



# SAP Executive Summit

## Working Session

# Redefine end-to-end Customer Experience

*Abbiamo brevemente esposto quanto nei riguardi della Luna, delle Stelle fisse e della Galassia è stato fino ad oggi osservato. Resta ora quello che nel presente lavoro è a nostro avviso l'argomento più importante: rivelare cioè e divulgare quattro PIANETI, non mai dalle origini del mondo fino ai nostri tempi veduti, l'occasione dell'averli scoperti e studiati, e inoltre le loro collocazioni e le osservazioni fatte circa i portamenti e mutamenti loro.*

*Galileo Galilei - Sidereus Nuncius  
Marzo 1610*

## Sommario

- 3** Introduzione
- 4** Apertura dei lavori
- 4** L'evoluzione della Customer Experience
- 6** Il business case: sky-as-a-service
- 7** I risultati
- 10** Conclusioni

### **Moderatore**

**Andrea Sangalli**  
IDC Italy

### **Partner**

**Eraldo Federici**  
Manufacturing & Consumer Products Market Unit Director, Capgemini

### **Luca Grivet Foiaia**

Partner | Technology | Enterprise Transformation Leader, EY

### **SAP**

**Ivano Fossati**  
Chief Operating Officer Customer Experience EMEA South, SAP

*In collaborazione con*



# The Intelligent Enterprise: Driven by Data, Powered by People

## Redefine end-to-end Customer Experience

*Il marketing nell'era digitale richiede l'integrazione tra applicazioni per assicurare al cliente un'esperienza end-to-end [Data Driven Marketing].*

*Le evoluzioni socioeconomiche stanno trasformando le relazioni che le imprese hanno con il mercato, ridisegnando le aspettative dei clienti e definendo nuovi modi di percepire e di essere percepiti. Questi cambiamenti modellano la funzione Marketing e l'intera organizzazione.*

*Quali nuovi metodi, strumenti, tecnologie servono per accrescere competenze e risultati di business in un quadro di integrazione data-driven?*

*Tra contaminazione trasversale dei processi, delle responsabilità, delle attitudini personali si apre la nuova dimensione della Customer Experience.*



## Apertura dei lavori

La working session “Redefine end-to-end Customer Experience” dedicata ai responsabili dell’area Marketing delle aziende si è svolta seguendo un metodo di lavoro comune alle altre sessioni tematiche: dopo un breve inquadramento delle tematiche, i CMO presenti sono stati chiamati infatti a risolvere uno specifico business case, identico a quello contemporaneamente sottoposto agli Executive delle altre working session (CIO, CFO e CHRO).

In questo modo è stato possibile, fra l’altro, comparare la sensibilità e i punti di vista delle diverse funzioni aziendali rispetto al tema della trasformazione digitale.

**Ivano Fossati** di SAP ha aperto la sessione condividendo con i partecipanti una riflessione: che cos’è davvero la customer experience?

Che ruolo gioca nello sviluppo di modelli di “impresa intelligente”? La tecnologia è centrale e offre oggi innumerevoli opportunità, ma per le aziende è fondamentale definire anche nuove strategie che mettano al centro l’esperienza, perché crescano non solo i clienti, ma soprattutto i fan. Ovvero i clienti fedeli.



*Ivano Fossati, Chief Operating Officer Customer Experience EMEA South, SAP*

## L’evoluzione della Customer Experience

Secondo **Andrea Sangalli** di IDC Italia la customer experience si sta trasformando, con customer journey sempre più complessi e omnicanali da un lato, nuove tecnologie, tipologie di consumatori e nuovi comportamenti dall’altro.

Le aziende devono fare un passo avanti, andando oltre i confini della propria realtà e aprendosi a tutto l’ecosistema. Questo nuovo modello corrisponde infatti all’evoluzione del comportamento del consumatore e ai nuovi standard a cui si è abituato: se un’esperienza,

in qualunque fase del customer journey, viene vissuta come positiva, diventa il modello di riferimento per tutte le altre, anche cambiando contesto. Amazon, per esempio, ha imposto al mondo i suoi standard sui tempi di consegna e i consumatori sono disposti a pagare un costo aggiuntivo.

Per soddisfare un cliente e riuscire a proporgli esperienze positive, che corrispondano alle sue aspettative e di cui è disposto a lasciare commenti e recensioni, diventa fondamentale

conoscerlo a fondo, intercettando e raccogliendo ogni tipo di informazione: nessuna azienda può più permettersi di considerare i consumatori clienti anonimi.

I dati lo dimostrano: secondo un'indagine IDC del 2018 su più di 2800 aziende, la customer experience emerge come la top strategic priority, con un indice di preferenze superiore a quello che fu per la cybersecurity o l'efficiamento dei costi negli anni scorsi.

Il processo di conoscenza del cliente, cruciale per una customer experience di successo, deve adottare nuovi modelli e far leva su nuovi strumenti. Occorre passare da un concetto di personalizzazione del customer journey a uno di *empathy at scale*, adottando cioè un approccio empatico nei confronti del cliente, riconoscendone l'unicità e gestendo la flessibilità della relazione.

L'*empathy at scale* si fonda su 3 elementi, ovvero le 3 C:

- **Consenso:** l'impatto della regolamentazione della privacy guiderà la relazione con i clienti, quindi le aziende che riusciranno a ottenere il loro consenso potranno effettivamente avere tutte quelle informazioni utili per conoscerli davvero.
- **Customer conversation:** tecnologie come l'AI permettono un forte ingaggio del cliente e l'interazione con lui, al fine di raccogliere informazioni.
- **Customer journey:** il 90% delle imprese in Europa sta investendo in tecnologia e analisi dei dati per creare customer journey personalizzati lungo tutto il percorso.



Andrea Sangalli, IDC Italy

## Il business case: sky-as-a-service

La seconda parte della working session ha visto i presenti collaborare in un esercizio creativo per la soluzione del seguente business case:

**“Un’azienda leader nella produzione di telescopi sta vivendo sostanziali difficoltà, principalmente per due motivi: nuovi competitor che producono a costi molto contenuti e una generalizzata situazione di inquinamento luminoso che riduce la possibilità degli appassionati di osservare le stelle. La necessità è capire come la trasformazione digitale, di cui si parla tanto, consente in un caso come questo di superare le difficoltà magari sviluppando un nuovo modello di business: per esempio, non concentrandosi più sulla vendita di telescopi ma sull’offerta di servizi di osservazione celeste, grazie alle tecnologie oggi disponibili e al web, in uno scenario di sky-as-a-service”.**

Il lavoro è stato organizzato dai Partner, ciascuno dei quali ha guidato un gruppo di rappresentanti delle aziende. Su ogni tavolo era presente la documentazione necessaria e un Canvas model per creare e sviluppare modelli di business in modo visuale.

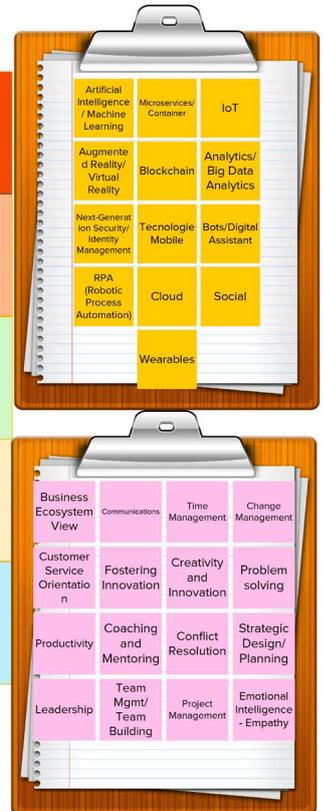
I CMO sono stati chiamati a compilare il modello selezionando le tecnologie abilitanti e i soft skill che ritenevano necessari per il business case, che a loro volta potessero supportare le *next generation capabilities* su cui costruire i nuovi processi per le principali dimensioni aziendali: customer experience/marketing, gestione finanziaria, digital platform/infrastrutture IT e gestione HR/talenti.

Dopo il lavoro sul campo, i rappresentanti dei diversi gruppi hanno illustrato alla sala i risultati esponendo le loro idee per supportare la nuova strategia di rilancio dell’azienda e confrontandoli con i risultati provenienti dalle altre working session.



# I risultati

Dimensioni	Tecnologie Abilitanti	Next-Generation Capability ...	... Abilitata da Quale Tecnologia ...	... e da Quale Soft Skill
<b>CX Personalisation at Scale</b>	Augmented Reality/Virtual Reality, Bots/Digital Assistant, Social	fruizione immersiva dell'esperienza tramite AR VR, vendo device AR/VR Bot e Marketplace	Augmented Reality/Virtual Reality, Artificial Intelligence / Machine Learning	Creativity and Innovation, Creativity and Innovation
<b>Strategically Aligned Talents</b>	Artificial Intelligence / Machine Learning, Analytics/Big Data Analytics, Social	agile prod dev through social collab tool Crowd sourcing people	Social, Social	Coaching and Mentoring, Change Management
<b>Mastering Data for Smarter Insight and Financials</b>	Analytics/Big Data Analytics, Artificial Intelligence / Machine Learning, Blockchain	Customer experience dynamic pricing e-commerce	Analytics/Big Data Analytics, Cloud	Strategic Design/ Planning, Business Ecosystem View
<b>Digital Business Platform at the Core</b>	IoT, Tecnologie Mobile, Cloud	Marketplace del telescopio as a service UX	Cloud, Tecnologie Mobile	Business Ecosystem View, Customer Service Orientation



Come i CMO hanno risolto il business case

Sessioni	Tecnologie Abilitanti	Next-Generation Capability ...	... Abilitata da Quale Tecnologia ...	... e da Quale Soft Skill
<b>CX Personalisation at Scale</b> <b>CMO view</b>	Augmented Reality/Virtual Reality, Bots/Digital Assistant, Social	fruizione immersiva dell'esperienza tramite AR VR, vendo device AR/VR Bot e Marketplace	Augmented Reality/Virtual Reality, Artificial Intelligence / Machine Learning	Creativity and Innovation, Creativity and Innovation
<b>CX Personalisation at Scale</b> <b>CHRO view</b>	Cloud, Augmented Reality/Virtual Reality, Social	Partnership with aerospace and nex site on other country Customer Service Inspiration	Cloud, Cloud, Social	Customer Service Orientation, Change Management, Creativity and Innovation, Creativity and Innovation
<b>CX Personalisation at Scale</b> <b>CFO view</b>	Analytics/Big Data Analytics, Bots/Digital Assistant, Tecnologie Mobile	Market discovery Esperienza unica / EW ET Velocità soluzione dispute	Social, Augmented Reality/Virtual Reality, Social	Customer Service Orientation, Emotional Intelligence - Empathy, Emotional Intelligence - Empathy
<b>CX Personalisation at Scale</b> <b>CIO/CDO view</b>	Augmented Reality/Virtual Reality, Wearables, Social	Telescopio da remoto Galaxy e commerce personaliz skyline offerta as a service e profil	IoT, Microservices/ Container, Augmented Reality/Virtual Reality, CRM	Communication, Creativity and Innovation, Emotional Intelligence - Empathy, Customer Service Orientation

Come le diverse funzioni aziendali pensano all'evoluzione dell'area Marketing

I CMO, divisi in due gruppi e coordinati dai Partner, hanno evidenziato che per mettere in atto strategie di customer experience in grado di supportare la trasformazione dell'azienda oggetto del business case occorre che all'interno dell'organizzazione ogni area aziendale venga coinvolta in un processo di contaminazione di idee, fluidità di processi, integrazione di competenze. Prima di valutare e progettare la percezione del cliente sul servizio, occorre cioè che all'interno dell'azienda ci siano le basi per condividere obiettivi, metodologia, approccio.



Iniziamo dunque dall'ambito Marketing: lo shift tecnologico, che implica lo spostamento da una logica di prodotto a una di servizio, richiede secondo i CMO l'acquisizione di alcune *next-generation capabilities*. È il **marketplace** la direzione strategica da adottare, con l'obiettivo di aprire l'azienda verso l'ecosistema, abbracciando ambiti diversi. Nasce l'idea di uno "star-marketplace" che adotta un modello di vendita basato sul servizio di base, a cui aggiungere contenuti riguardanti il settore astronomico per i veri appassionati.

L'esperienza deve poi essere arricchita con una fruizione immersiva. Per quanto riguarda le tecnologie abilitanti la convergenza di idee fra i responsabili Marketing è totale: il Cloud e gli Innovator Accelerators, come Intelligenza Artificiale, Augmented/Virtual Reality, Analytics e BOT, sono alla base della trasformazione digitale e a supporto di soft-skills come creatività e innovazione. Queste idee disegnano uno scenario di apertura e conoscenza del cliente che riflette proprio il tema dell'agilità e della flessibilità della relazione che,



“Per un'azienda che, come quella del caso discusso, deve passare da un modello di produzione a uno di offerta di servizi la direzione strategica è il **marketplace**, con l'obiettivo di aprirla verso l'ecosistema, abbracciando ambiti diversi”.

Eraldo Federici, Manufacturing & Consumer Products Market Unit Director, Capgemini

come emerso nelle premesse, rappresentano i nuovi pillar della customer experience.

Non è più pensabile fidelizzare i clienti utilizzando re-targeting o meccanismi di premio, perché il consumatore pretende servizi personalizzati, ha accesso a molte più opzioni e vuole maggiore scelta.

La rivoluzione della customer experience può quindi essere abilitata solo se internamente le diverse aree contribuiscono al processo: il Finance con nuovi modelli di pricing, l'HR con nuove modelli di talent acquisition e l'IT con nuove piattaforme.

Un aspetto interessante è stata la discussione sugli spunti provenienti dalle altre working session: a seconda dell'area aziendale da cui

provenivano le analisi, la customer experience ha assunto sfaccettature diverse, portando a più ampi punti di vista. Per esempio, il contributo dei CFO sul tema della soluzione delle dispute è stato interessante per capire il risvolto che le conversazioni sui social possono avere sulla reputation delle aziende e, di conseguenza, sul loro posizionamento e sulla politica di pricing; così come il suggerimento da parte dei CHRO di sviluppare partnership con stakeholder del mondo aerospaziale o, secondo i CIO, di adottare strumenti che fanno leva su nuove tecnologie, rivelano infine che è davvero importante coinvolgere tutte le funzioni aziendali per comprendere a fondo la percezione che l'utente ha di un servizio o di un prodotto.



“L’aspetto più interessante della fase di discussione tra aree aziendali diverse è che sono emerse le **“famiglie professionali”**: così, dai CHRO proviene lo spunto sulle partnership, dai CFO quello sulle dispute e dai CIO l’apporto tecnologico, a sottolineare ancora una volta, quanto sia fondamentale coinvolgere tutte le linee di business aziendali in una fase di ridefinizione della customer experience”.

Luca Grivet Foiaia, Partner | Technology | Enterprise Transformation Leader, EY

## Conclusioni

In chiusura dei lavori, Ivano Fossati ha coinvolto i partecipanti su un'ultima riflessione: attraverso le tecnologie e con lo sviluppo di un customer journey sempre più personalizzato, riusciamo oggi a ottenere moltissime informazioni sui clienti e a conoscerli a fondo.

Non sappiamo tuttavia le motivazioni delle sue scelte: perché abbandona il carrello, perché interrompe la sessione, perché fa una scelta o un'altra. Diventerà sempre più importante ottenere queste informazioni per riuscire a mantenere costante e coerente l'esperienza globale del cliente. Il canale, fra l'altro, sta diventando sempre più irrilevante per il cliente, tanto che si inizia a parlare di esperienza channel-less anziché multicanale o omnicanale.

Con la recente acquisizione di Qualtrics l'obiettivo di SAP è proprio di consentire alle aziende di passare dalla gestione dell'identità del cliente alla gestione della sua esperienza, ricollegandosi così all'adozione del modello delle 3C sul quale si basa il nuovo approccio *empathy at scale*.



In occasione delle working session a Villa d'Este, i partecipanti impegnati nel confronto e nella sperimentazione sono stati coinvolti anche dal punto di vista sensoriale, con colori e profumi pensati per aiutare a trascorrere piacevolmente i momenti di lavoro passati insieme e contribuire a dare all'innovazione un senso in più.

Segui SAP su



© 2019 SAP SE. Tutti i diritti riservati.

Tutti gli altri nomi di prodotti e servizi qui menzionati sono marchi che appartengono alle rispettive società. Quanto riportato nel presente documento ha finalità esclusivamente informative. Le specifiche nazionali dei prodotti possono variare. SAP si riserva il diritto di modificare tutti i materiali senza preavviso. I materiali sono forniti da SAP AG e dalle sue affiliate ("Gruppo SAP") solo a scopo informativo, senza alcun fine illustrativo o di garanzia di qualsiasi natura; il Gruppo SAP non si assume alcuna responsabilità per eventuali errori od omissioni presenti nei materiali. Le uniche garanzie applicabili ai prodotti e ai servizi del Gruppo SAP sono quelle espressamente menzionate nelle apposite clausole contrattuali eventualmente previste per i singoli prodotti o servizi. Nessuna parte del presente documento è da interpretarsi come garanzia accessoria.

THE BEST RUN

