

10 anni di **N-And**: l'azienda che ha cambiato il Vending

Visione, passione e innovazione. Tarcisio Vergani, fondatore e CEO di N-And, ci guida nelle sfide che attendono il Vending. 100 professionisti di 11 nazionalità tra Italia, Regno Unito e Hong Kong, un fatturato 2024 di 13,2 milioni di Euro e un 2025 a +26%. La start-up "che ce l'ha fatta" è oggi ai vertici nelle soluzioni embedded e interfacce uomo-macchina (HMI) avanzate

Con una lunga esperienza nel **Vending** e una solida vocazione alla co-progettazione, N-and Group è dal 2015 al fianco di operatori e OEM che vogliono innovare in modo efficace, sostenibile e scalabile. L'esperienza maturata in questo settore ha permesso all'azienda di sviluppare un **approccio tecnologico trasversale**, capace di adattarsi con efficacia anche a mercati affini dove l'interazione uomo-macchina, la connettività e l'efficienza operativa sono fattori strategici.

Le soluzioni N-and (hardware embedded, software, interfacce utente, sistemi di pagamento, app e piattaforme digitali) nascono, infatti, per semplificare e valorizzare l'esperienza utente e ridurre il time-to-market. Nell'anno in cui N-and compie 10 anni abbiamo intervistato **Tarcisio Vergani, fondatore e CEO di questa realtà dinamica e in forte crescita**.

Tarcisio, presentati alla fiera Host dove verrà distribuito questo numero di VM...

L'idea di N-and ha iniziato a prendere forma nel 2014, spinta dalla mia vocazione imprenditoriale e dal supporto di persone che hanno creduto nella mia visione. Da sempre mi contraddistinguono la propensione al rischio, la curiosità e la volontà di assumermi le mie responsabilità.

La passione per la tecnologia è nel



mio DNA: dai primi esperimenti di programmazione con il Commodore 64 negli anni '80, fino ai circuiti elettronici che costruivo da ragazzo in cantina. Elettronica e software hanno guidato tutto il mio percorso professionale.

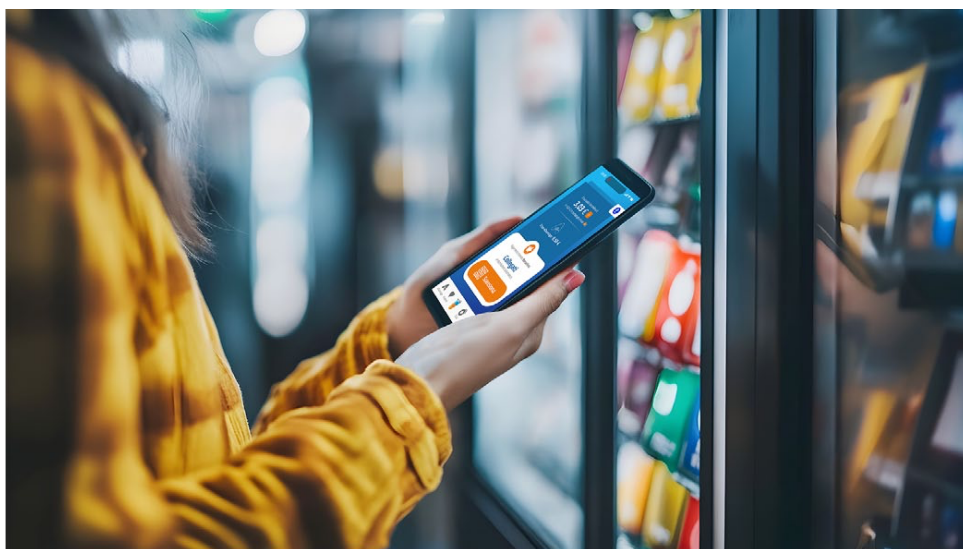
Il mio debutto lavorativo è stato in STMicroelectronics come Automotive Development Engineer: un'esperienza che mi ha insegnato a gestire progetti complessi e relazioni internazionali. Poco dopo, osservando

una macchina Zanussi Venezia rossa, è nata in me la curiosità per il Vending: da lì sono passato a Bianchi, dove ho iniziato come Software Manager fino a dirigere l'area tecnica di gruppo.

Nel 2009, con la mia famiglia, mi sono trasferito nel Regno Unito per entrare in Crane Co, dove ho ricoperto incarichi di crescente responsabilità fino a diventare Vice President e General Manager Global Coffee. Ho acquisito una visione a 360°: strategia, prodotto, vendite, produzione e P&L. Crane è stata una grande scuola, che mi ha insegnato tanto sulle best-practice, ma anche sugli errori da evitare. Soprattutto mi ha trasmesso la passione per l'approccio Lean.

Nonostante i successi, la mia anima imprenditoriale aveva bisogno di spazio. Così, dopo un periodo di consulenze e lunghi viaggi in Cina alla ricerca di fornitori, ho deciso di dar vita a N-and Group (2015). Guardando indietro, sono orgoglioso del percorso fatto: da una startup autofinanziata a un'azienda riconosciuta in più mercati, grazie a un team straordinario che continua a reinventarsi e a guardare al futuro.

Quali i punti salienti della storia di N-and?



È un'azienda specializzata nello sviluppo e nella produzione di tecnologie embedded e interfacce uomo-macchina (HMI) avanzate. Fin dall'inizio, ha saputo unire un solido approccio industriale a una mentalità agile, consolidando rapidamente la propria presenza a livello internazionale.

La strategia di espansione è stata scandita da tappe decisive: nel 2016 viene avviata **N-and Technologies**, con sede ad **Hong Kong** per presidiare l'innovazione nei mercati asiatici e per gestire i fornitori strategici. Due anni dopo, nel 2018, nasce **N-and Italia S.r.l.**, primo polo produttivo europeo, che nel 2022 diventa un vero hub industriale grazie a un importante piano di reshoring. Lo stesso anno segna due momenti chiave: l'acquisizione della storica **RSR S.r.l.**, eccellenza italiana nell'elettronica avanzata con 30 anni di esperienza, e l'avvio della partnership con **Venpay S.p.A.**, che porta all'integrazione del ramo d'azienda **BITX** e di **Coffee-Capp** all'interno di N-and Italia.

Oggi N-and è una realtà con circa **100 professionisti di 11 nazionalità**, distribuiti tra Italia, Regno Unito e Hong Kong.

Il fatturato 2024 ha raggiunto 13,2 milioni di Euro. I primi sei mesi del 2025 hanno registrato una crescita del +26% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, confermando la solidità del nostro modello di business. Ci aspettiamo che questo trend prosegua, sia nel settore Vending, sia negli altri mercati strategici in cui operiamo.

Perché la scelta di questo nome?

Identifica la porta logica NAND, una delle basi fondamentali dell'elettronica digitale, che ha avuto un ruolo rivoluzionario nello sviluppo dei computer e dei dispositivi elettronici. Senza di essa non esisterebbero pc, smartphone e gran parte della tecnologia che diamo per scontata.

Allo stesso modo, N-and vuole essere un abilitatore: un'azienda capace di sviluppare soluzioni che accompagnano i clienti verso il futuro creando valore per l'intera filiera.

La scelta di separare la "N" nel logo non è casual: conferisce un senso distintivo forte, immediatamente riconoscibile e in linea con la nostra identità tecnologica e la vocazione all'innovazione.



Quali condizioni hanno favorito l'identificazione del Vending come ambito principale di applicazione delle vostre tecnologie?

Il Vending rappresenta il core business del gruppo, con una proposta end-to-end che include **sistemi embedded per OEM, tecnologie cashless, app proprietarie e soluzioni per il ricondizionamento**. Il Vending è da sempre un settore ricco di potenzialità, ma manca di soluzioni capaci di essere al tempo stesso flessibili, connesse ed user centric. Da qui è nata l'idea di un ecosistema tecnologico integrato, in cui hardware, software, interfacce e cloud lavorano in sinergia. Non semplici componenti, ma soluzioni scalabili e personalizzabili.

Alla base, c'è una visione che va oltre l'innovazione tecnica: creare un ambiente fatto di persone, idee e tecnologie in grado di migliorare davvero il dialogo tra uomo e macchina e generare valore concreto e duraturo.

Altre aziende si stanno strutturando per essere dei competitor. Qual è il plus competitivo di N-and?

Il mercato si sta evolvendo rapidamente e la competizione è aumentata. Ma proprio in questo scenario crediamo che il nostro valore aggiunto risieda nella capacità di offrire una visione completa: non forniamo solo prodotti, ma soluzioni progettate per generare valore lungo tutta la filiera. La nostra forza sta in un **approccio trasversale** che unisce hardware di alta qualità, software proprietario, interfacce utente evolute e piattafor-

me digitali per la gestione e l'engagement. Il tutto supportato da una filiera interna, agile e controllata, che ci consente rapidità, flessibilità e allineamento alle reali esigenze degli operatori. Non si tratta di adattare tecnologie preconfezionate, ma di costruire insieme al cliente soluzioni su misura, pensate per aumentare efficienza e redditività.

Infine, ciò che ci distingue è **lo spirito con cui lavoriamo**: un mix di cultura ingegneristica, attenzione al design, visione internazionale e profondo rispetto per il Vending, che conosciamo da dentro.

A supporto di questa visione, **il 24,5% del fatturato viene reinvestito ogni anno in Ricerca e Sviluppo, alimentando un processo continuo di innovazione che si traduce in valore reale per il cliente.**

Il Vending presenta una sfida enorme: semplificare un processo

"A spalancarci le porte del Vending è stato lo sviluppo del monitor N-Touch 15: una soluzione embedded avanzata, dotata di touch capacitivo, design robusto ed accattivante e un'interfaccia studiata per rendere l'esperienza di acquisto semplice, fluida e coinvolgente."



che ha alle spalle anni di ricerca e sviluppo. Come ci siete riusciti?

Semplificare ciò che è complesso è, da sempre, uno degli obiettivi più ambiziosi per chi si occupa di innovazione. Nel Vending questo significa trasformare processi articolati in esperienze intuitive per l'utente finale, garantendo al contempo performance elevate, sicurezza e integrazione con i sistemi esistenti. Non è un compito semplice: dietro a un'interfaccia fluida ci sono anni di ricerca in ambiti come hardware, software, elettronica, interazione uomo-macchina, connettività, normative e molto altro. Noi ci siamo riusciti grazie a un approccio multidisciplinare. Ma soprattutto ascoltando il mercato. **Il dialogo con i clienti è stato decisivo:** comprendere i loro bisogni concreti, le resistenze e i modelli di business ci

“Il mercato cinese e del Far East ha compiuto progressi significativi negli ultimi anni, soprattutto in termini di affidabilità e competitività dei prezzi. Restano però aspetti fondamentali che rendono un distributore automatico prodotto in Europa una scelta strategica più solida: il rispetto delle normative, la stabilità tecnologica, la protezione e il controllo dei dati, oltre a un supporto costante nel tempo”

ha permesso di proporre un'innovazione concreta radicata nella realtà operativa di chi utilizza quotidianamente una vending machine.

È vero, il settore è tradizionalmente prudente e l'adozione di nuove tecnologie richiede tempo, fiducia e prove tangibili. Per questo abbiamo sempre affiancato alla tecnologia un intenso lavoro di **co-progettazione** con il cliente, trasformando l'innovazione da rischio percepito a opportunità concreta, sostenibile e misurabile.

Qual è stato il progetto embedded che vi ha spalancato le porte del Vending?

Lo sviluppo del monitor **N-Touch 15**: una soluzione embedded avanzata, dotata di touch capacitivo, design robusto ed accattivante e un'interfaccia studiata per rendere l'esperienza di acquisto semplice, fluida e coinvolgente. Non si trattava più solo di progettare un **display**, ma di creare un punto di contatto interattivo tra utente e macchina, ridefinendo il ruolo della tecnologia all'interno dell'esperienza vending.

Da quel primo passo è nata una vera e propria famiglia di prodotti connessi, oggi disponibile in formati a listino da 5 a 32 pollici, oltre a soluzioni personalizzabili per le diverse esigenze applicative.

Il portafoglio si è ampliato includendo **soluzioni modulari per il ricondizionamento, app mobili, tecnologie per il pagamento cashless, piattaforme cloud per la gestione remota dei dati, software proprietari per il design UX/UI e interfacce personalizzate**, fino a programmi di promozione e fidelizzazione perfettamente integrati nel flusso d'uso.

Tutte le soluzioni garantiscono compatibilità con gli standard industriali e una user experience coerente.

Come siete riusciti a superare la fase critica di una start-up: tipicamente la carenza di capitale, la difficoltà di attrarre investitori, la concorrenza, la scarsa domanda iniziale?

La fase iniziale ha presentato diverse complessità. Una delle sfide principali è stata **la decisione di creare un business autosufficiente, senza quindi ricorrere a finanziamenti esterni o attrarre investitori**. Il piano d'azione pre-startup è consistito nell'individuazione di partner che credessero nella mia visione strategica.

Un elemento distintivo è stato il network costruito nel tempo da chi ha operato per anni nel settore, creando relazioni solide con clienti, fornitori e partner. Questo patrimonio relazionale si è rivelato determinante nel momento dell'avvio del progetto: non è stato necessario spiegare chi ci fosse dietro, perché fiducia, visione condivisa e credibilità erano già presenti. Ne è derivato un supporto concreto, che ha facilitato le prime collaborazioni dando una spinta iniziale decisiva.

Nonostante le risorse economiche limitate, la chiarezza degli obiettivi e la presenza di un team competente e motivato hanno rappresentato un vantaggio competitivo. La flessibilità è stata una leva strategica, permettendo di adattare rapidamente prodotti e approccio alle esigenze del mercato.

La tecnologia, da sola, non è sufficiente. A fare la differenza è stata una rete di relazioni autentiche, costruite nel tempo, capace di trasformare un'idea valida in un'impresa sostenibile.

A tal riguardo, cosa rappresenta per N-and il fatto di avere il leader di mercato, IVS Group, come socio di maggioranza?

Un vantaggio strategico significativo per lo sviluppo di prodotti. Significa poter contare sull'esperienza di uno dei principali operatori europei per validare le nostre soluzioni in scenari reali e altamente sfidanti.

Questa partnership è un acceleratore, non un freno: la complementarità tra il nostro know-how tecnologico e l'esperienza di IVS come



gestore crea un circolo virtuoso di innovazione. IVS è entrato come investitore industriale credendo nel percorso che stavamo costruendo.

N-and mantiene piena libertà operativa e continua a lavorare con un approccio inclusivo verso tutti i clienti, garantendo neutralità e massima protezione dei dati a tutela del business e della competitività di ciascun partner.

Il mercato lo sta riconoscendo: operatori e produttori hanno compreso che la forza di N-and risiede nella capacità di coniugare innovazione tecnologica e visione strategica del cliente, arricchita dall'introduzione di servizi a valore aggiunto pensati per generare nuove fonti di ricavo per gli operatori. È proprio questa indipendenza, unita alla capacità di lavorare in partnership, che ci rende un soggetto tecnologico aperto, affidabile e sicuro.

“Il ricondizionamento di macchine deprezzate non è una novità introdotta da N-and: è una pratica che accompagna il Vending da sempre. L'arrivo del Circular Economy Act europeo renderà il riuso e la sostenibilità ancora più centrali. La nostra missione non è sostituirci ai produttori, ma collaborare. Il ricondizionamento non è un rivale, ma una complementarità strategica, coerente con le politiche europee e in grado di generare benefici per l'intero ecosistema”

Come promuovete la vostra espansione estera?

Fin dai primi anni abbiamo costruito una presenza globale con sedi operative e partner nel Regno Unito, in Italia e in Asia. Oggi **stiamo consolidando mercati strategici come Francia, Spagna e Nord America**.

La crescita passa attraverso partnership locali qualificate, una presenza forte e costante nelle principali fiere internazionali di settore e una comunicazione multicanale mirata. A questo si aggiunge lo sviluppo di soluzioni studiate per adattarsi a esigenze e normative specifiche di ogni mercato senza sacrificare qualità e identità dei nostri prodotti. L'obiettivo non è solo esportare tecnologia, ma diffondere il metodo N-and.

Multiculturalità e reshoring: due facce della stessa medaglia per la crescita di N-and?

Assolutamente sì. La nostra crescita si basa su un equilibrio tra visione internazionale e radicamento locale. N-and è animata da una diversità culturale che arricchisce ogni fase del processo creativo e progettuale, alimentando apertura, adattabilità e capacità di interpretare i bisogni di mercati globali.

Parallelamente, abbiamo rafforzato la produzione in Italia, incrementando il controllo sui processi con **metodologie Lean**, per garantire qualità, affidabilità e tempi più rapidi.

Il reshoring è nato con l'obiettivo di riportare nel nostro Paese competenze che oggi sono concentrate in Cina, permettendoci di velocizzare le personalizzazioni richieste dai clienti e di valorizzare ciò che sappiamo fare meglio: coniugare

competenza industriale, sensibilità progettuale ed eccellenza manifatturiera italiana.

Crediamo in un nuovo concetto di Made in Italy applicato alla tecnologia: non solo estetica e design, ma anche precisione ingegneristica, sostenibilità, attenzione ai dettagli e user experience evoluta. Multiculturalità e radici locali sono due leve che si rafforzano a vicenda. Da questa sintesi che nasce il modello N-and: aperto al mondo, ma orgogliosamente ancorato a un'idea di qualità e innovazione che parla italiano.

Dal lato della tua conoscenza del mercato cinese, ritieni che siano maturate le condizioni perché diventi un reale competitor dei fabbricanti italiani?

Il mercato cinese e del Far East ha compiuto progressi significativi negli ultimi anni, soprattutto in termini di affidabilità e competitività dei prezzi. Restano però aspetti fondamentali che rendono un distributore automatico prodotto in Europa una scelta strategica più solida: il rispetto delle normative, la stabilità tecnologica, la protezione e il controllo dei dati, oltre a un supporto costante nel tempo.

Oggi nessun produttore del Far East è ancora in grado di garantire pienamente e in modo continuativo tutti questi elementi lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. È però vero che, partnership dirette tra operatori o produttori europei con fornitori asiatici possono generare dinamiche competitive, con potenziali effetti sul mercato nel medio-lungo periodo.

Ritengo che la concorrenza, se leale, sia un motore positivo: stimola l'innovazione, spinge a ripensare lo sta-



tus quo e accelera l'evoluzione del settore. La responsabilità di tutti noi, insieme alle associazioni di settore, è quindi di portare questa competizione a un livello realmente utile all'intera filiera.

Il 2025 non è un anno facile per il Vending. Quali le tue considerazioni sul futuro del mercato?

È vero: il 2025 il Vending si sta rivelando un anno complesso, segnato da rallentamenti nei consumi, dall'aumento dei costi delle materie prime e da dinamiche macroeconomiche ancora instabili. Eppure, le fasi di contrazione sono anche momenti preziosi di ridefinizione strategica. È in questi contesti che emergono con maggiore chiarezza i bisogni reali: ottimizzare, automatizzare, migliorare l'efficienza e offrire esperienze più complete agli utenti.

Noi leggiamo questo scenario non come una crisi, ma come una trasformazione. Le tecnologie stanno diventando più accessibili e versatili; le vending machines evolvono in piattaforme intelligenti, capaci di dialogare con l'utente, raccogliere dati e offrire servizi aggiuntivi. La domanda continua ad esserci, ma assume forme nuove.

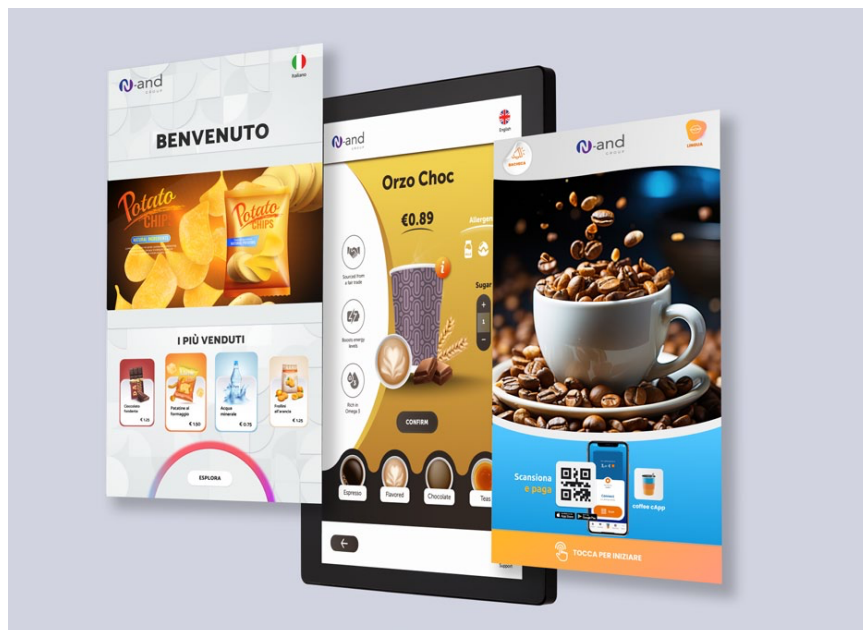
In questo contesto, il nostro ruolo è fornire strumenti concreti per accompagnare questa evoluzione: soluzioni in grado di supportare gli operatori nella creazione di nuovi modelli di business più flessibili, orientati al servizio e vicini ai cambiamenti nei comportamenti di consumo.

Il futuro del Vending sarà selettivo, ma ricco di opportunità per chi saprà innovare, ascoltare e investire con lungimiranza. Noi vogliamo essere partner attivi di questo cambiamento.

Qualche partnership in vista come strategia di crescita?

Le partnership strategiche sono per noi un pilastro fondamentale di crescita. Non si tratta soltanto di collaborazioni commerciali, ma di alleanze strutturate che uniscono competenze complementari per generare innovazione concreta. È questo spirito che ci ha guidati, ad esempio, nell'integrazione delle nostre soluzioni embedded con le tecnologie di pagamento cashless, grazie a collaborazioni con player specializzati a livello internazionale.

Guardando al futuro, lavoriamo a



progetti che combinano tecnologia, valorizzazione dei dati e user experience, in sinergia con attori dei settori del retail automatico, dei pagamenti digitali e della gestione intelligente delle flotte. Allo stesso tempo, **esploriamo con interesse forme di co-sviluppo con i nostri clienti, in un'ottica di progettazione condivisa.**

Il nostro obiettivo non è crescere da soli, ma insieme a chi condivide la nostra visione e il nostro approccio.

Ottimi intenti, ma chi propone kit di ricondizionamento dei distributori viene visto come il più agguerrito "rivale" dei fabbricanti. Verità o falso mito?

Il ricondizionamento di macchine deprezzate non è una novità introdotta da N-and: è una pratica che accompagna il Vending da sempre. Uno dei più importanti ricondizionatori al mondo, ad esempio, è stato fondato oltre 65 anni fa. In altre parole, con o senza N-and, il ricondizionamento continuerà a esistere perché fa parte delle logiche consolidate del mercato. Oggi, il contesto normativo evolve: l'arrivo del Circular Economy Act europeo renderà il riuso e la sostenibilità ancora più centrali, trasformando il ricondizionamento da scelta economica a reale esigenza regolamentare.

Io credo fermamente che la vera differenza la faranno i servizi a valore aggiunto. L'hardware, pur essendo fondamentale e insostituibile nel Vending, diventa l'enabler di nuove fonti di ricavo per operatori e produttori. In un mercato volatile come quello attuale, concentrarsi solo sul ricondizionamento può sembrare centrale, ma è l'integrazione di piattaforme, software e servizi a guidare la crescita sostenibile e l'innovazione.

La nostra missione non è sostituirsi ai produttori, ma collaborare: N-and sviluppa tecnologia sia per il ricondizionamento, sia per diversi produttori europei ed extra-europei, creando soluzioni che aumentano valore e competitività per tutti. I produttori che hanno creduto in questa visione ne stanno già beneficiando. Il ricondizionamento non è un rivale, ma una complementarità strategica, coerente con le politiche europee e in grado di generare benefici per l'intero ecosistema.

Nella vostra pagina web celebrativa del decennale scrivete: "Questo anniversario è per noi un momento di riflessione, ma, soprattutto, un rinnovato invito a guardare avanti, con la stessa determinazione e visione che hanno dato il via al nostro cammino"

"N-and è il paradigma perfetto della trasversalità tecnologica: l'azienda applica lo stesso know-how in ambiti diversi, mantenendo un approccio modulare che aiuta i costruttori a innovare in modo efficace e distintivo. Stiamo estendendo le nostre tecnologie a settori quali Ho.Re.Ca., retail automatizzato, fitness, automotive e smart mobility, medicale, digital signage e access control"

nel 2015". Quale sarà l'evoluzione dell'azienda?

Questo anniversario rappresenta un traguardo importante e soprattutto una base solida da cui continuare a costruire. Guardare avanti significa consolidare il modello integrato di progettazione, produzione e innovazione dell'azienda, proiettandolo verso nuove opportunità, tecnologiche e strategiche.

Tra le soluzioni in sviluppo ci sono l'integrazione nativa di sistemi di pagamento digitali (EMV, NFC, QR), il riconoscimento facciale, le analitiche visive, l'adozione di logiche di AI Edge computing sulle piattaforme embedded, l'ampliamento dell'infrastruttura cloud per una gestione remota più avanzata, il controllo predittivo e l'ottimizzazione operativa.

Particolare attenzione è riservata all'esperienza utente: interfacce touch sempre più performanti e inclusive, intelligenza artificiale per migliorare l'engagement e soluzioni a valore aggiunto che generano benefici per l'utente e nuovi flussi di ricavo per gli

operatori. Alcuni esempi sono i sistemi di loyalty, i contenuti interattivi, i palinsesti pubblicitari one-to-one e le promozioni dinamiche che trasformano ogni interazione in un'opportunità di relazione tra brand e consumatore.

Guardate anche al di fuori della Distribuzione Automatica?

N-and è il paradigma perfetto della trasversalità tecnologica: **l'azienda applica lo stesso know-how in ambiti diversi, mantenendo un approccio modulare che aiuta i costruttori a innovare in modo efficace e distintivo.** Stiamo estendendo le nostre tecnologie a settori quali **Ho.Re.Ca., retail automatizzato, fitness, automotive e smart mobility, medicale, digital signage e access control**, mantenendo come filo conduttore usabilità, scalabilità e interoperabilità.

In ambito OEM, il nostro obiettivo è offrire piattaforme hardware e software flessibili, personalizzabili e pronte all'integrazione, per supportare i partner nello sviluppo di soluzioni digital-first.

Il futuro si immagina come un ecosistema di dispositivi autonomi, modulari e interconnessi.

E tra 10 anni chi sarà, cosa farà e dove sarà N-and?

Immaginiamo N-and come leader nell'interazione uomo-macchina, un punto di riferimento capace di unire tecnologia e semplicità, innovazione e concretezza. **Le nostre soluzioni saranno sempre più intelligenti e presenti in mondi che oggi stiamo appena iniziando ad esplorare.**

Vediamo, un'azienda ancora più internazionale: radicata in Europa, in forte crescita in Nord America e con partnership in Asia. La nostra identità rimarrà intatta: **un metodo umano e una cultura industriale** fatti di competenza e passione, che trasformano ogni sfida in innovazione. In tutto questo, N-and resterà guidata dalla **stessa visione e curiosità** che, nel 2015, ci hanno spinto a intraprendere questo viaggio: un percorso fatto di idee, coraggio e della voglia di immaginare il futuro prima che diventi realtà.