



cutting through complexity

ADVISORY

Social Banking

Approcci, strumenti e prospettive
per un nuovo modello di relazione
con la clientela

kpmg.com/it



Indice

	Premessa	4
	Executive Summary	6
1	Internet, mobile e social media: overview <i>a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory</i>	10
2	Social Banking, come cambia la relazione tra banche e clienti <i>a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory</i>	26
3	Approccio, finalità e strumenti. I risultati della survey <i>a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory</i>	32
4	Le banche e i social network: analisi di metriche e KPI <i>a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory ed ECCE Customer</i>	48
5	Social CRM: la gestione dei Big Data e l'integrazione dei dati interni con i dati social <i>a cura di HP - Autonomy</i>	58
6	The Social Banker – Social media lessons from banking insiders <i>Approfondimenti ed esperienze internazionali sul campo a cura di KPMG</i>	62
7	Banche e social network: quale futuro? <i>a cura di Paolo Capaccioni e Pasquale Ambrosio, KPMG Advisory</i>	74

Premessa

Diversamente da precedenti innovazioni tecnologiche con forti impatti sociali, come ad esempio il pc, gli italiani si stanno mostrando particolarmente 'aperti' verso i *social network*. Basti pensare che su una popolazione di poco superiore ai 60 milioni di persone ci sono circa 23 milioni di utenti Facebook (di cui oltre la metà sono over 35) e gli *smartphone* che consentono di accedervi in mobilità sono 12 milioni.

La crescente propensione degli italiani verso i *social media*, Facebook *in primis*, sta cambiando radicalmente abitudini di consumo e modelli di comunicazione. Le *community* che si creano rapidamente nella rete sono in grado di aggregare migliaia di persone intorno ad un determinato argomento. Parallelamente un numero crescente di persone tende ad assumere le proprie decisioni di acquisto sempre più fidandosi dei consigli e delle opinioni lette sul web.

I *social media* rappresentano dunque ormai un fenomeno sempre più pervasivo. Sono una delle espressioni più vitali di quella che il sociologo Zigmunt Baumann ha definito come la 'modernità liquida'.

Il settore finanziario, che in questi anni sta vivendo una crisi di legittimità, non può certo permettersi di ignorare o sottovalutare il fenomeno.

Gli operatori del settore sono chiamati ormai a raggiungere la clientela anche 'al di fuori della propria zona di *comfort*'. Il ricorso ai canali *social*, almeno potenzialmente, consente di conoscere meglio le preferenze, anticipare le esigenze dei clienti e aumentare la loro fidelizzazione e, nel lungo periodo, genererà nuove opportunità di business (*cross selling* e *up selling*). Inoltre, essere presenti nei *social media* consente anche di monitorare e gestire dinamiche reputazionali sempre più importanti per la credibilità e, dunque, per la competitività degli operatori.

Ma i *social media* potrebbero rivelarsi delle armi a doppio taglio, soprattutto quando il rapporto con la clientela non è impostato su una comunicazione chiara, professionale e trasparente.

Ad esempio, alcune aziende dopo aver esortato i propri *fan/follower* a rilasciare commenti sulla propria *customer experience* hanno ricevuto *tweet* e *feedback* negativi per lamentarsi sulla qualità dei prodotti/servizi. Ci sono stati anche casi in cui a seguito di un messaggio eticamente scorretto lanciato da un *brand* si è generato l'immediato sdegno da parte di tutta la rete e a poco sono valse le tempestive scuse da parte dell'azienda. Più che mai, dunque, i *social network* impongono alle aziende livelli elevati di *accountability*, *trasparenza* e *chiarezza*.

In più, in un settore altamente regolamentato come quello dei servizi finanziari, l'approccio alle tematiche digitali e *social* deve essere affrontato con attenzione. I servizi finanziari, infatti, non si adattano perfettamente ai *social media*, come succede, invece, per il settore dei beni di largo consumo e della moda e gli aspetti di *compliance*, con particolare riferimento al trattamento dei dati personali, devono essere comunque garantiti e rispettati.

Nonostante ciò, molte banche italiane hanno già introdotto i propri *brand* sui principali *social network* e ora stanno cercando di sviluppare questi canali per andare oltre la semplice presenza. Ma come si fa a creare contenuti per coinvolgere i clienti nel settore dei servizi finanziari? Quali sono le risorse e i modelli organizzativi migliori per avere un dialogo continuativo con la clientela? Quali modelli di *risk management* devono essere adottati? Come trasformare la conversazione con la clientela in nuove opportunità di business?

I temi caldi per il settore sono:

- individuare i *social network* che meglio si adattano alle diverse esigenze del cliente
- sviluppare una strategia mirata ed efficace di *social media*, integrata con la strategia di comunicazione sui *media* ordinari in un *mix* di alternanza e complementarità
- creare una cultura *social* all'interno delle banche
- mettere a punto una strategia di misurazione/valutazione per assicurare gli investimenti nei *social media*
- 'migrare' gli utenti su dispositivi mobili
- creare contenuti coinvolgenti e rilevanti
- integrare le piattaforme *social* con il resto dell' IT
- trasformare la grande massa di informazioni che provengono dall'interazione con la clientela in conoscenza utile per il business.

Una presenza efficace sui *social media* implica, dunque, un notevole *effort* in termini culturali, organizzativi ed operativi e renderà più partecipe il cliente. La sfida è ormai lanciata e le banche sono chiamate a rispondere a queste domande con un approccio proattivo, individuando le risorse, gli approcci e gli strumenti più opportuni.

Executive Summary

I *social network* sono il nuovo paradigma di comunicazione tra gli utenti della rete basato sul continuo confronto, la libera partecipazione e lo scambio tempestivo di informazioni e contenuti

Gli istituti bancari devono attivarsi per presidiare i canali *social* per conoscere meglio i propri clienti

Ad oggi gli utenti internet in Italia sono circa 37 milioni e nel 2016 saranno quasi 39 milioni e per oltre la metà di questi si tratta di un utilizzo quotidiano perché la rete consente soprattutto di acquisire informazioni, leggere notizie, tenere i contatti con le persone anche a parecchia distanza tramite la posta elettronica e i *social network*. Un fattore che ha sicuramente contribuito alla grande diffusione di internet è stato sicuramente lo sviluppo della tecnologia *mobile*. Oggi sono 16,8 milioni le persone che dichiarano di avere accesso a internet dal proprio cellulare/*smartphone*.

L'utilizzo di internet e la diffusione dei dispositivi *mobile*, insieme ad una particolare attitudine *social* degli italiani, sono, dunque, tra i fattori che hanno determinato il successo dei *social network* a cui stiamo assistendo. I *social network* sono il nuovo paradigma di comunicazione tra gli utenti della rete basato sul continuo confronto, la libera partecipazione e lo scambio tempestivo di informazioni e contenuti (foto, *link*, documenti, ecc.). Il fenomeno non riguarda solo la popolazione più giovane, ma sta interessando anche le fasce di età più adulte. Si tratta di un'innovazione che si è diffusa molto più rapidamente rispetto ad altri *media*, quali la radio e la televisione.

Questa tendenza si sta diffondendo anche nel business. Si può dire che quasi la metà delle aziende italiane fa ricorso ormai ad almeno un *social network* e primo fra tutti c'è Facebook.

Sebbene siano fanalino di coda rispetto ad altri settori, le banche non sono escluse da questa dinamica. Ogni giorno, infatti, vedono modificarsi radicalmente le abitudini dei propri *target* di riferimento e il modo con cui comunicare con la propria clientela. La rivoluzione digitale in atto sta modificando profondamente il profilo della clientela bancaria, più cauta e consapevole, maggiormente connessa con il mondo che la circonda e con gli altri clienti, meno tollerante. È chiaro che tutto ciò aumenta la concorrenza potenziale.

Gli intermediari creditizi devono attivarsi per presidiare i canali *social*. Ignorare il tema non rappresenta una strategia efficace, anzi, è vero il contrario: anche quando le banche non presidiano i *social media* non si può impedire ai clienti di parlare degli intermediari ed esprimere giudizi.

La comunicazione mediante *social media* presuppone, però, che siano rispettati alcuni paradigmi di questo ecosistema: autenticità, trasparenza, partecipazione, tempestività. In più un settore altamente regolamentato come quello finanziario impone che comunque gli aspetti regolamentari e di *compliance* vengano rispettati.

I risultati della survey

Per comprendere gli approcci, le finalità e gli strumenti del processo di 'avvicinamento' a questo mondo da parte delle banche italiane, KPMG ha condotto una *survey* alla quale hanno aderito 21 banche, nazionali ed internazionali, attive sul mercato italiano, che rappresentano circa il 60% del *total asset* del settore in Italia. Una quota consistente è rappresentata da gruppi piccoli e banche *online* e multicanale.

La maggior parte delle banche intervistate, circa l'80%, ricorre almeno ad una *social media* perché ha compreso la valenza strategica dello strumento, le potenzialità e i rischi connessi. In prospettiva, dunque, ci si attende un'ulteriore diffusione dei *social network* nel settore bancario. Tra un anno il 95% del campione analizzato sarà presente su Facebook, l'84% su Youtube e il 79% su Twitter. Il mondo *social*, infatti, se opportunamente approcciato e gestito, può garantire un'interazione continuativa con la clientela che consente un accesso senza precedenti a informazioni su stili di vita e di consumo. Non a caso nessuna delle banche interpellate ha esternalizzato questa attività, ma i progetti *social* sono nella maggior parte dei casi seguiti da *team* interni (58%) o al più da *team* composti da risorse interne ed esterne (37%), per i quali è stato designato anche un responsabile formale (60%). Tuttavia l'impegno garantito in termini di risorse impiegate è, in media e in alcuni casi particolari, ancora troppo esiguo (1-3 risorse per il 60% dei rispondenti), soprattutto nel confronto con altri settori più all'avanguardia in questo ambito, come ad esempio le telecomunicazioni e le *utilities*. Infatti, tra le principali motivazioni dello scarso utilizzo dei *social network* da parte delle banche che non hanno ancora adottato una chiara strategia c'è proprio la mancanza di risorse (83%), oltre alla difficoltà nel valutare i rischi connessi alle strategie *social* (67%).

Le banche appartenenti a grandi gruppi bancari e le banche *online* e multicanale sono quelle più avanti: hanno *team* dedicati e vere e proprie *social media policy* per le risorse interne alla banca.

Tuttavia, ancora in parecchi casi, i *social network* sono ancora considerati un canale 'sperimentale', per il quale non sono ancora state definite procedure e responsabilità precise. Questo potrebbe costituire un elemento d'attenzione perché la presenza *social* non si può improvvisare, soprattutto in un settore altamente regolamentato come quello finanziario.

Le banche utilizzano i *social network* principalmente come canale strategico di comunicazione con la clientela e di promozione del marchio e di particolari iniziative/prodotti commerciali (100%). Alcune li usano in ottica di servizio clienti (56%), ancora in pochi per l'innovazione e creazione partecipativa (*crowdsourcing* e *co-creation*) per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (39%) e per promuovere programmi di educazione finanziaria (33%). Risultano ancora poche le iniziative di fidelizzazione della clientela (*fidelity program*).

In prospettiva ci si attende un'ulteriore diffusione dei *social network* nel settore bancario

Nella maggior parte dei casi, i *social network* sono ancora considerati un canale 'sperimentale', per il quale non sono ancora state definite procedure e responsabilità precise

C'è ancora del potenziale inespresso nell'utilizzo dei *social media*

Le pagine Facebook istituzionali delle banche in prospettiva diventeranno sempre più legate alle *operations*, mentre Twitter si posizionerà sempre più come strumento prevalentemente giornalistico, legato ad eventi istituzionali

La finalità *customer care*, nell'utilizzo dei *social network* è dichiarata da una buona parte dei rispondenti (56%), tuttavia il reale sfruttamento delle potenzialità dello strumento è ancora basso (la percentuale di richieste gestite attraverso il canale *social* non supera in molti casi il 7%) e questo senza considerare la potenziale riduzione dei costi di gestione, che di questi tempi sono sotto osservazione. Un'altra opportunità ancora non molto esplorata è l'analisi degli indicatori e dei parametri che fornirebbe utili approfondimenti sulle preferenze e il *sentiment* della clientela.

C'è, dunque, ancora del potenziale inespresso nell'utilizzo dei *social media* nonostante le banche italiane intervistate si stiano attivando per implementare questi canali e stiano attribuendo un discreto *effort* nei progetti dedicati.

Dalle conversazioni alle *operations*

Le banche che hanno attivato almeno un canale *social* hanno definito diverse linee editoriali che vanno dall'intrattenimento, al posizionamento, al *customer care*, fino ad arrivare al *job recruitment*. Emerge tuttavia da parte di *fan/follower* la tendenza ad utilizzare il canale *social* come strumento di *customer care*.

Nonostante in valore assoluto Facebook sia più popolare tra le banche italiane rispetto a Twitter, il livello di ingaggio dei *follower* e dei *brand* su Twitter è maggiore rispetto a Facebook, in linea con quanto osservato anche negli altri settori.

Su Facebook i contenuti in assoluto più postati sono le foto, seguiti da *status*, *link*, video e domande.

Su Twitter, invece, i contenuti con più *retweet* e *reply* sono relativi ad eventi, *news*, *start-up*, commenti a dati sull'imprenditoria e annunci di lavoro.

Ci si attende in prospettiva che le pagine Facebook istituzionali delle banche diventeranno sempre più legate alle *operations* come accaduto in altri settori, quali ad esempio le telecomunicazioni, per cui si tenderà sempre di più ad incentivare i *fan* ad utilizzare tale canale come strumento *after sales* o per creare *awareness* rispetto a nuovi prodotti e servizi.

Le banche tenderanno a strutturare dei *team* trasversali con risorse del *marketing*, della comunicazione e del *customer care*. Twitter sarà oggetto di sempre maggiori investimenti, proverà a guadagnare terreno rispetto a Facebook e troverà la sua naturale collocazione come strumento prevalentemente giornalistico, legato ad eventi istituzionali.

Sfide ed opportunità

- Cos'è che impedisce alle banche di raggiungere i clienti attraverso questi nuovi canali e cogliere, eventualmente, le opportunità ad essi connessi?
- Come ottenere il coinvolgimento e il supporto del consiglio di amministrazione nella definizione e nell'implementazione di una strategia *social*?
- Come ridurre i rischi reputazionali connessi alle discussioni in rete con i clienti?
- Come la regolamentazione bancaria può influenzare la strategia nei *social media*?
- Quali impatti determineranno i *social media* dal punto di vista tecnologico?
- Quali cambiamenti culturali sono necessari per preparare l'organizzazione ai *social media*?
- In che modo i *social media* possono migliorare le relazioni con i clienti e consentire di ottenere un vantaggio competitivo per il futuro?
- Davvero i clienti vogliono essere 'amici' delle proprie banche?

Sono queste le principali domande e i dubbi su cui oggi si stanno interrogando le banche.

Per provare a rispondere ad alcune di queste domande abbiamo raccolto le considerazioni e gli approfondimenti di alcuni dei migliori specialisti internazionali del *Network* KPMG, con lo scopo di condividere le loro esperienze, fornire consigli pratici e mettere in evidenza sfide ed opportunità.

L'obiettivo è quello di mettere in evidenza sfide ed opportunità legate al mondo dei *social media* nel settore bancario

Internet, mobile e social media: overview

a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory

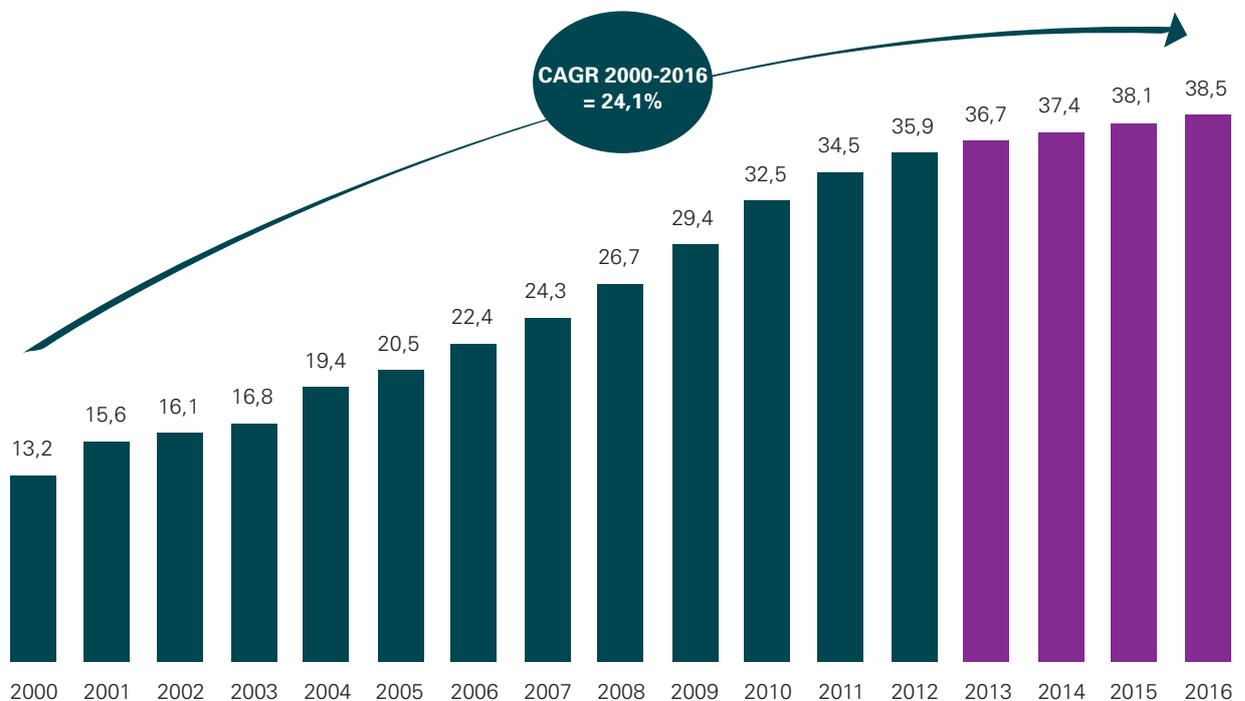
Il ricorso e il presidio dei *social media* sta diventando strategico per le aziende

Internet e i *social network* sono entrati ormai nella vita quotidiana della maggior parte della popolazione. Se da un lato la diffusione di questi strumenti è partita in molti casi con finalità di intrattenimento, oggi sempre più queste piattaforme sono utilizzate dalle aziende con finalità di supporto alla clientela, *marketing* e di sviluppo del business e dai clienti come canale informativo per farsi un'opinione sui prodotti/servizi da acquistare. Il presidio di questi strumenti sta diventando, quindi, strategico per le aziende che intendono garantire un servizio affidabile e tempestivo alla clientela e promuovere nuovi prodotti/servizi.

L'utilizzo di internet in Italia

L'utilizzo di internet in Italia è stato in costante aumento negli ultimi 10 anni. Se nel 2000 solo poco più di 13 milioni di italiani utilizzavano la rete, oggi sono 36 milioni, con un aumento medio annuo del 9% circa. Nei prossimi anni le aspettative sono di un ulteriore incremento: nel 2016 saranno 39 milioni gli italiani con accesso ad internet.

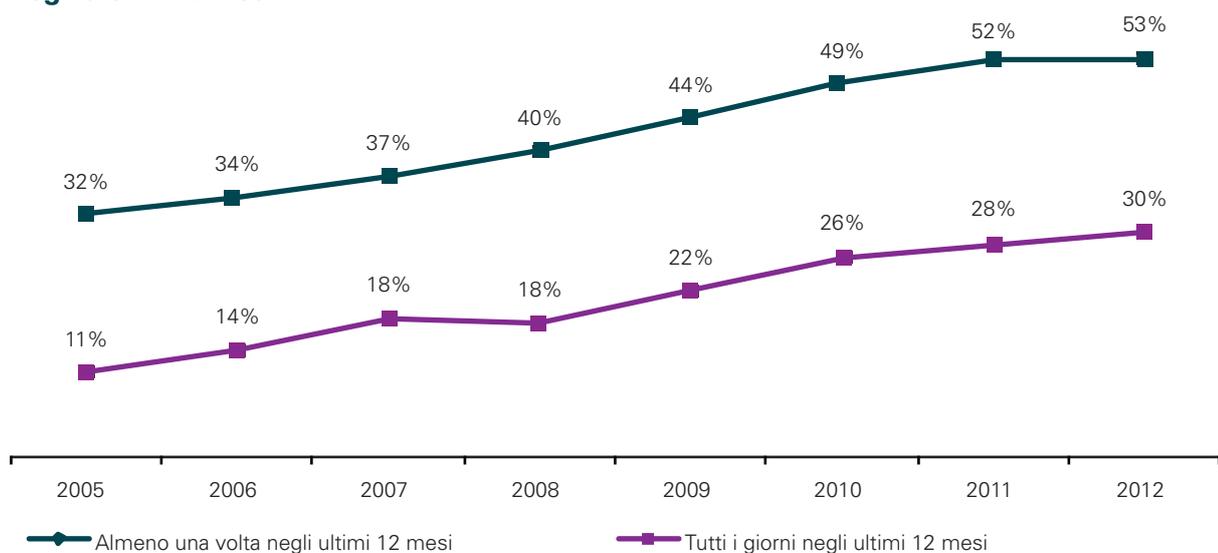
Utilizzo di internet in Italia (milioni di utilizzatori di internet)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU Economist Intelligence Unit

La percentuale della popolazione italiana che ha utilizzato internet almeno una volta negli ultimi 12 mesi è passata dal 32% del 2005 al 53% del 2012. Un risultato non omogeneo che cambia se si guarda alle diverse regioni italiane: nel 2012 in media nel Mezzogiorno il 44% delle persone ha utilizzato internet almeno una volta negli ultimi 12 mesi, mentre lo stesso valore nel Nord-Ovest si attesta al 57%.

Utilizzo di internet, % di persone che hanno utilizzato internet negli ultimi 12 mesi



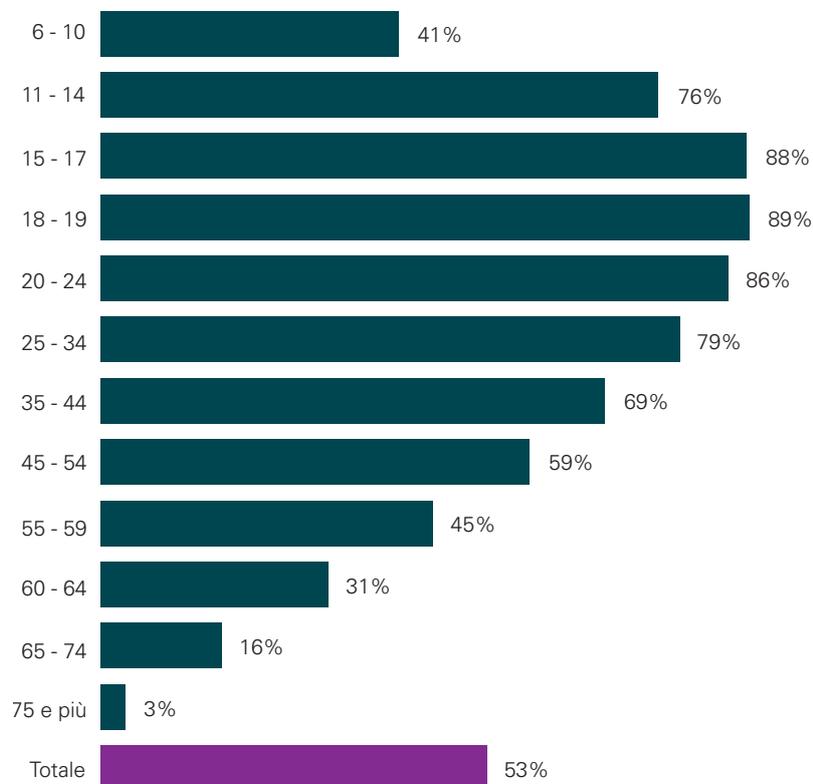
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat, Banca dati I.Stat (<http://dati.istat.it/>)

Internet sta entrando nella vita quotidiana del 30% degli italiani che utilizza la rete ogni giorno, per lavoro, per utilità personale o per svago. Anche in questo caso ci sono delle moderate differenze tra aree geografiche: ad esempio, nelle regioni del Sud Italia la percentuale si attesta al 26%, mentre in quelle del Nord-Ovest al 35%.

La percentuale più elevata di utilizzatori di internet si individua nella fascia dei giovani (20 - 24 anni) e dei giovanissimi (15 - 19 anni) per i quali la quota è rispettivamente pari all'86% e all'89%. Tuttavia, se nei giovani l'indice di penetrazione risulta costante o in lieve aumento negli ultimi anni, il dato più interessante riguarda il tasso di crescita dell'utilizzo di internet da parte delle fasce di età più adulte (+20% circa in 5 anni nelle fasce 35 - 59 anni), dovuto al progressivo invecchiamento della popolazione e che denota, altresì, un atteggiamento di interesse e disponibilità anche da parte delle fasce più anziane della popolazione.

Internet sta entrando nella vita quotidiana del 30% degli italiani che utilizza la rete ogni giorno

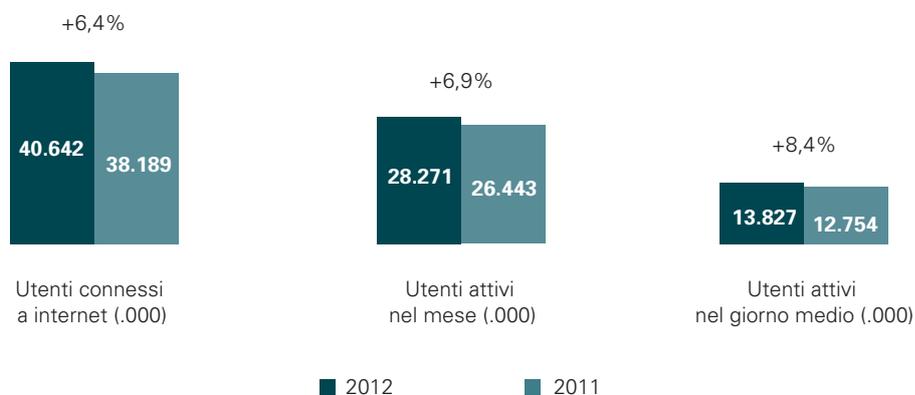
Utilizzo di internet per fasce di età, % di persone che hanno utilizzato internet per età anagrafica, 2012



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat, Banca dati I.Stat (<http://dati.istat.it/>)

Secondo i dati Audiweb, gli utenti attivi in internet nel mese di dicembre 2012 sono stati quasi 29 milioni (di questi 14,1 milioni attivi nel giorno medio). Le pagine viste per persona al giorno sono in media 136, mentre il tempo impiegato da ciascuno per l'utilizzo della rete internet è pari a un'ora e 25 minuti.

Internet audience, media 2012 vs 2011, migliaia di unità

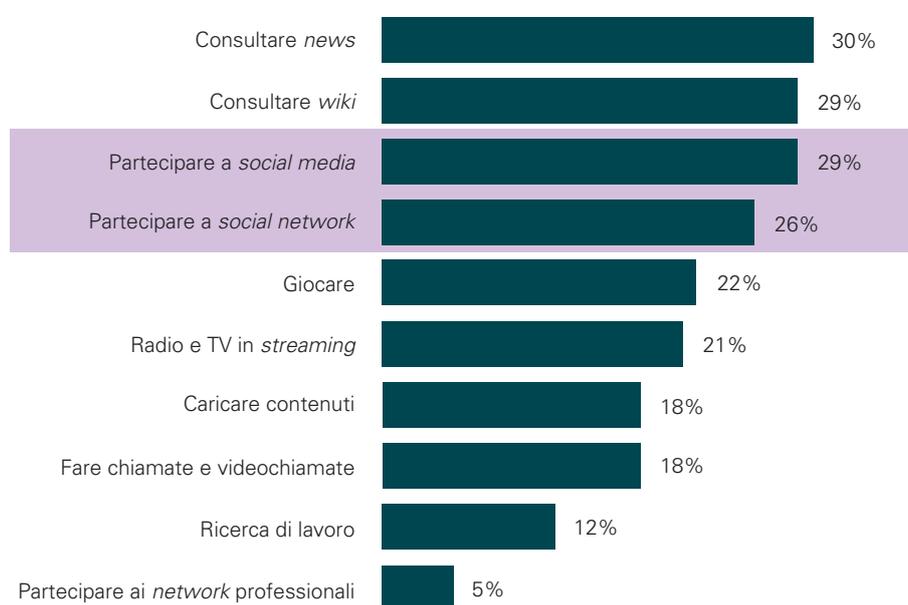


Fonte: Audiweb Database, dicembre 2012 - Audiweb powered by Nielsen

Tra i portali web più visitati ci sono quelli che consentono l'accesso al proprio indirizzo *mail* (MSN, Libero, Virgilio, Yahoo!), i siti che permettono di comunicare telefonicamente via web (Skype), i portali di informazione (ad esempio La Repubblica e Corriere della Sera) e i *social network* (soprattutto Facebook).

L'accesso a internet viene, dunque, utilizzato soprattutto per inviare e ricevere *mail* (48%), reperire informazioni (41%) e consultare *news* e quotidiani *online* (30%). L'adesione a *social media* e *social network* è al 5° e 6° posto, con percentuali lievemente inferiori al 30% (rispettivamente 29% e 26%).

Tipologie di utilizzo di internet, % sul totale della popolazione, 2012



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>)

Anche secondo Audiweb, tra le motivazioni maggiormente indicate dagli utenti relative all'utilizzo di internet, prevale l'acquisizione di informazioni su diversi argomenti (42%) e la possibilità di trovare prodotti disponibili solo sul web (27%), accedere velocemente ai servizi pubblici e privati a distanza (25%) ed essere informati in tempo reale su notizie di cronaca (23%).

In questo complesso ecosistema occorre considerare che i *social network* soddisfano bisogni 'profondi' di comunicazione, ma rappresentano anche strumenti per informarsi sui prodotti (confrontandosi con gli amici), giocare (mediante le relative *app*), accedere a servizi pubblici, ecc.

Per i clienti
i *social network*
costituiscono uno
strumento chiave per
informarsi sui prodotti e
accedere ai servizi

Quali sono le motivazioni legate all'utilizzo di internet?

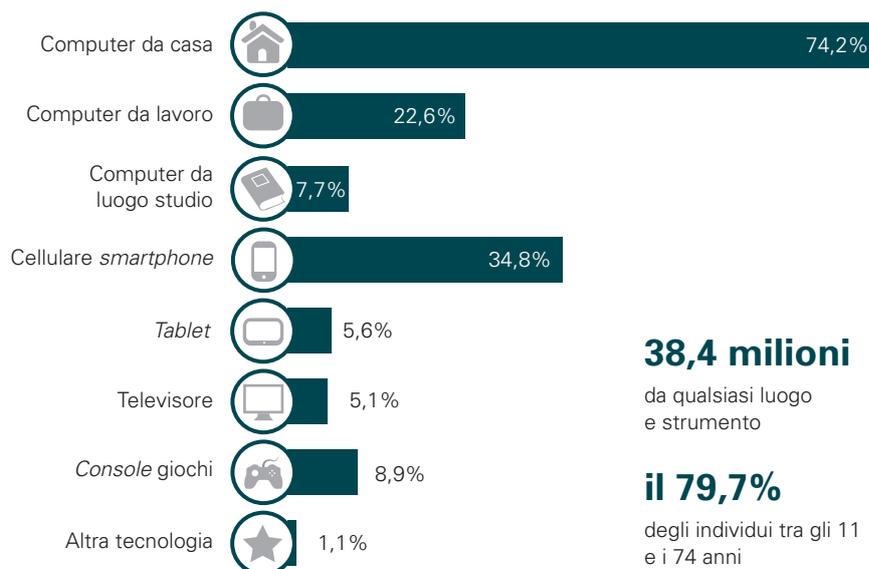
Uso di internet: principali motivazioni Base: individui tra gli 11 e i 74 anni che dichiarano di aver navigato negli ultimi 30 giorni (N=31.910.000) Risposte multiple - Valori % e Stime in '000	Valori %	Stime in '000
Mi permette di acquisire informazioni su qualunque argomento	42,0%	13.396
Ci sono cose che si trovano solo su internet	26,5%	8.453
Posso usufruire di servizi a distanza, velocemente (pubblica amministrazione, università, prenotazione viaggi, ecc.)	25,0%	7.966
Mi piace aggiornarmi in tempo reale sui principali avvenimenti di cronaca	22,9%	7.319
Mi piace mettermi in contatto con molte persone in ogni parte del mondo	18,4%	5.859
Lo studio e il lavoro diventano più divertenti/efficaci	17,5%	5.591
Mi consente di risparmiare tempo e denaro	16,6%	5.296
Mi diverto a navigare tra i siti più impensati	12,8%	4.093
Mi sembra di avere il mondo a portata di <i>mouse</i>	11,5%	3.677
Gli altri <i>media</i> mi interessano meno	6,1%	1.936
Per raccontare qualcosa di me	4,9%	1.555
Per giocare a essere qualcun altro	3,3%	1.053

Fonte: Audiweb, Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia, dicembre 2012

Gli italiani accedono ad internet principalmente attraverso il computer di casa (74%) o lo *smartphone* (35%), mentre il 23% entra in rete utilizzando il computer del lavoro.

Tipologia di accesso ad internet, % sul totale degli individui da 11 a 74 anni, 2012

Hanno la possibilità di accedere a internet da almeno un *device/location*:

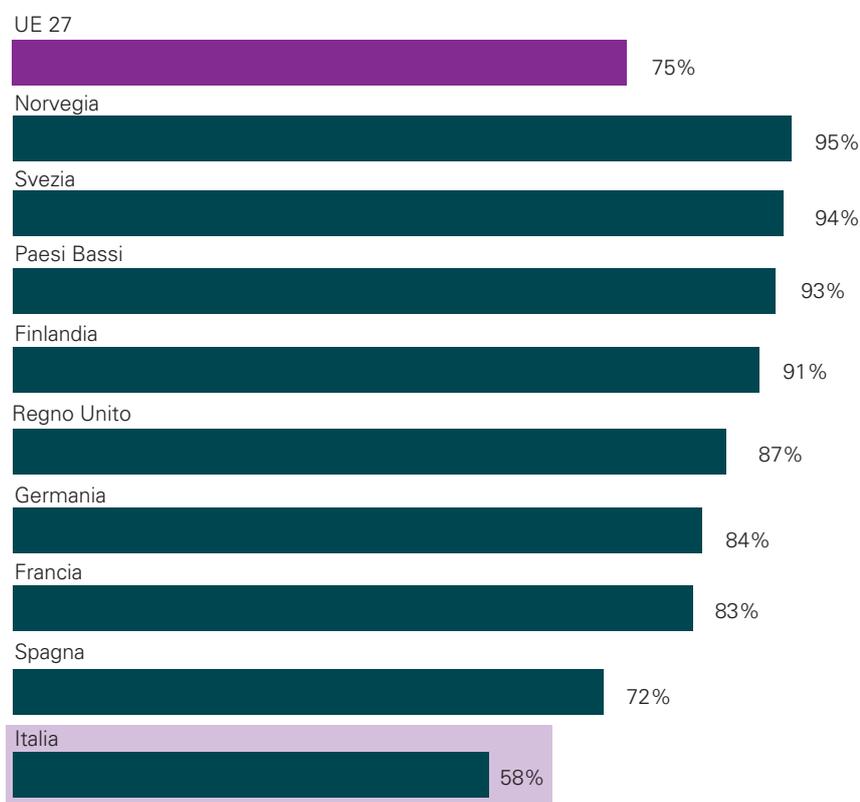


Fonte: Audiweb, Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia, dicembre 2012

Nel confronto internazionale, la diffusione in Italia di internet risulta ancora limitata. Le nazioni del Nord Europa (soprattutto Norvegia, Svezia, Paesi Bassi e Finlandia) registrano le quote più elevate, con valori superiori al 90%, mentre la media europea si attesta al 75% della popolazione. L'Italia è il paese europeo che registra la più bassa diffusione di internet, con un valore pari al 58%. Se da un lato questo mostra una certa arretratezza del nostro Paese, dall'altro lato è segnale di come le nuove tecnologie in Italia abbiano ancora grandi potenzialità di sviluppo e di come le aziende debbano focalizzare l'attenzione sugli impatti futuri che questo avrà sul business, anche sulla scorta dell'esperienza di altre nazioni in cui questo passaggio è già avvenuto.

Queste nuove tecnologie hanno grandi potenzialità di sviluppo in Italia e le aziende devono focalizzare l'attenzione sui possibili impatti sul *business*

Utilizzo di internet, % di persone che hanno utilizzato internet negli ultimi 12 mesi, 2012

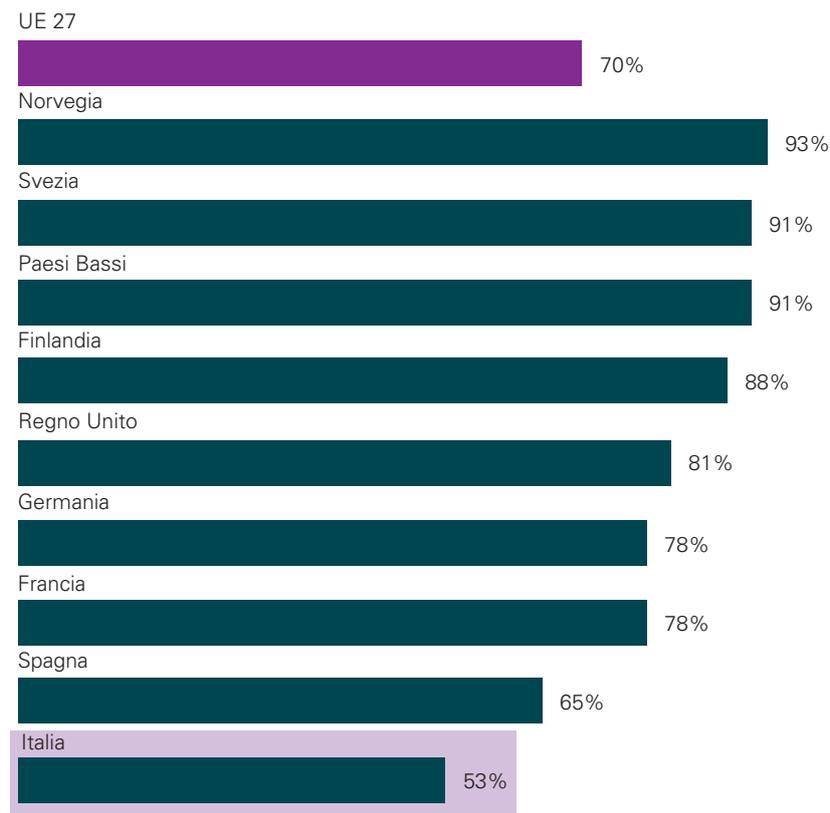


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>)

Internet sta diventando una sorta di 'abitudine' per gli utenti, tanto da entrare sempre più spesso nella loro quotidianità

La frequenza di accesso a internet da parte degli utenti attivi è per la maggior parte almeno settimanale. Una quota elevata di utenti (pari a circa il 70% della popolazione dell'UE 27 e al 53% in Italia) utilizza internet ogni giorno. Internet sta diventando una sorta di 'abitudine' per gli utenti e una componente importante della loro quotidianità.

Frequenza di accesso alla rete internet % di persone che hanno utilizzato internet almeno una volta a settimana, 2012



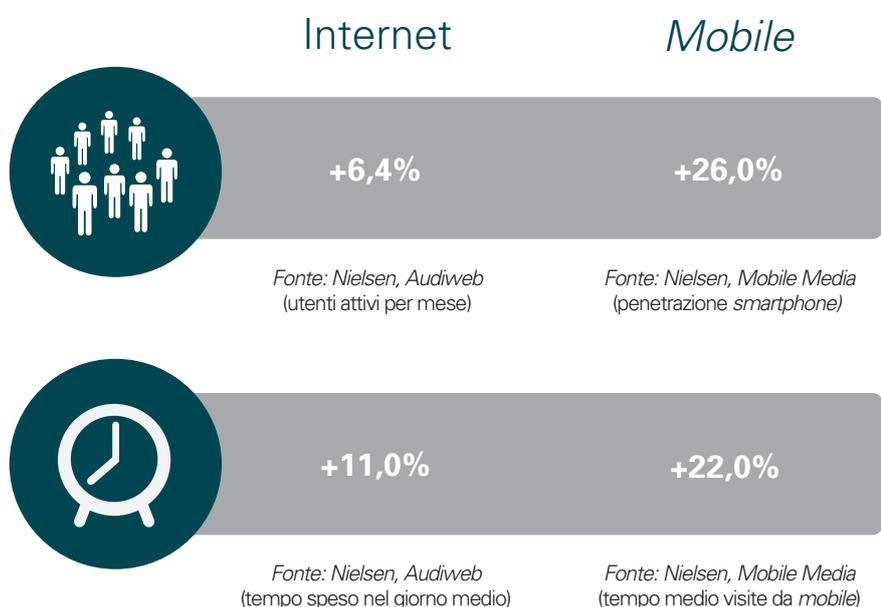
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>)

Internet mobile

Un fattore abilitante all'utilizzo di internet è la diffusione della tecnologia *mobile*. Un numero crescente di utenti accede, infatti, ad internet attraverso l'uso di dispositivi *mobile* come cellulari/*smartphone* e *tablet*. Secondo i dati Nielsen, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, nel terzo trimestre 2012 gli utenti internet sono aumentati del 6%, mentre quelli *mobile* del 26%. Il tempo medio speso giornalmente nell'utilizzo di questi dispositivi è aumentato dell'11% per internet in generale e del 22% per il *mobile*.

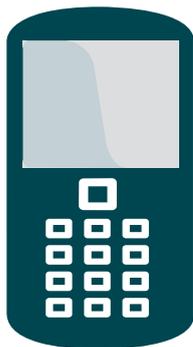
Un numero crescente di utenti accede ad internet attraverso l'uso di dispositivi *mobile* come cellulari/*smartphone* e *tablet*

Trend di diffusione di internet e delle tecnologie *mobile*



Fonte: Nielsen, Watch & Buy Report, novembre 2012

Secondo gli ultimi dati forniti da Audiweb, relativi al 2012, il 92,4% degli italiani tra gli 11 e i 74 anni (44,6 milioni di persone) possiede un telefono cellulare e di questi 16,8 milioni di persone dichiarano di avere accesso ad internet dal proprio cellulare/*smartphone*.

44,6 mln**hanno un
telefono cellulare**

Il 92,4% degli italiani 11-74 anni dichiara di possedere un telefono cellulare utilizzato esclusivamente dall'intervistato e non condiviso con altri familiari

16,8 mln**accedono a internet da
telefono cellulare**

Il 34,8% della popolazione 11-74 anni accede a internet da telefono cellulare

2,7 mln**accedono a internet
da tablet**

Il 5,6% della popolazione 11-74 anni dichiara di possedere un tablet con accesso a internet da device

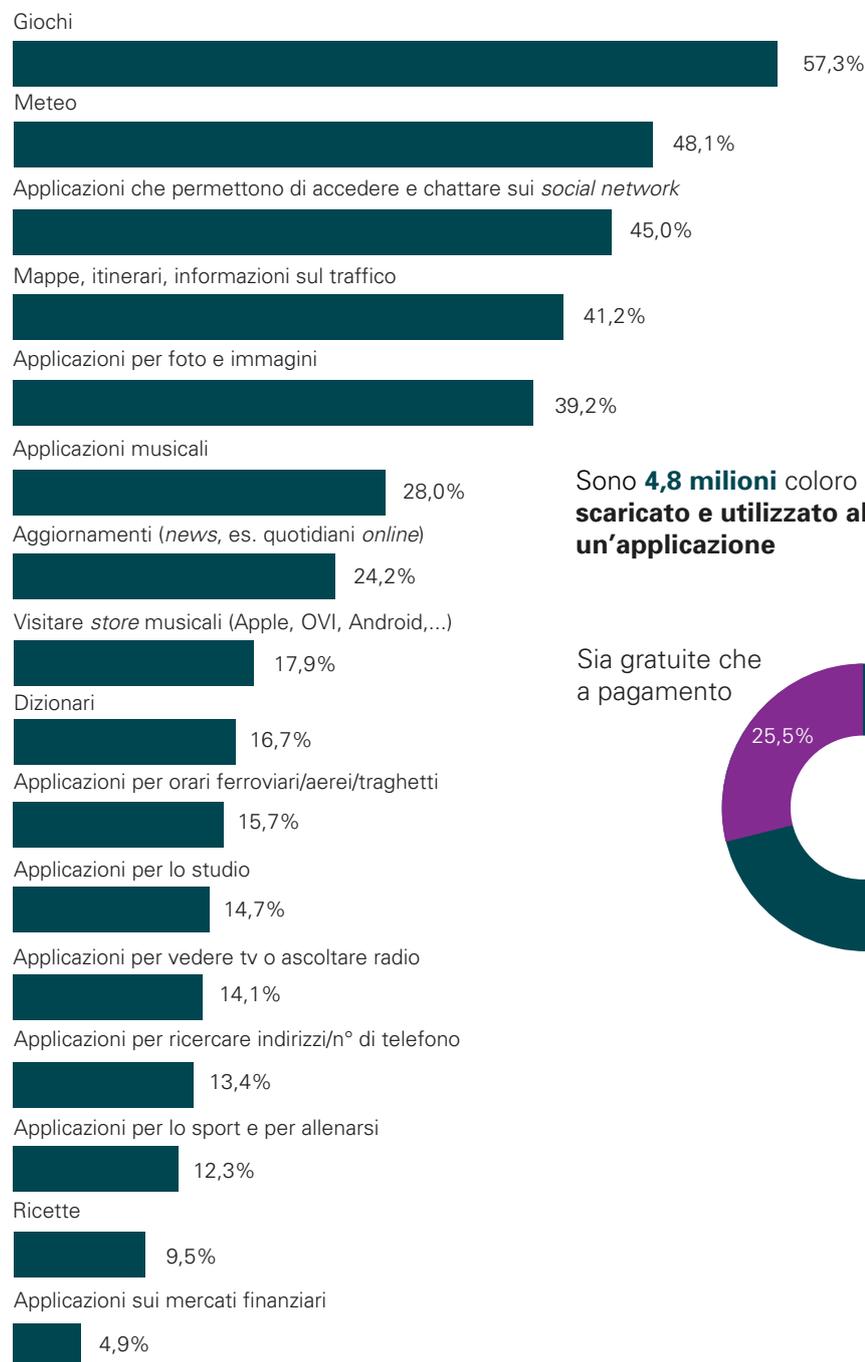
Fonte: Audiweb, Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia, dicembre 2012

Per aumentare l'utilizzo di cellulari/*smartphone* e *tablet*, gli operatori offrono applicazioni *software* dedicate, comunemente note come App, sia per scopi ludici, sia di utilità.

Sono 4,8 milioni gli italiani che dichiarano di aver scaricato ed utilizzato almeno un'applicazione sul proprio *smartphone*; di questi, il 74% ha scaricato solo App gratuite, mentre circa il 26% ha scaricato App sia gratuite che a pagamento.

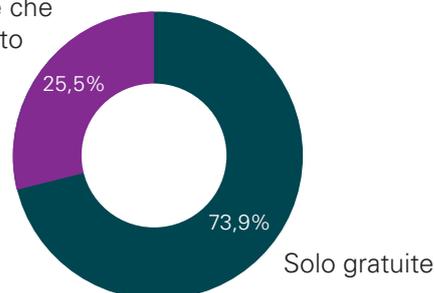


Tipologie di applicazioni utilizzate almeno una volta negli ultimi 30 giorni



Sono **4,8 milioni** coloro che dichiarano di aver **scaricato e utilizzato almeno una volta un'applicazione**

Sia gratuite che a pagamento



Base: individui tra gli 11 e i 74 anni con possibilità di accedere a internet da cellulare/smartphone che hanno scaricato e utilizzato applicazioni almeno una volta (N=4.793.000) - Valori %

Fonte: Audiweb, Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia, dicembre 2012

I *social network* stanno coinvolgendo una parte crescente della popolazione appartenente a diverse fasce di età

Gli italiani, primi al mondo per intensità di utilizzo dei *social network*, si caratterizzano per un'attitudine fortemente *social*

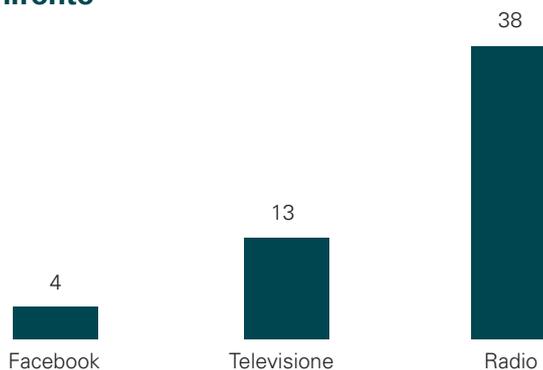
La diffusione dei *social network*

Il crescente utilizzo della rete internet, soprattutto tramite dispositivi *mobile*, ha consentito lo sviluppo e determinato il successo dei *social network* a cui stiamo assistendo. I *social network* rappresentano un nuovo modello di interazione tra gli utenti della rete basato sul continuo confronto, la libera partecipazione e lo scambio tempestivo di informazioni e contenuti (foto, *link*, documenti, ecc.).

Se la tendenza è evidente soprattutto nella popolazione più giovane, il trend si sta spostando anche su fasce di età più adulte. Si può dire ormai che i *social network* stanno coinvolgendo una parte crescente della popolazione, appartenente a diverse fasce di età.

È da sottolineare, inoltre, che si tratta di innovazioni che si sono diffuse rapidamente, molto di più rispetto ad altre come ad esempio la radio e la televisione.

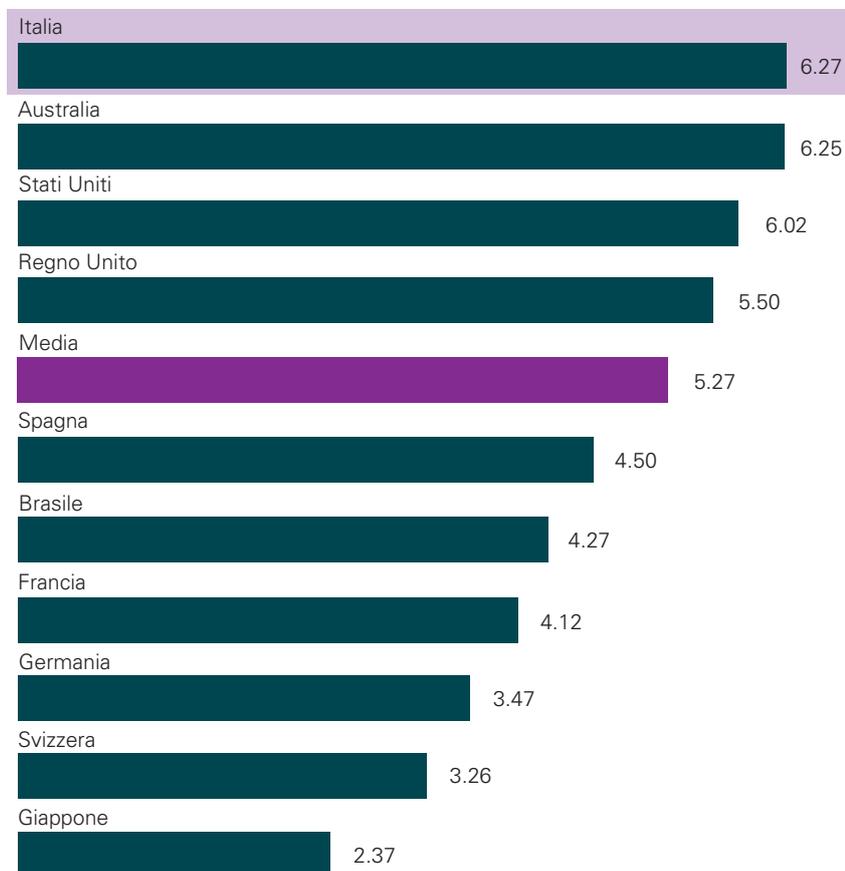
Tempo per raggiungere 50 milioni di utenti (anni) – Canali a confronto



Fonte: Nielsen (dati a Ottobre 2012)

Gli italiani, in particolare, si caratterizzano per un'attitudine fortemente *social* e risultano primi al mondo per intensità di utilizzo misurata in numero di ore giornaliere trascorse sui *social network*.

Tempo medio trascorso nei principali *social network*, numero medio di ore per mese

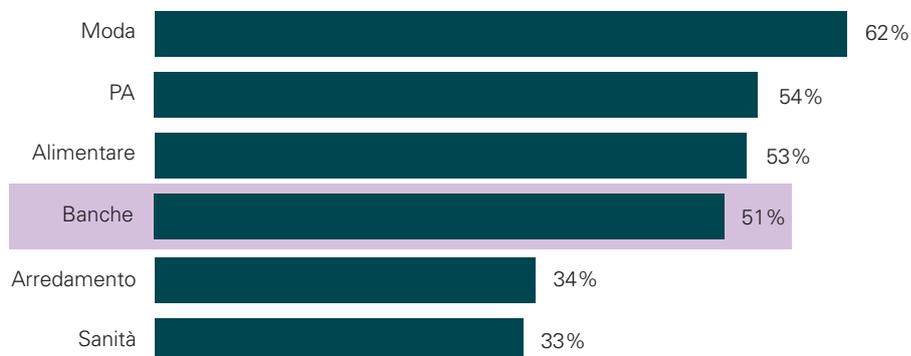


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Nielsen

Il fenomeno si sta diffondendo anche nel *business*. Secondo l'osservatorio SocialMediAbility condotto dallo IULM, su un campione di oltre 700 aziende, appartenenti a diversi settori, quasi la metà (49,9%) ormai utilizza almeno un *social media*. Tuttavia appare ancora poco chiaro il rapporto che le aziende mostrano di avere con questi canali visto che solo il 24,5% di esse rimanda dal sito ai propri ambienti *social*.

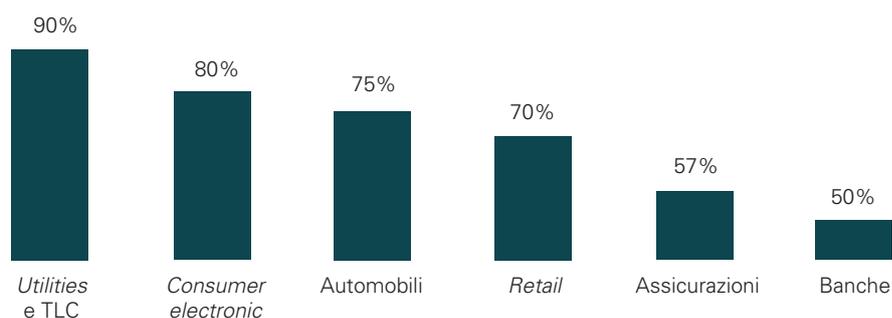
Il fenomeno dei *social media* si sta diffondendo anche nel *business*

Uso di almeno un *social media* per settore, % sul totale di aziende osservate



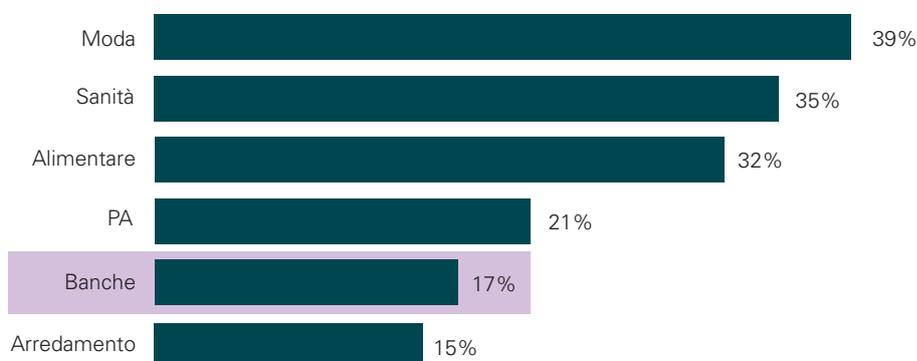
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility, marzo 2012

Incidenza delle aziende che utilizzano almeno un *social media*



Fonte: Osservatorio Brands & Social Media 2012, Università Cattolica del Sacro Cuore

Presenza sul sito web di *link* che rimandano ad ambienti *social*, % sul totale di aziende osservate



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility, marzo 2012

Principali piattaforme di *social network*

Facebook

Facebook è un servizio di rete sociale. Gli utenti possono accedere al servizio previa registrazione gratuita. Lanciato negli Stati Uniti nel 2004, Facebook ha avuto un incredibile successo: è diventato il secondo sito più visitato al mondo, preceduto solo da Google. È disponibile in oltre 70 lingue e nell'ottobre 2012 contava circa 1 miliardo di utenti attivi che effettuavano l'accesso almeno una volta al mese, classificandosi come primo servizio di rete sociale per numero di utenti attivi. Nel maggio del 2012 Facebook si è quotato sulla Borsa di New York.

Twitter

Twitter è un servizio gratuito di *social network* e *microblogging* che fornisce agli utenti una pagina personale aggiornabile tramite messaggi di testo con una lunghezza massima di 140 caratteri. Questi messaggi possono essere etichettati con l'uso di uno o più *hashtag*: parole o combinazioni di parole concatenate precedute dal simbolo cancelletto. Twitter è stato creato nel marzo 2006 ed è costruito totalmente su architettura *Open source*. Il nome 'Twitter' deriva dal verbo inglese 'to tweet' che significa 'cinguettare'. Il servizio è diventato estremamente popolare, anche come *competitor* di Facebook, grazie alla semplicità e immediatezza d'uso. È usato soprattutto come strumento di giornalismo partecipativo. Il 22 febbraio 2012 ha raggiunto i 500 milioni di utenti attivi che fanno accesso almeno una volta al mese.

Google+

Google+ è un *social network* creato da Google nel 2011. Google+ include importanti novità rispetto ad altri *social network* più affermati, introducendo nuovi contenuti multimediali: offre la possibilità di avviare sessioni audio e video, tramite ad esempio i 'videoritrovi' (*hangouts*), stanze virtuali dove è possibile condividere video e parlare allo stesso tempo con tutti i componenti presenti all'interno, tramite microfono e *webcam*. Sempre tramite la *chat* gli utenti hanno la possibilità di scambiarsi *file*. Un'altra importante innovazione introdotta da Google+ è l'organizzazione dei contatti suddivisi in cerchie (*circus*) creabili e modificabili dall'utente, oltre a quelle predefinite (amici, conoscenti, famiglie, ...). Questo sistema vuole garantire un maggior livello di *privacy*. Google+ ha raggiunto, nel dicembre 2012, 500 milioni di utenti.

Fonte: Wikipedia

La diffusione dei principali *social network* in Italia

Facebook

Circa 23 milioni di utenti attivi mensilmente

Twitter

Circa 4 milioni di profili attivi

Google+

Circa 2 milioni di utenti attivi mensilmente

LinkedIn

Circa 2 milioni di utenti attivi mensilmente

Fonte: stampa e Dati Italia - Audiweb/Nielsen, 2012

LinkedIn

LinkedIn è un servizio web di *social network*, impiegato principalmente per lo sviluppo di contatti professionali. Nasce nel 2003 negli Stati Uniti e conta oggi oltre 200 milioni di professionisti che aderiscono a questa piattaforma per scambiare informazioni, idee e opportunità di lavoro. Lo scopo principale è, infatti, quello di consentire agli utenti registrati di mantenere una lista di persone conosciute e ritenute affidabili in ambito lavorativo. La rete di contatti a disposizione dell'utente è costituita da tutte le connessioni dell'utente, tutte le connessioni delle sue connessioni (connessioni di 2° grado) e da tutte le connessioni delle sue connessioni di 2° grado (connessioni di 3° grado).

Foursquare

Foursquare è un *social network* basato sulla geolocalizzazione disponibile tramite web e applicazioni per dispositivi mobili. Gli utenti eseguono il *check-in* tramite la versione *browser* del sito o attraverso applicazioni su dispositivi che utilizzano il GPS. I *check-in* sono retribuiti con punti e talvolta con dei 'badge'. Il servizio è stato lanciato nel marzo del 2009. Nell'aprile 2012 l'azienda comunica di aver raggiunto i 20 milioni di utenti registrati, di aver superato i 2 miliardi di *check-in*, e di aver assistito più di 750.000 commercianti con la propria piattaforma.

Pinterest

Pinterest è un *social network* fondato nel 2010, dedicato alla condivisione di fotografie, video ed immagini. Basato sull'idea di creare un catalogo *on-line* delle ispirazioni, Pinterest permette agli utenti di creare bacheche per gestire la raccolta di immagini in base a temi predefiniti o da loro generati. Gli utenti a gennaio 2012 erano 11 milioni e Pinterest è tra i 100 siti web più visitati al mondo. Pinterest è integrato e integrabile con altri *social network*, come Facebook e Twitter, e con i siti web.

SlideShare

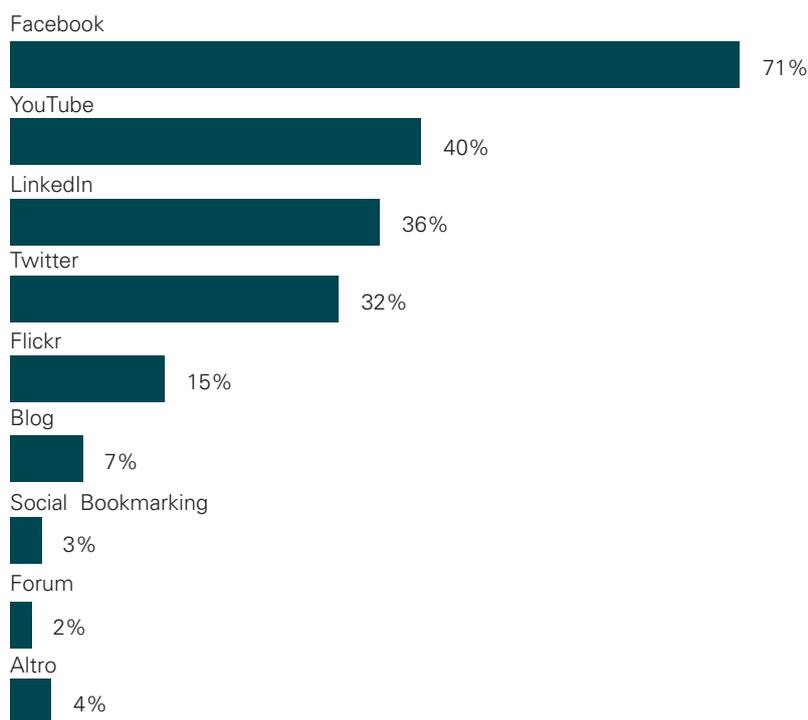
SlideShare è un *social network* dedicato alla condivisione di documenti *online*. Lanciato nell'ottobre 2006, il sito è stato originariamente pensato per essere utilizzato dalle imprese per condividere più facilmente le presentazioni tra i dipendenti, ma da allora è evoluto sino a diventare anche un sito di intrattenimento. SlideShare fornisce inoltre agli utenti la possibilità di votare, commentare e condividere i contenuti caricati. Il sito conta circa 58 milioni di visitatori unici al mese e ha circa 16 milioni di utenti registrati.

Nel 2011 Facebook era il canale *social* più popolare tra le aziende che hanno attivato la propria presenza almeno su un *social media*

Secondo l'osservatorio SocialMediAbility, nel 2011 Facebook era il canale *social* più popolare, scelto dal 71,1% delle aziende che hanno attivato la propria presenza almeno su un *social media* (nel 2010 questa percentuale si attestava solo al 35,2%).

È in crescita l'uso di Twitter (39,8% vs 14,1% nel 2010), LinkedIn (35,7% vs 15,5% nel 2010) e YouTube (32,0% vs 8,8% nel 2010).

Social media più utilizzati, % sul totale di aziende osservate



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility, marzo 2012



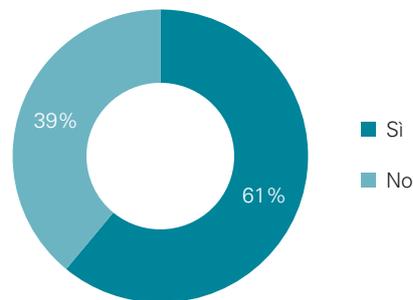
Social Banking, come cambia la relazione tra banche e clienti

a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory

La presenza delle banche sui *social media*

Secondo i dati dell'osservatorio SocialMediAbility condotto nel 2011 dallo IULM su 120 banche osservate, il 61% usa almeno un *social media*.

Uso di almeno un *social media* (% sul totale di banche osservate)



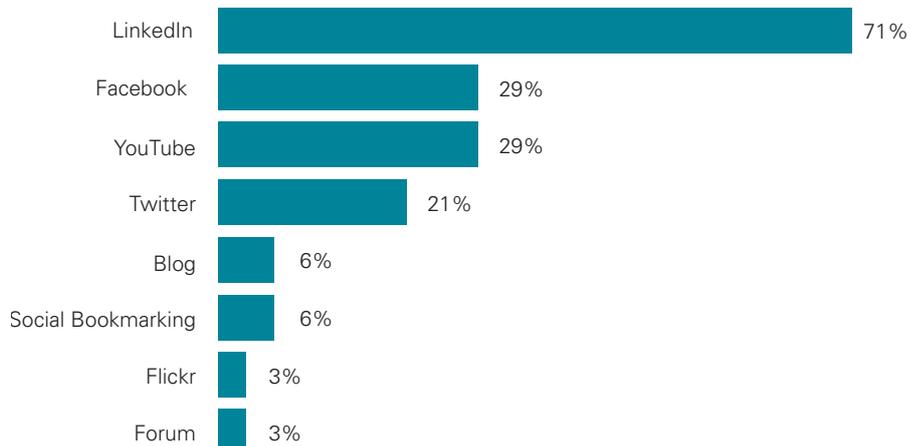
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility, marzo 2012

Anche se LinkedIn è il *social network* maggiormente utilizzato dalle banche, quelle con una maggiore attitudine *social* considerano più strategici i *social media* a più ampia diffusione, quali Facebook e Twitter

Il *social media* più utilizzato dalle banche è LinkedIn (71%, più di due volte superiore rispetto all'incidenza registrata nel 2010, 33%). Per il percepito di *social network* 'professionale', LinkedIn stacca di molto gli altri *social media* più comunemente diffusi negli altri settori (Facebook, YouTube e Twitter).

Come emerge dai risultati della *survey* effettuata da KPMG, però, è da tenere in considerazione, che, anche se LinkedIn è il *social network* maggiormente utilizzato dalle banche, quelle con una maggiore attitudine *social* considerano più strategici i *social media* a più ampia diffusione, probabilmente perché consentono di raggiungere un bacino di clientela attuale e potenziale maggiore.

Uso di almeno un *social media*, % sul totale di banche osservate



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility, marzo 2012

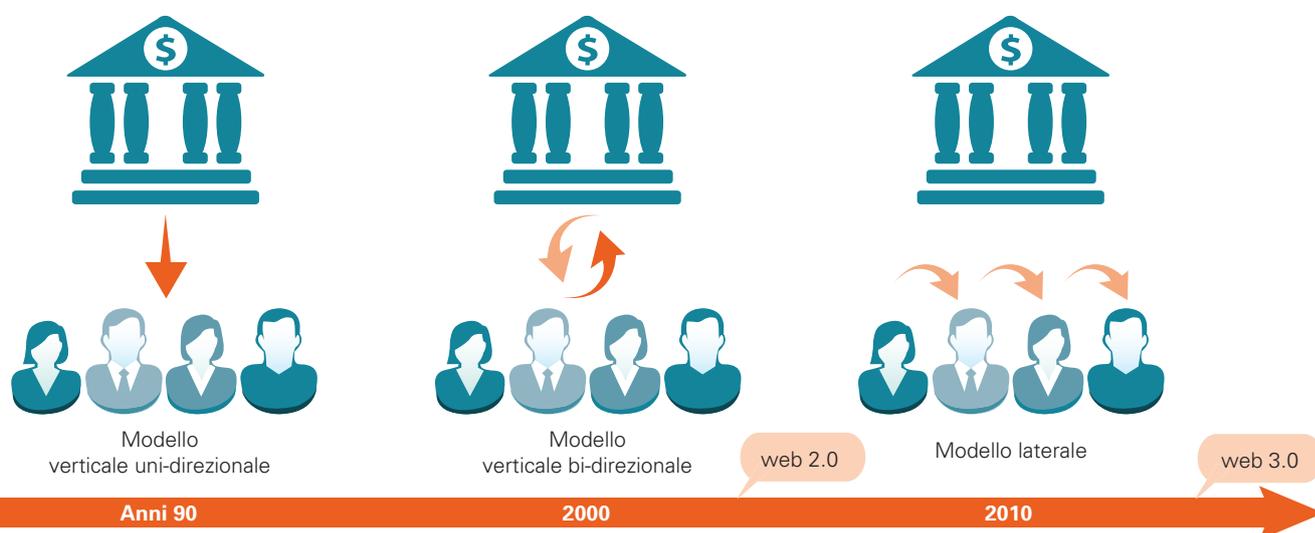
L'impatto della diffusione dei *social network* sul business delle banche

La diffusione dei *social media* nel mondo business sta cambiando radicalmente le abitudini dei consumatori. La rete è utilizzata non più solo per cercare informazioni, ma anche per condividerle, mentre le aziende sfruttano le piattaforme dei *social network* per creare o difendere una reputazione, fare *customer care*, *marketing*, educare.

In questo nuovo ecosistema cambia il paradigma di comunicazione con la clientela e l'imperativo per i gruppi bancari è quello di allinearsi ai nuovi modelli, cercando di sfruttare al meglio le potenzialità derivanti da questi strumenti. Se negli anni '90 il modello di comunicazione tra banca e clienti era di tipo verticale uni-direzionale e i consumatori subivano passivamente il messaggio, negli anni 2000 il modello verticale si è trasformato in bi-direzionale, in cui l'esperienza *online* e *mobile* garantiva una comunicazione più collaborativa e incentrata sul cliente.

La diffusione delle reti *peer-to-peer* a partire dal 2010 ha permesso ai clienti di condividere contenuti e il meccanismo del 'passaparola' ha assunto dimensioni universali. I messaggi veicolati mediante il modello laterale, vale a dire dai consumatori attraverso i *social media*, si diffondono con una velocità e una portata molto superiore rispetto a qualche anno fa.

Nel nuovo ecosistema cambia il paradigma di comunicazione con la clientela e l'imperativo per i gruppi bancari è quello di allinearsi ai nuovi modelli, cercando di sfruttare al meglio le potenzialità derivanti dagli strumenti *social*



- Il messaggio era confezionato e inviato ai clienti, i quali sceglievano se accettarlo o meno, senza poter comunicare all'azienda le proprie opinioni
- La comunicazione era monodirezionale dalle aziende ai consumatori, che subivano passivamente il messaggio

- Esperienza *online* più collaborativa e incentrata sul cliente (presenza di *blog* su cui è possibile lasciare commenti)
- La comunicazione si evolve da monologo a forme rudimentali di dialogo

- La diffusione delle reti *peer-to-peer* tecnologicamente mature ha permesso ai clienti di condividere contenuti 'a volontà' e il passaparola ha assunto una dimensione universale
- Il messaggio è veicolato dai consumatori e i *social media* ne moltiplicano velocità e portata

Il 'potere di influenza' si è spostato sempre di più dalla banca al cliente

Il *social* sta cambiando il modo con cui le banche possono comunicare con i propri clienti e sta generando una concorrenza potenziale grandissima.

Questa rivoluzione digitale sta modificando anche il profilo della clientela bancaria, più consapevole, maggiormente connessa con il mondo che la circonda e con gli altri clienti. I clienti oggi reperiscono la maggior parte delle informazioni sul web e scambiano opinioni sui *social network*. Il 'potere di influenza' si è quindi spostato sempre di più dalla banca al cliente, mentre la richiesta di trasparenza ed etica da parte dei consumatori nei confronti dell'intermediario bancario si fa sempre più forte.

Il profilo del cliente bancario



La relazione tra banche e clienti sta diventando sempre più interattiva e coinvolgente

La relazione tra banche e clienti sta diventando dunque sempre più interattiva e coinvolgente. Questo rappresenta una grande opportunità per le banche che hanno necessità di rafforzare la relazione con il cliente mediante un rapporto duraturo e fiduciario, soprattutto in un periodo in cui la reputazione del sistema finanziario è stata messa in crisi in diverse occasioni.

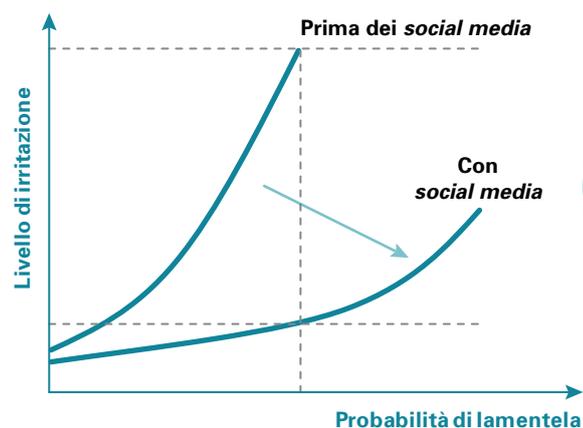
Di cosa si parla sui *social network* a proposito di 'banche'?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Emarketer/Attensity 2011

Gli istituti bancari devono attivarsi per presidiare i canali *social* allo scopo di conoscere meglio i propri clienti, per essere consapevoli del loro giudizio e in grado di intervenire tempestivamente per evitare perdite d'immagine. Anche quando non li presidiano i clienti nella loro comunicazione orizzontale parlano di banche ed in maniera autonoma ne discutono e formulano giudizi.

Gli istituti bancari devono attivarsi per presidiare i canali *social* allo scopo di conoscere meglio i propri clienti



La probabilità che un cliente si lamenti è aumentata per effetto dei social media con cui è facile pubblicare la propria frustrazione, anche per casi meno 'gravi' rispetto al passato

Fonte: MIT - Sloan, Report 'Social Business: What Are Companies Really Doing?', giugno 2012

Il presidio dei *social media* è quindi di fondamentale importanza per le banche, soprattutto per quanto concerne le tematiche di etica, trasparenza e prossimità con la clientela.

I *social media* rappresentano uno strumento potente e allo stesso tempo pericoloso perché i clienti possono esprimere più facilmente e con una risonanza maggiore la propria insoddisfazione

Se da un lato appare inevitabile che gli istituti si debbano dotare di nuove tecnologie *social* che consentano di presidiare questi nuovi strumenti, dall'altro sarà necessario valutare anche i rischi legati alla presenza sulle piattaforme di *social network*. I *social media*, infatti, rappresentano uno strumento potente e allo stesso tempo pericoloso attraverso il quale i clienti possono esprimere più facilmente e con una risonanza maggiore la propria insoddisfazione.

75% condivide le proprie opinioni su internet minando il *brand* dell'azienda

Datamonitor, 2011

62% usa i social media per discutere questioni legate al '*customer service*'

Zendesk, 2011

90% degli utenti che usano il sito web dell'azienda per informarsi, **preferisce i consigli** delle persone che conosce personalmente

Datamonitor, 2011

37% attende meno di sette giorni per risolvere la propria lamentela prima di abbandonare l'azienda

Right Now, CEI report 2011

95% di chi ha avuto una negativa *customer experience* la **racconta ad altri**

Right Now, CEI report 2011

39% la percentuale di europei che hanno cambiato la banca principale nell'ultimo anno

EY Global Survey, 2011

60% è disposto a pagare di più per un livello di *customer experience* superiore

Right Now, CEI report 2011

55% considera la qualità del servizio il fattore principale che influenza l'abbandono

Retail Banking Voice of the Customer Survey, 2011

Il cliente diventa quindi più esigente nei confronti dell'azienda, meno tollerante rispetto a ritardi o mancata assistenza e più consapevole.

Le banche devono quindi incorporare i canali *social media* all'interno della propria strategia di *customer service*, sfruttando l'opportunità di migliorare e ripensare tutte le attività di gestione della relazione con la propria base clienti.

In tale ecosistema la relazione non è più *one-to-one* ma è *many-to-many* e per le banche è fondamentale rispettare i paradigmi dell'ecosistema *social*: autenticità, trasparenza, partecipazione, tempestività.

Le banche devono incorporare i canali *social media* all'interno della propria strategia di *customer service*

Perché i clienti preferiscono il 'social'?

SOCIAL IS EMPOWERING

Libere opinioni degli utenti a disposizione di tutti



SOCIAL WORKS WHERE ALL ELSE FAILS

Spesso i clienti che parlano sui *social* non hanno ricevuto la dovuta assistenza



SOCIAL IS CONVENIENT

Nessuna spesa aggiuntiva al cliente (a differenza di molti *call center*)



SOCIAL IS REAL-TIME

Il cliente Twitter e Facebook si aspetta una risposta veloce!



SOCIAL IS SOCIAL

Il cliente interagisce in una comunità basata su un preciso sistema di valori



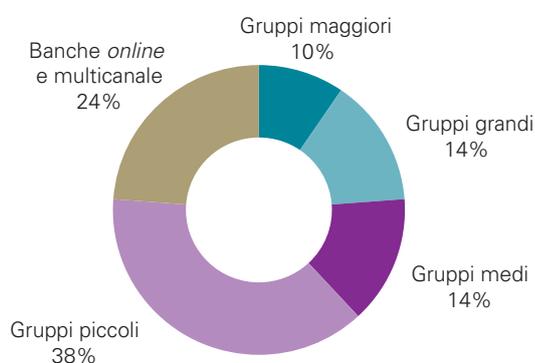
La relazione con la clientela non è più *one-to-one* ma è *many-to-many* e per le banche è fondamentale rispettare i paradigmi *social* di autenticità, trasparenza, partecipazione, tempestività

Approccio, finalità e strumenti. I risultati della *survey*

a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory

La composizione del campione

Alla *survey* hanno aderito 21 tra i principali operatori bancari, nazionali ed internazionali, attivi sul mercato italiano, che rappresentano circa il 60% del *total asset* del settore in Italia. Una quota consistente è rappresentata da gruppi piccoli e banche *online* e multicanale.



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sui dati del campione

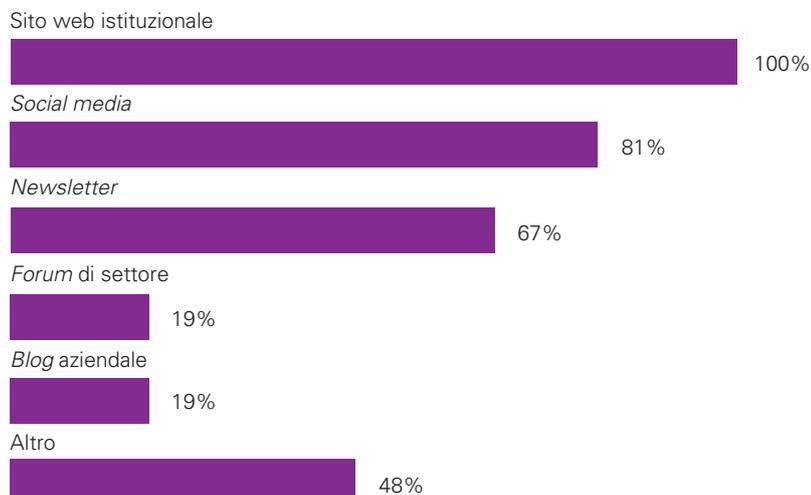
Tutti gli operatori intervistati hanno un sito internet istituzionale, mentre l'81% utilizza i *social media* come strumento di comunicazione

Approccio

Tutti gli operatori intervistati hanno ormai il sito internet istituzionale che rappresenta la vetrina, il principale strumento di comunicazione nei confronti della clientela attuale e *prospect*. A seguire, lo strumento di interazione più utilizzato sono proprio i *social media* (81% del campione), mentre il 67% comunica con la propria clientela anche tramite *newsletter*. Ancora poco utilizzati risultano i *forum* di settore e i *blog* aziendali. Tra gli altri strumenti di contatto con i clienti le banche hanno segnalato i siti web di prodotto e dedicati ad iniziative commerciali, il *direct emailing marketing* (DEM), le applicazioni *mobile* e gli *sms*.



A quale dei seguenti strumenti ricorre nella comunicazione con la propria clientela (attuale e *prospect*) la banca per cui lavora?

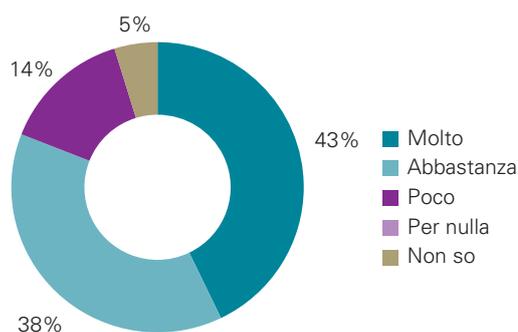


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Ben l'81% dei rispondenti ritiene che i *social network* siano importanti per lo sviluppo del business; il 43% del campione intervistato pensa addirittura che i canali *social* rivestano un ruolo di fondamentale importanza per l'attività bancaria.

L'81% dei rispondenti ritiene che i *social network* siano importanti per lo sviluppo del *business*

Quanto è utile il ricorso ai *social media* per la banca presso cui lavora?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Circa la metà delle banche rispondenti è in una fase piuttosto 'avanzata' dell'utilizzo dei *social network*, perché ha già definito una strategia e lanciato iniziative su questi canali. Il 34% del campione, invece, si trova in una fase intermedia del processo: di questi, il 71% non ha ancora definito una strategia ma ha già lanciato iniziative *social*, mentre il 29% si trova in una fase di 'attesa' e, pur avendo preparato una strategia di ingresso, non ha ancora messo in atto nessuna iniziativa. Il 14% del campione deve ancora approcciare questo tipo di tematica. Una banca rispondente ha indicato di aver avviato una fase sperimentale a presidio dei principali *social network*.

Circa la metà delle banche rispondenti ha già definito una strategia e lanciato iniziative sui canali *social*

Tutte le banche che non hanno ancora attivato iniziative di questo tipo hanno in progetto l'ingresso nei prossimi 12 mesi

La mancanza di risorse e la difficoltà nel valutare i rischi connessi all'utilizzo di questo tipo di canali sono tra le principali motivazioni del mancato utilizzo dei *social network*

Qual è l'approccio della banca rispetto ai *social media*?

La banca ha già definito una strategia e lanciato iniziative *social*



La banca non ha ancora definito una strategia, ma ha già lanciato iniziative *social*



La banca non ha ancora definito una strategia e non ha lanciato alcuna iniziativa *social*



La banca ha già definito una strategia, ma non ha ancora lanciato iniziative *social*



Altro



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Secondo il campione intervistato, i canali *social* hanno ottime potenzialità di crescita nel breve periodo: infatti, tutte le banche che non hanno ancora attivato iniziative di questo tipo hanno in progetto l'ingresso nei prossimi 12 mesi.

Le banche attribuiscono soprattutto alla mancanza di risorse (83%) e alla difficoltà nel valutare i rischi connessi all'utilizzo di questo tipo di canali (67%) le principali motivazioni del mancato utilizzo dei *social network*. Una discreta quota del campione (33%) dichiara anche di essere diffidente rispetto a questi nuovi strumenti. Tra le altre motivazioni i rispondenti hanno indicato la scarsa conoscenza degli strumenti.

Quali sono le motivazioni che finora hanno impedito alla banca il ricorso ai *social media*?

Mancanza di risorse



Difficoltà nel valutare i rischi legati all'utilizzo dei *social media*



Diffidenza



Non si ritiene utile il ricorso ai *social media*



Altro



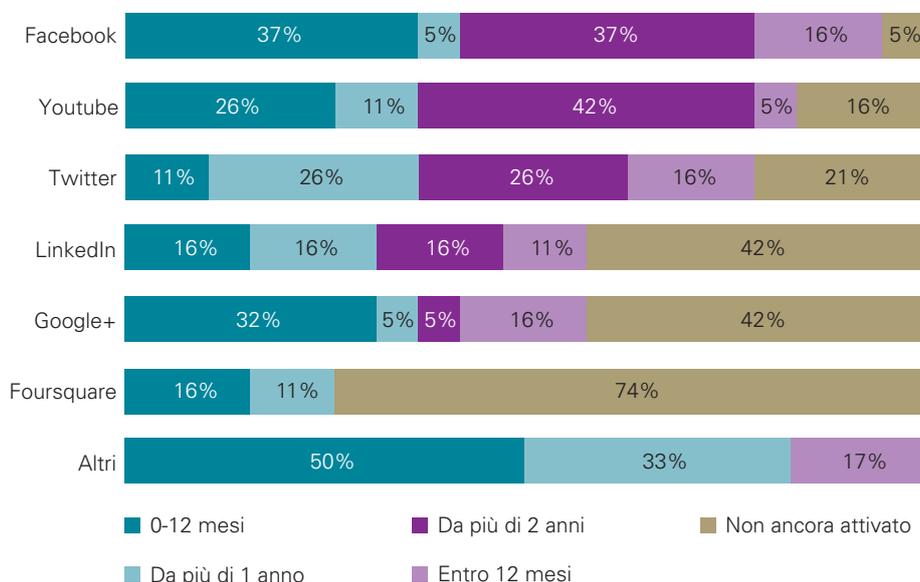
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Tra i *social network* maggiormente diffusi tra gli operatori bancari ci sono Facebook e Youtube (già attivati dal 79% dei rispondenti), seguiti da Twitter (già attivo per il 63% del campione). Una quota leggermente inferiore di banche (tra il 40% e il 50%) ha aperto la propria pagina anche su LinkedIn e Google+. Alcune banche presidiano i canali *social* già da più di due anni: per Facebook e Youtube questa percentuale è compresa tra il 37% e il 42%, mentre per Twitter la quota è solo del 26%. Le banche più attive su questi canali presidiano anche fino a cinque o sei *social network*; si tratta di banche grandi, ma anche di banche di dimensioni inferiori ma con una forte vocazione *social*. Le potenzialità di sviluppo in questo settore sono interessanti: il 16% dei rispondenti, infatti, ritiene che pagine Facebook, Twitter e Google+ saranno attivate dalla banca nell'arco dei prossimi 12 mesi. Questo significa che tra un anno il 95% del campione analizzato sarà presente sulla piattaforma Facebook, l'84% su Youtube e il 79% su Twitter.

Facebook, Youtube e Twitter sono i *social network* maggiormente diffusi tra le banche del campione

Tra gli altri *social network* di interesse per le banche italiane si segnalano Pinterest (*social network* dedicato alla condivisione di fotografie, video ed immagini; il nome deriva, infatti, dall'unione delle parole inglesi *pin* - appendere - e *interest* - interesse -) e SlideShare (un'applicazione web che consente di condividere presentazioni, che vengono classificate con i *tag*, attraverso un indirizzo pubblico).

Quali dei seguenti *social media* e da quanto tempo sono stati attivati dalla banca per cui lavora?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Per la gestione e l'organizzazione dei nuovi canali *social* le banche sembrano aver compreso che queste piattaforme hanno bisogno di essere gestite da personale con *skill* specifiche. Il 42% del campione intervistato, infatti, possiede un *team* interno dedicato ai *social media* aziendali, mentre il 37% ha un *team* misto, composto da risorse interne e da risorse di società esterne. Solo il 16% ha un *team* interno non dedicato, composto da risorse appartenenti a strutture diverse, *shared* su altre attività. Le banche ritengono, dunque, strategico il presidio dei *social network* e per questo

Per la gestione e l'organizzazione dei nuovi canali *social* le banche hanno scelto *team* con *skill* specifiche

Gli operatori sono consapevoli delle potenzialità e dei rischi legati ai *social media*, ma soprattutto del loro valore strategico per lo sviluppo del *business*

motivo nessuno degli operatori del campione ha deciso di dare in completo *outsourcing* la funzione *social media*. Questa evidenza conferma come gli operatori siano consapevoli delle potenzialità e dei rischi legati ai *social media*, ma soprattutto quanto considerino importanti questi strumenti quale *asset* strategico per lo sviluppo del business. C'è anche chi ha indicato una strategia di presidio differenziata: per alcune iniziative il *team* dedicato ai canali *social* è misto, mentre per altre è esclusivamente interno.

Dal punto di vista organizzativo come sono gestiti i *social media*?

Esiste un *team* interno dedicato ai *social media* aziendali



Il *team* dedicato ai *social media* aziendali è misto, composto da risorse interne e da risorse di società/agenzia esterna



Esiste un *team* interno non dedicato (risorse di strutture diverse, *shared* su altre attività)



La gestione dei *social media* aziendali è affidata completamente ad una società/agenzia esterna

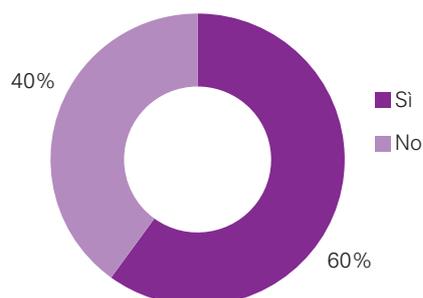


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Il 60% delle banche ha già definito un responsabile organizzativo per queste attività. Cinque operatori tra quelli che dichiarano di non aver individuato un responsabile formale hanno, tuttavia, già avviato iniziative *social*.

Questo potrebbe rappresentare un elemento di attenzione perché, se è vero che è importante non ignorare questo fenomeno, è altrettanto vero che la sola presenza *social* non basta e non può essere 'improvvisata', ma va opportunamente gestita, soprattutto in un settore altamente regolamentato come quello bancario.

È stato designato un responsabile organizzativo delle attività svolte dal *team social media*?



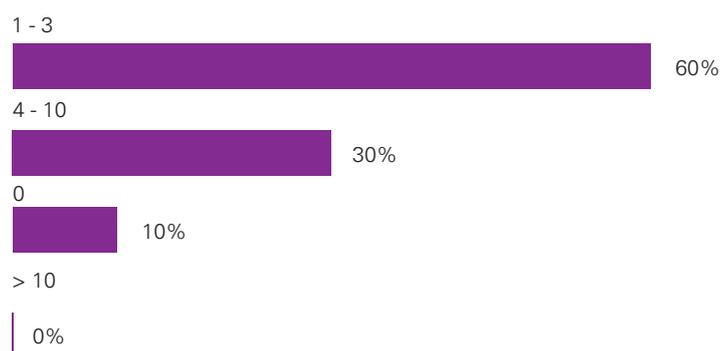
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

La sola presenza *social* non basta e non può essere 'improvvisata', ma va opportunamente gestita

Per il 60% delle banche il *team* dedicato ai *social network* è composto in media da 1-3 dipendenti, mentre per il 30% da 4-10 dipendenti. Circa il 10% del campione non ha ancora risorse dedicate alle iniziative *social*. Interessante sottolineare il profilo delle banche che hanno *team* più grandi per i canali *social*. Sembra, infatti, che ad avere una particolare attenzione al tema siano non solo i maggiori gruppi bancari in termini di totale attivo, ma anche banche piccole e banche *online* e multicanale.

Per le banche intervistate, i *team* di lavoro dedicati ai *social media* sono composti da un numero relativamente esiguo di persone rispetto alla dimensione delle strutture aziendali, soprattutto se confrontati con altri settori (quali ad esempio le telecomunicazioni). I gruppi bancari, infatti, utilizzano i *social media* prevalentemente come strumento di comunicazione, mentre ancora pochi operatori di nicchia, e con ridotta incisività, hanno già migrato servizi dai canali tradizionali (filiale, *contact center*, ecc.) verso nuovi canali di interazione *social*.

Quante risorse effettive (FTE, full time equivalent) della banca fanno parte del *team social media*?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

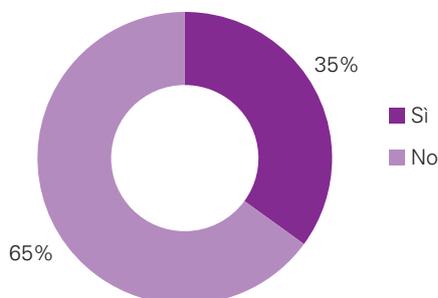
La maggior parte delle banche intervistate non ha ancora definito una *social media policy* applicabile alle risorse interne. L'impressione è che i *social network* siano ancora considerati in gran parte dei casi un canale 'sperimentale', per il quale non sono ancora state definite procedure e responsabilità precise. Questo rappresenta un altro elemento d'attenzione per le banche.

Per contro, le banche che hanno definito una *policy* per l'utilizzo dei *social media* hanno un approccio più 'avanzato', in quanto nella maggior parte dei casi si tratta di quei gruppi che hanno un maggior numero di risorse che lavorano alla gestione di questi canali e *team* dedicati.

Ad avere una particolare attenzione al tema *social* sono i maggiori gruppi bancari, ma anche le banche piccole e le banche *online* e multicanale

L'impressione è che i *social network* siano ancora considerati in gran parte dei casi un canale 'sperimentale'

È già stata definita una *social media policy* applicabile alle risorse interne alla banca?

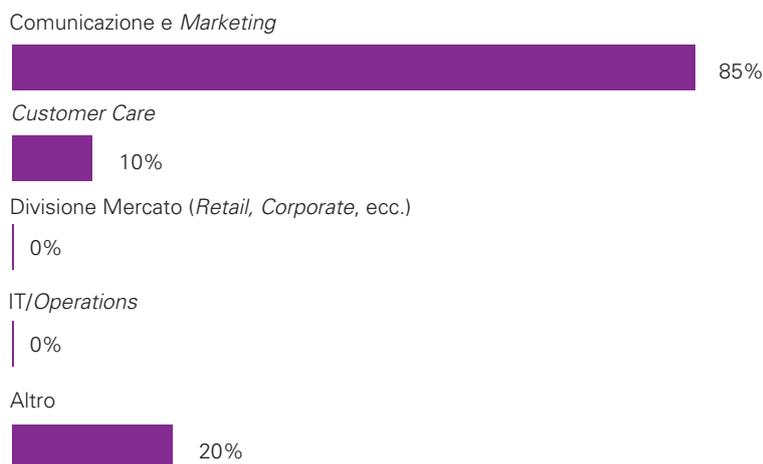


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Nella maggior parte dei casi la responsabilità del *team social media* è affidata all'unità di Comunicazione e Marketing

La stretta relazione tra utilizzo dei *social network*, percezione dell'immagine dell'azienda, rischio reputazionale e servizio alla clientela è evidenziato dalla scelta effettuata dalle banche per quanto concerne l'unità organizzativa cui è stata attribuita la responsabilità del *team* e delle attività relative ai *social media*: nell'85% dei casi dipende dalla Comunicazione e Marketing, mentre per il 10% dei rispondenti dal Customer Care. Tre fra i principali gruppi bancari in Italia hanno un *team* dedicato ai *social media* che fa capo a diverse unità organizzative: Comunicazione e Marketing, Customer Care, oltre a Brand Management e Risorse Umane.

A quale delle seguenti unità organizzative afferisce il *team social media*?



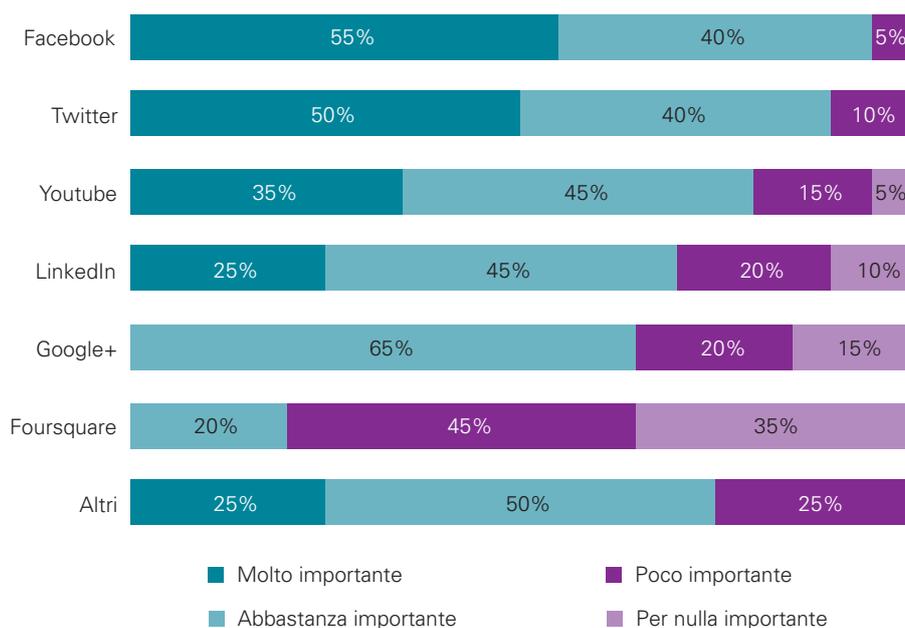
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Facebook è il *social network* che viene considerato più importante dalle banche italiane

Facebook è il *social network* che viene considerato più importante dalle banche italiane (95% dei rispondenti): il 55% del campione lo ritiene addirittura molto importante. A seguire Twitter ottiene la preferenza del 90% dei rispondenti; Youtube è tenuto in buona considerazione dall'80% del campione.

LinkedIn, nonostante sia specializzato nello sviluppo di relazioni professionali, è ritenuto meno importante rispetto agli altri *social network* più popolari (Facebook e Twitter) probabilmente perché questi consentono alle banche di raggiungere uno spettro molto più ampio di persone (per età, professione, tipologia di persone: clienti e *prospect*, ecc.).

Qual è il grado di importanza attribuito dalla banca ai seguenti *social network*?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

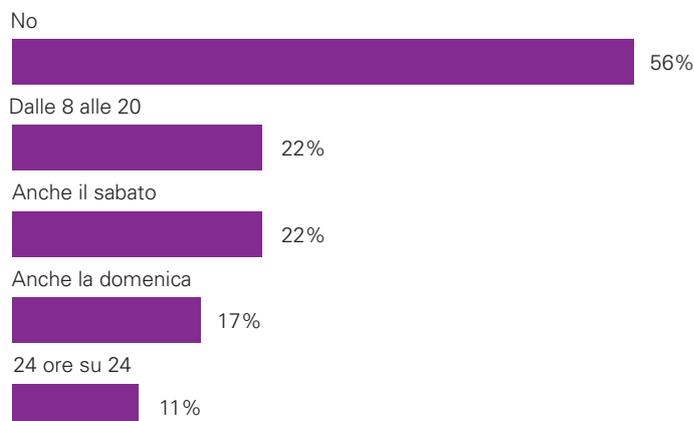
Finalità e strumenti

La presenza sui *social media* dovrebbe consentire agli operatori bancari di aumentare i contatti con la clientela attuale e *prospect* in base ad un concetto 'moderno' di prossimità e di soddisfare le sue esigenze anche in orari non convenzionali per gli sportelli bancari, di fidelizzarla, di monitorare e gestire i commenti per prevenire gli effetti moltiplicativi di eventuali perdite di immagine e di generare al limite nuove opportunità di business (*cross selling* e *up selling*). Il 56% del campione intervistato, tuttavia, presidia i canali *social* esclusivamente durante l'orario di lavoro (8-18). Solo il 22% dei rispondenti presidia il canale fino alle 20 e anche il sabato e solo il 17% anche la domenica. Attualmente soltanto l'11% del campione intervistato è attivo sui *social network* 24 ore su 24.

In molti casi i canali *social* sono presidiati dalle banche solo durante l'orario di lavoro

I *social network* sono utilizzati dagli operatori bancari principalmente per comunicazione e *marketing*, mentre alcune banche lo utilizzano in ottica di servizio clienti 'evoluto'

I canali *social media* sono presidiati anche fuori dagli orari di lavoro convenzionali?



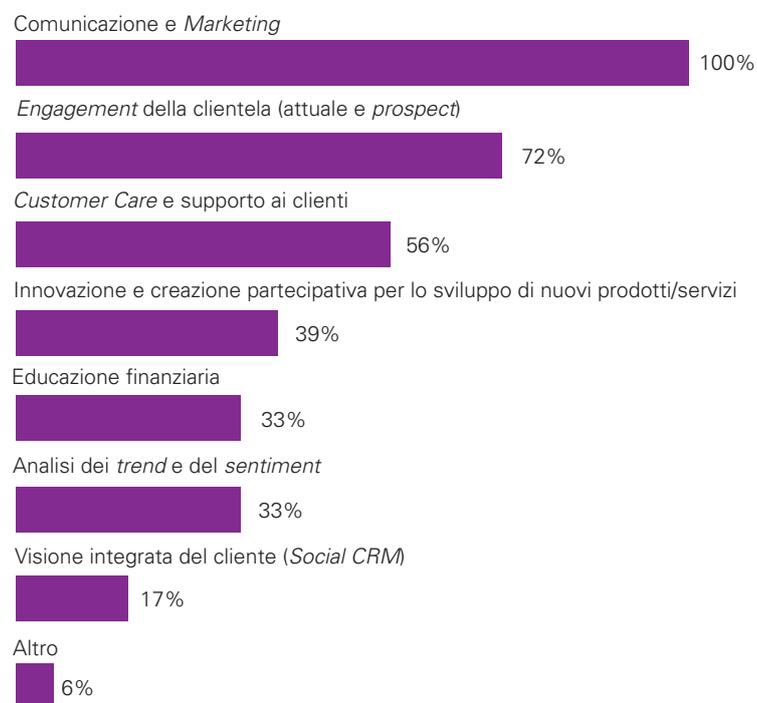
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I *social network* sono utili agli operatori bancari principalmente per la comunicazione con la clientela e per la promozione del marchio e di particolari iniziative/prodotti commerciali, mentre alcune banche lo utilizzano in ottica di servizio clienti 'evoluto': innovazione e creazione partecipativa (*crowdsourcing* e *co-creation*) per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, educazione finanziaria.

Secondo i risultati della *survey*, infatti, le principali finalità con cui le banche utilizzano i *social network* sono la comunicazione e il *marketing* (tutti i rispondenti hanno indicato questa opzione), l'*engagement* della clientela attuale e *prospect* (72%) e il *customer care* e supporto ai clienti (56%). In pochi utilizzano questi strumenti per l'analisi del *sentiment* (33%) e ancora meno per ottenere una visione integrata ed olistica del cliente (17%).

Queste due ultime attività potrebbero, insieme alle altre e in funzione delle caratteristiche del *brand*, portare un importante valore aggiunto alle banche perché consentirebbero una conoscenza più approfondita della clientela, paragonabile se non superiore a quella che ha il settore della GDO dei propri clienti. È auspicabile, quindi, che in prospettiva le banche che hanno già una presenza sui *social media* investano e potenzino anche queste attività.

Con quale finalità la banca ricorre ai *social media*?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Il 78% delle banche intervistate ha già realizzato campagne pubblicitarie e promozionali tramite *social network*, il 67% ha effettuato concorsi a premi e il 61% ha utilizzato questi canali per diffondere contenuti di cultura finanziaria.

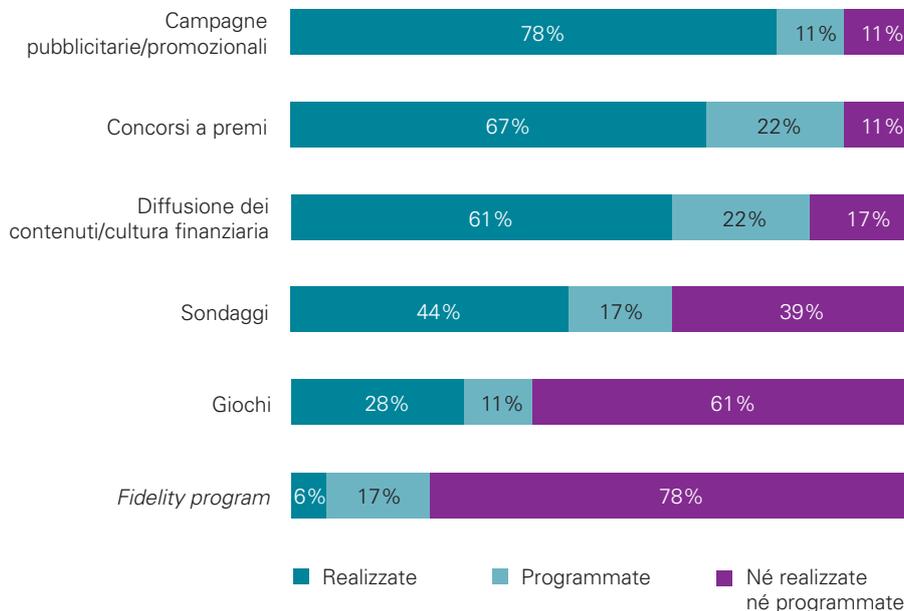
Se i *social network* sono visti come un canale strategico per la comunicazione con la clientela, dalle evidenze emerse sembra ancora carente l'elemento di fidelizzazione e interazione diretta con i clienti. Sono, infatti, poche le banche che hanno già realizzato, o che hanno in programma di realizzare, programmi fedeltà, giochi, sondaggi.

L'utilizzo delle piattaforme *social media* può essere strategico anche nel rapporto con i propri dipendenti: tra le altre attività realizzate dalle banche sono state segnalate l'ingaggio dei dipendenti per effettuare *crowdsourcing*, la realizzazione di nuove *community* interne per agevolare la condivisione delle esperienze, la diffusione dei valori aziendali, la realizzazione di *wiki*.

Campagne pubblicitarie e promozionali, concorsi a premi e diffusione di contenuti di cultura finanziaria sono le iniziative più realizzate dalle banche sui *social network*

L'utilizzo delle piattaforme *social media* può essere strategico anche nel rapporto con i propri dipendenti

Quali delle seguenti iniziative nell'ambito *social media* sono state intraprese/programmate dalla banca per cui lavora?

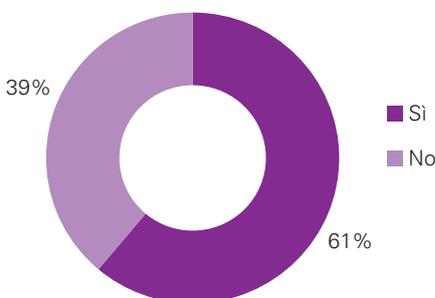


La maggior parte delle banche attive sui *social network* ha già implementato meccanismi per la misurazione dell'efficacia delle campagne commerciali e delle iniziative realizzate

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le banche attive sui *social network* stanno già implementando meccanismi per la misurazione dell'efficacia delle campagne commerciali e delle iniziative realizzate nel 61% dei casi. Se da un lato, infatti, i *social media* offrono importanti opportunità per le banche, dall'altro lato è importante riuscire a valutare le *performance* e i rischi legati all'utilizzo di questi canali. Occorre, dunque, che le banche ricorrano maggiormente a strumenti atti alla valutazione dell'efficacia delle iniziative *social*.

La banca sta già adottando meccanismi per misurare l'efficacia delle campagne commerciali/iniziative realizzate sui *social media*?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

L'utilizzo dei *social network* come forma innovativa di *customer care* per il 91% del campione consente di rispondere meglio alle necessità della clientela, oggi più esigente nei confronti degli operatori bancari, e fornisce nuove e maggiori occasioni di contatto con la banca tramite piattaforme e dispositivi con cui i clienti hanno sempre più familiarità.

Il 64% delle banche ha indicato anche la possibilità di attivare meccanismi di collaborazione tra gli stessi clienti nella risoluzione di specifiche problematiche; l'utilizzo dei *social network* consente, infatti, la condivisione di opinioni, suggerimenti e contenuti tra i clienti, grazie alle reti *peer-to-peer*.

Da notare che solo il 27% dei rispondenti ha indicato tra le opzioni la riduzione dei costi di gestione. Questo dimostra che, sebbene le tematiche di *cost saving* siano centrali oggi per i gruppi bancari italiani, i vantaggi in termini di comunicazione e *marketing* siano considerati superiori e prioritari.

Qual è l'obiettivo di portare il *Customer Care* sui *social media*?

Rispondere meglio alle esigenze dei clienti



Attivare meccanismi di collaborazione tra i clienti nella risoluzione di specifiche problematiche



Veicolare informazioni ad elevata diffusione (disservizi, chiusure, ecc.)



Ottimizzare/ridurre i costi di gestione delle richieste



Altro



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

È ancora a livello 'embrionale' lo sfruttamento dei *social network* a supporto del *customer care*. La gran parte del campione (89%) che è riuscita a fornire questa indicazione dichiara, infatti, che solo una quota compresa tra lo 0% e il 7% delle richieste della clientela viene evasa esclusivamente attraverso i *social network*. Il potenziale ancora inespresso in quest'ambito è, però, elevato in quanto un gruppo bancario del campione, che possiede una pagina Facebook dedicata al servizio clienti, dichiara di riuscire ad evadere tramite *social network* oltre 50% delle richieste dei clienti. Gli operatori che hanno investito sui *social media* con questa particolare finalità hanno delegato al *caring* anche l'attività di *pre-sales* fornendo alla clientela le informazioni chiave a supporto della scelta dei prodotti/servizi.

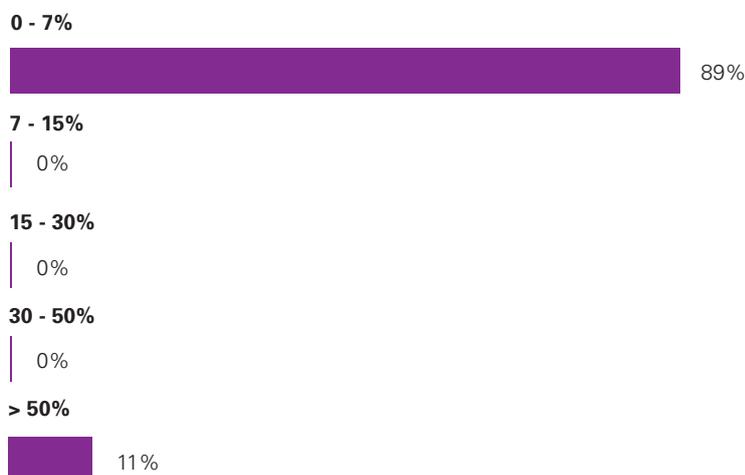
L'utilizzo dei *social network* come forma innovativa di *customer care* consente di rispondere meglio alle necessità della clientela e fornisce nuove e maggiori occasioni di contatto con la banca

Tuttavia il reale sfruttamento dei *social network* a supporto del *customer care* è ancora a livello 'embrionale'

La gestione delle conversazioni *online* occupa una buona parte del tempo dedicato dalle banche ai *social media*

Una parte importante della strategia di comunicazione tramite *social network* è rappresentata dalla preparazione dei contenuti da pubblicare

Qual è, indicativamente, la percentuale di richieste gestite attraverso il canale *social media* (non coinvolgendo quindi il personale di filiale o del *call center*)?

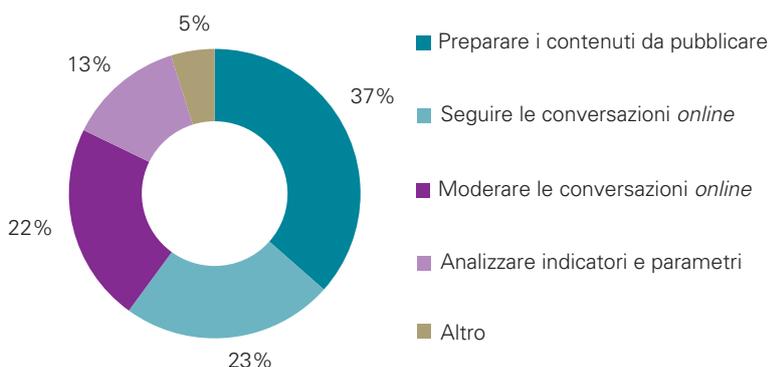


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Il 45% del tempo dedicato alla gestione dei *social media* è utilizzato per la comunicazione diretta con la clientela: questo tempo è ripartito quasi equamente tra seguire le conversazioni *online* e moderarle.

Inoltre, una parte importante della strategia di comunicazione tramite *social network* è rappresentata dalla preparazione dei contenuti da pubblicare; le banche del campione hanno indicato che mediamente questa attività impiega il 37% del tempo dedicato alla gestione di queste piattaforme. Fotografie, video, spot promozionali, *link* a tematiche bancarie sono, infatti, tra gli strumenti di *marketing* più utilizzati dalle banche sui canali *social*. Ancora poco tempo si dedica, invece, all'analisi di indicatori e parametri (17%), che fornirebbe un ulteriore valore aggiunto alla presenza delle banche sui *social network*. Probabilmente in questa fase le banche stanno ancora raccogliendo evidenze empiriche dell'attività sui *social media*.

Come viene distribuito, in percentuale, il tempo dedicato alla gestione dei *social media*?



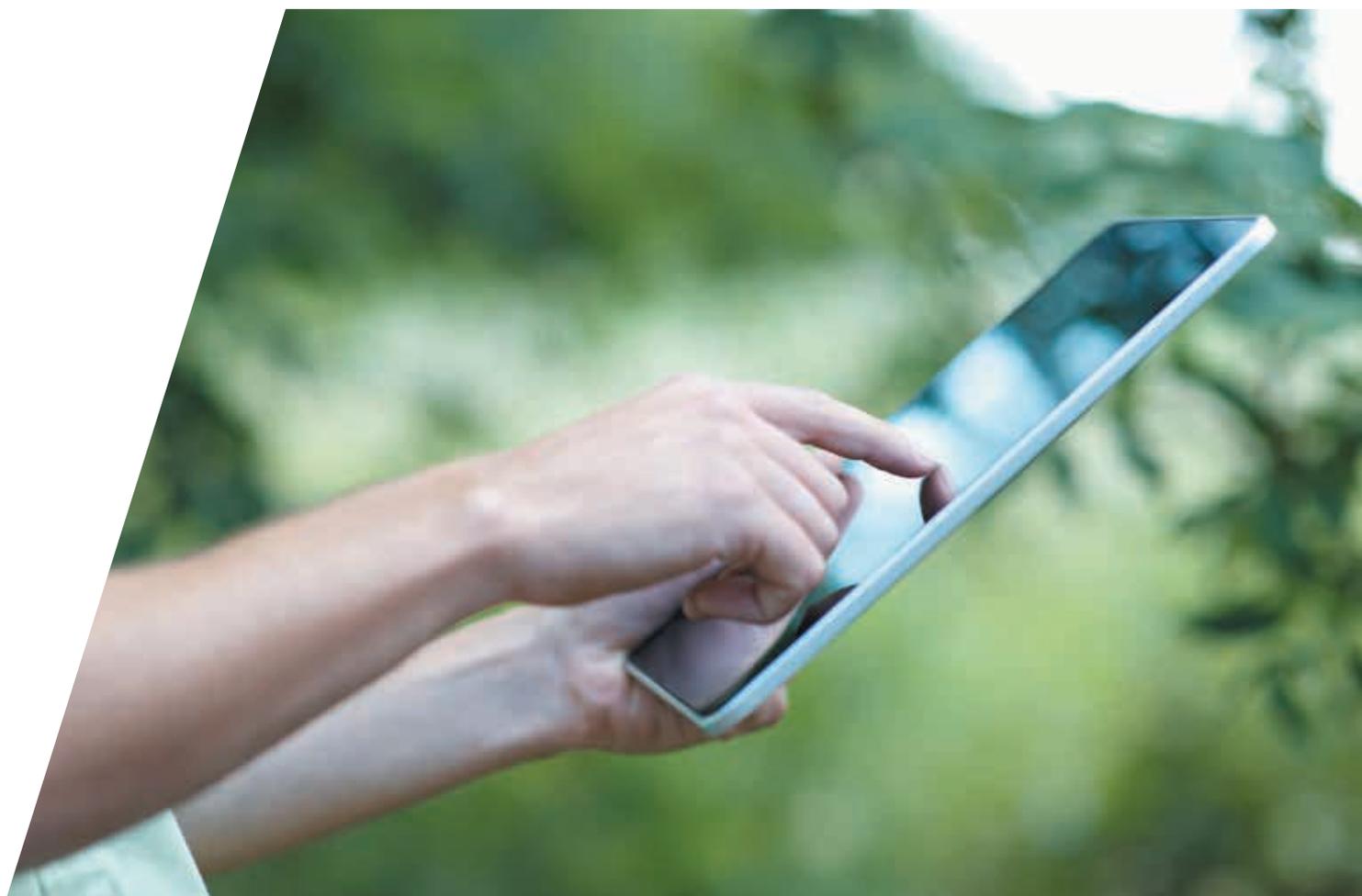
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Al momento nessuna delle banche intervistate utilizza i *social media* come strumento ulteriore e integrativo nella valutazione del merito creditizio della clientela.

Tuttavia nei prossimi anni i *social media* potrebbero avere un impatto non trascurabile in quest'ambito. Ci si aspetta, infatti, che, anche a causa della posticipazione di Basilea 3, la regolamentazione possa imprimere significative evoluzioni al tema con l'integrazione di questi canali nella valutazione del merito creditizio, adottando di fatto alcuni meccanismi già in uso nel mondo anglosassone, soprattutto negli Stati Uniti.

Attualmente l'universo *social* dal punto di vista regolamentare è ancora un *green field* e solo di recente cominciano ad essere definite delle normative specifiche per il mondo finanziario, che essendo un settore altamente regolamentato, richiede comunque che gli aspetti di *compliance* vengano garantiti e rispettati. Si pensi al rilascio effettuato dalla *Financial Services Authority* qualche settimana fa a proposito della *social media guidance*.

Attualmente l'universo *social* è ancora un *green field* dal punto di vista regolamentare e solo di recente cominciano ad essere definite delle normative specifiche per il mondo finanziario



In prospettiva ci si attende un'ulteriore diffusione dei *social network* nel settore bancario

L'universo *social*, se opportunamente approcciato e gestito, può garantire un'interazione continuativa con la clientela che consente un accesso senza precedenti a informazioni sui clienti attuali e *prospect*

C'è ancora del potenziale inespresso nell'utilizzo dei *social media* da parte delle banche italiane

Conclusioni

In sintesi, la gran parte delle banche intervistate tiene nella giusta considerazione la valenza strategica dello strumento *social network* e ne ha compreso le potenzialità e i rischi, dal momento che la competizione nel segmento *retail* già oggi è molto influenzata da questi canali innovativi. In prospettiva dunque ci si attende un'ulteriore diffusione dei *social network* nel settore bancario. L'universo *social*, infatti, se opportunamente approcciato e gestito, può garantire un'interazione continuativa con la clientela che consente un accesso senza precedenti a informazioni su stili di vita e di consumo dei clienti e *prospect*. Questo spiega perché praticamente tutti gli intermediari che hanno aderito alla *survey* non hanno esternalizzato questa attività ma i progetti *social* sono seguiti nella maggior parte dei casi internamente, sebbene probabilmente per il momento l'impegno garantito in termini di risorse impiegate è, in media e in alcuni casi particolari, ancora ridotto soprattutto nel confronto con altri settori. Infatti tra le principali motivazioni dello scarso utilizzo dei *social network* da parte delle banche che si stanno mostrando 'attendiste' c'è proprio la mancanza di risorse oltre alla difficoltà nel valutare i rischi connessi.

Nel campione osservato ci sono banche più all'avanguardia nel ricorso a questi canali che stanno adottando un approccio 'avanzato' con *team* dedicati e più numerosi. Si tratta prevalentemente di banche appartenenti a grandi gruppi bancari o banche *online* e multicanale. Tuttavia in media i *social network* sono ancora considerati un canale 'sperimentale', per il quale non sono ancora state definite procedure e responsabilità precise. E questo potrebbe costituire un elemento d'attenzione perché la presenza *social* non si può improvvisare, soprattutto in un settore altamente regolamentato come quello finanziario.

Le banche utilizzano i *social network* principalmente come canale strategico di comunicazione con la clientela e di promozione del marchio e di particolari iniziative/prodotti commerciali. Alcune li usano in ottica di servizio clienti 'evoluto': innovazione e creazione partecipativa (*crowdsourcing* e *co-creation*) per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, educazione finanziaria. Risulta ancora carente l'elemento di fidelizzazione e interazione diretta con i clienti.

La finalità *customer care* nell'utilizzo dei *social network* è dichiarata da una buona parte dei rispondenti tuttavia il reale sfruttamento delle potenzialità dello strumento è ancora basso e questo senza considerare la potenziale riduzione dei costi di gestione. Un'altra opportunità ancora non molto esplorata è l'analisi degli indicatori e dei parametri che fornirebbe utili approfondimenti sulle preferenze e il *sentiment* della clientela.

C'è, dunque, ancora del potenziale inespresso nell'utilizzo dei *social media* nonostante le banche italiane intervistate si stiano attivando per implementare questi canali e stiano attribuendo un discreto *effort* nei progetti dedicati.



Le banche e i *social network*: analisi di metriche e KPI

a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory ed ECCE Customer

Facebook è oggi il *social network* più utilizzato dagli intermediari creditizi italiani per avere occasioni di contatto con la clientela e per iniziative di *marketing* e pubblicità del *brand*

Per comprendere come le banche italiane stanno approcciando i *social network*, le dinamiche ed i risultati ottenuti, ECCE Customer ha analizzato la presenza e i KPI di un campione di 18 banche italiane¹ con diverse caratteristiche, sia per dimensione (maggiori, grandi, medie, piccole), sia per profilo (banche tradizionali, banche *online*, operatore postale, ecc.).

ECCE Customer è una soluzione CRM sociale sviluppata da Decisyon Inc., che combina analitica, coinvolgimento in tempo reale, gestione dei flussi di lavoro e integrazione nei sistemi aziendali. Rappresentando la nuova generazione di *social CRM*, ECCE Customer aiuta le aziende a raccogliere in maniera organica gli *insight* da Facebook, Twitter e altri *social network* per gestire il *social caring*, tenere traccia delle performance sociali dei *brand competitor*, mappare gli *influencer*, creare campagne, misurare e prevederne l'efficacia ed integrare il dato *social* con quello aziendale per la costruzione di un ambiente di *social intelligence* collaborativo. Decisyon Inc.², fondata nel 2005, offre ad aziende, produttori e *brand* di tutto il mondo soluzioni esclusive di *software* aziendale collaborativo che integrano analisi, pianificazione ed esecuzione in un unico ambiente.

I *social network* considerati ai fini dell'analisi³ sono quelli attualmente più utilizzati e più diffusi, vale a dire Facebook e Twitter.

La presenza delle banche sui *social media* e la capacità di coinvolgere gli utenti sono state misurate considerando il numero di *fan/follower* attivi, il trend, le tipologie di attività effettuate nel mese di aprile 2013 dai *brand* e dagli utenti e le tempistiche secondo cui banche e *fan/follower* interagiscono attraverso questi strumenti.

I risultati evidenziano come Facebook sia ad oggi il *social network* più utilizzato dagli intermediari creditizi italiani per avere occasioni di contatto con la clientela e per iniziative di *marketing* e pubblicità del *brand*.

Del campione analizzato 17 banche hanno una pagina attiva su Facebook, vale a dire una pagina aperta e sulla quale sono pubblicati con una certa frequenza *post*, immagini, commenti e altro ancora, e solo 14 hanno un profilo Twitter. Alcune banche hanno anche più di un profilo Facebook o Twitter, specifico per segmento (ad esempio BNL Mestiere Impresa), per prodotto (Banca Intesa Superflash.it) per tematiche specifiche (ad esempio Intesa Sanpaolo Servizio Clienti, dedicato al *customer care*) o per eventi (ad esempio UniCredit *Champions League*).

1 Intesa Sanpaolo, UniCredit, Fineco, MPS, BNL, CheBanca!, Webank, IW Bank, ING Direct, Banca Mediolanum, Banca Sella, Banca Popolare di Vicenza, Gruppo Creval, Gruppo Veneto Banca, IBL Banca, Banca IFIS, FIndomestic Banca e Poste Italiane.

2 Per ulteriori informazioni www.decisyon.com.

3 I dati utilizzati in questo capitolo sono stati elaborati da ECCE Customer partendo da dati pubblici disponibili sulle pagine Facebook e Twitter degli operatori del campione osservato. L'analisi non ha la pretesa di giudicare l'efficacia delle strategie *social* delle banche italiane, ma di fornire un'indicazione sul livello di 'ingaggio' del settore bancario in Italia.

La tendenza degli intermediari creditizi osservati è quella di lasciare 'libertà' di espressione ai propri *fan/follower*. Solo 4 delle 17 pagine Facebook sono 'chiusse' e non permettono, quindi, ai *fan* di 'postare', ma solo di commentare i contenuti proposti dal *brand*, mentre su Twitter la comunicazione è in tutti i casi 'bi-direzionale'.

Per il campione considerato nel complesso, alla data del 1° maggio 2013 il numero di *fan* Facebook si attestava a 684.055, mentre il numero di *follower* Twitter è 24.484.

684.055
fan su Facebook

24.484
follower su Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Questo lascia immaginare che le banche italiane finora abbiano effettuato maggiori investimenti su Facebook, che rappresenta attualmente uno dei principali canali di comunicazione *social* per il settore.

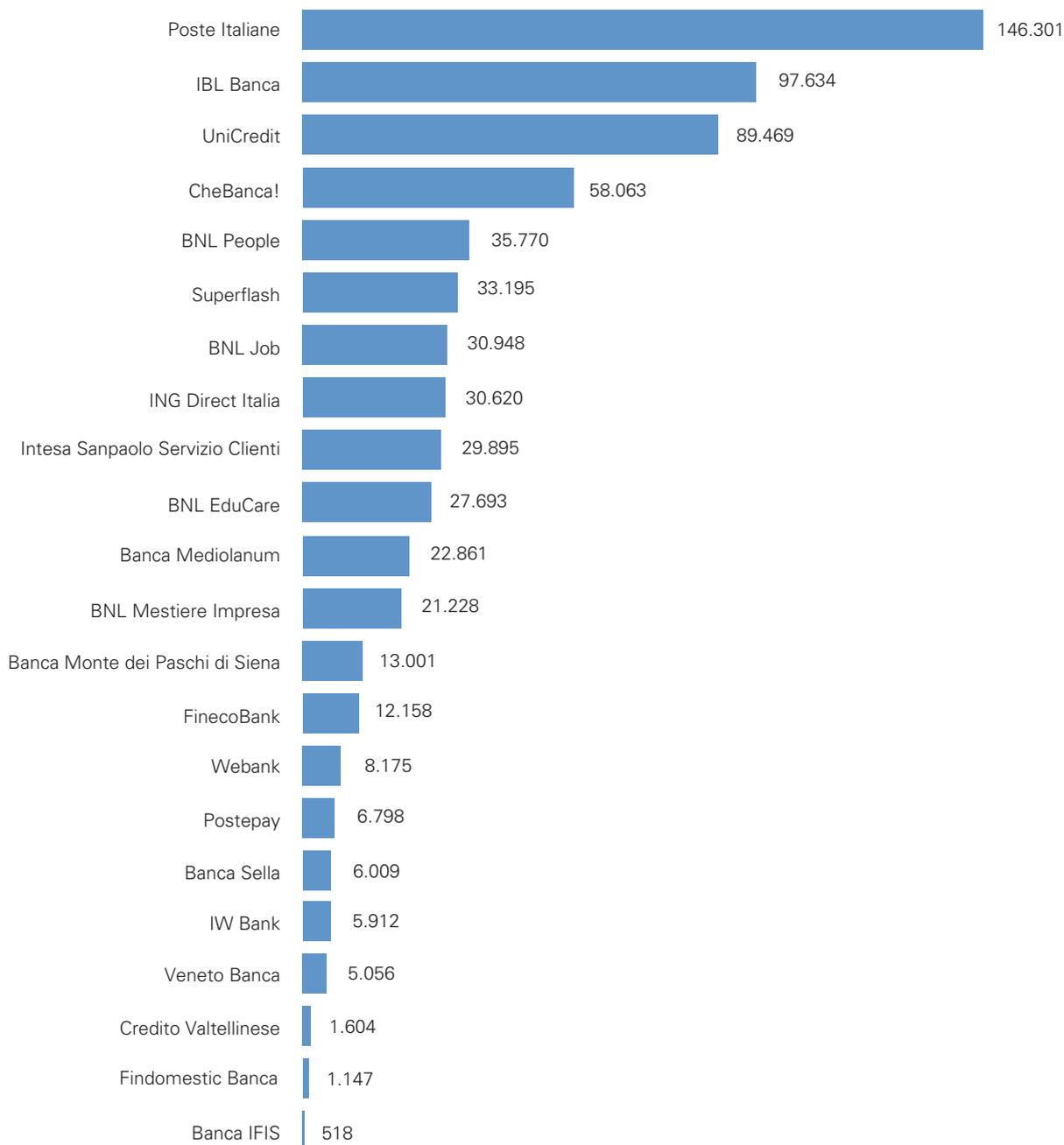
Il numero dei *fan* per banca evidenzia che nelle prime posizioni, come prevedibile, compaiono i maggiori gruppi bancari italiani ma anche alcuni operatori, che, pur avendo un bacino di clientela inferiore, hanno concentrato la propria strategia di comunicazione sui canali *social*, riuscendo per questa strada ad attirare un numero considerevole di *fan* (è il caso di IBL Banca), e altri *player* che nascono già con una vocazione 'digitale' perché banche pure *online* (come ad esempio CheBanca! e ING Direct) o multicanali ma con una forte propensione verso i canali diretti (si pensi ad esempio a Banca Mediolanum).

La pagina Facebook con il maggiore numero di *fan* è quella di IBL Banca, seguita da UniCredit Italia, CheBanca! e Intesa Sanpaolo (Servizio Clienti e Superflash.it), se non si considera Poste Italiane che, con i suoi circa 146.000 *fan* per la sua pagina ufficiale e i quasi 6.798 per la pagina dedicata al servizio Postepay, risulta essere il primo operatore per numero di *fan* tra quelli analizzati.

La tendenza degli intermediari creditizi osservati è quella di lasciare 'libertà' di espressione ai propri *fan/follower*

Il numero dei *fan* per banca evidenzia che nelle prime posizioni compaiono, oltre ai maggiori gruppi bancari italiani, anche banche piccole e *online*

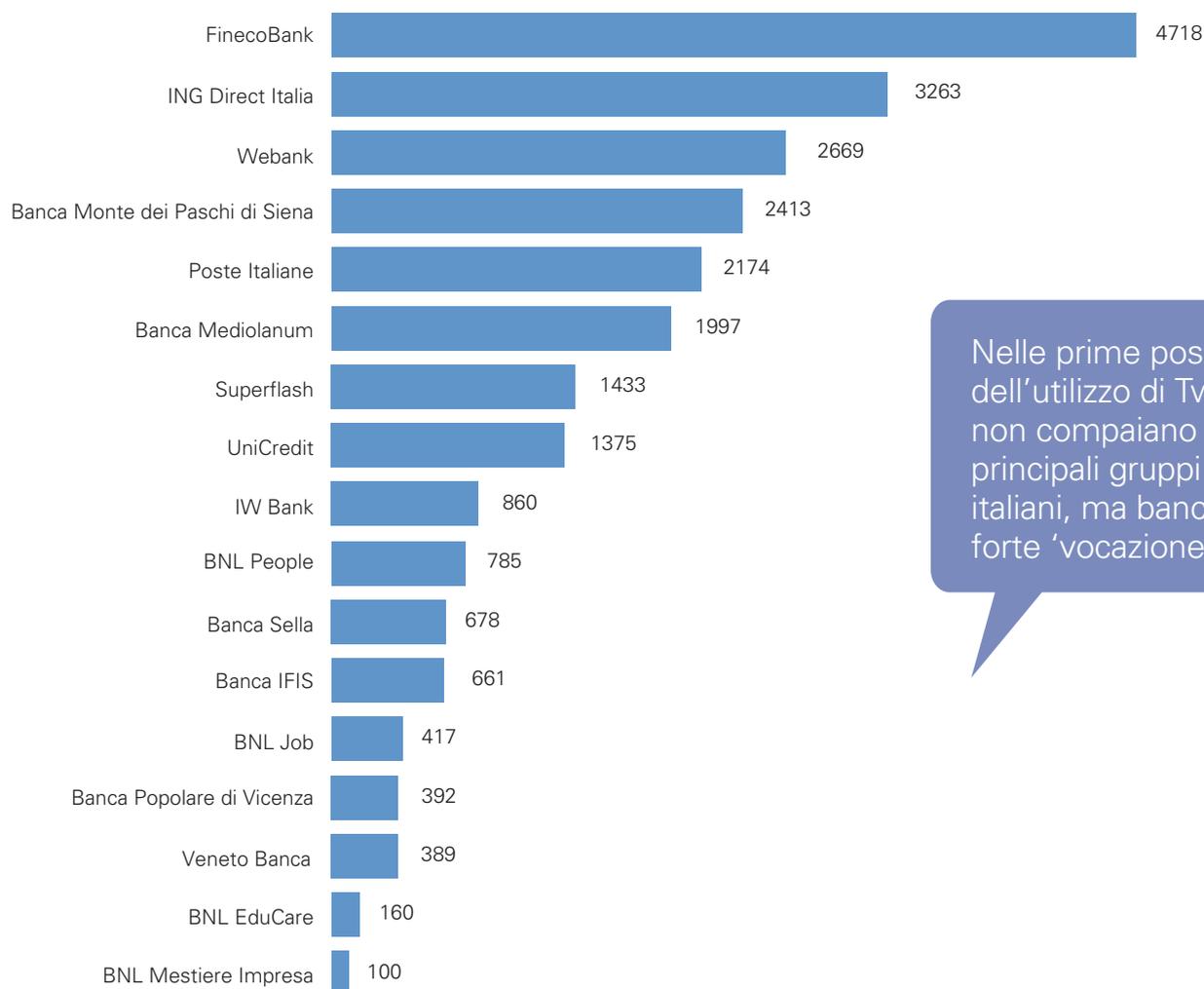
Numero di *fan* Facebook, al 1° maggio 2013



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Per quanto concerne, invece, l'utilizzo di Twitter è interessante notare come nelle prime posizioni, fatta eccezione per MPS, non compaiano i principali gruppi bancari italiani (UniCredit e Intesa Sanpaolo), ma siano piuttosto presenti banche dalla forte 'vocazione' *online* e con una maggiore attitudine *social* come Fineco, ING Direct, Webank e Mediolanum.

Numero di *follower* Twitter, al 1° maggio 2013



Nelle prime posizioni dell'utilizzo di Twitter non compaiono i principali gruppi bancari italiani, ma banche dalla forte 'vocazione' *online*

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

I canali Twitter sono mediamente più recenti e questo spiega in parte il perché abbiano un minor numero di *follower* rispetto ai *fan* di Facebook, mentre il tasso mensile di crescita in aprile è stato più alto per Facebook (7,6% vs 6,5% di Twitter).

Nel mese di aprile 2013 mediamente il numero di utenti attivi unici, che hanno generato un contenuto su Facebook, e quindi non semplicemente un *'like'* o una condivisione, sono stati complessivamente 3.959, mentre su Twitter sono stati 146.

3.959
utenti attivi medi per pagina Facebook

146
utenti attivi medi per profilo Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

I canali Twitter sono mediamente più recenti rispetto alle pagine Facebook

In controtendenza rispetto ai dati precedenti, si nota nel mese di aprile un più elevato livello di ingaggio su Twitter rispetto a Facebook in termini relativi.

Infatti, nel mese osservato solo l'1% del totale dei *fan* di Facebook è attivo ('posta' contenuti, video, foto, *link* oppure fa domande e commenta i *post* della banca), mentre questa percentuale è decisamente più alta per i *follower* di Twitter (22,8%). Questo fenomeno è da attribuire ai recenti investimenti fatti dai *brand* sul canale Twitter ma anche per le caratteristiche del mezzo, quali la brevità dei contenuti e i tempi medi di risposta molto rapidi. Ci sono, tuttavia, banche che attivano percentuali di *fan/follower* anche con punte ben superiori alla media, intorno al 4% su Facebook e al 40-50% su Twitter.

1%

media dei fan attivi per pagina Facebook

22,8%

media dei follower attivi per profilo Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

In un mese le banche analizzate hanno generato circa 5.900 attività, ossia in media circa 200 attività al giorno, *weekend* compresi

Completivamente in un mese (1° aprile - 30 aprile 2013) le banche analizzate hanno generato circa 5.900 attività (*post* e commenti, *tweet* e *reply*), oltre 1.000 su Facebook e oltre 4.900 su Twitter, ossia in media circa 200 attività al giorno, *weekend* compresi.

Nel periodo osservato i *brand* hanno generato un numero di attività su Twitter di quattro volte superiore rispetto a Facebook. Lo stesso trend si osserva per i *fan/follower*. Questi ultimi hanno generato, nel complesso, circa il doppio delle attività rispetto ai *brand* e sono più attivi su Twitter.

1.032

attività dei brand (Facebook)

2.389

attività dei fan (Facebook)

4.867

attività dei brand (Twitter)

6.478

attività dei follower (Twitter)

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Questo significa che gli *user generated content* sono circa il 37% del totale su Facebook, mentre su Twitter la media per profilo è del 57%. Questi valori sono decisamente più alti per pagine con propensione *after sales*, vale a dire le pagine che per scelta editoriale del *brand* o per scelta dei *fan* raccolgono una grande mole di attività di *customer service*, che hanno percentuali che sfiorano il 95%. È questo l'esempio dei gruppi

bancari che utilizzano i *social network* soprattutto come servizio clienti (ad esempio la pagina Facebook Intesa Servizio Clienti). In alcuni casi, invece, il valore è 0% perché le pagine sono inibite ai *post* dei *fan*. Il totale delle attività create sui *social network*, in bacheca o nel profilo, nel mese di aprile 2013 è pari a 75.466 per Facebook e 11.985 per Twitter. Facebook supera di gran lunga Twitter a causa dell'elevato numero di *like* e condivisioni generate su Facebook rispetto a Twitter.

Pertanto nel mese di aprile i contenuti scritti sono stati generati soprattutto su Twitter mentre le attività di 'mi piace' e condivisione hanno un peso decisamente più elevato su Facebook.

75.466
attività totali su Facebook

11.985
attività totali su Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Le banche italiane pubblicano contenuti su Facebook in media ogni 20 ore, mentre su Twitter ogni 12 ore. L'intervallo di tempo che intercorre tra le pubblicazioni di contenuti tecnicamente è noto come *frequency*. Questi valori medi sono però il risultato di comportamenti estremamente diversi per ciascuno dei gruppi bancari: ci sono infatti pagine Facebook che vengono movimentate ogni 2 ore, mentre altre in cui i *brand* pubblicano un *post* in media ogni 4 giorni.

Valori non dissimili si osservano per la frequenza dei contenuti pubblicati da *fan/follower*. Ancora una volta, si nota una correlazione fra l'elevata frequenza di inserimento per Twitter ed il livello di ingaggio delle pagine Twitter nel periodo di analisi.

L'*acceleration*, vale a dire la durata media dei contenuti pubblicati dai *brand* e dai *fan/follower*, sta ad indicare dopo quanto tempo la probabilità che un contenuto riceva commenti diventa molto bassa, sia a causa della tipologia di contenuto, sia perché diventa obsoleto nel *wall*.

L'*acceleration* dei *brand* e degli utenti su Facebook è di circa 6 ore, mentre per Twitter è di 1 ora.

L'*acceleration* media può essere interpretata in maniera diversa rispetto ai contenuti e rispetto alla linea editoriale della pagina o del profilo. Il dato associato all'*acceleration* dei *post* dei *fan*, ossia il tempo medio di vita di un *post* di un *fan* può essere considerato un'ottima *proxy* del tempo medio di gestione delle richieste dei *fan*. Quindi per le pagine che svolgono attività di servizio clienti la durata del *post* dei *fan* stima

Le banche italiane pubblicano contenuti su Facebook in media ogni 20 ore, mentre su Twitter ogni 12 ore

La durata media dei contenuti pubblicati dai *brand* e dai *fan/follower* è di circa 6 ore su Facebook, mentre è di circa 1 ora per Twitter

la durata media di gestione di un *ticket*. Questo stesso indicatore permette anche di stimare il tempo di reazione che la banca non dovrebbe superare in casi di passaparola negativo. Per esempio sapere che l'*acceleration* media dei contenuti dei *fan* è pari a 5 ore significa che in caso di contenuto negativo il *brand* ha circa 5 ore di tempo per reagire altrimenti può essere più conveniente non intervenire essendo il contenuto ormai diventato obsoleto.

Facebook



Frequency del brand: 20 ore

Frequency dei fan: 25 ore

Acceleration del brand: 7 ore

Acceleration dei fan: 5 ore

Twitter



Frequency del brand: 12 ore

Frequency dei fan: 11 ore

Acceleration del brand: 1 ora

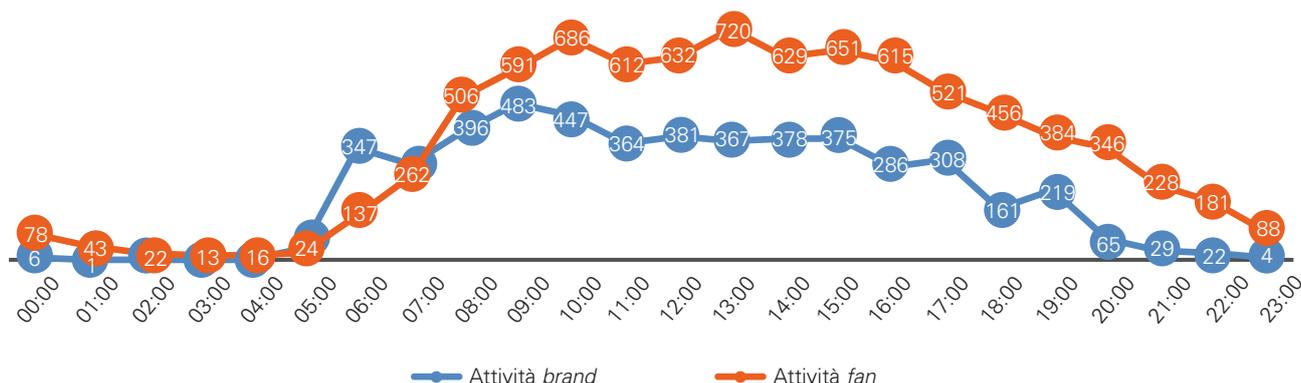
Acceleration dei fan: 1 ora

I *brand* e i *fan* concentrano le loro attività sui *social network* prevalentemente durante l'arco della giornata lavorativa

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

I *brand* e i *fan* concentrano le loro attività prevalentemente durante l'arco della giornata lavorativa a partire dalle 6-8 del mattino su Facebook e con picchi intorno alle 10 e alle 17.

Facebook: attività totali nel mese di aprile 2013



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Su Twitter le attività partono la mattina più tardi rispetto a Facebook con un considerevole picco intorno alle 10-11 e alle 15-18.

Twitter: attività totali nel mese di aprile 2013



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

Proprio per garantire il *commitment* e la prossimità con la clientela, le banche in molti casi presidiano i *social network* anche nei *weekend*. I *fan* generano l'11% delle attività durante il *weekend* su Facebook e il 5% su Twitter, così come i *brand* durante il fine settimana presidiano più Facebook che Twitter (9% vs 1%).

Per garantire il *commitment* e la prossimità con la clientela, le banche in molti casi presidiano i *social network* anche nei *weekend*

9%

delle attività dei brand nel weekend (Facebook)

1%

delle attività dei brand nel weekend (Twitter)

11%

delle attività dei fan nel weekend (Facebook)

5%

delle attività dei follower nel weekend (Twitter)

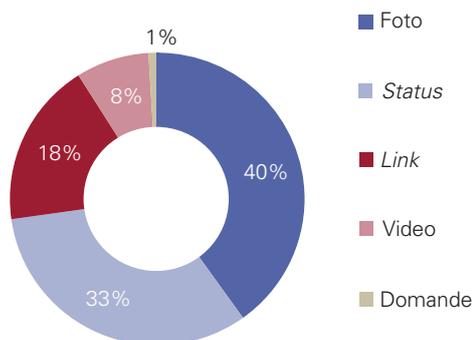
Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

I contenuti più postati su Facebook sono foto, *status* e *link*

Su Twitter i contenuti con più *retweet* e *reply* sono relativi ad eventi e *news*

Su Facebook i contenuti in assoluto più postati sono le foto. Seguono, a parecchia distanza, *status*, *link*, video e domande.

Contenuti postati su Facebook, 1° aprile 2013 - 30 aprile 2013



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer

I *brand* inseriscono soprattutto contenuti multimediali o *link* che rimandano a siti internet istituzionali. I video su Youtube sono utilizzati di meno rispetto ad altre tipologie di contenuti, ma generano molto *engagement*.

Si rileva una serie di tentativi di creare piccole *survey*, sfruttando il metodo di creazione domande di Facebook.

I contenuti più condivisi su Facebook riportano chiari riferimenti al *brand*. I temi più condivisi sono generalisti e di intrattenimento ma si trovano anche concorsi, incentivi alle *start-up* e riferimenti a *link* istituzionali.

Su Twitter, invece, i contenuti con più *retweet* e *reply* sono relativi ad eventi, *news*, *start-up*, commenti a dati sull'imprenditoria e annunci di lavoro. Molti dei contenuti di Twitter arrivano direttamente da Facebook.

I termini più usati su Facebook da parte dei *fan*, nel mese di aprile, sono stati 'conto', 'carta', 'codice', 'poste', 'devo', 'sapere', 'possibile' che lasciano supporre che i *fan*, clienti o potenziali, ricorrano al *social network* come canale alternativo di *customer care*, in alcuni casi indipendentemente dal fatto che la linea editoriale del profilo sia deliberatamente *after sales*.

In sintesi le banche italiane sono consapevoli della valenza strategica e del potenziale, in gran parte ancora inespresso, di questi strumenti e per questo stanno puntando sui canali *social*. Ognuna delle banche ha stabilito delle linee editoriali diverse che vanno dall'intrattenimento (UniCredit Champions), al posizionamento (Superflash.it), al *customer care* (Intesa Sanpaolo Servizio Clienti) fino ad arrivare al *job recruitment* (BNL). Si nota in ogni caso una forte propensione dei *fan/follower* ad utilizzare il canale *social* come strumento di *caring* per la richiesta di risoluzione problemi e di informazioni sui prodotti finanziari.

I numeri in termini assoluti sono decisamente più alti per Facebook rispetto a Twitter, ma, guardando ai numeri relativi, si nota come il livello di ingaggio dei *follower* e dei *brand* su Twitter sia stato decisamente più alto, in linea con la crescita di questo *social network* anche negli altri settori. Tali valori si riscontrano sia sulla percentuale di *fan/follower* attivi unici in proporzione ai *fan* totali, sia valutando il numero di attività, ma anche analizzando i tempi di reazione degli utenti. Il fatto che ci siano molte pagine Facebook che inseriscono contenuti di intrattenimento spinge Facebook a raccogliere molte attività di *'like'* e condivisione rispetto a Twitter.

Essendo il numero di *follower* ancora decisamente più basso rispetto a quello dei *fan*, le aziende dovranno investire, come hanno fatto gli altri settori, in campagne di acquisizione, sfruttando i canali tradizionali di comunicazione.

Risulta evidente che nell'immediato futuro le pagine Facebook istituzionali delle banche diventeranno sempre più legate alle *operations*, come accaduto in altri settori, quale ad esempio quello delle telecomunicazioni, per cui si tenderà sempre di più ad incentivare i *fan* ad utilizzare tale canale come strumento *after sales* o per creare *awareness* rispetto a nuovi prodotti e servizi. Questo porterà le aziende a strutturare dei *team* trasversali con risorse del *marketing*, della comunicazione e del *customer care* e sarà necessario utilizzare strumenti *corporate* per il monitoraggio e l'aumento dell'efficienza operativa. Twitter sarà oggetto di sempre maggiori investimenti, proverà a guadagnare terreno rispetto a Facebook e troverà la sua naturale collocazione come strumento prevalentemente giornalistico, legato ad eventi istituzionali quali sponsorizzazioni, informazioni, *start-up*, eventi *live*.

C'è una forte propensione da parte dei *fan/follower* ad utilizzare il canale *social* come *customer care*

Le pagine Facebook istituzionali delle banche diventeranno sempre più legate alle *operations*

Twitter troverà la sua naturale collocazione come strumento prevalentemente giornalistico, legato ad eventi istituzionali, sponsorizzazioni, informazioni, *start-up*

Social CRM: la gestione dei *Big Data* e l'integrazione dei dati interni con i dati *social*

a cura di HP - Autonomy

La clientela delle istituzioni finanziarie è molto cambiata negli ultimi dieci anni: è meglio informata, meno fedele, più attenta e più *mobile*

La clientela delle istituzioni finanziarie è molto cambiata negli ultimi dieci anni: è meglio informata, meno fedele e più attenta ad identificare specifiche soluzioni che incontrino i propri bisogni; inoltre è più *mobile* ed utilizza i dispositivi di connessione come *smartphone*, *tablet*, *pc*, ecc., pertanto i messaggi elaborati secondo approcci tradizionali di *marketing* risultano meno efficaci rispetto al passato. Anche quando un'istituzione finanziaria utilizza metodi e strumenti di *marketing* alternativi e interattivi (canali digitali, *cross reference* delle informazioni, *marketing* di prossimità, ecc.) risulta comunque difficile poter misurare le *performance* di una campagna o il gradimento di un nuovo servizio tramite *web*, *social*, *mobile* e *contact center*.

La pluralità delle sorgenti informative, derivanti dalle nuove modalità di interazione con la clientela, generano una grande quantità di dati (strutturati e non) in continuo cambiamento.

Cercare di analizzarle con strumenti tradizionali, allo scopo di trarne informazioni di business significative, richiede dispendio in termini di tempo e risorse e non produce spesso risultati utili in tempo reale. Infatti, già nel 2011, il McKinsey Global Institute definì così questa gran quantità di informazioni, nota nel mondo anglosassone come *Big Data*, '*datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze*' (Manyika, et al., 2011), ponendo l'accento sulla necessità di approcci di analisi alternativi e/o complementari.

Come conseguenza di queste nuove tendenze e dinamiche comportamentali della clientela *retail*, spesso ancora scarsamente analizzate, la distanza nella comprensione delle necessità del cliente aumenta anziché accorciarsi. La naturale evoluzione di questo processo richiederebbe la capacità di generare un profilo dinamico dei clienti al fine di prevederne il comportamento e soddisfarne le esigenze.

Gli *insight* necessari provengono sia da sorgenti interne alle organizzazioni che esterne. Le istituzioni finanziarie già detengono una serie di informazioni: dati anagrafici, demografici, prodotti e servizi, ecc. Abbinando questi dati strutturati ad un'analisi dei canali *social* si potrebbe ottenere una visione unitaria e olistica di ogni cliente e/o segmento di clientela.

In particolare l'utilizzo di sorgenti *social*, *blog* e principali *social network*, migliorerebbe la possibilità di ingaggiare un dialogo più efficace con i clienti; l'integrazione di queste informazioni con quelle già presenti potrebbe generare, dunque, una rappresentazione più accurata della clientela per offrire modelli di servizio personalizzati.

L'utilizzo di sorgenti *social*, *blog* e principali *social network*, migliorerebbe la possibilità di ingaggiare un dialogo più efficace con i clienti

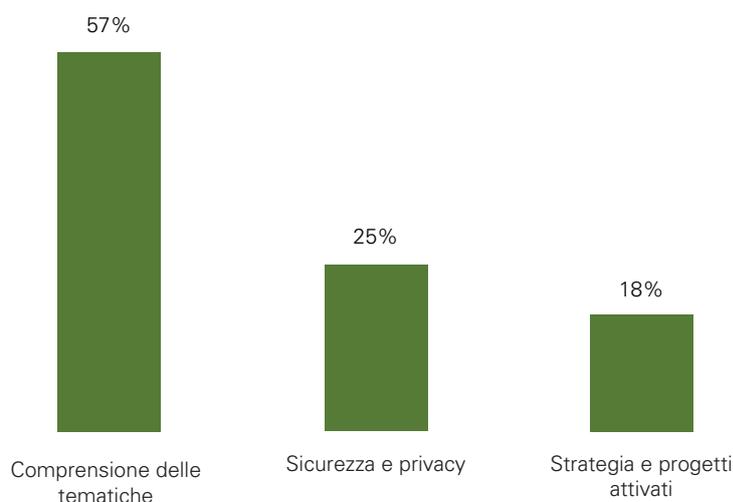
Ad esempio, la fascia di popolazione compresa tra i 18 e i 35 anni, rappresenta ormai una sfida per molti segmenti verticali, comprese le istituzioni finanziarie. Costituisce la fascia più resistente al *marketing* tradizionale e la più sensibile alla differenziazione delle modalità di fruizione dei servizi. Il segmento *X Generation*, invece, rappresenta un'opportunità da indirizzare maggiormente attraverso un'offerta di servizi/prodotti di qualità e mirati alle specifiche esigenze, come ad esempio le proposte di investimento, il *cross selling* di prodotti assicurativi, anche attraverso la fornitura di un servizio di *home banking* personalizzato.

La possibilità di effettuare queste analisi sottende/presuppone la capacità di gestire grandi quantitativi di informazioni. La sfida nell'uso efficace dei *Big Data* risiede nella comprensione di contenuti significativi in un intervallo temporale che ne consenta l'uso in modo efficace per il business. Il legame tra volumi di dati eterogenei e *business analytics* è, infatti, evidenziato da *TDWI Research (The Data Warehousing Institute Research)* che evidenzia questa come una condizione indispensabile per poter indicare i *Big Data* come reale opportunità di generazione di valore.

Esistono diverse soluzioni in questo ambito che si stanno affacciando in un contesto in grande movimento. Attualmente, secondo una elaborazione di HP su dati USA, la maggioranza delle imprese si trova in una fase di comprensione dei *Big Data* (57%) e di studio delle preliminari questioni connesse alla *privacy* e alla sicurezza (25%); il 18% ha definito una strategia di *Big Data* o è in fase di studio di fattibilità o ancora ha lanciato progetti in questo ambito.

La sfida nell'uso efficace dei *Big Data* risiede nella comprensione di contenuti significativi in un intervallo temporale che ne consenta l'uso in modo efficace per il *business*

Posizionamento delle aziende rispetto al tema *Big Data*



Fonte: HP

Queste analisi in futuro potrebbero condurre le aziende a dei processi decisionali molto più basati su dati e informazioni statistiche, relazionali e oggettive

Le priorità devono essere definite in funzione della *mission* e degli obiettivi della struttura stessa

Tuttavia un'altra indagine condotta su circa 600 *executive* sempre di matrice anglosassone rileva che circa il 66% delle aziende oggetto dell'analisi hanno definito nelle loro organizzazioni dei *Chief Data Officer*, con l'obiettivo e la responsabilità di occuparsi di questi temi al di fuori del tradizionale ed esclusivo perimetro ICT.

Di fatto queste analisi in futuro potrebbero condurre le aziende a dei processi decisionali meno condizionati dalle opinioni e dalle idee dalle cosiddette figure *Hppo* (*Highest Paid Person's Opinion*), ma molto più basati su dati e informazioni statistiche, relazionali e oggettive.

Come afferma MIT in una sua visionaria pubblicazione di aprile 2012 *'The central change with Enterprise 2.0 and ideas of managing knowledge [is] not managing knowledge anymore — get out of the way, let people do what they want to do, and harvest the stuff that emerges from it because good stuff will emerge. So, it's been a fairly deep shift in thinking about how to capture and organize and manage knowledge in an organization'*.

Il mondo scientifico e della ricerca già si sta muovendo secondo questo approccio, fondando iniziative e investimenti su intuizioni sostenute da analisi informative rilevanti.

Per arrivare a questo tipo di gestione del patrimonio informativo è richiesto un piano di attuazione a tutti gli effetti indipendente dal piano della tecnologia, ma più vicino ai piani di business. Le priorità devono essere definite in funzione della *mission* e degli obiettivi della struttura stessa. Dotarsi comunque di soluzioni che consentano progressivamente di gestire questo patrimonio informativo nei vari ambiti è sicuramente un prerequisito fondamentale.

HP, con il costante obiettivo di fornire oltre a piattaforme tecnologiche *hardware* soluzioni *software* innovative, ha investito già da alcuni anni in questa tipologia di soluzioni. HP - Autonomy è un'infrastruttura *software* che consente la ricerca, l'aggregazione e la comprensione del significato delle informazioni ed affronta la tematica nella soluzione del problema di analisi di contenuti non strutturati e nell'abbinamento con le informazioni strutturate.

Integrando le analisi secondo gli approcci indicati, a titolo esemplificativo, una primaria banca turca (la Turchia è un paese storicamente all'avanguardia per quanto riguarda i prodotti finanziari *retail*) è in grado di effettuare un'analisi in tempo reale delle banche *competitor* al fine di monitorare come il lancio di nuovi prodotti possa influenzare la fedeltà della propria clientela. Le analisi vengono realizzate attraverso il monitoraggio del canale *web* istituzionale delle banche concorrenti, *social media*, *blog* e canali *news*.

In un altro caso, una società che offre servizi di pagamento *online* e di trasferimento di denaro tramite internet, ha ottenuto aumenti significativi nel *conversion rate* e conseguentemente nei ricavi grazie all'analisi comportamentale dei visitatori dei siti *web partner* che ha permesso

di personalizzare il messaggio/prodotto secondo una classificazione della clientela. Questa tipologia di analisi, che se attuata manualmente richiederebbe un *effort* sproporzionato al risultato, consente di ricavare indicatori oggettivi che sostengono anche un eventuale *business case* di realizzazione *in house* o esternalizzata (numero di clienti persi a causa di campagne alternative, aumento/diminuzione del *churn rate*, come negli esempi citati, sono analisi immediatamente traducibili in dati economici e difficilmente ottenibili con analisi di tipo tradizionale *Business Intelligence*).

HP - Autonomy rende disponibili alcune funzionalità con l'obiettivo di facilitare le attività di cui sopra, che derivano dal mondo scientifico e della ricerca dove la necessità di creare correlazioni quanto più ampie è alla base della possibilità di ottenere risultati significativi: funzioni come collegamenti automatici, categorizzazioni, generazione di tassonomie, *cluster*, ecc.

In sostanza si può affermare che il patrimonio informativo esiste ed è disponibile e se propriamente utilizzato consente di ottenere vantaggi competitivi. Diversamente, non occuparsi delle informazioni che non si riescono a dedurre regala uno spazio competitivo agli altri concorrenti in un'arena che si fa sempre più 'affollata'.

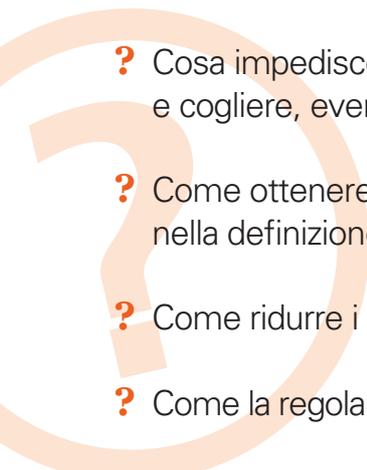


Il patrimonio informativo esiste ed è disponibile e se propriamente utilizzato consente di ottenere vantaggi competitivi

The Social Banker – Social media lessons from banking insiders

Approfondimenti ed esperienze internazionali sul campo a cura di KPMG

I *social media* sono un fenomeno ormai difficile da ignorare. Siamo di fronte ad un nuovo paradigma che sta cambiando le modalità di interazione delle aziende con clienti, dipendenti ed altri *stakeholder*. I *social media* si stanno diffondendo sempre di più anche nel *business*, soprattutto nel settore dei beni di largo consumo, mentre le banche sembrano essere un 'passo indietro'. Gli intermediari stanno muovendo i primi passi verso i *social media*. È una fase sperimentale in cui piani formali e visioni strategiche per approcciare la clientela, attuale e potenziale, si intrecciano con soluzioni più tattiche. È, dunque, in corso la ricerca di un modello di riferimento.

- 
- ? Cosa impedisce alle banche di raggiungere i clienti attraverso questi nuovi canali e cogliere, eventualmente, le opportunità ad essi connessi?
 - ? Come ottenere il coinvolgimento e il supporto del consiglio di amministrazione nella definizione e nell'implementazione di una strategia *social*?
 - ? Come ridurre i rischi reputazionali connessi alle discussioni in rete con i clienti?
 - ? Come la regolamentazione bancaria può influenzare la strategia nei *social media*?
 - ? Quali impatti determineranno i *social media* dal punto di vista tecnologico?
 - ? Quali cambiamenti culturali sono necessari per preparare l'organizzazione ai *social media*?
 - ? In che modo i *social media* possono migliorare le relazioni con i clienti e consentire di ottenere un vantaggio competitivo per il futuro?
 - ? Davvero i clienti vogliono essere 'amici' delle banche?

Molto probabilmente sono queste le domande e i dubbi che oggi si sta ponendo chi lavora in banca e intende adottare i *social media*.

Per rispondere a queste domande abbiamo raccolto considerazioni e gli approfondimenti degli specialisti del Network KPMG, con lo scopo di condividere le loro esperienze su alcuni di questi aspetti, fornire consigli pratici e mettere in evidenza sfide ed opportunità.



Cosa dovrebbero sapere i membri del consiglio di amministrazione

di James Scott and Sharat Potukuchi, KPMG in Australia

I *social media* probabilmente rivoluzioneranno il settore bancario, in particolare la relazione con la clientela, ma introdurranno anche nuovi rischi nel sistema

Le banche non possono più astenersi dalle conversazioni riguardanti il proprio *brand*

È vero, si dicono tante cose sui *social media*. C'è chi dice che rivoluzioneranno il settore bancario fino ad eliminare la rete fisica degli sportelli. Altri ritengono che porteranno i rischi ad un livello inaccettabile. Altri ancora che porteranno alla fine del settore.

C'è un po' di verità in ciascuna di queste affermazioni. I *social media* probabilmente rivoluzioneranno il settore bancario, in particolare la relazione con la clientela, ma è anche vero che introdurranno nuovi rischi nel sistema. La sfida che le banche *retail* stanno affrontando in questo momento è proprio questa: bilanciare i due aspetti per ottenere un vantaggio competitivo.

Perdere il controllo, ma avere il diritto di parola

Probabilmente la principale preoccupazione della *leadership* di una banca è che i *social media* possano passare il controllo della conversazione dalle banche ai clienti. Questo implica che le lamentele della clientela siano amplificate, e se non opportunamente gestite, potrebbero trasformarsi in un disastro dal punto di vista relazionale e reputazionale. Un'altra preoccupazione è relativa all'inappropriato comportamento dei dipendenti stessi che potrebbe danneggiare il *brand* in un *forum* pubblico.

Piaccia o no, la verità è che le banche non possono più astenersi dalle conversazioni riguardanti il proprio *brand*. E dal momento che, nella maggior parte dei casi, le conversazioni sono incentrate sul livello di servizio piuttosto scadente, la partecipazione è l'unico modo per influenzarle in maniera positiva ed efficace.

Infatti, per la reputazione della banca il rischio di non prendere parte a queste conversazioni rappresenta un pericolo ancora maggiore rispetto all'eventuale errore di un dipendente o ad un commento inadeguato.

Misurare il valore dei *fan*

L'altra sfida per le banche è la misurazione dei risultati. Notoriamente è difficile misurare le strategie *social*, soprattutto quantificare il ROI. Questo crea una serie di barriere all'accettazione dei *social media* da parte del consiglio di amministrazione di una banca. Parte del problema riguarda le metriche stesse da adottare e la loro interpretazione. Gran parte dei dirigenti ora conosce bene la relazione esistente tra aumento del traffico sul sito e aumento delle vendite, aumento della presenza del marchio e raggio d'azione (*reach*).

Ma quando il ROI è articolato in *'follower'*, *'mi piace'* e *'retweet'* i dirigenti di una banca tendono ad essere piuttosto disorientati. Pertanto, misurare le strategie *social* in termini di ROI è piuttosto complesso e richiede tempo. Presuppone che la banca abbia lanciato un piano formale, fissato un calendario di attività, osservato il *sentiment* attuale e le attività condotte su un insieme specifico di siti. Su questa base dovrebbe essere possibile correlare queste informazioni con i KPI del business (ad esempio il numero di operazioni e di clienti, l'aumento della quota di mercato, la fidelizzazione, e così via) per arrivare ad elaborare dei parametri quantificabili che il consiglio d'amministrazione comprende e riesce a monitorare.

Misurare le strategie *social* in termini di ROI è piuttosto complesso e richiede tempo

Rivolgersi alla *leadership*

La strategia *social* deve essere supportata dalla *leadership*. Questo perché i *social media* hanno impatto sulla gran parte delle divisioni e funzioni di una banca e richiedono un forte coordinamento strategico all'interno dell'azienda. Infatti, non è insolito che le *task force* dedicate ai *social media* includano specialisti di *marketing* e di *customer care*, legali, esperti di *risk & compliance* e di regolamentazione e membri del *team* affari istituzionali. Tenere nella giusta considerazione le esigenze e gli obiettivi di ciascuno degli *stakeholder* interni rende necessario che la *leadership* del progetto sia al più alto livello.

L'adozione dei *social media* implica anche una certa trasformazione culturale all'interno dell'organizzazione. Per questo la *leadership* e l'alta dirigenza rivestono dei ruoli chiave, non solo nel fare in modo che le sfide siano allineate alle linee guida dell'azienda, ma anche nel fornire ai dipendenti un esempio in termini di utilizzo degli strumenti e conformità.

La *leadership* e l'alta dirigenza rivestono dei ruoli chiave per l'attuazione delle strategie *social*

L'idea di fondo è che i *social media* stanno già cambiando profondamente le modalità attraverso cui i clienti interagiscono con le proprie banche. Quelle che stanno riconoscendo questo cambiamento nel mercato e stanno indirizzando la *leadership* in questa direzione sono quelle che avranno successo nel lungo periodo. Quelle che, invece, non lo fanno resteranno indietro.

Ora tocca alla *leadership* della banca guidare le strategie di approccio dei *social media* e formare e preparare l'intera organizzazione a competere in questa nuova arena in modo da portare benefici sia alle banche che ai clienti.

Con gli occhi del cliente

di Marty Carrol, KPMG in Regno Unito

I *social media* sono centrati sulla *customer experience*

Se la strategia *social* della banca non è costruita attorno alla *customer experience* allora ci sono buone probabilità che sia destinata a fallire.

Questo perché, più di ogni altro canale bancario, i *social media* sono centrati sulla *customer experience*.

Tuttavia, mantenere un approccio centrato sul cliente potrebbe non essere facile per gran parte delle banche. Questo potrebbe accadere, in parte perché la comunicazione bancaria è stata finora 'unidirezionale' (pubblicità, *mailing*, dichiarazioni, ecc.) o *one-to-one* (*customer service*, sportello, *phone banking*, ecc.). Ne consegue che molte banche potrebbero non essere pronte ai cambiamenti necessari per una strategia *social* di successo.

Nei panni del cliente

Proviamo a capire come un cliente si aspetterebbe di interagire con la propria banca attraverso i *social media*.

Probabilmente il cliente vorrebbe interfacciarsi con il profilo di una sola azienda piuttosto che con una serie di divisioni. Per le banche questo significa sviluppare una visione unica, olistica, del cliente in modo che i dipendenti impegnati in prima linea sui *social media* siano in grado di rispondere alle esigenze della clientela attraverso le diverse divisioni della banca.

I clienti si aspettano che le banche si mostrino disponibili alle proprie esigenze tramite i *social media*. Data la velocità di strumenti come Twitter, i clienti si aspettano che la loro interazione *social* susciti una risposta immediata, o quanto meno rapida. Questo ha due implicazioni per le banche: i dipendenti impegnati in prima linea dovranno avere il potere di prendere decisioni immediate e le informazioni dovranno essere messe a disposizione del personale in tempo reale per rispondere correttamente alle richieste e alle preoccupazioni della clientela.

I clienti si aspettano che le loro banche siano più trasparenti sui *social media*

Costruire relazioni basate sulla fiducia

Ancora più importante è che i clienti si aspettano che le loro banche siano più trasparenti sui *social media*.

Questo non vuol dire soltanto fornire ai clienti maggiori informazioni, ma anche essere aperti alle critiche – anche incoraggiarle – al fine di garantire una migliore *customer experience*. Questo presuppone un cambiamento culturale che deve partire dall'alto e permeare tutta la banca fino ai dipendenti impegnati in prima linea sui *social network*.

Creare *community*

Il cliente si aspetta di guadagnare qualcosa dall'interazione con la propria banca attraverso i *social media*. In alcuni casi, si potrebbe trattare semplicemente di una migliore *customer experience* o tempi di risposte più rapidi. Ma questo può costituire l'opportunità per la banca di differenziarsi. Le banche potrebbero prendere in considerazione la *gamification* dei servizi finanziari (ad esempio, fornire uno strumento, un gioco, che consente al cliente di fare delle scelte in differenti scenari di investimento) o gli incentivi (offrire, ad esempio, un tasso migliore ai clienti che utilizzano i canali *social*).

Gli utenti dei *social network* più attivi potrebbero anche accogliere con favore l'aspetto *community* connesso con l'offerta della banca. Infatti, questo potrebbe costituire una grandissima opportunità per le banche: l'esperienza nel settore delle telecomunicazioni mostra che l'assistenza alla clientela *peer-to-peer* può generare non solo significativi risparmi per le aziende, ma anche una più rapida (e a volte anche più personalizzata) risoluzione dei problemi. In più quei clienti a cui viene fornito questo tipo di assistenza molto probabilmente diventeranno sostenitori della banca e in futuro potrebbero essere utilizzati come *testimonial* della banca.

Tuttavia le banche devono ricordare che i clienti sono volubili. Sicuramente saranno introdotti nuovi canali e servizi per migliorare (o addirittura sostituire) le reti esistenti, anche perché le aspettative dei clienti diventano sempre più sofisticate.

Chiaramente l'approccio ai *social media* focalizzato sul cliente è una strategia di lungo periodo.

Fidelizzare attraverso i *social media*

Le banche che cercano di differenziarsi attraverso i *social media* stanno esplorando una gamma di soluzioni innovative come gli sportelli virtuali, i prestiti *peer-to-peer* e i premi fedeltà. Ci si attende che queste iniziative aumentino la fidelizzazione, il livello di coinvolgimento dei clienti e la riconoscibilità del marchio. Inoltre, è un primo passo coraggioso verso l'utilizzo della *gamification* che dovrebbe portare ad un comportamento finanziario più responsabile e ad un uso redditizio del canale.

Il dibattito sui dati: le cinque sfide per le banche

di Harry Hughes e James McKeogh, KPMG in Cina

Molte banche sono ingolosite dalla gran mole di dati sulla clientela che i *social media* offrono. Infatti, raccogliendo, analizzando e sfruttando opportunamente i dati dei *social media*, le banche possono ottenere preziose informazioni sui modelli di investimento della clientela, sulle tendenze di mercato e sull'offerta, solo per citarne alcune.

Le banche stanno cominciando a chiedersi cosa possono fare con le informazioni che riescono ad ottenere dai *social media* e al modo con cui possono sfruttare questi dati per migliorare il proprio business.

Tuttavia l'utilizzo dei dati dei *social media* solleva una serie di importanti questioni che devono essere attentamente valutate dalle banche. In particolare, prima di sfruttare i vantaggi dei dati raccolti tramite i *social media* occorre che le banche prendano in considerazione cinque temi.

La gran parte dei dati raccolti attraverso i *social media* sono generati dagli stessi utenti e quindi è difficile verificarli

I dati raccolti grazie a questi canali diventeranno sempre più una *commodity* e, nel tempo, il loro valore potrà diminuire

1 Quanto ci si può fidare della validità dei dati?

La gran parte dei dati raccolti attraverso i *social media* sono generati dagli stessi utenti e quindi è difficile verificarli. Per questo molti si chiedono se questo tipo di informazione rifletta veramente le tendenze dei clienti, o se possa essere viziata da dati gonfiati o falsi. Le banche devono pertanto considerare quale tipo di analisi può essere necessaria per verificare il valore effettivo dei dati e se sono rappresentativi delle reali esigenze e *feedback* dei clienti.

2 Chi accede a questi dati?

Con la progressiva adozione dei *social media* nel settore bancario, sembra chiaro che i dati raccolti grazie a questi canali diventeranno sempre più una *commodity* e, nel tempo, il loro valore potrà diminuire. Ne consegue che le banche dovranno continuamente regolare e adattare i loro meccanismi di analisi per ottenere crescenti livelli di profondità che - nel lungo termine - continueranno a fornire un vantaggio competitivo e valore per la banca.

3 Quando i dati diventano troppi?

Per molte banche lo stesso volume dei dati che arrivano dai *social media* può diventare rapidamente poco maneggevole e difficile da gestire in maniera efficace. Inoltre, facendo leva sulle moderne tecniche analitiche, è sempre più facile 'tagliare' i dati in modo da supportare quasi ogni scenario possibile. In sintesi, questo potrebbe rapidamente ridurre la chiarezza e il processo decisionale per le banche potrebbe diventare sempre più controverso e contraddittorio dal momento che i messaggi vengono veicolati attraverso i dati dei *social media*.

Il volume dei dati che arrivano dai *social media* può diventare poco maneggevole e difficile da gestire in maniera efficace

4 I vostri dati sono stati sabotati?

I dati dei *social media* possono essere facilmente danneggiati, anche non intenzionalmente. In alcuni casi dati esterni, provenienti da altre fonti, come siti di *competitor* e campagne promozionali, possono essere caricati nei canali *social media*.

In casi estremi, i dati dei siti *social media* delle banche possono essere rubati da diversi soggetti che tentano di portare disordine e ostacolare il processo decisionale.

Questo può portare le banche a diffidare dei dati che ricevono e addirittura ad affidarsi maggiormente ai propri strumenti tradizionali di *intelligence*, facendo così un passo indietro rispetto allo *status quo* attuale.

I dati dei *social media* possono essere facilmente danneggiati

5 A chi appartengono i dati?

La proprietà dei dati sui *social media* è un tema controverso in molti settori. Infatti, dal momento che i dati risiedono in un dominio pubblico, le banche dovrebbero chiedersi se è necessario avere la proprietà dei dati per condurre le proprie analisi e utilizzarle correttamente. E dal momento che le banche stanno spostando sempre più la propria comunicazione sui canali sociali, la questione della proprietà dei dati potrebbe diventare rapidamente molto più controversa, soprattutto in riferimento ai contenuti *social* delle banche.

Così, mentre i dati dei *social media* certamente promettono di offrire enormi ritorni alle banche che sono in grado di capitalizzare le informazioni nel breve termine, sembra sempre più probabile che la questione dei dati *social*, nel tempo, creerà una serie di nuove complessità e sfide per le banche.

La proprietà dei dati sui *social media* è un tema controverso in molti settori

Essere *compliant* in un mondo *social*

di John Hair, Director, IT Advisory, KPMG LLP

Per rispondere alla crescente diffusione dei *social media* nel settore bancario è necessaria una maggiore regolamentazione

In assenza di nuove norme, le banche devono fare riferimento alle normative vigenti per la regolamentazione dei *social media*

Pochi settori sono molto regolamentati quanto quello finanziario. Le banche *retail*, soprattutto quelle presenti in diversi paesi, sono generalmente tenute a rispettare un crescente e complesso insieme di regole locali e internazionali.

Dunque, potrebbe sembrare controintuitivo chiedere per il settore maggiore regolamentazione e orientamento. Tuttavia questo è proprio quello che serve per rispondere alla crescente diffusione dei *social media* nel settore bancario.

Purtroppo, l'esperienza recente suggerisce che la regolamentazione impiega tempo ad adeguarsi. Negli Stati Uniti, la FDA (Food and Drug Administration) ha da tempo promesso di rilasciare le disposizioni sull'utilizzo dei *social media* nel settore farmaceutico, ma finora ha solo annunciato una serie di rinvii semestrali per affrontare la tematica assai complessa.

Da parte sua, la FCC (Federal Communication Commission) recentemente ha chiesto al settore degli investimenti di sottoporre alla sua attenzione le *policy* sui *social media* per procedere alla revisione, ma è ancora molto lontana dal fornire indicazioni.

La mancanza di chiarezza, che causa incertezza sul mercato, non giustifica un approccio attendista rispetto ai *social media*. Le banche devono andare avanti comunque, perché è molto più rischioso non fare nulla.

Quindi, almeno per il momento, le banche devono fare riferimento alle normative vigenti per la regolamentazione dei *social media*. Questo richiederà una rigorosa revisione delle linee guida normative per individuare le aree che impattano la questione della rappresentanza e una revisione delle *policy* per garantire la *compliance* dei *social media*.

I dirigenti bancari vorranno capire più da vicino quanto le attività di *marketing*, in particolare, si adeguano ai requisiti di conformità. La verità è che gran parte delle conversazioni *social* tra banche e clienti attualmente sono gestite dalle divisioni *marketing*, che non si sono ancora adeguate alle caratteristiche tipiche dei *social media* (tempi di risposta rapidi, totale trasparenza, diverse *audience*, ecc.).

È complesso anche definire delle regole in ambito *social* e formare il personale perché le rispetti, in particolare quando i profili *social* dei dipendenti sono legati alla banca. Per esempio, fare un '*retweet*' o 'mi piace' relativamente ad un articolo sulle opportunità d'investimento, potrebbe essere interpretato dalle autorità regolamentari come una consulenza sugli investimenti e quindi essere soggetta ad una revisione di conformità.

Ovviamente, i *social media* impongono alle banche una nuova prospettiva sui sistemi di *governance*. Tuttavia non è necessario un cambiamento radicale, perché in molti casi l'attuale quadro regolamentare è in gran parte valido.

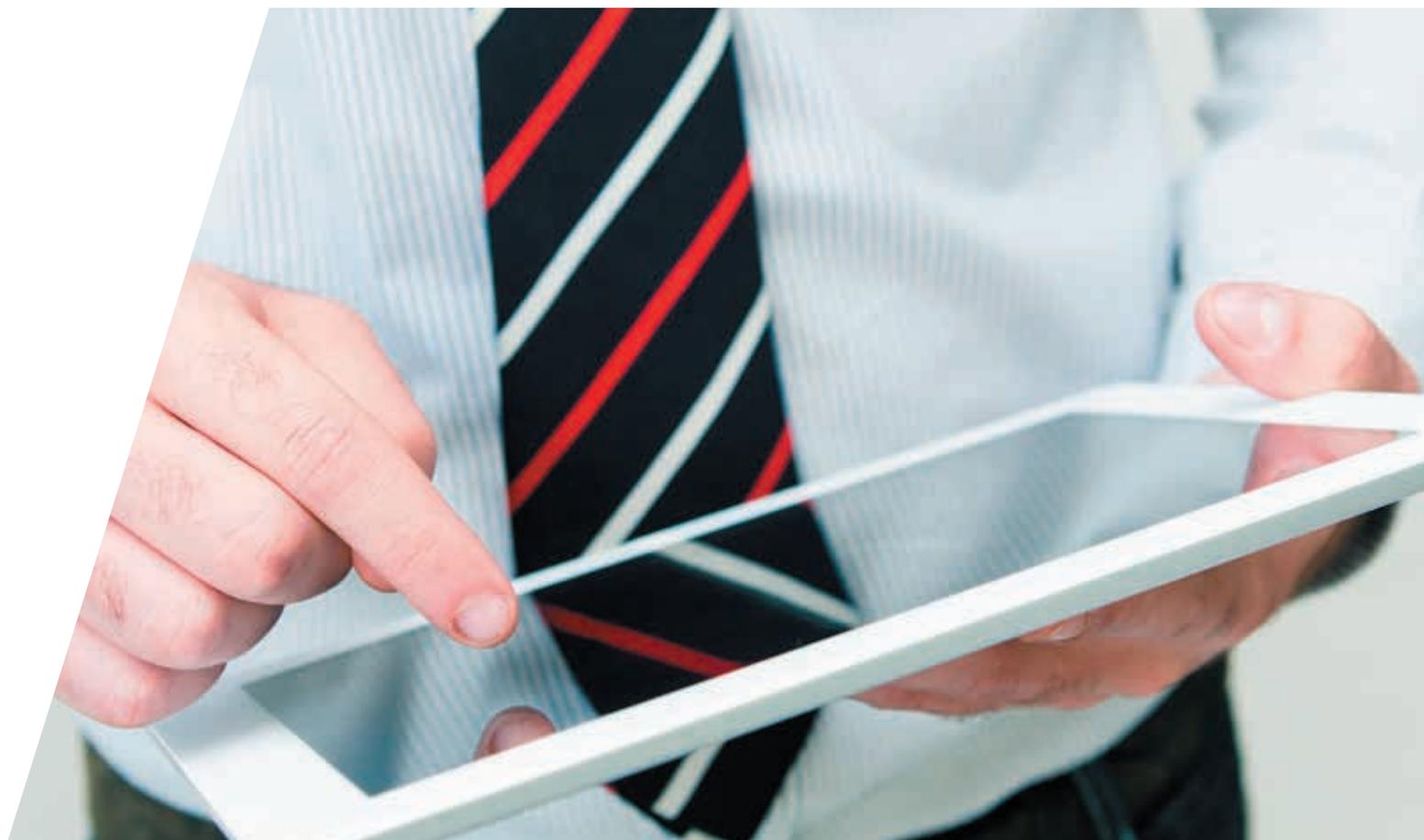
I dipendenti dovranno essere controllati per la consulenza fornita ai clienti; il *marketing* dovrà conformarsi alle linee guida della pubblicità nei servizi finanziari; i dati dovranno essere adeguatamente custoditi.

Il vero problema per le banche è il tempo. Data la rapidità del cambiamento già in atto nei canali *social*, le banche dovranno muoversi rapidamente per sviluppare strutture adeguate, non solo conformi alle normative vigenti, ma anche fornire un livello di flessibilità adeguato alla natura stessa dei *social media* in costante evoluzione.

Per le banche che sono già presenti sui *social media*, non c'è tempo da perdere. Devono rivedere sin da ora le tematiche relative alla *compliance*.

L'impatto del cloud

Dal momento che le banche contano di sfruttare l'enorme quantità di dati generati dai *social media*, in molti stanno riflettendo su come utilizzare le tecnologie *cloud* per gestire, analizzare e salvaguardare queste preziose informazioni. Una *survey* KPMG rivela che più di due terzi delle imprese stanno pianificando o già implementando soluzioni *cloud* e questo mostra che le tecnologie *cloud* stanno evolvendo rapidamente come servizio chiave del business.



Il futuro del *social banking*

Vincent Piron, Partner e Social Banker Global Lead Editor, KPMG in Belgio

Nessuno, nemmeno Zuckerberg in persona, è in grado di prevedere il futuro dei *social network* nei prossimi cinque anni, per non parlare dei prossimi cinquanta. Tuttavia una cosa è certa: il *social networking* rappresenterà un punto di svolta per le banche.

Detto questo, osservando la nostra 'palla di cristallo', pensiamo di poter sostenere alcuni scenari probabili che cambieranno radicalmente il modello di business delle banche.

I *social media* segneranno la fine del *marketing* di massa

Il valore del singolo

I *social media* segneranno la fine del *marketing* di massa. Infatti, un numero piccolo (ma crescente) di banche stanno già analizzando le attività *social* dei propri clienti per fornire offerte e promozioni altamente personalizzate. Tuttavia offrire un mutuo ad un cliente che sta acquistando casa è facile.

In futuro, le banche saranno in grado di confezionare pacchetti di prodotti su misura per i singoli clienti consentendo così di variare i tassi di interesse in funzione del potenziale valore e profittabilità di ciascun cliente.

Riagganciare il telefono

Le linee telefoniche per i reclami dei clienti chiuderanno dal momento che le banche diventano sempre più proattive nella gestione dei problemi. Già adesso le banche stanno monitorando i *tweet* dei clienti e adeguando i propri modelli sulla scorta di quello che imparano ascoltando le conversazioni. L'aumento dei clienti che riferiscono di essere rimasti in coda allo sportello potrebbe indurre la banca ad aggiungere personale o a estendere l'orario di apertura. Un bancomat fuori servizio potrebbe comportare un *tweet* ai clienti che si trovano nelle immediate vicinanze sulla base di modelli di *geo-tracking* e di utilizzo.

Ai reclami concreti dei clienti si risponderà in tempo reale dal momento che la clientela, comunicando attraverso i *social media*, cattura immediatamente l'attenzione del *customer care* che non solo è in grado di risolvere i problemi, ma è anche collegato allo sportello o con il *manager* responsabile di quel particolare cliente.

Ai reclami concreti dei clienti si risponderà in tempo reale comunicando attraverso i *social media*

Trasformare gli sportelli

E mentre non è vero che la rete degli sportelli non è sul punto di scomparire, è chiaro che l'emergere dei *social media* cambierà profondamente la loro *value proposition*. Le transazioni quotidiane e di *routine* saranno eseguite attraverso le *App social* che consentiranno alla banca di verificare le credenziali e fornire informazioni e funzionalità di pagamento utilizzando il sistema di autenticazione dei *social network*.

Invece, gli sportelli saranno utilizzati per le transazioni più complesse come le richieste di mutuo e prestito o i servizi di consulenza sugli investimenti. Ma anche questi tipi di interazione probabilmente passeranno sui *social network* dal momento che i dipendenti delle banche hanno già l'abitudine di interagire con i clienti attraverso applicazioni video o *chat* piuttosto che attraverso i canali tradizionali.

Tablet teller

Ne consegue che le banche, automatizzando sempre più le transazioni, ridurranno il costo di gestione. Gran parte del personale sarà sostituito da *tablet* che forniranno un accesso diretto al portale *social media* della banca. Ma sempre più di frequente gli sportelli saranno virtualmente 'nella tasca' del cliente, eliminando le spese generali e i costi delle infrastrutture delle filiali.

Rischi e opportunità

D'altro canto, le banche potrebbero vedere asciugarsi o scomparire del tutto gli attuali flussi di reddito.

La consulenza per gli investimenti di base, ad esempio, perderà rapidamente valore dal momento che i clienti cominceranno a condividere gratuitamente le loro conoscenze ed esperienze con gli altri, riducendo così la capacità della banca di farsi pagare per questi servizi. Anche l'introduzione di un eventuale, se pur basso, costo per il *social media banking* sarà sottoposto a pressioni al ribasso.

Le banche potrebbero anche trovarsi tagliate fuori dal mercato dei piccoli prestiti, se la micro-finanza si spostasse sui *social network*, i mutuatari potrebbero avere accesso a prestiti a tassi bassi da amici e familiari in cerca di rendimenti concedendo credito ai loro conoscenti.

Prossimi step

Nessuno di questi scenari è fantascienza. Infatti, ciascuno di essi si basa sulle attività e i trend già in atto sul mercato e molti sono stati immaginati dai nostri esperti. Ciò che rimane ora da vedere è come le banche approfitteranno di queste nuove opportunità per innovare e costruire il proprio vantaggio competitivo.

Gli sportelli saranno utilizzati per le transazioni più complesse come le richieste di mutuo e prestito o i servizi di consulenza sugli investimenti

Gli sportelli saranno virtualmente 'nella tasca' del cliente

La diffusione dell'utilizzo dei *social network* potrebbe avere effetti sugli attuali flussi di reddito

Banche e *social network*: quale futuro?

a cura di Paolo Capaccioni e Pasquale Ambrosio, KPMG Advisory

La perdita di fiducia verso l'intero sistema bancario, determinata dalla profonda crisi finanziaria, ha posto gli operatori di fronte alla necessità di ripensare al modo di 'fare banca'

I *social network* hanno cambiato, ormai stabilmente e radicalmente, il funzionamento e la comunicazione all'interno dei mercati e delle organizzazioni

La perdita di fiducia verso l'intero sistema bancario, determinata dalla profonda crisi finanziaria, ha posto gli operatori di fronte alla necessità di ripensare al modo di 'fare banca'.

La valorizzazione delle esperienze di altre *industry* ha in molti casi dato slancio ad una trasformazione dei modelli commerciali e di presidio del territorio che sono passati da logiche di prossimità a quelle di *brand*. Questo sforzo, però, è stato affrontato secondo un paradigma tradizionale basato su una cospicua crescita degli investimenti in *marketing* e pubblicità impiegati in iniziative di comunicazione e promozione verticali.

Inoltre, sfortunatamente il tentativo di adeguare la gestione del *brand* alle *best practice* provenienti dai settori più diversi si è innestato proprio nel periodo di maggior difficoltà per gli specialisti del *marketing* e della comunicazione, in cui i classici modelli verticali uni-direzionali iniziavano ad essere soppiantati da meccanismi laterali in cui la comunicazione tra i clienti di fatto disintermedia i valori del marchio diffusi dall'azienda ai propri *target* di riferimento.

L'affermarsi del modello laterale è stato incentivato dalla diffusione di soluzioni dominanti nell'ambito dei *social network/media* (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Youtube) che hanno consolidato rapidamente un nuovo ecosistema digitale. I meccanismi collaborativi hanno cambiato, ormai stabilmente e radicalmente, il funzionamento e la comunicazione all'interno dei mercati e delle organizzazioni, determinando comportamenti di acquisto sempre più condizionati da logiche di reputazione influenzate direttamente dai pari e lasciando spesso le imprese stesse fuori da tali dinamiche.

In altre parole, sentire la banca vicina ai propri bisogni dipende dalla percezione che gli attuali clienti hanno e comunicano ai propri amici e conoscenti, più che dalla capacità reale della banca stessa di comunicare e risolvere i problemi. Nel nuovo ecosistema, in cui gli utenti dialogano e si influenzano vicendevolmente, comprendere la natura *conversazionale* e *web based* diviene essenziale per la sopravvivenza stessa delle banche e per cogliere o addirittura influenzare i contenuti dei *media* tradizionali che la rete spesso anticipa. Le banche possono, quindi, utilizzare le tecnologie *social* per raccogliere informazioni sul comportamento e gli atteggiamenti dei consumatori, per costruire una percezione positiva del marchio, per migliorare la strategia di prezzo, per valutare i rischi e per rilevare con maggior efficacia le attività fraudolente (a vantaggio sia delle banche, sia dei singoli consumatori che vi partecipano).

Ma come sempre accade quando ci sono innovazioni discontinue in una prima fase si pensa al cambiamento secondo un approccio tradizionale, lineare, con obiettivi precisi e parametri oggettivi di misurazione dei risultati. Come la *suvery* dimostra una buona parte delle banche italiane ha compreso pienamente l'importanza dei *social media*, ma sta approcciando l'argomento prevalentemente con iniziative di vetrina e comunicazione istituzionale, senza interpretare fino in fondo il cambiamento di paradigma che si va delineando. È pur vero che contestualmente si trovano a dover comprendere e gestire evoluzioni importanti del proprio modello di servizio e distributivo per rispondere ai nuovi stili di vita (forte utilizzo del web e del *mobile*, separazione tra luogo di lavoro e luogo in cui si vive, freneticità degli spostamenti, ecc.) che, svuotando progressivamente di operatività transazionale le attuali filiali, mettono in crisi gli assetti esistenti. Ciò, tuttavia, non deve costituire un freno alla rapidità con cui i cambiamenti in atto inesorabilmente stanno mettendo in discussione i modelli degli operatori non più in linea con i nuovi paradigmi comportamentali e d'interazione.

Quasi tutte le banche hanno aperto una pagina Facebook o un *account* Twitter. L'utilizzo strategico dei *social media* prevede, però, di comprendere profondamente logiche, razionali ed obiettivi di questi nuovi strumenti:

- i consumatori giocano un ruolo attivo, sia nella scelta della banca, sia nell'interazione che si viene a creare, ricercando contatto costante, trasparenza, immediatezza/informalità (tipiche dei sistemi *bottom-up*) e fidandosi molto più della loro rete di pari rispetto a quello che viene comunicato da fonti 'ufficiali'
- le *Generation Y* e i *digital native* sono sempre più numerosi e le banche non possono essere indifferenti al fatto che queste fasce di popolazione parlano un linguaggio differente ed hanno schemi comportamentali nuovi
- i nuovi canali raggiungono milioni di utenti a costi bassissimi, il che abilita il rapido e semplice ingresso di *nuovi player*
- la digitalizzazione dei contatti cliente-banca rende necessario un ripensamento delle logiche di *customer care* e servizio clienti, terreno su cui si giocherà la competizione del prossimo decennio.

Le banche italiane dovranno, quindi, attivare processi di ascolto attivo al fine di anticipare le esigenze future dei clienti e di legare la proposizione di prodotti finanziari agli eventi significativi della vita (come comprare una casa, cambiare lavoro o diventare genitore), ma soprattutto, dovranno comprendere come far evolvere il proprio *business model* per rispondere sempre più alle richieste dei clienti, anche grazie alla semplicità con cui tali strumenti consentono di attirare nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti.

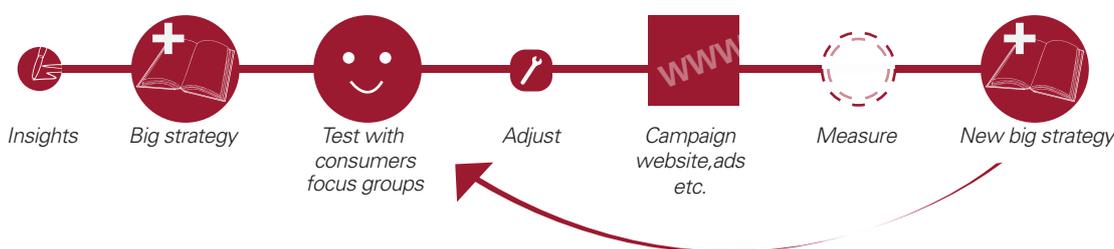
Una buona parte delle banche italiane ha compreso l'importanza dei *social media*, ma sta approcciando l'argomento senza interpretare fino in fondo il cambiamento di paradigma che si va delineando

L'utilizzo strategico dei *social media* prevede di comprendere profondamente logiche, razionali ed obiettivi di questi nuovi strumenti

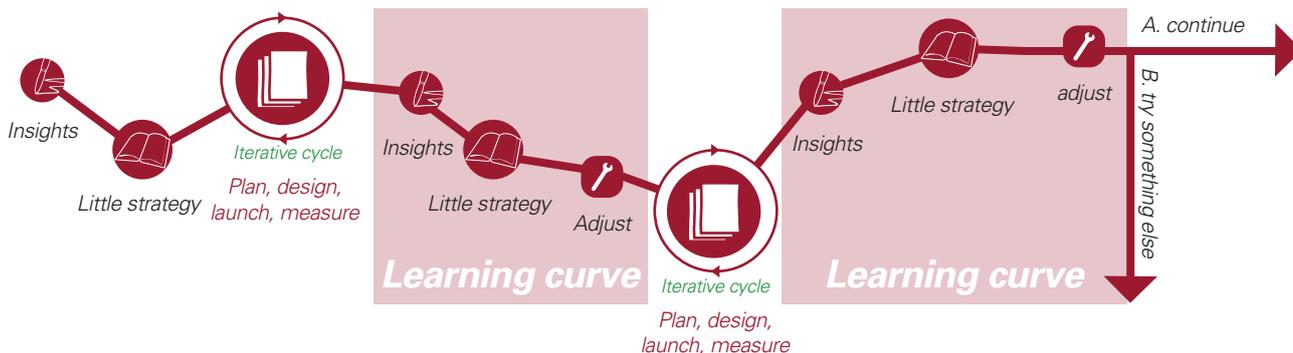
Le banche italiane dovranno attivare processi di ascolto attivo al fine di anticipare le esigenze future dei clienti

Come osservato già in altri settori, anche per le banche italiane il cambio di paradigma costituirà una forte discontinuità nei meccanismi organizzativi e di funzionamento, ma il *driver* strategico di banca cliente-centrica sempre professato, ma raramente realizzato in concreto, sarà sempre più pressante e richiederà un'attenzione ed una focalizzazione continua sulla soddisfazione del cliente e sul presidio di tutti gli ambienti digitali. I tradizionali *focus group* saranno completamente superati dalla possibilità di acquisire i suggerimenti di una moltitudine di consumatori.

1 Conventional Marketing (big ideas, big bang launch, big budgets)



2 Unconventional Marketing (micro strategies, big insights, rapid iteration)



Il cambiamento non impatterà solo sulle modalità con cui si gestiscono le attività di *marketing* e comunicazione, ma coinvolgerà tutte le logiche di funzionamento aziendale sia interne sia esterne

Il cambiamento non impatterà solo sulle modalità con cui si gestiscono le attività di *marketing* e comunicazione. È una nuova rivoluzione industriale e sociale e, come tale, coinvolgerà tutte le aziende, ed anche le banche, in tutte le logiche di funzionamento interne ed esterne. Il cambiamento sarà così forte da impattare anche ambiti che ad oggi non si immaginano possibili, come la valutazione del merito creditizio di un soggetto, che in futuro potrebbe basarsi sulle informazioni relative ai comportamenti di *shopping*, ad inclinazioni, come il gioco d'azzardo, ad eventuali problematiche lavorative, ecc., con la possibilità di rendere meno 'fredda' la valutazione e con importanti opportunità di riduzione del tasso di default (almeno per il segmento *retail*).

Questa trasformazione non sarà indolore poiché, oltre agli evidenti rischi reputazionali, richiede un modo completamente nuovo di gestire la *compliance* e ciò costituisce il principale ostacolo ad una loro massiccia adozione soprattutto in paesi fortemente regolamentati come l'Italia.

Questo limite sarà superato solo con l'accentuarsi della concorrenza, anche globale, e l'adeguamento della regolamentazione. Le barriere

organizzative, inoltre, impediscono l'uso produttivo delle tecnologie sociali, sia perché impattano su realtà la cui dimensione e struttura è rilevante, sia per la riservatezza con cui tradizionalmente gli operatori bancari definiscono le proprie strategie, elemento messo in crisi dai meccanismi di partecipazione attiva e coinvolgimento che la *social economy* determina.

I *social media* più che canali sono quindi un ecosistema territoriale, al pari delle filiali, in cui regole e comportamenti sono digitali, ma simili a quelli delle piazze reali e delle comunità, in cui i clienti interagiscono liberi da orari, *location*, tipologia di operatività e specializzazione richiesta e si aspettano che la banca sia presente e pronta a supportarli nelle loro necessità.

La voce dei consumatori è diventata man mano più importante nella costruzione dell'immagine e della reputazione dei *brand*. Bisogna conversare con i clienti per ascoltare e capire come usano i prodotti/ servizi e quali sono i loro desideri. Le aziende possono fare '*social marketing*', permettendo ai clienti entusiasti di 'contagiare' gli altri, vendere utilizzando i *social network*, fare *customer care* e innovazione insieme ai clienti.

Qual è dunque la banca del futuro? È un'organizzazione aperta, emergente e collaborativa, in cui la necessità è quella di conversare all'esterno. Se ha portato al suo interno questo paradigma conversazionale, l'organizzazione può fare *social media marketing*, innovazione/*crowdsourcing*, supporto collaborativo con i clienti. Solo in questo modo avrà la capacità di guardare i fenomeni nuovi con occhi nuovi, solo a quel punto le opportunità di tali meccanismi potranno emergere ed essere colte e supporteranno l'indirizzamento delle grandi tematiche:

- quali sono le operazioni che i clienti vogliono fare allo sportello?
- perché i clienti continuano a fare allo sportello operazioni che potrebbero fare su canali diretti?
- quali differenze di bisogni nei prodotti/servizi ci sono tra i diversi segmenti di clientela e le diverse aree geografiche?
- quali sono i servizi chiave che chiedono sui diversi canali, che esperienza multi/cross – canale vuole il cliente?

I nuovi imperativi cui le organizzazioni sono chiamate a rispondere – agilità, ridefinizione continua, rilevanza del servizio e dell'esperienza del cliente – rendono le capacità tradizionali di efficienza e standardizzazione di processo non più sufficienti. In questo contesto i modelli emergenti del *social business* – sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione – stanno dimostrando tutto il loro valore. Nel *social business* il motivo ultimo di esistenza dell'organizzazione non è più la sola generazione di valore a beneficio degli *stakeholder* tradizionali dell'impresa, ma è lo scambio di valore tra l'azienda e l'intero contesto sociale ed economico.

Solo con la consapevolezza di tale evoluzione si riuscirà a portare l'ecosistema esterno all'interno dell'azienda amplificando, in un'ottica di network e proprio grazie all'ecosistema stesso, il valore generato per i tradizionali *stakeholder*.

La voce dei consumatori è diventata man mano più importante nella costruzione dell'immagine e della reputazione dei *brand*

Nel *social business* è di fondamentale importanza lo scambio di valore tra l'azienda e l'intero contesto di riferimento

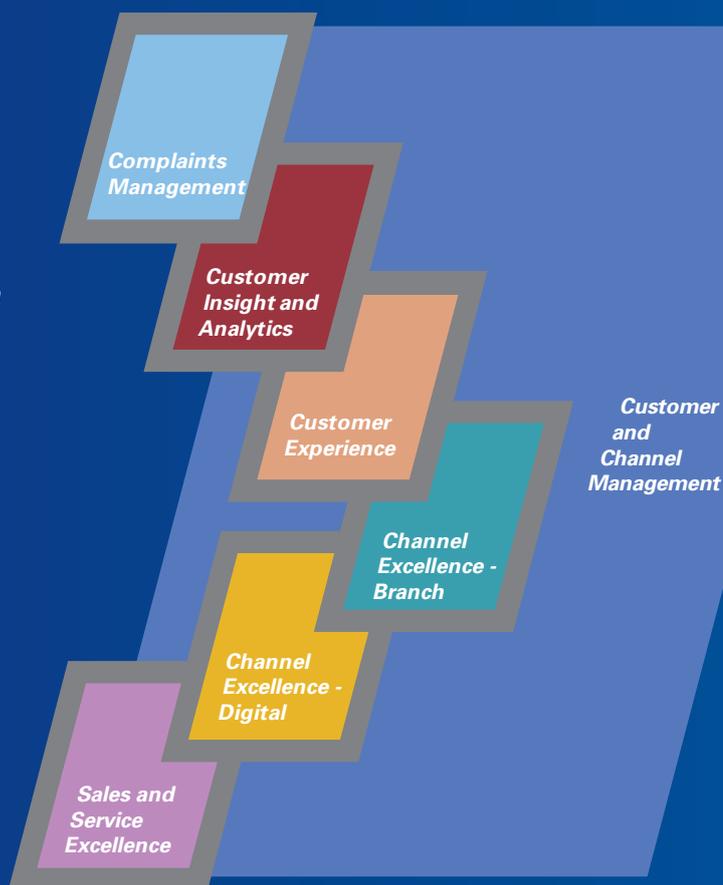
La *value proposition* di KPMG

L'introduzione e la gestione dei *social network* quale nuovo canale di *engagement* e gestione della clientela, esistente o potenziale, è considerato nella *vision* KPMG un servizio di *Customer and Channel Management* che garantisce ai clienti l'integrazione delle innovazioni derivanti da logiche e modelli *social* con i modelli distributivi e di servizio tradizionali.

In particolare, KPMG può supportare i propri clienti con l'approccio *win-win* che la contraddistingue al fine di:

- valutare il posizionamento sui *social media* (anche mediante *benchmark* sulla *reputation online*) rispetto alla *vision*/strategia aziendale, stimare il *gap* rispetto al *target* e le iniziative da realizzare in termini di organizzazione, processi, IT, e comportamenti delle risorse umane
- definire la strategia di presidio dei canali *social* e pianificare le azioni da realizzare per l'*engagement*, la gestione della relazione e la valorizzazione del *brand*
- sviluppare il modello di servizio per integrare i canali *social*, sia nelle attività *pre-sales*, sia in quelle post-vendita/*caring*
- progettare e realizzare iniziative commerciali di *loyalty* sui canali *social*, anche mediante iniziative di *gaming* e viralità
- sviluppare le logiche di CRM per massimizzare il valore estraibile dalla mole di informazioni su clienti e *lead* che il canale rende disponibile
- gestire operativamente il canale, anche in *co-sourcing*
- valutare il *gap* di competenze interne e definire le modalità di gestione e presidio degli impatti su rischi operativi/di conformità, *compliance*, HR e organizzazione, sistemi IT.

Competenze, coerenza metodologica e *vision* KPMG in ambito *social media* hanno ricevuto recente conferma su scala mondiale grazie all'ingaggio per la progettazione e la gestione operativa dell'iniziativa '*Social Media at the World Economic Forum 2013*' che ha consentito di rendere partecipativo e aperto all'ascolto delle esigenze e dei commenti della collettività uno degli eventi chiave di analisi e definizione delle strategie economiche mondiali.



Contatti

Corrado Avesani
Partner, KPMG Advisory
cavesani@kpmg.it

Paolo Capaccioni
Partner, KPMG Advisory
pcapaccioni@kpmg.it

Alessandro Carpinella
Partner, KPMG Advisory
acarpinella@kpmg.it

Giuliano Cicioni
Partner, KPMG Advisory
gcicioni@kpmg.it

Danila De Pascale
Partner, KPMG Advisory
ddepascale@kpmg.it

Fabiano Gobbo
Partner, KPMG Advisory
fgobbo@kpmg.it

Giuseppe Latorre
Partner, KPMG Advisory
glatorre@kpmg.it

Fabrizio Montaruli
Partner, KPMG Advisory
fmontaruli@kpmg.it

Fabio Papini
Partner, KPMG Advisory
fpapini@kpmg.it

Andrea Beretta
Associate Partner,
Nolan, Norton Italia
andreaberetta@kpmg.it

Pasquale Ambrosio
Manager, KPMG Advisory
pambrosio@kpmg.it

Per approfondimenti
www.kpmg.com/socialbanker

kpmg.com/it

Le informazioni contenute in questo documento sono tratte da una survey realizzata interpellando un campione di gruppi bancari attivi in Italia. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. KPMG Advisory S.p.A. non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory S.p.A. non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2013 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: maggio 2013

Grafica: New! srl - www.newadv.com