



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

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

***Introduzione dell'applicativo CCH Tagetik
a supporto del Closing Gestionale:
il caso Bolton Food***

SINTESI

RELATORI

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

Ing. Fabio Giuliani
AKC Advanced Knowledge Consulting S.r.l.

IL CANDIDATO

Sara Lami
s.lami4@studenti.unipi.it

Sessione di Laurea Magistrale del 27/04/2022

Introduzione dell'applicativo CCH Tagetik a supporto del Closing Gestionale: il caso Bolton Food

Sara Lami

Sommario

Il presente lavoro di tesi è il risultato di un tirocinio della durata di 6 mesi svolto presso AKC, società di consulenza riconosciuta dall'azienda Wolters Kluwer come *Best Competence Center* per CCH Tagetik. Nel periodo in esame ho partecipato allo sviluppo dell'applicativo CCH Tagetik a supporto del processo di Closing Gestionale del cliente Bolton Food, divisione della multinazionale Bolton Group S.r.l. che produce e distribuisce un'ampia gamma di beni di largo consumo. Il progetto è volto a rinnovare gli attuali strumenti di chiusura e consolidamento di gestione utilizzati dall'azienda, passando dall'utilizzo di due diverse applicazioni a una unica condivisa dall'intera Business Unit Bolton Food.

Come membro del Team di Sviluppo, con ruolo di Consulente Junior, ho partecipato alla fase di implementazione del sistema configurando alcune funzionalità e logiche di elaborazione. Ho poi contribuito alla risoluzione dei problemi emersi nei System & Integration Test e preso parte alle sessioni di User Acceptance Test e di Training svolte agli end users e key users. Infine, ho concluso il tirocinio con il Go-Live del sistema e l'assistenza per la chiusura mensile di febbraio 2022.

Abstract

This thesis is the result of a 6 month internship at AKC, a consulting company recognized by Wolters Kluwer as the *Best Competence Center* for CCH Tagetik. During this period, I participated in the development of the CCH Tagetik application to support Bolton Food's Closing Management process. Bolton Food is a division of the multinational Bolton Group S.r.l. that produces and distributes a wide range of consumer goods. The project aims to renovate the current closing and consolidation management tools used by the company, moving from two different applications to one shared by the entire Bolton Food Business Unit. As a member of the Development Team, with the role of Junior Consultant, I participated in the implementation phase of the system by taking part in the configuration of some features and processing logic. I then contributed to the resolution of the problems that emerged in the System & Integration Test and I took part in User Acceptance Test and Training sessions for end users and key users. Finally, I finished the internship with the Go-Live of the system and assistance for the monthly closing of February 2022.

1. Contesto e obiettivi

AKC nasce con lo scopo di supportare a livello informativo i propri clienti nei processi aziendali. Negli anni, espandendosi, crea al proprio interno Tagetik, soluzione completamente unificata in grado di gestire tutti i processi di Corporate Performance Management (CPM), che nel 2017 viene ceduta a Wolters Kluwer, diventando CCH® Tagetik. Il CPM è uno strumento fondamentale del controllo di gestione che comprende tutti i processi e le operazioni che hanno lo scopo di guidare l'azienda verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti nella redazione della propria pianificazione operativa e del proprio Business Plan. Il software permette la connessione dell'Area Finance con le aree operative aziendali tramite la gestione di vari processi, tra cui quello di Consolidamento e Closing, oggetto del progetto. Questo permette di raccogliere dati da diverse attività e dipartimenti aziendali, distribuire gli importi secondo il principio di competenza economica e di effettuare elaborazioni al fine di ottenere saldi significativi al controllo di gestione aziendale. In definitiva, permette la realizzazione del reporting sia per gli stakeholders che per il management.

Bolton Food rappresenta la Business Unit di Bolton Group S.r.l. per quanto riguarda pesce e carne in scatola, cibo per animali domestici e ketchup; presente sul mercato con i marchi Rio Mare, Simmenthal, Petreet, Prima e Palmera. Per la realizzazione del progetto a cui ho partecipato, Bolton Food ha deciso di affidarsi al Vendor *Wolters Kluwer – CCH Tagetik* e al System Integrator AKC, che per lo sviluppo si è servita di un'azienda partner.

1.1 Scope, Obiettivi e Struttura del Progetto

Lo scopo del progetto è quello di rinnovare gli attuali strumenti di chiusura e consolidamento di gestione utilizzati dall'azienda. Il progetto fa parte del programma BEST di Bolton Food, il cui perimetro è più ampio e include l'ERP SAP e tutti i verticali e transazionali ad esso collegati (tra cui CCH Tagetik e Akeron SPM, per la pianificazione degli obiettivi commerciali e l'ottimizzazione della gestione delle vendite). Limitatamente all'aspetto di chiusura gestionale la situazione As-Is è costituita da due diverse applicazioni del software CCH Tagetik per *Bolton Food Italy* (BFI) e *Bolton Food France* (BFF), con diverse logiche e un diverso modello di base, entrambe basate sui sistemi legacy SAP R3. La chiusura gestionale del *Grupo Conservas Garavilla* (GCG, terza SUB-Business Unit), invece, è effettuata al di fuori del sistema. Come risultato di questo progetto sarà invece presente un'unica applicazione CCH Tagetik, basata su un modello condiviso e sul nuovo sistema SAP S/4HANA, che sarà

utilizzata per il processo di consolidamento gestionale dell'intera Business Unit Bolton Food. L'intero progetto è costituito da due stream: il primo comprende l'implementazione e lo sviluppo di un modello condiviso per BFI e BFF, il secondo la gap analysis e lo sviluppo per GCG. Come primo risultato, tutte le società di Bolton Food avranno un modello armonizzato e condiviso per la chiusura manageriale, che riflette la loro crescente integrazione e interconnessione migliorando l'efficienza dei processi e la consistenza dei dati. Inoltre, sfruttando il nuovo modello CCH Tagetik MC&C (*Managerial Closing & Consolidation*) e la forza della soluzione SAP S/4HANA di Bolton Group, questo progetto prevede vari benefici quali: maggiore automazione per l'ufficio finanza; aumento della precisione delle analisi di redditività per cliente e per prodotto; creazione di flussi di lavoro collaborativi e un ambiente di lavoro strutturato per tutte le società Bolton Food; tracciabilità dei dati e facile monitoraggio dello stato del processo; procedure e logiche di processo integrate.

Per il raggiungimento di questi obiettivi le principali funzionalità introdotte a supporto del Team di Controlling sono il caricamento dei dati di Conto Economico e Stato Patrimoniale da SAP S/4HANA, l'allocatione dei dati di C.E. con il livello di dettaglio necessario, il caricamento dei dati storici dagli strumenti di pianificazione e chiusura manageriale esistenti, il confronto tra i dati effettivi (Actual) e quelli di Budget/Latest Estimate, la disponibilità di una serie di Report ufficiali per la chiusura mensile da fornire al gruppo e dei dati da caricare nel modello di consolidato di Bolton Group per il consolidato di gestione.

Il progetto è stato suddiviso in macro-fasi definite da una metodologia progettuale di AKC, riportata in una procedura in ottica ISO 9001, punto 8.5: *Produzione ed erogazione dei servizi*. Tale procedura ha lo scopo di definire i criteri, le modalità operative e le responsabilità in tutte le fasi di consulenza. In Fig.1 è riportato il Gantt pianificato per lo Stream 1 suddiviso per Design, Build e Release.

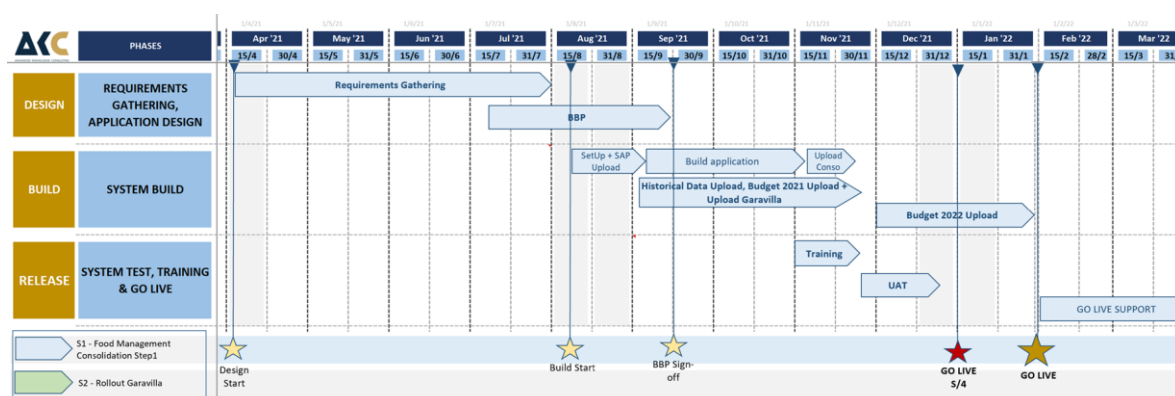


Figura 1 - Gantt Stream 1

1.2 Fasi di interesse

Il mio inserimento all'interno del progetto è avvenuto in fase finale di stesura della Business Blueprint, con le specifiche del sistema già delineate e l'installazione e la configurazione dell'applicativo già avviati.

Le fasi sulle quali mi sono soffermata nell'elaborato (riportate nel dettaglio in Fig.2) sono quelle cui ho avuto modo di partecipare e riguardano attività sia di sviluppo dell'applicativo che di test e di training agli utenti finali, per poi concludersi con il Go-Live e la prima chiusura mensile.

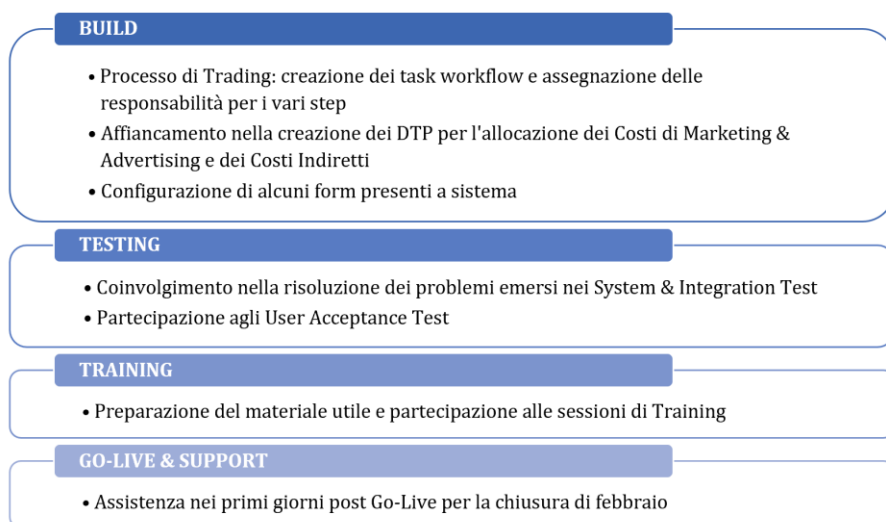


Figura 2 - Fasi di interesse

1.3 Introduzione al sistema

Ogni applicazione di CCH Tagetik si basa su un modello di dati multidimensionale definito principalmente attraverso varie dimensioni. Le dimensioni possono essere messe in relazione fra loro e organizzate in strutture di aggregazione in modo da essere analizzate in maniera funzionale. Le principali dimensioni configurate a sistema, con alcuni esempi dei loro elementi e gerarchie/raggruppamenti creati sono riportati in Tab.1.

Dimensione	Esempi di elementi	Esempi di Gerarchie
Responsibility	Bolton Food Italy, Bolton Food France, Grupo Conservas Garavilla	Bolton Food
Scenario	2021TRD (con i dati consuntivi del 2021) 2021BGT (con i dati di Budget del 2021) 2021LE_01 (con i valori della prima, di cinque stime eseguite durante l'anno al fine di aggiornare i dati con le previsioni più recenti)	TRD (Trading) BGT (Budget) LE (Latest Estimate)
Period	01,02,03.. 12 (i dodici mesi dell'anno)	-
Account	P_000010 (Gross Sales), P_000140 (COGS Raw material), 10020017 (F.do Amm.to Fabbricati), V_0010 (Sales volume in Tons), V_0020 (Volume in Physical Cases)	P&L Structure BS Structure Statistical Account
Category	\$AMOUNT (per i dati provenienti da SAP S/4HANA), ADJ (per i dati modificati dagli utenti), PROF (per i dati allocati a livello di Sales Org, Sold-To, SKU e Country), MGNT_ADJ (per le rettifiche effettuate al fine di ottenere, dai dati contabili di SAP, dati di C.E. di gestione), UNDER_OVER(per i dati provenienti dallo step 2 dell'allocazione dei GO)	-
Currency	EUR, USD .. (secondo la ISO 4217)	-
Country	Iceland, Canada, Greece, Saudi Arabia, Spain	Supranational
WBS	Nasce per raccogliere tutte le informazioni riguardanti i progetti BF	-
Legal Entity	Bolton Food Spa, Bolton Food Sas, Grupo Conservas Garavilla.	Responsibility

Customer Sold-To	2011_14_12345678, 2012_14_12345678, 2011_80_12345678, 2011_14_23674853 (dato dalla concatenazione di Sales Organization_Distribution Channel_Codice Cliente)	Sales Channel Sales Organization Channel Hierarchy
Product - SKU	4PP255, 36547, H34468, 80477,31458 (corrisponde al Material Number di SAP S/4HANA)	Brand Product
Functional Area	R220, C010, C520, C630, C746, C810, C920, R101 (consente di classificare costi e ricavi per funzione e, conseguentemente, di costruire un conto economico gestionale per destinazione coerente con il dato contabile)	Functional Area
Sales Organization	2011 (BF IT – Fish), 2012 (BF IT – Meat), 2014 (BF IT – Petfood), 201X (BF IT – Other sales), 2021 (BF FR – Fish), 2025 (BF FR – Private Label)	Legal Entity
Distribution Channel	14 (Generic), 80 (Other Sales), 90 (Intercompany), 15 (Private Label)	-

Tabella 1 - Dimensioni

L'ambiente tecnologico a supporto delle attività svolte da CCH Tagetik è il *Relational On Line Analytical Processing (ROLAP)*, tipologia particolare dell'*OLAP (On Line Analytical Processing)*. L'insieme di queste tecniche software è orientato all'analisi interattiva e veloce di grandi quantità di dati, che è possibile esaminare in modalità piuttosto complesse; sono infatti sistemi molto utili per l'ottenimento di informazioni di sintesi come l'analisi dei risultati delle vendite. L'architettura tecnica e i flussi dei dati specifici del progetto sono riportati in Fig.3, dove possiamo identificare due database esterni: *Staging*, sui quali vengono caricati i dati da SAP utilizzati in input, e *DB del modello consolidato di Bolton Group*, dove vengono caricati i dati per il consolidato e da cui vengono ripresi dei dati del Gruppo utili al reporting. Il database dell'applicativo CCH Tagetik è invece costituito da una serie di dataset e attività che permettono l'estrazione, l'elaborazione e il caricamento dei dati tra le varie tabelle.

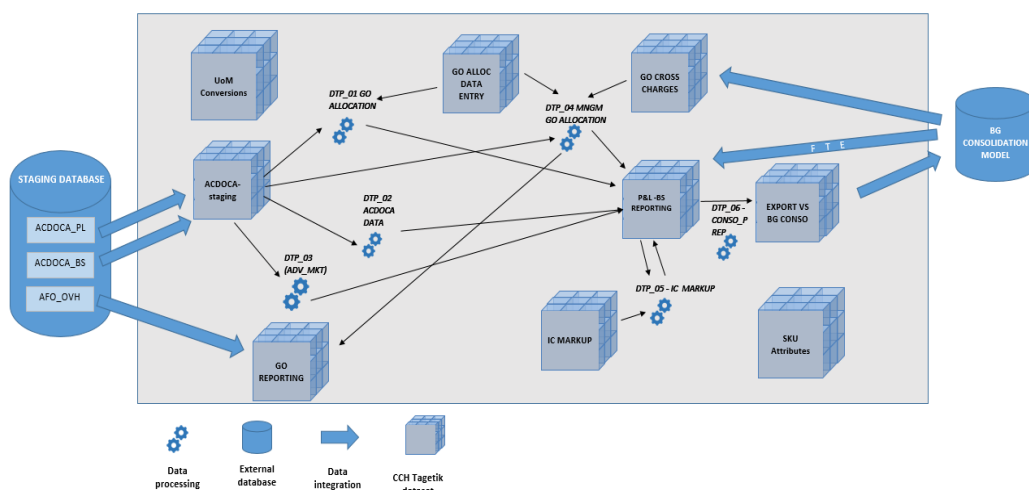


Figura 3 - Architettura tecnica e flussi dei dati

CCH Tagetik, inoltre, permette all'utente di interagire con il sistema tramite due interfacce: Web ed Excel (quest'ultima permette di sfruttare le competenze degli utenti nell'utilizzo delle normali funzionalità del software).

2. Lavoro Svolto

Inizialmente, in parallelo all'introduzione nel progetto, ho seguito un'attività di formazione specifica su CCH Tagetik che tutti i consulenti di AKC, in quanto *Best Competence Center* di Wolters Kluwer, devono seguire e al termine della quale viene rilasciata una certificazione.

2.1 Processo di Trading

Il processo di Trading è il processo principale dell'applicativo utilizzato ogni mese per il caricamento e l'elaborazione dei dati consuntivi. Come tutti i processi di CCH Tagetik è costituito da un Business Workflow articolato in Step e a loro volta in Task Workflow e Task. Gli step creati per il processo sono *Setup (Master Data)*, *Data Upload*, *Data Processing* e *Reporting*. Durante l'implementazione ho avuto modo di intervenire nella configurazione del flusso delle attività (Task Workflow) e nella parametrizzazione delle responsabilità dei vari step. Ogni step può infatti essere svolto a livello centrale di Bolton Food, a livello delle SUB-Business Unit o a livello di Legal Entity ed è importante definire all'interno dell'applicativo le relazioni tra le fasi del processo e la gerarchia organizzativa che si occupa della loro esecuzione. In Tab.2 sono mostrate tali relazioni definite in fase di Design e riportate in BBP.

	<i>Setup</i>	<i>Data Upload</i>	<i>Data processing</i>	<i>Reporting</i>
<i>Central Bolton Food</i>	X	X		X
<i>Sub-BU</i>		X	X	X
<i>Legal Entity</i>		X		

Tabella 2 - Relazioni Step del processo di Trading / Gerarchia organizzativa

2.2 Data Processing

Il data processing contiene al suo interno numerose logiche di calcolo che permettono di eseguire varie elaborazioni dei dati così da ottenere un adeguato livello di dettaglio, necessario alla chiusura mensile.

Per quanto riguarda i costi di Marketing & Advertising, in SAP S/4HANA vengono registrati contabilmente sugli elementi della dimensione WBS corrispondenti ai progetti e alle iniziative di Mkt&Adv. Per ciascuna WBS è definita anagraficamente una chiave di allocazione percentuale su clienti, brand o famiglie di prodotto, in base all'oggetto delle iniziative promozionali. Vengono poi allocati a livello di Sales Organization, Customer Group e Product Group, se questi sono valorizzati. Tali importi vengono memorizzati in SAP ACDOCA e trasferiti a CCH Tagetik dove vengono allocati utilizzando come driver l'importo delle Vendite Nette a parità di Sales Organization e specifico nodo della gerarchia Customer/ Product/ Brand (sempre se valorizzati).

Durante il tirocinio ho avuto modo di partecipare alla configurazione di questa logica di allocazione all'interno dell'applicativo MC&C, tramite l'implementazione del DTP "MKT & ADV Allocation". I *Data Transformation Package* (DTP) rappresentano un gruppo di attività da eseguire per la trasformazione dei dati e costituiscono una versione aggiornata degli ETL (*Extract, Transform, Load*) disponibile solo nel modulo *Analytical Information Hub* (AIH) di CCH Tagetik, utilizzato per l'applicativo in questione. In questa applicazione gli ETL vengono utilizzati per il caricamento delle varie gerarchie dimensionali, per tutti gli altri dati invece si lavora con i DTP. Il DTP implementato per questa allocazione è articolato nelle attività riportate in Fig. 4, a loro volta costituite da una serie di operazioni.

Level	Activity	Target dataset	Typology	English description
0	100	[3STG] - ACDOCA Staging	Net sales enriched with flat hierarchies	Net sales enriched with flat hierarchies
1	030	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on sales org	Net sales driver on sales org
2	050	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on product hierarchy	Net sales driver on Product hierarchy
3	060	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on brand hierarchy	Net sales driver on Brand hierarchy
4	080	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on customer hierarchy	Net sales driver on Customer hierarchy
5	090	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on Brand and Product hierarchies	Net sales driver on Brand and Product hierarchies
6	110	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on Brand and Customer hierarchies	Net sales driver on Brand and Customer hierarchies
7	120	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on Product and Customer hierarchies	Net sales driver on Product and Customer hierarchies
8	130	[3STG] - ACDOCA Staging	MKT - Driver on Brand, Product and Customer hierarchies	Net sales driver on Brand, Product and Customer hierarchies
9	040	[3STG] - ACDOCA Staging	Marketing and advertising allocation	MKT allocation on sales org
10	140	[OREP] - P&L and BS Reporting	Marketing and Advertising allocation	Marketing and Advertising allocation

Figura 4 - Attività DTP "MKT & ADV Allocation"

Anche i Costi Indiretti subiscono una prima allocazione in SAP S/4HANA, sulla base dei Centri di Costo e del Customer Group, per poi essere trasferiti in CCH Tagetik e allocati in due step:

1. Allocazione sulla base delle Vendite Nette per la specifica Sales Organization e nodo della gerarchia Customer. Gli importi così calcolati corrispondono esattamente agli importi contabili provenienti da SAP.
2. Calcolo dell'*Over/Under Recovered* dato dalla differenza tra l'*importo di gestione* dei Costi Indiretti e l'importo contabile del primo step. I primi importi tengono conto di un assorbimento dei costi indiretti proporzionale alle vendite nette e viene calcolato sulla base di percentuali inserite manualmente attraverso un Data Entry (e stabilite da Budget). In particolare, l'*importo di gestione* corrisponde all'importo delle Vendite Nette moltiplicato per la percentuale inserita per i costi indiretti per lo stesso livello di dettaglio; ovvero, se la percentuale è impostata a livello di Sales Organization, l'importo viene moltiplicato per le vendite nette di tale Sales Organization.

Il secondo step è stato inserito per facilitare le analisi di profittabilità del Team di Controlling, in maniera tale da rendere costante nei mesi l'incidenza dei costi fissi sulle vendite nette e permettere così un'analisi svolta sulla base del Margine di Contribuzione, confrontato con un MDC Target fornito dal gruppo.

Il DTP implementato a sistema per questa logica di elaborazione è il “GO Allocation”, costituito dalle attività riportate in Fig.5. Le prime 5 attività del DTP sono quelle riguardanti lo step 1, nonché quelle alla cui implementazione ho avuto modo di collaborare in azienda.

Level	Activity	Target dataset	Typology	English description
0	010	[3STG] - ACDOCA Staging	GENERAL OVER - Net sales enriched with Customer flat hierarchy	Net sales enriched with Customer flat hierarchy
1	020	[3STG] - ACDOCA Staging	GENERAL OVER - Driver on sales org	Driver Net sales on sales org
2	030	[3STG] - ACDOCA Staging	GENERAL OVER - Driver on Customer Hierarchy	Driver on Customer Hierarchy
3	040	[3STG] - ACDOCA Staging	GENERAL OVER - General Overhead Allocation	GO allocation on Sales Org and Customer
4	050	[OREP] - P&L and BS Reporting	GENERAL OVER - General Overhead Allocation	General Overheads allocation
20	120	[OREP] - P&L and BS Reporting	[IT&FR] Data entry combination - SALES ORG	[IT&FR] Data entry combination - Sales org
30	130	[OREP] - P&L and BS Reporting	[IT] Data entry combination - SALES ORG & CHANNEL	[IT] Data entry combination - Sales org & Channel
35	135	[OREP] - P&L and BS Reporting	[IT&FR] Data entry combination - SALES ORG & COUNTRY	[IT&FR] Data entry combination - Sales org & Country
40	140	[OREP] - P&L and BS Reporting	[IT&FR] Data entry combination - SALES ORG & IC PARTNER	[IT&FR] Data entry combination - Sales org & IC Partner
50	150	[OREP] - P&L and BS Reporting	GENERAL OVER - U/O calculation total part	Data entry combinations enriched with step1
60	160	[OREP] - P&L and BS Reporting	GENERAL OVER - Summary	Summary

Figura 5 - Attività DTP "GO Allocation"

2.3 Form

Basandosi su Microsoft Excel, CCH Tagetik dispone di un sistema unificato di reportistica e Data Entry che utilizza degli speciali fogli Excel denominati *form* che permettono di interagire direttamente con il database applicativo. I Report vengono utilizzati per estrarre e visualizzare informazioni memorizzate su di esso; i Data Entry, in aggiunta, permettono di modificare dati esistenti o inserire nuovi dati a sistema. I form implementati in MC&C attraverso la definizione di Matrici o di Query, possono essere classificati secondo la struttura in Fig. 6, dove sono riportati come esempio i form che ho realizzato in maniera autonoma o in affiancamento alle mie colleghe e che sono stati approfonditi nell’elaborato.

Data Entry	DE di Mapping: Creati per il caricamento dei dati storici e di planning dal sistema legacy e dei dati di Gruppo dal modello di consolidato. - Mapping P&L line and Functional Area - Product Mapping
	DE di supporto alle allocazioni: Permettono agli utenti di visualizzare, inserire o modificare dati utilizzati in input alle varie elaborazioni svolte a sistema - % for General Overhead absorption on Net Sales - Insert Reporting Layer
Form	Check Report: Permettono di effettuare dei controlli di consistenza dei dati caricati e/o elaborati durante i vari step - Unmapped Balance Sheet Accounts - Sold-To not related to Customer Hierarchy - SKU Missing Attributes - Marketing & Advertising allocation check - SKU not related to Brand/Product Hierarchies - Check Staging vs ACDOCA Dataset
Report	Dashboard: Report alla cui apertura l'utente è in grado di visualizzare la lista dei report necessari per la specifica attività da cui sono stati aperti e a cui potrà facilmente accedere tramite dei link diretti - Trading Dashboard - Setup (Master Data) - Trading Dashboard - Data Processing - Trading Dashboard - Data Upload - Trading Dashboard - Reporting - Trading Dashboard - Data Upload - Reporting
	Reportistica Ufficiale: Report facenti parte della reportistica ufficiale di chiusura mensile che Bolton Food deve consegnare a Bolton Group. - Trading results consolidated - Trading results - Private Label - Trading results – Domestic - Trading results - Bolton International & Intercompany

Figura 6 - Tipologie di form a sistema

2.4 Testing

I Test, in generale, costituiscono una simulazione fittizia e controllata del comportamento del sistema in ambiente di Test, che solo in seguito ad una serie di verifiche potrà essere portato in ambiente di Produzione. Servono a valutare se il sistema si sta comportando secondo i requisiti attesi, indagando diversi aspetti tramite varie tipologie di test.

2.4.1 System & Integration Test

In questo progetto i Test di Sistema e di Integrazione sono stati svolti contemporaneamente, con lo scopo di verificare che le varie componenti del sistema, già testate individualmente durante lo sviluppo, funzionassero correttamente tra di loro, come definito in BBP. Le verifiche sono state effettuate da un membro interno al Team di Sviluppo e da uno esterno la cui presenza è stata molto utile all'individuazione di difetti o possibili miglioramenti che possono sfuggire a chi si è occupato in prima persona della configurazione del sistema, in quanto ogni sviluppatore può comprendere e implementare in maniera diversa le specifiche di un modulo. Oltre alle due risorse, hanno partecipato il Project Manager, in qualità di supervisore, e altri membri del Team, tra cui io, per risoluzione dei problemi emersi. Per permettere la condivisione delle attività svolte a tutti i membri coinvolti è stato utilizzato un file condiviso la cui struttura è unificata e messa a disposizione da AKC come allegato alla procedura citata al paragrafo 1.1 *Scope, Obiettivi e Struttura del Progetto*. La Tab. 3 riporta un estratto di possibile documento esemplificativo, mancante delle informazioni riguardo ultima data di aggiornamento e deadline.

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE	CREATED BY	OWNER	STATUS	PRIORITÀ	COMMENTI	SOLUZIONE
001	Review Workflow	Risorsa 1	Membro 2	KO- Risolto	Media	Il Data Processing risulta eseguibile a livello di Legal Entity	Modifica Mapping del Business Workflow
002	CHK_0040 "Unmapped Balance Sheet Account"	Risorsa 2	Membro 2	KO	Bassa	Non viene mostrata la descrizione dell'Account	Modifica della query con aggiunta del campo

Tabella 3 - Esempio di documento per la gestione dei System & Integration Test

2.4.2 User Acceptance Test (UAT)

Gli UAT sono gli ultimi test effettuati sul sistema prima del suo passaggio in produzione. Qui, vengono coinvolti direttamente gli end users, ovvero i veri utilizzatori del software che meglio conoscono le caratteristiche pratiche del business e i problemi che possono essere

riscontrati nell'utilizzo quotidiano del sistema. Gli UAT devono garantire la copertura di ogni funzionalità da almeno un test svolto dagli utenti; perciò, devono essere effettuati seguendo un approccio strutturato. Prima del loro svolgimento sono stati predisposti diversi scenari di analisi suddivisi per step di processo (Master Data, Reporting e dati di Budget e Latest Estimate) o per tipologia di dato analizzato: *Master Data* (in un'unica sessione per BFF e BFI), *Net Sales* (in sessioni separate), *Cost of Sales & IC Markup* (sessioni separate), *Allocazione GO e Mkt&Adv* (sessione unica), *Reporting* (sessioni separate), *caricamento dei dati di Budget e di Latest Estimate* (sessioni separate).

AKC era solita effettuare gli UAT in visite presso l'azienda cliente, causa emergenza sanitaria, però, queste sono state sostituite da sessioni a distanza alle quali ho avuto modo di partecipare durante l'ultimo mese di tirocinio.

Per questa fase sono stati utilizzati due documenti riportati in allegato alla procedura di AKC: uno contenente il dettaglio degli scenari predisposti e uno le richieste degli end users riguardo l'implementazione di nuove o diverse funzionalità e le problematiche riscontrate da un punto di vista tecnico.

2.5 Training

Il training completa l'attività di formazione in senso ampio che prevede da un lato il miglioramento delle skills degli utenti, dall'altro un loro cambiamento da un punto di vista comportamentale in ottica di *Change Management*. All'interno di questo percorso, AKC, in quanto *System Integrator*, interviene nelle attività durante le quali gli utenti sono chiamati ad apprendere il funzionamento del nuovo sistema, nello specifico delle loro funzioni di competenza, con insegnamenti prettamente pratici. Come per gli UAT sono state predisposte delle sessioni online a cui ho avuto modo di partecipare; in questo caso, però, sono state definite quattro sessioni per ciascun gruppo di utenti (*BFI* e *BFF*) le cui tematiche affrontate sono riassunte in Fig.7.

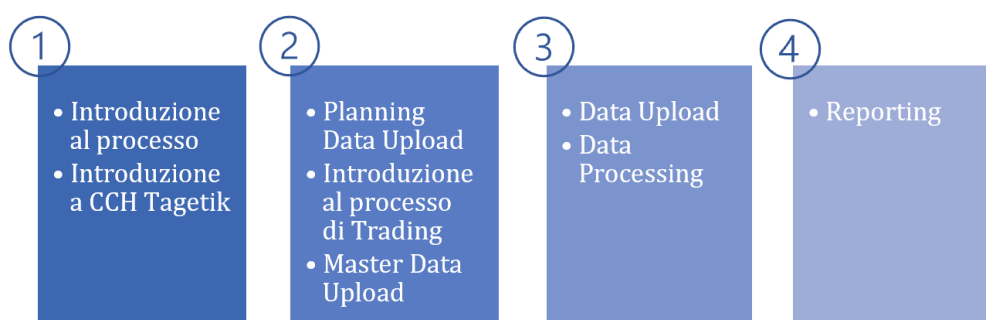


Figura 7 - Sessioni di Training

3. Risultati ottenuti e sviluppi futuri

Il Go-Live del sistema è avvenuto il primo marzo 2022, permettendo la chiusura di febbraio entro il 10 marzo con il nuovo applicativo MC&C, come richiesto dal Gruppo. Le funzionalità previste a supporto del Team di Controlling di *BFI* e *BFF* sono state introdotte, ma non senza difficoltà riscontrate sia durante lo sviluppo che successivamente al Go-Live, per garantire la chiusura mensile. Le problematiche sono state riassunte all'interno dello schema in Fig.8.

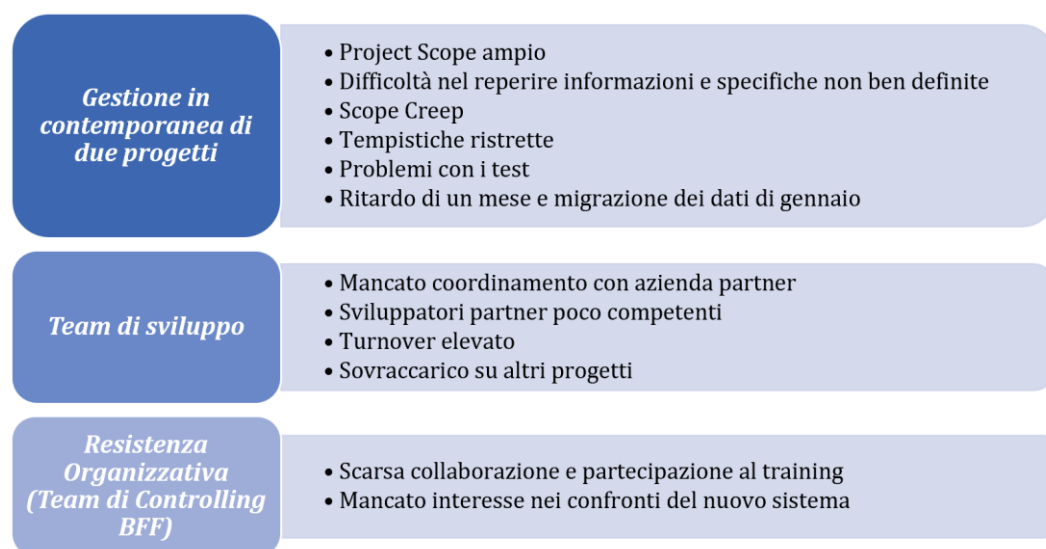


Figura 8 - Difficoltà del progetto

Per quanto riguarda i benefici attesi, anche se i presupposti non sono ottimali, non è possibile trarre delle conclusioni immediate; per avere un riscontro dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi occorre aspettare le prossime chiusure mensili. Rispetto al vecchio sistema possiamo evidenziare un netto cambiamento di approccio ai processi. Nel medio/breve termine sono previsti dei fine tuning al progetto, al fine di rendere la chiusura sempre più agevole per gli utenti. È prevista, ad esempio, l'implementazione di un book di reportistica interna richiesta dalle SUB - Business Unit in maniera tale da velocizzare le loro analisi. Come implementazioni aggiuntive verrà introdotta la gestione degli espositori, con un'allocatione dei costi e dei ricavi a livello dei singoli prodotti in essi contenuti. Anche se questa nuova gestione riguarderà prevalentemente SAP, i dati dovranno essere gestiti all'interno dall'applicativo CCH Tagetik attraverso l'utilizzo della dimensione Product-Display, fino ad ora predisposta ma mai utilizzata.

Nel lungo termine sono previste eventuali richieste emerse in base all'esito delle prossime chiusure e, ovviamente, lo Stream 2, con il roll-out del sistema per il *Gruppo Conservas Garavilla* già posticipato di mesi rispetto alla data prevista in origine.