

# Sales & Operations Planning Pour une supply chain rentable et de meilleures performances d'entreprise

## L'évolution du processus S&OP

Le processus Sales & Operations Planning (S&OP) est basé sur l'intégration des différents métiers à travers l'entreprise et répond au besoin d'aligner toutes les fonctions derrière une seule vision tout en maîtrisant ses coûts. Ce processus permet ainsi de créer de la valeur et, à l'entreprise, d'être plus compétitive et rentable.

Le processus S&OP est défini comme un processus continu et structuré qui synchronise l'approvisionnement avec la demande pour créer un ensemble de plans intégrés (demande-stock-production/approvisionnements).

Ce processus permet de piloter en continu la performance en la comparant au plan et de structurer la réponse aux changements.

Ainsi, la majeure partie des entreprises reconnaît l'importance du S&OP et exécute un processus similaire, bien que souvent défini à un niveau trop tactique et/ou mal exécuté.

L'objectif du processus S&OP aujourd'hui est de permettre aux personnes et aux fonctions de mieux collaborer, permettant ainsi une meilleure prise de décision sur les problématiques actuelles ou futures tout en restant aligné aux objectifs de la société.

## Le processus S&OP du 21ème siècle

Le processus S&OP a beaucoup évolué ces dernières années car les entreprises ont pris conscience de son réel potentiel, alors que la pression sur les marges, l'obligation d'augmenter les dividendes et de disposer d'une supply chain profitable et prévisible sont plus présents que jamais.

Par ailleurs, les supply chains deviennent de plus en plus complexes suite à l'expansion continue des sociétés à l'international et les modèles traditionnels en flux poussé ne répondent plus aux exigences actuelles. La mise en place d'un modèle en flux tiré piloté par la demande requiert l'implication de nombreuses fonctions à travers différentes organisations, et éventuellement pays, et a fait évoluer un processus simple de 4 étapes en un processus plus sophistiqué et complet composé de 9 étapes.

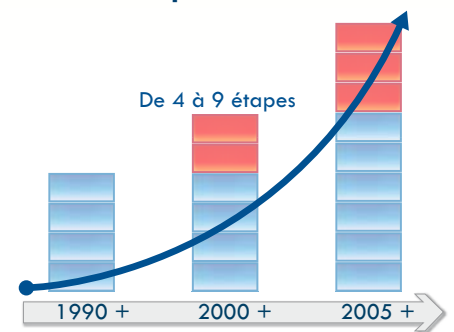
Le marché actuel ainsi que la volonté des entreprises de devenir leaders en supply chain amènent de nouvelles exigences :

- Un processus collaboratif bien défini pour développer un plan de la demande.
- La capacité de traduire un plan en une

approche fonctionnelle pour parvenir à un consensus – incluant la finance La possibilité de prévoir le futur via des modèles et des scénarios afin de choisir les bons arbitrages.

- Un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPIs) communs pour évaluer la performance par rapport au plan, de manière régulière.

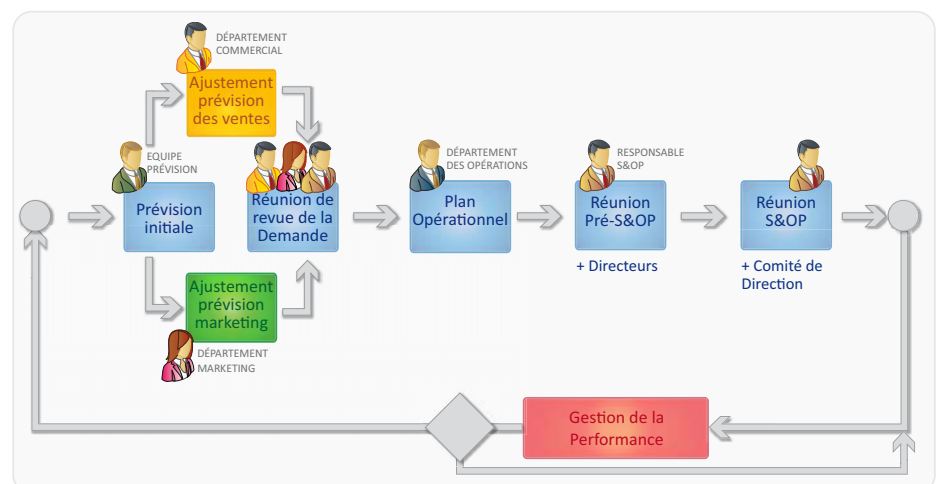
## L'évolution du processus S&OP dans le temps



### Quelles sont les origines du changement :

- L'expansion internationale des chaînes logistiques
- Une demande de plus en plus complexe à détecter
- La multiplication des processus d'approvisionnement
- L'augmentation du nombre d'intervenants

## Gestion des processus intégrée avec la gestion des performances

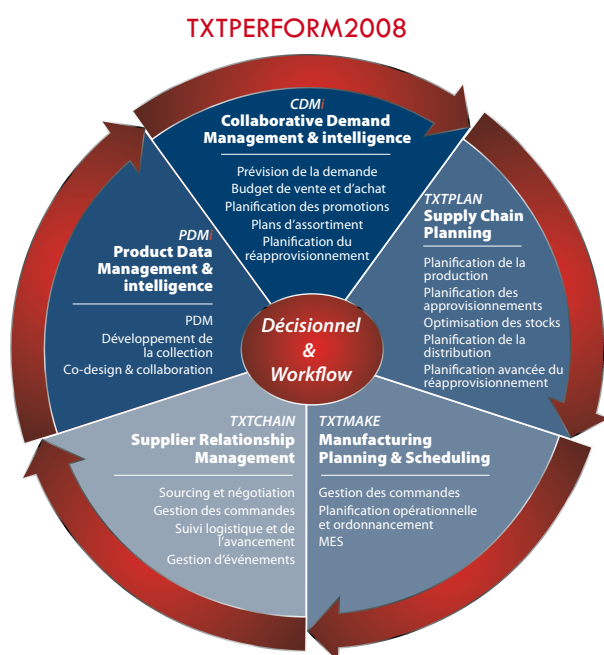


### TXTPERFORM2008 : créer de la valeur grâce aux fonctionnalités intégrées

TXTPERFORM2008 offre un niveau d'intégration des processus métier unique qui permet la mise en place d'un processus S&OP sophistiqué.

La supply chain Intelligence de TXTPERFORM2008 permet une prise de décision basée sur les faits et donne aux utilisateurs la possibilité d'évaluer les causes et les effets de leurs décisions et d'analyser les arbitrages possibles.

TXTPERFORM2008 se base sur les meilleures pratiques sectorielles et offre une interface utilisateur Excel : c'est la solution adaptée afin d'accompagner les entreprises vers l'étape suivante dans leur processus S&OP, vers une supply chain plus mature.



#### Point à retenir

##### TXTPERFORM2008

Basés sur la technologie Microsoft, tous les modules sont unifiés sur une seule plateforme qui associe gestion de la Demande et de la Supply Chain avec gestion des performances.

L'interface utilisateur Excel garantit une adoption rapide. Par ailleurs, TXTPERFORM2008 est construit sur la suite Microsoft et permet de recueillir les données dans un même référentiel pour réaliser des analyses offrant une version unique de la vérité.

Un workflow management intuitif et flexible permet une conception et une adhérence rapide, accompagnant ainsi les utilisateurs dans toutes les étapes et à n'importe quel niveau.

### S&OP : les quatre piliers du succès

Obtenir une visibilité précise des bénéfices potentiels suite à la mise en place d'un processus S&OP reste un défi qui peut être atteint :

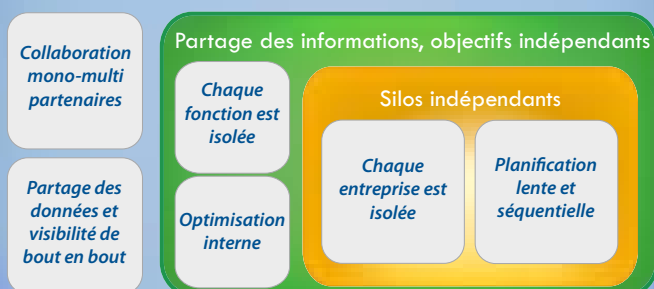
- TXTPERFORM2008 aide les entreprises à surmonter les principaux obstacles rencontrés lors de la mise en place d'un processus S&OP et ainsi d'atteindre leurs objectifs. La direction est impliquée et peut monitorer l'avancement grâce à des tableaux de bord et des analyses de causes-à-effets (strategy maps).
- TXTPERFORM2008 intègre les données financières et de performance : le processus S&OP peut ainsi être utilisé comme un outil stratégique plus que tactique. Les entreprises peuvent comprendre comment les décisions liées aux plans de demande et d'approvisionnements peuvent impacter la rentabilité, les objectifs de performance et les objectifs globaux de l'entreprise.
- TXTPERFORM2008 est un outil technologique avancé qui permet une collaboration cross-fonctionnelle tangible. En travaillant avec des données uniques, les utilisateurs ont une bonne visibilité et compréhension des contraintes de rentabilité des plans couvrant la demande.
- TXTPERFORM2008 fournit un ensemble de métriques supply chain prédéfinies, opérationnelles et stratégiques, corrélées entre elles et qui permettent à tous de comprendre les causes et les effets des décisions. Les entreprises peuvent ainsi anticiper les problèmes quels qu'ils soient et comprendre les arbitrages possibles.

### Vue d'ensemble des fonctionnalités

#### Processus pre-S&OP - Demande

- **Recueillir les données des ventes et marketing**
  - Recueillir les données issues des différents intervenants grâce à un outil flexible et configurable basé sur la définition de rôles et un workflow
- **Développer un plan de la Demande**
  - Manipulation des prévisions rattachées aux métiers
  - Prévisions basées sur des attributs incluant le lancement de nouveaux produits en prenant en compte les similarités et les attributs

Coordination cross-fonctionnelle et prise de décision consensuelle en ligne avec les objectifs de l'entreprise



Un processus S&OP mature garantit un meilleur plan d'entreprise intégré

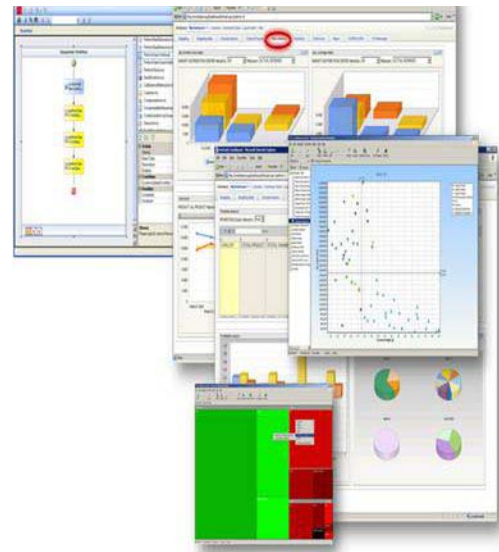
- **Construire un plan de la Demande**
  - Sur la base de KPIs, analyse de la fiabilité des différentes contributions
- **Construire et Analyser la Demande**
  - Gestion des opérations commerciales et marketing complète et détaillée

**Processus pre-S&OP - Production**

- **Développer un plan opérationnel intégrant les contraintes de production/d'approvisionnement**
  - Identifier les contraintes et les opportunités en termes de capacité de production et les meilleures alternatives pour trouver l'équilibre entre la demande et la couverture
- **Réaliser des analyses "what-if"**
  - Des métriques supply chain prédéfinies
  - Optimisation et scénarios de simulation via une interface Excel
- **Planification globale des capacités (Rough Cut Capacity Planning)**
  - Optimiser les outils de production et les capacités de production
  - Modéliser le transport pour les chaînes logistiques multi-sites

**Processus pre-S&OP - Finance**

- **Développer un plan intégrant les objectifs financiers**
  - Construire un plan financier *bottom up* puis réaliser une conciliation *top down* pour aligner le plan avec les objectifs de l'entreprise
- **Réaliser des analyses financières "what-if"**
  - Les scénarios de simulation peuvent être traduits en un plan de Demande et de production/d'approvisionnements, incluant des recommandations pour atteindre un profit maximal



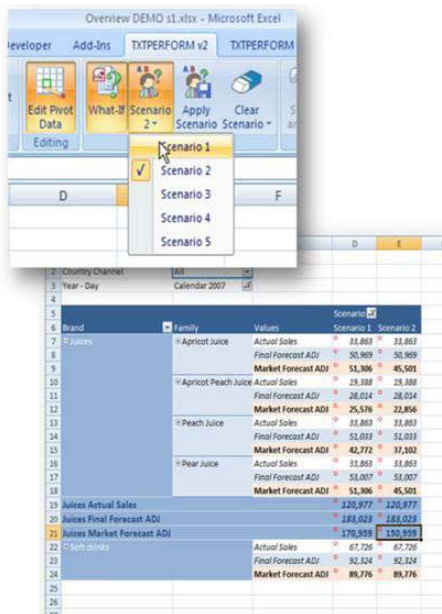
Intégration totale des modules

**S&OP**

- **Développer un plan de la demande et de production/d'approvisionnement consensuel et rentable**
  - Les fonctionnalités collaboratives et de personnalisation permettent l'analyse des différents arbitrages, en s'appuyant sur des KPIs et les différents attributs/dimensions pour assurer une réconciliation complète

**Processus post-S&OP**

- Communiquer le plan S&OP via un portail web pour mise à jour online ou offline par les personnes impliquées
- Pilotage de l'avancement en utilisant des alertes associées à des seuils et des KPIs
- Capacité d'analyser en détail les causes au niveau le plus fin et les résolutions possibles via un portail web accessible à tous



Scénarios de simulation

**Point à retenir**

*Traduire la Demande – Un objectif commun*

L'alignement entre la Demande et la couverture a besoin d'être lié à un objectif commun. L'ensemble des données sont traduites en une vue unique du plan pour les ventes, le marketing, les opérations, la supply chain et la finance ce qui permet une réelle collaboration entre les fonctions et une prise de décision consensuelle pour atteindre un objectif commun.

Cette visibilité offre à tous la possibilité de comprendre l'impact de leurs décisions et leur contribution dans l'atteinte de l'objectif stratégique global et financier de l'entreprise.

## S&OP – L'étape suivante

De plus en plus le processus S&OP est envisagé comme un moyen de gérer plus efficacement les arbitrages complexes à réaliser au sein de l'entreprise. C'est devenu rapidement un levier majeur pour assurer une croissance fiable du chiffre d'affaires.

Le processus S&OP devient plus large et plus développé au sein et entre les organisations, ce qui amène les entreprises leader dans ce processus à le re-baptiser « Integrated Business Planning » car il nécessite l'interaction des ventes, de la finance, du marketing et des opérations avec les clients et les fournisseurs.

Ainsi, l'utilisation d'un S&OP comme moyen de réaliser des arbitrages rentables cross-fonctionnels et entre différentes organisations est d'autant plus pertinent.

## TXTPERFORM2008 répond aux 3 problématiques S&OP principales

Un processus S&OP mis en place correctement peut apporter une réelle valeur. Cependant, aujourd'hui, les comités de direction ont identifié 3 principales problématiques à adresser.

- Manque de coordination entre les métiers pour s'aligner aux objectifs de l'entreprise
- Incapacité à atteindre un équilibre consensuel entre la Demande, la couverture et la rentabilité
- Faible connexion entre les objectifs stratégiques et les opérations au quotidien

Un processus S&OP clairement défini, soutenu en interne par le management et avec des objectifs de performance précis permettra de répondre à ces 3 problématiques. TXTPERFORM2008 est la solution technologique adaptée qui permet aux entreprises de faire le lien entre supply chain et performance.

## Les leaders dans le processus S&OP constatent de réels bénéfices

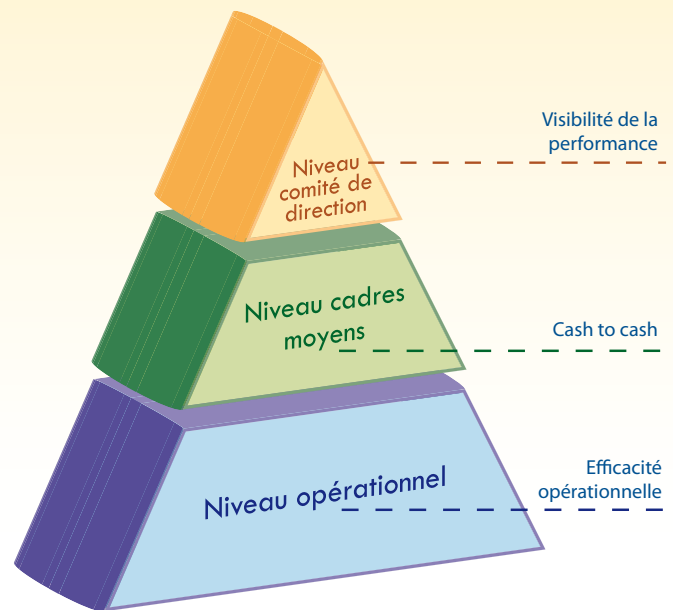
- 10% d'amélioration de la fiabilité de la prévision
- 20% d'amélioration des commandes parfaites
- 33% de réduction des stocks
- 5% de baisse des coûts de la chaîne logistique

source: AMR Research Inc.

Dans un environnement où 92% des industriels utilisent un processus S&OP mais où 62% d'entre eux considèrent difficile de réellement identifier les bénéfices et ne sont pas satisfaits

de ce processus, la solution S&OP de TXT a aidé ses clients à :

- Atteindre l'objectif stratégique global plus vite
- Atteindre une supply chain plus mature
- Harmoniser la Demande avec la couverture
- Créer un processus de décision transparent
- Permettre une collaboration cross-fonctionnelle



Extrait d'AMR Research Inc. "The hierarchy of supply chain metrics"

### Point à retenir

#### Les métriques Supply Chain – La clé de la réussite

Les mauvaises métriques engendreront de mauvais comportements des équipes et des métiers, empêchant ainsi le bon fonctionnement du processus S&OP.

TXTPERFORM2008 utilise des métriques issues des meilleures pratiques pour fournir une visibilité unique des causes et des effets des décisions sur le court et long terme et assurer de ce fait une gestion proactive des arbitrages et de la performance.

#### Les leaders ont choisi TXT

TXT e-solutions compte plus de 700 clients à travers le monde dont :  
Amway Europe, Auchan, Chiesi Farmaceutici, Coca-Cola HBC, Daimler, EMI, Findus Group, Groupe Casino, Gemalto, Grampian Country Pork (Vion), Messier-Dowty (Groupe Safran), Pirelli Tires, Schweppes S.A, Siemens, Sperian Protection, Typhoo Tea, Weetabix.

COD. 10100FR.190110