

# *Exécution plus fluide*

## *à travers*

# S & OP

**Le processus de planification des ventes et des opérations est un mécanisme établi de longue date pour aligner les objectifs commerciaux sur les opérations. Découvrez comment les solutions de planification deviennent de plus en plus sensibles aux contraintes et capables d'évaluer les scénarios de simulation de manière à rendre S&OP plus efficace et plus significatif.**

PAR ROBERTO MICHEL, RÉDACTEUR EN CONTRIBUTION

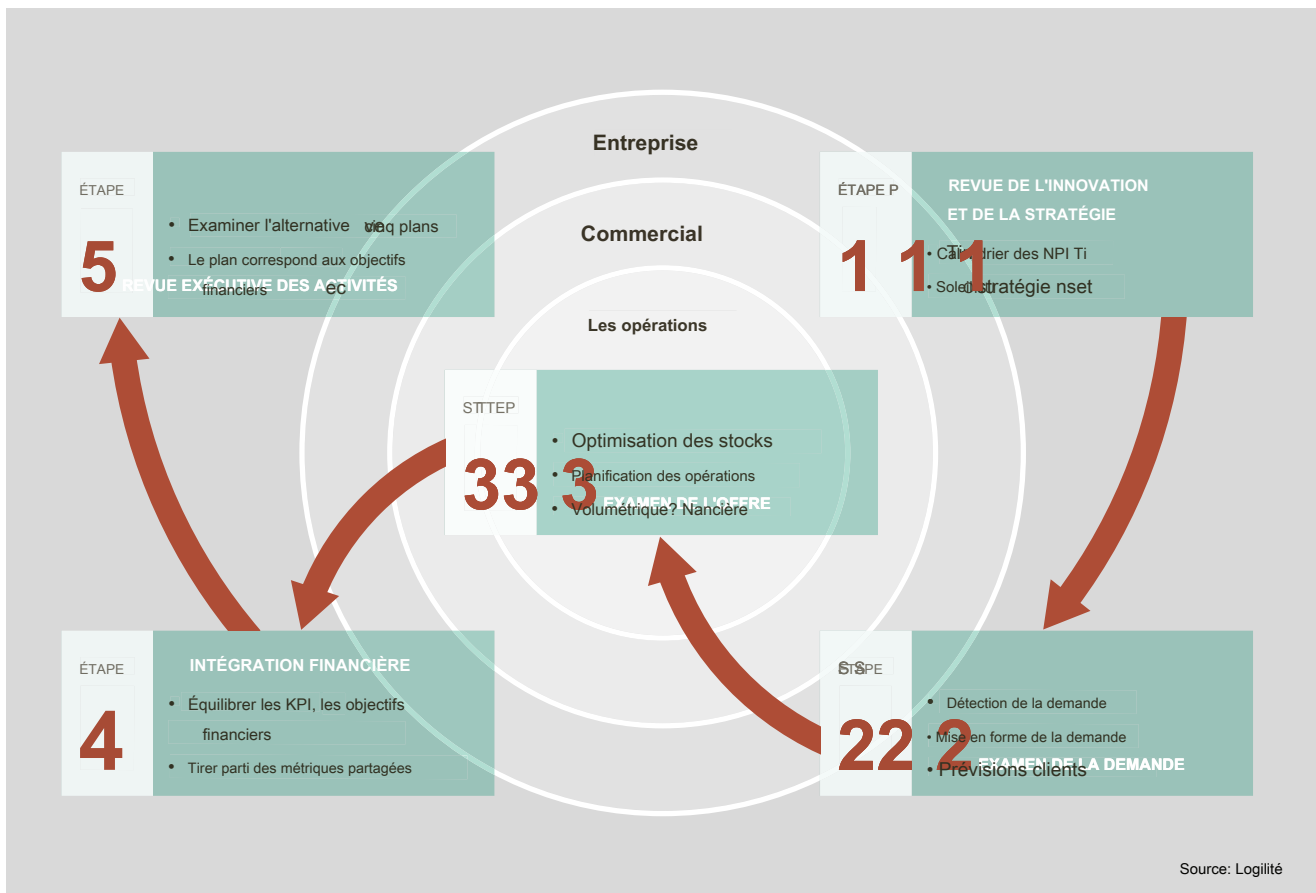
**P** le lanning peut sembler une discipline mystérieuse pour les gestionnaires qui gèrent des entrepôts ou d'autres points d'une chaîne d'approvisionnement. En effet, la plupart du temps, les directeurs des opérations se concentrent sur l'exécution ici et maintenant en exécutant les commandes, en traitant les pénuries de stock ou en accélérant le transport.

Bien sûr, chaque établissement a des plans, comme des niveaux min / max pour les références, des calendriers de réapprovisionnement et peut-être même une planification de la main-d'œuvre locale pour évaluer si un centre de distribution peut répondre à une ruée vers la haute saison. Le problème est que ces plans peuvent devoir être fréquemment

retravaillé, en partie parce que, traditionnellement, la planification à long terme ne tenait généralement pas compte des contraintes au niveau de l'exécution.

Le remède à ces problèmes se résume à créer un lien plus solide entre la planification et l'exécution. Bref, faire des plans conscients des contraintes. Cela peut sembler un vœu pieux, mais de nombreuses entreprises utilisent déjà un mécanisme pour cela: un processus de planification des ventes et des opérations (S&OP). L'astuce, bien sûr, est de savoir comment rendre S&OP plus efficace, et donc plus bénéfique pour les gestionnaires dans les tranchées.

S&OP est un processus plutôt qu'une technologie.



L'étape de revue de l'approvisionnement d'un processus opérationnel en plusieurs étapes S&OP peut impliquer l'évaluation des alternatives des opérations d'entrepôt et de logistique à la lumière des contraintes.

Il s'agit essentiellement de maintenir les ressources opérationnelles en alignement avec les objectifs commerciaux stratégiques. Selon l'association de la chaîne d'approvisionnement APICS, S&OP cherche à créer des avantages sur une base continue en intégrant des plans de marketing axés sur le client pour les produits nouveaux et existants avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Alors que de nombreuses entreprises ont réussi avec S&OP, il est possible d'améliorer la sensibilisation de S&OP aux principaux facteurs d'exécution. Pour

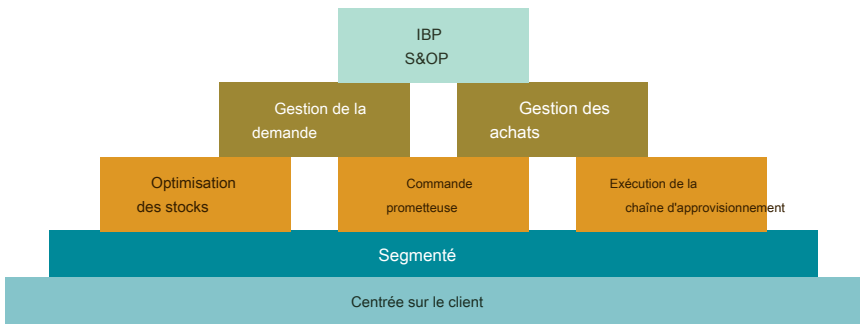
D'une part, les responsables de la logistique et des opérations DC ont besoin de contribuer au processus S&OP, aux côtés d'autres acteurs tels que les responsables des ventes, des finances, de l'approvisionnement et du marketing.

«S&OP ne consiste pas seulement à planifier, il s'agit de rassembler toutes les parties prenantes clés», explique Dwight Klappich, vice-président de la recherche au cabinet d'analystes Gartner. «Aujourd'hui, la logistique doit être l'une de ces parties prenantes, car elle représente un point de défaillance potentiel majeur. Donc, une chose que je dirais à la haute direction est: assurez-vous que la logistique

obtient un siège à la table. »

Inversement, les cadres intermédiaires en logistique doivent aller au-delà de la fierté de pouvoir accélérer. Ils doivent également réfléchir à la manière de fournir aux équipes S&OP des informations sur des questions telles que les politiques d'inventaire ou les stratégies de stockage d'articles / références qui, une fois intégrées aux plans, ouvrent la voie au succès.

«Alors que les gens sont naturellement occupés à gérer les chaînes d'approvisionnement qu'ils ont, un nouveau type de nécessité est apparu en raison du rythme des changements dans les affaires, et que



Source: JDA

**Les solutions au niveau de S&OP et de la planification d'entreprise intégrée (IBP) devraient idéalement s'intégrer aux applications de support pour la planification et l'exécution, avec des contraintes intégrées dans le modèle de planification.**

est, si je veux rester compétitif, je dois avoir un moyen d'évaluer au fur et à mesure que le marché évolue », explique Toby Brzoznowski, cofondateur et vice-président exécutif de Llamasoft, un fournisseur de logiciels de chaîne d'approvisionnement. «Je pense que les entreprises se rendent compte qu'elles doivent avoir la capacité de s'adapter, d'expérimenter et d'essayer de nouvelles idées dans un environnement numérique qui leur permet de prédire comment elles vont performer.»

### S&OP étend ses horizons

Selon Karin Bursa, vice-présidente exécutive de Logility, un fournisseur de logiciels de chaîne d'approvisionnement, un changement majeur dans le S&OP au cours de la dernière décennie ou deux a été l'analyse de plus de données financières et de scénarios commerciaux parallèlement à la correspondance entre l'offre et la demande. «L'une des plus grandes opportunités qui diffèrent aujourd'hui pour de nombreuses entreprises par rapport à il y a 15 ans est l'inclusion d'un plus grand nombre de données financières dans S&OP», explique Bursa. «Ainsi, alors que S&OP engage de plus en plus de cadres supérieurs, votre logiciel de support doit être en mesure d'examiner les plans non seulement en termes volumétriques - quantités ou cas de SKU - mais également en termes financiers de l'entreprise.»

Cette approche plus évoluée est souvent qualifiée de planification d'entreprise intégrée (IBP). Typiquement

fait sur un horizon plus long que l'adéquation offre / demande dans le cadre du S&OP, IBP pourrait examiner des alternatives telles que si une entreprise devrait construire une nouvelle usine, construire ou louer un espace d'entrepôt, faire appel à des fabricants sous contrat ou même acquérir des entreprises, explique Bursa. Idéalement, l'analyse pour IBP devrait utiliser les mêmes données et modèles de planification que les logiciels utilisés pour d'autres horizons. «L'IBP est beaucoup plus efficace lorsque vous pouvez utiliser votre réseau de chaîne d'approvisionnement actuel comme fondement de ces plans stratégiques», explique Bursa.

Un processus S&OP peut tirer parti de plusieurs outils de planification, de la modélisation des problèmes IBP à plus long terme à la planification plus classique de la demande, de la planification des stocks et de la reconstitution. Encore une fois, dit Bursa, la planification devrait tirer parti d'un modèle de données commun, et il est utile que le fournisseur puisse offrir un mécanisme de nettoyage des données de base de différents systèmes. «Relier tous ces horizons temporels est une grande partie de la proposition de valeur dans la planification des ventes et des opérations», explique Bursa.

Les avantages des logiciels pour S&OP incluent moins de temps passé par le planificateur à préparer les données, mais également de meilleurs plans qui permettent à l'aiguille de se diriger vers de meilleures performances. Par exemple, Vista Outdoor, un fabricant et

commercialisateur d'articles de sport, y compris des marques telles que Bushnell et Camelbak, a utilisé le logiciel Logility pour prendre en charge S&OP. Depuis la mise en œuvre des solutions Logility Voyager pour S&OP en 2015, la société a réduit le temps de préparation du consensus de la demande de 10%, augmenté les taux de stock de 14% en moyenne et réduit les dépenses aériennes imprévues d'un tiers.

La modélisation de la conception du réseau de la chaîne d'approvisionnement peut jeter les bases utiles d'une planification plus opérationnelle, explique Brzoznowski. Il ajoute que la plate-forme de modélisation de conception de réseau et de gestion de données de Llamasoft est également mise à profit pour la planification à moyen et à court terme. "Avec beaucoup de nos clients, hors de la porte, ils se concentrent sur la création de modèles plus pour les décisions ponctuelles, mais ils se rendent compte ensuite que le même modèle peut être utilisé pour soutenir d'autres cycles de décision qui se produisent trimestriellement, mensuellement ou hebdomadairement", il dit.

### Évaluer les scénarios

Alors que la conception de réseau à long terme examine des questions telles que l'emplacement des contrôleurs de domaine, une analyse à plus court terme peut examiner des questions telles que l'emplacement de l'inventaire dans un réseau de DC existant pour répondre à une saison de pointe ou une promotion, ou combien d'espace sera nécessaire pour répondre commandes pour une haute saison. D'autres hypothèses pourraient déterminer s'il est judicieux de consolider certaines références sur un seul contrôleur de domaine.

«Le processus S&OP consiste à examiner des questions de simulation», explique Brzoznowski. "Vous ne pouvez pas vraiment déterminer les réponses à certaines des questions à moins d'avoir un modèle de niveau supérieur de l'ensemble de votre réseau de chaîne d'approvisionnement."

Les entreprises utilisant la solution de Llamasoft comprennent un grand détaillant mondial de chaussures de sport, qui utilise Llamasoft Supply Chain Guru pour modéliser l'entrepôt

et prévoir les besoins de capacité dans le cadre d'un cycle mensuel de S&OP. Un autre utilisateur du logiciel est IEWC, un fournisseur de produits d'interconnexion tels que des câbles et des solutions de gestion des fils. La société utilise Supply Chain Guru pour l'optimisation des stocks, en utilisant le modèle pour générer régulièrement des recommandations sur les niveaux de stockage.

En utilisant une plate-forme cohérente pour tout, de la conception du réseau à la planification à court terme, explique Brzoznowski, les entreprises peuvent évaluer les ramifications de différents scénarios sur les performances opérationnelles. Cela pourrait inclure l'évaluation de l'impact d'un nouveau niveau de service proposé sur le coût total au débarquement, afin que de nouvelles promesses telles que l'expédition le jour même ou le lendemain n'entraînent pas de coûts inattendus.

### Contraintes à l'avant

Avec des plates-formes de planification intégrées disponibles qui peuvent modéliser les contraintes à travers les horizons, S&OP peut examiner les contraintes de capacité plus tôt, explique Salim Shaikh, directeur principal de la stratégie des solutions chez JDA, qui propose des solutions de planification et d'exécution de la chaîne d'approvisionnement. «Toute cette approche cloisonnée entre la planification et l'exécution s'effondre», explique Shaikh. «Nous nous dirigeons de plus en plus vers une planification consciente des contraintes.»

Dans le passé, explique Shaikh, certains outils de planification à plus long terme utilisaient des modèles «sans contrainte», ce qui signifie qu'ils ne prenaient pas en compte des facteurs tels que la capacité des transporteurs, l'espace de stockage dans le réseau, la main-d'œuvre de l'entrepôt ou la capacité de l'usine. Maintenant, dit Shaikh, les modèles logiciels qui couvrent un horizon de 18 ou même de 24 mois peuvent prendre en compte des facteurs tels que le transport ou la capacité DC pour évaluer ce qui sera nécessaire à temps pour obtenir des contrats à moindre coût si davantage de capacité est nécessaire.

«Traditionnellement, les personnes chargées de la logistique et de l'entreposage et leurs préoccupations n'ont pas joué un rôle dominant dans S&OP, mais il est peut-être grand temps qu'ils jouent un rôle plus important»

- Dwight Klappich, Gartner

«Nous nous dirigeons vers cette planification consciente des contraintes dans laquelle les organisations examinent les contraintes au niveau de l'exécution plus loin sur l'horizon temporel», explique Shaikh. «C'est important, car si l'organisation ne considère pas la capacité de transport ou de stockage avant l'horizon tactique à court terme, il n'y a que peu de choses à faire.»

Un autre avantage des plans limités pour S&OP est que lorsque le temps d'exécution approche, les changements de plans sont plus petits ou pas nécessaires. «Si vous prenez les bonnes décisions plus loin, alors une fois que ces décisions seront intégrées à votre horizon tactique, vous n'aurez plus à faire autant de changements», explique Shaikh.

Infineon Technologies AG, un fabricant de solutions de semi-conducteurs et de systèmes, utilise le logiciel JDA pour prendre en charge S&OP. La solution a remplacé l'utilisation de feuilles de calcul dans la planification S&OP, réduit l'effort de planification de 30%, tout en réduisant les ajustements des prévisions d'un facteur dix.

Un autre utilisateur de la solution S&OP de JDA, TE Connectivity, qui fabrique des connecteurs, des commutateurs et d'autres produits électroniques, utilise le logiciel pour modéliser les besoins en capacité de S&OP pour son unité commerciale automobile. La modélisation prend en compte les détails du numéro de pièce du client, ce qui améliore la visibilité des besoins en capacité. La solution est reconnue pour avoir aidé l'activité automobile de TE Connectivity à augmenter ses performances de livraison sur demande de 8% en glissement annuel.

En fin de compte, pour que les responsables de la logistique se soucient de S&OP, le processus doit inclure

leurs priorités. Cela aide également si les solutions de planification sont assez faciles à utiliser pour les non-planificateurs qui souhaitent poser une question de simulation sans être des experts dans la manipulation d'un outil de planification, explique Brzoznowski.

Selon Klappich de Gartner, il incombe à l'équipe de direction de veiller à ce que les personnes chargées des opérations de logistique et d'entrepôt participent à S&OP. Il y a quelques années à peine, Klappich se souvient, lorsqu'il s'est adressé à un public de quelques centaines de responsables de la logistique, qu'il avait demandé combien d'entre eux étaient impliqués dans S&OP, et seules quelques personnes ont levé la main. «Traditionnellement, les personnes chargées de la logistique et de l'entreposage et leurs préoccupations n'ont pas joué un rôle dominant dans S&OP, mais il est peut-être grand temps qu'ils jouent un rôle plus important», explique Klappich.

En s'impliquant dans S&OP, explique Brzoznowski, les directeurs des opérations peuvent s'assurer que leurs informations sont intégrées dans la planification des scénarios, ce qui devrait donner à l'entreprise le temps d'ajuster la composition et la capacité de la chaîne d'approvisionnement à temps pour rendre les opérations plus fluides.

«Je pense que les gens des opérations doivent se soucier de S&OP», explique Brzoznowski. «Vous pouvez être occupé à gérer la chaîne d'approvisionnement que vous avez et à gérer la capacité existante, mais il peut être utile de prendre du recul et de monter d'un niveau... et de voir s'il existe des moyens plus intelligents de faire des affaires ou des moyens plus intelligents de inventaire de position. " •

- Roberto Michel est un éditeur collaborateur  
de Gestion de la logistique

Le droit d'auteur de Logistics Management est la propriété de Peerless Media et son contenu ne peut être copié ou envoyé par courrier électronique à plusieurs sites ou publié sur une liste de diffusion sans l'autorisation écrite expresse du titulaire du droit d'auteur. Cependant, les utilisateurs peuvent imprimer, télécharger ou envoyer par courrier électronique des articles pour un usage individuel.