

ISTITUTO DI ECONOMIA E FINANZA



DIPARTIMENTO DI STUDI GIURIDICI
FILOSOFICI ED ECONOMICI

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

PUBLIC FINANCE RESEARCH PAPERS

LE BANCHE DI FRONTE ALLA SFIDA DEL *SOCIAL BANKING*

ALESSANDRO GANDOLFO

Alessandro Gandolfo

Dipartimento di Economia e Management

Università di Pisa

alessandro.gandolfo@unipi.it

Please cite as follows:

Alessandro Gandolfo (2016), "**Le banche di fronte alla sfida del social banking**", *Public Finance Research Papers*, Istituto di Economia e Finanza, DIGEF. Sapienza University of Rome, n. 27 (<http://www.digef.uniroma1.it/pubblicazioni>).

Alessandro Gandolfo

LE BANCHE DI FRONTE ALLA SFIDA DEL SOCIAL BANKING

Abstract

I social media rappresentano un fenomeno attuale e rilevante per il settore bancario: il loro impiego accanto o al posto degli sportelli tradizionali influenza il modo di comunicare l'offerta di servizi finanziari e la gestione delle relazioni con clienti e stakeholders. Anche per gli istituti di credito, dunque, cresce l'importanza di conoscere e di monitorare l'attività che si sviluppa sulle piattaforme di networking, soprattutto in una fase storica in cui per le note vicende di cui sono state protagoniste le banche (in Italia e nel mondo) si avverte l'esigenza di recuperare la fiducia perduta anche attraverso la ricerca di una più stretta social intimacy con il pubblico.

Lo scopo di questo lavoro è duplice: da un lato, conoscere i contenuti che le banche e gli utenti condividono su due tra i più noti e frequentati social media e, dall'altro, comprendere il ruolo dei canali digitali nei nuovi modelli di business degli istituti di credito.

Per raggiungere tali obiettivi è stata registrata l'attività su Facebook e Twitter di 4 importanti banche, rilevando oltre 11.500 contenuti nel corso di 18 mesi di osservazione. I dati, elaborati mediante content analysis, mettono in evidenza analogie e differenze nell'uso dei social media e mostrano come i nuovi canali digitali possono contribuire allo sviluppo delle relazioni clienti-banche e, più in generale, alla creazione di valore.

JEL Classification: M30, M31.

Keywords: Social banking, Social media marketing, Facebook, Twitter, Settore bancario, Ricerche qualitative, Content analysis.

1. Introduzione

In seguito alla straordinaria diffusione delle tecnologie dell'informazione note come *social media*¹ (in seguito SM), i frequentatori del Web – anche quelli “non professionali” – possono realizzare e condividere contenuti auto-prodotti (UCC, *User Created Content*) con una facilità, solo pochi anni fa, neppure immaginabile.

Nati per *favorire le comunicazioni interpersonali attraverso piattaforme internet-based* (Kane *et al.*, 2014), dunque per scopi ricreativi e di *entertainment*, nell'arco di un decennio² i SM hanno dato origine ad un sistema relazionale di dimensioni planetarie del quale oggi fanno parte anche istituzioni e imprese (Erragcha e Romdhane, 2014).

Se nel passato recente «...only 18 percent of managers believe that social media is important for their business» (Kiron *et al.*, 2012) oggi «...these social platforms give retailers a wealth of options for reaching potential customers, communication and collaboration, and creating values to customers» (Carlson e Lee, 2015), ed è ormai abituale per le imprese «... to launch Facebook pages, Twitter accounts, YouTube channels and blogs» (Mitic e Kapoulas, 2012) e condividere FGC (*Firm Generated Content*) per entrare in contatto e coinvolgere i consumatori (Kumar *et al.*, 2016).

Tuttavia è proprio nel settore dei servizi finanziari che le innovazioni affermatesi con il Web 2.0 determinano cambiamenti rilevanti, in grado di influenzare il *core business* degli istituti di credito. Le nuove tecnologie, infatti, rendono praticabili interessanti alternative al modo *tradizionale* di erogare i servizi bancari - presenza *fisica* del cliente allo sportello e interazioni *face-to-face* con gli addetti - consentendo di *operare autonomamente sui conti correnti*, i quali, grazie alle *web-technologies*, sono accessibili anche da remoto e in mobilità.

L'interesse per i SM da parte delle istituzioni finanziarie, in particolare delle banche, ha iniziato a svilupparsi quando sono stati riconosciuti i vantaggi che il loro impiego

¹ Sebbene gli Autori non siano unanimi su cosa si debba intendersi per «social media» (Constantinides, 2014) di seguito con tale espressione intenderemo “... *web-based and mobile tools and applications that allow people to create (consume) content that can be consumed (created) by others and which enables and facilitates connections*” (Hoffman *et al.* 2013), che corrisponde alle 5 tipologie individuate da Rocha: *social networks, micro-blogging, forum e blog, media sharing e bookmarking sites* (Rocha *et al.*, 2013).

² Facebook, il *social media* attualmente più diffuso, con circa 1,5 miliardi di utenti, è operativo dal febbraio del 2004 e da allora «...ha cambiato profondamente molti aspetti legati alla socializzazione e all'interazione tra individui, sia sul piano privato che su quello economico e commerciale» (Cara, 2014); Twitter, è stato lanciato nel marzo del 2006 e attualmente conta 320 milioni di utenti registrati.

coordinato con gli strumenti di marketing convenzionale porta in termini di ampliamento delle capacità di relazione, di interazione e di influenza nei confronti del pubblico.

Studi recenti mostrano l'efficacia del *social media engagement* nell'indirizzare il comportamento di acquisto dei consumatori (Kumar *et al.*, 2016) e, in particolare, i loro effetti sull'entità, la tipologia e la varietà degli acquisti (Danaher e Dagger, 2013).

Proprio per l'efficacia dell'impulso che possono esercitare sulle vendite, i SM sono anche importanti canali attraverso i quali veicolare comunicazioni di marketing per *spingere* le vendite, come risulta dalla crescita costante degli investimenti pubblicitari sulle piattaforme di networking³.

Tuttavia, oggi è ampiamente riconosciuto il contributo che i canali digitali offrono anche in altre aree della gestione bancaria, in particolare: *customer acquisition*, *branding* e *brand building*, *customer retaining* e *reputation management*.

I SM, infatti, possono contribuire alla costruzione e al consolidamento di due fondamentali "equity" delle imprese: la *reputation* e l'immagine dei *brands* in portafoglio (Gensler *et al.*, 2013). Quando le aziende *postano* i loro contenuti sui SM, infatti, gli utenti possono rispondere con *likes* o commenti positivi, dando origine ad una *reazione a catena* che genera altre valutazioni positive che creano o a rinforzano l'atteggiamento positivo nei confronti del *brand* (Vakratsa e Ambler, 1999).

I SM, dunque, oltre a rappresentare un insieme di soluzioni innovative per erogare servizi sono strumenti efficaci per comunicare e ascoltare i consumatori, rilevare i loro atteggiamenti e preferenze e, soprattutto, per generare occasioni di contatto e interazione (Nair, 2011): per la loro *natura interattiva*, infatti, i SM favoriscono le relazioni *one-to-one* e la costruzione di rapporti a lungo termine (Malthouse *et al.*, 2013). Attraverso la condivisione di contenuti auto-prodotti e di informazioni, i partner migliorano la conoscenza reciproca, creando le condizioni per costruire relazioni più solide e durature.

L'importanza assunta da questo tema ha suscitato l'interesse degli studiosi e delle società di consulenza per le implicazioni dell'uso dei SM nelle banche, per i consumatori (Yousafzai e Yani-de-Soriano, 2012) e per gli istituti di credito.

³ La spesa pubblicitaria sui SM sta crescendo rapidamente in tutti i principali mercati mondiali; secondo stime eMarketer, nel 2015 gli investimenti in comunicazione sui canali digitali hanno superato i 25 miliardi di dollari (25,2) e per il 2016 è atteso un ulteriore incremento del +23,6% (eMarketer, 2015).

Uno studio di Oracle (2011) ha rilevato il livello di coinvolgimento e le aspettative di un campione di manager di istituzioni finanziarie sull'uso dei SM nelle banche. Una ricerca analoga, condotta nel 2013 con la stessa metodologia (interviste a manager) da EFMA in collaborazione con Wipro (2013), ha evidenziato che Facebook era utilizzato per raccogliere commenti e lamentele dei clienti e per rispondere al pubblico, mentre soltanto una quota marginale delle banche intervistate aveva implementato la possibilità di effettuare attraverso i SM transazioni o operazioni finanziarie complesse e poche pianificavano di introdurla in seguito.

Tuttavia la pervasività e la rapidità della diffusione su scala globale dei cambiamenti tecnologici indicano che nei prossimi anni fasce sempre più ampie di consumatori avranno accesso e utilizzeranno i SM. Le imprese (soprattutto le banche), dunque, saranno sollecitate a seguire con attenzione il fenomeno e a realizzare applicazioni per migliorare il *customer service*, intensificare le relazioni con i clienti (Murray *et al.*, 2014; Bons *et al.*, 2012) e raccogliere informazioni utili allo sviluppo di strategie di *engagement relazionale* (Durkin *et al.*, 2015) più efficaci.

2. Banche e *social media*

Il rapporto tra banche e tecnologie *Internet-based* è relativamente recente: i primi impieghi del Web per effettuare transazioni finanziarie risalgono alla metà degli anni '90 (Garczyński, 2013). Lo sviluppo dell'*e-banking*⁴ è caratterizzato da 4 fasi, distinte per tipo di prodotti bancari trattati e livello di interazione con gli utenti: (i) siti Internet statici, per fornire informazioni di *routine* (localizzazione degli sportelli ATM, orari di apertura, ecc.); (ii) pagine Web interattive, per accedere a servizi *self-service* di base (trasferimenti di somme di denaro di modesta entità); (iii) disponibilità di servizi evoluti fruibili in modo autonomo, come lo svolgimento di operazioni *passive* (richiesta dell'estratto conto) e *attive* (trasferimenti di danaro di importi elevati) e l'accesso online all'offerta di prodotti *non*

⁴ Sono considerate sinonimi le espressioni «online banking», «internet banking» o «virtual banking», in quanto tutte sottendono un sistema di pagamento elettronico che consente ai clienti di una banca o di una istituzione finanziaria di effettuare transazioni finanziarie attraverso il proprio sito internet (Furst *et al.*, 2002).

bancari (come i prodotti assicurativi) o *non finanziari* (acquisto di ricariche per telefoni cellulari, abbonamenti per *pay TV*, ecc.); (iv) impiego strategico di Internet nel *business* delle banche, attraverso servizi complessi e personalizzati che consentono una vasta operatività sul conto e la possibilità di utilizzare da remoto strumenti di analisi finanziaria e servizi di consulenza virtuali (Garczyński, 2013). Ciò che caratterizza la quarta fase è l'uso strategico dei SM per costruire relazioni con i consumatori.

La prospettiva di integrazione tra *e-banking* e SM favorisce, dunque, la progettazione di nuovi modelli di business i cui vantaggi consistono, oltre che in maggiore offerta di prodotti e servizi finanziari, nella possibilità di costruire relazioni dirette, personalizzate e interattive con la clientela.

Le opportunità introdotte dal Web 2.0⁵ aprono, dunque, nuove prospettive agli istituti di credito impegnati nella sfida del *social banking*.

Grazie ai SM, infatti, le banche possono: (i) conoscere in modo più approfondito i bisogni, le aspettative e le caratteristiche del pubblico (Stone, 2009), (ii) raccogliere idee e proposte per migliorare e innovare l'offerta (Scarborough, 2010; Bielski, 2008) e (iii) ottenere tempestivi *feedback* sul gradimento o l'efficacia delle attività svolte (Chen *et al.*, 2011).

Tuttavia, l'impiego dei SM nel settore del credito è rimasto a lungo circoscritto ad alcuni Paesi dell'Europa occidentale e agli USA e secondo alcuni Autori, *il loro impiego sistematico nelle strategie di marketing delle banche resta ancora relativamente poco diffuso* (Hardey, 2009; Klimis, 2010; Mitic e Kapoulas, 2012).

Lo scetticismo nei confronti delle piattaforme di networking è alimentato da due questioni: la potenziale minaccia alla *privacy* della clientela e l'impossibilità di tenere sotto controllo i contenuti che transitano sui canali digitali, con il rischio di pesanti conseguenze negative sulla *corporate image* in caso di incidenti mediatici (Cafarotti, 2012; Klimis, 2010; Stone 2009; Pannunzio, 2008). Gli utenti, infatti, condividono i propri contenuti con gli *amici* che frequentano la loro pagina per cui «...*all the company's activities are publicly exposed and this span of information can either benefit the company or can be devastating for its*

⁵ L'espressione Web 2.0 indica «... *a set of economic, social, and technological trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet - a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects.*» (Musser e O'Reilly, 2007, p. 7). Tali caratteristiche hanno prodotto importanti cambiamenti rispetto al modo tradizionale di rapportarsi e di utilizzare la rete.

reputation» (Toplu *et al.*, 2014; p. 28) per cui i contenuti relativi a comportamenti scorretti, disservizi o *rumors* trovano ampia e immediata eco attraverso i canali digitali.

Inoltre, è messa in discussione la stessa affidabilità tecnologica delle piattaforme di networking, in particolare, la loro capacità di sostenere il volume di traffico di contenuti, assicurando gli elevati standard di sicurezza richiesti dalla eventuale presenza di *dati sensibili* negli scambi di informazioni (Jaser, 2010).

Altri Autori, infine, sostengono che le metriche utilizzate per valutare l'efficacia del coinvolgimento prodotto dai SM (*engagement*) e il loro effetto sulle scelte dei consumatori siano ancora imprecise e approssimative (Bellini, 2013), mentre mancano evidenze solide sui reali vantaggi dei SM per il marketing relazionale (Hajli, 2014; Pry, 2010; Vemuri, 2010).

In letteratura, dunque, gli argomenti *pro* e *contro* l'impiego dei SM nelle strategie di marketing delle banche non sono conclusivi. Del resto, la maggior parte delle conoscenze sull'impiego *professionale* dei canali digitali deriva da studi condotti su settori industriali, dunque su imprese che fabbricano o vendono prodotti, mentre le ricerche sull'impiego dei SM in ambito finanziario sono relativamente limitate (Klimis, 2010; Mitic e Kapoulas, 2012).

Recenti contributi accademici (Miranda e Chamorro, 2014; Chikandiwa *et al.*, 2013) e indagini condotte da società di consulenza (Capgemini, 2014; KPMG, 2014; KPMG, 2013^a; Social Minds, 2013) hanno affrontato alcuni aspetti del fenomeno *social* in ambito bancario, quali: la dinamica della sua diffusione, la rilevanza strategica riconosciuta dalle banche ai *social media*, la propensione ad avvalersene in futuro (da parte degli istituti che ancora non li utilizzano).

Queste ricerche hanno evidenziato che le banche: (i) considerano i *social media* un importante canale di comunicazione, (ii) riconoscono la loro efficacia nel coinvolgere e fidelizzare i clienti e (iii) concordano sul fatto che tali strumenti possiedano potenzialità ancora inesplorate.

Altre ricerche hanno investigato le ragioni che inducono i clienti ad avvalersi dei canali *social* nei contatti con le banche (Dehghani *et al.*, 2012), concludendo che i motivi segnalati con maggiore frequenza sono: (i) la possibilità di esprimere le proprie valutazioni sui

prodotti/servizi offerti e di condividerle con la comunità, oppure (ii) la possibilità di usufruire dei servizi bancari anche in situazioni difficili o di emergenza, quando altri canali (*call center*, sito istituzionale della banca, e-mail, ecc.) non sono operativi o non sono in grado di fornire l'assistenza richiesta.

Si tratta prevalentemente di *survey* basate su interviste rivolte a manager o a clienti delle banche⁶ in cui l'affidabilità delle risposte dipende dall'esperienza o dalle competenze degli intervistati e dai metodi di campionamento.

Ulteriori indagini hanno analizzato i profili Facebook o Twitter, attraverso software che misurano il traffico sulle *pagine* delle banche, l'*engagement sociale* e la *brand reputation*⁷ online. Tuttavia, le ricerche basate su software di acquisizione di dati online producono report affidabili circa gli orari in cui si registrano i picchi di intensità nelle interazioni *on line* e, in generale, misurano gli aspetti quantitativi delle relazioni (intensità e direzione dei flussi, le variazioni nel tempo, ecc.), tuttavia *non entrano nel merito di ciò che le banche condividono con il pubblico e viceversa, perciò non permettono di conoscere in che cosa effettivamente consista il flusso bi-direzionale dei contenuti scambiati, sul quale si fonda la relazione banca-utente e ne costituisce l'evidenza "fisica"*.

Questo lavoro intende contribuire al dibattito relativo al ruolo dei SM all'interno dei modelli di business delle banche, rispondendo a due interrogativi:

- quali contenuti vengono generati dalle banche e veicolati al pubblico attraverso i canali *social* (Facebook e Twitter) e, più in particolare, come possono essere analizzati per comprendere le finalità strategiche della loro condivisione online?;

e, in modo speculare,

⁶ La ricerca KPMG (2013^a) è basata su risposte fornite dai manager di un campione di 21 banche nazionali e internazionali attive in Italia. L'indagine Social Minds (2013) considera un campione di 45 banche e si fonda su dati raccolti attraverso 15 interviste in profondità a manager che gestiscono le attività *social* e 80 interviste CAWI (su autocandidatura) a cui hanno partecipato soggetti impiegati prevalentemente nelle aree Marketing e Pubblicità, Comunicazione e Affari Istituzionali. La ricerca Bain & C. (Baxter e Vater, 2014) è stata condotta intervistando in profondità i manager di 78 banche globali e 77 mila clienti.

⁷ Il software ECCE/Customer, un'innovativa soluzione di social CRM basata sulla piattaforma della start-up Decisyon, ha permesso di studiare la presenza e l'attività sui social media di 18 banche italiane dal 1° al 30 aprile 2013, rilevando 5.900 attività generate tra *post*, commenti, *tweet* e *reply* (KPMG, 2013^a).

- quali contenuti vengono generati dal pubblico e rivolti alle banche attraverso i canali *social* (Facebook e Twitter) e, più in particolare, come possono essere analizzati per comprendere lo scopo per il quale sono realizzati e condivisi online con le banche?

Le risposte a tali quesiti permettono di mettere in evidenza la composizione dei flussi di contenuti in entrata e in uscita e forniscono importanti indicazioni sul ruolo che i SM assumono nell'ambito delle relazioni tra banche e clienti e, quindi, all'interno dei *business model* degli istituti di credito.

A differenza di ricerche analoghe (ricordate nel paragrafo seguente), i dati di questo studio non sono stati raccolti attraverso interviste (a manager o a clienti delle banche) e neppure mediante software per il conteggio "automatico" dei contenuti online: per rispondere alle domande di ricerca sono stati monitorati quotidianamente i profili *social* (Facebook e Twitter) di 4 banche per 18 mesi, rilevando oltre 11.500 tra *post* e *tweet*.

I contenuti raccolti sono stati classificati ed elaborati mediante *content analysis*, una *tecnica di analisi dei dati testuali* (Krippendorff 1969, 1980) caratterizzata da elevata affidabilità e riproducibilità dei risultati (Potter e Levine-Donnerstein, 1999).

3. Il significato della presenza delle banche sui *social media*

Grazie alla *Web 2.0 revolution* (Bleicher, 2006) le imprese (e le banche) dispongono di nuove soluzioni tecnologiche per comunicare, costruire e sviluppare le relazioni con i consumatori, i quali oggi danno *per scontato* che un'impresa *affidabile* disponga di un sito online e, sempre più spesso, si aspettano di trovare il suo account anche sulle piattaforme di networking.

Attribuire un senso alla presenza sui SM per fare in modo che essa risulti coerente con il modello di business e funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali, rappresenta una autentica sfida per le imprese che scelgono di essere presenti e attive sui *social*.

I SM, infatti, non sono comuni canali di comunicazione, sovrapponibili a quelli che già fanno parte del *media-mix* delle imprese. A differenza dei media tradizionali, infatti, essi

permettono ai consumatori di interagire con le marche e di condividere opinioni e valutazioni in grado di influenzare la reputazione delle imprese (Parsons, 2013) e di condizionarne il successo e, dunque, la permanenza sul mercato.

Le aziende che si dotano di un *account social* «per emulazione», senza valutare: (i) la natura dell'impegno e l'entità delle risorse necessarie, (ii) gli effetti – positivi e negativi - che possono derivarne e (iii) la compatibilità con i valori e gli obiettivi dell'impresa, commettono un fatale errore strategico (Nair, 2011).

Anche la scelta della piattaforma (o delle piattaforme) dove essere presenti è una decisione strategica, da cui dipendono conseguenze importanti che, come evidenziato nel contributo seminale di Kaplan & Haenlein (2010), richiedono la considerazione di fattori quali “... *the target market, the message being delivered and the level of control over how the message is disseminated*”. Weinberg e Pehlivan (2011) dopo aver esaminato le caratteristiche dei diversi SM indicano i *social* più efficaci per raggiungere determinati obiettivi di marketing. I *social network*, ad esempio, sono più utili per influenzare e monitorare le opinioni e gli atteggiamenti dei consumatori, mentre i *micro-blogger* creano consapevolezza (*awareness*) e ricordo della marca (*brand recall*) e permettono di veicolare rapidamente brevi contenuti informativi.

Il *senso* della presenza sulle piattaforme di networking delle banche e l'utilità dei SM, dunque, deve essere fondato su una preliminare valutazione del loro ruolo all'interno del *business model*.

Le imprese, ad esempio, attraverso la *presenza* sui *social* possono conoscere in modo più approfondito la clientela (attuale e potenziale). Attraverso *apps* che chiedono agli utilizzatori di integrare i profili condividendo informazioni anche *personali*, quali, letture, film, esperienze di viaggio e altri dettagli circa i comportamenti di consumo (Boyd e Ellison, 2008), le aziende ottengono *insights* per definire le attività di comunicazione o migliorare l'efficacia dei programmi di fidelizzazione, di cui grazie ai *feedback* raccolti possono conoscere rapidamente l'esito (McAfee et al. 2011).

Diverse ricerche hanno messo in evidenza che la familiarità all'uso dei SM aumenta la disponibilità dei consumatori ad essere coinvolti nel processo di sviluppo di nuovi prodotti e servizi (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Piller e Walcher, 2006) e che, in genere, i

frequentatori dei social network “... *are anxious to have their say in more stages of the business process*” (Constantinides, 2014; p. 57).

Le imprese devono impegnarsi ad integrare le attività *social* sia con attività analoghe a quelle tradizionali per far sì che i consumatori oltre ad essere attratti, siano anche coinvolti con le marche e percepiscano un’immagine solida, univoca e coesa (Mangold e Faulds, 2009; Kaplan e Haenlein, 2010).

4. Cases selection

Il presente studio considera l’attività *social* su Facebook (in seguito FB) e Twitter (in seguito TW) di 4 banche (BNL group, ING Direct N.V., Webank Spa e Unicredit Spa; in seguito: Unicredit, Webank, ING e BNL) svolta tra l’1/01/2014 e il 31/05/2015. L’unità di analisi è costituita dai contenuti che le banche hanno rivolto oppure hanno ricevuto dagli utenti attraverso le loro pagine ufficiali su FB e TW, vale a dire i FGC (*Firm Generated Content*) e gli USG (*Users Generated Content*) pubblicati durante il periodo di rilevazione (Tabella 1).

Tabella 1 – Indirizzi delle pagine, data di creazione e account dei profili Facebook e Twitter delle banche considerate

Banche	Profilo Facebook		Profilo Twitter	
	<i>https://www.facebook.com</i>	<i>Data di creazione della pagina</i>	<i>https://twitter.com</i>	<i>Iscritto dal</i>
BNL	/BNLPeople/timeline	11 luglio 2012	@BNLPeople/BNLPeople	Marzo 2012
ING	/INGDIRECTItalia?fref=ts	2 aprile 2011	@INGDIRECTItalia /ingdirectitalia	Agosto 2009
Unicredit	/UniCreditItalia?fref=ts	15 giugno 2012	@Unicredit_PR/UniCredit_PR?lang=it	Marzo 2011
Webank	/Webank	2 febbraio 2010	@Webank/Webank/with_replies?lang=it	Dicembre 2007

Sono stati utilizzati FB e TW oltre che per la loro diffusione⁸, perché entrambi sono ritenuti *media sociali* più vocati per costruire relazioni tra imprese e consumatori (Harris e Rae,

⁸ Come è stato rilevato in un recente report di Capgemini: «*While social media encompasses micro-blogging platforms like Twitter, content sharing sites like Flickr and Pinterest, and professional networking sites like LinkedIn, the most popular social media activity remains social networking, with Facebook being the most widely used site*» (Capgemini, 2014; p. 18).

2009) e quelli *più strategici per le banche che presentano maggiore attitudine social* (KPMG, 2013^b; p. 45).

Le 4 banche oggetto dell'analisi, hanno le seguenti caratteristiche.

BNL (Banca Nazionale del Lavoro), storico istituto bancario italiano⁹ presente su *Facebook* dal 2010, rappresenta un esempio di istituzione finanziaria *brick and mortar*¹⁰ che ha introdotto precocemente i SM nel proprio modello di business.

ING Direct è una banca *digital native*¹¹ appartenente al gruppo olandese ING, in Italia dal 2001. Essa opera quasi esclusivamente attraverso canali digitali (le attività di *servicing* erogate su web, *app*, mobile e social network costituiscono il 95% del business), e nei principali centri urbani mette a disposizione della clientela un servizio telefonico e una rete di agenti (www.ingdirect.it).

Unicredit, uno dei più importanti istituti di credito Europei, è una banca *brick-and-mortar* impegnata in un percorso di rinnovamento che ha prodotto risultati importanti: nel periodo compreso tra l'apertura della *fan page* su FB (15 giugno 2012) e la conclusione della ricerca (31 maggio 2015), il numero degli iscritti ammontava a poco meno di 270 mila unità (269.608), circa 250 nuovi *fan* al giorno.

Infine, Webank spa è una banca *digital native* che ha sempre operato online. Presente dal 2008 sulle piattaforme del Web 2.0, in una prima fase ha utilizzato i canali *social* per studiare il comportamento degli utenti-navigatori allo scopo di costruire relazioni (approccio relazionale) e solo in seguito li ha impiegati per fini commerciali (Cioffi, 2013).

Durante i 18 mesi di osservazione sono stati rilevati complessivamente 11.503 contenuti (6.415 *post* e 5.088 *tweet*). Dei 6.415 *post* su FB, 1.649 sono *in uscita* - indirizzati dalle banche alla clientela (FB_out) - e 4.766 *in entrata* - rivolti dagli utenti alle banche (FB_in). Dei 5.088 *tweet* registrati, 4.163 sono stati *in uscita* (TW_out) e 925 *in entrata* (TW_in). (Tabella 2).

⁹ Nato nel 1913, oggi fa parte del Gruppo BNP Paribas.

¹⁰ L'espressione *brick-and-mortar* definisce le attività economiche caratterizzate da strutture aziendali *fisiche*, dove i clienti si recano per acquistare i prodotti/servizi. Il termine nel linguaggio comune indica le imprese della *old economy*, che si contrappongono a quelle della *new economy*.

¹¹ Questa espressione, introdotta da Marc Prensky (2001), identifica gli individui nati dopo la seconda metà degli anni '90 e cresciuti con le tecnologie digitali (Internet, telefoni cellulari, ecc.). I *nativi digitali* considerano le tecnologie un elemento naturale e, generalmente, non provano alcuna difficoltà nell'utilizzarle. Per analogia, con l'espressione "banche native digitali" si intendono quelle che, sin dall'inizio della loro attività, hanno operato online, senza disporre di sportelli fisici sul territorio.

Tabella 2 – I contenuti rilevati durante il periodo di osservazione^(*)

	N. contenuti - Facebook			N. contenuti - Twitter			Totale (post+tweet)
	Post in entrata	Post in uscita	Post Totali	Tweet in entrata	Tweet in uscita	Tweet Totali	
BNL	136	252	388	107	375	482	870
ING	3.099	456	3.555	486	1.723	2.209	5.764
Unicredit	961	478	1.439	264	1.429	1.693	3.132
Webank	570	463	1.033	68	636	704	1.737
Totale	4.766	1.649	6.415	925	4.163	5.088	11.503

^(*)Dati rilevati dal 1/01/2014 al 31/05/2015

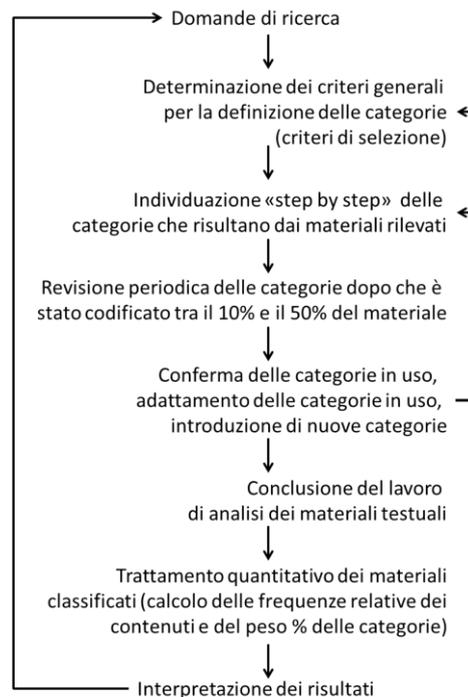
4. 1 La content analysis

I contenuti rilevati dalle pagine ufficiali delle banche sono stati classificati utilizzando la *content analysis* (in seguito CA) che secondo la classica definizione di Krippendorff (1980; p. 24) è una “... *research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use*”. I contenuti sono stati classificati seguendo i criteri di inclusione¹² stabiliti da un *sistema di categorie* di cui di seguito è descritta la costruzione. Il presente lavoro analizza i contenuti rilevati, secondo il procedimento di individuazione delle categorie *per induzione*, sviluppato da Philipp Mayring (2014)¹³, secondo il quale esse sono costruite a partire dai contenuti osservati nei materiali testuali, attraverso un procedimento che prevede *feedback and loops*, ovvero lo svolgimento di iterazioni cicliche cui fanno seguito riscontri, modifiche e successive elaborazioni, fino a quando viene meno l’esigenza di introdurre nuove categorie o di modificare/adattare quelle individuate (Figura 1).

¹² I criteri di inclusione fanno riferimento al *luogo* in cui i contenuti vengono rilevati (le pagine o gli account ufficiali delle 4 banche considerate), al *tipo di contenuto* (post o tweet) e al *periodo di tempo* cui si riferisce la ricerca.

¹³ Philipp A. E. Mayring è uno psicologo, sociologo e pedagogista tedesco, noto per il suo contributo all’analisi dei contenuti.

Figura 1 – Il modello induttivo di individuazione delle categorie



Fonte: adattato da Mayring (2001, 2002, 2014)

Secondo tale approccio, le categorie che permettono di codificare gli elementi di contenuto dipendono dalle domande di ricerca e dal tipo di dati e devono “...rispondere alle leggi di una buona classificazione - esaustività, esclusività¹⁴, unicità del fundamentum divisionis - ed essere il più possibile esplicite” (Maneri, 2004).

I dati testuali rilevati sui profili *social* delle banche esaminate sono stati considerati *taken as given*, ovvero per evitare alterazioni o condizionamenti non è stato effettuato alcun trattamento preliminare sui contenuti rilevati. Le domande di ricerca hanno orientato la definizione delle categorie per evitare di incorrere in classificazioni fini a se stesse.

¹⁴ Secondo il *principio dell'esaustività*, nessun contenuto rilevato deve essere escluso dalla classificazione: tutti devono trovare collocazione tra le categorie previste. Secondo il principio della *mutua esclusività* non devono rilevarsi ambiguità nell'assegnazione dei contenuti alle categorie: ogni contenuto deve trovare collocazione in *una ed una sola categoria di classificazione*.

I due ricercatori che hanno stabilito le domande di ricerca hanno effettuato anche la prima fase del monitoraggio per identificare le categorie da utilizzare per la codificare dei contenuti sia *in uscita* che *in entrata*.

La conclusione di questa prima fase, è stata convenzionalmente fissata al raggiungimento di un numero di contenuti esaminati prevedeva la rilevazione e l'esame dei primi 1.000 contenuti rilevati sulle pagine monitorate si è stabilito di rilevando autonomamente 800 contenuti dalle pagine ufficiali delle banche oggetto dell'analisi; 200 contenuti per ciascuna delle 4 banche, di cui 100 *in uscita* (50 FB_out e 50 TW_out,) e 100 *in entrata* (50 FB_in e 50 TW_in).

Al termine di tale attività i ricercatori hanno condiviso e confrontato le categorie individuate e i criteri di inclusione identificati per ciascuna di esse risolvendo i dubbi e/o conflitti attraverso il primo *round* di rilevazione. Da questa prima verifica è seguito Dal confronto tra le categorie individuate autonomamente da ricercatori e una successiva fase di verifica e di allineamento delle categorie che ha portando alla revisione del loro numero, sia ad uniformare i nomi delle singole categorie.

Le categorie di classificazione individuate al termine della procedura descritta nel paragrafo precedente¹⁵, sono state raccolte in due distinte griglie di classificazione utilizzate, rispettivamente, per codificare i contenuti FB_out e TW_out indirizzati dalle banche al pubblico (Figura 2) e quelli FB_in e TW_in generati dal pubblico e rivolti alle banche (Figura 3).

Due giudici che non hanno partecipato alle fasi iniziali della ricerca sono stati invitati a partecipare a due sessioni di *training*. Nella prima sessione è stato presentato il protocollo di codifica (*coding protocol*) e le due griglie di classificazione. Successivamente è stato spiegato il procedimento per rilevare i contenuti dalle pagine *social* delle 4 banche e inserirli nei 4 *dataset* predisposti per accogliere i contenuti FB e TW *in ingresso* e *in uscita*. Al

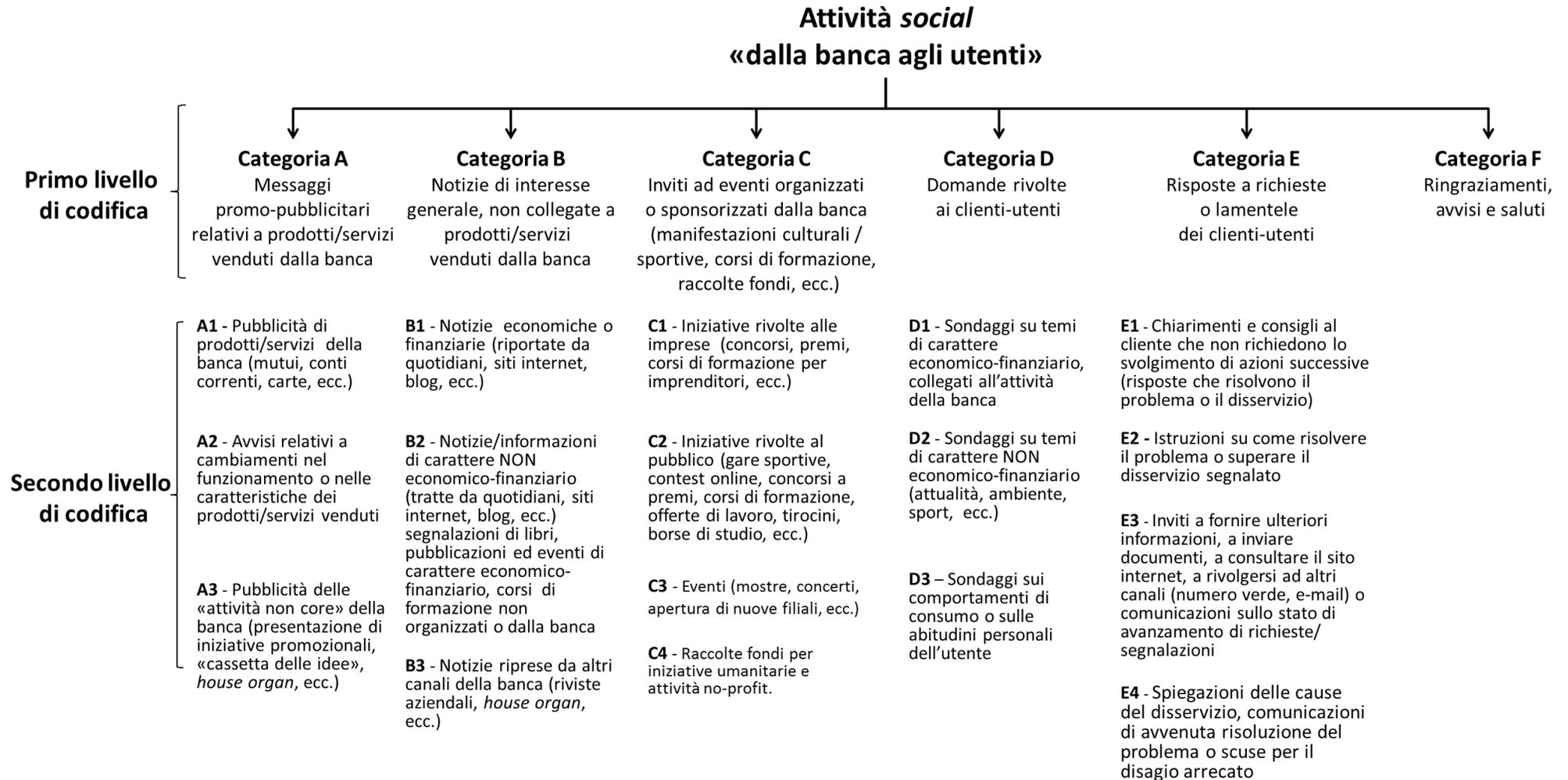
¹⁵ Ciascun contenuto presente nel materiale esaminato può essere ricondotto senza ambiguità *ad una ed una sola* delle categorie individuate (reciproca esclusività delle categorie); le categorie permettono di *classificare senza esclusioni* tutti i contenuti rilevati (esaustività delle categorie); le categorie risultano chiare e comprensibili ai codificatori impegnati nella classificazione delle informazioni e favoriscono la concordanza nell'assegnazione dei contenuti alle categorie stesse (affidabilità *inter-coder* delle categorie).

termine della sessione, a ciascun giudice sono state comunicate le due banche e gli indirizzi delle relative pagine *social* per effettuare il monitoraggio.

A distanza di un mese, i giudici sono stati convocati per la seconda sessione di *training*, nel corso della quale sono stati condivisi con i ricercatori le codifiche evidenziando i dubbi e le difficoltà incontrate. A seguito delle osservazioni emerse, sono state apportate alcune modifiche di lieve entità alle griglie di valutazione per accogliere contenuti di dettaglio di cui è emersa la frequenza per cui ritenuto opportuno dedicare ad essi una categoria specifica. Inoltre, a seguito delle osservazioni dei giudizi in merito ad alcuni contenuti ambigui per la presenza simultanea nello stesso contenuto rilevato di caratteri appartenenti a categorie diverse, per cui non era possibile determinarne univocamente la natura, si è concordato di procedere secondo il criterio della prevalenza: ciascun giudice è stato invitato ad assegnare i contenuti “ambigui” ad una determinata categoria a seconda di quello che secondo la sua valutazione personale era il suo carattere “prevalente”.

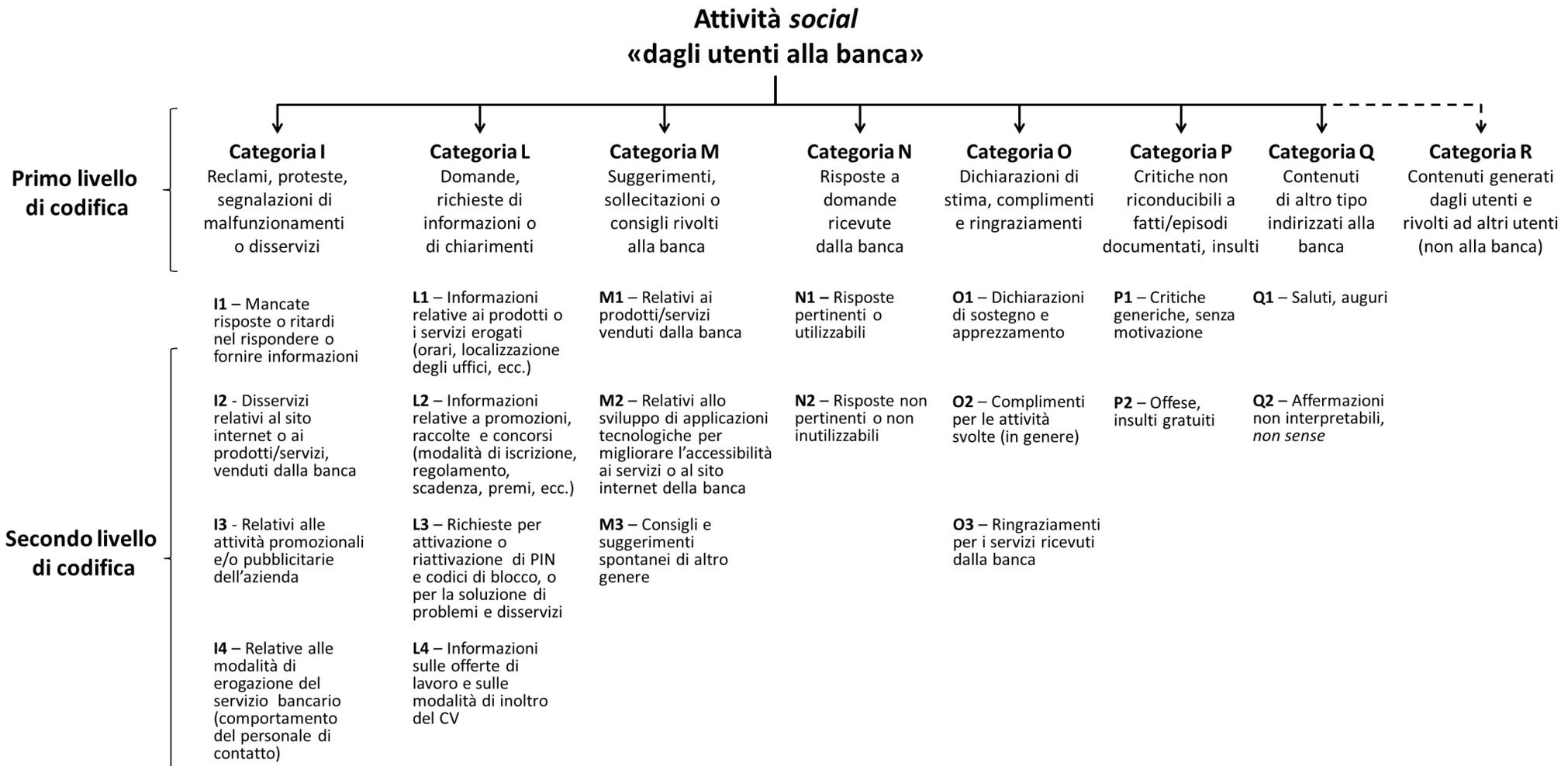
Il Kappa di Cohen (1960, 1968), indice utilizzato per valutare la *inter-rater reliability* tra i giudici, risulta pari a 0,93 valore superiore alla soglia di accettabilità di 0,70 che indica un buon livello di affidabilità.

Figura 2 – La «griglia di classificazione» dei contenuti generati dalle banche e rivolti gli utenti



Fonte: nostre elaborazioni

Figura 3 - La «griglia di classificazione» dei contenuti generati dagli utenti e rivolti alle banche



Fonte: nostre elaborazioni

Un secondo livello di classificazione è stato messo a punto per valutare ad un maggiore livello di dettaglio i contenuti rilevati, sia in entrata che in uscita.

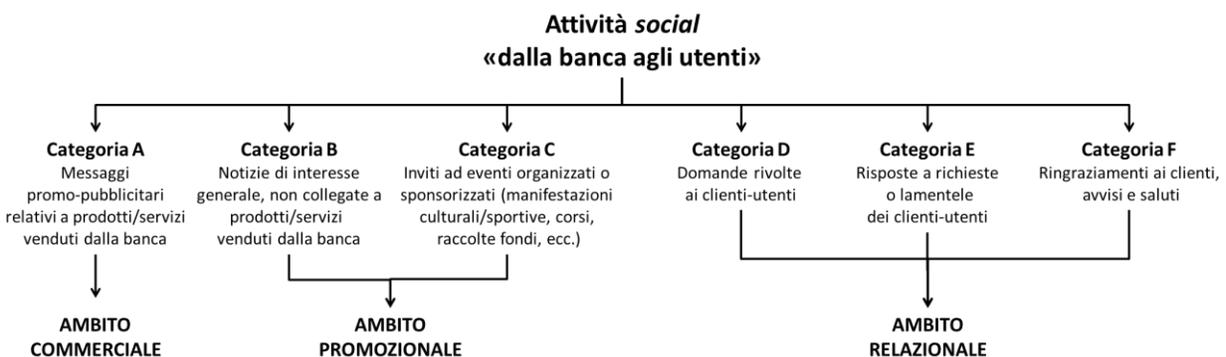
I dati testuali sono stati raccolti in 4 database: due per accogliere i contenuti rilevati sulle pagine FB (rispettivamente *in entrata* e *in uscita*) e altri due, analoghi, per i contenuti rilevati dai profili Twitter. Per ciascuno contenuto sono stati registrati: la data di pubblicazione, il contenuto testuale e, se disponibili, il nome e il genere dell'autore. ed eventuali annotazioni a cura del rilevatore.

Successivamente, ogni contenuto rilevato è stato valutato ed assegnato ad una categoria da ciascuno degli *m* giudici (*coders*) che hanno preso parte alla rilevazione.

5. L'attività *social* delle banche su Facebook e Twitter: i contenuti rivolti al pubblico

Per interpretare i risultati ottenuti attraverso la *content analysis*, le 6 categorie di primo livello che hanno permesso di codificare i contenuti *in uscita* (FB_out e TW_out), sono state ricondotte a tre *ambiti*: l'ambito *commerciale*, l'ambito *promozionale* e l'ambito *relazionale* (Figura 4).

Figura 4 – Gli ambiti dei contenuti rivolti dalle banche agli utenti



L'*ambito commerciale* comprende la Categoria A di cui fanno parte i contenuti pubblicitari *stricto sensu* generati dalla banca per far conoscere al pubblico i propri prodotti e servizi finanziari e invitare i visitatori della pagina ad acquistarli. Si tratta di messaggi analoghi a quelli veicolati attraverso i *media* tradizionali (TV, radio, stampa, ecc.) o il sito internet istituzionale. (Figura 4).

L'*ambito promozionale*, invece, comprende i contenuti che la banca ha pubblicato per costruire una buona reputazione di sé ed aumentare la propria *awareness* che hanno lo scopo di interessare i *fan* senza fare riferimento ai prodotti/servizi venduti. Appartengono a tale *ambito* i contenuti delle Categorie B e C. Tra i contenuti della categoria C, assumono un ruolo di particolare rilievo nel quadro della strategia promozionale della banca, quelli di carattere ludico – giochi, *contest* e concorsi *on line* – e le notizie che riguardano le iniziative *no profit* promosse o sostenute dalla banca, poiché permettono di catturare l'attenzione e suscitare atteggiamenti positivi a favore della banca anche da parte dei visitatori occasionali, interessati a partecipare ad una maratona organizzata per la raccolta fondi a favore di iniziative umanitarie¹⁶.

L'*ambito relazionale*, invece, comprende le Categorie D, E ed F di cui i *post* e i *tweet* che ne fanno parte sono pubblicati per sviluppare e/o consolidare le relazioni con i *fan* della banca. Questo tipo di contenuti creano occasioni di contatto e incentivano il dialogo con i visitatori della pagina. Concorrono a definire questo ambito tre categorie. La categoria D costituita da *Domande rivolte ai clienti-utenti* che hanno un ruolo rilevante nella relazione con la clientela, in quanto permettono di raccogliere elementi aggiornati e rilevanti sul comportamento di acquisto, i gusti e le preferenze del pubblico non solo per i servizi finanziari, ma anche per gli acquisti in generale (alcune delle domande nel periodo considerato riguardavano gli elementi ritenuti più importanti per aprire un conto corrente o alle caratteristiche più apprezzate nei telefoni cellulari). La Categoria E, costituita da *Risposte a richieste o lamentele dei clienti-utenti* i cui contenuti consistono in spiegazioni o repliche della banca agli utenti che segnalano

¹⁶ Ad esempio, attraverso l'invito ad iscriversi ad un evento sportivo (una maratona) organizzato per raccogliere fondi utilizzati per finanziare iniziative *no profit*.

disservizi o problemi riscontrati nel rapporto con la banca. Infine, appartiene a questo ambito anche la Categoria F, costituita da contenuti quali *Ringraziamenti, saluti e avvisi alla clientela* i quali contribuiscono a creare tra la banca e la clientela un rapporto positivo e *friendly*, attraverso la tempestività degli avvisi, e la regolarità dei saluti e degli auguri.

Nel periodo considerato, le 4 banche hanno rivolto al pubblico 1.649 *post* e 4.163 *tweet*, per un numero complessivo di contenuti pari 5.812 (\bar{x} =1.453 e SD = 620,6) la cui distribuzione presenta una evidente variabilità tra la banca più “attiva” (2.179 contenuti pubblicati) e quella meno “attiva” (627 contenuti).

La categoria C presenta il peso maggiore (28,5%), seguita dalla categoria B (26,1%); entrambe coprono oltre il 50% (54,6%) dei contenuti che le banche hanno indirizzato agli utenti nel periodo osservato. (Tabella 3).

Tabella 3 – Le categorie di contenuti pubblicati dalle banche su Facebook e Twitter. Valori assoluti e %

	A Messaggi promo- pubblicitari relativi a prodotti/servizi venduti dalla banca	B Notizie di interesse generale, non collegate a prodotti/servizi venduti dalla banca	C Inviti ad eventi organizzati o sponsorizzati (manifestazioni culturali, sportive, raccolte fondi, ecc.)	D Domande rivolte ai clienti-utenti	E Risposte a richieste o lamentate dei clienti-utenti	F Ringraziament i saluti, avvisi	Totale
BNL	162 (25,8%)	125 (19,9%)	106 (16,9%)	36 (5,7%)	118 (18,8%)	80 (12,8%)	627 (100%)
ING	84 (3,9%)	1.119 (51,4%)	108 (5,0%)	50 (2,3%)	555 (25,5%)	263 (12,1%)	2.179 (100%)
Unicredit	186 (9,8%)	122 (6,4%)	1.234 (64,7%)	14 (0,7%)	260 (13,6%)	91 (4,8%)	1.907 (100%)
Webank	403 (36,7%)	152 (13,8%)	209 (19,0%)	52 (4,7%)	187 (17,0%)	96 (8,7%)	1.099 (100%)
Totale	835 (14,4%)	1.518 (26,1%)	1.657 (28,5%)	152 (2,6%)	1.120 (19,3%)	530 (9,1%)	5.812 (100%)

Successivamente è stata esaminata la distribuzione dei flussi di contenuti rivolti al pubblico attraverso i canali digitali, distinguendo le banche osservate rispettivamente: rispetto alla loro origine (*brick&mortar* Vs. *digital natives*) (Tabella 5) o al fatto che si trattasse di banche italiane oppure appartenenti a gruppi stranieri (Tabella 6).

Tabella 4 – Le categorie di contenuti pubblicati su Facebook e Twitter: banche *brick&mortar* Vs. banche *digital natives*. Valori assoluti e %

	Facebook_out (FB_out)					Twitter_out (TW_out)					FB_out + TW_out
	BNL	ING	Unicredit	Webank	Totale	BNL	ING	Unicredit	Webank	Totale	Totale generale
A. Messaggi promopubblicitari relativi a prodotti/servizi venduti dalla banca.	82 (32,5%)	27 (5,9%)	81 (16,9%)	145 (31,3%)	335 (20,3%)	80 (21,3%)	57 (3,3%)	105 (7,4%)	258 (40,6%)	500 (12,0%)	835 (14,4%)
B. Notizie di interesse generale, non collegate a prodotti/servizi venduti dalla banca.	48 (19,0%)	168 (36,8%)	18 (3,8%)	37 (8,0%)	271 (16,4%)	77 (20,5%)	951 (55,2%)	104 (7,3%)	115 (18,0%)	1.247 (30,0%)	1.518 (26,1%)
C. Inviti ad eventi organizzati o sponsorizzati (manifestazioni culturali, sportive, raccolte fondi, ecc.).	40 (15,9%)	19 (4,2%)	252 (52,7%)	40 (8,6%)	351 (21,3%)	66 (17,6%)	89 (5,2%)	982 (68,7%)	169 (26,6%)	1.306 (31,4%)	1.657 (28,5%)
D. Domande rivolte ai clienti-utenti.	10 (4,0%)	11 (2,4%)	11 (2,3%)	21 (4,5%)	53 (3,2%)	26 (6,9%)	39 (2,3%)	3 (0,2%)	31 (4,8%)	99 (2,4%)	152 (2,6%)
E. Risposte a richieste o lamentele dei clienti-utenti.	47 (18,7%)	164 (36,0%)	87 (18,2%)	158 (34,1%)	456 (27,7%)	71 (18,9%)	391 (22,7%)	173 (12,1%)	29 (4,6%)	664 (16,0%)	1.120 (19,3%)
F. Ringraziamenti saluti, avvisi.	25 (9,9%)	67 (14,7%)	29 (6,1%)	62 (13,4%)	183 (11,1%)	55 (14,7%)	196 (11,4%)	62 (4,3%)	34 (5,5%)	347 (8,3%)	530 (9,1%)
Totale	252 (100%)	456 (100%)	478 (100%)	463 (100%)	1.649 (100%)	375 (100%)	1.723 (100%)	1.429 (100%)	636 (100%)	4.163 (100%)	5.812 (100%)

Tabella 5 – Le categorie di contenuti pubblicati su Facebook e Twitter: banche *brick&mortar* Vs. banche *digital natives*. Valori assoluti e %

	A	B	C	D	E	F	Totale
	Messaggi promo-pubblicitari relativi a prodotti/servizi venduti dalla banca	Notizie di interesse generale, non collegate a prodotti/servizi venduti dalla banca	Inviti ad eventi organizzati o sponsorizzati (manifestazioni culturali, sportive, raccolte fondi, ecc.)	Domande rivolte ai clienti-utenti	Risposte a richieste o lamentele dei clienti-utenti	Ringraziamenti i saluti, avvisi	
Banche <i>brick&mortar</i> (BNL + Unicredit)	348 (13,7%)	247 (9,7%)	1.340 (52,9%)	50 (2,0%)	378 (14,9%)	171 (6,7%)	2.534 (100%)
Banche <i>digital natives</i> (ING Direct + Webank)	487 (14,9%)	1.271 (38,8%)	317 (9,7%)	102 (3,1%)	742 (22,6%)	359 (11,0%)	3.278 (100%)
Totale	835 (14,4%)	1.518 (26,1%)	1.657 (28,5%)	152 (2,6%)	1.120 (19,3%)	530 (9,1%)	5.812 (100%)

Tabella 6 – Le categorie di contenuti pubblicati su Facebook e Twitter: banche *italiane* Vs. banche *straniere*. Valori assoluti e %

	A	B	C	D	E	F	Totale
	Messaggi promo-pubblicitari relativi a prodotti/servizi venduti dalla banca	Notizie di interesse generale, non collegate a prodotti/servizi venduti dalla banca	Inviti ad eventi organizzati o sponsorizzati (manifestazioni culturali, sportive, raccolte fondi, ecc.)	Domande rivolte ai clienti-utenti	Risposte a richieste o lamentele dei clienti-utenti	Ringraziamenti i saluti, avvisi	
Banche <i>italiane</i> (Unicredit+Webank)	589 (19,6%)	274 (9,1%)	1.443 (48,0%)	66 (2,2%)	447 (14,9%)	187 (6,2%)	3.006 (100%)
Banche <i>straniere</i> (BNL+ING Direct)	246 (8,8%)	1.244 (44,3%)	214 (7,6%)	86 (3,1%)	673 (24,0%)	343 (12,2%)	2.806 (100%)
Totale	835 (14,4%)	1.518 (26,1%)	1.657 (28,5%)	152 (2,6%)	1.120 (19,3%)	530 (9,1%)	5.812 (100%)

Tabella 7 – Le categorie di contenuti pubblicati su Facebook e Twitter:

	Facebook_out (FB_in)					Twitter_out (TW_in)					FB_out + TW_out
	BNL	ING	Unicredit	Webank	Totale	BNL	ING	Unicredit	Webank	Totale	Totale generale
I Reclami, proteste, segnalazioni di malfunzionamenti o disservizi	17 (14,4%)	763 (39,4%)	133 (21,0%)	128 (34,1%)	1.041 (34,0%)	30 (29,1%)	183 (38,5%)	99 (38,8)	21 (30,9%)	333 (37,0%)	1.374 (34,7%)
L Domande, richieste di informazioni sui prodotti/servizi della banca	25 (21,2%)	248 (12,8%)	77 (12,2%)	95 (25,3)	445 (14,5%)	25 (24,3%)	135 (28,4%)	62 (24,3%)	20 (29,4%)	242 (26,9%)	687 (17,3%)
M Suggerimenti, sollecitazioni e consigli rivolti spontaneamente alla banca	3 (2,5%)	81 (4,2%)	20 (3,2%)	26 (6,9%)	130 (4,2%)		26 (5,5%)	18 (7,1%)	8 (11,8%)	52 (5,8%)	182 (4,6%)
N Risposte a domande rivolte dalla banca ai clienti/utenti	35 (29,7%)	275 (14,2%)	50 (7,9%)	14 (3,7%)	374 (12,2%)	2 (1,9%)	1 0,2%)	1 (0,4%)		4 (0,4%)	378 (9,5%)
O Attestazioni di stima, complimenti, ringraziamenti	23 (19,5%)	224 (11,6%)	130 (20,5%)	44 (11,7%)	421 (13,8%)	20 (19,4%)	54 (11,4%)	43 (16,9%)	14 (20,6%)	131 (14,5%)	552 (13,9%)
P Critiche non riconducibili a fatti/episodi documentati, insulti	7 (5,9%)	178 (9,2%)	109 (17,2%)	17 (4,5%)	311 (10,2%)	11 (10,7%)	32 (6,7%)	14 (5,5%)		57 (6,3%)	368 (9,3%)
Q Contenuti non interpretabili indirizzati alla banca (<i>non sense</i>)	8 (6,8%)	166 (8,6%)	114 (18,0%)	51 (13,6%)	339 (11,1%)	15 (14,6%)	44 (9,3%)	18 (7,1%)	5 (7,4%)	82 (9,1%)	421 (10,6%)
Totale	118 (100%)	1.925 (100%)	633 (100%)	375 (100%)	3.061 (100%)	103 (100%)	475 (100%)	255 (100%)	68 (100%)	901 (100%)	3.962 (100%)

6. L'attività *social* su Facebook e Twitter degli utenti: i contenuti rivolti alle banche

Nel periodo considerato, sulle pagine delle 4 banche considerate sono stati censiti 4.766 *post* e 925 *tweet* (5.691 USG). La procedura utilizzata per identificare le categorie ha evidenziato che una parte consistente dei post e dei tweet degli utenti registrati sui profili FB e sugli account TW delle banche, in realtà non era rivolta alle banche, ma ad altri consumatori/utenti .

Complessivamente sono stati rilevati 1.729 contenuti di questo tipo (1.705 post e 24 tweet). Tali contenuti sono stati esclusi perché estranei all'oggetto dell'analisi¹⁷. I contenuti considerati sono, dunque, 3.962 812. In media, nel corso del periodo considerato sono stati indirizzati dal pubblico alle banche circa 1.000 contenuti (\bar{x} = 991) anche se è registrata una elevata variabilità nel numero dei contenuti che il pubblico ha indirizzato alle singole banche: si passa, infatti, da un minimo di 221 contenuti ad un massimo di 2.410 (SD = 854,0) (Tabella 8).

¹⁷ Ai fini del presente lavoro, infatti, rilevano i contenuti generati e scambiati tra banche e utenti nel quadro della relazione di cui gli attori sono, da un lato, l'impresa (nella fattispecie, la banca) e, dall'altro, gli utenti (clienti attuali o potenziali). Le conversazioni tra amici non sono rilevanti, in quanto nulla hanno a che vedere con i servizi erogati, i progetti finanziati o con le iniziative volte a incentivare la partecipazione degli utenti alla co-creazione di valore o al miglioramento dell'offerta delle banche.

Tabella 8 – Distribuzione per categorie dei contenuti FB e TW rivolti dal pubblico alle banche (valori assoluti e %)

	I Reclami, proteste, segnalazioni di malfunzionamen ti o disservizi	L Domande, richieste di informazioni sui prodotti/servizi della banca	M Suggerimenti, sollecitazioni e consigli rivolti spontaneamente e alla banca	N Risposte a domande rivolte dalla banca ai clienti/utenti	O Attestazioni di stima, complimenti, ringraziamenti	P Critiche non riconducibili a fatti/episodi documentati, insulti	Q Contenuti non interpretabili indirizzati alla banca (<i>non sense</i>)	Totale
BNL	47 (21,3%)	50 (22,6%)	3 (1,4%)	37 (16,7%)	43 (19,5%)	18 (8,1%)	23 (10,4%)	221 (100%)
ING	946 (39,3%)	383 (15,9%)	107 (4,4%)	276 (11,5%)	278 (11,5%)	210 (8,7%)	210 (8,7%)	2.410 (100%)
Unicredit	232 (26,1%)	139 (15,7%)	38 (4,3%)	51 (5,7%)	173 (19,5%)	123 (13,9%)	132 (14,9%)	888 (100%)
Webank	149 (33,6%)	115 (26,0%)	34 (7,7%)	14 (3,2%)	58 (13,1%)	17 (3,8%)	56 (12,6%)	443 (100%)
Totale	1.374 (34,7%)	687 (17,3%)	182 (4,6%)	378 (9,5%)	552 (13,9%)	368 (9,3%)	421 (10,6%)	3.962 ^(*) (100%)

^(*)Al netto dei 1.729 contenuti rivolti dagli utenti ad altri utenti

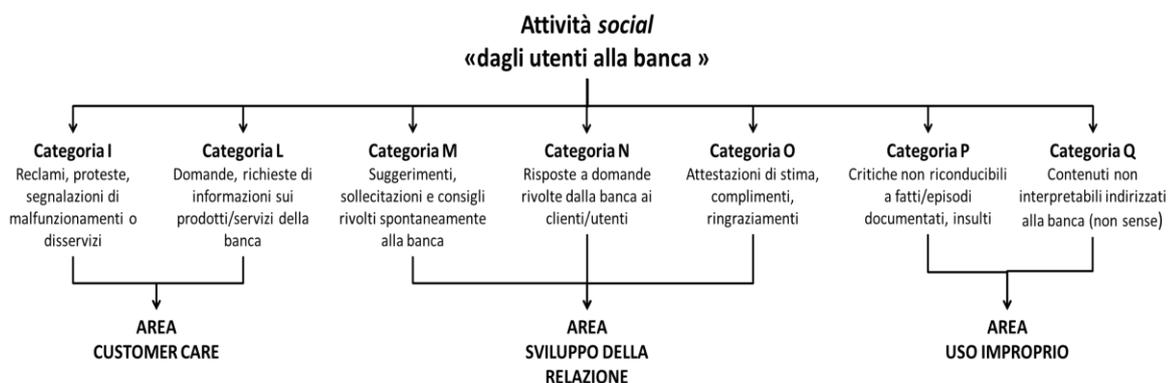
Dai dati (Tabella 8) si evince che i contenuti pubblicati dagli utenti su FB riguardano prevalentemente aspetti relativi al *customer care*, in quanto si tratta di: (i) *Reclami, proteste, segnalazioni di malfunzionamenti o disservizi* (34,7%) oppure (ii) *Domande, richieste di informazioni sui prodotti/servizi della banca* (17,3%).

Una seconda *area* riguarda i contenuti relativi allo *sviluppo della relazione* con la banca della categoria M (4,6%) che consistono in *Suggerimenti per migliorare l'offerta attuale o idee per nuovi servizi in grado di contribuire ai processi di innovazione della banca*, e della categoria N, *Risposte a domande rivolte dalla banca ai clienti/utenti* (9,5%) e della categoria O, “*Attestazioni di stima, complimenti, ringraziamenti*” (13,9%).

La terza area raccoglie i contenuti che riflettono un uso “improprio” dei canali digitali da parte del pubblico, quali: *Critiche non riconducibili a fatti/episodi documentati e insulti gratuiti* (9,3%) e *Contenuti non*

interpretabili indirizzati alla banca (non sense) (10,6%) dei quali fanno parte: affermazioni prive di senso o non interpretabili.

Figura 5 – Classificazione per aree dei contenuti rivolti dagli utenti alle banche



Analogamente all'analisi presentata nel paragrafo precedente, anche in relazione ai flussi in ingresso, vale a dire quelli rivolti dal pubblico alle banche osservate si è operata la distinzione dell'attività registrata sulle pagine delle banche *brick&mortar* Vs quelle *digital natives* (Tabella 9) e quella rivolta dal pubblico alle banche italiane Vs. quelle straniere (Tabella 10).

Tabella 9 – I contenuti rivolti dal pubblico alle banche *brick&mortar* Vs. banche *digital natives*. Valori assoluti e %

	I	L	M	N	O	P	Q	Totale
	Reclami, proteste, segnalazioni di malfunzionamen ti o disservizi	Domande, richieste di informazioni sui prodotti/servizi della banca	Suggerimenti, sollecitazioni e consigli rivolti spontaneamente e alla banca	Risposte a domande rivolte dalla banca ai clienti/utenti	Attestazioni di stima, complimenti, ringraziamenti	Critiche non riconducibili a fatti/episodi documentati, insulti	Contenuti non interpretabili indirizzati alla banca (<i>non sense</i>)	
Banche <i>brick&mortar</i> (BNL + Unicredit)	279 (25,2%)	189 (17,0%)	41 (3,7%)	88 (7,9%)	216 (19,5%)	141 (12,7%)	155 (14,0%)	1.109 (100%)
Banche <i>digital natives</i> (ING Direct + Webank)	1.095 (38,4%)	498 (17,5%)	141 (4,9%)	290 (10,2%)	336 (11,8%)	227 (8,0%)	266 (9,3%)	2.853 (100%)
Totale	1.374 (34,7%)	687 (17,3%)	182 (4,6%)	378 (9,5%)	552 (13,9%)	368 (9,3%)	421 (10,6%)	3.962 ^(*) (100%)

^(*) Al netto dei 1.729 contenuti rivolti dagli utenti ad altri utenti

Tabella 10 – I contenuti rivolti dal pubblico alle banche italiane Vs. banche straniere.
Valori assoluti e %

	I	L	M	N	O	P	Q	Totale
	Reclami, proteste, segnalazioni di malfunzionamenti o disservizi	Domande, richieste di informazioni sui prodotti/servizi della banca	Suggerimenti, sollecitazioni e consigli rivolti spontaneamente e alla banca	Risposte a domande rivolte dalla banca ai clienti/utenti	Attestazioni di stima, complimenti, ringraziamenti	Critiche non riconducibili a fatti/episodi documentati, insulti	Contenuti non interpretabili indirizzati alla banca (<i>non sense</i>)	
Banche italiane (Unicredit+Webank)	381 (28,6%)	254 (19,1%)	72 (5,4%)	65 (4,9%)	231 (17,4%)	140 (10,5%)	188 (14,1%)	1.331 (100%)
Banche straniere (BNL+ING Direct)	993 (37,7%)	433 (16,5%)	110 (4,2%)	313 (11,9%)	321 (12,2%)	228 (8,7%)	233 (8,9%)	2.631 (100%)
Totale	1.374 (34,7%)	687 (17,3%)	182 (4,6%)	378 (9,5%)	552 (13,9%)	368 (9,3%)	421 (10,6%)	3.962^(*) (100%)

(*) Al netto dei 1.729 contenuti rivolti dagli utenti ad altri utenti

7. CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MANAGEMENT

La diffusione delle tecnologie del *Web partecipativo* (Web 2.0) renderà obsoleti i modelli di business in cui le *strutture fisiche* rappresentano gli *asset* principali per qualificare, differenziare o far percepire *solida e affidabile* l'offerta. Questa considerazione vale soprattutto per le banche, in cui il servizio di prossimità assicurato dalla rete di sportelli sul territorio e dai contatti personali con il direttore di *filiale*, hanno rappresentato – e in alcuni casi rappresentano tuttora - il fondamento del rapporto fiduciario con la clientela.

Oggi tali elementi perdono importanza mano a mano che nel pubblico cresce la familiarità con le tecnologie *internet-based*, si diffondono le banche *online* e si amplia il numero delle operazioni bancarie che gli utenti possono effettuare autonomamente.

Le banche hanno bisogno di rinnovarsi per soddisfare le aspettative della clientela che, da un lato, rivendica la libertà di scegliere il canale con cui relazionarsi alla banca (sportello tradizionale, *call center*, sito internet,

smartphone, ecc.) e, da un altro lato, chiede di poter effettuare, senza vincoli di *location* o di orario, anche operazioni bancarie “evolute”.

In questo scenario «... *banks began to recognize social media's power as a channel for two-way communications, an increasingly important goal as face-to-face interactions in the branch began to decrease.*» (Capgemini, 2014; p. 18).

I contenuti scambiati sui canali digitali rappresentano, dunque, un «patrimonio informativo» di crescente importanza, dal quale possono derivare preziosi *insights* per la gestione e lo sviluppo delle relazioni con i clienti e gli *stakeholders* delle banche.

Il presente lavoro, attraverso il monitoraggio dell'attività *social* di 4 importanti banche, due nate prima di Internet, due coeve alle tecnologie del Web 2.0, ha permesso di esaminare la composizione dei flussi bidirezionali di contenuti condivisi su un arco di tempo piuttosto ampio (18 mesi) e di comprendere come i SM sono stati utilizzati dalle banche e dagli utenti.

Per quanto riguarda le banche, i dati hanno messo in evidenza una *funzione attiva* dei SM, finalizzata al *trasferimento di contenuti* al pubblico (messaggi pubblicitari, comunicati promozionali e iniziative per stimolare l'interazione e il dialogo) ed una *funzione di ascolto*, grazie alla quale esse attraverso i SM acquisiscono, in pratica *a costo zero*, informazioni utili per conoscere le aspettative di servizio, la segnalazione di eventuali criticità e, più in generale, il *sentiment* del pubblico. Tali informazioni, unite ai suggerimenti spontanei dei clienti, consentono alle banche di elaborare nuove strategie e di migliorare la propria offerta.

La presenza degli istituti di credito sui *social media* e la graduale estensione dell'operatività consentita agli utenti sui canali digitali appare, dunque, una scelta obbligata e indifferibile. Tuttavia, nonostante la crescita dell'*e-banking*, gli sportelli tradizionali per molte banche

continueranno a rappresentare canali di vendita importanti, ma il loro ruolo dall'attuale gestione degli aspetti transazionali di livello base, evolverà verso l'erogazione di servizi di consulenza bancaria sempre più complessi e vicini al rapporto di consulenza. *In questo nuovo assetto del modello di business gli sportelli delle banche potranno continuare a svolgere il ruolo di punto di partenza della relazione con i clienti, la quale, tuttavia, sarà gestita e fatta crescere mediante altri tipi di canale, in particolare, attraverso i SM.*

Secondo quanto risulta dall'analisi, il miglioramento e l'ampliamento delle funzioni di *customer care* sui SM rappresenta un importante elemento di differenziazione del brand e di fidelizzazione della clientela.

Una importante fascia di clientela delle banche, giovani con una buona elevata familiarità con gli strumenti e le tecnologie del Web, per i quali i SM rappresentano un ambiente familiare di attività, rappresentano un segmento ad alto potenziale.

Il customer care online non può sostituire in toto lo sportello e il canale telefonico, ma può costituire un importante supporto che va ad integrarsi con gli altri canali della banca in ottica di miglioramento della customer experience del cliente bancario, poiché questo viene raggiunto in un ambiente a lui 'familiare', la rete e i social network, dove trascorre buona parte del proprio tempo (KPMG, 2014).

Con la diffusione dell'attività e della presenza sui *social*, la concorrenza si farà proprio sulla capacità di questi servizi di offrire una soluzione tempestiva ai problemi i clienti.

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

vendere utilizzando i social network, fare customer care e innovazione insieme ai clienti

Ad oggi il più grande limite al pieno utilizzo della gran mole di dati che i social network forniscono alle banche è costituito dall'attuale impossibilità per la maggior parte degli intermediari creditizi di riconoscere i propri clienti tra i fan/follower dei profili sui social network.

Si tratta di informazioni quantitative, qualitative e relative anche a preferenze, abitudini e gusti delle persone e che consentirebbero alle banche di fare campagne maggiormente targettizzate e di agire in maniera più efficace sui clienti/prospect.

Webank è concentrata sulla costruzione e il presidio delle relazioni e punta al dialogo e all'interazione, rispondendo tempestivamente alle istanze del pubblico e attraverso la pubblicazione di contenuti ai quali gli interlocutori riconoscono un "valore" *evitando che l'attività social si confonda con la diffusione spot tradizionali, adattati e tradotti "in formato digitale"*.

Unicredit, banca *bric-and-mortar* impegnata nella transizione al digitale, sta ottenendo importanti successi sui canali digitali¹⁸ e potrebbe trarre ulteriori vantaggi curando meglio con i nuovi strumenti l'aspetto relazionale. Dall'analisi risulta che essa utilizzato la presenza sui social come complemento della strategia di comunicazione e concentrato l'attività *social* sul consolidamento della forza del brand. Dall'analisi emerge una banca impegnata in attività di inclusione degli utenti. Ad oggi, si osserva anche un forte bisogno di informazioni da parte di Unicredit che cerca di comprendere e rilevare il desiderio di novità della clientela social.

¹⁸ Secondo l'indagine Social media (2013) nel semestre dicembre 2012 – maggio 2013 Unicredit è stata la banca più citata nelle "conversazioni" del pubblico.

Su *Twitter* la situazione appare diversa viene sostituito dalla divulgazione di informazioni di qualsiasi genere e della pubblicità di eventi e concorsi organizzati dalle banche considerate.

In entrambi i canali (*Facebook* e *Twitter*) la funzione di *customer care* non appare molto utilizzata; infatti, in entrambi i canali, le risposte che invitano i clienti a contattare il numero verde o il sito web, è elevata, in numero nettamente prevalente rispetto alle risposte in grado di risolvere il problema del cliente e concludere positivamente la richiesta di assistenza. Su tali piattaforme, dunque, le banche considerate non sono ancora in grado di risolvere i problemi degli utenti attraverso il solo utilizzo del contatto *social*.

“I social media più che canali di comunicazione sono quindi un ecosistema territoriale, al pari delle filiali, in cui regole e comportamenti sono digitali, ma simili a quelli delle piazze reali e delle comunità.

Qual è dunque la banca del futuro? È un’organizzazione aperta, emergente e collaborativa, in cui la necessità è quella di conversare all’esterno.”(KPMG, “*Social Banking*”, 2013).

Sono relativamente meno frequenti le domande riguardo prodotti o servizi erogati dalle banche, e i clienti oggi preferiscono ancora altri canali di contatto rispetto a *Facebook* per segnalare e risolvere problemi e disservizi. In *Twitter* si nota, invece, una maggior percentuale di domande, tuttavia, nel periodo osservato, tale *social* è risultato di gran lunga meno utilizzato dal pubblico.

Su entrambe le piattaforme In numero nettamente inferiore sono i *consigli* e i *suggerimenti* rivolti spontaneamente alle banche: una debole presenza della volontà di collaborazione con la banca da parte dei clienti. Questi, infatti, si sono dimostrati molto più inclini a criticare i servizi delle banche piuttosto che a proporre soluzioni o dare consigli come

questi dovrebbero essere erogati per esser più efficaci.

Nell'immediato futuro è legittimo attendersi un rilevante sviluppo (e la conseguente implementazione) delle tecnologie rientranti nel concetto di “*new digital payment*”: *eCommerce, ePayment, Mobile Commerce, Mobile POS e Mobile Payment, digital wallet*, carte di credito *contactless* e pagamenti di prossimità (*NFC- Near Field Communication*).

L'integrazione tra pagamenti mobili da remoto e in prossimità è un trend ormai affermato e dovrà essere adottato da tutte le banche ponendo tra i target “*rilevanti*” i giovani poiché questi ultimi, rappresentano un interessante espansione dell'operatività delle banche.

In Italia, per le banche di piccole e medie dimensioni, i tempi non sono ancora maturi per cogliere le potenzialità dei nuovi canali digitali: alcune non sono presenti su nessun *social media*, altre li utilizzano in modo improprio «...*alla stregua di un media tradizionale, che mette insieme strumenti di comunicazione e promozione, con una ridotta valorizzazione del paradigma partecipativo (...) con obiettivi tipici dei media tradizionali one-to-many*» (Capaccioni, 2013; p. 7).

La propensione al *social networking* degli italiani (Forrester, 2014; Prunesti, 2014)¹⁹, associata alla crescita della penetrazione degli accessi a internet tra le famiglie e, in generale, alla diffusione delle tecnologie *mobile* sono ulteriori, importanti, fattori che spingeranno anche gli istituti di credito di piccole e medie dimensioni a raccogliere la sfida del *social banking*.

¹⁹ Secondo la ricerca condotta da Forrester nei mesi di Aprile e Maggio 2014 su un campione di oltre 13 mila cittadini europei adulti, rappresentativo dei soggetti che usano la rete risulta che, sebbene in Italia la penetrazione di Internet sia inferiore a quella di altri stati europei, in particolare Inghilterra e Germania, tuttavia quando si considera la tipologia di accesso, emerge la propensione per i *social media* degli italiani. Rispetto a 5 casi dei 6 *social media* considerati, la percentuale di accesso degli Italiani supera la media Europea (Forrester, 2014).

8. LIMITI E SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA

La ricerca considera i dati relativi a 4 sole banche, i risultati non sono rappresentativi della *popolazione* degli istituti di credito; sarebbe auspicabile replicare l'analisi su un campione statisticamente significativo che nella sua composizione ponderi correttamente il peso sia delle banche *brick-and-mortar* che di quelle *native digitali*.

L'analisi ha preso in considerazione esclusivamente due piattaforme di networking (*Facebook* e *Twitter*), i social più utilizzati sia per gli utenti che per le banche stesse, nonostante sia noto il fatto che ciascuna banca abbia anche altri canali di contatto con i clienti.

Un limite ulteriore è rappresentato dalle categorie utilizzate nelle *griglie di classificazione*. In assenza di schemi analoghi in letteratura, è stata proposta una soluzione la cui capacità discriminante dovrà essere confermata e, se del caso, rafforzata attraverso ulteriori indagini.

Un aspetto da affrontare in ricerche successive, a seguito della scarsa penetrazione dei *social media* nelle banche BCC e in quelle popolari, è se l'impiego dei *social media* nei modelli di business delle banche è condizionato dalla dimensione oppure se la bassa penetrazione riscontrata in alcuni segmenti dell'offerta dipende da altri fattori, in primo luogo dalla insufficiente *conoscenza* dei vantaggi che i canali digitali possono offrire alle banche di piccole e medie dimensioni. Una nuova ricerca potrebbe affiancare all'osservazione dei contenuti pubblicati sui canali digitali, un'indagine sui clienti delle banche, per comprenderne le caratteristiche di chi genera i contenuti, oltre che dal punto di vista socio-demografico, rispetto ai livelli di *familiarità* e di *possibilità di accesso* alle nuove tecnologie, per stabilire se effettivamente le banche *native digitali* presentano una clientela con un profilo significativamente diverso da quella delle banche *brick-and-*

mortar e, in particolare, come è legittimo assumere, più *familiare* alle nuove tecnologie.

Infine, un possibile sviluppo futuro potrebbe prevedere di estendere l'orizzonte temporale coperto dall'analisi. Sebbene il periodo osservato non sia breve (18 mesi), potrebbero essere raccolti dati riferiti ad un orizzonte temporale più ampio, soprattutto per osservare i cambiamenti nel peso e nell'articolazione delle categorie utilizzate per classificare i contenuti l'osservazione dovrebbe prevedere un periodo più ampio e raccogliere un maggior numero di evidenze sulle *relazioni sociali* tra banche e pubblico.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Baxter M., Vater D. (2014). *Building the retail bank of the future*, Bain & Company report. Retrieved from: <http://www.bain.com/publications/articles/building-the-retail-bank-of-the-future.aspx>

Bellini L. (2013). Cosa misurare e perché nel social web, *MK*, 1: 10-16.

Berelson, B. 1952. *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, IL: The Free Press.

Bielski, L. (2008). New prospects for corporate customers, *ABA Banking Journal*, 100, 1: 41-43.

Bleicher P. (2006). Web 2.0 Revolution: Power to the People, *Applied Clinical Trials*, (August): 34-36.

Bons R.W., Alt H., Rainer A., Geun H. and Weber B. (2012). Banking in the internet and mobile era. *Electronics Markets*, 22(4): 197-202, doi: 10.1007/s12525-012-0110-6.

Boyd D.M. and Ellison N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13, 1: 210-230, doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.

Cafarotti R. (2012). Social media e rischio reputazionale: pericolo o opportunità?, *MK*, 4: 34-38.

Capaccioni P. (2013). Social Banking, *MK*, 5: 21-26.

E-PFRP N. 27

2016

- Capgemini (2014). World Retail Banking Report. Retrieved from: <https://www.worldretailbankingreport.com/download>
- Cara G. (2011). Come ha cambiato le nostre vite facebook? Retrieved from: <http://www.notizie-news.it/costume-e-societa/125-costume-e-societa/costume-e-societa/502-giulia-cara.html>
- Carlson A. and Lee C.C. (2015). Followership and social media marketing, *Academy of Marketing Studies Journal*, 19, 1: 80-101.
- Carlson L., (2008). Use, Misuse and Abuse of Content Analysis for Research on the Consumer Interest. *The Journal of Consumer Affairs*, 42, 1: 100-105, doi: 10.1111/j.1745-6606.2007.00096.x. [da citare nella metodologia sulla Content]
- Censis – Ucsi (2015). 12° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione. L'economia della disintermediazione digitale
- Chen Y., Fay S. and Wang Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25, 2: 85-94, doi: 10.1016/j.intmar.2011.01.003.
- Chikandiwa S.T., Contogiannis E. and Jembere E. (2013). The adoption of social media marketing in South African Banks, *European Business Review*, 25, 4: 365-381, doi: 10.1108/EBR-02-2013-0013.
- Cioffi S. (2013). Italian Social Banking Forum: la case history di Webank, Retrieved from: www.socialminds.it.
- Cocheo S. (2014). Who needs followers? @heybanks: Time to get smarter about social media, *ABA Banking Journal*, (August): 30-35.
- Cohen J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 1: 37-46.
- Cohen J. (1968). Weighted kappa: nominal scales agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70, 4: 213-220.
- Constantinides E. (2014). Foundations of Social Media Marketing. *Social and Behavioral Sciences*, 148: 10-47, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.016.
- Danaher P. J. and T. S. Dagger (2013). Comparing the relative effectiveness of advertising channels: A case study of a multimedia blitz campaign. *Journal of Marketing Research*, 50, 4: 517-534, WOS:000321880900007.
- Dehghani M., Nourani S. and Homa Choubtaras A. (2012). The role of social media advertising in motivating consumer in banking services. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Business Research*. 4, 8: 774-786.
- Durkin M., Mulholland G. and McCartan A. (2015). A socio-technical perspective on social media adoption: a case from retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 33, 7: 944-962.
- Elisam (2012). *Unicredit conquista Facebook a colpi di sport e arte*, Retrieved from: <http://tecnologia.comunicablog.it/2012/10/unicredit-conquista-facebook-a-colpi-di-sport-e-arte/>.

- eMarketer, (2015). *Social Network Ad Revenues Accelerate Worldwide* (September 23), Retrieved from: <http://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Revenues-Accelerate-Worldwide/1013015?ecid=soc1001>
- Erragcha N. and Romdhane R. (2014). Social Networks as Marketing Tools. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19, 1: 1-12.
- Forrester (2014). *European Consumer Technographics Consumer Technology Survey*, Retrieved from: <https://www.forrester.com/European+Technographics+Consumer+Technology+Survey+2014/-/E-SUS2560>
- Furst K., Lang W. W. and Nolle D. E. (2002). Internet banking, developments and prospects. *Journal of Financial Services Research*, 22, 1&2: 93-117, doi: 10.2139/ssrn.1988503.
- Galvagno M., Dalli D. (2014). *Theory of value co-creation: a systematic literature review*, in *Managing Service Quality*, Vol. 24 N. 6: 643-683, doi: 10.1108/MSQ-09-2013-0187.
- Garczyński D. (2013). Social Media in the creation of a new bank-client relationship. *Research papers of Wrocław University of Economics*, N. 316.
- Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y. and Wiertz (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4: 242-256, doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.004.
- Hajli M.N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56, 3: 387-404, doi: 10.2501/IJMR-2014-025.
- Hardey M. (2009). The social context of online market research: an introduction to sociability of social media. *International Journal of Market Research*, 51, 4: 562-564, doi: 10.2501/S1470785309200785.
- Harris L. and Rae A. (2009). Social network: the future of marketing for small business, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, 3: 24-31, doi: 10.1108/02756660910987581.
- Hoffman D. L., Novak T. P. and Stein R. (2013). The Digital Consumer. In R. W. Belk & R. Lamas (Eds.), *The Routledge Companion to Digital Consumption* (First., pp. 28–38). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Iemma A. (2014). *La squadra social di Unicredit migliora la brand awareness e la reputation*, Retrieved from: <http://www.socialminds.it/la-squadra-social-di-unicredit-migliora-la-brand-awareness-e-la-reputation/>
- Jaser J. (2010). The case against social media in banking, *New Jersey Banker*, (December): 26-33.
- Kane G.C., Alavi M., Labianca G. and Borgatti S.P. (2014). What's Different About Social Media Networks? A Framework and Research Agenda, *MIS Quarterly*, 38, 1: 275-304.
- Kaplan, A.M. and M. Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 1: 59-68, doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003.

Kiron D., Palmer D., Phillips A. N. and Kruschwitz N. (2012). *Social Business: What Are Companies Really Doing?*. MIT Sloan Management Review. Social Business Global Executive Study and Research Project.

Klimis, C. (2010). Digital marketing: the gradual integration in retail banking, *EFMA Journal*, 4, 226: 16-19.

KMPG (2013^b), *Social Banking. Approcci, strumenti e prospettive per un nuovo modello di relazione con la clientela*

KPMG Advisory (2014), *La presenza social delle banche e l'evoluzione del rapporto banca-cliente*, Retrieved from:
<http://www.kpmg.com/IT/it/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG-Social%20Banking2.0.pdf>

KPMG Financial Services (2013^a), *The Social Banker v2.0 Social media lessons from banking insiders*, Retrieved from:
<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/social-banker/pages/default.aspx>

Krippendorff, K. (1969). Models of messages: Three prototypes. In G. Gerbner, O. R. Holsti, K. Krippendorff, G. J. Paisly, & Ph J Stone (Eds.), *The analysis of communication content*. New York: Wiley.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.

Kumar A., Bezawada R., Rishika R., Janakiraman R. and Kannan P.K. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm Generated Content in Social Media on Customer Behavior. *Journal of Marketing*, 80, (January): 7-25, doi:
<http://dx.doi.org/10.1509/jm.14.0249>.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999).

Lasswell, Harold D., Daniel Lerner, and Ithiel de Sola Pool. 1952. *The Comparative Study of Symbols*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Malthouse E.C., Haenlein M., Skiera B., Wege E. and Zhang M. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, 27: 270–280, doi:10.1016/j.intmar.2013.09.008.

Maneri M., L'Analisi del Contenuto, Retrieved from: www.formazione.unimib.it
<http://www.formazione.unimib.it/DATA/personale/MANERI/hotfolder/1/%282%29%20a%20nalisi%20del%20contenuto.pdf>.

Mangold, W.G. and D.J. Faulds (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 4: 357-365, doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002.

Mayring, Ph. (2001). Combination and integration of qualitative and quantitative analysis. Forum: Qualitative Social Research, 2 (1), Retrieved from: <http://www.qualitative-research.net/fqs>.

Mayring, Ph. (2002). Qualitative content analysis – research instrument or mode of interpretation? In M. Kieglmann (Ed.), *The role of the researcher in qualitative psychology* (pp. 139-148). Tübingen: Verlag Ingeborg Huber.

- Mayring, Ph. (2014). *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*, Klagenfurt, Austria, Retrieved from: https://www.google.it/search?q=Parsons,+2013&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=XxojV8HwO-TKgAacvLUw#q=mayring+1983+7th+edition+2000.
- McAfee, A., J. Howe and J. Surowiecki (2011). The Revolution will be shared: Social media and innovation. *Research Technology Management*, 54, 1: 64-66.
- Miranda F.J., Chamorro A., Rubio S. and Morgado V. (2013). Evaluation of Social Networks Sites in the Banking Sector: An Analysis of Top 200 International Banks. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18, 2: 1-17.
- Mitic M. and Kapoulas A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 7: 668-686, doi: 10.1108/02634501211273797.
- Murray L., Durkin M., Worthington S. and Clark V. (2014). From discrete to relational tweeting: on the integration of twitter into relationship banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 4: 277-290.
- Musser, J. T., O'Reilly T. (2007), *Web 2.0 Principles and Best Practices*, O'Reilly radar report, O'Reilly Media Inc, Sebastopol, CA 95472. Retrieved from <https://www.powersat.org/Documents/Books/O'Reilly%20-%20Web2.0%20Principles%20And%20Best%20Practices%20%282007%29.pdf>
- Nair M. (2011). Understanding and measuring the value of social media. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22, 3: 45-51, doi: 10.1002/jcaf.20674.
- Okazaki S., Díaz-Martin A.M., Rozano M., Menéndez-Benito H.D. (2014). How to mine brand Tweets. *International Journal of Market Research*, 56, 4: 467-488, doi:10.2501/IJMR-2014-008.
- Oracle (2011). *Social Media at the Starting Blocks: A Look at Financial Institutions in Europe and the United States*. Oracle White Paper February. Retrieved from <http://www.oracle.com/us/industries/financial-services/social-media-at-starting-blocks-wp-320793.pdf>.
- Panella C., *Webank la prima banca italiana 2.0*, Atti del The Business Social Forum 2011 8th ed., Milano 8 giugno 2011.
- Pannunzio C. (2008). Leverage the power of social media. *Journal of Financial Planning*, 8, 6: 6-8, doi: 10.1002/9781118703953.ch12.
- Parsons A. (2013). Using Social Media to Reach Consumers: A Content Analysis of Official Facebook Pages. *Academy of Marketing Studies Journal*, 17, 2: 27-36, doi: 10.1080/10496491.2013.829160.
- Piller F. and Walcher D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36, 3: 307-318, doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00432.x.
- Porter C.E., Donthu N., MacElroy W.H. and Widra D. (2011). How to Foster and Sustain Engagement in Virtual Communities, *California Management Review*, 53, 4: 80-110, doi: 10.1525/cm.2011.53.4.80.

- Potter, W. J. and Levine-Donnerstein D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 3: 258–284, doi: 10.1080/00909889909365539.
- Prahalad D.K. and Ramaswamy V. (2004). Co-creation Experiences, The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3: 5-14, doi: 10.1002/dir.20015.
- Prensky M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants, On the Horizon, NCB University Press, 9, 5: 1-6, doi: 10.1108/10748120110424816.
- Prunesti A. (2014). *Statistiche e trend su internet, social media e mobile per il 2014 in Italia e nel mondo*. Retrieved from: <http://iquii.com/2014/01/13/statistiche-e-trend-su-internet-social-media-e-mobile-per-il-2014-in-italia-e-nel-mondo/>
- Pry C.G. (2010). Social media: the less-noticed risks. *ABA Bank Marketing*, 42, 7: 22-27.
- Rocha T.V., Stedefeldt Jansen C.L., Lofti E. and Fraga R.R. (2013), An Exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationship. *Review of Business management*, 15, 47, (Apr/Jun): 262-382, doi: 10.7819/rbgn.v15i47.953.
- Scarborough M. (2010). Banks are successfully employing segmenting technology to piece together a picture of their customers needs. *ABA Banking Journal*, 102, 10: 44-47.
- Schweidel D.A. and Moe W.W. (2014). Listening In on Social Media: A Joint Model of Sentiment and Venue Format Choice. *Journal of Marketing Research*, 51, 4: 387-402, doi: 10.1509/jmr.12.0424.
- Shadkam M. and O'Hara J. (2013). Social Commerce Dimensions: The Potential Leverage for Marketers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18, 1: 1-14.
- Social Minds (2013). Italian Social Banking Forum: la ricerca Social Minds, Testo disponibile sul sito www.socialminds.it
- Stone M. (2009). Staying customer-focused and trusted: Web 2.0 and Customer 2.0 in financial services, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16, 2: 101-131, doi: 10.1057/dbm.2009.13.
- Toplu D., Yasloglu M. and Erden N.S. (2014). Corporate Reputation in the Era of Social Media: A Study in Turkish Banking Industry. *Journal of Business Strategy*, XI, 2: 28-42.
- Vakratsas D. and Ambler T. (1999). How Advertising Works: What Do We Really Know?. *Journal of Marketing*, 63: 26-43.
- Vemuri A. (2010). Getting social: bridging the gap between banking and social media. *Global Finance*, 24, 5: 20-21.
- Vernuccio M. (2014). Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *Journal of Business Communication*, 51, 3: 211-233, doi: 10.1177/2329488414525400.
- Weinberg, B.D. and E. Pehlivan (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54, 3: 275-282, doi:10.1016/j.bushor.2011.01.008.
- Wipro/EFMA (2013). The Global Banking Digital Marketing Report, Retrieved from: <http://www.wipro.com/documents/the-global-retail-banking-digital-marketing-report-2013.pdf>

Witteaman, H.O. and Zikmund-Fisher B.J. (2011). The defining characteristics of Web 2.0 and their potential influence in the online vaccination debate. *Vaccine* [online]. Retrieved from: [http:// www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22178516](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22178516).

Yousafzai S. and Yani-de-Soriano M. (2012). Understanding customer-specific factors underpinning internet banking adoption. *International Journal of Bank Marketing*, 30, 1: 60-81, doi: 10.1108/02652321211195703.

<http://www.digef.uniroma1.it/pubblicazioni>

Contact: e-pfrp@uniroma1.it