

# LA PRODUZIONE SOTTO CONTROLLO

Come l'implementazione di un nuovo Erp ha portato in JBT FoodTech flessibilità e rapidità nella gestione di commesse e progetti

A CURA DI PAOLO MORATI\*

In ambito alimentare per "Primary processing" si intende la trasformazione della materia prima perché possa successivamente essere utilizzata, come ingrediente, nella realizzazione dei prodotti immessi sul mercato. È in questo settore che opera JBT FoodTech, business unit di JBT Corporation (JBT sta per John Bean Technologies), multinazionale nata nel 2008 come spin off di FMC Technologies. Specializzata nella progettazione e costruzione di macchinari e infrastrutture, la società - presente a Parma da oltre 50 anni - ha da un paio di anni avviato in Italia un progetto di cambiamento del proprio sistema gestionale per andare incontro a esigenze operative sempre più evolute e complesse ed eliminare soluzioni limitate tecnologicamente e funzionalmente, con molte aree che erano coperte da strumenti

extra-gestionali che rendevano difficili i meccanismi di controllo e rendicontazione. "Di fatto avevamo un prodotto basato su un ambiente che, seppure in parte adeguato alle nostre esigenze, non permetteva in realtà una pianificazione della produzione veramente all'altezza, oltre a non essere più supportato da tempo dal fornitore. Seguito internamente da una sola persona che ne possedeva ancora il know-how delle personalizzazioni, c'era dunque il rischio futuro di non poterlo più mantenere", spiega Marco Tonelli, Global Controller Fruit & Juice Solutions di JBT FoodTech. La decisione del management italiano è stata quindi quella di cambiare piattaforma, optando per l'offerta Oracle JD Edwards in ambito Erp (Enterprise resource planning), già adottata in parte dal Gruppo americano. "Dopo aver condotto una software selection, supportati dal nostro partner Sinfo One fronte consulenza e implementazione, siamo quindi partiti con una fase di gap analysis per identificare le eventuali divergenze esistenti con i vari modelli di riferimento già adottati altrove".

Marco Tonelli,  
Global Controller Fruit  
& Juice Solutions  
di JBT FoodTech



## Distinguere l'applicazione

Per poter comprendere meglio come JBT è arrivata alla nuova scelta tecnologica, bisogna partire dalla sua attività che la vede distinguersi da quella delle altre società del Gruppo: pur caratterizzandosi come operatore manifatturiero, la struttura parmense ha infatti ormai una prevalenza sul fronte ingegneristico delle soluzioni che verranno poi implementate per lavorare prodotti quali pomodori, frutta, agrumi e tonno. "A Parma oggi abbiamo un centinaio di dipendenti e oltre l'80% è composto da tecnici e ingegneri, mentre il restante 20% da operai addetti alla produzione, ribaltando in sostanza

il rapporto in termini di risorse esistente solo qualche anno fa”, continua Tonelli. “In breve, la produzione non strategica è stata esternalizzata mentre abbiamo tenuto all’interno le aree ingegneristiche, sviluppo prodotti e personalizzazione. Ormai anche in Italia stiamo quindi lavorando sempre di più su scala mondiale per cui da circa tre anni andiamo direttamente a costruire i macchinari nei luoghi più vicini al cliente, ad esempio in Cina e in Brasile. In definitiva, sfruttando la rete di servizi propria della struttura JBT ci approvvigioniamo direttamente sul posto e tendiamo a produrre localmente”. Una strategia finalizzata a una tipologia di sviluppo di strumenti che siano decisamente ‘tailor-made’, ossia adeguati alle richieste del cliente e alle sue esigenze produttive per arrivare, attraverso un complesso flusso di processi, alla realizzazione di un vero e proprio impianto di trasformazione. “Fin dalle prime fasi di analisi degli applicativi è quindi emersa una forte lacuna della soluzione di Gruppo relativamente al fronte gestione progetti. Insieme a Sinfo One abbiamo di fatto notato che era più spostata sul tema Dto (Design-to-order) piuttosto che su quello Eto (Engineering-to-order) e anche se erano presenti alcune variabili di configurazione impostabili tramite il software non era ad esempio possibile disegnare la macchina sulla base dell’ordine ricevuto”.

L’obiettivo strutturato e ben delineato era insomma quello di poter raccogliere all’interno di un’unica Wbs (Work breakdown structure) tutte le informazioni sulle commesse ricevute, incrociando i dati necessari all’organizzazione delle attività. L’opportuna integrazione di un sistema Mrp (Manufacturing resource planning) di ultima generazione con la Wbs permette di ottimizzare le risorse e gestire tutte le diverse fasi di progetti per clienti quali Del Monte, Conserve Italia, Greci, Consorzio Casalasco in Italia, e colossi come Coca Cola a livello mondiale (recente la realizzazione di una nuova linea di processing a Shanghai) nonché di rafforzare il rapporto con loro attraverso i servizi post vendita, garantendo una gestione specifica per la fornitura di ricambi a livello internazionale.



“I nostri macchinari non si occupano di imbottigliamento e inscatolamento ma di ingredienti: succhi, polpa, purea, concentrato, frutta in pezzi”, precisa Tonelli. “Si parte dalla frutta scaricata dal camion, dal suo lavaggio e trasporto, fino al riempimento in asettico (quindi sterilizzazione, pastorizzazione, evaporazione nel caso di concentrati, ecc.) di fusti e sacchi in modo tale che quanto generato possa essere rilavorato per ricavare le miscele destinate alla composizione del prodotto finito. In questo contesto la frutta va infatti prima immagazzinata, trattata, convogliata, spremuta, pelata. Poi bisogna recuperare anche gli scarti, come l’olio vegetale. In definitiva si tratta di progetti di dimensioni importanti che hanno valori che toccano i milioni di euro. E noi dobbiamo avere un’idea molto chiara di tutte le macchine installate presso i vari clienti cosa che la soluzione prospettata da Sinfo One, piuttosto innovativa, ci ha permesso di fare. Il successo è stato tale da essere ora esportata come best practice nelle altre società del Gruppo, laddove in altri casi eravamo invece andati tecnologicamente a rimorchio. Il tutto in tempi brevi: dopo una prima fase pilota svolta nel 2011, dal momento

## Chi è JBT FoodTech

JBT FoodTech è leader mondiale nella fornitura d’impianti per il Food Processing. È una delle due business unit di JBT Corporation, gruppo statunitense con un fatturato complessivo superiore a 850 milioni di dollari e oltre 3300 dipendenti worldwide. Un gruppo che vuole fare dell’innovazione, della qualità, delle competenze e dell’efficienza gli elementi fondamentali della propria crescita e successo. JBT FoodTech è presente sul mercato globale con diverse

società e impianti produttivi (USA, Italia, Brasile, Spagna e Cina). La produzione italiana è principalmente svolta su commessa e dedicata alla progettazione e realizzazione d’impianti per il trattamento di pomodori, frutta, agrumi e tonno. Le vendite sono indirizzate sia in Italia sia, soprattutto, sui mercati esteri (Medio Oriente, Africa settentrionale, Asia, America Centrale). Il tempo di attraversamento medio di un impianto varia tra i tre e i sei mesi.



dell'avvio del progetto avvenuto all'inizio del 2012 sono infatti passati quattro mesi per andare effettivamente 'live' con il nuovo Erp".

### I processi nel dettaglio

Vediamo quindi come avviene dal punto di vista operativo la gestione dei processi che portano alla costruzione dei macchinari JBT destinati alle operazioni di processing. Una volta che la commessa è stata assegnata, è necessario rispettare i tempi di consegna degli impianti che spesso sono molto stretti, per cui diventa essenziale poter essere flessibili e rapidi fronte gestione, riducendo

al minimo la parte burocratica quale il trattamento di cicli, distinte, e altri elementi in gioco: "Ogni nostro progetto rappresenta un unicuum, e con la gestione basata su una Wbs, tutti gli eventi che lo riguardano possono essere svolti anche in contemporanea, senza un particolare ordine sequenziale, partendo ad esempio con la progettazione e realizzando, nel mentre, dei semi assemblati.

Dopodiché il nuovo sistema permette di tracciare i vari eventi senza perdere la capacità di ottimizzare la produzione, grazie a una pianificazione sempre sotto controllo, rapida e snella. I dati vengono infine esportati in Excel per creare viste e report", sottolinea Tonelli. Tra i vantaggi ottenuti rispetto al sistema precedente c'è quindi quello di aver acquisito un Mrp evoluto senza però perdere la peculiarità di avere un focus molto elevato sulla commessa. "Generalmente un Mrp - continua il manager italiano - tende ad accorpare tutti i fabbisogni indistintamente e se non si è molto at-

tenti e non si gestiscono accuratamente tutti i parametri, si rischia che fabbisogni comuni interferiscano tra loro andando soprattutto ad impegnare la disponibilità dei componenti a più lungo lead time mettendo dunque a repentaglio il rispetto dei tempi di consegna. Per impostare un Mrp che funzioni correttamente, si è costretti a seguire in modo rigoroso tutto il percorso canonico della produzione. Noi invece volevamo mantenere la massima flessibilità sulla commessa".

### Un sistema esteso

Conclusa la fase 1 del progetto è attualmente in corso la fase 2 che vede l'introduzione di altri tasselli come la piattaforma di supply chain management lungo che, interfacciata con Oracle, permette di dialogare con i fornitori, in particolar modo in fase di quotazione e costruzione: "Dopo che il cliente aveva ordinato un oggetto, un tempo si mandavamo al fornitore via fax o e-mail, i disegni, le specifiche tecniche perché realizzasse quanto necessario. Il nuovo strumento consente invece di scaricare dal gestionale una serie di informazioni legate all'ordine, di integrarle con le specifiche ingegneristiche e tecniche, di inviarle ai fornitori che restituiscono il proprio preventivo e offerta", spiega Tonelli. Oltre al nuovo Erp, un'altra aggiunta all'infrastruttura di JBT FoodTech è stato poi il sistema di Global Service Management che consente di dialogare con il gestionale e di avere a disposizione informazioni legate alla manutenzione delle macchine installate presso i clienti, mentre passi ulteriori futuri riguarderanno l'introduzione di un vero e proprio Crm (Customer relationship management) affiancato alla nuova parte di Business Intelligence. "Attualmente ogni azienda del Gruppo ha dunque la sua piattaforma Erp, con istanza separata. Per il futuro potremo anche pensare a una unificazione di tutto quanto a livello centrale per mettere a fattor comune ancora meglio sistemi e processi, il che ci agevolerebbe ulteriormente a livello operativo", conclude Tonelli.

\*REDATTORE EXECUTIVE.IT

L'obiettivo era quello di poter raccogliere all'interno di un'unica Wbs (Work breakdown structure) tutte le informazioni sulle commesse ricevute