

Marketing e Finanza

Strategie, marketing e innovazione finanziaria



Dalla Customer Centricity alla Human Centricity: evoluzione strategica e driver competitivo nel banking contemporaneo

Annalisa Areni, *UniCredit Italia*



La Customer e Human Centricity: mettere al centro della strategia bancaria il benessere finanziario e di vita dei clienti, dei dipendenti e della collettività

Alberto Bianchini, *Credem*



Ascoltare per migliorare: costruire una banca che metta le persone al centro

Anna Baima Poma, *Intesa Sanpaolo*



La Persona al Centro: evoluzione della customer experience in ambito bancario

Andrea Barana, *Banco BPM*



Alberto Mossetti, *Banco BPM*



L'engagement del cliente e del consulente come fattore chiave per il miglioramento delle performance

Michela Sossella, *BPER Banca*



Osservatorio Innovazione Finanziaria

Adesione programma

2026 XXII Edizione

Il Programma 2026 prevede le seguenti attività:

- ✓ Programma Workshop online "Strategie e Innovazioni"
- ✓ Premio "Financial Innovation - Italian Awards"
- ✓ Accreditamento "Istituzione Finanziaria Innovativa"
- ✓ Convegno "Financial Innovation Day"
- ✓ Rivista "Marketing e Finanza"
- ✓ Piano editoriale di FinancialInnovation.it
- ✓ Yearbook "Osservatorio Innovazione Finanziaria"
- ✓ Verticali "Osservatorio Innovazione Finanziaria" e Ricerche di mercato*
- ✓ Flexible Executive Master in Strategy & Innovation*
- ✓ AIFIn Academy e formazione su commessa
- ✓ Innovation Lab*
- ✓ Commissioni*

*Alcune attività multi aderente saranno attivate solo con l'adesione di un numero minimo di Istituzioni Finanziarie aderenti

Sviluppa con noi il Programma di Innovazione Aziendale "Custom"

Tel. 0382 523317

Cell. 348 0483 549

Email: segreteria@aifin.org

Contattaci per una video-call di presentazione delle attività



FINANCIAL INNOVATION MANAGER

28 Novembre

OBIETTIVI DEL CORSO

Il corso ha l'obiettivo di formare i manager dell'innovazione del settore bancario, assicurativo e finanziario. Il corso si avvale di tutto il knowledge dell'Osservatorio AIFIn «Innovazione Finanziaria» attivo dal 2004.

DESTINATARI

Il corso di formazione è destinato a chi è interessato a svolgere il ruolo di Innovation Manager nelle Istituzioni Finanziarie nelle varie funzioni aziendali.

CONTENUTI

- Innovazione e Innovazione Finanziaria: definizione, tipologie e specificità
- Obiettivi e perimetro dell'Innovazione Finanziaria
- Innovation Management System: processo, strumenti e metodologie
- Financial Innovation Maturity Model (FIMM)
- Barriere dell'innovazione nelle Istituzioni Finanziarie
- Financial Innovation Manager: ruolo e attività
- Open Innovation nelle Istituzioni Finanziarie
- Aree e casi di innovazione. Esercitazione.

DOCENTI

- Sergio Spaccavento - Presidente AIFIn
- Esperti con testimonianze aziendali

CONTATTI

Email Segreteria AIFIn: segreteria@aifin.org

Tel: 0382/523317

Cell.: 348 0483549

Marketing e Finanza

n.3 del 2025

Direttore responsabile:
Sergio Spaccavento

Editore:
MarketLab s.r.l.
Viale Cesare Battisti, 54 - 27100 Pavia
tel. 0382/523317 – email: segreteria@marketlab.it

**Rivista tecnico, scientifica e professionale fondata
nel 2006:**
4 numeri all'anno in formato PDF
La rivista è riservata alle Istituzioni Finanziarie
AIFIn.

Per ulteriori informazioni scrivere a:
segreteria@aifin.org

Copyright © 2025 MarketLab SRL
Tutti i diritti riservati. Nessuna parte della rivista può
essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o
qualsiasi mezzo senza il permesso scritto dell'editore.



AIFIn - è un think tank indipendente attivo
dal 2004 che si propone di promuovere
e diffondere la cultura dell'innovazione
nel settore bancario, assicurativo e
finanziario.

www.aifin.org

**05 DALLA CUSTOMER ALLA HUMAN CENTRICITY: IL NUOVO
PARADIGMA STRATEGICO PER LE ISTITUZIONI FINANZIARIE**
di Sergio Spaccavento - AIFIn

**07 DALLA CUSTOMER CENTRICITY ALLA HUMAN CENTRICITY:
EVOLUZIONE STRATEGICA E DRIVER COMPETITIVO NEL
BANKING CONTEMPORANEO**
di Annalisa Areni - UniCredit Italia

L'articolo analizza l'evoluzione dei modelli relazionali nel settore bancario, con un focus sulle iniziative strategiche implementate da UniCredit in chiave human-centric. A partire dall'analisi dei principali driver di cambiamento – sociali, tecnologici, normativi e competitivi – viene proposta una lettura integrata della trasformazione in atto. Una trasformazione orientata a rafforzare prossimità, personalizzazione e qualità dell'interazione. Il contributo approfondisce approcci adottati, possibili traiettorie evolutive e sfide future.

**16 LA CUSTOMER E HUMAN CENTRICITY: METTERE AL
CENTRO DELLA STRATEGIA BANCARIA IL BENESSERE
FINANZIARIO E DI VITA DEI CLIENTI, DEI DIPENDENTI E
DELLA COLLETTIVITÀ**
di Alberto Bianchini - Credem

In un contesto segnato da instabilità geopolitica, transizioni demografiche, digitali e ambientali, le istituzioni finanziarie sono chiamate a ridefinire il loro ruolo. L'articolo analizza come la banca possa diventare un attore di fiducia e benessere per clienti, dipendenti e collettività, adottando una strategia basata sulla centralità dell'essere umano. Attraverso il modello del Wellbanking, Credem propone un'evoluzione del servizio bancario che integra sostenibilità, innovazione, relazione e responsabilità sociale. Un approccio che trasforma la banca da semplice fornitore di servizi a partner di valore nella vita delle persone.

**24 ASCOLTARE PER MIGLIORARE: COSTRUIRE UNA BANCA
CHE METTA LE PERSONE AL CENTRO**
di Anna Baima Poma - Intesa Sanpaolo

In un panorama bancario sempre più complesso e in costante evoluzione, l'ascolto continuo e attento di clienti e dipendenti diventa la chiave per costruire relazioni di fiducia, migliorare l'esperienza e guidare l'innovazione verso un futuro centrato sulle persone. L'articolo descrive l'ecosistema di ascolto di Intesa Sanpaolo, le azioni e le prossime sfide.

**31 LA PERSONA AL CENTRO: EVOLUZIONE DELLA CUSTOMER
EXPERIENCE IN AMBITO BANCARIO**
di Andrea Barana e Alberto Mossetti - Banco BPM

In un contesto di profonda evoluzione digitale e comportamentale, la centralità della persona si conferma un elemento distintivo per generare valore duraturo. Questo articolo approfondisce come in Banco BPM l'ascolto strutturato, la relazione umana e l'uso mirato della tecnologia possano coesistere in un modello di servizio realmente human-centric. Attraverso dati, esperienze e buone pratiche, si evidenzia come una strategia orientata al cliente sia leva di soddisfazione, fedeltà e sostenibilità. Un percorso che pone la fiducia e la prossimità al centro dell'innovazione nei servizi bancari.

**39 L'ENGAGEMENT DEL CLIENTE E DEL CONSULENTE
COME FATTORE CHIAVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLE
PERFORMANCE**
di Michela Sossella - BPER Banca

L'articolo approfondisce come l'engagement di clienti e consulenti rappresenti oggi una leva strategica per il settore bancario. Attraverso l'ascolto attivo, la riduzione delle asimmetrie informative e l'uso evoluto delle tecnologie digitali, viene delineato un modello di consulenza centrato sulla persona e non sul prodotto. L'obiettivo per BPER Banca è valorizzare fiducia ed empatia come asset distintivi, coniugando efficienza operativa, qualità della relazione e miglioramento continuo delle performance.

Dalla Customer alla Human Centricity: il nuovo paradigma strategico per le Istituzioni Finanziarie

Negli ultimi anni, il settore bancario, assicurativo e finanziario ha attraversato una profonda trasformazione, accelerata dalla digitalizzazione, dai cambiamenti demografici e valoriali, dall'emergere di nuove tecnologie (come l'intelligenza artificiale) e di nuovi competitor (ad esempio le Fintech), nonché da una crescente domanda sociale di fiducia, prossimità e trasparenza.

In questo scenario, la "centralità del cliente" – una dichiarazione d'intenti strategica tutt'altro che recente – riaffiora come paradigma imprescindibile. Tuttavia, la vera sfida, in particolare per le funzioni di business e marketing, non è più solo quella di soddisfare bisogni espliciti, ma di comprendere – e spesso anticipare – bisogni latenti, interpretando la complessità delle persone, le loro emozioni, i momenti di vita e le aspettative più profonde.

In altri termini, non è più sufficiente essere customer-centric. Occorre compiere un passo ulteriore: diventare human-centric. Le Istituzioni Finanziarie sono chiamate a ripensare radicalmente il proprio ruolo, evolvendo da semplici erogatori di prodotti e servizi a partner di fiducia nei momenti significativi della vita del cliente e del suo nucleo familiare e relazionale.

In questo contesto, la Human Centricity si configura come una chiave di lettura strategica capace di guidare scelte organizzative, modelli relazionali, metriche di performance e investimenti in innovazione.

L'opportunità per il settore è rilevante: chi saprà abilitare e mantenere nel tempo relazioni autentiche, personalizzate e coerenti nei diversi touchpoint esperienziali, potrà consolidare la fiducia, rafforzare la loyalty e generare valore sostenibile nel lungo periodo.

Tuttavia, i rischi sono altrettanto concreti. Una digitalizzazione e automazione spinte, se prive di empatia, rischiano di disumanizzare il rapporto – soprattutto nell'attuale contesto di diffusione dell'AI. Una gestione poco trasparente dei dati può compromettere la reputazione. Una consulenza percepita come meramente transazionale può indebolire l'engagement e aumentare la diffidenza nei confronti dell'Istituzione Finanziaria. La minaccia principale oggi non è forse rappresentata dai nuovi attori digitali, ma dalla perdita di "rilevanza" relazionale nella vita delle persone.

L'innovazione, in questo scenario, assume un ruolo abilitante e strategico. Non si tratta soltanto di tecnologia, ma di come questa venga utilizzata per potenziare la relazione, l'ascolto, la personalizzazione e la fiducia.

L'intelligenza artificiale, i modelli predittivi, le piattaforme evolute di CRM e gli strumenti di consulenza digitale non devono sostituire le persone, ma amplificarne la capacità di generare valore umano.



Sergio Spaccavento
AIFin

La vera innovazione sarà quella capace di rendere le Istituzioni Finanziarie più vicine, empatiche, trasparenti e – soprattutto – significative per il cliente. Questo numero della Rivista AIFIn raccoglie cinque contributi che offrono visioni ed esperienze concrete sul passaggio da un approccio customer-centric a uno human-centric nel settore, con il punto di vista di manager delle funzioni di business e marketing. Gli articoli esplorano diverse dimensioni del cambiamento: dall'ascolto continuo del cliente alla costruzione di modelli valoriali, dalla misurazione del ritorno relazionale alla trasformazione della consulenza, fino alla riorganizzazione in ottica di ecosistemi di vita. Il ruolo della tecnologia è affrontato non come elemento sostitutivo, ma come alleato dell'empatia e dell'esperienza umana, in un contesto che vede crescere l'impegno delle Istituzioni Finanziarie anche sul piano ambientale, etico e sociale. L'obiettivo è offrire non solo una visione d'insieme, ma anche spunti strategici e operativi per affrontare con lungimiranza una transizione che è, al tempo stesso, strategica, organizzativa e culturale.

La raccomandazione strategica è chiara: non si può innovare senza relazione, e non si può costruire relazione senza fiducia. Mettere davvero le persone al centro significa ripensare tutto: modelli, processi, tecnologie e – soprattutto – mindset. In un contesto sempre più fluido, complesso e competitivo, il passaggio dalla Customer alla Human Centricity non è una scelta accessoria, ma una bussola strategica fondamentale per il futuro delle Istituzioni Finanziarie.



Financial Innovation Italian Awards

Premio AIFIn sull'Innovazione Finanziaria

Il Premio AIFIn sull'Innovazione Finanziaria ("Financial Innovation - Italian Awards") intende valorizzare la capacità delle Istituzioni Finanziarie – banche, compagnie di assicurazione e altri intermediari finanziari e assicurativi – di ideare, sviluppare e realizzare **progetti innovativi**.

Il Premio AIFIn, inoltre, rappresenta un riconoscimento al merito dei manager e dei team che hanno guidato con successo iniziative di innovazione, costituendo al contempo una *"guida"* per il mercato.

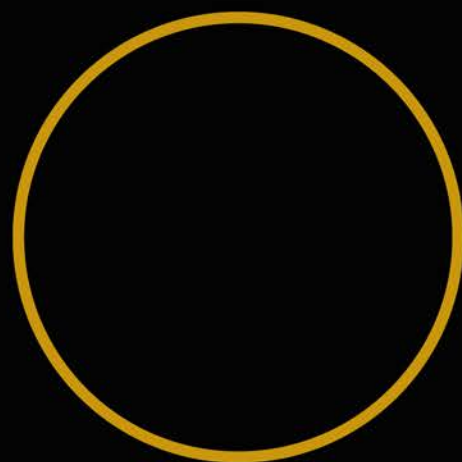
Scadenza per la partecipazione e la presentazione delle candidature: **19 dicembre 2025**.

Per maggiori informazioni e richiesta del Regolamento e modulistica contattare la segreteria@aifin.org

Categorie del Premio AIFIn:

- Canali Distributivi e Customer Experience
- Private Banking e Investment Advisory
- Asset Management
- Finanza
- Credito
- Assicurazioni
- Pagamenti
- Nuovi Servizi
- Customer Service/Assistenza
- Marketing
- Comunicazione
- Sostenibilità
- HR e Organizzazione
- Operations e IT
- Risk Management e Internal Control

Istituzione Finanziaria Innovativa



Accreditamento AIFIn come “Istituzione Finanziaria Innovativa”

L'Accreditamento AIFIn è un'attestazione della capacità complessiva di innovazione delle Istituzioni Finanziarie. L'accesso all'Accreditamento è riservato esclusivamente alle Istituzioni Finanziarie Aderenti AIFIn che desiderano sottoporsi al relativo processo di valutazione.

L'Accreditamento ha l'obiettivo di riconoscere e valorizzare le Istituzioni Finanziarie aderenti AIFIn che sono più impegnate e attive nell'innovazione in termini di:

- capacità di ideare, sviluppare e realizzare l'innovazione (progetti innovativi);
- capacità strategica, organizzativa e di comunicazione dell'innovazione e miglioramento continuo.

L'obiettivo dell'Accreditamento è anche quello di rendere la valutazione della capacità di innovazione delle Istituzioni Finanziarie più strutturata e sistematica considerando diversi elementi e, allo stesso tempo, più trasparente verso gli stakeholders.

La valutazione complessiva determinerà anche il posizionamento dell'Istituzione Finanziaria nel Financial Innovation Maturity Index AIFIn (FIMI).

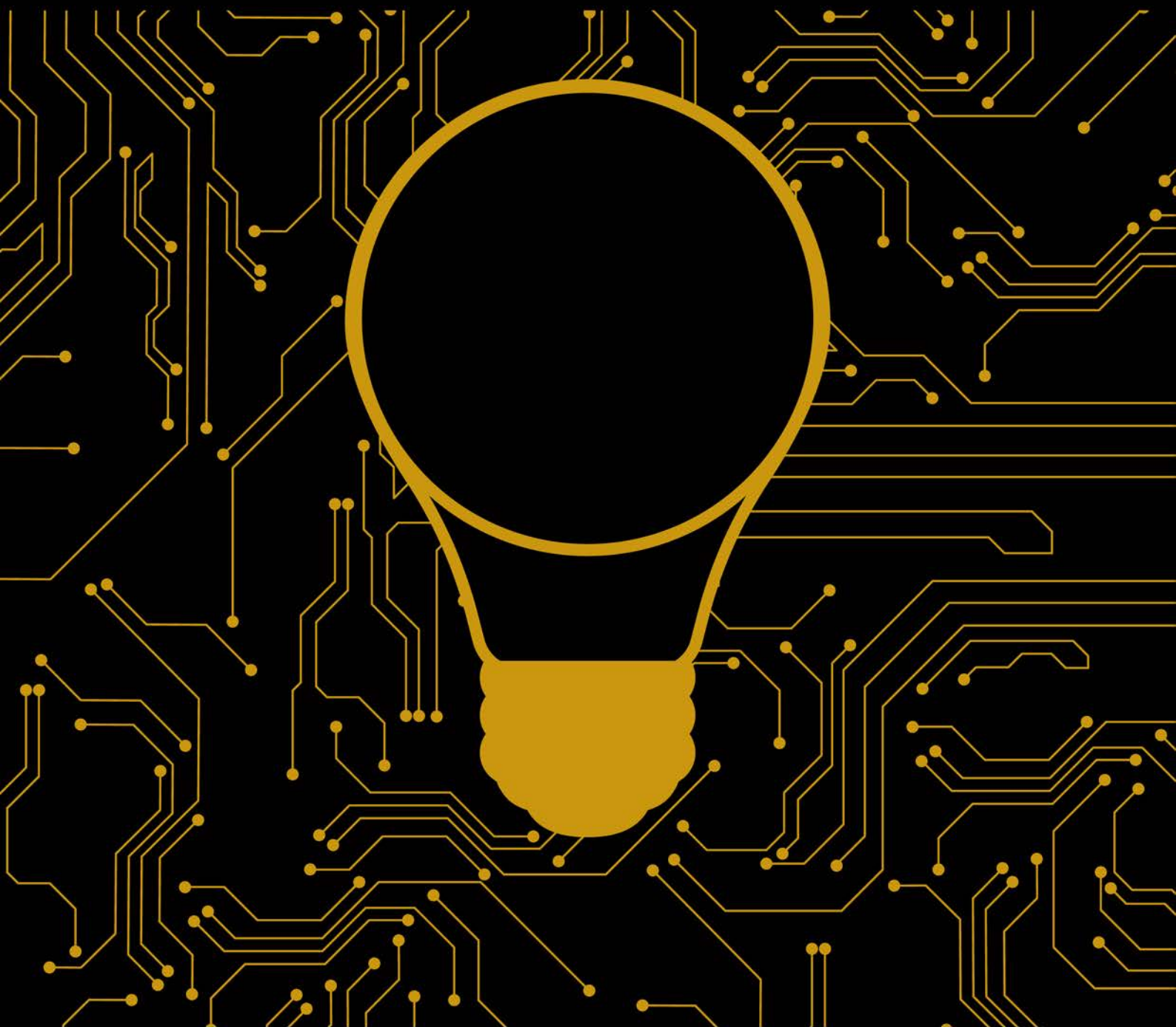
La scadenza per la partecipazione e per la presentazione della documentazione è il 19 dicembre 2025. Per maggiori informazioni e richiesta del Regolamento contattare la segreteria@aifin.org

Categorie di Istituzioni Finanziarie Innovative:

- Banche Grandi
- Banche Medie
- Banche Minori
- Compagnie Assicurative Grandi
- Compagnie Assicurative Medie
- Compagnie Assicurative Minori
- Compagnie Assicurative Specializzate
- Intermediari Assicurativi
- Istituzioni Finanziarie Specializzate nel Private Banking & Wealth Management
- Istituzioni Finanziarie Specializzate nel Credito Al Consumo
- Istituzioni Finanziarie Specializzate nei Pagamenti
- Istituzioni Finanziarie Specializzate nel Segmento Corporate
- Asset Management/Sgr
- Altre Istituzioni Finanziarie

CONVEGNO

FINANCIAL INNOVATION DAY



10 Marzo 2026 - Milano
Swiss Chamber - Via Palestro, 2

Promosso da

Media Partner

FinancialInnovation.it

MarketingeFinanza



Marketing e Finanza

"Marketing e Finanza" è la rivista di management promossa da AIFIn, specializzata in strategia, marketing e innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario.

Rappresenta un punto di riferimento esclusivo per i decision maker e i professionisti impegnati nella guida del cambiamento e nella trasformazione del sistema finanziario.

Ogni anno la pubblicazione approfondisce un tema strategico attraverso un piano editoriale articolato in quattro numeri.

La rivista è riservata alle Istituzioni Finanziarie Aderenti ad AIFIn.