

# Analisi predittiva degli investimenti L'ottimizzazione dei processi di Iperal

*L'azienda valtellinese della Gdo punta sul monitoraggio costante dei dati. In questo percorso di digitalizzazione è affiancata da Sinfo One.*

*Il confronto numerico tra spese previste e reali è la chiave del business*

Intervista ad Antonio Tirelli, Presidente e Amministratore Delegato di Iperal

di Gabriele Perrone, inviato a Piantedo (Sondrio)

## IPERAL

### Sede

Piantedo (SO)

### Fatturato

780 milioni di euro

### Attività

Grande distribuzione organizzata

### Addetti

3mila

### Proprietà

S.C. Evolution

All'incrocio tra Valtellina, Valchiavenna e il Lago di Como, in provincia di Sondrio, si trova il comune di Piantedo. Arriviamo qui in una piovosa e fredda giornata d'inverno. Nonostante il meteo sia tutt'altro che benevolo, le nuvole basse donano al lago un fascino particolare. Ci troviamo in una zona caratterizzata da una forte capacità di attrazione turistica e da un settore eno-agroalimentare di alto livello, i cui prodotti vengono venduti in tutta Italia e all'estero. Appena imboccata l'uscita della superstrada, si staglia davanti a noi la grande insegna di un centro commerciale che riporta il logo di Iperal, azienda valtellinese attiva nel settore della Grande distribuzione organizzata (Gdo).

Nata nel 1986, anno dell'apertura del primo ipermercato nella provincia di Sondrio a Castione Andevenno, oggi Iperal conta 43 punti vendita tra ipermercati e supermercati in otto province lombarde. I dipendenti sono 3mila (di cui il 71% è rappresentato da donne) e il fatturato, in costante crescita da anni, è pari a 780 milioni di euro. Con l'acquisto nel 2008 di Sermak, storico marchio della Gdo in Valcamonica, l'azienda si è assicurata una importante quota di mercato anche in questo territorio.

Dal centro commerciale agli uffici di Iperal, bastano circa due minuti a piedi. Sulla parete della reception, colpisce la nostra attenzione una grande scritta. "Abbiamo



Antonio Tirelli, Presidente e Amministratore Delegato di Iperal

una missione precisa: evolvere progressivamente per soddisfare al meglio i bisogni dei clienti. Creare valore per i propri clienti, i collaboratori, il territorio in cui operiamo e il capitale investito". Tradizione, territorialità e soluzioni tecnologicamente avanzate sono i tratti distintivi dell'azienda che punta sullo sviluppo di relazioni e appalti con fornitori locali.

Ad accoglierci c'è **Antonio Tirelli, Presidente e Amministratore Delegato di Iperal**, fautore nel 2000 della nascita di Agorà Network, un'alleanza tra quattro gruppi per aumentare la competitività e generare economie di scala. Agorà è frutto dell'intesa con le famiglie Gattaglia (Gruppo Sogegross), Poli (Gruppo Poli) e Orrigoni (Gruppo Tigros). Dal 2011 Agorà Network è entrato a far parte della Centrale di Acquisto ESD Italia (Efficienza e Servizi per la Distribuzione) insieme a Selex Gruppo Commerciale, Acqua & Sapone, Gruppo Sun e Aspiag Service.

È proprio Tirelli a raccontare a *Sistemi&Impresa* l'obiettivo di questa alleanza, ma non solo: se Iperal è cresciuta costantemente, ha affrontato con successo il lungo periodo di crisi economica e oggi può contare su basi solide, lo deve sia alle proprie capacità organizzative e imprenditoriali sia a partnership strategiche dal punto di vista sia tecnologico sia umano.

### **Partiamo da Agorà Network: qual è il significato di questa alleanza tra imprenditori?**

Abbiamo deciso di uscire dal nostro territorio 'protetto' e di sfidare la concorrenza rappresentata da player importanti attraverso un'alleanza per gli acquisti e la logistica comune. L'obiettivo è quello di avere una maggiore competitività in un settore, quello della Gdo, dominato da marchi forti con una presenza su tutto il territorio nazionale. Questa svolta ha consentito di beneficiare di un'economia di scala quadrupla e di uno scambio di idee tra imprenditori. Si può dire che sia stato un volano di redditività e anche dal punto di vista organizzativo.

### **Non è facile rinunciare a una parte della propria autonomia nel mondo imprenditoriale...**

Ciò vale soprattutto per quanto riguarda gli acquisti. In Agorà c'è un direttore commerciale autonomo rispetto ai quattro soci, che ha il compito di gestire gli

acquisti. Si tratta di un modello unico nel suo genere nel mondo della Gdo. Il difetto frequente degli imprenditori che hanno parenti in azienda è quello di non puntare sulla managerialità e di non considerare l'inserimento di professionisti che non fanno parte della famiglia.

### **Dall'altro lato, però, quanto è importante un passaggio generazionale ben gestito?**

Moltissimo. Mio padre fin dagli Anni 50 lavorava nell'ambito dell'ingrosso alimentare. Quando avevo 24 anni, abbiamo colto l'occasione di acquisire un terreno e di lanciarci nel mercato al dettaglio che ha dinamiche totalmente diverse. Siamo sempre stati l'uno al fianco dell'altro: da





un lato c'era l'esperienza di mio padre, dall'altra il potenziale del figlio al quale è stata lasciata grande autonomia. È stata una splendida collaborazione.

### Quali sono state le principali sfide del vostro mercato?

La sfida principale è stata rappresentata dalla crisi del 2008, l'inizio di un periodo di stagnazione che ha modificato i modelli di consumo dei clienti soprattutto in ambito non alimentare, quindi legati a comparti come Elettronica, Tessile e Casalingo. Ciò ha messo il mondo degli ipermercati in serie difficoltà, anche dal punto di vista dimensionale.

### Come avete reagito per affrontare queste sfide?

Nel 2012 Iperal ha cambiato la politica di sviluppo e commerciale: è diventata una catena di supermercati (che sono più piccoli degli ipermercati e misurano meno di 2.500 metri quadri) e si è specializzata nel core business del Food, puntando con forza sul rapporto qualità-prezzo. In questo modo sono stati ridotti notevolmente i rischi.

### È stato quindi un tema di organizzazione...

Organizzazione unita alla tecnologia: credo molto nell'importanza dei processi migliorati progressivamente attraverso competenze, modalità organizzative, procedure e sistemi informativi. In particolare, le partnership con fornitori specializzati

verticali sono una 'carta vincente' per la crescita e per importare best practice di conoscenza specifica del settore.

### Nel settore Food, il vostro core business, a chi si riferisce?

Mi riferisco a Sinfo One, software house di Parma della famiglia Pomi, che ha proprio quella competenza sui processi che cerchiamo. La nostra è una lunga partnership, iniziata nel 1995. Negli anni abbiamo condiviso tante sfide diverse e lo abbiamo fatto grazie a persone in grado di modificare costantemente i prodotti per risolvere eventuali problemi.

### Non solo tecnologia, dunque...

La tecnologia in questi casi diventa basilica. Quello che fa veramente la differenza, il valore aggiunto, è la solida conoscenza dei processi con dettagli che arricchiscono il business. La nostra è una partnership di relazioni tra persone con un fornitore assolutamente affidabile.

### Come si è sviluppata la partnership con Sinfo One?

Sinfo One gestisce la contabilità (ciclo passivo merci e servizi, ciclo attivo clienti e corrispettivi, analitica, chiusure infrannuali e d'esercizio, flussi di tesoreria, gestione cespiti, integrazione con sistema documentale) di 10 società del Gruppo Iperal in un unico sistema attraverso l'Enterprise Resource Planning (ERP) SiFides. Si occupa



Nata nel 1986, oggi Iperal conta 43 punti vendita e un fatturato di 780 milioni di euro



*I dipendenti sono 3mila, di cui il 71% è rappresentato da donne*

anche dell'analisi dei dati delle casse di tutti i punti vendita Iperal, attraverso una piattaforma integrata al sistema per gestire il flusso e gli automatismi di cassa in modo centralizzato. Il prossimo progetto comune si chiama Capital Budget e sarà attivo dall'estate 2020. Sono profondamente convinto che tutto quello che si misura, migliora. I numeri, infatti, aiutano a prendere decisioni più efficaci.

**In che modo la tecnologia rappresenta una leva di potenziamento del business?**

Nei processi legati allo sviluppo immobiliare utilizziamo ancora metodi un po' 'arcaici', lavoriamo con preventivi e contratti di appalto e progettazione che richiedono di essere tracciati. Avevamo la necessità di monitorare tutte le voci di spesa specifiche per poter prendere meglio le decisioni. Da questa esigenza nasce il progetto Capital Budget.

**Quali valutazioni vengono eseguite oggi per analizzare la bontà degli investimenti?**

Oggi usiamo ancora Excel, ma c'è un margine di errore, oltre a tempi lunghi, poca storicizzazione e mancanza di dettagli. Per gestire tutto questo abbiamo la fortuna di avere un manager interno all'azienda molto capace sia in Amministrazione sia nell'Immobiliare, con competenze ibride tra contabilità e appalti. Ma grazie alla partnership con Sinfo One, possiamo effettuare stime su investimenti,

valutazioni preventive, simulazioni, ottenendo informazioni più precise e veloci.

**Quali sono gli obiettivi del nuovo progetto di implementazione a sistema del processo di Capital Budget?**

Lo scopo è quello di mettere ordine, tracciare i singoli appalti durante lo stato di avanzamento del cantiere, poterli vedere sia in modo analitico sia aggregato, monitorando il budget, con meccanismi di controllo più efficienti. Grazie a questo







progetto, avremo la possibilità di visionare fatture che si relazionano con le voci di budget e di effettuare anche un monitoraggio post budget, con un confronto rapido e un riscontro effettivo alla fine del cantiere. Si tratta quindi di un progetto per tenere sotto controllo le attività e costi connessi agli investimenti, come l'acquisto di terreni e la realizzazione di prefabbricati per i nuovi store Iperal.

#### **Quali leve vi hanno portato a investire su questo processo di selezione e monitoraggio dei progetti di investimento?**

Volevamo riuscire ad avere una previsione più vicina alla realtà finale, che sarà costruita grazie al Capital Budget, con un continuo riscontro durante il cantiere tra quello che era stato previsto e ciò che è stato effettivamente realizzato. L'integrazione tra previsioni e fatture porterà a migliorare l'intera gestione. Studio commerciale, informatica, attrezzature, arredi, impianti: sono tutte voci integrate nel sistema di Sinfo One.

#### **Quali sono i vantaggi in ottica futura?**

Ciò ci consentirà di 'aggiustare il tiro' fin dall'inizio del prossimo cantiere, si innescerà un circolo virtuoso dell'intero processo. Quindi avremo meno 'sorprese', faremo previsioni più corrette sugli investimenti e sapremo identificare i migliori fornitori. In altre parole, il metodo sarà ottimizzato riducendo gli sprechi.

#### **Con un ritorno importante sugli investimenti...**

Non si tratta solo di un Return on investment (ROI), quanto del fatto che l'Amministrazione entra nell'Immobiliare, che è un settore molto complicato da gestire. Potremo dunque prevedere, quantificare, velocizzare i conti, effettuando valutazioni preventive di investimenti e ricavi, confrontando per esempio il rapporto tra rendimento atteso dall'Immobile e canone di locazione che l'azienda potrebbe pagare per renderlo sostenibile.

