



Livre Blanc

La Planification industrielle et commerciale (S&OP) démystifiée

Intégrer stratégies de vente et efficacité opérationnelle
pour une rentabilité maximale

PLANIFICATION INDUSTRIELLE & COMMERCIALE





Introduction

D'après les statistiques, les deux tiers des entreprises qui ont mis en place un processus de Sales & Operations Planning (S&OP) se retrouvent bloquées au bas de la courbe de maturité.

Votre équipe des Ventes atteint ses objectifs, mais l'optimisation des profits ne suit pas ?

Votre équipe de Production, peu ou pas consultée au sujet des promotions, est souvent prise à contre-pied ?

Votre service financier offre uniquement des rapports d'analyse passée, mais peu de conseils ?

Tous ces symptômes indiquent que le processus de S&OP que vous avez mis en place ne fournit pas l'assistance dont vous avez besoin pour améliorer vos résultats et la satisfaction de vos clients.



Dix questions clés au sujet du S&OP

Le Sales & Operations Planning nécessite d'énormes volumes de données relatives à tous les aspects de votre activité. Sans une aide à la prise de décision efficace, vous risquez de passer plus de temps à saisir des données et à paramétrer votre logiciel de tableur qu'à planifier.

Combien de temps vous faut-il pour répondre aux questions suivantes ?

1. Dans quelles régions devriez-vous augmenter votre capacité de production ? Quelles en seront les conséquences financières et l'impact sur votre supply chain ?
2. Vous avez un nouveau fournisseur : quelles répercussions ce nouveau fournisseur aura-t-il sur vos coûts opérationnels, votre niveau de service ou votre résultat net ?
3. Quel est l'impact de vos prévisions de ventes sur vos opérations ?
4. Vous fermez une usine ou déplacez les commandes vers d'autres sites : quelles conséquences sur les frais de douane et de transport, et sur votre capacité de production ?
5. De quelles informations auriez-vous besoin pour établir des projections plus précises ?
6. Quelles activités apportent une plus-value à votre entreprise et à votre clientèle ? Lesquelles ne le font pas ?
7. Vous vous préparez à accepter une commande ponctuelle (exceptionnelle) : est-ce que votre service commercial est capable de visualiser immédiatement les répercussions d'une telle décision ?
8. Pouvez-vous augmenter votre rendement avec votre capacité actuelle ? Comment une augmentation de la production affectera vos coûts opérationnels et votre stratégie d'entreposage ?
9. Où êtes-vous en surcapacité ? En sous-capacité ?
10. Utilisez-vous la meilleure combinaison des capacités pour optimiser votre mix produit ?



De l'importance d'explorer des scénarios exhaustifs

Peu d'entreprises connaissent leurs véritables coûts d'exploitation. Saisir le coût total de production et de distribution peut représenter un véritable défi pour toute entreprise internationale dotée d'une supply chain complexe.

Par exemple : bien que conscient de ses frais de stockage et d'expédition élevés, un fabricant sud-américain exportant vers l'Europe peinait à intégrer tous ses coûts à son système. Les coûts énergétiques, d'acheminement routier ou les fluctuations du taux de change n'étaient pas pris en compte par ses applications de gestion soutenant le processus de S&OP. Sans une visibilité totale sur l'ensemble de ses coûts, ce producteur ne pouvait pas optimiser ses opérations de manière efficace.

Pour savoir où réduire les coûts et comment maximiser ses résultats, une entreprise a besoin d'un système de planification intégrée, capable de modéliser l'ensemble de ses règles métier et contraintes, telles que : la capacité de production, les opérations de transport ou encore la disponibilité du personnel. Il doit également simuler rapidement les changements et en présenter les conséquences d'un bout à l'autre de la supply chain. Un tel système vous permettra ainsi d'explorer un large éventail de scénarios ; envisager plusieurs hypothèses ; établir les relations de cause à effet et considérer de nouvelles options jusqu'à l'obtention du scénario optimal.



Le S&OP et l'efficacité opérationnelle

Il existe des liens évidents entre les décisions stratégiques et les questions opérationnelles visant à améliorer l'efficacité de votre entreprise et de votre service client. Par exemple, lorsqu'une entreprise envisage de fermer une ligne de production, transférer la production dans une usine dotée d'un surplus de capacité et d'un mix produit similaire semblerait la meilleure solution.

Ce n'est forcément pas le cas.

En effet, même les plus petites différences parmi les produits peuvent entraîner un écart conséquent dans l'ordonnancement et les délais d'exécution, ce qui affectera nettement vos indicateurs de performance (KPI) tels que votre rendement ou vos délais de livraison. Il est donc essentiel de pouvoir effectuer **une analyse approfondie de l'impact opérationnel** de vos décisions.

Connaître rapidement les répercussions de toute décision sur les indicateurs de performance, avant même que celle-ci ne soit mise en application, améliorera la rentabilité de votre entreprise. Ceci nécessite un système de planification transparent qui complète les fonctionnalités de gestion proposées par un ERP, grâce à une planification intégrée de votre processus de S&OP.



Les « bonnes pratiques » du S&OP

Adopter une solution offrant une visibilité totale sur vos capacités de production présenterait une amélioration sur le court terme de votre processus de Sales & Operations Planning. Mais vos décisions S&OP seraient efficaces uniquement si cette solution vous permettait de progresser sur la courbe de maturité du S&OP.

Une solution réellement utile pour soutenir votre processus de S&OP est une solution vous permettant de planifier de façon globale. Voici trois étapes pour franchir avec succès le cap de la planification intégrée typique d'un S&OP arrivé à maturité.

Étape 1 : Améliorer la visibilité

Remplacez les logiciels de tableur par un système de planification intégrée qui aligne directement la demande sur la capacité. Ce système doit signaler immédiatement tout goulet d'étranglement et vous permettre de comparer différents scénarios de demande et d'approvisionnement.

Quelles sont les conséquences possibles d'un transfert de la production vers un autre site ? Faut-il modifier vos capacités en ajoutant ou en supprimant des vacations ? Faut-il ajuster vos délais de production ? Un système de planification efficace vous permettra de répondre à ces questions avec rapidité et précision.



Étape 2 : Un outil de planification intelligent

Un système de planification S&OP permet de comparer différents scénarios facilement et rapidement. Il doit également fournir les meilleures solutions basées sur des prévisions fiables de la demande et de la capacité de production :

- Si la supply chain présente un surplus de capacité, le service commercial sait exactement quels produits doivent être mis en avant, dans quelles régions et à quel prix.
- Si les Ventes prévoient une promotion, la Production adapte la supply chain à l'augmentation de la demande.
- Si un produit coûte plus cher à produire parce qu'il est mal adapté au mix produit d'une certaine semaine, les Ventes décalent les dates de livraison pour ce produit et acceptent d'autres commandes à la place.
- Si une commande ou une quantité n'est pas commercialement viable, les Ventes en sont immédiatement informées.

Étape 3 : L'intégration totale

Ce qu'il vous faut : une plate-forme de planification unique qui relie les services des ventes, de la production, des achats et des finances.

Grâce à une plate-forme de planification intégrée de la supply chain, vous disposez d'informations éclairées pour prendre des décisions efficaces rapidement. Votre supply chain est transparente et agile, et vous augmentez vos bénéfices tout en diminuant les coûts et les risques.

Découvrez comment SIG Combibloc, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de systèmes d'emballage et de conditionnement pour l'industrie alimentaire, est passé d'une planification S&OP laborieuse basée sur des logiciels de tableur à un système de planification centralisé.



Annexe

La supply chain de SIG Combibloc

SIG Combibloc est une division de la société SIG Holding AG située à Neuhausen am Rheinfall, en Suisse. Elle compte parmi les principaux fournisseurs mondiaux de systèmes d'emballage et de conditionnement pour l'industrie alimentaire. SIG travaille avec une clientèle internationale et possède des usines dans toute l'Europe et en Asie.

La difficulté des logiciels de tableur

Avant de mettre en place une solution intégrée, toute la planification de SIG se faisait sous Excel.

« Chacun utilisait le système à sa manière et comparer les chiffres prenait beaucoup de temps. Seul un expert était capable de les comprendre », se souvient Carmen Zech, responsable des ressources monde chez SIG.

« Avec Excel, avoir une vue d'ensemble de l'entreprise était particulièrement difficile, ce qui freinait la coopération entre les usines, notamment en termes de partage des capacités. »

La recherche d'un système de planification adapté

SIG cherchait à optimiser sa capacité de production. La solution la plus évidente était de mieux répartir les charges entre ses cinq usines. Utilisateur du progiciel de gestion de SAP, SIG examina dans un premier temps les autres solutions de l'éditeur. Cependant, SIG constata que les outils proposés par ce dernier ne fournissaient pas les informations nécessaires pour remédier aux goulets d'étranglement ou prendre les décisions complexes auxquelles sont confrontées les entreprises en croissance. À l'époque, SIG redéfinissait sa supply chain avec Capgemini, qui lui recommanda la solution Quintiq.

Après des essais concluants, SIG choisit ce système de planification. L'interface utilisateur, la facilité d'utilisation et l'intégration sans heurt avec SAP les ont convaincus.



Une planification transparente optimise l'utilisation des ressources

SIG a choisi la solution Quintiq pour maximiser l'utilisation de sa capacité, réduire les goulets d'étranglement, rationaliser sa supply chain et améliorer la collaboration entre ses différentes unités de production. Le système de planification centralisé a offert une meilleure visibilité à l'échelle de la société. L'entreprise a ainsi pu atteindre ses objectifs.

La centralisation améliore le processus décisionnel

Aujourd'hui, les données sont saisies de la même façon et sont uniformes partout dans le monde, or l'analyse d'informations claires et à jour contribue en grande partie au processus décisionnel du management. Bénéficier d'un système central permet d'atteindre la transparence et la coopération à l'échelle de toute l'entreprise.

« Chez SIG, tous nos sites utilisent la solution Quintiq. Ainsi tout le monde sait exactement ce qui se passe sur les autres sites ou dans les autres services. Imaginons par exemple que notre usine en Allemagne ait atteint sa capacité maximale. Puisque nous savons que le même produit peut être fabriqué en Chine, nous pouvons vérifier immédiatement si l'usine chinoise dispose de la capacité nécessaire et transférer la commande en conséquence, sans impact négatif sur nos KPI. Ceci est possible grâce à la transparence que nous offre la solution Quintiq. »

– Carmen Zech, responsable des ressources monde chez SIG.



Planifier ne prend plus que quelques heures

Travailler avec Excel était particulièrement chronophage. « Avec le système précédent, saisir les données prenait énormément de temps », se souvient Mme Zech. Maintenant, en combinaison avec l'ERP SAP, ce qui prenait alors un jour entier, ne prend plus qu'une heure environ. Nous sommes vraiment satisfaits du temps que Quintiq nous a fait gagner. »
– Carmen Zech, responsable des ressources monde chez SIG.

Les goulets d'étranglements sont rapidement résolus

Tout fabricant connaît des goulets d'étranglement. Mais aujourd'hui, grâce à la solution Quintiq, SIG peut les prévoir et les localiser, tout en comparant les scénarios visant à les résoudre. « Avant Quintiq, les directeurs d'usine n'avaient pas les moyens d'anticiper les problèmes. Désormais tout le monde peut prévoir un goulet d'étranglement et réagir en conséquence. Quintiq nous aide à prendre des décisions plus rapidement et à trouver les solutions les plus adaptées », explique Mme Zech.

Pour plus de renseignements sur notre solution S&OP, contactez-nous ou consultez notre site web www.quintiq.fr



Bureaux: www.quintiq.fr/implantations

E-Mail: info@quintiq.fr | **Web:** www.quintiq.fr