

Deloitte.

Web Brand Reputation

Il contesto di riferimento

Carlo Murolo
Partner Deloitte

Milano, 11 maggio 2011



Perchè la gestione della Brand Reputation è molto diversa al tempo della Network Society?

- La risposta deve partire dalla valutazione del contesto di riferimento e delle aspettative delle singole componenti, analizzate all'interno della situazione che il sistema bancario si trova ad affrontare

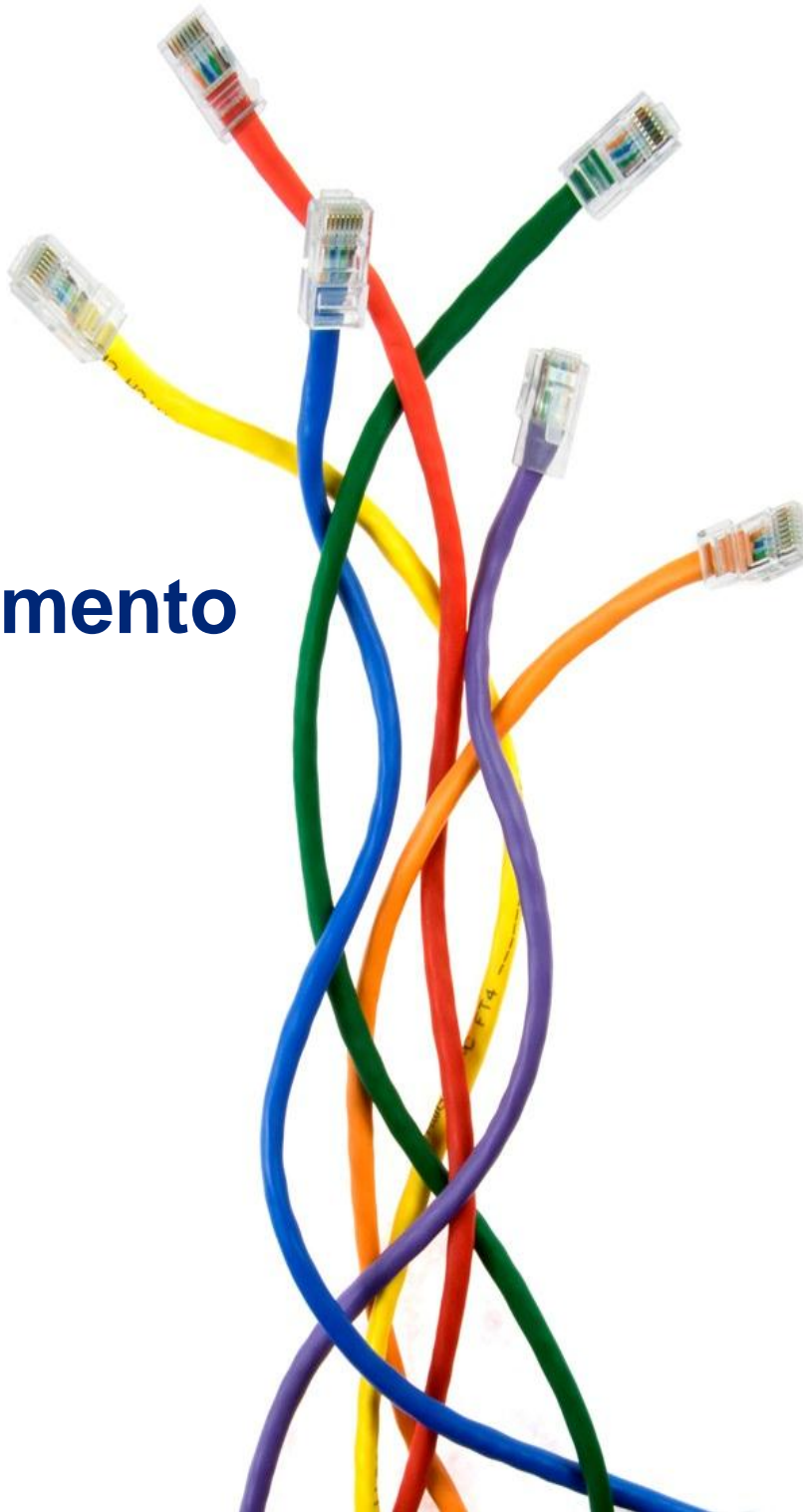


Consumatore



- **Le prospettive di analisi del contesto di riferimento possono essere variegate**
 - La presentazione si propone di fornire un inquadramento generale, orientato soprattutto sull'aspetto quantitativo, lasciando alle relazioni che seguiranno il compito di illustrare le azioni di Brand Management coerenti con i cambiamenti del contesto

Il contesto di riferimento



Una premessa: il modello tradizionale di banca è sotto pressione

La Banca Retail

- I modelli organizzativi e distributivi tradizionali delle banche Retail sono sotto pressione
- Quasi tutti i bilanci e i piani industriali delle Banche hanno evidenziato una certa sofferenza nel modo tradizionale di affrontare il mercato Retail

Modello distributivo

- Modello distributivo prevalentemente governato dal centro e ancora «filiale-centrico»

Focus sulle economie di scala

- Forti presidi di controllo
- Fortissimo commitment sull'organizzazione dei processi e dei sistemi in ottica di economie di scala
- Costante trade off tra efficienza e livelli di servizio

Condizioni esterne



Tecnologia



Crisi finanziaria



Regulators



Altri Cambiamenti

Alcune conseguenze

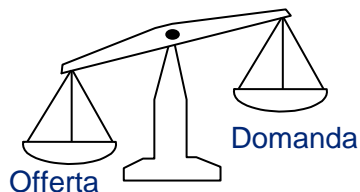
- Il trust, la qualità della relazione, l'immagine del brand non sempre hanno tratto giovamento dalle economie di scala e dalle scelte organizzative e gestionali
- Le condizioni di economicità sono peggiorate
 - Margini netti
 - Commissioni unitarie (effetto concorrenza, tecnologia, ecc...)
 - Vendite
 - Capitale
- Progressiva disgiunzione tra il banking, inteso come processo, e la Banca (intesa come unica organizzazione che si occupa di banking)
- Le filiali come luogo fisico stanno perdendo ruolo e devono essere riconfigurate
- Il controllo della relazione sta passando dalla Banca al cliente

Le risposte del sistema bancario devono riguardare non solo il lato dell'offerta ma anche quello della domanda



Le risposte frequenti

- Cambiamenti di modelli organizzativi e distributivi
- Nuovi prodotti
- Nuovi progetti estensivi di Segmentazione, CRM, Customer Satisfaction e Customer Experience
- Ancora maggiore attenzione ai costi



Tutte risposte corrette, ma che spingono di più sulla componente "offerta"

Bilanciamento tra "Domanda" e "Offerta"

Alcuni elementi distintivi

Partecipazione della Rete

Evoluzione del concetto di Relazione

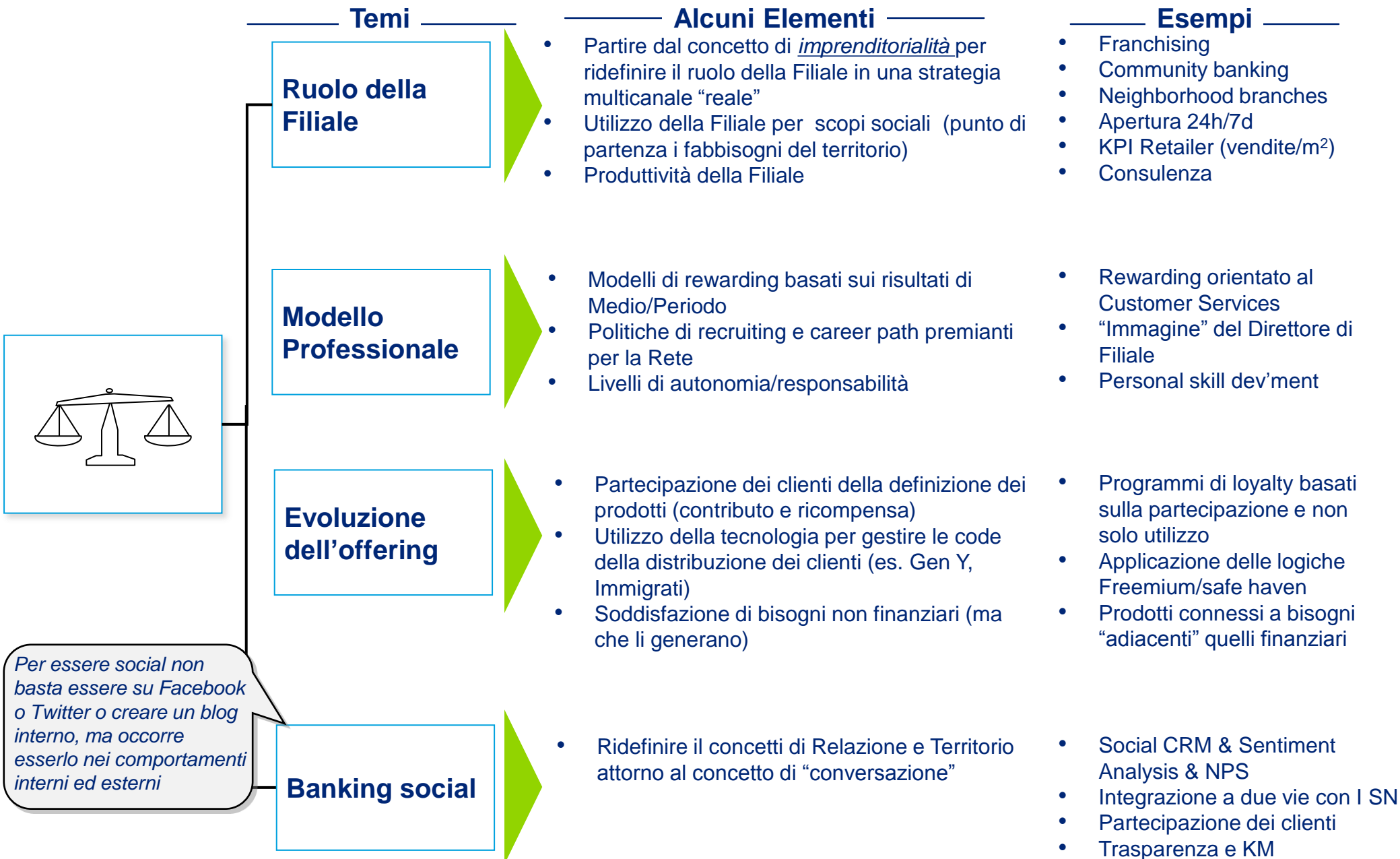
Evoluzione del concetto di Territorio

Modello commerciale

....

- **Coinvolgimento e partecipazione** della Rete e dei Clienti nei processi di produzione e distribuzione
- Chiedere che Banca vorrebbero i propri clienti e i propri dipendenti e costruirla assieme a loro
- **Responsabilizzazione** e autonomia della Rete in ottica di imprenditorialità e non solo di sistema premiante
- Chiedersi cosa vuol dire nel mondo di oggi **relazione** con il cliente (es. con lui o loro / il suo network) e **territorio** (nell'epoca del connected qual è il territorio da considerare)
- Iniziare a considerare la Banca come "essere sociale" al centro di tutte relazioni che potrebbero avere impatto finanziario

Agire dal lato della “domanda” significa affrontare in modo diverso temi già conosciuti



Brand, reputation & “The Internet”



I nuovi paradigmi di Internet sono una rivoluzione o una evoluzione?

Negli ultimi anni la Rete ha subito una trasformazione incredibile ma in linea con quelli che sono stati i suoi principi ispiratori

“... (gli hacker ritengono che) la **condivisione** delle informazioni sia un **bene positivo** di formidabile **efficacia**, e che sia un dovere etico condividere le loro competenze scrivendo **free software** e facilitare **l'accesso alle informazioni** e alle **risorse** di calcolo **ogni qualvolta** sia possibile”

- Socialità / Condivisione
- Passione
- Produttività/Collaborazione
- Open Source
- Trasparenza
- Innovazione
- Connessione continua

“Fonte: Pekka, L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione

I principi della Rete, se confrontati con quelli classici evidenziano bene «cosa è cambiato»



Una semplice rappresentazione è sufficiente per illustrare come sia cambiata la comunicazione



Alcuni numeri⁽¹⁾ della Rete indicano come questo mondo sia complesso da gestire...

80% of US children 0-5 use the Internet on at least a weekly basis
(Source: The Joan Ganz Cooney Center)

255 mln website
(dic. 2010)

> 2 mld utenti
Internet (+14%)

> 600 mln
persone su
Facebook

> 200 mln mobile

> 150 mln blog
(censiti)

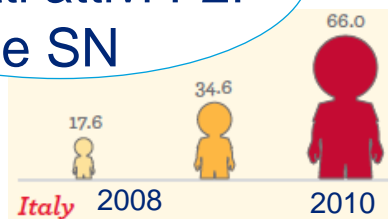


>51MM utenti
(+25x Y/Y) su
Groupon

500 mld/y
commenti in
America via SN

2 mld video
guardati al giorno
su YouTube

1:2,5 rapporto tra
contatti attivi F2F
e SN



25 mld– numero
di tweet nel 2010

> 100 mln nuovi
account Twitter
nel 2010

(1) Morgan Stanley, Wave5, the socialization of brand, ITU

... e come questo contagi anche istituzioni tradizionali come come le Banche

Modello distributivo sempre più on line

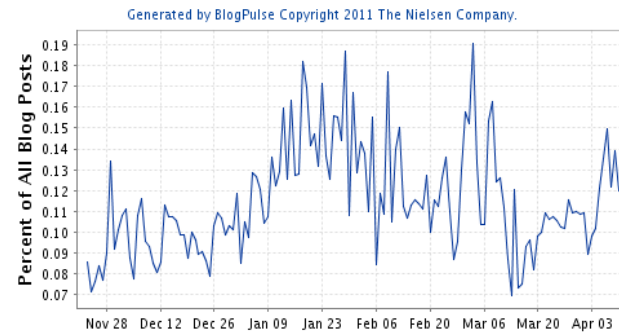
How often do you physically visit your bank branch?

26%
Once a month
20%
Once or twice a week
21%
Every 2 weeks

17%
Once every 3 months
16%
Never, I bank online



Aumentano considerevolmente i blog sul banking e i follower delle Financial Institution⁽¹⁾

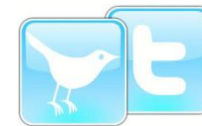


Frequenza della parola banking nei blog (Blogpulse)



150 bank channels in 25 countries

684 Financial Institutions on Twitter in September 2009
(compared to 54 in March)
in 38 Countries
with **225,000 Followers**



VISIBLE Banking
A NEW WORLD OF OPPORTUNITIES FOR THE BANKING INDUSTRY

Now tracking 720 pages, groups, and applications in 69 countries

Country	Account	Company	Fans	Growth
US	Chase Community Giving	Chase Bank	2,492,006	-0.8%
UK	Barclays Football	Barclays	461,031	25.0%
Peru	mitiempo.pe	Interbank	315,805	N/A
UK	RBS 6 NATIONS	RBS	312,578	63.2%
US	usaa	USAA	128,860	4.5%
Nigeria	GTBank	GT Bank	126,828	7.4%
France	BNP PARIBAS NET	BNP Paribas	116,676	-0.7%
Peru	Interbank Perú	Interbank	115,588	10.1%
Thailand	KBank Live	Kbank	113,003	7.2%
Puerto Rico	Popular	Popular	75,502	28.9%

Le banche inglesi hanno ricevuto più di 7.000 reclami al giorno dai loro clienti (Fonte: FSA)

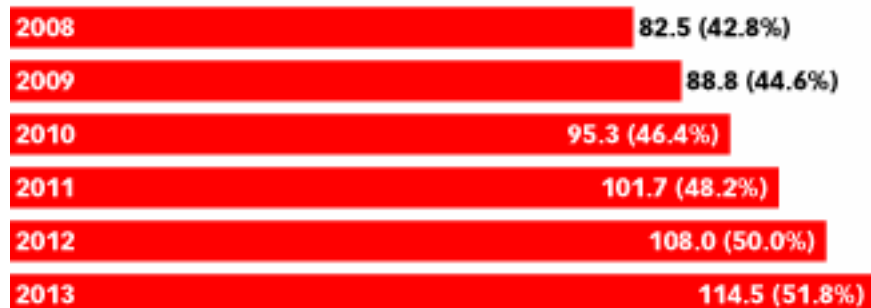
(1) Fonte: Visible Banking, Blogpulse

E' notevolmente cambiato anche il modo con cui il consumatore partecipa

78% ha fiducia nelle recommendation di altri consumatori (14% nella pubblicità) Nielsen 2010

Il 50% degli utenti Internet genera contenuti e la fiducia nei blog cresce

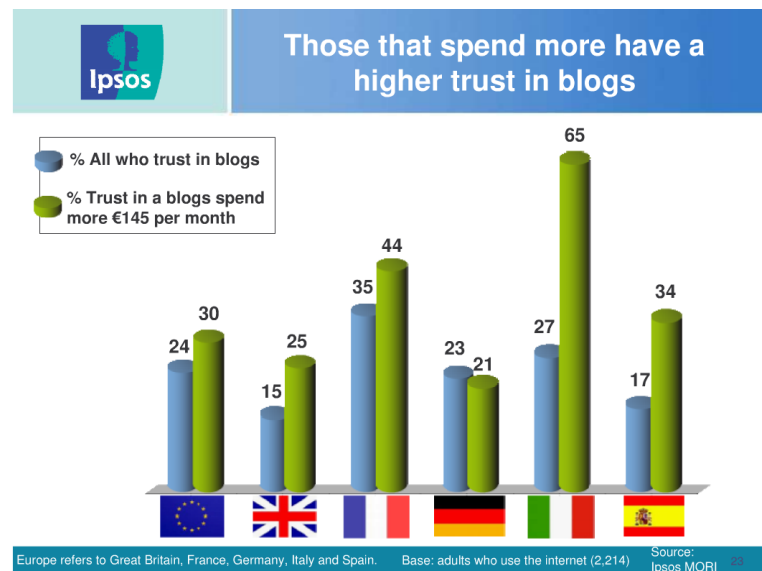
US User-Generated Content Creators, 2008-2013 (millions and % of Internet users)



Source: eMarketer, December 2008

100394

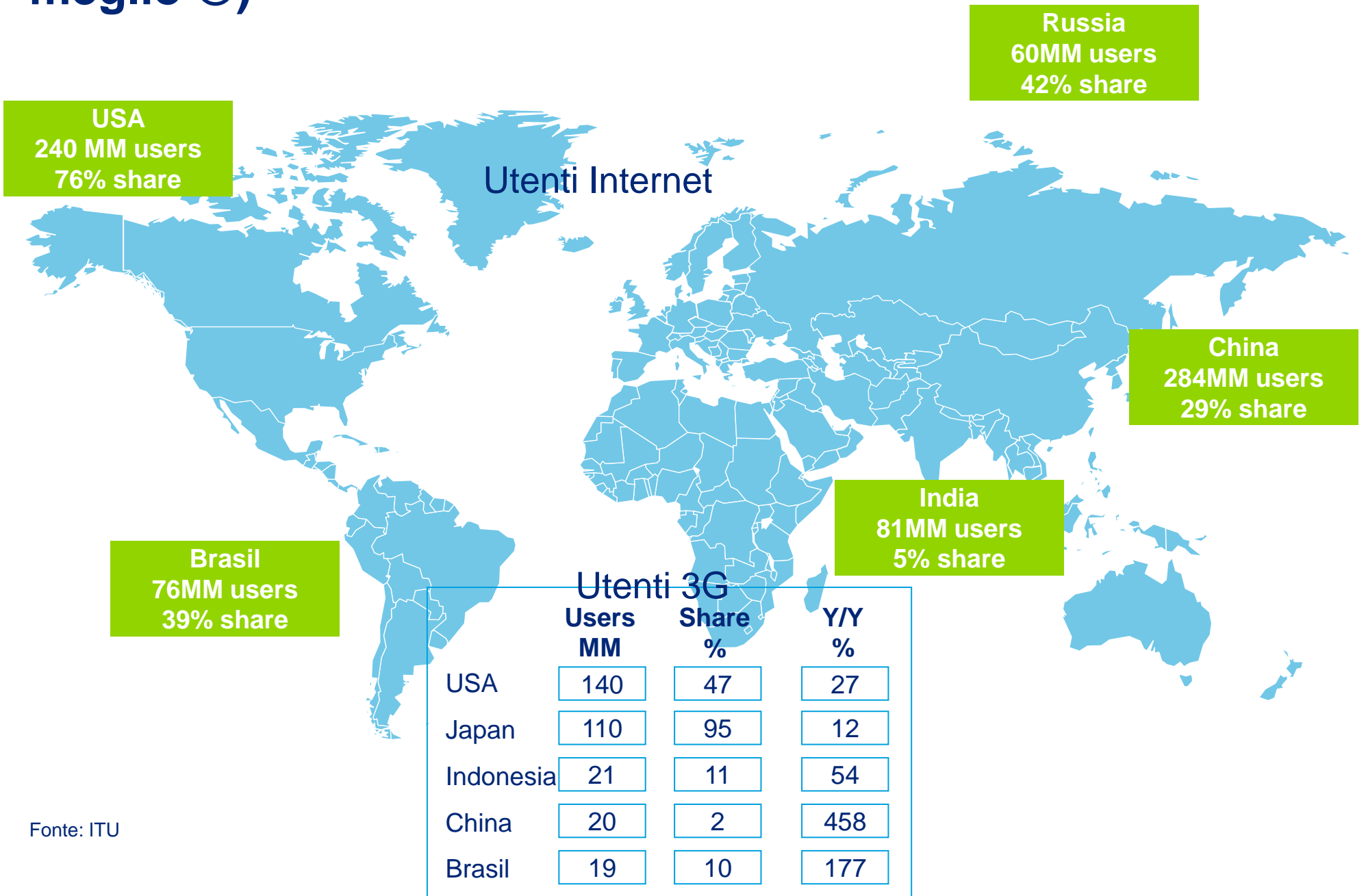
www.eMarketer.com



The 51.0% of consumers are using the Internet before making a purchase in shops

- In 2013, nearly 155 million US Internet users will consume some form of user-generated content, up from almost 116 million in 2008. (eMarketer, 2009)
- 75% of US online adults are active online social participators. (Forrester, 2008)
- 64% of consumers have made a first purchase from a brand because of a digital experience such as a web site, microsite,. (Razorfish 2009)
- Majority of consumers (74%) rely on social networks to guide purchase decisions. (Gartner, 2010)
- Availability of product ratings was a factor for 59% of UK shoppers (eConsultancy, July 2010)
- 75% of US online adults are active online social participators. (Forrester, 2008)
- In the first half of this year, the content produced by Chinese Internet users accounted for 50.7 percent of the total (DCCI)

I trend ci dicono che il futuro sarà sempre peggio (o meglio 😊)

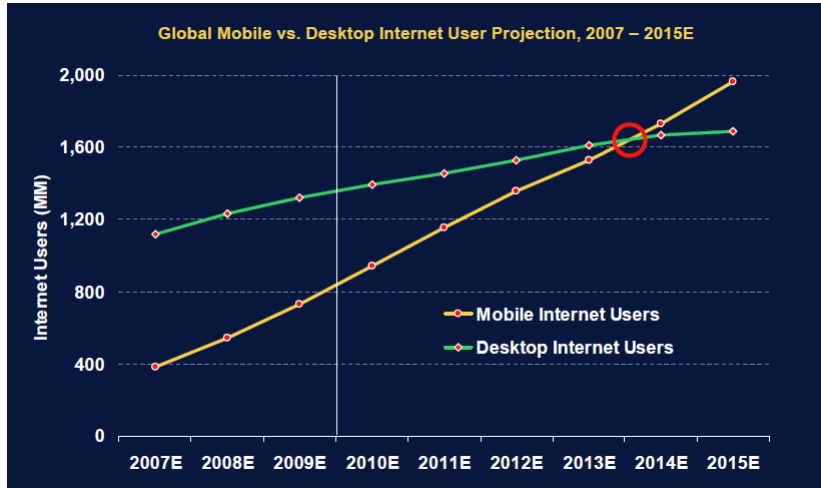


Fonte: ITU

Il web è morto, viva Internet...



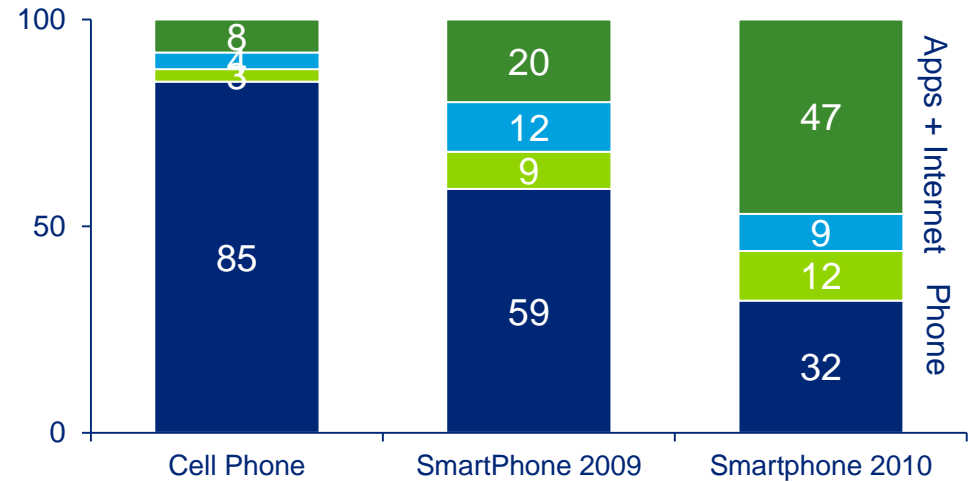
Gli smartphone e Tablet renderanno Internet sempre più mobile



Fonte: Morgan Stanley

Con un utilizzo sempre maggiore delle Apps

“Fonte: Morgan Stanley, ITU, Deloitte



E i Social Network diventano luoghi compositi, non solo di relazione



Google e Facebook stanno progettando la loro soluzione per i pagamenti

Facebook è la free app più scaricata

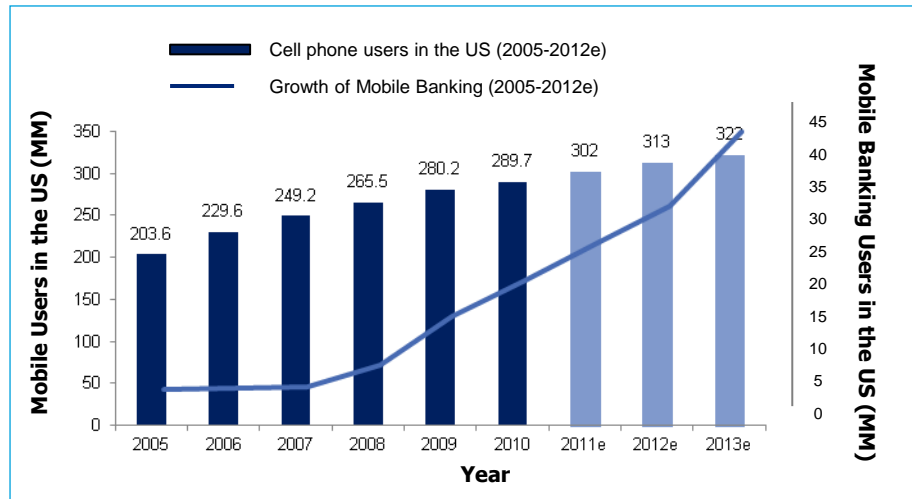
Name	Category	Description
Facebook	Social Networking	Mobile front-end of the online site, allows users to chat / send messages / share photos + interests
Google Earth	Travel	Users can view aerial maps of any available city / area, using touch screen to zoom in / out
Pandora Radio	Music	Creates customized internet radio stations that stream music based on songs / artists users like
Tap Tap Revenge	Games	Rhythmic music game in which user taps and shakes screen to create certain beats of a song- includes online play
Shazam	Music	Application identifies artist / song title / album for songs playing on other audio devices
PAC-MAN Lite	Games	3D remake of the classic game utilizes touch screen controls
Backgrounds	Entertainment	Large selection of iPhone backgrounds that can be uploaded into your phone background library
Touch Hockey: FS5	Games	Interactive air hockey game that allows users to play solo or online against friends
Labyrinth Lite Edition	Games	Users employ sensitive tilt controls to move ball to the end of the puzzle in this remake of the classic wooden puzzle game
Flashlight.	Utilities	Fills screen with bright white light to use as flash light

Morgan Stanley Source: Apple, 9/09, 49

“Fonte: Morgan Stanley

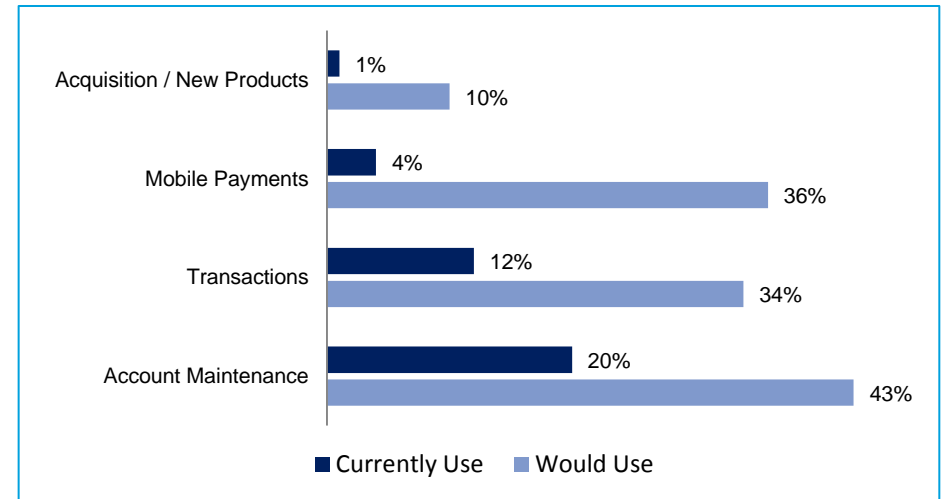
...anche per istituzioni come le Banche (un esempio)

Stime dicono che il Mobile Banking supererà Online Banking nel 2020



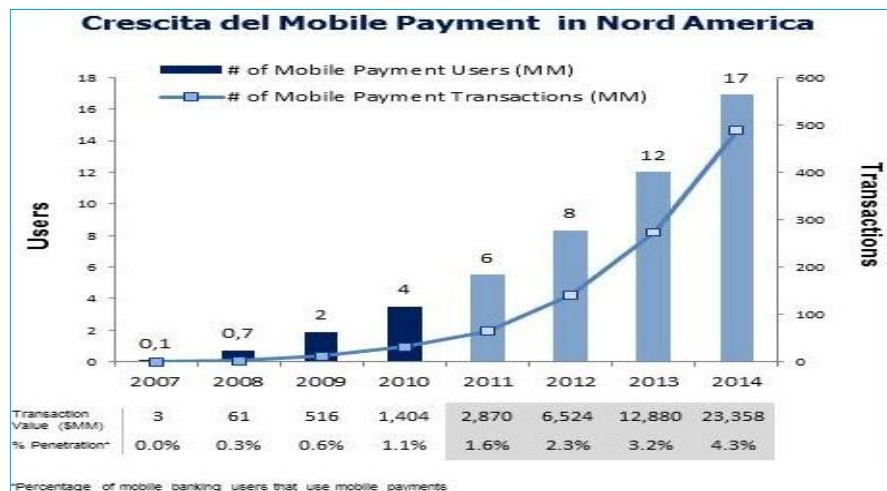
Fonte: Yankee Group as Cited by Internet Retailer, March 2009
e-Marketer calculations March 2009

Con una grossa prevalenza della componente payment & transaction



Fonte: Deloitte Research & Analysis

Che farà lievitare il volume delle transazioni



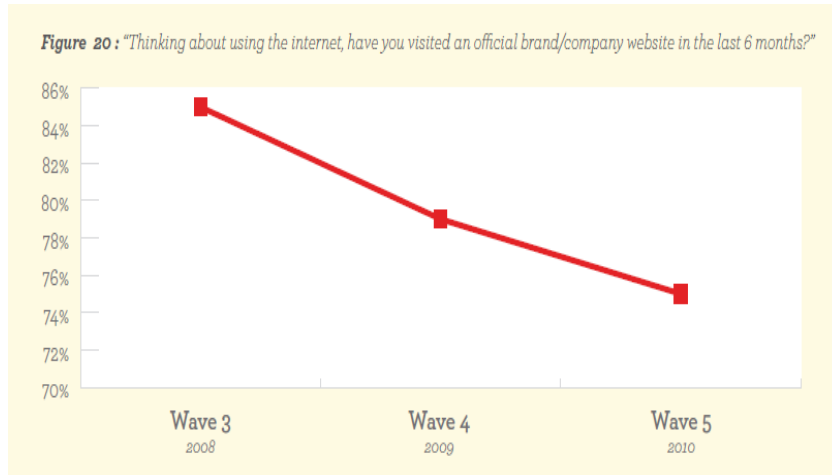
Non solo a vantaggio delle banche



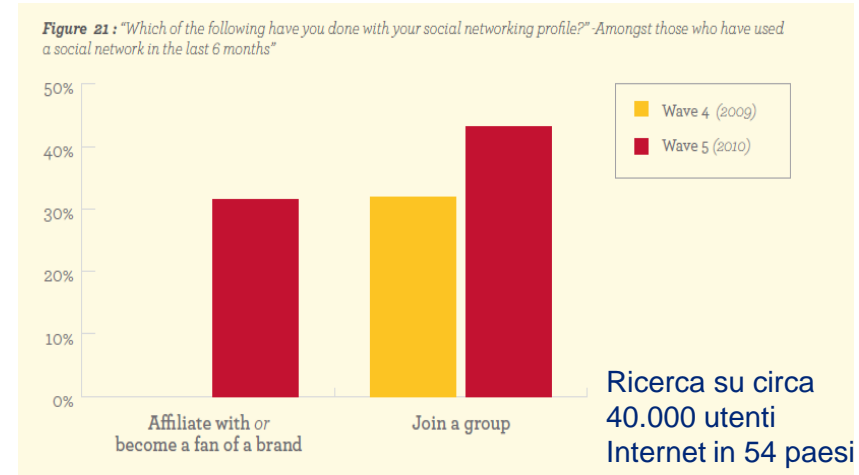
La Network Society fa vivere Brand e Reputation, in modo diverso

Il brand non è più un concetto stand alone...

ma inizia ad essere vissuto più in modo social

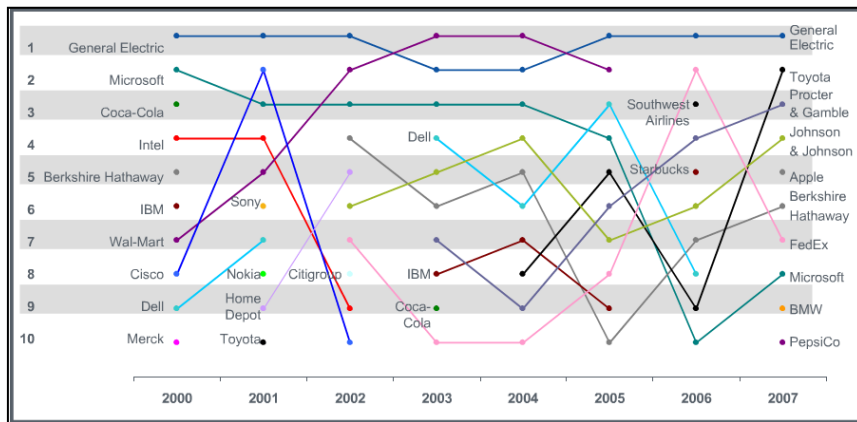


(1) Fonte. The socialization of brand, Social Media Tracker, 2010



(1) Fonte. The socialization of brand, Social Media Tracker, 2010

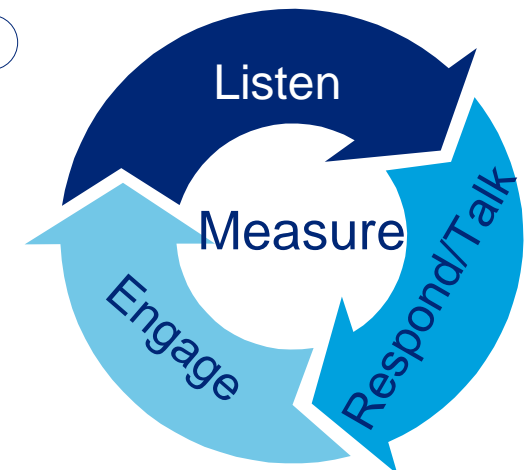
La reputation diventa un concetto molto più volatile che implica un approccio globale



(1) Fonte. Fortune World's Top 10 Most Admired Companies, Top Voting results

2010

- Apple
- Google
- Berkshire Hathaway
- Southwest Airlines
- Procter & Gamble
- Coca Cola
- Amazon.com
- Fed-Ex
- Microsoft
- McDonald's



Il Brand non è solo connesso all'Identità ma ha anche un valore contabile



Vista gestionale

“A **brand** is the identity of a specific product, service, or business. A brand can take many forms, including a name, sign, symbol, color combination or slogan. The word brand has continued to evolve to encompass identity - it affects the personality of a product, company or service”⁽¹⁾

Demand Side

- Customer behaviour
- Greatest trial
- Frequency of use
- Loyalty
- Premium price

Supply Side

- Better employees
- Influence terms of trade
- Reduce cost of capital

(1) Fonte: Wikipedia

(2) Fonte: Dolce, Motta: Operazioni di finanza straordinaria

Vista contabile

Il brand costituisce una delle componenti più importanti per la misurazione del valore dell'avviamento al momento di una operazione di M&A e nel tempo

“Il brand esprime un insieme di condizioni produttive, tipicamente immateriali, associate e correlate economicamente alla “marca”, quali ad esempio il nome commerciale, la capacità relazionale, la capacità di attrazione della clientela” ⁽²⁾

Valutazione

- Metodo di relief from royalty (cessione in uso dei beni)

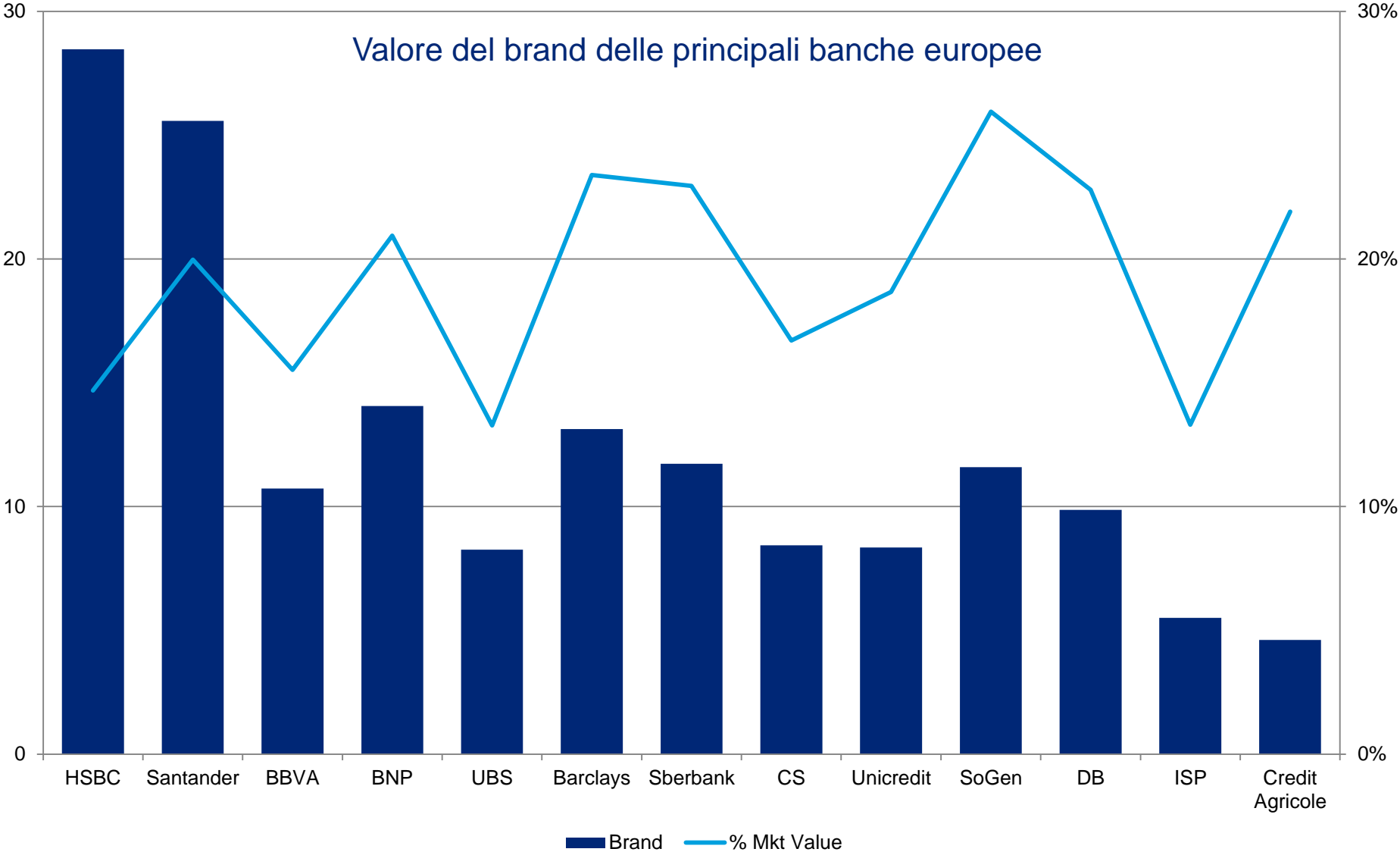
Stato Patrim.

- Delta tra costo pagato e fair value asset acquisiti

Conto Econom.

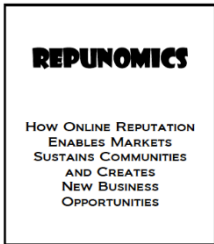
- Svalutazione (eventuale) conseguente a impairment test

Lavorare sul Brand vuol dire impattare sul 15%-25% del Valore di Mercato delle Banche⁽¹⁾



(1) Fonte: Brand Finance Banking 500, Brand Finance – Febbraio 2010

Ma ovviamente anche la reputation ha una valenza economica notevole



“Character is like a tree and reputation like a shadow. The shadow is what we think of it; the tree is the real thing.”
(Abraham Lincoln)

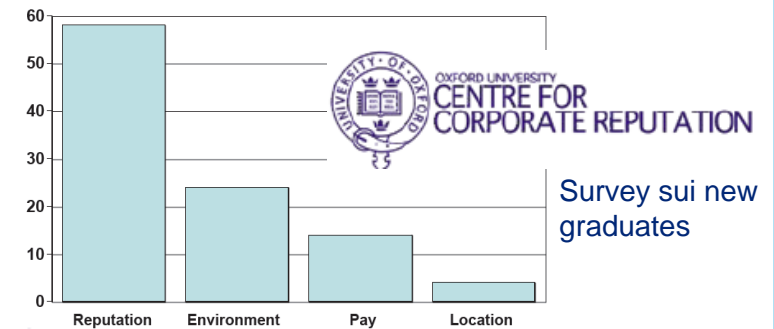
La reputazione è essenzialmente la valutazione (*reputatio*) che gli altri danno della storia delle azioni passate, inserita all'interno dei comportamenti di una determinata community

Oggi la reputazione è strettamente legata al brand

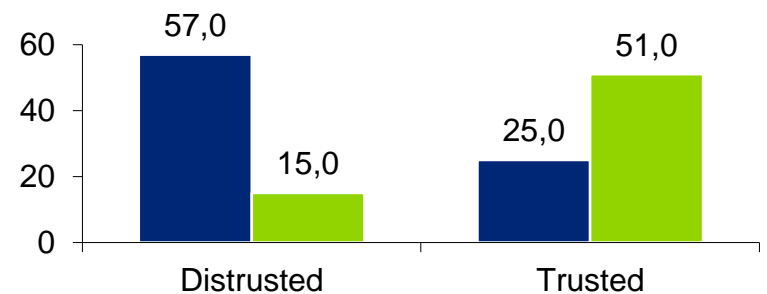
- Brand → a consumer proposition → owner
- Reputation → a perception on character → stakeholder



- La reputation può incidere dal 30% al 70% del gap tra book e market value⁽¹⁾
- In media, il 20% delle vendite può essere spiegato dalla Reputation⁽²⁾
- Reputation & Talent



- Reputation & Trust
- Impatto % info pos e neg dopo 1-2 volte⁽³⁾



(1) Business Week

(2) Millward Brown, Corporate Reputation Study

(3) Edelman trust barometer

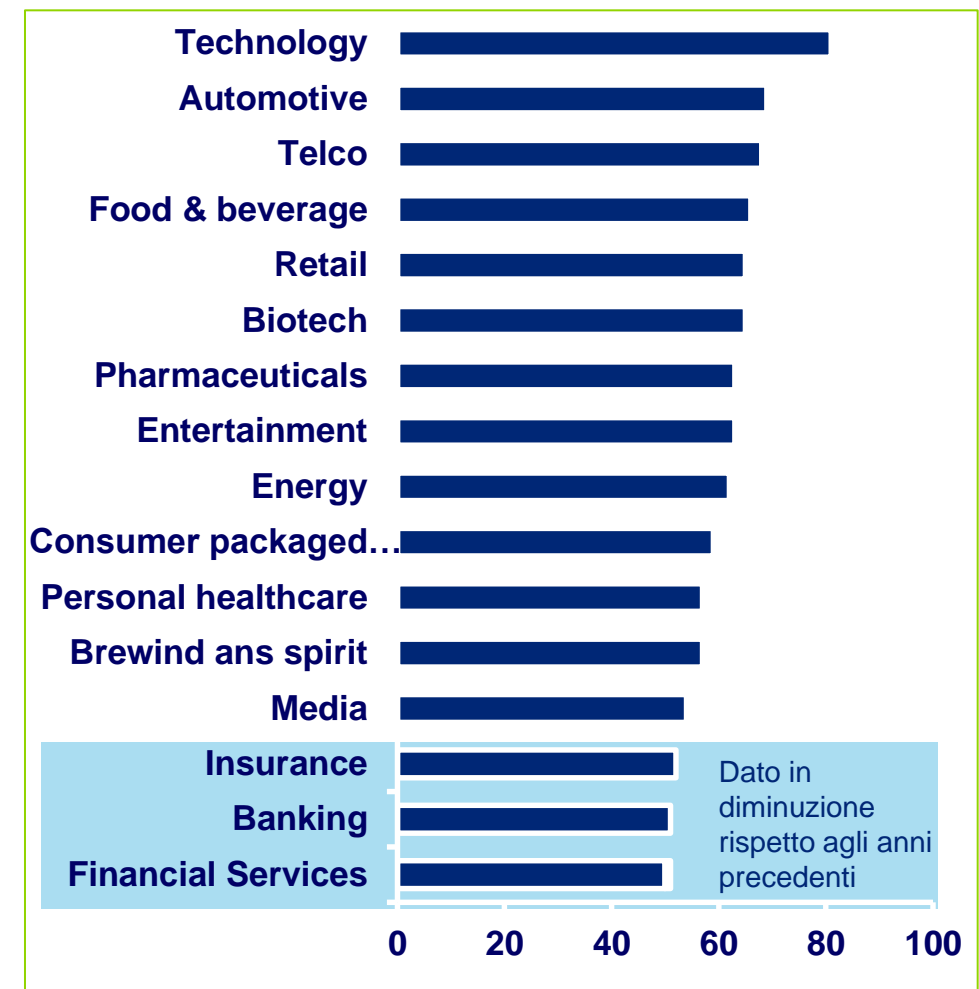
Da sempre la Reputation è connessa con la qualità del prodotto, la trasparenza e il trust...

Quanto sono importanti questi fattori per la reputazione (%) ?



Fonte: 2011 Edelman Trust Barometer

E in quali industry il trust è maggiore (%)?



Fonte: 2011 Edelman Trust Barometer

... e ad oggi anche la dotazione di capitale è influenzata dalla rilevazione del rischio di reputazione

- Il rischio reputazionale è definito come il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca o autorità di vigilanza (Circolare Banca d'Italia 263/2006 e successivi aggiornamenti, Titolo III, Capitolo 1, Allegato A)
- La normativa di vigilanza prudenziale richiede esplicitamente che il rischio reputazionale sia analizzato nell'ambito del processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP – Pillar 2) (Circolare Banca d'Italia 263/2006 e successivi aggiornamenti, Titolo III, Capitolo 1, par. 3.1)

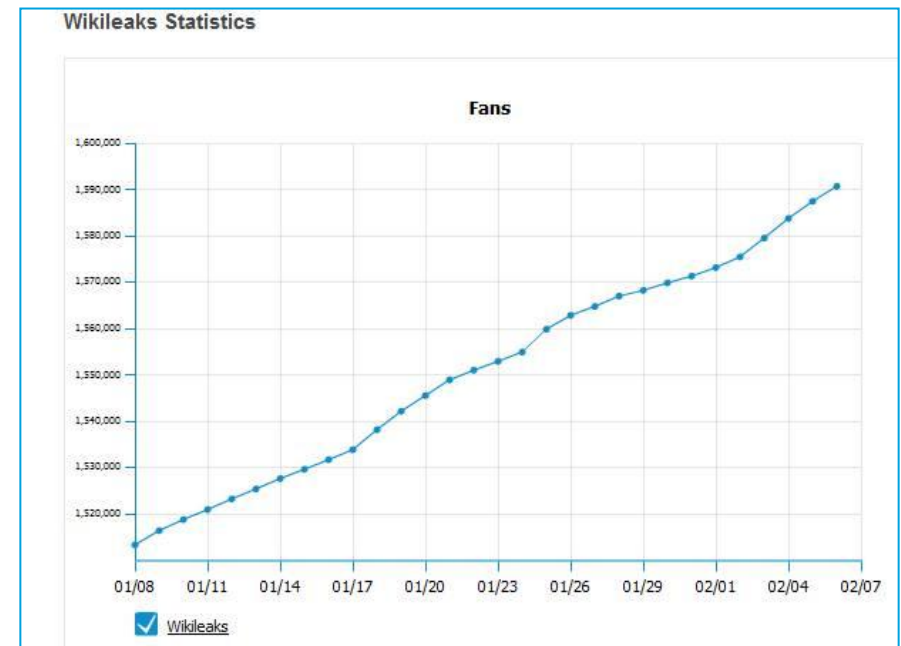
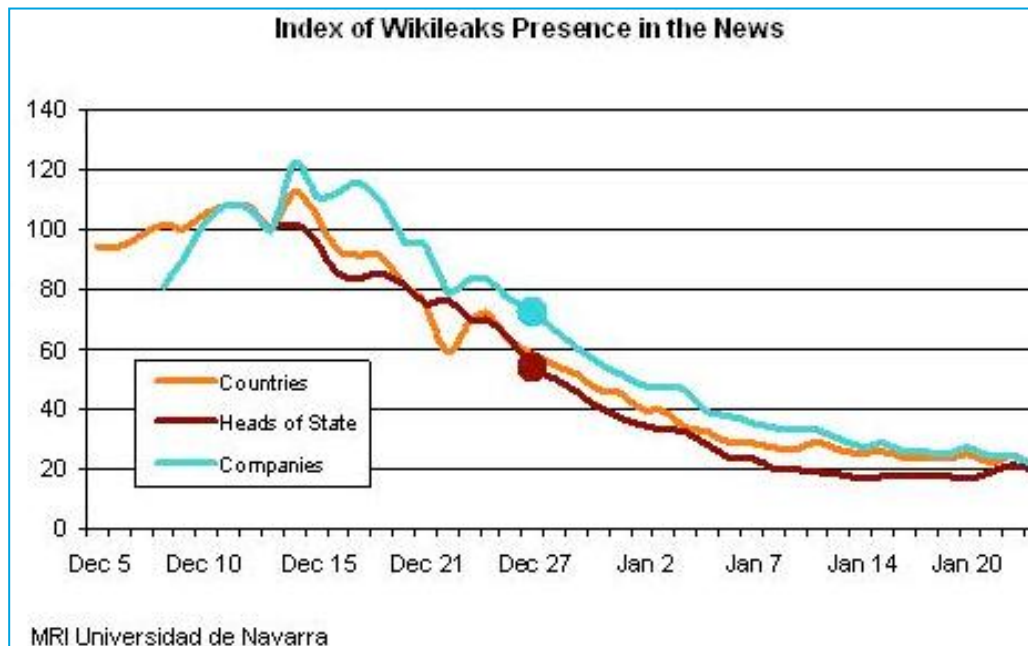
L'esempio Wikileaks/BOA



La reputation e l'era digitale

Il caso Bank of America - Wikileaks

- Nel dicembre 2010 BoA ha avuto una sovra esposizione mediatica connessa ad una potenziale pubblicazione, da parte di Wikileaks, di una serie di corrispondenze interne e confidenziali
- Wikileaks è un fenomeno con esposizione mediatica molto breve ma molto intensa



- Picco di esposizione di circa 15 gg

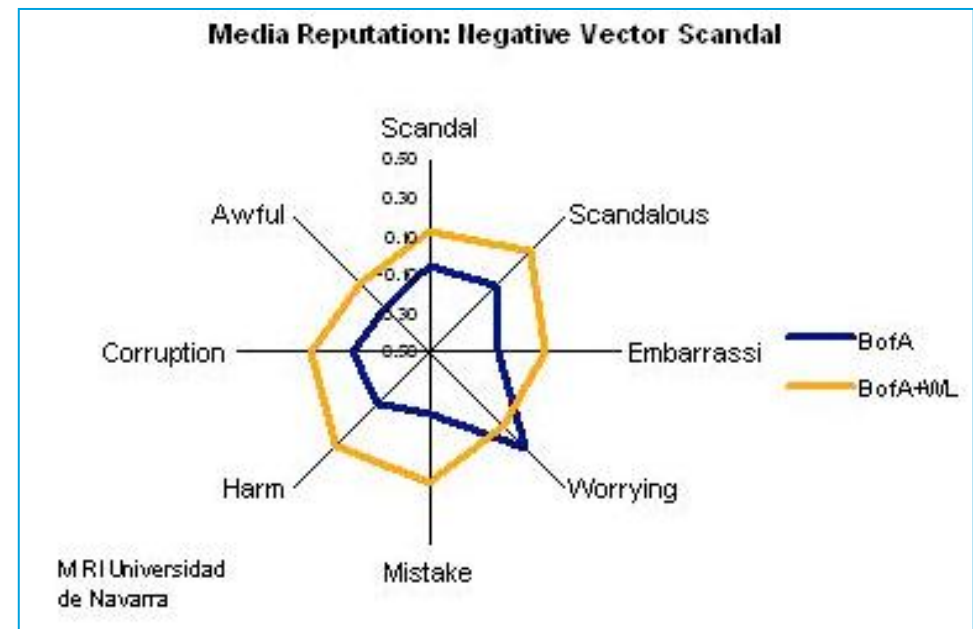
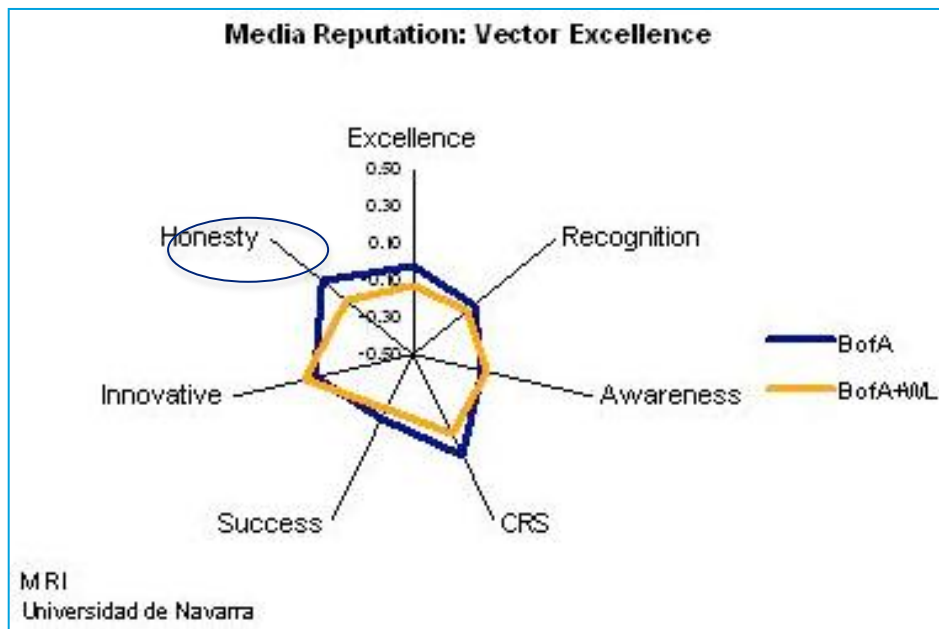
- Fan Facebook in continua crescita

La reputation e l'era digitale

Il caso Bank of America – Wikileaks (2 of 2)



- BoA ha cercato di porvi rimedio...
 - Creazione di una unità di crisi, con avvocati e consulenti
 - Tentativo di bloccare la creazione di siti ostili attraverso la registrazione di più di 300 domini connessi al nome della Banca o dei suoi Executive
- ... ma l'impatto sul Brand BoA è stato negativo, come riporta uno studio dell'Universidad de Navarra



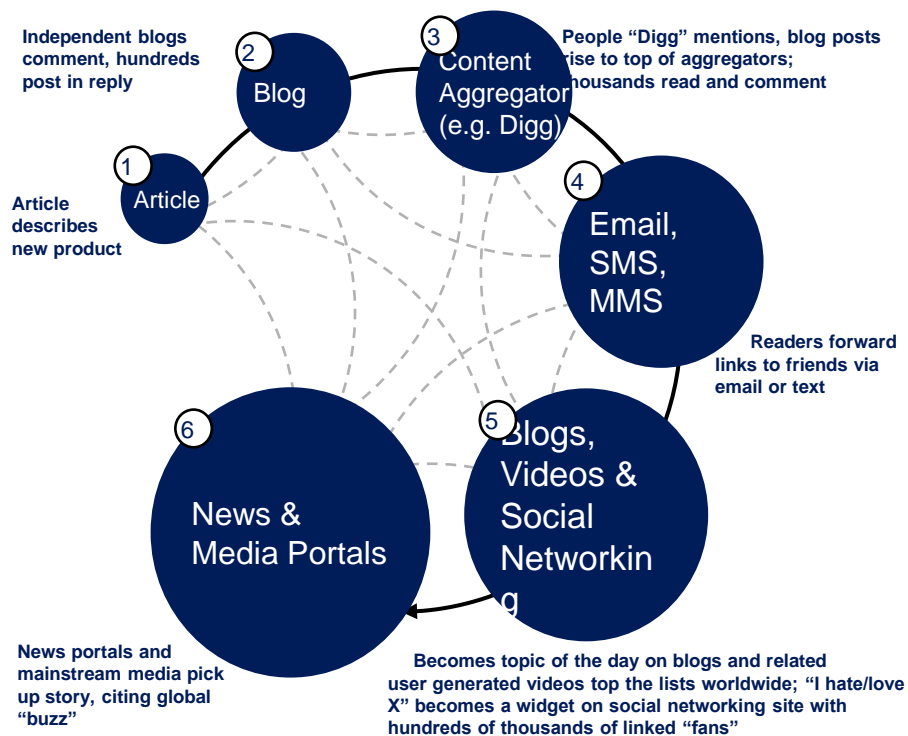
Conclusioni



I cambiamenti di contesto spingono a ripensare il ruolo del brand e della reputation

La gestione della brand reputation diventa più complessa, coinvolge pesantemente gli utenti e richiede coerenza con i nuovi modelli gestionali, commerciali ed organizzativi che si stanno affermando

— Illustrative Example: Influencer Amplification —



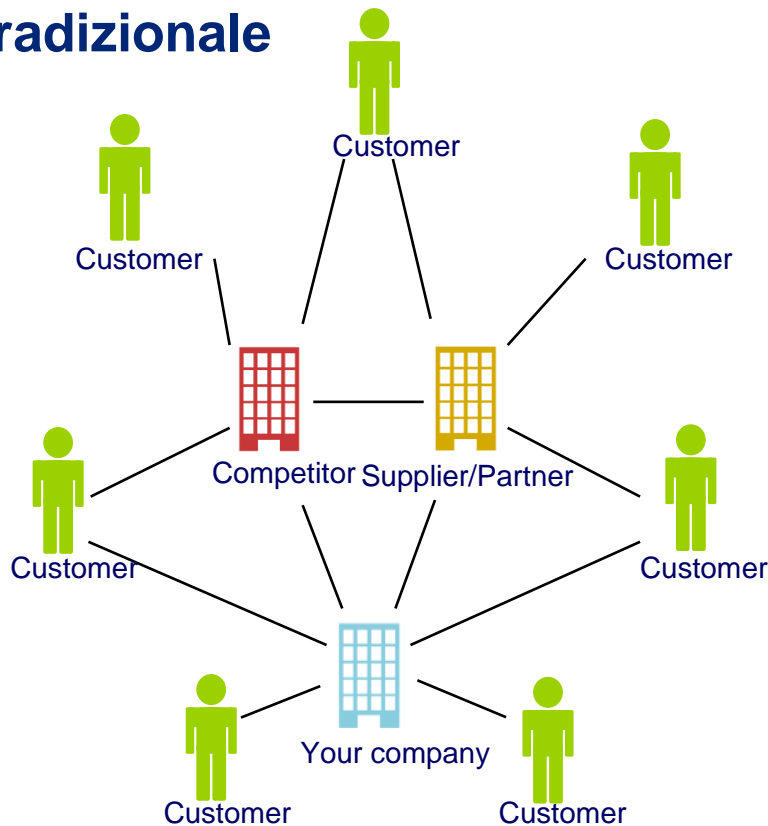
L'avvento dei Social Media ha drammaticamente alterato il modo in cui il comportamento dei media e dei consumatori impatta la reputation delle società

- Blogger, giornalisti, consumatori guidano i "dialoghi" su una società sulla "blogosfera", Twitter, YouTube e altri social forum
- I messaggi, sia quelli positivi sia quelli negativi, sulla società, il suo brand, i prodotti e i servizi offerti sono amplificati tramite diversi canali e interlocutori non controllabili a priori

Le aziende devono adottare un approccio olistico alla brand reputation e alla comunicazione, coerente con un diverso approccio verso il cliente/consumatore

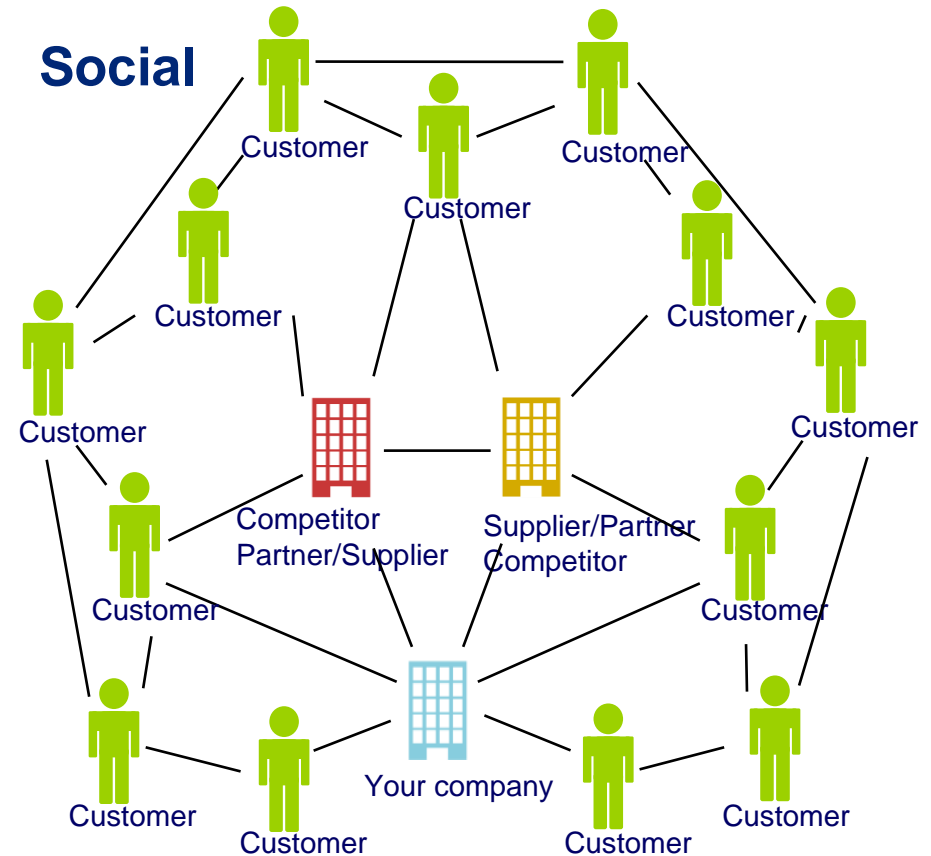
La gestione del brand deve essere coerente con un ambiente competitivo molto più dinamico...

Tradizionale



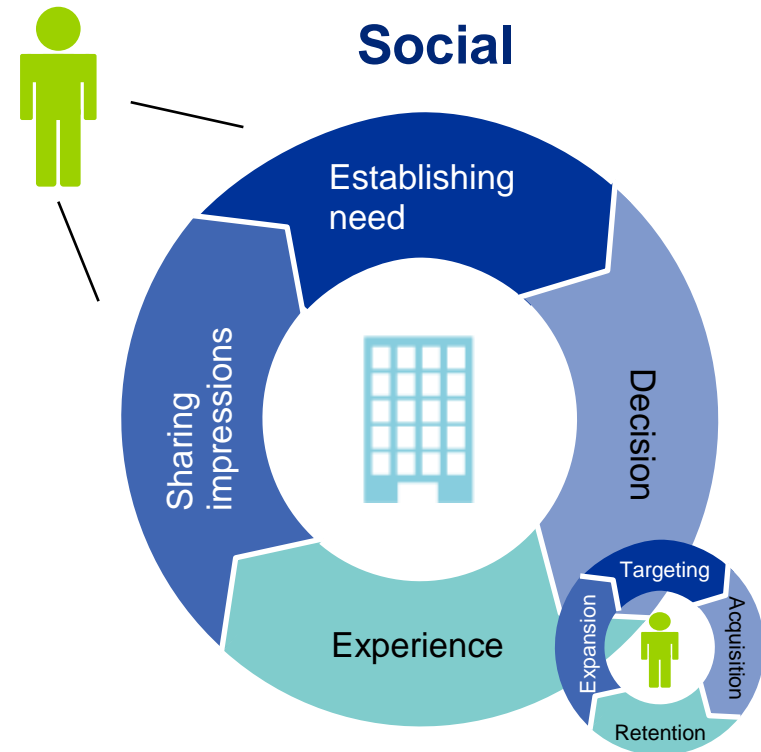
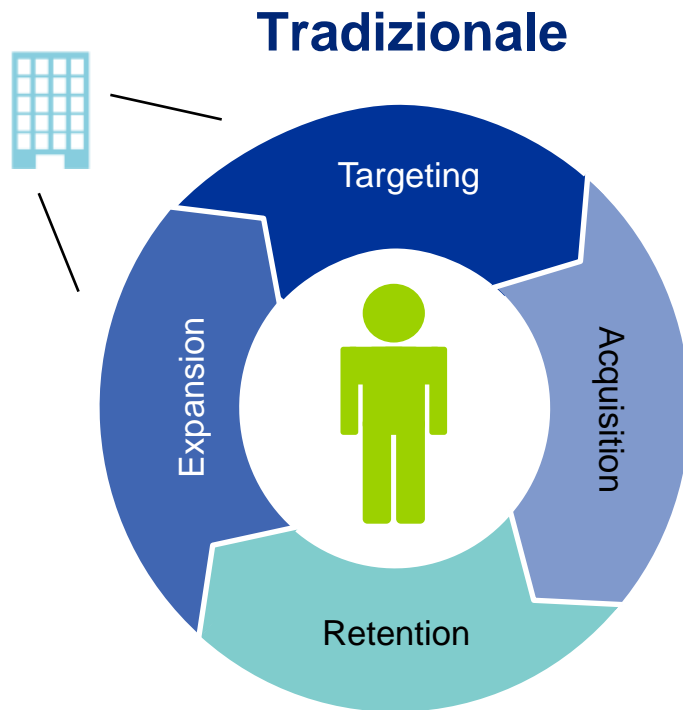
- Focus sulla relazione individuale (company to customer, company to partner, etc.)
- Visione limitata del cliente e della sua community di appartenenza (utilizzo prevalente di dati interni)
- Ruoli competitivi "stabili"

Social



- Focus sulla complessa relazione di tipo collaborativo (engaging a more complex relationship network)
- Le "connessioni multiple" consentono una migliore conoscenza dei comportamenti e dei fabbisogni
- Ruoli competitivi "dinamici"

... in cui l'azienda è solo uno degli interlocutori che soddisfano i bisogni dell'utente

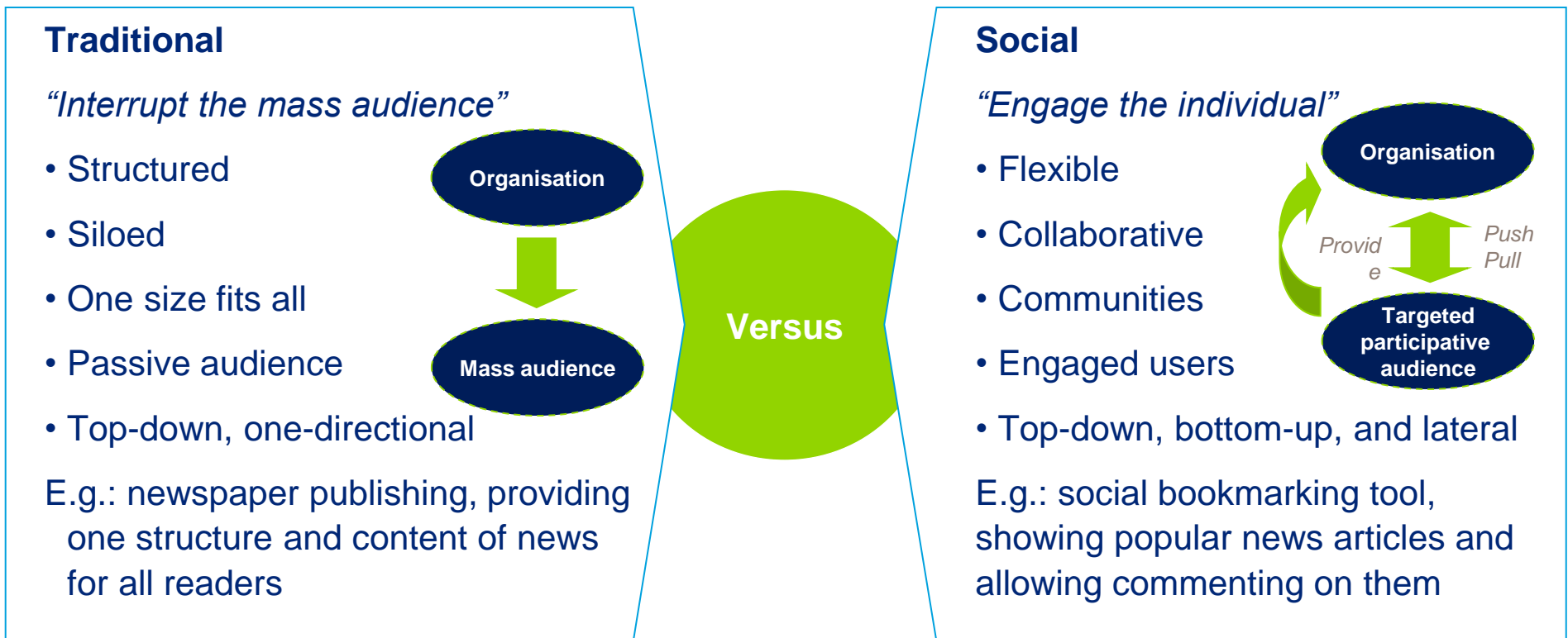


- Processi di Customer Management sviluppati dal punto di vista dell'azienda (customer life cycle for the company)
- Process centric – adattare e ottimizzare i processi per supportare al meglio l'interazione con il cliente e la singola transazione

- Processi dell'azienda costruiti intorno ai bisogni del cliente (company life cycle for the customer)
- Conversation centric, basati sui concetti di dialogo, trasparenza e contributo/ricompensa (partecipazione)

E come conseguenza cambia anche la gestione della comunicazione

L'approccio relazionale di tipo top-down relationship si evolve verso un dinamico di tipo collaborativo e bi-direzionale



Deloitte.