



Comment les fabricants
de biens de grande
consommation peuvent-ils
rester compétitifs alors que
les Supply Chains ne cessent
de se complexifier ?

Un livre blanc QAD DynaSys
**DSCP pour les acteurs du marché des biens
de grande consommation**

SOMMAIRE

Introduction	3
Tendances du marché de biens de grande consommation	3
Qu'est-ce qui empêche de dormir les fabricants de biens de grande consommation ?	4
L'impact de la stratégie globale	5
Planification Intégrée de la demande et de la supply chain	6
Avantages et premiers pas	7

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

INTRODUCTION

Les fabricants de biens de grande consommation ont pour objectif de livrer le bon produit, au bon endroit, au bon moment et dans la bonne quantité.

Atteindre cet objectif est compliqué quand il s'agit à la fois de gérer les marges, de viser la croissance et de satisfaire les consommateurs.

Les fabricants qui atteignent l'excellence opérationnelle - en minimisant les stocks, en maximisant l'efficacité productive et en maîtrisant leurs coûts d'approvisionnement - réussissent souvent à respecter l'ensemble de leurs objectifs et de production. Le point de départ est une bonne synchronisation entre la demande et la chaîne d'approvisionnement.

De nombreux fabricants de biens de grande consommation ont des difficultés à synchroniser leur Supply Chain pour les raisons suivantes :

- Un manque d'alignement dans la planification : les services commerciaux, opérations et financiers élaborent parfois des plans qui ne répondent qu'à leurs propres besoins contingents, plutôt qu'aux besoins stratégiques de l'entreprise.
- La volatilité de la demande des consommateurs et les conditions du marché font évoluer la demande fréquemment si ce n'est continuellement. Suppléer aux préférences des consommateurs et à leurs attentes en termes de service est plus difficile en l'absence d'une vision précise de la demande.
- Un manque de visibilité opérationnelle : la visibilité fonctionne dans les deux sens - de la fabrication à la Supply Chain, et vice versa. Les stocks, la distribution et la fabrication qui ne sont pas reliés aux processus de la Supply Chain peuvent altérer les marges. Ne pas relever ces nombreux défis mène généralement à une piètre performance opérationnelle et à des clients non satisfaits.

Des plans non synchronisés impactent l'organisation à tous les niveaux, de l'approvisionnement à la production jusqu'à la livraison, ce qui affecte la rentabilité et la compétitivité.

Il n'est pas étonnant que de nombreux fabricants de biens de grande consommation envisagent l'utilisation de solutions et processus intégrés de planification de la demande et de la Supply Chain. Les plans synchronisés qui en résultent améliorent le niveau de service client, réduisent les coûts et augmentent la rentabilité. Nous allons explorer de manière plus détaillée les défis internes et externes auxquels sont confrontés les fabricants de biens de grande consommation aujourd'hui, et nous examinerons ensuite comment la planification intégrée de la demande et de la Supply Chain contribue à transformer ces défis en bons résultats commerciaux.

TENDANCES DU MARCHÉ DES BIENS DE GRANDE CONSOMMATIONS

Le secteur des produits de grande consommation a changé de façon spectaculaire au cours des trois dernières décennies.

Aujourd'hui encore, il évolue encore à un rythme effréné.

Ces évolutions complexifient le processus de planification et la gestion globale des opérations de la Supply Chain. Plus précisément :

- **Le Marché :** Le mode et le lieu d'achat des produits par les consommateurs ont complètement changé. Les hypermarchés, les centres commerciaux et les sites internet marchands ont transformé la livraison et la distribution. Les supérettes se sont agrandies pour vendre plus d'articles. Il y a quelques années, vous pouviez acheter une barre de chocolat dans un distributeur automatique. Aujourd'hui, vous pouvez acheter un téléphone

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

portable ou du matériel audio dans un distributeur automatique. Pouvoir acheter toutes sortes de choses via des appareils connectés à Internet a fait de votre maison, votre voiture, du parc municipal, ou de tout autre lieu, le plus grand magasin du monde. Cette multiplication des points de vente a complexifié le modèle de la demande, créant de nouveaux défis en matière de prévision des ventes, d'approvisionnement, de distribution et de transport.

- **Les Produits** : l'innovation produit croît à un rythme effréné dans tous les secteurs de biens de consommation, ce qui réduit le cycle de vie des produits. Les progrès technologiques et les exigences des consommateurs accroissent le volume et la variété des produits fabriqués, stockés et expédiés. Le nombre de marques distributeur et de marques producteur a augmenté de façon similaire. De ce fait, les fabricants doivent offrir davantage de promotions pour rester dans la course ou devancer leurs concurrents. Lancer et retirer des produits du marché plus fréquemment peut entraîner des coûts de stock plus élevés. L'instabilité de l'assortiment et du volume des produits met à rude épreuve l'ensemble des processus opérationnels chez un fabricant, notamment en complexifiant la planification de l'activité et des opérations Supply Chain inhérentes.
- **La Réglementation** : les organismes de sécurité gouvernementaux et indépendants modifient à un rythme effréné les normes de sécurité des produits. Les nouvelles réglementations et mises à jour ont un fort impact, non seulement en termes de conformité, mais aussi en termes de process. Par exemple, les tests imposés récemment dans le processus de fabrication peuvent perturber le flux de production. La conformité réglementaire affecte l'intégralité des Supply Chains et implique un

pilotage permanent pour limiter l'interruption des cycles de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnements.

- **Le Comportement du consommateur** : le consommateur d'aujourd'hui est mieux informé et moins patient. Internet offre aux consommateurs un accès rapide à la recherche de produits, et à un éventail de choix bien plus large. La personnalisation est également devenue bien plus présente pour répondre aux goûts et préférences de chacun. L'acheteur connecté met la pression sur les fabricants en termes de flexibilité de conception, et de délais de livraison - et cela complexifie les Supply Chains

Le secteur des biens de grande consommation s'est considérablement transformé au cours des trois dernières décennies. Si les fabricants de biens de grande consommation n'adoptent pas les tendances associées à cette mutation, ils compromettent leurs capacités compétitives. Outre les facteurs externes, les fabricants de biens de grande consommation doivent faire face à leurs propres défis internes..

QU'EST-CE QUI EMPECHE DE DORMIR LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION ?

Les responsables stratégiques et opérationnels d'une entreprise de biens de grande consommation doivent gérer un ensemble de problèmes et de défis opérationnels qui sont au cœur de la réussite ou de l'échec de leur entreprise, y compris :

Le service et la fidélisation client : il est facile de perdre un client aujourd'hui. Ne pas honorer une commande ou livrer en retard, peut affecter la satisfaction des clients et compromettre leur fidélité. Des retards répétés envers un grand nombre de clients peuvent porter atteinte à la marque. Si vous restez éveillé la nuit à vous

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

demander comment améliorer votre niveau de service client, vous finirez par comprendre que la capacité de prévoir avec précision la demande est l'un des ingrédients de base de la satisfaction et la dévotion clients. Elle vous aide à savoir où et quand les clients achèteront vos produits, et de prendre vos décisions en conséquence.

L'optimisation de la production : les machines ont un coût d'entretien élevé, il faut assurer l'activité du personnel des ateliers, les plannings de production changent en permanence et les matières premières sont souvent livrées en retard, parfois non conformes ou endommagées.

La direction doit décider des heures supplémentaires, de l'affectation des employés aux différentes lignes de production et du traitement des arrêts machine imprévus, tout en s'efforçant de respecter le planning prévu. Il ne s'agit là que de quelques-uns des problèmes qui compliquent la vie des directeurs de production, la complexité accrue des Supply Chains s'y ajoutant.

Le pilotage des stocks : les produits finis, les semi-finis, les en cours, les matières premières et les composants font tous partie de votre stock. Faire en sorte que les bons composants et les bons produits soient au bon endroit dans la bonne quantité est un défi constant. Les ruptures de stock sont problématiques, tout comme les coûts de stock élevés et les stocks obsolètes. Les surstocks immobilisent les capitaux tandis que les ruptures de stocks retardent les commandes des clients.

L'IMPACT DE LA STRATEGIE GLOBALE

Un mauvais service client, une faible productivité et des coûts de stock élevés sont de réels problèmes, mais parfois ils cachent des causes plus profondes liées à la stratégie globale.

La stratégie et la culture de la direction générale ont souvent des effets subtils mais importants sur les opérations et la Supply Chain. En voici quelques exemples :

Fusions et Acquisitions : les entreprises peuvent améliorer rapidement leurs résultats en créant ou en supprimant des divisions ou des lignes de produits. Faire partie d'une entreprise impliquée dans une fusion peut être inquiétant (en fonction du côté où vous vous trouvez). Agissez-vous comme il le faudrait pour agrandir votre portefeuille de marques et de sociétés ? Vos processus et votre Supply Chain actuels peuvent-ils prendre en charge de nouveaux marchés ou soutenir une stratégie de croissance externe ?

Gestion du risque : une interruption potentielle de la Supply Chain est la menace majeure pour un tiers des entreprises dans le secteur industriel selon l'étude publiée par le BSI, le groupe britannique de normalisation, et le Business Continuity Institute (BCI). Selon cette étude, 77% des entreprises manufacturières affirment que la complexité croissante de la Supply Chain est la menace la plus élevée pour la continuité des opérations, suivie des attaques malveillantes via Internet (68%) et du contrôle réglementaire accru (58%) en deuxième et troisième position. D'autres facteurs entrent également en jeu, tels que l'instabilité gouvernementale, le contexte politique, les préoccupations environnementales et les catastrophes naturelles. Et pourtant, il est fréquent que la direction générale ne prenne pas la gestion des risques suffisamment au sérieux. De nombreux fabricants de biens de grande consommation réagissent face à ces perturbations et ne peuvent qu'y pallier.

Il n'existe pas de plans pour identifier et gérer la plupart des facteurs de risque auxquels la production doit faire face.

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

Manque de communication et de collaboration :

les entreprises manufacturières ont fonctionné en mode cloisonné pendant des années. Chaque service a ses propres objectifs à atteindre, lesquels peuvent entrer en conflit avec les objectifs d'autres services ou de l'entreprise toute entière, compromettant ainsi la réussite à long terme de votre société. Par exemple, le service des achats peut augmenter considérablement la quantité commandée d'une pièce particulière pour obtenir un meilleur prix unitaire. A priori, l'équipe approvisionnements a fait économiser de l'argent à l'entreprise. Toutefois, une fois en stock, les pièces supplémentaires sont valorisées au coût standard. La valeur du stock augmente, annulant ainsi cette économie. Une meilleure communication entre les services peut minimiser ces problèmes. Avez-vous déjà rencontré ce genre de situations?

Vous subirez toujours des perturbations imprévues, tout comme la réorganisation des activités.

Il y aura toujours des écarts entre l'orientation stratégique et la planification tactique.

Toutefois, ces problèmes majeurs et leur risque peuvent être mieux abordés grâce à l'utilisation des processus Supply Chain et d'outils technologiques appropriés, qui seront bénéfiques pour une réussite à longs termes. L'objectif est de devancer aussi bien les problèmes que la concurrence.

PLANIFICATION INTÉGRÉE DE LA DEMANDE ET DE LA SUPPLY CHAIN

Relier les individus, les processus et les Supply Chains pour l'excellence opérationnelle

Aujourd'hui, les entreprises les plus efficaces dans le secteur des biens de grande consommation disposent d'un processus formalisé pour la planification intégrée de la demande et la Supply Chain.

Plusieurs noms définissent ce processus, notamment Sales and Operations Planning (S&OP), Integrated Business Planning (IBP) et Integrated Demand and Supply Chain Planning (IDSCP). Pour le fabricant de biens de grande consommation, l'idée est de mettre en place une base commune permettant de synchroniser ses équipes, ses processus et sa Supply Chain, afin de tirer parti des tendances émergentes et de contourner rapidement les obstacles associés.

La planification intégrée de la demande et de la Supply Chain est un état d'esprit, une philosophie de gestion d'entreprise. Il s'agit d'une approche quotidienne qui coordonne les fonctions de planification stratégiques, tactiques et opérationnelles en vue de minimiser les risques et les coûts tout en améliorant le service client. Les cloisonnements traditionnels entre services sont supprimés et remplacés par un plan unique et intégré de demande, de distribution, de production et d'approvisionnement, que l'ensemble des services de l'entreprise peut appliquer.

Un objectif commun, un plan commun, un résultat commun entraîne la réussite. Cela ressemble-t-il à votre société ? De nombreux fabricants de bien de grande consommation excellent dans la planification intégrée. Et pourquoi pas vous? Quelles sont les principales caractéristiques de la planification intégrée de la Supply Chain?

- **Une vision commune entre la direction et les services fonctionnels.** La collaboration entre la direction et les équipes fonctionnelles est cruciale pour la réussite à long terme. Des plans synchronisés et acceptés alertent la direction sur les points critiques, en facilitant une prise de décision rapide et la résolution des problèmes en temps opportun. Grâce à ces plans, chacun décide et agit en vue des mêmes objectifs.
- **Une communication claire et formelle entre**

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

toutes les fonctions clés de l'entreprise. Les cloisonnements sont supprimés. Service Client, Distribution, Ventes, Marketing, Production et Recherche & Développement sont alignés. Une prévision unique reflète la collaboration de tous les services pour obtenir la valeur exacte. Des plans de distribution optimisés minimisent les coûts de distribution. Des plans de production optimisés minimisent les perturbations et les changements de planning inutiles. Des plans d'approvisionnement optimisés minimisent les coûts d'achat et garantissent l'arrivée à temps des composants et matières premières. De nouveaux produits sont lancés rapidement et proposés sur le marché lorsque le besoin s'en fait sentir, tandis que les anciens produits sont éliminés en temps opportun pour réduire au minimum les stocks obsolètes. Vos clients obtiennent ce qu'ils veulent quand ils le veulent, ce qui accroît votre rentabilité.

- **Tous les niveaux de planification sont alignés.** Les entreprises qui réussissent, ont aligné leurs niveaux de planification stratégique, tactique et opérationnelle. Les plans opérationnels servent à l'exécution au jour le jour, mais pour être véritablement efficaces les plans quotidiens doivent être en phase avec la stratégie à long terme. Satisfaire un client aujourd'hui ne garantit pas la croissance à long terme si la stratégie à long terme en est perturbée.
- **Créer des scénarios alternatifs pour anticiper les problèmes.** Planifier la Supply Chain globale, peut permettre d'identifier des situations potentiellement critiques avant qu'elles ne surviennent. Ensuite, divers scénarios alternatifs peuvent être élaborés pour rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande, tout en respectant la stratégie d'entreprise. Un ordre du jour efficace peut être proposé pour la prochaine réunion S&OP, comportant une liste des problèmes critiques et des solutions

possibles.

AVANTAGES ET PREMIERS PAS

Une planification intégrée fournit une vision globale, une stabilité et un processus qui permet aux sociétés de mettre en place des plans à long terme, flexible mais précis.

En plus des nombreux bénéfices à long terme non quantifiable, plusieurs avantages à court terme justifient un rapide retour sur investissement, parmi eux :

- **Un meilleur niveau de service client.** La synchronisation des plans de demande et d'approvisionnement permet d'améliorer les délais de livraison, ce qui se traduit par l'augmentation de la satisfaction et la fidélité des clients.
- **Des coûts Supply Chain réduits.** La coordination de l'ensemble des fonctions et opérations de la Supply Chain rationalise le processus et améliore l'efficacité, ce qui réduit les coûts.
- **Une rentabilité optimale.** Des plans optimaux sont créés, à partir d'un plan commun validé à tous les niveaux de l'organisation, ce qui minimise les obstacles et maximise le profit.

Par où commencer pour parvenir à une planification intégrée de la Supply Chain ?

Le choix du partenaire est déterminant. Vous avez besoin d'un éditeur capable de vous accompagner sur l'ensemble de vos processus de planification avec un outil d'aide à la décision qui va vous permettre d'optimiser, d'analyser, de simuler, de collaborer, de comprendre et, finalement, de planifier toutes les activités de la chaîne d'approvisionnement. Recherchez un partenaire-fournisseur qui peut offrir :

- Un support aux processus métiers

COMMENT LES FABRICANTS DE BIENS DE GRANDE CONSOMMATION PEUVENT-ILS RESTER COMPÉTITIFS ALORS QUE LES SUPPLY CHAINS NE CESSENT DE SE COMPLEXIFIER ?

- Un logiciel collaboratif pour l'élaboration de la demande prévisionnelle, point d'entrée de la Supply Chain. Les prévisions de ventes sont élaborées initialement à partir des historiques des ventes et améliorées grâce à des processus collaboratifs et consensuels qui tiennent compte de l'ensemble des événements marketing et de la connaissance du marché.
- Un logiciel de planification de la Distribution multi-site centralisé qui coordonne le flux des produits tout au long du réseau logistique et qui facilite la disponibilité du bon produit au bon endroit.
- Un logiciel de planification de la Production à capacité finie et de projection des stocks prévisionnels qui facilite la fabrication du bon produit au bon moment, tout en minimisant les coûts de production.
- Des outils conviviaux qui favorisent la collaboration transversale, et aident la direction à aligner facilement toutes les parties prenantes dans un processus commun de prévision et de planification, vers des objectifs partagés et sans cesse pilotés.
- Mettre en place tout de ce qui précède, tout en minimisant les coûts de l'infrastructure informatique et les investissements en personnel informatique.
- En choisissant le bon partenaire qui vous apporte un soutien précieux, les bonnes pratiques, et le système adapté, vous pouvez vous lancer sur le chemin de l'excellence opérationnelle.

Pour savoir en savoir plus sur nos solutions collaboratives, modulaires et intégrées de Demand & Supply Chain Planning, contactez- nous ! contact@dys.com.



www.dys.com

QAD DynaSys Headquarters

Espace Européen de l'Entreprise
Immeuble Le Skansen 3 Allée de
Stockholm F - 67300
Schiltigheim
France
Tel: +33 (0) 3 88 19 14 14

QAD DynaSys UK

Sir Stanley Clarke House Quinton
Business Park,
Birmingham, B32 1AF
United Kingdom
Tel: +44 (0) 121 506 6500

QAD DynaSys USA

2651 Warrenville Rd
Suite 580
Downers Grove, IL 60615
USA
Tel: +1 (805) 566-4500