



UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA SPECIALISTICA IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Progettazione di un Servizio Wi-Fi
per i punti vendita della rete Eni***

SINTESI

RELATORI

Prof.ssa Antonella Martini

Dipartimento di Ingegneria dell'Energia e dei Sistemi

Prof. Stefano Giordano

Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

Ing. Andrea Chiarello

Consultant, CONSEL Consulting Academy

CANDIDATO

Roberta Noia

Sessione di Laurea del 20/07/2011
Anno Accademico 2010/2011

Sommario

Questo lavoro di tesi è il risultato di un periodo di stage, della durata di sette mesi, svolto presso ELIS Consulting Academy Roma, finalizzato alla realizzazione di un progetto per Eni S.p.A., azienda operante prevalentemente nel settore *oil*, la quale, allo scopo di incrementare la sua quota di mercato ha riscontrato la necessità di un riposizionamento della propria rete di distribuzione. Si è reso quindi necessario esplorare nuove opportunità, che esulano il suo settore di appartenenza, quali l'utilizzo per i consumatori sempre più "digital" di servizi Wi-Fi. Le principali attività trattate hanno riguardato: analisi dei requisiti, analisi di *benchmarking* e selezione di *best practice*, analisi del contesto tecnologico con un approfondimento dell'architettura di rete e degli aspetti di sicurezza, valutazione di possibili partnership e applicazioni da inserire nel portale, generazione idee e selezione dei concept, analisi costi/benefici di due concept scelti. Il risultato principale è stato lo sviluppo di un *business case* delle soluzioni individuate con relativo calcolo dei CF e del NPV. I principali benefici attesi, che troveranno formalizzazione a valle della fase di sperimentazione, riguarderanno: l'aumento dello scontrino medio dell'erogato, la percezione d'innovatività del marchio, il miglioramento della distribuzione oraria della clientela nei punti vendita ed infine ricavi da advertising geolocalizzato e/o *comarketing*.

Abstract

This thesis is the result of an internship ELIS Consulting Academy held at Rome, aimed at creating a project for Eni S.p.A., which operates mainly in the oil, which, in order to increase its market share found the need for a repositioning of its distribution network. It was therefore necessary to explore new opportunities outside its field of membership, such as consumers increasingly use "digital" service Wi-Fi. Main activities covered have included: requirements analysis, Benchmarking Analysis and Selection of Best Practice, Analysis of the technological environment with a deepening of the network architecture and security aspects, Evaluation of potential partners and applications to be inserted in the portal, Generation Selection of ideas and concepts, cost / benefit analysis of two selected concepts. The main result was the development of a business case of the solutions identified with CF and their calculation of the NPV. The main benefits will include the increase of the average receipt dispenser, the perception of brand innovation, improving the distribution of hourly customers in the stores and finally location-aware advertising revenues and / or co-marketing.

1. Obiettivi del lavoro e problema affrontato

Il presente lavoro di tesi trae spunto dalla partecipazione del candidato al programma formativo Junior Consulting, erogato da ELIS Consulting Academy, rivolto ai migliori laureandi di II livello in discipline tecniche, economiche e matematiche, provenienti dalle università italiane e straniere; l'obiettivo di tale programma è quello di massimizzare il valore del tempo dedicato alla stesura della tesi di laurea coniugandone ed esaltandone gli aspetti accademici con un'esperienza lavorativa di alto livello. I 24 laureandi partecipanti, vengono suddivisi in 8 gruppi composti ciascuno da 3 allievi. Ogni *team*, sviluppa il proprio progetto elaborando i *deliverables* concordati con l'azienda committente e condivisi con i relatori universitari.

L'azienda committente, in questo caso, è Eni S.p.A., in particolare le due *Business Unit Refining&Marketing*, la quale si occupa della raffinazione dei prodotti denominati "oil" e commercializzazione di quelli oil e non oil, e la divisione *Information & Communication Technology* la quale si occupa di ottimizzare le attività dell'intero *business*, sviluppando tecnologie innovative e applicazioni a supporto dei processi, nonché dell'intera gestione dei sistemi informativi aziendali.

Ad oggi la strategia perseguita dalle *Business Unit* nel medio termine è quella di rafforzare il posizionamento competitivo nel mercato Rete Italia con l'obiettivo di incrementare di 2,5 punti percentuali la quota di mercato dal 31,5% del 2009 al 34% al 2013. Le azioni pianificate si focalizzano in particolare su:

- il re-branding al marchio unico "eni", nonché la realizzazione, il potenziamento e la ristrutturazione delle stazioni di servizio;
- la proposta di iniziative di marketing innovative volte a fidelizzare i diversi segmenti di clientela, il miglioramento degli standard qualitativi dei punti vendita e del servizio e l'offerta di carburanti premium;
- lo sviluppo di format innovativi per il non oil.

Il progetto oggetto di questa tesi si inserisce all'interno di alcuni aspetti dei punti di cui sopra, ovvero in un'azione di riqualificazione delle attività non oil, dove per attività non oil si fa riferimento ai prodotti e servizi offerti all'interno dei nuovi bar a marchio eni denominati Eni Cafè presenti sulla rete ordinaria urbana ed extraurbana.

In generale il macro obiettivo del progetto è quello di definire il servizio Wi-Fi presso le stazioni di servizio stradali (Punti Vendita di rete ordinaria, no autostrade) a marchio Eni, in modo che:

- Attragga ulteriori clienti, ed in particolare quelli più giovani e/o con un'elevata propensione e interesse ai nuovi strumenti di comunicazione
- Aumentare lo scontrino medio dell'erogato
- Dare uno spunto a chi paga outdoor ad entrare all'interno del locale "non oil" (enicafè)

L'oggetto del lavoro di tesi è consistito dunque, nella ricerca delle potenziali caratteristiche del servizio Wi-Fi e, attraverso opportune tecniche, nell'elaborazione di concept di servizio e loro valutazione in termini di costi/benefici in modo da ottenere una stima dei flussi di cassa e del *Net Present Value* atteso.

2. Metodologia del lavoro

La metodologia impiegata può essere definita come un tailoring di quella PMI (ovvero quella prevista dagli standard elaborati dal *Project Management Institute*) rielaborata in funzione delle necessità di progetto. Il lavoro è stato suddiviso in cinque macro-fasi, secondo lo schema riportato in fig. 1.

Si precisa che all'interno di ciascuna fase, le attività sono state suddivise tra i singoli team member secondo il loro *background* universitario consentendo ad ognuno di occuparsi di specifiche sotto-fasi, senza perdere di vista il progetto nella sua interezza, prevedendo continui scambi informativi sui risultati raggiunti e integrazioni degli output finali. Le attività interamente svolte dal candidato sono state opportunamente evidenziate; nel caso in questione sono quelle inserite nel quadrante tratteggiato e di colore rosso. Il candidato stesso al fine di svolgere al meglio i *task* assegnatogli ha avuto la possibilità di seguire un corso di *Project Management* di preparazione alla certificazione CAP (*Certified Associate in Project Management*) di 40 ore e risulta essere attualmente impegnato nel conseguimento della CCNA (*Cisco Certified Network Associate*) presso Elis-Consulting Academy di 289 ore complessive.

Il punto di partenza del lavoro è stato costituito, in prima analisi, da una raccolta requisiti in cui sono state coinvolte le *Business Unit R&M e ICT*; parallelamente a questa attività è stato prodotto un *benchmark* intra e inter-settore focalizzato sulle attuali forniture di servizi Wi-Fi in Italia e in Europa. Successivamente è stato avviato un processo di generazione delle idee e di *screening* delle stesse al fine di giungere alla soluzione che maggiormente soddisfa le esigenze e i bisogni latenti degli *stakeholders* coinvolti e solo su quest'ultima è stata condotta un'analisi costi/benefici. Tale analisi è stata sviluppata in maniera parametrica in modo da consentire comunque il confronto tra scenari differenti.

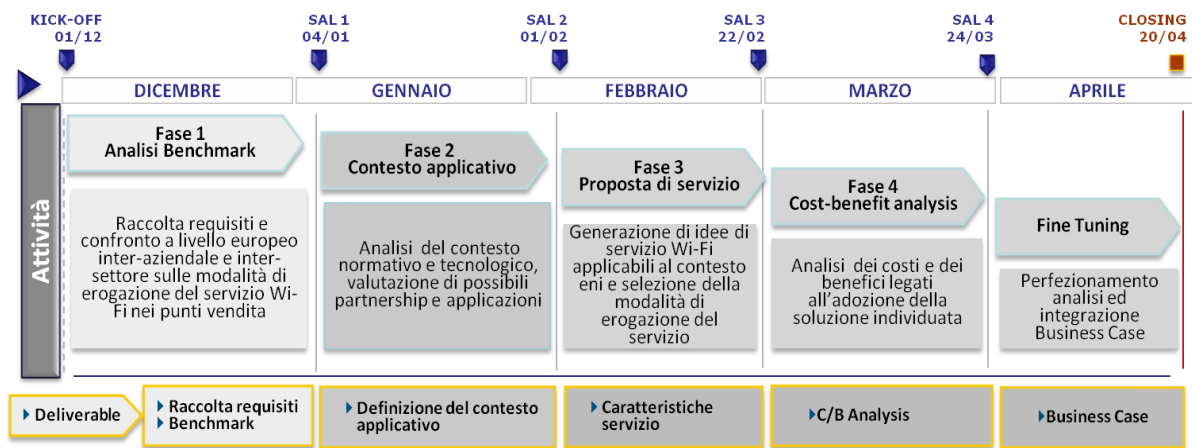


Fig. 1: Project Schedule

Nelle fase 1 (Fig.2), una volta compresa l'idea dello *steering committee* contenuta nella *project definition*, è stato prodotto un documento contenente i principali casi di studio del Wi-Fi in Italia e all'estero, di cui sono state selezionate le *best practice* da considerarsi come *lessons learned* da archiviare per le fasi successive. Sempre all'interno della stessa fase è stato prodotto il documento di *Business Requirement* contenente principalmente un'analisi del dominio applicativo e i requisiti funzionali e non funzionali che dovrà implementare il servizio.

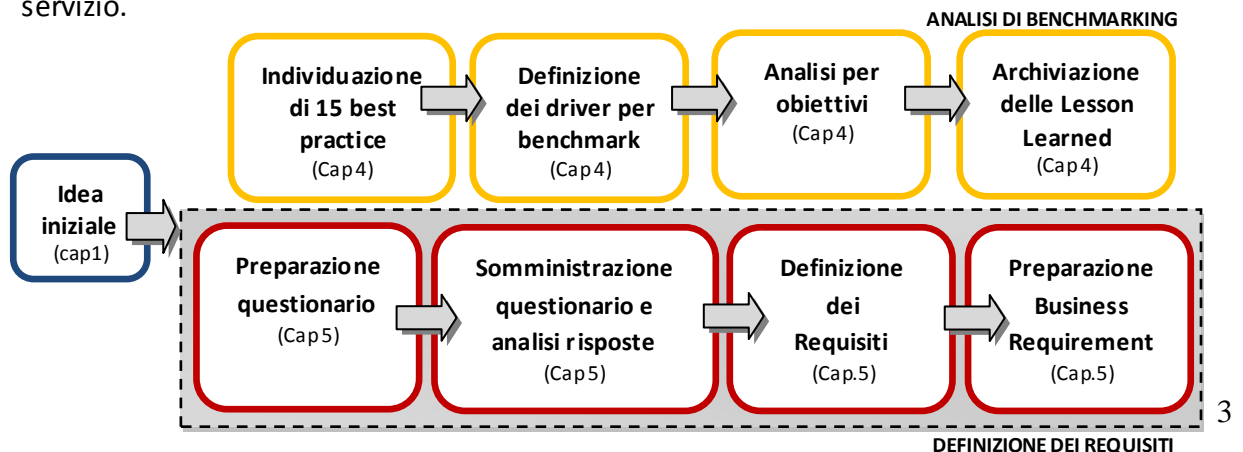


Fig.2: Macro-Fase 1

Nella fase 2 (Fig. 3) sono state condotte in parallelo tre tipi di analisi riguardanti: gli aspetti normativi necessari per l'erogazione di un servizio conforme alle norme/leggi vigenti in Italia, gli aspetti tecnologici, l'individuazione dei servizi da inserire nelle pagine principali del sito internet su cui l'utente verrà dirottato a seguito del processo di autenticazione e suggerimenti di eventuali partnership strategiche.

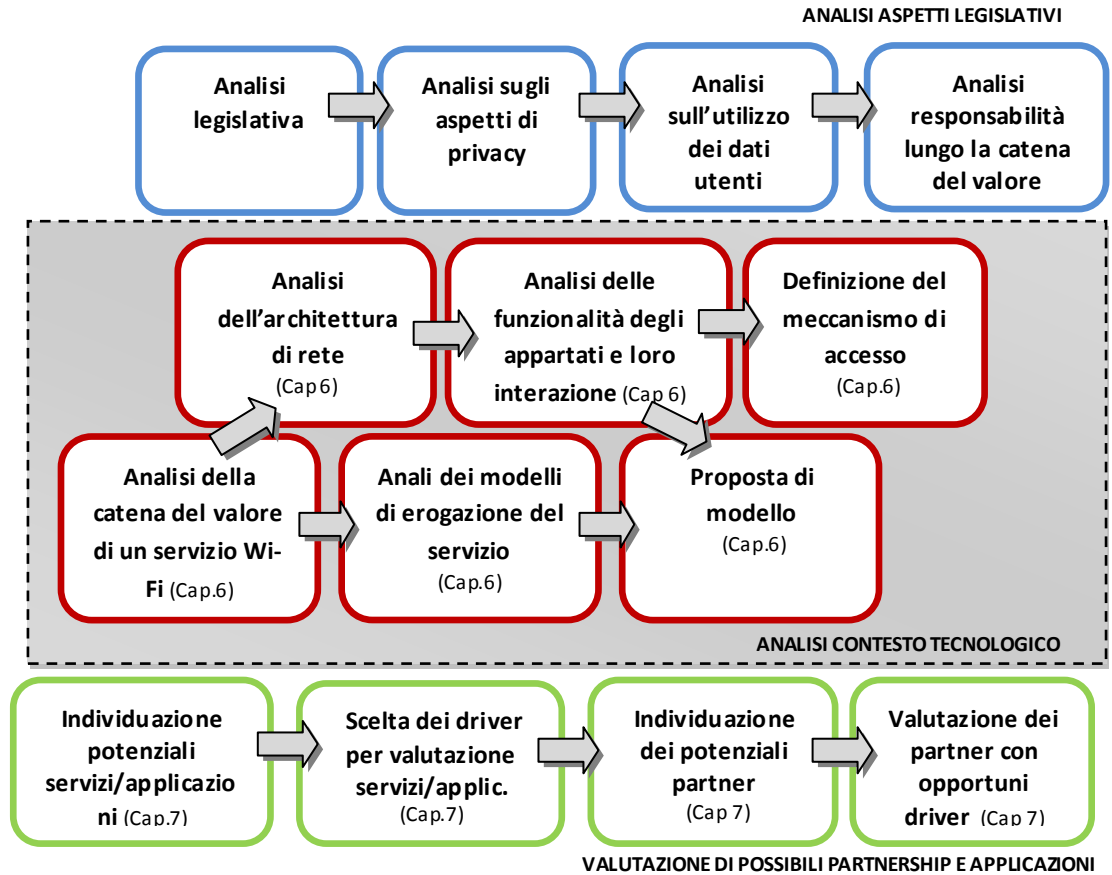


Fig.3: Macro-Fase 2

La fase 3 (Fig.4) ha avuto come obiettivo primario la definizione di potenziali caratteristiche del servizio Wi-Fi; sono stati applicati tre processi della progettazione concettuale ovvero: generazione dei concetti, selezione e valutazione degli stessi. In questa fase i componenti del team hanno lavorato in stretta collaborazione, conducendo le valutazioni in modo interdipendente e in particolare il candidato si è reso promotore di due strumenti di valutazione appresi durante il ciclo di studi: casa della qualità e matrice dei confronti.

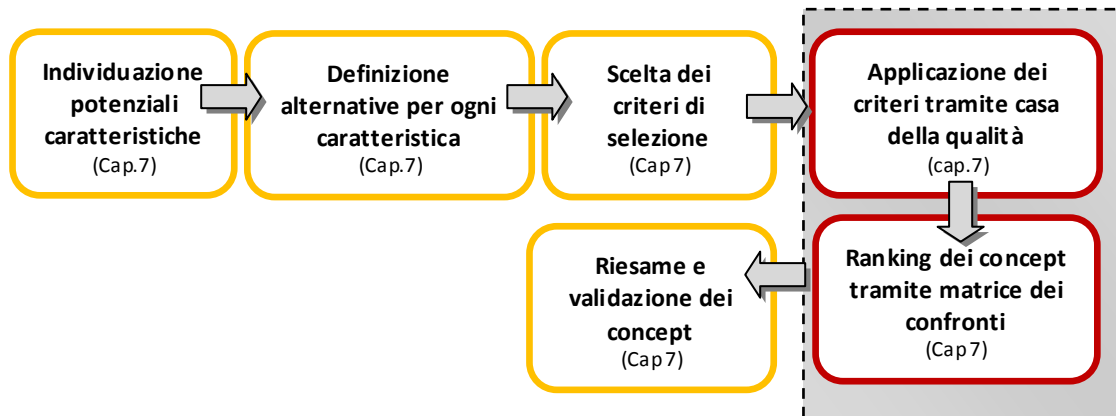


Fig.4: Macro-Fase 3

Nella fase 4 (Fig.5) sono stati analizzati i costi e i benefici dei concept selezionati, stimati i flussi di cassa attesi e il *Net Present Value* legato all'investimento iniziale ed infine sono state condotte delle analisi di sensitività al fine di valutare la reattività degli indici del progetto a possibili mutamenti dello scenario di base, nonché di determinare le variabili che hanno una maggiore incidenza sui risultati del progetto.

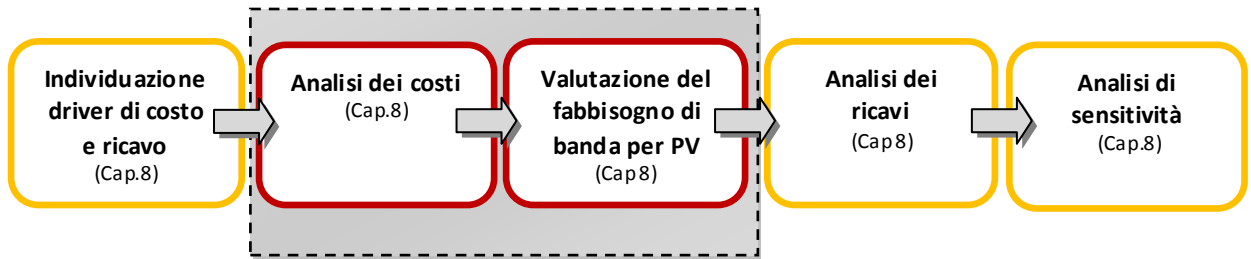


Fig.5: Macro-Fase 4

Nella fase 5 sono state migliorate le analisi condotte nella fase 4, chiuso ufficialmente il progetto e archiviata tutta la documentazione prodotta al fine di aumentare il *knowledge* aziendale.

3. RISULTATI FASE 1 - Analisi di benchmarking

L'obiettivo dell'analisi di benchmark è stato quello di evidenziare i trend comuni e le best practices rispetto ai seguenti settori:

- Food (*McDonald's, Starbucks e Columbus Café*)
- Autogrill/Stazioni di servizio (*Autogrill/Wind, Autogrill/Linkem e British Petroleum*)
- Wi-Fi City (*Provincia di Roma, Atac Mobile, Comune di Venezia, Gwifi Milano*)
- Trasporti (*Trenitalia, Atac, Aeroporti di Milano*)

Le informazioni sono state raccolte attraverso il Web e per alcune aziende anche tramite interviste dirette. Le aziende studiate sono state confrontate sulla base dei driver di fig.6.

Dall'analisi di *benchmark* è emerso essenzialmente che:

- Il servizio viene fornito a pagamento nei casi in cui il cliente è costretto ad una sosta prolungata nella location (es. aeroporti), negli altri casi è gratuito.
- I meccanismi di autenticazione, necessari per il rispetto del quadro normativo, sono quattro: sms, drop call, carta di credito e scratch card.
- Si distinguono 3 diversi tipi di

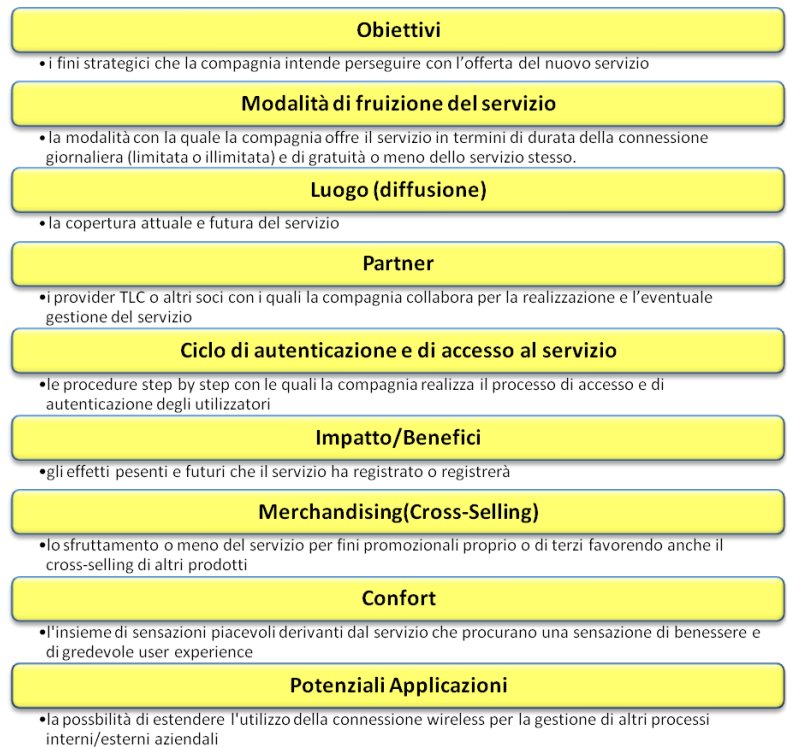


Fig.6: Driver per Analisi di Benchmarking

welcome pages: *Starting page* (pagina alla quale si accede nel momento in cui si apre il browser internet), *Login page* (pagina attraverso la quale loggarsi o accedere al servizio di registrazione) e *Landing page* (pagina all'interno della quale si viene dirottati dopo aver effettuato il *login*).

- La percentuale dei clienti che utilizza il Wi-Fi oscilla tra il 2% ed il 4% (es. 3% *Mc Donald's Italia @2010*)
- I clienti che utilizzano il Wi-Fi si trattengono più a lungo nel PV (es. 60 min via *Notebook*, 15 min via *Smartphone*, 5 min clienti no Wi-Fi – *Starbucks 2010*)
- L'utilizzo del Wi-Fi incentiva i clienti a ritornare nel PV (es. il 60% dei clienti Wi-Fi dichiara di tornare più spesso per utilizzare il servizio - *McDonald's Belgio @2008*)
- Il Wi-Fi migliora la distribuzione oraria dei clienti (es. il 57% dei clienti utilizza il Wi-Fi dopo le 13:00, il 35% in mattinata, solo il 10% durante il pranzo – *Columbus Cafè @2010*)

4. RISULTATI FASE 1 - Analisi dei requisiti

L'obiettivo perseguito è stato quello di definire i requisiti espressi dal business, attraverso la raccolta dei bisogni dei *key users* a seguito della somministrazione di un questionario appositamente preparato per la fase in questione. I bisogni sono stati poi tradotti in requisiti che hanno trovato formalizzazione, condivisione e approvazione all'interno del documento "*Business Requirement*".

Di seguito verrà illustrata la modalità con cui sono stati definiti i requisiti del servizio Wi-Fi:

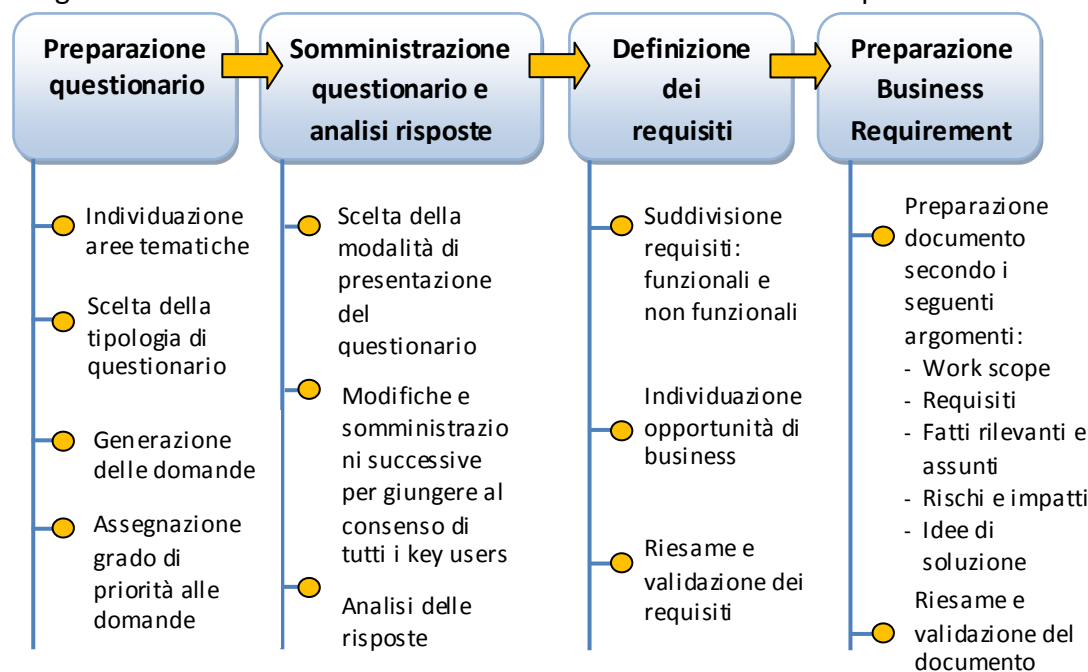


Fig.7: Sotto-fasi della definizione requisiti

I requisiti ottenuti a valle del riesame sono stati suddivisi nel modo seguente:

| Requisiti minimi di fruibilità (relativi alle funzionalità della versione base) | Requisiti non funzionali |
|--|---|
| Accesso wireless a internet | Usabilità, (servizio user-friendly) |
| Prevedere procedura di registrazione | Affidabilità (servizio in grado di offrire le medesime prestazioni a tutti gli utenti connessi simultaneamente) |
| Prevedere procedura di accesso | Scalabilità (facilmente estensibile a tutti i PV) |
| Sistema di autenticazione unico | Sicurezza (sicuro in termini di protezione traffico utente) |
| Metodi di filtraggio dei contenuti su internet | Aspetti legali (conforme alle norme vigenti) |
| Funzionalità di controllo e gestione rete | Redditività (profittevole in termini di ritorni diretti/indiretti) |
| Sistema di tracciabilità dei dati di navigazione | Prestazioni (stabile ed efficiente nel tempo) |
| Interfaccia d'interazione con CRM e sistemi | Interoperabilità (tecnologicamente indipendente dal costruttore) |
| Abilitazione di un sistema di inserimento di contenuti pubblicitari | Omogeneità (con QoS indipendente dal provider) |

Fig.8: Requisiti del servizio Wi-Fi

5. RISULTATI FASE 2 - Analisi del contesto tecnologico

L'obiettivo di questa sotto-fase è stato quello di condurre un'analisi sulle tecnologie abilitanti l'erogazione di un servizio Wi-Fi che possa portare ad una percezione dello stesso, da parte dell'utilizzatore finale, come sicuro e affidabile; inoltre sono stati trattati i principali legami che i maggiori player attivi sul mercato Wi-Fi instaurano tra loro, al fine di assicurare l'erogazione di un servizio Wi-Fi secondo l'architettura di rete scelta.

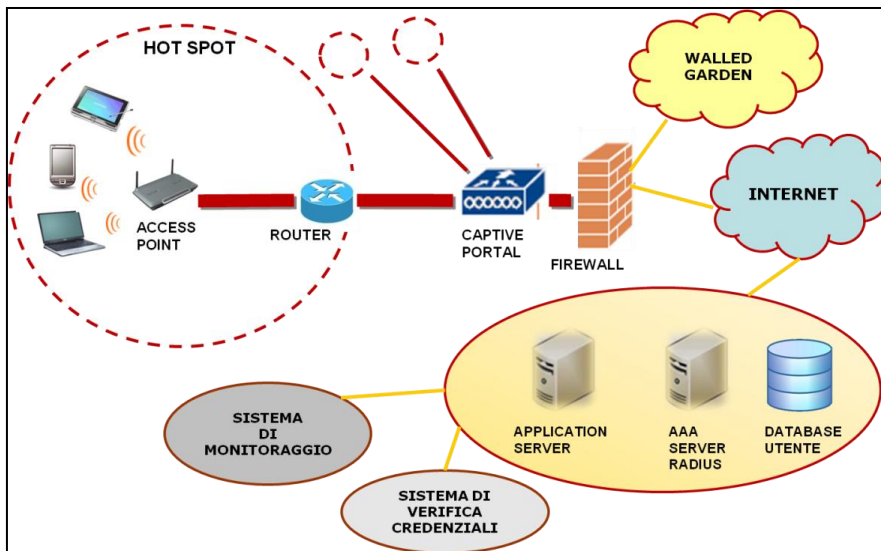


Fig.9: Architettura di rete Fac-Simile

L'architettura di rete (fig.9) scelta è stata quella di tipo centralizzato che prevede la presenza di un *access point* e di un *router* presso la *location* in cui si intende offrire il servizio Wi-Fi, mentre i restanti apparati *software* o *hardware* sono collocati presso il *service provider*, che

si occupa della loro gestione, e risultano

connessi virtualmente (tramite VPN, *virtual private network*) con gli apparati presenti presso il *customer* (enicafè).

È stato studiato il legame tra i diversi apparati nel modo seguente:

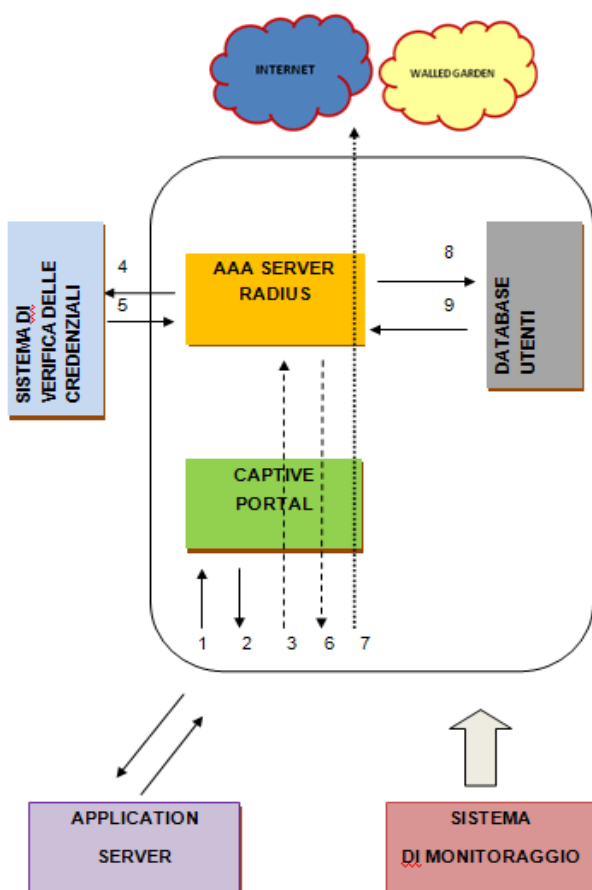


Fig.10: Principali Interazioni tra i componenti di rete

- 1 L'utente tenta di accedere a internet
- 2 Il captive portal intercetta l'utente e lo dirotta alla starting page o login page
- 3 L'utente inserisce Username e password se già autenticato altrimenti effettua la registrazione, tali dati vengono spediti all'AAA Server Radius
- 4 AAA Server Radius verifica le credenziali dell'utente interagendo con il sistema di verifica delle credenziali all'atto della registrazione, in caso di un utente già registrato consulta il DB utente.
- 5 Se la verifica delle credenziali è andata a buon fine il sistema o il DB utente restituisce un esito positivo al Radius
- 6 Il Server Radius restituisce la conferma dell'autenticazione all'utente ovvero concede l'autorizzazione
- 7 L'utente può navigare in internet o visitare il sito istituzionale (walled garden)
- 8 Il Radius archivia le credenziali utente nel Database utente, il quale a sua volta conferma l'avvenuta registrazione.
- 9

A valle dell'analisi dei possibili modelli organizzativi di erogazione del servizio Wi-Fi, date le attuali caratteristiche di connessione dei punti vendita, il candidato ha consigliato la scelta del modello di *Outsourcing con Network Operator*, all'interno del quale il customer (Eni S.p.A.) riceve un servizio "chiavi in mano" completo di accesso a internet in modalità *wired* (es. la connessione adsl all'interno della location).

6. RISULTATI FASE 3 - Progettazione concettuale

In questo paragrafo verrà descritta la metodologia ed i risultati conseguiti nella fase del macro piano di lavoro "Proposte di servizio", i cui step sono riportati in fig.3.

6.1 Individuazione delle potenziali caratteristiche e definizione delle alternative

L'individuazione degli aspetti principali caratterizzanti il servizio Wi-Fi è avvenuta a seguito dell'elaborazione dei risultati di benchmark raccolti nella prima fase del progetto.

Le caratteristiche scelte per la definizione del *concept* sono le seguenti:

1. Durata: tempo massimo e/o il traffico massimo da assegnare ad ogni utente
2. Welcome pages: possibili configurazioni delle welcome pages (*starting, login e landing*)
3. Modalità di registrazione: modalità con le quali l'utente ottiene la possibilità di accedere al servizio
4. Restrizioni alla navigazione: siti internet, servizi e/o funzionalità non erogabili tramite il servizio Wi-Fi
5. Merchandising: forme di promozione commerciale dell'azienda e/o di terzi visualizzabili durante la fruizione del servizio da parte del singolo utente



Per ognuna delle suddette caratteristiche, a seguito di diverse sessioni di *brainstorming* è stato prodotta una lista di idee di alternative (Fig.11) le quali, successivamente, andranno a costituire i diversi attributi dei *concept* di servizio

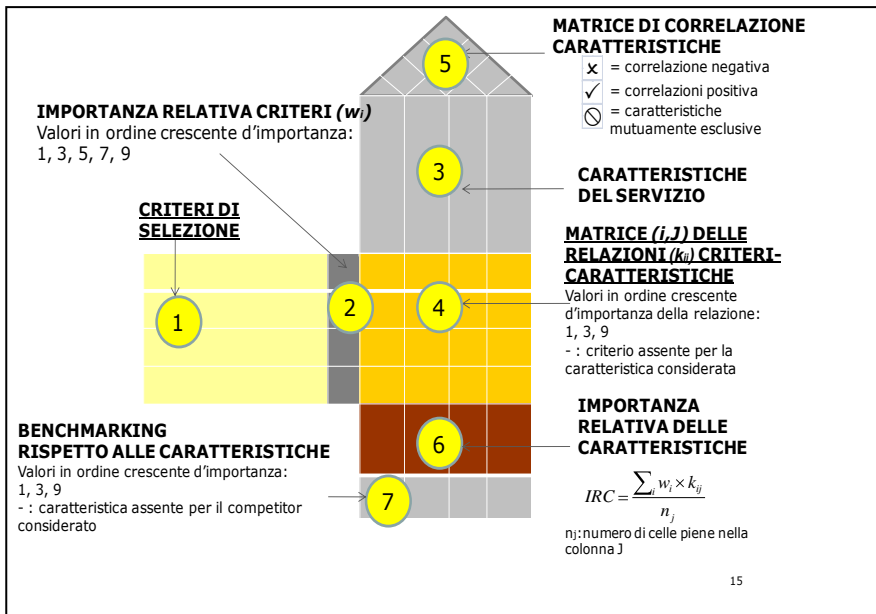
Figura 11: Alternative delle caratteristiche del servizio Wi-Fi

6.2 Selezione delle caratteristiche e definizione dei *concept* di servizio

Le diverse alternative proposte sono state valutate sulla base di alcuni criteri di selezione (Fig.12), scelti dal *team* stesso attraverso la tecnica del *brainstorming*.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Livello medio di attesa | Tempo medio di attesa dell'utente che trova la rete congestionata |
| Complessità di comunicazione | Grado di difficoltà nel promuovere le modalità d'uso del servizio all'utente |
| Complessità di gestione | Tipologia di funzionalità che il provider dovrà fornire e/o gestire |
| Soddisfazione del gestore | Opportunità per il gestore derivanti dal servizio Wi-Fi (es.promozioni) |
| Grado di diffusione | Livello di diffusione della caratteristica presso altri contesti |
| Tempo di accesso | Facilità d'uso e immediatezza di accesso al servizio per l'utente |
| Requisiti di banda | Fabbisogno di banda necessario all'implementazione del servizio |
| Customer satisfaction | Livello di soddisfazione del cliente |
| Facilità d'uso | Semplicità di utilizzo del servizio da parte dell'utente |
| Revenue | Possibilità di ottenere ritorni diretti e/o indiretti attraverso il merchandising |

Figura12: Criteri di selezione fase " Proposta di servizio"



In definitiva grazie all'ideazione dei suddetti requisiti si è resa possibile una valutazione delle alternative attraverso la casa della qualità (Fig.13) e a una selezione dei concept di servizio attraverso la matrice dei confronti .

Figura 13:Casa della qualità

Il risultato finale derivante dall'applicazione di entrambi gli strumenti è costituito da due concept di servizio (Fig.14) su cui è stata fondata la fase 4.

| Test – versione BASE | Roll out – versione ENI |
|---|---|
| Durata Limite 1 ora di connessione (no extra time e no limiti di traffico) | Durata Limite 1 ora di connessione (no extra time e no limiti di traffico) |
| Welcome pages LOGIN (base), LANDING sito istituzionale | Welcome pages LOGIN (base), LANDING A) sito eni dedicato al wi-fi in eni café B) visualizzazione sito partner per azioni di comarketing |
| Registrazione Modalità classica | Registrazione Strutturata in 2 format: A) Modalità classica con possibilità di richiedere la you&eni B) Accesso con ID you&eni |
| Restrizioni Nessuna | Restrizioni Nessuna |
| Merchandising Nessuna | Merchandising Advertising, Promozioni nazionali e geolocalizzate (gestite da server terzo) |
| Identificazione SMS drop call | Identificazione SMS drop call |
| Visualizzazione Versione unica adattabile | Visualizzazione Differenti versioni per visualizzazioni da pc e mobile |

Figura 14: Concept di servizio selezionati

7. RISULTATI FASE 4 - Analisi costi e benefici

L'obiettivo principale dell'analisi costi-benefici (Fig.5) è stato l'elaborazione di un *Business Case* costruito su programma *excel* in modo parametrico, ovvero per ogni singola voce in esso riportata è stato possibile individuare un formula in grado di legare il risultato stesso a differenti parametri dati di volta in volta come input, pertanto il *business case* in questione è stato suddiviso in tre parti:

- INPUT: ipotesi di base sulle quali poggia l'analisi
- COSTI: voci di costo da sostenere per l'implementazione e la gestione del servizio
- RICAVI: benefici tangibili derivanti dal servizio.
- ANALISI DI SENSITIVITÀ

7.1 Analisi dei costi

Le voci di costo sono state suddivise rispettando l'architettura di rete di tipo centralizzato che verrà implementata per l'erogazione servizio in questione (Fig.9)

Abbiamo pertanto un'allocazione dei costi in base a:

- Architettura di rete del punto vendita: si fa riferimento ai componenti di rete hardware e software che dovranno essere installati nei singoli punti vendita enicafè;
- Architettura di rete centralizzata (Centro Servizi del *Network Operator*): si fa riferimento ai componenti di rete di tipo hardware e software che dovranno essere predisposti dal e presso il *Network Operator* per la fruizione e la gestione del servizio Wi-Fi.

Un ulteriore suddivisione delle voci di costo si ha in base all'orizzonte temporale di riferimento, avremo pertanto:

- Costi iniziali: ovvero i costi che verranno sostenuti una tantum (investimento iniziale);
- Costi di gestione: ovvero i costi necessari per mantenere e gestire gli apparati e la connessione nel tempo.

Per una migliore allocazione dei costi si è reso necessario clusterizzare i punti vendita a seconda del fabbisogno di larghezza di banda legato al numero di utenti connessi simultaneamente al servizio. La banda che si intende allocare a ciascun punto vendita dipenderà dalla classe di fatturato di appartenenza del punto vendita stesso, in quanto l'ipotesi principale è che ad una classe di fatturato maggiore corrisponde un maggior afflusso di clientela e quindi, maggiori potenziali clienti che utilizzeranno il Wi-Fi.

Il risultato dell'analisi dei costi è mostrato in Fig.15 *:

| | Inv.Iniziale | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 |
|--|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ○ COSTO TOTALE DI POTENZIAMENTO CONNESSIONE DATI | € 6.750 | | | | |
| ○ COSTO HOTSPOT | € 600.000 | € 255.000 | € 255.000 | € 255.000 | € 255.000 |
| ○ COSTO DI GESTIONE DEL SERVIZIO BASE | €90.000 | € 150.000 | € 150.000 | € 150.000 | € 150.000 |
| ○ SERVIZIO ROLL-OUT | € 150.000 | | | | |
| ○ COSTI TOTALI DI PROGETTAZIONE | € 135.000 | | | | |
| ○ COSTI DI COMUNICAZIONE | | € 405.000 | | | |
| ○ TOTALE COSTI [€] | € 1.023.616 | € 844.460 | € 426.273 | € 426.590 | € 426.920 |
| ○ TOTALE COSTI + CONTINGENCY [€] | € 1.125.980 | € 928.900 | € 468.900 | € 469.250 | € 469.614 |
| ○ COSTI PER PV [€/PV] | € 3.042 | € 2.500 | € 1.200 | € 1.200 | € 1200 |

Figura 15: Analisi dei costi del servizio Wi-Fi

* le voci di costo, per motivi di privacy aziendale, non corrispondono a quelle reali ma sono moltiplicate per un fattore correttivo

7.2 Analisi dei ricavi

Dal momento che il servizio verrà offerto gratuitamente, l'analisi dei ricavi è stata elaborata tenendo conto di alcune stime basate in particolare sulla crescita dei clienti grazie al Wi-Fi, l'unica fonte di ricavi diretti è stata individuata nell'inserimento di contenuti pubblicati a pagamento per l'inserzionista.

| | Investimento Iniziale | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 |
|--|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| I/O RICAVI DA VENDITE NON OIL | | € 363.655 | € 371.838 | € 380.200 | € 388.170 |
| ○ Fatturato da Nuovi clienti [€] | | € 1.049.580 | € 1.072.980 | € 1.097.120 | € 1.121.810 |
| ○ Fatturato da vecchi clienti che utilizzano il WiFi [€] | | € 162.810 | € 166.470 | € 170.220 | € 174.000 |
| ○ Ricavi totali non OIL [€] | | € 363.650 | € 371.838 | € 380.200 | € 388.750 |

Figura 16: Analisi di alcuni ricavi del servizio

* le voci di ricavo, per motivi di privacy aziendale, non corrispondono a quelle reali ma sono moltiplicate per un fattore correttivo

8. Conclusioni e sviluppi futuri

La tabella seguente sintetizza i principali output del *Business Case*:

| | Inv.Iniziale | Anno 0 | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| COSTI TOTALI [€] | € 1.125.980 | € 928.900 | € 468.900 | € 469.250 | € 469.614 |
| RICAVI TOTALI [€] | | € 400.650 | € 440.838 | € 460.200 | € 500.750 |
| CF [€] | -1.005.000€ | -495.000€ | -75.000€ | -75.000€ | -75.000€ |
| VAN [€] | -1.650.000 € | | | | |
| MARGINE [€] | | -1,537 | -0,267 | -0,24 | -0,213 |

Figura 17: Sintesi dei risultati del *Business Case*

* le voci del business case, per motivi di privacy aziendale, non corrispondono a quelle reali ma sono moltiplicate per un fattore correttivo

Con le ipotesi attuali i ricavi non garantiscono una copertura dei costi per la realizzazione e gestione del servizio. Sia i singoli flussi di cassa che, di conseguenza, il Net Present Value risultano negativi. Le tecniche classiche di valutazione degli investimenti porterebbero a scartare l'implementazione effettiva del servizio senza considerare il valore che questo potrebbe generare nel tempo.

Le motivazioni che inducono al lancio del servizio sono da ricercare tra i benefici non valorizzati, i quali troveranno esplicitazione negli sviluppi futuri del progetto:

- Aumento customer satisfaction
- Percezione innovatività marchio
- Customer Insight

- Recupero efficienza personale viaggiante
- Miglioramento della fruizione oraria
- Ricavi da adv geolocalizzato/Comarketing

Inoltre, a seguito dei risultati emersi nell'analisi di sensitività, è stato possibile studiare il comportamento di due variabili strategiche: "Aumento del numero di clienti" e "Aumento della Spesa media per cliente". La fig. 18 mostra i valori delle due variabili che rendono il

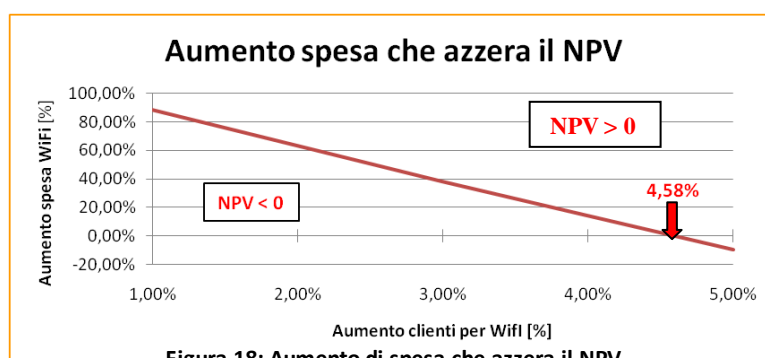


Figura 18: Aumento di spesa che azzerava il NPV

progetto realizzabile, ovvero è possibile concludere che un aumento clienti compreso tra il 4% e il 5% potrebbe garantire un recupero dei costi di investimento che renderebbe il servizio auto sostenibile. In conclusione anche se dalle stime effettuate dal team il Valore

Attuale Netto del progetto risulta essere negativo, l'organizzazione, ha optato comunque per lo sviluppo del progetto mossa dal desiderio di fornire un servizio a valore aggiunto al cliente finale, forte del fatto che il raggiungimento dei benefici di tipo intangibili che non sono stati quantificati possa portare comunque l'azienda a godere di un vantaggio competitivo e al raggiungimento degli obiettivi che hanno decretato la nascita del progetto. Nell'analisi dei requisiti sono stati individuate le possibili estensioni d'uso del Wi-Fi, le quali rappresentano delle opportunità future di business che se sfruttate porteranno a una vantaggio competitivo per l'organizzazione. Esse risultano: creazione di un punto di accesso alla rete interna da parte del personale viaggiante Eni, gestione e controllo diretto dei display per promozioni e/o intrattenimento, abilitazione di sistemi di pagamento EFT-POS, abilitazione di sistemi di videosorveglianza, possibilità di maggiori interazioni con sistemi CRM esistenti, inserimento di contenuti pubblicitari di tipo geolocalizzato e modello di affiliazione per i commercianti limitrofi al punto vendita enicafè.