

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale



IL SERVICE DESK: UN NUOVO STRUMENTO
DI GESTIONE DELL'OUTSOURCING PER IL
RAGGIUNGIMENTO DELL'ECCELLENZA
OPERATIVA

Relatore: Prof.ssa Chiara FRANCALANCI

Correlatore: Dott. Ing. Valerio GAMBAROTTO

Tesi di laurea specialistica di:

Alessandro Minh Tuan CAO

Matricola: 734002

Anno Accademico 2009/2010

Abstract

Il presente lavoro di tesi si basa su un'esperienza di stage vissuta in Accenture S.p.A. nel periodo da Marzo ad Ottobre 2010. Il progetto nel quale l'autore è stato coinvolto ha raggiunto gli obiettivi di progettazione e realizzazione di uno strumento informatico di interfaccia tra l'azienda e i propri clienti.

Partendo dall'esperienza pratica si è quindi cercato di integrare le conoscenze acquisite "sul campo" con le nozioni accademiche maturate durante il corso di laurea e tramite ricerche bibliografiche.

Indice

Capitolo 1: Introduzione	10
Capitolo 2: Stato dell'arte	14
2.1. Motivi del F&A BPO.....	14
2.2. Tecnologie abilitanti – Il Service Desk	19
2.3. Il mercato del F&A BPO	24
2.3.1. Market overview.....	24
2.3.2. I player di mercato.....	26
2.3.3. Segmentazione del mercato.....	26
2.3.4. Descrizione dei <i>vendor</i>	31
2.3.5. Classificazione dei <i>vendor</i>	42
Capitolo 3: Il progetto Service Desk	44
3.1. Storia e motivazioni.....	44
3.2. I passi del progetto.....	46
3.3. PLAN.....	47
3.3.1. Definizione dell'ambito di servizio	48
3.3.2. Software selection.....	51
3.4. ANALYZE	63
3.4.1. Architettura applicativa del Service Desk.....	64
3.4.2. Moduli e funzionalità del Service Desk	67
3.4.3. Posizionamento.....	72
3.4.4. Raccolta dei requisiti funzionali per il disegno dei ticket.....	75
3.4.5. Dimensionamento.....	81
3.5. DESIGN	82
3.5.1. Progettazione dell'architettura tecnica.....	83
3.5.2. Sicurezza.....	88
3.5.3. Profilazione delle classi di utenti.....	93

3.5.4.	Casi d'uso	95
3.5.5.	Il ciclo di vita di una richiesta generica.....	97
3.5.6.	Design dei ticket	101
3.5.7.	SLA e cruscotto KPI	106
Capitolo 4: Analisi dei risultati		116
4.1.	Analisi dei benefici	116
4.1.1.	Vantaggi del Service Desk.....	117
4.1.2.	Svantaggi del Service Desk.....	121
4.2.	Analisi dei KPI	124
4.3.	Analisi delta del workflow operativo	137
Capitolo 5: Conclusioni		138
Allegati		142
Bibliografia		190

Elenco delle figure

<i>Figura 1: Benefici del F&A BPO</i>	16
<i>Figura 2: Vantaggi del F&A Outsourcing</i>	18
<i>Figura 3: Catena del valore di Accenture F&A BPO</i>	21
<i>Figura 4: Elementi fondamentali in un rapporto di outsourcing</i>	23
<i>Figura 5: Magic Quadrant del settore di F&A BPO</i>	42
<i>Figura 6: Fasi del progetto Service Desk</i>	46
<i>Figura 7: Attività del processo di Plan</i>	47
<i>Figura 8: Fasi del processo di software selection</i>	52
<i>Figura 9: Architettura applicativa del Service Desk</i>	64
<i>Figura 10: Moduli del Service Desk</i>	67
<i>Figura 11: Canali tradizionali di comunicazione tra Distribuzione S.r.l. e Accenture F&A BPO Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao</i>	73
<i>Figura 12: Posizionamento del Service Desk nella comunicazione tra cliente e servente</i>	73
<i>Figura 13: Modulo da compilare per la richiesta di registrazione di un'anagrafica di un fornitore</i>	76
<i>Figura 14: Workflow as-is per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Merci</i>	80
<i>Figura 15: Attività del processo di Design</i>	82
<i>Figura 16: Layers dell'architettura di Remedy</i>	83
<i>Figura 17: Infrastruttura tecnica a supporto del Service Desk</i>	85
<i>Figura 18: Configurazione dei firewall</i>	88
<i>Figura 19: Use case diagram degli attori coinvolti</i>	96
<i>Figura 20: Ciclo di vita di un ticket generico</i>	100
<i>Figura 21: Workflow to-be per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Merci</i>	104
<i>Figura 22: Layout del ticket di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Merci</i>	105
<i>Figura 23: KPI individuati per il sistema di reporting</i>	110
<i>Figura 24: Workflow as-is per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Servizi</i>	176
<i>Figura 25: Workflow to-be per il processo di</i>	

<i>Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Servizi</i>	176
<i>Figura 26: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Blocco / Sblocco al Pagamento Anagrafiche Esistenti</i>	177
<i>Figura 27: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Blocco / Sblocco al Pagamento Anagrafiche Esistenti</i>	177
<i>Figura 28: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Stanziamenti Passivi</i>	178
<i>Figura 29: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Stanziamenti Passivi</i>	178
<i>Figura 30: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Giroconti Manuali</i>	179
<i>Figura 31: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Giroconti Manuali</i>	179
<i>Figura 32: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Creazione / Modifica Anagrafica Cliente</i>	180
<i>Figura 33: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Creazione / Modifica Anagrafica Cliente</i>	180
<i>Figura 34: Workflow as-is per il processo di Emissione Fatture Attive Servizi</i>	181
<i>Figura 35: Workflow to-be per il processo di Emissione Fatture Attive Servizi</i>	181
<i>Figura 36: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Stanziamenti Attivi</i>	182
<i>Figura 37: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Contabilizzazione Stanziamenti Attivi</i>	182
<i>Figura 38: Workflow as-is per il processo di Apertura Centro di Costo</i>	183
<i>Figura 39: Workflow to-be per il processo di Apertura Centro di Costo</i>	183
<i>Figura 40: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Modifica / Fine validità Centro di Costo</i>	184
<i>Figura 41: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Modifica / Fine validità Centro di Costo</i>	184
<i>Figura 42: Workflow as-is per il processo di</i>	
<i>Aggiornamento gerarchico Centro di Costo</i>	185
<i>Figura 43: Workflow to-be per il processo di</i>	
<i>Aggiornamento gerarchico Centro di Costo</i>	185
<i>Figura 44: Workflow as-is per il processo di Inserimento / Modifica Conto</i>	186

<i>Figura 45: Workflow to-be per il processo di Inserimento / Modifica Conto</i>	186
<i>Figura 46: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Prime Note.....</i>	187
<i>Figura 47: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Prime Note.....</i>	187
<i>Figura 48: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Giroconto / Girocentro</i>	188
<i>Figura 49: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Giroconto / Girocentro</i>	188
<i>Figura 50: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Co.Ge.</i>	189
<i>Figura 51: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Co.Ge.</i>	189

Elenco delle tabelle

<i>Tabella 1: Grado di importanza dei criteri di valutazione (1)</i>	29
<i>Tabella 2: Grado di importanza dei criteri di valutazione (2)</i>	31
<i>Tabella 3: Ticket in ambito per Distribuzione S.r.l. rilasciati nel 2010 (anno fiscale)</i>	49
<i>Tabella 4: Ticket in ambito per Distribuzione S.r.l. rilasciati nel 2011 (anno fiscale)</i>	50
<i>Tabella 5: Shortlist dei requisiti funzionali</i>	54
<i>Tabella 6: Shortlist dei requisiti tecnici</i>	55
<i>Tabella 7: Shortlist dei requisiti commerciali</i>	55
<i>Tabella 8: Primo step di software selection</i>	56
<i>Tabella 9: Quadro generale software selection</i>	57
<i>Tabella 10: Caratteristiche salienti di BMC Remedy</i>	58
<i>Tabella 11: Caratteristiche salienti di SAP-CRM 3.0</i>	58
<i>Tabella 12: Caratteristiche salienti di Microsoft CRM v3.0</i>	59
<i>Tabella 13: Caratteristiche salienti di Oracle CRM</i>	60
<i>Tabella 14: Costi di investimento e manutenzione per i primi tre anni</i>	62
<i>Tabella 15: Questionario per il disegno delle richieste</i>	79
<i>Tabella 16: Dimensionamento dei volumi di servizio annuali</i>	81
<i>Tabella 17: Regole web form per il ticket di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Merci</i>	103
<i>Tabella 18: SLA concordati con Distribuzione S.r.l.</i>	107
<i>Tabella 19: Profilazione dei KPI</i>	109
<i>Tabella 20: Verifica di robustezza dei KPI</i>	112
<i>Tabella 21: Identificazione delle dimensioni di analisi</i>	113
<i>Tabella 22: Analisi dimensionale dei KPI</i>	115
<i>Tabella 23: entità dei vantaggi introdotti dal Service Desk (scala da 1 – minimo a 5 – massimo)</i>	121
<i>Tabella 24: KPI AP.03AMF.SV.03 – Ticket inviati nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	125
<i>Tabella 25: KPI AP.03AMF.SV.05 – Ticket evasi nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	126

<i>Tabella 26: KPI AP.03AMF.PP.01 –</i>	
<i>% Ticket evasi in tempo nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>127</i>
<i>Tabella 27: KPI AP.03AMF.PP.02 –</i>	
<i>% Ticket inviati correttamente nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>128</i>
<i>Tabella 28: KPI AP.03AMF.PP.04 –</i>	
<i>% Ticket rifiutati da operatore nel periodo Maggio-Agosto 2010.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabella 29: KPI AP.03AMF.PP.06 –</i>	
<i>% Ticket evasi senza ricicli nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>130</i>
<i>Tabella 30: KPI AP.03AMF.PP.07 –</i>	
<i>% Ticket evasi con uno o più ricicli nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>131</i>
<i>Tabella 31: KPI AP.03AMF.PT.01 –</i>	
<i>Tempo medio di evasione ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabella 32: KPI AP.03AMF.PT.02 – Tempo medio effettivo di</i>	
<i>evasione ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>133</i>
<i>Tabella 33: KPI AP.03AMF.PT.03 – Tempo medio di sospensione</i>	
<i>ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010</i>	<i>134</i>
<i>Tabella 34: Carta dei requisiti per la valutazione delle soluzioni software</i>	<i>144</i>
<i>Tabella 35: Checklist di BMC Remedy</i>	<i>150</i>
<i>Tabella 36: Checklist di SAP-CRM 3.0.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabella 37: Checklist di MICROSOFT CRM V3.0</i>	<i>162</i>
<i>Tabella 38: Checklist di ORACLE CRM.....</i>	<i>169</i>
<i>Tabella 39: Esempio di questionario compilato per il ticket AP01</i>	<i>175</i>

Capitolo 1

Introduzione

In un contesto economico come quello odierno, segnato profondamente dalla crisi economico-finanziaria che ha sconvolto i mercati di tutto il mondo, molte aziende hanno dovuto rivedere le proprie strategie di business per adattarsi a una realtà profondamente cambiata. A causa della crisi del credito che ha ridotto drasticamente la forza di spesa e di investimento, le imprese hanno dovuto correggere la propria struttura organizzativa e migliorare la gestione dei propri processi operativi al fine di eliminare i centri di inefficienza accumulati negli gli anni. Questo periodo di recessione rappresenta, pertanto, un buon momento per riflettere sulle performance nel proprio business andando a migliorare o riprogettare i processi aziendali meno performanti. Se vista in quest'ottica, la situazione contingente può offrire molte opportunità di crescita futura per le aziende più intraprendenti. Nei periodi di instabilità economica, infatti, il panorama competitivo cambia notevolmente. Gli studi e l'esperienza dimostrano che in questi momenti molte più aziende passano da una posizione di inerzia a una di leadership rispetto a quelle che

operano lo stesso cambiamento in tempi migliori. Inoltre, molte di queste aziende vincenti hanno mantenuto le proprie posizioni nel tempo.

Il primo passo da compiere per intraprendere un percorso di miglioramento strutturale è cercare di migliorare le prestazioni delle *operations* aziendali. Le cause di inefficienza si possono riscontrare in qualsiasi area aziendale, anche nei reparti amministrativi di contabilità e finanza caratterizzati da processi standardizzati, ripetitivi e consolidati nel tempo. Sarebbe un grave errore concentrare le proprie forze solo sul miglioramento dei processi primari, tralasciando le attività di supporto. Il miglioramento deve coinvolgere tutte le funzioni aziendali, nell'ottica di un costante perseguimento all'eccellenza operativa. Un miglioramento significativo delle *operations* interne non significa semplicemente fare meglio le stesse cose ma include la capacità di semplificare e standardizzare, oltre che eliminare gli sprechi, i tempi di attesa e i ricicli nel lavoro. È altresì importante sottolineare che il cambiamento influenza anche il modo in cui l'azienda è impostata e come viene svolto il lavoro giorno per giorno. In questo contesto, la tecnologia è un fattore abilitante fondamentale al miglioramento delle performance. Ad esempio, la rapida ascesa dei canali di *e-commerce* è solo un piccolo segno rivelatore del motivo per cui le aziende devono creare nuovi modelli operativi mentre, nello stesso tempo, migliorano o sostituiscono quelli vecchi.

Sarebbe però utopistico pensare di poter migliorare tutte le aree aziendali solamente con le proprie forze e ottenere buoni risultati in breve tempo. In questo periodo di recessione, infatti, la tecnica dell'*outsourcing* sta prendendo sempre più piede tra le aziende in difficoltà e in bisogno di rinnovamento. Tramite l'esternalizzazione di processi complessi e onerosi come quelli di *Finance & Accounting*, l'azienda può concentrarsi nella realizzazione delle proprie strategie di business e delegare la gestione di processi secondari a partner di maggiore esperienza e competenze. Tuttavia, un rapporto di *outsourcing* proficuo non deve essere solamente motivato da fini economici; come sarà dimostrato nel corso della tesi, il rapporto di *outsourcing* tra cliente e *vendor* sta evolvendo verso legami di

partnership che apportano benefici significativi per entrambe le parti, in un'ottica *win-win*. Infatti, le aziende maggiormente soddisfatte della relazione con i propri *outsourcer* sono quelle che partecipano attivamente e quotidianamente nel processo di erogazione del servizio. Un servizio di outsourcing ad alte performance è strettamente legato al grado di collaborazione del cliente, che fornisce gli input e le linee guida agli operatori del *vendor* per la risoluzione delle criticità. Tuttavia la situazione ad oggi è ben diversa da quella appena descritta, considerando che la maggior parte delle aziende si rivolgono ad imprese di outsourcing pensando in tal modo di evitare la gestione delle attività esternalizzate.

Si può quindi concludere che il F&A BPO¹ sia ancora una tecnica di outsourcing abbastanza acerba che non ha ancora sfruttato a pieno le sue enormi potenzialità. Come detto in precedenza, stanno emergendo i primi segnali di cambiamento nel quale tale tipo di outsourcing non è più basato solamente sull'esternalizzazione della forza lavoro e sulla riduzione dei costi operativi ma sulla collaborazione di entrambe le parti per l'innovazione del processo in ambito.

In questo contesto, Accenture F&A BPO ha avviato nel 2009 un progetto per il rinnovamento del proprio servizio, volto a migliorare il processo di comunicazione con i propri clienti. Il progetto è consistito nella progettazione e realizzazione del Service Desk, ossia una piattaforma applicativa di *trouble-ticketing* per la gestione delle richieste di servizio da parte dei clienti.

Ai fini didattici di questa tesi, è stata presa in esame una singola azienda cliente, denominata sotto lo pseudonimo di Distribuzione S.r.l. Tale azienda opera come leader nel settore della media distribuzione italiana e da oltre dieci anni collabora con Accenture F&A BPO per l'outsourcing delle attività amministrative e contabili.

¹ Finance & Accounting Business Process Outsourcing

Obiettivo di questa tesi è presentare in maniera completa ed esaustiva la situazione attuale e futura del settore del F&A BPO, sia da un punto di vista esterno ricavato attraverso ricerche bibliografiche (Capitolo 2), sia da un punto di vista interno basato sull'esperienza vissuta dall'autore di questa tesi all'interno di Accenture F&A BPO, come membro del team di progettazione dell'applicativo Service Desk (Capitolo 3). Seguirà quindi una sezione dedicata all'analisi dei risultati ottenuti con la conclusione del progetto (Capitolo 4) e le relative conclusioni (Capitolo 5). La sezione Allegati contiene informazioni di dettaglio per eventuali apprendimenti.

Capitolo 2

Stato dell'arte

2.1. Motivi del F&A BPO

Nelle organizzazioni di grandi dimensioni le attività amministrative di contabilità e finanza sono ritenute dal management come processi onerosi da gestire che non apportano valore aggiunto all'impresa. Questo tipo di attività di *back-office* è visto come un impedimento per l'azienda alla crescita e al cambiamento. Infatti, i volumi di lavoro e le procedure burocratiche connaturate nelle attività di contabilità e finanza obbligano l'azienda a dedicare risorse ed energie per questo tipo di attività e la distolgono nello sviluppo e nell'esecuzione di nuove strategie legate al proprio *core business* (1). Questi sono i motivi principali della domanda di outsourcing dei processi amministrativi di contabilità e finanza, che recentemente ha accelerato la propria crescita in virtù delle pressioni economiche imposte dalla crisi dei mercati finanziari e dalla crisi del credito (2). Inoltre, la dinamicità e competitività caratterizzanti i mercati odierni costringono le imprese ad essere costantemente flessibili e creative, anche nelle gestione dei processi di supporto (3). Questo periodo

di instabilità economica rappresenta un buon momento per le aziende per ripensare all'organizzazione delle proprie attività operative e migliorare l'efficienza dei processi meno performanti. In tempi di recessione le aziende più in difficoltà tendono a delegare i processi meno strategici a terze parti, per poter concentrare le proprie forze nella realizzazione di piani strategici fondamentali per la sopravvivenza dell'impresa nel proprio mercato (4). Per queste ragioni, il mercato del F&A BPO è in continua crescita. Tuttavia, un approccio conservativo all'outsourcing, basato semplicemente sulla riduzione dei costi operativi non permette il raggiungimento di risultati importanti. Oggi molte aziende hanno deciso di esternalizzare i propri processi di contabilità e finanza non solo per ragioni di efficienza, ma anche per attuare un processo di trasformazione che consenta una gestione più efficace dell'azienda nel suo complesso (5). Si va quindi verso un outsourcing non più basato solamente sulla esternalizzazione della forza lavoro e sulla riduzione dei costi operativi, bensì verso un tipo di outsourcing di più ampio respiro, dove *vendor* e cliente operano in un rinnovato rapporto di partnership (6).

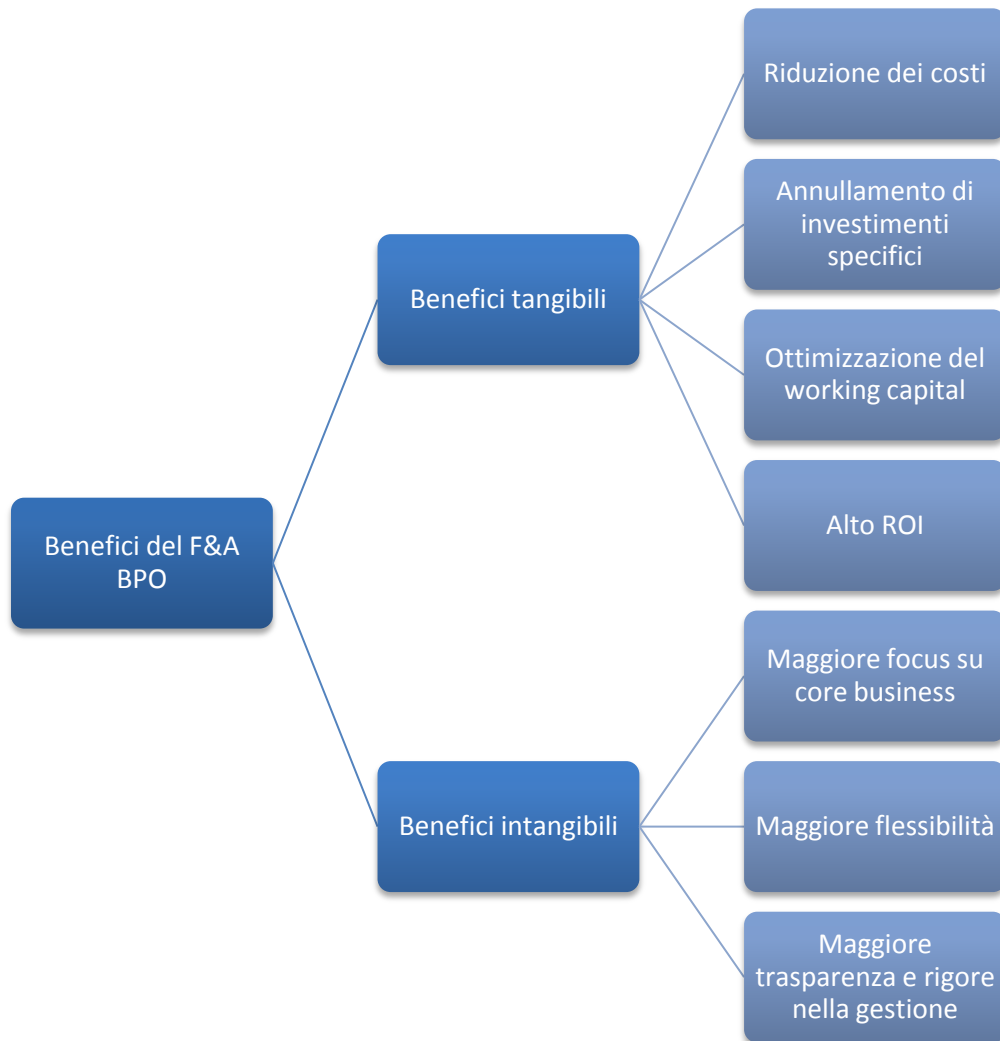


Figura 1: Benefici del F&A BPO

Fonte: Modello modificato da Alessandro Cao, modello originale tratto da Everest Global, Inc. Finance and Accounting Outsourcing Annual Report: May 2009

Uno dei fattori chiave della grande crescita (oltre 22% l'anno) del mercato del F&A outsourcing è indubbiamente la possibilità di riduzione dei costi delle attività operative. Infatti, è stato stimato che l'outsourcing di tali processi amministrativi consente alle aziende di ridurre i costi operativi di circa il 30%. L'outsourcing permette alle imprese di evitare investimenti specifici come l'assunzione del personale dedicato e l'adozione della tecnologia abilitante all'attività, e inoltre consente all'azienda cliente di accedere alle *best practice* derivanti dall'esperienza del *vendor* (7).

L'azienda ha quindi una configurazione più snella, con impatti positivi sull'andamento del ROI.

Un altro beneficio tangibile è rappresentato da un aumento dei flussi di cassa e un corrispondente miglioramento della loro prevedibilità. Ad esempio, una maggiore capacità di riscuotere i pagamenti da parte dei clienti ha un impatto sensibile sull'andamento dei flussi di cassa (8). Inoltre, i livelli di performance risultano maggiormente stabili e sempre sotto controllo sulla base dei SLA² concordati tra cliente e *vendor*. Questo aspetto è particolarmente significativo dato che il management è in grado di conoscere mese per mese l'andamento dei costi operativi e l'impatto generato sul business da eventuali cambiamenti desiderati.

D'altra parte, i benefici introdotti dall'outsourcing delle attività di contabilità e finanza non sono solo di natura direttamente tangibile ma anche intangibile. Esternalizzando le attività di supporto, l'azienda risulta infatti più libera di concentrarsi sulle priorità strategiche del proprio business andando a migliorare le attività primarie che creano valore al cliente finale. In altre parole, questo significa focalizzare le proprie risorse ed energie sulle *core competence* e far leva sui fornitori esterni per ottenere una maggiore flessibilità ed accedere a competenze ausiliarie specifiche che sarebbe troppo oneroso sviluppare autonomamente (9).

L'outsourcing delle attività amministrative, infine, permette al management di monitorare l'andamento delle performance di servizio attraverso sistemi informativi direzionali standardizzati e trasparenti. Questo aspetto non deve essere sottovalutato, specialmente in contesti regolati da leggi che impongono una massima trasparenza nella gestione aziendale, come quella di Sarbanes-Oxley.

² I *Service Level Agreement* (in sigla SLA) sono strumenti contrattuali attraverso i quali si definiscono le metriche di servizio che devono essere rispettate da un fornitore di servizi. In un mercato competitivo che opera quindi in regime di libera concorrenza, gli accordi sui livelli di servizio sono diventati uno strumento comune per misurare efficacemente i servizi. In questo contesto la definizione di uno SLA consiste in un contratto tangibile tra due parti che, se da un lato assicura la fornitura dei servizi a livelli pre-negoziati, dall'altro comporta il pagamento di penalità in caso di mancato raggiungimento di tali livelli. La definizione dello SLA è basata sulla determinazione da parte del cliente del livello di servizio ideale a garanzia del suo business.

Tuttavia, uno dei maggiori vantaggi ad oggi meno sfruttati nei rapporti di outsourcing delle attività di contabilità e finanza è la creazione di una cultura all'interno dell'azienda che favorisce l'innovazione ed è allineata con gli obiettivi strategici e con la *mission* dell'impresa stessa. L'outsourcing focalizzato sui risultati di business e sulla condivisione del *know-how* maturato nel tempo può cambiare in modo radicale le prestazioni e le competenze che l'impresa ha nel proprio business (10). Accenture F&A BPO, grazie alla grande esperienza come *outsourcer* di grandi aziende dislocate in tutto il mondo, ha condotto una *survey* raccogliendo le indicazioni dei propri clienti, che ha portato ai risultati illustrati in Figura 2. Le aziende intervistate hanno dichiarato di aver migliorato le proprie conoscenze nel mondo del Finance and Accounting tramite l'outsourcing delle proprie attività grazie a:

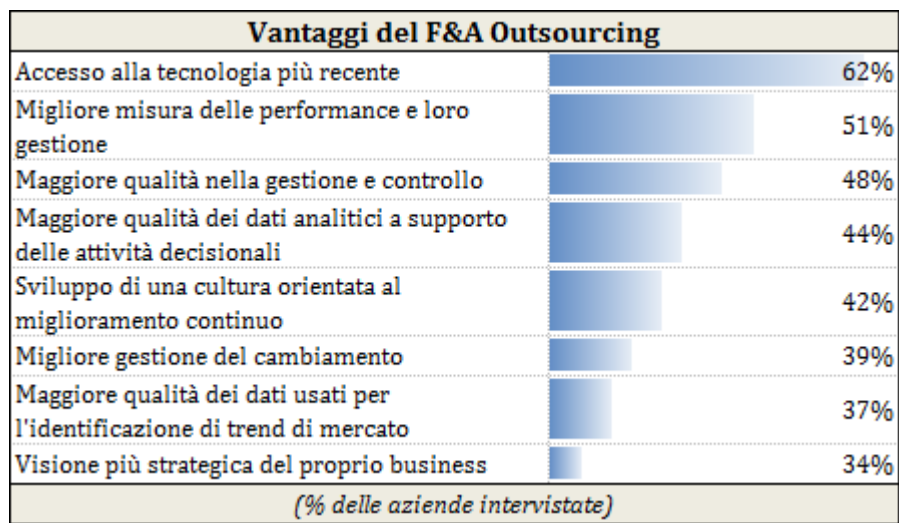


Figura 2: Vantaggi del F&A Outsourcing

Fonte: *Driving high performance through outsourcing: achieving process excellence*,
Accenture 2005

La *survey* mostra come in un'ottica di partnership collaborativa orientata ai risultati, l'outsourcing diventa uno strumento per il miglioramento delle competenze funzionali e dell'efficienza operativa. Esternalizzare un determinato processo, quindi, non significa più sacrificare il grado di *expertise* in tale settore, bensì delegare la gestione dell'attività a un

soggetto più competente ed esperto che garantisce la completa visibilità delle performance e dei processi operativi al management dell'azienda cliente.

2.2. Tecnologie abilitanti – Il Service Desk

Nell'ottica di un outsourcing di tipo collaborativo, aziende come Accenture, Genpact, Infosys e Tata Consultancy Services (TCS) stanno evolvendo la propria offerta sviluppando delle piattaforme informatiche ad hoc per la gestione del rapporto con il cliente finale. Tramite queste azioni di innovazione, l'azienda *outsourcer* non ha più l'onere di gestire i sistemi *legacy* dell'azienda cliente. Si opera, infatti, tramite una piattaforma “completamente integrata” che include il software per la gestione del rapporto di fornitura, oltre che le persone e le competenze di processo. È stimato che introducendo un software standardizzato, i costi di outsourcing possono scendere ulteriormente dal 20 al 30% (11). In questo processo di miglioramento abilitato dalla leva IT, Accenture F&A BPO nel 2009 ha intrapreso un progetto volto alla informatizzazione del processo di erogazione del servizio con i propri clienti. L'idea di base del progetto era rendere più strutturato e tracciabile il processo di comunicazione con il cliente, andando a sostituire i tradizionali canali di posta elettronica, telefono e fax con una nuova piattaforma integrata sul web: il Service Desk (12).

Essendo Accenture F&A BPO una società di outsourcing, la sua catena del valore può essere schematizzata partendo dal modello canonico per le aziende di servizi (13). Le attività primarie si distinguono così come segue:

- *Processo produttivo* – si compone a sua volta di:
 - *predisposizione delle condizioni produttive*, che rappresenta l'insieme delle attività volte alla predisposizione delle condizioni operative per il supporto del processo di erogazione del servizio;
 - *attività di back office*, che include tutte le attività direttamente coinvolte nel processo di servizio, svolte non in presenza del cliente ma comunque scatenate a seguito di una richiesta di servizio.
- *Processo distributivo* – comprende a sua volta:
 - *attività di front office*, che include tutte le attività di erogazione del servizio svolte in presenza del cliente;
 - *attività di procacciamento della clientela*, che racchiude tutte le attività volte all'acquisizione di nuovi clienti o alla vendita di nuovi servizi.

L'introduzione del Service Desk ha un impatto sull'attività di *front-office* dell'azienda dato che cambia il modo di relazionarsi con il cliente stesso. L'implementazione del sistema è stata sviluppata analizzando i processi interni in modo sistematico al fine di permettere una comunicazione più strutturata e abilitare la catalogazione automatica delle richieste di servizio in ambito. Se con l'uso dei tradizionali canali di comunicazione le richieste inviate dal cliente erano smistate ai destinatari in modo arbitrario, deciso dal cliente stesso, il Service Desk permette ora uno smistamento automatico delle richieste – *ticket* – sulla base delle analisi funzionali svolte a monte dello sviluppo dell'applicativo.

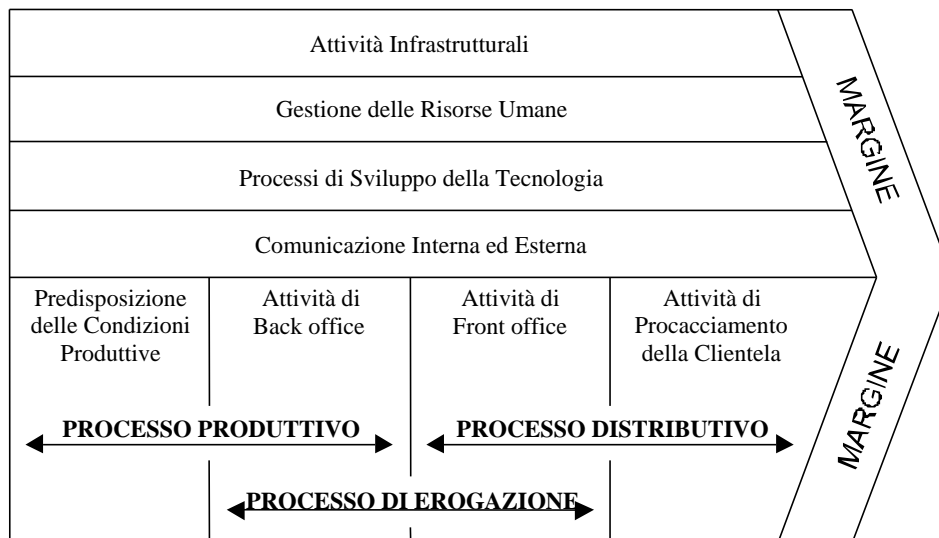


Figura 3: Catena del valore di Accenture F&A BPO

Fonte: I sistemi di supporto operativo nelle aziende in rete, Francalanci 2001

Inoltre, le richieste che il cliente invia tramite la nuova piattaforma sono completamente tracciate in termini di tempi di evasione, e tali dati non sono in alcun modo modificabili dagli utenti. Al contrario di quanto avveniva con l'uso della e-mail, del fax e del telefono, quindi, i soggetti interessati operano su un sistema perfettamente trasparente che annulla la possibilità di comportamento opportunistico. Il tipo di relazione tra cliente e servente risulta profondamente cambiato; se prima la richiesta di servizio avveniva tramite contatti *ad personam*, ora la relazione risulta più formale e standardizzata dove il cliente lavora su una piattaforma comune e accessibile a tutti.

SLA e OLA³ sono perfettamente tracciati e monitorabili in tempo reale; la soddisfazione del cliente può quindi basarsi su dati oggettivi e non più tramite la valutazione degli impiegati che si basa spesso su fattori esogeni come lo stato d'animo o relazioni personali con il servente (12). Il management del cliente, quindi, ha un completo controllo sulle

³ Gli *Operational Level Agreement* (in sigla OLA) sono strumenti contrattuali attraverso i quali si definiscono le prestazioni interne che devono essere rispettate dal cliente, affinché il fornitore possa operare al meglio per soddisfare i vincoli di SLA. Gli OLA sono, quindi, il requisito abilitante per il raggiungimento degli accordi di SLA.

performance di servizio ed ha massima visibilità sui processi operativi dell'*outsourcer*. L'azienda cliente può quindi perseguire l'eccellenza operativa grazie all'esternalizzazione di processi secondari a un *vendor* con un alto grado di competenza ed esperienza nel settore e parallelamente può focalizzare le proprie energie nelle core competence e aumentare la competitività nel proprio mercato di riferimento.

Tramite lo sviluppo e l'implementazione del Service Desk, Accenture F&A BPO ha avviato un lungo percorso ispirato agli scenari di outsourcing precedentemente delineati. Grazie, infatti, a un rapporto rinnovato tra le due aziende, ora di tipo maggiormente collaborativo e in ottica *win-win*, l'outsourcing non è più solamente un rapporto basato sull'esternalizzazione della forza lavoro, bensì sul raggiungimento di risultati pre-concordati. La visione tradizionale di un outsourcing di tipo transazionale è stata sostituita da un outsourcing di trasformazione volto al *process improvement* e abilitato da una piattaforma tecnologica standardizzata (11).

Dati tre elementi fondamentali sui quali è impostato un rapporto di outsourcing, quali:

- la forza lavoro;
- il *process improvement*;
- una piattaforma tecnologica standardizzata e condivisa;

in Figura 4 è possibile apprezzare l'importanza che tali elementi hanno giocato e giocheranno nel tempo.

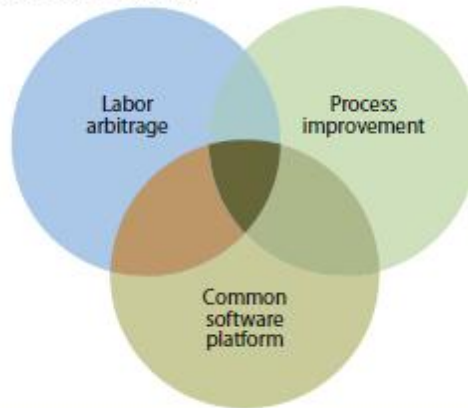
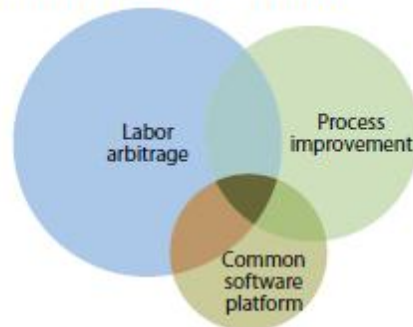
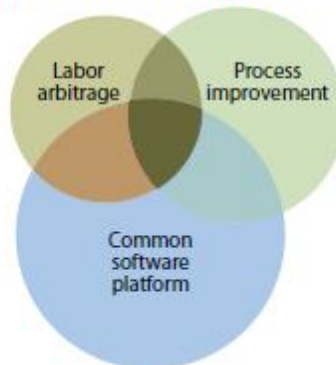
1-1 Three essential elements of BPO delivery**1-2 Today's mix of the three essential elements of BPO delivery****1-3 2011's mix of the three essential elements of BPO delivery**

Figura 4: Elementi fondamentali in un rapporto di outsourcing

Fonte: Platform BPO: Process Outsourcers Take a New Approach to Traditional BPO

Forrester Research, 2010

2.3. Il mercato del F&A BPO

Obiettivo di questo paragrafo è descrivere in maniera esaustiva la situazione odierna del mercato del F&A Business Process Outsourcing. Questa sezione è basata sulla *market research* condotta da Gartner nel Dicembre 2009. Le informazioni di seguito riportate sono quindi di estrema attualità, e consentono di dipingere un quadro complesso e reale del mercato odierno.

La ricerca di mercato condotta da Gartner consiste nel classificare tredici differenti player del settore in una delle quattro categorie componenti il *Magic Quadrant*: i leader di mercato; gli inseguitori; i player di nicchia; i visionari. Il mercato è differenziato in base alle dimensioni di servizio e all'esperienza dei vari player di mercato. Ad esempio, vari *outsourcer* forniscono servizi adatti alle imprese di medie dimensioni, altri si rivolgono ad aziende di una industry specifica, altri ancora competono in un solo mercato geografico. Tutte queste caratteristiche giocano un ruolo importante per la classificazione dei player considerati (14).

2.3.1. Market overview

Se accostato ad altri tipi di outsourcing, il mercato del F&A BPO è un settore che presenta ancora ampi margini di miglioramento. Ciò è dato dal fatto che ancora ad oggi il motivo principale della domanda di outsourcing è data dalla volontà delle aziende di ridurre i costi operativi delle attività di contabilità e finanza, tralasciando obiettivi di lungo termine come il miglioramento di processo e la condivisione di risultati di business con il *vendor*. Tuttavia, tale mercato ha un alto potenziale di ulteriore crescita, grazie alle pressioni imposte dalla recessione e dal mercato finale imposte alle aziende. Il settore del F&A BPO è destinato quindi a espandersi, partendo da premesse significative; infatti, tale mercato è stato stimato per un valore di circa 14 miliardi di dollari nel 2008, con una crescita annua media di un tasso pari al 8% che porterà il suo valore a circa 16

miliardi di dollari nel 2013. Tipicamente, un servizio base di F&A outsourcing comprende settori come la contabilità dei fornitori, la contabilità dei clienti, e la contabilità generale. Il tasso di *customer satisfaction* relativo a tali servizi è buono, in crescita anno dopo anno.

Tuttavia, non è ancora ad oggi ben chiaro il grado di trasformazione e innovazione dei processi che il F&A outsourcing può offrire. Fino ad ora le aziende e gli *outsourcer* hanno stipulato contratti basati su elementi quali la forza lavoro garantita e accordi di *lift and shift*, nei quali il prezzo del servizio è basato sul calcolo delle ore/uomo necessarie.

Ora i contratti stanno evolvendo e si basano sulla condivisione di SLA. Tipicamente, l'attivazione del contratto prevede un numero elevato di parametri di controllo durante la fase iniziale del rapporto di outsourcing; col passare del tempo, man mano che tale rapporto matura e la fiducia tra cliente e fornitore si consolida, i parametri di controllo tendono a diminuire e gli SLA vengono snelliti.

Ad oggi, la maggior parte degli accordi di outsourcing avvengono con aziende clienti che perseguono un abbattimento dei costi operativi, tramite l'esternalizzazione delle attività amministrative in paesi dove il costo del lavoro è minore, come India, l'est europeo e i paesi sudamericani. Recentemente i *vendor* di servizi hanno aggiornato la propria offerta, sviluppando delle tecnologie a supporto del processo di servizio, come ad esempio la scansione automatica dei documenti e la condivisione di database specifici e i relativi sistemi di reporting.

2.3.2. I player di mercato

Un servizio di F&A BPO consiste nel supporto di processi operativi relativi alle attività di contabilità e finanza. Generalmente i contratti prevedono il supporto ad almeno tre sotto-processi appartenenti alle seguenti categorie:

- Contabilità Fornitori
- Contabilità Clienti
- Contabilità Generale
- Reporting finanziario
- Cash management
- Processi specialistici: yield management, shareholder accounting, risk analytics

I player di mercato considerate nella *market analysis* sono stati selezionati secondo una soglia minima di ricavi generati dalle attività di F&A outsourcing, pari a 40 milioni di dollari (in riferimento all'anno fiscale 2008) per certificare l'alto grado di insediamento e *commitment* nel settore da parte dell'azienda.

Pertanto i player selezionati sono: Accenture, ACS, Capgemini, Genpact, HCL Technologies, HP, IBM, Liberata, OPI, Steria, Wipro, WNS.

2.3.3. Segmentazione del mercato

Gli *outsourcer* considerati nell'analisi sono stati classificati mediante l'utilizzo di una matrice bidimensionale, indicante in un asse l'abilità di esecuzione e nell'altro la completezza della *vision* aziendale dei vari *vendor*.

Abilità di esecuzione

Gartner ha valutato i vari player sulla base della qualità ed efficacia dei processi, sistemi informativi, metodi e procedure che permettono al *vendor* in ambito di essere competitivo e performante, e di impattare positivamente su elementi come i ricavi, la quota di mercato e la reputazione del *brand*.

Ultimamente i *vendor* sono giudicati in funzione della loro capacità di mettere in atto con successo le proprie strategie di business. Per la valutazione della capacità di esecuzione delle aziende sono stati presi in considerazione i seguenti aspetti:

- *Servizio*

Indica i servizi di base offerti dall'*outsourcer* all'azienda cliente, con riferimento alla capacità di servizio, qualità, caratteristiche e funzionalità offerte. Il servizio può essere offerto nativamente o tramite partnership esterne.

- *Vitalità dell'azienda*

È preso in considerazione il grado di salute finanziaria dell'impresa e la tendenza dell'impresa stessa a investire nella qualità del servizio, migliorando lo stato dell'arte del settore.

- *Capacità di vendita e pricing*

Indica la capacità del provider nelle attività di prevendita e la struttura a supporto di tali processi composta da: deal management, pricing e negoziazione, supporto alla prevendita e la competenza di gestione dei contratti (indicata dal numero e dall'ordine di grandezza degli accordi stipulati con i propri clienti).

- *Flessibilità di servizio*

Indica il grado di reattività e flessibilità alle mutevoli condizioni del mercato e la capacità di raggiungere i propri obiettivi strategici al sorgere di nuove opportunità quali la difficoltà di competitor, il mutamento dei bisogni del cliente, cambiamenti nelle dinamiche di mercato. Questo criterio prende in considerazione anche le azioni passate dell'azienda e la durata dell'arco temporale in cui si opera nel mercato.

- *Marketing*

Indica l'efficacia delle azioni di marketing dell'azienda, dal punto di vista della chiarezza, qualità e creatività nel promuovere i servizi e il *brand* dell'azienda. Nel valutare questo criterio sono stati presi in considerazione il sito istituzionale dell'*outsourcer*, le presentazioni tenute dai rappresentanti, il contributo apportato alla letteratura del settore.

- *Customer Experience*

Indica i benefici a vantaggio dell'azienda cliente mediante l'esternalizzazione dei propri processi contabili e finanziari con il determinato *vendor*. Questo include il modo in cui i clienti ricevono supporto nelle attività operative di F&A.

- *Operations*

Indica l'abilità del *vendor* di raggiungere con successo i propri obiettivi strategici attraverso le proprie *operations* interne. Sono considerati elementi come la struttura organizzativa, l'abilità di gestire i conflitti con il cliente, la disponibilità di strumenti per la gestione del servizio in modo efficiente ed efficace.

In Tabella 1 sono riportati i pesi dei vari elementi sopracitati in sede di valutazione del *vendor*.

ABILITA' DI ESECUZIONE	
Criterio di valutazione	Peso
Servizio	Medio
Vitalità dell'azienda	Medio
Capacità di vendita e pricing	Medio
Flessibilità di servizio	Medio
Marketing	Medio
Customer Experience	Alto
<i>Operations</i>	Medio

Tabella 1: Grado di importanza dei criteri di valutazione (1)

Fonte: Magic Quadrant for Comprehensive Finance and Accounting BPO,
Gartner 2009

Completezza della vision aziendale

Gartner ha valutato i *vendor* in analisi anche sulla base della loro capacità di capire in anticipo le dinamiche del mercato e di sfruttare le opportunità emergenti per creare un vantaggio competitivo. La completezza della *vision* aziendale indica, quindi, l'abilità nell'interpretare i segnali esterni e di operare opportunamente applicando le strategie opportune. In altre parole, si descrive il grado di competenza del management aziendale secondo i seguenti criteri:

- *Comprensione del mercato*
Indica la capacità del *vendor* di capire i bisogni dei propri clienti e di tradurli nelle relative offerte di servizio. I *vendor* più ricettivi ascoltano e capiscono i requisiti del cliente, migliorando di volta in volta la *vision* aziendale.
- *Strategia di marketing*
Indica la capacità di esprimere un messaggio chiaro che contraddistingue l'impresa dai competitor, comunicato

internamente ed esternamente attraverso il sito web istituzionale e pubblicità.

- *Strategia di vendita*

Indica l'insieme degli elementi che compongono la strategia di vendita dell'impresa, quali il marketing, le abilità e competenze degli operatori, le tecnologie abilitanti e la base installata di clienti.

- *Business model*

Indica l'efficacia e pertinenza della *business proposition* aziendale, includendo l'innovazione dei modelli di *pricing* offerti e la flessibilità del servizio.

- *Grado di innovazione*

Indica il grado di propensione/avversione del *vendor* all'innovazione dei propri servizi offerti.

- *Posizionamento geografico*

Indica il mercato di riferimento del *vendor*, con particolare attenzione al fatto che il mercato servito appartenga alla geografia "locale" del *vendor* stesso o a mercati globali. Inoltre è stato tenuto in considerazione il posizionamento fisico dei Delivery Center.

COMPLETEZZA DELLA VISION AZIENDALE	
Criterio di valutazione	Peso
Comprensione del mercato	Medio
Strategia di marketing	Medio
Strategia di vendita	Medio
Business model	Medio
Grado di innovazione	Medio
Posizionamento geografico	Basso

Tabella 2: Grado di importanza dei criteri di valutazione (2)

Fonte: *Magic Quadrant for Comprehensive Finance and Accounting BPO*,
Gartner 2009

2.3.4. Descrizione dei vendor

Durante la fase di valutazione sono state raccolte informazioni sui *vendor* selezionati che hanno portato alle seguenti considerazioni. Per ogni player sono stati riassunti in maniera sintetica ed esaustiva i punti di forza e di attenzione.

Accenture

Punti di forza:

- Accenture offre un servizio completo ad alti volumi di lavoro, grazie a una base di 9.000 FTE (Full Time Equivalent) dispersi in oltre 20 Delivery Center dislocati nel mondo. L'offerta risulta ben bilanciata nelle oltre 80 configurazioni possibili e varia da attività semplici come la registrazione di transazioni ad attività più complesse in ambito finanziario.
- Alto grado di competenza in settori come: media, utilities, petrolio, manifatturiero, trasporti.
- Propensione dell'azienda a stipulare relazioni con i propri clienti in base ai risultati di business ottenuti congiuntamente. La cultura aziendale è caratterizzata da un alto tasso di turnover del personale, con il management che generalmente viene assunto dalle aziende clienti in ruoli aziendali critici.

Punti di attenzione:

- Basso sforzo di gestione, riorganizzazione e condivisione dell'enorme mole conoscenza in ambito contabile e finanziario da parte delle *unit* dislocate nel mondo.
- Il messaggio di marketing di Accenture può essere migliorato per meglio specificare le competenze dell'azienda nel settore del F&A.
- Il grado di competenza è minore nei settori dei servizi e pubblico.

Affiliated Computer Services

Punti di forza:

- ACS offre un servizio completo ad alti volumi di lavoro, grazie a una base di 4.400 FTE. L'offerta risulta abbastanza ampia nelle oltre 15 configurazioni possibili. Il *vendor* è maggiormente specializzato nella registrazione di transazioni.
- Miglioramento continuo nella fase di marketing nella capacità di relazione con il cliente.
- Alto grado di competenza in settori come: automotive, assicurazioni, manifatturiero.
- Investimenti significativi in ambito tecnologico e stipulazione di accordi di partnership con aziende informatiche per il miglioramento della propria offerta.

Punti di attenzione:

- Maggiore focus sul mercato americano, e minore predominio nel mercato europeo ed asiatico.
- Ridotto pacchetto di soluzioni di F&A disponibili rispetto ad altri competitor.
- Competenze carenti in settori come: comunicazioni, energia e utilities, high-tech.
- La recente acquisizione di ACS da parte di Xerox potrebbe distogliere l'attenzione del management dalle esigenze dei propri clienti.

Capgemini

Punti di forza:

- L'azienda offre un servizio eccellente grazie a un innovativo sistema di distribuzione del servizio che include un alto grado di competenza sulle *operations* già in fase di vendita al cliente.
- Capgemini offre un servizio completo ad alti volumi di lavoro, grazie a una base di 4.700 FTE dispersi in oltre 12 Delivery Center dislocati nel mondo. L'offerta risulta ben bilanciata nelle oltre 20 configurazioni possibili e varia da attività semplici come la registrazione di transazioni ad attività più complesse in ambito finanziario.
- Il grado di competenza è massima in settori come: manifatturiero, piccola distribuzione, finanziario.

Punti di attenzione:

- L'attività di marketing deve essere migliorata per poter comunicare meglio le proprie competenze e servizi disponibili al cliente finale.
- Competenze carenti in settori come: comunicazioni, trasporti, pubblico.
- Il livello di servizio e la competenza del personale varia a seconda del Delivery Center.

Genpact

Punti di forza:

- Genpact offre un servizio completo ad alti volumi di lavoro, grazie a una base di 10.000 FTE dispersi in oltre 20 Delivery Center dislocati nel mondo. L'offerta risulta ben bilanciata nelle oltre 50 configurazioni possibili e varia da attività semplici come la registrazione di transazioni ad attività più complesse in ambito finanziario.
- Buon grado di competenza in settori come: manifatturiero, farmaceutico, automotive, media, editoria, finanziario.
- Genpact offre un'offerta solida che persegue il miglioramento continuo, l'efficacia di processo; inoltre, ha sviluppato internamente un *framework* per la gestione della conoscenza nelle attività legate ai processi finanziari.

Punti di attenzione:

- Ci sono margini di miglioramento per quanto riguarda l'efficacia della fase di raccolta dei requisiti funzionali con il cliente e la chiarezza con cui i termini del contratto sono definiti.
- Carezza di competenze in settori come: petrolifero e pubblico.
- L'efficacia del marketing deve essere migliorata.

HCL Technologies

Punti di forza:

- La *customer satisfaction* dei clienti è molto alta, grazie alla flessibilità del servizio offerto.
- Alto grado di competenza in settori come: bancario e finanziario, distribuzione, manifatturiero, comunicazioni.
- Buone abilità in fase di gestione del cambiamento.
- Il servizio offerto è completo e copre attività semplici come la registrazione di transazioni e attività più complesse. La capacità di servizio è pari a 1.500 FTE.

Punti di attenzione:

- La copertura geografica è limitata, con Delivery Center presenti solo negli Stati Uniti e in India.
- Competenze carenti nel settore pubblico e dei trasporti.
- La capacità di servizio è limitata con 1.500 FTE disponibili.
- Il *brand* ha bassa visibilità nel mercato di riferimento.

HP

Punti di forza:

- HP offre una ampia copertura geografica e di servizio. La capacità produttiva è pari a 9.000 FTE dislocati in 20 Delivery Center nel mondo e i servizi offerti soddisfano richieste complesse.
- Buon livello di flessibilità in fase di negoziazione del contratto e in fase di servizio al cliente.
- Capacità di gestione del cambiamento ottime.

Punti di attenzione:

- HP deve re-investire le proprie forze per offrire soluzioni basate sulla tecnologia per tornare leader come fornitore di servizi basati su piattaforma tecnologica.
- L'attività di marketing deve essere potenziata.
- Competenze carenti nel settore pubblico ed energetico.

IBM

Punti di forza:

- IBM ha una rete geografica ben distribuita, con più di 20 Delivery Center comprendenti 8.500 FTE e 53 diverse configurazioni di servizio possibili.
- Alto grado di competenze nel settore energetico, bancario e della distribuzione.
- Il messaggio di marketing è preciso e chiaro, nella quale l'azienda afferma di voler ridurre i costi operativi dei propri clienti e introdurre una migliore gestione delle spese.

Punti di attenzione:

- IBM deve migliorare la comunicazione della g servizi disponibili al cliente.
- Competenze carenti nel settore della sanità e delle telecomunicazioni.
- La gamma di offerta può variare a seconda del Delivery Center.

Infosys

Punti di forza:

- La *customer satisfaction* è alta, grazie a un'accurata gestione del cambiamento e distribuzione del servizio.
- L'azienda ha un forte reparto vendite e di marketing che le permette di prevedere efficacemente le dinamiche di mercato.
- Alto grado di competenza nel settore dei media ed dell'entertainment, editoria, manifatturiero, high-tech, comunicazioni.
- Capacità produttiva pari a 4.100 FTE dislocati in 13 Delivery Center nel mondo; offerta di 15 configurazioni di servizio differenti in 30 lingue diverse.

Punti di attenzione:

- Margini di miglioramento nella trasparenza in fase di vendita del servizio al cliente.
- L'azienda non offre supporto per il settore pubblico.
- La copertura di servizio è ridotta per i paesi latino-americani.

Liberata

Punti di forza:

- Il servizio offerto è completo e garantisce copertura per sia per attività semplici che complesse di contabilità e finanza. Il mercato di riferimento è quello del settore pubblico inglese nel quale l'azienda collabora da più di 30 anni.
- Profonda conoscenza del mercato del settore pubblico britannico.
- La customer experience è stata giudicata ottima dai clienti, che hanno lodato l'azienda per il *commitment* al raggiungimento dei risultati e alla flessibilità di servizio.

Punti di attenzione:

- Liberata è un player di nicchia che opera esclusivamente nel mercato britannico.
- La capacità produttiva è ridotta, pari a 500 FTE.
- Ridotta esperienza nel settore commerciale.

OPI

Punti di forza:

- La customer experience è stata giudicata molto alta, grazie a un ottimo supporto tecnico offerta nel servizio. Inoltre, OPI è un *pure player*, ossia è focalizzato esclusivamente in servizi di F&A.
- Grande focus nel servizio delle medie imprese.
- La capacità produttiva è pari a 3.000 FTE dislocati in 10 Delivery Center in India e Nord America; le lingue supportate sono 20, pari alle configurazioni di servizio possibili.
- Alto grado di competenza in settori come: servizi, bancario e finanziario, manifatturiero.

Punti di attenzione:

- L'efficacia di vendita e di marketing è minore in Europa; OPI ha la maggior parte dei clienti nel Nord America.
- Il numero di senior manager è ridotto e tale rischia di essere la *vision* aziendale.
- Carezza di competenze nel settore pubblico, dei trasporti e delle comunicazioni.

2.3.5. Classificazione dei *vendor*

In seguito alle considerazioni dei paragrafi precedenti, i player di mercato sono stati classificati come rappresentato in Figura 5.

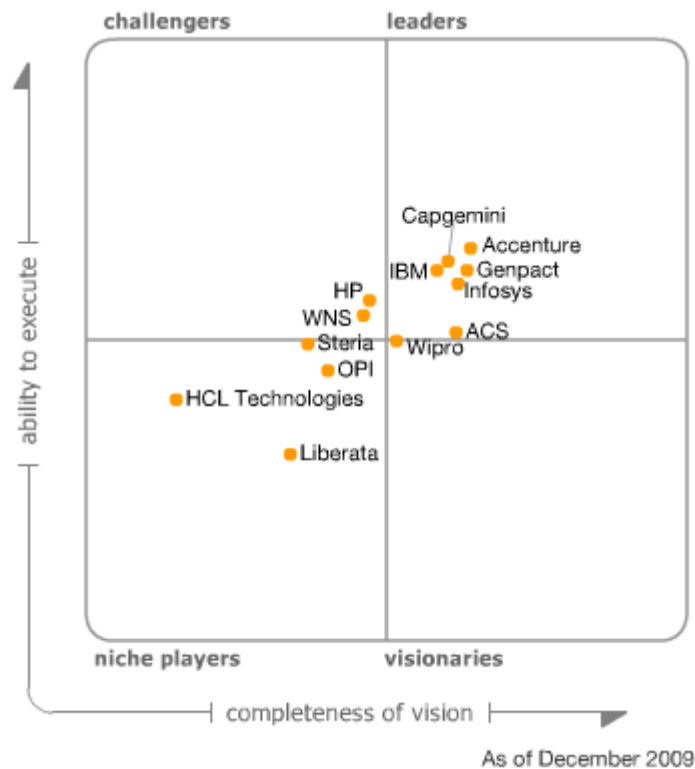


Figura 5: Magic Quadrant del settore di F&A BPO

Fonte: *Magic Quadrant for Comprehensive Finance and Accounting BPO*,
Gartner 2009

Leaders

Ad oggi, i Leader sono *outsourcer* che stanno operando bene nel settore, con una visione chiara delle dinamiche del mercato e con un approccio proattivo del management che consente all'azienda di sviluppare le competenze adatte a mantenere la posizione di leadership. I player appartenenti a questa categoria condividono una comprensione più profonda del mercato grazie alle numerose relazioni intercorse con una base clienti dislocata globalmente. Inoltre, tali *outsourcer* hanno una rete

estesa e ben distribuita di Delivery Center che supportano svariate lingue e offrono ai clienti una vasta gamma di soluzioni di servizio con innovativi modelli di vendita e di pricing.

Inseguitori (Challengers)

Gli Inseguitori sono *outsourcer* che operano bene ma che devono ancora capitalizzare al meglio la *vision* aziendale per rinforzare la propria identità e *brand*. Tali player necessitano di investimenti nelle attività di vendita e marketing per meglio comprendere le reali esigenze dei propri clienti e conquistare quote di mercato.

Visionari (Visionaries)

I Visionari sono aziende che hanno raggiunto una chiara e profonda comprensione delle dinamiche di mercato, e pertanto si stanno preparando per sfruttare opportunità future. Ad oggi, tuttavia, il loro peso nel mercato è abbastanza ridotto a causa di una capacità produttiva limitata. In un futuro prossimo tali imprese potranno giocare un ruolo più importante nel settore, a patto che la *vision* aziendale sia concretamente realizzata.

Player di nicchia (Niche Players)

I player di nicchia tipicamente focalizzano le proprie risorse per soddisfare le esigenze di una particolare nicchia di mercato come il settore pubblico, le piccole e medie imprese, clienti situati localmente. L'offerta di servizio di tali *outsourcer* si basa quindi sulle necessità di quel particolare segmento di mercato. Data le ridotte dimensioni del proprio business, tali player possono operare con un elevato grado di flessibilità e personalizzazione del servizio, garantendo quindi un'ottima customer experience. Strategie future di tali imprese possono comprendere un'espansione geografica del servizio o un ampliamento della gamma di servizio.

Capitolo 3

Il progetto Service Desk

3.1. Storia e motivazioni

Ne 2005 il management di Accenture F&A BPO avviò all'interno dell'organizzazione un progetto di innovazione volto alla realizzazione di un'applicazione informatica, in grado di offrire una comunicazione strutturata tra l'azienda e i propri clienti. L'esigenza di introdurre questo nuovo tipo di strumento fu dettata dal fatto che con il passare del tempo il portafoglio clienti gestito da Accenture F&A BPO andava man mano ampliandosi, con clienti sempre più esigenti in termini di qualità, flessibilità e personalizzazione del servizio (12).

A fronte di questo cambiamento di scenario, che ha visto il mercato spostare le proprie esigenze verso un tipo di outsourcing più performante e non più basato sui soli volumi di servizio, è stato quindi vitale per l'azienda avviare un processo di riorganizzazione interna per potersi meglio adattare ai mutati fattori esogeni dell'ambiente contingente. In altre parole, l'azienda ha dovuto riallineare le *operations* interne per soddisfare le nuove esigenze imposte dal mercato (15).

Date queste premesse, è emersa la necessità di un ripensamento radicale della gestione del rapporto con il cliente e del processo di erogazione del servizio stesso. Per rendere la comunicazione con il cliente più strutturata e codificata è stato introdotto un nuovo strumento in alternativa ai tradizionali canali di posta elettronica, telefono e fax. Tali canali di comunicazione sono immediati nell'utilizzo e radicati nel *modus operandi* lavorativo delle persone. Tuttavia, data la natura non strutturata di tali canali, il flusso di informazioni è difficilmente tracciabile e la mancanza di trasparenza che ne deriva può portare ad effetti collaterali importanti, quali l'asimmetria informativa tra i soggetti e un potenziale comportamento opportunistico da parte del nodo dominante (16).

Il progetto Service Desk rappresenta quindi una soluzione *win-win*, dove i benefici si riscontrano sia lato cliente sia lato fornitore.

Dal punto di vista del cliente, l'introduzione di uno strumento di comunicazione strutturato, in grado di tracciare tutte le fasi del processo di erogazione del servizio in maniera univoca e puntuale, ha semplificato la fase di monitoraggio dei *Service Level Agreement* concordati con Accenture F&A BPO al momento della stipulazione del contratto di outsourcing. Il cliente può in questo modo avere una visione completa del servizio offerto e controllare in qualsiasi istante che la qualità del servizio sia garantita.

Dal punto di vista di Accenture F&A BPO, invece, il progetto Service Desk ha rappresentato un'occasione per una riprogettazione radicale dei propri processi interni, attraverso la parziale informatizzazione del servizio di outsourcing offerto. Sarebbe però errato affermare che i vantaggi per l'azienda si limitino a questo; come si vedrà nel Capitolo 3 e 4, le potenzialità del Service Desk sono notevoli e possono avere un impatto significativo anche a livello strategico.

3.2. I passi del progetto

Il progetto volto alla realizzazione del Service Desk è stato molto oneroso per l'azienda dal punto di vista economico, temporale e delle risorse umane. Essendo il Service Desk un sistema altamente innovativo si è reso necessario l'avvio di un progetto ad hoc che ha cambiato i processi operativi e la struttura organizzativa dell'azienda.

Le fasi del progetto si possono schematizzare come rappresentato in Figura 6.



Figura 6: Fasi del progetto Service Desk

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

3.3. PLAN

La fase di pianificazione si è rivelata la più delicata all'interno del progetto. Data la portata dell'investimento in termini economici e considerato l'impatto che lo strumento avrebbe avuto sull'organizzazione e sui metodi operativi, la pianificazione si è ben presto rivelata la fase più critica in assoluto, determinante per il successo o fallimento dell'intero progetto.

L'attività di pianificazione si è articolata a sua volta nelle seguenti sotto-attività:

1. Definizione dell'ambito di servizio;
2. Software selection;
3. Pianificazione operativa;
4. Staffing.

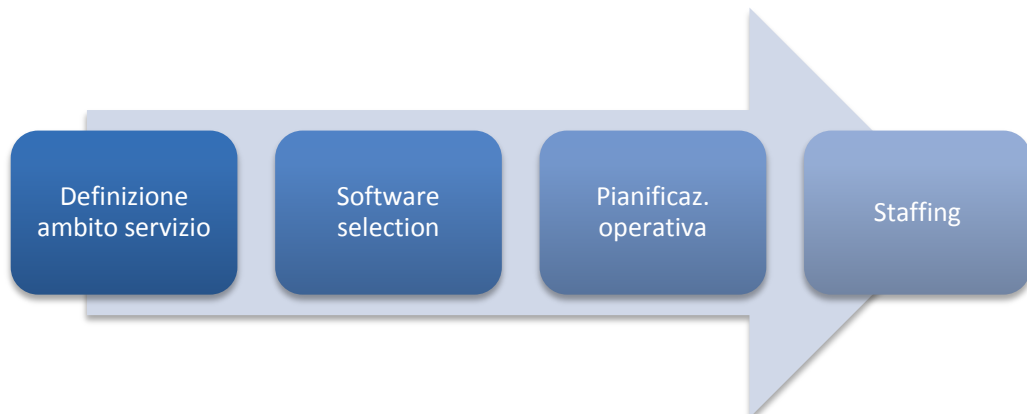


Figura 7: Attività del processo di Plan

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

Ai fini didattici di questa tesi saranno prese in considerazione le fasi di definizione dell'ambito di servizio e il processo di software selection. La pianificazione operativa e la definizione del team hanno avuto grande importanza nel corso del progetto ma non rientrano nell'ambito di studio di questo testo.

3.3.1. Definizione dell'ambito di servizio

La fase iniziale del progetto è stata la definizione dell'ambito di servizio con il cliente stesso. Come detto in precedenza, Distribuzione S.r.l. è legata ad Accenture F&A BPO da un contratto di outsourcing che dura ormai da più di dieci anni; sebbene entrambe le parti abbiano tratto beneficio da questa relazione, questa fase di ridefinizione dell'ambito e delle modalità di erogazione del servizio si è rivelata estremamente importante, per rivitalizzare il rapporto professionale.

La fase di pianificazione ha permesso ad Accenture F&A BPO di classificare in maniera sistematica tutte le tipologie di richieste di servizio inviate da Distribuzione S.r.l. Avere una fotografia riassuntiva della situazione è stato importante per una gestione migliore del rapporto con il cliente, nonché un'attività fondamentale per la realizzazione del Service Desk.

Attraverso incontri con i referenti di Distribuzione S.r.l. si è concordato di garantire tramite Service Desk l'erogazione delle seguenti tipologie di richieste, rappresentate in Tabella 3 e Tabella 4.

CONTABILITA' FORNITORI		
Manutenzione delle anagrafiche dei fornitori	Creazione / Modifica Anagrafica di un Fornitore Merci	FY10
	Creazione / Modifica Anagrafica di un Fornitore Servizi	FY10
	Blocco / Sblocco al pagamento di un'anagrafica esistente	FY10
Gestione degli stanziamenti di fine periodo ed esercizio	Contabilizzazione degli stanziamenti passivi	FY10
	Contabilizzazione dei giroconti manuali	FY10
CONTABILITA' CLIENTI		
Manutenzione delle anagrafiche dei clienti	Creazione / Modifica Anagrafica di un cliente	FY10
Emissione delle fatture attive dei clienti	Emissione fatture attive relative a servizi	FY10
Gestione degli stanziamenti di fine periodo ed esercizio	Contabilizzazione degli stanziamenti attivi	FY10
Gestione manuale pagamenti extra calendario Affitti	Gestione manuale pagamenti extra calendario Affitti	FY10
Gestione Incassi	Richiesta di registrazione incasso	FY10
	Richiesta di registrazione insoluti	FY10
	Richiesta dati per contabilizzazione incasso	FY10
CONTABILITA' GENERALE		
Manutenzione delle anagrafiche contabili	Apertura di un Centro di Costo	FY10
	Modifica di un Centro di Costo	FY10
	Aggiornamento gerarchico di un Centro di Costo	FY10
	Inserimento/Modifica di un Conto	FY10
Registrazione delle prime note di competenza	Contabilizzazione delle Prime Note	FY10
	Contabilizzazione dei giroconti/giro centri	FY10
	Contabilizzazione degli stanziamenti Co.Ge.	FY10
RENDICONTI CASSA		
Stanziamenti	Ratei cassa	FY10

Tabella 3: Ticket in ambito per Distribuzione S.r.l. rilasciati nel 2010 (anno fiscale)

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

CONTABILITA' FORNITORI		
Gestione dei pagamenti automatici e manuali	Pagamento (anticipato, di un acconto, con valuta speciale)	FY11
Help Desk	Verifica pagamento fattura	FY11
CONTABILITA' CLIENTI		
Manutenzione anagrafiche affitti	Creazione / Modifica anagrafiche di clienti affittuari	FY11
	Creazione / Modifica anagrafiche di fornitori locatori	FY11
	Creazione / Modifica anagrafiche contratti di locazione attivi	FY11
	Creazione / Modifica anagrafica contratti di locazione passivi	FY11
CONTABILITA' INTERCOMPANY		
Gestione dei flussi automatici intercompany e divisionali	Contabilità banche	FY11
	Contabilità casse	FY11
CONTABILITA' CESPITI		
Gestione giroconti e stanziamenti di fine periodo ed esercizio	Contabilizzazione giroconti	FY11
	Contabilizzazione stanziamenti	FY11

Tabella 4: Ticket in ambito per Distribuzione S.r.l. rilasciati nel 2011 (anno fiscale)

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Data la numerosità delle tipologie di richieste in ambito si è deciso di suddividere la fase di rilascio in due fasi separate; le richieste di servizio più rilevanti in termini di volumi e importanza sono state pianificate per essere rilasciate nel 2010 (anno fiscale), mentre le rimanenti nell'anno successivo. Occorre, infatti, sottolineare che l'informatizzazione delle richieste non è un'attività semplice, ma richiede tempo e per le analisi funzionali, il design del layout e l'implementazione sul Service Desk.

3.3.2. Software selection

La fase di software selection per la realizzazione del Service Desk è stata un'attività molto onerosa in termini di tempo e di ricerca delle informazioni. La scelta del software di sviluppo, infatti, ha determinato in maniera importante le caratteristiche del Service Desk stesso. Scegliere una particolare soluzione a scapito di un'altra ha influito notevolmente sulla qualità del risultato finale; in sede di valutazione, pertanto, si è cercato di studiare a fondo le caratteristiche tecniche e funzionali delle alternative disponibili, in modo da adottare non il software più performante in assoluto, ma quello che meglio si adatta alle esigenze contingenti di Accenture F&A BPO.

Il processo di software selection si è articolato in quattro fasi, di seguito riportate:

1. *Analisi dei vendor*

In questa fase è stato identificato il mercato di riferimento che offrisse dei *tool* di sviluppo in linea con i requisiti di progetto; successivamente, sono state analizzate tutte le soluzioni di possibile interesse per Accenture F&A BPO.

2. *Contatti con i vendor*

I referenti applicativi dei *vendor* candidati sono stati contattati per il reperimento di informazioni generali sulle soluzioni proposte.

3. *Definizione di una shortlist*

In questa fase il management di Accenture F&A BPO ha determinato i driver decisionali per una valutazione accurata dei prodotti selezionati. Quindi, dopo aver indagato le caratteristiche ad alto livello delle varie soluzioni, è stato identificato un ristretto pool di candidati con alto potenziale di adattabilità alle caratteristiche organizzative e operative dell'azienda.

4. Definizione di una checklist e valutazione finale

L'analisi dei driver decisionali è stata in questa fase ulteriormente approfondita, andando a dettagliare a livello puntuale ogni tipologia di requisito (funzionale, tecnico, commerciale). È stata pertanto stilata una *checklist* completa ed esaustiva della totalità delle caratteristiche che l'eventuale soluzione adottata dovesse presentare. Grazie alla *checklist* costruita si è potuto avere un quadro generale delle caratteristiche principali delle soluzioni identificate nella precedente fase. Si è proceduto infine con un'ulteriore scrematura, nella quale sono rimaste le due soluzioni ritenute più vantaggiose. Per la scelta finale si è quindi proceduti con la quantificazione degli investimenti previsti; tale informazione ha avuto un ruolo importante, ma non decisivo, nella scelta del *tool* adottato da Accenture F&A BPO.



Figura 8: Fasi del processo di software selection

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Accenture F&A BPO ha condotto la ricerca delle soluzioni potenzialmente interessanti nei mercati di Customer Relationship Management e IT Management, considerando con particolare attenzione i segmenti IT-Helpdesk, Contact Center, Call Center. Le caratteristiche intrinseche del Service Desk, infatti, collocano tale strumento in un contesto “ibrido” di sistemi dotati di funzionalità di IT Helpdesk e sistemi *front-end* per le relazioni con il cliente con funzionalità di gestione di chiamate e richieste di servizio.

Definizione della shortlist e primo step di selezione

Dopo aver individuato il mercato di riferimento, si è cercato di orientare in maniera più selettiva le ricerche mediante la compilazione di una *shortlist* includente le caratteristiche necessarie e fondamentali che una determinata soluzione dovesse incorporare per procedere nel processo di software selection (17). La lista dei requisiti è rappresentata in Tabella 5, Tabella 6, Tabella 7 di seguito riportate.

Grazie alle shortlist compilate, si è potuto procedere con una prima scrematura delle soluzioni individuate. Questa prima fase di selezione del software si è basata sulle caratteristiche di alto livello di prodotti candidati, che sono stati scartati in caso non soddisfacessero in maniera generale i requisiti funzionali, tecnici e commerciali richiesti da Accenture F&A BPO.

La prima fase di selezione ha portato ai risultati illustrati in Tabella 8.

REQUISITI FUNZIONALI		
UTENTE	Richieste di servizio / Trouble ticketing	Funzionalità per gestire le richieste di servizio, di cambiamento e <i>trouble-ticketing</i> : le richieste devono poter essere accettate dal sistema (controlli di completezza e correttezza), assegnate ad operatori, accodate, schedate, monitorate; ad ogni richiesta deve poter essere assegnato un ticket. Il sistema deve altresì permettere la gestione di clienti differenti, sia limitando ad alcuni tipi le richieste che provengono dall'esterno che la visibilità delle stesse agli operatori. I dati devono poter essere tracciati anche per cliente.
	Workflow management	Il sistema dispone di funzionalità per gestire (definire, eseguire, amministrare) con <i>tool</i> grafici i workflow delle richieste.
	<i>Service Level Agreement</i>	Gli SLA devono poter essere customizzati secondo le esigenze dell'utente, i KPIs ad essi corrispondenti devono essere tracciati, confrontati con gli SLA ed archiviati.
	Reporting	Il sistema deve disporre di funzionalità di reporting automatico nei formati più comuni (Word, Excel, PDF); i report devono poter essere customizzati, schedati, inviati in automatico ad utenti opportuni.
	Gestione dei documenti / Integrazione con altri strumenti di document management	Il sistema deve disporre di funzionalità per archiviare files e documenti secondo criteri standard o definiti dall'utente. Deve altresì permettere la ricerca di documenti per categoria logica (metadata) o full text.
	Risoluzione dei problemi e knowledge management	Funzionalità di identificazione delle problematiche più frequenti (FAQ) e delle soluzioni ad esse associate, della loro categorizzazione, della gestione e ricerca avanzata in <i>knowledge base</i> (tutorials, guide utenti).
	Asset Management	Funzionalità di identificazione automatica e tracking delle applicazioni software, licenze associate e dei componenti hardware.
	Altre funzionalità di helpdesk	Altre funzionalità generiche di helpdesk quali ad esempio controllo remoto della macchina client da parte di amministratori/operatori helpdesk, consegna e analisi di questionari di <i>customer satisfaction</i> , etc.

Tabella 5: Shortlist dei requisiti funzionali

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

REQUISITI TECNICI		
QUALITA'	Performance generali, stabilità e disponibilità del sistema	Caratteristiche generali di qualità del sistema: usabilità, manutenibilità, prestazioni del sistema in presenza di carichi di lavoro elevati.
	Security management	Caratteristiche di sicurezza del sistema: applicativa, database, supporto a tecnologie di cifratura.
ACCESSIBILITA'	Web	Accesso al sistema via interfaccia web con supporto di browser differenti (Iexplorer, Netscape, etc.).
	Telefono	Funzionalità di gestione di richieste effettuate via telefono (apertura di richieste via telefono, skill routing su operatori)
	Gestione delle e-mail	Moduli di integrazione delle mail sia in fase di richiesta di servizio (e.g. apertura automatica ticket) che in fase di feedback alla richiesta (automatizzazione di invio di email, autocompilazione, templates, etc.)
ARCHITETTURA	Architettura di esecuzione	Architettura di esecuzione del sistema.
	Architettura di integrazione con altri sistemi esterni	Modalità e funzionalità di integrazione del sistema (formati standard supportati, integrazione via web-services, etc.). Possibilità di integrare il sistema con altri applicativi utilizzati in Accenture (Microsoft Office, MS Exchange, SAP, etc.) e coerenza con la mappa degli applicativi.
	Supporto della lingua italiana	Funzionalità di supporto multilingua. Lingue necessarie: Italiano e Inglese.
	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	
	Supporto multi-lingua a livello di contenuti	
	Supporto UNICODE	
	Impostazioni internazionali Multicurrency support	
Architettura di sviluppo	Funzionalità di sviluppo del sistema (<i>tool</i> di customizzazione) e tecnologie supportate per l'estensione dell'applicazione (.Net, Java)	
SW	Sistemi operativi supportati (Client Workstation / Server)	Sistemi operativi supportati a livello client (MS Windows, MacOS, Linux, etc.) e a livello Server.
	Database supportati	Databases compatibili (Oracle, MS-SQL, MySQL, etc.)

Tabella 6: Shortlist dei requisiti tecnici

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

REQUISITI COMMERCIALI		
ASS. T.	Supporto	Indica se il fornitore presenta un supporto di prodotto in Italia e con quali caratteristiche; indica altresì se il fornitore presenta supporto a livelli internazionali/worldwide.

Tabella 7: Shortlist dei requisiti commerciali

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

VENDOR	PRODOTTO	OK	MOTIVAZIONI
SAP	myCRM (eServices)	IN	+ Forte <i>know-how</i> presso Accenture F&A BPO (software e <i>know-how</i> già presenti) + Massima integrazione con sistemi SAP (Customer Service Contact Center software) + Buone valutazioni da parte di enti di ricerca esterni (Ovum, Gartner)
Oracle	Teleservice, iSupport	IN	+ Forte <i>know-how</i> presso Accenture F&A BPO (software e <i>know-how</i> già presenti) + Buone valutazioni da parte di enti di ricerca esterni (Ovum, Gartner)
	Peoplesoft CRM	OUT	- Valutazione promettente in ambito eServices (Gartner). Tuttavia Gartner sconsiglia fortemente di intraprendere nuovi deal investendo in Peoplesoft finchè non saranno chiare le intenzioni di Oracle in merito a PS (con particolare riferimento al Project Fusion attraverso il quale Oracle unificherà le tecnologie ERP Oracle e Peoplesoft).
BMC	Remedy Customer Support and Service	IN	+ Buon rating da parte di Gartner per contact center + Grande esperienza in sviluppo e customizzazione di applicazioni Service Request + Elevata accessibilità (integrazione con Internet, Intranet, etc. e con molti formati differenti: XML, WSDL, SOAP, etc.)
	Magic Helpdesk	OUT	- Orientato alle aziende medie con una copertura funzionale focalizzata sull'area IT (e non quindi sulla parte Service Requests) - Pacchetto non customizzabile e sconsigliato dalla stessa BMC per la gestione di Service Request
PAT	Helpdesk Advanced	OUT	- Utilizzato in altri deal da Accenture in Italia di application outsourcing - Ottimo prodotto per soluzioni locali; più difficilmente adattabile in ottica Asset Accenture a causa delle caratteristiche del supporto (esclusivamente in Italia).
Microsoft	CRM	IN	+ Forte integrazione in ambiente Microsoft ed in particolare con altri prodotti già utilizzati presso Accenture F&A BPO + Prezzo interessante
Amdocs	CLARIFY CRM	OUT	- Focalizzazione strategica del <i>vendor</i> sul mercato delle telecomunicazioni. Effort ed esperienza di sviluppo soluzioni, attività di consulenza e <i>know-how</i> strutturati attorno a soluzioni per client nel solo mercato telecom. - Soluzione CRM non adatta alla gestione di <i>trouble-ticketing</i> per clienti non telecom.

Tabella 8: Primo step di software selection

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Definizione della checklist e secondo step di selezione

Dopo aver individuato i quattro player candidati – SAP, Oracle, BMC, Microsoft – la shortlist è stata dettagliata in maniera puntuale, andando ad esplicitare le singole funzionalità richieste da Accenture F&A BPO per lo sviluppo e l'implementazione del Service Desk. Data la complessità di tali *checklist*, i documenti di dettaglio sulle singole soluzioni software sono riportati nella sezione Allegati.

Le informazioni di dettaglio sono state ricavate principalmente attraverso incontri individuali con i fornitori e hanno portato Accenture F&A BPO a stilare le seguenti conclusioni riportate in Tabella 9 (18):

Service Desk Software Selection – QUADRO GENERALE				
	BMC REMEDY	SAP CRM	MICROSOFT CRM	ORACLE CRM
Requisiti funzionali	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Requisiti tecnici	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Punteggio complessivo	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆

Tabella 9: Quadro generale software selection

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

BMC Remedy

Remedy comprende due differenti applicazioni: IT Service Management e Customer Service and Support. Entrambe sono composte da una pluralità di sottomoduli e si basano sull'utilizzo di una piattaforma tecnologica comune denominata Action Request System (AR). AR rappresenta un ambiente di sviluppo in cui è possibile disegnare applicazioni basate su workflow di processo. Il disegno di progetto non richiede la conoscenza di specifici linguaggi di programmazione in quanto tutte le operazioni possono essere gestite per mezzo di interfacce grafiche di progetto.

AR è un sistema scalabile, poiché permette a più server o a più applicativi di comunicare tra loro.

Le caratteristiche salienti di della soluzione fornita da BMC emerse durante gli incontri con i *vendor* e la compilazione della *checklist* sono:

BMC REMEDY	
PRO	CONTRO
+ Ottima copertura delle funzionalità di gestione delle service request / troubleticketing, workflow. + Ottima gestione dei canali di richiesta; architettura di sviluppo flessibile. + Buone valutazioni da parte di market researchers. + Prezzo interessante.	- Competenze sulla tecnologia di sviluppo non presente attualmente in Accenture F&A BPO . - Necessario acquisto di un modulo aggiuntivo per asset management (anche se integrabile con prodotti di asset management -e.g. Microsoft SMS-). - Soluzione standard esclusivamente in inglese.

Tabella 10: Caratteristiche salienti di BMC Remedy

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

SAP-CRM 3.0

È il modulo CRM della suite ERP di SAP. L'interesse di Accenture F&A BPO è sul modulo di Interaction Center e la parte di eServices.

Le caratteristiche salienti di della soluzione fornita da SAP emerse durante gli incontri con i *vendor* e la compilazione della *checklist* sono:

SAP-CRM 3.0	
PRO	CONTRO
+ Ottima copertura di tutti i requisiti funzionali. + Ottima copertura di tutti i requisiti tecnici (compatibilità DB, sistemi operativi, gestione di canali di richiesta differenti); + Ottime valutazioni da parte di market researchers.	- Prezzo elevato. - Necessario acquisto di un modulo aggiuntivo per asset management (non integrabile nativamente con Microsoft SMS).

Tabella 11: Caratteristiche salienti di SAP-CRM 3.0

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Microsoft CRM v3.0

Il sistema si struttura in due moduli differenti:

- ✓ Sales: con funzionalità classiche di CRM
- ✓ Service: con funzionalità di contact center e gestione richieste.

Le caratteristiche salienti di della soluzione fornita da Microsoft emerse durante gli incontri con i *vendor* e la compilazione della *checklist* sono:

Microsoft CRM v3.0	
PRO	CONTRO
+ Buona copertura di funzionalità di reporting e <i>Service Level Agreements</i> ; funzionalità di asset management fornite con integrazione a Microsoft-SMS. + Semplicità di utilizzo dell'applicazione; integrato con la mappa applicativa di Accenture F&A BPO ; tecnologia di sviluppo standard (.Net). + Prezzo molto interessante. + Prodotto semplice.	- Valutazioni cautelative da market researchers. - Fase di transizione di release (versione 3.0 schedulata per 1Q06). - Soluzione standard esclusivamente in inglese. - Non molto flessibile nella gestione delle richieste in particolare su workflow, service request e trouble ticketing.

Tabella 12: Caratteristiche salienti di Microsoft CRM v3.0

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Oracle CRM

Nel 2005 Oracle ha acquisito Peoplesoft a valle una operazione di mercato controversa ed in parte osteggiata da autorità antitrust. In tal modo, si è guadagnata il posto di follower nel mercato delle applicazioni business, storicamente dominato da SAP (cfr. "Oracle outlines Peoplesoft integration plan", PCWorld, 20 Jan 2005) e affermazioni da parte del *vendor* sostengono che l'assistenza a prodotti Peoplesoft o ai prodotti Oracle obsoleti verrà erogata fino al 2013. Tale informazione è stata confermata anche nell'ambito del meeting avuto dal team Accenture con il *vendor*. Oracle ha altresì dichiarato di essere in fase di progetto di una nuova business suite la cui release è schedulata per il 2010. Tale sistema risponde, ad oggi, al nome di Project Fusion. iSupport prevede degli utenti

che fanno *sottomissione* di richieste; gli utenti Teleservice sono invece gli operatori che risolvono i problemi evidenziati dalle richieste degli utenti.

Per ogni tipo di sviluppo, Oracle CRM presenta la necessità di:

- ✓ un *tool* di sviluppo, chiamato Oracle Developer Suite, la cui licenza è a parte;
- ✓ un *tool runtime* che sarà necessariamente 10G AS.

Le caratteristiche salienti di della soluzione fornita da Oracle emerse durante gli incontri con i *vendor* e la compilazione della *checklist* sono:

Oracle CRM	
PRO	CONTRO
+ Buona copertura di tutti i requisiti funzionali. + Tecnologia/competenze presenti in Accenture F&A BPO . + Buone valutazioni da parte di market researchers.	- Funzionalità di IT asset management basilari (il sistema non si integra nativamente con prodotti di asset management). - Limitate funzionalità di gestione del canale mail (se si esclude l'acquisto di moduli specifici); limitate funzionalità di integrazione con gli applicativi Accenture F&A BPO ; - Da verificare la strategia di prodotto a seguito dell'acquisizione di Peoplesoft - Prezzo elevato.

Tabella 13: Caratteristiche salienti di Oracle CRM

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Risultati

La penultima fase di selezione ha visto escludere due ulteriori soluzioni candidate: i sistemi CRM di SAP e Microsoft.

Riguardo a SAP-CRM 3.0, il prodotto si presentava come molto complesso sia in fase di *customizzazione* e configurazione che in fase di utilizzo (con conseguenti processi di apprendimento del *know-how* piuttosto lenti). Inoltre, i costi licenza risultavano particolarmente onerosi e la *policy* di applicazione delle licenze particolarmente svantaggiosa. Un altro aspetto importante che ha influito sulla de-selezione del software è il forte legame con il *know-how* generale dei sistemi SAP. In ultimo, l'insieme delle

funzionalità provviste dal software risultava decisamente ampio per le effettive esigenze di Accenture F&A BPO.

Riguardo invece alla soluzione offerta da Microsoft, Microsoft CRM v3.0 non soddisfaceva completamente i requisiti tecnici e funzionali principali del Service Desk. Inoltre, il software risultava in fase di transizione di versione (successivamente è uscito, infatti, un aggiornamento a dimostrazione delle lacune non ancora colmate rispetto agli altri player).

Pertanto, l'ultima fase di software selection ha visto prendere in esame i software di BMC e Oracle dal punto di vista economico. La scelta di una soluzione commerciale per il sistema Service Desk è avvenuta non solo in ottica di implementazione dell'applicativo ma anche nell'interesse, da parte di Accenture F&A BPO, della rivendibilità:

- del servizio ad altri clienti;
- della soluzione a delivery center o *unit* di Accenture.

Analisi dei costi e ultimo step di selezione

L'ultima fase di software selection ha visto contese le soluzioni di BMC e Oracle. In ultima analisi si sono valutati i costi d'investimento e mantenimento dei *tool* e la flessibilità offerta nella gestione delle licenze software. Le operazioni di re-selling della soluzione Oracle erano regolamentate dal Master Alliance Agreement, un accordo corporate tra Accenture e Oracle che regolamentava le collaborazioni delle due società. Tale accordo non prevedeva la gestione di licenze hosting e poneva dei vincoli sulla rivendita della soluzione. Il licensing di Oracle si applicava a processore (per il modulo di gestione del front-end) e ad utenze nominali (per gli operatori interni del service desk).

Il licensing Remedy era molto flessibile e legato a partnership Accenture-BMC. Era possibile gestire in modo trasparente sia la vendita del servizio che la vendita della soluzione in modo indipendente dal fornitore (in questo caso era anche possibile non indicare il nome di BMC). Il licensing di Remedy si applicava a server e ad utenze concorrenti (per gli operatori interni del service desk). Le utenze concorrenti possono essere condivise tra più clienti.

In Tabella 14 sono riportati i costi di investimento ed esercizio per i primi tre anni (19). Per ragioni di privacy i dati sono riportati in percentuale.

SOLUZIONE	INVESTIM.	MANUT. ANNO 1	MANUT. ANNO 2	MANUT. ANNO 3	TOT
ORACLE	+80%	+110%	+110%	+110%	+90%
BMC	-	-	-	-	-

Tabella 14: Costi di investimento e manutenzione per i primi tre anni

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Dato il differenziale di costi non indifferente, la maggiore flessibilità di gestione delle licenze del software e del rating equivalente delle due soluzioni in fase di compilazione della *checklist*, la scelta finale di Accenture F&A BPO è andata sul software Remedy di BMC.

3.4. ANALYZE

La fase di analisi si è susseguita a quella di pianificazione. Dopo aver predisposto le condizioni operative per l'effettivo inizio del progetto, il team appena costituito si è dedicato a due principali attività, quali lo studio approfondito dell'architettura di Remedy e la raccolta – tramite una serie di interviste – di informazioni riguardo i requisiti funzionali dei *key-user* per l'informatizzazione delle tipologie di richieste da incorporare nel sistema.

Le attività descritte si sono svolte in parallelo, garantendo un feedback continuo all'interno del gruppo di progetto che ha garantito l'allineamento del lavoro. Infatti, lo studio approfondito dell'architettura del software di sviluppo ha permesso agli analisti funzionali di garantire e indirizzare le funzionalità richieste dagli utenti intervistati; d'altra parte, grazie alle sessioni di raccolta dei requisiti con i *key-user*, gli analisti hanno avuto visione sui metodi operativi degli operatori dei reparti di amministrazione e controllo, sviluppando quindi un'adeguata sensibilità per la mediazione dei bisogni degli utenti coinvolti e degli sviluppatori della piattaforma. Da questo punto di vista, l'analista funzionale ha svolto un ruolo fondamentale nella determinazione della qualità del progetto; data la natura polivalente di questa figura, gli interessi di tutti gli attori coinvolti nell'ambito del Service Desk sono stati tutelati grazie a una figura cross-funzionale e *super partes*. In particolare, l'attività di mediazione ha bilanciato: gli interessi economici e di pianificazione del management; i requisiti funzionali degli utenti; i requisiti tecnici degli sviluppatori.

3.4.1. Architettura applicativa del Service Desk

L'architettura applicativa del Service Desk è rappresentata in Figura 9 (20):

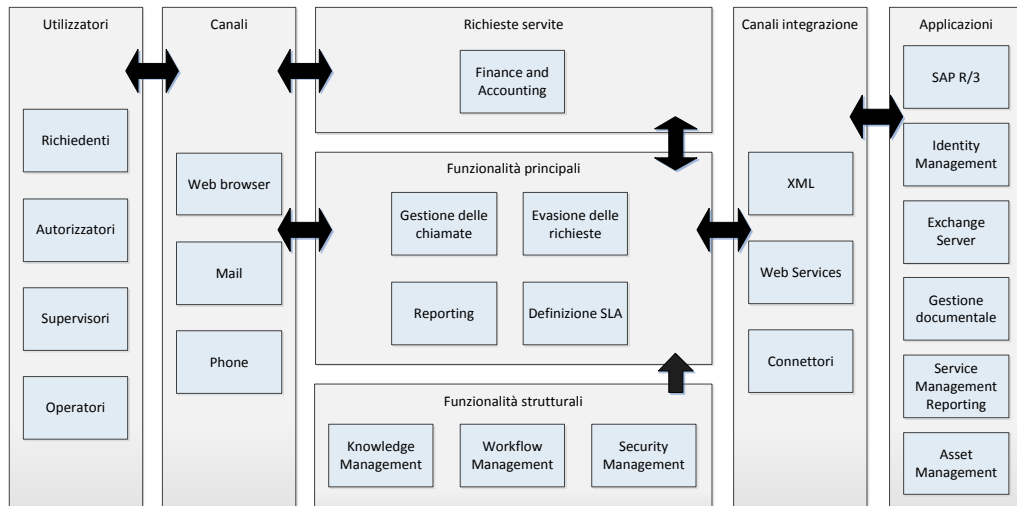


Figura 9: Architettura applicativa del Service Desk

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Il Service Desk gestisce le richieste di un pool di utenti definiti, ad ognuno dei quali è assegnato un profilo di regolazione di accesso alle funzionalità ed ai canali di richiesta. Le richieste sono controllate e validate dal sistema. Qualora si presenti la necessità di ottenere/trasferire dati da/verso applicazioni di Accenture F&A BPO, il Service Desk è in grado di utilizzare opportuni canali di integrazione che permettono tali trasferimenti. Il diagramma riportato precedentemente rappresenta una descrizione ad alto livello dello schema generale di funzionamento del sistema. Di ogni elemento del diagramma si fornisce una descrizione generale:

- *Utilizzatori del sistema*

Rappresenta il gruppo di ruoli/persona che interagiscono con il sistema.

- *Canali di accesso*

Risultano differenti a seconda del tipo di profilo in analisi, ossia un determinato profilo può utilizzare soltanto alcuni canali. Ad oggi sono stati identificati tre canali differenti:

- ✓ gli utenti possono inoltrare richieste collegandosi ad un sito web e compilando una *web form* opportunamente disegnato per la corretta espletazione di una richiesta;
- ✓ inoltrando una *mail* ad una casella di posta (come già avviene in Accenture F&A BPO) corredata di eventuali attachments;
- ✓ per *telefono*.

- *Funzionalità principali e strutturali*

Nel diagramma sopra riportato si sono distinte le attività in due categorie differenti:

- ✓ *Attività principali*: comprendono tutte le funzionalità di sistema per la gestione delle richieste e possono essere utilizzate dai profili operatori. Comprendono: gestione delle richieste in arrivo per mezzo dei canali succitati (Service Request Management – SRM), dei livelli di servizio (*Service Level Agreement – SLA*), Reporting (REP).
- ✓ *Attività strutturali*: comprendono le funzionalità amministrative di sistema per la gestione di altre funzionalità legate alla gestione delle richieste; ad esse possono accedere i profili amministratori. Comprendono: gestione dei flussi di lavoro ad esse associate (Workflow

management – WM), dei documenti allegati alle richieste (Document Management & Archiving – DMS), delle sicurezze (Security Management), di *Knowledge base* e funzionalità di Problem Solving (KBPS).

- *Applicazioni*

Il Service Desk è stato disegnato per integrarsi nella mappa applicativa di Accenture F&A BPO. I sistemi che si sono integrati con il Service Desk sono i seguenti:

- ✓ SAP (read-write): possibilità da parte del Service Desk di leggere e scrivere dati da SAP, ERP di Accenture F&A BPO. Ad esempio, a fronte di una richiesta di una variazione di un'anagrafica di un fornitore, l'utente può caricare i dati pre-esistenti e modificare i campi desiderati. L'operatore, accettando la richiesta, può avviare un processo di sovrascrittura automatica su SAP.
- ✓ Identity Management: integrazione della procedura di login ai servizi web con il sistema di Identity Management per l'autenticazione dell'utente; gestione della richiesta di servizio di "modifica password" in modalità self service tramite integrazione diretta con il sistema di IDM
- ✓ Gestione dei documenti: integrazione con il sistema documentale (es. FileNet, MS Sharepoint) per funzionalità di archiving, retrieving, versioning della documentazione.
- ✓ Client Service Reporting: integrazione con sistema CSR per la pubblicazione di indicatori collegati a SLA/OLA.

3.4.2. Moduli e funzionalità del Service Desk

La gestione delle richieste viene operata dal Service Desk per mezzo di una serie di moduli concettuali ad ognuno dei quali è assegnata una funzionalità particolare. Di seguito è presentata la scomposizione dell'applicazione nei sottomoduli componenti ed una descrizione di alto livello delle funzionalità di ognuno dei essi.

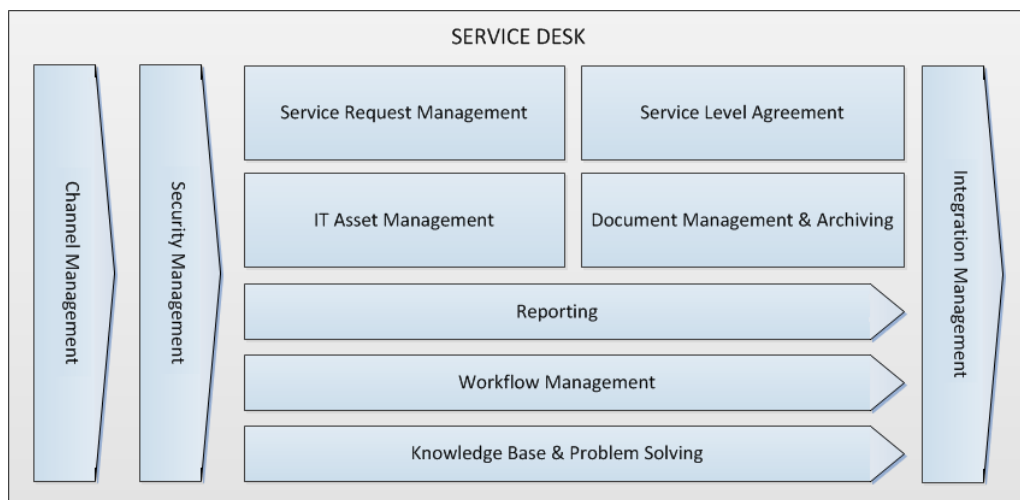


Figura 10: Moduli del Service Desk

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

- *Service Request Management*

Logical control on request management	Request routing	Task scheduling
---------------------------------------	-----------------	-----------------

E' il modulo di gestione delle richieste di servizio da parte degli utenti. Comprende funzionalità di prioritizzazione, indirizzamento ed escalation delle richieste a seconda del loro tipo, di gestione/modifica dello stato delle richieste da parte dei profili operatori. L'evasione di ogni richiesta comporta l'esecuzione di un

determinato numero di attività che il Service Desk schedula automaticamente sugli operatori. In fase di customizzazione, il sistema deve permettere la definizione di differenti tipi di richiesta ai quali workflow diversi devono poter essere associati.

- *Service Level Agreement*

SLA definition	SLA tracking	KPI definition	KPI calculation
----------------	--------------	----------------	-----------------

È il modulo di gestione e tracking dei livelli di servizio garantiti da contratto al cliente. Permette di customizzare i livelli di servizio e definire opportuni Key Performance Indicators ad essi associati.

- *Document management*

Document indexing	Document research (full text, metadata)
-------------------	---

È il modulo atto alla gestione documentale e come tale dispone di funzionalità di indicizzazione e ricerca in memoria di documenti. Il modulo dispone di funzionalità in particolare dedicate alla gestione dei moduli eventualmente spediti in allegato a richieste di servizio. L'indicizzazione di un documento può quindi essere fatta utilizzando i dati della richiesta associata. Funzionalità di ricerca di documenti possono essere essenzialmente di tipo metadato (ossia il documento viene ricercato fornendo al modulo l'indicazione di un metadato – per esempio: l'anno fiscale, il richiedente, il numero di una richiesta, etc.) o full-text (ossia il documento viene ricercato fornendo al modulo un'indicazione testuale come in una ricerca by keyword).

- *Security Management*

Profile management	Password management
--------------------	---------------------

Comprende funzionalità di gestione delle sicurezze utenziali con il fine di tutelare i dati del sistema da eventuali corruzioni o manomissioni nonché gli utenti da errori involontari. Il modulo dispone di funzionalità di gestione delle password per la limitazione degli accessi alle funzionalità a seconda del profilo utente richiedente.

- *Workflow Management*

Request escalation	Request status management	Action triggering
Deadline management	Workflow design / customization	

Comprende funzionalità di definizione di flussi di processo in termini di stati di una richiesta con l'obiettivo di replicare i processi di business in vigore in Accenture F&A BPO e l'abbinamento di workflow differenti a differenti tipi di richieste. E' altresì utile per definire i flussi in ambiente grafico e user-friendly.

- *IT asset management*

Hardware and software tracking	Software licence for legal compliance tracking	Request-Asset association
--------------------------------	--	---------------------------

È il modulo atto alla gestione dei dati relativi a sistemi software e strutture hardware. Dispone di funzionalità di audit per il tracking

di eventuali cambiamenti nelle configurazioni hardware e software e di monitoring dello stato delle licenze software per l'aderenza alle normative legali. Fornisce inoltre al modulo di Service Request Management la possibilità di associare una richiesta ad uno specifico asset IT.

- *Knowledge base and problem solving*

FAQ management

Knowledge base management

Comprende funzionalità di gestione della *knowledge base*. Essa è concepita per archiviare e consultare documentazione utile alla risoluzione di problemi di tipo diverso (problematiche IT, manuali utente, etc.). La *knowledge base* è concepita per essere vista in modo differente a seconda dell'utente che vi accede: così gli operatori disporranno di documentazione disponibile on-line per la risoluzione di problemi o evasione di richieste.

- *Reporting*

Dashboards display

Dashboards design /
customization

Data consolidation /
processing

È il modulo di reporting che permette la visualizzazione di dati relativi allo stato delle richieste di servizio su livelli di aggregazione dati differenti:

- ✓ gli operatori possono visualizzare lo stato delle richieste in-progress ad essi assegnate;
- ✓ gli utenti possono visualizzare lo stato delle richieste da essi stessi inoltrate.

I profili manageriali dispongono di dashboards di analisi delle performance di gruppi di operatori in termini di evasione delle richieste. Tali funzionalità di reporting permettono di visualizzare Key Performance Indicators quali: tempi medi di evasione e numero di richieste per tipo di richiesta, cliente, urgenza, frequenza, etc.

- *Integration Management*

XML	Web Services
-----	--------------

Comprende funzionalità di gestione dei canali di integrazione con sistemi back-end Accenture F&A BPO . Tali funzionalità sono rappresentate da sistemi connettori tra le applicazioni (Web-Services API, etc.).

- *Channel Management*

Mail management	Secure socket layer	CTI
-----------------	---------------------	-----

Comprende funzionalità di gestione dei canali front, ossia i canali che vengono utilizzati dagli utenti per inoltrare le richieste. Il modulo include quindi funzioni di gestione dell'interazione tra i canali e l'applicazione:

- ✓ mail: il modulo gestisce l'apertura automatica di un ticket in corrispondenza dell'arrivo di una mail ad una determinata casella di posta elettronica centralizzata.
- ✓ telefono: il modulo, a tendere, gestirà l'apertura automatica di un ticket e la conseguente classificazione/declinazione

della richiesta in corrispondenza dell'arrivo di una telefonata.

3.4.3. Posizionamento

Prima dell'introduzione del Service Desk, le richieste di servizio di tipo contabile e finanziario venivano inviate agli operatori secondo lo schema rappresentato in Figura 11.

La necessità di servizio nasce a seguito di eventi di natura diversa:

- commerciale (nel caso dell'acquisizione di un nuovo cliente/fornitore che implica l'allineamento del database del sistema contabile),
- contabile (nel caso di necessità di allineamento del piano dei conti o delle voci di costo alle esigenze di reporting),
- fiscale,
- contrattualistica (nel caso di necessità di consultazione di contratti di acquisizione cespiti).

Tale richiesta è effettuata tramite i canali mail, telefono e fax con l'indicazione di tutti dati indispensabili alla corretta evasione delle richieste. La comunicazione tra i referenti del cliente e quelle afferenti ad Accenture F&A BPO stessa è un contatto punto-punto (P2P).

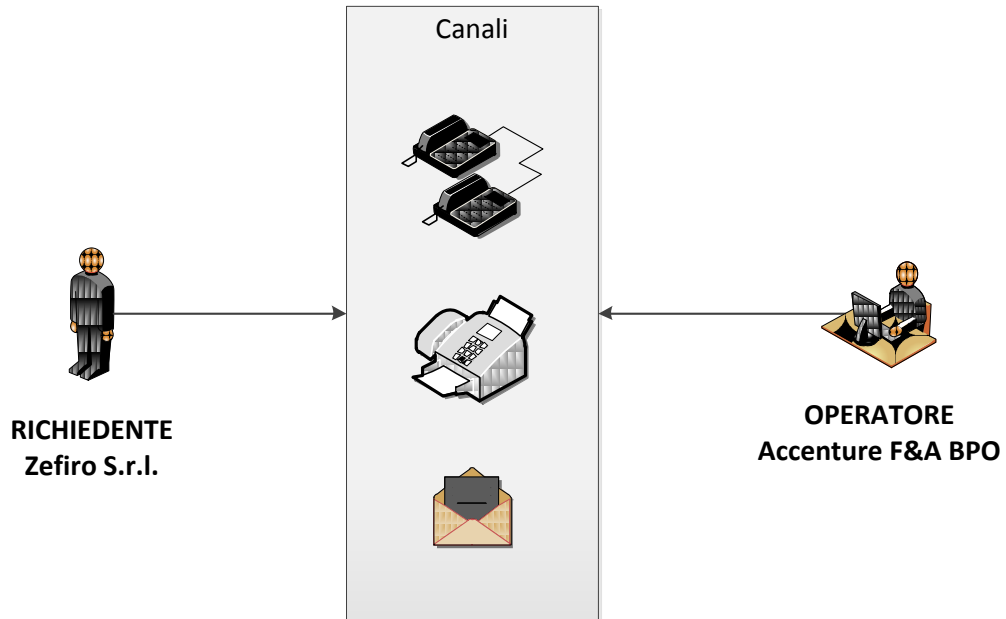


Figura 11: Canali tradizionali di comunicazione tra Distribuzione S.r.l. e Accenture F&A BPO Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

L'introduzione del sistema Service Desk modifica le modalità di richiesta del servizio. La comunicazione tra Distribuzione S.r.l. e Accenture F&A BPO passa tipicamente per il Service Desk, come rappresentato in Figura 12.

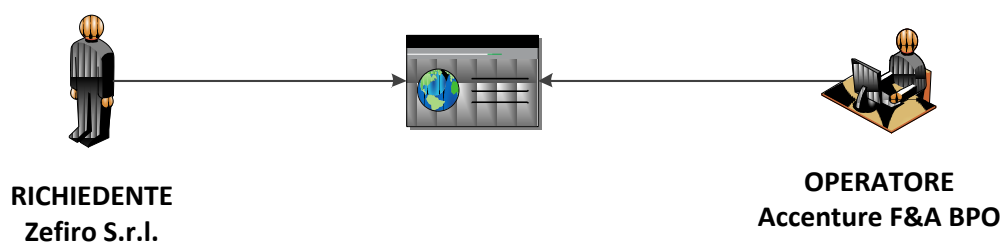


Figura 12: Posizionamento del Service Desk nella comunicazione tra cliente e servernte

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

La richiesta viene effettuata dall'utente accedendo all'interfaccia web del sistema di Service Desk, selezionando la richiesta da una opportuna

interfaccia ed inserendo i dati strettamente indispensabili all'evasione del servizio. La richiesta può essere pilotata direttamente sul sistema destinazione (SAP R/3 nella fattispecie per richieste in ambito *Finance & Accounting*) o indirizzata ad un operatore o gruppo di operatori al fine di essere evasa.

Questo canale viene impiegato per la gestione di richieste di tipo strutturato, per le quali è possibile definire un set minimo ed univoco di dati indispensabili per la corretta evasione delle richieste stesse. Per ogni richiesta è definito una *web form* opportuna, al quale gli utenti accedono con modalità governata dal loro profilo di sicurezza.

Una volta inoltrata, la *web form* viene analizzata dal Service Desk e controlli di completezza e correttezza dei dati inseriti vengono effettuati. In caso di errore, la richiesta non viene inoltrata ed una mail informativa dello stato della richiesta è inviata al richiedente. In caso di successo, i dati vengono inviati alle applicazioni destinazione per essere archiviati a database.

3.4.4. Raccolta dei requisiti funzionali per il disegno dei ticket

Al fine di informatizzare le richieste all'interno del Service Desk è stato necessario studiare in maniera dettagliata il processo di erogazione del servizio da parte degli operatori verso i richiedenti di Distribuzione S.r.l.

Come primo step di questa analisi sono stati raccolti tutti i moduli cartacei predisposti alle richieste di servizio utilizzate dal cliente. Tramite tali moduli si è potuto capire l'eventuale struttura e layout del ticket e attraverso opportune interviste agli operatori si è indagato ulteriormente sulla natura delle varie informazioni richieste dal modulo.

Questa prima fase di analisi non è stata tuttavia sufficiente per il processo di informatizzazione delle richieste. Al fine di predisporre un'analisi funzionale puntuale e utile in processo di sviluppo, gli analisti funzionali hanno predisposto un questionario standard per riassumere in maniera strutturata e schematica le caratteristiche di ogni ticket. In Figura 13 è rappresentato il modulo prestampato per la creazione dell'anagrafica di un fornitore, mentre in Tabella 15 è raffigurato il questionario utilizzato dagli analisti (21). Data la complessità e lunghezza del questionario predisposto, un esempio reale di questionario compilato è consultabile nella sezione degli Allegati, in Tabella 39. Le due fonti informative menzionate sono state esaustive per l'analisi funzionale dei ticket. Per quanto riguarda l'analisi tecnica, l'argomento sarà discusso nel Paragrafo 3.4.4. Parallelamente all'attività di raccolta delle informazioni e dei requisiti funzionali l'attenzione è stata rivolta anche allo studio dei workflow operativi legati al processo di evasione delle varie tipologie di richieste. Grazie ai diagrammi ricavati, gli analisti funzionali hanno potuto studiare il workflow delle *operations* interne ed eventualmente ottimizzare il flusso in presenza di colli di bottiglia eliminabili o ricicli evitabili. In Figura 14 è rappresentato il workflow operativo legato a una richiesta di Creazione / Modifica dell'anagrafica di un Fornitore Merci prima dell'introduzione del Service Desk.

Accenture

Modulo AP001 Attivazione Fornitore Servizi

A: Accenture - Servizi Amministrativi
Contabilità FornitoriData:

Dati del richiedente	
Divisione	<input type="text"/>
Ufficio/Ente	<input type="text"/>
Richiedente	<input type="text"/>
Oggetto della Richiesta	
<i>Vi chiediamo di provvedere alla:</i>	
Creazione Fornitore	<input type="text"/>
	<i>Senza ritenuta</i> <input type="text"/>
	<i>Con ritenuta</i> <input type="text"/>
Estensione ad altra società	<input type="text"/>
Variazione	<input type="text"/>
Codice Fornitore	<input type="text"/>
Società	<input type="text"/>
Org. Acquisti	<input type="text"/>
Dati del fornitore	
Intestazione:	<input type="text"/>
Nome:	<input type="text"/>
Indirizzo	<input type="text"/>
Via Sede Legale:	<input type="text"/> n°: <input type="text"/>
Cap:	<input type="text"/>
Località:	<input type="text"/>
Prov.:	<input type="text"/>
Paese:	<input type="text"/>
Telefono:	<input type="text"/>
Fax:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>
Dati fiscali	
P. IVA:	<input type="text"/>
Cod Fiscale:	<input type="text"/>
Appoggi Bancari	
Banca:	<input type="text"/>
Paese:	<input type="text"/>
C/C:	<input type="text"/>
ABI:	<input type="text"/>
CAB:	<input type="text"/>
CIN:	<input type="text"/>
SWIFT:	<input type="text"/>
IBAN:	<input type="text"/>
Sconti finanziari	
Sconto cassa:	<input type="text"/>
Dati organizzazione Acquisti	
Condizioni	
Divisa Ordine d'acquisto:	<input type="text"/>
Condizioni di pagamento:	<input type="text"/>
Incoterms (condizioni di resa):	<input type="text"/>
Dati Vendite	
Responsabile vendite:	<input type="text"/>
Telefono:	<input type="text"/>
Funzioni Partner	
Indirizzo Ordine d'Acquisto:	<input type="text"/>
Emittente fattura:	<input type="text"/>
Firma del Richiedente	Firma del Responsabile

Figura 13: Modulo da compilare per la richiesta di registrazione di un'anagrafica di un fornitore

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

QUESTIONARIO	
TEMA	DOMANDE
Descrizione del servizio	Indicare il codice SLA di riferimento
	Denominazione (da SLA) del servizio richiesto
	Descrivere il servizio (nb: la descrizione qui fornita elenca per sommi capi i processi tipici di questo servizio; se tale indicazione risulta incompleta, si prega di completarla)
Struttura Accenture F&A BPO che svolge il Servizio	Indicare l'Area Servizi responsabile del servizio
	Indicare la Linea di Servizio responsabile del servizio
	Indicare il nome dell'Ufficio dedicato al servizio
	Indicare il nome del responsabile dell'Ufficio
	Indicare il numero delle persone che evadono la richiesta
	Indicare il nome di chi evade/coloro che evadono la richiesta
	In caso di clienti numerosi:
	Esistono persone, nella struttura Accenture F&A BPO dedicata, che si occupano di evadere richieste provenienti da clienti specifici?
	Se si, indicare la corrispondenza persona Accenture F&A BPO - cliente compilando la griglia riportata a fianco
Identità dei richiedenti	Indicare i nomi delle società clienti richiedenti
	Indicare, se noto per ogni cliente, i nomi del/degli Ufficio/i richiedente/i, nominativi e ruoli delle persone che richiedono il servizio e loro referente/responsabile
Processo di evasione	Descrivere sommariamente il processo di evasione della richiesta
	Esistono a contratto scadenze entro le quali svolgere il servizio richiesto?
	In caso affermativo, indicare la scadenza per il servizio in questione (espressa in giorni)
	Quanto tempo è impiegato mediamente per evadere la richiesta (espresso in giorni)?
	Sono effettuati controlli da chi evade la richiesta?
	In caso affermativo, quali sono i controlli effettuati da chi evade la richiesta? (esempio: controlli di completezza e correttezza dei dati, controllo sulla identità del richiedente, ecc.)
	Sono effettuati controlli da altre persone?
	In caso affermativo, completare la griglia a fianco indicando: - il tipo di controllo effettuato (esempio: controlli di completezza e correttezza dei dati comunicati dal richiedente, sulla identità del richiedente, ecc.) - il nominativo della persona, il ruolo, l'ufficio e la società della persona indicata - in caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare anche l'Area e la linea di Servizio Accenture F&A BPO di riferimento per la persona indicata
	Chi si assicura del successo dell'evasione della richiesta?
	Se "altri", specificare
Dati della richiesta	Quali sono i dati inseriti nella richiesta? Se l'elenco dei dati non è completo, si prega di inserire i dati mancanti.
	Quali di essi sono indispensabili ai fini della completa e corretta evasione del servizio?
	Quali di essi sono ausiliari/facoltativi ai fini della completa e corretta evasione del servizio?
Modulistica per l'inoltro della	Esiste un modulo per l'inoltro della richiesta (anche se non condiviso con tutti i clienti)?

richiesta	In caso affermativo
	Per favore allegare il modulo alla mail di risposta al questionario
	Specificare quali clienti utilizzano il modulo
	Nel caso il canale di richiesta sia rappresentato dalla posta elettronica, i dati sono specificati nella email o nel modulo?
	Nel caso di richiesta di servizi con specifica dei dati di richiesta su modulo: nel modulo sono presenti i dati di tante richieste differenti o solo una?
	In caso in un unico modulo siano presenti i dati per tante richieste: quante sono le richieste per ogni modulo in media?
Documentazione allegata	E' necessario allegare documentazione particolare per l'evasione di una richiesta?
	In caso affermativo
	Definire/descrivere la documentazione allegata
	Sono necessari altri dati/altre firme nella documentazione allegata?
	Se sono necessarie altre firme, chi le appone?
Canali di richiesta	Indicazione della modalità di inoltro della richiesta
	Indicazione della modalità di inoltro della documentazione allegata
	Quali sono le maggiori problematiche associate all'utilizzo del canale attuale?
	Quale canale potrebbe altrimenti risolvere queste problematiche?
Persone che autorizzano	E' necessaria l'autorizzazione di un responsabile per richiedere o evadere una richiesta?
	In caso affermativo:
	- Chi autorizza l'esecuzione del servizio? - In quale momento dell'esecuzione è necessaria l'autorizzazione/sono necessarie le autorizzazioni? (contestualmente alla richiesta, prima o durante l'evasione del servizio). - Quale canale viene utilizzato per richiedere l'autorizzazione da parte delle persone indicate?
	Compilare la griglia a fianco. In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare la Service Area e Service Line di riferimento della persona.
	Se "altro", specificare il canale di comunicazione
Persone informate per conoscenza	Il richiedente viene notificato dell'avvenuto servizio?
	In caso affermativo, con quale canale? (in caso negativo lasciare in bianco)
	Vi sono altre persone, al di fuori del richiedente, che vengono informate della richiesta senza che abbiano ruoli autorizzativi?
	In caso affermativo
	Chi viene informato per sola conoscenza della richiesta? Completare i dati nella griglia qua a fianco. Indicare in quale stadio del processo d'esecuzione è necessario informare le persone indicate (contestualmente alla richiesta, prima o durante l'evasione del servizio). Indicare anche il canale con il quale le persone vengono informate
	Prego fornire l'informazione per ogni comunicazione indicata in risposta alla domanda precedente
	In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare Service Area e Service Line
Se "altro", specificare il canale di comunicazione	
Persone di altri uffici Accenture F&A BPO/persone esterne che	Sono coinvolte persone di altri uffici/altre linee di Servizio in Accenture F&A BPO o persone esterne ad Accenture F&A BPO nel processo di evasione della richiesta (al di fuori di quelle autorizzate e di conoscenza già indicate)?
	In caso affermativo

rendono un servizio necessario all'evasione della richiesta	- Quali altre parti sono coinvolte (ad esclusione di quelle autorizzative ed informate per conoscenza citate sopra)? - Che tipo di servizio viene fornito dalla terza parte? (Ad esempio, la richiesta può essere girata ad AM Finance per l'espletazione di eventuali servizi necessari alla registrazione anagrafica di nuovo fornitore su SAP) - Con quale canale vengono coinvolte le altre parti? - In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare la Service Area e Service Line.
	Se "altro", specificare il canale di comunicazione
Volumi di richieste	Indicare il numero approssimativo di richieste evase all'anno (NB: nello stimare questo numero si chiede di tenere conto di tutti i processi che vengono gestiti in questa richiesta: si faccia riferimento alla sezione "Descrizione del Servizio" per la descrizione completa)
	Esistono dei picchi di richiesta?
	In caso affermativo, quando hanno luogo? (Esempio: in corrispondenza delle chiusure di bilancio/a fine mese/a ridosso delle scadenze di calendario/ecc.)
Sistemi coinvolti	L'evasione delle richieste necessita dell'utilizzo di altri sistemi? (SAP, Hyperion, ecc.)
	Indicare quali sistemi sono coinvolti (SAP, Hyperion, ecc.)
	Nel caso si tratti di SAP:
	Indicare tutti i moduli coinvolti (SD, FI, RE, CO)
	Indicare la/le transazioni utilizzata/e
	E' necessario per Accenture F&A BPO integrare i dati ricevuti via mail/telefono/excel dal cliente con ulteriori dati necessari all'evasione del servizio? (ad esempio per registrare correttamente su SAP)
	In caso affermativo
	Chi inserisce i dati ulteriori eventualmente necessari?
Archiviazione	Indicare tutti i dati aggiunti da Accenture F&A BPO
	La richiesta viene archiviata?
	In caso affermativo
	In quale luogo viene archiviata la richiesta?
	Su che supporto viene archiviata la richiesta?
	Quale materiale viene archiviato? (Richiesta, documentazione allegata, ecc.)
	Vi sono informazioni aggiunte alla richiesta da parte di chi la archivia indispensabili all'archiviazione? (esempio: firma del contabile che archivia, data di archiviazione, ecc.)
	In caso affermativo, quali sono tali informazioni?
	Chi può consultare le richieste archiviate di questo tipo?
	In quale ordine/secondo quale logica vengono archiviate le richieste? (esempio: codice SAP/società cliente/fiscal year/ecc.)
	Se archiviata in Accenture F&A BPO, presso quale archivio la richiesta viene conservata?
	Richieste analoghe
In caso affermativo, indicare quali (descrizione)	

Tabella 15: Questionario per il disegno delle richieste

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

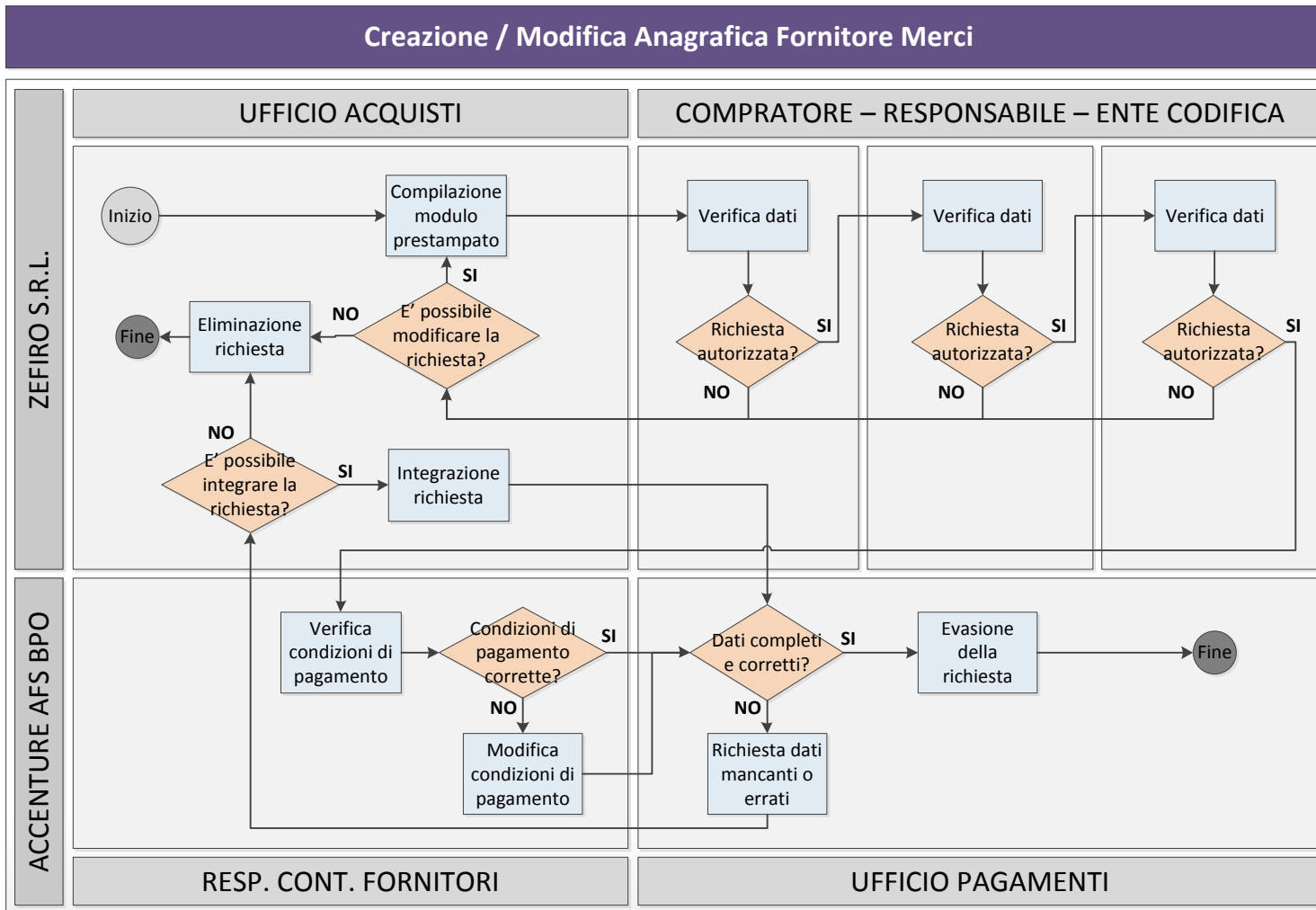


Figura 14: Workflow as-is per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Mercè

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

3.4.5. Dimensionamento

Grazie alla definizione delle tipologie di richieste di servizio in ambito nel Service Desk, si è potuto procedere con l'attività di dimensionamento dei volumi di servizio (22). Sapere, infatti, la numerosità delle richieste evase nell'arco di un periodo temporale definito, tipicamente un anno, è determinante nelle fasi successive di progettazione della piattaforma tecnologica e di design degli SLA e OLA di servizio.

Tramite interviste e stime basate su dati storici si è quindi giunti a uno schema generale di dimensionamento dei volumi di servizio (Tabella 16).

AMBITO RICHIESTE	NUMERO	FONTE
Contabilità Fornitori	30000	Interviste
Contabilità Clienti	36500	Interviste
Contabilità Generale	3320	Interviste
Rendiconti Cassa	1000	Stima
Contabilità Intercompany	1000	Interviste
Contabilità Cespiti	1000	Stima

Tabella 16: Dimensionamento dei volumi di servizio annuali

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

3.5. DESIGN

La fase di design ha visto la realizzazione concreta del Service Desk, ed ha coinvolto tutti i livelli dell'applicativo, a partire dalla sua architettura tecnica fino ad arrivare all'interfaccia utente.

Le attività che hanno caratterizzato le fasi di design si possono riassumere come segue:

1. Architettura tecnica;
2. Profilazione classi utenti;
3. Ciclo di vita di un ticket;
4. Funzionamento e layout dei ticket;
5. SLA e cruscotto KPI.

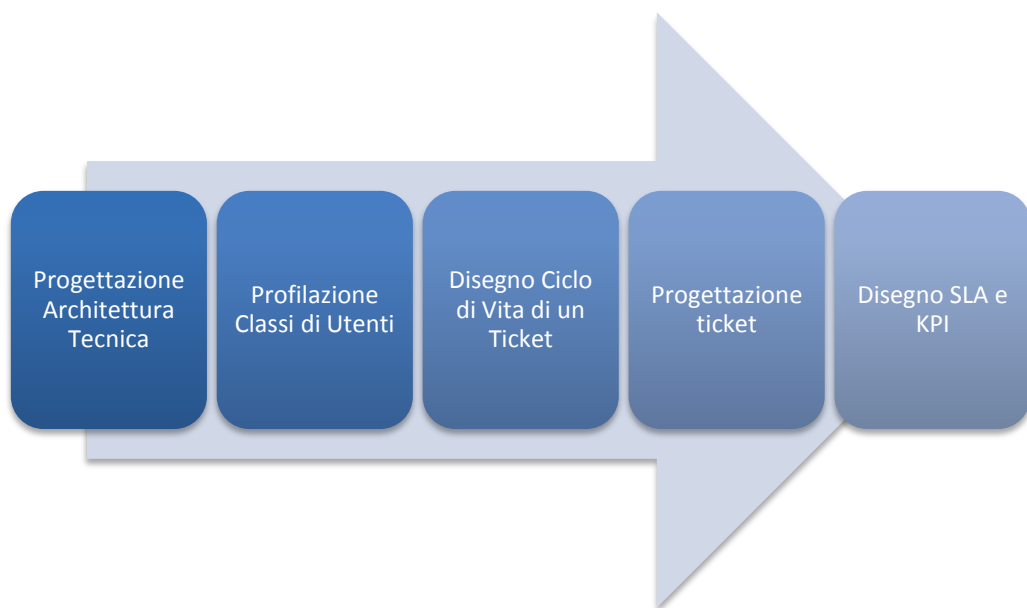


Figura 15: Attività del processo di Design

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

3.5.1. Progettazione dell'architettura tecnica

L'architettura BMC Remedy AR System è divisa in quattro layers: Client Tier, Mid-Tier, Server Tier, and Data Tier (23).

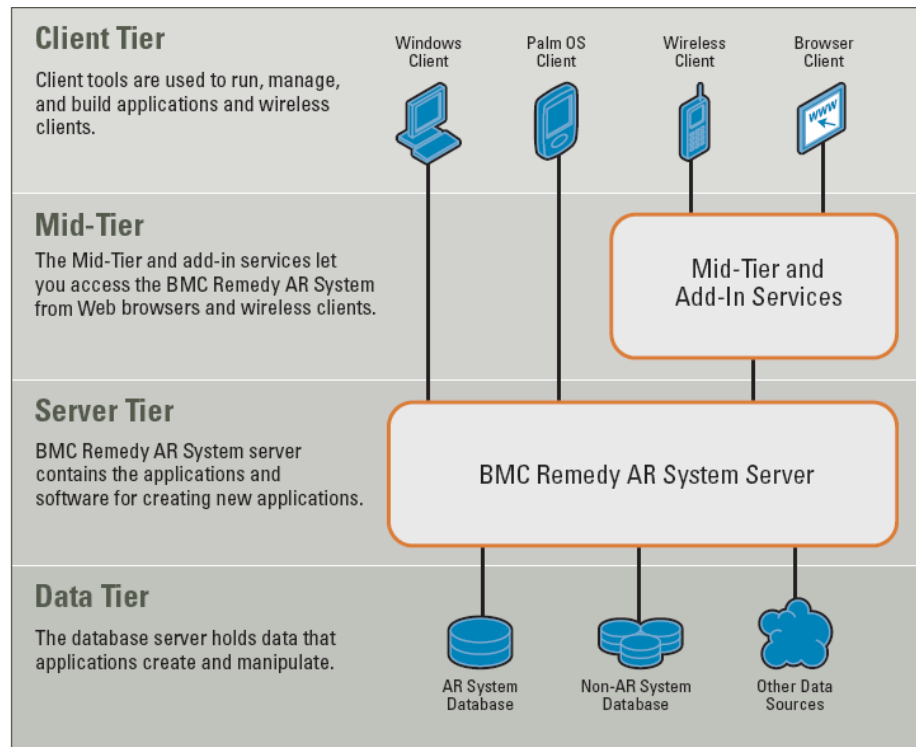


Figura 16: Layers dell'architettura di Remedy

Fonte: BMC, 2010

Qui di seguito si fornisce una breve descrizione dei vari layer:

- Client Tier

Il Client Tier è il *Presentation Layer* che fornisce l'interfaccia per l'interazione con gli utenti. I client sono generalmente i *tool* per gli end-user ma anche i *tools* per l'amministrazione del prodotto. I Client girano su un Web browser, su Windows, su dispositivi Palm OS, su dispositivi wireless come telefoni cellulari ed altri. Requisito minimo per poter utilizzare l'applicazione, sia come utente

operatore che richiedente, è l'installazione sul PC utente di Microsoft Internet Explorer 6.0.

- **Mid-Tier**

Il Mid-Tier fornisce componenti e servizi add-in che necessitano di un Web Server, consentendo di esporre le applicazioni sul Web. Il Mid-Tier ed il Server Tier si occupano dell'elaborazione delle *business rules*: il Mid-Tier traduce le richieste del browser, comunica col BMC Remedy AR System Server e genera una risposta per il browser.

- **Server Tier**

Il Server Tier contiene il BMC Remedy AR System Server, ovvero l'Application Server che controlla sia i workflow che l'accesso alle altre sorgenti dati nel Data Tier. Molteplici istanze differenti di BMC Remedy AR System Server possono coesistere su una singola macchina.

- **Data Tier**

Il Data Tier contiene il Database Server che funge da motore di archiviazione e lettura dati. E' possibile che diversi server accedano alla stessa base dati. Il Data Tier costituisce un unico punto di accesso al database management. La segregazione dei dati tra i Clienti presenti sulla piattaforma è garantita a livello applicativo. In particolare ogni Cliente è configurato in un'applicazione Remedy separata e utilizza tabelle separate anche a livello di database.

Dati i ruoli dei vari tier appena descritti, l'infrastruttura tecnica a supporto del Service Desk è stata definita come segue:

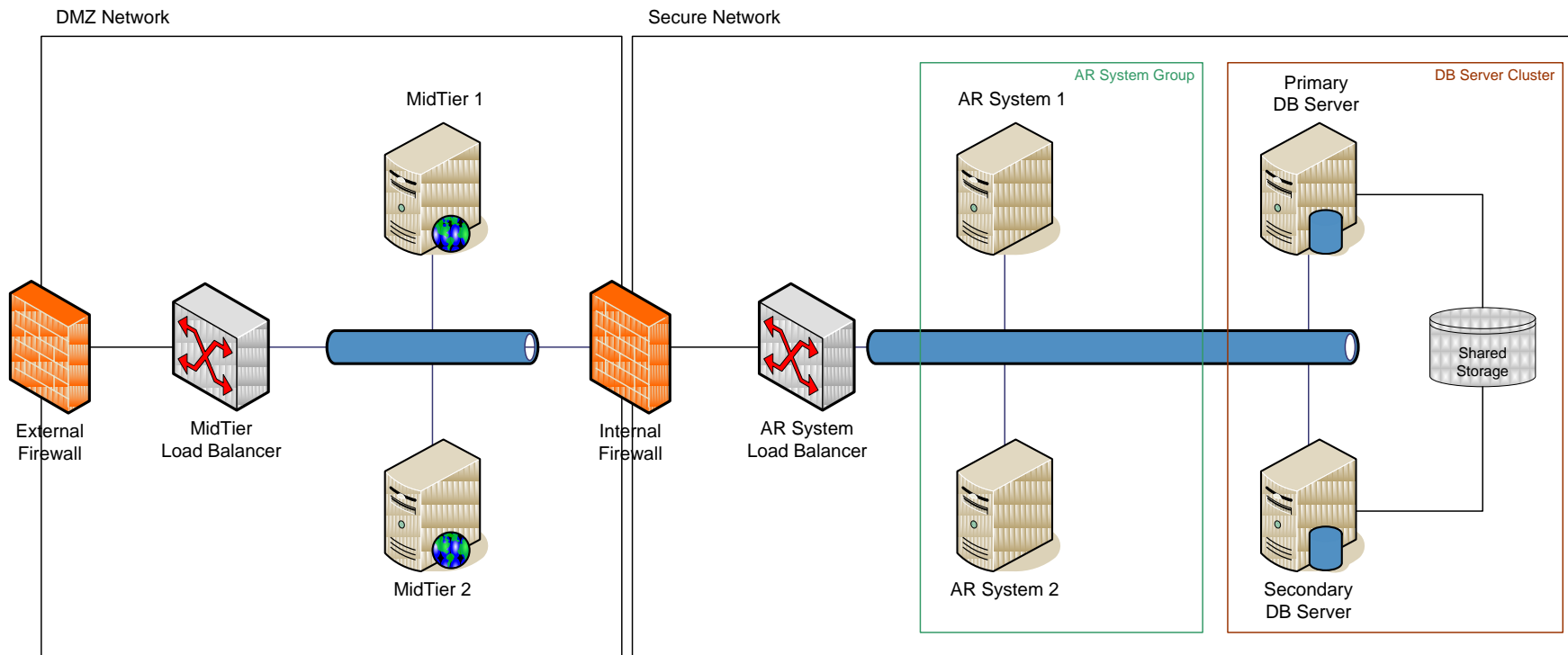


Figura 17: Infrastruttura tecnica a supporto del Service Desk

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Per ognuno dei livelli applicativi di AR System, ovvero MidTier, ServerTier, DataTier (escluso il ClientTier che riguarda i client), l'infrastruttura disegnata prevede soluzioni di *high availability* descritte come segue:

- *Mid Tier (Web Servers)*

Il mid tier è lo strumento di erogazione dei servizi Remedy tramite web. Sono previste due macchine che erogano servizi di web server (Mid Tier 1 e Mid Tier 2), posizionate nella zona DMZ, collegate ad un Load Balancer esposto su internet. Il Load Balancer espone un indirizzo IP ed un nome DNS virtuali e reindirizza le richieste http verso i due web servers, utilizzando due possibili approcci:

- ✓ Round Robin: le richieste sono indirizzate alternativamente verso i due Web Servers.
- ✓ Least Connections: le richieste sono indirizzate verso il sistema che sta gestendo meno connessioni.

In questa configurazione i due web server sono contemporaneamente disponibili per gestire il carico di richieste in entrata, coordinati dal load balancer.

- *Server Tier (Application Servers)*

Le richieste provenienti dai web server vengono concentrate sul secondo load balancer, che secondo le medesime politiche utilizzate per i web server, le smista su uno dei due AR System disponibili (AR System 1 e AR System 2).

Anche in questa configurazione i due application server sono contemporaneamente disponibili per gestire il carico di richieste provenienti dai web servers, coordinati dal load balancer. Il

software Remedy supporta la distribuzione del carico sui due application servers tramite una modalità definita "Server Group".

Un Server Group è un cluster di due o più AR System configurati allo stesso modo, che gestiscono le richieste provenienti dal load balancer. Ogni server va configurato separatamente ed in modo identico all'altro.

Su questo secondo Load Balancer, dovrà essere impostata l'opzione di "session affinity" ovvero la funzionalità che indirizza tutte le richieste relative ad una stessa sessione utente, provenienti quindi dal medesimo web server, verso lo stesso AR Server. In questo modo ogni client interagirà con lo stesso application server per tutta la durata della sessione.

Ulteriori informazioni in merito, dettagliate con le modalità di configurazione, sono consultabili tramite il documento "Using a hardware load balancer with BMC Remedy Action Request System 7.0.pdf" (ref. documenti collegati).

- *Data Tier (Database Servers)*

Il Server Group verrà configurato in modo che tutti I server del gruppo (in questo caso due) utilizzino lo stesso Database Server.

Il Database Server visto dal Server Group sarà logicamente un' unica macchina. Dal punto di vista fisico, è invece un cluster attivo-passivo costituito da due server MS SQL 2005 che condividono uno storage mirrorato (tipicamente su una SAN).

Il DB Server Cluster sarà creato tramite l'utilizzo di due software:

- ✓ Microsoft Cluster Server;
- ✓ MS SQL 2005.

I due AR System del Server Group saranno quindi configurati per utilizzare lo stesso DB, che apparirà logicamente come una macchina unica ma sarà costituito da due server distinti.

La configurazione dei firewall garantirà che la comunicazione tra il Mid Tier e il Data Tier con il sistema SAP Distribuzione S.r.l. avvenga in modo sicuro e assicurerà che le route impostate impediscano ad altri server/clienti di accedere ai sistemi Distribuzione S.r.l.

3.5.2. Sicurezza

La sicurezza relativa all'erogazione del servizio è garantita attraverso misure di protezione dell'infrastruttura di rete, così come delle componenti applicative, attraverso interventi specifici descritti nei paragrafi seguenti.

Sicurezza Fisica

Network

Il servizio Service Desk è erogato agli utenti tramite interfaccia web-based. I web server e gli application server sono fisicamente separati e risiedono su reti differenti. E' previsto l'utilizzo di due reti distinte, una DMZ (Demilitarized Zone) su cui risiedono i web-server ed una rete privata su cui risiedono gli application server ed i database server.

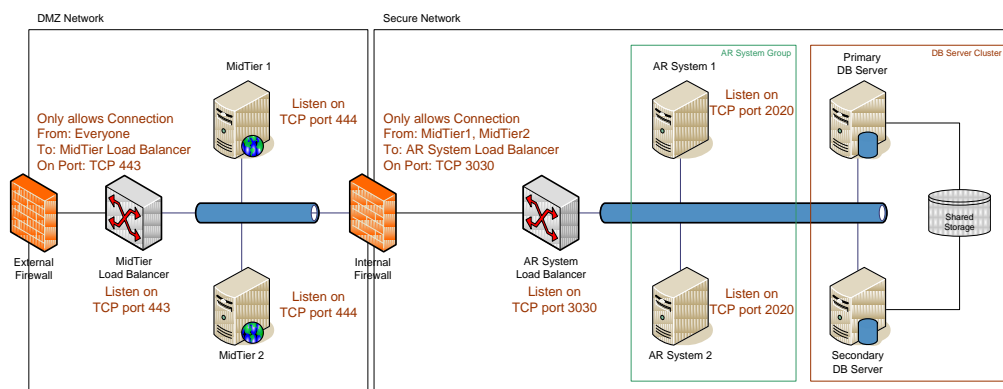


Figura 18: Configurazione dei firewall

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

La DMZ è delimitata da due firewall differenti:

- L'external firewall accetta connessioni dall'esterno, ma consente la comunicazione soltanto verso il primo dei load balancer ed esclusivamente attraverso un'unica porta TCP abilitata per la comunicazione.
- L'internal firewall protegge la rete interna, negando l'accesso a qualsiasi utente esterno e consentendo unicamente la comunicazione tra i web server ed il secondo load balancer, esclusivamente sulla porta TCP abilitata per la comunicazione.

Attraverso la separazione delle reti e la definizione esplicita delle comunicazioni consentite, in termini di macchine e rispettive porte, viene garantita la massima protezione da eventuali tentativi di intrusione. Nel diagramma di Figura 18 è riportata in rosso una tipica configurazione dei firewall, con le comunicazioni consentite e le rispettive porte.

5.2.2 Antivirus

Su tutti i server presenti nell'architettura è prevista l'installazione di antivirus con aggiornamento automatico delle definizioni con frequenza mensile.

Encryption

La comunicazione tra gli utenti ed i web server avviene su canale cifrato, tramite tecnologia SSL su protocollo HTTPS.

L'HTTPS prevede la creazione di un canale di comunicazione criptato tra il client e il server, attraverso lo scambio di certificati;

Viene utilizzata una coppia di chiavi asimmetriche la negoziazione e lo scambio di una chiave simmetrica, detta chiave di sessione, che viene usata per criptare i dati. La chiave di sessione ha una validità limitata, e non può essere riutilizzata.

I passi seguiti per l'instaurazione di una comunicazione sicura sono i seguenti:

1. Il server invia al client un proprio certificato digitale, contenente, oltre alla chiave pubblica, informazioni necessarie a consentire al client di identificarlo con sicurezza.
2. Il client controlla la chiave pubblica comparandola con una copia della stessa registrata dal server presso una Certification Authority; se questo controllo ha buon fine, il certificato sarà considerato valido, e sufficiente a comprovare l'identità dell'host a cui si sta cercando di collegare.
3. Il client utilizzerà la chiave pubblica per criptare una chiave di sessione da lui generata, che invierà al server.
4. Il server, che detiene la chiave privata corrispondente alla chiave pubblica inviata al client, la utilizzerà per decifrare il messaggio del client e ricostruire la chiave di sessione.
5. Da questo momento inizia la comunicazione protetta, criptata con la chiave simmetrica di sessione.
6. Alla fine della sessione, la chiave di sessione viene scartata.

Una volta stabilito il canale di comunicazione sicuro, al suo interno viene utilizzato il protocollo HTTP per la comunicazione.

Questo tipo di comunicazione garantisce che soltanto il client e il server siano in grado di conoscere il contenuto della comunicazione e garantisce i principi di:

- *riservatezza*: i dati trasmessi non sono leggibili da soggetti che non ne sono destinatari
- *integrità*: i dati trasmessi non subiscono alterazioni durante il percorso sino al ricevente.
- *autenticità*: l'identità dell'interlocutore è certa.
- *non ripudio*: chi ha inviato determinate informazioni, non può, in un secondo tempo, negare di esserne stato il mittente.

Sicurezza Logica

Le misure di sicurezza logica sono finalizzate a consentire l'accesso all'applicazione esclusivamente agli utenti autorizzati ed a garantire che ogni utente acceda soltanto all'insieme di servizi strettamente necessari allo svolgimento dei propri compiti.

Il modello di accesso ai dati implementato nel Service Desk prevede due tipologie di utenti:

- Richiedenti: possono sottoporre nuove richieste ma non possono modificarne nessuna. Non dispongono di una licenza client.
- Operatori: possono sottoporre nuove richieste e possono modificare le richieste di propria competenza. Dispongono di licenze client di tipo Fixed (Nominali) o Floating (Concorrenti).

Indipendentemente dalla tipologia di licenza, a livello applicativo è stato definito un modello di accesso ai dati basato:

- sulla Tipologia di Richiesta, per i Richiedenti.
- sull'Ufficio di Appartenenza, per gli Operatori.

Ad ogni richiesta è associato un gruppo applicativo di utenti che possono sottoporre la richiesta. Per poter creare una nuova richiesta di tipo <X>, l'utente deve appartenere al gruppo Richiedenti_<X>.

In base alla tipologia, al valore di determinati campi della richiesta o ad altre logiche opportunamente definite, il sistema indirizza la richiesta verso il team di operatori (identificato con un ufficio, una divisione, ecc.) di pertinenza.

Per ogni team di operatori è definito un gruppo applicativo. Soltanto gli operatori appartenenti al gruppo Operatori <Y> possono visualizzare e risolvere le richieste indirizzate dal sistema al team <Y>.

Per la gestione di workflow di richiesta complessi, esistono poi specifici gruppi di autorizzatori, che possono concedere autorizzazioni soltanto per

una determinata tipologia di richieste, provenienti da un determinato gruppo di richiedenti.

I profili applicativi di ogni singolo utente sono definiti come un insieme di gruppi applicativi, siano essi gruppi di richiedenti, che gruppi di operatori. Il modello appena descritto consente la massima versatilità nella creazione di profili, dato che è possibile creare utenti richiedenti che possono sottomettere soltanto alcune tipologie di richieste, utenti operatori che possono risolvere soltanto alcune tipologie di richieste o figure ibride che possono sottomettere alcune tipologie di richieste e possono risolverne altre.

UtENZE e Identity Management

Il controllo degli accessi all'applicativo è gestito tramite un sistema di autenticazione basato su username e password.

La gestione delle utenze (creazione, modifica, cancellazione) sul Service Desk è delegata ad un sistema di Identity Management esterno.

Il sistema di Identity Management gestisce a livello centralizzato le utenze di più sistemi, garantendo un set di funzionalità avanzate quali:

- Creazione centralizzata delle utenze e profilazione basata su *policy* predefinite (ad es. profilo correlato al ruolo aziendale del dipendente).
- Controllo e blocco delle utenze non utilizzate da più di sei mesi.
- Controllo ed eliminazione delle utenze relative a dipendenti dimessi.
- Scadenza automatica delle password ogni tre mesi, con obbligo di modifica.
- Attivazione di *policy* per la composizione della password (numero massimo di caratteri, uso di maiuscole, numeri, ecc.)
- Blocco precauzionale delle utenze dopo un numero stabilito di tentativi di accesso falliti.

Le misure di sicurezza gestite dall'Identity Management sono in linea con i requisiti legge imposti dal D.L. 196/03 sul trattamento dei dati personali.

3.5.3. Profilazione delle classi di utenti

Come accennato in precedenza, il Service Desk nasce con lo scopo di sostituire i canali di comunicazione tradizionali come il telefono, il fax e la posta elettronica nel processo di comunicazione ed erogazione del servizio tra Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l.

Data questa natura d'intermediazione del Service Desk, si sono dovuti profilare e classificare i vari utenti sia lato cliente che lato fornitore. Le analisi hanno preso in esame il comportamento dei vari attori coinvolti nel processo di erogazione del servizio, *clusterizzando* quindi le persone con funzioni simili in gruppi omogenei. I vari gruppi eterogenei hanno quindi contribuito alla profilazione delle classi di utenti presenti nel Service Desk descritte qui di seguito.

Richiedenti

Il Richiedente è quella tipologia di utente del Service Desk con la possibilità di inviare richieste di servizio sotto forma di ticket. Data la natura di questo profilo, il Richiedente è tipicamente una persona appartenente alla società cliente, anche se non sempre si verifica questa corrispondenza. Infatti, non è da escludere che gli operatori di Accenture F&A BPO possano a loro volta inviare delle richieste interne di servizio verso altri gruppi di lavoro. Ai fini didattici di questa tesi, il Richiedente sarà considerato semplicemente un attore lato cliente.

È importante ricordare che ciascun Richiedente, generalmente, non ha la possibilità di inviare qualsiasi tipo di richiesta, ma solo un sottoinsieme di esse, in concordanza alla profilazione dell'utente decisa dagli analisti funzionali e dal cliente.

Autorizzatori

Gli Autorizzatori sono persone appartenenti alla società cliente con il compito di controllare e filtrare le richieste inviate dai Richiedenti. Il ruolo dell'Autorizzatore entra in gioco in determinate tipologie di ticket, ossia quando all'interno della richiesta ci sono particolari campi che richiedono l'approvazione di una persona adibita al controllo. Un tipico esempio possono essere i *giorni di pagamento* che il Richiedente deve esplicitare alla formulazione della richiesta di una creazione di un'anagrafica di un fornitore. Come può essere intuitivo, le modalità di pagamento con le quali un'azienda andrà a pagare il proprio fornitore sono particolarmente critiche a livello direzionale. Si pensi ad esempio alla differenza che intercorre tra pagare un fornitore alla ricezione della merce o pagarlo a trenta giorni dalla data di consegna; la decisione di una determinata politica influenzerà il Conto Economico dell'azienda. Ne consegue che la compilazione di tale campo risulta critica nel processo e richiede quindi la supervisione di un ruolo di controllo che può approvare o respingere la richiesta a seconda dei casi.

Operatori

Gli Operatori sono le persone appartenenti ad Accenture F&A BPO adibite alla gestione delle attività di contabilità e finanza che il cliente ha dato in outsourcing. Gli Operatori, quindi, sono le persone che svolgono fisicamente le richieste inviate dal Richiedente. Tipicamente gli Operatori sono divisi in gruppi specializzati su un particolare ambito di contabilità. Ne consegue che tali attori sono divisi in tre principali reparti: il gruppo della Contabilità Fornitori, il gruppo della Contabilità Clienti, il gruppo della Contabilità Generale. È bene specificare che i ticket inviati dal Richiedente sono automaticamente smistati dal sistema verso il gruppo Operatori competente. Ad esempio il ticket di creazione di un'anagrafica relativa a un fornitore è sempre indirizzato verso il gruppo della Contabilità Fornitori.

Supervisor

I Supervisor sono le persone direttamente responsabili del processo di erogazione del servizio di un determinato reparto (Contabilità Fornitori, Contabilità Clienti, Contabilità Generale). Il Supervisore assume formalmente il ruolo di capo, e dunque la responsabilità del lavoro dei propri subordinati, decidendo di volta in volta che cosa essi devono fare e controllando gli esiti del loro lavoro. Quindi, la supervisione diretta non sostituisce l'adattamento reciproco⁴ ma lo integra a un livello superiore (9). I poteri del Supervisore sono replicati anche all'interno del Service Desk; tale figura può, infatti, controllare il lavoro dei propri Operatori e coordinare le attività assegnando i ticket alle persone opportune.

3.5.4. Casi d'uso

Le azioni permesse nel Service Desk sono riportate nello *use case diagram* riportato in Figura 19. Il set dei casi d'uso per ogni tipologia di utente non è particolarmente ampio ed è parzialmente condiviso tra le varie classi di attori.

Il Richiedente, oltre a inviare le richieste e ad accettare le soluzioni proposte dagli Operatori, può ricercare e visualizzare tutte le richieste sottomesse; inoltre può comunicare con l'Operatore nel caso in cui sia contattato da quest'ultimo.

L'Autorizzatore, analogamente al Richiedente, può ricercare le richieste inviate dai Richiedenti e visualizzarle; se vi sono dei ticket in attesa di essere validati l'Autorizzatore ha anche il compito di approvarli o rifiutarli. L'Operatore ha il compito di lavorare i ticket inviati dal Richiedente e quindi ha la possibilità di prendere in carico i ticket, eventualmente delegarli, risolverli; se le informazioni fornite dal cliente all'interno del ticket non sono sufficientemente chiare l'Operatore può avviare una comunicazione interna con il Richiedente stesso per ottenere i dati

⁴ Già discusso nel paragrafo 4.1.1 - Vantaggi del Service Desk.

necessari. Infine, l'Operatore può anche ricercare e consultare le richieste in ambito o salvate in archivio.

Il Supervisore ha un ruolo di "figlio" rispetto all'Operatore, nel senso che ne eredita tutte le caratteristiche aggiungendone una nuova. Il Supervisore, infatti, avendo mansioni di coordinamento e controllo, può assegnare i ticket vacanti agli Operatori del proprio gruppo e supervisionare lo stato dei lavori avendo visione su tutti i ticket in ambito al gruppo.

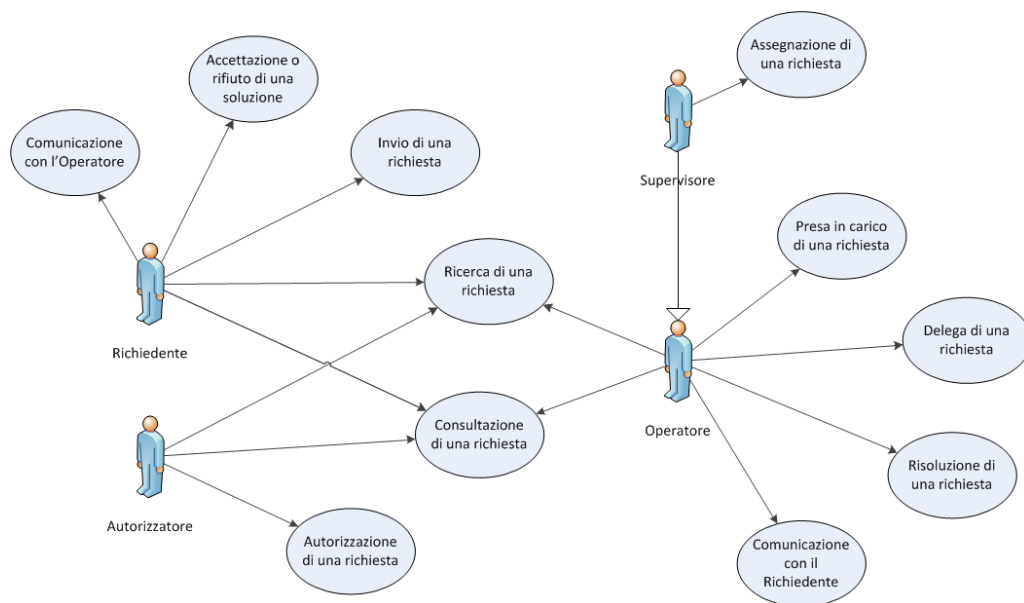


Figura 19: Use case diagram degli attori coinvolti

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

3.5.5. Il ciclo di vita di una richiesta generica

Dopo aver descritto accuratamente le tipologie di utenti del Service Desk, si può quindi procedere con l'analisi di un altro elemento fondamentale del sistema: il ticket. Il termine "ticket" indica una generica tipologia di richiesta di servizio da parte del cliente, che è stata informatizzata sul Service Desk sotto forma di *web form*. Il ticket è l'elemento che contraddistingue in maniera univoca il Service Desk dagli altri strumenti di comunicazione tradizionali tra cliente e servente.

Per chiarire meglio l'impatto che questo applicativo ha avuto sui processi operativi di Accenture F&A BPO si può utilizzare il seguente esempio. Prima dell'introduzione del Service Desk, le richieste di servizio da parte del cliente avvenivano tramite telefono, fax o posta elettronica. Data la natura intrinseca di questi canali, il flusso informativo generato dall'interazione dei due attori era di tipo non strutturato e pertanto non poteva essere tracciato in maniera efficiente e sistematica. Per i suddetti motivi questo tipo di canali è stato definito "analogico". Al contrario, il Service Desk può essere definito un canale "digitale"; il flusso informativo generato da Richiedenti e Operatori è infatti tracciato in maniera puntuale e in tempo reale permettendo, di conseguenza, un processo di analisi dei dati efficiente ed affidabile. Questo aspetto, come vedremo in seguito, genera per Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l. notevoli vantaggi e sposta la relazione tra le due aziende verso un'ottica *win-win*.

Diagramma di stato di un ticket generico

Il ticket è una richiesta di servizio da parte del Richiedente formulata attraverso la *web form* corrispondente presente all'interno del Service Desk. Pertanto, il ticket segue il processo di erogazione di servizio in tutte le sue fasi, partendo appunto dal momento della richiesta da parte del Richiedente fino alla sua evasione effettiva dal parte dell'Operatore. Come detto anche in precedenza, il flusso informativo che scorre all'interno del Service Desk può essere tracciato in maniera puntuale e continua; grazie a

questa caratteristica fondamentale, l'attributo "Stato" del ticket viene aggiornato in tempo reale ogni qualvolta si avanzi nel processo di evasione stesso.

Per poter meglio comprendere il significato dei vari stati assumibili da un ticket, si procederà con il descrivere il ciclo di vita standard di una richiesta generica. Dopo essere acceduto nel sistema ed aver scelto la tipologia di ticket desiderata (corrispondente alla tipologia di richiesta da inviare), il Richiedente procede col compilare i campi presenti nella form predisposta. Una volta completata la fase di compilazione della richiesta, il Richiedente invia il ticket che sarà recapitato dagli Autorizzatori competenti⁵. In questa fase il ticket assume lo stato "*In Validazione*". La richiesta, infatti, prima di arrivare ad Accenture F&A BPO ed in particolare agli Operatori competenti, deve essere approvata da un Autorizzatore di Distribuzione S.r.l. che ha il compito di controllare la pertinenza delle richieste di servizio inviate dai propri colleghi. Se il ticket è ritenuto non accettabile, esso viene respinto indietro sotto lo stato "*Rifiutato da Autorizzatore*" in attesa che il Richiedente lo modifichi nella maniera indicata dall'Autorizzatore stesso. Il ciclo si ripete finché il ticket non viene approvato; in questo caso si passa allo stato "*Assegnato*" e la richiesta viene recapitata al gruppo degli Operatori. Successivamente, quando un determinato Operatore decide di prendere in carico il ticket per lavorarlo, lo stato viene aggiornato a "*Preso in carico*"; il Richiedente visualizzando questo tipo di informazione sul Service Desk è quindi sicuro che la sua richiesta è stata presa in esame da una persona e prossima a essere risolta. Tuttavia non sempre la richiesta è stata inviata completa di tutte le informazioni necessarie all'Operatore. Può capitare infatti che quest'ultimo abbia la necessità di contattare il cliente per avere dei chiarimenti in merito alla richiesta in esame. In questo genere di situazioni l'Operatore procede quindi ad avviare una comunicazione con il

⁵ I ticket vengono automaticamente smistati al gruppo di Autorizzatori/Operatori competenti in base a regole definite durante la fase di studio del *workflow* operativo condotta dagli analisti funzionali.

Richiedente, sempre all'interno del sistema. Grazie a questa funzionalità anche le comunicazioni tra gli attori sono tracciate e vanno a comporre tutta la storia del ticket. Durante questa fase la richiesta assume lo stato "Sospeso". Una volta terminata la comunicazione, l'Operatore può procedere alla risoluzione⁶ o al rifiuto della richiesta. Se rigettato, il ticket va in stato "Rifiutato" e viene archiviato nello storico. Se invece la richiesta viene evasa dall'Operatore, il ticket assumerà lo stato "Risolto". Il Richiedente, consultando la risoluzione proposta, può decidere se accettarla o meno. In caso positivo si procede alla chiusura (stato "Chiuso") e archiviazione del ticket; in caso negativo il ciclo riparte e il ticket ritorna in carico all'Operatore.

È bene evidenziare un aspetto importante sul ciclo appena descritto. Il processo autorizzativo di un ticket non sempre è richiesto. Infatti, l'Autorizzatore entra in gioco solo quando vengono inviate richieste particolarmente "delicate", come ad esempio la variazione dei giorni di pagamento di un fornitore. Normalmente si cerca di ridurre al minimo la necessità di intervento di un Autorizzatore. Tipicamente, questo tipo di attori ricopre ruoli manageriali e con elevate responsabilità. Oberare un Autorizzatore con un compito di tale genere potrebbe causare colli di bottiglia che rallenterebbero il tempo di evasione del servizio. Pertanto i ticket con step autorizzativi sono presenti in maniera limitata; laddove possibile, si è preferito approvare le richieste con l'allegamento di documenti ufficiali che fungessero da certificazioni. In questi casi il ticket passa immediatamente in stato "Assegnato" una volta creato dal Richiedente.

⁶ È bene sottolineare che il Service Desk non entra in gioco nella fase "fisica" di risoluzione della richiesta di servizio. Il Service Desk, come ripetuto in precedenza, è uno strumento di *trouble-ticketing* adibito alla strutturazione della fase di comunicazione tra cliente e servente all'atto di richiesta ed evasione di un servizio. Gli Operatori di Accenture F&A BPO continueranno quindi ad utilizzare gli strumenti di lavoro "tradizionali", tra i quali SAP, per l'esecuzione delle attività amministrative e contabili. In quest'ottica, il Service Desk è uno strumento complementare che semplicemente intermedia l'interazione tra le due tipologie di attori.

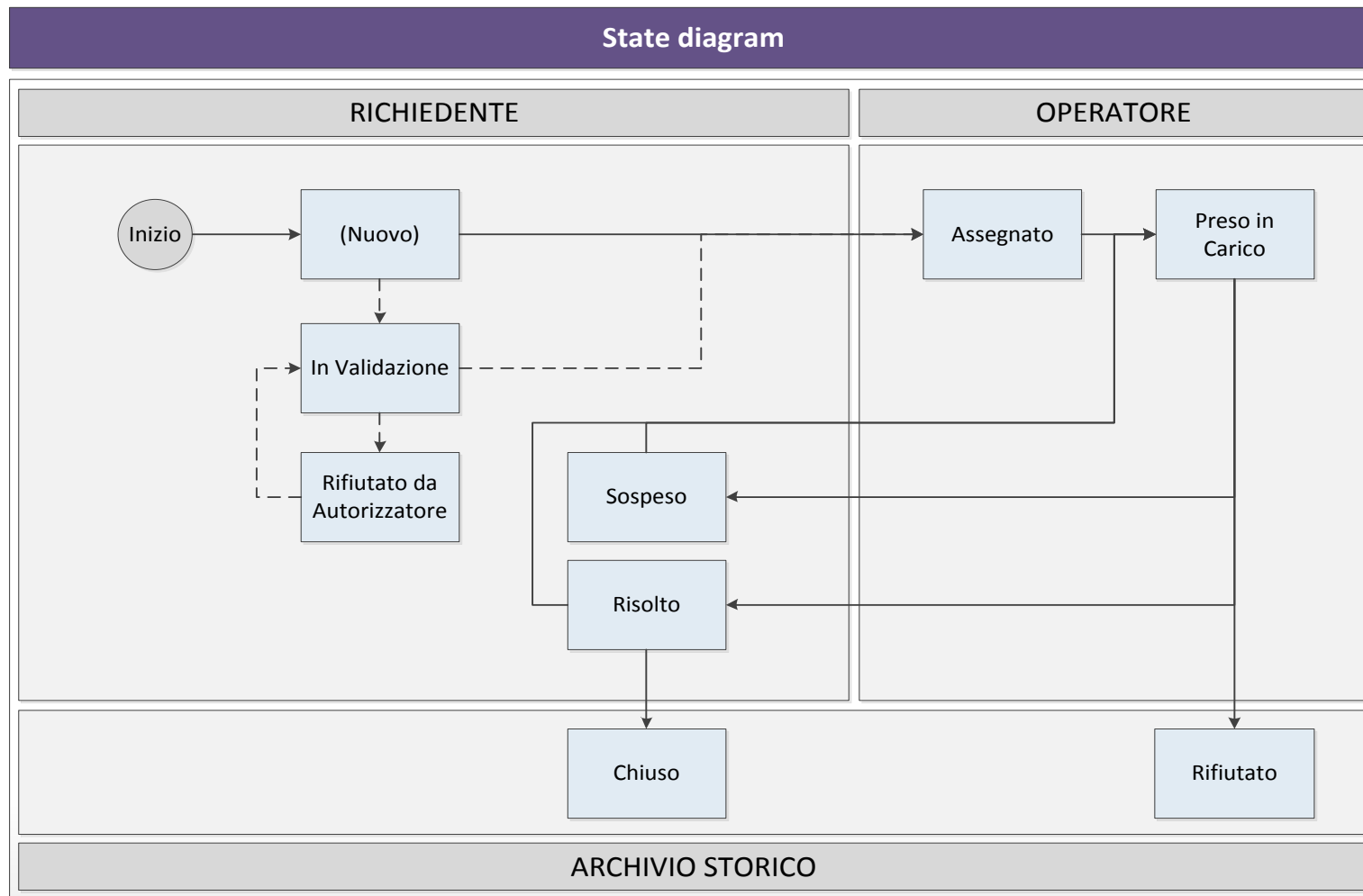


Figura 20: Ciclo di vita di un ticket generico

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

3.5.6. Design dei ticket

Una volta ultimato il processo di profilazione delle classi di utenti coinvolte nel Service Desk e il disegno del diagramma di stato di un ticket generico, è stato necessario approfondire la fase di design del sistema con la realizzazione dei singoli ticket in ambito per Distribuzione S.r.l. Riprendendo quindi quanto detto nel Paragrafo 3.4.4 gli analisti funzionali, sulla base delle informazioni raccolte nella fase di analisi, hanno redatto le regole per le *web form* e definito il workflow operativo per ogni singola tipologia di ticket. Tramite questi documenti i requisiti funzionali degli utenti sono stati tradotti in requisiti tecnici per la successiva fase di sviluppo.

Infatti, dopo la fase di analisi che ha coinvolto lo studio del workflow operativo esistente e la conduzione di interviste ai *key-user* finalizzate alla redazione i requisiti funzionali, è stato necessario tradurre tali informazioni in requisiti tecnici destinati alla fase di sviluppo del Service Desk. Inoltre, durante la fase di design, i workflow operativi sono stati ottimizzati e snelliti, in modo da eliminare i colli di bottiglia inutili e ricicli nel flusso delle attività. La fase di design, pertanto, ha avuto un impatto migliorativo per le *operations* di Accenture F&A BPO (12).

In Tabella 17 è rappresentata la carta delle regole per la realizzazione della *web form* relativa alla richiesta di “Creazione/Modifica Anagrafica Fornitore Merci”.

In Figura 21 è riportato il workflow operativo ridisegnato dopo l'introduzione del Service Desk. È possibile valutare i cambiamenti confrontando tale workflow con quello rappresentato precedentemente in Figura 14.

Il risultato finale per il ticket di Creazione/Modifica Anagrafica di un Fornitore Merci può essere apprezzato in Figura 22.

AP01WB01 - Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Mercì

Campo		Obbligatorio	Valore di default	Regola di validazione	Campi collegati (compilati automaticamente)	
Descrizione	Tipologia				Descrizione	Tipologia
DATI RICHIEDENTE						
Nome	Text box	SI	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
Cognome	Text box	SI	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
Società	Text box	SI	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
Ufficio	Text box	SI	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
Telefono	Text box	NO	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
Email	Text box	NO	Valore associato all'utenza	n.a.	n.a.	n.a.
TIPOLOGIA RICHIESTA						
Vi chiediamo cortesemente di provvedere alla:	Radio button	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
Per il seguente fornitore:	Radio button	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
Tipologia contratto:	Radio button	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
SOCIETA PER LA QUALE SI SOTTOMETTE LA RICHIESTA						
Società	Combo box	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
DATI ANAGRAFICA						
Cod. Amministrativo	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Codice precedente del fornitore	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ragione sociale	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Via	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
CAP	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Località	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Provincia	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Paese	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Telefono	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Email	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Fax	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Persona/Società	Radio button	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
Codice fiscale	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Partita Iva	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
COORDINATE BANCARIE						
Banca d'appoggio	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IBAN	Text box	SI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Swift	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Chiave Paese Banca	Combo box	NO	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
CONDIZIONI DI PAGAMENTO						
Periodicità	Combo box	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
Giorni pagamento	Combo box	SI	n.a.	L'utente deve selezionare una delle opzioni proposte	n.a.	n.a.
Sconto finanziario in fattura (%)	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Sconto finanziario fuori fattura (%)	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Note aggiuntive	Text box	NO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Tabella 17: Regole web form per il ticket di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Mercè

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

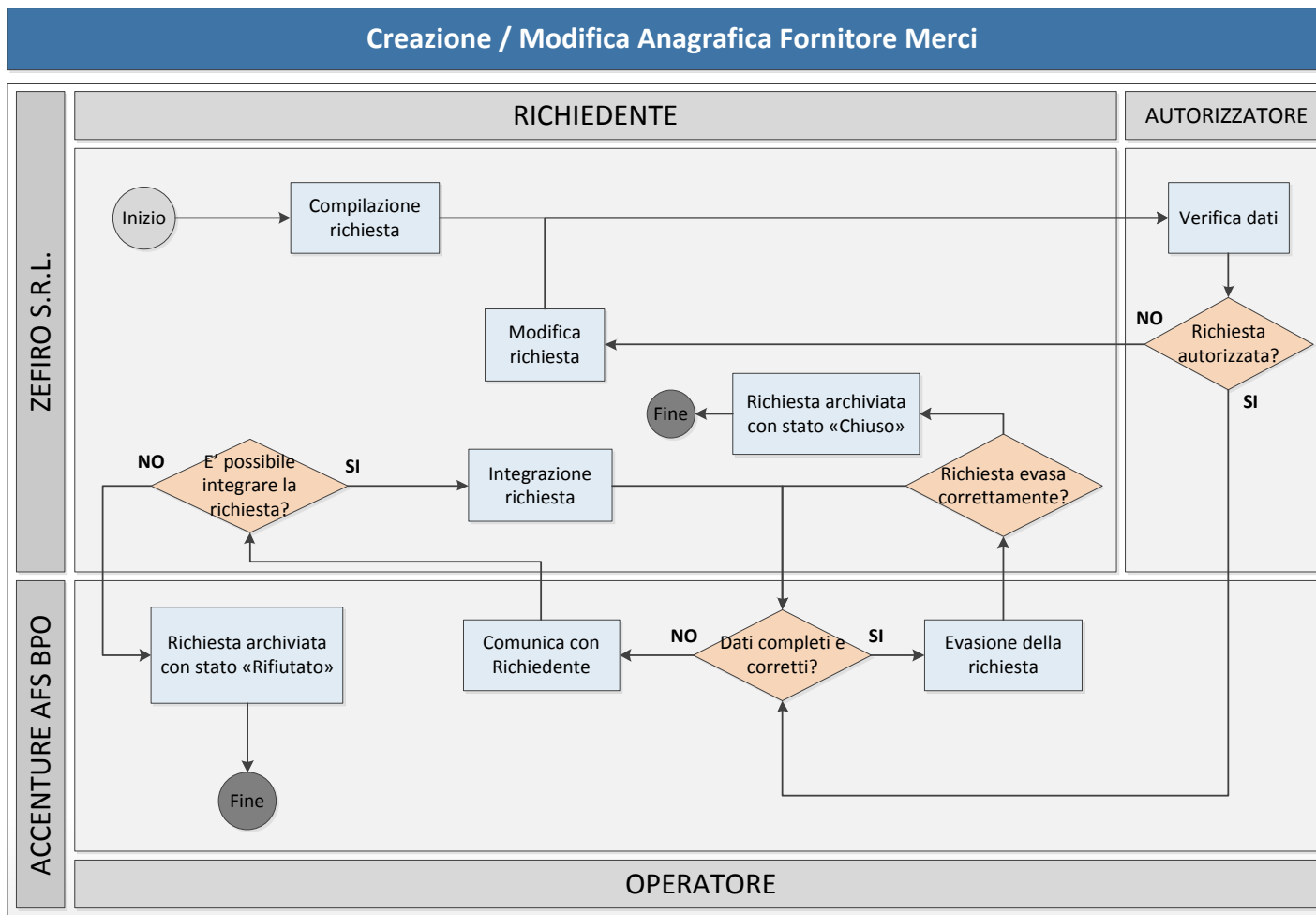


Figura 21: Workflow to-be per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Mercì

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Rich. Aper/Mod Anag Fornitori Merci

<p>Dati Richiedente</p> <p>Nome <input type="text" value="Richiedente test"/></p> <p>Cognome <input type="text" value="Richiedente test"/></p> <p>Società <input type="text" value="LA RINASCENTE S.R.L."/></p> <p>Ufficio <input type="text" value="Acquisti Profumeria"/></p> <p>Telefono <input type="text" value="02/46771337"/></p> <p>Email <input type="text"/></p>	<p>Tipologia Richiesta</p> <p>Vi chiediamo cortesemente di provvedere alla: <input type="radio"/> Creazione <input type="radio"/> Variazione</p> <p>Per il seguente Fornitore: <input type="radio"/> Italia <input type="radio"/> Estero Intra CEE <input type="radio"/> Estero Extra CEE</p> <p>Tipologia contratto: <input type="radio"/> Conto Fisso <input type="radio"/> Conto Deposito <input type="radio"/> Concession</p>
---	---

Società per la quale si sottometta la richiesta

Società

Dati Richiedente

Dati Anagrafica

Cod. Amministrativo Codice Precedente del fornitore

Regione Sociale

Via

C.A.P. **Località** **Provincia** **Paese**

Telefono **E-Mail** **Fax**

persona fisica società

Codice Fiscale

Partita I.V.A

Coordinate Bancarie

Banca D'Appoggio

IBAN

Swift **Chiave Paese Banca**

Condizioni di Pagamento

Periodicità

Giorni pagamento

Sconto finanziario in fattura (%) (formato nn,dd - es. 1,23)

Sconto finanziario fuori fattura (%) (formato nn,dd - es. 1,23)

Note aggiuntive

Inserire la carta intestata del fornitore con timbro e firma:

File da allegare a supporto della Richiesta

Nome	Dimensione	Attach Label
File1		▲
File2		☰
File3		▼

Log del Ticket

Figura 22: Layout del ticket di Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Merci

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

3.5.7. SLA e KPI cockpit

La fase di stipulazione dei contratti di *Service Level Agreement* e della costruzione di un KPI cockpit ad uso del management di Accenture F&A BPO e di Distribuzione S.r.l. ha visto una progettazione congiunta di entrambe le parti. Tramite la collaborazione si è infatti cercato di raggiungere un risultato che soddisfacesse entrambe le parti interessate. La definizione degli accordi di SLA è stata utile per ridefinire i contratti pre-esistenti dall'introduzione del Service Desk e ha seguito i seguenti criteri:

- non peggioramento dei SLA as-is;
- miglioramento dei SLA ove necessario e possibile.

D'altra parte, per permettere un efficace monitoraggio dei livelli di servizio, è stato necessario costruire un cruscotto di KPI aggiornato in tempo reale e sempre disponibile ai livelli di management del cliente e di Accenture F&A BPO stessa. Sapere lo stato di avanzamento dei processi interni ha permesso ai supervisor del lavoro di sollecitare pratiche prossime alla scadenza e di risolvere in prima persona situazioni bloccanti per l'erogazione del servizio.

Service Level Agreement

I contratti di SLA definiti con il management di Distribuzione S.r.l. sono basati sugli accordi storici stipulati nel rapporto di servizio decennale tra le due aziende. Tali accordi sono abbastanza semplici, basandosi unicamente sui tempi di servizio, come mostrato in Tabella 18:

SERVICE LEVEL AGREEMENT		
TIPOLOGIA	GIORNI	DESCRIZIONE
Anagrafiche	5	Risoluzione del ticket dopo un massimo di 5 giorni lavorativi dall'assegnazione del ticket.
Stanziamenti	1	Risoluzione entro il giorno lavorativo successivo dall'assegnazione del ticket.
Fatture Attive	1	Risoluzione entro il giorno lavorativo successivo dall'assegnazione del ticket.

Tabella 18: SLA concordati con Distribuzione S.r.l.

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Come mostrato nel capitolo dedicato all'analisi dei risultati (Capitolo 4), tali accordi risultano sempre soddisfatti, a meno di casi eccezionali.

Key Performance Indicators⁷

La definizione dei KPI è rientrata nell'attività di progettazione del sistema di reporting legato alle prestazioni del Service Desk. I KPI rappresentano, infatti, gli indicatori di prestazione rilevanti per i livelli di management di Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l. e attingono direttamente dalla base dati del Service Desk, in modo da garantire un sistema di reportistica preciso e costantemente aggiornato. In particolare, la fase di definizione dei KPI ha seguito la seguente procedura:

1. Identificazione dei KPI;
2. Profilazione dei KPI;
3. Verifica di robustezza;
4. Identificazione delle dimensioni di analisi;
5. Analisi dimensionale.

Identificazione dei KPI

Come è possibile vedere in Figura 23 i KPI identificati sono stati suddivisi in tre categorie distinte: KPI di Costo (\$), Qualità (Q) e Servizio (T).

I KPI di Costo svolgono la funzione di monitoraggio dei costi operativi legati al Service Desk andando a calcolare il costo indicativo per l'evasione di un singolo ticket e il livello di utilizzo degli operatori.

I KPI di Qualità, invece, monitorano prestazioni particolarmente interessanti per il management di Distribuzione S.r.l., dato che esprimono

⁷ Un indicatore chiave di prestazione (in inglese Key Performance Indicators o KPI) è un indice che monitora l'andamento di un processo aziendale. Può essere principalmente di quattro tipi: 1. indicatori generali: misurano il volume del lavoro del processo; 2. indicatori di qualità: valutano la qualità dell'output di processo, in base a determinati standard (es. rapporto con un modello di output, o soddisfazione del cliente); 3. indicatori di costo; 4. indicatori di servizio, o di tempo: misurano il tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione.

Solitamente i KPI vengono determinati da un analista, che esegue un'analisi top-down dei processi, a partire quindi dall'esigenza dei vertici oppure dall'analisi del problema.

Non tutti i processi si prestano per essere analizzati con i KPI, e, in generale, si valuta questa opportunità con una scala di robustezza, che prende in considerazione, tra gli altri, la facilità di comprensione, il costo dell'informazione, la significatività, la strutturazione e la frequenza di cambiamento del dato.

il livello qualitativo del servizio offerto dagli operatori di Accenture F&A BPO. Tra gli indicatori più significativi si trovano: la percentuale di ticket evasi in tempo (secondo gli accordi di SLA); la percentuale di ticket evasi correttamente dagli operatori; la percentuale di ticket rifiutati dagli operatori. Tra gli indicatori di servizio si trovano invece i KPI legati ai tempi di erogazione e flessibilità del servizio; sebbene tali indicatori non siano legati agli SLA concordati, offrono una visione completa sulle performance di Accenture F&A BPO.

Profilazione dei KPI

Una volta individuati, i KPI sono stati profilati come riportato in Tabella 19:

CATEGORIA	NOME KPI	METRICA	U.M.
Volumi I/O	Ticket inviati	Conteggio	#
Volumi I/O	Ticket evasi	Conteggio	#
Risorse	Personale		#, h/uomo
Risorse	Hardware		#, €
Costo	Costo Unitario ticket	Costo totale / Ticket evasi	€/ticket
Costo	Utilizzo operatori	Ore usate in attività SD / Ore disponibili	%
Qualità	% ticket evasi in tempo	Ticket evasi in tempo / Ticket evasi	%
Qualità	% ticket inviati correttamente	Ticket inviati correttamente / Ticket evasi	%
Qualità	% ticket rifiutati da operatore	Ticket rifiutati / Ticket inviati	%
Qualità	% ticket evasi senza ricicli	Ticket evasi senza ricicli / Ticket evasi	%
Qualità	% ticket evasi con uno o più ricicli	Ticket evasi con uno o più ricicli / Ticket evasi	%
Qualità	<i>Customer satisfaction</i>	Questionario a cliente	Scala ad hoc (1-10)
Servizio	Tempo medio di evasione ticket		Giorni
	Tempo medio effettivo di evasione ticket		Giorni
	Tempo medio di sospensione ticket		Giorni
Servizio	Flessibilità	Eccezioni gestite / Eccezioni totali	%

Tabella 19: Profilazione dei KPI

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

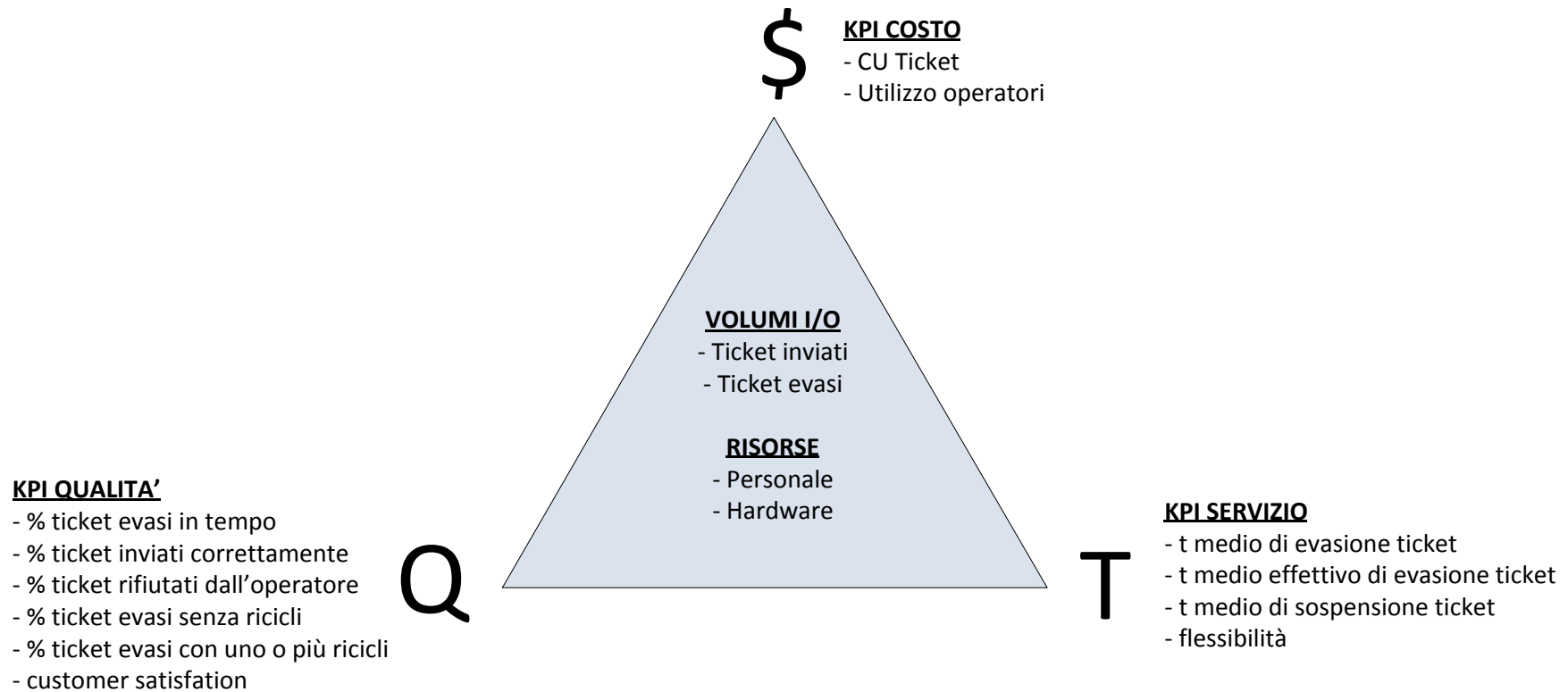


Figura 23: KPI individuati per il sistema di reporting

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

Verifica di robustezza

L'analisi di robustezza ha preso in esame i KPI identificati e profilati nelle attività precedenti, con lo scopo di eliminare gli indicatori più "fragili" e meno indicativi per il management aziendale. La robustezza è un parametro qualitativo e soggettiva, e viene definita sulla base del giudizio degli analisti funzionali a seconda del soddisfacimento di determinati requisiti: facilità di comprensione, costo dell'informazione, significatività, frequenza, strutturazione(24).

La *facilità di comprensione* esprime l'intuitività dell'algoritmo usato per esprimere l'indicatore. Un algoritmo intuitivo, nella sua immediatezza, è di facile comprensione agli utilizzatori che riescono a replicare mentalmente le procedure di calcolo e interpretare i valori fornitori dal sistema di reportistica.

Il *costo dell'informazione* indica il costo totale di produzione legato a un determinato indicatore. Il costo può essere espresso in termini monetari, ma anche temporali. Ad esempio l'indicatore di "*customer satisfaction*" è costoso da produrre, in quanto si devono coinvolgere numerosi soggetti e studiare un questionario ad hoc per la rilevazione delle informazioni interessate. Al contrario, l'indicatore di "tempo medio di evasione dei ticket" è poco costoso, in quanto i dati elementari sui quali si basa sono già presenti nel database di sistema.

La *significatività* indica il contributo che l'indicatore apporta alla creazione di un'informazione direzionale utile al management. Un indicatore deve essere in primo luogo interessante per gli utenti coinvolti e pertinente con il processo analizzato.

La *frequenza* indica la periodicità con cui l'indicatore è aggiornato. Se l'indicatore analizzato è rilevato con una frequenza particolarmente bassa o comporta un processo di rilevazione lungo e costoso potrebbe risultare non adatto a supportare il sistema informativo di reportistica, che è aggiornato in tempo reale.

La *strutturazione* è una valutazione, espressa in termini relativi, della determinatezza delle informazioni. Per esempio l'indicatore di "immagine presso il cliente" è certamente significativo, ma difficilmente può essere misurato da indici strutturati e univoci. Una bassa strutturazione comporta una maggiore incertezza nella misurazione dei KPI.

La robustezza, quindi, è un giudizio complessivo sull'indicatore scelto, basato sugli attributi qualitativi sopra elencati. Gli indicatori non robusti in quanto non comprensibili, costosi da calcolare o poco significativi, vanno scartati o modificati.

In Tabella 20 è riportata l'analisi di robustezza per i KPI precedentemente individuati. Siccome il limite minimo di robustezza è stato posto a 4,5 sono stati selezionati solo i KPI con un punteggio maggiore a tale soglia.

KPI	FACIL.	COSTO	SIGNIF.	FREQ.	STRU.	ROB.	Sel.
Ticket inviati	5	5	5	5	5	5	Ok
Ticket evasi	5	5	5	5	5	5	Ok
Personale	5	4	3	2	4	3,8	No
Hardware	5	3	3	2	4	3,6	No
Costo Unitario ticket	5	3	4	5	5	4,4	No
Utilizzo operatori	5	3	4	3	3	3,6	No
% ticket evasi in tempo	5	5	5	5	5	5	Ok
% ticket inviati correttamente	5	5	5	5	5	5	Ok
% ticket rifiutati da operatore	5	5	5	5	5	5	Ok
% ticket evasi senza ricicli	5	5	5	5	5	5	Ok
% ticket evasi con uno o più ricicli	5	5	5	5	5	5	Ok
<i>Customer satisfaction</i>	2	2	5	2	3	2,8	No
Tempo medio di evasione ticket	5	5	5	5	5	5	Ok
Tempo medio effettivo di evasione ticket	5	5	5	5	5	5	Ok
Tempo medio di sospensione ticket	5	5	5	5	5	5	Ok
Flessibilità	5	4	3	4	3	3,8	No

Tabella 20: Verifica di robustezza dei KPI

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

Identificazione delle dimensioni di analisi

Una volta individuati KPI e verificata la loro robustezza, l'analisi si è spostata verso l'identificazione delle dimensioni di analisi. Infatti, un particolare indicatore può essere interessante per il management sotto diversi punti di vista. Ad esempio il KPI di "tempo medio di evasione del ticket" è certamente interessante dal punto di vista temporale (essendo il tempo la dimensione primaria di tale indicatore), ma è anche utile effettuare una discriminazione per tipologia di ticket.

Pertanto, l'identificazione delle dimensioni di analisi ha portato ai risultati illustrati in Tabella 21:

STANDARD	PERS.	GRAN. MIN.	GERARCHIE
Tempo	-	Secondo	Standard
Cliente	Non rilevante		
Area	Non rilevante		
Responsabilità	Dipendente	Singolo dipendente	TipoDip [Operatore; Supervisore]
Attività	Non rilevante		
Prodotto	Ticket	Tipologia ticket	TipoTicket [...] Classe [Cofa; Cocli; Coge; ...]

Tabella 21: Identificazione delle dimensioni di analisi

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

La *dimensione temporale* indica il periodo di tempo a cui l'indicatore si riferisce e implica, quindi, la frequenza con cui l'informazione è elaborata.

La *dimensione cliente* è formata dall'insieme dei clienti di un'azienda; essendo il cliente in ambito solamente Distribuzione S.r.l. tale dimensione non risulta interessante ai fini delle analisi.

La *dimensione area* indica tipicamente le diverse aree geografiche dove si svolge l'attività dell'azienda. Essendo il mercato di riferimento di Accenture F&A BPO quello italiano tale dimensione non risulta interessante ai fini delle analisi.

La *dimensione responsabilità* indica le diverse aree di responsabilità all'interno dell'azienda. Siccome si è voluto avere un'informazione

puntuale e il più dettagliata possibile la granularità minima di questa dimensione è incentrata sui singoli operatori deputati al processo di erogazione del servizio, andando quindi ad individuare eventuali colli di bottiglia o soggetti particolarmente produttivi.

La *dimensione attività* cerca di scomporre il processo di erogazione del servizio in più sotto-attività. Tale dimensione non risulta interessante ai fini delle analisi.

Infine, la *dimensione prodotto* è formata dall'insieme delle tipologie di servizio garantite da Accenture F&A BPO.

Analisi dimensionale

L'ultimo step della fase di costruzione del cruscotto dei KPI ha visto l'attivazione degli indicatori selezionati lungo le varie dimensioni identificate. Infatti, non tutti gli incroci tra KPI e dimensioni risultano significativi; è stato quindi opportuno specificare per ogni indicatore quali fossero le dimensioni di analisi in ambito.

In Tabella 22 è possibile verificare le considerazioni fatte:

ID	INDICATORE	TEMPO	DIPENDENTE	TICKET
AP.03AMF.SV.03	Ticket inviati	Ok	-	Ok
AP.03AMF.SV.05	Ticket evasi	Ok	Ok	Ok
AP.03AMF.PP.01	% ticket evasi in tempo	Mese	Ok	Ok
AP.03AMF.PP.02	% ticket inviati correttamente	Mese	Ok	Ok
AP.03AMF.PP.04	% ticket rifiutati da operatore	Mese	Ok	Ok
AP.03AMF.PP.06	% ticket evasi senza ricicli	Settimana	Ok	Ok
AP.03AMF.PP.07	% ticket evasi con uno o più ricicli	Settimana	Ok	Ok
AP.03AMF.PT.01	Tempo medio di evasione ticket	Ok	Ok	Ok
AP.03AMF.PT.02	Tempo medio effettivo di evasione ticket	Ok	Ok	Ok
AP.03AMF.PT.03	Tempo medio di sospensione ticket	Ok	-	Ok

Tabella 22: Analisi dimensionale dei KPI

Fonte: Modello elaborato da Alessandro Cao

Capitolo 4

Analisi dei risultati

L'obiettivo di questo capitolo è di effettuare un'analisi *ex-post* dei cambiamenti introdotti dal Service Desk. Infatti, se molti dei benefici descritti nei capitoli precedenti erano già stati preventivati, con l'introduzione dell'applicativo sono emersi numerosi aspetti non previsti sui quali il team di progetto ha dovuto porre una costante attenzione.

Gli argomenti trattati in questo capitolo sono: l'analisi completa dei benefici per Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l. (Par. 4.1); l'analisi dei KPI per una verifica della qualità del servizio dopo la fase di *go-live* (Par. 4.2); l'analisi delta del workflow operativo dopo l'introduzione dell'applicativo (Par. 4.3).

4.1. Analisi dei benefici

In questo capitolo si vogliono riassumere in maniera completa ed esaustiva i vantaggi e svantaggi offerti dall'introduzione del Service Desk in sostituzione dei tradizionali canali di comunicazione tra cliente e servente.

Sebbene siano ormai chiari i vantaggi che questo strumento può offrire, ci sono anche altri aspetti da tenere in considerazione, che costituiscono fattori di trade-off in sede di valutazione dell'investimento da parte di entrambi i soggetti(12).

4.1.1. Vantaggi del Service Desk

Uno dei maggiori benefici introdotti dal Service Desk è la tracciabilità nella gestione dell'evasione delle richieste di servizio, che è ora totalmente trasparente nel riportare tutte le richieste evase e i tempi di servizio delle richieste stesse. In questo modo, il cliente può monitorare in tempo reale lo stato di avanzamento dei propri ticket (*order tracking*) e può opportunamente sollecitare il servente in caso di situazioni particolari. Ad esempio, il cliente può sollecitare l'operatore a prendere in carico una richiesta dopo un numero determinato di giorni dalla data di invio.

D'altra parte, il servente può compiere un più efficace monitoraggio delle prestazioni interne, avendo presidio sull'intero ciclo di evasione del ticket; ad esempio, il responsabile della Contabilità Generale può individuare eventuali colli di bottiglia in caso di disservizi, oppure capire in maniera inequivocabile cause di lamentele del cliente, informazioni che prima potevano essere presidio del solo operatore. Grazie all'introduzione del Service Desk le attività sono tutte tracciate all'interno del sistema e la comunicazione tra i soggetti viene incanalata in un unico strumento trasparente dal punto di vista informativo(12).

Pertanto, grazie a questo nuovo approccio di gestione delle richieste, che rende visibili le pratiche di risoluzione di ogni ticket inviato dal cliente, gli operatori di Accenture F&A BPO hanno un accesso potenziale a una completa collezione di casistiche di pratiche risolte dall'intero reparto. A differenza di quanto avveniva in precedenza, quando l'operatore aumentava la propria esperienza tramite il lavoro personale e uno scambio informale di *know-how* tramite meccanismi di coordinamento di

*adattamento reciproco*⁸, ora gli operatori hanno visione di tutte le pratiche risolte e possono quindi rendere più efficiente ed efficace il lavoro attingendo a una base comune di conoscenza operativa(12). In futuro si potranno quindi realizzare sistemi di *Knowledge Management* che rendono disponibile un'informazione sintetica e aggregata, elaborata a partire dai dati analitici tracciati nel Service Desk. I sistemi di Knowledge Management, oltre che migliorare la qualità del servizio offerto, migliora e velocizza anche il processo di inserimento e training dei neo-assunti(25).

Un altro vantaggio significativo introdotto dal Service Desk è la possibilità di monitorare i tempi di evasione del servizio in maniera univoca e puntuale. Si pensi ad esempio alle difficoltà che si potrebbero incontrare durante l'attività di quantificazione dei tempi se il servizio offerto fosse abilitato tramite l'uso della posta elettronica. In caso di disservizio, gli operatori potrebbero creare una situazione di asimmetria informativa con il proprio supervisore modificando lo storico delle e-mail scambiate con il cliente. Inoltre, il cliente dopo aver inviato una richiesta via posta elettronica è completamente all'oscuro sulle attività degli operatori, e deve quindi stimare i tempi di evasione attraverso tempi standard o sollecitando direttamente l'operatore destinatario. È chiaro che in una situazione del genere l'*experience* vissuta dal cliente tende a essere molto negativa, impattando quindi la *customer satisfaction* generale(12).

Inoltre, tramite un'analisi incrociata tra la dimensione *Responsabilità* (ossia gli attori coinvolti) e la dimensione *Tempo*, si può quindi capire l'impatto di ciascun soggetto nella determinazione del *lead time* di evasione. Questa è una informazione vitale per la competitività dell'azienda in quanto si riescono a monitorare i colli di bottiglia che rallentano il processo di creazione di valore al cliente. In questa situazione

⁸ Secondo Spina (2006) l'adattamento reciproco è il meccanismo di coordinamento più immediato tra due o più persone. In presenza di casi eccezionali non in linea con le procedure standard di lavoro, gli operatori si accordano direttamente e informalmente per garantire il raggiungimento del risultato finale. Ci sono innumerevoli modalità di adattamento reciproco: parlarsi direttamente, convocare una riunione, chiarire il problema incontrando casualmente un collega (il cosiddetto effetto "coffee machine"). In questo senso, l'adattamento reciproco è un meccanismo di coordinamento *ex-post*, poiché interviene dopo che il problema si è presentato.

i ruoli e le responsabilità dei singoli individui sono esplicitati in maniera univoca, permettendo un monitoraggio efficiente di SLA e OLA che non era possibile con i canali tradizionali.

Dal punto di vista della relazione con il cliente, l'introduzione del Service Desk può rappresentare un importante momento di riflessione per ridefinire aspetti di una relazione consolidata che dura ormai da innumerevoli anni. Accenture F&A BPO gestisce le attività di contabilità e finanza di Distribuzione S.r.l. da oltre dieci anni; lo studio del Service Desk è avvenuto con l'apporto di entrambe le parti, consentendo di esplicitare e migliorare aspetti importanti della relazione che prima erano gestiti tramite accordi taciti e informali (26). Il processo di analisi funzionale dell'applicativo ha quindi portato Accenture F&A BPO a studiare in maniera puntuale la fase di erogazione del servizio, attribuendo a ciascuna attività responsabilità e competenze. Il Service Desk, infatti, non può basarsi su uno studio teorico realizzato prescindendo dal contesto contingente dell'azienda; l'applicativo deve supportare il *modus operandi* consolidato delle persone e deve quindi facilitarle nel proprio lavoro. In altre parole, l'attività di progettazione e design della piattaforma deve idealizzare il modello operativo dell'azienda, andando in ultimo a perfezionare eventuali lacune consolidate nel tempo(12). Il *workflow* operativo derivante è quindi frutto di studi di ottimizzazione e re-ingegnerizzazione del processo che tengono conto del tipo di azienda in esame e dell'ambiente competitivo circostante.

Il Service Desk offerto da Accenture F&A BPO, quindi, non è solamente uno strumento di interfaccia tra cliente e servente, ma un pacchetto integrato di attività di *front-end* e *back-end* che include le *best practice* dei clienti in portafoglio (24). La soluzione offerta dal Service Desk non ottimizza solo il processo di erogazione del servizio; le attività che il cliente esternalizza ad Accenture F&A BPO sono gestite più efficacemente grazie alla maggiore esperienza nel settore contabile (27).

L'analisi dei benefici non sarebbe però completa se non si tenesse conto di un'importante opportunità introdotta dal Service Desk, ossia la possibilità

di delocalizzare le attività di outsourcing. Il Service Desk agendo da front-end tra gli operatori di Accenture F&A BPO e il cliente è in grado di formalizzare la comunicazione attraverso un'interfaccia utente standard comprensibile da tutti gli attori. Inoltre, essendo il Service Desk un sistema di *trouble-ticketing* attivo 24 ore su 24, vengono superate anche le barriere geografiche e temporali che sussistevano con l'uso di telefono e fax (28). Ad esempio, per richiedere la registrazione di un'anagrafica di un fornitore, i richiedenti di Distribuzione S.r.l. compileranno la *web form* apposita che verrà poi tradotta per l'operatore estero; è quindi possibile una politica di *off-shoring* che persegue una strategia di riallocazione della capacità produttiva volta alla massimizzazione dell'efficienza operativa (29). Di conseguenza, la riduzione dei costi interni permetterà ad Accenture F&A BPO di aumentare i propri margini operativi e di abbassare il prezzo di servizio al cliente, aumentando la competitività sul mercato. In ultimo, la sostituzione di e-mail e fax può garantire un risparmio di costi variabili legati all'uso della carta e dei toner per le stampanti tematica oggi molto in voga e nota come Green IT.

	Accenture F&A BPO	Cliente
Order tracking	3	5
Monitoraggio prestazioni interne	5	-
Monitoraggio SLA	5	5
Monitoraggio OLA	5	4
Ottimizzazione del <i>workflow</i> operativo	5	-
Sfruttamento delle best practice e maggiore esperienza nel settore contabile	4	5
Possibilità di localizzare le attività verso luoghi economicamente più favorevoli	5	3
Riduzione di costi variabili di cancelleria	2	2

**Tabella 23: entità dei vantaggi introdotti dal Service Desk
(scala da 1 - minimo a 5 - massimo)**

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

4.1.2. Svantaggi del Service Desk

Come insegna l'esperienza di Accenture F&A BPO l'introduzione del Service Desk è parte di un processo di cambiamento particolarmente delicato. Tralasciando i classici problemi di un rilascio tecnico di un software – si possono presentare problemi di natura tecnica legati a una non corretta installazione del software, non compatibilità con i sistemi *legacy* dell'azienda, e così via – l'utilizzo di un nuovo strumento che cambia radicalmente il modo di lavorare preesistente deve tenere conto in primo luogo delle persone coinvolte. Il rilascio del Service Desk, infatti, non ha interessato solamente un gruppo di tecnici predisposti allo sviluppo e

installazione dell'applicativo, ma rientra in un contesto più ampio che ha coinvolto un team di consulenti e analisti funzionali con compiti di mediazione tra le differenti esigenze del cliente e l'azienda stessa.

In primo luogo, con l'introduzione dell'applicativo si è cercato di non modificare i metodi di lavoro delle persone ma solo di cambiare gli strumenti per l'esecuzione delle attività. Pertanto, se prima l'operatore svolgeva le proprie attività alla ricezione di moduli di richieste prestampati che venivano inviati via posta elettronica o fax, ora le richieste di servizio da parte del cliente sono convogliate in un unico canale di comunicazione, che ha informatizzato in maniera fedele, o migliorando, i moduli standard da sempre usati. La *user experience* dell'operatore e del cliente non cambiano in maniera significativa; al contrario, si è cercato di migliorare l'efficienza del lavoro in modo da incrementare la soddisfazione generale(12).

Tuttavia, anche se le *web form* presenti nel Service Desk rispecchiano in maniera fedele i moduli cartacei prestampati, si sono rese necessarie delle sessioni di training per l'addestramento del personale. Infatti, non si è potuto dare per scontata la capacità di utilizzo dell'applicativo da parte degli utenti, ma anzi, le sessioni di training da parte dei consulenti Accenture F&A BPO sono servite anche per trasmettere il *commitment* dai livelli direzionali a quelli operativi dell'impresa(12). In questo tipo di progetto il rischio di cadute di attenzione e mancanza di spinta da parte del management è elevatissimo; ciò è dovuto al fatto che l'introduzione del Service Desk è stato un cambiamento "autocommissionato" dall'azienda stessa e non è "tirato" da una richiesta esplicita di un cliente (30).

In secondo luogo, anche in presenza di un forte *commitment* da parte dei livelli manageriali, si può riscontrare nei livelli operativi dell'impresa una resistenza al cambiamento. Questo tipo di opposizione è tipicamente dovuto a fattori culturali dell'azienda. Infatti, le persone tipiche dedite ai processi di contabilità di Accenture F&A BPO sono persone di media età, ormai abituate a lavorare secondo metodi consolidati negli anni che fanno ampio uso del telefono, carta e fax (12). Andare quindi a sostituire tali

strumenti a favore di uno nuovo basato su Internet può spaventare i soggetti meno propensi all'innovazione tecnologica. Inoltre, il Service Desk - andando ad automatizzare l'attività di *front-end* - impoverisce il contenuto del lavoro degli operatori, che hanno ora meno interazione con il cliente.

4.2. Analisi dei KPI

Dopo la fase di *go-live* del Service Desk avvenuta il 3 Maggio 2010, il sistema di reporting ha costantemente tracciato i flussi informativi avvenuti tramite l'utilizzo dello strumento. Questo sistema ha permesso ai supervisor e al management di Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l. di avere in qualsiasi istante una visione completa ed aggiornata dello stato dei lavori, e controllare che gli accordi di SLA/OLA fossero rispettati.

Qui di seguito si riportano le fotografie congelate dei mesi di Maggio, Giugno, Luglio 2010. Seguirà quindi una breve analisi sui risultati ottenuti.

AP.03AMF.SV.03**Ticket inviati**

	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	125	110	106	20
CONTABILITA' FORNITORI	68	64	58	14
Manutenzione Anagrafica Fornitori	59	60	55	14
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	9	4	3	0
CONTABILITA' CLIENTI	18	12	12	4
Manutenzione Anagrafiche Clienti	2	1	3	1
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	16	11	8	3
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0	0	1	0
CONTABILITA' GENERALE	39	34	36	2
Manutenzione Anagrafiche Contabili	0	0	0	0
Registrazione Prime Note di Competenza	39	34	36	2

Tabella 24: KPI AP.03AMF.SV.03 - Ticket inviati nel periodo Maggio-Agosto 2010*Fonte: Accenture F&A BPO, 2010*

AP.03AMF.SV.05**Ticket evasi**

	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	124	110	106	20
CONTABILITA' FORNITORI	68	64	58	14
Manutenzione Anagrafica Fornitori	59	60	55	14
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	9	4	3	0
CONTABILITA' CLIENTI	17	12	12	4
Manutenzione Anagrafiche Clienti	2	1	3	1
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	15	11	8	3
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0	0	1	0
CONTABILITA' GENERALE	39	34	36	2
Manutenzione Anagrafiche Contabili	0	0	0	0
Registrazione Prime Note di Competenza	39	34	36	2

Tabella 25: KPI AP.03AMF.SV.05 - Ticket evasi nel periodo Maggio-Agosto 2010*Fonte: Accenture F&A BPO, 2010*

AP.03AMF.PP.01				
% Ticket evasi in tempo				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	95%	98%	94%	95%
CONTABILITA' FORNITORI	97%	100%	97%	100%
Manutenzione Anagrafica Fornitori	97%	100%	98%	100%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	100%	100%	67%	-
CONTABILITA' CLIENTI	82%	83%	67%	75%
Manutenzione Anagrafiche Clienti	100%	100%	100%	100%
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	80%	82%	50%	67%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	100%	-
CONTABILITA' GENERALE	97%	100%	100%	100%
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	97%	100%	100%	100%

Tabella 26: KPI AP.03AMF.PP.01 - % Ticket evasi in tempo nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PP.02				
% Ticket inviati correttamente				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	92%	95%	92%	95%
CONTABILITA' FORNITORI	93%	94%	88%	93%
Manutenzione Anagrafica Fornitori	92%	93%	87%	93%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	100%	100%	100%	-
CONTABILITA' CLIENTI	83%	92%	92%	100%
Manutenzione Anagrafiche Clienti	100%	100%	100%	100%
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	81%	91%	88%	100%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	100%	-
CONTABILITA' GENERALE	95%	100%	100%	100%
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	95%	100%	100%	100%

Tabella 27: KPI AP.03AMF.PP.02 - % Ticket inviati correttamente nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PP.04				
% Ticket rifiutati da operatore				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	1%	0%	0%	0%
CONTABILITA' FORNITORI	0%	0%	0%	0%
Manutenzione Anagrafica Fornitori	0%	0%	0%	0%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0%	0%	0%	0%
CONTABILITA' CLIENTI	6%	0%	0%	0%
Manutenzione Anagrafiche Clienti	0%	0%	0%	0%
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	6%	0%	0%	0%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0%	0%	0%	0%
CONTABILITA' GENERALE	0%	0%	0%	0%
Manutenzione Anagrafiche Contabili	0%	0%	0%	0%
Registrazione Prime Note di Competenza	0%	0%	0%	0%

Tabella 28: KPI AP.03AMF.PP.04 - % Ticket rifiutati da operatore nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PP.06				
% Ticket evasi senza ricicli				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	98%	95%	98%	100%
CONTABILITA' FORNITORI	99%	100%	98%	100%
Manutenzione Anagrafica Fornitori	98%	100%	98%	100%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	100%	100%	100%	-
CONTABILITA' CLIENTI	88%	58%	92%	100%
Manutenzione Anagrafiche Clienti	100%	100%	100%	100%
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	87%	55%	88%	100%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	100%	-
CONTABILITA' GENERALE	100%	100%	100%	100%
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	100%	100%	100%	100%

Tabella 29: KPI AP.03AMF.PP.06 - % Ticket evasi senza ricicli nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PP.07				
% Ticket evasi con uno o più ricicli				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	2%	5%	2%	0%
CONTABILITA' FORNITORI	1%	0%	2%	0%
Manutenzione Anagrafica Fornitori	2%	0%	2%	0%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0%	0%	0%	-
CONTABILITA' CLIENTI	12%	42%	8%	0%
Manutenzione Anagrafiche Clienti	0%	0%	0%	0%
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	13%	45%	13%	0%
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	0%	-
CONTABILITA' GENERALE	0%	0%	0%	0%
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	0%	0%	0%	0%

Tabella 30: KPI AP.03AMF.PP.07 - % Ticket evasi con uno o più ricicli nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PT.01				
Tempo medio di evasione ticket				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	1,93	2,48	1,75	2,55
CONTABILITA' FORNITORI	3,15	2,95	2,78	3,29
Manutenzione Anagrafica Fornitori	3,53	3,13	2,89	3,29
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0,67	0,25	0,67	-
CONTABILITA' CLIENTI	0,88	6,5	1,58	1,00
Manutenzione Anagrafiche Clienti	1,5	1	2,00	2,00
<i>Emissione Fatture Manuali Attive Clienti</i>	0,8	7	1,63	0,67
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	-	-
CONTABILITA' GENERALE	0,26	0,18	0,14	0,5
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	0,26	0,18	0,14	0,5

Tabella 31: KPI AP.03AMF.PT.01 – Tempo medio di evasione ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PT.02				
Tempo medio effettivo di evasione ticket				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	1,57	1,69	1,66	1,75
CONTABILITA' FORNITORI	2,5	2,63	2,62	2,14
Manutenzione Anagrafica Fornitori	2,78	2,78	2,73	2,14
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0,67	0,25	0,67	-
CONTABILITA' CLIENTI	0,88	1	1,58	1,00
Manutenzione Anagrafiche Clienti	1,5	1	2,00	2,00
<i>Emissione</i> Fatture Manuali Attive Clienti	0,8	1	1,63	0,67
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	-	-
CONTABILITA' GENERALE	0,26	0,18	0,14	0,5
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	0,26	0,18	0,14	0,5

Tabella 32: KPI AP.03AMF.PT.02 - Tempo medio effettivo di evasione ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

AP.03AMF.PT.03				
Tempo medio di sospensione ticket				
	Maggio/10	Giugno/10	Luglio/10	Agosto/10
	0,4	0,79	0,08	0,8
CONTABILITA' FORNITORI	0,62	0,33	0,16	1,14
Manutenzione Anagrafica Fornitori	0,71	0,35	0,16	1,14
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	0	0	0	-
CONTABILITA' CLIENTI	0	5,5	0	0
Manutenzione Anagrafiche Clienti	0	0	0	0
Emissione Fatture Manuali Attive Clienti	0	6	0	0
Gestione Stanziamenti Fine Periodo ed Esercizio	-	-	-	-
CONTABILITA' GENERALE	0,18	0	0	0
Manutenzione Anagrafiche Contabili	-	-	-	-
Registrazione Prime Note di Competenza	0,18	0	0	0

Tabella 33: KPI AP.03AMF.PT.03 - Tempo medio di sospensione ticket (in giorni) nel periodo Maggio-Agosto 2010

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Maggio

Dai dati presenti nelle tabelle appena mostrate, è possibile constatare la bontà del servizio offerto da Accenture F&A BPO. Già nel primo mese di Maggio, mese di rilascio del Service Desk, i risultati ottenuti sono stati eccellenti, a prova di una gestione del cambiamento ben attuata e da sessioni di training che hanno insegnato gli utenti a usare correttamente l'applicativo. Infatti, a fronte dei 125 ticket inviati nel mese di Maggio, ne risultano 124 evasi dei quali il 95% entro i tempi richiesti dal cliente. Si può quindi concludere che nel mese di Maggio i SLA sono stati rispettati nel 95% dei casi. A dimostrazione della qualità del lavoro svolto dagli operatori di Accenture F&A BPO, va anche evidenziato che nel 98% dei casi i ticket sono stati risolti in maniera corretta al primo tentativo, con l'approvazione immediata dei richiedenti. Nel restante 2% dei casi, i richiedenti hanno rifiutato la soluzione proposta e gli operatori hanno nuovamente risolto il ticket secondo le modalità segnalate.

Dal punto di vista del cliente, sebbene non ci siano accordi specifici di OLA a contratto, vi è la responsabilità dei richiedenti nell'inviare le richieste in modo completo ed esaustivo per facilitare il lavoro degli operatori. Infatti, inviare una richiesta non completa comporta un riciclo nel processo di servizio, nel quale l'operatore deve chiedere chiarimenti per la risoluzione del ticket. In casi estremi l'operatore è costretto a rifiutare la richiesta perché non evadibile. Ciò causa una saturazione non produttiva degli operatori che impatta negativamente i tempi di servizio. Come detto, i richiedenti hanno inviato 125 ticket, di cui il 92% in modo corretto. Solo nell'1% dei casi gli operatori sono stati costretti a rifiutare i ticket perché non evadibili.

Giugno

Il mese di Giugno ha avuto un andamento simile a quello precedente. Tutti i 110 ticket inviati dai richiedenti di Distribuzione S.r.l. sono stati evasi correttamente, dei quali il 98% entro i termini prestabiliti. Da questo punto di vista le prestazioni di Accenture F&A BPO sono ulteriormente migliorate raggiungendo risultati di eccellenza. Inoltre, nel 95% dei casi i ticket sono stati risolti in maniera corretta al primo tentativo, con l'approvazione immediata dei richiedenti. Nel restante 5% dei casi, i richiedenti hanno rifiutato la soluzione proposta e gli operatori hanno nuovamente risolto il ticket secondo le modalità segnalate.

D'altra parte anche Distribuzione S.r.l. ha aiutato gli operatori di Accenture F&A BPO nel lavoro. Dei 110 ticket inviati solo il 5% di essi è risultato incompleto, ma il problema è sempre stato risolto a fronte dello 0% di ticket rifiutati dagli operatori.

Luglio

Nel mese di Luglio le prestazioni dell'azienda sono rimaste in linea con gli standard ottenuti nei mesi precedenti. I 106 ticket inviati dal cliente sono stati tutti evasi, dei quali il 98% correttamente al primo ciclo. La percentuale di ticket evasi in tempo è scesa leggermente al 94%, così come il tasso di ticket inviati correttamente dai richiedenti che si è assetato al 92%. Nonostante ciò nessun ticket è stato rifiutato.

Agosto

Il mese di Agosto è stato particolare, dato il numero ridotto di ticket inviati dal cliente. Le 20 richieste di servizio sono comunque state tutte evase, delle quali il 95% nei tempi previsti dai SLA. In particolare spicca la totalità dei ticket evasi senza ricicli e lo 0% di ticket rifiutati dagli Operatori. Il tempo medio di evasione dei ticket risulta leggermente maggiore rispetto ai mesi precedenti ma sempre conforme agli accordi con il cliente.

4.3. Analisi delta del workflow operativo

Come è stato possibile apprezzare attraverso la Figura 14 e la Figura 21 precedentemente inserite, il workflow operativo delle attività di contabilità e finanza non sono cambiate in maniera radicale, ma snellite in presenza di ricicli inutili nel workflow o a fronte di colli di bottiglia evitabili, come ad esempio la necessità dell'approvazione da parte di tre diverse figure autorizzative per l'invio di una richiesta di servizio.

Pertanto il contenuto del lavoro di richiedenti e operatori è rimasto pressoché immutato. Ciò che è cambiato sono le modalità di relazione tra i due soggetti. Con l'introduzione del Service Desk la comunicazione avviene interamente su una piattaforma standardizzata e integrata che svolge il ruolo di facilitatore nello scambio di informazioni.

Dal punto di vista operativo, il Service Desk riassume tutte le azioni degli utenti (già discusso nel Paragrafo 3.5.4 dedicato allo studio dei casi d'uso) attraverso funzionalità o pulsanti dedicati. Ad esempio il pulsante "Ticket Risolto" presente nella sezione di lavoro dedicata all'operatore riassume in un click l'attività di comunicazione – via telefono o posta elettronica – tra operatore e richiedente alla risoluzione di una richiesta.

Il menù delle richieste inviabili riassume per il richiedente l'attività di ricerca del modulo cartaceo adatto alla richiesta di servizio desiderata e il relativo invio all'operatore scelto.

Ogni funzionalità presente nel Service Desk, quindi, è stato pensato appositamente per ottimizzare i tempi non a valore aggiunto del processo di outsourcing e per massimizzare il livello di trasparenza sull'operato del *vendor*.

Data l'ingente mole di materiale, i workflow as-is e to-be delle principali richieste di servizio sono riportati nella sezione degli Allegati.

Capitolo 5

Conclusioni

Nel corso di questa tesi si è cercato di spiegare nella maniera più completa ed esaustiva possibile il panorama dell'outsourcing dei processi di contabilità e finanza a livello globale, scendendo poi nel dettaglio della realtà italiana con lo studio del rapporto tra Accenture F&A BPO e Distribuzione S.r.l.

Come è emerso nella rassegna bibliografica e nella *market research* presente nel Capitolo 2, gli scenari futuri del F&A BPO sono più che rosei, a fronte di una domanda in costante crescita.

Anche il rapporto tra *outsourcer* e le aziende clienti sta pian piano evolvendosi. Partendo, infatti, da un approccio all'outsourcing di tipo conservativo e basato su puri accordi di *lift and shift* e sulla dislocazione della forza lavoro in località geografiche caratterizzate da un basso costo della manodopera, i *vendor* più intraprendenti e visionari hanno intrapreso un lungo cammino per il rinnovamento di questa tecnica di outsourcing, che aspira ora a traguardi di lungo termine come il miglioramento dei processi operativi e il raggiungimento di obiettivi strategici per il business. Nell'ottica di un rapporto rinnovato, che vede

una stretta collaborazione di partnership tra cliente e *outsourcer*, l'esternalizzazione dei processi non significa più per le imprese la perdita delle competenze relative alle corrispondenti aree aziendali.

I trend futuri di mercato evidenziano, infatti, il contrario. Esternalizzare le attività di contabilità e finanza significa delegare la gestione di tali processi a un fornitore maggiormente competente ed esperto, in un'ottica *win-win* che garantisce benefici a entrambi i soggetti.

Ad oggi, la leva tecnologica gioca un ruolo fondamentale. Infatti, le possibilità di un rapporto proficuo e trasparente tra cliente ed *outsourcer* sono direttamente proporzionali alle potenzialità generate da un uso corretto e sapiente della tecnologia. In questo senso, Accenture F&A BPO ha intrapreso il proprio cammino per la maturazione completa della propria offerta di servizi. Il Service Desk si è rivelato uno strumento necessario e in linea con le esigenze del mercato, date le enormi potenzialità offerte dalle tecnologie odierne.

Uno dei maggiori benefici introdotti dallo strumento è stata la completa tracciabilità del processo di evasione del servizio, dove gli attori coinvolti hanno avuto un completo dominio su informazioni primarie come lo stato di evasione della richiesta e i lead time di servizio. Grazie quindi alle funzionalità di *order tracking* appena descritte, il management di Distribuzione S.r.l. ha potuto verificare in tempo reale, tramite strumenti di reporting, l'effettiva qualità del servizio fornito da Accenture F&A BPO. D'altra parte l'*outsourcer* ha potuto compiere un efficace monitoraggio delle prestazioni interne ed individuare eventuali colli di bottiglia bloccanti per il processo di evasione.

Un altro grande vantaggio offerto dal Service Desk è stata una gestione più efficace della conoscenza acquisita attraverso il lavoro quotidiano degli operatori. Grazie infatti a sistemi di *Knowledge Management* costruiti per incanalare la conoscenza individuale in librerie virtuali condivise di conoscenza sintetica, gli operatori di Accenture F&A BPO hanno potuto migliorare il proprio *know-how* più rapidamente e senza necessariamente svolgere il lavoro in prima persona. Questo ha conseguentemente

permesso un miglioramento della qualità intrinseca del servizio offerto al cliente in un lasso di tempo ridotto. Ciò ha impattato positivamente un indicatore importante come la customer satisfaction.

Infine, il Service Desk rappresenta uno strumento attraverso il quale l'*outsourcer* può delocalizzare le proprie attività interne in luoghi economicamente più favorevoli. Essendo infatti l'applicativo un sistema di *trouble-ticketing* attivo 24 ore su 24 vengono superati i limiti temporali, geografici e culturali prima esistenti con l'utilizzo dei canali di comunicazione tradizionali. Accenture F&A BPO potrà quindi perseguire una politica di *off-shoring* delle proprie attività interne in modo da riallocare la propria capacità produttiva secondo logiche di massimizzazione dell'efficienza operativa.

L'analisi dei risultati condotta nel primo quadrimestre di operatività evidenzia come l'introduzione del Service Desk abbia migliorato la qualità dei processi interni di entrambe le parti. Nel corso del quadrimestre in analisi sono stati evasi 360 ticket a fronte dei 361 inviati dal cliente. Se si considera la percentuale dei ticket evasi in tempo, Luglio si è rivelato il mese meno brillante del periodo con un valore pari al 94%, mentre Giugno il mese migliore con un valore pari al 98%. Si può quindi individuare una certa costanza nel rendimento degli operatori di Accenture F&A BPO che ha garantito un processo ad alte prestazioni. Anche le persone di Distribuzione S.r.l. hanno saputo contribuire positivamente alla qualità del processo di servizio. Grazie infatti a numerose sessioni di training volte all'addestramento del personale all'utilizzo dello strumento, la percentuale di ticket inviati correttamente da parte dei Richiedenti è oscillato mensilmente da un valore minimo del 92% a un valore massimo del 95%. Ciò ha consentito una ottimizzazione delle richieste in input al processo di evasione e di alleggerire il carico di lavoro degli Operatori.

L'applicativo realizzato da Accenture F&A BPO rappresenta, quindi, solo l'inizio di un lungo percorso di innovazione che porterà l'*outsourcer* ad offrire una gestione congiunta dei processi contabili e finanziari completamente integrata da sistemi informatici interdipendenti.

L'intraprendenza dell'azienda dimostra un forte grado di *commitment* nel mercato e la volontà del management di migliorare costantemente lo stato dell'arte del settore e il mantenimento di una posizione di leadership globale.

Allegati

TIPO DI REQUISITO					Funzionalità disponibili	Copertura*	Punteggio
AREA DI VALUTAZIONE							
Codice	Macro-requisito	Codice	Requisito	Peso			
REQUISITI FUNZIONALI							
UTENTE							
...			
REQUISITI TECNICI							
QUALITA'							
...			
ACCESSIBILITA'							
...			
ARCHITETTURA							
...			
SOFTWARE							
...			
REQUISITI COMMERCIALI							
ASSISTENZA TECNICA							
...			
VALUTAZIONE DEL VENDOR							
...			

Tabella 34: Carta dei requisiti per la valutazione delle soluzioni software

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

* La copertura del requisito può assumere tre valori:

0 → Copertura assente/bassa od ottenuta con integrazione di software di terze parti o per mezzo di moduli aggiuntivi non compresi nella licenza della soluzione base considerata

1 → Copertura parziale od ottenibile per mezzo di integrazione con software presenti ad oggi in Accenture F&A BPO

2 → Copertura completa già in condizione nativa/standard

TIPO DI REQUISITO					BMC Remedy		
AREA DI VALUTAZIONE							
Codice	Macro-requisito	Codice	Requisito	Peso	Funzionalità disponibili	Copertura	Punteggio
REQUISITI FUNZIONALI							236
UTENTE							236
U-2	Richieste di servizio / Trouble ticketing	U-2.1	Le richieste sono differenziate per tipo: - richieste di servizio - richieste di variazione - richieste di assistenza tecnica	5	Remedy Customer Support permette di definire tipi differenti di richiesta per ognuno dei quali è possibile disegnare un opportuno modulo di richiesta, una serie diversa di stati di evasione ed un workflow differente.	2	10
		U-2.2	Funzionalità di customizzazione di web-forms o maschere	5	Copertura garantita. E' possibile specificare la serie di campi che devono essere evidenziati per ogni tipo di richiesta. Il form utilizzato può anche variare a seconda del profilo utenziale con il quale si accede al sistema cosicché a seconda del profilo di accesso una stessa richiesta verrà visualizzata con un corredo campi differente.	2	10
		U-2.3	Le richieste di servizio possono essere avere priorità diversa a discrezione dell'utente o automaticamente	3	Il sistema permette di gestire le priorità in due accezioni differenti: 1. Permette al richiedente di assegnare una priorità definita ad ognuna delle richieste che effettua 2. Permette l'assegnazione di priorità di richiesta in modalità automatica. La prioritizzazione, in questo caso, è portata a termine dal sistema sulla base di parametri e criteri di valutazione definibili.	2	6
		U-2.5	Funzionalità di scalare/modificare lo stato della richiesta a seconda della complessità del problema sollevato	5	Copertura garantita. AR permette la customizzazione di ogni stato per mezzo del modulo Configuration. L'operatore è altresì abilitato a vedere tutte le richieste in corso di evasione e la serie di azioni (tasks) intraprese per l'evasione delle richieste.	2	10
		U-2.6	Lo stato delle richieste può essere modificato dall'operatore	4	Copertura garantita. La funzionalità è presente nel modulo Customer Support.	2	8
		U-2.7	La richiesta può essere annullata dall'utente in qualsiasi momento	1	Copertura garantita. E' possibile definire uno stato del workflow indicato come "Automatically Resolved", il quale chiude la richiesta archiviandola come evasa.	2	2
		U-2.8	Le richieste già aperte possono essere cambiate in corso d'opera	3	Copertura garantita.	2	6
		U-2.9	Possibilità per l'operatore di aggiungere richieste	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.10	L'operatore è abilitato a vedere stati differenti da quelli segnalati al richiedente per la medesima richiesta	2	Copertura garantita. L'insieme di informazioni relative ad una richiesta che possono essere visualizzate da parte dell'utente è customizzabile da parte degli operatori.	2	4
		U-2.12	Routing delle richieste	5	Copertura garantita. AR dispone della funzionalità di ticket routing; in particolare, sia le richieste che i task necessari ad espletarle possono essere inoltrati ad utenti determinati. L'avviso di notifica agli operatori è automatico a fronte della variazione dello stato di una richiesta e può essere pilotato sulla base di priorità.	2	10
U-2.14	Gli operatori possono schedulare le richieste in base ai loro impegni	1	Copertura garantita. Gli operatori dispongono della funzionalità di creazione di task associati ad una determinata richiesta e della loro schedulazione. Sussiste inoltre la possibilità di confrontare le versioni actual e planned del listato dei	2	2		

					task.		
		U-2.15	Gestione delle scadenze: invio di warning in caso di ritardi	4	Copertura garantita	2	8
		U-2.17	L'operatore può vedere la lista delle richieste inevase	5	Copertura garantita. Gli operatori dispongono del listato delle richieste da evadere nonché di quello dei sub-tasks che devono essere portati a termine per evadere le richieste. Tale schedulazione è automatica.	2	10
		U-2.18	Apertura automatica di un ticket all'arrivo di una mail	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.19	Gli operatori vengono avvisati all'invio di una nuova richiesta da parte di un richiedente	3	Copertura garantita. In corrispondenza del raggiungimento dello stato da parte di una richiesta è possibile impostare automatismi eseguiti dal sistema. Tra le varie funzionalità, Remedy comprende anche quella di invio automatico di email a destinatari opportuni	2	6
		U-2.20	Possibilità di allegare file all'interno delle richieste	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.21	Livello di accessibilità alle informazioni a seconda dell'utente coinvolto	5	-	-	-
U-3	Workflow management	U-3.1	Configurazione del workflow	5	Il sistema permette di definire un workflow differente per ogni tipo di richiesta, con tracciato logico di esecuzione diverso e popolazione di stati differnte. Remedy dispone di un ambiente di definizione grafica dei workflow; è il sistema stesso a tradurre in codice le istruzioni che l'utente inserisce in modalità grafica.	2	10
		U-3.3	Visualizzazione dello stato di una richiesta in-process	5	Remedy dispone, nell'ambito del modulo di SLA, di una serie di funzionalità di reporting ed osservazione degli stati di una richiesta. Permette altresì di osservare real-time il rispetto dei livelli di servizio da parte degli utenti (ad esempio sul numero di chiamate in un determinato lasso di tempo). Le funzionalità di reporting sono disponibili non in SLA ma nel modulo Dashboards, compreso nel costo della licenza.	2	10
		U-3.4	Strumento grafico per la gestione del workflow	3		2	6
U-4	Service Level Agreement	U-4.1	Definizione degli SLA e personalizzazione	5	Remedy dispone di un modulo appositamente dedicato alla gestione dei livelli di servizio (SLA). Differenti livelli di servizio possono essere associati a servizi differenti.	1	5
		U-4.2	Monitoraggio dei livelli di servizio	5	Copertura garantita dal moulo SLA.	1	5
		U-4.3	Definizione di indicatori statistici di performance e calcolo automatico	4	Copertura garantita dal moulo SLA.	1	4
U-5	Reporting	U-5.1	Presenza di un sistema di reporting predefinito	4	<p>Il reporting può essere fatto in due accezioni differenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in caso si tratti di monitoring dei livelli di servizio nel tempo, la funzionalità è garantita dall'integrazione con Business Objects, Microstrategy, Crystal Reports. Un centinaio di reports proprietary (visualizzabili con Crystal Reports) sono presenti nella versione nativa del sistema. La licenza di Crystal Report è inclusa in quella di Customer Support a meno di customizzazioni dei report, per le quali è necessario acquistare la licenza di Writer che pemette di customizzare la struttura dei report. - il reporting in merito allo stato di una richiesta, ai livelli di servizio estemporanei (in modalità real-time) è garantito per mezzo del sottomodulo Dashboards, compreso nel modulo SLA; la reportistica è disponibile in modalità tabulare e grafica. 	2	8

		U-5.2	Presenza di un sistema di reporting personalizzabile	5	Copertura garantita dal modulo Writer di Crystal Reports	0	0
		U-5.5	Conversione dei report in formati standard (pdf, excel)	4	Copertura garantita dal modulo Writer di Crystal Report. Conversione dati in formato tabulare su Excel dal modulo di reportistica Flashboard; per la reportistica in relativa a KPIs o monitoraggio dei livelli di servizio nel tempo, Remedy sfrutta sistemi di reportistica citati in U-5.1, grazie ai quali la conversione su Excel è garantita.	2	8
U-1	Gestione dei documenti / Integrazione con altri strumenti di document management	U-1.1	Indicizzazione e archiviazione automatica dei documenti secondo differenti criteri: - criteri definiti dall'utente - criteri di default	5	Copertura garantita.	2	10
		U-1.2	Ricerca su metadati attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura garantita. Ogni documento archiviato è associato ad una richiesta specifica, per la quale è possibile specificare una serie di dati (categoria della richiesta, status, priorità, impatto, etc.). Remedy dispone di una interfaccia apposita per le richieste self-service di ricerca di soluzione/documentazione da parte del cliente (Customer Console).	2	8
		U-1.3	Ricerca sui contenuti (testi, parole chiave) attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura assente.	0	0
U-6	Risoluzione dei problemi e knowledge management	U-6.1	Possibilità di creare e aggiornare una lista delle Frequently Asked Questions	5	Copertura garantita dal modulo Customer Service and Support.	2	10
		U-6.2	Il sistema dispone di funzionalità di gestione automatica delle FAQ: - è in grado di identificare autonomamente quali issues vengano affrontati più di frequente - effettua un aggiornamento automatico della lista FAQ - archivia le FAQ categorizzandole in base a determinate caratteristiche (tipo, periodo della richiesta, etc.)	3	Copertura garantita. Le soluzioni delle ricerche nella <i>knowledge base</i> possono essere organizzate per priorità a seconda della loro frequenza e del loro impiego e possono essere classificate a seconda del nome del prodotto, del tipo di prodotto e della richiesta.	2	6
		U-6.3	Capacità di raggruppare differenti segnalazioni simili in un unico argomento e fornire la soluzione adatta	5	Copertura garantita sia su moduli di IT Service Management che su Customer Service and Support. Il sistema dispone delle funzionalità di gestione di informazioni aziendali.	2	10
		U-6.4	Differenti basi di conoscenza per richiedenti e operatori	1	Copertura garantita. Una <i>knowledge base</i> bipartita può essere gestita in modo tale da permettere agli utenti l'accesso a determinate informazioni.	2	2
		U-6.5	Funzionalità avanzate di basi di conoscenza - Adaptive learning - Decision trees - Fault modeling	2	Copertura parziale. Il sistema non dispone di funzionalità avanzate ma si integra con sistemi di gestione di <i>knowledge base</i> .	1	2
U-7	Asset Management	U-7.1	Integrazione con Microsoft-SMS	5	Copertura garantita dal modulo Asset Management (permette la gestione del life-cycle di componenti hardware, software, licenze, lease, garanzie, etc.) . In ogni caso, il sistema si integra con Microsoft SMS.	1	5
		U-7.2	Raccolta di informazioni di sistema utili come: - informazioni di configurazione - Vendor - Serial number - informazioni di emergenza - versioni disponibili	5		1	5

		U-7.3	Possibilità di associare una richiesta a uno specifico asset	5		1	5
		U-7.4	Tracking della licenza software	1		1	1
U-8	Altre funzionalità di helpdesk	U-8.1	Forum per gli utenti	1	Copertura assente	0	0
		U-8.2	Accesso remoto	2	Copertura assente	0	0
REQUISITI TECNICI							236
QUALITA'							80
Q-1	Performance generali, stabilità e disponibilità del sistema	Q-1.1	Usabilità dell'interfaccia utente	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.2	Il sistema deve essere manutenibile per: - la gestione degli utenti - la gestione del database - procedure quotidiane	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.3	Mantenimento di alte performance anche il caso di sovraccarico del sistema	3	Copertura garantita. Remedy presenta funzionalità native di query report su db di backup anziché di produzione che garantiscono performance migliori.	2	6
		Q-1.4	Tempi di risposta accettabili	3		2	6
		Q-1.5	Gestione delle situazioni critiche	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.6	Bilanciamento dei carichi di lavoro	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.7	Disponibilità del sistema 24x7	2	Copertura garantita.	2	4
Q-2	Security management	Q-2.1	Le credenziali di accesso sono profilate per singolo utente e si evitano accessi indesiderati	5	Copertura garantita. La piattaforma Action Request è di tipo role-based: gestisce i ruoli permettendo di decidere a quali campi-dato ed applicazioni ammettere utenti con determinati profili. La gestione delle <i>permissions</i> permette altresì di associare i profili in <i>profile-groups</i> .	2	10
		Q-2.2	Automatismi di security management (es. rinnovo periodico della password)	3	Copertura garantita. Integrazione totale con Active Directory e sistemi di Single-Sign-On	2	6
		Q-2.3	Integrazione con Active Directory	5		2	10
		Q-2.4	Criptografia dei dati in fase di <i>trasmissione</i> delle informazioni	3	Copertura garantita. La funzionalità di criptaggio con SSL è fornita nel modulo Encryption compreso in Action Request product suite. Action Request system presenta un sistema di cifratura proprio	2	6
		Q-2.5	Interfaccia grafica di accesso utente	4	Copertura garantita.	2	8
ACCESSIBILITA'							48
AP-1	Web	AP-1.1	Applicazioni web-based	5	Copertura garantita. L'interfaccia Web è gestita per mezzo di interfacce JSP o ASP.	2	10
		AP-1.2	Compatibilità con Internet Explorer	5	Copertura garantita.	2	10
		AP-1.3	Compatibilità con altri browser	1	Client browsers supportati: Windows, Solaris, HP-UX, AIX, MacIntosh, Linux.	2	2
AP-2	Telefono	AP-2.1	Possibilità di inviare richieste via telefono	0	Copertura garantita.	2	0
AP-3	Gestione delle e-mail	AP-3.1	Possibilità di inviare richieste via e-mail	5	Copertura garantita dal modulo AR.	2	10
		AP-3.2	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica ai richiedenti e operatori	4	Copertura garantita dal modulo AR.	2	8
		AP-3.3	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica a terze parti	4	Copertura garantita dal modulo AR. In particolare la funzionalità di richiesta di autorizzazione da parte di utenti operatori determinati è compresa nel sistema Approval Engine.	2	8

ARCHITETTURA							76
T-1	Architettura di esecuzione	T-1.1	Architettura Netcenter	5	Copertura garantita.	2	10
		T-1.3	Il sistema dispone di un portale riutilizzabile anche per altre differenti applicazioni.	3	Copertura assente.	0	0
T-2	Architettura di integrazione con altri sistemi esterni	T-2.1	Integrazione con web services	3	Copertura garantita dal modulo AR.	2	6
		T-2.2	Supporto a tecnologie .Net e Java per l'integrazione con altri sistemi	2	Copertura garantita.	1	2
		T-2.3	Integrazione con client SAP multipli via SAP Activelink, accesso di lettura/scrittura su SAP, integrazione con i workflow di SAP	5	Copertura parziale. L'integrazione con SAP può essere conseguita con tre modalità differenti: - N-tuition (software di terza parte), - Web-services (in presenza di SAP Portal): permettono anche il trasferimento dati Remedy-SAP - EIE (enterprise integration engine): è un plug in; permette l'integrazione di Remedy con ambienti complessi, workflow management e trasferimento dati. E' possibile avviare transazioni SAP sfruttando tecnologia .Net. L'integrazione con workflow SAP non è nativa ma può essere invocata sfruttando le funzionalità logiche del workflow Remedy e tecnologia .Net.	1	5
		T-2.5	Integrazione con FileNet	2	Copertura assente.	0	0
		T-2.6	Integrazione con Outlook	3	Copertura assente.	0	0
		T-2.7	Coerenza con la mappa di applicazioni dell'azienda	5	Copertura assente.	0	0
		T-2.8	Integrazione con Microsoft Exchange	5	Copertura garantita.	2	10
T-3	Supporto della lingua italiana	T-3.3	Supporto della lingua italiana	5	Copertura parziale. Non esiste una versione italiana del sistema. E' necessario convertire: - tutte le label delle interfacce grafiche - tutti i messaggi ad utenti/operatori	1	5
	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	T-3.1	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	2	Copertura assente.	0	0
	Supporto multi-lingua a livello di contenuti	T-3.2	Supporto multilingua a livello di variabile	2	Copertura assente.	0	0
	Supporto UNICODE	T-3.4	Richieste in ambito Finance&Accounting possono riguardare importi in valute diverse: funzionalità di associare una valuta ad un importo	2	Copertura assente.	0	0
	Impostazioni internazionali Multicurrency support	T-3.5	Data	2	Copertura assente.	0	0
T-4	Architettura di sviluppo	T-4.1	Possibilità di estensione del sistema tramite sviluppi di componenti custom	5	Copertura garantita.	2	10
		T-4.2	La tecnologia Java è abilitata allo sviluppo sia a	2	Copertura garantita. Il modulo Action Request dispone di una serie di API per	2	4

			livello web che a livello applicativo		sviluppo applicativo in Java e C. Dispone altresì di API plug-in.		
		T-4.3	La tecnologia .Net è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura garantita. Action Request dispone di una serie di routine che permettono la conversione di oggetti Action Request in linguaggio XML e viceversa.	2	4
		T-4.4	Disponibilità di strumenti di sviluppo proprietari/commerciali	4	Copertura garantita.	2	8
		T-4.5	Disponibilità di strumenti di personalizzazione proprietari	4	Copertura garantita dal modulo AR.	2	8
		T-4.6	Codice open source	1	Copertura non garantita.	0	0
		T-4.7	Integrazione con strumenti per la gestione dei rilasci	2	CFR la copertura del requisito da parte di Siebel.	2	4
SOFTWARE							32
S-1	Sistemi operativi supportati (Client Workstation / Server)	S-1.1	MS Windows@client	5	Copertura garantita dal modulo AR.	2	10
		S-1.2	UNIX@client	1	Copertura garantita dal modulo AR.	2	2
		S-1.3	Linux@client	1	Copertura garantita dal modulo AR.	2	2
		S-1.4	MAC-OS@client level	1	Copertura garantita dal modulo AR.	2	2
		S-1.1	MS Windows/unix @server level	5	Copertura garantita dal modulo AR.	2	10
		S-1.3	Linux@server level	0	Copertura garantita dal modulo AR.	2	0
S-2	Database supportati	S-2.1	MS SQL	3	Copertura garantita dal modulo AR.	2	6
		S-2.2	Oracle	3	Copertura garantita dal modulo AR.	2	6
		S-2.3	Altri (MySQL, DB2)	0	Compatibilità con Sybase , Db2- fornita in AR	2	0
REQUISITI COMMERCIALI							10
ASSISTENZA TECNICA							10
SUP-1	Supporto	SUP-1.1	Supporto in Italia	5		2	10
		SUP-1.2	Supporto worldwide	0		0	0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							482

Tabella 35: Checklist di BMC Remedy

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

TIPO DI REQUISITO					SAP-CRM 3.0		
AREA DI VALUTAZIONE							
Codice	Macro-requisito	Codice	Requisito	Peso	Funzionalità disponibili	Copertura	Punteggio
REQUISITI FUNZIONALI							265
UTENTE							265
U-2	Richieste di servizio / Trouble ticketing	U-2.1	Le richieste sono differenziate per tipo: - richieste di servizio - richieste di variazione - richieste di assistenza tecnica	5	Copertura garantita. L'oggetto della richiesta può essere trattato con il concetto di Oggetto Individuale. Si possono in generale definire differenti tipi di servizio e richiesta. Ad ogni richiesta è associato un certo numero di Business Partners (che rappresentano tutti gli attori coinvolti nell'evasione della richiesta). Ad ogni richiesta è associato un workflow che comprende una serie di azioni manuali o automatiche che devono essere eseguite al fine di evadere la richiesta.	2	10
		U-2.2	Funzionalità di customizzazione di web-forms o maschere	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.3	Le richieste di servizio possono essere avere priorità diversa a discrezione dell'utente o automaticamente	3	Copertura garantita.	2	6
		U-2.5	Funzionalità di scalare/modificare lo stato della richiesta a seconda della complessità del problema sollevato	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.6	Lo stato delle richieste può essere modificato dall'operatore	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.7	La richiesta può essere annullata dall'utente in qualsiasi momento	1	Copertura assente.	2	2
		U-2.8	Le richieste già aperte possono essere cambiate in corso d'opera	3	Copertura garantita. Esiste un modulo di case management per la gestione di casi complessi che richiedono un'analisi e una gestione più strutturata.	2	6
		U-2.9	Possibilità per l'operatore di aggiungere richieste	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.10	L'operatore è abilitato a vedere stati differenti da quelli segnalati al richiedente per la medesima richiesta	2	Copertura garantita.	2	4
		U-2.12	Routing delle richieste	5	Copertura garantita. Il routing non richiede necessariamente la definizione della funzionalità su workflow; è invece basato su una serie di regole editabili. SAP CRM dispone di funzionalità di smistamento delle mail sulla base del content della mail stessa. E' prevista altresì, nella versione attuale, una figura opportunamente dedicata alla definizione delle regole di routing (Rule Manager). Il routing può anche essere fatto sulla base degli skills degli operatori (le cui qualifiche sono gestite in un modulo apposito).	2	10
		U-2.14	Gli operatori possono schedulare le richieste in base ai loro impegni	1	Copertura garantita.	2	2
		U-2.15	Gestione delle scadenze: invio di warning in caso di ritardi	4	Copertura garantita. Agli operatori in charge è notificato l'eventuale superamento/ritardo su una scadenza.	2	8
U-2.17	L'operatore può vedere la lista delle richieste inavase	5	Copertura garantita.	2	10		

		U-2.18	Apertura automatica di un ticket all'arrivo di una mail	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.19	Gli operatori vengono avvisati all'invio di una nuova richiesta da parte di un richiedente	3	Copertura garantita. E' fornita inoltre la funzionalità di gestione di una scheda comprendente tutti i dati attinenti alla richiesta evasa.	2	6
		U-2.20	Possibilità di allegare file all'interno delle richieste	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.21	Livello di accessibilità alle informazioni a seconda dell'utente coinvolto	5	Copertura garantita. CFR U-2.1 per la gestione delle sicurezze sui tipi-richiesta e sui clienti. Reporting dei dati per cliente possono essere eseguiti poiché ogni richiesta reca informazione del profilo che l'ha effettuata e quindi del cliente. SLA tracking viene effettuato per cliente poiché gli SLA vengono estratti ed inseriti direttamente da contratto. Inoltre, reporting real-time è fornito esclusivamente sui volumi per tipologia delle richieste.	2	10
U-3	Workflow management	U-3.1	Configurazione del workflow	5	Copertura garantita. La definizione del flusso di stato è fatta con il modulo Interaction Center Management.	2	10
		U-3.3	Visualizzazione dello stato di una richiesta in-process	5	Copertura garantita. La visione dello stato di una richiesta è subordinata alla valutazione del profilo utenziale dell'utente/operatore. Il monitoring può perciò essere notificato sia ad utenti esterni che ad utenti interni.	2	10
		U-3.4	Strumento grafico per la gestione del workflow	3	Copertura garantita. Interactive Script Editor garantisce le funzionalità di disegno grafico del workflow.	2	6
U-4	Service Level Agreement	U-4.1	Definizione degli SLA e personalizzazione	5	Copertura garantita. Esistono funzionalità dedicate all'interno del modulo CRM. Gli SLA possono essere dichiarati a livello di prestazione per ogni cliente/tipo di servizio fornito. Sussistono altresì funzionalità di Contract Management.	2	10
		U-4.2	Monitoraggio dei livelli di servizio	5	Copertura garantita. Il tracking viene fatto in termini di tempi di risposta tenendo conto dei livelli di disponibilità del servizio per il cliente. SAP CRM dispone di una interfaccia destinata al manager che permette di visualizzare tutte le caratteristiche di evasione delle stesse raffrontandole agli SLA convenuti con il cliente.	2	10
		U-4.3	Definizione di indicatori statistici di performance e calcolo automatico	4	Copertura garantita. E' disponibile nel modulo BW di business intelligence (per il cui utilizzo non è necessaria alcuna licenza aggiuntiva): esso comprende la gestione dei cubi-dato montati sui DB sui quali le funzionalità di reporting effettuano le query di estrazione e le elaborazioni conseguenti.	2	8
U-5	Reporting	U-5.1	Presenza di un sistema di reporting predefinito	4	Copertura garantita. E' gestita sulla base dei profili utenziali. Le funzionalità sono comprese all'interno del BW; l'applicazione è distinta rispetto a quella CRM (può occorrere un server diverso) ma il suo utilizzo è compreso all'interno della licenza di CRM. Sussistono infine report predefiniti.	2	8
		U-5.2	Presenza di un sistema di reporting personalizzabile	5	Copertura garantita. Ogni business content all'interno di un report è modificabile.	2	10
		U-5.5	Conversione dei report in formati standard (pdf, excel)	4	Copertura garantita. E' altresì garantito il broadcast (anche periodico) via mail di report come attachment. E' possibile anche fare il broadcast via richiesta.	2	8
U-1	Gestione dei documenti / Integrazione con altri	U-1.1	Indicizzazione e archiviazione automatica dei documenti secondo differenti criteri: - criteri definiti dall'utente - criteri di default	5	Copertura garantita. I documenti sono gestiti ed archiviati per mezzo di del modulo di Content Management System. Funzionalità superiori in termini di gestione documentale sono contenute all'interno del modulo di case management.	2	10

	strumenti di document management	U-1.2	Ricerca su metadati attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura garantita.	2	8
		U-1.3	Ricerca sui contenuti (testi, parole chiave) attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura garantita.	2	8
U-6	Risoluzione dei problemi e knowledge management	U-6.1	Possibilità di creare e aggiornare una lista delle Frequently Asked Questions	5	Copertura garantita.	2	10
		U-6.2	Il sistema dispone di funzionalità di gestione automatica delle FAQ: - è in grado di identificare autonomamente quali issues vengano affrontati più di frequente - effettua un aggiornamento automatico della lista FAQ - archivia le FAQ categorizzandole in base a determinate caratteristiche (tipo, periodo della richiesta, etc.)	3	Copertura garantita. Esiste un motore di indicizzazione delle FAQ che vengono associate una scheda soluzione ed archiviate. Tutte le schede soluzione sono indicizzate attraverso metadati; le funzionalità di ricerca ne permettono l'individuazione anche per mezzo di ricerca su metadati e analisi full-text.	2	6
		U-6.3	Capacità di raggruppare differenti segnalazioni simili in un unico argomento e fornire la soluzione adatta	5	Copertura garantita.	2	10
		U-6.4	Differenti basi di conoscenza per richiedenti e operatori	1	Copertura garantita. I content sono inoltre accessibili sulla base del profilo utente richiedente.	2	2
		U-6.5	Funzionalità avanzate di basi di conoscenza - Adaptive learning - Decision trees - Fault modeling	2	Copertura parziale. Valutazioni sulle soluzioni possono essere estrapolate dalle caratteristiche delle richieste a cui le soluzioni sono associate (frequenza delle richieste, etc.). Il sistema si integra con vari sistemi di <i>Knowledge base</i> presenti sul mercato	1	2
U-7	Asset Management	U-7.1	Integrazione con Microsoft-SMS	5	Copertura assente. Non esistono neppure connettori base per alimentazione con sistemi esterni. Il tema asset management è considerato out-of-scope per l'applicazione applicazione. SAP CRM permette di gestire le anagrafiche degli asset.	0	0
		U-7.2	Raccolta di informazioni di sistema utili come: - informazioni di configurazione - <i>Vendor</i> - Serial number - informazioni di emergenza - versioni disponibili	5		1	5
		U-7.3	Possibilità di associare una richiesta a uno specifico asset	5		1	5
		U-7.4	Tracking della licenza software	1		0	0
U-8	Altre funzionalità di helpdesk	U-8.1	Forum per gli utenti	1	Copertura assente.	0	0
		U-8.2	Accesso remoto	2	Copertura assente.	0	0
REQUISITI TECNICI							280
QUALITA'							80
Q-1	Performance generali, stabilità e disponibilità	Q-1.1	Usabilità dell'interfaccia utente	3	Copertura garantita. La user interface è molto completa ma abbastanza complessa. La versione 5.0 comprende enhancement sulla zona applicativa di ricerca o di cambiamento massivo delle caratteristiche delle richieste.	2	6
		Q-1.2	Il sistema deve essere manutenibile per:	3	Copertura garantita.	2	6

	del sistema		- la gestione degli utenti - la gestione del database - procedure quotidiane				
		Q-1.3	Mantenimento di alte performance anche il caso di sovraccarico del sistema	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.4	Tempi di risposta accettabili	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.5	Gestione delle situazioni critiche	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.6	Bilanciamento dei carichi di lavoro	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.7	Disponibilità del sistema 24x7	2	Copertura garantita.	2	4
Q-2	Security management	Q-2.1	Le credenziali di accesso sono profilate per singolo utente e si evitano accessi indesiderati	5	Copertura garantita. Ad ogni Business Partner (quindi anche ad ogni utente) è associato un profilo ed un corredo anagrafico. Ogni richiesta è disponibile all'utente soltanto se il suo profilo lo ammette. E' possibile settare le sicurezze sui profili in modo tale da permettere agli operatori di accedere esclusivamente ai tipi di richieste cui essi sono preposti; è altresì possibile settare le sicurezze in modo tale da permettere ad un operatore di vedere soltanto determinati clienti. Dal punto di vista delle security sui profili user (ossia di quei profili che effettuano le richieste) è possibile permettere loro di vedere esclusivamente determinate richieste; questa funzionalità, tuttavia, non è provvista nativamente e, per essere resa disponibile, customizzazioni devono essere eseguite.	2	10
		Q-2.2	Automatismi di security management (es. rinnovo periodico della password)	3	Copertura garantita. Tutte le funzionalità di gestione dell'utenza possono essere anche richiamate in modalità self-service.	2	6
		Q-2.3	Integrazione con Active Directory	5	Copertura garantita.	2	10
		Q-2.4	Criptografia dei dati in fase di trasmissione delle informazioni	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-2.5	Interfaccia grafica di accesso utente	4	Copertura garantita.	2	8
ACCESSIBILITA'							47
AP-1	Web	AP-1.1	Applicazioni web-based	5	Copertura garantita. L'applicazione è totalmente accessibile con canale web (portale). L'accesso ai moduli di richiesta è governato dallo user profile. Le pagine della SAP GUI sono state convertite in pagine JSP (ossia la versione web del sistema non è una renderizzazione HTML della SAP GUI ma frutto di una vera e propria conversione su linguaggio).	2	10
		AP-1.2	Compatibilità con Internet Explorer	5	Copertura garantita.	2	10
		AP-1.3	Compatibilità con altri browser	1	Copertura garantita su Netscape.	1	1
AP-2	Telefono	AP-2.1	Possibilità di inviare richieste via telefono	0	Copertura garantita.	2	0
AP-3	Gestione delle e-mail	AP-3.1	Possibilità di inviare richieste via e-mail	5	Copertura garantita. E' disponibile un modulo dedicato (incluso in SAP CRM) di gestione delle mail. (Email Response Management). E' possibile aprire un ticket in base all'ingresso di una mail anche in base al suo mittente. All'arrivo ad una mail è associato un workflow standard. Tutti i tipi di file possono essere allegati (anche immagini).	2	10
		AP-3.2	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica ai richiedenti e operatori	4	Copertura garantita.	2	8

		AP-3.3	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica a terze parti	4	Copertura garantita.	2	8	
ARCHITETTURA								121
T-1	Architettura di esecuzione	T-1.1	Architettura Netcentric	5	Copertura garantita a livello di utente esterno. Gli operatori possono accedere all'applicazione per mezzo di una SAP GUI di CRM.	2	10	
		T-1.3	Il sistema dispone di un portale riutilizzabile anche per altre differenti applicazioni.	3	Copertura garantita da SAP Portal che viene fornito insieme alla soluzione CRM. Il portale può tuttavia essere utilizzato semplicemente unitamente a CRM.	1	3	
T-2	Architettura di integrazione con altri sistemi esterni	T-2.1	Integrazione con web services	3	Copertura garantita. Sono presenti Wizard all'interno di SAP CRM per la gestione dei Web Services.	2	6	
		T-2.2	Supporto a tecnologie .Net e Java per l'integrazione con altri sistemi	2	Copertura garantita in tecnologia Java.	1	2	
		T-2.3	Integrazione con client SAP multipli via SAP Activelink, accesso di lettura/scrittura su SAP, integrazione con i workflow di SAP	5	Copertura garantita. E' fornita l'integrazione con R/3 per mezzo di Netweaver (<i>branding</i> che comprende i 4 layer di interazione tecnologia principale). Gli operatori possono essere mappati da CRM ad R/3 in modalità trusted connection purché presentino la stessa username su R/3 e CRM. In tal modo è possibile lanciare transazioni SAP a partire dall'interfaccia CRM. Il prefilling dei campi-dato è fatto non con Webform ma sfruttando i moduli AdoB; tale integrazione è possibile anche offline, così che l'autorizzazione del cliente può essere fatta direttamente dal cliente senza mappare completamente il suo workflow. L'integrazione con il workflow SAP è totale poiché la piattaforma è la medesima.	2	10	
		T-2.5	Integrazione con FileNet	2	Copertura assente.	1	2	
		T-2.6	Integrazione con Outlook	3	Copertura garantita. Esiste un connettore che sintonizza l'interfaccia di schedulazione di CRM con il calendar di Outlook.	2	6	
		T-2.7	Coerenza con la mappa di applicazioni dell'azienda	5	Copertura garantita.	2	10	
		T-2.8	Integrazione con Microsoft Exchange	5	Copertura garantita.	2	10	
T-3	Supporto della lingua italiana	T-3.3	Supporto della lingua italiana	5	Copertura garantita. Ad utenti diversi possono essere associate lingue diverse; sono anche disponibili funzionalità di visualizzazione di carattere UNICODE; più lingue possono essere utilizzate da uno stesso operatore (funzionalità utile nel caso di invio di messaggi tra differenti località). Tutte le lingue mondiali sono supportate.	2	10	
	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	T-3.1	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	2		2	4	
	Supporto multi-lingua a livello di contenuti	T-3.2	Supporto multilingua a livello di variabile	2		2	4	
	Supporto UNICODE	T-3.4	Richieste in ambito Finance&Accounting possono riguardare importi in valute diverse: funzionalità di associare una valuta ad un importo	2		2	4	
	Impostazioni internazionali Multicurrency support	T-3.5	Data	2		Copertura garantita.	2	4

T-4	Architettura di sviluppo	T-4.1	Possibilità di estensione del sistema tramite sviluppi di componenti custom	5	Copertura garantita.	2	10
		T-4.2	La tecnologia Java è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura garantita. All'interno di Netweaver è possibile sviluppare applicazioni web Java.	2	4
		T-4.3	La tecnologia .Net è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	SAP CRM è compatibile con tecnologie .Net.	0	0
		T-4.4	Disponibilità di strumenti di sviluppo proprietari/commerciali	4	Copertura garantita. A livello di application server esiste un <i>tool</i> di progetto grafico dei webform che sfrutta l'ambiente Eclipse (Java). Esiste un ambiente di sviluppo (per il quale è necessaria una licenza aggiuntiva) per nuove applicazioni o per applicazioni di connessione con SAP.	2	8
		T-4.5	Disponibilità di strumenti di personalizzazione proprietari	4	Copertura garantita. Esiste un apposito ambiente di Customizing che permette di definire i workflow di una richiesta e tutte le azioni che devono essere eseguite a valle dell'arrivo della richiesta. E' anche possibile customizzare i ticket in maniera tale da associare ad un ticket l'apertura di un secondo ticket.	2	8
		T-4.6	Codice open source	1	Copertura garantita.	2	2
		T-4.7	Integrazione con strumenti per la gestione dei rilasci	2	Copertura garantita.	2	4
SOFTWARE							32
S-1	Sistemi operativi supportati (Client Workstation / Server)	S-1.1	MS Windows@client	5	Copertura garantita (95, 98, NT, etc.).	2	10
		S-1.2	UNIX@client	1	Copertura garantita.	2	2
		S-1.3	Linux@client	1	Copertura garantita.	2	2
		S-1.4	MAC-OS@client level	1	Copertura garantita.	2	2
		S-1.1	MS Windows/unix @server level	5	Copertura garantita (95, 98, NT, etc.).	2	10
		S-1.3	Linux@server level	0	Copertura garantita.	2	0
S-2	Database supportati	S-2.1	MS SQL	3	Copertura garantita.	2	6
		S-2.2	Oracle	3	Copertura garantita.	2	6
		S-2.3	Altri (MySQL, DB2)	0	SAP DB, Universal, Informix, MySQL	2	0
REQUISITI COMMERCIALI							10
ASSISTENZA TECNICA							10
SUP-1	Supporto	SUP-1.1	Supporto in Italia	5	Copertura garantita.	2	10
		SUP-1.2	Supporto worldwide	0	Copertura garantita.	2	0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							555

Tabella 36: Checklist di SAP-CRM 3.0

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

TIPO DI REQUISITO					MICROSOFT CRM V3.0		
AREA DI VALUTAZIONE							
Codice	Macro-requisito	Codice	Requisito	Peso	Funzionalità disponibili	Copertura	Punteggio
REQUISITI FUNZIONALI							220
UTENTE							220
U-2	Richieste di servizio / Trouble ticketing	U-2.1	Le richieste sono differenziate per tipo: - richieste di servizio - richieste di variazione - richieste di assistenza tecnica	5	Copertura garantita. Microsoft CRM permette di definire differenti tipi di richieste. Ad ogni richiesta è associato un modulo specifico di richiesta disegnabile liberamente da un operatore.	2	10
		U-2.2	Funzionalità di customizzazione di web-forms o maschere	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.3	Le richieste di servizio possono essere avere priorità diversa a discrezione dell'utente o automaticamente	3	Copertura parziale. MS CRM versione 1.2 non permette di gestire le richieste e la loro evasione per mezzo di priorità. MS CRM versione 3.0 disporrà di tali funzionalità poiché comprenderà un motore di schedulazione programmabile.	1	3
		U-2.5	Funzionalità di scalare/modificare lo stato della richiesta a seconda della complessità del problema sollevato	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.6	Lo stato delle richieste può essere modificato dall'operatore	4	Copertura garantita. Un operatore può alterare lo stato di una richiesta od eliminarla. Le funzionalità in ogni caso sono gestite sulla base dei ruoli/profilo utenti.	2	8
		U-2.7	La richiesta può essere annullata dall'utente in qualsiasi momento	1	Copertura assente.	0	0
		U-2.8	Le richieste già aperte possono essere cambiate in corso d'opera	3	Il sistema garantisce la copertura del servizio di escalation di una richiesta: in caso essa venga scalata in termini di servizio, il suo status può essere alterato sia manualmente che automaticamente.	2	6
		U-2.9	Possibilità per l'operatore di aggiungere richieste	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.10	L'operatore è abilitato a vedere stati differenti da quelli segnalati al richiedente per la medesima richiesta	2	Copertura garantita.	2	4
		U-2.12	Routing delle richieste	5	La copertura è garantita: le richieste inviate possono essere inoltrate su operatori differenti in base a regole skill-based. Le funzionalità di inoltro delle mail/richieste non tengono conto di eventuali priorità delle mail/richieste ma operano semplicemente su base cronologica.	1	5
		U-2.14	Gli operatori possono schedulare le richieste in base ai loro impegni	1	Copertura garantita. Tutte le richieste inoltrate ad un utente vengono automaticamente mappate come impegni sul Calendar di Outlook. La versione 1.2 di Microsoft CRM permette sia l'integrazione con Outlook che la visualizzazione delle richieste in capo ad un utente su una interfaccia proprietaria. Nella versione 3.0 Outlook risulterà l'unica interfaccia di schedulazione/visualizzazione degli impegni.	2	2
U-2.15	Gestione delle scadenze: invio di warning in caso di ritardi	4	E' possibile impostare la gestione delle deadline definendo un opportuno campo del modulo da compilare per effettuare una richiesta; in seguito, tale campo è associato allo stato del workflow seguito dalla richiesta. Contestualmente	2	8		

					all'apertura di una richiesta vengono inizializzate anche una attività o una serie di attività volte all'evasione del servizio. Su tali attività e sulle richieste è possibile impostare le deadline. Le attività vengono visualizzate su una home page con colori diversi (traffic light).		
		U-2.17	L'operatore può vedere la lista delle richieste inevase	5	Copertura garantita. Le richieste possono essere ordinate in base all'ordine cronologico di arrivo od in base ad uno dei parametri che vengono impostati per la richiesta dall'utente richiedente.	2	10
		U-2.18	Apertura automatica di un ticket all'arrivo di una mail	5	Copertura assente. E' infatti necessario un add in (rispondente al nome Email-to-case) che presenta la funzionalità di apertura di un ticket sulla base delle caratteristiche della mail. Gli attachment presenti nella mail vengono abbinati direttamente al ticket della richiesta. La licenza di Email-to-case ha come oggetto il numero di utenti; il costo della licenza è di 35\$ per utente.	0	0
		U-2.19	Gli operatori vengono avvisati all'invio di una nuova richiesta da parte di un richiedente	3	Copertura garantita. L'invio di una mail, od un evento più in generale, può essere associato allo stato di un workflow e avviato automaticamente nel momento in cui la richiesta giunge a tale stato.	2	6
		U-2.20	Possibilità di allegare file all'interno delle richieste	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.21	Livello di accessibilità alle informazioni a seconda dell'utente coinvolto	5	Copertura non garantita nativamente. Sono necessarie attività di customizzazione per gestire accessi a tipi diversi di richieste a seconda del cliente (ossia dell'utente). Funzionalità di custom reporting a seconda del cliente possono essere gestite poiché il modello dati supporta informazioni anche in merito al cliente che effettua una richiesta. Le entità contratto sono personalizzabili (con customizzazione) per cui è possibile attribuire diversi SLA a diversi clienti a seconda del contratto. Anche questa attività può essere ottenuta per customizzazione.	0	0
U-3	Workflow management	U-3.1	Configurazione del workflow	5	Copertura garantita. Il sistema dispone della funzionalità di definizione di workflow differenti per richieste diverse.	2	10
		U-3.3	Visualizzazione dello stato di una richiesta in-process	5	Copertura garantita. Il sistema dispone di interfaccia di visualizzazione grafica alla quale possono accedere tutti gli utenti; tale interfaccia permette di consultare l'elenco delle richieste non ancora evase con i relativi stati di permanenza.	2	10
		U-3.4	Strumento grafico per la gestione del workflow	3	Ad oggi la definizione dei workflow non avviene su ambiente grafico bensì con una interfaccia di programmazione su meta-linguaggio che dispone dell'unica condizione logica di if-then-else; nella versione 3.0 la costruzione di workflow disporrà anche di istruzioni wait; sarà altresì possibile triggerare web-services dal workflow permettendo così integrazione completa con SAP. Dal 2008 CRM si integrerà completamente con Microsoft Visio, permettendo così il disegno dei workflow da quest'ultimo ambiente.	0	0
U-4	Service Level Agreement	U-4.1	Definizione degli SLA e personalizzazione	5	Copertura garantita. Limitazione nella definizione delle tipologie di SLA.	1	5
		U-4.2	Monitoraggio dei livelli di servizio	5	Copertura garantita. Come esempio è stato tuttavia citato il solo caso del calcolo del tempo medio di servizio di una richiesta. I dati possono essere salvati a database al fine di mantenere uno storico per le analisi nel tempo dei livelli di servizio.	1	5
		U-4.3	Definizione di indicatori statistici di performance e calcolo automatico	4	E' possibile definire dei KPIs customizzati in sede di reporting.	1	4

U-5	Reporting	U-5.1	Presenza di un sistema di reporting predefinito	4	Le funzionalità di reporting vengono coperte per mezzo dell'integrazione con Crystal Reports e Reporting Services; la versione 3.0 sostituirà totalmente Reporting Services a Crystal Reports. MS CRM versione 1.2 dispone di un centinaio di report proprietari predefiniti su Crystal Reports. La reportistica è garantita sia in modalità tabulare che grafica. Crystal Reports è un software di terze parti la cui licenza non è compresa in MS-CRM. La licenza di Reporting Services è compresa in quella di SQL Server che non è inclusa in quella di CRM.	2	8
		U-5.2	Presenza di un sistema di reporting personalizzabile	5	Copertura garantita dalla presenza dei moduli di Reporting Services.	2	10
		U-5.5	Conversione dei report in formati standard (pdf, excel)	4	Copertura garantita. I report possono essere visualizzati dai componenti Office opportuni (Excel). MS-CRM garantisce anche la funzionalità di memorizzazione automatica di mail inviate da Outlook sul database CRM	2	8
U-1	Gestione dei documenti / Integrazione con altri strumenti di document management	U-1.1	Indicizzazione e archiviazione automatica dei documenti secondo differenti criteri: - criteri definiti dall'utente - criteri di default	5	Copertura garantita. Il sistema si integra completamente con Sharepoint Services e Sharepoint Portal Server. Ogni richiesta può essere archiviata con relativo documento allegato grazie alle funzionalità di Sharepoint Services. Sharepoint Services presenta una licenza che è compresa all'interno di quella di Windows Server 2003 sicché i Services sono utilizzabili da CRM. Sharepoint Services permette ricerche di tipo full-text ma non permette quella su metadati.	2	10
		U-1.2	Ricerca su metadati attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura non garantita. Sharepoint Portal Server dispone di funzionalità di ricerca per metadati e full-text; tuttavia tale modulo deve essere acquistato a parte e la licenza non è compresa nell'ambito della licenza CRM.	0	0
		U-1.3	Ricerca sui contenuti (testi, parole chiave) attraverso parametri definiti dall'utente	4	Copertura parziale. Cfr U-1.1.	2	8
U-6	Risoluzione dei problemi e knowledge management	U-6.1	Possibilità di creare e aggiornare una lista delle Frequently Asked Questions	5	Copertura garantita.	2	10
		U-6.2	Il sistema dispone di funzionalità di gestione automatica delle FAQ: - è in grado di identificare autonomamente quali issues vengano affrontati più di frequente - effettua un aggiornamento automatico della lista FAQ - archivia le FAQ categorizzandole in base a determinate caratteristiche (tipo, periodo della richiesta, etc.)	3	Copertura assente. Nella versione nativa non è presente a sistema alcuna funzionalità di gestione automatica delle FAQ, né in MS CRM 1.2 né in MS-CRM 3.0.	0	0
		U-6.3	Capacità di raggruppare differenti segnalazioni simili in un unico argomento e fornire la soluzione adatta	5	Copertura garantita. Il sistema pubblica la <i>Knowledge base</i> sotto forma di articoli. Ognuno di essi viene indicizzato ed è ricercabile per mezzo di ricerche on-content (keywords). Gli articoli vengono approvati prima di essere pubblicati e seguono un workflow di approvazione ben preciso.	2	10
		U-6.4	Differenti basi di conoscenza per richiedenti e operatori	1	Copertura garantita.	1	1
		U-6.5	Funzionalità avanzate di basi di conoscenza - Adaptive learning - Decision trees - Fault modeling	2	Copertura parziale. MS CRM si appoggia a prodotti di nicchia ad hoc per gestione di <i>knowledge base</i> sviluppati su tecnologia compatibile.	1	2
U-7	Asset	U-7.1	Integrazione con Microsoft-SMS	5	Copertura garantita. La gestione degli asset non viene effettuata da MS-CRM	2	10

	Management	U-7.2	Raccolta di informazioni di sistema utili come: - informazioni di configurazione - <i>Vendor</i> - Serial number - informazioni di emergenza - versioni disponibili	5	bensi da Microsoft System Management Server, il cui acquisto è a parte. L'integrazione con SMS è tuttavia nativa; Accenture F&A BPO dispone inoltre di MS-SMS.	1	5
		U-7.3	Possibilità di associare una richiesta a uno specifico asset	5		1	5
		U-7.4	Tracking della licenza software	1		1	1
U-8	Altre funzionalità di helpdesk	U-8.1	Forum per gli utenti	1	Copertura parziale. Con Sharepoint si dispone di funzionalità di base di collaboration.	1	1
		U-8.2	Accesso remoto	2	Copertura assente.	0	0
REQUISITI TECNICI							232
QUALITA'							80
Q-1	Performance generali, stabilità e disponibilità del sistema	Q-1.1	Usabilità dell'interfaccia utente	3	Copertura garantita solo parzialmente. Esistono interfacce grafiche nativamente disponibili solo per gli coloro che sono tenuti ad evadere le richieste. Per gli utenti non esiste un sistema strutturato di visualizzazione degli stati delle richieste.	2	6
		Q-1.2	Il sistema deve essere manutenibile per: - la gestione degli utenti - la gestione del database - procedure quotidiane	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.3	Mantenimento di alte performance anche il caso di sovraccarico del sistema	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.4	Tempi di risposta accettabili	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.5	Gestione delle situazioni critiche	3	MS CRM presenta varie modalità di clustering che permettono di gestire differenti livelli di fault tolerance; si avvale di Method Load Balancing di Windows Server 2003 e su SQL 2000 clustering.	2	6
		Q-1.6	Bilanciamento dei carichi di lavoro	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.7	Disponibilità del sistema 24x7	2	Copertura garantita.	2	4
Q-2	Security management	Q-2.1	Le credenziali di accesso sono profilate per singolo utente e si evitano accessi indesiderati	5	Copertura garantita.	2	10
		Q-2.2	Automatismi di security management (es. rinnovo periodico della password)	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-2.3	Integrazione con Active Directory	5	Copertura garantita.	2	10
		Q-2.4	Criptografia dei dati in fase di trasmissione delle informazioni	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-2.5	Interfaccia grafica di accesso utente	4	Copertura garantita.	2	8
ACCESSIBILITA'							41
AP-1	Web	AP-1.1	Applicazioni web-based	5	Copertura parziale. Il sistema non dispone di web portal dedicato alle richieste self-service; tuttavia è possibile utilizzare il portale aziendale del cliente. E' necessario, in quest'ultimo caso, integrare alcune linee di codice C-Sharp presenti sul sito msdn.microsoft.com.	1	5

		AP-1.2	Compatibilità con Internet Explorer	5	Copertura garantita.	2	10
		AP-1.3	Compatibilità con altri browser	1	Copertura assente.	0	0
AP-2	Telefono	AP-2.1	Possibilità di inviare richieste via telefono	0	Copertura assente. Il sistema si integra con i più comuni centralini per abilitare la creazione di una richiesta ed il suo avvio all'interno del workflow in base all'arrivo di una telefonata. Gli operatori sono in grado di aprire ticket in corrispondenza dell'arrivo di chiamate.	0	0
AP-3	Gestione delle e-mail	AP-3.1	Possibilità di inviare richieste via e-mail	5	Copertura garantita (CFR U-2.19)	2	10
		AP-3.2	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica ai richiedenti e operatori	4	Copertura garantita. Le funzionalità di workflow permettono di triggerare determinate risposte ad eventi scatenanti per cui è possibile associare una mail di feedback al raggiungimento di uno stato da parte di una richiesta.	2	8
		AP-3.3	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica a terze parti	4	Copertura garantita (cfr anche requisito precedente).	2	8
ARCHITETTURA							85
T-1	Architettura di esecuzione	T-1.1	Architettura Netcentric	5	Copertura garantita.	2	10
		T-1.3	Il sistema dispone di un portale riutilizzabile anche per altre differenti applicazioni.	3	Copertura assente. Né la versione 1.2 né la 3.0 dispongono di un web portal che permettano l'accesso agli utenti che desiderano effettuare la richiesta di un servizio. E' dunque necessario sviluppare tale ambiente utilizzando il portale aziendale.	0	0
T-2	Architettura di integrazione con altri sistemi esterni	T-2.1	Integrazione con web services	3	Copertura garantita.	2	6
		T-2.2	Supporto a tecnologie .Net e Java per l'integrazione con altri sistemi	2	Copertura garantita.	2	4
		T-2.3	Integrazione con client SAP multipli via SAP Activelink, accesso di lettura/scrittura su SAP, integrazione con i workflow di SAP	5	Copertura parziale. L'integrazione è ottenuta sfruttando web-services o Biztalk Server. Migrazioni dati da/a SAP possono essere realizzate sfruttando le funzionalità della tecnologia .Net.	1	5
		T-2.5	Integrazione con FileNet	2	Copertura assente.	0	0
		T-2.6	Integrazione con Outlook	3	Copertura garantita.	2	6
		T-2.7	Coerenza con la mappa di applicazioni dell'azienda	5	Copertura garantita.	2	10
T-3	Supporto della lingua italiana	T-3.3	Supporto della lingua italiana	5	Copertura assente. Inoltre, non è possibile definire la lingua in base al profilo utenziale-	0	0
	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	T-3.1	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	2	-	-	-
	Supporto multi-lingua a livello di contenuti	T-3.2	Supporto multilingua a livello di variabile	2	-	-	-
	Supporto UNICODE	T-3.4	Richieste in ambito Finance&Accounting possono riguardare importi in valute diverse: funzionalità di associare una valuta ad un importo	2	-	-	-
	Impostazioni	T-3.5	Data	2	-	-	-

	internazionali Multicurrency support						
T-4	Architettura di sviluppo	T-4.1	Possibilità di estensione del sistema tramite sviluppi di componenti custom	5	Copertura garantita.	2	10
		T-4.2	La tecnologia Java è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura assente.	0	0
		T-4.3	La tecnologia .Net è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura garantita. Il sistema, in particolare, è sviluppato in tecnologia .net ed xml (ed è quindi estendibile utilizzando tali tecnologie) e supporta web services.	2	4
		T-4.4	Disponibilità di strumenti di sviluppo proprietari/commerciali	4	Copertura garantita. E' possibile utilizzare Visual Studio come strumento proprietario di sviluppo dell'applicazione.	2	8
		T-4.5	Disponibilità di strumenti di personalizzazione proprietari	4	Esiste un sistema di customizzazione grafica dei moduli di richiesta.	2	8
		T-4.6	Codice open source	1	Copertura assente.	0	0
		T-4.7	Integrazione con strumenti per la gestione dei rilasci	2	Copertura garantita dall'utilizzo di Visual Sourcesafe.	2	4
SOFTWARE							26
S-1	Sistemi operativi supportati (Client Workstation / Server)	S-1.1	MS Windows@client	5	Copertura garantita.	2	10
		S-1.2	UNIX@client	1	Copertura assente.	0	0
		S-1.3	Linux@client	1	Copertura assente.	0	0
		S-1.4	MAC-OS@client level	1	Copertura assente.	0	0
		S-1.1	MS Windows/unix @server level	5	Copertura garantita solo per sistemi windows.	2	10
		S-1.3	Linux@server level	0	Copertura garantita solo per sistemi windows.	0	0
S-2	Database supportati	S-2.1	MS SQL	3	Copertura garantita.	2	6
		S-2.2	Oracle	3	Copertura assente.	0	0
		S-2.3	Altri (MySQL, DB2)	0	Copertura assente.	0	0
REQUISITI COMMERCIALI							10
ASSISTENZA TECNICA							10
SUP-1	Supporto	SUP-1.1	Supporto in Italia	5	Copertura garantita.	2	10
		SUP-1.2	Supporto worldwide	0	Copertura garantita.	2	0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							462

Tabella 37: Checklist di MICROSOFT CRM V3.0

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

TIPO DI REQUISITO					ORACLE CRM		
AREA DI VALUTAZIONE							
Codice	Macro-requisito	Codice	Requisito	Peso	Funzionalità disponibili	Copertura	Punteggio
REQUISITI FUNZIONALI							239
UTENTE							239
U-2	Richieste di servizio / Trouble ticketing	U-2.1	Le richieste sono differenziate per tipo: - richieste di servizio - richieste di variazione - richieste di assistenza tecnica	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.2	Funzionalità di customizzazione di web-forms o maschere	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.3	Le richieste di servizio possono essere avere priorità diversa a discrezione dell'utente o automaticamente	3	Copertura garantita. La prioritizzazione delle richieste è applicata nel workflow standard. E' possibile definire delle regole per l'assegnazione delle priorità percepita dal richiedente e dal sistema che sono valutate per inviare la richiesta all'operatore più opportuno. E' altresì possibile definire i ruoli in modo tale che determinati profili possano effettuare/evadere particolari tipologie di richieste.	2	6
		U-2.5	Funzionalità di scalare/modificare lo stato della richiesta a seconda della complessità del problema sollevato	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.6	Lo stato delle richieste può essere modificato dall'operatore	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.7	La richiesta può essere annullata dall'utente in qualsiasi momento	1	Copertura garantita.	2	2
		U-2.8	Le richieste già aperte possono essere cambiate in corso d'opera	3	Copertura garantita.	2	6
		U-2.9	Possibilità per l'operatore di aggiungere richieste	5	Copertura garantita.	2	10
		U-2.10	L'operatore è abilitato a vedere stati differenti da quelli segnalati al richiedente per la medesima richiesta	2	Copertura garantita.	2	4
		U-2.12	Routing delle richieste	5	Copertura garantita. La richiesta di servizio viene creata ed assegnata in base agli skills degli operatori e della loro disponibilità o ad altre caratteristiche delle chiamate/richieste di servizio (cliente richiedente, urgenza della chiamata, etc).	2	10
		U-2.14	Gli operatori possono schedulare le richieste in base ai loro impegni	1	Copertura garantita. Il sistema dispone di funzionalità di agenda (ambiente html) per ogni utente nella quale egli può schedulare le attività.	2	2
		U-2.15	Gestione delle scadenze: invio di warning in caso di ritardi	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.17	L'operatore può vedere la lista delle richieste inevase	5	Copertura garantita. CFR U-3.3.	2	10
		U-2.18	Apertura automatica di un ticket all'arrivo di una mail	5	Copertura parziale. La funzionalità di apertura automatica di un ticket va sviluppata ed ipotizza che la mail sia sufficientemente strutturata. In caso contrario, la funzionalità non è applicabile.	1	5
U-2.19	Gli operatori vengono avvisati all'invio di una nuova	3	Copertura garantita.	2	6		

			richiesta da parte di un richiedente				
		U-2.20	Possibilità di allegare file all'interno delle richieste	4	Copertura garantita.	2	8
		U-2.21	Livello di accessibilità alle informazioni a seconda dell'utente coinvolto	5	Copertura garantita. Gli "agenti" (in terminologia Oracle rappresentano gli utenti che evadono le richieste) presentano una profilazione ad hoc. E' possibile associare tipologie di richieste alla profilazione utenziale in modo tale da limitare la visibilità di determinati tipi di richieste sugli agenti. Lo stesso tipo di limitazione della visibilità può essere applicato sui profili utenziali (ossia di coloro che effettuano le richieste). Reporting custom di valori di KPIs per cliente non è fornito nativamente ma può essere sviluppato con il modulo di XML discoverer compreso nella suite di sviluppo di Oracle, Developer Suite. Gli SLA possono essere tracciati per singolo contratto sicché la funzionalità è fornita nativamente.	2	10
U-3	Workflow management	U-3.1	Configurazione del workflow	5	Oracle dispone di un sistema proprietario di disegno di workflow (Oracle Builder). I workflow progettati sono archiviati a db. La customizzazione del workflow avviene via codice e, qualora si debbano memorizzare workflow non-proprietari, è necessario acquistare le licenze di intervento a database. NB: nella definizione del workflow è possibile indicare anche l'owner del processo. Nota: Oracle CRM si integra con sistemi di Workflow esterni.	2	10
		U-3.3	Visualizzazione dello stato di una richiesta in-process	5	Il sistema dispone di una interfaccia html in cui è visualizzata la barra di stato della richiesta che mostra ad un gruppo di lavoro o ai singoli utenti tutte le richieste ad essi inoltrate.	2	10
		U-3.4	Strumento grafico per la gestione del workflow	3	Copertura garantita.	2	6
U-4	Service Level Agreement	U-4.1	Definizione degli SLA e personalizzazione	5	Contratti e livelli di servizio vengono gestiti per ogni richiesta in base all'oggetto della stessa, ad un gruppo di caratteristiche della richiesta o del richiedente. Tali funzionalità sono fornite nel modulo Service Contracts, non compreso nella licenza di Teleservice.	1	5
		U-4.2	Monitoraggio dei livelli di servizio	5	Copertura garantita dal modulo Service Contracts.	1	5
		U-4.3	Definizione di indicatori statistici di performance e calcolo automatico	4	Copertura parziale. Oracle dispone di un buon numero di KPIs predefiniti, ma non è chiaro e non sembra agevole poterne definire di ulteriori o customizzati. Funzionalità di definizione di KPIs, organizzazione di dashboards e balanced scorecard rientrano all'interno della suite. Tutti i KPIs sono gestiti da software Java (portlet) che girano sul modello dati di Oracle EBusiess Suite.	2	8
U-5	Reporting	U-5.1	Presenza di un sistema di reporting predefinito	4	Copertura garantita. Il sistema dispone di un elevato numero di report predefiniti (customizzabili) i quali sono ottenute per mezzo del modulo Oracle Report. La licenza di Oracle Report è compresa all'interno di quella di Teleservice e iSupport. Oracle Teleservice comprende quindi un elevato numero di report standard già predefiniti. In generale esistono due tipi di pubblicazione dei report: i report possono essere pubblicati sotto Oracle report e come portlet sotto il portale dell'applicazione CRM.	2	8
		U-5.2	Presenza di un sistema di reporting personalizzabile	5	Copertura parziale. Come evidenziato al requisito precedente, il sistema dispone di un gran numero di report predefiniti i quali sono customizzabili. In caso i report non rispondano alle esigenze e sia necessario disegnarne di nuovi o	1	5

					customizzare quelli standard oltre a quanto consentito da Oracle Report , è comunque possibile utilizzare moduli ulteriori dedicati alla reportistica (XML publisher, discoverer, etc.) le cui licenze non sono tuttavia comprese all'interno di quella Teleservice. Nota: anche quando ho bisogno di customizzare dei report devo comunque partire da dei report standard che vengono poi visualizzati come XML e modificati con XML publisher.		
		U-5.5	Conversione dei report in formati standard (pdf, excel)	4	Copertura parziale. La copertura risulta completa qualora si utilizzino moduli dedicati alla reportistica (cfr. il requisito precedente). Con i portlet i report sono altresì visualizzabili sul portale.	1	4
U-1	Gestione dei documenti / Integrazione con altri strumenti di document management	U-1.1	Indicizzazione e archiviazione automatica dei documenti secondo differenti criteri: - criteri definiti dall'utente - criteri di default	5	Copertura garantita. Documentazione varia può essere archiviata in modalità abbinata ad una richiesta. E' quindi possibile assegnare le caratteristiche di una richiesta alla documentazione ad essa abbinata. I documenti possono essere attachati alla modalità di richiesta. Più attachments possono essere agganciati ad una mail. In alternativa è possibile inserire nell'attachment solo l'indirizzo del documento agganciato e poi è un sistema esterno (o un sistema di terze parti od il sistema di Oracle) che ritrova il documento.	2	10
		U-1.2	Ricerca su metadati attraverso parametri definiti dall'utente	4	Non esistono funzionalità di ricerca per metadati. Non esistono funzionalità di ricerca documenti cross- service request; la funzione può essere ottenuta in fase di customizzazione. Oracle CRM si interfaccia con software di terza parti per la gestione di <i>Knowledge base</i> .	1	4
		U-1.3	Ricerca sui contenuti (testi, parole chiave) attraverso parametri definiti dall'utente	4	Funzionalità di questo tipo sono presenti al livello di <i>knowledge base</i> . CFR requisito precedente: non esistono funzionalità di ricerca cross-SR ma le funzioanlità sono ottenibili per mezzo di customizzazione.	2	8
U-6	Risoluzione dei problemi e knowledge management	U-6.1	Possibilità di creare e aggiornare una lista delle Frequently Asked Questions	5	Copertura garantita. La gestione del sistema prevede altresì l'esistenza di una figura dedicata di <i>Knowledge base</i> Editor. Ttute le funzionalità sono provviste nel modulo <i>Knowledge base</i> che è licenziato all'interno di iSupport sicché nessuna licenza aggiuntiva è richiesta.	2	10
		U-6.2	Il sistema dispone di funzionalità di gestione automatica delle FAQ: - è in grado di identificare autonomamente quali issues vengano affrontati più di frequente - effettua un aggiornamento automatico della lista FAQ - archivia le FAQ categorizzandole in base a determinate caratteristiche (tipo, periodo della richiesta, etc.)	3	Copertura garantita. Tutte le FAQ vengono memorizzate nel db della <i>knowledge base</i> e possono pertanto essere classificate in base a categorie logiche sfruttando funzionalità del DB. Ad ogni FAQ è possibile associare una scheda-soluzione tipizzata.	2	6
		U-6.3	Capacità di raggruppare differenti segnalazioni simili in un unico argomento e fornire la soluzione adatta	5	Copertura garantita. I risultati della ricerca possono essere pubblicati via iSupport e compresi in Teleservice. Il sistema dispone di un motore di full-text search (funzionalità all'interno del database Oracle).	2	10
		U-6.4	Differenti basi di conoscenza per richiedenti e operatori	1	Copertura garantita.	2	2
		U-6.5	Funzionalità avanzate di basi di conoscenza - Adaptive learning - Decision trees	2	Copertura assente. Funzionalità di questo tipo sono ritenute out-of-scope per il sistema Oracle.	0	0

			- Fault modeling				
U-7	Asset Management	U-7.1	Integrazione con Microsoft-SMS	5	Copertura assente. La gestione Asset Management è effettuata con un modulo a parte ed è considerata Out-of-Scope per il sistema CRM. Oracle CRM permette, al massimo, di mantenere le anagrafiche dei sistemi hw e sw (discorso analogo a quello fatto per SAP CRM).	0	0
		U-7.2	Raccolta di informazioni di sistema utili come: - informazioni di configurazione - Vendor - Serial number - informazioni di emergenza - versioni disponibili	5		1	5
		U-7.3	Possibilità di associare una richiesta a uno specifico asset	5		1	5
		U-7.4	Tracking della licenza software	1		0	0
U-8	Altre funzionalità di helpdesk	U-8.1	Forum per gli utenti	1	Copertura garantita. Il sistema presenta la funzionalità di forum, al quale tutti gli operatori/utenti possono accedere.	2	2
		U-8.2	Accesso remoto	2	Copertura assente.	0	0
REQUISITI TECNICI							221
QUALITA'							70
Q-1	Performance generali, stabilità e disponibilità del sistema	Q-1.1	Usabilità dell'interfaccia utente	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.2	Il sistema deve essere manutenibile per: - la gestione degli utenti - la gestione del database - procedure quotidiane	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.3	Mantenimento di alte performance anche il caso di sovraccarico del sistema	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.4	Tempi di risposta accettabili	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.5	Gestione delle situazioni critiche	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.6	Bilanciamento dei carichi di lavoro	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-1.7	Disponibilità del sistema 24x7	2	Copertura garantita.	2	4
Q-2	Security management	Q-2.1	Le credenziali di accesso sono profilate per singolo utente e si evitano accessi indesiderati	5	Copertura garantita.	2	10
		Q-2.2	Automatismi di security management (es. rinnovo periodico della password)	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-2.3	Integrazione con Active Directory	5	Copertura parziale: è necessario l'application server di 10G . Esso contiene l'Internet Directory (che si basa sul protocollo LDAP) che può integrarsi nativamente con Active Directory Microsoft: in questo modo, a seconda delle policies stabilite, l'allineamento tra il database Active Directory e quello delle sicurezze/ruoli di Oracle EBusiness Suite avviene automaticamente. L'application server 10G deve essere licenziato a parte (OdG: 32-33KEuro).	0	0
		Q-2.4	Criptografia dei dati in fase di trasmissione delle informazioni	3	Copertura garantita.	2	6
		Q-2.5	Interfaccia grafica di accesso utente	4	Copertura garantita.	2	8
ACCESSIBILITA'							43
AP-1	Web	AP-1.1	Applicazioni web-based	5	Copertura garantita. La funzionalità è presente nel modulo iSupport.	2	10
		AP-1.2	Compatibilità con Internet Explorer	5	Copertura garantita.	2	10

		AP-1.3	Compatibilità con altri browser	1	Copertura garantita. Netscape è ad oggi supportato. Oracle è in attesa di certificazione per il supporto di Mozilla.	2	2
AP-2	Telefono	AP-2.1	Possibilità di inviare richieste via telefono	0	Copertura garantita.	2	0
AP-3	Gestione delle e-mail	AP-3.1	Possibilità di inviare richieste via e-mail	5	Copertura assente se non a fronte dell'acquisto di Email Center.	1	5
		AP-3.2	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica ai richiedenti e operatori	4	Copertura garantita. Il coinvolgimento terze parti può essere effettuato via mail senza dover far pagar loro le licenze di accesso al sistema (meccanismo ALERT triggera l'invio di mail al raggiungimento di uno stato). Il sistema di Email Center sfrutta la KB per precompilare delle mail da inviare automaticamente.	2	8
		AP-3.3	Invio di e-mail automatiche con funzionalità di notifica a terze parti	4	Copertura garantita.	2	8
ARCHITETTURA							76
T-1	Architettura di esecuzione	T-1.1	Architettura Netcentric	5	Copertura garantita.	2	10
		T-1.3	Il sistema dispone di un portale riutilizzabile anche per altre differenti applicazioni.	3	Copertura garantita anche se le licenze non possono essere utilizzate per portale intranet; il portale può essere utilizzato soltanto con Oracle CRM. Funzionalità estese di portale (sviluppo di applicazioni, pubblicazioni di web-services) è necessario l'application server 10G. L'acquisto di 10G permette di utilizzare il portal con qualsiasi applicazione. Tuttavia esso è anche licenziato ad utente. La licenza non comprende le funzionalità di sviluppo le quali sono licenziate a parte con il prodotto Developer Plus (Accenture dispone tuttavia delle licenze di Developer Plus le quali sono assettizzate).	1	3
T-2	Architettura di integrazione con altri sistemi esterni	T-2.1	Integrazione con web services	3	Ebsuiness Suite dispone alcuni Web Services. Eventuali nuovi WEBServices devono essere scritti a parte.	2	6
		T-2.2	Supporto a tecnologie .Net e Java per l'integrazione con altri sistemi	2	Copertura garantita solo per tecnologie Java. In ogni caso, è necessario conoscere anche PL-SQL poiché alcune integrazioni devono essere svolte in questo linguaggio.	1	2
		T-2.3	Integrazione con client SAP multipli via SAP Activelink, accesso di lettura/scrittura su SAP, integrazione con i workflow di SAP	5	Copertura parziale. Oracle CRM può integrarsi con SAP per mezzo di un modulo dedicato (BPEL), scritto in linguaggio ABAP. Un altro tipo di connessione è rappresentato da InterConnect (che è contenuto nell'application server di EBusiness Suite) che permette l'integrazione dati: Interconnect dispone di un database che contiene tutte le regole di transcodifica dei dati; tuttavia l'integrazione non è garantita perché il focus di Interconnect è transcodifica di file, non integrazione con SAP. E' altresì possibile gestire il processo con l'utilizzo di un workflow per le autorizzazioni. La gestione di comunicazioni/interfacce via XML è un'altra soluzione possibile ed è presente a sistema nativamente. Nè BPEL nè Interconnect permettono caricamenti massivi; per queste funzionalità è necessario utilizzare delle open interface.	1	5
		T-2.5	Integrazione con FileNet	2	Copertura assente.	0	0
		T-2.6	Integrazione con Outlook	3	Copertura assente. Il sistema si appoggia, per l'integrazione con MS-Outlook, ad una soluzione offerta da terze parti (Intellisync)	0	0
		T-2.7	Coerenza con la mappa di applicazioni dell'azienda	5	Copertura garantita.	2	10
		T-2.8	Integrazione con Microsoft Exchange	5	Copertura assente. Il sistema si avvale di un modulo Oracle aggiuntivo (Email Center) il cui utilizzo non è compreso a licenza base.	0	0

T-3	Supporto della lingua italiana	T-3.3	Supporto della lingua italiana	5	Copertura garantita.	2	10
	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	T-3.1	Supporto multi-lingua a livello di presentazione	2	Copertura garantita. Gli utenti possono decidere in quale lingua effettuare il login; sono supportate 31 lingue differenti. E' anche possibile effettuare, in parte, una partizione linguistica della KB: se ad esempio dispongo dello stesso documento in due lingue diverse posso salvare i documenti associandoli alle lingue rispettive in maniera tale da consultarli con la sola indicazione della lingua e del content.	2	4
	Supporto multi-lingua a livello di contenuti	T-3.2	Supporto multilingua a livello di variabile	2	CFR requisito precedente.	2	4
	Supporto UNICODE	T-3.4	Richieste in ambito Finance&Accounting possono riguardare importi in valute diverse: funzionalità di associare una valuta ad un importo	2	Copertura garantita. La funzionalità è supportata a livello di database.	2	4
	Impostazioni internazionali Multicurrency support	T-3.5	Data	2	Copertura garantita.	2	4
T-4	Architettura di sviluppo	T-4.1	Possibilità di estensione del sistema tramite sviluppi di componenti custom	5	Copertura garantita.	2	10
		T-4.2	La tecnologia Java è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura parziale/totale. Oracle CRM è sviluppato in tecnologia Java ed in PL-SQL. Di conseguenza, si ammette una sua estensione in tecnologia Java, ma essa presuppone integrazioni anche in PL-SQL.	2	4
		T-4.3	La tecnologia .Net è abilitata allo sviluppo sia a livello web che a livello applicativo	2	Copertura assente. CFR requisito precedente.	0	0
		T-4.4	Disponibilità di strumenti di sviluppo proprietari/commerciali	4	Copertura garantita. Teleservice dispone di un modulo dedicato allo sviluppo denominato Developer Suite. Accenture F&A BPO dispone delle licenze per Developer Suite (4).	2	8
		T-4.5	Disponibilità di strumenti di personalizzazione proprietari	4	Copertura garantita. Sono presenti <i>tool</i> di customizzazione grafica. La customizzazione a livello grafico è fatta attraverso uno strumento apposito; a livello dati è possibile utilizzare un certo numero di campi nativamente liberi. Sono anche disponibili delle schermate di campi riconfigurabili.	2	8
		T-4.6	Codice open source	1	Copertura assente.	0	0
		T-4.7	Integrazione con strumenti per la gestione dei rilasci	2	Copertura assente.	0	0
SOFTWARE							32
S-1	Sistemi operativi supportati (Client Workstation / Server)	S-1.1	MS Windows@client	5	Copertura garantita. Il sistema è sviluppato in tecnologia Java	2	10
		S-1.2	UNIX@client	1		2	5
		S-1.3	Linux@client	1		2	5
		S-1.4	MAC-OS@client level	1		2	5
		S-1.1	MS Windows/unix @server level	5		2	10
		S-1.3	Linux@server level	0		2	0

S-2	Database supportati	S-2.1	MS SQL	3	Copertura assente.	0	0
		S-2.2	Oracle	3	Copertura garantita. Nel caso di customizzazione del database, tuttavia, sono necessarie le licenze per l'intervento sul database.	2	6
		S-2.3	Altri (MySQL, DB2)	0	Copertura assente.	0	0
REQUISITI COMMERCIALI							10
ASSISTENZA TECNICA							10
SUP-1	Supporto	SUP-1.1	Supporto in Italia	5	Copertura garantita.	2	10
		SUP-1.2	Supporto worldwide	0	Copertura garantita.	2	0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							470

Tabella 38: Checklist di ORACLE CRM

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

QUESTIONARIO		
CREAZIONE / MODIFICA ANAGRAFICA DI UN FORNITORE MERCI		
TEMA	DOMANDE	RISPOSTE
Descrizione del servizio	Indicare il codice SLA di riferimento	AP - 01
	Denominazione (da SLA) del servizio richiesto	Manutenzione Anagrafiche Fornitori
	Descrivere il servizio (nb: la descrizione qui fornita elenca per sommi capi i processi tipici di questo servizio; se tale indicazione risulta incompleta, si prega di completarla)	Il servizio consiste dei seguenti processi: - inserimento/creazione di nuove anagrafiche fornitori sul sistema contabile - modifica di dati di anagrafiche esistenti - blocco/sblocco fornitori su sistema contabile
Struttura Accenture F&A BPO che svolge il Servizio	Indicare l'Area Servizi responsabile del servizio	Servizi Amministrativi
	Indicare la Linea di Servizio responsabile del servizio	Contabilità Fornitori
	Indicare il nome dell'Ufficio dedicato al servizio	Ufficio Pagamenti
	Indicare il nome del responsabile dell'Ufficio	<i>Informazione privata</i>
	Indicare il numero delle persone che evadono la richiesta	1
	Indicare il nome di chi evade/coloro che evadono la richiesta	<i>Informazione privata</i>
	In caso di clienti numerosi:	
	Esistono persone, nella struttura Accenture F&A BPO dedicata, che si occupano di evadere richieste provenienti da clienti specifici?	No
	Se si, indicare la corrispondenza persona Accenture F&A BPO - cliente compilando la griglia riportata a fianco	<i>Informazione privata</i>
Identità dei richiedenti	Indicare i nomi delle società clienti richiedenti	<i>Informazione privata</i>
	Indicare, se noto per ogni cliente, i nomi del/degli Ufficio/i richiedente/i, nominativi e ruoli delle persone che richiedono il servizio e loro referente/responsabile	<i>Informazione privata</i>
Processo di evasione	Descrivere sommariamente il processo di evasione della richiesta	INOLTRO DELLA RICHIESTA La richiesta viene inoltrata dal cliente all'Ufficio Pagamenti della Contabilità Accenture F&A BPO per posta interna. Esistono moduli di inoltro della richiesta che definiscono univocamente i dati da comunicare; tuttavia tali moduli non sono condivisi da Accenture F&A BPO con tutti i clienti. La richiesta di registrazione di una nuova anagrafica fornitore deve essere accompagnata dalla carta intestata del fornitore corredata del timbro del fornitore stesso e alla firma dei responsabili del

		<p>cliente.</p> <p>EVASIONE DELLA RICHIESTA L'Ufficio Pagamenti Accenture F&A BPO effettua i controlli del caso e, in caso di presenza di tutte le firme necessarie e di correttezza dei dati, evade la richiesta.</p> <p>ARCHIVIAZIONE DELLA RICHIESTA La richiesta stessa viene poi archiviata con la documentazione allegata (carta intestata del fornitore con timbro e firma).</p>
	Esistono a contratto scadenze entro le quali svolgere il servizio richiesto?	Sì
	In caso affermativo, indicare la scadenza per il servizio in questione (espressa in giorni)	3
	Quanto tempo è impiegato mediamente per evadere la richiesta (espresso in giorni)?	
	Sono effettuati controlli da chi evade la richiesta?	Sì
	In caso affermativo, quali sono i controlli effettuati da chi evade la richiesta? (esempio: controlli di completezza e correttezza dei dati, controllo sulla identità del richiedente, ecc.)	Controllo di completezza dei dati forniti con la richiesta
	Sono effettuati controlli da altre persone?	No
	In caso affermativo, completare la griglia a fianco indicando: - il tipo di controllo effettuato (esempio: controlli di completezza e correttezza dei dati comunicati dal richiedente, sulla identità del richiedente, ecc.) - il nominativo della persona, il ruolo, l'ufficio e la società della persona indicata - in caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare anche l'Area e la linea di Servizio Accenture F&A BPO di riferimento per la persona indicata	<i>Informazione privata</i>
	Chi si assicura del successo dell'evasione della richiesta?	
	Se "altri", specificare	
Dati della richiesta	Quali sono i dati inseriti nella richiesta? Se l'elenco dei dati non è completo, si prega di inserire i dati mancanti.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ragione sociale 2. Indirizzo (via/strada, cap., località, provincia) 3. Partita IVA e Codice Fiscale 4. Coordinate bancarie (alternativamente IBAN oppure CAB,ABI e CC/C N) 5. Banca d'appoggio 6. Condizioni di pagamento (specifica dei giorni da contratto)

		7. Numero di telefono 8. Numero di fax 9. Data richiesta
	Quali di essi sono indispensabili ai fini della completa e corretta evasione del servizio?	Tutti
	Quali di essi sono ausiliari/facoltativi ai fini della completa e corretta evasione del servizio?	Nessuno
Modulistica per l'inoltro della richiesta	Esiste un modulo per l'inoltro della richiesta (anche se non condiviso con tutti i clienti)?	
	In caso affermativo	
	Per favore allegare il modulo alla mail di risposta al questionario	
	Specificare quali clienti utilizzano il modulo	
	Nel caso il canale di richiesta sia rappresentato dalla posta elettronica, i dati sono specificati nella email o nel modulo?	
	Nel caso di richiesta di servizi con specifica dei dati di richiesta su modulo: nel modulo sono presenti i dati di tante richieste differenti o solo una?	
	In caso in un unico modulo siano presenti i dati per tante richieste: quante sono le richieste per ogni modulo in media?	
Documentazione allegata	E' necessario allegare documentazione particolare per l'evasione di una richiesta?	Sì
	In caso affermativo	
	Definire/descrivere la documentazione allegata	Carta Intestata del fornitore
	Sono necessari altri dati/altra firme nella documentazione allegata?	Timbro del fornitore. Firme.
	Se sono necessarie altre firme, chi le appone?	
Canali di richiesta	Indicazione della modalità di inoltro della richiesta	Posta interna
	Indicazione della modalità di inoltro della documentazione allegata	Posta interna
	Quali sono le maggiori problematiche associate all'utilizzo del canale attuale?	
	Quale canale potrebbe altrimenti risolvere queste problematiche?	
Persone che autorizzano	E' necessaria l'autorizzazione di un responsabile per richiedere o evadere una richiesta?	
	In caso affermativo:	
	- Chi autorizza l'esecuzione del servizio? - In quale momento dell'esecuzione è necessaria l'autorizzazione/sono necessarie le autorizzazioni? (contestualmente alla richiesta, prima o durante l'evasione del servizio).	<i>Informazione privata</i>

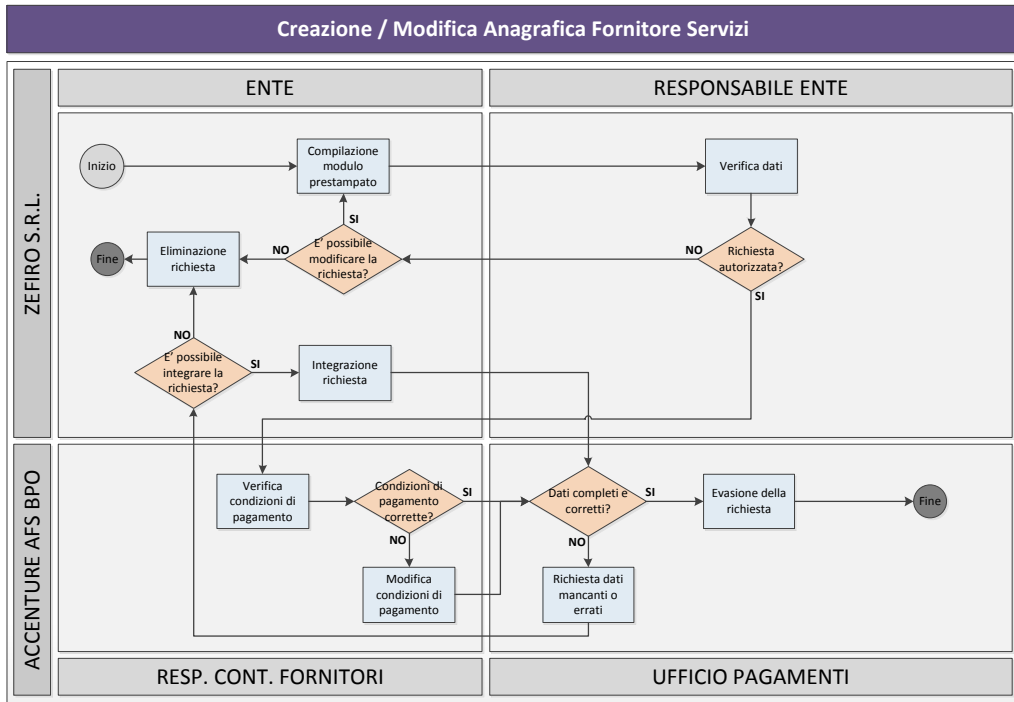
	<p>- Quale canale viene utilizzato per richiedere l'autorizzazione da parte delle persone indicate? Compilare la griglia a fianco. In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare la Service Area e Service Line di riferimento della persona.</p> <p>Se "altro", specificare il canale di comunicazione</p>	
Persone informate per conoscenza	Il richiedente viene notificato dell'avvenuto servizio?	
	In caso affermativo, con quale canale? (in caso negativo lasciare in bianco)	
	Vi sono altre persone, al di fuori del richiedente, che vengono informate della richiesta senza che abbiano ruoli autorizzativi?	
	In caso affermativo	
	Chi viene informato per sola conoscenza della richiesta? Completare i dati nella griglia qua a fianco. Indicare in quale stadio del processo d'esecuzione è necessario informare le persone indicate (contestualmente alla richiesta, prima o durante l'evasione del servizio). Indicare anche il canale con il quale le persone vengono informate. Prego fornire l'informazione per ogni comunicazione indicata in risposta alla domanda precedente. In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO, indicare Service Area e Service Line.	
	Se "altro", specificare il canale di comunicazione	
Persone di altri uffici Accenture F&A BPO/persone esterne che rendono un servizio necessario all'evasione della richiesta	Sono coinvolte persone di altri uffici/altre linee di Servizio in Accenture F&A BPO o persone esterne ad Accenture F&A BPO nel processo di evasione della richiesta (al di fuori di quelle autorizzative e di conoscenza già indicate)?	
	In caso affermativo	
	<p>- Quali altre parti sono coinvolte (ad esclusione di quelle autorizzative ed informate per conoscenza citate sopra)?</p> <p>- Che tipo di servizio viene fornito dalla terza parte? (Ad esempio, la richiesta può essere girata ad AM Finance per l'espletazione di eventuali servizi necessari alla registrazione anagrafica di nuovo fornitore su SAP)</p> <p>- Con quale canale vengono coinvolte le altre parti?</p> <p>- In caso di appartenenza delle persone ad Accenture F&A BPO,</p>	

	indicare la Service Area e Service Line.	
	Se "altro", specificare il canale di comunicazione	
Volumi di richieste	Indicare il numero approssimativo di richieste evase all'anno (NB: nello stimare questo numero si chiede di tenere conto di tutti i processi che vengono gestiti in questa si richiesta: si faccia riferimento alla sezione "Descrizione del Servizio" per la descrizione completa)	10000
	Esistono dei picchi di richiesta?	Sì
	In caso affermativo, quando hanno luogo? (Esempio: in corrispondenza delle chiusure di bilancio/a fine mese/a ridosso delle scadenze di calendario/ecc.)	Esistono picchi di richiesta per quanto attiene all'inserimento/creazione di nuove anagrafiche fornitori nei mesi di Ottobre e Novembre.
Sistemi coinvolti	L'evasione delle richieste necessita dell'utilizzo di altri sistemi? (SAP, VeFa, Piteco, Hyperion, ecc.)	Sì
	Indicare quali sistemi sono coinvolti (SAP, VeFA, Piteco, Hyperion, ecc.)	SAP
	Nel caso si tratti di SAP:	
	Indicare tutti i moduli coinvolti (SD, FI, RE, CO)	FI
	Indicare la/le transazioni utilizzata/e	
	E' necessario per Accenture F&A BPO integrare i dati ricevuti via mail/telefono/excel dal cliente con ulteriori dati necessari all'evasione del servizio? (ad esempio per registrare correttamente su SAP)	
	In caso affermativo	
	Chi inserisce i dati ulteriori eventualmente necessari?	
Indicare tutti i dati aggiunti da Accenture F&A BPO		
Archiviazione	La richiesta viene archiviata?	Sì
	In caso affermativo	
	In quale luogo viene archiviata la richiesta?	
	Su che supporto viene archiviata la richiesta?	Cartaceo
	Quale materiale viene archiviato? (Richiesta, documentazione allegata, ecc.)	1. Modulo richiesta 2. Documentazione allegata 3. Richiesta (in caso di incompletezza) 4. Firma del contabile che archivia 5. Codice anagrafico SAP per riferimento 6. Data di archiviazione
	Vi sono informazioni aggiunte alla richiesta da parte di chi la archivia indispensabili all'archiviazione? (esempio: firma del contabile che archivia, data di archiviazione, ecc.)	Sì

	In caso affermativo, quali sono tali informazioni?	1. Firma del contabile che archivia 2. Codice anagrafico SAP per riferimento 3. Data di archiviazione
	Chi può consultare le richieste archiviate di questo tipo?	
	In quale ordine/secondo quale logica vengono archiviate le richieste? (esempio: codice SAP/società cliente/fiscal year/ecc.)	Codice di contabilizzazione del fornitore in SAP
	Se archiviata in Accenture F&A BPO, presso quale archivio la richiesta viene conservata?	Archivio Ufficio Pagamenti
Richieste analoghe	Vi sono richieste collegate a quelle qui analizzate?	
	In caso affermativo, indicare quali (descrizione)	

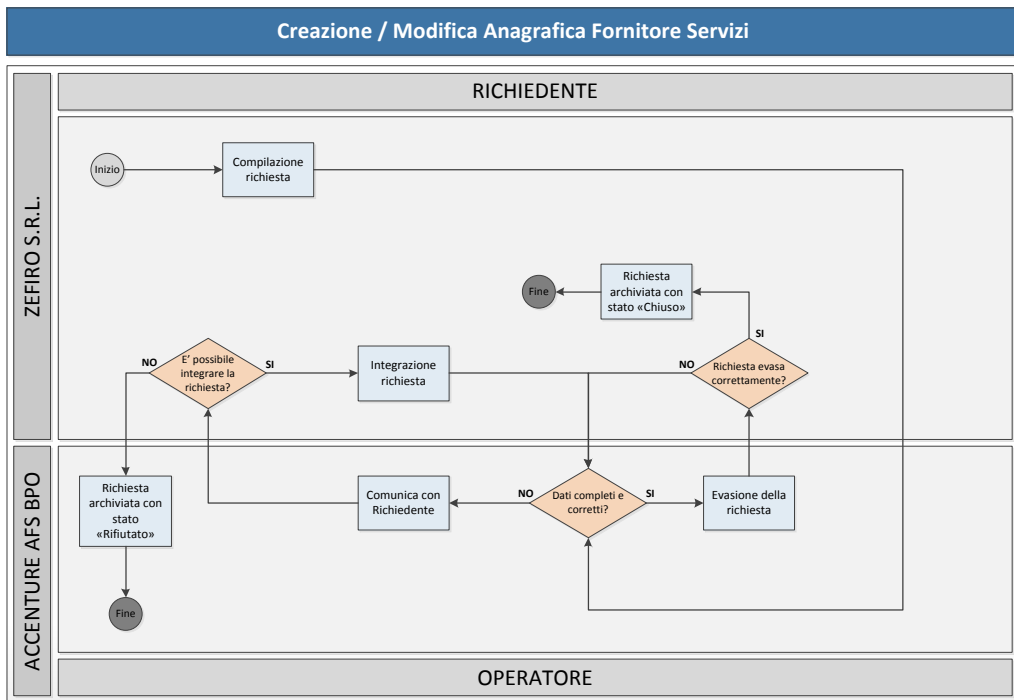
Tabella 39: Esempio di questionario compilato per il ticket AP01

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010



**Figura 24: Workflow as-is per il processo di
Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Servizi**

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010



**Figura 25: Workflow to-be per il processo di
Creazione / Modifica Anagrafica Fornitore Servizi**

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

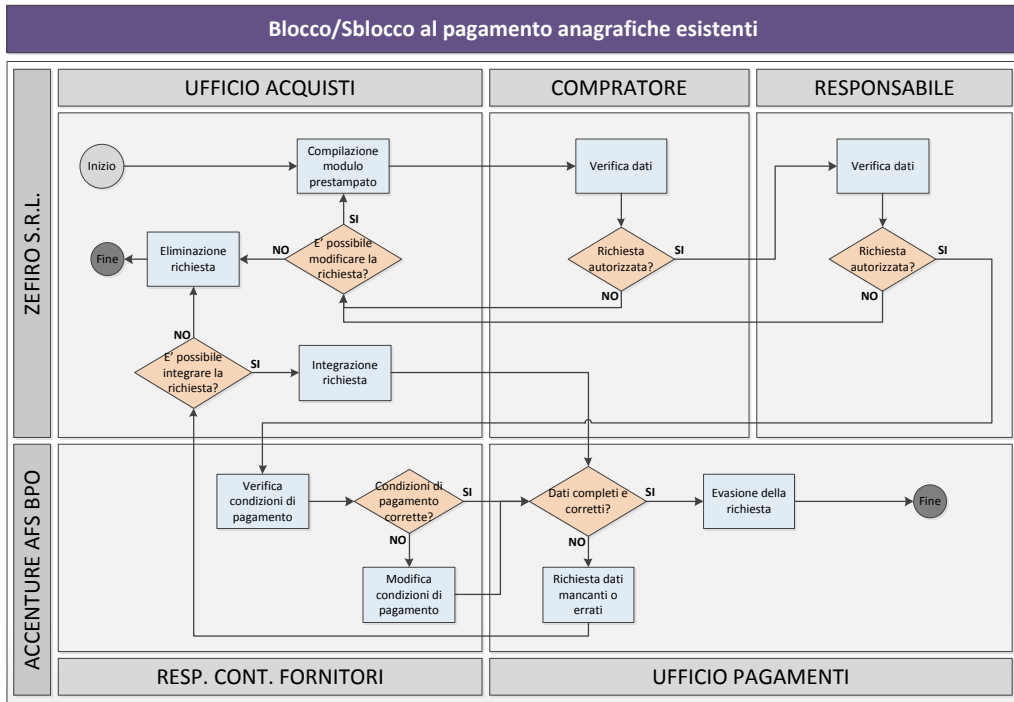


Figura 26: Workflow as-is per il processo di Blocco / Sblocco al Pagamento Anagrafiche Esistenti

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

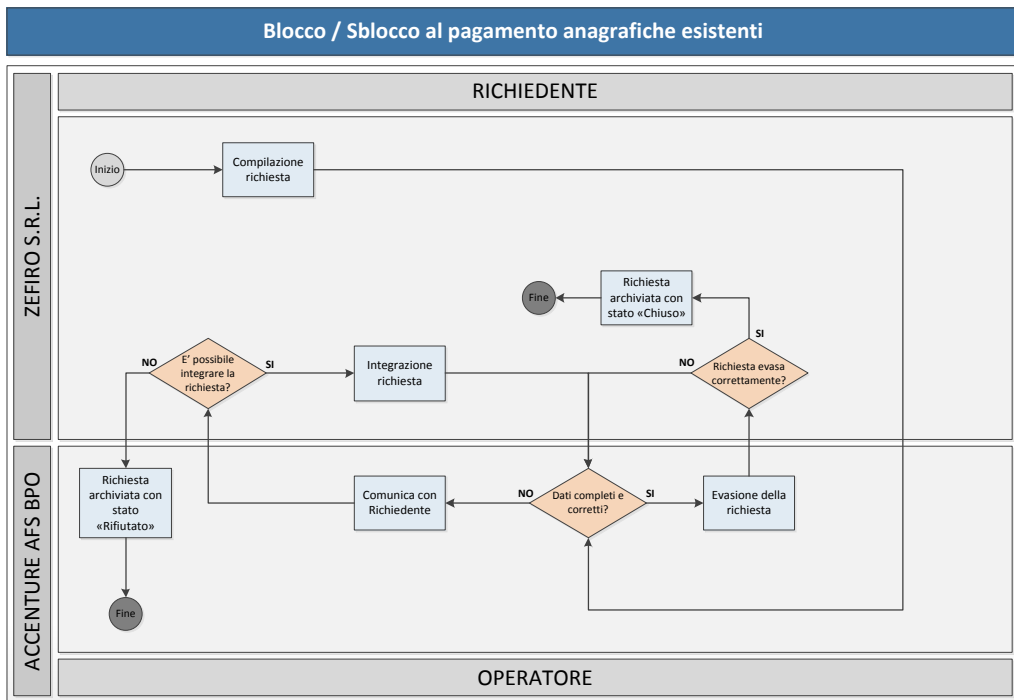


Figura 27: Workflow to-be per il processo di Blocco / Sblocco al Pagamento Anagrafiche Esistenti

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

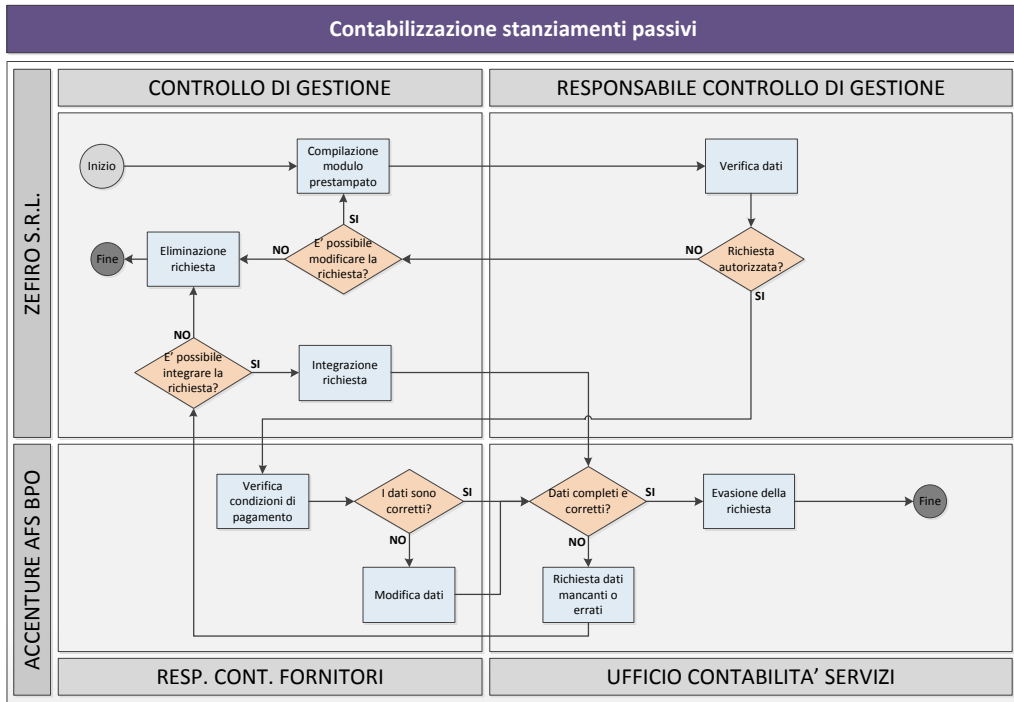


Figura 28: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Passivi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

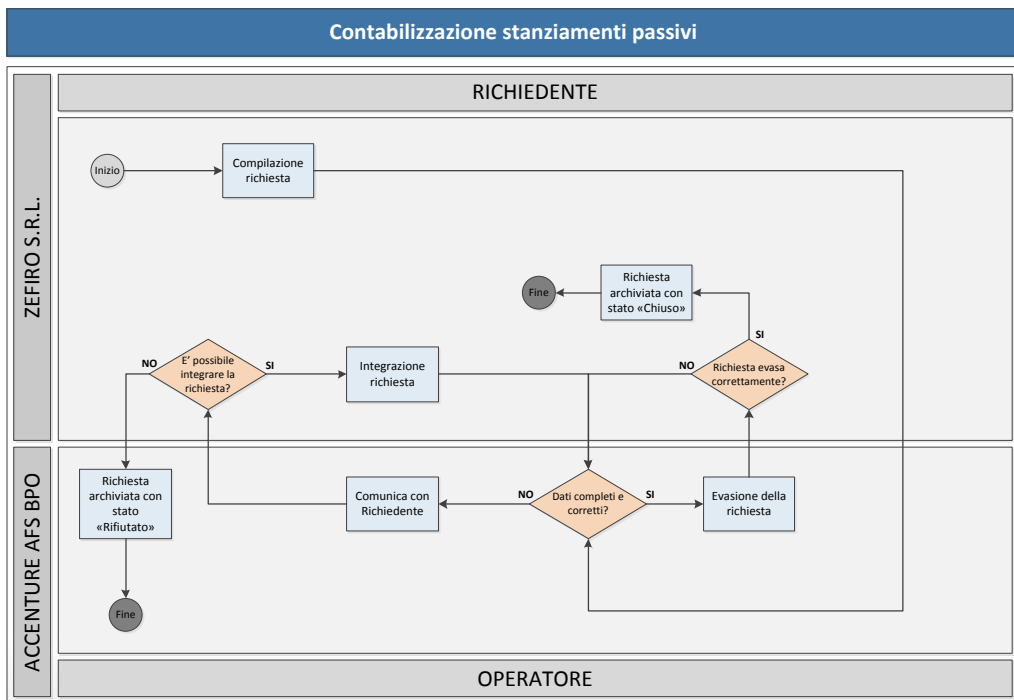


Figura 29: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Passivi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

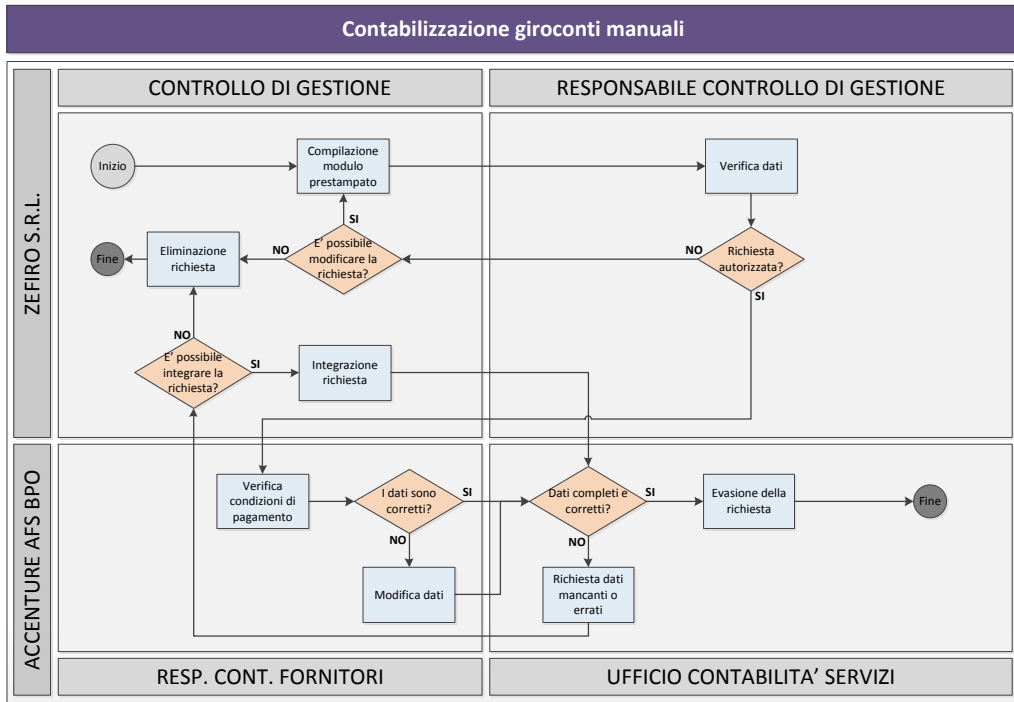


Figura 30: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Giroconti Manuali

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

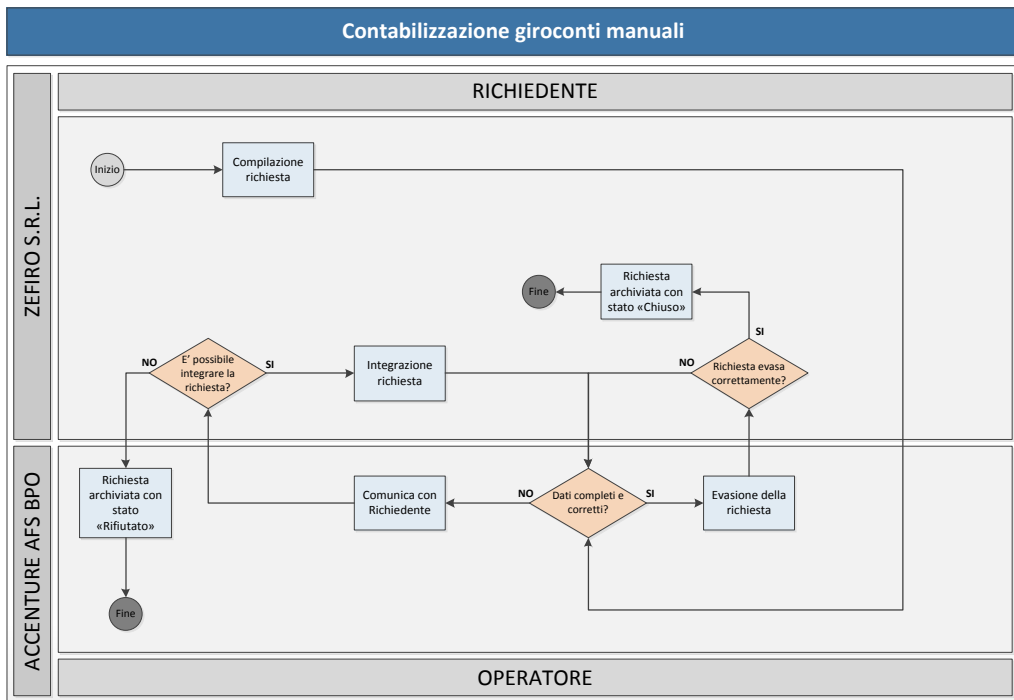


Figura 31: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Giroconti Manuali

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

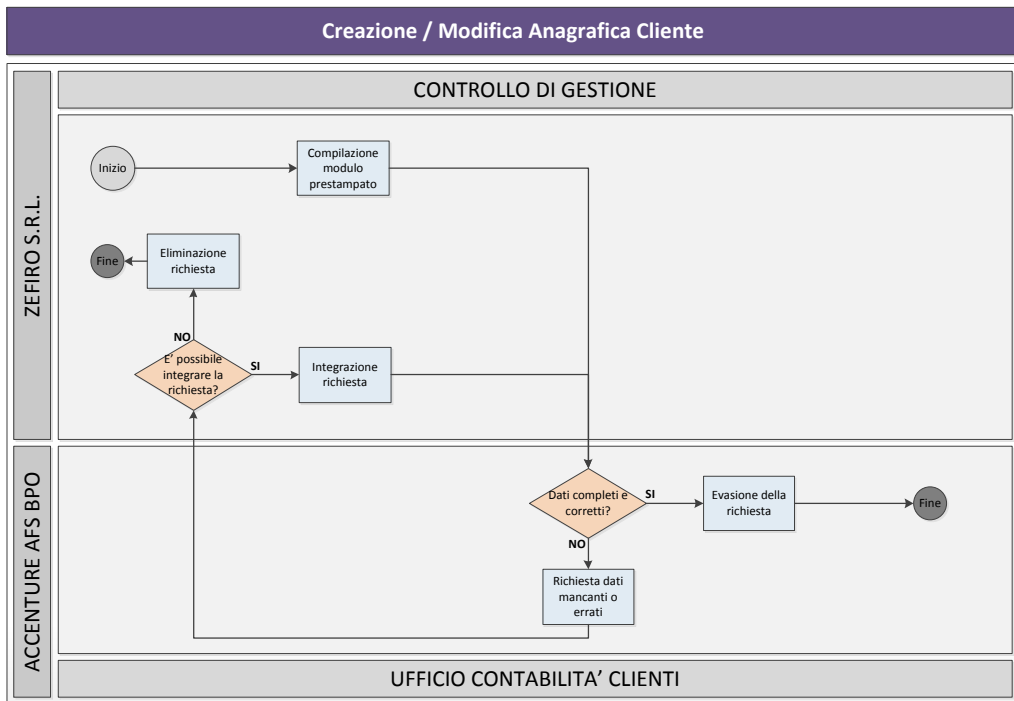


Figura 32: Workflow as-is per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Cliente

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

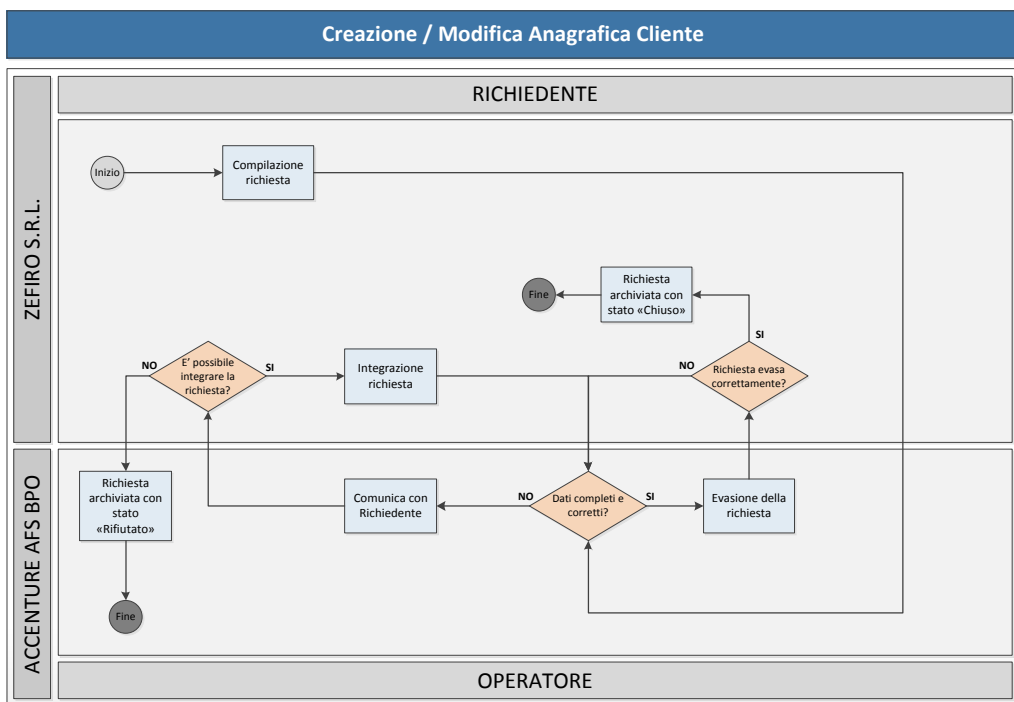


Figura 33: Workflow to-be per il processo di Creazione / Modifica Anagrafica Cliente

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

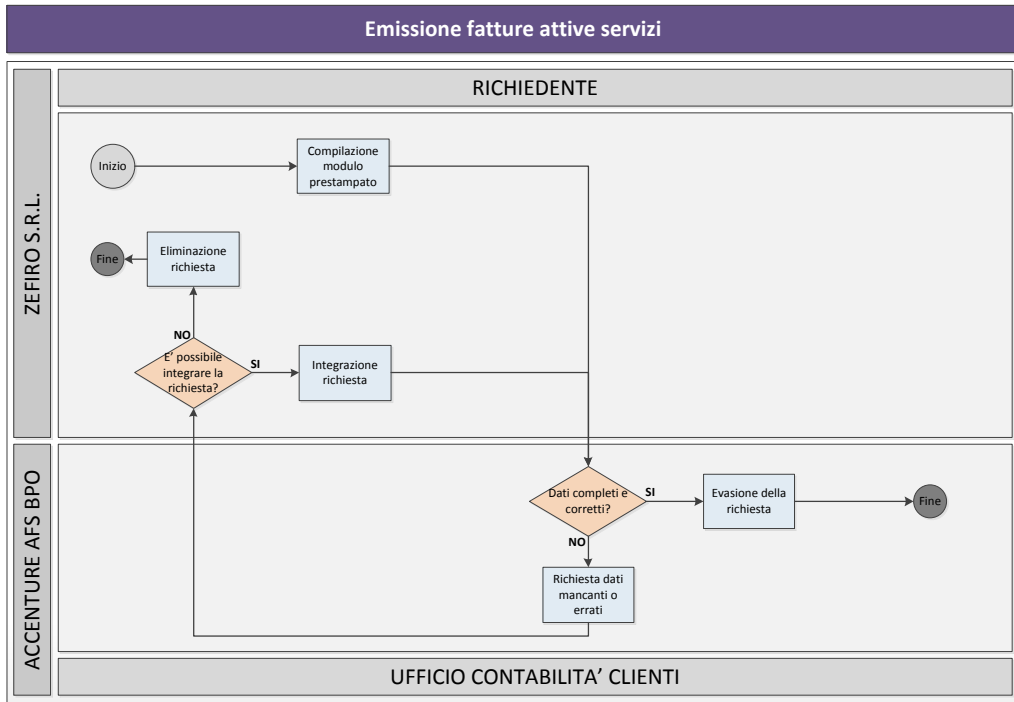


Figura 34: Workflow as-is per il processo di Emissione Fatture Attive Servizi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

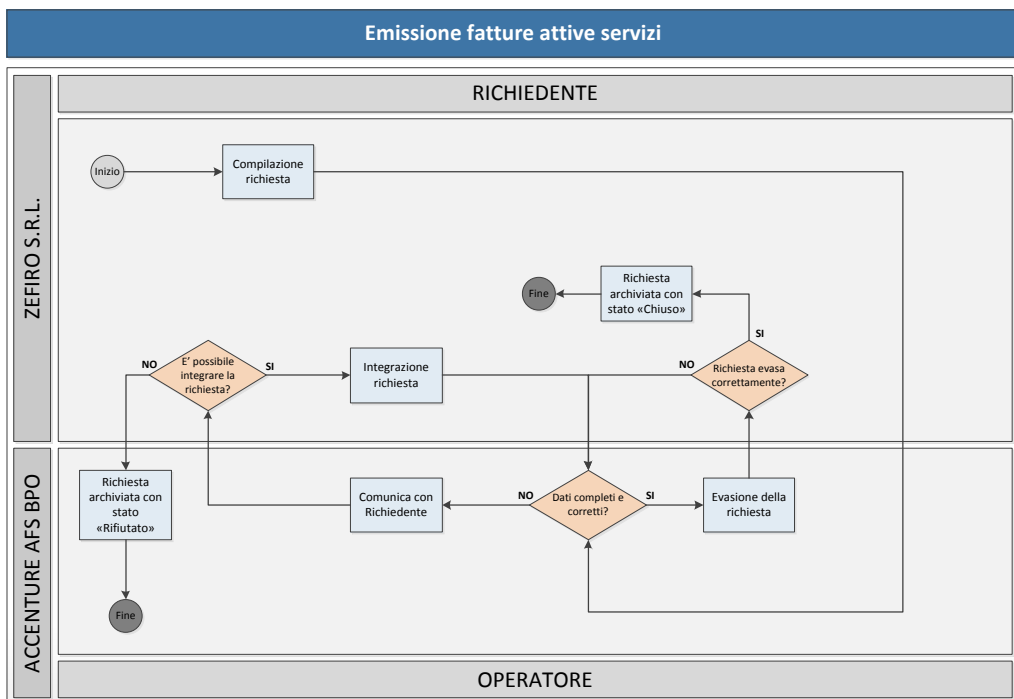


Figura 35: Workflow to-be per il processo di Emissione Fatture Attive Servizi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

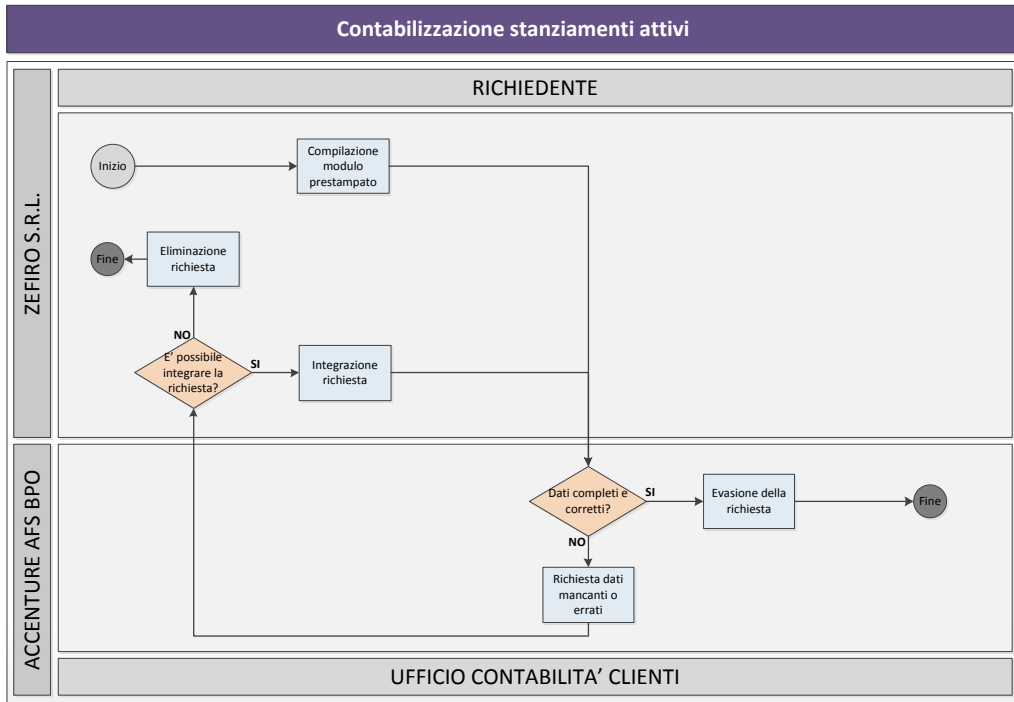


Figura 36: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Attivi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

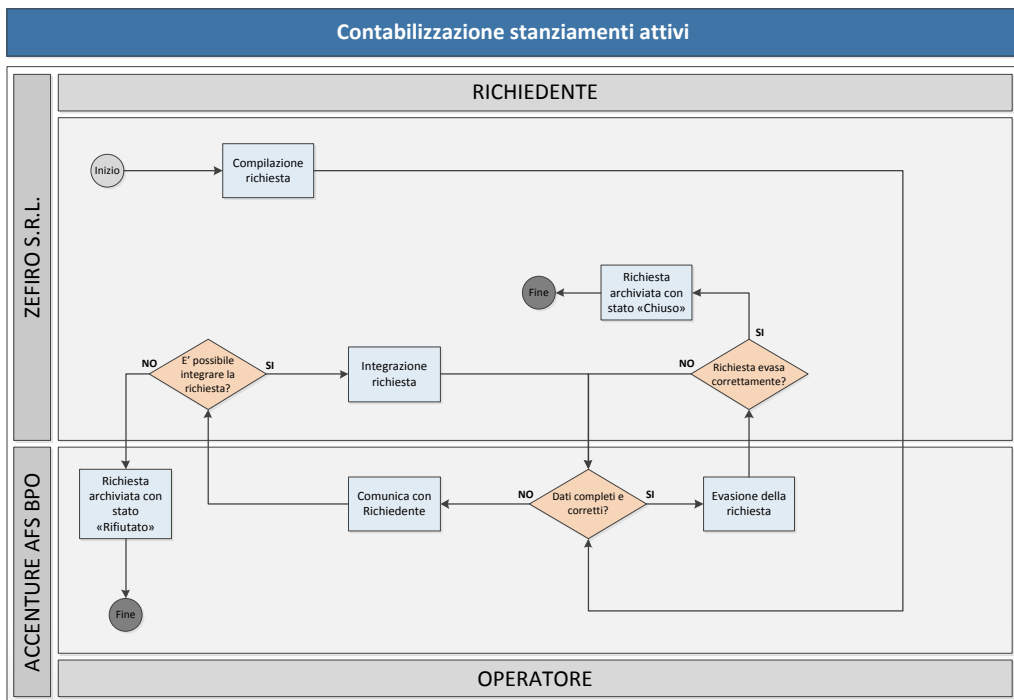


Figura 37: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Attivi

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

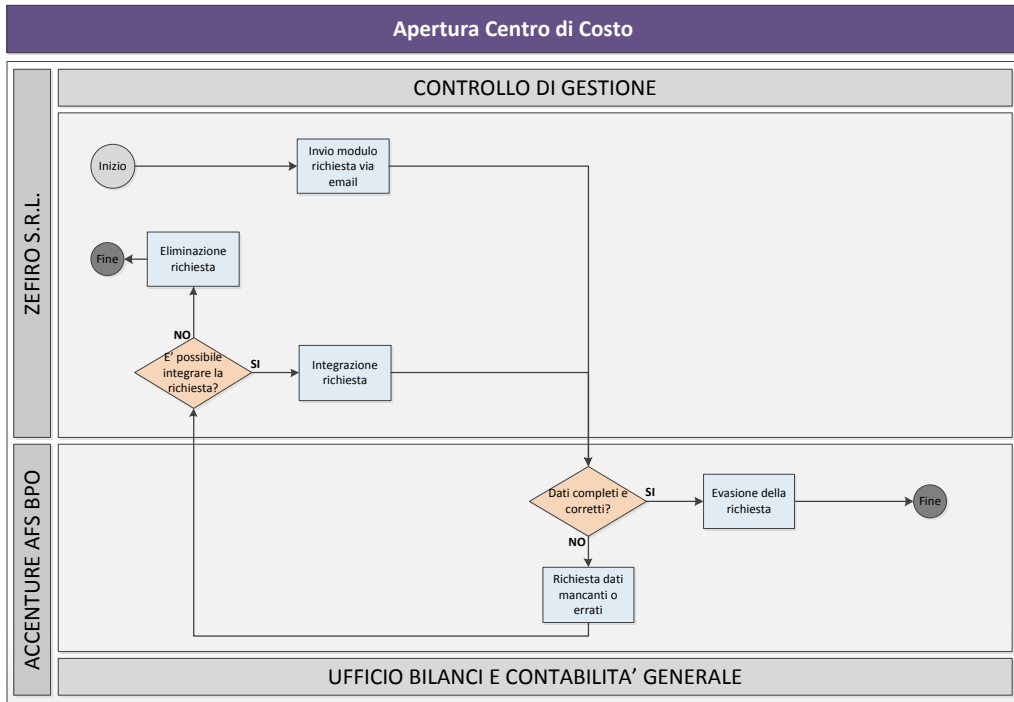


Figura 38: Workflow as-is per il processo di Apertura Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

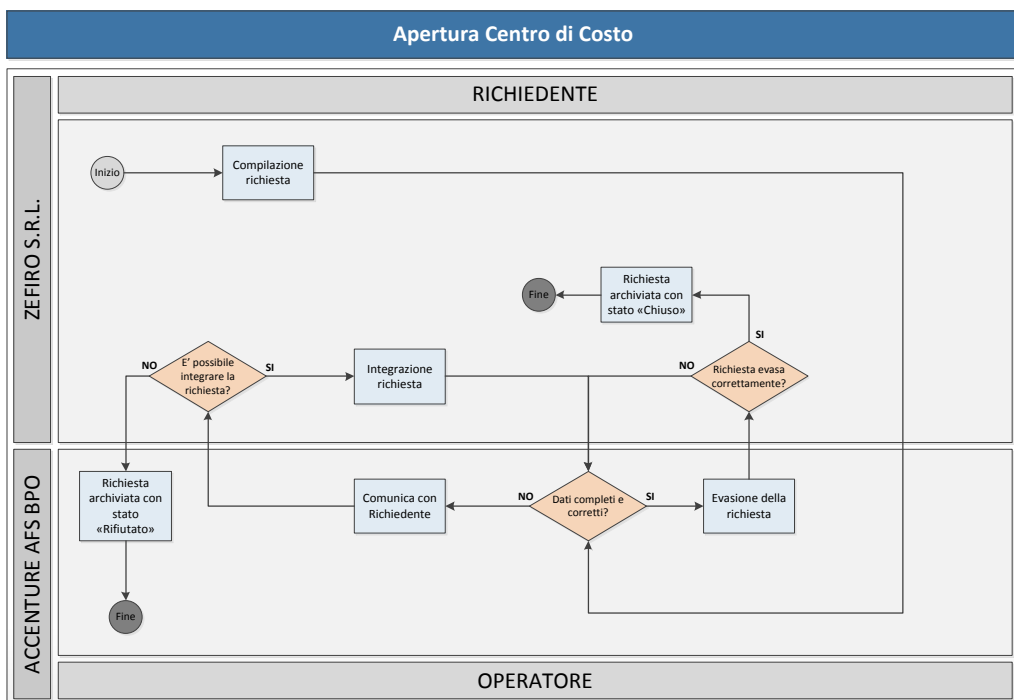


Figura 39: Workflow to-be per il processo di Apertura Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

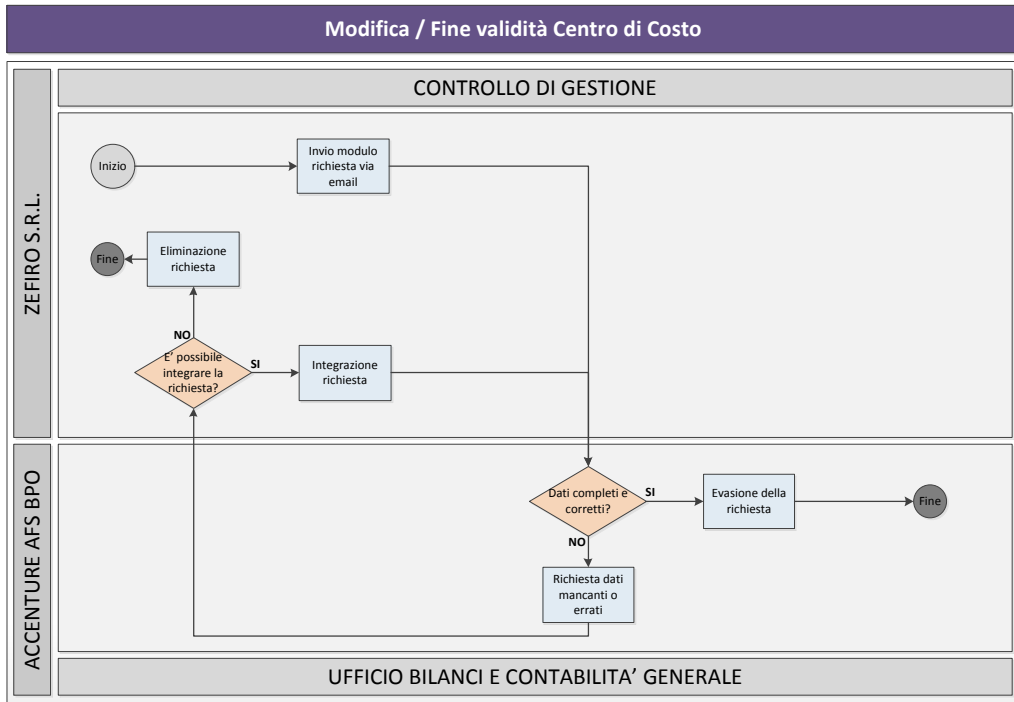


Figura 40: Workflow as-is per il processo di Modifica / Fine validità Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

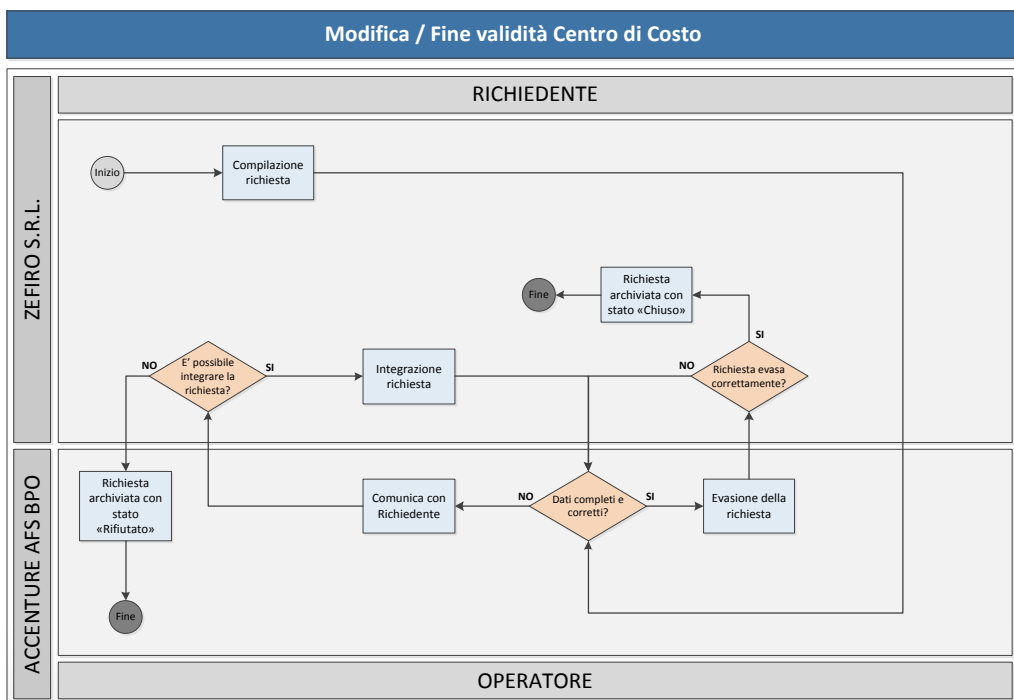


Figura 41: Workflow to-be per il processo di Modifica / Fine validità Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

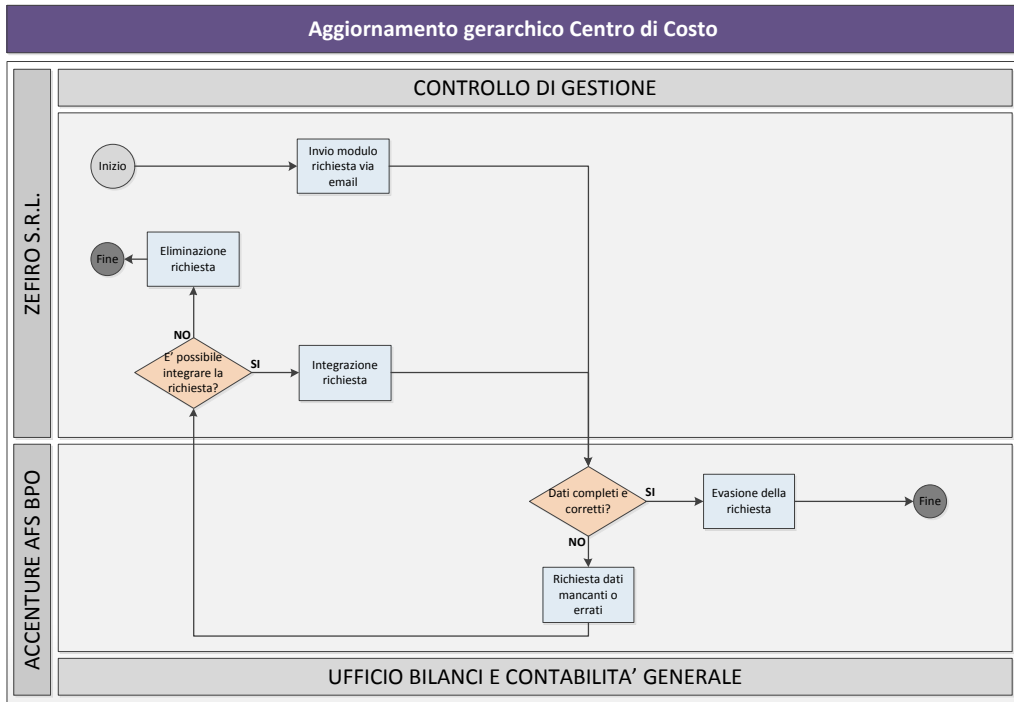


Figura 42: Workflow as-is per il processo di Aggiornamento gerarchico Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

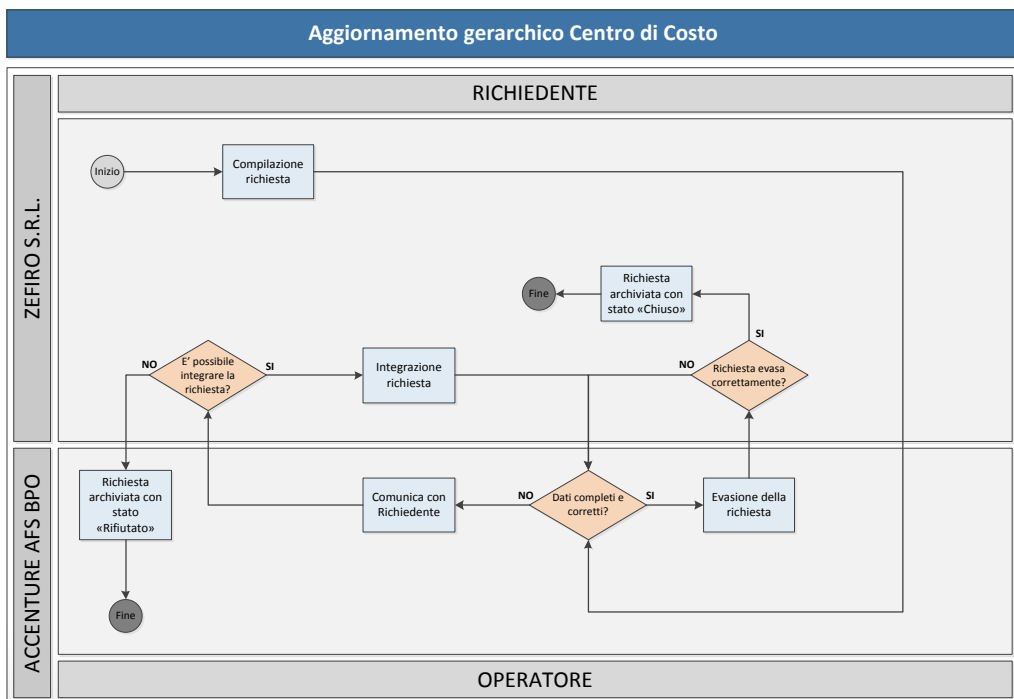
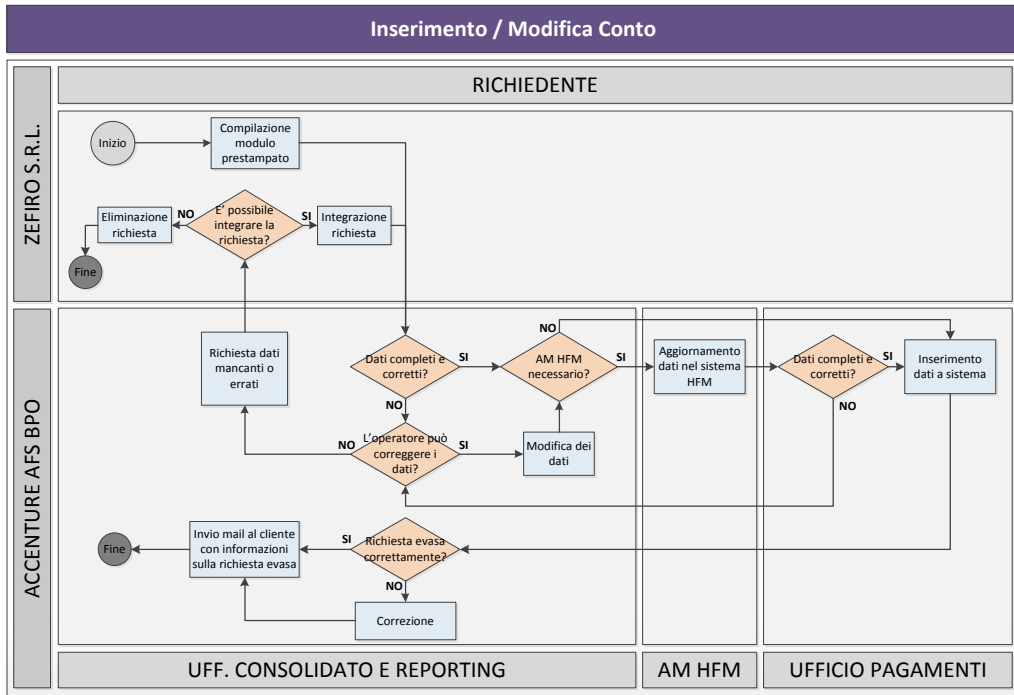


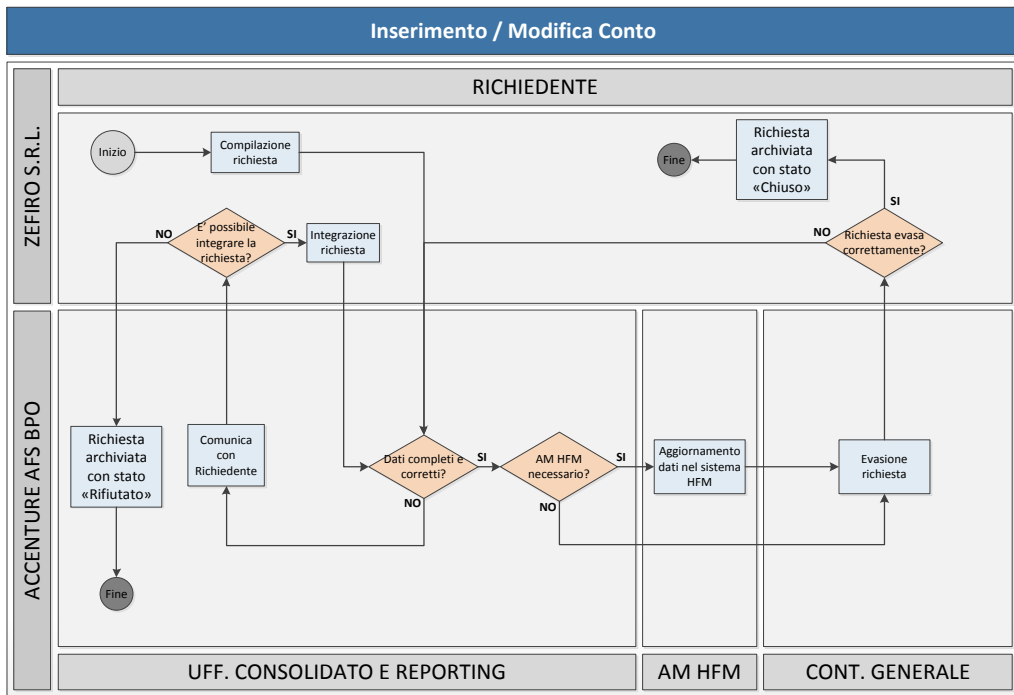
Figura 43: Workflow to-be per il processo di Aggiornamento gerarchico Centro di Costo

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010



**Figura 44: Workflow as-is per il processo di
Inserimento / Modifica Conto**

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010



**Figura 45: Workflow to-be per il processo di
Inserimento / Modifica Conto**

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

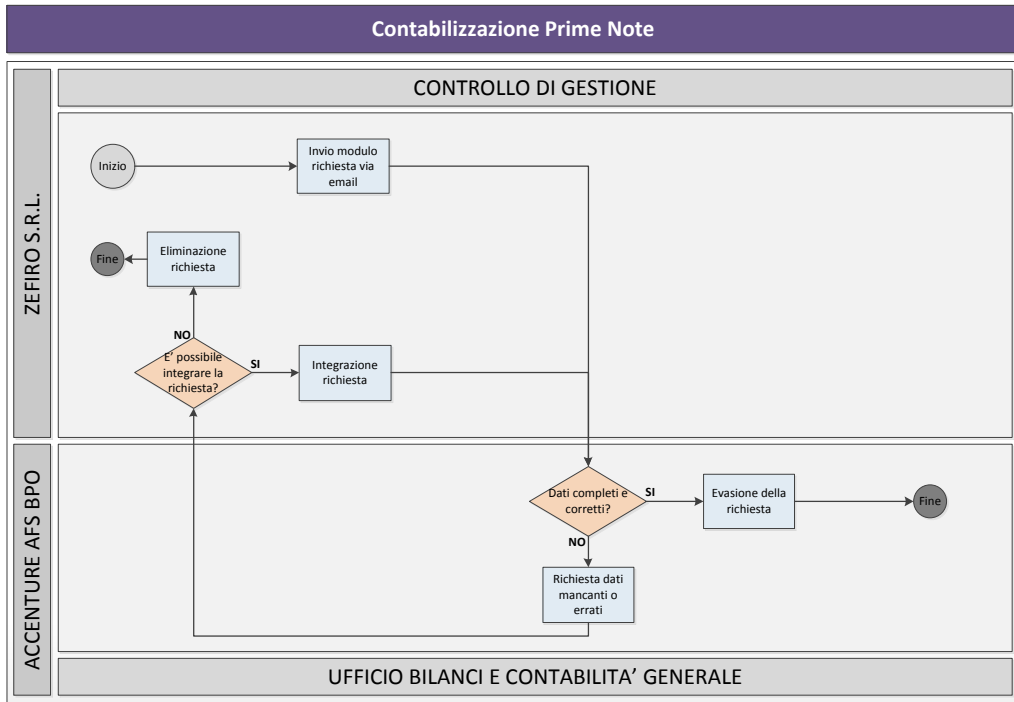


Figura 46: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Prime Note

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

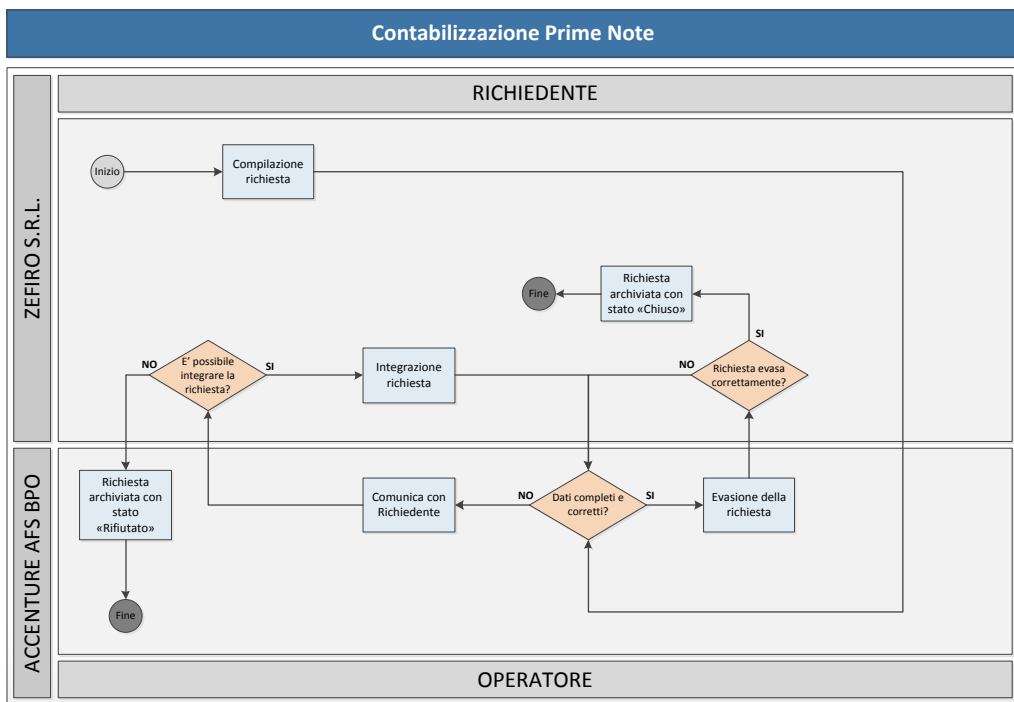


Figura 47: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Prime Note

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

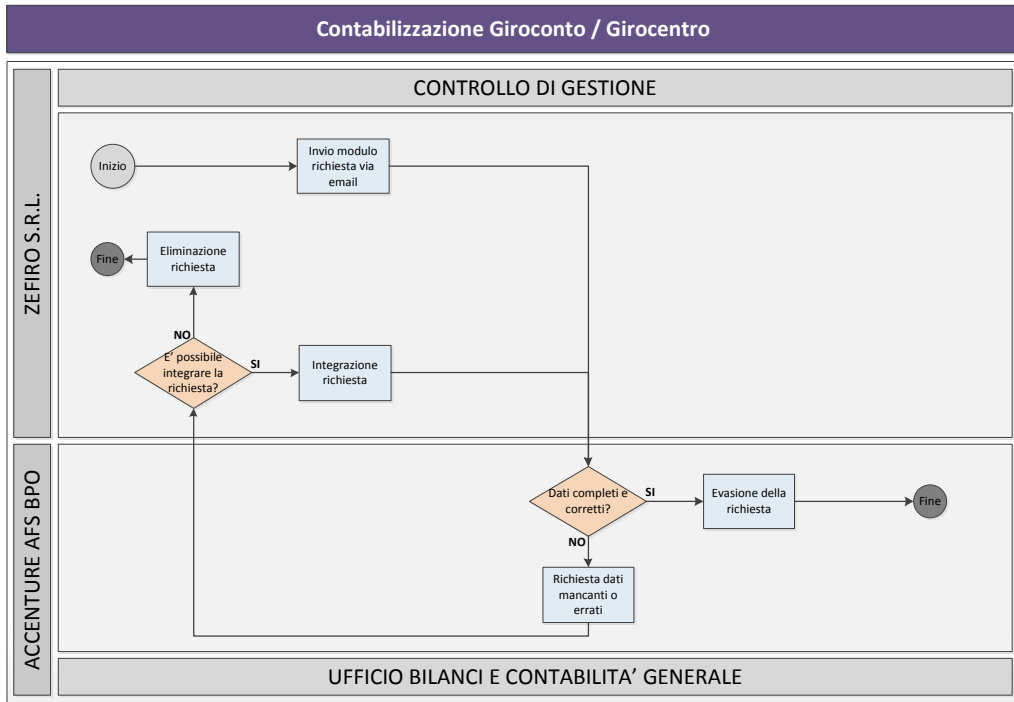


Figura 48: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Giroconto / Girocentro

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

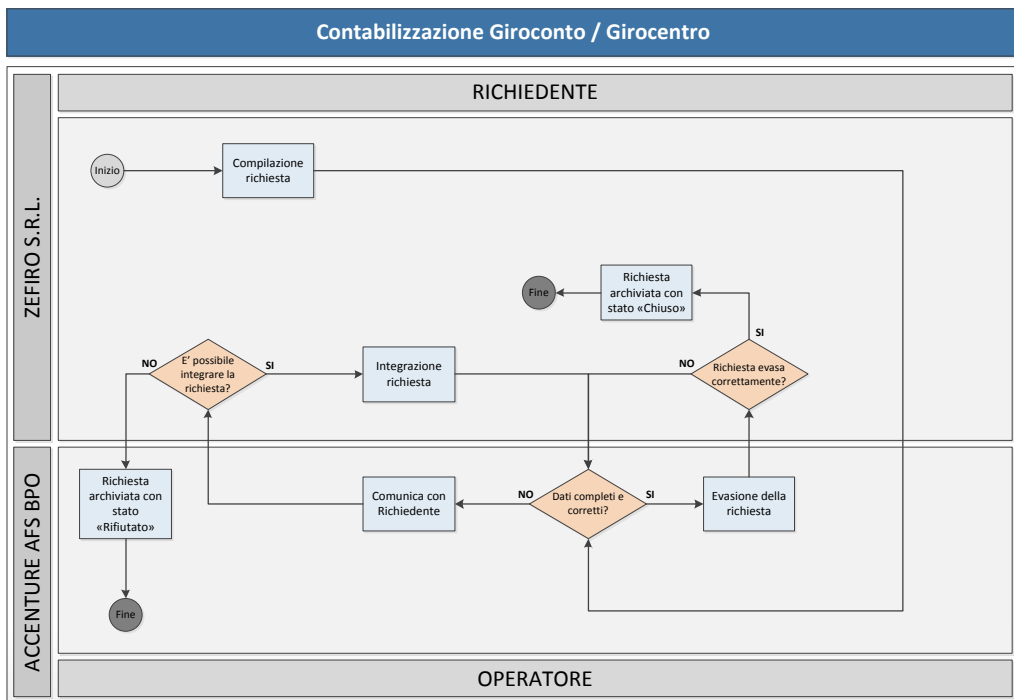


Figura 49: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Giroconto / Girocentro

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

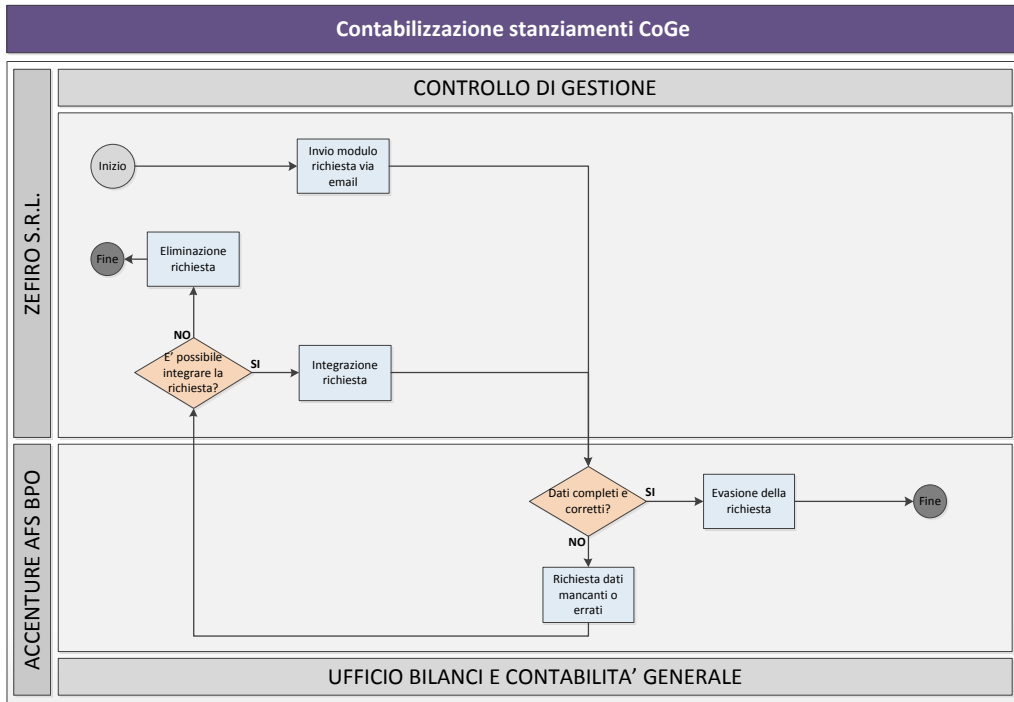


Figura 50: Workflow as-is per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Co.Ge.

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

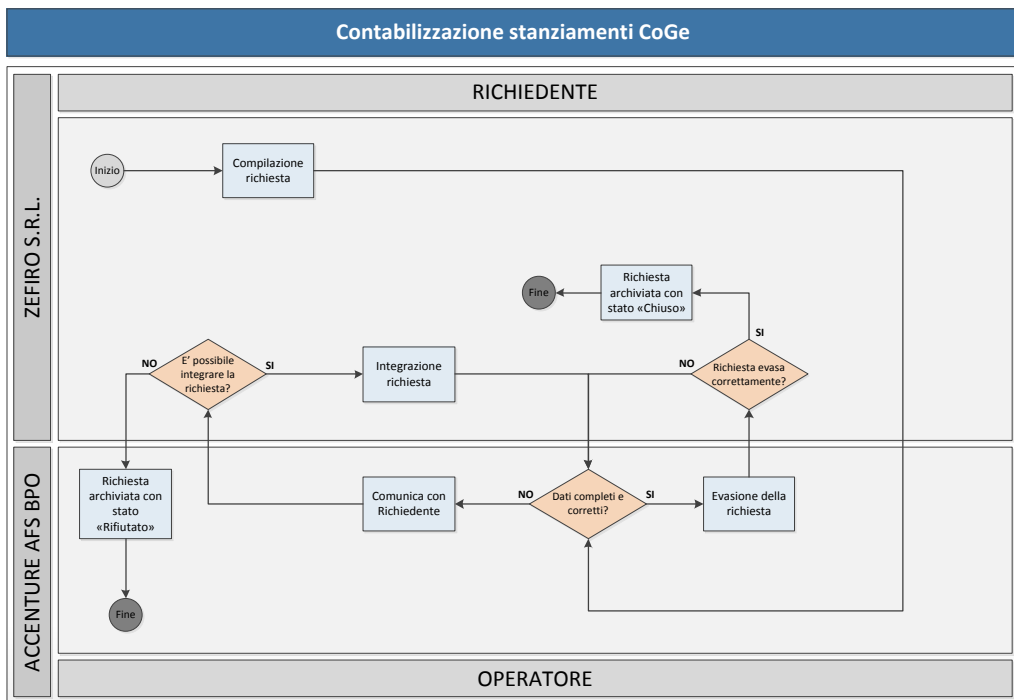


Figura 51: Workflow to-be per il processo di Contabilizzazione Stanziamenti Co.Ge.

Fonte: Accenture F&A BPO, 2010

Bibliografia

1. **Halvey, John K. and Melby, Barbara M.** *Business process outsourcing: process, strategies and contracts*. s.l. : John Wiley & Sons, Inc, 2007.
2. **Gartner.** *Survey analysis: BPO expands in recession, yet cost reduction a struggle, 2009-2010*. s.l. : Gartner, 2010.
3. **Gervasi, Simona and Ballarin, Antonio.** *Outsourcing: i vantaggi di una scelta strategica*. s.l. : F.Angeli, 2006.
4. **Ricciardi, Antonio.** *L'outsourcing strategico: modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*. s.l. : F. Angeli, 2001.
5. **Rowlands, David.** *Beyond cost-cutting: the intangible benefits of finance and accounting outsourcing*. s.l. : Accenture, 2007.
6. **Willcocks, Leslie P., Cullen, Sara and Craig, Andrew.** *The outsourcing enterprise: from cost management to collaborative innovation*. s.l.: Palgrave MacMillan, 2010.
7. **Menzigian, Katrina and Gupta, Saurabh.** *Advancing the FAO value proposition: moving closer to realizing business benefits*. s.l. : Everest Research Institute, 2008.
8. **Oshri, Ilan, Kotlarsky, Julia and Willcocks, Leslie P.** *Outsourcing global services: knowledge, innovation and social capital*. New York : Palgrave MacMillan, 2008.
9. **Spina, Gianluca.** *La Gestione dell'Impresa*. s.l. : ETAS, 2006.
10. **Valentini, Stefano.** *Gestire l'outsourcing: i passi fondamentali per avere successo in un processo di ristrutturazione*. s.l. : F.Angeli, 2004.
11. **McCarthy, John C.** *Platform BPO: process outsourcers take a new approach to traditional BPO*. s.l. : Forrester Research, 2010.
12. **Management.** [interv.] Alessandro Cao. July 2010.
13. **Mottura, Paolo.** *La gestione del marketing nella banca*. [book auth.] M. Baravelli, P. Biffis and P. Mottura. *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nella banca*. Milano : Giuffrè, 1992.

14. **Tornbohm, Cathy.** *Magic Quadrant for comprehensive Finance and Accounting BPO.* s.l. : Gartner, 2009.
15. **Hill, Terry.** *Operations Management.* s.l. : Palgrave MacMillan, 1987.
16. **Bracchi, Giampio, Francalanci, Chiara and Motta, Gianmario.** *Sistemi informativi e aziende in rete.* s.l. : McGraw-Hill, 2001.
17. **Management.** *Shortlist Software Selection.* s.l. : Accenture, 2005.
18. **Management.** *Software Selection - General Synthesis.* s.l. : Accenture, 2005.
19. **Management.** *Software Selection - Costi prodotti.* s.l. : Accenture, 2008.
20. **Management.** *Architettura applicativa.* s.l. : Accenture, 2008.
21. **Management.** *Questionario F&A.* s.l. : Accenture, 2005.
22. **Management.** *Stima volumi operativi.* s.l. : Accenture, 2009.
23. **Management.** *Architettura tecnica.* s.l. : Accenture, 2005.
24. **Bracchi, Giampio, Francalanci, Chiara and Motta, Gianmario.** *Sistemi informativi per l'impresa digitale.* s.l. : McGraw-Hill, 2005.
25. **Francalanci, Chiara.** *I sistemi di supporto operativo nelle aziende in rete.* 2001.
26. *Business Process Modelling as a synchronisation tool: improving client-provider communication in a context of service outsourcing.* **Chaparro, Teresa Sanchez, Heras, Alfonso Duran and Frias, Víctor Gomez.** 2009, International Journal of Information Technology & Management, pp. 412-428.
27. **McIvor, Ronan.** *Global services outsourcing.* Cambridge : Cambridge University Press, 2010.
28. **Lacity, Mary C. and Rottman, Joseph, W.** *Offshore outsourcing of IT work: client and supplier perspectives.* s.l. : Palgrave MacMillan, 2008.
29. **Ballesta, Jose Antonio Camacho, Rubalcaba, Luis and Bryson, J. R.** *The dynamics of outsourcing and offshoring services: economic and organizational challenges.* s.l. : Edward Elgar Pub, 2010.
30. **Bartezzaghi, Emilio, Spina, Gianluca and Verganti, Roberto.** *Organizzare le PMI per la crescita.* s.l. : Il Sole 24 Ore, 1999.
31. **Osborne, Jeff.** *Operational excellence: the new force driving high performance through outsourcing.* s.l. : Accenture, 2007.