



EDUCATION & CONSULTING

APICS

Premier
Channel Partner



BERCO SCEGLIE LA SUPPLY CHAIN COME DRIVER SU CUI SVILUPPARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Con l'implementazione di un nuovo modello di Supply Chain, in meno di un anno Berco serve meglio i clienti e contemporaneamente riduce gli stock migliorando il cash flow.

GOALS

Rafforzare la leadership di mercato incrementando il focus sul cliente

Garantire tempi di consegna più brevi e maggiore puntualità

Offrire flessibilità agli OEM e disponibilità di prodotto per l'After Market, in tutto il mondo

APPROACH

Sviluppare la gestione integrata della Supply Chain nell'organizzazione

Implementare il Sales & Operations Planning come pilastro delle attività operative

Investire nei migliori talenti, portandoli alle certificazioni APICS CPIM e APICS CSCP

Creare un Center of Excellence di Supply Chain in Italia, per l'implementazione dei progetti locali e globali

RESULTS

Incremento della quota di mercato

Riduzione degli Stock e ritorno immediato in termini di Business Cash Flow

Snellimento della Supply Chain riducendo gli indici di rotazione

Drastica riduzione delle spese per trasporti eccezionali e vie aeree

Berco: qualità indiscussa nel settore undercarriage

Il Gruppo Berco fa parte del ThyssenKrupp e da sempre è considerato leader globale nella progettazione e nella produzione del sottocarro. Tier 1 dei principali OEM del mondo, il marchio della linca è sinonimo di qualità e di performance per molteplici applicazioni e taglie di macchine. Escavatori, dozer, pavers attrezzati con undercarriage Berco lavorano in tutto il mondo nelle condizioni operative più sfidanti: dalle miniere del Sud America e dell'Australia alle foreste del Sud Est Asiatico, dalle applicazioni Artiche ai mini escavatori.

Qualità indiscussa quindi, ma anche supporto globale ai grandi OEM del settore, che hanno linee d'assemblaggio in tutti i continenti: Europa e Nord America, ovviamente, ma anche India, Brasile e Giappone. Impianti che non si possono fermare per non incorrere in costi enormi e perdite ingenti di fatturato e di profitto. Una sfida per la Supply Chain di Berco, che quindi ha capacità produttiva e stock localizzati in prossimità dei suoi clienti.

In più, la complessità della gestione della fornitura al network dei dealer: una rete di aziende sparse in tutto il mondo, per garantire disponibilità di ricambi e di servizi tecnici capaci di non interrompere la continuità di funzionamento di macchine del valore di centinaia di migliaia di Euro. Una Supply Chain diversa, molto più suscettibile alle variazioni della domanda e all'incertezza che caratterizza il mondo dell'After Market.

In un contesto competitivo globale caratterizzato dal "VUCA" (Volatility, Uncertainty, Complexity Ambiguity) ed in un comparto specifico così sfidante, Berco decide di rafforzare la propria leadership con la trasformazione della sua Supply Chain e delle sue Operations:

un plant di oltre 55 ettari a Copparo (FE) ed uno più piccolo a Castelfranco Veneto (TV) da far evolvere nella direzione della flessibilità e dell'agilità

una rete di consociate da includere in un modello gestionale più moderno ed integrato

un pool di fornitori con il quale costruire rapporti più maturi, basati non solo sul minimo costo ma anche sulla responsiveness

professionalità da sviluppare per adeguare il leadership team alle nuove sfide del mercato

Le parole d'ordine della Berco diventano flessibilità, velocità, on time delivery, ma anche miglioramento del cash flow e della profitability, visibilità e predictability. Un paradigma nuovo per un percorso pluriennale di trasformazione.

Da cambiamento a trasformazione: una nuova Berco

Obiettivi strategici chiari – e decisamente sfidanti – non consentono di procedere con una politica di piccoli passi, ma impongono scelte forti e impegnative, con grandi investimenti in uomini e mezzi. Che in un contesto macroeconomico di recessione, devono essere selezionati e gestiti con grande attenzione.

Berco lavora su tutti gli asset a sua disposizione: persone, processi e strumenti.

Il capitale umano

Nel 2015 Berco avvia un ampio programma di training basato sul body of knowledge di APICS. Insieme a JPS – Premier Channel Partner di APICS – accompagna oltre trenta risorse selezionate tra leadership team e giovani talenti nei percorsi formativi APICS CPIM (Certified in Production and Inventory Management) e APICS CSCP (Certified Supply Chain Professional).

Obiettivo del programma, la creazione di una base comune di competenza: a partire dalla standardizzazione della terminologia tecnica, che facilita la comprensione e la comunicazione del fatto aziendale, riducendo lo spazio per inefficienze, dubbi, spreco di tempo e malintesi. Il traguardo finale è però molto più ambizioso: omogeneizzare le competenze di chi lavora nelle vendite, in pianificazione, in produzione, agli acquisti, in qualità o al controlling, per consentire alle professionalità distribuite nelle diverse funzioni aziendali di maturare una comune consapevolezza del loro ruolo nella Supply Chain e del risultato che le loro scelte determinano sulla performance complessiva dello stabilimento - e in ultima analisi dell'intero Gruppo.

Questa iniziativa, realmente strategica, permette a Berco di creare un team capace di migliorare il governo e la gestione operativa degli stabilimenti italiani: persone in grado di fare scelte precise, in linea con gli obiettivi strategici e formulate in modo da consentire la pianificazione ed il controllo delle performance operative.

L'azienda così crea le basi per un progetto ancora più visionario: istituire in Italia un Center of Excellence che possa essere riferimento per l'intero gruppo, supportando i processi di Supply Chain di tutte le consociate estere. Molta parte del valore della bottom line, infatti, è legata ad una gestione coordinata ed integrata del network, che distribuisce i prodotti in prossimità dei clienti – OEM, After Market e perfino utilizzatori finali -.

Un potenziale enorme – sia in termini di opportunità che di rischi, in considerazione delle esigenze di controllo dei costi logistici e del business cash flow.



I processi di Supply Chain

In Berco le persone sono il carburante per il funzionamento del motore. Ma i processi sono le bielle e i pistoni che ne sprigionano la potenza e la traducono in velocità.

L'idea di implementare best practice internazionali – di nuovo in linea con il body of knowledge di APICS ormai permeato nella cultura aziendale e nelle sue persone – si concretizza in una serie di nuovi processi di pianificazione e controllo della produzione; essi sono intimamente collegati ad iniziative concrete di integrazione di clienti e fornitori che per Berco rappresentano una importante passo in avanti.

Architrave del nuovo framework di Supply Chain di Berco è oggi il Sales & Operations Planning. Con cadenza mensile e regolarità ormai acquisita dall'intera organizzazione, Vendite, Supply Chain, Produzione, Acquisti e Controlling lavorano insieme su un piano comune d'azione, che copre un orizzonte temporale di 12 mesi.

La natura essenzialmente cross funzionale di questo processo ha prodotto numerosi vantaggi:

Le previsioni di domanda volgono lo sguardo al futuro e forniscono segnali utili per fare analisi dei rischi e prendere misure per mitigarli o per monitorarli più da vicino.

I piani di produzione evidenziano per tempo le opportunità e le criticità: si può pianificare ciò che accadrà, nella consapevolezza condivisa delle incertezze e degli errori che le previsioni inevitabilmente portano con sé

I piani d'acquisto possono avere maggiore visibilità sui volumi futuri, con informazioni utili per le forniture a lungo lead time così come per il coordinamento del conto lavoro e di terze parti con capacità produttiva limitata

L'analisi dei flussi di materiali aiutano a stimare le risorse logistiche necessarie

Nei processi di Supply Chain di Berco i numeri non sono più in discussione: belle o brutte che siano, le performance sono misurate in modo trasparente e con un unico set di dati. Gli incontri di pianificazione non sono influenzati dall'emotività ma sono basati su numeri: le energie non si concentrano sull'individuazione dei colpevoli, ma sulla ricerca delle soluzioni.

Il processo mensile di Sales & Operations Planning culmina con l'Executive Board Meeting: il leadership team presenta il piano al Board, illustrando le decisioni prese e chiedendo supporto quando la soluzione non è chiara o condivisa. In questo modo, ogni mese il Board comunica e allinea il leadership team, creando un tavolo di confronto sistematico ed un canale di comunicazione istituzionalizzato, poi diffuso in tutta l'organizzazione con meeting funzionali dedicati.

L'estensione d'ambito della gestione della Supply Chain, coinvolgendo ed integrando fornitori e clienti, sono altri elementi chiave nel successo del progetto.

Il team di Supply Chain di Berco dialoga sempre più frequentemente con i team di Supply Chain dei clienti. Questo nuovo modello di collaborazione – in particolare con gli OEM – permette una migliore comprensione delle reciproche esigenze ed allinea tutte le parti su comuni obiettivi di successo. Berco aspira così a diventare spinta propellente per i suoi clienti, rafforzandoli e non frenandoli nel loro rispettivo business: non più soltanto prodotti eccellenti, ma anche performance di servizio all'altezza delle aspettative.

Accordi innovativi per ottenere una drastica riduzione dei lead time di fornitura sono stati poi determinanti per migliorare l'agilità e la flessibilità di Berco sul mercato: comunicazione, condivisione di informazioni e di strategie, contatto continuo, sono tutti elementi che hanno contribuito e contribuiscono ad allineare l'intera filiera sull'esigenza del cliente.

Berco però vuole fare altri passi avanti nella scala della maturity della propria Supply Chain: l'estensione alle consociate e l'integrazione del Sales & Operations Planning con la pianificazione finanziaria sono le prossime sfide nella to do list del management.

Gli strumenti

Un solo set di dati è la chimera per molte aziende. Berco ha trovato la sua strada attraverso una più matura implementazione del suo ERP, integrando non solo i plant produttivi – tutti in Italia – ma anche i plant delle principali consociate estere. La tecnologia ha abilitato una più semplice e trasparente gestione dei fenomeni di Supply Chain, attraverso due leve fondamentali: la visibilità e la consistenza di dati.

Oggi Berco può gestire i propri piani avendo consapevolezza dei principali flussi di materiale in uscita, con un controllo della filiera molto più forte e capace di anticipare rischi e sfruttare lo stock distribuito come strumento di flessibilità e di servizio al cliente. Il coordinamento dei plant con i siti distributivi permette di ottimizzare la produzione controllando l'impatto sul cliente finale e limitando la propagazione delle perturbazioni che rendono il VUCA tanto celebre e doloroso per le Supply Chain di tutto il mondo.

Inoltre, l'ERP è oggi l'indiscusso custode delle informazioni aziendali: i dati sono condivisi regolarmente ed aiutano i manager a cercare le cause dei problemi, per indirizzarne le soluzioni. Così facendo, le funzioni collaborano anziché dividersi, rendendo più efficaci i progetti di miglioramento.



RESULTS

Le persone, i processi e le tecnologie hanno avuto effetto immediato sulle performance: in meno di un anno fiscale, il gruppo Berco ha migliorato tutti i parametri relativi alla propria Supply Chain tra i quali:

Valore dello Stock e Business Cash Flow
Indice di rotazione delle scorte
Spese per via aerea e spedizioni straordinarie
Puntualità delle consegne

Ciascuno dei precedenti indicatori ha raggiunto o superato gli obiettivi fissati nel budget ed ha motivato il leadership team a migliorare ancora.

Il processo di Sales & Operations Planning di Berco è stato recentemente riconosciuto come esempio di High Performance Culture all'interno della Business Area "Component Technology" di ThyssenKrupp e ne costituisce un benchmark.

Oggi Berco guarda al futuro con l'accresciuta convinzione che la Supply Chain sarà un asset sempre più importante per la sua competitività nel mondo dominato dal VUCA. E per questo continua ad investire sull'organizzazione e sullo sviluppo professionale delle sue persone, affinché contribuiscano in maniera continua e incessante alla sua trasformazione.



About APICS

APICS is the leading professional association for supply chain and operations management and the premier provider of research, education and certification programs that elevate supply chain excellence, innovation and resilience. APICS Certified in Production and Inventory Management (CPIM), APICS Certified Supply Chain Professional (CSCP) and APICS Certified in Logistics, Transportation and Distribution (CLTD) designations set the industry standard. With over 47,000 members and more than 250 international partners, APICS is transforming the way people do business, drive growth and reach global customers.

For more information, visit apics.org.

About APICS Operations Management Body of Knowledge

The APICS *Operations Management Body of Knowledge* (OMBOK) is a detailed outline of operations management in one comprehensive reference. The OMBOK helps organizations standardize proven best practices and scope core competencies and process in the field.

Visit apics.org for more information.

JPS è una società specializzata in Supply Chain Management.

I suoi servizi di formazione e consulenza creano valore per il cliente, migliorandone le performance di business.

Da oltre quindici anni JPS collabora con aziende appartenenti a diversi settori industriali, guidandole o supportandole in iniziative di cambiamento. I servizi di JPS interessano in maniera integrata diversi ambiti:

- **la gestione della Supply Chain**
- **i sistemi di pianificazione e controllo della produzione**
- **i modelli organizzativi**
- **i processi a supporto della gestione della produzione, della Supply Chain, dei progetti, del rischio**
- **le applicazioni software di supporto (ERP, Forecasting, APS, S&OP, BI)**
- **i modelli di controllo della gestione dell'impresa (contabilità analitica e industriale)**

Inoltre, la proposta di valore di JPS integra la consulenza con servizi di formazione specialistica, per aiutare i clienti a sviluppare le conoscenze e le competenze interne che rendono sostenibile il cambiamento e moltiplicano le opportunità di miglioramento, anche al termine del periodo di supporto da parte dei consulenti.

Il catalogo di corsi offerti da JPS è un'eccellenza riconosciuta nel settore della Supply Chain.

Questa leadership è il risultato della collaborazione con l'Università di Firenze, con professionisti di spicco del panorama internazionale, con S&OP Institute e con APICS, global leader in formazione e certificazione professionale in ambito Operations e Supply Chain Management.

Oggi JPS offre percorsi formativi di livello internazionale nei seguenti ambiti:

- **Supply Chain Management**
- **Sales & Operations Planning**
- **Logistics, Transportation & Distribution Management**
- **Lean Six Sigma**
- **Project Management**
- **Risk Management**
- **Managerial Accounting**



JPS srl

SEDE LEGALE:

Via N. Parenti, 43
58024 Massa Marittima GR

CENTRI OPERATIVI:

Firenze: Via Nazionale, 57 - 50123
Milano: Via Brioschi, 65 - 20141

PER INFORMAZIONI:

Tel. 02 39440805
info@jpsconsulting.it | www.jpsconsulting.it

