



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

Customer Care Digital Service: Il caso Sky Italia

SINTESI

RELATORI

CANDIDATO

Prof. Antonella Martini

Cesare Baroni

*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei
Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni*

cesarebaroni2@gmail.com

Ing. Marco Oreste Migliori

Consultant, CONSEL Consulting Academy

Customer Care Digital Service: Il caso Sky Italia

Cesare Baroni

SOMMARIO

La tesi si sviluppa su un'esperienza di stage, della durata di cinque mesi, svolta in ELIS Consulting Academy. Lo stage ha riguardato lo sviluppo di un progetto di consulenza, presso il cliente Sky Italia, in qualità di Junior Analyst, all'interno di un team composto da due colleghi ed un team leader.

Il progetto nasce dalla necessità della funzione Customer Care di potenziare il servizio di supporto tecnico offerto dai canali di comunicazione, sviluppando nuove funzionalità che permettano al Cliente di richiedere e gestire, in modalità autonoma e digitale, l'intervento di manutenzione o di installazione di un decoder Sky a casa propria. A tal fine, è stata condotta un'analisi sui processi di installazione e manutenzione e un'analisi dei canali di contatto esistenti. Tale fase è servita da base per la progettazione della user experience attraverso la definizione di processi digitali e di nuove funzionalità sui canali self care. Infine, è stata condotta una fattibilità tecnica e finanziaria sui requisiti elaborati, attraverso la stesura di un business case.

ABSTRACT

This work is the result of stage experience at ELIS Consulting Academy, held in Rome, aimed to develop a consulting project for Sky Italia. The project's scope is to enhance the support service provided by Customer Care developing new features that allow the customer managing the installation and maintenance requests with digital channels like App, Web Self Care and other instruments.

The activities carried in first part of the project were analysis of the installation and maintenance process and the study of the communication channels and their actual features. In the second step, the team developed the new user experience and the new features and for supporting the requirements carried out the team conducted a technical and financial feasibility.

1. CONTESTO ED OBIETTIVI

Il lavoro di tesi è stato sviluppato all'interno del programma "Junior Consulting", gestito da ELIS - Consulting Academy. Tale programma, mediante un percorso formativo e la partecipazione ad un progetto di consulenza, permette di proiettare lo studente nella realtà lavorativa, aggiungendo valore all'esperienza di tesi di laurea.

L'azienda che ha commissionato il progetto - Sky Italia - è leader nel settore dell'entertainment e della Pay TV. L'esigenza del lavoro è nata all'interno della direzione Customer Care, funzione responsabile della relazione e della cura del Cliente. Tale struttura gestisce ogni giorno oltre 50.000 contatti, fornendo informazioni e proponendo soluzioni con l'obiettivo di garantire un servizio di qualità, puntuale ed esaustivo attraverso i canali che il Cliente predilige.

Il progetto si posiziona in un quadro strategico più ampio, denominato Genesys, che si compone di diversi progetti il cui comune scopo è la facilitazione dei processi di installazione e manutenzione dei decoder Sky presso la casa del Cliente. Attualmente tale iniziativa vede in sviluppo la digitalizzazione del processo di gestione degli ordini di lavoro, ossia le pratiche tecniche con cui l'azienda gestisce le richieste installazione dei ricevitori e della loro manutenzione. All'interno di questo quadro, la direzione Customer Care, con il fine di potenziare il servizio di supporto tecnico offerto sui canali di contatto, grazie anche ai benefici portati dalla digitalizzazione dei processi sopracitata, lancia il progetto "Customer Care Digital Service".

L'iniziativa ha come obiettivo la creazione di nuove funzionalità e l'estensione di alcune operazioni, attualmente fruibili solamente tramite il contatto con un operatore, sui canali Self Care, così da offrire al Cliente la possibilità di richiedere e gestire in maniera autonoma e digitale l'intervento del tecnico Sky. Nello specifico, gli obiettivi del team Customer Care sono:

- Ridurre il volume dei contatti inbound legati a richieste di natura tecnica, cercando di deviare questi sui canali non assistiti;
- Ridurre i costi di contatto dovuti alla gestione del contatto con il cliente;
- Aumentare la Customer Experience del Cliente, rendendo il cliente autonomo nella gestione delle proprie richieste.

2. FASI DI LAVORO, METODOLOGIE E RISULTATI

Il lavoro si articola in tre fasi, come indicato dal Gantt di [figura 1]. Al termine di ciascuna fase è stata concordata la consegna dei *deliverables*, contenenti i risultati e le evidenze delle analisi svolte.

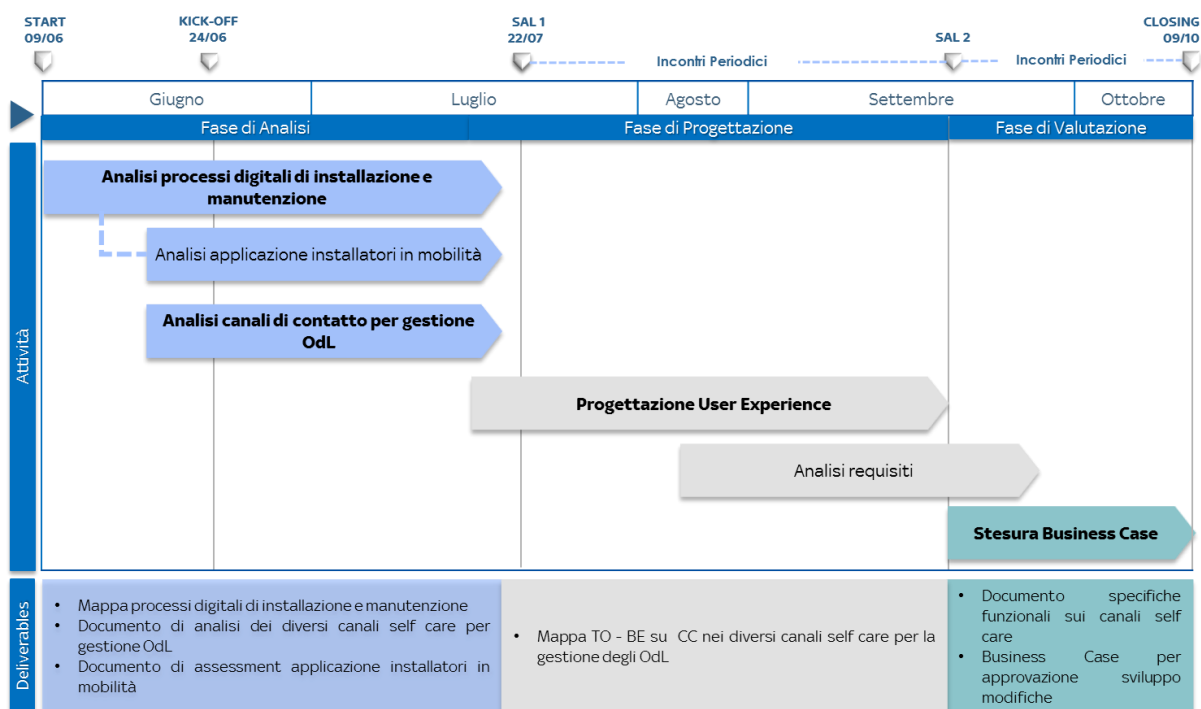


Figura 1: Pianificazione di progetto

Nella [Tabella 1] è riportata la metodologia seguita per sviluppare ciascuna delle fasi di cui è composto il progetto ed i relativi risultati. Nella stessa viene indicato l'obiettivo e il ruolo del candidato, indicando se questi ha avuto responsabilità diretta (R) o ruolo di collaboratore (C).

Macro-fase	Fase	Metodologia	Obiettivo	Ruolo
Fase di analisi	Analisi processi di installazione e manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> – Individuazione degli stakeholder e ricezione delle informazioni tramite interviste – Mappatura del processo tramite diagramma flow chart 	Definire il flusso, le attività e le risorse del processo di manutenzione e come questo viene supportato dalla piattaforma di CRM aziendale	C
	Analisi applicazione installatori in mobilità	Studio documento requisiti in output dal progetto GENESYS	Identificare le attività e le modalità di gestione di un intervento tramite il supporto digitale	C
	Analisi canali di contatto	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi dei documenti contenuti sul database di knowledge aziendale – Analisi attraverso interviste 	Definire la struttura dei canali, e la modalità con cui vengono gestite le richieste di natura tecnica all'interno di essi	R
Fase di sviluppo	Progettazione user experience	<ul style="list-style-type: none"> – Identificazione fabbisogni del cliente – Progettazione dei processi digitali multicanale attraverso una User Journey Map 	Identificare i punti di interfaccia tra il cliente e Sky lungo il processo di acquisto del servizio e le modalità di gestione delle esigenze cliente in tali punti	R
	Analisi requisiti	Costruzione di requisiti attraverso incontri con le strutture owner di canale e loro validazione	Definire le specifiche tecniche e di sistema necessarie per costruire i nuovi processi digitali	C
Fase di valutazione	Stesura business case	Costruzione del modello e reperimento dei dati attraverso incontro con la struttura di controllo di gestione	Valutare i potenziali benefici dell'investimento e i suoi tempi di ritorno	R

Tabella 1: Metodologie ed obiettivi

2.1 FASE DI ANALISI

Il progetto vede come prima fase quella di analisi as-is dei processi di gestione degli Ordini di lavoro. Per poter realizzare un tracciato completo di tale processo è stato necessario avere conoscenza sia della gestione degli Ordini da parte della funzione Service & Delivery, sia dei processi Customer Care che prevedono la gestione delle esigenze del cliente, data la forte integrazione delle due aree.

2.1.1 ANALISI PROCESSI DI INSTALLAZIONE E MANUTENZIONE

Metodologia

Nella seguente fase sono stati definiti gli stakeholder di processo, identificando le strutture all'interno delle funzioni Customer Care, Service and Delivery e Marketing che intervengono nel processo di manutenzione. Le interviste sono state pianificate all'interno di incontri della durata di 1 ora e strutturate con questionari che vertono su due principali dimensioni: analisi del flusso operativo e analisi del flusso informativo legato al sistema CRM. Nello specifico in [Tabella 2] vengono mostrati i passi eseguiti all'interno di tale fase.

Attività
Definizione stakeholder e pianificazione di incontri
Definizione protocollo di intervista: definizione ambito di analisi e definizione questionari
Conduzione intervista e compilazione del questionario
Mappatura attraverso diagramma di flusso delle attività operative
Integrazione del diagramma con il flusso di tracciamenti informatici registrati sul CRM

Tabella 2: Attività processo di installazione e manutenzione

Ai fini della rappresentazione dei processi presi in esame, è stata ritenuta adeguata l'adozione di un modello di rappresentazione statico, realizzato tramite la rappresentazione grafica del flowchart, attraverso lo strumento Microsoft Visio e adottando una logica BPMN.

Risultati

All'interno dei processi di installazione e manutenzione possiamo discernere differenti tipologie di ordini di lavoro, che variano in funzione delle esigenze del Cliente. Per tutte le casistiche è previsto lo stesso ciclo ordinario, riassunto in [figura 2]. Ad ogni fase del ciclo di vita l'ordine assume uno "stato", ad indicare le condizioni in cui esso si trova. Tali stati sono visibili sul sistema gestionale cosicché ogni struttura coinvolta nel processo possa monitorare l'avanzamento dell'intervento. Le attività svolte dalle strutture Customer Care prevedono la raccolta dell'esigenza del cliente e l'inserimento sul sistema gestionale. Tale fabbisogno verrà lavorato in seguito dalla struttura Service and delivery, responsabile delle attività di manutenzione e assistenza.

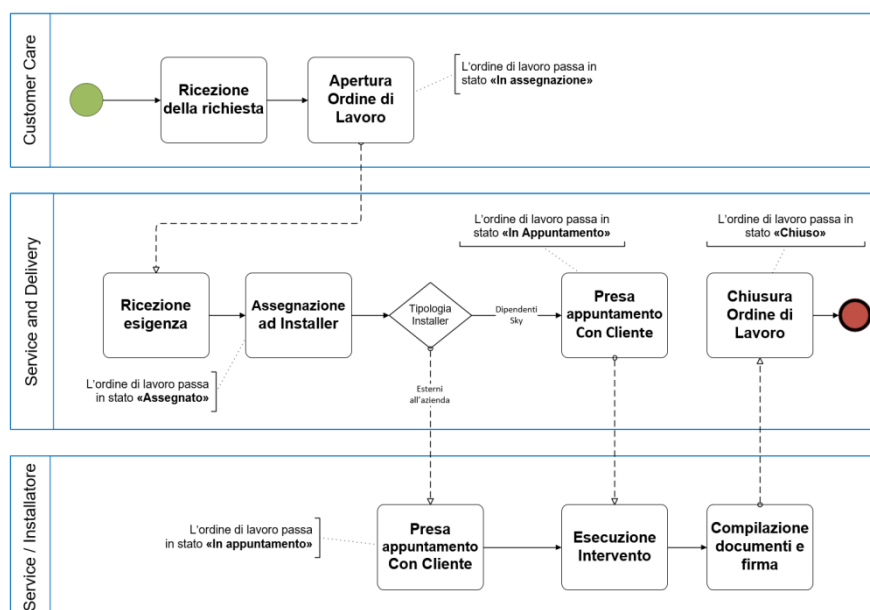


Figura 2: Ciclo ordine di lavoro

Il processo di escalation delle esigenze tra le due strutture porta ad una asimmetria informativa che in molti casi si traduce in errori di comunicazione e allungamento dei tempi di attesa. Questo conduce ad una gestione non sempre ottimale del Cliente e dei suoi fabbisogni generando insoddisfazione, solleciti e contestazioni.

2.1.3 ANALISI APPLICAZIONE INSTALLATORI IN MOBILITÀ

Metodologia

Nella seguente fase è stato analizzato il documento dei requisiti funzionali relativo all'applicazione, fornita in gestione agli installatori. L'analisi si struttura su due fasi:

- Identificare le attività relative alla gestione digitale di un intervento tecnico
- Evidenziare gli impatti che tale applicazione porta al processo di gestione dell'ordine di lavoro.

I risultati sono stati rappresentati attraverso un diagramma flow chart che è stato integrato con il diagramma relativo alla gestione degli interventi tecnici e di manutenzione. Nello Specifico, in [Tabella 3], vengono riportate le attività svolte all'interno della fase.

Attività
Studio documento requisiti applicazione in output ad iniziativa GENESYS
Definizione flow chart del processo di esecuzione dell'intervento tecnico
Definizione del flusso informativo che l'applicazione scambia con il sistema CRM
Definizione documento sulle funzionalità e impatti derivanti dall'utilizzo dell'applicazione

Tabella 3: Attività analisi applicazione Installatori in Mobilità

Risultati

La digitalizzazione del processo di gestione dell'ordine di lavoro prevede l'utilizzo, da parte delle linee operative, di un dispositivo mobile con il quale dovranno gestire l'intervento. In tal modo i parametri

dell'ordine di lavoro in ogni sua fase saranno direttamente sincronizzati con il sistema aziendale permettendo una maggiore fruibilità delle informazioni da parte delle strutture coinvolte nel processo e una potenziale riduzione degli errori. I risultati, mostrati in [Figura 3], riassumono il flusso relativo all'esecuzione di un intervento.

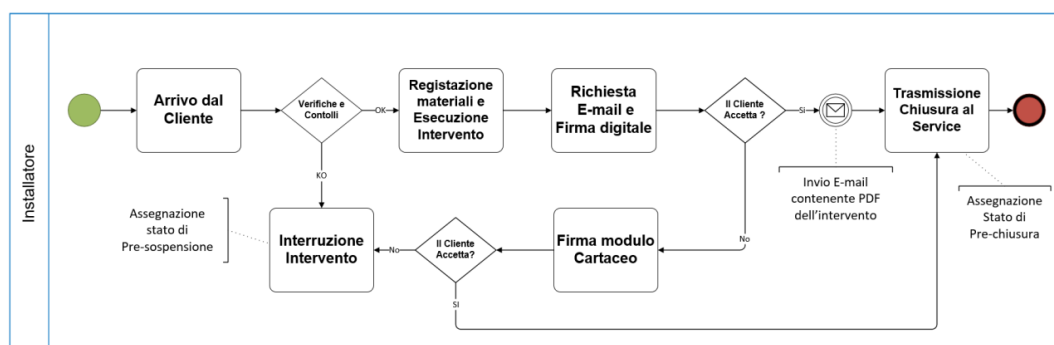


Figura 3: Flusso esecuzione intervento

2.1.2 ANALISI CANALI DI CONTATTO

Metodologia

Nella prima parte di questa fase sono stati analizzati i documenti relativi ai canali di contatto, nello specifico report e procedure presenti sul database aziendale. Successivamente sono stati individuati gli owner di canale e sono state condotte interviste della durata di 1:00 ora alle diverse strutture. Tali interviste prevedono la compilazione di un questionario strutturato su tre dimensioni: reperimento dati dei volumi di utilizzo e KPI canale, analisi della struttura, analisi dei percorsi legati alla gestione degli ordini di lavoro. Nello Specifico, in [Tabella 4], vengono riportate le attività svolte all'interno della fase.

Attività
Studio documenti e procedure presenti sul database aziendale
Identificazione owner delle strutture, pianificazione incontri e preparazione questionario
Interviste alle strutture, compilazione del questionario e reperimento dei documenti di gestione
Analisi del comportamento cliente verso i canali
Identificazione e analisi delle esigenze

Tabella 4: Attività analisi canali di contatto

Risultati

I canali con cui l'azienda gestisce la comunicazione sono di tre tipologie: (1) canali digitali: Web ed applicazione "Fai Da Te", (2) canali testo: SMS ed e-mail e (3) canali Voce: canale operatore ed IVR. L'analisi ha permesso di capire come le diverse piattaforme permettono al Cliente di richiedere o gestire un intervento tecnico. Questo è stato fatto confrontando un set di esigenze con la struttura e le funzionalità delle piattaforme. I fabbisogni del cliente, riassunti in [Tabella 5], sono stati

identificati, valutando le necessità che si creano durante il processo di gestione di una pratica tecnica.

Esigenze	Descrizione
Apertura ordine	Necessità da parte dell'utente di richiedere un intervento legato ad assistenza tecnica, tecnologica oppure legata ad un trasloco.
Consultazione Informazioni relative a ordine aperto	Necessità da parte dell'utente di avere informazioni in merito ad un ordine di già in consistenza a sistema come la data dell'appuntamento o i costi post chiusura.
Richiesta di modifiche e interventi su ordine	Necessità da parte dell'utente di poter eseguire alcune operazioni o modifiche su un ordine di lavoro già in consistenza a sistema. Tali modifiche sono: <ul style="list-style-type: none"> - Sollecito di presa appuntamento e modifica della data - Recupero e annullamento ordine

Tabella 5: Esigenze gestione ordini di lavoro

Dallo studio si evince come lo spazio di autonomia del Cliente sui canali sia limitato. Come viene mostrato in [Tabella 6], Il Cliente può richiedere un intervento del tecnico Sky soltanto su alcune tipologie di canali; inoltre, per reperire informazioni relative all'ordine di lavoro, una volta aperto, il Cliente deve necessariamente contattare l'operatore.

ESIGENZE	CANALI	OPERATORE	WSC/APP	SMS E-mail	IVR
Apertura ordine di manutenzione		✓	✗	✓	✗
Apertura ordine di trasloco impianto		✓	✗	✗	✗
Apertura ordine di upgrade tecnologico		✓	✓	✗	✗
Consultazione informazioni relative ad ordini		✓	✗	✗	✗
Richiesta di modifiche e interventi su ordine		✓	✗	✗	✗

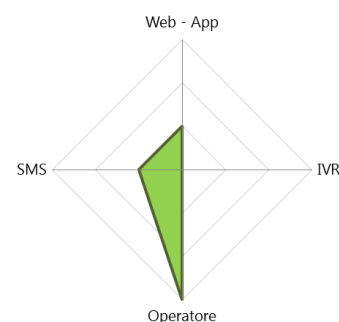


Tabella 6: Spazi di autonomia del Cliente

La seconda parte si è concentrata sull'analisi del comportamento del Cliente nei confronti dei canali di comunicazione. Come vediamo in [Figura 4], I canali non assistiti risultano frequentemente usati dai Clienti per azioni commerciali- amministrative, preferendo i percorsi digitali ai percorsi telefonici, mentre risultano scarsamente usati per tematiche di natura tecnica, che altresì si concentrano sul canale operatore.

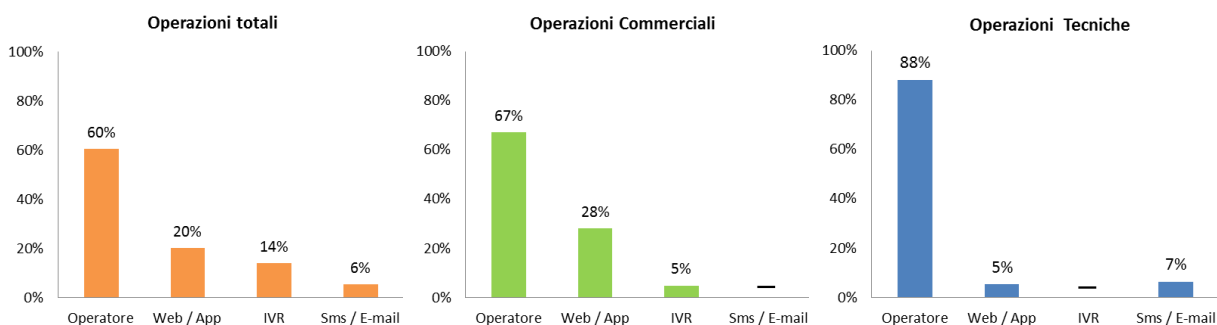


Figura 4: Volumi utilizzo canali

2.2 EVIDENZE FASE DI ANALISI

Dallo studio delle funzionalità attuali dei canali di contatto e dei processi di Customer Care in ambito di gestione degli Ordini di Lavoro emergono tre principali temi: (1) mancanza di scambio informativo adeguato alla soddisfazione delle esigenze del Cliente, (2) il processo di trasmissione delle informazioni fra attori coinvolti nella gestione dell'intervento del Cliente è lungo e tortuoso generando errori e un allungamento dei tempi di attesa. Inoltre, (3) il Cliente risulta essere all'oscuro di gran parte dei passaggi di stato del suo Ordine di Lavoro dopo averne richiesto l'apertura. Emerge, quindi, la necessità di offrire maggiori attenzioni al Cliente e di essere proattivi nei confronti dei suoi bisogni, rendendo disponibili e facilmente accessibili le informazioni necessarie al soddisfacimento delle sue richieste e rendendo automatizzata la possibilità di effettuare operazioni in autonomia prediligendo il canale che il Cliente vuole. In linea con gli obiettivi di progetto, questo porterebbe a:

- Una riduzione dei costi dovuto alla diminuzione delle chiamate
- Uno snellimento del processo garantendo al cliente un'esperienza migliore.

2.2 FASE DI SVILUPPO

Nella seconda fase del progetto le attività svolte sono state: la definizione dei nuovi percorsi digitali, costruendo la user experience all'interno dei diversi canali, e l'analisi dei requisiti a supporto delle funzionalità digitali elaborate. Nei paragrafi successivi verranno descritte tali attività.

2.2.1 PROGETTAZIONE USER EXPERIENCE

Metodologia

Nella seguente fase il team ha progettato i nuovi processi digitali di manutenzione e assistenza attraverso l'utilizzo di user journey map. Tale strumento permette, attraverso una fase di brainstorming, di mettere in relazione le esigenze del cliente lungo il percorso di acquisto di un servizio con i diversi canali che l'azienda offre, identificando le modalità e i canali migliori per la gestione di ogni singola interazione. I risultati sono stati formalizzati in mappe che sono state, successivamente, condivise con le strutture owner dei canali. Le attività eseguite sono riassunte in [Tabella 7].

Attività
Identificazione variabili per costruzione mappa: Scope, timeline e touchpoint della mappa
Attività di brainstorming per la definizione dei nuovi processi di richiesta di servizi tecnici
Definizione delle strutture con cui il cliente si interfacerà sui canali digitali
Costruzione user journey map e condivisione con owner di canale

Tabella 7: Attività progettazione User Experience

Risultati

Sono state costruite tre principali mappe in riferimento ai diversi ordini di lavoro. I nuovi processi permetteranno al cliente di richiedere un intervento tecnico o eseguire un upgrade tecnologico da qualsiasi canale, grazie a: integrazioni delle pagine informative esistenti sul Web, inserimento di nuove funzionalità al termine dei trouble shooting digitali e creazione di nuove sezioni all'interno dell'applicazione ed IVR. Il cliente potrà richiedere un trasloco da web e applicazione grazie all'implementazione di procedure e controlli che permettono di tutelare Sky da frodi e truffe. A supporto di tali processi è stato progettato un sistema di comunicazioni testo e digitale al fine di garantire una trasparenza completa del processo di gestione dell'ordine del cliente. Tali attività saranno possibili attraverso la comunicazione tra i sistemi CRM e i canali di contatto, garantendo al cliente di recepire, all'interno di specifiche sezioni, le informazioni relative all'ordine. L'efficacia della comunicazione sarà garantita grazie allo sviluppo di strutture "User Friendly" che mostreranno il ciclo di vita dell'ordine attraverso stati di facile lettura e comprensione.

2.2.2 ANALISI REQUISITI

Metodologia

In questa fase il team ha coinvolto la funzione Self Care and tools implementation attraverso la strutturazione di tavoli di lavoro nel quale sono stati condivisi i requisiti di processo strutturati attraverso la costruzione della user journey map. L'obiettivo di tali riunioni è stato quello di definire le specifiche tecniche e di sistema necessarie per l'implementazione delle migliorie. Le evidenze sono state registrate nel documento requisiti, il quale è stato condiviso con la struttura service and delivery per la sua validazione. Tale elenco strutturato è stato propedeutico alla stima dei costi di sviluppo sulle piattaforme, effettuata dalla struttura IT, e necessaria per la composizione della valutazione finanziaria. In [Tabella 8] vengono mostrate le attività svolte.

Attività
Pianificazione tavolo di lavoro per la raccolta dei requisiti tecnici e di sistema
Conduzione tavolo e registrazione delle specifiche tecniche e di sistema
Incontro con struttura Service and Delivery per validazione requisiti
Condivisione con la struttura IT per la ricezione della stime dei costi di sviluppo

Tabella 8: Attività analisi requisiti

Risultati

I risultati mostrano la necessità delle piattaforme di comunicazione di operare in lettura e scrittura su determinati campi esistenti all'interno del sistema gestionale e la necessità di definire controlli a sistema che permettano l'abilitazione di determinate operazioni al Cliente. L'incontro con la struttura esterna, service and delivery, ha decretato la validazione dei requisiti, in funzione di quanto fossero

ritenuti prioritari e in linea con ulteriori progetti interni alla loro funzione. In [Tabella 9] , possiamo vedere riassunta la mappa dei requisiti con il responso del processo di validazione.

Canale	Apertura ordini	Creazione sezione per consultazione informazioni	Modifiche o interventi sugli ordini
Web / App	Validazione completa	Validazione completa	Validazione Parziale
IVR	Validazione parziale	Validazione completa	/
SMS – E-mail	Validazione Completa	/	/

Tabella 9: Tabella di validazione

2.3 EVIDENZE FASE DI SVILUPPO

La definizione dei nuovi requisiti permette di integrare i canali digitali e le loro funzionalità all'interno dei processi di Customer Care, permettendo all'azienda di porsi in maniera proattiva nei confronti dell'utente. Il risultato del processo di progettazione permette di rendere disponibili le informazioni appena queste sono inserite nel Sistema Informativo e di automatizzare, sui canali self care, alcune operazioni attualmente fruibili solo da operatore garantendo una maggiore autonomia al Cliente. Tutto ciò permetterà di ridurre il volume delle chiamate e di garantire un livello di servizio migliore. I processi costruiti hanno permesso di aumentare lo spazio di autonomia del Cliente, garantendo una potenziale redistribuzione dei volumi di contatto come mostrato in [Tabella 10].

ESIGENZE	CANALI	OPERATORE	WSC/APP	SMS E-mail	IVR
Apertura ordine di manutenzione		✓	✓	✓	✓
Apertura ordine di trasloco impianto		✓	✓	✗	✗
Apertura ordine di upgrade tecnologico		✓	✓	✓	✓
Consultazione informazioni relative ad ordini		✓	✓	✗	✓
Richiesta di modifiche e interventi su ordine		✓	✓	✗	✗

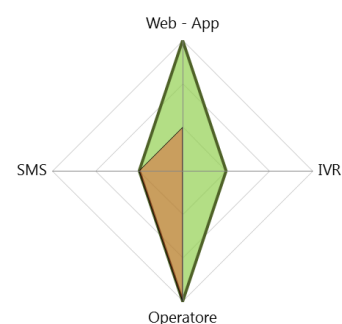


Tabella 10: Spazi di autonomia Cliente

2.3 MACRO FASE DI VALUTAZIONE

Come illustrato nei paragrafi precedenti, la reingegnerizzazione del Customer Care, attraverso la digitalizzazione dei canali di contatto, richiede l'introduzione di numerose funzionalità su di essi, che hanno la necessità di essere sviluppate e poi implementate da un punto di vista tecnologico. Dal momento che tutto ciò avrà un ingente costo di sviluppo, i benefici che derivano dall'applicazione delle nuove funzionalità dovranno essere in grado di compensarli efficacemente, garantendo un Pay Back Period ritenuto adeguato dall'azienda stessa.

2.3.1 STESURA BUSINESS CASE

Metodologia

Nella seguente fase è stato redatto il business case di progetto al fine di stimare i benefici e i tempi di ritorno dell'investimento. Il team ha inizialmente identificato il modello su cui strutturare l'analisi, le

principali variabili di costo calcolate in termini di CAPEX e OPEX e le fonti di ricavo. Successivamente sono stati elaborati gli scenari di analisi e validati attraverso incontri con la struttura di Project Management. In [Tabella 11] vengono mostrate le attività svolte.

Attività
Definizione del modello di struttura del business case
Validazione del modello attraverso incontro con la struttura di project management
Reperimento dei dati dei costo, temporali e stima dei ricavi
Costruzione degli scenari e definizione business case

Tabella 11: Attività stesura business case

Risultati

Il Business Case è stato realizzato considerando un arco temporale di 5 FYs (Fiscal Year) supponendo di implementare i requisiti definiti a partire dall'inizio del FY17. Per ogni Fiscal Year vengono elaborati due situazioni: una "as-is", che presenta costi e volumi di ordini aperti che si avrebbero mantenendo inalterati i canali di comunicazione attuali, ed una "to-be" che presenta costi e volumi di ordini che si avranno adottando i nuovi requisiti. Il Saving di ogni FY non è dato altro che dalla differenza fra costi di gestione as-is e costi di gestione to-be. Una volta ottenuti tali valori si calcola il Payback. Il business case è stato costruito sviluppando degli scenari che differiscono in funzione di tre variabili:

- Canali di implementazione
- Calcolo delle chiamate associabili ad un determinato ordine
- Percentuale di deviazione delle chiamate dal canale operatore ai canali self care

Di seguito in [Tabella 12] vengono rappresentati i due scenari presentati in sede di closing.

	FY16	FY17	FY18	FY19
Tot CAPEX	600.000			
Revenues				
Savings	0	206.308	243.144	288.524
OPEX	-55.000			
Costs	0	0	0	0
EBITDA	-55.000	206.308	243.144	288.524
Depreciation	0	-200.000	-200.000	-200.000
EBIT	-55.000	6.308	43.144	88.524
Cash Flow	-655.000	206.308	243.144	288.524
Payback (anni)			27	

	FY16	FY17	FY18	FY19
Tot CAPEX	600.000			
Revenues				
Savings	0	230.451	271.597	322.287
OPEX	-55.000			
Costs	0	0	0	0
EBITDA	-55.000	230.451	271.597	322.287
Depreciation	0	-200.000	-200.000	-200.000
EBIT	-55.000	30.451	71.597	122.287
Cash Flow	-655.000	230.451	271.597	322.287
Payback (anni)			24	

Tabella 12: Scenari Business Case

3. CONCLUSIONI

La metodologia di BPR, integrata con l'analisi dei bisogni dei Clienti mediante le User Journey Map, consente di elaborare una serie di proposte, da valutare in un secondo momento, attraverso la considerazione dei vincoli di fattibilità economica, tecnologica e temporale dell'azienda. Gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti mediante la consegna e la presentazione dei deliverables al committente ed ai referenti aziendali. Gli sviluppi futuri prevedono la pianificazione e la realizzazione di progetti specifici con il fine di strutturare il processo di sviluppo dei requisiti sui diversi canali.