

Da azienda a Gruppo di imprese Dominare la complessità con l'ERP

General Fruit è leader nella produzione di semilavorati concentrati per bevande. Ed è inserita in un ecosistema di aziende di proprietà di un'unica famiglia. Il gestionale è JD Edwards? "Una supercar guidata da un ottimo pilota"

Intervista a Giuseppe Lochis, Presidente di General Fruit

di Dario Colombo, inviato a Credaro (BG)

GF HOLDING

Sede

Credaro (BG)

Fatturato

110 milioni di euro

Attività

Produzione e distribuzione di semilavorati concentrati liquidi e in polvere per bevande

Addetti

220 dipendenti e 550 agenti

Proprietà

Familiare

Le bandiere che sventolano sulla facciata dell'azienda sono la prima immagine di General Fruit che rimane impressa nella mente. L'headquarter 'domina' la zona industriale di Credaro in provincia di Bergamo, quasi a metà strada con Brescia e a due passi dal Lago d'Iseo: è qui che ha sede uno dei principali player del Food & Beverage. A chiarirne la mission è un rollup che accoglie i visitatori alla reception: "Concentrati sulla qualità" è lo slogan scelto; un gioco di parole che precisa il mercato dell'azienda – quello della produzione di semilavorati concentrati liquidi e in polvere per bevande – ma al tempo stesso comunica il valore principale dell'organizzazione, che pone un'attenzione maniacale sulla qualità.

Il tour di *Sistemi&Impresa* nel cuore di General Fruit inizia da quella che è stata ribattezzata "Experience Room". Si tratta di uno spazio nel quale l'azienda presenta i propri prodotti alla sua clientela (Retail, caffetterie, ristorazione, hotel e gelaterie) e permette ai bartender di toccare con mano

quanto proposto. Per i non addetti ai lavori, infatti, serve precisare che a differenza del barman 'classico', il bartender lavora con un approccio più moderno e fa ampio uso di tecniche che gli consentono di velocizzare la preparazione dei cocktail: non a caso General Fruit investe (anche) nei packaging dei prodotti che permettono agli operatori prese più agevoli e un servizio ancora più rapido.

Quando facciamo visita all'azienda è una tranquilla mattinata di lavoro e l'Experience Room vede, ogni tanto, solo l'ingresso di qualche addetto. Ma il giorno prima lo scenario era ben diverso: erano ospiti alcuni rappresentanti di un importatore asiatico, proprio per mettere a punto alcuni prodotti affinché questi incontrino i gusti di quel particolare mercato. Di prodotti nello spazio che serve anche come Academy ce ne sono svariati: da quelli da banco fino ad altri che sono inseriti nei dispenser tipici degli alberghi, dei bar, ecc. L'azienda, infatti, oltre a produrre per i propri marchi (Naturera, Naturera Polot 1882 e Happy

GIUSEPPE LOCHIS



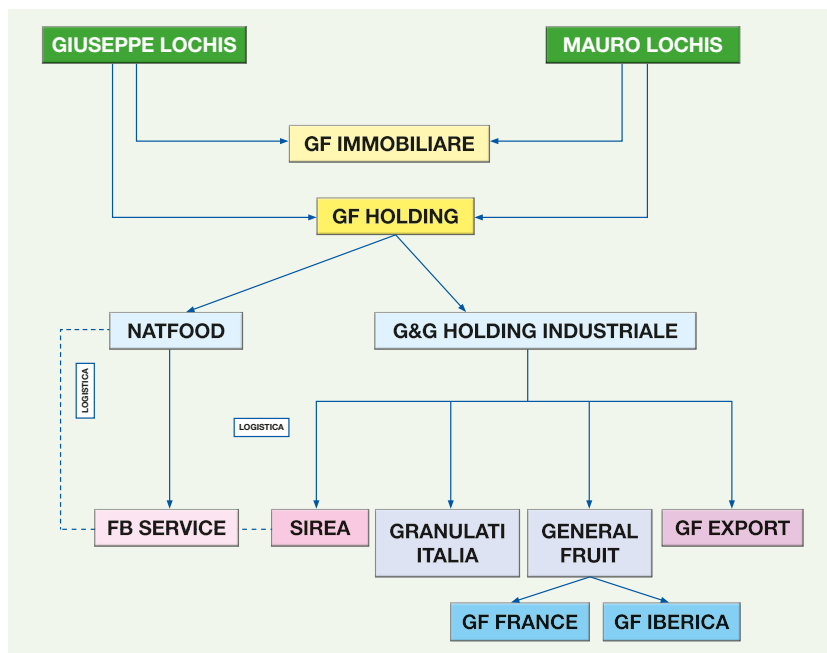
Giuseppe Lochis è nato 53 anni fa a Sarnico in provincia di Bergamo da papà Renzo e mamma Cecilia. Rappresenta la quarta generazione di imprenditori che si sono succeduti nel tempo come produttori di liquori, spiriti e preparati per bevande. Diplomato in Ragioneria, poco più che 20enne ha iniziato a collaborare con il padre nell'azienda di famiglia al quale è succeduto nell'attività insieme con il fratello Mauro. Dal 1990 è Presidente del Cda di General Fruit. È inoltre oggi Presidente del Cda di tutte le società appartenenti alla capogruppo GF Holding, nonché di GF Immobiliare. Sposato con Isabel e padre di tre figli, dedica il tempo libero alla famiglia, alla montagna e ai viaggi.

Puppy), produce in private label per numerosi brand, tra cui Del Monte.

“Le sfide si vincono con passione, dedizione, spirito di sacrificio e capacità di fare squadra, ma anche con l’abilità di trasformare le sconfitte in stimoli per migliorare sempre di più”, è scritto sulla parete a vetri della Experience Room. A firmarla è **Giuseppe Lochis**, pronipote del fondatore – quel Giuseppe detto “Polot” che dà nome al marchio di proprietà di General Fruit destinato al mercato extra Italia e il cui ritratto è appeso in una delle sale riunioni del piano nobile della sede a imperitura memoria di chi ha iniziato l’attività – che ha preso le redini dell’impresa nel 1985 diventandone Amministratore, mentre il fratello Mauro è Responsabile della Produzione e delle Operazioni. È Giuseppe in persona che ci racconta l’organizzazione, ben più complessa di quanto ci si possa aspettare da un’azienda impegnata nella produzione di concentrati liquidi.

Gruppo di aziende a gestione familiare

“La nostra storia ha inizio con il mio bisnonno ‘Polot’ che produceva vino e successivamente liquori”, esordisce Lochis. “Negli Anni 60 è stata affiancata la produzione di sciroppi per colmare il calo di vendite dei liquori nel periodo estivo”. La vera svolta, però, è datata 1984 quando venne dismessa la produzione di spirits per concentrarsi sui preparati per le bevande (sciroppi, succhi concentrati, ecc.). Intanto l’azienda iniziò ad acquisire e a creare nuove imprese dando vita a un vero e proprio gruppo industriale (GF Holding all Beverage) che impiega oggi circa 220 persone – di cui 110 nella produzione – a cui si sommano gli oltre 550 agenti e genera un fatturato di 110 milioni di euro: oltre a General Fruit, l’altra azienda di produzione è Granulati Italia (per la produzione di preparati concentrati in polvere, acquisita in parte nel 2010); a queste si affiancano per la distribuzione Natfood (leader in Italia nel canale caffetteria con 43mila clienti e un parco di 45mila macchine e attrezzature professionali in comodato d’uso) e Sirea (leader nel canale Ho.Re.Ca. Hotellerie), mentre F&B Service è impegnata nella logistica. Le due società commerciali – Natfood e Sirea – assorbono circa il 20% della produzione di General Fruit e Granulati Italia: la prima produce per una quota pari al 25% per marchi terzi (anche Natfood e Sirea rien-



Lo schema della società GF Holding

trano però in questa categoria), mentre la seconda arriva al 50%.

Se Natfood è una società esclusivamente di distribuzione, diverso è il caso di Sirea che ha anche “un’anima produttiva”: “Produciamo orzo tostato per il caffè e liquirizia. A questa attività si associa la distribuzione del marchio Del Monte di cui è anche licenziataria, con circa 200 codici prodotti dei quali sono definiti vari aspetti compresi quelli di marketing”.

Oltre alla distribuzione dei prodotti Del Monte, il gruppo distribuisce i marchi Dilmah con Natfood, mentre Granulati Italia produce la gamma per Gelatitalia, Boston e Yogorino. “Il nostro fatturato deriva principalmente dalle vendite in Italia, perché l’estero pesa solo il 16%, circa 18 milioni di euro”, prosegue l’imprenditore. “Fuori dal nostro Paese siamo presenti con due filiali in Francia e Spagna”. E proprio la bandiera spagnola – confessa Lochis – è prossima a essere issata accanto a quella italiana, dell’Unione europea e alla francese che già sventolano sulla facciata di General Fruit. Il Gruppo è però presente pure in altri Paesi: “Sono 60 in totale, ma rappresentano basse quote di mercato. A eccezione di Cuba, dove siamo presenti da oltre 20 anni e fatturiamo 3 milioni di euro, e della Repubblica Dominicana, altro Paese nel quale c’è grande richiesta di prodotti per il settore turistico-alberghiero, che per noi vale al momento 1 milione”.

Tuttavia, c'è nei piani del gruppo la volontà di espandersi ancora di più. Non a caso General Fruit e Granulati Italia hanno lanciato un catalogo di liquidi e solubili per la caffetteria estera da associare al caffè e al latte per dar vita a nuove miscele, rese possibili anche alla linea di sciroppi per aromatizzare le bevande.

“Nel 2018 prevediamo di continuare a crescere raggiungendo quota 125 milioni di euro e, al momento, i dati confermano il trend positivo perché siamo oltre le previsioni”, dice Lochis.

Gestionale per governare le complessità

Come anticipato, uno dei ‘segreti’ delle aziende che compongono il gruppo è l'attenzione per la qualità: General Fruit e Granulati Italia hanno i reparti di Ricerca e Sviluppo (per i concentrati e per i granulati), mentre Natfood e Sirea ‘ascoltano’ il mercato anche svolgendo ricerche di mercato, che, come spiega l'imprenditore, non sono mai cedute a società esterne. “I nostri 550 agenti ricevono quotidianamente dal mercato nuove richieste di prodotto che orientano le nostre scelte”.

A decidere, oltre a Giuseppe, è il fratello Mauro e la famiglia Nesta per Granulati Italia che oggi rappresenta il socio di minoranza dell'azienda, dopo che i Lochis hanno di recente acquistato la maggioranza delle quote della società.

Ma come avviene nella pratica la nascita di un nuovo prodotto? “Si comincia collaborando con tre diverse tipologie di professionisti: barman, chef e master gelataio-pasticcere che fanno una prima degustazione e utilizzano le creazioni delle due R&D; rispetto ai feedback ricevuti, il reparto ricerca e sviluppo torna in laboratorio e perfeziona il prodotto che successivamente è industrializzato”. A questo punto c'è però il coinvolgimento di Mauro Lochis per General Fruit e di Oscar Nesta per Granulati Italia: sono loro che danno l'ok rispetto alla possibilità di industrializzare o meno il prodotto. Quindi la ricetta è inserita nel ‘sistema’ e inizia il percorso del controllo della qualità per capire se gli ingredienti possono essere utilizzati e in che misura, ovviamente nel pieno rispetto della legge.

A gestire questi processi (e non solo), compresa la grande complessità del gruppo, è l'ERP JD Edwards di Oracle, implementato da Sinfo One in General Fruit. “Abbiamo acquistato le licenze Oracle nel 2011 e abbiamo trascorso il primo anno a

‘popolare’ il sistema”, spiega Lochis. L'intervento della software house di Parma risale al 2015: “Volevamo un partner evoluto che fosse in grado di tradurre in pratica le enormi potenzialità di JD Edwards, una piattaforma capace di fare ‘quasi’ tutto”. In General Fruit l'ERP è stato implementato nella parte di Finance, Sales, Purchase, Advanced Pricing (incluso il modulo Sinfo One Q19 specifico per la gestione commerciale delle grandi aziende del canali GDO), Manufacturing, Warehouse management. Con Sinfo One JD Edwards è stato connesso anche a un software di Business Intelligence in grado di supportare il management nelle decisioni strategiche.

“Negli ultimi due anni ci siamo concentrati nell'affinare i processi organizzativi e amministrativi in un'ottica di evoluzione continua con i sistemi informativi che rappresentano per noi un volano, un traino e una continua opportunità di crescita. In quest'ottica Sinfo One è un attore fondamentale per la prossima revisione dei processi di Warehouse management che intendiamo portare avanti insieme con l'ampliamento del magazzino e nella valutazione di attivare il Material Requirements Planning (MRP). Con Sinfo One la partnership proseguirà anche su progetti di gruppo importanti come il bilancio consolidato e l'archiviazione documentale”, prosegue Lochis.

Anticipare il mercato con la tecnologia

Per rendere l'ERP funzionale alle diverse esigenze dell'azienda, “Sinfo One ha lavorato sui vari moduli”, per definire le necessità dell'organizzazione e quindi “sfruttare al meglio le potenzialità di JD Edwards”. Del caso se n'è interessata anche Oracle stessa che ha inserito General Fruit tra le 10 società “top” a livello europeo del segmento PMI per l'utilizzo di JD Edwards. Un paradosso quindi che un'azienda delle dimensioni di quella di Lochis si affidi a questo gestionale? “Nient'affatto, perché il nostro *modus operandi* non è attendere il mercato, ma anticiparlo”.

Un esempio concreto che spiega la visione dell'imprenditore è quello della gestione degli spazi. “General Fruit si estende su una superficie di 12mila metri quadrati, ma ci stiamo ampliando di 9mila metri, perché guardiamo sempre avanti e ora ci stiamo preparando per i prossimi 10 anni”. Proprio la volontà di essere lungimiranti ha condotto l'organizzazione a investire in tecnologia: “Abbiamo applicato la stessa

vision nella scelta dell'ERP, tenendo anche presente la volontà di espanderci all'estero con filiali nuove, ma anche attraverso acquisizioni di società. JD Edwards, infatti, è multilingua e incorpora le diverse regole usate nei diversi Paesi. L'ERP è un tassello fondamentale della crescita del gruppo", dice Lochis.

Tuttavia, il lavoro da fare (anche) con il system integrator non è concluso. Per farsi capire, l'imprenditore prende a prestito una metafora automobilistica: "Abbiamo comprato una supercar, ma la stiamo facendo viaggiare come una berlina; tuttavia siamo consci di essere supportati da un buon pilota – Sinfo One – in grado di farci progredire e quindi sono molto soddisfatto di chi al momento è alla guida". Inoltre secondo Lochis, è necessario "aprirsi al mondo", perché serve "vedere in prospettiva i vantaggi offerti dalla tecnologia", come nel caso del gestionale, che ha imposto il cambio di "approccio", che tradotto significa "evolvere". Come gestire però le resistenze? "È tutto nelle mani della Direzione che traccia la strategia e chiede alle funzioni operative di metterla in pratica".

Quello dell'ERP è anche un passo importante nella direzione della trasformazione digitale: General Fruit si è dotata da tempo di linee automatizzate grazie a importanti investimenti fatti nel passato. "Le macchine non sono interfacciate, ma potenzialmente possono esserlo", precisa Lochis, lasciando intendere che l'organizzazione sta già pensando in ottica 4.0. "Il nostro vantaggio è avere uno staff snello che può rispondere rapidamente alle diverse sfide, gestendo la quotidianità e le implementazioni. Ora l'azienda è concentrata sulla Produzione, dopo aver archiviato la digitalizzazione dei documenti.

Produzione automatizzata e pronta al 4.0

Per capire la realtà di General Fruit, *Sistemi&Impresa* ha l'occasione di visitare lo stabilimento di Credaro, sito certificato BRC, IFS, ISO 3001, ISO 22000 e BIOAGRICERT per produzioni biologiche, Kosher e Halal per produzioni secondo gli standard religiosi. Indossato il camice e la cuffia per i capelli, entriamo nella produzione: il primo ambiente è il magazzino delle materie prime. Qui principalmente è conservato lo zucchero, stipato in silos. Poi ci sono i succhi concentrati (in fusti da 250 chilogrammi), perché la frutta sfusa si lavora nei Paesi di origine e arriva da tutto il mondo, oltre



Il laboratorio di General Fruit dove si studiano i nuovi prodotti e se ne verifica la qualità

ad altre 600 materie prime circa tra aromi, colori naturali e altri componenti.

Quindi passiamo nella sala di miscelazione dove sono realizzati i prodotti. A regolare le attività è l'ERP che produce la distinta con tutte le specifiche per la composizione del prodotto: si pesano i vari ingredienti e poi si aggiunge l'acqua – attraverso un sistema computerizzato – che proviene direttamente dalla rete dopo essere stata depurata e sterilizzata con una lampada UV. L'operatore, ci viene spiegato, annota sul documento le operazioni compiute, tenendo traccia di tutte le azioni: in realtà ogni ricetta è già creata per essere gestita attraverso barcode e con l'uso di bilance automatiche; ma questo fa già parte del prossimo step dell'azienda.

I prodotti sono invece creati nei vari silos nella zona di miscelazione: gli addetti scrivono con un gesso il contenuto dei recipienti; una volta svuotati, i grandi contenitori sono lavati e preparati per altre ricette. A questo punto i concentrati sono pronti per l'imbottigliamento. Due sono gli operatori che servono affinché il macchinario funzioni: uno è a inizio linea e uno è alla fine e sono chiamati a settare le macchine per il cambio di formato e per verificare che tutto funzioni. Al termine i prodotti vengono immagazzinati e sono pronti per essere caricati sui container. Il tour si chiude con la visita al laboratorio. È qui che si fanno i vari test e si elaborano i nuovi prodotti; solo dopo il via libera dei tecnici – che controllano il contenuto di tutte le cisterne – i concentrati iniziano il loro 'viaggio' verso le tavole di tutto il mondo.