

## Un "Sistema Vending" di successo

**C**on 13.000 clienti, 16.000 distributori automatici e 7.000 macchine O.C.S, 392 dipendenti, 270 automezzi, 9 sedi e 3 partecipate, Gruppo Illiria SpA è una delle più solide realtà del Vending italiano. Un'azienda che ha sviluppato un modello vincente di gestione, fortemente legata al Friuli Venezia Giulia, territorio di appartenenza, e comprovandone la bontà e la validità anche in altre aree d'Italia. Tutto è nato negli anni '90 dall'intuizione di due gestori, Josè Maria Cattarinuzzi e Mario Toniutti, che decisero di fare sinergia con grinta ed entusiasmo. Ci facciamo raccontare questo percorso da Mario Toniutti, direttore generale, vicepresidente e amministratore delegato dell'azienda.

### **Gruppo Illiria è il risultato di una crescita graduale. Ci racconta l'evoluzione del Gruppo?**

*Gruppo Illiria è oggi un grande gruppo che, partendo da una dimensione regionale, ha saputo e voluto guardare oltre i confini del Friuli Venezia Giulia riuscendo, in poco più di 15 anni, ad esportare il modello di gestione consolidato nel territorio di appartenenza in altre aree d'Italia. Oggi conta 8 sedi operative che coprono, oltre al Friuli Venezia Giulia, il Piemonte escluso la provincia di Cuneo, la Lombardia, l'Emilia Romagna e parte della Toscana ed il Lazio. A queste otto sedi vanno aggiunte le tre Venete (Treviso – Padova – Verona) per la copertura del territorio Veneto con la partecipata ESPRESSO TIME. Dal 2010 si è sviluppato anche un progetto estero in Marocco con sede a Casablanca ancora in fase di espansione.*

### **Torniamo in Italia. Com'è nata l'idea di un'espansione dell'azienda su base multi territoriale?**

*Quando negli anni '90, insieme a Josè Maria Cattarinuzzi, decidemmo di unire le nostre due gestioni - Illiria e Friul Matic - per dar vita ad una realtà del Vending più solida nel nostro territorio, non potevamo immaginare che questo sarebbe stato il primo step della crescita che poi c'è stata in seguito. Abbiamo via via cominciato ad esplorare*



Josè Maria Cattarinuzzi e Mario Toniutti

*la possibilità di unire la nostra organizzazione a quella di altre gestioni locali, condividendo con imprenditori locali un progetto più complesso ed ambizioso. Così dal 1996 in poi è iniziato un processo di acquisizioni, a partire dalla Geda Friuli di Pordenone (Coca Cola di Udine e De Clara), all'aggregazione della Bano Snc di Tolmezzo (Famiglie Fratelli Bano), Automatic Service di Trieste (Famiglie Lorber e Crepaldi), Basso Srl (Illiria-Famiglie Bortolin- Famiglie Micoli e Battiston) di Pordenone e 5D di Gorizia (Illiria, Friul Matic, Automatic Service, De Clara, Gaiotti) che portò nel 2001 alla costituzione di una Holding **Gruppo Illiria srl** che controllava tre aziende del Vending operanti su tutto il territorio del Friuli Venezia Giulia, ognuna autonoma nella sua organizzazione, poi confluite nel 2007 tutte nella nuova SPA (Società per Azioni) Gruppo Illiria.*

*La forza del Gruppo non solo ha saldato il legame col territorio, il primo obiettivo che ci eravamo posti, ma ci ha dato lo slancio per sfidare i confini ed esportare il Sistema Illiria in altre parti d'Italia.*







**Siete, dunque, partiti all'attacco forti di un sistema di gestione consolidato?**

*Vede, noi non abbiamo mai inteso esercitare un Vending dell' "ostentare", semmai del lavoro quotidiano, del sacrificio e della comunione di intenti. Per noi la squadra è il sistema vincente.*

*Le sedi esterne alla nostra Regione ci hanno permesso di difendere il nostro territorio con estrema caparbietà e determinazione.*

*Abbiamo risposto alle provocazioni, quando alcune gestioni radicate in altre aree hanno cercato di sottrarci clienti in Friuli, dove con sacrificio eravamo riusciti a costruire il nostro zoccolo duro. In questi frangenti, abbiamo risposto andando a penetrare aree oltre i confini della nostra regione, dimostrando che il sistema Illiria funziona ovunque. Con piccole acquisizioni ed attraverso le partecipate abbiamo raggiunto le attuali proporzioni, a volte dovendo superare non poche difficoltà. È stato molto faticoso dover trasferire personale fuori dalla propria Regione per portare il Sistema Illiria ma oggi le filiali esterne danno moltissime soddisfazioni.*

**Il vostro è un modello di gestione industriale o conserva un carattere di impresa familiare?**

*Direi entrambe le cose, nel senso che il nostro sistema segue procedure consolidate che hanno carattere industriale, ma dietro ci sono delle persone che ragionano per il bene comune come nelle migliori famiglie. Oggi ancor di più, visto che anche i nostri figli hanno un ruolo in azienda, affiancando i soci storici e quei collaboratori che fanno parte ormai della famiglia Illiria.*

**Ha spesso citato "il Sistema Illiria". Quali sono le caratteristiche operative che vi contraddistinguono?**

*Potrei riassumerle tutte in un unico concetto: il controllo dettagliato e preciso di tutto ciò che è servizio al cliente. Dentro poi ci sono tante cose, a cominciare dalla formazione degli ARD, che è fondamentale, per finire alla gestione di una sala regia finalizzata a monitorare non tanto quello che è il lavoro quotidiano sul territorio dei nostri operatori, quanto piuttosto alla qualità del loro operato presso i clienti. Operazioni come la pulizia delle macchine o il corretto caricamento dei prodotti sono fondamentali e in questo la base formativa non è sufficiente: è necessario che l'azienda accompagni l'operatore nel suo lavoro, monitorando tutti gli step delle procedure previste. E questo lo si può fare solo attraverso il controllo remoto.*

*Altra cosa importantissima è la sanificazione. Credo che Gruppo Illiria sia una delle pochissime aziende che, invece di far pulire le macchine del caldo sul posto, fa sostituire direttamente alcune parti sensibili con altre igienizzate in azienda secondo procedure prestabilite. Quindi, il nostro caricatore non farà mai pulizie sommarie presso la sede del cliente, ma sostituirà contenitori dei solubili, coppette, gruppi caffè e così via con quelli già sanificati che ha in dotazione. Le parti sporche arrivano in azienda, dove vengono sottoposte alle procedure di sanificazione attraverso uno specifico macchinario, per poi essere riconsegnate ai caricatori per successive sostituzioni.*

**Come vi accorgete che un caricatore non stia bleffando? Intanto, questa è un'operazione prevista da palmare e se il caricatore non la esegue il palmare si blocca. Si potreb-**





be giustamente osservare che l'operatore comunichi via palmare che l'operazione è stata eseguita, anche se non è vero. A questo punto **interviene il nostro sistema di controllo interno**, sia verificando le parti che ogni caricatore riconsegna a fine giornata, sia inviando i nostri **ispettori sulle postazioni** per un controllo dello stato delle macchine. Qualità del prodotto erogato, pulizia delle macchine, giusta configurazione del misto, sono alcuni dei parametri valutati e reportati dai nostri ispettori. A seconda dei risultati, l'azienda fa partire i correttivi del caso.

**Nel proporvi ad un nuovo potenziale cliente, su quali elementi puntate?**

In primo luogo sul "Sistema Illiria" di cui abbiamo parlato finora e poi su **una serie di plus che ci distinguono dai competitor**. Ad esempio, la possibilità di costruire **aree ristoro "tailor made"** (attraverso la nostra controllata **Italforniture** azienda specializzata in allestimenti fieristici) ossia organizzate su misura, in base alle esigenze del cliente che a volte sono molto specifiche. Oppure, fornendo servizi particolari che esulano dal Vending tradizionale, come ad esempio **i distributori automatici di dispositivi di protezione individuali**, che sono sempre più richiesti. Vede, in Italia si parla moltissimo di sicurezza sui luoghi di lavoro, di morti bianche, ma la dotazione di dispositivi di sicurezza ai propri dipendenti è un problema di non semplice gestione per un'azienda, perché non è facile formalizzare di aver dato ad un dipendente una cuffia, piuttosto che dei tappi per le orecchie o dei guanti.

**La Trivending**, che è la principale rivendita del Nord Est, ha dotato un distributore automatico e soprattutto **brevevettato un software**, che si interfaccia con tutti i software che gestiscono le buste paga, **attraverso il quale si riesce a garantire il controllo di tutti i flussi delle consegne** di questo tipo di materiale.

Alle aziende che ne necessitano, affianchiamo ai nostri



distributori automatici del food anche una di queste macchine, fornendola in comodato d'uso insieme al relativo software, e lasciando al cliente la gestione dei dispositivi. **Ospiteremo il 9 Giugno un evento che presenterà a tutte le realtà industriali della nostra Regione questo progetto** e valore aggiunto che la nostra Azienda ha realizzato a favore di tutti i clienti.

È un modo per diversificare ed ampliare l'offerta, che a volte si traduce in uno scambio, nel senso che questo tipo di servizio fa da controvalore alla consueta pratica del ristoro.

**Torniamo al Food. Si parla molto di salustico e Gruppo Illiria è stata una delle prime aziende del Vending a rispondere a questa esigenza. Ce ne parla?**

Nel corso degli ultimi anni abbiamo aderito a molti progetti legati al tema della sana alimentazione, soprattutto nel mondo dell'infanzia e dell'adolescenza e quindi nelle scuole, collaborando anche con istituzioni locali sia in Friuli che in altre aree. **In occasione di EXPO Milano, abbiamo lanciato il progetto FreeFrom, un distributore automa-**

**tico rifornito totalmente di alimenti salustici e dotato di uno schermo touch** che, prima dell'erogazione ed al momento della selezione, mostra tutte le caratteristiche del prodotto, i suoi ingredienti, eventuali allergeni ecc.. ecc... **L'obiettivo è quello di avere davanti al distributore un consumatore consapevole**, che viene informato sulle caratteristiche di ciò che sta per prendere dalla macchina, in modo da lasciargli il tempo di riflettere e, quindi, di operare una scelta consapevole.

Oggi il problema è maggiormente sentito rispetto a due anni fa e le imposizioni su determinati prodotti sono stabilite nei capitolati di gara. Ma credo che manchi ancora educazione alimentare ed è su questo che bisognerebbe puntare. Il Vending può solo interpretare e rispondere a queste esigenze. Lavorere-



mo nei prossimi mesi anche su questo, per **collaborare con le istituzioni ed ospitare presso la nostra sede alunni delle scuole medie e superiori** per corsi in materia di educazione alimentare.

**Veniamo ad un argomento caldo. Siamo entrati nella nuova fiscalità: quanto vi è costato l'adeguamento in termini di risorse?**

*È inquantificabile! Ha tolto tantissimo all'area amministrativa, tantissimo all'area IT ed all'area tecnica, se solo si vuol pensare al tempo occorso per attaccare **14.000 etichette con i QR Code**. Abbiamo dovuto **riedere una parte dei nostri sistemi di pagamento**, riconfigurarli con tutti gli elementi che l'Agenzia delle Entrate richiedeva e, cosa più onerosa, abbiamo dovuto **ripensare tutto il nostro sistema contabile**.*

*Prima Gruppo Illiria svolgeva i controlli contabili all'interno di ogni sede, con la conta degli incassi, i controlli e l'elaborazione dei dati, i cui report venivano inviati alla sede centrale ogni fine mese. Con la nuova fiscalità, abbiamo scelto di **centralizzare a Udine tutte le attività**, affidando la conta ad un partner esterno ed eseguendo il controllo e la gestione delle anomalie nella sede centrale. Questo perché tutto deve essere configurato secondo i parametri che richiede l'Agenzia delle Entrate e, a questo proposito, **abbiamo delle persone preposte a verificare che i dati inviati all'AdE effettivamente corrispondano a quelli realmente prelevati**. In virtù di tutto questo, abbiamo tolto*

*i centralini dalle varie sedi ed abbiamo realizzato un **call center centrale**.*

*Al di là delle incombenze pratiche sui sistemi di pagamento, la riconfigurazione del software gestionale e dei palmari, per noi il nuovo regime ha significato riconfigurare una parte dell'organizzazione aziendale.*

**Secondo lei, alla luce dei nuovi equilibri che si verranno a creare nei prossimi mesi in seguito all'introduzione del nuovo regime fiscale, come cambierà il Vending?**

*La risposta più facile, quella che tutti hanno dato e che non si è assolutamente verificata, è che buona parte dei gestori avrebbe venduto l'attività facendo sì che il settore si concentrasse nei Grandi Gruppi di riferimento. Su questo non sono mai stato molto d'accordo, prima di tutto perché **questo è un tipo di lavoro che necessita della presenza delle persone sul territorio**. Anche un'azienda piccola, poniamo da 3 milioni di fatturato, potrebbe continuare ad avere un buon business. Devo dire che c'è una parte di mercato, quella definita basso consumante, che non è ben seguita dai Grandi Gruppi, mentre il gestore più piccolo, l'azienda familiare può offrire loro un servizio più accurato.*

**La vera verità la sapremo solo nel 2018, quando tutte le aziende dovranno chiudere i bilanci: solo allora sapremo se il margine finale sarà sufficiente a dare sopravvivenza e business a tutti. Ed è quello che mi auguro, perché non c'è miglior business che un business diversificato e soprattutto concesso a tutti.**

