



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**

***Implementazione di una soluzione e-procurement
SAP Ariba a supporto del processo di acquisto di beni e
servizi indiretti***

SINTESI

RELATORI

Prof. Ing. Riccardo Dulmin
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia,
dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni*

IL CANDIDATO

Debora Carlino
deboracarlino@hotmail.it

Sessione di Laurea Magistrale del 30/09/2020

Implementazione di una soluzione e-procurement SAP Ariba a supporto del processo di acquisto di beni e servizi indiretti

Debora Carlino

Sommario

Questo lavoro di tesi si basa su uno stage di cinque mesi svolto presso l'azienda Accenture Spa, una delle principali società di servizi di consulenza a livello mondiale, la quale è stata coinvolta nel progetto di implementazione di una soluzione SAP Ariba in un'azienda leader nel mercato tessile, abbigliamento e beni di lusso, allo scopo di migliorare il processo di Procurement, con specifico riferimento alla fase Procure-to-Pay (P2P). In primo luogo, viene riportata una sintetica rappresentazione del contesto della digitalizzazione del Procurement, cercando di delinearne gli aspetti distintivi e le sfide ad esso associate. Nella seconda parte dell'elaborato viene fornita una revisione letteraria dei sistemi software *ERP (Enterprise Resource Planning)*, con particolare riferimento al software *ERP SAP*, e introdotto il modulo *SAP Ariba Buying* del sistema software SAP Ariba. Queste analisi saranno necessarie per introdurre e comprendere l'ultima sezione dell'elaborato, la quale riporta l'esperienza professionale intrapresa e per la quale tutte le fasi di implementazione del progetto saranno descritte nel dettaglio mettendo in evidenza le capacità della soluzione in questione e le decisioni funzionali adottate.

Abstract

This thesis work is based on a five-month internship carried out at Accenture Spa, one of the leading consulting services company in the world, which was involved in the implementation project of an SAP Ariba solution in a company leader in the textile, clothing and luxury goods market, with the aim of improving the Procurement process, with specific reference to the Procure-to-Pay (P2P) phase. Firstly, a brief representation of the context of Procurement digitalization is reported, trying to outline its distinctive aspects and the challenges associated. In the second part of the paper, a literary review of *ERP (Enterprise Resource Planning)* software is provided, with specific reference to the *SAP ERP* software, and the *SAP Ariba Buying* module of the SAP Ariba software system is introduced. These analyzes will be necessary to introduce and understand the last section of the paper, which reports the professional experience undertaken and for which all the phases of the implementation project will be described in detail, highlighting the capabilities of the solution and the functional decisions made.

1. Introduzione

Il seguente elaborato di tesi è il risultato di un tirocinio svolto presso l'azienda Accenture Spa nella divisione Management Consulting, nello specifico nell'area Sourcing&Procurement. Il progetto al quale ho preso parte prevedeva l'implementazione di una soluzione e-procurement SAP Ariba in un'azienda leader nel settore tessile, abbigliamento e beni di lusso, al fine di supportare il processo di acquisto dei materiali e dei servizi indiretti migliorandone l'efficienza, l'immediatezza e la tracciabilità. L'obiettivo del progetto era quello di introdurre un modello unico e globale che perseguisse i seguenti principi:

- *Semplicità*: costruire una soluzione di facile comprensione che incontrasse allo stesso tempo i bisogni e le esigenze di tutti gli utenti;
- *Armonizzazione*: rendere il processo più standard possibile minimizzando la possibilità di errore e puntare all'integrazione con tutti gli altri sistemi gestionali utilizzati internamente garantendo la coerenza e l'aggiornamento simultaneo dei dati e delle informazioni;
- *Razionalizzazione*: ottenere processi più efficienti incrementando il controllo sulle operazioni di acquisto.

2. Contesto applicativo e gli obiettivi del progetto

Il progetto di implementazione prevede più fasi, anche chiamate *waves*, ciascuna delle quali con riferimento a diverse fasi/aspetti del processo di Procurement. La wave alla quale ho preso parte, nonché unica fase schedulata e pianificata al momento, è la *wave 1*, la quale pone l'attenzione sulla gestione dei materiali e dei servizi indiretti non codificati sui processi Procure-to-Pay, ossia sul processo downstream del più ampio processo di Procurement.

Gli obiettivi del progetto caratterizzante la wave 1 sono i seguenti:

- Incrementare la visibilità di spesa e il controllo di budget;
- Prevenire/ridurre gli errori e ridurre le attività amministrative;
- Razionalizzare il processo e ridurre le attività offline;
- Incrementare la collaborazione con i fornitori.

Al fine di raggiungere tali obiettivi, è stato dichiarato in scopo il sistema di gestione SAP Ariba P2O, *SAP Ariba Buying*, integrato al sistema SAP S/4 HANA. Grazie all'integrazione del sistema Ariba P2O con il sistema SAP S/4 HANA, è stato possibile sfruttarne le sinergie per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Nello specifico, sono stati definiti in scopo i seguenti sotto-processi:

- Creazione di una richiesta di acquisto;
- Approvazione di una richiesta di acquisto;
- Gestione degli ordini di acquisto;
- Fatturazione.

Inoltre, per supportare i principi dettanti la scelta di implementazione di progetto è stato deciso di aggiungere nel perimetro di progetto un ulteriore sotto-processo, *Catalogue management*. Sono stati considerati però parzialmente in scope, i processi legati alle attività di fatturazione e pagamento. L'azienda cliente, infatti, in accordo con i Teams Accenture, ha deciso di gestire solamente i flip del PO e la visualizzazione delle informazioni sugli stati della fattura, con l'intento di potenziare tali attività nel futuro attraverso l'avviamento di nuove waves. Il progetto di implementazione non ha coinvolto subito tutte le Regioni in cui l'azienda è operante. La Regione in scope, che quindi è stata sottoposta al rilascio della soluzione in questa prima wave, è l'EMEA con l'Headquarter italiano considerato pilota. Nel dettaglio è stato discusso di partire dando la possibilità di creazione degli ordini tramite piattaforma solo ai siti corporate (Sedi Funzionali), escludendo per il momento i siti retail (store). La volontà è quella di estendere l'utilizzo della piattaforma a tutti i siti aziendali e su tutte le Regioni (EMEA, USA, Japan, Korea, APAC), incrementando anche le attività svolte tramite soluzione così da arrivare ad usufruire di un unico strumento per l'intero processo end-to-end del Procurement, mediante strategie di roll outs successive e future waves. Le strategie di roll outs saranno necessarie per sviluppare e adattare la soluzione alle specifiche esigenze e peculiarità delle singole Regioni.

2.1. Lo scenario AS-IS

Antecedentemente al progetto di implementazione della soluzione SAP Ariba Buying, l'azienda cliente presentava al suo interno il sistema ERP SAP S/4 HANA per supportare il processo di acquisto di beni e servizi indiretti, accompagnato da attività principalmente svolte in modalità *offline* attraverso l'ausilio di strumenti tradizionali quali posta elettronica, fax e contatti telefonici. La nascita del bisogno di approvvigionamento di un bene o di un servizio si traduceva nella creazione del documento *Ordine di Acquisto (ODA)* attraverso la compilazione di campi sul sistema ERP SAP S/4 HANA. Per la creazione dell'ordine di acquisto il richiedente doveva inserire tutti i dati manualmente, e questo implicava non solo un alto dispendio di tempo ma anche un alto margine di errore incrementando la probabilità di dover apportare successive modifiche al documento d'ordine. Inoltre, la modalità di acquisto

era la medesima indipendentemente dal valore o la frequenza di acquisto di una certa tipologia di merce. A seconda delle esigenze, l'invio dell'ordine al fornitore era preceduto dal compimento di una logica approvativa secondo la quale il documento attraversava diverse figure aziendali le quali revisionavano il documento accertandosi della correttezza delle informazioni inserite dal richiedente. Nonostante gli approvatori previsti si differenziassero in relazione alla categoria merceologica acquistata, non era presente un processo formalizzato che rendesse tracciabile il flusso seguito, ma tutto si svolgeva secondo una politica di conoscenza interna e attraverso un semplice scambio di file tra soggetti. A tal proposito, eventuali errori ed inesattezze individuate dagli attori responsabili della revisione, venivano comunicate offline al richiedente, il quale provvedeva alla modifica e all'aggiustamento del documento che a seconda dei casi avrebbe dovuto ripercorrere gli steps approvativi. Una volta completato il processo approvativo, l'ordine veniva inoltrato manualmente al fornitore attraverso posta elettronica utilizzando l'indirizzo e-mail registrato sul sistema SAP S/4 HANA. Anche in questo contesto, eventuali chiarimenti, sollecitazioni, note e ulteriori azioni scambiate tra i due soggetti, richiedente e fornitore, avvenivano offline sfruttando mezzi come contatti telefonici e posta elettronica. Secondo il modello AS-IS, quindi, rimaneva traccia degli ordini sull'ERP SAP S/4 HANA in quanto creati a sistema, ma non erano presenti informazioni aggiuntive riguardanti eventuali revisioni apportate al documento o scambi avvenuti. Inoltre, esenti da un flusso approvativo formalizzato e tracciabile, monitorare l'avanzamento della revisione, evidenziare e memorizzare lo step richiedente l'aggiornamento del documento risultava non fattibile. Anche le attività di entrata merce, fatturazione e pagamento erano gestite tramite il sistema gestionale SAP S/4 HANA sul quale venivano registrate le informazioni inerenti a tali attività, supportate da eventuali comunicazioni sempre condotte offline, internamente e con il fornitore.

2.2. Lo scenario TO-BE

Il progetto di implementazione ha avuto inizio quando l'azienda cliente ha manifestato la volontà di agire sulla gestione del processo di acquisto dei beni e dei servizi indiretti. A tale scopo, ha scelto la piattaforma e-procurement *SAP Ariba Buying* e Accenture SpA come azienda di consulenza per supportare l'implementazione della soluzione. Con l'implementazione del modulo di SAP Ariba, quasi tutte le attività legate al processo di acquisto di beni/servizi indiretti sono state traslate sulla piattaforma, determinando la razionalizzazione e l'automazione di tali attività. Uno dei cambiamenti sostanziali derivanti

dal progetto di implementazione è rappresentato dall'introduzione di un nuovo documento relativo alla richiesta di acquisto, *Purchase Requisition (PR)*. La creazione della richiesta di acquisto, antecedente l'effettivo ordine di acquisto, viene compilato dal richiedente sulla piattaforma e prevede l'inserimento automatico di alcune informazioni. La maggior parte dei campi del documento, infatti, vengono ereditati sulla base del profilo utente che sta agendo e sulla tipologia di merce selezionata. Questo determina non solo un risparmio in termini di tempo, ma anche una riduzione degli errori commessi dall'utente in quanto non deve più preoccuparsi di compilare il documento manualmente. Inoltre, la piattaforma fornisce un'interfaccia utente semplice ed immediata, che consente all'utente di individuare e revisionare facilmente tutte le informazioni di interesse. Attraverso la piattaforma è stato introdotto anche il concetto di *Approval Workflow*. Per ogni richiesta di acquisto creata viene generato automaticamente un flusso approvativo visibile a sistema che permette di tenere traccia del flusso che seguirà il documento e in cui il nome degli approvatori verrà mostrato così da evidenziare anche lo step in cui il flusso approvativo risulta bloccato. Una richiesta di acquisto completamente approvata genera un ordine di acquisto, *Purchase Order (PO)*, che viene automaticamente inviato al sistema esistente SAP S/4 HANA, al quale la piattaforma è integrata, e al fornitore. In caso di modifiche, sia della richiesta di acquisto che dell'ordine di acquisto, i soggetti interessati vengono informati attraverso notifiche e-mail o su piattaforma generate automaticamente, riuscendo ad agire dalla soluzione implementata in ogni caso. La presenza del nuovo documento di richiesta di acquisto e del flusso approvativo formalizzato dà la possibilità di agire prima che un ordine venga generato. Altro aspetto rilevante è la definizione dei *Buying Channels*, che permettono all'utente di utilizzare il corretto processo di acquisto per la specifica categoria merceologica, oltre che definire chiaramente le responsabilità e guidare l'azienda alla conformità. Ciò è rafforzato dalla possibilità di gestire cataloghi tramite piattaforma distinguendo gli acquisti sporadici o che presentano variazioni, da quelli frequenti per i quali sono già previsti prezzi negoziati e per cui la fase di negoziazione non è più necessaria. Inoltre, le attività di ricezione merce, fatturazione e pagamento continuano ad essere svolte in SAP S/4 HANA, ma la sua integrazione con SAP Ariba permette di scambiare e aggiornare i dati simultaneamente rendendoli disponibili in maniera immediata e affidabile, garantendo l'allineamento tra i sistemi. Inoltre, per favorire le relazioni con i fornitori è stato integrato il portale Ariba Network con il quale allo stesso modo avviene il trasferimento delle informazioni. La Figura 1

riporta l'architettura tecnica rappresentante il modello TO-BE, a seguito dell'implementazione di progetto.

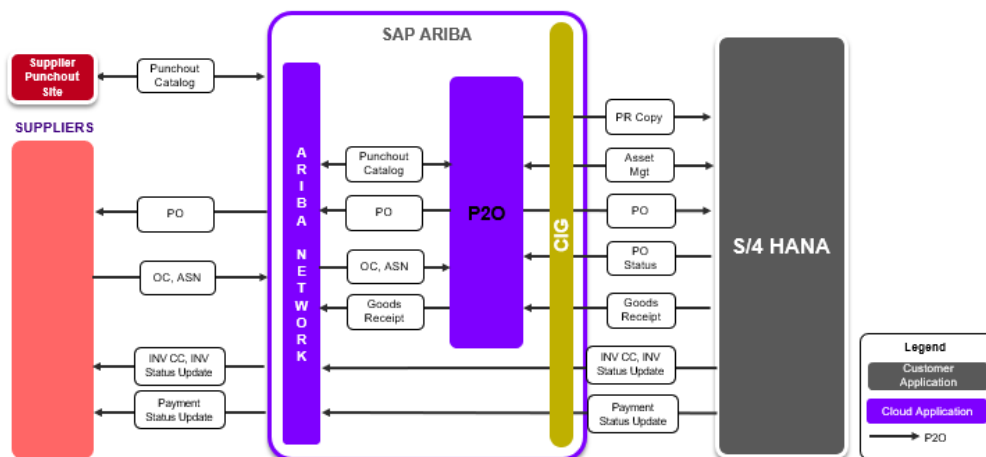


Figura 1: Architettura Tecnica

3. Le attività svolte

Il progetto di implementazione ha avuto inizio a Giugno del 2019 con il primo contatto tra l'azienda cliente e Accenture SpA. La Roadmap adottata segue sostanzialmente i consueti steps di implementazione di un ERP SAP. Nella Figura 2 sono riportate le fasi che hanno definito l'intero progetto di implementazione.

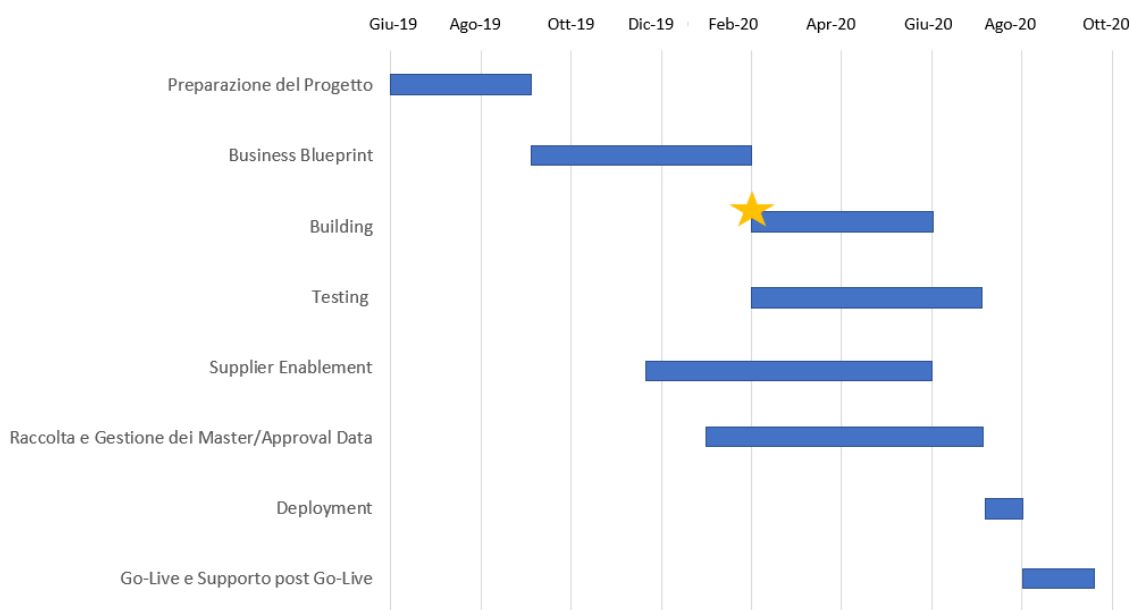


Figura 2: Gantt di Progetto

Nello specifico, il mio ingresso sul progetto è avvenuto alla fine del mese di Gennaio 2020, con il termine della fase di raccolta dei requisiti (*Business Blueprint*), ho quindi partecipato attivamente alla fase di *Building, Testing, Deployment, Go-Live e Supporto Post Go-live*, alle

attività trasversali di *Raccolta e Gestione dei Master/Approval Data* e supportato le attività trasversali di *Supplier Enablement*.

3.1. Fase di Preparazione del Progetto e Business Blueprint

La fase di *Preparazione del Progetto*, iniziata a Giugno del 2019, ha previsto la definizione dello scopo e la pianificazione di tutte le attività da performare durante la *wave 1*. È stato identificato l'approccio da utilizzare, le aree di interesse, impatti e previsioni di budget e i Teams da dover coinvolgere per supportare adeguatamente l'implementazione. L'output della fase di Preparazione del Progetto è stato il documento *Scopo del Progetto*. Il termine della fase di pianificazione ha segnato l'inizio della successiva, la *Business Blueprint*. Lo scopo principale di questa fase è quello di produrre una documentazione dettagliata, la cosiddetta *Business Blueprint (BBP)*, riguardo gli scenari aziendali in esame, nonché i requisiti da considerare per l'implementazione. L'obiettivo è quello di descrivere la logica di funzionamento del nuovo modello TO-BE raggiungibile attraverso l'introduzione della soluzione evidenziandone i requisiti delta con quello corrente, e data l'importanza della suddetta fase è necessario che i requisiti raccolti vengano validati e confermati dal cliente prima di procedere con la configurazione della soluzione. A tal proposito sono stati organizzati meetings interattivi con il business aziendale svolti presso la sede del cliente. I meetings hanno visto la partecipazione del Core Team dell'azienda cliente, il quale includeva referenti/acquirenti selezionati dei dipartimenti, guidati dai Responsabili del dipartimento acquisti e supportati dal Team di esperti Accenture. Non avendo partecipato attivamente alla redazione della documentazione, ho analizzato e compreso i requisiti raccolti e validati durante le settimane iniziali del mio tirocinio, così da poter supportare il Team di Progetto nelle attività successive di configurazione della soluzione.

3.2. Fase di Configurazione della soluzione

La fase di configurazione consiste nella costruzione della soluzione secondo i requisiti stabiliti e raccolti nella *Business Blueprint*. Tutte le attività di costruzione sono avvenute in ambiente SAP DEV (Development & Customizing) e SAP QA (Quality Assurance) per SAP S/4 HANA, mentre in Ariba sono state svolte in ambiente di TEST che corrisponde all'ambiente SAP QA. Questa fase è stata sostanzialmente suddivisa in due sottofasi: *Prototyping Building* e *Integration Building*. La prima aveva lo scopo di agire sulla piattaforma di acquisto per configurarla secondo i requisiti raccolti, ed è stata necessaria per garantire lo svolgimento della sottofase successiva che riguardava invece l'integrazione della soluzione SAP Ariba

Buying con l'ERP SAP S/4 HANA. Con la fase di Building sono iniziati i meetings settimanali di interfacciamento con il Team di Supporto Tecnico dedicato, il quale ci supportava nell'implementazione dei requisiti richiesti attraverso attività di configurazione e customizzazione della piattaforma. Per ogni azione compiuta sul sistema, io ed il mio Team eravamo responsabili dello svolgimento di attività di testing per verificare la corretta logica di funzionamento secondo le richieste del cliente. Per ogni issue e open point riscontrati, abbiamo personalmente creato un file Excel per tracciarne l'avanzamento e per discuterne l'aggiornamento dello stato ad ogni sessione organizzata. Per poter procedere con le attività di testing delle configurazioni e customizzazioni della piattaforma, è stato necessario creare prototipi di dati che riproponessero in maniera più fedele possibile scenari aziendali reali. Le attività di creazione e organizzazione dei dati in file Excel da caricare a sistema per esaminare il funzionamento delle azioni intraprese sono state svolte da me ed il mio Team, con il supporto dell'azienda cliente per indicarci i principali scenari da ricreare.

3.3. Fase di Testing

Durante il progetto di implementazione sono state svolte diverse attività di testing sulla soluzione:

1. *Test Interni*: rappresentano tutte le attività di testing svolte a partire dalla fase di configurazione della soluzione, le quali avevano lo scopo di verificare che le configurazioni e le customizzazioni messe in atto dai Team Tecnici rispondessero ai risultati attesi dal cliente;
2. *System Integration Test (SIT)*: rappresentano attività di testing svolte a seguito del completamento dell'integrazione della soluzione SAP Ariba Buying con l'ERP SAP S/4 HANA dal Core Team dell'azienda cliente con il coordinamento e la supervisione del Team Accenture, con lo scopo di verificare l'integrazione dei sistemi e quindi il conseguente corretto scambio di dati;
3. *User Acceptance Testing (UAT)*: rappresentano attività di testing svolte dagli *End Users* con la supervisione del Core Team dell'azienda cliente e il coordinamento e la supervisione del Team Accenture, con lo scopo di mostrare il nuovo modello di gestione del processo di acquisto e certificare il funzionamento dei processi implementati.

Per i test di natura prettamente interna, svolti da me ed il mio Team, sono stati prodotti documenti che registrassero gli output ottenuti dai test performati, utili a supportare le

discussioni con i Team Tecnici. Mentre, per le sessioni di testing *SIT* e *UAT* che prevedevano il coinvolgimento dell'azienda cliente, con il supporto del mio Team ho personalmente preparato tutto il materiale necessario a sostegno delle sessioni organizzate, il quale rappresentava una guida con tutti gli steps da eseguire e i dati da utilizzare. Al termine di ciascuna sessione di testing, ero responsabile dell'analisi dei documenti prodotti durante gli incontri. Ciò prevedeva la raccolta di tutte le richieste di acquisto e degli ordini di acquisto creati, al fine di verificarne la correttezza ed individuare eventuali anomalie/difetti. A tal proposito, ho supportato il mio Team nelle attività di risoluzione dei difetti, con la collaborazione dei Team Tecnici. Le sessioni di testing sono state utili anche per raccogliere ulteriori requisiti e suggerimenti dagli utenti per il miglioramento della piattaforma.

3.4. Fase di Deployment della soluzione

Durante questa fase sono state performate una parte delle attività di Cutover, ovvero attività programmate per guidare il passaggio in ambiente SAP PRD (produzione) delle soluzioni SAP Ariba e SAP S/4 HANA, e sono stati eseguiti i primi caricamenti dei dati reali a sistema. Ciò ha determinato il raggiungimento del *Technical Go-Live*. Con il raggiungimento del *Technical Go-Live* è stata svolta una sessione di supporto chiamata *Smoke Test*, la quale prevedeva la creazione dei primi ordini reali performati direttamente dal Core Team per verificare il corretto funzionamento della soluzione, con la supervisione ed il supporto dei Team Accenture. Lo scopo era quello di accompagnare la messa in esercizio dei nuovi processi di business implementati da parte degli utenti finali. Durante questa fase ho supportato il mio Team di Progetto nella creazione dei documenti da caricare a sistema in ambiente di produzione al fine di garantire il corretto funzionamento della soluzione. Ogni documento, preparato come file Excel, veniva inoltrato al Team Tecnico responsabile dell'importazione a sistema. In caso di errori nel caricamento, con il mio Team provvedevamo a revisionare il documento ed inoltrarlo nuovamente così da procedere con la sovrascrittura delle informazioni errate.

3.5. Fase di Go-Live e Supporto Post Go-Live

La data di Business Go-Live ha segnato il passaggio definitivo della soluzione in ambiente produttivo. Ha previsto infatti il completamento dell'importazione di tutti i documenti contenenti dati reali finalizzati alla messa in esercizio della soluzione implementata. Tipicamente la data di Business Go-Live precede le attività di supporto, le quali hanno lo scopo di supportare l'azienda interessata all'implementazione nell'utilizzo della soluzione,

nella risoluzione di eventuali malfunzionamenti o difetti riscontrati e nel passaggio delle conoscenze. Il Supporto post Business Go-Live è stato schedulato per una durata di tre settimane e sono state previste le seguenti attività:

- Attività di Training per i Key users attraverso sessioni prestabilite;
- Supporto via e-mail;
- Meeting settimanale tra i Team Accenture e l'azienda cliente per aggiornamenti sullo stato delle attività ed eventuali problemi.

Durante questa fase, ho partecipato attivamente alla risoluzione di alcuni difetti riscontrati a seguito del passaggio della soluzione in ambiente di produzione, interfacciandomi con l'azienda cliente per analizzare lo scenario di errore e con i Team Tecnici per comprenderne la natura e garantirne la risoluzione. Ho inoltre supportato il mio Team di Progetto nella creazione del materiale di Training utile a tutti gli utenti sia per le sessioni programmate che per il futuro, al fine di supportarli nell'utilizzo della piattaforma non avendo loro ancora molta familiarità con lo strumento e per garantire il definitivo passaggio delle conoscenze.

3.6. Supplier Enablement

A partire dalla fase di Business Blueprint, sono state svolte trasversalmente le attività di Supplier Enablement. Queste attività sono state necessarie per introdurre ai fornitori con i quali l'azienda interagisce, la piattaforma Ariba Network che è stato deciso di integrare allo scopo di migliorare le relazioni con i fornitori facilitando la collaborazione e lo scambio di documenti elettronici. Alcune di queste attività, come la definizione della lettera formale di invito alla piattaforma, la schedulazione di meetings con i fornitori per l'Onboarding, i Training per il passaggio delle conoscenze e la preparazione dei manuali per supportare l'utilizzo indipendente della piattaforma, non erano sotto la responsabilità del mio Team di Progetto. Il nostro coinvolgimento attivo subentrava quando la soluzione SAP Ariba Buying entrava in gioco. A tal proposito è stato fondamentale il nostro intervento nello svolgimento di alcune attività di testing attraverso le quali certificavamo il corretto scambio dei dati tra le soluzioni.

3.7. Attività di Raccolta e Gestione dei Master/Approval data

Durante la wave 1 sono state svolte attività trasversali di *Raccolta e Gestione dei Master/Approval data*. Durante la fase di Business Blueprint, in relazioni ai processi e ai requisiti stabiliti dall'azienda cliente, sono stati identificati tutti i dati e le informazioni che sarebbero state fondamentali per la configurazione della soluzione. Questi dati/informazioni

sarebbero stati utilizzati per organizzare e creare tutti i documenti necessari da caricare a sistema per garantirne il corretto funzionamento secondo le logiche definite e attese. La raccolta dei dati è stata sostanzialmente suddivisa in due ondate:

- *Master Data e Approval data Collection*: i dati raccolti in questa prima ondata, iniziata con la fine della fase di Business Blueprint, sono stati fondamentali per la fase di Building della piattaforma, di conseguenza non è stato necessario manipolare dati reali, ma sono risultati sufficienti dati fittizi che riproponessero scenari reali per validare le logiche di funzionamento della piattaforma;
- *Data Collection per PROD*: questa seconda ondata, iniziata a seguito dell'integrazione tra i sistemi, aveva l'obiettivo di raccogliere i dati reali per poter creare i documenti destinati all'importazione a sistema in ambiente produttivo, fase in cui la piattaforma è stata sottoposta alla configurazione finale per il reale utilizzo.

Per portare a termine questa attività è avvenuto un interfacciamento continuo con l'azienda cliente che ci ha supportato nella raccolta dei dati. In queste attività ho supportato il Team di Progetto nell'organizzazione dei dati in file Excel e nel loro aggiornamento in caso di modifiche comunicate dal Business aziendale.

4. Conclusioni

La wave 1 alla quale ho preso parte ha raggiunto con successo il Business Go-Live. Il Core Team ha confermato il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti durante la fase di pianificazione ed il pieno soddisfacimento dei requisiti raccolti durante la fase di *Business Blueprint*. Inoltre, l'approccio messo in atto da Accenture, caratterizzato da molteplici meetings e da una costante comunicazione tra tutte le parti avvenuti trasversalmente alle attività di progetto programmate, ha dato modo al Core Team di familiarizzare con la piattaforma sin dai primi passi, riuscendo a raccogliere da subito suggerimenti preziosi per la riuscita del progetto. Molto apprezzata è stata anche la capacità del Team Accenture di gestire le restrizioni dovute all'allarme Covid-19, a seguito del quale non è stato più possibile svolgere incontri presso le sedi fisiche del cliente ma solo online. Le competenze e l'esperienza di entrambe le parti sono state fondamentali per portare il progetto al successo. Considerando l'entusiasmo che ha contraddistinto l'intero progetto, sia per l'operato di Accenture che per le opportunità offerte dal nuovo sistema implementato, sono alte le probabilità che anche le future strategie di *Roll-Out* sulle restanti Regioni e le implementazioni di ulteriori moduli di SAP Ariba vengano seguite da Accenture SpA.