

Indagine ABI

Realizzata con la collaborazione di
KPMG Advisory



Banche e Social media

Novembre 2015

Indice

/	Executive summary	04
Indagine ABI Banche e Social media		
I	Introduzione alla ricerca	07
II	La presenza delle banche sui social media	09
	◆ Banche attive sui social	10
	◆ Quali canali	11
	◆ Quanti profili	12
	◆ Banche non ancora presenti sui social: motivazioni	13
III	Obiettivi generali, obiettivi specifici e strumenti per il loro raggiungimento	14
	◆ Obiettivi	15
	◆ Temi trattati	16
	◆ Attività svolte	17
	◆ Strumenti utilizzati	19
	◆ Gestione conversazioni	20
	◆ Frequenza aggiornamenti	21
	◆ Piano editoriale	22
IV	Fase evolutiva della presenza social e metriche di misurazione dei risultati	23
	◆ Fase evolutiva della presenza social	24
	◆ Influenza dei social sulle decisioni d'acquisto dei clienti	25
	◆ Adozione di metriche di misurazione dell'efficacia delle iniziative di engagement a fini di business	26
	◆ Effettuazione di analisi quantitative riferite all'immagine/reputazione/sentiment	26
	◆ Crisis management	27
V	L'organizzazione delle attività connesse ai social media	28
	◆ Assetti organizzativi nei gruppi bancari e nelle banche individuali	29
	◆ Esistenza di un'unità organizzativa dedicata	30
	◆ Composizione dei team e collocazione funzionale	30
	◆ Risorse coinvolte	32
	◆ Social media policy	32
VI	Social media e cultura aziendale	34

Executive summary

Negli ultimi anni stiamo assistendo ad una progressiva diffusione delle reti sociali (*social network*) e dei nuovi *media* basati sulle logiche 2.0 di interazione e condivisione fra aziende e clienti attraverso il *web*. Questi strumenti rappresentano per le banche una grande opportunità di rinnovamento della relazione con la clientela, di rafforzamento della comunicazione esterna, di *brand reputation* e di evoluzione dell'assistenza ai clienti. I *social media*, infatti, agevolano i flussi di comunicazione, favoriscono il coinvolgimento delle persone all'interno di esperienze più ampie, rafforzano i processi di marketing e possono creare condizioni positive anche per la vendita di prodotti e servizi.

Appare evidente che i *social media* rappresentano di fatto strumenti innovativi della strategia di relazione delle banche con il mercato e che l'attivazione di questo nuovo canale dipende anche dalla loro presenza sul territorio. Si tratta, cioè, di una componente delle strategie di comunicazione e marketing che viene usata dalle banche anche in base alla struttura dei loro assetti distributivi.

ABI è impegnata da tempo in questo processo di innovazione e, in particolare, ha di recente avviato un **nuovo filone di attività e di ricerca** dedicato ad approfondire il ruolo e le potenzialità dei *social media* per le banche.



Nei mesi di luglio-settembre 2015, ABI, con la collaborazione di KPMG Advisory, ha lanciato un'indagine finalizzata a conoscere lo stato dell'arte e le prospettive future delle attività delle banche sui *social media*.

Di seguito i principali esiti dell'indagine.

- ◆ **Le banche italiane stanno affrontando le tematiche relative ai *social media* con sempre maggiore attenzione** ed interesse, consapevoli del fatto che le conversazioni, le recensioni, i commenti, i video e tutto il materiale pubblicato sulla rete hanno una notevole influenza, diretta o indiretta, sia sulle decisioni d'acquisto, sia sulla reputazione presso il pubblico.
- ◆ **L'85% delle banche intervistate è attivo sui canali *social* e il 7% ha in programma di farlo nei prossimi 12 mesi.** Guardando ai diversi cluster di banche analizzati, emerge in particolare che è già attivo l'82% delle banche multicanali territoriali e il 100% delle banche native digitali.
- ◆ **Le banche sono presenti in media in 4 canali *social*;** Facebook, YouTube, Twitter e LinkedIn sono le piattaforme maggiormente utilizzate dagli istituti bancari intervistati.

- ◆ La ricerca evidenzia come le banche siano orientate ad utilizzare i *social media*, sia per la più tradizionale attività commerciale, sia con riferimento alla valorizzazione del *brand* aziendale. In questo nuovo contesto relazionale, **le iniziative di offerta di prodotti e servizi e quelle di natura reputazionale si intrecciano e si influenzano reciprocamente, per effetto del meccanismo reticolare e partecipativo che caratterizza i social.**
- ◆ Concretamente, si osserva che spesso le banche tendono a traslare nel nuovo ambiente *social* gli approcci relazionali e di comunicazione adottati con i *media* tradizionali, legati ad una logica di comunicazione *one-to-many*, lasciando ampi spazi di sfruttamento delle grandi potenzialità offerte dal nuovo mezzo. Risulta **ancora limitato l'utilizzo di queste piattaforme per finalità innovative, quali la creazione partecipativa di prodotti e servizi.**
- ◆ **La presenza sulle piattaforme social è considerata strategica dalle banche italiane** ed è per questo che nella gran parte dei casi **i canali social sono gestiti internamente all'azienda**, o attraverso *team* interni multifunzionali dedicati, oppure tramite *team* misti, composti da risorse interne e da risorse di società/agenzie esterne.
- ◆ **L'introduzione dei canali social ha portato cambiamenti organizzativi, ma soprattutto culturali.** Si tratta principalmente della diffusione di nuove forme di comunicazione 'orizzontali' basate sulle competenze e del coinvolgimento 'diffuso' delle risorse nelle scelte aziendali. Dal punto di vista organizzativo, emerge un **presidio delle attività social di tipo multidisciplinare e multifunzionale**, con un'accentuazione di coinvolgimento delle funzioni marketing e commerciali, delle unità organizzative dedicate alla comunicazione e delle relazioni esterne.
- ◆ **I due diversi cluster analizzati (banche multicanali territoriali e banche native digitali) hanno approcci differenti**, coerentemente con la loro strategia distributiva e le caratteristiche della loro presenza sul territorio.
- ◆ **Le banche multicanali territoriali** sono impegnate nel continuo arricchimento dei contenuti, anche su temi non finanziari, e nell'evoluzione degli strumenti di coinvolgimento degli utenti che possono favorire lo sviluppo del *business*. Esse stanno, inoltre, investendo tempo e risorse nell'attività di ascolto e monitoraggio della rete, per comprendere il *sentiment* del mercato, per anticipare le esigenze dei clienti e, in caso, cogliere segnali per prevenire l'insorgere di eventuali problemi. Complessa, ma sfidante, è l'attività di assistenza alla clientela e di *customer care* sui *social* che ormai numerose banche multicanali territoriali hanno intrapreso.
- ◆ **Le banche native digitali**, per la loro naturale propensione a dialogare con i clienti attraverso il *web*, si trovano in uno stadio di sviluppo avanzato delle piattaforme *social* e utilizzano questi canali per promuovere il proprio marchio e i propri prodotti e servizi con una comunicazione che, per forma e contenuti, assume caratteri innovativi. La comunicazione sui profili *social* avviene quotidianamente, in molti casi l'aggiornamento avviene più volte al giorno, e le attività riguardano oltre lo sviluppo commerciale, anche il *social customer care*, l'educazione finanziaria e i concorsi a premi. L'ampia diffusione di prestabilite procedure di *crisis management* e di linee guida per una *social media policy* aziendale indicano, per queste banche, un focus strategico di ampio respiro.



Introduzione alla ricerca

Introduzione alla ricerca

L'indagine, condotta nei mesi di **luglio-settembre 2015** attraverso un apposito questionario, ha coinvolto **41 operatori del settore** (considerando le risposte a livello di gruppo bancario, sono rappresentate 87 banche).

74,4%

Complessivamente il campione analizzato rappresenta il 74,4% del totale attivo del settore.

Ai fini dell'analisi, i rispondenti sono stati suddivisi in due cluster per tenere conto dei diversi modelli distributivi, della presenza territoriale e della storia delle banche.

Si riporta di seguito l'elenco delle banche rispondenti:



MULTICANALI TERRITORIALI

Caratterizzate da una rete capillare di sportelli e filiali sul territorio e da una molteplicità di altri canali distributivi

- | | | |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Banca Carige | 13. Banca Popolare di Vicenza | 25. Cassa di Risparmio di Volterra |
| 2. Banca del Piemonte | 14. Banca Popolare Etica | 26. Cassa Lombarda |
| 3. Banca della Provincia di Macerata | 15. Banca Popolare Pugliese | 27. Credito Emiliano |
| 4. Banca delle Marche | 16. Banca Sella | 28. Credito Valtellinese |
| 5. Banca di Asti | 17. Banco Desio | 29. Deutsche Bank |
| 6. Banca di Credito Popolare | 18. Banco Popolare | 30. ICBPI |
| 7. Banca Monte dei Paschi di Siena | 19. BNL Gruppo BNP Paribas | 31. Intesa Sanpaolo |
| 8. Banca Passadore & C. | 20. BPER Banca | 32. UBI Banca |
| 9. Banca Popolare di Bari | 21. Cariparma Crédit Agricole | 33. Unicredit |
| 10. Banca Popolare di Fondi | 22. Cassa di Risparmio di Bolzano | 34. Veneto Banca |
| 11. Banca Popolare di Puglia E Basilicata | 23. Cassa di Risparmio di Cesena | |
| 12. Banca Popolare di Sondrio | 24. Cassa di Risparmio di San Miniato | |



NATIVE DIGITALI

Caratterizzate da un'operatività che ha preso le mosse, per l'attività rivolta al retail, direttamente sul web*

- | | | |
|---------------------|---------------|----------------------------|
| 1. Banca IFIS | 4. CheBanca! | 7. Webank |
| 2. Banca Mediolanum | 5. FinecoBank | (Banca Popolare di Milano) |
| 3. Banca Widiba | 6. ING Direct | |

* è incluso un caso di un modello di servizio nato sul web e solo recentemente integratosi nella capogruppo.

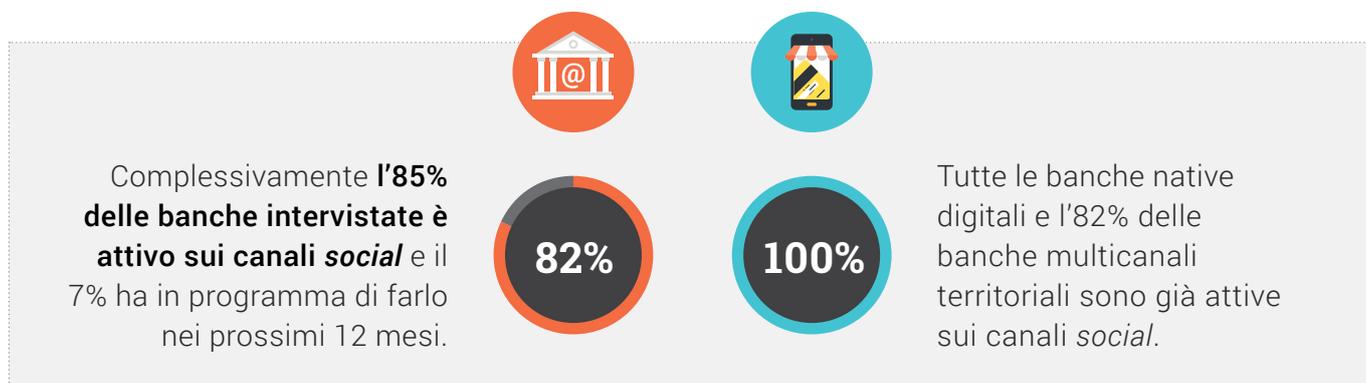
Le informazioni, fornite attraverso i questionari, sono state elaborate da **ABI**, in forma anonima e aggregata, e sono state utilizzate per la stesura del presente rapporto, realizzato con il supporto di **KPMG Advisory**.



La presenza delle banche sui social media

Banche attive sui social

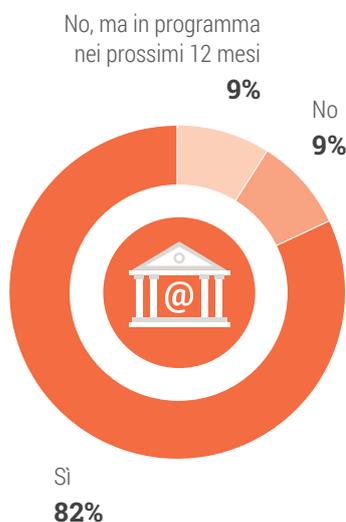
I *social media* rappresentano ormai per le banche un importante punto di riferimento per le proprie strategie di relazione e comunicazione con la clientela: l'85% delle banche intervistate è attivo sui canali *social* e il 7% ha in programma di farlo nei prossimi 12 mesi.



La presenza sui *social* è un fenomeno da valutare nel quadro più ampio delle strategie di posizionamento delle singole banche sul mercato. Se per le native digitali la presenza sui *social media* ha rappresentato una scelta connaturata con il modello di interazione con i clienti, per le banche multicanali territoriali è stata un'opzione strategica intrapresa nell'ambito del processo più ampio di trasformazione digitale.

La banca è attiva sui social media?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



Quali canali

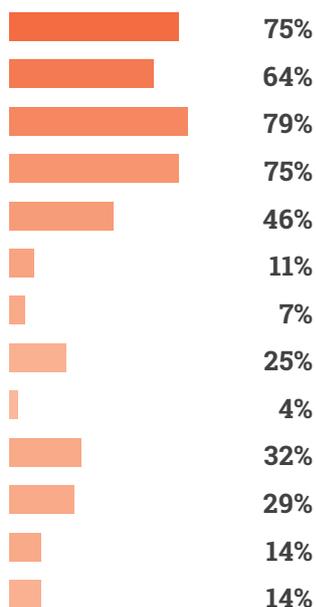


Facebook, YouTube, Twitter e LinkedIn sono le piattaforme *social* maggiormente utilizzate dagli istituti bancari intervistati. Tuttavia, se si guarda ai due cluster considerati, emergono alcune peculiarità.

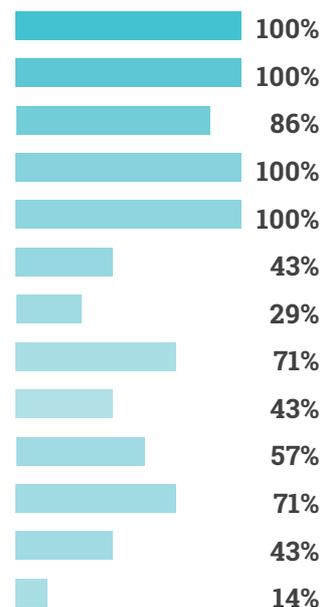
Per le banche multicanali territoriali il canale più utilizzato è LinkedIn (79%), seguito da Facebook e YouTube (75%). Per le banche native digitali, invece, Facebook, Twitter, YouTube e Google+ sono i *social network* su cui tutti gli operatori hanno attivato propri profili; seguono LinkedIn (86%), Instagram e *social community* esterne al sito della banca (71% del campione).

In media le banche multicanali territoriali, che combinano la loro tradizionale strategia di presenza sul territorio con un approccio innovativo, sono attive su circa 5 canali/piattaforme *social*. Le banche native digitali, per natura più attive sui canali diretti, operano, in media, su 9 piattaforme *social*.

Quali canali social e media 2.0 sono stati attivati dalla banca?



Facebook
Twitter
LinkedIn
YouTube
Google+
Pinterest
Flickr
Instagram
Foursquare
Community della banca nel sito/app banca
Community della banca fuori dal sito banca
Partecipazione a community di terze parti
Altro



Quanti profili

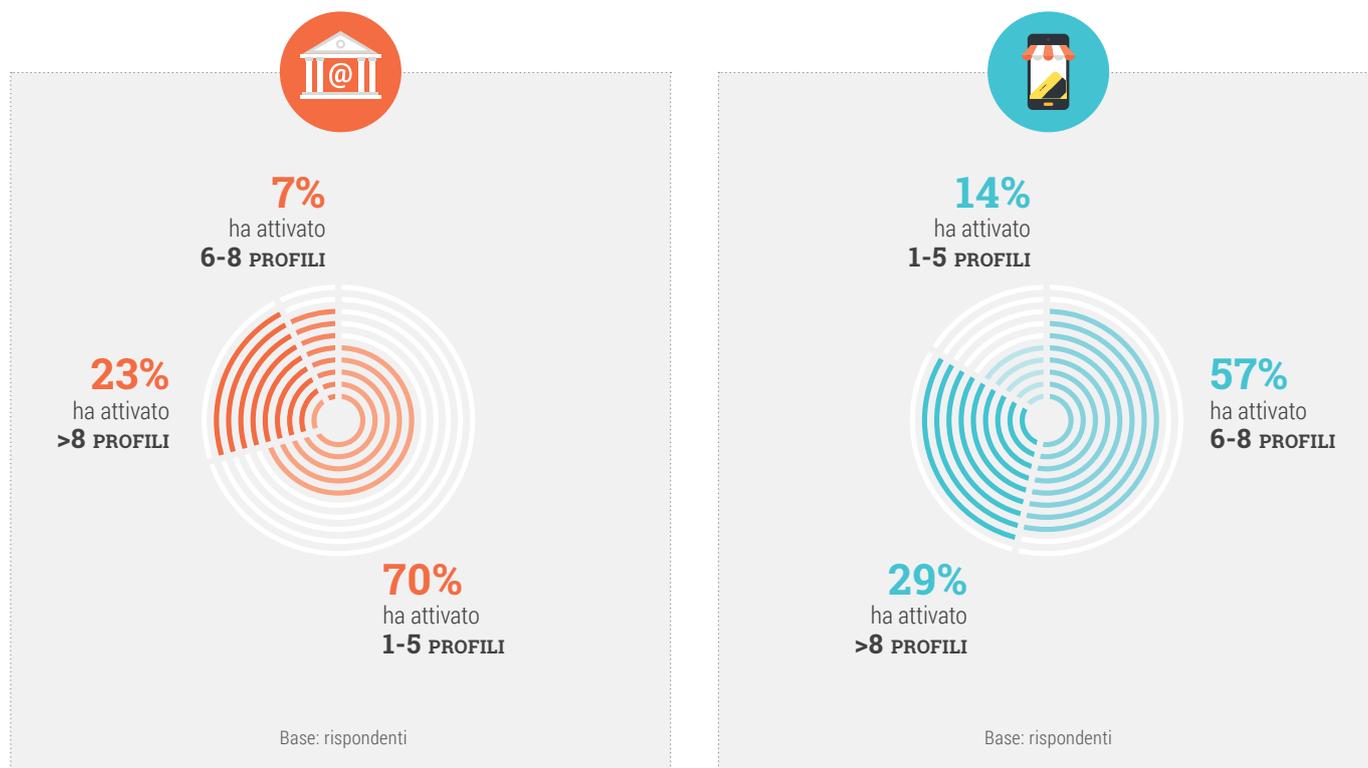
L'analisi del numero di profili/pagine attivati sulle varie piattaforme *social* evidenzia la varietà di approcci e strategie con cui gli operatori stanno affrontando il tema *social media*: alcune banche hanno optato per una strategia di focalizzazione su alcune piattaforme, mentre altre hanno scelto di ampliare la propria presenza, attivando profili su diversi *social network* e *media*.

Nel campione complessivo, in media ogni banca ha attivato 7 profili social.

In particolare le banche multicanali territoriali hanno gli approcci maggiormente diversificati. Per quanto concerne le banche appartenenti a questo *cluster*, il 70% dei rispondenti ha attivato da 1 a 5 profili, il 7% da 6 a 8 profili, mentre il 23% dei rispondenti ha attivato più di 8 profili *social*.

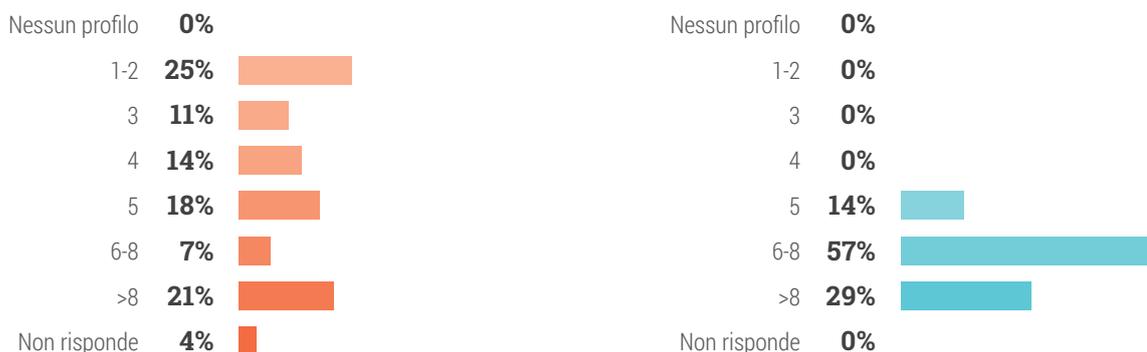
Le banche native digitali, invece, hanno attivato nella maggior parte dei casi (57% dei rispondenti) tra i 6 e gli 8 profili, mentre il 29% delle banche gestiscono più di 8 profili. Nessuno degli operatori appartenenti a questo cluster ha attivato meno di 5 pagine *social*.

Le banche multicanali territoriali hanno attivato e gestiscono in media circa 6 profili/pagine *social* e le banche native digitali 11.



Dal confronto tra numero medio di piattaforme *social* e di pagine/profili attivati emerge come alcune banche multicanali territoriali e native digitali abbiano attivato più profili/pagine all'interno dello stesso canale *social*.

Quanti profili/pagine social sono stati complessivamente attivati dalla banca?



Banche non ancora presenti sui social media: motivazioni

I *social media* e la loro forza dirompente e innovativa, che sta modificando profondamente il modo di comunicare e relazionarsi con il cliente, generano ancora qualche perplessità presso alcuni operatori.

Secondo le opinioni espresse dai rispondenti alla *survey* non ancora presenti sui *social* (pari al 18% delle banche multicanali territoriali), il principale freno all'attivazione di profili *social* è la difficoltà nel valutare i rischi legati all'utilizzo di questi strumenti. In alcuni casi le banche non attive indicano una scarsa chiarezza circa l'utilità effettiva del ricorso ai *social media* o motivano questo orientamento con la complessità nel pianificare le attività e nel misurare il ROI delle iniziative *social*.

Se la banca non ha ancora una presenza social, quali sono le principali motivazioni che finora hanno disincentivato il ricorso ai social media? (base: banche multicanali territoriali non presenti sui social - 18%)



Fonte: Indagine ABI 'Le banche e i social media' - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale del campione che non sono già attive sui social o che hanno in programma di esserlo (18%)



**Obiettivi generali, obiettivi specifici
e strumenti per il loro raggiungimento**

Obiettivi generali

73%

Riguardo alle finalità delle strategie e iniziative realizzate sui *social media*, emerge una forte **copresenza di obiettivi di rafforzamento dell'immagine** - e conseguentemente di gestione della reputazione - **e di obiettivi di *business***, connessi sia alla fase di vendita che a quella del *post* vendita: quasi i tre quarti (73%) delle banche complessive del campione segnalano sia l'uno che l'altro obiettivo come estremamente importanti nelle proprie strategie di presenza sui *social*.

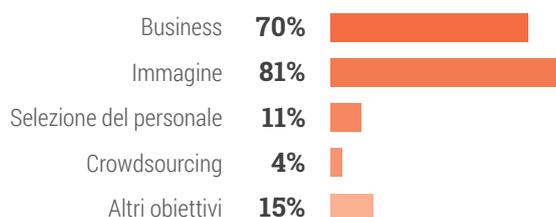
L'intrecciarsi di questi obiettivi è anche il riflesso della rilevanza, su entrambi i fronti - *brand image* e *business* - della costruzione e del consolidamento di una relazione di fiducia con il mercato, per il cui conseguimento agiscono, nell'ambito dei *social*, strumenti, approcci e ispirazioni di natura diversa. Alla base dell'impianto relazionale proprio dei *social media* c'è una nuova forma di coinvolgimento della clientela, realizzata attraverso modalità interattive di rapporto banca-mercato. In questo nuovo contesto relazionale il confine fra la pura e semplice offerta e la ricerca di un reciproco riconoscimento banca-cliente supera il tradizionale confine tra attività commerciali e attività di valorizzazione del *brand*. È tenendo conto di ciò che appare opportuno interpretare congiuntamente i dati forniti dall'indagine con riferimento agli obiettivi di marketing e quelli di immagine dichiarati dai rispondenti.

Entrando più nello specifico, si rileva che, considerando i soli obiettivi indicati dalle banche come estremamente importanti, l'81% delle banche multicanali territoriali e il 100% delle banche native digitali segnalano l'uso dei *social network* come strumento per valorizzare il proprio *brand* verso i clienti attuali e *prospect*.

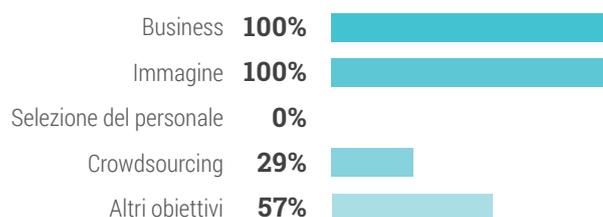
Agli obiettivi di *business* dichiara di puntare il 70% delle banche multicanali territoriali e il 100% delle native digitali. In questo ambito i *social media* vengono prioritariamente utilizzati per le campagne di lancio dei prodotti, per accrescere la fedeltà dei clienti, per realizzare iniziative di *loyalty* e per acquisire nuovi clienti.

Quali sono gli obiettivi della presenza della banca sui canali *social*? (obiettivi indicati come estremamente importanti)

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



Questi obiettivi sono naturalmente perseguiti, oltre che attraverso i *social*, anche attraverso i *media* tradizionali, che si fondano su sistemi di comunicazione *one-to-many*. Ancora limitato è invece l'utilizzo delle piattaforme *social* secondo le logiche più specifiche *many-to-many*, quali ad esempio la creazione partecipativa di prodotti e servizi. È tra le banche native digitali che si evidenzia una quota più consistente di operatori che utilizza le piattaforme *social* con scopi diversi, quali ad esempio il *crowdsourcing* (con una diffusione del 29%), mentre l'obiettivo di utilizzare i *social media* per la selezione del personale è considerato prioritario dall'11% delle banche multicanali territoriali e da nessuna nativa digitale.

Tra le altre finalità della presenza *social* alcuni istituti intervistati hanno indicato l'*employer branding*, la raccolta di informazioni sui propri clienti per il miglioramento del servizio, l'educazione finanziaria, la comunicazione di settore su dati societari (quali l'andamento del titolo, i risultati, ecc.), la *social responsibility*, l'*engagement* e l'*entertainment*.

Obiettivi specifici e temi trattati

Le tematiche affrontate nelle conversazioni che si sviluppano sulle pagine *social* non si limitano solo agli **argomenti economico-finanziari**, ma toccano anche aree, quali **la promozione dell'arte e della cultura, lo sport, il turismo, i viaggi**, che **possono catturare l'attenzione e ingaggiare le persone**.

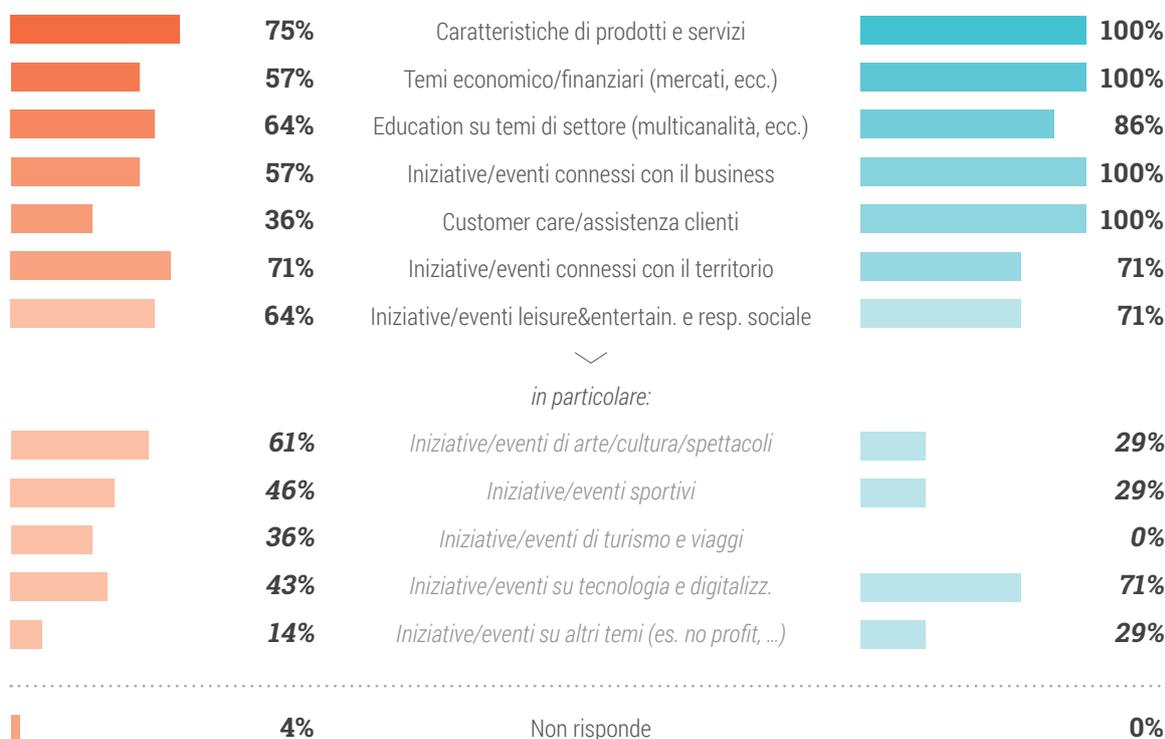


Le banche multicanali territoriali effettuano conversazioni principalmente riguardanti caratteristiche e condizioni di prodotti e servizi (75%) ed eventi connessi con il territorio (71%), utilizzando così questi spazi anche per accrescere la vicinanza della banca al mercato locale; si segnalano anche le iniziative volte ad aumentare la cultura finanziaria delle persone (64%).

Le banche native digitali, grazie alla loro maggior propensione a coltivare la relazione con il cliente sul *web*, utilizzano i canali *social* per affrontare un'ampia gamma di tematiche. Tutti i rispondenti appartenenti a questo cluster effettuano conversazioni che riguardano le caratteristiche di prodotti e servizi, affrontano tematiche di carattere economico finanziario e promuovono iniziative ed eventi connessi con il *business*. L'86% delle banche native digitali effettua anche *education* su temi specifici di settore (ad esempio temi finanziari, multicanalità, ecc.).

Dall'indagine è, inoltre, emerso l'uso sempre più frequente di questi *media* a fini di *customer care*: oltre un terzo delle banche multicanali territoriali e tutte le banche native digitali hanno attivato anche un servizio di assistenza clienti sui *social* fornendo, attraverso il dialogo con gli utenti, chiarimenti sull'uso dei propri prodotti/servizi. Tra gli altri temi, alcuni rispondenti hanno indicato l'educazione al risparmio delle nuove generazioni, le iniziative destinate ai soci della banca e tematiche relative alla salute e alla prevenzione.

Quali sono i temi trattati sulle pagine social della banca?



Attività svolte

Le attività principali sui *social network* sono le campagne pubblicitarie e promozionali e la comunicazione istituzionale: queste attività sono fra le prime tre più frequentemente realizzate da tutte le tipologie di banche. Come già evidenziato, in questi casi i canali *social* vengono utilizzati dalle banche principalmente come forma di comunicazione integrativa secondo logiche e tecniche di interazione *one-to-many*.

La disponibilità di questi nuovi canali consente, inoltre, di rafforzare la relazione con gli utenti attraverso la pubblicazione di notizie e di avvenimenti relativi a iniziative di natura diversa da quella finanziaria che interessano i vari target di clienti (ad esempio, *leisure & entertainment* e responsabilità sociale).

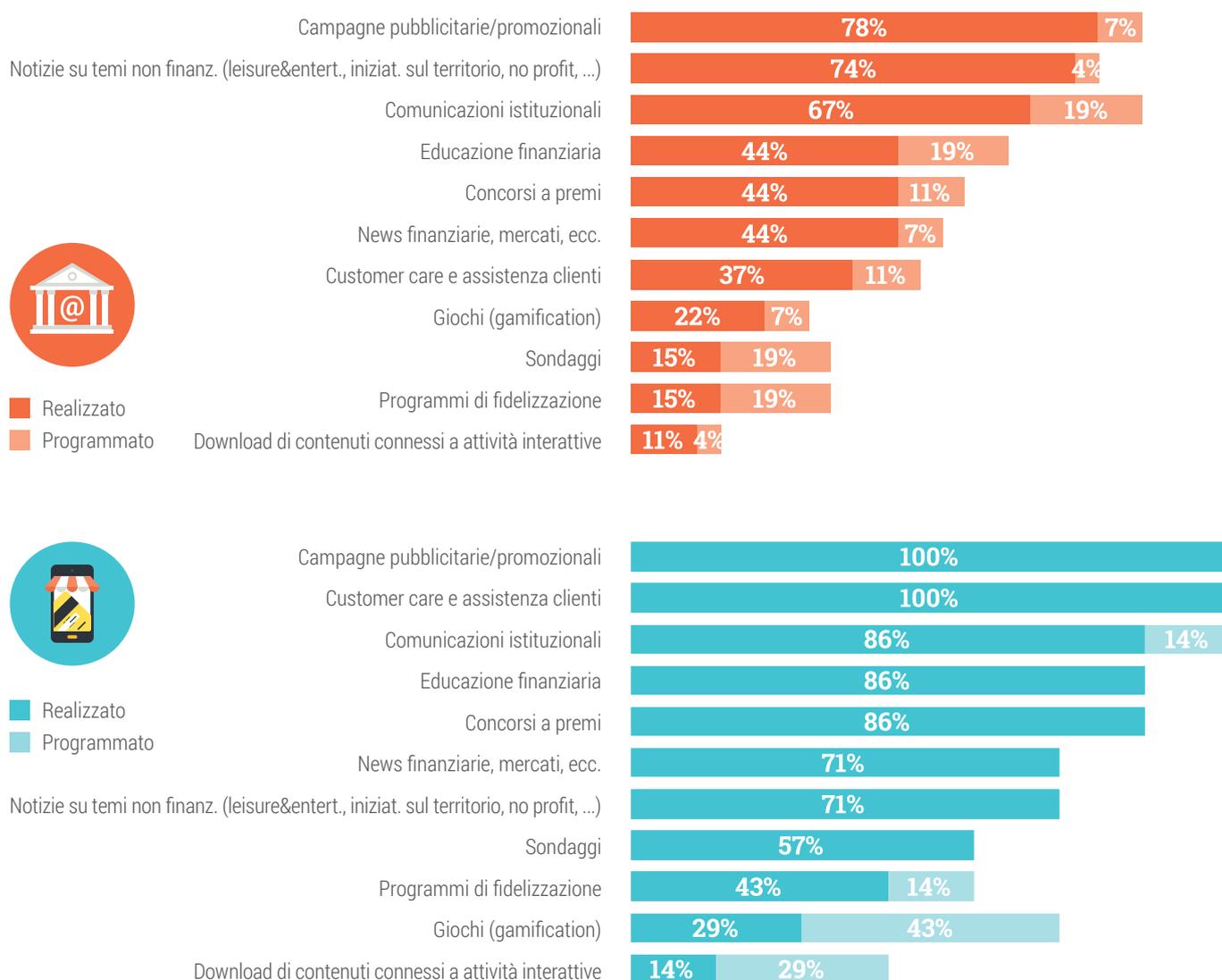
Questa attività costituisce il secondo ambito applicativo di maggiore importanza per le banche multicanali territoriali. Le banche native digitali sfruttano i *social network* per effettuare più diffusamente, come già segnalato, *customer care* e assistenza clienti (100% degli operatori), educazione finanziaria e concorsi a premi (86%).

Una quota ancora molto limitata di banche ha lanciato iniziative innovative, quali giochi, sondaggi e *fidelity program* (queste ultime due tipologie sono piuttosto diffuse fra le banche native digitali), non necessariamente collegate alla promozione di prodotti e servizi, ma piuttosto finalizzate alla fidelizzazione e all'*engagement* di *fan/follower*.

Programmi di fidelizzazione, sondaggi, comunicazioni istituzionali, educazione finanziaria e giochi, sono le attività sulle quali le banche focalizzano la propria attenzione per le implementazioni **del prossimo futuro**.

Il percorso di relazione tra clienti e banche sul territorio *social* sembra quindi svilupparsi gradualmente e lascia intravedere, man mano che il mercato familiarizza a dialogare in rete con la banca, ampi spazi di innovazione e di coinvolgimento di tipo collaborativo, su tematiche non solo finanziarie.

Quali delle seguenti attività nell'ambito social media sono state intraprese dalla banca negli ultimi 12 mesi e/o già programmate per il prossimo futuro?



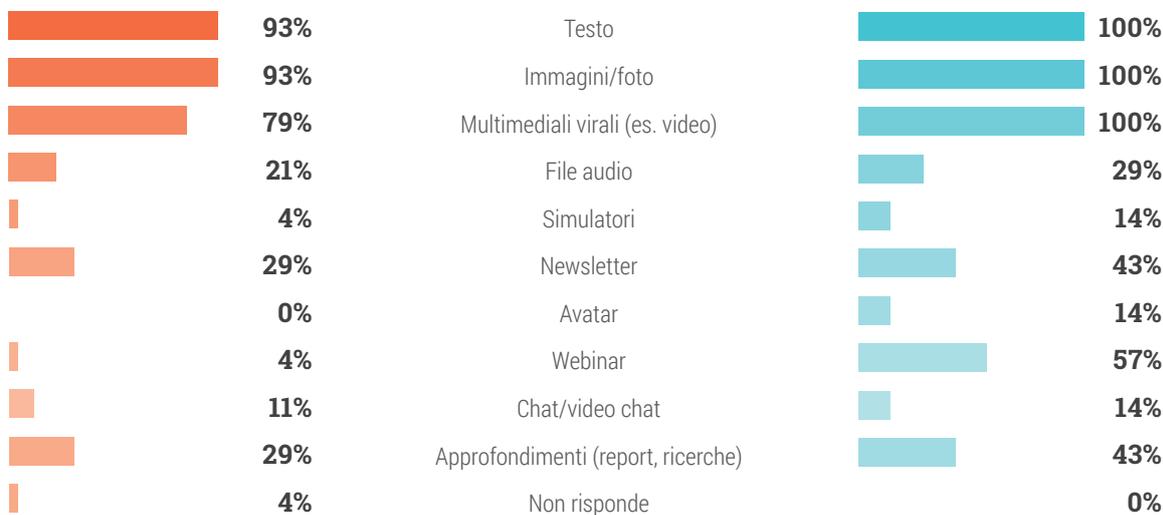
Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle banche per comunicare sui *social network* sono **immagini e foto, post di solo testo e contenuti multimediali virali** (come ad esempio i video).



Tutte le banche intervistate utilizzano in misura ancora molto limitata strumenti 'innovativi' di interazione con gli utenti, quali i simulatori, gli *avatar* e le *chat/video chat*.

Tra gli altri strumenti di comunicazione utilizzati alcuni operatori hanno indicato il collegamento diretto con specialisti, la realizzazione di *ebook*, la costruzione dei cosiddetti profili *personas* e le infografiche.

Con quali strumenti sono state realizzate dalla banca le attività sui social media?



Frequenza aggiornamenti

La frequenza di aggiornamento delle pagine *social* da parte dei diversi intermediari analizzati è spesso differente e fortemente correlata alla gamma di tematiche utilizzate per coinvolgere il pubblico di riferimento sui *social*, nonché alla tipologia di operatore.

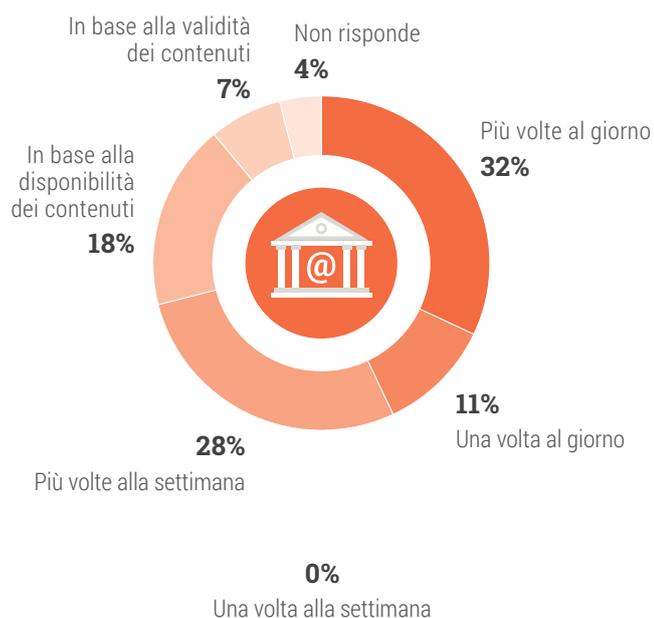
Le banche multicanali territoriali aggiornano le proprie pagine *social* quotidianamente nel 43% dei casi (nel 32% anche più volte al giorno) e nel 25% in base alla disponibilità o ad altri criteri come la validità specifica dei contenuti da pubblicare.

La gran parte delle banche native digitali è estremamente attiva sui *social*, e pubblica contenuti aggiornando i propri profili più volte al giorno.

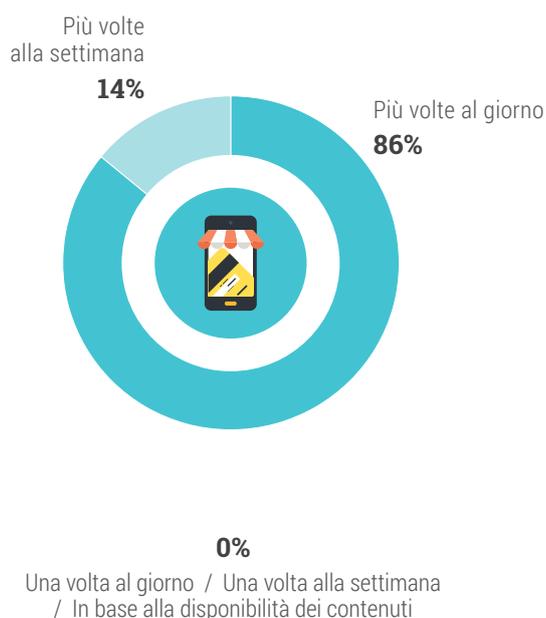
Sulla base delle risposte fornite da chi ha indicato una specifica frequenza di intervento, si stima che in media le banche multicanali territoriali effettuino aggiornamenti sui social network 9 volte a settimana, mentre le banche native digitali 11 volte a settimana.

Con quale frequenza la banca effettua aggiornamenti sui social media?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



Gestione conversazioni

Dal punto di vista operativo, nella maggior parte dei casi gli intermediari intervengono sulla rete rispondendo alle conversazioni generate sui profili *social* della banca.

74%

Complessivamente, il **74% delle banche intervistate attiva dialoghi** con gli utenti sui *social*.

Una quota, seppur ridotta, di operatori interviene partecipando anche alle conversazioni generate sui *social* di terzi. Infine, una quota consistente di banche multicanali territoriali (oltre il 30%) si focalizza prevalentemente sull'ascolto e sull'analisi delle conversazioni.

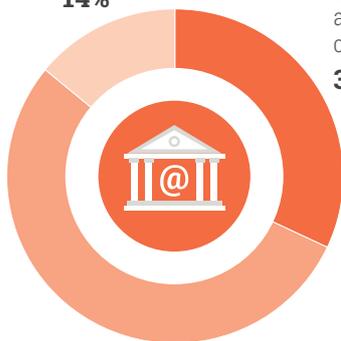
Si tratta di un graduale percorso evolutivo di gestione della relazione 'digitale' che inizia con una prudente attività di ascolto, seguita da un'interazione diretta nelle proprie conversazioni per poi, in alcuni casi, estendersi anche a quelle generate sui profili *social* di terzi.

Con quale modalità la banca gestisce le conversazioni sui social e sui media 2.0?

MULTICANALI TERRITORIALI

Interventi nelle conversaz. sui profili *social* della banca e di terzi

14%



Solo un'attività di ascolto/monitorag. conversazioni

32%

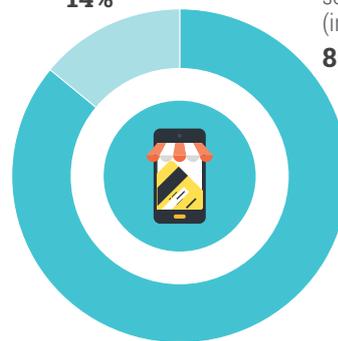
54%

Interventi nelle conversaz. sui profili *social* della banca (incluso customer care)

NATIVE DIGITALI

Interventi nelle conversaz. sui profili *social* della banca e di terzi

14%



Interventi nelle conversaz. sui profili *social* della banca (incluso customer care)

86%

0%

Solo un'attività di ascolto/monitorag. conversazioni

Piano editoriale

La definizione del piano editoriale dei canali *social* (cosa si intende comunicare, a chi, attraverso quali strumenti e con quali tempistiche) rappresenta un passo fondamentale per la realizzazione di un'efficace strategia *social*. La necessità di integrare pienamente i differenti canali di comunicazione e di rispondere in tempo reale alle esigenze della clientela può rendere opportuna una continua revisione del piano editoriale sui *social network*.

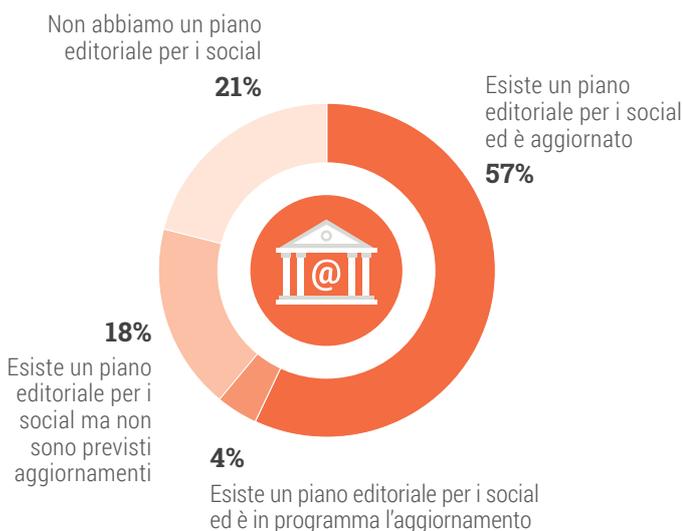
83%

Complessivamente, l'83% delle banche intervistate **ha definito un piano editoriale ad hoc** per i social media.

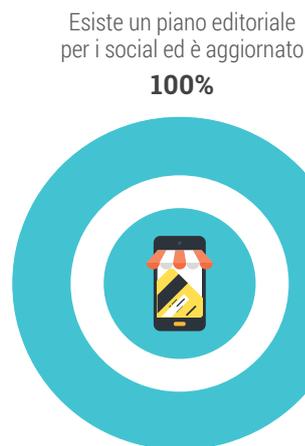
In particolare, un operatore su due appartenente al cluster della banche multicanali ha aggiornato il piano editoriale sui *social network* nel corso degli ultimi 12 mesi, il 4% ha programmato di farlo, mentre il 21%, pur avendo una presenza *social*, non ha ancora un piano editoriale *ad hoc* per queste piattaforme e una quota simile non lo ha aggiornato di recente. Tutte le banche native digitali nel corso dell'ultimo anno hanno tenuto aggiornato il piano editoriale relativo ai *social media*.

Negli ultimi 12 mesi è stato modificato il piano editoriale relativo ai social media?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI





Fase evolutiva della presenza social e metriche di misurazione dei risultati

Fase evolutiva della presenza social

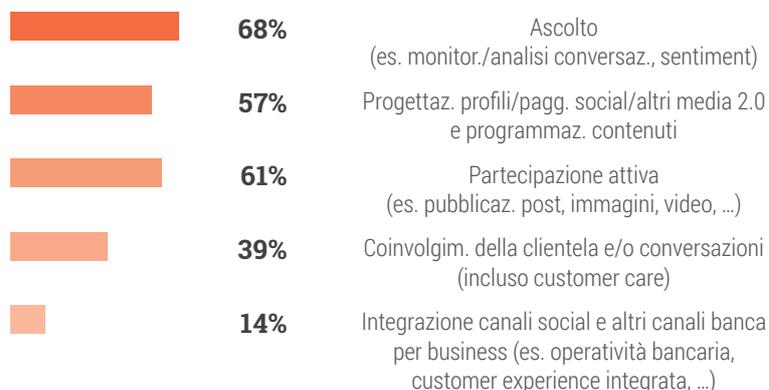
Con riferimento alle attività di sviluppo progettuale dei *social network* e dei *media 2.0*, l'indagine evidenzia 5 macro aree/fasi di sviluppo: ascolto; partecipazione attiva (ad esempio pubblicazione di *post*, immagini, video, ecc.); progettazione profili/pagine *social* e altri *media 2.0* e programmazione di contenuti; coinvolgimento della clientela e/o partecipazione a conversazioni (incluso *customer care*); integrazione del/dei canale/i *social* con gli altri canali della banca a fini di *business* (ad esempio implementazione di operatività bancaria, sviluppo *customer experience* integrata fra diversi canali, ecc.).

In un contesto in continua evoluzione per effetto dell'uso di strumenti sempre più innovativi ed il rilascio di nuove applicazioni relative ai *social network*, è **difficile individuare una linea di sviluppo della presenza sui *social media*** da parte delle banche.

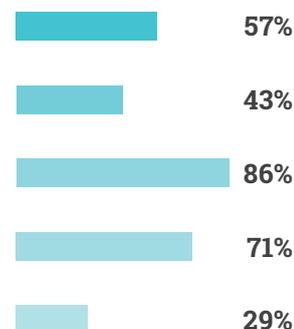
L'analisi evidenzia che presso le banche multicanali territoriali si svolge un'attività di ascolto in due casi su tre, finalizzata a comprendere il *sentiment* del mercato, a migliorare la qualità dei servizi e a cogliere segnali che consentano di prevenire l'insorgere di eventuali problematiche. Alla fase di ascolto segue (nel 61% dei casi) la partecipazione attiva sui profili *social* della banca. In oltre la metà dei casi si rende necessaria la progettazione di nuovi profili *social* e/o la programmazione dei contenuti innovativi da veicolare; la prima delle due attività può essere riferita sia all'ingresso delle banche su nuovi *social media* (non ancora presidiati) sia alla ridefinizione dell'impostazione di interazione con i clienti (sui *social* in cui si è già attivi). Meno frequenti (39%), ma molto importanti, risultano le nuove attività di coinvolgimento dei clienti che includono anche la realizzazione di un servizio di assistenza (*social customer care*), molto sfidante soprattutto nelle realtà di grandi dimensioni. Il 14% dei rispondenti sta sviluppando una maggiore integrazione dei canali *social* con gli altri canali della banca a fini di *business*.

A vostro giudizio, in quale fase dello sviluppo dei canali social la banca si trova attualmente?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



Le native digitali, atterrate sui *social network* da più tempo, si trovano impegnate prevalentemente in un processo di ridefinizione delle modalità e dei contenuti della propria partecipazione attiva (86%) e nello sviluppo di attività di *engagement* dei propri clienti e di partecipazione alle conversazioni, incluse le iniziative di *social customer care* (71%). Più della metà delle realtà bancarie native digitali (57%) è impegnata nello sviluppo di attività di ascolto e analisi del *sentiment* (con un progressivo affinamento di tecniche, strumenti e metriche) e il 43% nella progettazione di nuovi profili (anche su *social media* emergenti e innovativi). Nonostante la più ampia esperienza di gestione attiva dei *social media*, anche in questo cluster di banche l'integrazione dei canali *social* a fini di *business* è ancora piuttosto contenuta (29%).

Trattandosi di un'area di attività che richiede ingenti investimenti in piattaforme *ad hoc*, è verosimile pensare che la forte innovazione che modifica costantemente i *social media* contribuisca ad aumentare l'approccio prudentiale registrato dagli operatori intervistati; questo favorisce una più attenta progettualità e una puntuale verifica dei reali ritorni di investimento ottenibili.

Influenza dei social sulle decisioni d'acquisto dei clienti

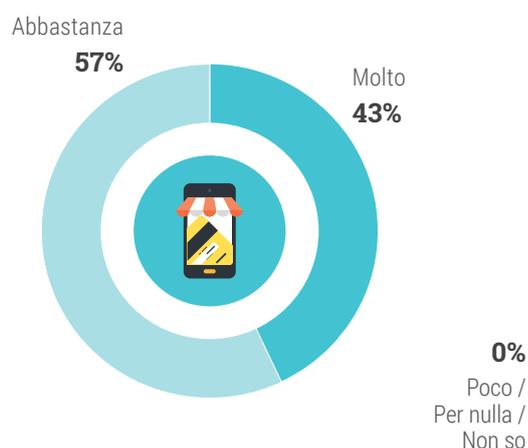
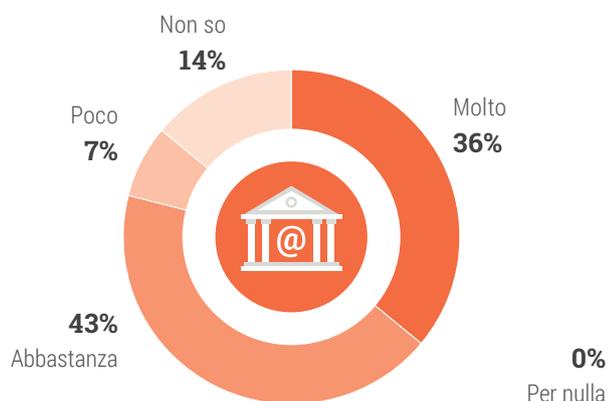
Le banche sono consapevoli dell'importanza di gestire in maniera adeguata le conversazioni che si sviluppano sui *social network*, in quanto recensioni, commenti e discussioni possono influire in modo significativo sulle decisioni di acquisto dei clienti attuali e *prospect*.

83%

Complessivamente l'83% delle banche intervistate **ritiene che le conversazioni sui social** abbiano riflessi sulle decisioni di acquisto delle persone.

In particolare, ne sono pienamente convinte le banche native digitali (43% hanno indicato che i social influenzano molto le decisioni di acquisto dei consumatori e 57% abbastanza) e, anche se più moderatamente, le multicanali territoriali (36% indica i *social* come molto influenti e il 43% come abbastanza influenti).

Da quanto Le risulta, le recensioni, i commenti e le discussioni sui canali social possono influenzare le decisioni d'acquisto dei clienti e dei prospect?



Adozione di metriche di misurazione dell'efficacia delle iniziative di engagement a fini di business

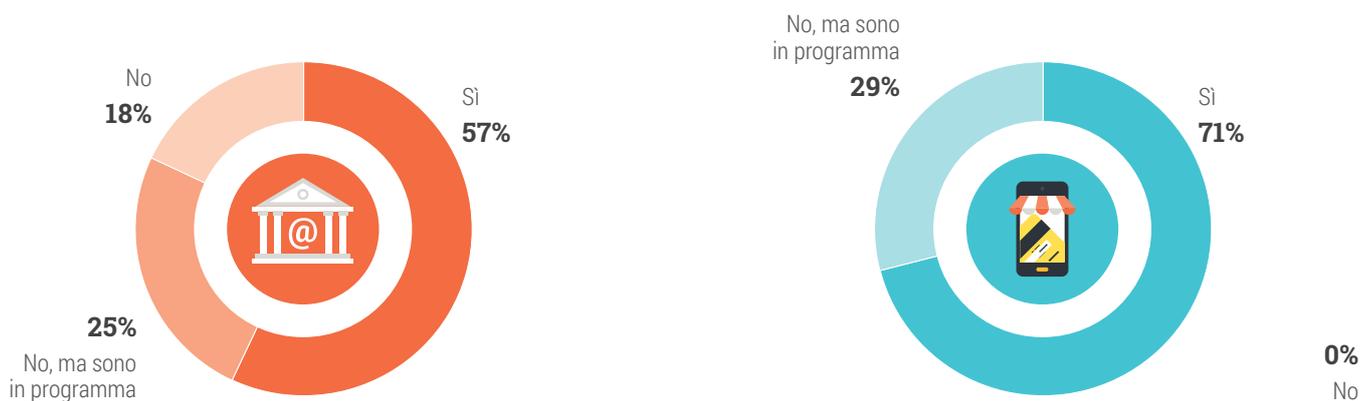
La gestione dell'enorme mole di dati che l'utilizzo dei canali *social* consente di ottenere è complessa e richiede metriche *ad hoc* che permettano di estrarne il valore aggiunto e di valutare la reale efficacia delle iniziative lanciate su questi canali.

86%

Complessivamente, l'86% delle banche intervistate **ha già adottato o ha in programma di adottare metriche di misurazione** dell'efficacia delle iniziative di *engagement* (KPI).

Tra le banche native digitali il 71% ha già adottato tali metriche. Mentre il restante 29%, pur non avendole ancora attivate, ha in programma di farlo nel prossimo futuro. Fra le banche multicanali territoriali, il 57% degli operatori misura l'efficacia delle iniziative di *engagement* e il 25% ha in programma di farlo nel breve termine.

La banca sta già adottando metriche (KPI) per misurare l'efficacia delle iniziative di engagement (coinvolgimento) a fini di business/campagne commerciali realizzate sui social media?

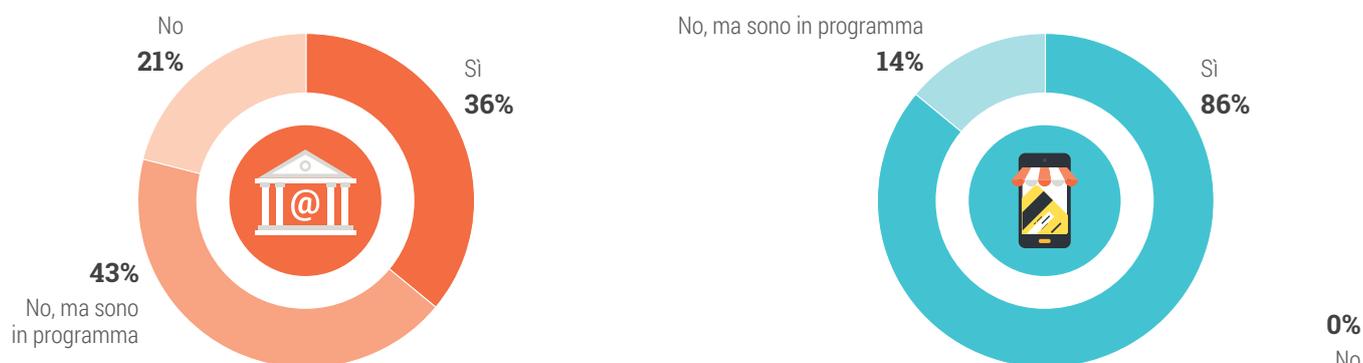


Realizzazione di analisi quantitative riferite all'immagine/reputazione/sentiment

Se la misurazione delle iniziative di *engagement* può essere effettuata, a livelli di base, anche attraverso strumenti abbastanza semplici (partendo da alcuni *analytics* forniti dagli stessi *social network*), più complessa è la misurazione dell'immagine/reputazione del *brand* e del *sentiment* degli utenti nei confronti della banca. Il 36% delle banche multicanali territoriali effettua analisi quali/quantitative di *brand reputation/sentiment* sui *social network* e una quota piuttosto consistente (43%) ha intenzione di attivarle nel prossimo futuro. La complessità di utilizzo di queste 'metriche' (che richiedono l'intervento di analisti specializzati e possono essere effettuate solo in parte in modo automatizzato) spiega lo stadio evolutivo in cui si trovano le banche, specie se si considera il fatto che tali misurazioni devono integrarsi con altre effettuate sulle modalità

di comunicazione tradizionali. Tra le banche native digitali, una quota più elevata (86%) effettua sia analisi quantitative della reputazione/immagine del *brand*, sia la rilevazione del *sentiment* degli utenti sui *social network*; chi non è già attivo ha intenzione di implementare i sistemi nel breve periodo.

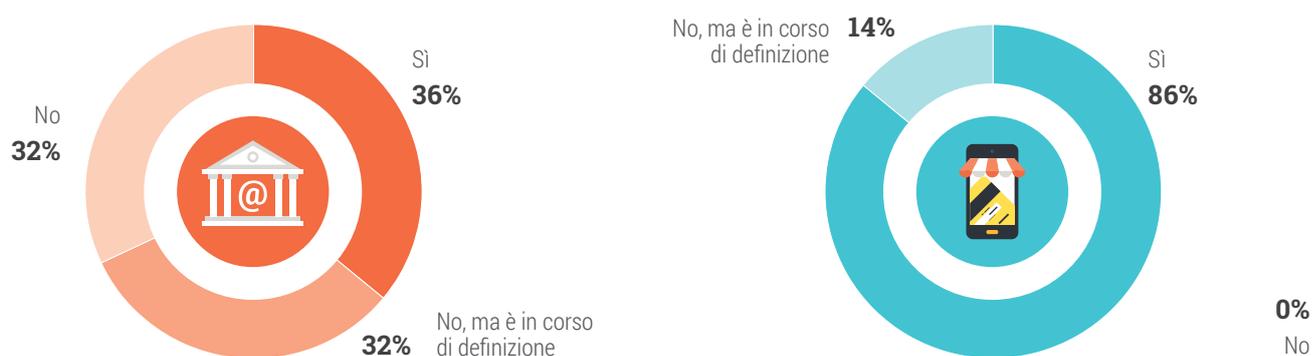
La banca effettua già analisi quantitative riferite agli effetti in termini di immagine/reputazione/sentiment ottenuti attraverso il dialogo con la clientela sui canali social?



Crisis management connesso al monitoraggio delle conversazioni sui social media

La necessità di interfacciarsi direttamente e pubblicamente con gli utenti porta con sé qualche timore legato all'inevitabile necessità di reagire in tempi rapidi a situazioni contingenti ed impreviste e, al limite, anche di gestire eventuali 'crisi', come la grande eco che in poco tempo possono avere notizie negative riguardanti l'azienda, commentate dagli utenti sui *social network*. In questi casi la definizione di un processo strutturato e formalizzato di *crisis management* è fondamentale per non trovarsi impreparati di fronte a eventi che non sempre dipendono strettamente dalle scelte aziendali. Il 36% delle banche multicanali territoriali ha strutturato e formalizzato un processo di *crisis management* connesso al monitoraggio delle conversazioni sui *social network* e un operatore su tre lo sta definendo. Le banche native digitali mostrano un differente grado di evoluzione su questo aspetto dell'approccio ai *social network*: l'86%, infatti, ha già definito e formalizzato la procedura di *crisis management*.

Nella banca è stato strutturato e formalizzato un processo di crisis management connesso al monitoraggio delle conversazioni sui social media?





L'organizzazione delle attività connesse ai social media

Assetti organizzativi nei gruppi bancari e nelle banche individuali

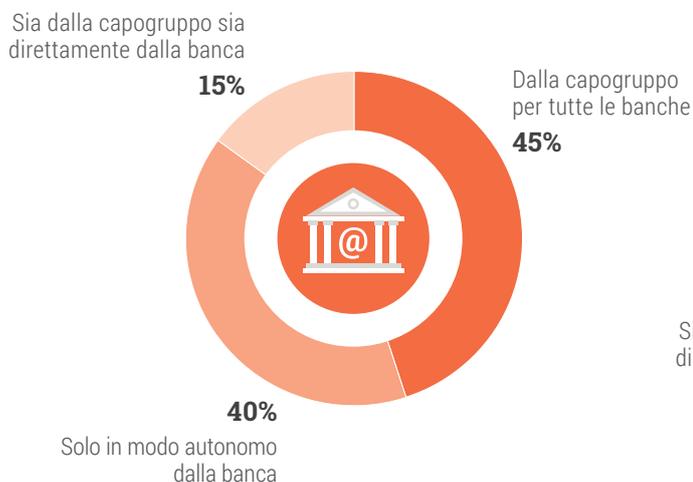
Nei gruppi bancari le modalità di gestione dei profili social sono molto differenti.

Il 45% delle banche multicanali territoriali opera sui *social network* esclusivamente attraverso la capogruppo (che gestisce i canali *social* per tutte le banche del gruppo), mentre il 40% autonomamente ed il 15% gestisce i *social media* secondo i due diversi approcci (sia attraverso la capogruppo sia autonomamente).

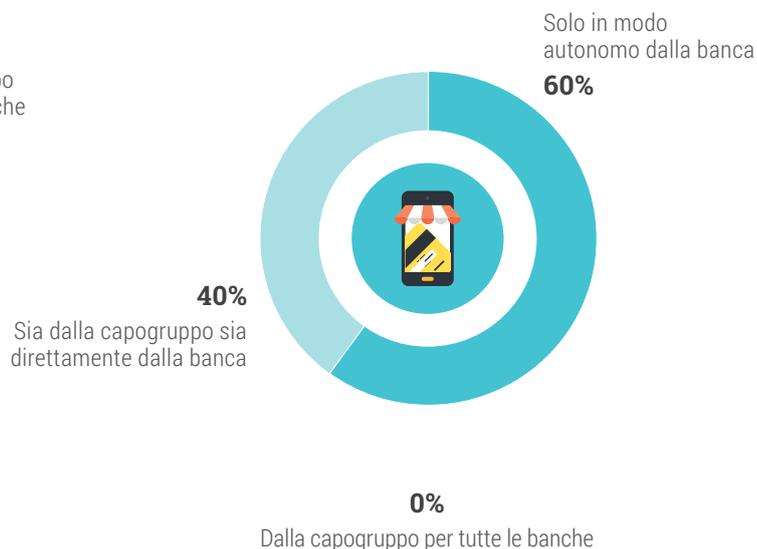
In questo scenario le banche native digitali mostrano un maggior grado di indipendenza dalla capogruppo nella gestione dei canali *social*: la maggior parte (60%) gestisce i profili *social* in modo autonomo, mentre nella restante parte del campione, i canali *social* sono gestiti sia dalla capogruppo, sia direttamente dalla banca.

Se la banca appartiene ad un gruppo, da chi vengono gestite le attività social?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



Esistenza di un'unità organizzativa dedicata

Non sempre la gestione dei canali *social* all'interno della banca si avvale di un'unità organizzativa specificatamente dedicata; spesso la gestione viene realizzata attraverso *team* (anche informali e in alcuni casi creati *ad hoc*) composti da risorse appartenenti sia a una specifica area sia provenienti da divisioni diverse con un approccio multifunzionale. Dalle risposte fornite dal campione analizzato, emerge che l'organizzazione dei canali *social* è estremamente diversa fra le banche analizzate. Tutte le banche native digitali e il 39% delle banche multicanali territoriali possono contare su un'unità organizzativa dedicata.

Esiste un'unità organizzativa specificamente dedicata ai social media?

MULTICANALI TERRITORIALI

No
61%



Si
39%

NATIVE DIGITALI

Si
100%



Composizione dei team e collocazione funzionale

La gestione dei canali *social* è considerata strategica dalle banche e la quasi totalità degli operatori mantiene all'interno della propria struttura il controllo di queste attività, secondo due modalità:

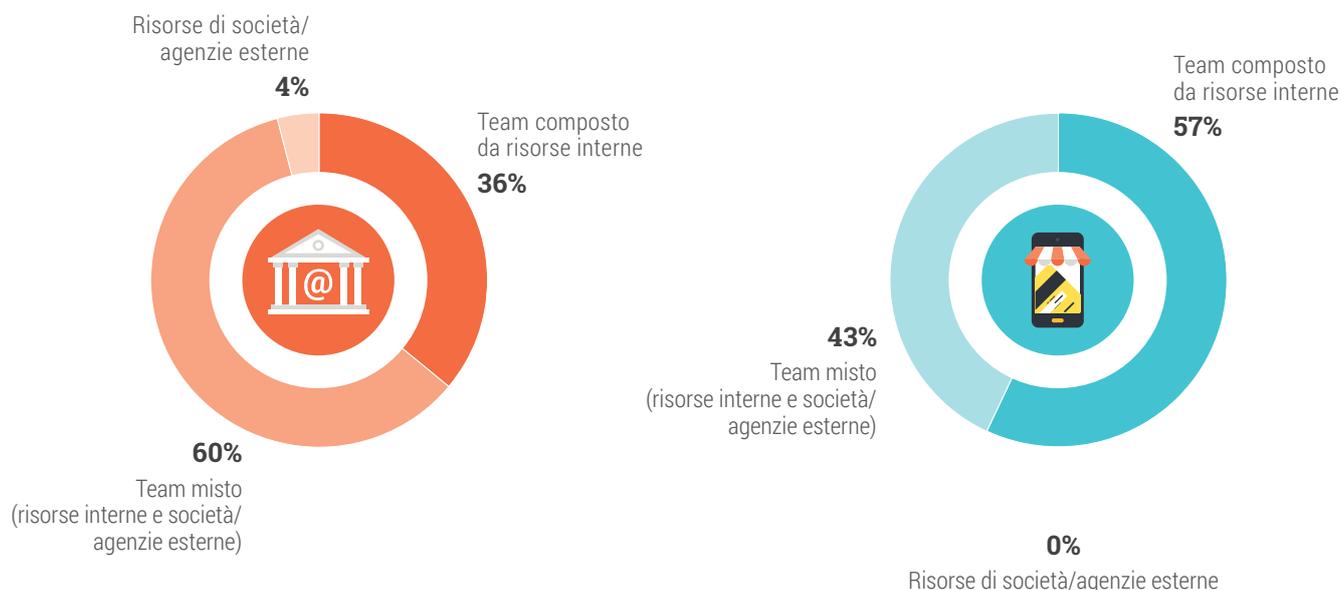
operando attraverso un
TEAM TOTALMENTE INTERNO
cioè composto esclusivamente
da risorse dipendenti della banca



operando attraverso un
TEAM MISTO
composto da risorse interne alla
banca affiancate da risorse di
agenzie/società esterne.

Solo una percentuale molto marginale di banche multicanali territoriali (4%) ha affidato la gestione dei canali *social* ad una agenzia/società esterna.

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



Nella gestione delle attività sui *social network* intervengono diverse funzioni organizzative aziendali, ma quella presente in modo più diffuso è la funzione marketing e comunicazione commerciale (74% del complesso delle banche rispondenti), seguita dalla comunicazione e relazioni esterne (51%).

Per le banche native digitali, oltre al marketing e alla comunicazione commerciale (86%), l'unità organizzativa che gestisce queste piattaforme è in molti casi il *customer care/contact center* (57%), dal momento che per queste banche i *social* svolgono un ruolo cruciale per l'assistenza al cliente. Per alcuni operatori i *social network* vengono gestiti dal *team* responsabile della multicanalità.

Quali funzioni organizzative della banca sono incaricate di svolgere le attività svolte sui social media (es. produzione contenuti, gestione, analisi, ...)?



Risorse coinvolte

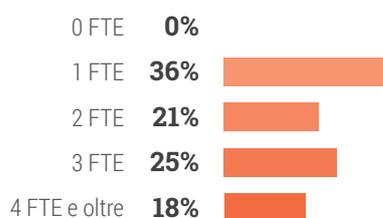
Il numero di risorse effettive coinvolte nella realizzazione delle attività sulle pagine *social* delle banche è generalmente correlato alla dimensione della banca (ciò non vale ovviamente per le native digitali per la loro stessa natura operativa) e all'eventuale presenza di un servizio di *customer care* su queste piattaforme. Per questo motivo si registra un'estrema variabilità di approcci: per alcuni operatori la gestione dei profili *social* è affidata ad una sola risorsa effettiva (*full time equivalent*, FTE), mentre per altri i *team* possono essere, invece, estremamente numerosi (fino a 25 risorse).

In particolare, il 18% delle banche multicanali territoriali ha *team* composti da 4 o più risorse effettive (fino a 10), il 46% ha un *team* di lavoro composto da 2-3 risorse effettive, mentre il restante 36% ha una sola risorsa effettiva dedicata alla gestione dei canali *social*. Tra le banche native digitali una percentuale considerevole di operatori ha *team* composti da 4 o più risorse effettive (43%).

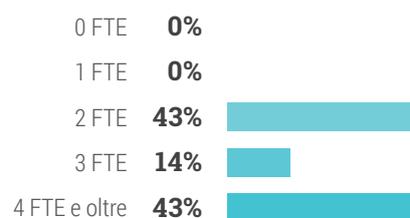
In media, le banche multicanali territoriali hanno 4,5 FTE coinvolti nelle attività svolte sui *social*, mentre le banche native digitali 4.

Quante risorse effettive (FTE) interne alla banca sono coinvolte complessivamente nelle attività svolte sui social media?

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI



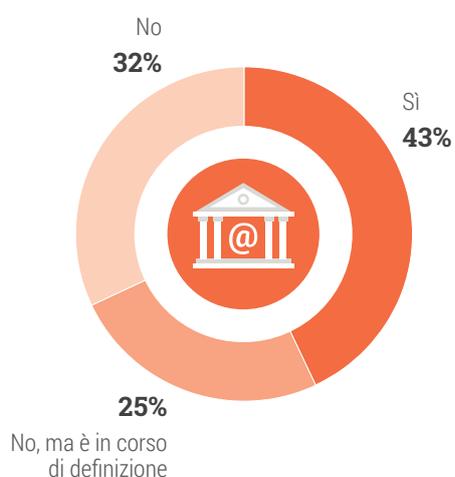
Social media policy

L'apertura dei canali *social* costituisce una grande opportunità per il rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale, ma richiede naturalmente una particolare attenzione e responsabilità da parte di chi li gestisce. La definizione di procedure e regole per l'utilizzo dei canali *social* da parte dei dipendenti può contribuire a ridurre significativamente i rischi derivanti da un utilizzo non consapevole o irresponsabile di queste piattaforme.

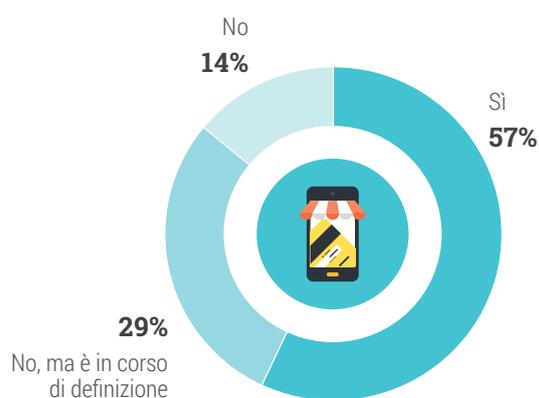
Questo è un aspetto connesso al consolidamento della presenza delle banche sui *social* e sono di conseguenza ancora molto diverse e in via di definizione le posizioni dei vari soggetti intervistati. Il 43% delle banche multicanali territoriali e il 57% delle native digitali hanno formalizzato la propria *social media policy* applicabile alle risorse interne e una buona parte delle banche che non lo ha già fatto, ha in programma di definire il documento a breve.

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

MULTICANALI TERRITORIALI



NATIVE DIGITALI





Social media e cultura aziendale

Social media e cultura aziendale

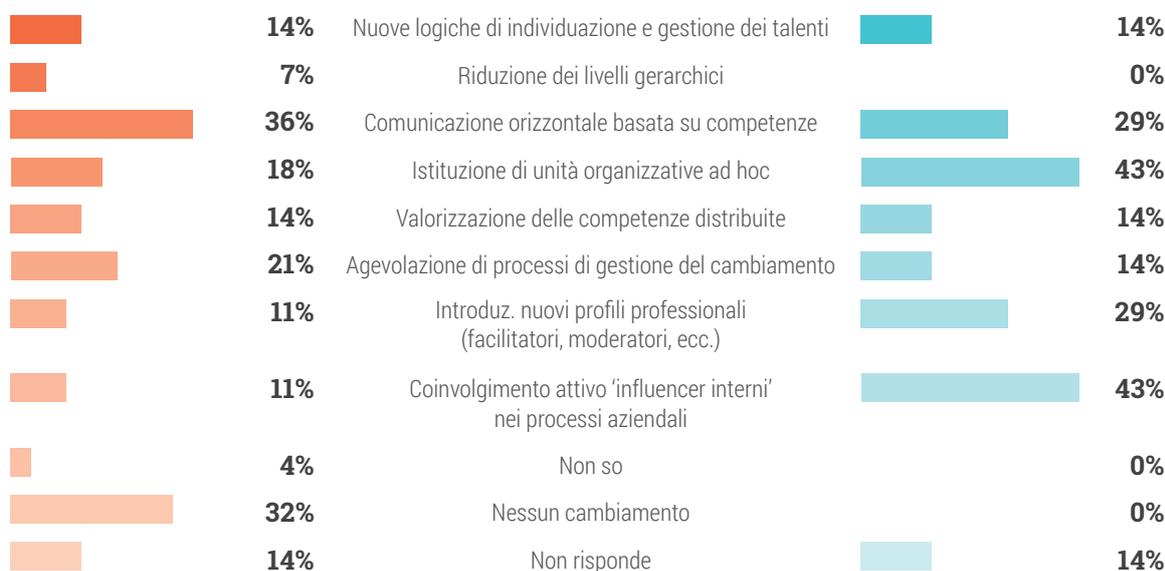
L'introduzione di una piattaforma *social* presuppone inevitabili cambiamenti culturali ed organizzativi all'interno degli istituti bancari che la utilizzano come ulteriore canale di comunicazione e di supporto alla vendita. Dalle risposte fornite dal campione emerge con particolare evidenza che vi è la percezione dei cambiamenti organizzativi, e soprattutto culturali, indotti dalla gestione di questi nuovi canali.

Per le banche multicanali territoriali i principali cambiamenti organizzativi causati dalla presenza sulle piattaforme *social* sono stati la diffusione di una nuova forma di comunicazione 'orizzontale' basata sulle competenze (36%), l'agevolazione di processi di *change management* (21%) e l'istituzione di unità organizzative *ad hoc* (18%).

Le banche native digitali hanno evidenziato cambiamenti organizzativi quali l'istituzione di nuove unità organizzative *ad hoc* ed il coinvolgimento attivo degli '*influencer* interni' nei processi aziendali (43%), la diffusione di una nuova forma di comunicazione 'orizzontale' basata sulle competenze e l'introduzione di nuovi profili professionali creati *ad hoc* (29%).

Tra gli altri cambiamenti segnalati dalle banche rispondenti c'è la creazione di nuovi spazi di comunicazione tra colleghi e il coinvolgimento dei dipendenti nei *social* (anche nei casi in cui possono accedere a queste piattaforme solo dai *device* personali).

Tra quelli di seguito riportati, quali cambiamenti di tipo organizzativo sta producendo la presenza della banca sui social media?



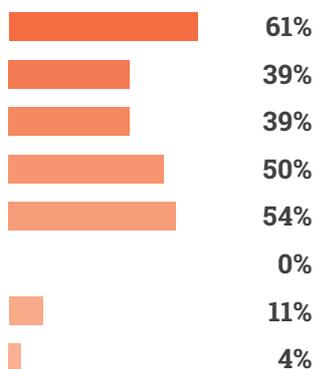


I maggiori cambiamenti riscontrati riguardano la cultura aziendale.

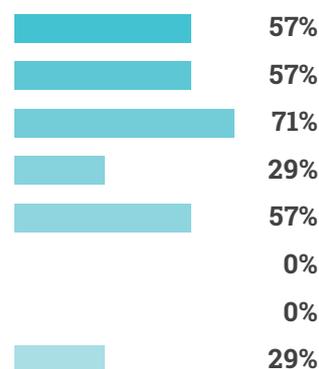
La presenza sui *social network* sta generando per le banche multicanali territoriali soprattutto un coinvolgimento 'diffuso' delle risorse (61%), una maggior propensione alla sperimentazione (54%) e l'emersione dei valori aziendali (50%).

Per le banche native digitali, invece, la presenza sui *social media* ha portato alla condivisione aperta di informazioni e conoscenza (71%), al coinvolgimento 'diffuso' delle risorse, alla collaborazione 'spontanea' e ad una maggiore propensione alla sperimentazione (57%).

Tra quelli di seguito riportati, quali cambiamenti di tipo culturale sta producendo la presenza della banca sui *social media*?



Coinvolgimento diffuso delle risorse
Collaborazione emergente spontanea
Condivisione aperta di info./conoscenza
Emersione dei valori aziendali
Propensione alla sperimentazione
Non so
Nessun cambiamento
Non risponde





Indagine ABI | Banche e Social media



Le attività di ricerca sono state coordinate da:

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

Luisa Bajetta, Ufficio Analisi Gestionali

KPMG

Paolo Capaccioni, Partner di KPMG Advisory

Team della ricerca:

Daniela Vitolo, Ufficio Analisi Gestionali
Antonella Testa, Ufficio Analisi Gestionali

indaginesocial@abi.it

Pasquale Ambrosio, Senior Manager
Filomena Giammario, Ufficio Studi
Ylenia Bezza, Ufficio Studi

it-fmmarketing@kpmg.it