



# Indagine ABI Banche e Social media

ABI e KPMG Advisory

ABI, con la collaborazione di KPMG Advisory, ha recentemente realizzato un'indagine presso il settore per conoscere la diffusione e le prospettive future dell'uso dei social media da parte delle banche nelle relazioni con la clientela. I risultati mostrano una forte presenza su questi canali e il progressivo sviluppo di attività e iniziative innovative di interazione e dialogo con il pubblico.

**N**egli ultimi anni stiamo assistendo a una progressiva diffusione dei social network e dei nuovi media basati sulle logiche 2.0 di interazione e condivisione fra aziende e clienti attraverso il web. Questi strumenti costituiscono per le banche una grande opportunità di rinnovamento della relazione con la clientela, di rafforzamento della comunicazione esterna, di brand reputation e di evoluzione dell'assistenza ai clienti. I social media, infatti, agevolano i flussi di comunicazione, favoriscono il coinvolgimento delle persone all'interno di esperienze più ampie, rafforzano i processi di marketing e possono creare condizioni positive anche per la vendita di prodotti e servizi. ABI è impegnata da tempo per sostenere il processo di innovazione in atto nel settore e, in particolare, ha di recente avviato un **nuovo filone di attività e ricerca** dedicato ad approfondire il ruolo e le potenzialità dei social media nelle relazioni banca-cliente.

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

## La presenza delle banche sui social media

I social media rappresentano ormai per le banche un importante punto di riferimento per le proprie strategie di relazione e comunicazione con la clientela: l'85% delle banche intervistate è presente sui canali social e un ulteriore 7% è pronto a esserlo nel prossimo anno. 8 banche su 10 sono quindi già presenti sui social e, se si considerano quelle che hanno in programma di esserlo a breve, 9 banche su 10 sono atterrate sul pianeta social.

La presenza sui social è un fenomeno da valutare nel quadro più ampio delle strategie di posizionamento delle singole banche sul mercato. Se per le native digitali la presenza sui social media ha costituito una scelta connaturata con il proprio modello di interazione con i clienti, per le banche multicanali territoriali è stata un'opzione strategica intrapresa nell'ambito del processo più ampio di trasformazione digitale (fig. 1).

## Metodologia

L'indagine, condotta nei mesi di **luglio-settembre 2015** attraverso un apposito questionario, ha coinvolto **41 banche o gruppi bancari**, per un insieme complessivo di 87 banche. Il campione analizzato rappresenta il **74,4%** del totale attivo del settore.

Ai fini dell'analisi, per tenere conto dei diversi modelli distributivi, della presenza territoriale e della storia delle banche rispondenti, si è lavorato su due versanti:

- **le banche multicanali territoriali**, caratterizzate da una rete capillare di sportelli e filiali sul territorio e da una molteplicità di altri canali distributivi (34 casi, pari all'83% del campione); per queste banche i social costituiscono un **arricchimento dello strumentario** di relazione con il mercato;
- **le banche native digitali**, caratterizzate da un'operatività che ha preso le mosse, per l'attività retail, direttamente sul web<sup>1</sup> (7 casi, pari al 17% del campione); per queste banche i social sono un **elemento essenziale** della relazione con il mercato.

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

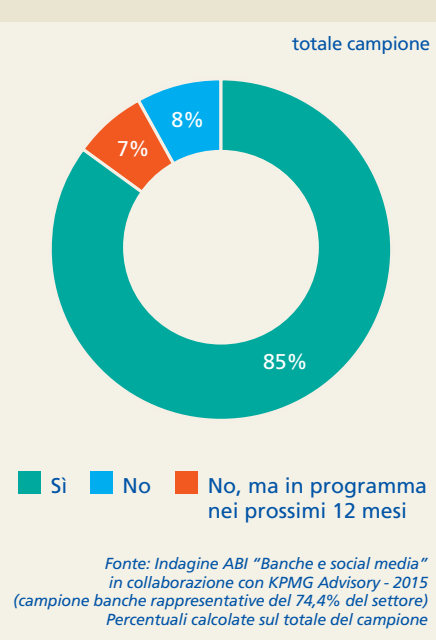
Le banche sono presenti in media su 4 "canali" e Facebook, YouTube, Twitter e LinkedIn sono le piattaforme social più utilizzate.

Se si guarda ai due cluster considerati, emergono alcune peculiarità (fig. 2).

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

fig. 1

### La banca è attiva sui social media?



9 banche su 10 sono già atterrate sul pianeta social o stanno per farlo a breve

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

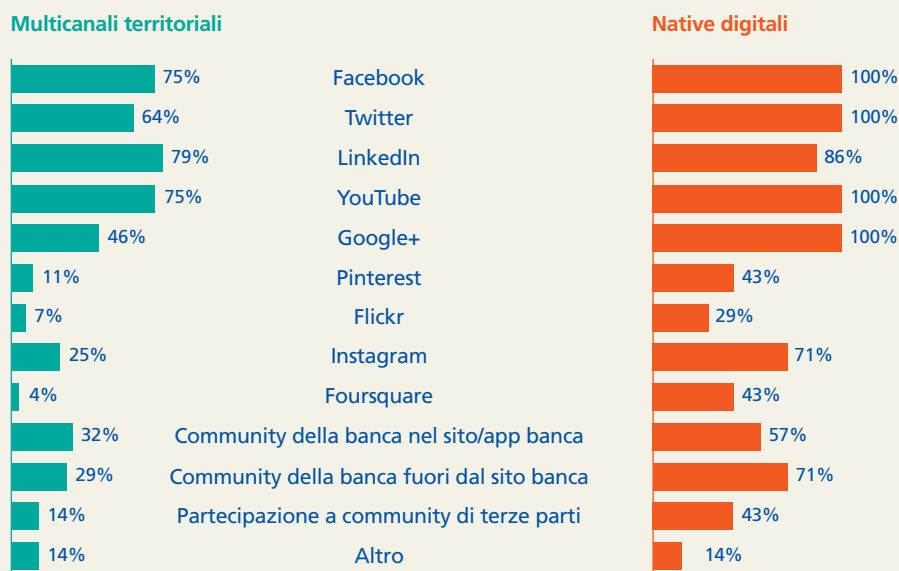
### Obiettivi generali

Riguardo alle finalità delle strategie e iniziative realizzate sui social media, emerge una forte copresenza di obiettivi di rafforzamento dell'immagine – e conseguentemente di gestione della reputazione – e di obiettivi di business, connessi sia alla

<sup>1</sup> È incluso un caso di un modello di servizio nato sul web e solo recentemente integratosi nella capogruppo.

fig. 2

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



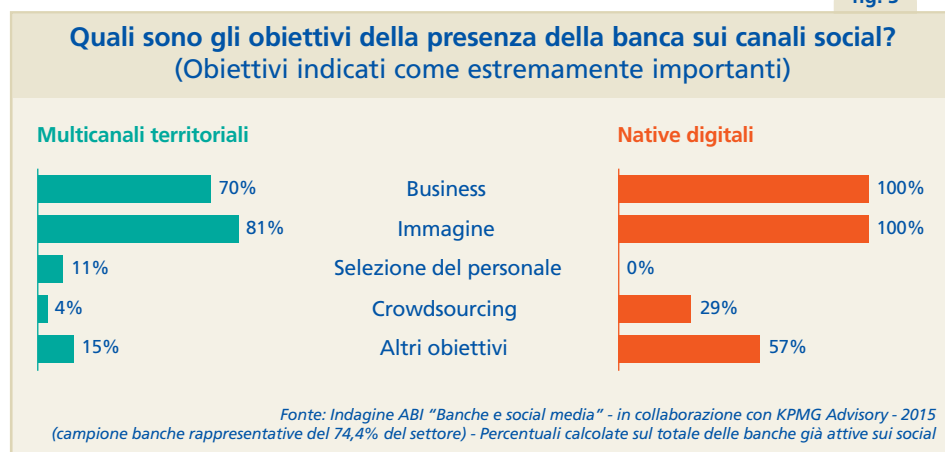
Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

I social si avvalgono di meccanismi reticolari e partecipativi

L'intrecciarsi di questi obiettivi è anche il riflesso della rilevanza, su entrambi i fronti – brand image e business – della costruzione e del consolidamento di una relazione di fiducia con il mercato, per il cui conseguimento agiscono, nell'ambito dei social, strumenti, approcci e ispirazioni di natura diversa. Alla base dell'impianto relazionale proprio dei social media c'è una nuova forma di coinvolgimento della clientela, realizzata attraverso modalità interattive di rapporto banca-mercato. In questo nuovo contesto relazionale il confine fra la pura e semplice offerta e la ricerca di un reciproco riconoscimento banca-cliente supera il tradizionale confine tra attività commerciali e attività di valorizzazione del brand. È tenendo conto di ciò che appare opportuno interpretare congiuntamente i dati forniti dall'indagine con riferimento agli obiettivi di marketing e quelli di immagine dichiarati dai rispondenti. Entrando più nello specifico (fig. 3), si rileva che, considerando i soli obiettivi indicati dalle banche come estremamente importanti, l'81% delle banche multicanali territoriali e il 100% delle banche native digitali segnalano l'uso dei social network come strumento per valorizzare il proprio brand, verso i clienti attuali e prospect. Agli obiettivi di business dichiara di puntare il 70% delle banche multicanali territoriali e il 100% delle native digitali. In questo ambito i social media vengono prioritariamente utilizzati per le campagne di lancio dei prodotti, per accrescere la fedeltà dei clienti e realizzare iniziative di loyalty e per acquisire nuovi clienti. Questi obiettivi sono naturalmente perseguiti, oltre che attraverso i social, anche

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

fig. 3



### Influenza sulle decisioni d'acquisto dei clienti

Le banche sono consapevoli dell'importanza di gestire in maniera adeguata le conversazioni che si sviluppano sui social network, in quanto recensioni, commenti e discussioni possono influire in modo significativo sulle decisioni di acquisto dei clienti attuali e prospect. Complessivamente, l'83% delle banche intervistate ritiene che le conversazioni sui social abbiano riflessi sulle decisioni di acquisto delle persone (fig. 4).

### Obiettivi specifici e temi trattati

Le tematiche affrontate nelle conversazioni che si sviluppano sulle pagine social non si limitano solo agli argomenti economico-finanziari, ma interessano anche aree lontano dal loro core business, quali la promozione dell'arte e della cultura, lo sport, il turismo, i viaggi, che coinvolgono le persone nel contesto ambientale in cui vivono. Attraverso questi nuovi media le banche possono così esprimere tutta la propria identità a 360 gradi, testimoniando il loro ruolo chiave come importante collante della società (fig. 5).

### Attività svolte

Le attività principali sui social network sono le campagne pubblicitarie e promozionali e la comunicazione istituzionale. Queste attività sono fra le prime tre più frequentemente realizzate dalle due tipologie di banche (fig. 6).

La disponibilità di questi nuovi canali consente, inoltre, di rafforzare la relazione con gli utenti attraverso la pubblicazione di notizie e di avvenimenti relativi a ini-



L'83% ritiene che le conversazioni sui social abbiano riflessi sulle decisioni di acquisto

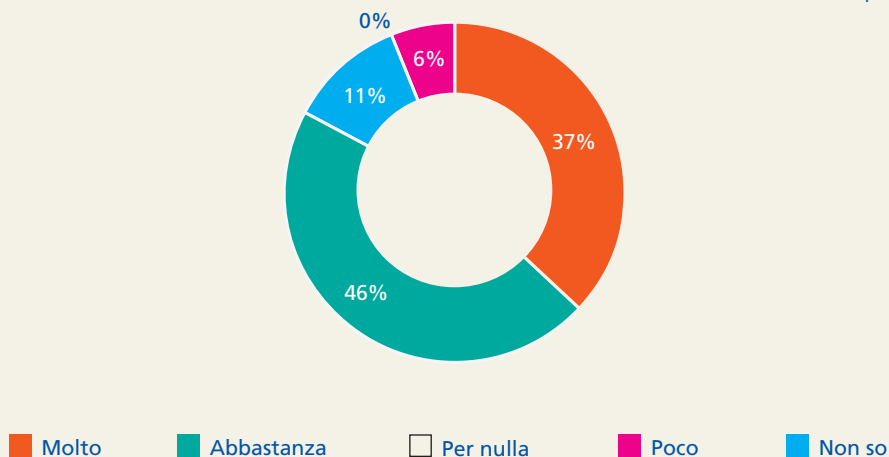


ziative di natura diversa da quella finanziaria che interessano i vari target di clienti (ad esempio, leisure & entertainment e responsabilità sociale). Questa attività costituisce il secondo ambito applicativo di grande importanza per le banche multi-canali territoriali.

fig. 4

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

totale campione



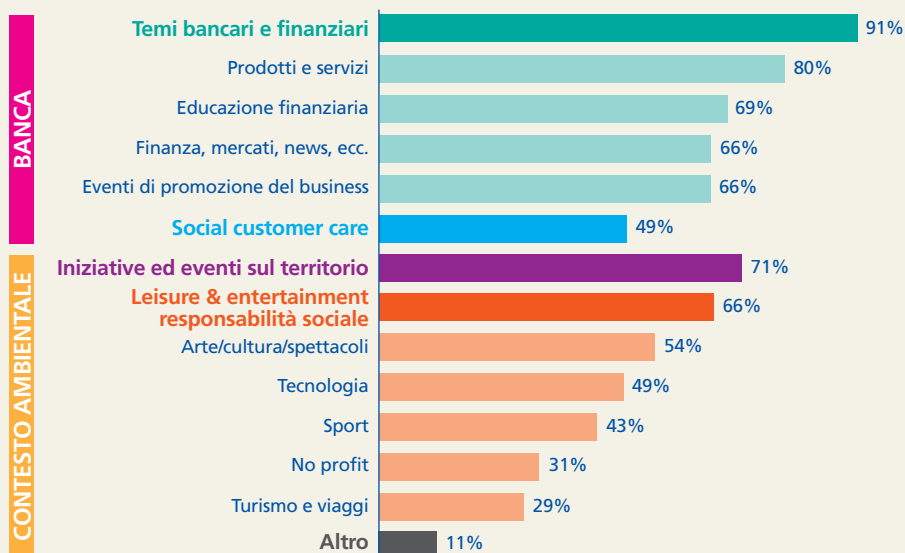
Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

Le conversazioni riguardano non solo il "fare banca" ma anche il contesto ambientale in cui vivono le persone

fig. 5

### Quali sono i temi trattati sulle pagine social della banca?

totale campione

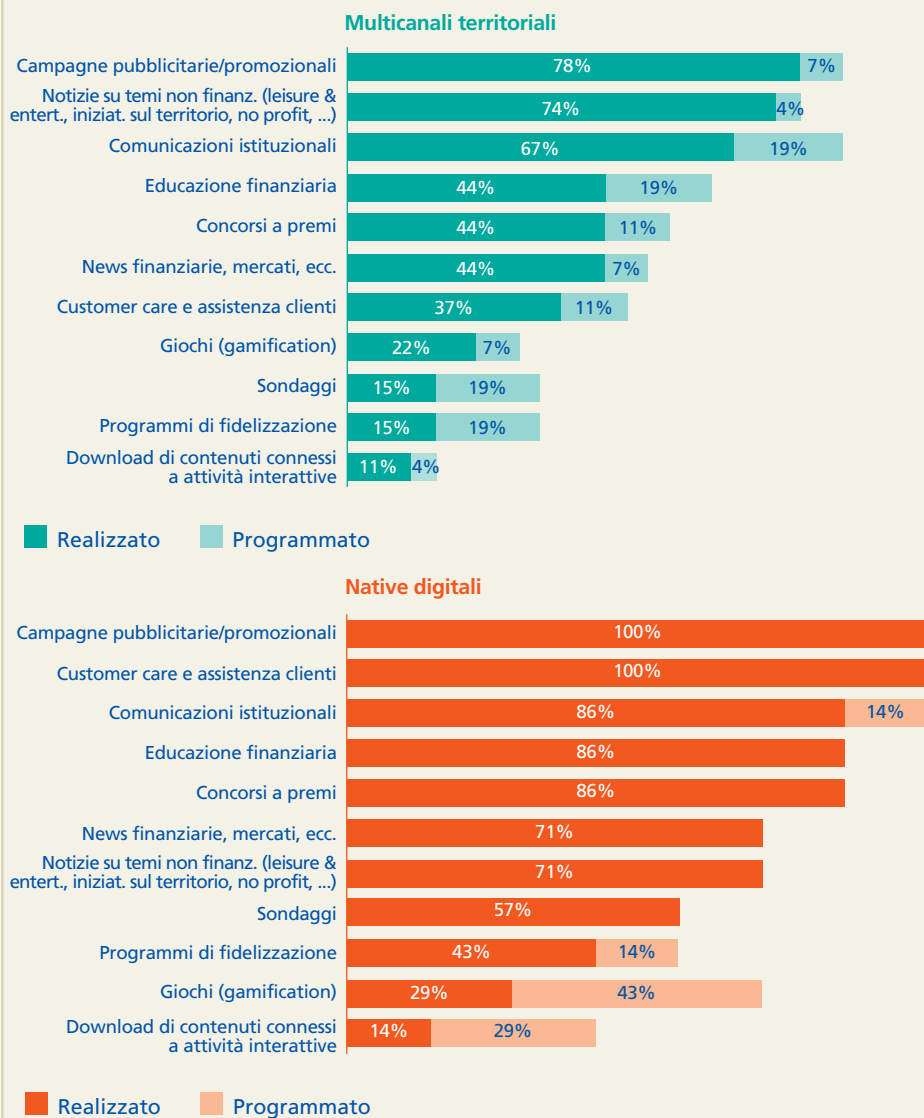


Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

Le banche native digitali sfruttano i social network per effettuare più diffusamente customer care e assistenza clienti (100% degli operatori), educazione finanziaria e concorsi a premi (86%).

fig. 6

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



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

Immagini, foto, testi, video e altri contenuti multimediali sono gli strumenti più diffusi



Una quota più limitata di banche ha lanciato iniziative innovative, quali giochi, sondaggi e fidelity program (queste ultime due tipologie sono piuttosto diffuse fra le banche native digitali), finalizzate alla fidelizzazione e all'engagement di fan/follower.

### Strumenti utilizzati

Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle banche per comunicare sui social media

fig. 7

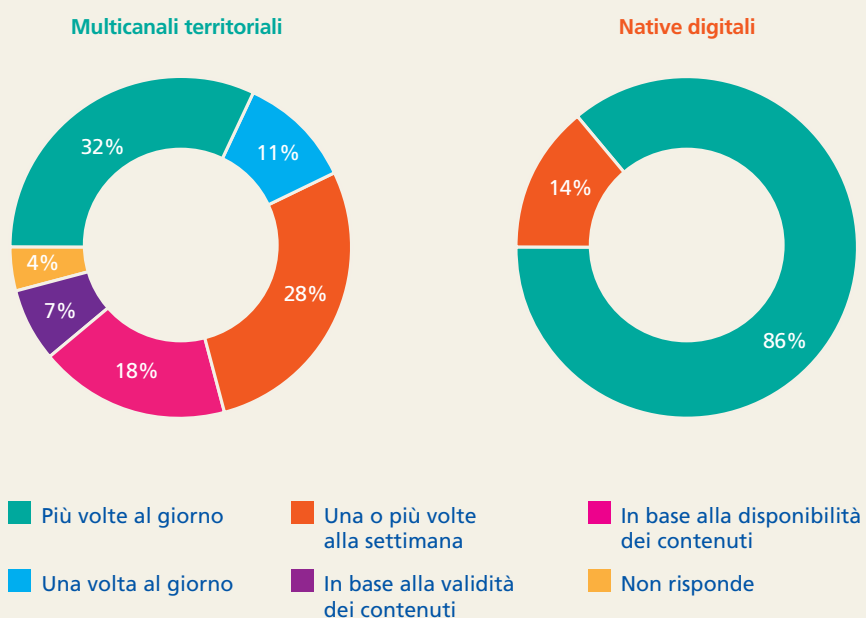
### Con quali strumenti sono state realizzate dalla banca le attività sui social media?

		totale campione
	Immagini e foto	94%
	Testo	94%
	Contenuti multimediali	83%
	Newsletter	31%
	Documenti di approfondimento	31%

Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

fig. 8

### Con quale frequenza la banca effettua aggiornamenti sui social media?



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

sono immagini e foto, post di solo testo e contenuti multimediali virali (come ad esempio i video) (fig. 7).

Ancora limitato risulta l'utilizzo di strumenti innovativi di interazione con gli utenti, quali i simulatori, gli avatar e le chat/video chat.

Tra gli altri strumenti di comunicazione utilizzati alcuni operatori hanno indicato il

In media, 10 aggiornamenti a settimana dei contenuti più social



collegamento diretto con specialisti, la realizzazione di ebook, la costruzione dei cosiddetti profili personas e le infografiche.

### Frequenza aggiornamenti

La frequenza di aggiornamento delle pagine social da parte dei diversi intermediari analizzati è spesso differente e fortemente correlata alla gamma di tematiche utilizzate per coinvolgere il pubblico di riferimento sui social, nonché alla tipologia di operatore (fig. 8). Sulla base delle risposte fornite dal campione analizzato, si stima che in media le banche effettuino aggiornamenti sui social network circa 10 volte a settimana.

### Gestione conversazioni

Nella maggior parte dei casi le banche intervengono sulla rete rispondendo alle conversazioni generate sui profili social della banca (fig. 9). Complessivamente il 74% delle banche intervistate attiva dialoghi con gli utenti sui social e una quota, seppur ridotta, di banche interviene partecipando anche alle conversazioni sui social di terzi. Emergono anche banche che si focalizzano prevalentemente sull'ascolto e sull'analisi delle conversazioni.

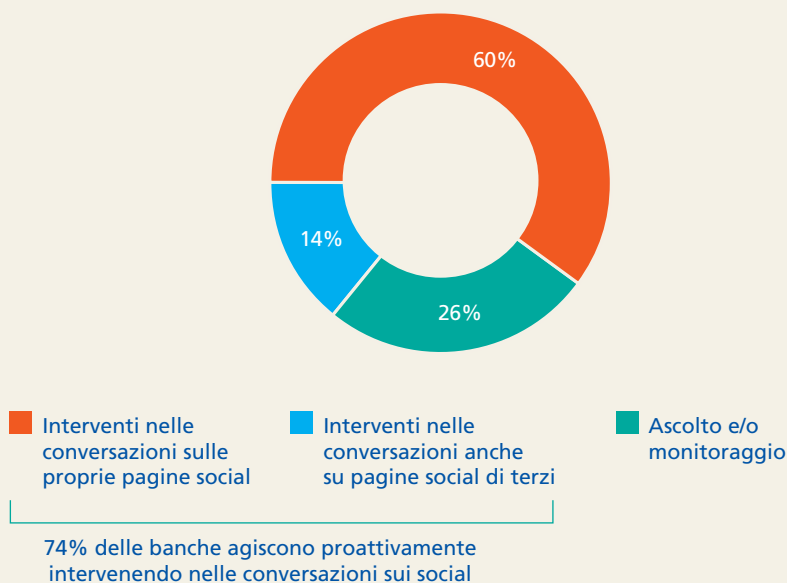
Si tratta di un graduale percorso evolutivo di gestione della relazione "digitale" che inizia con una prudente attività di ascolto, seguita da un'interazione diretta nelle proprie conversazioni per poi, in alcuni casi, estendersi anche a quelle generate sui profili social di terzi.

### Piano editoriale

La definizione del piano editoriale dei canali social (cosa si intende comunicare, a chi, attraverso quali strumenti e con quali tempistiche) rappresenta un passo fondamentale per la realizzazione di un'efficace strategia social. La necessità di integrare pienamente i differenti canali di comunicazione e di rispondere in tempo reale alle esigenze della clientela può rendere opportuna una continua revisione del piano editoriale sui social network. L'83% delle banche complessivamente intervistate ha definito un piano editoriale ad hoc per i social media o lo sta attualmente definendo.

Oltre un operatore su due appartenente al cluster della banche multicanali ha aggiornato il piano editoriale sui social network nel corso degli ultimi 12 mesi e il 4% ha programmato di farlo; tutte le banche native digitali nel corso dell'ultimo anno hanno modificato il piano editoriale relativo ai social media (fig. 10).

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



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social



È importante definire e tenere aggiornato il piano editoriale per i social



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

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

Tra le banche native digitali il 71% ha già adottato metriche (KPI) per misurare l'efficacia delle iniziative di engagement, mentre il restante 29%, pur non avendole ancora attivate, ha in programma di farlo nel prossimo futuro (fig. 11). Fra le banche multicanali territoriali, il 57% degli operatori misura l'efficacia delle iniziative di engagement e il 25% ha in programma di farlo nel breve termine.

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

Se la misurazione delle iniziative di engagement può essere effettuata, a livelli di base, anche attraverso strumenti abbastanza semplici (partendo da alcuni analytics forniti dagli stessi social network), più complessa è la misurazione dell'immagine/reputazione del brand e del sentiment degli utenti nei confronti della banca. Il 36% delle banche multicanali territoriali effettua analisi quali/quantitative di brand reputation/sentiment sui social network e una quota piuttosto consistente (43%) ha intenzione di attivarle nel prossimo futuro (fig. 12).

La complessità di utilizzo di queste "metriche" (che richiedono l'intervento di analisti specializzati e possono essere effettuate solo in parte in modo automatizzato) spiega lo stadio evolutivo in cui si trovano le banche, specie se si considera il fatto che tali misurazioni devono integrarsi con

altre effettuate sulle modalità di comunicazione tradizionali.

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

## L'organizzazione delle attività connesse ai social network

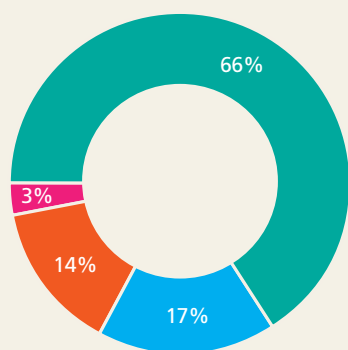
### Esistenza di un'unità organizzativa dedicata

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

fig. 10

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

Multicanali territoriali



Il piano editoriale per i social:

- Esiste e è aggiornato
- Non esiste
- Esiste ma non è aggiornato
- È in programma

Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore)  
Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

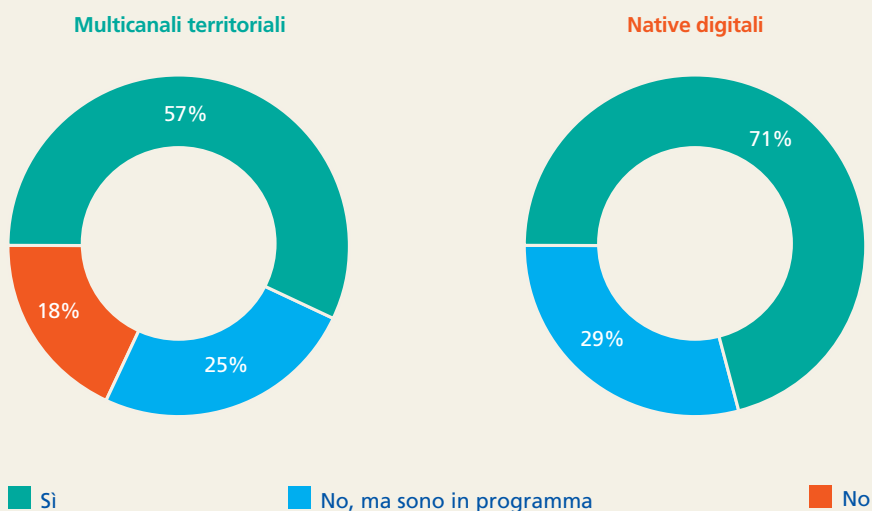
Va misurata l'efficacia delle iniziative social

zate. Tutte le banche native digitali e il 39% delle banche multicanali territoriali possono contare su un'unità organizzativa dedicata.

Nella gestione delle attività sui social network intervengono diverse funzioni organizzative aziendali, ma quella presente in modo più diffuso è la funzione marketing

fig. 11

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

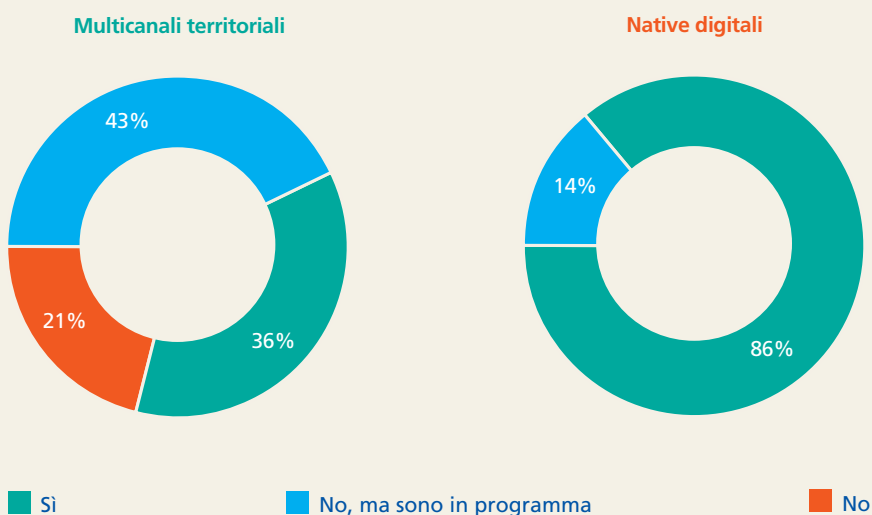


Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

Marketing/commerciale e Comunicazione/relazioni esterne sono le funzioni che più spesso gestiscono le iniziative sui social

fig. 12

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



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social



Si va consolidando la prassi di adottare documenti di social media policy

e comunicazione commerciale (74% del complesso delle banche rispondenti), seguita dalla comunicazione e relazioni esterne (51%).

Per le banche native digitali, oltre al marketing e alla comunicazione commerciale (86%), l'unità organizzativa che gestisce queste piattaforme è in molti casi il customer care/contact center (57%), dal momento che per queste banche i social svolgono un ruolo cruciale per l'assistenza al cliente (fig. 13).

Per alcuni operatori i social network vengono gestiti dal team responsabile della multicanalità.

### Risorse coinvolte

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

In particolare, 18% delle banche multicanali territoriali ha team composti da 4 o più risorse effettive, il 46% ha un team di lavoro composto da 2-3 risorse effettive, mentre il restante 36% ha una sola risorsa effettiva dedicata alla gestione dei canali social (fig. 14).

Tra le banche native digitali una percentuale considerevole di operatori ha team composti da 4 o più risorse effettive (43%).

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

### Social media policy

L'apertura dei canali social costituisce una grande opportunità per il rafforzamento

fig. 13

#### Quali funzioni organizzative della banca sono incaricate delle attività sui social media (es. produzione contenuti, gestione, analisi, ...)?



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social



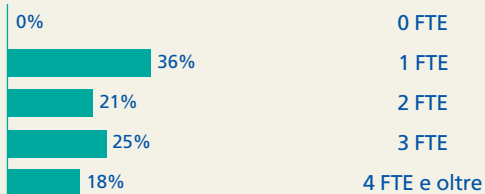
dell'immagine e della reputazione aziendale, ma richiede naturalmente una particolare attenzione e responsabilità da parte di chi li gestisce. La definizione di procedure e regole per l'utilizzo dei canali social da parte dei dipendenti può contribuire a ridurre significativamente i rischi derivanti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

Questo è un aspetto connesso al consolidamento della presenza delle banche sui social e sono di conseguenza ancora molto diverse e in via di definizione le posizioni dei vari soggetti intervistati. Il 43% delle banche multicanali territoriali e il 57% delle native digitali hanno formalizzato la propria social media policy applicabile alle risorse interne e una buona parte delle banche che non lo hanno già fatto, hanno in programma di definire il documento a breve (fig. 15).

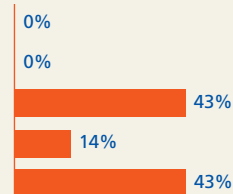
fig. 14

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

#### Multicanali territoriali



#### Native digitali

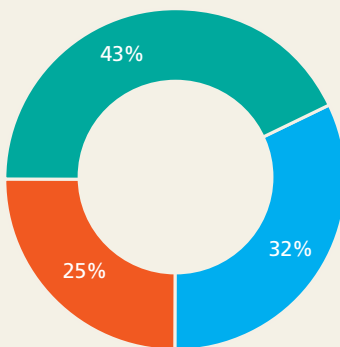


Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

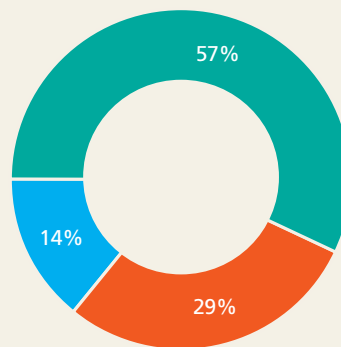
fig. 15

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

#### Multicanali territoriali



#### Native digitali



■ Sì      ■ No      ■ No, ma è in corso di definizione

Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

Le logiche social entrano anche nella cultura aziendale

fig. 16

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



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

### Social media e cultura aziendale

L'introduzione di una piattaforma social presuppone inevitabili cambiamenti culturali e organizzativi all'interno degli istituti bancari che la utilizzano come ulteriore canale di comunicazione e di supporto alla vendita.

Dalle risposte fornite dal campione emerge con particolare evidenza che vi è la percezione dei cambiamenti organizzativi (come la diffusione di una nuova forma di comunicazione "orizzontale" basata sulle competenze e l'agevolazione di processi di change management), ma vengono in particolare sottolineati soprattutto i cambiamenti culturali (come il coinvolgimento "diffuso" delle risorse, una maggior propensione alla sperimentazione e l'emersione dei valori aziendali) (figg. 16 e 17).

fig. 17

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



Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory - 2015 (campione banche rappresentative del 74,4% del settore) - Percentuali calcolate sul totale delle banche già attive sui social

A cura di ABI e KPMG Advisory