la carta di credito sono responsabili di un uso poco accorto delle carte da parte dei titolari. Basterebbe un tono più delicato.

Come lei sa, le operazioni di prelievo da sportello automatico possono essere eseguite solo con l'uso del codice segreto generato elettronicamente. Questo, a garanzia di sicurezza per il titolare. Il codice non è noto al personale della società emittente, né alla banca. Né vi è possibilità di digitare casualmente le cifre che compongono il codice segreto.

Le transazioni da lei contestate si riferiscono, però, a prelievi di contante effettuati presso sportelli a erogazione automatica in data..., alle ore..., con l'ausilio del codice segreto, prima della comunicazione del blocco. Non possiamo dunque rimborsare le somme indicate. La preghiamo di segnalarci ogni altro elemento utile a risolvere questo episodio.

Grazie per la sua attenzione.

P.S. Per un approfondimento su come trattare con la scrittura i casi più delicati della relazione con la clientela, vedi il cap. 4.4.

2.2 L'email: regina della rete, tessitrice di relazioni

di Rosella Gaudiuso

Un clic, ed è fatta

Già, basta solo un clic su “invio” per essere in un attimo dall'altra parte del mondo o solo al di là della scrivania, nella casella di posta del collega. Un semplice, delicatissimo gesto che può costruire/impresiosire oppure deteriorare una relazione, sia nell'*uno a uno*, sia nell'*uno a tanti*.

E per quanto lo sviluppo dei media abbia prodotto una gamma davvero molto estesa di strumenti alternativi e utili a veicolare un messaggio, l'email rimane lo strumento di comunicazione per eccellenza, cui viene ancor oggi assegnata più attenzione e più dignità rispetto agli altri strumenti di messaggeria. E che proprio per questo richiede più cura.

Pertinenza e utilità

Un buon uso delle email ci permetterà di essere più efficaci e di risparmiare tempo, ma chiediamoci sempre se questo è lo strumento più adatto al tipo di messaggio che vogliamo trasmettere. Potremmo porci le seguenti **domande**: è proprio necessario che il destinatario sia informato su un determinato tema via email? Esiste un chiaro e reale contenuto informativo nel mio messaggio? quali alternative ho? È necessario lasciare traccia visibile con un testo scritto? Voglio lasciar tempo al mio destinatario per rispondere appena potrà? Ho bisogno di comunicare con più persone in contemporanea?

Procediamo solo quando siamo certi che l'email sia la scelta più corretta e funzionale. Alcuni argomenti sono delicati o complessi, per cui è necessaria un'adeguata valutazione preventiva. Inoltre, meglio informare a voce il destinatario sul fatto che stiamo per inviare un messaggio importante. In qualche caso, potrebbe esser più adatta una telefonata.

L'oggetto: tutto lì

È la prima cosa che il destinatario vedrà accanto al tuo nome. Potrà essere un'esca irresistibile o un titolo generico che non supera la prova cestino.

Breve e diretto. L'oggetto è l'essenza del messaggio: ed evita prolissità o vaghezza. Inserisci un elemento che consenta di capire subito di cosa stai parlando: evita articoli, aggettivi, avverbi.

Preciso. Se stai mandando un invito a una conferenza sulla normativa bancaria scrivi: "Invito al convegno: Banche e antiriciclaggio" - 28 gennaio, Milano, Centro Congressi XYZ", anziché "Convegno a Milano".

Un solo argomento. Se la mail comprende più argomenti, valuta l'ipotesi di inviare più mail. Quando senti che stai cambiando argomento, è il momento di concludere quella mail e passare alla successiva, con un oggetto nuovo e più pertinente.

Interazione. Se è richiesta un'azione da parte del destinatario entro una certa data, inserisci un alert nell'oggetto. Per esempio: "piano di comunicazione interna: approvazione richiesta entro fine gennaio".

Il corpo del messaggio

Riprendi nella prima riga l'oggetto dell'email, il cuore del messaggio.

Ci sono persone che ricevono più di 100/150 email al giorno, magari non le leggono tutte, ma nel saltare fra un messaggio e l'altro a volte perdono di vista l'oggetto, quindi continueranno ad avere uno sguardo smarrito ben oltre la prima riga se non sarai chiaro da subito.

Organizza il discorso per punti, se possibile evidenziando ogni paragrafo con un titoletto in grassetto o con un semplice elenco:

- numerico, se vuoi assegnare una gerarchia ai vari punti
- puntato, se ogni punto ha pari dignità rispetto agli altri.

Font leggibile e non lezioso, abbastanza grande ma non enorme.

Evita virtuosismi grafici per email istituzionali o verso un destinatario che non conosci abbastanza bene. Organizza un formato visivo coerente con lo *scan reading*, ossia la lettura veloce a monitor. Usa il grassetto per le parole chiave, puntando a un effetto “pietre e farfalle”: parole su cui gli occhi poggiano sicuri, e trasportano con leggerezza l'intero messaggio.

Disponi il **testo** in modo **uniforme nello spazio**: evita l'effetto tuttoinsiemeinblocco così come quello **r a d o e d i s t a n t e** con troppi spazi bianchi fra una frase e l'altra, ma lascia che il messaggio respiri, con il giusto equilibrio fra pieno e vuoto.

Usa **frasi brevi, e sintassi lineare** con poche coordinate e senza subordinate, con parole semplici e d'uso comune. Evita acronimi o espressioni sconosciute ai più: non è *trendy*, è scortese.

Prenditi sempre il tempo per **rivedere** il messaggio e **sintetizzare** quanto è possibile.

Evita la MAIUSCOLITE perché sono poche le cose davvero importanti: nomi propri, città, nomi di aziende ecc. Non usare troppi emoticon nei messaggi di lavoro, a meno che il rapporto con la persona a cui scrivi sia così consolidato da suggerirli.

Usa l'ipertesto. Se devi presentare un documento davvero importante, nella mail metti in risalto solo i punti salienti, quindi invita a leggere l'intero documento con un link a un'area pubblica/riservata (server di rete o sito aziendale), dove il documento, sempre aggiornato, sarà a disposizione di tutti, o di chi ha le credenziali per accedervi.

Selettivi con *destinatario, cc e ccn*

Siamo selettivi sulla scelta dei destinatari, limitando l'invio alle persone per cui la comunicazione è davvero rilevante. Usiamo la stessa attenzione prima di inoltrare un'email ricevuta o prima di rispondere, quando decidiamo di includere in copia persone non presenti nel messaggio originale.

Nel campo “destinatario” vanno inserite le persone cui ci rivolgiamo direttamente, mentre in copia conoscenza i destinatari

indiretti, per i quali l'informazione è utile ma dai quali non è richiesta alcuna azione. Meglio ricorrere con moderazione a questa possibilità, e solo se l'argomento è davvero rilevante per tutti. Un uso eccessivo del "cc" spinge a ignorare email importanti.

A volte, di risposta in risposta, o a forza di inoltrare il messaggio ad altri, oltre ai diretti interessati, creiamo romanzi su questioni che ci paiono di enorme importanza, e che consentono a tutti di esprimersi. Risultato: grappoli di email, in cui l'informazione di base scivola giù giù fino a sparire; oggetti con 20 e più "R:R:R:...", o "I:I:I:..." ; un groviglio di chiacchiere di cui si perde il filo e il senso. Così rischiamo che poi nessuno tiri le fila.

Il ragionamento vale in particolare con il livello gerarchico superiore del destinatario: ha senso metterlo in cc su ogni questione? Forse facendo conto su un suo intervento? O usando la sua autorità per ottenere il risultato (azione frequentissima anche nella comunicazione interna)?

Mettere il capo in cc non significa scaricargli la patata, né poter aspettarsi che intervenga; non significa, a rigore, neanche averlo messo al corrente. Significa solo poter dire, poi: «te l'avevo detto; anzi, te l'avevo scritto». La scelta di mandare un messaggio a più lettori serve a diffondere l'informazione, non a deresponsabilizzare il mittente.

Ciao Carlo,

porta pazienza ma non era il materiale che mi serviva. Non potresti passare da Valerio appena hai cinque minuti che ti spiega che cosa dobbiamo portare al meeting? Ci vado con lui e quindi può darti qualche dritta utile per focalizzare meglio la raccolta del materiale. Grazie

Mario, non ho capito quello che volevi da me, per questo probabilmente non ho messo insieme il materiale giusto... del resto martedì avevi un appuntamento... quanto tempo mi hai concesso? Cinque minuti? La prossima volta, forse, dovresti prepararti da solo... comunque ti ringrazio per aver messo in mezzo anche il mio responsabile. Ciao

Tra le cose da evitare mettiamo anche la “bcc”, *blind carbon copy*, o “ccn”, copia conoscenza nascosta. Una funzione nata con lo scopo legittimo di preservare la riservatezza di tanti destinatari, ma spesso usata nelle aziende con scopi meno nobili (delazione, ripicca, zizzania). Il destinatario deve sempre sapere a chi è stata inviata l’email e rispondere in base alle persone incluse nel messaggio. La copia nascosta può anche non rimanere tale per lungo tempo e, di conseguenza, la scelta di aggiungere un destinatario in bcc difficilmente sarà ben interpretata.

“Rispondi a tutti”: davvero necessario?

From: Mario Castelnuovo
Sent: Friday, February 15, 2014 9:01 AM
To: D3I.Architects; D3I.PMO; D3I.UnitManagers; D3I.B2B; D3I.B2C; D3I.Test-Doc; D3I.Operations; D3I.CSI; D3I.Graphic-Design; D3I.ResultSystem; D3I.SysApp; D3I.System
Cc: D3Management; Dante Alighieri
Subject: Comunicazione
Importance: High

Nessuno di noi ha interesse a leggere le email di 10 persone quando il contenuto del messaggio non è interessante. Meglio non fare “rispondi a tutti” senza la certezza che l’email abbia davvero valore per tutti i destinatari.

Tono e stile

Qual è il tuo rapporto con il destinatario? Mai assumere una posizione d’informalità nelle email aziendali con persone che non conosci bene. Comunica come se la posta elettronica fosse il tuo ufficio su carta intestata. Presta attenzione alla relazione che hai (o vuoi creare) con il tuo destinatario, rispetta la sua cultura, il suo modo di vedere le cose, il suo possibile stato d’animo. Che non vuol dire rinunciare a mettere nei testi anche coraggio, brio, innovazione, persino stravaganza, e molta energia nei messaggi cui tieni in modo particolare.

Fa' solo promesse che sei in grado di mantenere, o sulle quali, in buona fede, puoi impegnarti al massimo. Essere formale non vuol dire scrivere con uno stile impersonale e noioso. Tutto quello che sceglierai di fare o di non fare parlerà di te, ma prenditi il tempo necessario per costruire una relazione di valore. Un passo alla volta, non avere fretta e attieniti ai fatti. Ci sono altri spazi - i social, per esempio - e tempi più adeguati per confrontare le opinioni.

Netiquette: il *bon ton* della Rete

Sii **conservativo** in quello che invii e piuttosto **liberale** in quello che ricevi, per esempio evitando di scrivere e rispondere quando sei arrabbiato. Lascia decantare le emozioni iniziali e cerca di dirimere con cauta accuratezza eventuali incomprensioni. A voce, tutto sarà più semplice.

Evita la polemica o il sarcasmo via email: l'impatto di quello che scrivi è più forte di quello che potresti dire a voce, e soprattutto rimane lì: nero su bianco.

Rispetta la privacy altrui. Le email non sono private e possono facilmente essere ritrasmesse, in modo accidentale o di proposito. Di sicuro l'email non è lo strumento adeguato per inviare informazioni sensibili. Inoltre, le email aziendali sono conservate e accessibili dagli amministratori di sistema.

Occhio agli allegati: spesso, le caselle di posta hanno a disposizione uno spazio limitato e l'invio di file troppo pesanti può causare blocchi consistenti con l'impossibilità per i destinatari d'invviare e ricevere altro.

Prima di premere "invio"

Rileggi con attenzione il messaggio per rimuovere ogni errore ortografico: sarebbe un pessimo biglietto da visita. Controlla l'elenco dei destinatari, che dovranno essere disposti in ordine alfabetico e non gerarchico (con rare eccezioni). Se il messaggio è delicato o piuttosto complesso, e vuoi verificarne la leggibilità e l'efficacia, scegli un revisore fidato per un ultimo controllo. Infine, invia.

Rispondere alle email: scrivere “su misura”

In azienda scriviamo molte email: ai colleghi che devono avere il nostro stesso livello d'informazione, a un superiore che ci chiede un report, ai collaboratori per assegnare dei compiti, a un fornitore esterno, a un'istituzione e così via.

Ma rispondiamo anche a molte mail. In questi casi dobbiamo capire le intenzioni/aspettative dell'interlocutore, il suo stato d'animo, ciò che dice fra le righe. Ma poi, come entriamo in sintonia con lui? Su quali elementi ci basiamo per restare sulla sua lunghezza d'onda e portarlo a condividere il nostro obiettivo? Può aiutarci in questo il metodo **CRG, calibrazione-ricalcoguida**.

Tratto dagli studi sulla comunicazione interpersonale e dalle pratiche di negoziazione, questo metodo aiuta ad ampliare l'effetto delle parole, acquisendo dimestichezza anche con la sfera emotiva dell'interlocutore.

Calibrazione. Raccogliamo informazioni su chi scrive: perché scrive, che cosa vuole da noi, qual è il suo stato d'animo. Quali scelte ce lo rivelano:

- scelte verbali: registro lessicale, formule di saluto, lunghezza, struttura e complessità delle frasi, sistemi rappresentazionali (visivo, auditivo e cenestesico), verbi sostantivi, aggettivi, avverbi ecc.;
- scelte paraverbali: tono, stile, fluidità, ritmo, punteggiatura ecc.;
- scelte non verbali: grafica, formattazione, spaziature, maiuscole ecc.

Ricalco. Individuiamo quali parti del suo testo ci conviene ricalcare per entrare in buona relazione. Facciamo attenzione anche alle scelte che non ci conviene ricalcare: toni bruschi, ironia spinta, rabbia trattenuta.

Guida. Individuiamo l'obiettivo da raggiungere e il messaggio da dare al lettore: creata la sintonia, muoviamoci idealmente con lui in quella direzione, e scriviamo la risposta.

2.3 Dem: direct email marketing

di Bianca Borriello

No standard

Mantenere attivo il rapporto con la clientela, inviando informazioni sulla banca, sui mercati finanziari, sulle nuove iniziative, sui servizi o prodotti. Questo lo scopo del Dem, il direct email marketing. Sul piano strutturale ha molte analogie con la pagina web: può contenere foto, box link e spunti vari per approfondire. Ma al contrario della pagina web, che attende di essere visitata (logica *pull*), l'email va verso il cliente (logica *push*).

Oggi esistono software che agevolano la creazione di Dem fornendo template, message builder (costruttori di messaggi), sistemi di *tracking* e *sign-up form* (ossia i tasti per iscriversi o loggarsi direttamente una pagina web che richiede codici di accesso). Ma è raro che la standardizzazione e le soluzioni rapide rientrino nell'idea di *soddisfazione* che il cliente oggi richiede alla propria banca.

Come farci leggere?

La ricerca Email Marketing Experience Report 2015, condotta su un campione di mille utenti, rappresentativi di circa trenta milioni di italiani, rileva che la maggioranza delle persone tiene così tanto alle proprie comunicazioni personali che controlla regolarmente anche la cartella dello spam. Il 67% delle persone lo fa per timore che email di suo interesse siano state filtrate erroneamente, altri lo fanno per curiosità: per sapere quali marchi o mittenti inviano posta indesiderata (il 16,4%), altri per vedere se c'è qualcosa di divertente (il 10,1%). Scopriamo anche che mediamente possediamo 2,7 caselle email a testa e che c'è un 5% di utenti che dichiara di possederne più di cinque.

Ma se questi sono i comportamenti in media, cosa succede alla soglia di attenzione del nostro lettore? E come possiamo emergere dalle decine, forse centinaia di messaggi simili che invadono la

sua giornata? Qualche avvertenza specifica, dopo quelle generali sulle mail del capitolo precedente.

Il mittente: è buona regola esplicitare sempre l'identità del mittente. Gli interlocutori "mascherati" non sono rassicuranti dal vivo, figuriamoci via mail: il tasto CANC è lì tanto comodo.

L'oggetto: è lo squillo di campanello che ci annuncia. Dev'essere poco chiacchieroso e molto allettante, interessante e concreto.

Buon compleanno, la tua banca ha un regalo per te
I tuoi titoli sono in scadenza: ecco le date
Ecco la tua copia del contratto di Banca Online
Novità per te dai mercati finanziari

Il messaggio: sintetico, essenziale, denso e leggero. Poche parole significative, brevi paragrafi ben spaziati, pochi neretti che portino l'occhio dove l'autore vuole. Utile seguire uno schema: titolo, sottotitolo, testo breve, elenco puntato con link. Per esempio:

È NATO CONTO BLU

il conto per i giovani marinai

Nelle nostre filiali BancaMarina troverai tutte le informazioni e i moduli per la sottoscrizione.

E se apri un CONTO BLU **entro il 30 maggio** c'è una sorpresa oceanica!

per conoscere la **filiale** più vicina

✓ per conoscere gli **altri conti** BancaMarina

✓ per incontrare **un consulente** BancaMarina

I link: possono portare ad approfondire un argomento, ma anche condurre ad altri luoghi virtuali in cui incontrare la banca, come il blog aziendale, il sito internet, il profilo Facebook o Twitter. Si può favorire la socializzazione o la condivisione dell'esperienza anche inserendo un link *tell a friend* (dillo a un amico), che consente di inoltrare la mail alla propria lista contatti.

Opt in - opt out: dare al lettore la possibilità di iscriversi e anche di cancellare in proprio indirizzo da un data base è una norma contenuta nella legge sulla privacy ed è anche un gesto di cortesia.

Look: foto, impaginazione e colori hanno la loro rilevanza e pos-

sono essere personalizzati. Bisogna però prestare attenzione a non appesantire troppo il messaggio: la lentezza di caricamento scoraggia e spinge il cliente a dedicarsi ad altro.

Scrivo dunque edito

Individuare il target: scrivere a una clientela retail è molto diverso da scrivere per una clientela di private banking. Come sempre, andranno tarati gli argomenti e i codici di comunicazione.

Personalizzare: usiamo il nome del cliente, consideriamone il genere e l'età, facciamolo sentire IL/LA invece di UN/UNA.

Stabilire un piano editoriale: definire un piano di sviluppo dei contenuti che sappia creare e consolidare il rapporto tra banca e lettore. È quello che si definisce *engagement*, ossia la capacità di creare una relazione coinvolgente con il pubblico.

Cogliere le occasioni: tenere d'occhio il calendario e mettere in scadenza gli eventi importanti per i clienti. Ci saranno di sicuro festività o compleanni, ma anche appuntamenti fiscali, finanziari o normativi. Tutte occasioni importanti per mantenere attiva e vivace la relazione.

Considerare il timing: molti ricevono le mail sul luogo di lavoro perché è lì che solitamente si trascorre più tempo, seduti davanti a un monitor. Negli uffici spesso il primo gesto del mattino è scaricare la posta, che poi resta aperta per tutta la giornata lavorativa. Salvo eccezioni, meglio evitare di scrivere il lunedì e il venerdì, così come nelle prime e ultime ore della giornata.

Non spammare: lo SPAM, abbreviazione di *spiced ham*, cioè prosciutto speziato, è la definizione delle email indesiderate. Trae origine da uno sketch dei Monty Python in cui la cameriera proponeva a una coppia una scelta tra numerosi piatti, tutti a base di spam. Si definisce anche UCE, *Unsolicited commercial email*. Finire in questa categoria è tra gli errori peggiori. Non scriviamo a chi non lo desidera.

Privacy: a proposito di spam, la normativa sulla privacy stabilisce che è vietato spedire comunicazioni a indirizzi email senza

consenso: il destinatario deve sapere chi e come detiene i propri dati e per quali scopi li raccoglie.

Scivoloni e scivolini

Che si tratti di email commerciali o di messaggi *triggered*, cioè quelli automatici predisposti per essere inviati al completamento di una determinata azione, ecco alcuni **errori da evitare**:

1. Inviare più messaggi nello stesso giorno o ripetere lo stesso invio in un intervallo inferiore ai 7 giorni, vanifica i nostri sforzi: e porta il lettore a un rischio di overdose al quale tenterà di sottrarsi, magari chiedendo la cancellazione del proprio indirizzo email
2. Inserire troppi link nella stessa mail confonde le idee e aumenta il rischio di perdere il lettore, che - se va bene - s'ina-bissa nell'ipertesto e non torna a concludere la lettura, perdendo il senso. Meglio definire uno o due obiettivi sui quali puntare, e lasciar fare alla curiosità.
3. Trascurare l'oggetto o non essergli coerenti. E a proposito di coerenza, rispettiamo anche l'aspettativa creata con il testo della mail e diamole continuità, facendo attenzione che la *landing page*, la pagina di atterraggio di un link inserito nel testo, sia esattamente quella che abbiamo prospettato.
4. Non inserire un invito all'azione. Può capitare di scrivere al solo scopo di dare una notizia, ma sapendo che il testo della mail non può includere tutto il livello di dettaglio che potrebbe interessare il lettore: teniamo sempre un piccolo spazio per un link «vuoi saperne di più?».
5. Non concludere. Finire un incontro senza lasciare alla persona incontrata un numero di telefono, un nome, un qualunque appiglio col quale possa rintracciarci, è un po' come dirgli che non abbiamo a cuore l'idea di rivederlo.

2.4 Il web: la banca al tempo di internet

di Claudio Zucca

Croce e delizia. Questo è stato sempre, per le banche, la comunicazione scritta. Da un lato, il dover comunicare con la clientela, attuale o potenziale, in modo da accrescere o mantenere la quota di mercato, e dall'altro il sottile piacere del comunicare in modo incomprensibile. L'avvento del web, e quindi la necessità di sfruttare anche questo canale, ha colto un po' di sorpresa le banche. Per anni la comunicazione online ha solo ricalcato quella tradizionale. Quanto veniva scritto sulle lettere accompagnatorie dell'estratto conto veniva riproposto pari pari sui siti, tanto che digitare su un browser **www.nomedelproprioistituto.it**, come esperienza, equivaleva a strappare una busta e a leggerne il contenuto.

Cambiato poco

Nell'ambito del web tradizionale, possiamo dire che le modalità comunicative bancarie non sono cambiate molto nel tempo. Occorre innanzitutto distinguere fra i siti istituzionali dei gruppi bancari e le pagine delle banche vere e proprie. I primi sono tradizionalmente rivolti agli investitori e alla relazione con i media, per cui le informazioni che saltano all'occhio sulle home page sono composizione dei gruppi, numero di sportelli, numero di dipendenti ecc. Linguaggio freddo e numeri, come del resto si addice a chi di numeri campa.

Le pagine delle banche invece somigliano più a vetrine promozionali. E mentre tra i siti istituzionali le differenze sono davvero poche, quando guardiamo chi lavora nel mercato iniziamo a notare stili diversi, pur mantenendo alcune somiglianze.

Partiamo dalle **somiglianze**. In tutte le pagine della banche principali (UniCredit, Intesa Sanpaolo, BNL ecc.) troviamo la ripresa delle campagne pubblicitarie al momento in corso. Il web pare dunque un replicatore di media. Intesa Sanpaolo, MPS e BNL

usano i loro siti per riproporre le campagne già presenti su stampa o su affissione; UniCredit fa troneggiare gli spot che passano in televisione. Difficile trovare una banca che abbia scelto di adottare un linguaggio apposta per il web.

È una scelta che va in controtendenza rispetto al resto del mondo, dove invece gli istituti finanziari cercano per il web un linguaggio diverso, più asciutto e più vicino a quello degli utenti, e dove i contenuti stessi sono studiati appositamente. Per esempio, nella stessa posizione in cui UniCredit permette di guardare l'ultimo spot televisivo sui mutui, Deutsche Bank utilizza un secco «*Switch to the fast lane*» e fa accedere alla conferenza online relativa allo stesso prodotto. BNL e Intesa Sanpaolo usano per la home page immagini ad alto livello emozionale, quasi rinunciando alle parole, o relegandole a fondo pagina. L'intento pare quello di mantenere continuità di esperienza per i clienti, visto che le stesse immagini sono abbondantemente presenti non solo su giornali, ma anche nelle vetrine delle agenzie. Sembra che tutte le banche siano ancorate al bisogno di rassicurare la clientela. Come se il modo di comunicare e scrivere rispecchiasse ancora un periodo di crisi, in cui più che a conquistare nuova clientela, si punta a mantenere quella che si ha. Quanto al linguaggio, ormai tutte le banche italiane hanno adottato uno stile diretto e familiare. Il "tu" impera (*apri un conto, guarda che spread, hai già in mano la carta*) e si sprecano i messaggi di coinvolgimento (*la tua banca, scopri la tua agenzia, conosci il tuo direttore*). Negli ultimi anni si è visto chiaramente il passaggio da *utente* a *cliente*, e i riflessi sul linguaggio sono evidenti. Ma il linguaggio è anche dove iniziamo a trovare le prime **differenze**. Stando ai messaggi più evidenti in home page, c'è chi invita a informarsi e a scoprire prodotti, e quindi il linguaggio è meno diretto (*La casa è il tuo desiderio più grande?*, UniCredit). Oppure c'è grande presenza di nomi di prodotti, il che evidenzia come il sito sia rivolto a clientela già acquisita. Altre banche preferiscono una comunicazione più "fatica", più invitante all'azione: *Apri il tuo conto* (MPS), *Scopri il nostro mutuo* (BNL). E anche qui, l'impressione è sempre quella di vedere replicato lo stile usato sugli altri canali.

Più cambiamento con i social: relazioni, non prodotti

Un cambiamento più deciso si è verificato nei social media. Il loro avvento in Italia ha obbligato le banche anzitutto a esserci, quindi a cambiare il modo di parlare, anche se l'evoluzione non è stata immediata e in alcuni casi è ancora in corso.

Nel primo periodo, l'apertura di una pagina Facebook significava riportare gli stessi messaggi già presenti sul sito web, quindi trattare anche questo mezzo come una vetrina. L'inefficienza di questa pratica si è dimostrata molto presto, paragonando il numero di fan di pagine più aggressive (es. Nestlè, Adidas, Nike) con quello delle banche. Mentre nei primi casi la crescita era esponenziale, nel 2010 le fan page delle maggiori banche italiane faticavano a raggiungere i diecimila "mi piace", e crescevano a ritmi lenti.

Il perché è semplice: il linguaggio era sempre lo stesso. *Apri un conto, Scopri le nostre offerte.* Monodirezionale, commerciale. Solo negli ultimi anni lo stile è cambiato. Per esempio, ora sulla pagina Facebook di UniCredit non si parla di banca. Non si trovano riferimenti a prodotti. Si parla di giocare, di correre, di concorsi fotografici, di cultura e di musica. Tutte iniziative sponsorizzate dalla banca, ovvio, e che quindi riportano in ogni caso al mondo commerciale, ma in modo indiretto.

Anche il linguaggio è più adeguato al mezzo. Asciutto e diretto. E soprattutto, la pagina è utilizzata per ciò che è: un **luogo di confronto con i clienti**. L'attenzione si è spostata dal contenuto all'interazione.

Possiamo immaginare le difficoltà di chi gestisce questi colloqui, specie se con qualche anno di banca alle spalle. Il passaggio è importante.

Da così

Gentile cliente, ci duole informarla che a fronte di accertamenti e verifiche l'istituto scrivente non ritiene fattuale un eventuale rapporto debitorio.

A così

Ciao Marco. Ci scusiamo per il disagio che hai riscontrato. Faremo il possibile per risolvere il problema al più presto, e ti ringraziamo per la collaborazione.

In alcune banche esiste ancora un problema. Mentre il cliente ci mette nome, cognome e faccia, dall'altra parte risponde quasi sempre un generico "Istituto bancario". L'approccio impersonale rende spesso il messaggio vago, fumoso, respingente. È dunque coraggioso il tentativo di BNL, che fa rispondere agli utenti un esperto del settore per cui hanno fatto la domanda. Non risponde BNL, ma "Mario Rossi, responsabile Carte di Credito".

L'avvento dei social ha portato a una maggiore personalizzazione del rapporto, e ne ha guadagnato l'efficacia della comunicazione. Il fatto di metterci nome e cognome comporta una relazione più colloquiale, che ovviamente può portare a qualche problema. In alcuni casi, su varie pagine Facebook delle banche, in risposta al commento vivace di un cliente sono intervenuti, in modo polemico, i dipendenti stessi. Qui entra in gioco la **reputazione** della banca, e infatti sempre di più da corsi di scrittura e comunicazione standard si passa a percorsi formativi sul come scrivere per il web, sia dal punto di vista tecnico sia stilistico. Del resto, una fan page con 250.000 mi piace ha una platea potenziale di alcuni milioni di contatti (immaginando che ogni fan abbia solo 100 amici, parliamo di 2.500.000 persone che possono guardare un post: più di tutti i maggiori quotidiani italiani messi insieme). Per questo si sviluppano programmi di **advocacy**: come far diventare i dipendenti promotori dell'azienda stessa. L'uso sempre più spinto dei social ha anche portato alcune banche a studiare campagne appositamente per i social network. Un caso recente è quello di UniCredit che, per promuovere lo spostamento della sede nella torre di Milano Garibaldi, ha lanciato un concorso fotografico su Pinterest, coniando l'hashtag *#pintower*, e sfruttando Facebook come cassa di risonanza. Oltre alle migliaia di foto ricevute, la campagna ha portato 7.850 nuovi "mi piace" in una settimana. Un caso in cui la scrittura è stata sostituita dall'immagine (sempre di più nel web slogan e frasi sono sostituite da foto). Altra campagna interessante è stata quella per lanciare i servizi mobile, sempre di UniCredit, con un gioco legato a una maratona sponsorizzata dalla banca. La comunicazione si sposta dunque sempre di

più verso i terreni della **gamification**, il gioco, e dell'**immagine**, lasciando sfilacciare le caratteristiche che hanno accompagnato la relazione fra banca e cliente per decenni, se non per secoli.

Verso una fusione tra web e social

Altro passo interessante che sta avvenendo in questo periodo è la fusione fra siti web istituzionali e social network. Diversi progetti sono in fase di consolidamento, e fanno intravedere come si muoveranno le banche nei prossimi anni. All'accesso in www.widiba.it, per esempio, sembra di essere in un classico social network. L'unico accenno alla banca è la frase "*no ordinary bank*" vicino al logo, ma bisogna scorrere a fondo pagina per scoprire che chi sta parlando è il pluricentenario Monte dei Paschi di Siena. Lo scopo della community, aperta anche a non clienti MPS, è costruire la banca che non c'è. Comunicazione stringata, giocosa, orientata tutta sull'ascolto. Si basa sui progetti di *idea management*, già molto sfruttati all'estero (es. BBC, Universal Studios...), dove i potenziali clienti sono coinvolti nel valutare o addirittura proporre nuovi progetti. Centrali qui i concetti di futuro, di *cosa vorrei*, di una nuova banca come miglioramento del proprio stile di vita, e altro ancora. La potenza del progetto è che a parlare non è la banca, ma sono persone con un nome e un volto (e un ruolo all'interno della banca stessa), e allo stesso livello persone con un nome e un volto che non fanno parte della banca, nemmeno come clienti. La banca si tira indietro, lascia che siano le persone a colloquiare fra di loro. Ovviamente c'è una scelta stilistica, e tutti gli interventi sono guidati da precise linee, ma l'impatto generale è molto forte.

Che aspettarci?

Se è difficile prevedere netti cambiamenti nei siti web istituzionali, dal mondo social possono arrivare altre aperture importanti. La comunicazione diventa dialogo, deve dare risposte in linea, nei contenuti e nel linguaggio, alle domande. Ciò che forzerà il cambiamen-

to sarà il fatto di permettere che siano i clienti stessi a scrivere attraverso i canali ufficiali della banca. Il sito istituzionale è gestito in pieno dalla banca stessa, mentre una pagina Facebook - pur con il logo e lo stile ufficiale - è per sua natura aperta. Per questo, le banche dovranno preoccuparsi sempre di meno di come comunicano, e sempre più di come gestire le comunicazioni prodotte dalla clientele stessa. Non siamo ancora al punto in cui un tweet ha un impatto maggiore di un articolo su un giornale o di un'intervista tv, ma il punto di sorpasso è più vicino. A quel punto, saranno i clienti a decidere come gli istituti devono comunicare; saranno loro a scegliere quale messaggio merita di essere diffuso.

Almeno in parte, è un passaggio di scettro del potere.

2.5 Social network: solo vetrina o davvero business?

di Grazia Murtarelli

Obiettivo disintermediazione

CheBanca!: Prepara i pop corn! Se apri Conto Corrente o Conto Yellow da web entro il 31/03/2016 e accrediti lo stipendio entro il 31/05/2016 puoi avere 12 mesi di Infinity. Messaggio pubblicitario, Regolamento, Fogli e Documenti Informativi su chebanca.it (*pagina Facebook CheBanca!, 11 febbraio 2016*)

Utente Facebook: Ci potete dire le condizioni dei fogli informativi? (ovviamente quelle svantaggiose). Non ho voglia di leggerle e vorrei trasparenza dalla mia banca. Lo stipendio lo si può accreditare anche solo per metà? (*pagina Facebook CheBanca!, 11 febbraio 2016*)

CheBanca!: Ciao xxx, lo stipendio potrà essere accreditato di qualsiasi importo. Puoi scoprire tutti i dettagli qui: <http://infinitytv.chebanca.it/?ws=adv-sns-traff-cc-infinity>. Buona giornata! (*pagina Facebook CheBanca!, 16 febbraio 2016*)

Utente Facebook: ok, io il conto l'ho aperto prima della promozione (due settimane prima) e mi hanno accreditato una parte dello stipendio. Come faccio a comunicarvi che voglio fare la promozione??? (*pagina Facebook CheBanca!, 12 febbraio 2016*)

CheBanca!: Ciao xxx, per verificare nel dettaglio se rientri o meno nella promozione, ti invitiamo a contattare il numero verde 800.101030. Buona giornata (*pagina Facebook CheBanca!, 16 febbraio 2016*)

CheBanca! è un esempio di organizzazione bancaria che è stata a lungo impegnata in un percorso di acquisizione di visibilità e di costruzione di un'identità digitale chiara e definita nel web 2.0.

Le regole del gioco sono cambiate negli ultimi anni, e i nuovi strumenti e i canali interattivi, soprattutto per le organizzazioni con una tradizione fortemente rigida e burocratica, richiedono profondi cambiamenti nella gestione delle relazioni con i propri pubblici.

Tutto è oggi orientato verso una crescente disintermediazione delle relazioni e dei servizi: l'utente Facebook può comunicare con la propria banca in modo diretto, senza alcuna intermediazione o censura. E non si tratta solo di comunicare, ma di poter usufruire dei prodotti e dei servizi bancari senza più l'intermediazione dell'operatore bancario. Una recente ricerca Doxa-Auriga lo sottolinea in modo prorompente: la quasi totalità dei correntisti italiani si collega al proprio istituto bancario tramite web e mobile. Gli utenti chiedono maggiore interazione con le banche attraverso i social media creando delle opportunità di mutuo vantaggio e di riduzione dei costi rilevanti.

Dal punto di vista della comunicazione, le nuove modalità assumono connotazioni diverse da quelle tradizionalmente realizzate in un ambiente offline: la banca può e deve usare un linguaggio immediato, semplice, meno burocratico nel suo invito a tenere "sempre sotto controllo il tuo conto". Il suo invito all'azione dev'essere efficace e comprensibile.

La relazione dialogica che si instaura nell'ambiente digitale presuppone una maggiore vicinanza e simmetria delle parti: la banca risponde immediatamente al commento dell'utente, fornendo quelle informazioni necessarie non richieste, ma utili per ottenere un consenso e un cambio di atteggiamento e tono.

I social media hanno rivoluzionato il modo di agire di singoli soggetti e di grandi organizzazioni. Tuttavia soprattutto per il settore bancario rimangono aperti alcuni quesiti che riguardano le infinite possibilità di utilizzo dei nuovi mezzi. In sintesi, i social network non rappresentano più solo una nuova vetrina, ma possono costituire un vero canale di business. Si tratta solo di capire in che modo e con quali declinazioni.

I principali trend di cambiamento 2.0: sfide, barriere e opportunità di utilizzo



Utente Widiba1:

BAMBINI = RISPARMIO = FUTURO. VORREI CHE FOSSE POSSIBILE APRIRE UN FONDO A NOME DEI BAMBINI IN MODO CHE CHIUNQUE, GENITORI, NONNI, ZII INVECE DI FARE I SOLITI REGALI POSSANO VERSARE IN QUESTO FONDO INTESTATO AL MINORE CHE SOLO QUANDO SARA' MAGGIORENNE POTRA' PRELEVARE !!! (widiba.it/idee, 26/02/2014)

Utente Widiba2: Salve, sono un utente del portale *Nome Banca* che utilizza spesso la sezione dell'operatività on line per il trading. Spesso il sistema non risponde in tempi adeguati a volte non si riesce nemmeno ad emettere ordini. Questo accade almeno 2/3 volte al mese, questo non è accettabile. (widiba.it/opinioni, 26/02/2014)

I due post qui riportati provengono da **Widiba**, la piattaforma di digital banking realizzata dal gruppo Montepaschi, che ha deciso di fornire agli utenti uno spazio online per discutere e confrontarsi sul tema dei servizi offerti dalle banche.

Esprimi le tue idee, condividile con la comunità, partecipa alla costruzione dei servizi e delle funzioni della banca che non c'era.

È questo il messaggio di benvenuto che ha accolto gli utenti all'interno del sito **www.widiba.it** nella sua fase iniziale di creazione e sviluppo. Registrandosi alla piattaforma, l'utente ha potuto sfruttare lo spazio interattivo per condividere le proprie idee (Utente Widiba1) o esprimere le proprie opinioni (Utente Widiba2). E il ruolo della banca? Nella fase iniziale della piattaforma, su Widiba non è stato presente alcun richiamo esplicito al gruppo Montepaschi, né è stato possibile per l'utente effettuare operazioni bancarie. Al centro del progetto, la banca non ha posizionato se stessa, ma l'utente, la sua esperienza e le sue esigenze. La banca si è limitata ad ascoltare, per integrare le opinioni e le idee all'interno dei propri processi decisionali. Come mostrano i dati di una ricerca condotta nel 2015 dall'Osservatorio SocialMediaAbility dell'Università Iulm di Milano, su un totale di 120 organizzazioni

bancarie analizzate, il 96% delle banche osservate è presente su almeno un social media. Il dato, se confrontato con quello rilevato negli anni passati, rileva un incremento netto: era 54% del 2010, 61% nel 2011 e 75% nel 2013.

A fronte di questo crescente interesse da parte delle banche, si registra un'equivalente necessità di comprendere meglio i cambiamenti e le dinamiche, con particolare riguardo a:

1. La definizione di nuovi pubblici e di nuove modalità di relazioni sempre più dialogiche e simmetriche;
2. Il potere editoriale diffuso e il ruolo attivo dei singoli nella costruzione delle notizie e dei contenuti e il crescente numero di informazioni a disposizione dei soggetti bancari (big data);
3. L'orizzontalità dei mezzi e i meccanismi di co-partecipazione nella creazione di prodotti e servizi delle imprese.

La sfida principale per le banche consiste nell'abbandonare le modalità relazionali tradizionali in cui il pubblico era definito *target* e l'obiettivo della comunicazione era raggiungerlo e ottenerne il consenso. Occorre muoversi verso un **paradigma relazionale che cerchi di privilegiare la simmetria**. In un mondo online, privo di confini fisici, la **fiducia** e la **credibilità** rappresentano risorse intangibili di estrema rilevanza, soprattutto per organizzazioni che offrono servizi ad alto rischio di sicurezza.

Le barriere che hanno ostacolato fino a qui la diffusione e l'utilizzo dei mezzi digitali hanno riguardato in primis la mancanza di risorse, la difficoltà nel valutare i rischi, e una certa comune diffidenza nei confronti di L'Che si può uno strumento nuovo e che appare incontrollabile² Per superare tali barriere è necessario mettere in luce le grandi opportunità di utilizzo dei social network:

- informare e condividere conoscenza
- coinvolgere i pubblici di riferimento
- sfruttare nuove opportunità di business multicanale.

² Risultati emersi dalla ricerca KPMG Advisory 2013, disponibile al link: <https://www.kpmg.com/IT/it/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/banche2013.pdf>

Informare e condividere conoscenza. I clienti possono usare i social network come strumento per comunicare con il servizio clienti delle banche. È questo il caso di Webank e di Intesa Sanpaolo.



Le due banche hanno sviluppato il servizio di customer care utilizzando due diversi strumenti. Webank ha creato un'applicazione Twitter, in cui il personale Webank acquisisce un volto e un nome e risponde attraverso messaggi visibili solo dall'utente che pone le richieste. La relazione è *one-to-one* ed è personalizzata. Intesa Sanpaolo usa la propria pagina Facebook. Nell'esempio sopra riportato, la banca informa i propri clienti circa un disservizio. Il linguaggio è molto semplice: la banca si posiziona sullo stesso piano dell'utente. Possono essere immediate le reazioni da parte dei clienti che chiedono chiarimenti e approfittano del contesto interattivo per avere maggiori informazioni. In questi casi i toni a volte possono assumere delle valenze aggressive. La banca replica a ogni post con un tono conciliatorio e in modo non anonimo. A ciascuna risposta aziendale corrisponde infatti un'identità digitale: nell'esempio riportato, *Eleonora di Intesa Sanpaolo* accoglie la richiesta e dopo soli 14 minuti pubblica la risposta.

Coinvolgere i pubblici. I canali online hanno stimolato le aziende ad adottare comportamenti sempre più orientati a un maggiore coinvolgimento dei clienti. Questo si è tradotto, in alcuni casi, in intrattenimento educativo e interattivo, come nel caso della "Famiglia Conti" di UniCredit, o nella realizzazione di eventi, promossi attraverso i social media, come nel caso dell'Open Day di Banca IFIS.



Unicredit ha deciso di posizionarsi come punto di riferimento su una tematica rilevante, la gestione dei conti e del bilancio familiare, e lo fa attraverso la creazione di una sitcom online intitolata la “Famiglia Conti”, pubblicata su un minisito www.famigliaconti.unicredit.it. I protagonisti della sitcom sono personaggi caricaturali che rappresentano aspetti delle personalità dei clienti e che vivono situazioni comuni. All’interno del minisito è possibile registrarsi e partecipare a un gioco attraverso cui raffigurare graficamente il proprio bilancio familiare tramite un’infografica e condividerlo sui social network. Le infografiche sono nuove forme di comunicazione online che si posizionano a livello intermedio tra la comunicazione scritta verbale e quella grafica basata su immagini per rappresentare dati e informazioni. L’effetto: un più alto coinvolgimento e partecipazione del pubblico. Banca IFIS ha invece deciso di sfruttare i canali online per la promozione di un evento rivolto a un pubblico specifico: l’Open Day CredFamiglia, finalizzato alla ricerca di figure adatte al ruolo di Financial Family Advisor. La fase operativa di gestione dell’evento e degli iscritti è stata realizzata attraverso eventribe.it, un servizio di acquisto biglietti che ha rivoluzionato le modalità di organizzazione degli eventi, integrando le caratteristiche dei social media con quelle dei servizi di vendita. Tramite Eventribe, i professionisti hanno a disposizione uno strumento gratuito attraverso cui gestire tutte le fasi, dalla registrazione al pagamento, che garantisce una viralizzazione dell’evento, sia all’interno della piattaforma secondo meccanismi di social networking, sia sui principali social media. In un’ottica di integrazione multicanale, Banca Ifis ha condiviso la notizia attraverso Facebook con l’obiettivo di creare visite di ritorno verso la piattaforma.

Sfruttare la multicanalità. Sempre più gli utenti manifestano la necessità che le operazioni bancarie possano essere realizzate in piena sicurezza attraverso le nuove tecnologie digitali. Rendere accessibili i servizi bancari attraverso i social media è possibile. Banca Sella ha realizzato un'app dalla grafica semplice che consente di eseguire operazioni di home banking attraverso i social network o i dispositivi mobile.



È sufficiente accedere all'applicazione direttamente dalla pagina Facebook del Gruppo Banca Sella per poter monitorare il proprio conto corrente e trasferire denaro. La schermata di autenticazione garantisce l'esigenza di sicurezza da parte dell'utente online.

L'applicazione è stata resa disponibile anche per dispositivi mobile, sempre più utilizzati per accedere ai servizi bancari.

Usare in modo strategico ed efficace le nuove tecnologie può quindi comportare diverse opportunità. Vantaggi economici legati all'aumento della visibilità e alla promozione e vendita di servizi: le piattaforme digitali sono piazze virtuali a cui partecipano larghi numeri di persone. Riduzione dei costi operazionali e di comunicazione, grazie alla possibilità di raggiungere in modo veloce clienti localizzati in aree diverse.

Monitoraggio e raccolta di informazioni rilevanti: attraverso strumenti di ascolto, è possibile accedere a informazioni riguardanti le abitudini di acquisto di prodotti e servizi; l'identità digitale

degli utenti; le loro esigenze, bisogni, critiche espressi attraverso commenti e domande.

Un recente trend di interesse per gli operatori del settore e i professionisti di comunicazione è il tema dei **Big Data** e del settore bancario. Con il termine Big Data si intende la mole di informazioni registrate attraverso i supporti digitali (il 98% delle informazioni nel 2013 è stata registrate su supporti digitali).

Questo significa che ogni comportamento umano, transazione economica o conversazione digitale è registrata e può produrre conoscenza di valore per l'organizzazione. Grazie a internet l'essere umano è diventato un soggetto misurabile e quantificabile. Queste informazioni delineano i processi di consumo di prodotti e servizi. Riuscire ad elaborarle e ad attribuire loro significato rappresenta una sfida per il settore bancario dalle molteplici opportunità: crescita coerente con le esigenze dei clienti; possibilità di miglioramento continuo e istantaneo sulla base delle informazioni registrate; personalizzazione dell'offerta per soddisfare bisogni in real time. E sono solo alcune delle frontiere del settore bancario. I social media hanno di fatto reso possibile tutto questo, grazie alla molteplicità delle loro forme e alla loro numerosità.

Strumenti a disposizione: cannibalizzazione o integrazione?

Al di là dei vantaggi, tuttavia, la proliferazione dei mezzi può rappresentare una barriera soprattutto per quelle organizzazioni che non riescono a classificare gli strumenti e a categorizzarli, riconoscendo a ognuno caratteristiche e modalità di utilizzo propri. Seppur presentino infatti delle caratteristiche simili, gli strumenti digitali si differenziano per fine e per uso professionale. A riguardo, una classificazione utile degli strumenti 2.0, tutti accomunati da un forte orientamento conversazionale e dialogico, è quella proposta da Solis (2014) nel Conversation Prism³.

³ Solis B. (2014), "Conversation Prism", disponibile al sito: <https://conversationprism.com>



Nel settore bancario, Facebook, Twitter e Youtube sono i social media più diffusi⁴. Ma cosa si intende per social network?

E in che modo possono essere realmente efficaci? Essi non vanno intesi solo come strumenti, ma come veri e propri ambienti di relazione in cui si replicano, si amplificano e in parte si modificano le dinamiche e le modalità relazionali proprie di altri ambienti. Il loro utilizzo efficace rimane legato alla capacità della banca di usarli in modo differenziato e specifico.

Gli esempi precedenti hanno mostrato alcuni usi di **Facebook** (condivisione, risposte a richieste di informazioni, operazioni) e di **Twitter** (segnalazione di iniziative, nuovi servizi ed eventi). Per quanto riguarda **Youtube**, la sua introduzione nel mondo aziendale ha convogliato l'attenzione su precisi aspetti comunicativi che avvicina sempre di più le aziende ad aspetti di visual storytelling:

⁴ Risultati emersi dalla ricerca KPMG Advisory, 2015 disponibile al link: <http://www.kpmg.com/IT/it/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Banche-Social.pdf>

- attrattività del video messaggio
- pertinenza e creatività del contenuto
- precisione nella definizione degli elementi di contorno relativi al messaggio pubblicato online, quali titolo, parole chiave, tag, descrizione del video, framework narrativo.

In un ambiente come quello digitale, basato sulla ricerca per parole chiave, selezionare termini pertinenti e adeguati rappresenta la prima azione per poter acquisire visibilità sui motori di ricerca e per sfruttare i vantaggi del processi di viralizzazione.

Il canale Youtube di Monte dei Paschi ha ben interpretato le nuove regole.



Il layout è chiaro, ben organizzato, sa creare un percorso visivo e differenziato attraverso l'uso delle playlist. Le singole sezioni focalizzano l'attenzione sui punti di forza della banca: la storia, i servizi di promozione finanziaria, i servizi assicurativi, i prodotti bancari e l'interesse per l'arte, la cultura e il sociale. Ciascun



video ha un titolo chiaro e distintivo; una breve descrizione riguardante il contenuto del video e le parole chiave che identificano la categoria di appartenenza. Un esempio.

Social media e impatto sul business: capirlo e misurarlo

Se da un lato la facilità di utilizzo dei social network e la loro pervasività ha scatenato una corsa alla presenza online, dall'altro un uso strategico dei nuovi media ha portato vantaggi a coloro che hanno impostato per questo un piano di comunicazione online. Ma come valutare questi vantaggi? Nel settore bancario, le variabili più rilevate sono: il numero di fan/follower, le tempistiche di interazione, il trend e il tipo di attività. In termini più ampi, in realtà, la misurazione può avvenire su metriche diverse. Misurare tali vantaggi e il loro impatto sul business è un'esigenza rilevante. È bene precisare: non esiste uno standard unico. Esistono invece diverse metriche sviluppate da società di consulenza che hanno cercato di sistematizzarle in processi di misurazione e valutazione⁵. A seconda degli obiettivi di business e digitali, un'organizzazione può predisporre la valutazione di metriche diverse: dal *reach* (numero di fan/follower in positivo e in negativo) all'*exposure* (numero di visualizzazioni e di visitatori unici), se l'obiettivo è l'aumento della visibilità; dal tasso di *engagement* all'identificazione di *key influencer*, se l'obiettivo è coinvolgere; dalle percentuali di raccomandazioni al numero di menzioni online e di post a favore, se l'obiettivo è migliorare la reputazione; dalle richieste di informazioni alle azioni di acquisto tramite social network, se l'obiettivo è attivare i pubblici. La raccolta e l'analisi di questi dati può avvenire attraverso strumenti gratuiti o a pagamento disponibili online come Google Alert, Topsy, Hootsuite, o le stesse sezioni di misurazione presenti nelle pagine aziendali su Facebook e Twitter. I social media possono quindi impattare sul business d'azienda, e misurarlo è possibile. In conclusione, quello digitale è un universo complesso, ma non indecifrabile. Non è semplice "bla bla" digitale, ma può rivestire un ruolo cruciale nelle relazioni con i clienti e nell'acquisizione di vantaggio competitivo. Per rispondere al quesito iniziale, quindi, **i social network non sono solo una vetrina, ma una reale opportunità di**

⁵ Per esempio, IAB Framework o Weber Shandwick Framework.

business che si articola in aspetti diversi: da un approccio più basato sull'informazione a un approccio basato sul coinvolgimento attivo e l'azione. In altre parole, **dall'awareness all'engagement**.

2.6 Sms: la microcomunicazione

di Bianca Borriello

Breve e completo

Il Rapporto Ubiquity 2015 registra l'ennesima crescita dei servizi SMS "Mobile Finance" (725,5 milioni), +31% rispetto al 2014⁶, per lo più riguardanti l'esecuzione di operazioni. Vale a dire una notevole quantità di occasioni di contatto che possono rappresentare altrettante opportunità per informare, istruire, chiarire o semplicemente consolidare il rapporto.

Analizziamo qui alcuni esempi di sms inviati dalle banche ai clienti, cogliendone i punti di forza e le aree di miglioramento.

Ti confermiamo che è stato richiesto in data 06/10/2016 dal tuo Conto Corrente num **** un bonifico di importo 100,00 euro (123 caratteri)

Stile personale, diretto, *confermiamo a te*; vale la pena continuare con lo stesso stile:

Ti confermiamo di aver registrato/accettato il 06/10/2016 la tua richiesta di bonifico di 100.00 euro dal Conto num ***** (123 caratteri)

Ancora:

È stata richiesta autorizzazione di 150.00 euro per la tua Carta (XXxxxx) 0012-23 ore 12.30 - Amazon.it Retail - www.amazon.it (127 caratteri)

In questo caso la società che fornisce la carta di credito comunica di aver ricevuto da Amazon, il sito sul quale abbiamo effettua-

⁶ Ubiquity, Operatore Telefonico OLO (Other Licenced Operator) dal 1999 gestisce i servizi mobile professionali per conto delle 20 principali banche italiane

3.6 Presentazioni: come evitare la depressione da slide

di *Valentina Rivetti*

Cara, vecchia lavagna nera, che hai incollato a te generazioni di studenti, intramontabile fascino dell'ardesia, dei gessetti, del cancellino di pezza, così comodo da stampare sui maglioni dei compagni sventurati.

Cara lavagna luminosa, per anni regina delle aule con i tuoi i lucidi comodi, facili da realizzare e da fotocopiare.

E carissima, tutt'oggi, lavagna a fogli mobili, ancora comoda e funzionale per l'interazione: il relatore può rivolgere domande alla platea, può scrivervi le risposte, può spostarla in ogni momento e in ogni punto dell'aula, staccarne dei fogli e appenderli ai muri, o distribuirli per esercitazioni di gruppo.

Certo, certo, anche le slide.

¹² Si trovano utili consigli su questo tema nel capitolo **Speech writing**. *Quando la scrittura prende anima*, di Paola Perna, nel libro *La magia della scrittura*, a cura di Alessandro Lucchini, Milano 2005, pag. 257. Il libro è oggi integralmente online, con download gratuito >
www.palestradellascrittura.it/images/Libronline/La_magia_della_scrittura.pdf

How to avoid death by Powerpoint

Così titola una slide, trovata in rete, proprio sull'(ab)uso delle slide. Parole, foto, tabelle, grafici, animazioni, suoni e simboli, tutti elementi che aiutano il pubblico a fissare l'attenzione sui punti forti della presentazione. Le slide si vedono in sequenza lineare, pulita, ordinata. Permettono di organizzare il pensiero e di scandire il discorso con la più classica delle strutture argomentative, sempre quella di Cicerone: *exordium, narratio e argumentatio, peroratio* (vedi cap. 1, pag. 9). Un esempio. In una riunione il responsabile marketing di una banca presenta ai colleghi la promozione di un nuovo servizio web: ecco la traccia delle sue slide.

Exordium

Prima e seconda slide per annunciare ciò di cui parlerà dopo.

Un titolo intrigante: "Real time generation". E un sottotitolo chiaro e completo: "tutte le informazioni e i servizi che il cliente vuole, in tempo reale".

Poi l'indice della presentazione, con i titoli delle slide seguenti.

Narratio

Esponde il progetto, illustrando l'idea chiave e i suoi meccanismi applicativi.

Argumentatio

Sostiene l'idea con alcuni dati: tendenze del settore, confronti con la concorrenza, esperienze estere, ricerche sulle attese del pubblico... E illustra il successo della sperimentazione: meno code agli sportelli, meno carta da archiviare, più soddisfazione dei clienti per il tempo risparmiato.

Peroratio

Tira le fila e riassume il discorso in un'unica slide, con uno slogan forte e ben memorizzabile "Real time XYZ: comoda la vita!"

Principi essenziali di stile

- Usare solo messaggi chiave, lasciando alla recitazione le interpretazioni e i dettagli.
- Non frasi articolate, ma parole chiave, slogan, numeri, titoli forti che rimangono nella memoria del pubblico.

- Non più di 6 o 7 righe di testo per ogni slide.
- Poche evidenziazioni grafiche: limitare il tutto maiuscolo e il corsivo, che si leggono a fatica, e le sottolineature, che fanno pensare ai link.
- Elenchi, dovunque possibile: a punti, a lettere, a numeri (se le righe sono corte, senza il punto e virgola alla fine, che appesantisce la lettura).
- Grafici e tabelle con titoli e legende chiare: rendono i dati più evidenti.
- Foto e/o disegni per equilibrare i messaggi testuali, ma senza esagerare.
- Simboli: una freccia esprime il rapporto causa-effetto meglio di qualunque frase; un "+" indica crescita; una faccia sorridente dice "tutto bene".
- Grafica sobria: non cambiare colori, fondi e caratteri tra una slide e l'altra. I fondi scuri con testo chiaro sono ormai un ricordo. Ormai quasi sempre meglio fondo chiaro e testo.
- La stampa del documento: utile distribuirla alla fine, non prima (tutti si metterebbero a sfogliarla, togliendo attenzione al relatore mentre parla). E magari ampliata con note di approfondimento: il pubblico eviterà di affannarsi per prendere appunti.

Innesti ipertestuali

Pur mantenendo la logica sequenziale, le slide consentono di linkare a:

- un'altra parte dello stesso file
- un altro file (testo, immagine, suono, video)
- una pagina web
- un indirizzo di posta elettronica.

Ciò significa che il relatore può scorrere le slide in sequenza, oppure scegliere uno qualsiasi dei percorsi di lettura predisposti: iniziare cliccando su una foto, per esempio, o saltare in una pagina web, o anche aprire un messaggio di posta elettronica e spedirlo in diretta davanti alla platea.

Solo supporti

Comode per formare, informare, spiegare, dimostrare una tesi o presentare un progetto, le slide sono comunque solo supporti: non devono in alcun modo sostituirsi al relatore, che resta il fulcro della presentazione, con la sua competenza e la sua passione, con le sue parole, le pause, i sorrisi, le battute, i movimenti e l'interazione con il pubblico.

Non bisogna, dunque, scrivere sulle slide tutto ciò che si vuol dire, e poi leggere (abitudine ancora molto diffusa in riunioni, convegni e seminari). Le slide non sono una scaletta per l'oratore, ma solo un supporto per il pubblico, utile a comprendere e memorizzare i concetti principali.

La parte dell'occhio

Con la sua nascita, nel 1990, PowerPoint ha contribuito a una piccola rivoluzione nel mondo delle presentazioni, affermando una nuova attenzione estetica dentro la comunicazione. Non si tratta di una mera ricerca del bello: "estetica" (dal greco *aisthànomai*, "percepire per mezzo dei sensi"), ovvero la bellezza di quello che comunico, smette di essere affare per soli grafici.

Cresce infatti la consapevolezza del fatto che uno spazio ben organizzato e bello da vedere aiuta a capire meglio il messaggio, che non è più assorbito solo tramite l'emisfero sinistro (quello della razionalità), ma attraverso una percezione che coinvolge più sensi contemporaneamente. Le sinapsi, si sa, aprono la testa. Oggi nelle presentazioni visuali questa idea del bello è sostanziale nella comunicazione: dalle infografiche a tutte le forme di *data visualization*, le presentazioni che si possono creare con programmi che animano gli elementi grafici (es. PowToon), o che fanno dell'elemento visuale il protagonista del messaggio.

È il caso di Prezi.

Prezi presentation: la rivoluzione dello spazio

Il cambiamento che ci interessa avviene al livello dell'architettura dell'informazione: se in PowerPoint il messaggio è strutturato secondo un ritmo prevalentemente lineare, che pur consente qualche viaggio tridimensionale, ma resta ancorato alla **categoria logica del tempo** (prima un contenuto, poi un altro, in sequenza...), in Prezi la comunicazione fa centro sulla **categoria dello spazio**.

Quello che Cicerone faceva all'inizio e al termine del suo discorso, ovvero dare un'idea sintetica del messaggio, con Prezi si fa configurando gli elementi della presentazione nello spazio di un foglio che verrà consultato, scorso, girato e messo sottosopra, zoommato fino all'incredibile (sono invero registrati casi di sordimento da Prezi, causati dall'uso eccessivo della funzione zoom: ecco perché è il caso che continuiate a leggere).

Spazio alla narrazione

Organizzare i contenuti più secondo la categoria dello spazio che secondo quella del tempo non significa solo che la presentazione avrà così il vantaggio di entrare nella testa del pubblico come un luogo vero e proprio. Significa anche un'altra cosa. Quale altra forma di comunicazione si realizza sui concetti di spazio e tempo? Le storie.

Inutile resistere: *storytelling*, narrazione, racconto, sono le parole che segnano questi anni. E forse non a torto. È significativo che il claim di Infogram, una delle applicazioni per creare infografiche a partire da buoni template editabili, reciti così: «Who tells the best story wins».

Prezi consente una narrazione non lineare: un unico spazio virtuale ospita testi, immagini, disegni, video e audio organizzati in forme che ricordano veri e propri luoghi (si va dal template di uno spazio reale come la montagna, a template di luoghi completamente astratti). Ovviamente si può anche iniziare con il

foglio bianco e costruire da zero il proprio luogo, quello che conta è che al termine sia possibile spostarsi tra questi oggetti, zoommando e ruotando, facendoli apparire e sparire con un semplice clic.

Ciò non significa ancora che la presentazione assuma la struttura informale di una vera conversazione, in cui i botte e risposta spostano in modo imprevedibile il flusso del discorso: significa però creare un luogo informativo in cui è possibile spostarsi liberamente come e dove opportuno, con la certezza di un'architettura ben progettata e, in ogni momento, con la possibilità di accedere alla visione d'insieme (basta fare *zoom off*).

Spazio alla geografia

Prezi introduce altre due novità sostanziali al livello dell'architettura dell'informazione e, quindi, dell'esperienza del messaggio.

La prima si rifà di nuovo alla cultura classica. A Cicerone, in particolare. Si tratta della tecnica dei *loci*, o *journey method*, una tecnica mnemonica (già citata nel capitolo 3.5) che associa gli elementi da ricordare a specifici luoghi, creando i cosiddetti “palazzi della memoria”, che si ripercorrono nella mente quando si vogliono recuperare i ricordi assorbiti attraverso quel determinato luogo. Di fatto, quello che si compie è un percorso, nel quale non solo ci creiamo una geografia dei contenuti, ma facciamo esperienza di quel mondo, anche se virtuale. Proviamo a ricordare tutti gli oggetti che ci sono nel salotto di casa: il modo migliore è immaginare di sedersi sul divano, dare un occhio alla parete, alzarsi per raggiungere la tv e controllare cosa c'è sulle mensole accanto. Ricordare gli oggetti sotto forma di elenco non è impossibile, ma è più faticoso. Ed è più difficile, o più lento, che nella mia mente si producano ricordi legati a quegli oggetti. Ora, l'ultima cosa che si chiede a una presentazione è di essere faticosa. Piuttosto, le si chiede di essere illuminante, istruttiva, emozionante, suggestiva, coinvolgente. Se riesce a raccontarmi una storia, situandola in uno spazio virtuale cui sarà facile tornare attra-

verso la memoria visiva e, magari, a suscitare un'emozione, un sorriso o un attimo di stupore, ok, avrà effetto.

Spazio al cinema. Anzi, all'ipertesto

La seconda novità riguarda l'uso di specifiche possibilità di visualizzazione offerte da Prezi. Pensiamo alla tecnica cinematografica definita "long take", una sequenza narrativa realizzata con una sola inquadratura che però - a differenza del "piano sequenza", in cui tutti gli elementi sono messi a fuoco e lo spettatore sceglie liberamente cosa vedere - non restituisce la totalità della scena perché la camera alterna la ripresa di dettagli a campi lunghi e lunghissimi, modifica la propria inclinazione e si muove dentro la scena senza l'intento di raccontarla tutta.

Si parla in questo caso di "montaggio interno", perché realizzato direttamente dalla camera: esattamente quello che accade in una presentazione con Prezi. Il fruitore ha di fronte un'unità narrativa all'interno della quale può approfondire un concetto zoommando su di esso e tralasciando temporaneamente il quadro d'insieme. La cosa importante, a livello di architettura dell'informazione, è che, a zoom compiuto, si scopre un altro insieme compatto di elementi (grafici, testuali o ipertestuali) che illustrano un aspetto interno del tema generale.

Presente l'incipit di *Blue Velvet*, di David Lynch? quando dall'uomo che si accascia a terra la camera passa a inquadrare l'erba e continua a zoommare finché dentro l'erba appare quello che c'è sotto, ovvero una squadra di laboriosi e inquietanti insetti? Ecco, questo è Prezi.

Un esempio: sto assistendo a una Prezi presentation che illustra il panorama dell'informazione italiana e fa una prima distinzione tra testate su carta e testate online, dopodiché approfondisce il sistema dell'informazione online zoommando sull'elenco delle maggiori testate del web e, con uno zoom ulteriore, illustra i punti di forza di una testata specifica, che si segnala per originalità nell'approccio alla notizia.

A questo punto però il relatore ha bisogno di tornare a un livello meno specifico perché vuole sostenere che, tranne la specifica eccezione della tal testata, l'informazione italiana funziona in modo molto diverso rispetto al giornalismo statunitense. Cosa fa? Può tornare a mostrare il panorama generale dei giornali italiani e far girare tutti gli elementi grafici di 180° finché l'informazione italiana si trova a testa in giù e lascia il posto al panorama del giornalismo Usa, che appare senza alcuna rotazione.

In questo caso Prezi non solo ha permesso di sfruttare l'idea del long take per illustrare un concetto, ma ha fatto molto di più: ruotare di 180° un elemento grafico (leggi messaggio), significa invertire il punto di vista, allo stesso modo per cui zoommare su un titolo può essere l'equivalente dei due punti (:) nell'analisi logica. Anche qui, però, la misura è tutto: come in una slide bisogna evitare troppo testo o troppi grassetto, in Prezi è importante capire quando i movimenti sono necessari perché aiutano la comprensione dei contenuti e quando sono vezzi o effetti speciali inutili, quando non addirittura dannosi.

Un paio di buoni esempi.

1) BCE. Il rapporto tra BCE e banche centrali nazionali è simboleggiato da una bilancia che regola l'equilibrio di potere sotteso al flusso economico. Zoomando sui due piatti della bilancia si vedono descrizioni, pesi e importanza. All'elemento spaziale si aggiunge quello fisico della gravità, se ne percepisce visivamente il peso burocratico. I cerchi in cui sono inserite le spiegazioni e le motivazioni dell'esistenza di questi istituti simboleggiano la rotondità delle monete e il colore simile all'oro ne aumenta la similitudine. Oro che pesa, potere istituzionale che si fa sentire.

<https://prezi.com/wvge-dtvojo7/la-banca-centrale-europea/>

2) Bono. Il grande rocker, sempre attivo sulla scena della comunicazione politico-economica, in un suo TED talk sceglie di presentare i dati sulla lotta alla povertà, usando Prezi anziché le solite tabelle e grafici. Non riesce a rinunciare agli effetti visivi che sono tipici degli U2 nei loro concerti, ma ne fa un uso speciale.

Qui la spazialità di Prezi è tutta volta al futuro, da sinistra verso destra, come insegna lo scorrere fisico del tempo sugli assi cartesiani.

Qui il rimando dei dati è una proiezione psicologica che va oltre lo schermo e la fine dei grafici, proietta il pubblico in un futuro, tutto a destra, oltre lo schermo, che pre-annuncia la vittoria su questa piaga sociale. Prefigura il tempo della vittoria, la speranza, se non la sicurezza, che sconfiggeremo la povertà.

E infatti eccole lì, oltre ai dati, le facce di bimbi felici grazie all'impegno del mondo.

Quasi una fotografia datata 2025, un tunnel temporale che ti porta, appunto, nel futuro. Prezi come macchina del tempo, tunnel psichedelico che ti trasporta nella vittoria. E riecchi, insieme, spazio e tempo. <https://prezi.com/bono-chooses-prezi-at-ted-2013/>

Il mezzo è un messaggio diverso

Questa è dunque la rivoluzione più interessante di Prezi: tradurre i movimenti nello spazio in elementi semantici, rendendo molto più stringente il rapporto tra contenuto e struttura.

Che è poi un altro modo di declinare l'ormai storico *medium is the message* di MacLuhan. E che rende di nuovo protagonista il *deus ex machina* della comunicazione contemporanea: l'ipertesto.

Prezi, inoltre, è uno strumento virtuale potentissimo: può essere usato sia online sia offline (se non occorre visualizzare contenuti presi dalla rete), può essere mostrato come un'animazione grafica, con voce a commento o soundtrack, ma - soprattutto - può essere usato manualmente, ovvero si può navigare nella presentazione con la velocità che si desidera, prendendosi il tempo di spiegare ogni movimento e ogni passaggio.

E per gli irriducibili del pensiero lineare, la Prezi presentation può anche essere trasformata in una serie di slide lineari (una Ferrari, su una mulattiera carrabile, comunque può circolare).

4.6 Formazione alla scrittura: identità e reputazione

a cura della Direzione Human Resources and Organization SIA

Grazie alla possibilità di fermare i pensieri e tradurli in parole, frasi e periodi comodi da guardare, smontare, rimontare, la scrittura è uno strumento prezioso non solo per la comunicazione: prima ancora, per la formazione dell'identità.

Così è stato anche per SIA. Nel 2007, al termine di un lungo processo di fusioni societarie, l'azienda utilizzava stili di comunicazione diversi, specchio di differenti culture, sia all'interno, nella relazione tra colleghi, sia all'esterno, coi clienti. Era necessario

superare questa divisione, trovare altre parole che raccontassero una storia con un unico protagonista.

SIA è una società specializzata nella gestione di pagamenti elettronici e fornisce infrastrutture e servizi tecnologici a banche, imprese e alle Pubbliche Amministrazioni in Italia e all'estero: la formazione alla scrittura è stata dunque inizialmente introdotta come una piccola isola all'interno di un piano di aggiornamento informatico.

Una sfida non da poco per un'azienda che fonda la propria comunicazione su **due linguaggi tra i più oscuri**: quello **banca-rio** e quello informatico. Una sfida che ci siamo sforzati di vincere su entrambi i fronti.

Anzitutto, per confermare l'idea di scrittura come strumento d'identità. Introdotta come proposta dall'alto, la formazione è stata poi sollecitata a tutti i livelli, sia dai responsabili di settore sia dalle singole persone: anche chi aveva già partecipato in aula ha chiesto di poter tornare ad allenarsi su un tema che non si esaurisce nel giro di due giornate, ma necessita di pratica e di condivisione. S

Investire in questa direzione non significava togliere risorse all'aggiornamento strettamente tecnico, ineludibile, ma rafforzava e rendeva ancora più chiara la scelta di campo fatta dal management.

Formare alla scrittura si è rivelata una scelta vincente anche da un punto di vista commerciale. Se, nei primi anni di attività, SIA era impegnata in un contesto delimitato, nel tempo l'azienda ha saputo cambiare il proprio ruolo all'interno di un mercato sempre più aperto e competitivo. E così anche la cultura delle persone: perché non è sufficiente conoscere un certo servizio, bisogna saper comunicare anche l'immagine e la reputazione che l'azienda si è costruita.

Oggi che il mercato propone standard di qualità elevatissimi e sentieri stretti in cui correre, saper comunicare diventa saper fare la differenza. Riuscire a descrivere i propri servizi e la loro rica-

duta nel quotidiano, spiegare come funzionano, illustrarne i benefici per i clienti, in sintesi come essi raccontano l'azienda: è questa la chiave del successo.

Certo, è indubbio che la creatività nella comunicazione scritta deve comunque essere funzionale al nostro core business. Offerte, manuali, documenti tecnici, brochure di prodotto, slide, comunicati, contenuti web, mail ecc.: questo è ciò che scriviamo. E, in un contesto di sovrabbondanza delle informazioni a disposizione, la vera partita è farsi leggere.

Saper arrivare al cuore del destinatario, restando coerenti con la mission della propria realtà produttiva, è un'operazione complessa, richiede la capacità di trovare la giusta lunghezza, la voce migliore, l'equilibrio tra linguaggio comune e specifico. Un compito non da poco, se si pensa al rischio di usare una lingua oscura, che allontana i destinatari.

Ciò che chiediamo a un corso di scrittura è di insegnare a dire cose difficili nel modo più semplice. Che non vuol dire annacquare i contenuti, ma trovare il giusto equilibrio tra la capacità di stare in relazione con chi legge e la necessità di raccontare una realtà complessa.

"Business writing" dunque come tramite per la costruzione di un'identità unica, mezzo vincente di comunicazione, strumento per costruire e mantenere una buona reputazione aziendale.

Come cambia la comunicazione scritta nelle banche?
Quali effetti hanno fusioni, incorporazioni,
integrazioni con mercati, culture e stili diversi?
Tra gli strumenti classici della scrittura bancaria -
lettere, estratti conto, opuscoli, manifesti... - quali
sono destinati a scomparire, quali a svilupparsi
o cambiare?
Che ruolo giocano il web e i social network?
I clienti - individui o imprese - modellano ancora
i propri rapporti con le banche sulla base
di messaggi scritti?
E i collaboratori: come possono esprimere valore
con la scrittura, in contesti sempre più competitivi?
In questo libro trovi tecniche, strumenti, casi,
testimonianze, per rispondere a queste domande.
E per aprirne di nuove.



Alessandro Lucchini
Linguista, operaio delle parole, ricercatore
e allenatore di comunicazione.
Anni nel giornalismo e nella pubblicità,
scrive libri sull'uso del linguaggio e tiene
corsi per aziende e istituzioni.
Insegna all'università Iulm di Milano
e alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.



[Centopagine]

è il marchio che individua l'attività editoriale
di Palestra della scrittura, un laboratorio
di ricerca sul linguaggio e di formazione
sulla comunicazione efficace.
www.palestradellascrittura.it

Euro 15,00

ISBN 978-88-97259-08-4



9 788897 259084