



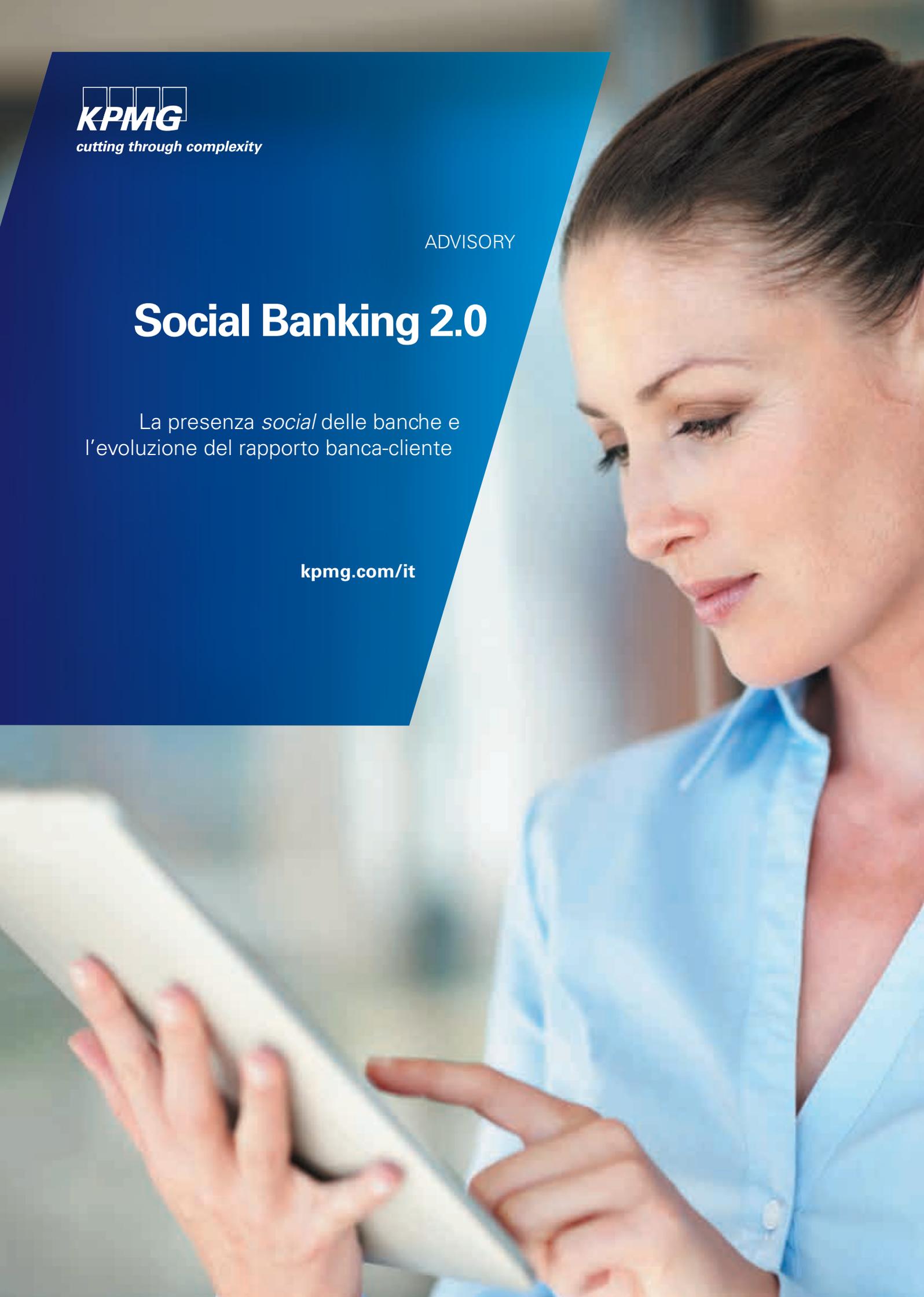
cutting through complexity

ADVISORY

Social Banking 2.0

La presenza *social* delle banche e
l'evoluzione del rapporto banca-cliente

kpmg.com/it





Introduzione

5

1

Banche e *social media*:
lo scenario di riferimento

9

2

Come sta evolvendo la relazione
banca-cliente attraverso i
social network.
I risultati della *survey* KPMG

27

3

Analytics: come misurare l'efficacia dei
social network adottati dalle banche

49

4

Esperienze internazionali: The Social Banker
v2.0 (*Social media lessons from banking
insiders*)

61

Centralità del cliente, nuove tecnologie,
social e omnicanalità: i *driver* della crescita
per il settore

77



Introduzione

I mega-trend globali, le tecnologie innovative, il web, i *social media*, gli stili di vita, la sostenibilità, ma anche la scarsità di risorse e le tensioni finanziarie stanno modificando profondamente le nostre abitudini di consumo.

In particolare i *social network* stanno cambiando il modello delle interazioni azienda-cliente. Da un lato sta aumentando progressivamente il potere del consumatore che da utente anonimo sta diventando cliente consapevole e influente. Dall'altro le imprese hanno per la prima volta la grande opportunità di essere connesse direttamente con gli utenti finali; questo rappresenta un grande *asset* nella comprensione delle reali esigenze dei consumatori, nella valorizzazione delle informazioni che emergono dalle conversazioni e nel miglioramento del grado di soddisfazione della propria clientela. Facendo leva sulle piattaforme di comunicazione *social* è possibile fidelizzare i clienti, attrarne di nuovi, aumentare la *brand awareness*.

Tuttavia, persiste, anche se in maniera latente, una certa avversione rispetto a un tipo di comunicazione che, diversamente da quella tradizionale, non può essere controllata.

La forte asimmetria tra il successo graduale e quasi 'invisibile' di una buona strategia *social* e il rischio, potenzialmente catastrofico, soprattutto in termini reputazionali, anche di un solo piccolo errore, rende cauta ogni iniziativa in questo campo, soprattutto per gli operatori di grandi dimensioni.

Nonostante ciò, soprattutto per le aziende che si rivolgono al mercato *consumer*, tra cui le banche *retail*, rinunciare ai *social media* rappresenta oggi una scelta perdente in partenza.

Il cambio di paradigma è però rilevante: occorre realizzare una vera e propria *social customer experience*. Fare proprie le logiche collaborative dei *social media* incide su modello di servizio e, dunque, su assetti operativi/organizzativi.

In uno scenario in cui è sempre più complesso tornare a far crescere i margini e la redditività, la presenza su un *social network* è stata considerata come 'una buona soluzione' per avvicinare la clientela con nuovi strumenti. Un approccio per certi versi corretto, a patto però di non attribuirgli virtù

Il cambio di paradigma è rilevante: occorre realizzare una vera e propria *social customer experience*



Il superamento della cultura prodotto-centrica e delle logiche di marketing guidate dalle transazioni e dai canali/*media* è indispensabile per riuscire ad interpretare e soddisfare meglio le esigenze del cliente

salvifiche o miracolistiche. Quello che sta succedendo con i *social media* è molto simile al fenomeno osservato nei primi anni novanta con la diffusione del *web*, quando avere un sito sembrava la garanzia di un sicuro successo e di un'espansione continua: il mantra era 'un sito è una vetrina sul mondo intero!'. Dopo poco gli stessi operatori delle '*dot-com*' scoprirono (a loro spese) che una vetrina su una strada dove non passa nessuno è totalmente inutile e, se allestita male, è addirittura dannosa.

Ad oggi, il superamento della cultura prodotto-centrica e delle logiche di *marketing* guidate dalle transazioni e dai canali/*media* è indispensabile per riuscire ad interpretare e soddisfare meglio le esigenze di un cliente che non ragiona per canali, ma che vuole soluzioni, significati e connessioni. Il *marketing* diventa di fatto 'conversazionale' e parte dalla comprensione di ciò che è davvero rilevante per i clienti e le loro comunità. Usare le piattaforme *social* come se fossero ambienti *broadcast* con messaggi e foto promozionali, non solo non serve, ma nel lungo periodo può essere anche controproducente.

La principale evidenza che emerge dalla *survey* è che il settore bancario è ormai consapevole del ruolo chiave che le piattaforme *social* ricoprono nel percorso di trasformazione dei modelli di business e distributivi. I risultati, tuttavia, mettono in risalto anche che questo processo di cambiamento è solo all'inizio ed i *social media* sono in larga parte utilizzati alla stregua di un *media* tradizionale, che mette insieme strumenti di comunicazione e promozione, con una ridotta valorizzazione del paradigma partecipativo.

Il fenomeno è particolarmente evidente se ci si sofferma a riflettere sul fatto che praticamente tutte le banche del campione fanno ricorso ai *social media*, YouTube (90%), Facebook e Twitter (81%), ma con obiettivi tipici dei *media* tradizionali *one-to-many* e solo nel 33% dei casi sono relativi alla creazione partecipativa per l'innovazione dei prodotti e dei servizi, l'unica vera discontinuità apportata dai *social media*.

Nessun operatore motiva la mancata adozione dei *social media* con la scarsità di risorse da impiegare; questa è una chiara evidenza della rilevanza ormai attribuita al canale. Tuttavia permangono le difficoltà nel valutare soprattutto i rischi connessi all'utilizzo di queste piattaforme (33%).

L'assenza di una visione strategica del canale quale veicolo, non solo di promozione, vendita, ma anche di ascolto attivo, *engagement*, fidelizzazione a supporto delle vendite degli altri canali (*off* e *online*) è dimostrato dal fatto che solo il 30% delle banche intervistate è in grado di riconoscere i clienti tra i *fan/follower* e che l'85% ha attivato strumenti di misurazione delle *performance* dei canali *social*.

Nonostante le banche dichiarino di voler far leva sui canali *social* per recuperare il rapporto di fiducia con il cliente (95%), solo il 30% sostiene di far ricorso effettivamente ai *social network* per la comunicazione interna e la partecipazione attiva dei dipendenti alle scelte aziendali. Questa evidenza è la dimostrazione di come le banche italiane siano ancora lontane



Il processo di cambiamento è solo all'inizio ed i *social media* sono in larga parte utilizzati alla stregua di un *media* tradizionale

da un'interpretazione sostanziale del canale e la trasformazione del loro business in ottica *social*.

L'obiettivo oggi per aziende e banche dovrebbe essere quello di fare dei propri canali *social* un punto d'incontro con i clienti/*prospect*, delle vere e proprie 'piazze virtuali', in cui sviluppare forti relazioni attraverso una comunicazione aperta, trasparente e costante e fondare le proprie decisioni su un *learning* continuo, facendo leva sul patrimonio di dati ed *insight* che emergono dalle conversazioni, per la creazione 'partecipativa' nell'innovazione dei prodotti/servizi (*crowdsourcing*).

Paolo Capaccioni

Partner, KPMG Advisory





1

Banche e *social media*: lo scenario di riferimento

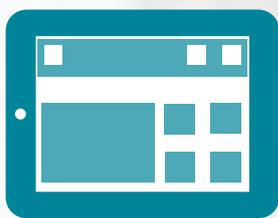
La 'rivoluzione digitale'

La digitalizzazione ha pervaso il mondo che ci circonda in poco meno di trent'anni, dalla rapida diffusione della telefonia mobile e dalla rivoluzione di internet, e più recentemente attraverso i *social media*, i *Big Data* e i *Data & Analytics*.



47%

Delle ricerche su Google sono effettuate tramite *mobile*



13%

Crescita degli investimenti pubblicitari sul digitale nel 2012 in Italia



2,5X

Crescita dell'*e-commerce* prevista entro il 2016 in Italia



80%

Utenti *online* che utilizzano regolarmente i *social network*

Fonte: Alkemy

La incredibile mole di dati e di informazioni che ogni secondo viene prodotta in rete rappresenta un importante patrimonio che oggi non viene ancora pienamente sfruttato.



**2,9
milioni**

Email inviate ogni secondo



**375
megabyte**

Dati utilizzati dalle famiglie ogni giorno



**20
ore**

Video caricati su YouTube ogni minuto



**24
petabyte**

Dati processati ogni giorno da Google



**50
milioni**

Tweet ogni giorno



**700
miliardi**

Minuti totali spesi su Facebook ogni mese



**1,3
exabyte**

Dati inviati e ricevuti tramite *mobile* dagli utenti internet



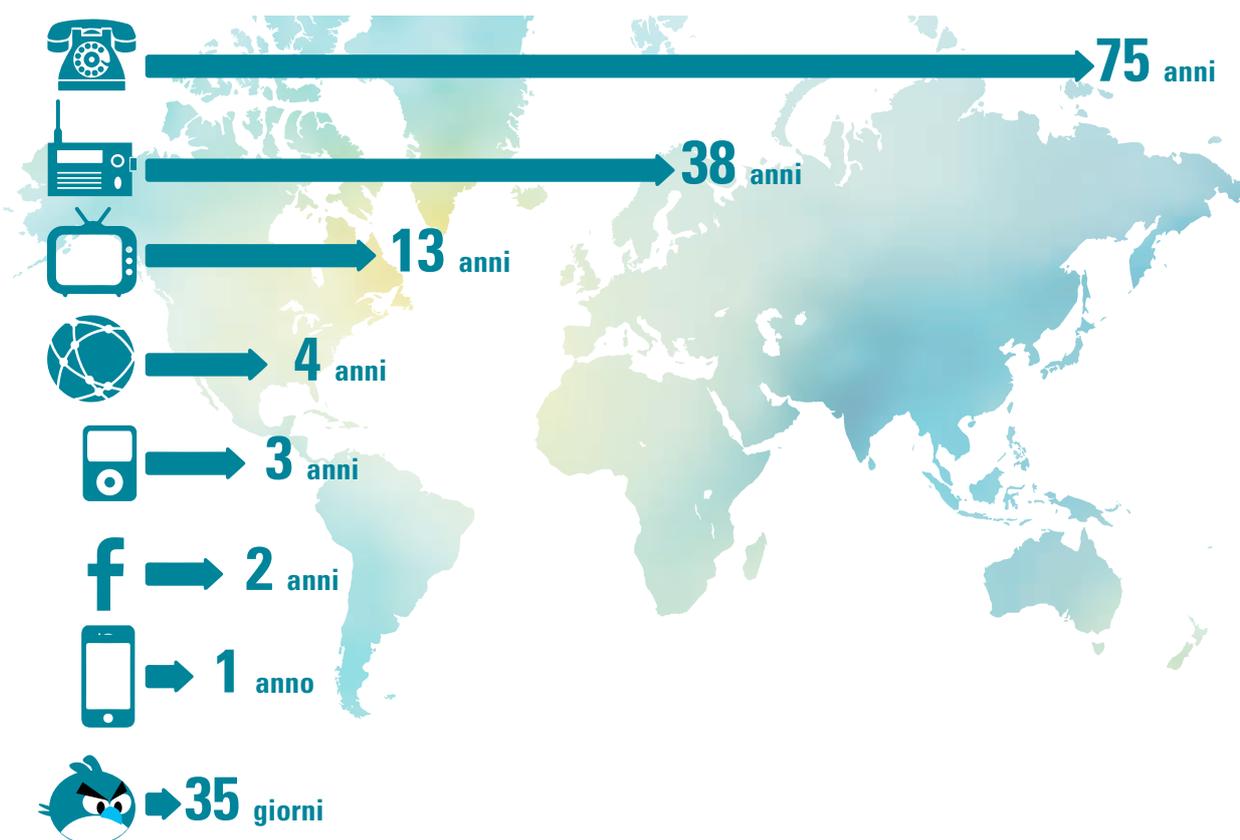
**72,9
prodotti**

Ordini su Amazon ogni secondo

Fonte: KPMG International

La diffusione delle innovazioni tecnologiche sta diventando poi sempre più veloce, con una accelerazione mai vista in precedenza.

Tempo necessario per raggiungere 50 milioni di utenti



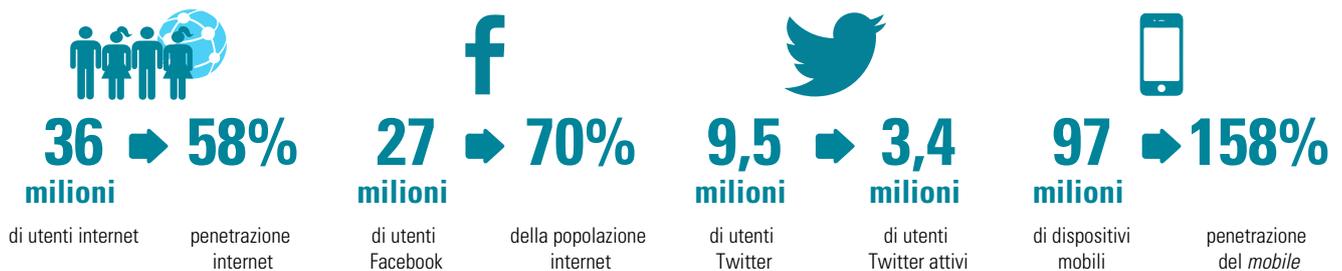
Fonte: KPMG International

In particolare, nel corso dell'ultimo decennio è diventata sempre più evidente l'evoluzione dell'approccio delle aziende nei confronti della propria clientela di riferimento e *prospect*. Anche il rapporto tra banche e clienti è stato interessato da questo trend e si sta trasformando soprattutto alla luce della gran quantità di informazioni a disposizione delle banche, come mai prima d'ora, ma anche dei clienti stessi. Anche i consumatori di servizi finanziari hanno modificato i propri comportamenti d'acquisto e si fidano sempre di più delle opinioni dei *peers* raccolte su forum, *blog*, siti e *social network*.

Internet e i social media in Italia

Su una popolazione di circa 61 milioni di persone, il 58% è un utente internet e il 45% possiede un account Facebook e lo utilizza in modo attivo. La penetrazione del *mobile* in Italia è una tra le più elevate al mondo, raggiungendo quota 158%.

Penetrazione internet, Facebook e mobile

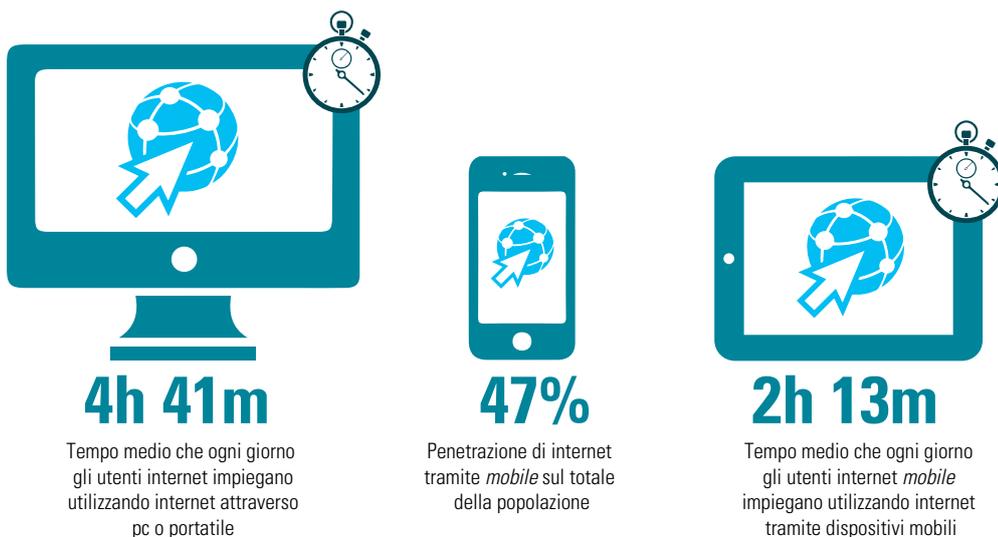


Fonte: 'European Digital Landscape 2014', We are Social

La penetrazione internet è maggiore tra i giovani: basti pensare che tra la popolazione di età compresa tra 15 e 19 anni è prossima al 90%.

Gli utenti internet passano circa 4 ore e 41 minuti connessi alla rete tramite computer fisso o portatile, mentre coloro che hanno un accesso internet da cellulare, il 47% dell'intera popolazione, vi trascorrono in media 2 ore e 13 minuti ogni giorno solo tramite questo *device*.

Tempo trascorso dagli utenti su internet e internet mobile



Fonte: 'European Digital Landscape 2014', We are Social

Il 41% della popolazione possiede uno *smartphone*, che viene utilizzato dalla maggior parte degli utenti per ricercare informazioni relative alla localizzazione (92%) o sui prodotti (84%), mentre il 30% effettua anche acquisti tramite *mobile*.

Smartphone users

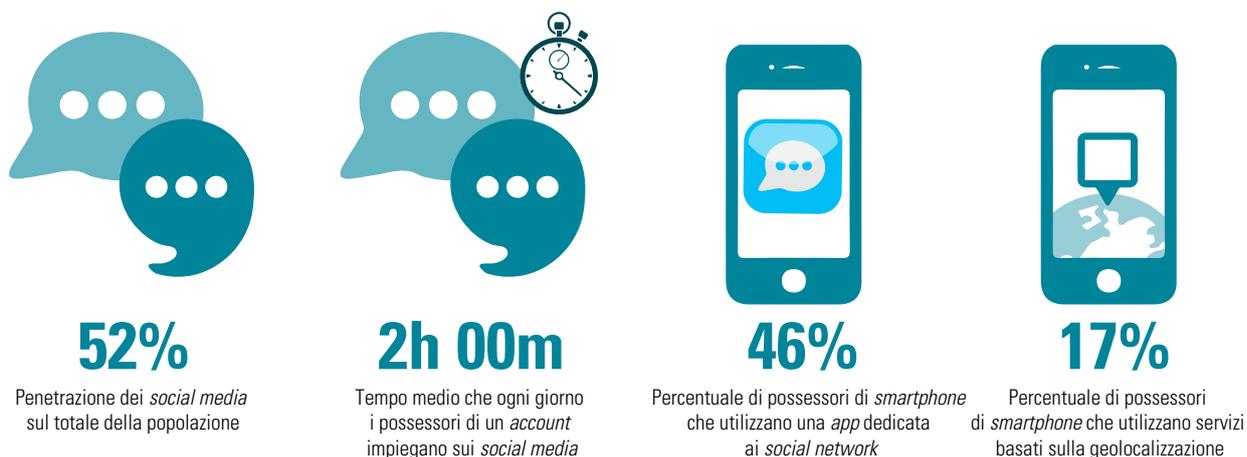


Fonte: 'European Digital Landscape 2014', We are Social

Circa il 52% della popolazione italiana è iscritta ad un *social media* ed il tempo trascorso mediamente nell'utilizzo di queste piattaforme è di circa 2 ore al giorno. Quasi la metà degli utenti che dispone di un telefono cellulare con connessione ad *internet* utilizza le *app* dedicate ai *social media*, mentre ancora piuttosto bassa (17%) è la percentuale di coloro che utilizzano servizi basati sulla localizzazione satellitare.

Il *social network* più diffuso è sicuramente Facebook (ben l'82% delle persone che utilizzano *internet* ha un *account*), seguito da Google+ (54%), Twitter (41%) e LinkedIn (21%) e nella gran parte dei casi gli utenti accedono quotidianamente ai propri profili.

Penetrazione dei *social media*



Fonte: 'European Digital Landscape 2014', We are Social

Il ruolo della rete nel processo di acquisto

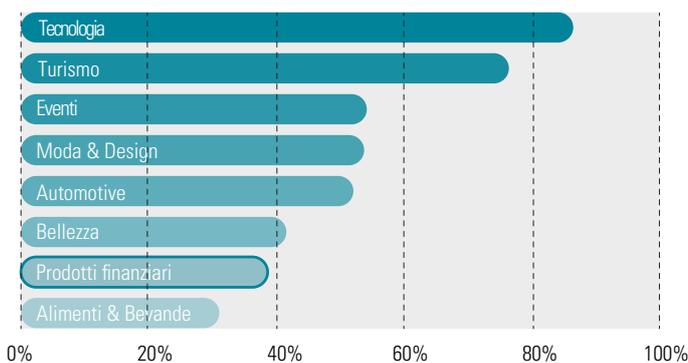
Si sta diffondendo sempre di più tra i consumatori la tendenza a reperire in rete e attraverso i canali digitali le informazioni a supporto delle scelte d'acquisto; pertanto, il loro corretto e adeguato presidio è il punto di partenza per fidelizzare la clientela e cogliere nuove opportunità.

In particolare, in rete i clienti possono reperire informazioni attraverso molteplici canali:

- motori di ricerca (Google, Yahoo, ecc.)
- esperienze di *community* di compratori (*online word of mouth*)
- forum e *community* generalisti
- siti/*blog* tematici su specifici argomenti
- *social media*
- siti, *blog* e profili *corporate*.

Gran parte dei consumatori ormai adotta questo approccio nelle scelte d'acquisto dei più disparati prodotti e, ben oltre rispetto a quanto si possa immaginare, circa il 40% degli utenti dichiara di cercare informazioni in rete per la scelta di servizi finanziari, anche più complessi rispetto a quelli semplici pensati per il segmento *mass/retail*.

La ricerca in rete delle informazioni sui prodotti



Fonte: 'It's social, it's mine', OMD

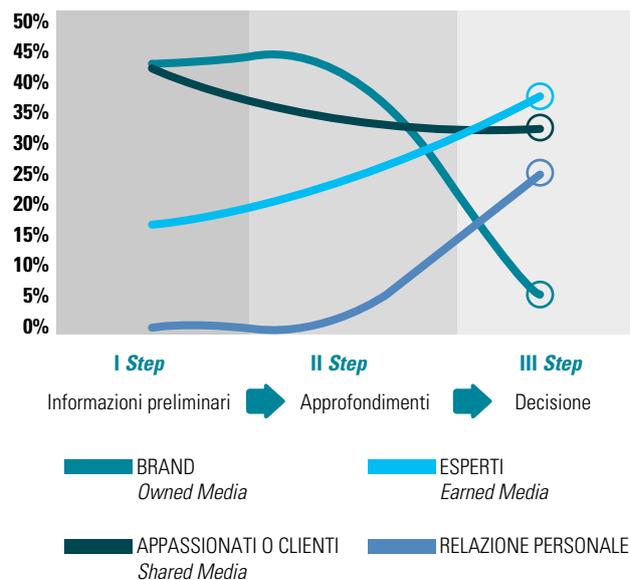
Le scelte d'acquisto dei prodotti/servizi finanziari si distinguono, tuttavia, perché, sia in fase di informazione preliminare, sia in fase di approfondimento, si basano più su fonti 'istituzionali' che sul 'passaparola' tradizionale ed *online*.

In generale il processo di acquisto sta diventando, comunque, più complesso e fonti di informazione estremamente diverse concorrono alla formazione della decisione di acquistare o meno un determinato prodotto.

La maggior parte dei consumatori utilizza la rete e i canali digitali per reperire le informazioni a supporto delle scelte d'acquisto

Se nel primo *step*, quello del reperimento delle informazioni preliminari, risultano più importanti le informazioni reperite dai siti, *blog* e profili *corporate*, nella seconda e nella terza fase, quelle di approfondimento e decisione, assumono maggiore rilevanza le esperienze di altri utenti, che siano esperti del settore, altri clienti, oppure contatti personali.

Il processo d'acquisto oggi



Fonte: 'It's social, it's mine', OMD

Il 'like' alla pagina *corporate* di un'azienda sui *social media* può rappresentare un primo contatto con la clientela attuale e *prospect* ed è proprio in questa fase che le aziende devono essere in grado di catturare l'interesse degli utenti

Il 'like' alla pagina *corporate* di un'azienda sui *social media* può rappresentare un primo contatto con la clientela attuale e *prospect*, ma in molti casi può non corrispondere ad un'effettiva preferenza per l'azienda rispetto ai suoi *peers*. E' proprio in questa fase, dunque, che le aziende devono essere in grado di catturare l'interesse degli utenti e ingaggiarli ed è per questo motivo che le strategie di comunicazione e *marketing* sui *social network* stanno diventando sempre più importanti per rafforzare la base clienti.

Il *marketing*, quindi, sta evolvendo secondo i seguenti *driver*:

- minore pianificazione nel medio periodo
- comunicazione *many-to-many* e non più solo *one-to-many*
- conversazione '*real time*' per rispondere alle necessità e alle 'suggerzioni' offerte dal cliente
- relazione con clientela attuale e potenziale impostata su una logica di 'scambio'
- *effort* consistente in termini di risorse e di pianificazione strategica delle risposte.

Oltre alle campagne di *marketing* pianificate, l'azienda si troverà sempre più spesso a dover reagire a situazioni contingenti, che richiedono risposte 'immediate', e, a volte, anche a gestire eventuali 'crisi', come l'eco che possono avere notizie negative riguardanti l'azienda, commentate dagli utenti sui *social network*.

In tutti questi casi la definizione di un approccio strategico *social* è comunque fondamentale per non trovarsi impreparati di fronte a eventi che non dipendono strettamente dalle scelte aziendali ed imprevisti.

La *social network* e l'enorme quantità di informazioni messe a disposizione delle aziende mediante questi canali possono aprire le strade ad un *marketing* 'customizzato', basato su strumenti di *predictive analysis* che consentono di anticipare i bisogni del consumatore grazie all'analisi di dati relativi ai suoi comportamenti o a quelli dei suoi *peers* (*Big Data, Data & Analytics*). In questo modo, oltre all'offerta di prodotti e servizi tagliati su misura delle esigenze dei singoli clienti, si generano nuove opportunità di *business: cross e up-selling*.

L'ascolto delle conversazioni degli utenti, punto di partenza per un operatore che per la prima volta approccia i canali *social*, rimane un passo fondamentale (ma non più sufficiente!) nella definizione di una strategia aziendale di *marketing* veramente integrata, che fa ricorso a tutti gli strumenti messi a disposizione dall'innovazione tecnologica e consente di ottimizzare le campagne pubblicitarie.

La definizione di un approccio strategico *social* è fondamentale per non trovarsi impreparati di fronte ad eventi imprevisti





Le spese pubblicitarie delle aziende per l'*online advertising* sono aumentate di più del 25% nel 2013

Il ROI dell'investimento nell'*online advertising*

Secondo una rilevazione Nielsen, le spese pubblicitarie delle aziende per l'*online advertising* sono aumentate di più del 25% nel 2013 rispetto all'anno precedente, superando in molti casi anche quelle dei *media* più tradizionali. La valutazione del ritorno dell'investimento nel *marketing online* non è sempre di facile determinazione ed è necessario integrare la componente nel *marketing mix* aziendale.

Nel recente studio '*B2B Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America*' (*Content Marketing Institute e Marketing Profs*) il 79% delle aziende intervistate dichiara di avere difficoltà nel misurare l'efficacia dei *social media* nel raggiungimento dei risultati di *business*.

E' importante quindi capire su quale piattaforma inserire l'annuncio pubblicitario, attraverso quale *device* verrà prevalentemente visualizzato (*computer, tablet, smartphone*) e quale sarà il *target* della campagna (ad esempio, dal punto di vista socio-demografico). Il '*click*' effettuato dagli utenti per aprire una campagna pubblicitaria *online* non sempre si trasforma in un'effettiva potenziale vendita per l'azienda, e non può quindi essere utilizzato per valutarne l'efficacia, mentre più adatta a questo scopo sembra essere l'*impression*, che rappresenta il numero di volte che un annuncio viene visualizzato in quanto associato ad una parola chiave scelta dall'inserzionista.

Nel prossimo periodo sarà sempre meno utile misurare i risultati di una campagna *social* perché la visione isolata del singolo canale di comunicazione perderà di valore a fronte di analisi 'cross-mediali' che misureranno il contributo fornito da ogni canale nell'influenzare e stimolare la vendita di un prodotto.

Per una strategia di *social marketing* efficace è fondamentale cambiare radicalmente il paradigma di comunicazione, accettando una 'conversazione collaborativa' con i clienti.

Digitalizzazione: il *driver* di cambiamento nei modelli distributivi bancari

Nel settore bancario, al canale distributivo tradizionale, affidato ad una rete di sportelli molto diffusa su tutto il territorio nazionale, si affiancano numerose altre piattaforme di comunicazione, interazione e vendita, grazie alle quali gli operatori bancari sviluppano le relazioni con la clientela. Si pensi, ad esempio, al sito *web* istituzionale, al *call center*, all'*internet banking* e al *mobile banking*, per arrivare poi ai *social network* e alle *community online*.

L'integrazione dei diversi canali e la piena multicanalità sono gli obiettivi che gli istituti di credito devono raggiungere al più presto, modificando

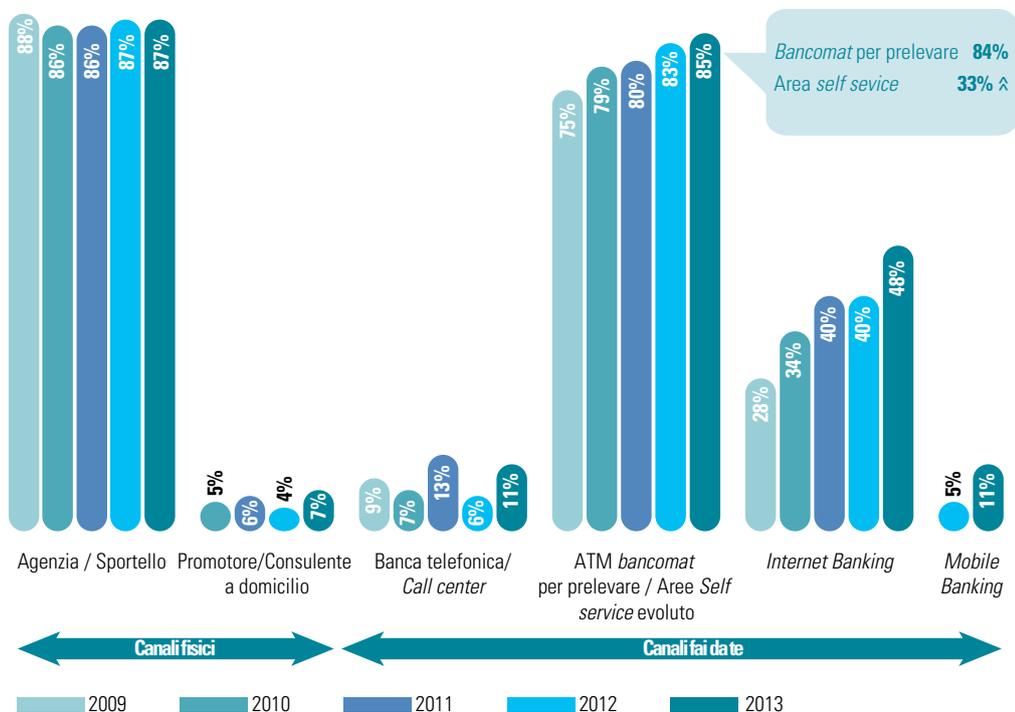


L'integrazione dei diversi canali e la piena multicanalità sono gli obiettivi che gli istituti di credito devono raggiungere al più presto

il peso relativo dei diversi canali, in funzione delle mutate esigenze e abitudini di acquisto della clientela di riferimento.

Un'indagine ABI-Gfk Eurisko ('Banche: l'80% è multicanale' contenuta in MK, n.4/2014) evidenzia che negli ultimi 5 anni l'*internet* e il *mobile banking* hanno guadagnato importanti quote di mercato (a fine 2013 si attestavano rispettivamente al 48% e all'11% sul totale della clientela bancaria), così come il *call center* (passato nell'ultimo anno dal 6% all'11%), mentre lo sportello rimane il canale principale di contatto della clientela (indice di penetrazione 87%).

Quote di mercato dei diversi canali bancari

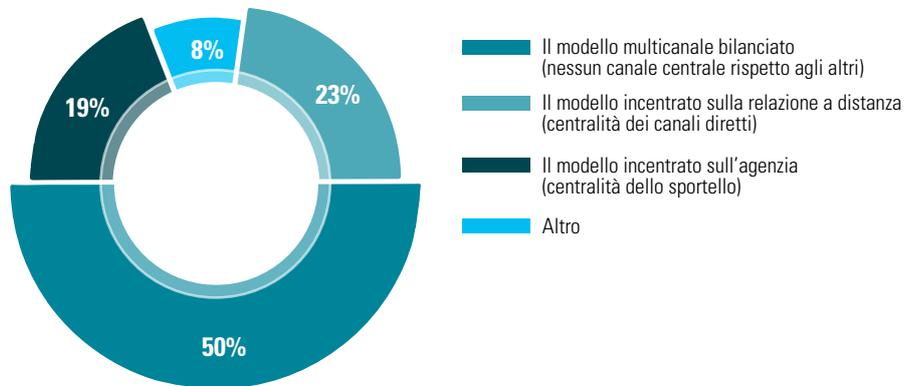


Fonte: Osservatorio di Customer Satisfaction ABI-Gfk Eurisko, dicembre 2013

Un'indagine condotta dall'ABI in collaborazione con l'Università di Parma ('Indagine ABI-Università di Parma sull'evoluzione dei modelli di servizio', di L. Bajetta e L. Munari, contenuta in MK, n.4/2013) ha chiesto l'opinione delle banche italiane sul modello di servizio prevalente nel 2020. Ne è emerso che per il 50% del campione intervistato il modello sarà quello 'multicanale bilanciato': i canali diretti (*internet*, *mobile*, *call center* e *social network*) e gli sportelli bancari si integreranno completamente raggiungendo un equilibrio in cui nessun canale prevarrà sugli altri. Il 23% degli intervistati ritiene, invece, che ci sarà una prevalenza dei canali diretti, partendo dal presupposto che l'operatività *self service* aumenti la soddisfazione del cliente, mentre solo il 19% sostiene che nel prossimo futuro sarà ancora lo sportello il fulcro delle relazioni con il cliente.

Per il 50% del campione intervistato il modello di servizio prevalente nel 2020 sarà quello 'multicanale bilanciato'

La multicanalità nella banca del futuro



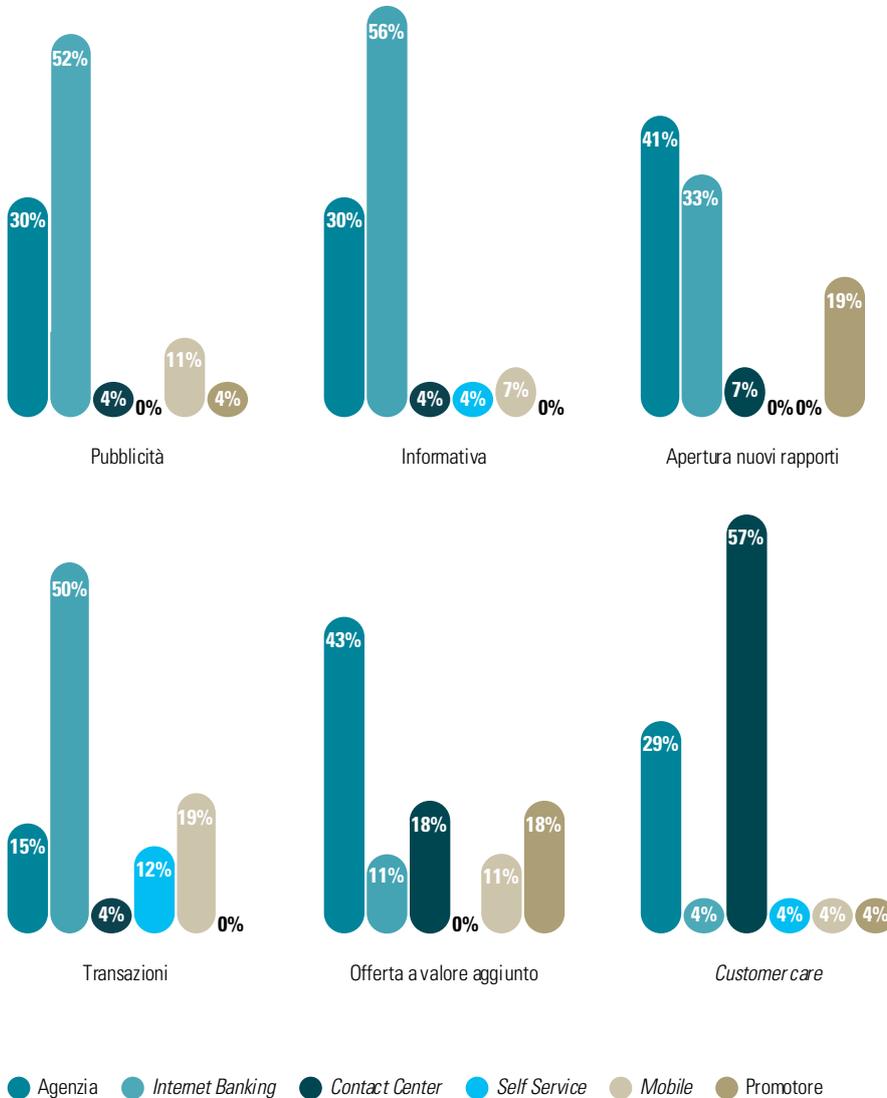
Fonte: Indagine ABI e Università di Parma, 'L'evoluzione dei modelli di servizio in banca', aprile 2013

La multicanalità si diffonderà secondo una logica integrativa, più che sostitutiva

La maggior parte degli operatori ritiene, quindi, che i diversi canali riusciranno a convivere, ma con una forte specializzazione di ciascuno all'interno del processo di contatto e sviluppo della relazione con la clientela. La multicanalità si diffonderà, quindi, secondo una logica integrativa, più che sostitutiva, e i differenti canali assumeranno uno specifico ruolo rispetto alle diverse esigenze o fasi della relazione/contatto con la clientela. Sempre secondo le rilevazioni ABI-Università di Parma, il canale tradizionale rimarrà centrale per l'apertura di nuovi rapporti e per i servizi a valore aggiunto (come ad esempio i servizi consulenziali, oppure il supporto per operazioni più complesse, quali, ad esempio, investimenti e finanziamenti), mentre per la comunicazione e le campagne pubblicitarie, i servizi informativi e transazionali basilari il canale *online* sarà quello preferito dalla maggior parte dei clienti. Per il *customer care* saranno, invece, preferiti i *contact center*, che potrebbero sperimentare nei prossimi anni una rapida evoluzione, affiancando i *social network* ai servizi di assistenza *online* o tramite *call center* tradizionale.

E' questo il concetto di 'omnicanalità', un'evoluzione della multicanalità che introduce la nozione di uniformità di esperienza attraverso tutti i canali a disposizione degli utenti (sportello, sito *web* istituzionale, *call center*, *internet banking*, *mobile banking*, *social network* e *community online*) per migliorare la *customer experience*.

Quale ruolo avranno i diversi canali nelle strategie di relazione con il cliente nei prossimi 2-3 anni nella vostra banca?



Fonte: Indagine ABI e Università di Parma, 'L'evoluzione dei modelli di servizio in banca', aprile 2013

L'integrazione del *contact center* con i *social media* è un fenomeno in rapida espansione. Dall'Osservatorio ABI-ABI Lab sui *contact center* bancari emerge che negli ultimi due anni sono cresciute le realtà bancarie che hanno optato per l'ingresso sui *social network* e si registra un aumento dei *contact center* i cui operatori nel 2013 hanno interagito direttamente con il mercato su tale canale di comunicazione, per lo più con finalità di *caring*, di educazione finanziaria e di proattività informativa su iniziative della banca di riferimento. Con questa finalità, già dal 2013 queste banche hanno affiancato al presidio del *social* più diffuso (Facebook) anche la presenza su Twitter e YouTube.

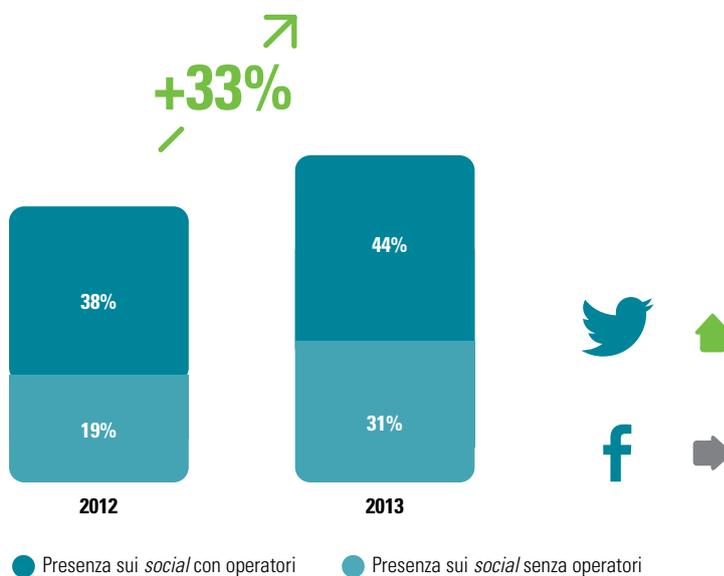
Negli ultimi due anni sono cresciute le realtà bancarie che hanno optato per l'ingresso sui *social network*

Occorre migliorare l'esperienza d'acquisto nel suo complesso e per tutti i canali messi a disposizione del cliente

Il valore strategico di tale approccio alla multicanalità si evidenzia anche negli obiettivi formalmente assegnati al *contact center*: oltre un terzo dei casi analizzati nell'Osservatorio vede nella propria *mission* proprio il presidio dei *social media*.

Seguendo il percorso intrapreso già diversi anni prima dalle aziende del settore *consumer retail*, anche nei *financial services* occorre migliorare l'esperienza d'acquisto nel suo complesso e per tutti i canali messi a disposizione del cliente, con l'obiettivo di offrire servizi a valore aggiunto e aumentare le occasioni di contatto e dialogo con la clientela attuale e potenziale. In più, il mondo dei servizi finanziari e bancari deve migliorare il rapporto fiduciario con la clientela e rendere più semplici, chiari e *appealing* i prodotti e servizi.

Contact center bancari: trend di presenza sui social network (2012/2013)



Fonte: osservatorio ABI-ABI Lab sui Contact Center Bancari - edizione 2014 (dati 2013)

Secondo lo studio ABI Lab sulle nuove tendenze tecnologiche nelle banche, nella classifica dei progetti considerati prioritari, al primo posto c'è la dematerializzazione (81%), al secondo posto i progetti di potenziamento di *mobile banking* e *mobile payment* (57%) e solo al terzo la sicurezza e l'integrazione dei canali (38% e 33%). Uno degli obiettivi che gli intermediari finanziari oggi intendono raggiungere tramite la digitalizzazione del settore è, dunque, quello di garantire un'assistenza alla clientela efficace anche *online* che consenta l'identificazione dei clienti da remoto aprendo così la strada all'offerta di nuovi prodotti e servizi *ad hoc*.

Uno degli obiettivi che gli intermediari finanziari oggi intendono raggiungere tramite la digitalizzazione del settore è quello di garantire un'assistenza alla clientela efficace anche *online*

Nel prossimo futuro, quindi, il ruolo della filiale sarà rivoluzionato e anche la struttura dei ricavi del retail *banking* cambierà considerevolmente. Se nel 2010 il 13% dei ricavi derivava dall'intermediazione *online*, il 49% dalla interazione tra canale fisico e *online* e il 38% dalla filiale, nel 2020 ben il 33% dei ricavi deriverà dalle attività *online*, mentre solo il 18% dal canale fisico.

Struttura dei ricavi nel *retail banking*



Fonte: EFMA, *Resolving Strategy Finance*

L'utilizzo di *internet* peraltro si sta diffondendo anche per migliorare l'educazione finanziaria dei privati e per indirizzare in maniera consapevole esigenze e scelte del segmento di clientela *mass/retail* rispetto ai prodotti e servizi bancari e finanziari: ad oggi, secondo il rapporto 'Risparmi delle Famiglie 2014' di Prometeia, il 24% della popolazione utilizza *internet* per reperire informazioni sulla gestione del denaro, un dato in aumento rispetto agli anni precedenti.

Prima di procedere all'acquisto di un prodotto finanziario si stima che vengano consultate in media 9 fonti di informazione

Fonte: EFMA, *Resolving Strategy Finance*

Social media e banche

I *social media* stanno rivoluzionando il modo di fare *business*. In particolare, stanno aprendo la possibilità di fare *marketing* diretto e in *real time*, fornendo una risposta immediata e 'customizzata' alle esigenze di una clientela che potrebbe trovarsi potenzialmente anche all'altro capo del mondo.

Il concetto di prossimità su cui il settore bancario, quello italiano in particolare, ha impostato il proprio modello di servizio e che ha portato, fino al 2008, ad un aumento costante del numero di sportelli sull'intero territorio nazionale potrebbe cambiare forma, con la digitalizzazione, e soprattutto i *social media*, assumendo piuttosto i contorni di una 'prossimità virtuale' grazie alla quale in ogni momento il cliente può entrare in contatto con la propria banca per richieste di informazioni o per assistenza su problematiche specifiche.



Grazie alle nuove tecnologie le banche italiane potranno trasformare il *customer care* tradizionale in uno strumento strategico per approcciare la clientela

Il *marketing real time*, e più in generale il ricorso ai nuovi strumenti messi a disposizione dall'era digitale, comportano inevitabilmente alcuni rischi, ma anche notevoli opportunità. Trasformare il *customer care* tradizionale in uno strumento strategico per approcciare la clientela, con impatti anche in termini di offerta e messa a punto di nuovi prodotti, sarà tra gli obiettivi che nei prossimi anni le banche italiane potranno raggiungere grazie alle nuove tecnologie. Gestire *online* comunicazioni prevalentemente pubbliche con necessità di risposte in tempo reale potrebbe però, in alcuni casi, determinare elementi di criticità che possono creare notevoli problemi gestionali, soprattutto in caso di *crisis management*. La gestione dell'enorme mole di dati che l'utilizzo dei canali digitali consente di ottenere è complessa e richiede, dunque, approfondimenti, metriche e parametri *ad hoc* che consentano di estrarre il reale valore aggiunto di questi dati.

Ad oggi, nella maggior parte dei casi i *social media* vengono utilizzati dagli operatori del settore finanziario per la comunicazione e il *marketing* con finalità che si potrebbero definire ancora 'esplorative': ascolto delle conversazioni *online* della clientela, lancio di dibattiti su tematiche specifiche e pubblicità dei principali servizi/prodotti, nonché di eventi. I canali *social*, però, hanno potenzialità notevolmente maggiori, non ancora utilizzate appieno dalle banche.

L'integrazione dei canali e delle strategie di comunicazione sarà indispensabile, tramite l'assegnazione a ciascun canale del ruolo per il quale risulta più efficiente ed efficace.

La definizione della strategia *social* nelle banche

Le evoluzioni e le trasformazioni a cui stiamo assistendo sul fronte della digitalizzazione impongono agli intermediari creditizi di sviluppare una strategia di comunicazione integrata, che consenta di raggiungere la clientela anche tramite i canali *social*, per:

- conoscere meglio le preferenze della clientela
- creare nuovi bisogni e anticipare le esigenze dei clienti
- aumentare il livello di soddisfazione e, dunque, di fidelizzazione.

Inoltre, la presenza attiva sui *social media* consente di monitorare e presidiare dinamiche reputazionali sempre più importanti per la credibilità e la competitività degli istituti, che altrimenti potrebbero andare fuori controllo, soprattutto in un momento di generalizzata crisi di fiducia da parte della clientela nel settore bancario.

L'utilizzo dei *social media* determina i seguenti impatti positivi in relazione alle diverse aree di *business*:



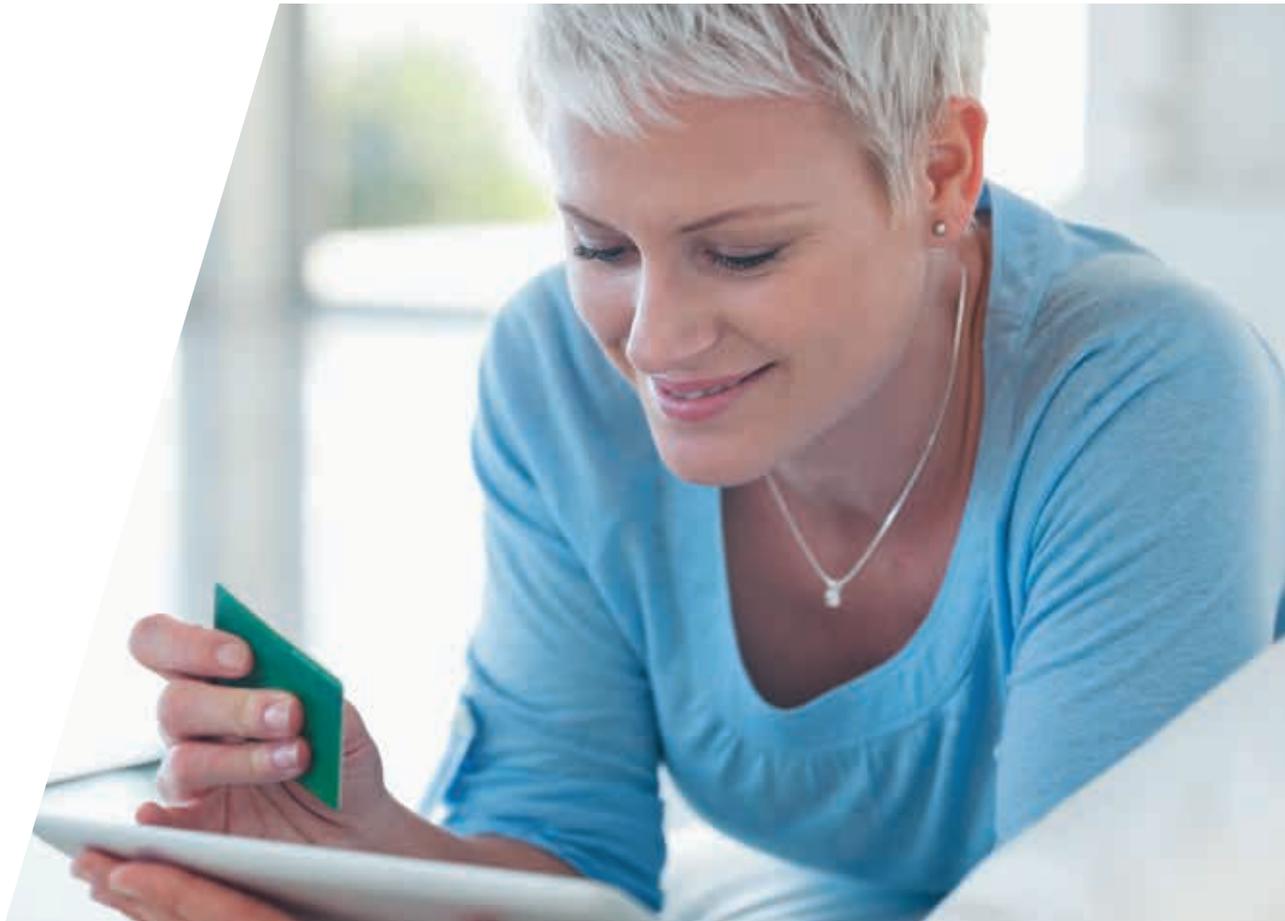
Fonte: SocialMinds

La presenza attiva sui *social media* consente di monitorare e presidiare dinamiche reputazionali sempre più importanti per la credibilità e la competitività degli istituti

Avviare un progetto di *marketing* e comunicazione integrato presuppone innanzitutto la chiara definizione degli obiettivi dell'accesso alle piattaforme *social*. Cosa intende comunicare e a quale *target* di clientela attuale e potenziale la banca pensa di rivolgersi?

Per una corretta strategia *social* e la gestione dei nuovi canali occorre:

- individuare i *social network* che meglio si adattano alle esigenze della clientela
- identificare il *target*
- integrare gli strumenti di comunicazione *social* con i *media* tradizionali in un *mix* di alternanza e complementarietà
- creare una cultura *social* e stabilire una *social media policy* all'interno dell'azienda
- mettere a punto un modello di misurazione del ritorno sugli investimenti nei *social media*
- creare contenuti coinvolgenti e rilevanti
- integrare la piattaforma *social* con il resto dell'ICT
- trasformare la grande massa di informazioni che provengono dall'interazione con la clientela sui *social network* in conoscenza utile per il *business*.



Ci sono diversi aspetti da valutare per delineare la strategia *social* più adatta alla propria banca e occorre individuare nel dettaglio gli interventi da realizzare in ottica *social*.

AMBITO	QUALI GLI OBIETTIVI
Posizionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quale la strategia di riferimento per presidiare i vari canali <i>social</i> ed integrarla con la strategia complessiva? • Quale ruolo e posizionamento per i canali <i>social</i> specifici? • Che tipologia di iniziative si intende attivare per aumentare il coinvolgimento degli utenti <i>social</i>? • Quale il perimetro <i>target</i> dei servizi erogati dall'azienda su tale canale?
Perimetro	<ul style="list-style-type: none"> • Vi sono nuovi canali che si intende presidiare? Con quale strategia? • Quali fonti esterne si intende monitorare? (Forum, Blog)
Anagrafica	<ul style="list-style-type: none"> • Quali opportunità si vogliono cogliere per arricchire l'anagrafica? Con quale priorità? • Quali le caratteristiche del modello <i>target</i> di clusterizzazione della clientela? Quali informazioni saranno necessarie per un'adeguata analisi comportamentale del cliente?
CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Quale modalità di integrazione con il CRM?
Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Quali servizi rendere disponibili agli utenti?
Processi operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Quale il piano editoriale di riferimento per sviluppare nuove iniziative <i>social</i>? • Come riorganizzare i processi <i>/effort</i> per un maggior presidio adeguato dei canali? Strumenti IT a supporto • Definizione degli standard e livelli di servizio da rispettare per il monitoraggio delle <i>performance</i>.

Fonte: SocialMinds



2

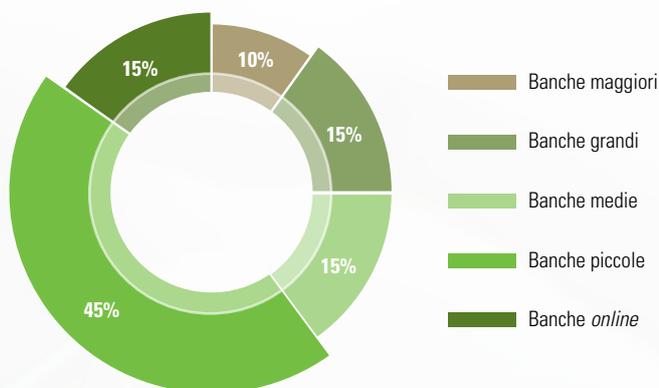
Come sta evolvendo la relazione banca-cliente attraverso i *social network*

I risultati della *survey* KPMG

Il campione

Alla *survey* hanno aderito 21 tra i principali operatori bancari attivi sul mercato italiano, che rappresentano circa il 60% del totale degli attivi del settore in Italia. Il campione include gruppi bancari maggiori e grandi, gruppi di dimensione medio-piccola, operatori multicanale e banche prevalentemente *online*.

Composizione del campione



Fonte: identificazione del campione a cura di KPMG Advisory

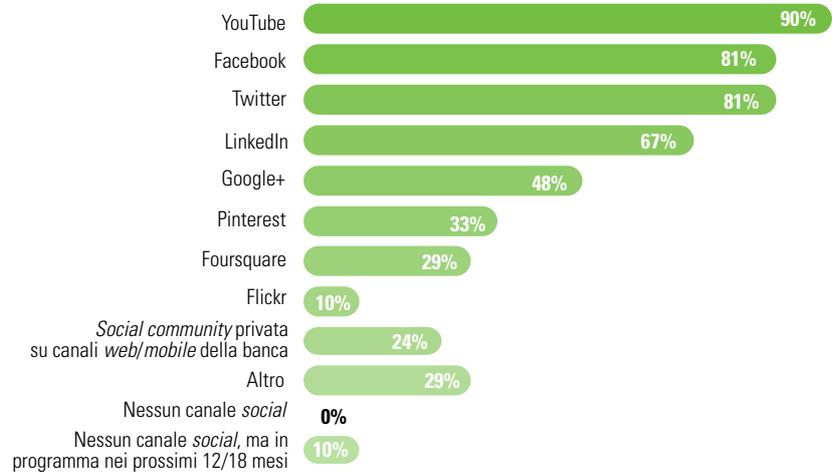
L'evoluzione nell'approccio ai *social media*

Con il passare del tempo i *social media* si stanno diffondendo in maniera sempre più massiva anche nel settore dei servizi finanziari e nel *banking*, in particolare. Nel campione analizzato gli operatori che hanno già attivato i canali *social* sono il 90%, mentre solo il 10% delle banche non ha ancora una presenza attiva su queste piattaforme, ma ha pianificato il proprio ingresso a breve (nei prossimi 12/18 mesi).

Il *social network* con la maggiore diffusione è YouTube (90%), seguito da Facebook e da Twitter (81%). A seguire, il 67% del campione è presente sul canale LinkedIn e il 48% su Google+. La predominanza di YouTube si spiega con l'aumento dei contenuti multimediali e la propensione di gran parte delle banche a veicolarli tramite questo *social media*.

Il 90% del campione intervistato ha già attivato almeno un canale *social*

Quali canali *social* sono stati attivati dalla banca?



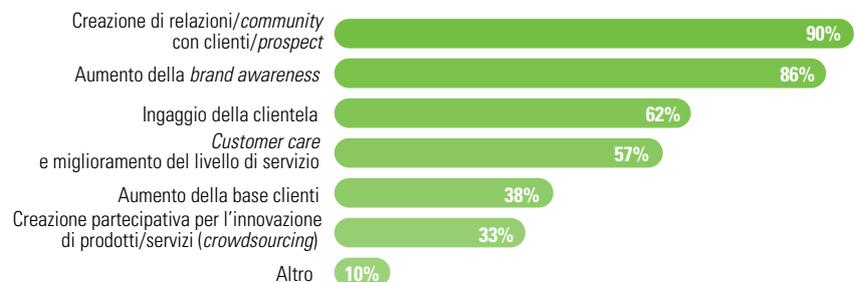
Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I principali *driver* che inducono le banche ad incrementare la propria presenza sui canali *social* sono la creazione di relazioni con clienti attuali e potenziali e l'aumento della *brand awareness*

La creazione di relazioni con clienti attuali o potenziali e l'aumento della *brand awareness* sono ancora tra i principali *driver* (rispettivamente 90% e 86% del campione) che inducono le banche ad avere/incrementare la propria presenza sui canali *social*. Raggiungere un più ampio numero di utenti e far conoscere il proprio marchio è quindi lo scopo principale dello sviluppo di progetti *social* nelle banche. Gli operatori vogliono, inoltre, coinvolgere i clienti in una relazione più stretta con la propria banca e fornire un servizio di *customer care* (ingaggio della clientela 62% e *customer care* e miglioramento del livello di servizio 57%).

La gestione del *customer care* sui *social network* è un elemento di valenza strategica per le banche: la misurazione dell'effettiva qualità del servizio offerto, infatti, non è semplice, mentre il rischio che eventuali errori o segnalazioni negative abbiano una notevole eco tra i *fan/follower* è elevato.

Quali sono gli obiettivi della presenza della banca sui canali *social*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Social media ed evoluzione del *customer care*

Il *customer care* tradizionale si fonda sul rapporto banca-cliente *one-to-one*, ma grazie ai *social network* anche il servizio clienti può basarsi su una logica *many-to-many* e diventare un altro momento di condivisione e partecipazione. La logica partecipativa fa sì che la risoluzione di un problema possa fornire informazioni utili anche ad altri clienti o, al contrario, che altri clienti possano contribuire in qualche modo alla soluzione.

Fare *customer care* attraverso i *social media* può diventare anche un'ulteriore opportunità per far conoscere i propri prodotti/servizi anche ai clienti *prospect* grazie ai pareri e all'esperienza diretta dei clienti acquisiti.

Chiaramente il *customer care online* non può sostituire *in toto* lo sportello e il canale telefonico, ma può costituire piuttosto un importante supporto che va ad integrarsi con gli altri canali della banca in ottica di miglioramento della *customer experience* del cliente bancario (ad esempio nella gestione delle richieste più semplici, snellendo le attese al *call center* e le code in filiale).

Fornire al cliente la possibilità di usufruire anche di un *customer care online* migliora l'esperienza percettiva di alcuni clienti della banca anche perché vengono raggiunti in un ambiente per loro 'familiare', la rete e i *social network*, dove trascorrono buona parte del proprio tempo libero.

La presenza di un *customer care online* comporta però la necessità di garantire risposte in tempi molto rapidi: la ricerca Oracle 'Consumer Views of Live Help Online 2012' ha evidenziato come l'81% degli utenti di Twitter si aspetta una risposta nel giorno stesso in cui effettua la richiesta (il 30% si aspetta una risposta addirittura entro i 30 minuti), mentre il 41% dei consumatori europei si aspetta una risposta ai commenti lasciati su un profilo aziendale di Facebook entro la giornata.

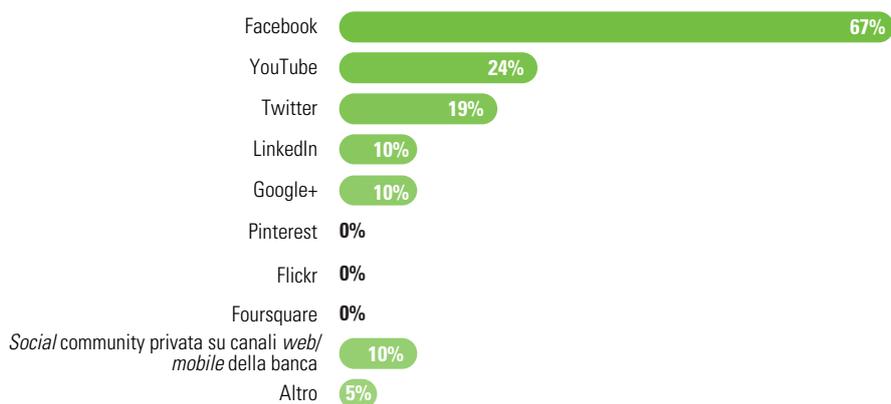
Oltre al rapporto diretto con l'azienda, gli utenti ritengono che un altro importante vantaggio dei *customer care online* sia rappresentato dalle informazioni e dalle valutazioni *peers-to-peers*.

In sintesi, il ricorso ai *social media* anche per il *customer care* e la gestione dei reclami *online* rappresentano le frontiere dell'innovazione del 'fare banca' oggi.

Facebook è il *social network* che meglio risponde alle esigenze delle banche

Facebook è in assoluto il *social network* che meglio risponde alle esigenze delle banche: il 67% del campione intervistato, infatti, ritiene che Facebook sia il canale *social* più efficace per il raggiungimento degli obiettivi di *business* prefissati dalla banca. A seguire, ma molto più in basso nel *ranking* delle preferenze, le banche hanno indicato YouTube e Twitter (24% e 19% del campione).

Quale canale ritiene sia il più efficace rispetto agli obiettivi di business?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le banche non avviano progetti *social* per la difficoltà di valutarne i rischi, la difficoltà di pianificare le attività e la diffidenza nei confronti dello strumento

Tra le principali motivazioni della mancata presenza sui canali *social* (10% del campione osservato), gli intervistati hanno indicato la difficoltà nel valutare i rischi legati all'utilizzo dei *social media* (33%), la difficoltà di pianificare le attività (17%) e la diffidenza nei confronti dello strumento (17%). Tra le altre opzioni (33%) il campione ha indicato l'esigenza di individuare il corretto ruolo e gli obiettivi specifici del canale *social* per una sua integrazione organica insieme alle altre attività e leve di *marketing* e comunicazione digitale e il timore di esporsi a critiche degli utenti relativamente a prodotti e servizi. Nessun intermediario intervistato ha addotto come motivazione la mancanza di risorse, mentre lo scorso anno era la ragione principale della mancanza di un canale *social*.

Se la banca non ha ancora una presenza *social*, quali sono le principali motivazioni che finora hanno disincentivato il ricorso ai *social media*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

L'introduzione di una piattaforma *social* presuppone inevitabili cambiamenti culturali ed organizzativi all'interno degli istituti bancari.

Dal punto di vista organizzativo, per il 52% degli operatori intervistati il ricorso ai *social network* ha comportato lo sviluppo di un sistema di comunicazione orizzontale basato più sulle competenze che sulle gerarchie e ha portato all'istituzione di unità organizzative *ad hoc* per la gestione del canale.

Nel 38% dei casi è stato necessario il coinvolgimento attivo degli *influencer* della rete nei processi aziendali. Il 33% delle banche ha dovuto istituire nuove figure manageriali *ad hoc* (facilitatori, moderatori, ecc.). Solo per il 19% del campione intervistato l'introduzione di un canale *social* non ha comportato alcun cambiamento organizzativo all'interno dell'azienda.

Quali cambiamenti organizzativi ha determinato l'introduzione di un canale *social* all'interno dell'azienda?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Lo sviluppo di una strategia *social* efficace necessita anche di un forte cambiamento culturale all'interno dell'azienda, che prevede una condivisione aperta delle informazioni e della conoscenza (62%) e una propensione alla sperimentazione (57%), nonché un coinvolgimento diffuso delle risorse (52%). Il linguaggio di comunicazione dei *social network* è, infatti, molto veloce e la necessità di dare risposte rapide ai *fan/follower* rende necessari meccanismi di comunicazione e di condivisione aziendali più immediati e collaborativi. Proprio questa caratteristica rappresenta un elemento di criticità nello sviluppo di una strategia *social* efficace, perché i cambiamenti culturali sono difficili da stimolare e dipendono in molti casi dalla propensione dei soggetti coinvolti. Un altro importante aspetto determinato dall'introduzione di un canale *social* è l'emersione dei valori aziendali.

L'introduzione dei *social network* nelle banche favorisce la comunicazione orizzontale basata più sulle competenze che sulle gerarchie

I cambiamenti culturali all'interno dell'azienda sono difficili da stimolare e dipendono in molti casi dalla propensione dei soggetti coinvolti

Quali cambiamenti culturali ha determinato l'introduzione di un canale *social* all'interno dell'azienda?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Rispetto allo scorso anno aumenta il numero di banche che ha definito una *social media policy* per le risorse interne

Il campione si spacca, invece, in merito alla definizione e implementazione di una *social media policy* all'interno della banca: il 55% ha già stabilito una *policy* per i dipendenti bancari, mentre il 45% non l'ha ancora definita. Rispetto alla rilevazione dello scorso anno, aumenta il numero di banche che ha definito una *social media policy* per le risorse interne (dal 35% al 55% del campione).

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



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Un altro elemento di fondamentale importanza è l'effettivo coinvolgimento del *management* nella definizione della strategia *social*

Un altro elemento di fondamentale importanza per la definizione di una strategia *social* efficace è l'effettivo coinvolgimento del *management* nella definizione della strategia stessa. Il cambio culturale parte, infatti, dall'alto della organizzazione, per poi coinvolgere tutto il resto della struttura. L'85% del campione intervistato ritiene che il top *management* sia allineato nella strategia *social* (50% molto, 35% abbastanza), mentre solo il 15% ritiene che il *management* non sia sufficientemente allineato.

Quanto ritiene che il *top management* sia impegnato nella definizione delle strategie *social* della banca?



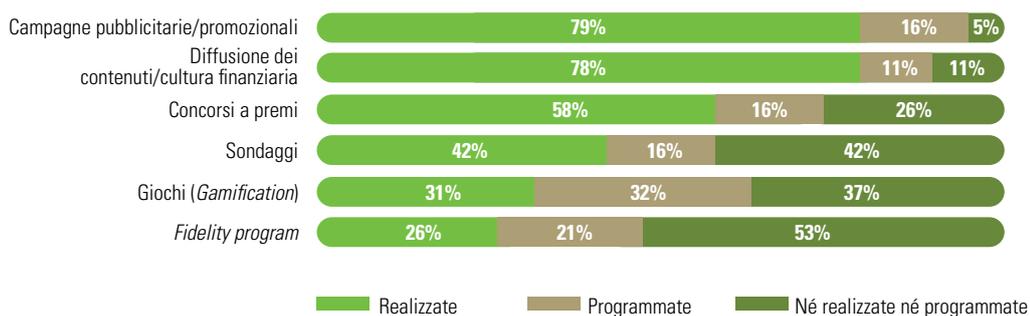
Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le attività e gli strumenti

Gli istituti di credito analizzati utilizzano i *social network* soprattutto per pubblicare contenuti di natura promozionale o più in generale di cultura finanziaria. Le principali attività sviluppate dalle banche sui *social network* sono, infatti, le campagne pubblicitarie e promozionali e la diffusione dei contenuti/cultura finanziaria (79% del campione). Seguono concorsi a premi (58%), sondaggi (42%) e giochi (32%), attività queste non strettamente collegate all'offerta bancaria, ma finalizzate piuttosto alla fidelizzazione e all'*engagement* di *fan/follower*. I giochi sono tra le attività che i gruppi bancari intendono sviluppare nei prossimi mesi (32% del campione).

Le principali attività sviluppate dalle banche sui *social network* sono le campagne pubblicitarie e promozionali e la diffusione dei contenuti/cultura finanziaria

Quali delle seguenti iniziative nell'ambito *social media* sono state intraprese/programmate negli ultimi 12-18 mesi dalla banca per cui lavora?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Il *Customer Engagement* nell'era social

Il crescente ruolo dei *social media* nella quotidianità e l'influenza che possono avere sul mercato sta inducendo il mondo business a monitorare costantemente questi canali per cogliere nuove tendenze, capire come cambiano preferenze/abitudini d'acquisto dei clienti e adeguare conseguentemente l'offerta. Questo richiede maggiore proattività nella comunicazione con gli utenti delle pagine *social* e maggiore reattività quando dovessero emergere delle criticità.

La fidelizzazione della clientela e l'ingaggio di nuovi clienti sta assumendo, dunque, inevitabilmente nuovi e più importanti contorni nell'era dei *social network*. Il set di informazioni a disposizione degli attori in gioco, sia clienti, sia operatori, è molto più ampio e consistente e la loro diffusione avviene ad una velocità impensabile fino a qualche anno fa.

Appare chiaro che in questo scenario la strategia vincente consiste nel rispondere rapidamente ed efficacemente ai *feedback* ricevuti dai consumatori.

Se da un lato, quindi, il cliente/*prospect* può contare su maggiori informazioni e strumenti per assumere le decisioni di acquisto, dall'altro lato anche le aziende (e le stesse banche) hanno la possibilità di ottenere molte più informazioni riguardo ai bisogni e alle esigenze della clientela stessa, mettendo in atto strategie più efficaci di *Customer Engagement*.

Da una ricerca effettuata da *The Innovation Group* emerge come già oggi la comunicazione aziendale sia fortemente influenzata dai canali digitali: il 70% delle aziende intervistate punta ad incrementare il *Customer Engagement* attraverso *email* e *newsletter*, il 63% attraverso *app mobile* e il 60% attraverso la presenza del *brand* sui *social network*. I nuovi canali stanno quindi superando i canali tradizionali (*call center* 40%, *media* tradizionali 27%).

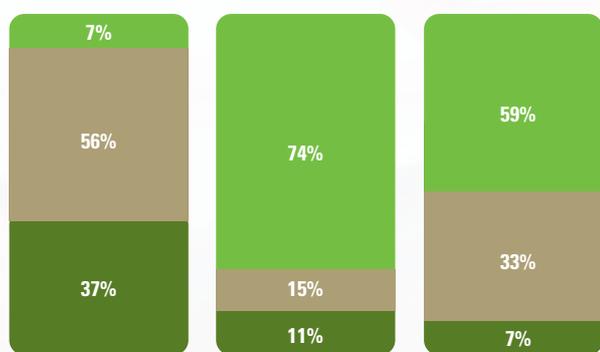
Con quali dei seguenti canali di comunicazione puntate a incrementare il *Customer Engagement*?



Fonte: 'Big Data e Customer Engagement Survey', The Innovation Group

Le strategie di investimento delle aziende si spostano inevitabilmente sul potenziamento dei canali diretti e innovativi (*online*): il 74% delle aziende intervistate ha in programma di aumentare gli investimenti per il *Customer Engagement* sui canali digitali, a svantaggio dei canali tradizionali (i cui investimenti si contrarranno nel 37% dei casi).

Con riferimento agli investimenti per il *Customer Engagement*, qual è la vostra situazione?



Canali tradizionali

Canali online

Customer Analytics

Incremento degli investimenti

Investimenti stabili

Diminuzione degli investimenti

Fonte: 'Big Data e Customer Engagement Survey',
The Innovation Group

Ogni possibile momento di contatto con la clientela diventa quindi importante per recepire quante più informazioni possibili e per promuovere al meglio il proprio *brand*. E' per questo motivo che il dialogo e l'ascolto delle necessità dei clienti passeranno sempre più attraverso i *social media*.

Per ottenere un buon *engagement* da parte degli *stakeholder* esterni occorre lavorare anche sull'*engagement* dei dipendenti abbattendo i 'silos' interni all'organizzazione: le informazioni devono essere condivise tra le diverse divisioni. In alcuni casi invece di creare *team social* dedicati che lavorano per tutte le divisioni e funzioni, sono stati sviluppati *team* secondo la logica *open office*.

Un'altra leva importante da azionare in quest'ottica è ottenere il *commitment* del *board*: la *leadership* della banca deve comprendere che i *social media* costituiscono un'opportunità per innovare e migliorare il servizio alla clientela, ma anche uno strumento per monitorare i commenti liberi e senza inibizioni delle persone. Il rischio di non essere presenti sui *social media* è infatti di gran lunga superiore rispetto a quello di esserci.

L'85% delle banche analizzate sta già adottando meccanismi per misurare l'efficacia delle campagne commerciali e delle iniziative realizzate sui *social media*

L'85% delle banche analizzate sta già adottando meccanismi per misurare l'efficacia delle campagne commerciali e delle iniziative realizzate sui *social media*. Lo scorso anno questa percentuale si fermava al 61% e questo dimostra come le banche stiano approcciando i canali *social* in modo più evoluto e consapevole.

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

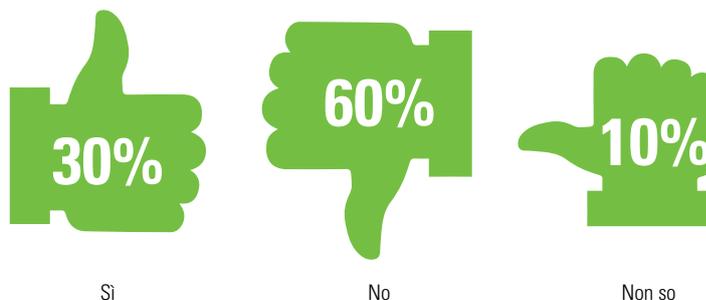


Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

La maggior parte degli istituti non è in grado di riconoscere i clienti tra i *fan/follower* dei profili sui *social network*

Ad oggi, il più grande limite al pieno utilizzo della gran mole di dati (*Big Data*) che i *social network* forniscono alle banche è costituito dall'attuale impossibilità per la maggior parte degli intermediari creditizi (60%) di riconoscere i propri clienti tra i *fan/follower* dei profili sui *social network*. Si tratta di informazioni, non solo quantitative, ma anche qualitative e relative anche a preferenze, abitudini e gusti delle persone, che fino a qualche anno fa solo gli operatori di alcuni settori, come quello del largo consumo e la GDO, erano in grado di ottenere, e che consentirebbero alle banche di fare campagne maggiormente targettizzate e di agire in maniera più efficace sui clienti *prospect*. Tra le banche che, invece, riescono a riconoscere i propri clienti tra i *fan/follower* delle pagine *social* ci sono prevalentemente banche piccole, ma con una presenza molto attiva sui *social network*.

La banca è in grado di riconoscere i clienti tra i *fan/follower* dei *social network* in cui è presente?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I *Big Data* implicheranno importanti cambiamenti regolamentari?

I *Big Data Analytics* stanno assumendo un ruolo fondamentale, sia nella gestione della clientela attuale, sia per l'ingaggio della clientela *prospect*. Questo determinerà inevitabilmente una rivoluzione del modo di 'fare *marketing*', a seguito della quale il digitale e i *social media* assumeranno un ruolo centrale.

Sicuramente una delle maggiori sfide che gli organismi di vigilanza del settore dovranno affrontare è il controllo che i *Big Data* e le informazioni raccolte tramite i *social media* da parte delle banche siano accuratamente protette, usate e gestite secondo le vigenti linee guida relative alla sicurezza e alla *privacy*. Dato che la gran parte dei *Big Data* non è strutturata e spesso viene fornita dall'utente stesso, gli organi di vigilanza vorranno accertarsi che qualsiasi informazione usata sia prima sottoposta ad un adeguato controllo.

Comunque, dal momento che le banche hanno cominciato ad approcciare il tema dei *social media* e dei *Big Data* per raccogliere dati al fine di sviluppare e offrire servizi personalizzati ai clienti, è presumibile che la regolamentazione debba adeguarsi. Per questo i dirigenti bancari saranno tenuti a rafforzare le relazioni tra i propri sistemi IT, le funzioni *compliance* e *risk management* e il *core business*.

Rispetto ad un anno fa le banche stanno adottando un approccio più evoluto nei confronti dei canali *social*. Nonostante ciò solo poco più della metà degli istituti intervistati (55%) stanno utilizzando le nuove informazioni ottenute attraverso il dialogo e il confronto con la clientela sui canali *social* con l'elaborazione di analisi quantitative. Sfruttare in maniera più efficace queste informazioni rappresenta la nuova frontiera dell'utilizzo dei *social network* da parte delle banche.

La banca elabora già analisi quantitative a partire dalle informazioni ottenute attraverso i propri canali *social*?

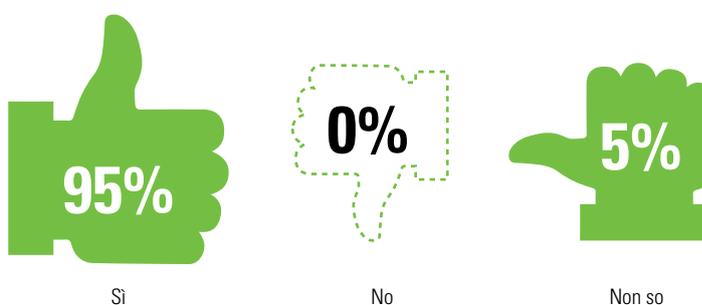


Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

La presenza sui *social network* può rappresentare un importante strumento per ristabilire la fiducia alla base del rapporto banca/cliente

Grazie alla relazione stretta che questi strumenti permettono di costruire con la propria base di *fan/follower*, la presenza sui *social network* può rappresentare un importante strumento per ristabilire la fiducia alla base del rapporto banca/cliente che si è deteriorato anche a seguito della recente crisi economico-finanziaria. La quasi totalità del campione (95%) ritiene, infatti, che i *social media* possono rappresentare uno strumento utile per ricostruire il rapporto fiduciario con la clientela grazie ad un dialogo più diretto con la clientela e all'ascolto delle necessità espresse dalla *community*.

Ritiene che i *social media* possano rappresentare uno strumento utile per ricostruire il rapporto di fiducia con la clientela?

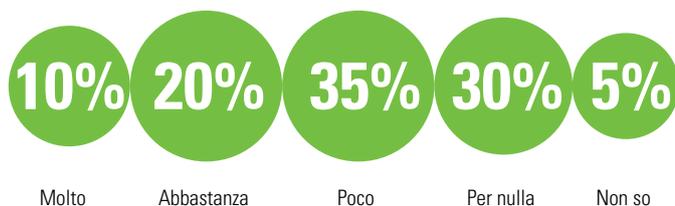


Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I *social network* sono utilizzati prevalentemente per gestire i rapporti con la clientela attuale e potenziale, mentre solo una piccola parte del campione intervistato (30% tra quanti hanno risposto 'molto' e 'abbastanza') li utilizza per la comunicazione interna e per la partecipazione attiva dei dipendenti alle scelte aziendali. Il cambiamento culturale necessario all'interno della banca per procedere ad una tale evoluzione in termini di comunicazione interna è forse ancora più complesso rispetto a quello necessario nei confronti degli *stakeholder* esterni. I rapporti all'interno degli istituti, tra il *management* e i dipendenti e tra i diversi uffici viene, infatti, dato quasi per scontato e a volte sottovalutato, mentre sarebbe importante creare una comunicazione più diretta, 'orizzontale' ed aperta anche all'interno della banca.

Ancora limitato è l'utilizzo dei *social media* per la comunicazione interna e per la partecipazione attiva dei dipendenti alle scelte aziendali

Quanto i *social network* sono utilizzati per la comunicazione interna e la partecipazione attiva dei dipendenti alle scelte aziendali?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Nella gestione interna dell'azienda, i *social network* hanno avuto impatti soprattutto nell'ambito della ricerca del personale (67%), nel coinvolgimento e nel miglioramento della *brand awareness* interna e nelle comunicazioni istituzionali (33%). Ancora piuttosto limitato il ricorso alle piattaforme *social* nel *talent management*, nella gestione della conoscenza e nella definizione *bottom-up* delle iniziative strategiche. Quest'ultimo aspetto in particolare richiederebbe un cambiamento tale da modificare radicalmente la cultura aziendale, rendendo più aperto e trasparente il dialogo tra le diverse aree e funzioni aziendali e tra i dipendenti e il top *management*.

In quali ambiti i *social media* stanno modificando le modalità di gestione dell'HR della banca?

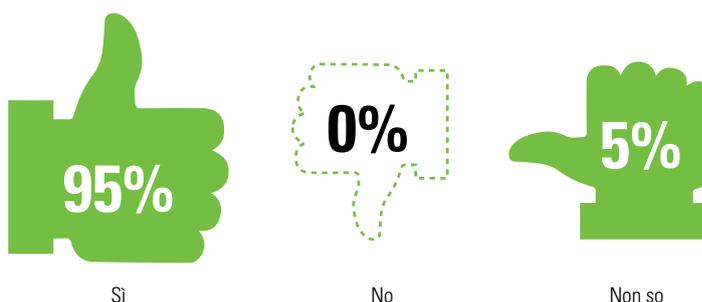


Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

La strategia *social* è parte integrante del piano editoriale e di comunicazione delle banche intervistate

La strategia *social* è parte integrante del piano editoriale e di comunicazione per la quasi totalità del campione (95%). Per rendere più efficace il piano di comunicazione dell'azienda è quindi necessario sfruttare tutti i canali in modo da raggiungere il maggior numero possibile di persone.

Il piano editoriale e di comunicazione integra gli strumenti *social* nell'ambito delle diverse iniziative della banca?



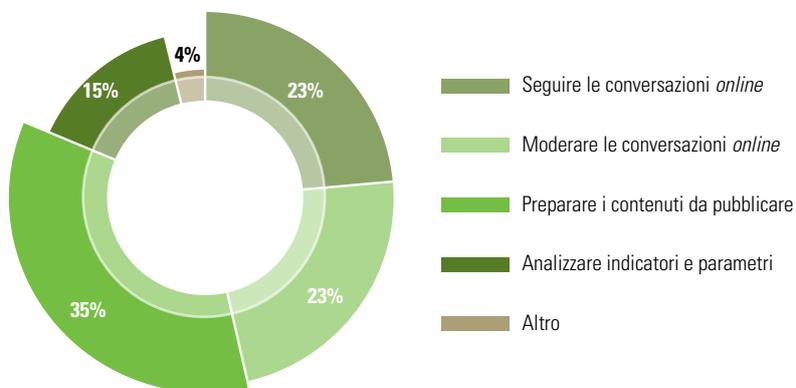
Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

La gestione ordinaria delle pagine e dei profili sui *social network* è un'attività importante da seguire costantemente

La gestione dei canali *social*

Una volta definita la strategia e attivati i nuovi canali, la gestione ordinaria delle pagine e dei profili sui *social network* è un'attività importante da seguire costantemente. Per il campione intervistato, in media, il 35% del tempo dedicato per la gestione dei *social media* è utilizzato per la preparazione dei contenuti da pubblicare, il 23% per seguire le conversazioni *online*, il 23% per moderarle e il 15% per analizzare indicatori e parametri. Questa distribuzione è sostanzialmente in linea con quella dello scorso anno.

Come si distribuisce in percentuale il tempo dedicato alla gestione dei *social network*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le piattaforme *social* sono utilizzate principalmente come ulteriore canale per comunicare iniziative ed eventi e per fornire un servizio di *customer care* innovativo ed evoluto. Infatti, il 76% delle banche individua tra i principali temi di conversazione sulle proprie pagine *social* le iniziative e gli eventi connessi con il *business*, il 67% le iniziative e gli eventi di carattere *leisure & entertainment*, mentre il 62% le caratteristiche e le condizioni di prodotti e servizi.

Quali sono i principali temi di conversazione che si sviluppano sui canali *social* della banca?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I canali *social* sono un *driver* fondamentale della *digital transformation* della banca che sta scardinando le logiche tradizionali di comunicazione e *marketing* e di relazione con la clientela. Il rapporto con il cliente bancario, infatti, in passato circoscritto agli incontri in filiale, oggi prevede una serie di altre possibilità, perché include strumenti e piattaforme diverse quali *call center*, *pc*, *tablet*, *smartphone*, *app*, *social network*, che si devono integrare perfettamente (*multichannel* integrato), fornendo al cliente una nuova esperienza di dialogo con la propria banca. I *social network*, pertanto, sono parte integrante e fondamentale di questa trasformazione per l'80% del campione.

Quanto i *social network* stanno supportando la *digital transformation* della banca?

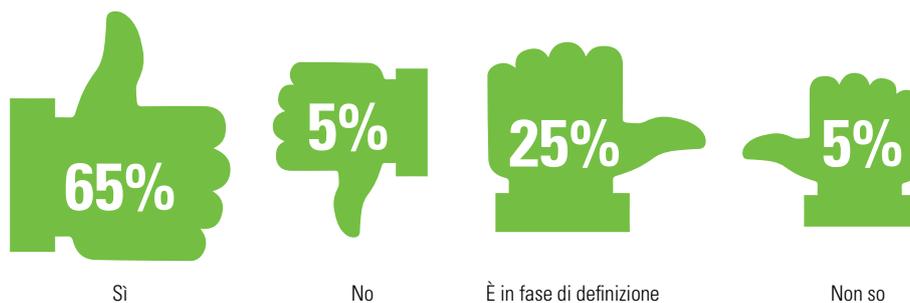


Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

I *social network* sono parte integrante e fondamentale della *digital transformation* delle banche e scardinano le logiche tradizionali di comunicazione e *marketing* e di relazione con la clientela

La definizione di una strategia *social* prevede un'importante fase di pianificazione che include per il 65% del campione la definizione di un *budget* specifico. Per il 25% del campione intervistato la strategia *social* è probabilmente ancora a livello 'embrionale' per stabilire un *budget* dedicato, ma è tuttavia in corso di definizione.

Esiste un *budget* specifico per i canali *social*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le banche intervistate si trovano in diversi stadi del processo di sviluppo dei canali *social*, ma tutte stanno approcciando il tema

Le banche intervistate si trovano in diversi stadi del processo di sviluppo dei canali *social*: il 33% è nella fase di costruzione del canale e di ascolto, il 19% ha iniziato ad interagire attivamente con la clientela tramite queste piattaforme, il 14% è già arrivato ad una partecipazione attiva nei *social*, condividendo contenuti e rispondendo ai *fan/follower*, mentre il 33% è già ad una fase evoluta della gestione del canale, integrato con gli altri strumenti di comunicazione.

Sebbene alcune delle banche del campione intervistato non abbiano ancora una presenza *social*, tutte stanno approcciando il tema attraverso l'osservazione o l'ascolto di quello che succede su queste piattaforme.

A quale stadio dello sviluppo dei *social media* si può ritenere la banca presso cui lavora?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Le tematiche di *privacy* rappresentano ancora un limite per lo sviluppo dei canali *social* per il 67% del campione intervistato. Ad oggi, infatti, non esiste una normativa specifica per la gestione delle comunicazioni, le attività promozionali e l'utilizzo dei dati provenienti dalle piattaforme di *social network* nel settore bancario. Ci si attende, tuttavia, che nel prossimo futuro questi temi verranno affrontati in maniera strutturata dalle autorità, per agevolare lo sviluppo adeguato delle piattaforme *social* e per rispondere alle esigenze di *business* degli operatori del settore.

Quanto ritiene che le tematiche di *privacy* influiscano (inibiscano) la diffusione dei *social network* in banca?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione



Normativa sulla *privacy* e *compliance* per un corretto sviluppo del canale

L'introduzione di canali alternativi di comunicazione con la clientela, come i *social network*, ha fatto emergere nuove criticità riguardanti la gestione delle tematiche di sicurezza informatica e soprattutto della *privacy*.

La comunicazione attraverso i canali *social*, come per internet, rende necessaria una delimitazione delle responsabilità del titolare del trattamento dei dati e la trasparenza nel trattamento dei dati personali, tutelando la riservatezza delle informazioni e adottando misure adeguate per garantire la sicurezza informatica.

Il regolatore riconosce ormai la necessità di un sistema di controllo più approfondito, in particolare sui *social media*, perché i rischi connessi (come ad esempio le potenziali truffe e l'errata consulenza per investimenti finanziari), sebbene fossero un tema da contrastare in un settore altamente regolamentato come quello dei *financial services* ancor prima dell'avvento dei *social media*, si sono acuiti per la velocità, l'accessibilità e la mancanza di processi formali di queste nuove piattaforme di comunicazione.

Nel Regno Unito, la FCA (*Financial Conduct Authority*) ha sottolineato che le regole rimangono le stesse indipendentemente dai canali di comunicazione. L'*Authority* ha inoltre asserito che il controllo dell'utilizzo che gli intermediari finanziari fanno dei *social media* sarà parte integrante dell'attività ordinaria di vigilanza e controllo sul mercato.

Mentre le autorità di vigilanza statunitensi sono state più lente nel fornire linee guida per regolamentare il ricorso ai *social media* da parte delle banche e del settore del risparmio gestito, la SEC (*Securities and Exchange Commission*) ha dichiarato nell'aprile 2013 che avrebbe ammesso l'utilizzo dei *social media* per le comunicazioni relative agli utili e per la divulgazione di altre informazioni, a condizione che gli investitori fossero consapevoli che il canale rappresenta una fonte autorizzata.

In Italia, il Garante della *Privacy* ha posto l'attenzione sul tema della protezione dei dati personali anche su internet e nelle nuove forme di comunicazione elettronica.

A questo scopo, il legislatore, con particolare rapidità, ha interpretato i moderni trend internazionali, emanando a luglio del 2013 le 'Linee guida in materia di attività promozionale e contrasto allo *spam*' - 4 luglio 2013 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 174 del 26 luglio 2013).

Le disposizioni del legislatore riguardano tutti gli strumenti di comunicazione diretta con la clientela più tradizionali (come ad esempio telefono, cellulare e *mail*), ma sono previste anche precise indicazioni riguardanti i *social media*.

Per quanto concerne il contatto diretto con la clientela, il consenso ai fini dell'invio delle comunicazioni promozionali deve essere:

- libero
- informato
- specifico (con riferimento a trattamenti chiaramente individuati, nonché documentato per iscritto).

A tale scopo non è pertanto ritenuta corretta la predisposizione di moduli in cui la casella di acquisizione del consenso, nota anche come *check-box*, risulta pre-compilata.

Rispetto ai *social media* in senso stretto, qualora l'utente sia *fan* della pagina di un'azienda, oppure si sia iscritto ad un gruppo di *follower* di un determinato marchio, personaggio, prodotto o servizio, l'invio di comunicazione promozionale effettuato dall'impresa a cui fa riferimento la relativa pagina, può considerarsi lecita se, dal contesto o dalle modalità di funzionamento del *social network*, può evincersi in modo inequivocabile il proprio consenso alla ricezione di messaggi promozionali. Se, invece, l'interessato si cancella dal gruppo, il successivo invio di messaggi promozionali sarà illecito, con le relative conseguenze sanzionatorie.

A woman with blonde hair, wearing a white lab coat, is looking down at a tablet computer she is holding. The background is a blurred outdoor setting with greenery.

Nell'ipotesi dei 'contatti' (i cosiddetti 'amici') dell'utente *fan/follower*, l'impresa o società che intenda inviare legittimamente messaggi promozionali dovrà aver previamente acquisito, per ciascun 'contatto' o 'amico', un consenso specifico per l'attività promozionale.

Con le poche indicazioni specifiche disponibili ad oggi, molte banche stanno, dunque, cercando di sviluppare un proprio approccio per garantire la conformità dei canali *social* alla normativa di riferimento.

Negli Stati Uniti, per esempio, il *Federal Financial Institutions Examination Council* ha rilasciato un set di linee guida in bozza sui rischi connessi all'utilizzo dei *social media* nelle comunicazioni con i clienti/utenti.

Si tratta di una strategia prudenziale. Per le banche sarebbe opportuno portarsi avanti rispetto alle autorità di vigilanza creando un codice di condotta (di settore, se possibile, o almeno per singola organizzazione) che non solo garantisca la conformità con la normativa vigente, ma che aiuti i dipendenti della banca a comprendere quali sono i propri obblighi a livello individuale e come gruppo. L'attuale assenza di regolamentazione specifica relativa ai *social media* crea anche nuovi rischi, che le banche dovrebbero attivarsi a mitigare attraverso un'approfondita *review* delle proprie *policy* di *compliance*.

La realtà è che, in molte aree, la regolamentazione dei *financial services* si estende già ai *social media*. Infatti, nell'Unione Europea, la nozione di '*media* durevoli' è abbastanza chiaro che si applichi a tutti i *media* digitali, presenti e futuri. Molti altri regolatori nel mondo hanno asserito che, finché non verrà promulgata una nuova regolamentazione, le banche dovranno applicare l'attuale quadro regolamentare alle attività sui *social media*.

Questo significa che i CEO e gli altri dirigenti dovranno ricercare il giusto equilibrio tra il supporto all'innovazione e la garanzia che vengano rispettati gli stringenti requisiti regolamentari.

È altrettanto importante riconoscere, comunque, che le banche, in particolare in Europa e negli Stati Uniti, stanno già affrontando crescenti oneri regolamentari e pertanto, da questo punto di vista, i *social media* non sono in cima alla lista delle priorità.

Dunque, piuttosto che creare un nuovo '*social media workstream*' per cercare di superare il problema, le banche potrebbero semplicemente ribadire che le attuali regole si applicano a tutti i canali, compresi quelli *social*. Per essere sicuri i dirigenti bancari potrebbero anche affidare alla funzione *compliance* della banca il compito di verificare che i controlli siano applicati adeguatamente e che ogni cambiamento di *policy* interna tenga in considerazione il potenziale ricorso ai *social media*. Includere i *social media* nelle strategie di *compliance* consentirà alle banche di superare facilmente i cambiamenti regolamentari e nel frattempo minimizzare i rischi connessi.

Le recensioni e i commenti pubblicati sulle piattaforme *social* possono influenzare le abitudini e le decisioni di acquisto dei clienti attuali e potenziali, in senso positivo o negativo

La diffusione dei contenuti che i *social network* riescono a garantire può costituire per le banche un'importante opportunità da sfruttare, ma, al tempo stesso, anche una minaccia, se l'utilizzo dovesse essere inappropriato. Tutte le banche, infatti, ritengono che le recensioni e i commenti pubblicati sulle piattaforme *social* possono influenzare le abitudini e le decisioni di acquisto dei clienti attuali e potenziali, in senso positivo o negativo. Non bisogna dimenticare che i *social network* fanno da 'cassa di risonanza' di qualsiasi contenuto veicolato mediante questi strumenti, soprattutto in caso di commenti negativi e reclami, e, pertanto, la banca deve essere in grado di rispondere in tempi rapidi e in maniera trasparente e aperta, risolvendo eventuali problemi e conflitti (*crisis management*).

Quanto ritiene che le recensioni, i commenti e le discussioni sui canali *social* possano influenzare le decisioni d'acquisto dei clienti e dei *prospect*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Solo il 50% delle banche intervistate ha già definito una specifica *policy* in caso di *crisis management*

E' proprio per questo motivo che le banche dovrebbero prevedere una specifica strategia per la gestione di potenziali situazioni di 'crisi'. Al momento, tuttavia, solo il 50% delle banche ha già definito una specifica *policy* in caso di *crisis management*.

La banca presso cui lavora ha definito una *policy* in caso di *crisis management*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Ancora ridotto è l'apporto e il coinvolgimento della *compliance* nella gestione e nel presidio dei canali *social*. Solo il 24% delle banche del campione può contare su risorse/competenze della funzione *compliance* dedicate ai *social network*.

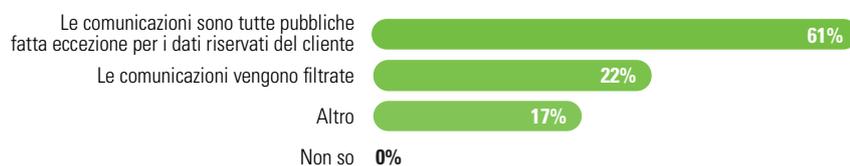
La funzione *compliance* ha già stabilito persone/competenze dedicate al presidio dei *social network*?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Nella gestione delle comunicazioni con la clientela, circa una banca su due ha deciso di mantenere pubbliche tutte le comunicazioni (fatta eccezione per i dati riservati del cliente), il 22% delle banche, invece, filtra le comunicazioni, mentre altri istituti hanno scelto di non effettuare alcuna moderazione, oppure una attività di moderazione solo a pubblicazione avvenuta, cancellando tutti i *post* che vengono considerati non coerenti con la *Net Etiquette* aziendale.

Come vengono gestite le comunicazioni e i contenuti postati dai clienti?



Fonte: elaborazione KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Circa una banca su due ha deciso di mantenere pubbliche tutte le comunicazioni sui *social network*, fatta eccezione per i dati riservati del cliente



3

Analytics: come misurare l'efficacia dei *social network* adottati dalle banche

La presenza sui *social network* delle banche italiane è in netto aumento e sta raccogliendo un numero sempre crescente di *fan* e *follower* (quasi raddoppiato rispetto allo scorso anno). Per comprendere come le banche stanno utilizzando questi canali e quali sono i trend in atto, KPMG, con la collaborazione di Ecce Customer (soluzione SocialCRM di Decisyon), ha analizzato la presenza e i KPI di un campione di 21 banche italiane (banche tradizionali, banche 'pure' *online*/digitali, operatori 'atipici') comparata rispetto alle evidenze emerse nel 2013.

I *social network* considerati ai fini dell'analisi sono Facebook e Twitter, i due attualmente più utilizzati e più diffusi.

Dall'analisi emergono alcune novità nell'utilizzo delle piattaforme di *social network* da parte di banche e utenti, in particolare un incremento delle attività, sia da parte dei *brand*, sia da parte degli utenti.

I profili mappati sono 27 per Facebook e 20 per Twitter, alcuni operatori infatti hanno scelto di aprire pagine diverse in funzione del *target*/tematica. Nel periodo considerato alcune banche hanno attivato nuovi canali, mentre ci sono ancora *brand* con profili Twitter non attivi. Come nel 2013 la quasi totalità dei profili è aperta ai commenti dei *fan/follower*, mentre solo 4 delle pagine Facebook monitorate sono chiuse ai *fan* (consentono quindi agli utenti di commentare solo i *post* pubblicati dal *brand*, ma non lasciano loro la possibilità di pubblicare nuovi *post*).

Per il campione considerato al 30 aprile 2014 il numero di *fan* su Facebook si attestava a 1.298.171, con un aumento del 90% rispetto all'anno precedente (quasi due volte superiore rispetto al 2013), mentre il numero di *follower* su Twitter era 68.377, con un incremento del 179% rispetto al 2013 (oltre tre volte rispetto al 2013). Se da un lato quindi i tassi di crescita di Twitter sono doppi rispetto a quelli di Facebook, è importante sottolineare come proprio su Facebook si sia nettamente superato in quest'ultimo anno il milione di *fan*.

L'utilizzo delle piattaforme *social* da parte di banche e utenti è in continua evoluzione e, nel confronto con l'anno precedente, emergono alcune novità



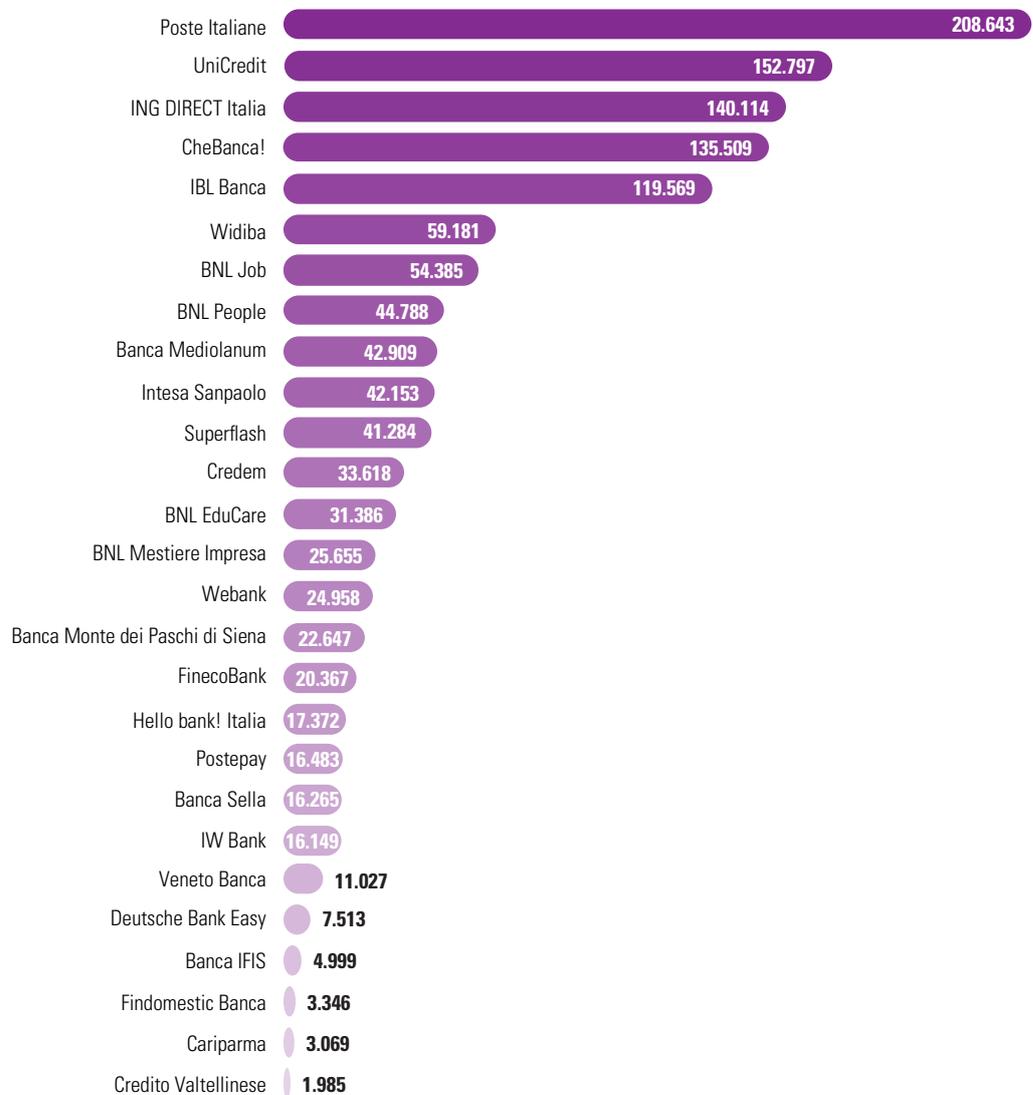
1.298.171 **f**
fan su Facebook

68.377 
follower su Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Nelle prime posizioni come numero di *fan* su Facebook tra gli istituti analizzati nel campione di Ecce Customer sono presenti operatori con caratteristiche molto diverse tra loro: banche grandi, banche piccole, banche digitali e operatori 'atipici' come Poste Italiane.

Numero di *fan* Facebook, al 30 aprile 2014

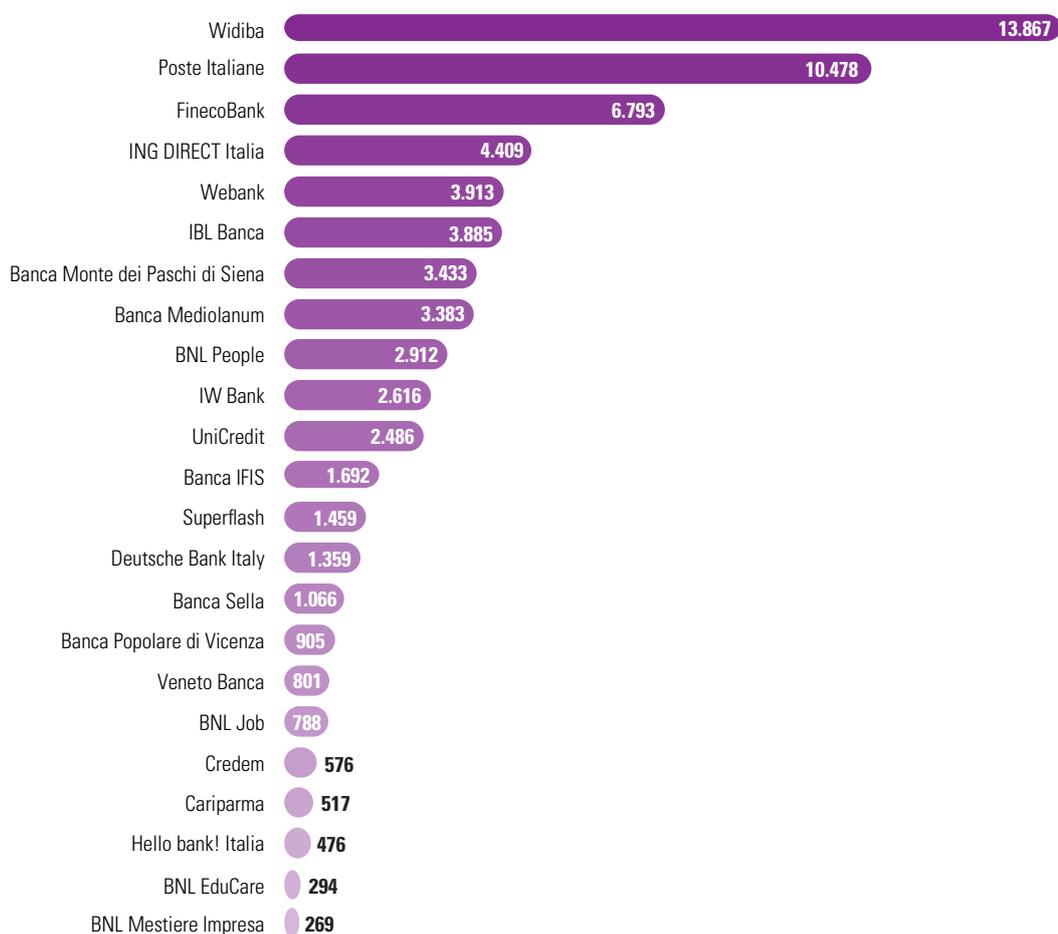


Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

A differenza di Facebook, che vede una classifica piuttosto eterogenea, nelle prime posizioni per Twitter, figurano prevalentemente banche *online* per natura più disposte ad adottare le innovazioni digitali.

Questa evidenza dimostra che Facebook ha più successo, non solo perché è stato il primo, ma anche perché è un *social network* di 'massa' (l'utilizzo è molto *'friendly'*, alla portata di tutti), mentre Twitter è preferito da persone un po' più innovative con una particolare propensione alla comunicazione digitale.

Numero di *follower* Twitter, al 30 aprile 2014



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Le distanze tra i due *social network* si riducono, però, se si considerano gli utenti attivi, cioè coloro che hanno generato contenuti, postando o commentando sui profili delle banche. Secondo i dati analizzati, infatti, i *fan* attivi su Facebook nel mese di aprile sono 5.176, mentre i *follower* attivi su Twitter sono 1.956. Twitter ha registrato una crescita davvero esponenziale dei *follower* attivi considerando che l'anno precedente erano solo 146.

5.176 
utenti attivi medi nel mese per pagina Facebook

1.956 
utenti attivi medi nel mese per pagina Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Le banche osservate sono riuscite ad aumentare il numero di *fan/follower*, ma non sono ancora riuscite ad ingaggiare efficacemente gli utenti affinché siano più attivi sulle pagine

Nonostante la crescita dei *fan* e dei *follower*, la media dei *fan* attivi per pagina si è abbassata per Facebook dallo 0,6% del 2013 allo 0,4% del 2014, mentre per Twitter si è registrato un buon aumento, dallo 0,6% del 2013 al 3% del 2014.

Sembra, dunque, che le banche osservate tendenzialmente siano riuscite ad aumentare il numero di *fan/follower*, ma non sono ancora riuscite a ingaggiare efficacemente gli utenti affinché siano effettivamente più attivi sulle pagine.

0,4% 
media dei *fan* attivi per pagina Facebook

3% 
media dei *follower* attivi per pagina Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Nonostante la quota di utenti attivi su Facebook si sia ridotta, il passaparola dei contenuti al di fuori delle pagine Facebook delle banche è aumentato notevolmente: se nel 2013 il *People Talking About* medio della pagina era 976, nel 2014 ha raggiunto quota 21.401. Questo significa che i *post* pubblicati in bacheca dai *brand* hanno una diffusione maggiore grazie alla condivisione dei *fan*.

Complessivamente, nel solo mese di aprile 2014, le banche analizzate hanno generato circa 3.600 attività su Facebook e poco più di 3.600 su Twitter. Rispetto all'anno precedente i *brand* hanno aumentato le attività su Facebook e ridotto leggermente le attività su Twitter.

3.566 attività dei *brand* (Facebook)3.626 attività dei *brand* (Twitter)

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

I *fan* delle banche su Facebook hanno generato circa 6.600 attività, mentre i *follower* su Twitter hanno generato circa 8.400 attività. In questo caso entrambi i risultati sono in aumento rispetto al dato dell'anno precedente, ma Facebook ha registrato un incremento più consistente.

6.636 attività dei *fan* (Facebook)8.434 attività dei *follower* (Twitter)

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

La percentuale di *user generated content* di Facebook è, dunque, aumentata considerevolmente nell'ultimo anno (quasi raddoppiata, dal 37% del 2013 al 65% del 2014) e anche per Twitter si è registrato un moderato incremento (dal 57% del 2013 al 70% nel 2014).

Nel complesso, confrontando il mese di aprile 2014 con aprile 2013, il numero di attività totali (del *brand* e degli utenti) su Facebook è decisamente sceso: nel mese di aprile 2014 le pagine Facebook analizzate hanno generato un totale di 48.540 attività (a fronte di 75.466 attività nello stesso mese del 2013). Per le pagine Twitter, invece, il dato è rimasto sostanzialmente stabile: le pagine analizzate hanno generato 12.060 attività, a fronte di 11.985 nell'aprile 2013.

48.540 
attività totali su Facebook12.060 
attività totali su Twitter

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

In *media* i *brand* postano contenuti su Facebook ogni 52 ore, mentre su Twitter ogni 13 ore, anche se, come a volte accade, i dati medi rappresentano la sintesi di comportamenti anche estremamente diversi delle banche del campione osservato: alcune pubblicano contenuti ogni 2 ore, mentre altre con una frequenza superiore alla settimana. Il dato è in aumento soprattutto per Facebook, per il quale la *frequency* nel 2013 era pari a 20 ore.

Le banche hanno ottimizzato l'utilizzo delle piattaforme *social*, pubblicando meno contenuti e privilegiando le informazioni sui prodotti e servizi e i contenuti informativi ed educativi

I *fan*, per contro, hanno aumentato la frequenza di inserimento dei contenuti sulle pagine Facebook, con una frequenza media di 3 ore a fronte delle 25 ore di aprile 2013, mentre si registra una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente per Twitter (con una *frequency* di 11 ore). L'aumento della frequenza di pubblicazione di contenuti da parte dei *fan* su Facebook dimostra come i *fan* si confrontino oggi sempre più liberamente con le banche e per il futuro si prevede una notevole proliferazione di richieste di *caring* tramite *social network*.

Se l'*acceleration* (tempo medio dopo il quale i contenuti non ricevono ulteriori commenti/*reply*) dei *post* pubblicati dai *fan* non è cambiata molto rispetto all'anno precedente, attestandosi a 6 ore per Facebook e a 2 ore per Twitter, è degno di nota il deciso aumento osservato per i contenuti pubblicati dai *brand*: si passa infatti dalle 7 ore del 2013 alle 29 ore del 2014 per Facebook, e da 1 ora nel 2013 a 21 ore nel 2014 per Twitter. Questa informazione indica che i contenuti pubblicati dai *brand* riscuotono maggiore interesse presso i clienti tanto da ingaggiarli in discussioni per periodi di tempo più lunghi rispetto a quanto osservato lo scorso anno. Il dato evidenzia come i contenuti su Twitter si esauriscano prima rispetto a Facebook.

Su Facebook i *brand* inseriscono quindi meno contenuti rispetto al 2013; dopo l'euforia iniziale le banche hanno ottimizzato l'utilizzo delle piattaforme *social*, pubblicando meno contenuti e riducendo l'incidenza dei *post* di puro intrattenimento, privilegiando invece le informazioni sui prodotti e servizi e i contenuti informativi ed educativi. L'efficacia dei *post* risulta quindi superiore rispetto al passato e la durata dei contenuti è notevolmente aumentata. Su Twitter, invece, i volumi dei *brand* non sono cambiati, ma la durata media è notevolmente aumentata.



Facebook



Frequency del brand: **52 ore**

Frequency dei fan: **3 ore**

Acceleration del brand: **29 ore**

Acceleration dei fan: **6 ore**

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Twitter



Frequency del brand: **13 ore**

Frequency dei fan: **11 ore**

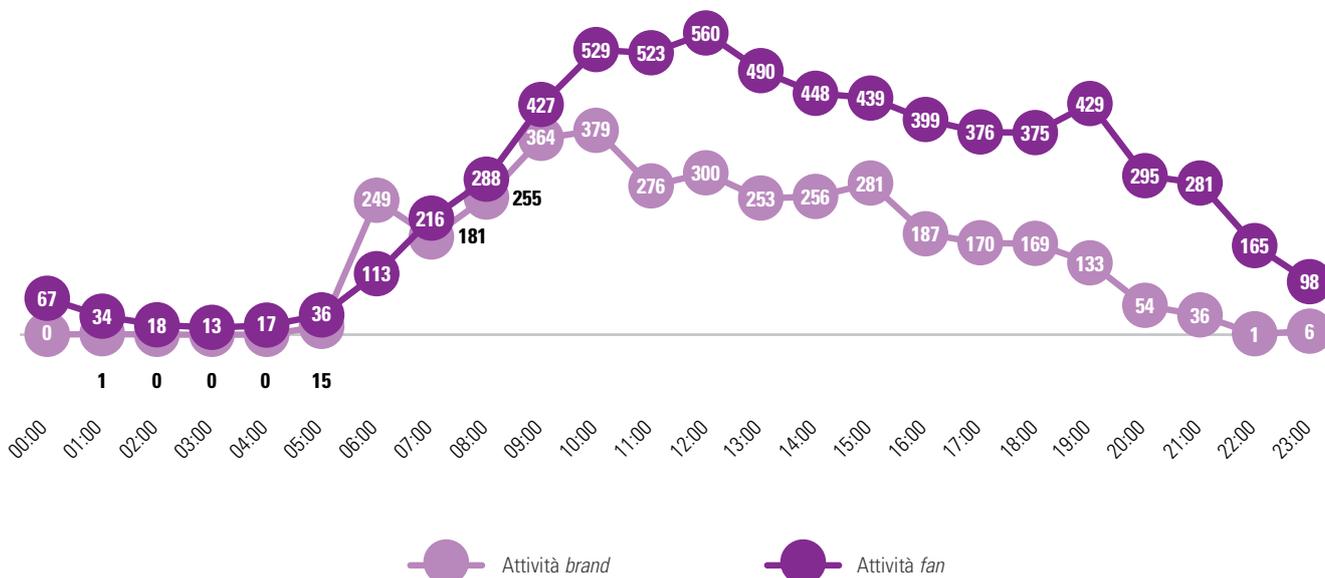
Acceleration del brand: **21 ore**

Acceleration dei fan: **2 ore**

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

I *brand* hanno posticipato il picco delle attività su Facebook tra le 9 e le 16 (nel mese di aprile 2013 era tra le 7 e le 15), con alcune punte anche intorno alle 6 del mattino. I *fan*, invece, continuano ad essere più attivi principalmente nelle ore centrali della giornata (10-14).

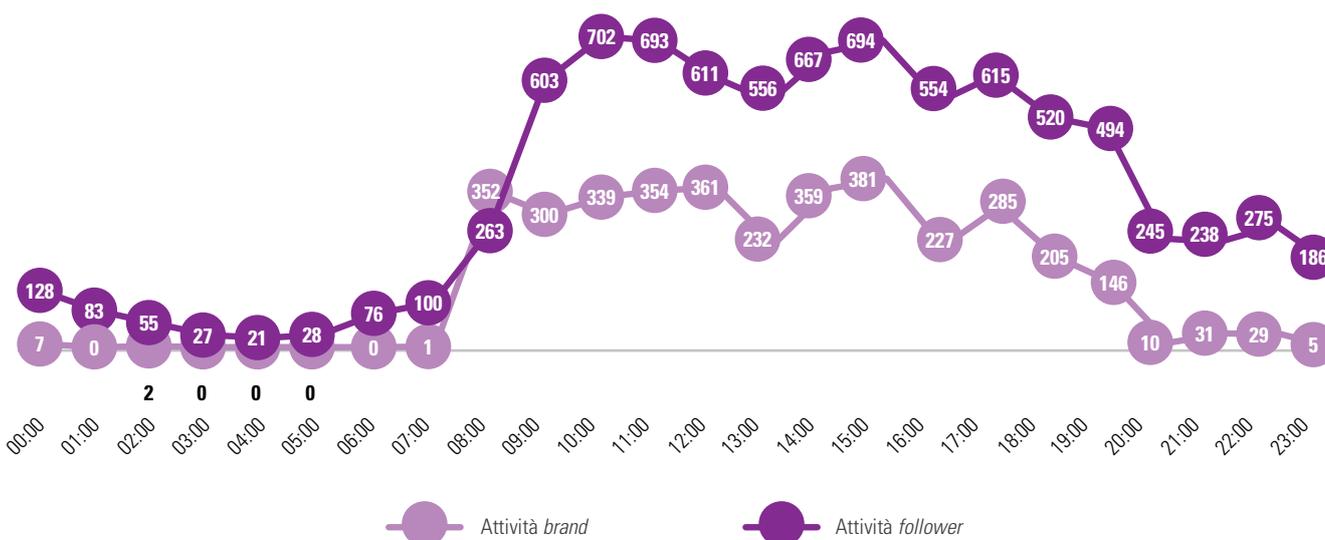
Facebook: attività totali nel mese di aprile 2014 per fascia oraria



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

I *brand* su Twitter hanno allargato le fasce orarie di attività che si concentrano prevalentemente durante l'orario lavorativo (8-12, 14-18). Anche i *follower*, rispetto al 2013, hanno ampliato l'intervallo di tempo in cui inseriscono attività e su Twitter sono attivi soprattutto durante l'orario lavorativo.

Twitter: attività totali nel mese di aprile 2014 per fascia oraria



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

La maggior parte delle attività sulle pagine delle banche analizzate sono concentrate dal lunedì al venerdì, vale a dire in corrispondenza della settimana lavorativa, ma sempre più il monitoraggio e il presidio dei canali si sta allargando anche ai *weekend*. La percentuale di attività dei *brand* nel *weekend* è pari al 14% su Facebook e al 16% su Twitter, mentre le attività dei *fan/follower* durante i *weekend* sono rispettivamente il 18% e il 16% delle attività totali.

14% 
delle attività dei *brand* nel *weekend* (Facebook)

16% 
delle attività dei *brand* nel *weekend* (Twitter)

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

18% 
delle attività dei *fan* nel *weekend* (Facebook)

16% 
delle attività dei *follower* nel *weekend* (Twitter)

Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

In sintesi, i canali *social* sono oggi molto più bidirezionali: i *fan* stanno progressivamente diventando più attivi sui *social network*, mentre i *brand* hanno ottimizzato l'attività di *posting*, riducendo i contenuti pubblicati, ma aumentando le risposte. Di fatto, quindi, i *brand* postano meno contenuti, ma rispondono di più alle crescenti domande dei *fan*.

Tra i termini più utilizzati all'interno dei *post* e nei contenuti pubblicati compaiono soprattutto le parole 'carta', 'conto', 'servizio', 'poste' e 'assistenza', a dimostrazione che le piattaforme *social* vengono utilizzate soprattutto in ottica di *customer care* per risolvere problemi e per richiedere informazioni su prodotti e servizi di base.

I canali *social* sono oggi molto più bidirezionali: i *brand* postano meno contenuti, ma rispondono di più alle crescenti domande dei *fan*

Curiosità

Le conversazioni sui *social* dello scorso anno incominciavano nella maggior parte dei casi con la parola 'Salve' mentre più recentemente con 'Ciao', segno del fatto che stanno diventando sempre più informali.

Il *Klout Score* misura l'influenza degli utenti di una determinata pagina, in base all'ampiezza del *network* degli utenti, ai contenuti generati e ai livelli di *feedback* ottenuti. Il *Klout Score* è un indicatore compreso tra 0 e 100 e per le pagine Twitter delle banche analizzate si attesta a 34, un valore sostanzialmente in linea con quello osservato in altri settori.



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

La percentuale di *fan/follower* attivi sulle pagine di più di una banca è bassa (*overlapping fan* è 2,2% per Facebook e *overlapping follower* è 3,7% per Twitter). Questo indicatore mostra che i *follower* su Twitter sono leggermente più propensi al confronto di diversi *brand* o prodotti. La maggior parte di essi sono *follower* al massimo di 2 pagine diverse, mentre solo una piccola quota è *fan/follower* di 3 o più banche.



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

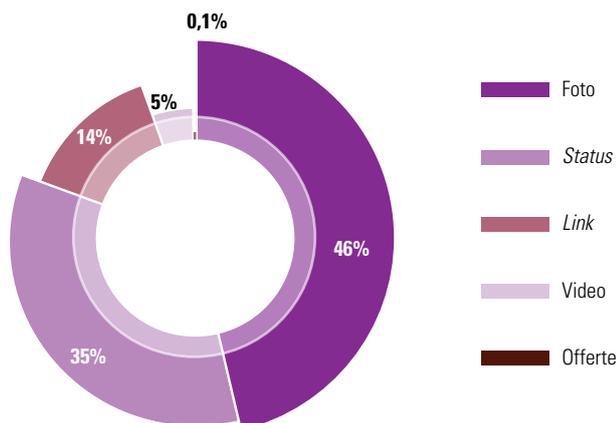
Le banche dovrebbero effettuare maggiori investimenti per aumentare l'ingaggio di nuovi potenziali clienti

In generale, si può pensare che gli utenti dimostrino una certa 'fedeltà' alla propria banca perché, al momento, non è ancora molto diffusa l'abitudine, e la 'curiosità', di diventare *fan/follower* di un'altra banca per comprendere e confrontare caratteristiche e prezzi di prodotti e servizi.

Se aumentare la fedeltà e la fiducia della clientela nei propri confronti è uno degli obiettivi della presenza sui canali *social*, è importante anche entrare in contatto con nuovi potenziali clienti per proporre un'offerta di prodotti/servizi accattivante. A tale scopo le banche dovrebbero effettuare maggiori investimenti per aumentare l'ingaggio di nuovi potenziali clienti.

Il 46% dei contenuti che i *brand* postano sulle pagine Facebook è rappresentato da foto, il 35% da *status* e il 14% da *link*. In aumento rispetto all'anno precedente soprattutto la condivisione di semplici *status*, mentre si riducono i *link*: la comunicazione sui *social* sta forse diventando più 'diretta', più 'alla pari'.

Contenuti postati su Facebook, 1° aprile 2014 - 30 aprile 2014



Fonte: elaborazione su dati pubblici a cura di ECCE Customer per KPMG Advisory

Le banche utilizzano i canali *social* con finalità spesso diverse tra loro. Alcune di loro sfruttano questo canale per dialogare con i propri *fan* su tematiche che esulano dall'ambito strettamente finanziario (promozione di eventi, condivisione di passioni, diffusione di informazioni). Altre stanno utilizzando queste piattaforme per creare un vero e proprio *customer care* evoluto (*social caring*), soprattutto nei propri profili Facebook, riuscendo a gestire nei casi più virtuosi anche fino a 40 richieste al giorno, con al massimo 2 interazioni per risolvere il problema posto dal cliente.

Queste evidenze mostrano, dunque, come le modalità di utilizzo di queste piattaforme da parte di *brand* e *fan/follower* si stiano trasformando ed evolvendo. Le banche si stanno impegnando per produrre contenuti sempre più *appealing*, per coinvolgere i clienti attuali e per attrarne di nuovi. I *fan/follower* delle banche sono aumentati in misura considerevole, superando il milione di individui e, mediante *post* e condivisione dei contenuti pubblicati dai *brand*, si stanno mostrando sempre più attivi ed *engaged*.

Nel prossimo futuro ci si attende che anche nel settore bancario, così come avviene già in altri settori, i clienti/*prospect* confronteranno le offerte dei *competitor* e per questo sarà necessario far leva sul canale *social* per contattare in maniera diretta i clienti che stanno per abbandonare, proponendo proattivamente un'offerta più personalizzata. Nuovi potenziali clienti potranno essere individuati attraverso i canali *social*, trasformando così queste piattaforme da uno strumento di ottimizzazione e *cost saving* in uno strumento per generare maggiore fatturato.

Le modalità di utilizzo delle piattaforme *social* da parte di *brand* e *fan/follower* si stanno trasformando ed evolvendo



4

Esperienze internazionali: The Social Banker v2.0 (*Social media lessons from banking insiders*)

Gli istituti bancari più innovativi al mondo stanno già sfruttando i *social media* per ottenere un vantaggio competitivo. La vera domanda per le banche oggi non è più, quindi, se devono investire in progetti *social* oppure no, ma piuttosto come possono utilizzare i *social media* per migliorare i diversi aspetti del business, dall'esperienza del cliente, fino al cambiamento culturale all'interno dell'azienda.

Questo capitolo propone i punti di vista, le esperienze e le intuizioni di alcuni esperti mondiali di tematiche *social*, tra cui dirigenti bancari, esperti di *social media* e professionisti KPMG.

Attraverso questi approfondimenti è possibile comprendere come le banche in altri paesi stanno approcciando le piattaforme *social*, attraverso quali strumenti e con quali scopi, nonché come stanno superando le complesse sfide legate allo sviluppo di progetti innovativi in ambito *social*.

Dai contributi emerge come le banche all'estero stiano concentrando la loro attenzione soprattutto in quattro aree principali:

- costruire la fiducia e coinvolgere gli *stakeholder*
- catalizzare la trasformazione e il cambiamento culturale
- sperimentare nuovi approcci e creare opportunità
- imparare dagli altri.

La grande domanda oggi è quale impatto avranno questi cambiamenti nel business delle banche nel medio/lungo termine.

Le filiali perderanno la propria centralità, mentre i clienti affolleranno le pagine sui *social media* per effettuare operazioni e investimenti? Ci saranno dei nuovi operatori che entreranno in competizione con i colossi bancari sfruttando le potenzialità fornite dai *social media*? Quali ostacoli dovranno superare le banche per sfruttare appieno i vantaggi derivanti dai progetti *social*?

L'impressione che emerge dai contributi degli esperti è che le scelte che le banche effettueranno sui temi *social* nel breve e medio termine, saranno determinanti e nel lungo periodo rappresenteranno uno spartiacque tra quegli istituti che saranno in grado di sfruttare al meglio l'innovazione per ottenere vantaggi competitivi e quegli operatori che invece verranno sopraffatti dal cambiamento.

L'impressione che emerge dai contributi degli esperti è che le scelte che le banche effettueranno sui temi *social* nel breve e medio termine, saranno determinanti nel lungo periodo

In evidenza



- Le banche possono sfruttare i principi della comunicazione *social* per creare proprie *community online*.
- La capacità di assumere rischi calcolati è strategica nella creazione di un'utile presenza *social*.
- I dati raccolti dal canale *social* e dalle *community online* possono offrire vantaggi a tutta l'organizzazione.

Dove il business incontra il business

Alastair Grier, Chief Operating Officer, Business and Commercial Banking, RBS e NatWest

Le banche sono state da sempre il motore finanziario delle PMI. Dalla finanza alla gestione della cassa, le banche hanno costruito forti relazioni con gli imprenditori.

In Royal Bank of Scotland (RBS) e NatWest, crediamo che le banche debbano fare di più per aiutare le PMI ad avere successo nel *business*. Per questo, all'inizio del 2013, abbiamo presentato BizCrowd, una *community online* di fornitori che consente alle aziende di lanciare nuovi *business* o proporre prodotti e servizi necessari alle aziende appartenenti a questa *community*.

Creare una *community*

La differenza tra questo approccio e qualsiasi altro tipo di piattaforma di *sourcing* B2B è che BizCrowd è anche una *community*, una *location* virtuale in cui RBS, NatWest e gli altri *stakeholder* che vi partecipano possono condividere esperienze e informazioni per gestire un'impresa di successo.

La pagina della *community* comprende bacheche specifiche di settore che consentono alle imprese di valutare i fornitori sulla base della propria esperienza, proprio come succede su TripAdvisor per la condivisione del *rating* di un hotel. Per favorire una maggiore interazione tra i membri della *community*, BizCrowd integra anche gran parte dei più popolari *social media* come Facebook, YouTube e Twitter.

Raggiungere gli obiettivi

Mentre RBS e NatWest, come la maggior parte delle banche nel Regno Unito, erano già esse stesse utenti attivi dei *social media* nella divisione *retail* e nel resto dell'organizzazione interna, sviluppare una *community* di fornitori, invece, rappresentava un *green field*, qualcosa di veramente nuovo per un'istituzione finanziaria.

Questo, naturalmente, ha portato grandi opportunità, ma anche grandi rischi per le diverse funzioni all'interno della nostra divisione *Business e Commercial Banking*.

L'area finanza, ad esempio, ci ha chiesto quali potessero essere i potenziali ritorni finanziari di questa idea. Il *risk management* ha identificato alcuni grandi rischi, per il nostro marchio, per le relazioni con i clienti e, naturalmente, per la sicurezza e la *privacy* della nostra clientela.

Tuttavia, i colleghi della nostra *business unit* si sono dimostrati subito entusiasti riguardo alle informazioni che avremmo potuto raccogliere per migliorare i servizi per le PMI clienti. Il nostro ufficio *marketing* ha ritenuto, inoltre, che fare in modo che RBS e NatWest fossero all'avanguardia nell'offerta di servizi alle PMI sarebbe stato molto vantaggioso per il nostro marchio.

Alla fine ci siamo trovati tutti d'accordo che la cosa giusta da fare fosse andare avanti con questa iniziativa, cercando di gestire efficacemente il rischio. Certo è stata una scommessa, ma eravamo abbastanza sicuri del nostro approccio e dei potenziali benefici da pensare che ne valesse la pena. E così ci siamo focalizzati sulla costruzione di una ricca *community* che consentisse a RBS e NatWest di essere al centro delle conversazioni sulle PMI nel Regno Unito.

Publicizzare la *community*

Spesso si tende a pensare al potenziale della tecnologia *social*, dando per scontato che, se questa viene ritenuta utile, le persone la adottino in maniera massiva. Ma in realtà ciò che conta di più è l'aspetto 'sociale', fare, cioè, qualcosa di utile a supporto della *community*. Così abbiamo chiesto il supporto dei nostri 8.000 *relationship manager* attivi nel Regno Unito, coloro che hanno le relazioni più strette con le nostre aziende clienti, per aiutarci a definire l'iniziativa e comunicare il progetto al nostro pubblico.

Abbiamo anche compreso che sarebbe stato utile se la rete tradizionale di sportelli avesse contribuito alla promozione di BizCrowd e per questo abbiamo sviluppato e lanciato una campagna di sensibilizzazione per il personale di *front-office*. Non è un approccio '*one-size-fits-all*', perché nella nostra organizzazione ci sono persone con una grande varietà di esperienze, dagli 'anticipatori' che cercano di sfruttare da subito il potenziale dei *social media*, ai 'tradizionalisti' che non hanno speso un solo minuto della loro vita su Twitter. Abbiamo bisogno di tutti questi diversi profili per diventare dei sostenitori digitali.



Ciò che conta di più è l'aspetto 'sociale', cioè fare qualcosa di utile a supporto della *community*

Domande di approfondimento



- Avete preso in considerazione come i *social* possono essere sfruttati per arricchire le relazioni all'interno dei segmenti chiave di clientela?
- Come vengono formati i dipendenti nel processo di accelerazione della strategia *social* della vostra organizzazione?
- Avete sondato tutti i benefici che i canali *social* possono fornire a tutta l'organizzazione, dalla finanza fino alla vendite e al *marketing*?

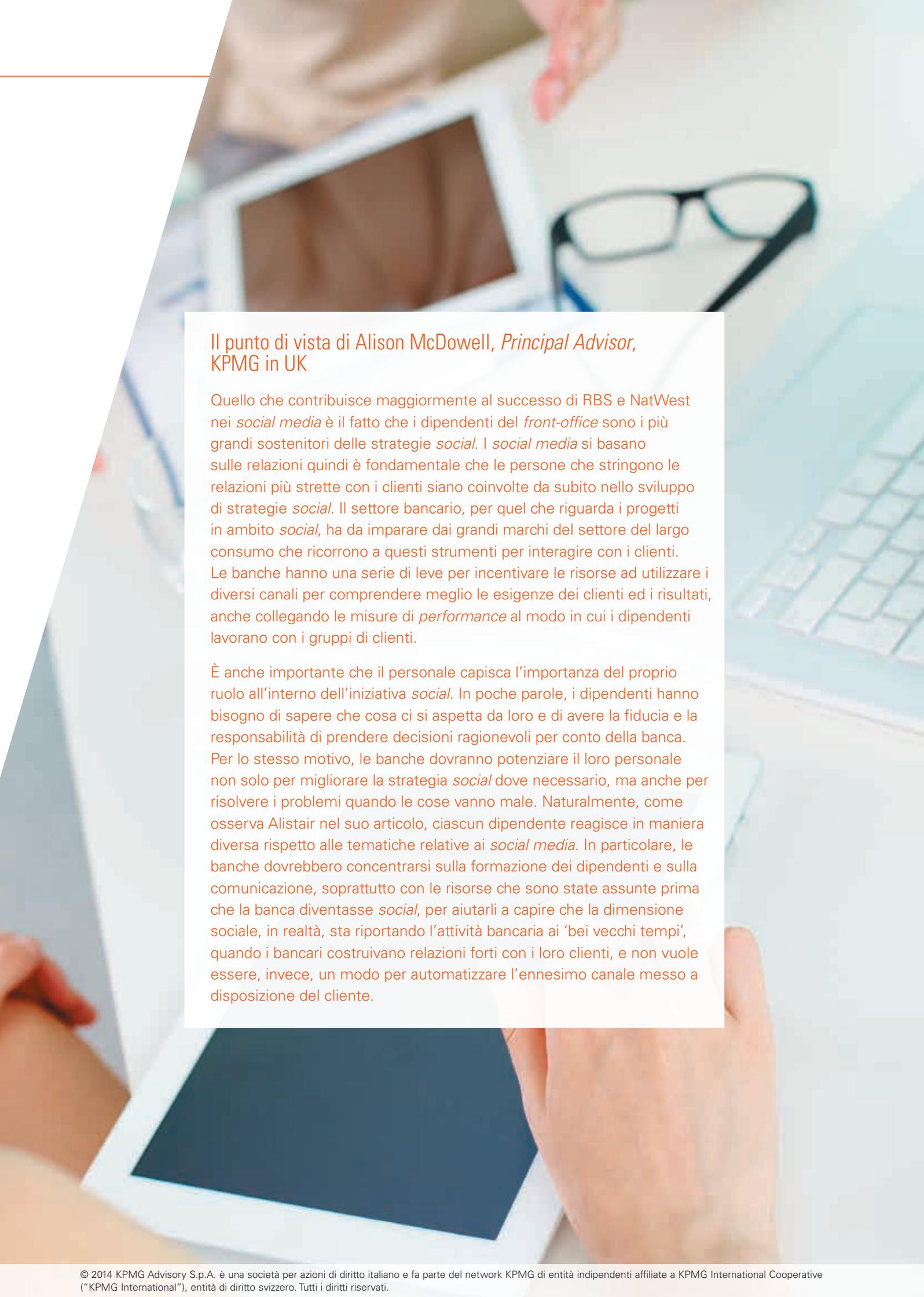
Per assicurarci che il progetto avesse il maggiore impatto e risonanza mediatica possibile al momento del lancio, abbiamo adottato tecniche e strategie di comunicazione 'vecchia maniera', strategie come 'road show' fisici per far capire ai dipendenti di tutto il Regno Unito i vantaggi di BizCrowd. Fondamentalmente siamo andati di città in città raccontando la nostra esperienza e condividendo le testimonianze delle aziende clienti su come BizCrowd ha contribuito ad aumentare la propria base clienti.

Clienti più fidelizzati e nuovi potenziali clienti

Noi crediamo che BizCrowd stia supportando la nostra divisione *Business* e *Commercial Banking* nel riportare ai *basics* l'attività di banca del territorio, vale a dire un *partner* affidabile che supporta la crescita delle imprese locali. L'unica differenza è che ora stiamo ricorrendo a nuovi strumenti digitali per connettere le persone invece di seguire percorsi più 'tradizionali'. Abbiamo valutato se riservare la *community* BizCrowd ai soli clienti RBS e NatWest. I nostri stessi clienti hanno risposto a questa domanda al posto nostro: a loro non importa se il potenziale nuovo *partner* commerciale è nostro cliente. Aprire la *community* è stato un vantaggio anche per noi, perché ha consentito di raggiungere nuovi gruppi di potenziali clienti.

In ultima analisi, crediamo fermamente che BizCrowd fornisca un servizio prezioso per i nostri clienti *business*, dando ai nostri *banker* in prima linea l'opportunità di avere con i clienti conversazioni e confronti più interessanti e non esclusivamente finalizzate a relazioni commerciali.

A sua volta, questo ci permetterà di comprendere meglio le esigenze delle PMI clienti e allineare di conseguenza i nostri servizi. In conclusione, l'obiettivo della costruzione di una *community* è proprio questo: supportare tutti nel raggiungimento del proprio potenziale.



Il punto di vista di Alison McDowell, *Principal Advisor*, KPMG in UK

Quello che contribuisce maggiormente al successo di RBS e NatWest nei *social media* è il fatto che i dipendenti del *front-office* sono i più grandi sostenitori delle strategie *social*. I *social media* si basano sulle relazioni quindi è fondamentale che le persone che stringono le relazioni più strette con i clienti siano coinvolte da subito nello sviluppo di strategie *social*. Il settore bancario, per quel che riguarda i progetti in ambito *social*, ha da imparare dai grandi marchi del settore del largo consumo che ricorrono a questi strumenti per interagire con i clienti. Le banche hanno una serie di leve per incentivare le risorse ad utilizzare i diversi canali per comprendere meglio le esigenze dei clienti ed i risultati, anche collegando le misure di *performance* al modo in cui i dipendenti lavorano con i gruppi di clienti.

È anche importante che il personale capisca l'importanza del proprio ruolo all'interno dell'iniziativa *social*. In poche parole, i dipendenti hanno bisogno di sapere che cosa ci si aspetta da loro e di avere la fiducia e la responsabilità di prendere decisioni ragionevoli per conto della banca. Per lo stesso motivo, le banche dovranno potenziare il loro personale non solo per migliorare la strategia *social* dove necessario, ma anche per risolvere i problemi quando le cose vanno male. Naturalmente, come osserva Alistair nel suo articolo, ciascun dipendente reagisce in maniera diversa rispetto alle tematiche relative ai *social media*. In particolare, le banche dovrebbero concentrarsi sulla formazione dei dipendenti e sulla comunicazione, soprattutto con le risorse che sono state assunte prima che la banca diventasse *social*, per aiutarli a capire che la dimensione sociale, in realtà, sta riportando l'attività bancaria ai 'bei vecchi tempi', quando i bancari costruivano relazioni forti con i loro clienti, e non vuole essere, invece, un modo per automatizzare l'ennesimo canale messo a disposizione del cliente.

In evidenza



- La *gamification* attraverso i *social media* può rappresentare uno strumento innovativo per aumentare l'educazione finanziaria e la *brand awareness* tra i giovani e i segmenti di mercato non bancarizzati.
- Il successo può aumentare in maniera esponenziale attraverso l'integrazione dei diversi *social media* in un'unica strategia.
- La 'personificazione' dei *social media* può aiutare i clienti a identificarsi con la propria banca e a costruire relazioni più forti.

Game on: ricorrere ai *social media* per assicurarsi una nuova generazione di clienti

Vineet Arora, *Executive Vice President*, ICICI Securities

Nell'ultimo decennio ICICI Securities ha consentito a 2,6 milioni di indiani di accedere senza problemi al mercato dei capitali attraverso *icicidirect.com*, una piattaforma *online* di brokeraggio all'avanguardia che ha ottenuto diversi riconoscimenti. Ci siamo impegnati a diffondere la cultura finanziaria e del mercato dei capitali nei diversi segmenti, e di conseguenza, abbiamo sperimentato diversi mezzi per raggiungere il maggior numero di investitori.

I *social media* sono stati un elemento chiave della nostra strategia. La nostra campagna *social* ICICIdirect, ad esempio, non solo ci ha consentito di coinvolgere i clienti, ma anche di istruire i frequentatori della rete per raggiungere i proprio obiettivi finanziari mediante una piattaforma divertente ed interattiva.

Indirizzarsi ad un' *audience* specifica

Uno dei principali pilastri della nostra strategia di crescita nel mercato indiano è attrarre i clienti più giovani. Vogliamo entrare in contatto con loro all'inizio della loro carriera lavorativa e costruire una relazione per la vita. I *social media* sono al centro dei nostri sforzi per raggiungere i giovani di età compresa tra i 20 e i 30 anni. Ma per entrare veramente in contatto con questa *audience* abbiamo fatto un passo in più rispetto alla strategia *social*, introducendo la *gamification* che si adatta perfettamente a quei clienti più giovani che sono cresciuti con i *social media* e con i giochi *online*.

Lezioni di educazione finanziaria attraverso i canali *social*

Alcuni anni fa, abbiamo creato ICICIdirect *Centre for Financial Learning* per contribuire ad aumentare l'educazione finanziaria di coloro che sono interessati agli investimenti finanziari, indipendentemente dall'età e dall'esperienza. Il nostro canale *social*, Hangout, lanciato agli inizi del 2013 (con il ricorso a Twitter, Facebook e YouTube) è una naturale estensione di questa iniziativa. Anche se è a disposizione di chiunque, è un modo per noi di ingaggiare soprattutto i giovani, che sono coloro che proprio oggi stanno iniziando a pensare seriamente al loro futuro dal punto di vista finanziario.

Per fare ciò, usiamo in maniera integrata ogni canale *social* facendo leva sui vantaggi e sulle peculiarità di queste piattaforme. Su Twitter e Facebook condividiamo 'Tip of the Day', messaggi e citazioni molto qualificate di famosi investitori e abbiamo implementato funzionalità per *quiz* che elaborano rapidamente i risultati. Su Facebook e YouTube, pubblichiamo brevi video didattici su argomenti che vanno dalle informazioni base relative ai fondi comuni a piccoli manuali su *futures* e opzioni.

Giocare

Ma è proprio su Facebook e YouTube che la nostra strategia di *gamification* prende vita.

Nel canale *social* Hangout ci sono due personaggi animati, Gyaano, il genio, e MoBo, il *money boss*. Ciascuno rappresenta una tipologia diversa di investitore: Gyaano è istintivo e pensa che i successi finanziari avvengano come 'per magia', mentre MoBo è, invece, la voce della ragione e dell'esperienza.

Su Facebook e YouTube, MoBo e Gyaano conducono i visitatori delle pagine in giochi con vari scenari di investimento. I visitatori possono giocare all'interno di questi scenari e scegliere le varie opzioni (*pop-up*) che i personaggi offrono.

Inoltre, attraverso Facebook offriamo un gioco virtuale che si chiama *Virtual Stocks*, dove gli utenti possono iscriversi e attingere da un salvadanaio virtuale i soldi per comprare azioni durante le ore di *trading*. È una simulazione-gioco che consente agli utenti di sperimentare, imparare e conoscere il mercato azionario in maniera sicura.



Virtual Stocks è una simulazione-gioco che consente agli utenti di sperimentare, imparare e conoscere il mercato azionario in maniera sicura

Domande di approfondimento



- Come potreste utilizzare i *social media* per una relazione più stretta e preziosa con i clienti?
- Avete preso in considerazione come i diversi segmenti di clientela usano i *social media* e avete sviluppato i vostri piani di conseguenza?
- Ci sono opportunità di integrare i nuovi *media* e la *gamification* nelle strategie di comunicazione *social*?

Personificazione

Il ricorso a personaggi come Gyaano e MoBo all'interno della nostra *social media strategy* non è solo un espediente. Ognuno di essi rappresenta una delle tipologie di investitore che potrebbero visitare il nostro sito, dall'inesperto al più prudente.

Ricorrere a personaggi di fantasia aiuta i nostri visitatori a identificarsi con gli scenari del gioco, allineando la nostra attività di consulenza con le scelte della vita reale che gli utenti si trovano a fronteggiare. Quella casa da sogno, per esempio, è a portata di mano, come pensa l'inguaribile ottimista Gyaano? O sarà necessaria l'attenta pianificazione finanziaria che suggerisce MoBo?

Naturalmente, il consiglio di MoBo è sempre l'opzione ragionevole e rappresenta il tipo di investitore che vogliamo diventino i nostri clienti. Grazie ai saggi consigli di MoBo, indirizziamo i visitatori al nostro sito *web* icicidirect.com, dove possono conoscere più a fondo i prodotti che li aiuteranno a raggiungere i loro obiettivi finanziari.

Acquisire nuovi clienti

Siamo fermamente convinti che grazie alla *gamification* e a personaggi come MoBo e Gyaano riusciremo a coinvolgere attivamente i nostri clienti e a fornire loro un'esperienza di istruzione finanziaria divertente e *friendly*. In questo modo stiamo dando ai giovani un'educazione finanziaria, evitando il lessico troppo tecnico e aiutandoli a comprendere scenari complessi. I riscontri che abbiamo ad oggi dimostrano che la nostra strategia sta funzionando. Già nei primi mesi, ICICIdirect Hangout è diventato il sito finanziario più visitato in India, con 600.000 visualizzazioni su YouTube (al 6 maggio 2013) e l'interazione con i *fan* più alta su Facebook. Con il posizionamento di ICICIdirect come *partner* finanziario fidato dei nostri 'amici', speriamo di diventare il loro istituto di credito di riferimento.

Il punto di vista di Jan de Boer, *Partner*, KPMG in Olanda

Il ricorso ai giochi o l'applicazione di tecniche tipiche del gioco per risolvere le tradizionali sfide organizzative non è un concetto nuovo. Organizzazioni militari hanno utilizzato per decenni giochi di guerra per formare competenze strategiche e anche oggi sono disponibili una serie di giochi volti a sviluppare competenze politiche e manageriali.

Ma, attraverso la combinazione del potere pervasivo dei *social media* con i principi della *gamification*, le organizzazioni sono ora in grado di ottenere risultati più ambiziosi, raggiungere un pubblico molto più ampio ed estrarre molto più valore, come mai prima d'ora.

Si consideri, ad esempio, cosa accadrebbe se, mettendo da parte per un momento i relativi aspetti normativi o di *privacy*, ICICI Securities utilizzasse i dati raccolti tramite il loro gioco per sviluppare conoscenze comportamentali basate sulle scelte e decisioni prese dai giocatori. Si pensi, inoltre, come queste informazioni di approfondimento potrebbero essere utilizzate per migliorare tutti i processi dell'intermediario finanziario, dal *marketing* alle vendite, fino alla gestione e sviluppo del prodotto.

Molte banche stanno iniziando a prestare molta attenzione a questi aspetti. In realtà, credo che da qui ai prossimi cinque anni questi tipi di 'giochi applicati' pervaderanno la nostra vita quotidiana, come succede già oggi con i *social media*. Ecco perché KPMG in Olanda ha sviluppato un *Maturity Model Game* che consente alle organizzazioni di capire rapidamente i propri obiettivi in merito alla strategia di *gaming* e di delineare una *roadmap* per aiutarle a raggiungerli in maniera efficace ed efficiente.

Così, mentre il ricorso a 'giochi applicati' può rappresentare ancora una novità per molte organizzazioni, soprattutto nel settore dei servizi finanziari, credo che il *gaming* diventerà presto un componente chiave nella strategia *social* delle banche.

In evidenza



- L'Africa sta emergendo come un laboratorio di innovazione per quel che riguarda l'utilizzo dei *social media* nel settore bancario.
- Le banche nei mercati in via di sviluppo stanno usando le applicazioni di Facebook per migliorare l'accesso ai servizi finanziari da parte della clientela.
- GTBank sta massimizzando il proprio investimento integrando i *social media* con gli altri canali messi a disposizione della clientela.

Out of Africa: lezioni di *social media* dalle economie in via di sviluppo

Bisi Lamikanra, *Partner and Head Management Consulting*, KPMG in Nigeria

Mentre si parla spesso della capacità delle economie occidentali di innovare, soprattutto nel settore bancario, in realtà poche banche al mondo hanno adottato i *social media* in un modo così completo e con una formula di successo come GTBank in Nigeria. Attualmente questa banca è uno dei *brand* dell'Africa con il maggior numero di *fan* su Facebook e con una vocazione digitale che si estende ad altri *social media* come Twitter, LinkedIn, Google, YouTube, Instagram e, di recente, anche Pinterest.

Fidelizzare i clienti e guadagnarne di nuovi

Come è riuscita la banca più grande e più redditizia della Nigeria a trasformarsi in un *leader* dei *social media*? La banca ha cominciato ad interessarsi di *social media* nel 2009, quando scoprì che era stata creata una *fan page* della banca su Facebook.

In quel momento si comprese che affidare il proprio marchio a terzi, tra cui anche non clienti, poteva essere pericoloso per la reputazione della banca.

All'inizio la banca ha focalizzato la propria strategia di *social media* sul servizio al cliente e sull'*engagement*. Ancora oggi, la banca vede i *social media* come un'opportunità per rispondere ad una semplice domanda: cosa i clienti e i *prospect* vogliono veramente dalla propria banca?

Le evidenze emerse hanno contribuito a definire strategie e a prendere decisioni sulla collocazione di nuovi ATM e sportelli *full-service* e sul lancio di sportelli virtuali. In un paese dove è spesso difficile comunicare messaggi importanti ad un'*audience* piuttosto vasta, i *social media* stanno supportando la banca nell'identificare e comunicare miglioramenti e problemi relativi a prodotti e servizi. Nel 2012, quando parte delle funzionalità internet della banca erano bloccate (per gli aggiornamenti dei sistemi di sicurezza) i clienti inondarono i *social media* con domande e commenti. In breve tempo, il *social media team* è stato in grado di monitorare la questione, avvisare i dirigenti del problema e quindi lavorare con le parti interessate di tutta l'organizzazione per comunicare e proporre soluzioni ai clienti.

Andare oltre

Conoscendo le esigenze specifiche e le caratteristiche demografiche dei propri clienti, i dirigenti della GTBank hanno incoraggiato la banca a sfruttare ulteriormente i *social media*, al fine di identificare i modi migliori per rendere i servizi bancari più semplici e accessibili ai clienti, attuali e potenziali.

Il risultato è che oggi la banca può contare su un *team* di *customer care* completamente *online* e *social* (disponibile 24 ore al giorno, sette giorni a settimana) e ha lanciato un'applicazione bancaria che consente di aprire conti GTBank anche su Facebook.

I prossimi *upgrade* tecnologici consentiranno ai clienti di trasferire in modo sicuro soldi, comprare ricariche dei cellulari, pagare le bollette e confermare i saldi di conto, tutto attraverso gli *account* di Facebook.

In questo, GTBank è tra le pochissime banche al mondo che intende offrire questa funzionalità e non a caso la maggior parte di esse sono banche presenti in paesi emergenti (come ICICI in India e Bradesco in Brasile) dove i processi di apertura di un conto corrente bancario tradizionale sono spesso considerati complicati o inaccessibili.

Più di un semplice servizio di *banking*

GTBank vede i *social media* anche come un'opportunità unica per interagire con i clienti e i *prospect*, rafforzando il proprio marchio nei mercati chiave. La banca recentemente ha ripensato la propria rivista digitale trimestrale (chiamata Ndani, che significa 'Dentro' in lingua swahili) e ha arricchito l'importante presenza mediatica *social* con Ndani TV, il Blog Ndani e le pagine Facebook della rivista.

Con un occhio rivolto all'ulteriore espansione in Africa (GTBank già opera in altri cinque paesi africani), la banca ha anche assicurato che Ndani intende fare la promozione non solo della banca, ma dell'intero continente.

All'inizio del 2013, GTBank ha raggiunto il milione di *fan* diventando la banca che piace di più in Africa. E oggi gode di più *like* di qualsiasi grande banca *online* del Nord America o d'Europa

Domande di approfondimento



- State usando le piattaforme *social* per capire veramente ciò che i clienti vogliono dalla propria banca?
- Dove cercate le migliori *practice* e innovazioni?
- La vostra strategia *social media* è correttamente e completamente integrata con gli altri canali dedicati ai clienti?

Articoli recenti hanno messo in risalto molte storie di successo africane: la versione keniota della Silicon Valley, l'industria cinematografica 'Nollywood' della Nigeria, stilisti, imprenditori e artisti musicali.

La piattaforma è ancora in fase di sviluppo, ma GTBank mira già a fornire contenuti d'interesse per il più vasto pubblico possibile.

Proprio di recente, Ndani ha realizzato un video *live* in *streaming* del Torneo Internazionale di Polo a Lagos (nel 2013), un evento che si rivolge soprattutto al segmento di clientela più *senior* e più agiato.

All'inizio del 2013, GTBank ha raggiunto il milione di *fan* diventando la banca che piace di più in Africa. E oggi gode di più *like* di qualsiasi grande banca *online* del Nord America o d'Europa.

Visto il successo crescente di GTBank, riteniamo che, in un futuro non troppo lontano, le banche occidentali cercheranno in Africa, e in nessun altro posto al mondo, i modelli per le migliori *practice* in tema di *social media*.



Social Banking: la strada da percorrere



In evidenza

- Le banche adesso riconoscono chiaramente la necessità di essere presenti sui *social media*.
- I *social media* saranno sempre più parte del tessuto organizzativo delle banche.
- Le banche che si adattano e innovano rapidamente possono ottenere un significativo vantaggio competitivo.

Vincent Piron, *Partner*, KPMG in Belgio

Sembra che tutti stiano puntando sui *social media*. Che siano gli investitori a fare aumentare le quotazioni dei *social media* o le istituzioni finanziarie che investono in nuove piattaforme *social* o il lancio e l'utilizzo di nuove valute *social*, quello che è chiaro è che i *social media* sono passati dall'essere una tecnologia dirompente ad uno strumento per l'innovazione dei *financial services*.

I pionieri

I dirigenti delle banche non stanno soltanto integrando i canali *social* nel proprio *business*, ma stanno cercando anche di sperimentarne i possibili utilizzi.

Non solo le banche dei mercati emergenti e le *start up* stanno cercando un vantaggio competitivo sui *social media* (anche se in verità molte innovazioni in questo settore sono sperimentate nei mercati emergenti). Gli operatori tradizionali e i *leader* stanno cercando rapidamente di sfruttare i *social media* come uno strumento per riconnettersi con i clienti e ricostruire la fiducia con tutti gli *stakeholder*.

Piuttosto preoccupante per le banche è il fatto che i più accaniti *competitor* non provengano dal settore. Alcuni tra i più grandi siti di *social media* stanno prendendo in considerazione la possibilità di offrire le proprie applicazioni finanziarie e molti osservatori del settore si attendono che i titani della tecnologia (Apple, prima di tutti) stiano per entrare nel settore.

I *social* stanno diventando il *mainstream*?

La verità è che, piaccia o no, la gran parte dei dirigenti bancari e la stessa *leadership* ha compreso che il tema non è essere presenti o meno, ma piuttosto qual è l'approccio migliore per raggiungere maggiori benefici per la banca, i clienti e tutti gli *stakeholder*.

Ci sono diverse evidenze che dimostrano come i *social media* stanno già cambiando il modo in cui le banche interagiscono con la clientela e offrono servizi. Ad oggi solo poche banche non hanno ancora una pagina Facebook o un *account* Twitter; la maggior parte, invece, sta già usando i *social media* per supportare la fase commerciale e per comprendere in maniera più approfondita la *customer experience*. Infatti, nella maggior

I *social media* stanno già cambiando il modo in cui le banche interagiscono con la clientela e offrono servizi

parte dei casi le banche utilizzano i *social media* per avere un contatto con i clienti e per riaprire il dialogo.

Un valore aggiunto ulteriore si raggiunge quando le banche cominciano a pensare a come i *social media* possono essere integrati nelle *operations* per migliorare l'offerta dei servizi, generare nuove idee e coinvolgere i dipendenti. Le banche stanno raccogliendo nuove idee dai propri dipendenti e dai clienti attraverso i *social media*; stanno usando in maniera proattiva i *social feed* per avvisare gli utenti di eventuali interruzioni di servizio dei bancomat e degli sportelli e stanno sviluppando piattaforme interne per aumentare la collaborazione e l'innovazione.

Criticità

Certo ci sono ancora alcuni ostacoli riguardanti le tematiche *social* che occorre superare prima che questi canali diventino davvero il *mainstream* nel settore bancario.

La regolamentazione è il primo di questi: le banche sono preoccupate del fatto che, con le scarse linee guida fornite dal regolatore sull'utilizzo dei *social media*, le proprie attività *social* possano entrare in conflitto con la regolamentazione futura o prevedere dei controlli da parte delle associazioni dei consumatori.

Un'altra sfida è l'istintivo desiderio delle banche di vedere tutto in termini di ROI. La verità è che nessuna banca ha ancora trovato un modo per monetizzare i *social media*. Qualcuno ha raggiunto dei risultati riducendo i costi operativi e aumentando l'efficienza dell'organizzazione, ma ad oggi nessuno è riuscito a trasformare il *social* in una fonte sostenibile di ricavi (nemmeno Facebook, a quanto pare). Infatti, passare ai *social* richiede ai dirigenti delle banche e agli azionisti di andare oltre la logica tradizionale del ROI per poter valutare meglio i benefici intrinseci che i *social network* sono in grado di offrire.

Un altro ostacolo è relativo alla tecnologia. Da un lato le banche sono diffidenti nell'investire in nuove piattaforme che nemmeno esistevano una decina di anni fa e le cui sorti dipendono dai 'capricci' della società in generale. Le banche stanno anche cercando di ottenere dai propri sistemi IT una 'visione unica del cliente' in modo da consentire ai canali *social* di essere veramente integrati nelle operazioni bancarie.

Le banche che stanno investendo nel *social* stanno affrontando il problema del *gap* di competenze. Dall'individuazione dei *project leader* per sviluppare i programmi *social* ai *marketing manager* e ai gestori del *customer service* in grado di trattenerne i clienti sensibili al tema *social*, molte banche stanno facendo fatica a selezionare, assumere, sviluppare e trattenerne i talenti giusti che possano contribuire a sfruttare al meglio le opportunità dei *social media*.



Un'altra sfida è l'istintivo desiderio delle banche di vedere tutto in termini di ROI

Una visione di lungo periodo

Dunque cosa ci riservano per il futuro i *social media* nel settore bancario? Gli sportelli scompariranno dal momento in cui i clienti 'affolleranno' i siti *social* per le operazioni bancarie e di investimento? *Bitcoins* supererà le banconote per diventare di fatto la valuta corrente globale? I CEO diventeranno delle *star* di Twitter attraendo milioni di *follower*?

Probabilmente no. La realtà è che, nel lungo termine, i *social media* saranno sempre più parte del tessuto organizzativo delle banche come è stato per il telefono, per internet e per le *email*. Anche questi, all'epoca, erano visti come dirompenti e innovativi e poi sono diventati di uso comune e fanno oggi parte dei canali tradizionali.

Nel lungo periodo i *social media* non saranno diversi; è quello che succederà nel frattempo che sarà stimolante e che contribuirà a distinguere le banche che avranno successo grazie all'innovazione da quelle che non ci riusciranno.

Domande di approfondimento



- Avete una strategia di lungo termine per integrare i *social media* all'interno dell'organizzazione e delle *operations*?
- Avete identificato i benefici diversi da quelli finanziari che i canali *social* possono offrire?
- Chi è il responsabile della strategia e dello sviluppo *social* all'interno dell'organizzazione?





Centralità del cliente, nuove tecnologie, *social* e omnicanalità: i *driver* della crescita per il settore

Per riportare la redditività del settore ai livelli pre-crisi serve una vera e propria inversione di rotta. I bassi tassi di interesse, i margini commissionali che si assottigliano, il controllo dei costi operativi richiedono una maggiore attenzione ai prodotti, alla rete distributiva, ai processi commerciali. La razionalizzazione della struttura distributiva rende necessario aumentare altre occasioni di contatto 'diretto' con la clientela. In questa prospettiva, le nuove tecnologie e soprattutto i *social media* giocheranno un ruolo chiave, da un lato perché consentono ai clienti di interagire in maniera diretta, dall'altro perché dalle conversazioni attraverso questi canali sarà possibile per le banche ottenere maggiori informazioni sui clienti, soprattutto in termini di preferenze e bisogni. I canali *social* sono, dunque, strumenti a basso costo, grande impatto e visibilità, facilità d'uso per la clientela, e contribuiscono all'arricchimento del patrimonio di informazioni commerciali della banca. Ascoltare la voce dei clienti attraverso i *social*, osservare e analizzare i loro comportamenti d'acquisto nel tempo porterà vantaggi a tutta l'*industry* dei servizi finanziari, sia agli operatori, sia ai clienti. Con gli strumenti messi a disposizione della tecnologia (*Data & Analytics*) il settore ha l'opportunità di proporre prodotti finanziari più adeguati basati non solo su complessi e articolati modelli matematici, ma anche sulle reali esigenze connesse con lo stile di vita.

Il focus è sul cliente e sul miglioramento della sua *customer experience*. Questa prospettiva cliente-centrica trasformerà la distribuzione di beni e servizi dell'*industria retail* in generale, non solo quella bancaria. La grande sfida è quella di incontrare i desideri e le aspettative dei clienti attraverso nuove dinamiche relazionali e, possibilmente, senza troppi vincoli. I modelli da seguire provengono da settori come la GDO, le telecomunicazioni, l'*automotive*, storicamente in grado di ascoltare e soddisfare le esigenze manifestate dalla clientela e, oggi, di comunicare con i clienti attraverso canali multimediali, soprattutto *social*. Questo richiede inevitabilmente un'evoluzione anche dei processi d'acquisto: il cliente si aspetta che lo stile e i canali di interazione e comunicazione siano i medesimi, sia nella fase informativa, sia in quella d'acquisto. In sintesi, è necessario avere una visione olistica e integrata dei canali e delle occasioni di contatto con la clientela. Per rispondere a questa sfida nel settore bancario occorre trasformare gli attuali approcci commerciali da una logica *multichannel* ad una di tipo *omnichannel*

La razionalizzazione della struttura distributiva rende necessario aumentare altre occasioni di contatto 'diretto' con la clientela

La grande sfida è quella di incontrare i desideri e le aspettative dei clienti attraverso nuove dinamiche relazionali

Le banche italiane hanno l'urgenza di rivedere radicalmente il proprio modello di business e distributivo anche per arginare la concorrenza dei grandi operatori della distribuzione, della tecnologia o dell'*e-commerce*

in cui i clienti interagiscono con la banca attraverso diversi punti di contatto completamente integrati: un unico canale che accompagna la *customer journey* del cliente. I canali tradizionali, come lo sportello fisico, inevitabilmente attraverseranno una fase evolutiva (in molti casi già avviata) che comporterà grandi trasformazioni e una maggiore integrazione, complementarietà e contiguità rispetto ai canali innovativi.

Le banche italiane hanno, inoltre, l'urgenza di rivedere radicalmente il proprio modello di business e distributivo anche per arginare la concorrenza dei grandi operatori della distribuzione, della tecnologia o dell'*e-commerce*, che, come già avviene all'estero, stanno offrendo una serie di servizi finanziari (*in primis* i pagamenti). La concorrenza, ormai concreta, di colossi digitali come Google, Facebook, Apple, PayPal, Amazon e Alibaba è una minaccia da non sottovalutare, soprattutto in considerazione del set informativo su cui possono contare che consente loro di tracciare il profilo della clientela con un grado di dettaglio mai raggiunto in precedenza. Per fronteggiare la concorrenza di questi 'nuovi entranti' occorre muoversi in anticipo e cercare di affrontarli sul loro stesso campo, ovvero sulla raccolta e soprattutto l'elaborazione dei dati. La capacità di analizzare i dati e la trasformazione e semplificazione dei sistemi *core* saranno gli assi evolutivi per la comprensione delle esigenze del cliente, senza dimenticare che i *Big Data* pongono il delicato, quanto complesso, tema della tutela della *privacy* dei consumatori. In questo nuovo scenario i modelli di business tradizionali e la classica logica di segmentazione dei clienti saranno sempre meno rilevanti. Grazie alla tecnologia i servizi finanziari saranno sempre disponibili, ovunque ed in qualsiasi modo il cliente preferisca. Gli strumenti messi a disposizione dai *Big Data* e dai *Data & Analytics* possono consentire alle banche non solo di offrire servizi finanziari perfettamente disegnati sulle reali esigenze della clientela, ma anche di integrarsi con le grandi catene distributive, offrendo servizi aggiuntivi che superano i limiti del campo puramente finanziario (ad esempio la geo-localizzazione del cliente permette di fornire al cliente offerte in tempo reale con occasioni di risparmio presso esercizi commerciali 'limitrofi', dove la probabilità di acquisto è più alta che altrove).

La capacità di analizzare i dati e la trasformazione e semplificazione dei sistemi *core* saranno gli assi evolutivi per la comprensione delle esigenze del cliente

In definitiva, l'innovazione tecnologica sta introducendo cambiamenti dirompenti che costringono a ripensare il modello di business in settori 'protetti' e finora non eccessivamente esposti alla concorrenza, come quello bancario. Se da un lato è evidente un potenziale problema di tutela della *privacy* dei consumatori, dall'altro, l'utilizzo di informazioni interne ed esterne all'organizzazione rappresenta un importante fattore di crescita economica per le imprese. Raggiungere un equilibrio tra queste due spinte contrastanti non sarà semplice, ma la sfida è ormai lanciata e va affrontata.

Contatti

Business Performance Services

Paolo Capaccioni

Partner, KPMG Advisory

pcapaccioni@kpmg.it

Giuliano Cicioni

Partner, KPMG Advisory

gcicioni@kpmg.it

Danila De Pascale

Partner, KPMG Advisory

ddepascale@kpmg.it

Pasquale Ambrosio

Senior Manager, KPMG Advisory

pambrosio@kpmg.it

Corporate Finance

Alessandro Carpinella

Partner, KPMG Advisory

acarpinella@kpmg.it

Giuseppe Latorre

Partner, KPMG Advisory

glatorre@kpmg.it

Fabrizio Montaruli

Partner, KPMG Advisory

fmontaruli@kpmg.it

Financial Risk Management

Fabiano Gobbo

Partner, KPMG Advisory

fgobbo@kpmg.it

Giuseppe Niolu

Partner, KPMG Advisory

gniolu@kpmg.it

IT Advisory Services

Fabio Papini

Partner, KPMG Advisory

fpapini@kpmg.it

Andrea Beretta

Associate Partner,

Nolan, Norton Italia

andreaberetta@kpmg.it

Risk & Compliance

Corrado Avesani

Partner, KPMG Advisory

cavesani@kpmg.it

Marketing e Studi

Filomena Giammario

Senior Consultant, KPMG Advisory

fgiammario@kpmg.it

Ylenia Bezza

Senior Consultant, KPMG Advisory

ybezza@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.

© 2014 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: settembre 2014

Grafica: New! srl - www.newadv.com