



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

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

Implementazione in CCH Tagetik del modello di Closing Gestionale per Alpitour Hotel & Resort

SINTESI

RELATORI

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

Dott.ssa Chiara Muratori
AKC Advanced Knowledge Consulting S.r.l.

IL CANDIDATO

Mariangela Fania
mariangelafania@yahoo.it

Sessione di Laurea Magistrale del 28/09/2022

Implementazione in CCH Tagetik del modello di Closing Gestionale per Alpitour Hotel & Resort

Mariangela Fania

Sommario

Questo lavoro di tesi ha lo scopo di descrivere l'esperienza di tirocinio svolta presso AKC Advanced Knowledge Consulting. L'obiettivo del progetto è l'implementazione del software CCH Tagetik per la definizione del processo di Closing Gestionale e di bilancio consolidato nella line of business Hotel & Resort del Gruppo Alpitour. La mia figura di consulente junior è stata inserita nella fase di sviluppo dell'ambiente in Tagetik, nella formazione al cliente, nella fase di assistenza al Go-Live e post Go-Live del progetto e nella redazione/aggiornamento di alcuni documenti di progetto. Lo sviluppo dell'elaborato prevede una breve introduzione teorica sul Corporate Performance Management (CPM), sul concetto di Closing Gestionale, seguita da una panoramica sull'azienda cliente, il Gruppo Alpitour. Successivamente, viene descritto il software Tagetik e le quattro fasi del progetto: la fase di Design, la fase di Build, la fase di Release e la fase di Manage. Nella parte finale vengono presentate le conclusioni dell'elaborato e gli obiettivi raggiunti.

Abstract

This thesis work aims to describe the internship experience at AKC Advanced Knowledge Consulting. The objective of the project is the implementation of the CCH Tagetik software for the definition of the Management Closing process and consolidated financial statements in the Hotel & Resort line of business of the Alpitour Group. My role as a junior consultant was included in the development phase of the environment in Tagetik, training to the client and assisting in the Go-Live and post Go-Live phase of the project and drafting/updating some project documents. The development of the paper includes a brief theoretical introduction on Corporate Performance Management (CPM), the concept of Management Closing, followed by an overview of the client company, the Alpitour Group. Next, the Tagetik software and the four phases of the project are described: the Design phase, the Build phase, the Release phase, and the Manage phase. In the final part, the conclusions of this paper and the objectives achieved are presented.

1. Introduzione

Il presente documento è la Sintesi che descrive la mia esperienza di stage presso l'azienda AKC s.r.l. che opera nel settore della consulenza in ambito Performance Management.

Durante la mia permanenza, sono stata inserita all'interno di un team di progetto, avente come obiettivo l'implementazione del software CCH Tagetik per lo sviluppo di un processo di closing gestionale e di un processo di consolidamento per la Line of Business Hotel & Resort del Gruppo Alpitour. Il progetto nasce dal fatto che il Gruppo Alpitour ha adottato il nuovo ERP Microsoft Dynamics 365 (D365), per cui è stato necessario rivedere l'architettura Tagetik a supporto del Controllo di Gestione. La mia figura di consulente junior è stata inserita nella fase di sviluppo dell'ambiente, nella formazione al cliente e nella fase di assistenza al Go-Live e post Go-Live.

2. Contesto

2.1 Il Cliente

L'azienda cliente è la divisione Hotel & Resort del Gruppo Alpitour. Alpitour è una società italiana che opera nel campo delle vacanze organizzate, fondata a Cuneo nel 1947, riconosciuta leader italiano del settore turistico. È organizzata in cinque divisioni integrate che operano a livello nazionale e internazionale e hanno sedi in Italia e all'estero. La divisione Hotel & Resort è la società di gestione alberghiera e vanta 24 strutture nei più bei paradisi del mondo.

2.2 Il Corporate Performance Management e il Closing Gestionale

Tagetik è un software di Corporate Performance Management (CPM). Il CPM è l'insieme dei metodi, i parametri di valutazione, i processi e i sistemi utilizzati per monitorare e gestire le prestazioni economico-finanziarie di un'azienda. Una soluzione di CPM permette di:

- avere un quadro completo e costantemente aggiornato dei costi e della redditività grazie alle informazioni di contabilità provenienti dal Finance, ciò consente di prendere decisioni e agire del modo più appropriato;
- fornire agli utenti gli strumenti automatizzati necessari per efficientare il lavoro. I processi di raccolta dati, closing, consolidamento, reporting ed analisi, sono tutte attività che richiedono una grande quantità di tempo se effettuate manualmente;
- vedere eventuali limiti e identificare i rischi finanziari.

Il closing è il momento in cui il Finance chiude i registri del mese. Funziona come un audit interno e prevede la registrazione di tutte le transazioni, la riconciliazione dei saldi contabili, processi di rettifica, preparazione dei report necessari sia per l'analisi interna che per la distribuzione a soggetti esterni all'azienda. Il bilancio civilistico è l'insieme dei documenti contabili, disciplinati dal Codice civile, che

l'impresa redige per verificare la propria situazione finanziaria e patrimoniale alla fine del periodo amministrativo di riferimento. I dati che il bilancio civilistico produce hanno un uso limitato e offrono esclusivamente indicazioni economico-finanziarie generali, senza però avere la possibilità di entrare nel dettaglio, ad esempio per aree aziendali. Per monitorare ogni attività e assicurare una gestione aziendale più consapevole, lo strumento più efficace è il bilancio gestionale. Le chiusure gestionali, non sono obbligatorie ma permettono di verificare periodicamente (ad esempio mensilmente o trimestralmente) l'andamento di un'azienda e intervenire tempestivamente.

2.3 Il software CCH Tagetik

Tagetik è un software unico e completo che unifica e automatizza la gestione dei processi in area CPM (budget e forecast, pianificazione finanziaria, analisi del capitale circolante, consolidamento, strategy management, analisi della profittabilità, reporting finanziario e regolatorio). Una singola installazione di Tagetik è composta da:

- **Financial Layer:** si basa su una struttura di database predefinita e non personalizzabile, tutti i processi (es. Consolidamento, Budget, Forecast, ecc.) condividono lo stesso data model multidimensionale lavorando sulle stesse tabelle predefinite di elaborazioni e dati. Le dimensioni obbligatorie sono: Scenario, Periodo, Azienda, Conto, Valuta e Categoria. È possibile aggiungere fino a 5 dimensioni custom che permettono di rispondere alle specifiche esigenze del cliente (prodotti, centri di costo, clienti...);
- spesso gli utenti possono aver bisogno di personalizzare interamente il data model e le strutture del database, Tagetik fornisce anche un **Analytical Layer** interamente personalizzabile con un numero illimitato di dimensioni (Dimensione Analitica) e tabelle di dati (Dataset).

Tagetik mette a disposizione un sistema ETL (Extraction, Transformation, Loading) molto usato nel progetto in questione. L'obiettivo è ottenere dati puliti e accessibili, provenienti da varie fonti, da utilizzare in un Database.

3. Obiettivi di progetto

Alpitour HR ha già implementato una soluzione Tagetik. Con il nuovo ERP sono aumentate le dimensioni da gestire, verranno utilizzate infatti tutte le cinque dimensioni custom di Tagetik e una dimensione analitica, rispetto alle sole tre dimensioni custom del vecchio ambiente.

L'obiettivo principale è gestire le chiusure gestionali mensili e le riconciliazioni intercompany delle aziende di Alpitour HR, a partire dalle chiusure contabili effettuate con il software D365, apportando le adeguate rettifiche e integrazioni per passare da un bilancio civilistico a uno gestionale. I dati gestionali verranno poi inviati all'ambiente Tagetik del Corporate Gestionale per la realizzazione del bilancio consolidato gestionale del Gruppo Alpitour.

Il modello dovrà consentire di:

- gestire le chiusure gestionali mensili e le riconciliazioni intercompany delle Società, per singola Legal Entity;
- tracciare gli accertamenti da riportare in contabilità;
- dialogare con l'ambiente Corporate Gestionale su cui verranno trasferite le chiusure gestionali per la redazione del bilancio consolidato;
- effettuare il processo di Preclosing;
- caricare i dati storici con lo scopo di effettuare confronti;
- migliorare i report utilizzati dall'azienda.
- realizzare in Tagetik processi più strutturati e standardizzati rispetto al passato

AKC Consulting è certificata da Settembre 2017 per la gestione dei progetti secondo lo standard ISO9001. Questa certificazione richiede una serie di passaggi formali da seguire. In particolare il progetto è articolato in quattro macro-fasi: Design, Build, Release e Manage, che vediamo in dettaglio nel prossimo capitolo.

FASE	ATTIVITÀ
DESIGN	Definizione dello Scope
	Definizione del Team
	Definizione del Gantt
	Definizione del modello logico
BUILD	Realizzazione dei processi e reportistica
RELEASE	Go-live
	Assistenza
	UAT
MANAGE	Gestione progetto
	Documentazione

Tabella 3.1 Modello logico in dettaglio

4. Lavoro svolto

In questo progetto mi sono inserita nelle fasi di:

- Build: ho predisposto l'ambiente Tagetik per le successive attività, quindi realizzazione delle dimensioni di analisi e caricamento delle anagrafiche, ho creato i processi di Closing Gestionale (esclusa la parte del Cruscotto IC), Preclosing e Caricamento dei dati storici. Ho creato, inoltre, vari report sfruttando le funzionalità dell'add-in Tagetik di Excel. Il processo di Consolidato Gestionale è stato svolto dai miei colleghi;

- Release: ho fatto assistenza al cliente pre Go-Live (nelle fasi di test del sistema) e post Go-Live e ho svolto sessioni di formazione al cliente sulla reportistica ed esecuzione dei Workflow di processo;
- Manage: ho redatto/aggiornato alcuni documenti di progetto (Business Blueprint di fine progetto, Verbale di chiusura del progetto, file degli UAT).

4.1 Design

È la fase di disegno del modello logico-funzionale, comprende attività come: la definizione dei tempi e del team di progetto, l'analisi dei requirements e dei processi da implementare in Tagetik. Questa fase è stata seguita dai miei colleghi, per completezza viene descritta. Il modello logico che è stato sviluppato è il seguente:

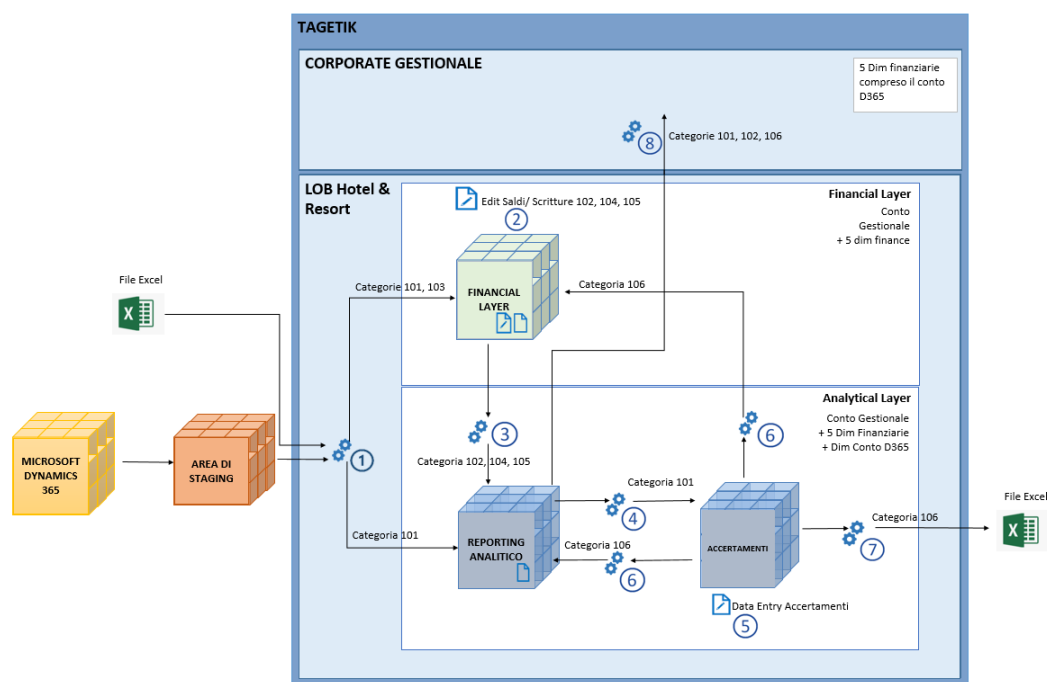


Figura 4.1 Modello logico in dettaglio

Le fasi che saranno svolte sono:

1. **caricamento Bilancio e KPI:** le sorgenti dei dati sono l'ERP Microsoft Dynamics 365 (D365) e file Excel. Per quanto riguarda l'ERP, i dati non vengono letti direttamente da Tagetik ma transitano da una area di staging, la cui alimentazione e gestione è a carico dell'IT Alpitour. Questo perché le informazioni devono essere prima elaborate dall'IT Alpitour. In questa prima fase si importano dall'area di staging, o da file Excel, tutti i dati di bilancio che hanno come categoria la 101, e i conti KPI, che hanno categoria 103. I dati di bilancio vengono importati sia sul Financial Layer che sull'Analytical Layer, nel dataset Reporting Analitico, dal momento che sul layer analitico è presente l'ulteriore dettaglio del conto contabile, ovvero la dimensione Conto D365: questa servirà in seguito per effettuare gli accertamenti, che verranno poi trasferiti su D365. Inoltre, sarà possibile creare report sul layer analitico per

poter, appunto, visualizzare anche il dettaglio del conto contabile, cosa non possibile su report effettuati sul layer finanziario. I dati relativi ai KPI vengono trasferiti solamente sull'ambiente finanziario, perché non verranno fatti accertamenti su di essi e non hanno un corrispettivo del conto contabile;

2. **edit saldi/scritture:** sul Financial Layer vengono fatte le opportune scritture e rettifiche (categorie 102, 104, 105) degli importi relativi ai dati di bilancio provenienti da D365, oppure possono essere inseriti manualmente dei saldi;
3. **trasferimento rettifiche e scritture sul Reporting Analitico:** questo trasferimento viene fatto in modo da avere gli stessi dati del Financial Layer, almeno per la parte dei conti di bilancio con le relative rettifiche. Questo viene fatto per poter costruire report anche sul layer analitico e avere il dettaglio del Conto D365;
4. **caricamento dati di bilancio dal Reporting Analitico al dataset Accertamenti:** i dati di bilancio (categoria 101) vengono estratti dal Reporting Analitico e non dall'ambiente finanziario per avere i dati completi del campo Conto D365, vengono scaricati poi sul dataset degli Accertamenti, che è una tabella dell'Analytical Layer la quale contiene il campo sull'importo dell'accertamento;
5. **scrittura Accertamenti tramite un apposito form di data entry:** attraverso questo form verranno registrati gli accertamenti che sono degli importi che saranno inseriti in Tagetik per passare da un dato contabile proveniente da D365 a un dato gestionale, necessario poi per realizzare il bilancio gestionale.
6. **trasferimento degli accertamenti sul Reporting Analitico e sul Financial Layer:** questo servirà in sede di reporting;
7. **export degli accertamenti su file Excel:** export necessario per poter importare in D365 gli accertamenti. Gli accertamenti effettuati sui conti gestionali verranno poi ridistribuiti sui conti contabili presenti in D365. Per poter trasferire gli accertamenti su D365 sarà necessario impostare una corrispondenza tra le due tipologie di conti;
8. **export su Corporate Gestionale:** trasferimento dei dati di bilancio, con eventuali rettifiche, dal Reporting Analitico all'ambiente di Corporate Gestionale di Alpitour, per effettuare il bilancio consolidato del Gruppo.

Il raggiungimento degli obiettivi di progetto necessita dell'esecuzione del processo di Closing Gestionale, verranno inoltre gestiti i processi di Preclosing e di caricamento dei dati storici.

- Closing Gestionale: sarà un processo che dovrà essere eseguito con cadenza mensile per:
 - raccogliere dati anagrafici; i dati di Bilancio e i KPI per poter costruire il bilancio gestionale;
 - raccogliere le rettifiche e gli accertamenti;

- gestire i saldi Intercompany;
 - produrre le informazioni necessarie da inviare all'ambiente Corporate Gestionale e a D365.
- Preclosing: è un processo che avrà cadenza mensile e presuppone il caricamento di dati da un file Excel. È un'attività che precede il closing gestionale. È una pre-chiusura mensile effettuata il giorno 20 del mese oggetto di chiusura. È sostanzialmente una stima della chiusura di ogni mese, basata su una parte consuntiva con dati effettivi fino al giorno 20 del mese da chiudere e una parte previsionale per i giorni successivi. È un modo per fornire all'alta direzione informazioni l'ultimo giorno del mese. Il processo di closing invece mostra un dato consuntivo completo, ma viene presentato nella seconda settimana del mese successivo a quello da chiudere.
 - Caricamento dello storico: processo creato al fine di eseguire il caricamento dei dati storici (consuntivi, forecast, budget) salvati sul vecchio ambiente Tagetik, con utilizzo delle mappature di conversione anagrafiche, poiché passiamo dal vecchio ambiente al nuovo. Il suo scopo è quello di alimentare i dati storici da utilizzare come confronto nella reportistica.
 - Consolidato gestionale: è un processo creato direttamente sull'ambiente di Corporate Gestionale sviluppando l'ETL che acquisisce i dati societari di Alpitour HR dal nuovo ambiente e li converte alla valuta di consolidamento (euro). Questo processo servirà per realizzare il bilancio consolidato del Gruppo Alpitour.

4.2 Build

Dopo la fase di Design, si procede con l'effettiva realizzazione dell'ambiente. Prima di tutto mi sono occupata di creare le dimensioni, alimentare manualmente le anagrafiche e creare le opportune gerarchie grazie a file Excel inviati da Alpitour HR. Successivamente sono state predisposte dall'IT delle tabelle che Alpitour provvede ad alimentare, così da poter eseguire in modo automatico, tramite etl, l'aggiornamento di anagrafiche, gerarchie e valori. A questo punto ho creato, con la collaborazione del mio team, i processi, che ora verranno descritti nel dettaglio.

4.2.1 Processo di Closing Gestionale

Il processo di Chiusura Gestionale coinvolgerà diversi ruoli professionali all'interno della LoB Alpitour HR:

- Livello centrale: responsabile di caricare le anagrafiche, dei KPI e della gestione dei saldi intercompany;
- Singola Azienda di HR: responsabile della chiusura gestionale.

Il processo di Closing Gestionale è un processo composto dalle seguenti fasi:



Figura 4.1 Fasi del processo Closing Gestionale

- **Set Up:** in questa fase verranno caricati e aggiornati automaticamente, con l'utilizzo di ETL, i dati anagrafici e le relative gerarchie provenienti da D365, questi dati transitano da una area di staging, la cui alimentazione e gestione è a carico dell'IT Alpitour, tramite la compilazione di un form Excel Tagetik, il Controllo di Gestione indica quale aggiornamento eseguire, cioè quale anagrafica e valori saranno inseriti nell'area di staging. In questa fase è presente anche un task per alimentare la regola di mapping necessaria per guidare il data entry form degli accertamenti, in particolare serve per creare le colonne dei menù a tendina dipendenti;
- **Caricamento KPI:** questa fase consiste nel caricare i valori dei conti KPI recuperandoli dalla tabella apposita sull'area di staging. Per prima cosa si rende la tabella idonea al caricamento sul database di Tagetik. I dati relativi ai KPI, ad esempio il numero di stanze vendute, hanno una registrazione mensile, si è quindi innanzitutto operata una progressivizzazione dei valori, sommando via via i dati di ogni periodo. Questo perché sul Financial Layer i dati da inserire devono avere logica progressiva. Verranno poi estratte dalla tabella sorgente solo le colonne di interesse, ovvero quelle idonee ad essere caricate in Tagetik. Saranno inoltre cancellate tutte le righe aventi codici delle dimensioni che non esistono nelle anagrafiche di Tagetik;
- **Chiusura per azienda:** consiste nel caricare i bilanci gestionali e nell'inserire gli accertamenti; in questa fase ci sarà una distinzione tra aziende italiane ed estere basata sul fatto che le aziende estere non hanno il software D365, quindi non sarà necessario né effettuare rettifiche dei dati provenienti da D365, poiché verranno caricati i valori direttamente da un file Excel, e nemmeno effettuare gli accertamenti. Per le aziende italiane il flusso di attività è il seguente:

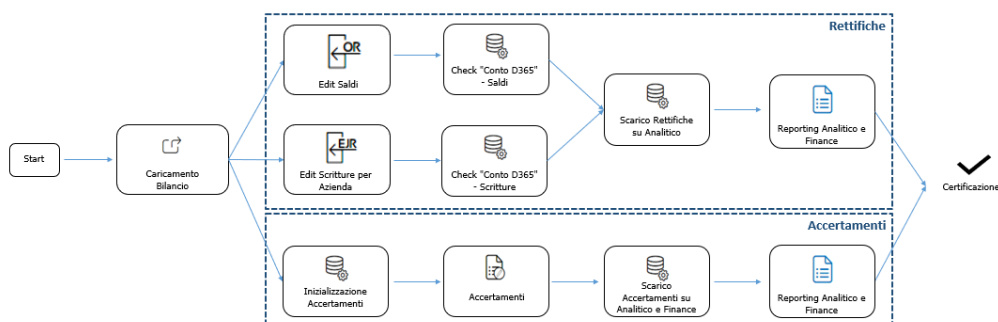


Figura 4.2 Workflow Chiusura per azienda

Il caricamento dei dati avverrà leggendo la tabella sull'area di staging. La tabella ha come colonne le dimensioni del software D365, che non risultano uguali a quelle create in Tagetik, è necessario quindi operare delle modifiche, ad esempio accorpono due colonne in una

(questo è possibile grazie al fatto che le due colonne sono alimentate in modo alternativo) e sostituendo i campi vuoti con valore NC.

Per quanto riguarda la sezione “Rettifiche”, i task di “Edit saldi” e “Edit scritture” permettono di effettuare rettifiche dei dati in ingresso da D365 e/o inserire nuove righe. Le scritture, rispetto a delle semplici rettifiche, devono essere registrate in modo che la somma sia zero, in pratica sono degli spostamenti. Generalmente sono utilizzate per uniformare i bilanci delle aziende ai principi contabili adottati dalla capogruppo. Dal momento che tali rettifiche saranno trasferite anche sul Layer Analitico, oltre al Layer Finanziario, sarà necessario per ognuna associare il conto D365 di riferimento. A questo scopo, verrà utilizzato il campo Note presente nella maschera Edit Saldi/Edit Scritture e attraverso dei report di check si controllerà se il conto D365 scritto è un codice presente in anagrafica oppure no. Nella sezione degli “Accertamenti”, il task di Inizializzazione consiste in una elaborazione che permetterà di inizializzare la tabella su cui verrà costruito il data entry degli accertamenti, prendendo le sole righe di bilancio dalla tabella del Reporting Analitico. Con il task Accertamenti sarà possibile inserire gli accertamenti per Scenario, Periodo, Azienda, Conto e Hotel. Attraverso il campo del Conto D365 patrimoniale sarà possibile generare la contropartita patrimoniale del conto economico sul quale si è registrato un accertamento. Gli accertamenti e le relative contropartite patrimoniali vengono poi scaricate sul layer analitico e sulla tabella del Reporting Analitico. Il Task “Reporting Analitico e Finance” apre dei report, ad esempio di Conto Economico, per controllare i dati inseriti nel database.

VOHOTELS Data Entry Accertamenti

Scenario: CONSUNTIVO - ESERCIZIO 2122
 Periodo: Luglio
 Azienda: VOHOTELS SPA
 Hotel: // - Hotel
 Conto TGR: NOTTOD00000 - GERARCHIA PER NATURA

Conto TGR	Conto D365	Tipo Servizio	Centro di Costo	Dettaglio Contabile + Mercato	Canale	Intercompany	Progressivo Giugno	Mensile Luglio	Progressivo Luglio + accertamento	Effettivo mese	Accertamento	Conto D365 patrimoniale
DAL06001 Altre spese indiv 43010601 ACC GIORNALI RISTE ARBO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	-4.10	0.00	-4.10	0.00	0.00	
DAL06001 Altre spese indiv 43010601 ACC GIORNALI RISTE ARBO	HL VARI Vane	APPL_PIC Piuveimento	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	-870.30	-870.30	-870.30	0.00	
DAL06001 Altre spese indiv 43010601 CONTRIBUTO CONSORTILE CO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	-22.874.97	-11.625.00	-41.497.97	-18.623.00	-6.998.00	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_APR1 Ammortamento	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	0.00	-1.500.00	-1.500.00	-1.500.00	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	-3.128.62	-8.879.30	-10.507.92	-7.279.30	-700.00	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	-18.879.40	-18.879.40	-18.879.40	0.00	
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	-120.60	-402.45	-10.967.77	-11.510.82	-11.510.82	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	-2.575.53	-25.575.53	-25.575.53	-23.000.00	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	-543.60	-7.421.60	-7.421.60	-6.878.00	104070
DAL06001 Imposte e tasse 53021001 IMPOSTA D'EGISTRO	HL VARI Vane	ACC_GENI Altri servizi	NC/NC	NC/NC	NC/NC	CLASSIFICATO TERZI	0.00	-4.247.45	-4.247.45	-4.247.45	0.00	

Figura 4.3 Data Entry Accertamenti

- **Cruscotto IC:** questa fase consiste nel quadrare le dichiarazioni intercompany tra le varie società del gruppo HR, utilizzando la funzionalità Tagetik del Cruscotto IC, e nel gestire l’export degli accertamenti verso D365.

4.2.2 Processo di Preclosing

Il processo “Preclosing” sarà gestito centralmente, sarà quindi eseguito a livello totale HR e non per singola società. Il caricamento dei dati di bilancio di preclosing (comprensivi delle IC) e dei KPI avverrà tramite il file Excel di Standard import. I dati verranno inseriti e importati in Tagetik con logica progressiva mese per mese.

4.2.3 Processo di Caricamento dati storici

Processo creato al fine di eseguire il caricamento dei dati storici (consuntivi, preclosing, forecast, budget). Lo scopo è quello di alimentare i dati storici da utilizzare come confronto nella reportistica. Affinché tale caricamento possa essere effettuato correttamente, è necessario prevedere una codifica delle anagrafiche delle dimensioni utilizzate nel vecchio ambiente Tagetik della LoB HR con quelle che sono gestite nel nuovo modello di Closing Gestionale. Le dimensioni non presenti nel vecchio ambiente sono valorizzate sempre a NC. Le anagrafiche degli Hotel e dei Conti sono recuperate dal vecchio ambiente ma hanno avuto la necessità di una mappatura per decodificare il vecchio codice con quello previsto nel nuovo ambiente.

4.2.4 Processo di Consolidato Gestionale

Non mi sono occupata personalmente di questo processo poiché andava al di là delle competenze acquisite, ma per completezza viene comunque descritto.

Una volta quadrati i dati di bilancio e le partite intercompany, sarà possibile inviare i dati all'ambiente di Corporate del Gruppo Alpitour, dati che serviranno per effettuare il bilancio gestionale consolidato. Tale processo è caratterizzato da un'elaborazione, che estrae i dati di bilancio dal nuovo ambiente di Alpitour HR e li converte tutti in valuta di consolidamento, che in questo caso è l'euro (essendo presenti aziende con diverse valute). Questi dati subiscono le opportune trasformazioni, ad esempio transcodifiche di codici, per essere importati nell'ambiente di Corporate. L'elaborazione in oggetto consentirà di elidere i saldi intercompany tra le aziende del gruppo HR e tra tutte le aziende del Gruppo Alpitour e ottenere così dei dati a livello di consolidato.

4.2.5 Reporting e formazione

Grazie alla formazione che ho ricevuto in azienda nelle prime settimane di tirocinio, sono riuscita a realizzare autonomamente alcuni report necessari al cliente. Nel vecchio ambiente di Tagetik erano già presenti alcuni report, svolti in modo molto semplice, applicando solo in parte le funzionalità offerte dall'add-in Tagetik di Excel. Nei nuovi report sono stati sfruttati i "filtri parametrici", ad esempio, invece di filtrare i dati da mostrare per uno Scenario fisso, è possibile scegliere al lancio lo Scenario che si vuole. Un'altra funzionalità utile che è stata sfruttata è la "dinamicità". Per spiegare questo concetto userò un esempio pratico. Se consideriamo un report che mostra una tabella che ha sulle righe i costi del personale per ogni hotel e sulle colonne gli scenari, invece di inserire manualmente tutti gli hotel, si può sfruttare la gerarchia creata sulla dimensione Hotel: inserendo il nodo della gerarchia contenente tutti gli hotel di interesse, al lancio del report, il nodo viene esploso mostrando tutti gli hotel ad esso associato. Se viene creato un nuovo hotel basterà inserirlo in anagrafica e associarlo a un certo nodo della gerarchia. In automatico, al lancio, verrà mostrato in tutti

i report che contengono quel nodo. Questo permette di semplificare la gestione dei form poiché il nuovo hotel non dovrà essere inserito manualmente in ogni report.

Mi sono anche occupata dello stile dei report, creando una formattazione più adeguata. Nel mese di Luglio 2022 ho personalmente svolto una sessione di formazione sulla costruzione della reportistica e su come eseguire, in modo corretto e secondo la giusta sequenza, tutti i task dei processi. Ciò ha permesso agli utenti di essere autonomi nella gestione dei vari processi e di fornire l'input a modifiche degli stessi.

4.3 Release

È la fase di rilascio del progetto. In questa fase viene effettuato con il cliente il test di funzionamento del software dopo la sua configurazione. Sono stati testati tutti i processi, ho sistemato personalmente molte delle criticità emerse. Successivamente si è passati al Go-Live, definito come il momento in cui Alpitour HR ha caricato sul nuovo ambiente i dati relativi al periodo di Luglio, ed effettuato i vari task dei processi. Da quel momento in poi, il nuovo sistema è stato usato nelle normali attività aziendali, in sostituzione al vecchio. I clienti hanno poi compilato il file degli UAT (User Acceptance Testing) in cui si va a certificare la rispondenza di quanto implementato con quanto descritto nella Business Blueprint. Per ogni fase di ogni processo realizzato su Tagetik, si costruisce un foglio di Excel in cui sono elencati tutti i task della relativa fase. Il cliente scrive una votazione da 1 a 100 per indicare se il task funziona come previsto (100) o presenta ancora dei problemi (<100).

Alcune problematiche emerse durante lo sviluppo/test del sistema sono state:

- errore da parte del cliente nel lancio dei task dei processi;
- nel caso di caricamento dei dati tramite file Excel, non venivano adeguatamente compilati i campi e questo inficiava il corretto funzionamento dell'ETL;
- errori nelle mappature dei codici, ad esempio riguardanti la corrispondenza tra i vecchi codici Conto e i nuovi, necessaria per il caricamento dello storico;
- problemi sulle tabelle sorgenti dei dati, non adeguatamente aggiornate.

Ogni volta che il cliente aveva un dubbio, abbiamo organizzato delle call online, in cui ho partecipato a volte da sola, a volte con i miei colleghi, allo scopo di chiarire qual era il problema. In questa attività ho cercato di applicare le conoscenze acquisite nei mesi di tirocinio per riuscire a trovare una soluzione adeguata, ad esempio modificando le elaborazioni effettuate sul software o semplicemente spiegando al cliente quali erano gli errori che commetteva nelle attività, mostrandogli come eseguirle correttamente.

4.4 Manage

È una fase trasversale alle precedenti che porta alla conclusione del progetto. In questa fase vengono svolte tutte le attività utili alla gestione del progetto, affinché lo stesso sia rilasciato al cliente secondo

le modalità e i tempi concordati: riunioni sia con il cliente sia interne al team per un allineamento sull'avanzamento dei lavori, redazione di verbali post riunioni, consegna della documentazione progettuale. Ho modificato anche la Business Blueprint iniziale descrivendo come effettivamente si sono sviluppati i vari processi. Il progetto si può ritenere chiuso una volta validato da parte del cliente il documento degli UAT e a valle della compilazione e della validazione del Verbale di chiusura del progetto, documenti che ho personalmente realizzato.

5. Conclusioni e sviluppi futuri

Il progetto per Alpitour HR può considerarsi concluso avendo raggiunto tutti gli obiettivi prefissati:

- sono stati sviluppati tutti i processi secondo quanto definito;
- sono stati rispettati i tempi previsti dal diagramma di Gantt, con solamente qualche giorno di ritardo;
- la formazione erogata ai clienti è stata efficace: gli utenti finali del controllo di gestione hanno trovato il sistema semplice da utilizzare e non hanno avuto particolari problemi post Go-Live, riuscendo a portare a termine l'attività di closing mensile secondo i tempi previsti e preparare autonomamente la reportistica.

In merito agli sviluppi futuri, nei prossimi mesi saranno avviati i progetti riguardanti il Forecast e il Budget da realizzare nel nuovo ambiente creato. In questi progetti sarò personalmente coinvolta. Verrà inoltre implementato il processo di Closing Gestionale Fast, da eseguire mensilmente, per fornire in tempi rapidi una chiusura del mese.