

GESTORI

YOUR BEST MILK IVS PRESENTA AL MERCATO UNA MACCHINA CHE UTILIZZA LATTE LIQUIDO



FIN DALL'INTRODUZIONE DELLA E61 DI FAEMA NEL LONTANO 1963, LE MACCHINE DEL VENDING HANNO EROGATO IL CAFFÈ ESPRESSO CON UNA TECNOLOGIA DEL TUTTO SIMILE A QUELLA DEL BAR, PARTENDO DAL PRODOTTO IN GRANI MACINATO AL MOMENTO. QUESTO È STATO UNO DEI PRINCIPALI MOTIVI DEL SUCCESSO DI QUESTO CANALE DISTRIBUTIVO., ANCHE SE SORPRENDENTEMENTE SEMBRA CHE IL CONSUMATORE, NEL TEMPO, SE NE SIA DIMENTICATO INVECE, PER QUANDO RIGUARDA IL MONDO DELLE BEVANDE COMPLEMENTARI A BASE LATTE, A CIRCA 60 ANNI DALL'USCITA DELLA E61, NON È ANCORA PRESENTE SUL MERCATO UNA MACCHINA CHE EROGHI IL PRODOTTO PARTENDO DAL FORMATO LIQUIDO, O MEGLIO MONTATO, COME

È INVECE STANDARD NEL MONDO BAR. IVS GROUP, SOCIETÀ DI GESTIONE LEADER IN ITALIA E SECONDO OPERATORE A LIVELLO EUROPEO, DA SEMPRE AZIENDA DI RIFERIMENTO DELL'INTERO SETTORE A LIVELLO TECNOLOGICO, STA PER SUPERARE ANCHE QUESTO IMPORTANTE CONFINE E PRESENTA AL MERCATO UNA MACCHINA AUTOMATICA CHE PREPARA BEVANDE CALDE UTILIZZANDO LATTE LIQUIDO.

PER CONOSCERE NEI DETTAGLI QUESTO IMPORTANTE PROGETTO E LE SUE PRINCIPALI CARATTERISTICHE, LA REDAZIONE DI D.A. ITALIA HA INCONTRATO E INTERVISTATO **ANTONIO TARTARO** CEO DI IVS GROUP.



Naturalmente LIQUIDO

QUELLO CHE INTENDIAMO CREARE È UN VERO E PROPRIO MANIFESTO DEL VALORE, LA RIVENDITA POTRÀ BEN COMUNICARE QUALI SONO I LIVELLI DI PROFITTO CHE CON LE SOLUZIONI MESSEGLI A DISPOSIZIONE SI POTRANNO CONSEGUIRE.

INTERVISTA CON **ANTONIO TARTARO**

Quali considerazioni strategiche vi hanno portato a investire in un progetto così complesso come il latte liquido in un distributore automatico? A convincerci a sviluppare questo progetto è stata la tendenza, soprattutto tra i consumatori più giovani, a scegliere bevande alternative o complementari al caffè, espresso o meno che sia. Come società di gestione, il nostro compito è soddisfare le richieste dei nostri clienti, quindi bicchiere più grande e un'ampia offerta di bevande anche a base di vero latte. Le

soluzioni sino ad oggi adottate dal settore invero non garantivano il medesimo risultato del bar, accentuando il già ampio gap di qualità purtroppo percepito dal consumatore finale quando consuma ai distributori automatici. Chiaro che una bevanda di alta qualità, se ben presentata al consumatore può anche innescare dinamiche più che profittevoli in termini di prezzo richiedibile.

Come siete riusciti a vincere la sfida di gestire la macchinabilità di un prodotto liquido e altamente deperibile? Abbiamo valutato se questo tipo di prodotto fosse macchinabile e la risposta è stata positiva. Siamo riusciti a utilizzare il latte liquido in



due modi: un primo metodo lo abbiamo sviluppato con Evoca, l'altro lo abbiamo messo a punto da soli, importando una tecnologia europea, quella di Lattiz® della FrieslandCampina, sulla macchina Ducale, l'unica che si presta immediatamente a livello tecnico, avendo un braccetto meccanico che posiziona il bicchiere direttamente sotto il gruppo erogatore. Evitando così l'utilizzo di tubi e convogliatori che espongono la soluzione alla proliferazione batterica, imponendo scomodi e costosi cicli di sanificazione e pulizia. Abbiamo preferito esplorare i due metodi - sviluppati in parallelo - perché non è stato semplice convincere i nostri partner olandesi che era possibile rispettare i loro stringenti requisiti sanitari di igiene e sicurezza alimentare all'interno del distributore automatico. I due sistemi hanno in comune tra loro solo la macchina che li ospita: la Ducale City, la tecnologia adottata in uno e nell'altro è completamente differente. C'è voluto un anno solo per chiudere l'accordo con FrieslandCampina e abbiamo dovuto replicare totalmente i loro algoritmi,

mi, i loro cicli di sicurezza e di sterilizzazione, molto attenti all'assenza totale di ogni minima contaminazione nel prodotto. Dopo una fase molto intensa di lavoro del nostro reparto di Ricerca & Sviluppo, siamo riusciti a raggiungere i requisiti richiesti e questa soluzione si è rivelata la migliore in termini di macchinabilità del latte liquido. Un aspetto che abbiamo considerato prioritario nello sviluppo di questo progetto è aver fatto in modo che questa innovazione fosse economicamente sostenibile per il gestore. L'abbiamo ottenuto - e brevettato! - e questo fa davvero la differenza.

Quale pensate sia la capacità ideale di un box contenitore di latte liquido all'interno di un distributore automatico? Il box fa parte della tecnologia importata. Non abbiamo volumi tali da giustificare, per ora, un formato diverso e quindi ci adattiamo a quelli che sono già sul mercato. Quella della scelta e dell'implementazione nel progetto del contenitore è stata la difficoltà principale, una sfida non da poco che, sin dalle primissime

fasi, abbiamo cercato di risolvere. Abbiamo ideato e brevettato il montaggio di due BiB (Bag in Box) in serie. Sfruttando questa tecnologia, siamo riusciti a creare un sistema per cui l'operatore, quando si trova a rifornire la macchina, rimuove o sostituisce solo il BIB esaurito. Questo evita da un lato la dispersione del prodotto residuo (se l'operatore va a rifornire la macchina e si trova 25cc di latte ancora nel BIB ha solo due scelte: rimuoverlo e buttar via il residuo, oppure rischiare che ad un certo punto il latte finisca e dunque arrivi una chiamata per un ulteriore rifornimento). La shelf-life del BiB garantita da Lattiz® è di 10 giorni, anche se secondo i nostri test potrà arrivare tranquillamente a 20 giorni.

La sostituzione è intuitiva o l'ARD viene istruito in modo particolare? C'è una procedura corretta per farlo, un'istruzione di caricamento: il contenitore non si deve prendere dal beccuccio, ma dalla manichetta interna. È un'accortezza che va osservata dal caricatore. Abbiamo preferito, per ragioni di igiene e sicurezza,

per ora, non utilizzare scatole di cartone ma di metallo, poi valuteremo un'eventuale evoluzione. In ogni caso l'operazione di sostituzione è molto semplice, non ci vuole una particolare formazione, è sicuramente più difficile caricare la campana del sottovuoto! Abbiamo comunque formato gli operatori e pensiamo di realizzare un video per istruire nel modo migliore i nostri addetti. Lo faremo già per la prima installazione, prevista a Torino.

Il trasporto del latte liquido nel furgone richiede condizioni particolari? No, il latte può essere trasportato tranquillamente con altri prodotti, senza particolari temperature di conservazione e questa è una grossa agevolazione che vale anche per la macchina: non si devono aggiungere gruppi refrigeranti (salvo che non si vogliono anche servire bevande fredde...). Aver importato una tecnologia collaudata ed esistente ci ha dato tutti vantaggi, così come importare procedure già esistenti e sperimentate su volumi importanti in tutta Europa. Non è immediato trasferire

tutto questo all'interno di un distributore automatico, ma hai il vantaggio di non partire da zero. Anche l'HACCP, lo abbiamo ereditato per gran parte dai nostri partner olandesi. Dal punto di vista tecnico non è stato banale, perché abbiamo dovuto comunque integrare il sistema sul distributore automatico.

Il beccuccio deve essere pulito? Il beccuccio viene semplicemente gettato e sostituito. Inoltre non c'è il tubo, un elemento che generava criticità. La soluzione Lattiz va messa a cavallo del punto erogazione evitando tubi, perché ogni collegamento, quando si eroga il latte liquido, comporta altrimenti un ciclo di sanificazione.

In occasione di Venditalia, Necta ha presentato un distributore che erogava anche latte liquido freddo. Credete anche in questo segmento o vi concentrerete solo sul latte a temperatura ambiente per il mondo del caldo? Sì, pensiamo di implementare nel progetto anche il latte liquido freddo. L'obiettivo è avere una macchina completa, che offra entrambe

le scelte. Ovviamente la priorità era quella di dotare un distributore automatico della possibilità di erogare latte liquido nelle bevande calde. Ma nel frattempo, abbiamo già iniziato a lavorare sulla seconda parte del progetto che riguarda le bevande fredde.

Usare il latte comporta un costo. Quale previsione di prezzo avete per questo tipo di erogazione? Ci proporremo al mercato con varie fasce di prezzo, per capire l'elasticità dell'utente di fronte a questo tipo di bevanda; quindi la misureremo sulla fascia di prezzo 1,5 - 2,5 euro (ma anche fino a 3 euro in determinate locazioni e per alcune tipologie di prodotto). Ovviamente dovremo valutare la rotazione del prodotto. La questione è molto dibattuta al nostro interno, ma bisogna uscire sul mercato per capire davvero la propensione di acquisto dei consumatori. Quello che abbiamo già visto, con i primi test, è che il consumo si sposta notevolmente sul latte liquido e che non è un tabù pagare un significativo aumento di prezzo rispetto agli attuali standard.

Il latte in polvere sparirà dalle macchine attrezzate con i BiB Lattiz o verrà usato per altre preparazioni? Dipenderà molto da dove verrà installata la macchina. Ad esempio, in Spagna, dove siamo più avanti data l'incidenza più elevata della richiesta di latte, abbiamo deciso di provare una doppia introduzione. Questo ci permette anche un confronto. In questo mercato la concorrenza si gioca sul cosiddetto cortado, non sull'espresso, quindi la macchina deve necessariamente erogare il latte.

La selezione di un unico fornitore non è un punto critico del progetto? In caso di aumenti siete obbligati ad adeguarvi. Lo è già stato. Nella sperimentazione con Evoca siamo incappati in una carenza di produzione. Noi abbiamo scelto di affidarci al secondo produttore mondiale di latte, proprio per assicurarci qualità e un certo equilibrio nei costi. Nel caso di un giustificato aumento della materia prima, spiegheremo all'utente finale il perché della crescita dei prezzi. Per ora, inoltre, la tecnologia più economica e che permette sicurezza alimentare oltre a una gestione lunga del prodotto, appartiene a loro. Il latte esce già montato dalla valvola, senza problematiche di ristagno, perché la vera problematica del latte nel vending è quella legata alla sterilizzazione dei tubi.

Avete pensato a come comunicare al consumatore la presenza di latte fresco nella macchina? Nella maggior parte delle macchine "Vision" la presenza del latte si può vedere chiaramente, perché il liquido esce dal beccuccio e finisce direttamente nel bicchiere. In ogni caso, le scatole contenitive hanno una grafica che rimarca la forma liquida del latte e i touch riporteranno chiaramente l'informazione.

Quello che è stato sorprendente, quando abbiamo cominciato ad utilizzare questa macchina con la porta "Vision", è stato l'impatto. Il sottovuoto è un grandissimo argomento di vendita.

Il latte non farà eccezione, sarà un argomento con il buyer, proprio come il sottovuoto e va mostrato al consumatore, che potrà seguire l'erogazione. Per questo motivo abbiamo anche fatto un po' di versioni concept della macchina con una vetrina totalmente trasparente, anche se per farlo abbiamo "sacrificato" una colonna bicchieri. In futuro troveremo un'altra collocazione per le colonne e lasceremo la parte anteriore della macchina totalmente visibile.

Nei bar la richiesta dell'aggiunta di latte nelle bevande calde è davvero molto variegata. Nel vending le consumazioni saranno preimpostate o ci sarà la possibilità di gestire la quantità di prodotto? Al momento le quantità e le proporzioni nelle dosi sono standard, anche se il bicchiere è disponibile in tre formati: 110, 160 e 250 ml. Prossimamente però, con dei nuovi kit sviluppati da N-and, arriveremo a dare istruzioni molto più complesse alle macchine e quindi lasceremo al consumatore, entro dei limiti prefissati, la possibilità di comporre la propria bevanda perché, nel momento in cui selezioni sul touchscreen o fai login con l'applicazione mobile CoffeecApp, puoi scegliere il tuo caffè goloso, il tuo caffè macchiato, il tuo Frappuccino ecc., con le dosi che vorrai.

Il microclima interno della macchina è compatibile con questo progetto? Sì, lo abbiamo provato sul campo. Nei test condotti dagli olandesi sono state collaudate cinque macchine, messe in batteria in laboratorio anche con una temperatura molto elevata e i BIB hanno resistito un mese. Dopo 15-16 giorni abbiamo registrato soltanto un leggero cambiamento nel colore del latte ma, a livello microbiologico, non è proliferato nulla. Abbiamo fatto analisi chimiche e batteriologiche da laboratori accreditati e ci hanno certificato la sicurezza di questo prodotto, anche quando "stressato" da condizioni climatiche estreme.

Quanto tempo ha richiesto mettere a punto tutti gli aspetti di questa nuova macchina? Circa due anni. Un anno per convincere gli olandesi, mentre svilupavamo il progetto, e altri dodici mesi per mettere a punto la macchina.

Questo prodotto sarà gestito in esclusiva da IVS? L'esclusiva è di IVS ed è anche coperta da brevetto. Ovviamente la macchina potrà anche essere messa a disposizione delle plurime attività che oramai lo caratterizzano. Siamo ben consci che con le operazioni perfezionate quest'anno il Gruppo IVS ha modificato il suo assetto e deve anche modificare il suo tradizionale modo di stare ed affrontare il mercato. L'ingresso nel perimetro del Gruppo delle rivendite impone di rivisitare le strategie di approccio e siamo pronti a fare sistema con coloro i quali intuiranno il valore di uno strumento di questo genere e con tutti gli operatori, piccoli e grandi che sono consci che la cre-

azione del valore è centrale per stare sul mercato... e per fortuna sono tanti! Pensiamo infatti che, soprattutto in un momento critico come quello attuale, in cui si devono coprire degli incrementi di costo, questa possa essere una grande opportunità per i gestori illuminati. Avere un'arma commerciale per uscire dal paradigma dei 30/40 centesimi per una consumazione, è un'opportunità per tutti. Il nostro mondo è fatto da persone intelligenti così come di persone che puntano ad obiettivi nel breve periodo: noi ci rivolgiamo a chi ha una visione imprenditoriale evoluta e lungimirante.

È vero: IVS, dopo le recenti importanti acquisizioni, è diventato contemporaneamente rivenditore e gestore. Come gestirete questa delicata situazione? IVS ha sempre avuto sul territorio decine persone incaricate di sviluppare il mercato portando soluzioni tecnologiche di successo, quindi offrendo un vero e proprio cambiamento al cliente. Questo è il motivo per cui il Gruppo è sempre in crescita sia come margine che come volumi. Non dimentichiamoci che a seguito delle recenti operazioni di business combination abbiamo avuto la fortuna di conoscere i manager e i collaboratori delle rivendite - che sono stati tutti confermati nei loro fondamentali ruoli - e, se possibile, ne abbiamo ulteriormente accentuato le rispettive autonomie decisionali in seno alla Business Unit B2B. I manager ai vertici delle business unit B2B e B2C, sanno di poter contare sulle risorse condivise che la Holding di controllo mette loro a disposizione (come nel caso della macchina oggi in commento), ma ognuno di loro ha i propri obiettivi, che saranno però sempre ispirati alla crescita complessiva del settore. Da quello che percepiamo gli effetti positivi di questa collaborazione si stanno già percependo soprattutto nel sud-Italia. È sempre utile sottolineare come una bevanda venduta al prezzo corretto realizza la giusta marginalità (pensiamo a Starbucks), crea valore e permette di coprire costi che sono sempre crescenti. Basta guardare all'EBTDA delle migliori gestioni, grandi o piccole che siano: i numeri parlano chiaro: creare valore premia in termini di stabilità e di guadagni. È possibile avere oltre il 20% di margine operativo lordo, reale e, tenendo sotto controllo investimenti (capex per dirla all'inglese) e ovviamente i ristorni anche una generazione di cassa ragguardevole. Perché non farlo?



Dopo la macchina del latte, verranno rese disponibili anche le altre tecnologie sviluppate da IVS? La macchina del latte sarà l'occasione per implementare anche tutta una serie di altre soluzioni e tecnologie. **Quello che intendiamo creare è un vero e proprio manifesto del valore**, nel senso che la rivendita potrà ben comunicare quali sono i livelli di profitto che con le soluzioni messe a disposizione si potranno conseguire. Ci rivolgiamo a quegli imprenditori che intendono investire nella propria azienda nel lungo periodo, che sono attenti al valore. Sono sicuro che molti gestori aderiranno a questo manifesto e tutte le tecnologie che IVS svilupperà saranno nel tempo messe a disposizione per questo fine.

L'azienda investe davvero molto in tecnologia. Quanto è importante questo aspetto per IVS e per il futuro dell'intero settore? Per noi investire in tecnologia è fondamentale, anche se non sempre è facile spiegare questo tipo di investimento. Ad esempio, quando è arrivata la tecnologia del touchscreen, non siamo riusciti a far convergere i fabbricanti su un'unica piattaforma, spiegando loro che sarebbe stata invece un plus per il settore. Adesso più o meno tutti hanno capito che il vantaggio non sta nel touch in sé, perché è una tecnologia standard, importata e che ogni tre anni sostanzialmente cambia. Bisogna entrare nell'ottica del progetto

aperto in cui più consumatori "prendi", maggiore sarà l'interesse del brand che vende i prodotti in quel canale distributivo, quindi maggiore sarà la possibilità di innescare engagement con il consumatore finale. Dividere quei ricavi in funzione dei consumatori che ognuno porta, non dovrebbe essere un problema. La piattaforma però la sviluppa solo chi ne ha le capacità ed è per questo per cui noi abbiamo preso la nostra app e tutta la tecnologia che c'è dietro e l'abbiamo affidata a N-and, affinché diventasse un'azienda propria, che sviluppasse le sue soluzioni, che sono aperte al mondo delle gestioni. È un'azienda che vive di vita propria e che ne sono convinto avrà una rapida crescita ed uno sviluppo interessante e - perché no? - anche sbarcare in uno dei mercati finanziari che sempre di più apprezzano le fintech...e, lasciatemi aggiungere in questo caso persino profittevoli! CoffeecApp® è arrivata ad un milione di download, con poco meno di 300.000 utenti che tutti i giorni la utilizzano. Quando arriveremo a mezzo milione di utenti costanti, riteniamo che sarà arrivato il momento di utilizzare quello strumento come un vero e proprio media. È un lavoro che non puoi fare all'interno di una gestione; quindi, è passato ad una legal entity indipendente, che la gestisce come azienda in senso proprio, perché deve fare profitto, non solo fornendo servizi ai gestori, ma principalmente attivando una serie di linee di ricavo che provengono dal

mondo di chi ha il brand da e per comunicare con gli utenti. Il vending è uno dei pochissimi canali che consente alla Marca di avere una comunicazione vera, quotidiana e diretta con l'utente finale.

IVS può contare su collaboratori con competenze così specifiche? Altri competitor possono permetterselo? L'R&D è costoso e richiede competenze. Puoi crearlo solo all'interno di un conto economico in grado di sostenere gli investimenti che richiede, altrimenti devi fare ricorso al capitale e comportarti come una start-up. IVS è sempre stata leader, questa è l'eredità di Cesare Cerea: è vivo, è la testa di IVS. IVS inventa, spende, ma poi prima o dopo porta a termine i progetti, al momento giusto, aumentando il suo conto economico. Basta guardare l'esempio del sottovuoto: quando è stato proposto sul mercato non ha avuto particolare successo. IVS invece l'ha adottato, anche se i primi sei mesi sono stati da incubo per la messa a punto e ci sono stati problemi ogni giorno. Poi però abbiamo trovato la quadra e siamo passati subito dal primo modello City 600, alla City 700 con l'approccio vision. La macchina teoricamente era sovradimensionata e il sottovuoto posizionato dove tecnicamente non serviva, ma noi eravamo interessati all'approccio con il buyer e poi con il consumatore. Quello ha fatto la vera differenza e ne ha decretato il successo.