

Étude de cas

Innovation et monde connecté, objectif atteint pour Hallmark avec Planview Enterprise

À propos de Hallmark

Créée en 1910, la société Hallmark, basée à Kansas City dans le Missouri, est connue dans le monde entier pour ses cartes de vœux et ses produits liés à la création et l'expression personnelle. Bénéficiant de l'aide de 18 000 employés dans 38 000 points de vente au détail, la société crée des produits dans plus de 30 langues et les distribue dans plus de 100 pays, par le biais d'une stratégie multinationale, générant plus de 3,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an.

Le défi : connecter les processus Stage-Gate et la gestion de portefeuille de projets pour renforcer l'innovation en matière de produits

Hallmark a pour vision d'« être la société qui crée un monde émotionnellement mieux connecté en faisant une véritable différence dans la vie de chacun, chaque jour. » Ancrant sa marque dans cette vision, Hallmark a pris la décision stratégique de s'orienter vers une approche d'innovation axée sur le consommateur, pour créer des produits et services plus pertinents et plus différenciés à l'intention de ses clients.

Pour appuyer cette vision, Hallmark a entièrement réorganisé l'entreprise en créant le groupe Solutions grand public. Par ailleurs, les dirigeants de l'entreprise ont développé de nouveaux processus en se basant sur ce principe fondamental et en mettant l'accent sur le point de vue des consommateurs.

Un processus par étape de validation (stage-gate) normalisé et discipliné a été mis au point. Il comprend des étapes de travail distinctes et des prises de décision claires en matière de validation, et prend en compte les avis des différentes divisions ; il constitue la feuille de route pour que les nouveaux projets de création de produits passent de la conception à la commercialisation.

Le groupe Solutions grand public avait besoin d'un outil qui appuierait la vision d'entreprise et les processus par étape de validation nouvellement conçus.



Overview

Client

Hallmark

Secteur d'activité

Commerce de détail

Lieu géographique

Kansas City, Missouri (États-Unis)

Produit

Product Portfolio Management et Insight Analytics de Planview Enterprise

Nombre d'employés

18 000

« Étant donné que toutes les informations concernant les produits, les ressources, et nos prévisions de chiffre d'affaires tant pour les équipes d'innovation que celles de la commercialisation de Hallmark sont centralisées dans Planview Enterprise, il a été très facile d'aligner ce travail avec nos autres processus d'entreprise et d'intégrer une version de la vérité dans toutes nos informations. »

– Monica Alderson, Directrice des Services commerciaux, Solutions grand public, Hallmark

Le processus de sélection

Client de Planview depuis 2002, Hallmark utilisait déjà avec succès Planview Enterprise dans le cadre de ses activités technologiques. Pour répondre à ses nouveaux besoins, Hallmark a effectué une étude de marché et a consulté Planview pour effectuer un vaste ensemble de tests de validation de principe afin de s'assurer que la technologie répondait aux exigences de l'équipe.

« Nous avons mené nos propres contrôles préalables rigoureux et nous nous sommes tournés vers Gartner pour avoir des recommandations. Gartner a attribué la note 'Très positif' à Planview en ce qui concerne la gestion des projets et des portefeuilles », a déclaré Monica Alderson, directrice des Services d'entreprise, Solutions grand public, chez Hallmark.

La solution : Portfolio Management for Product Development et Stage-Gate

« Nous avons choisi Planview Enterprise pour les Solutions grand public, en raison de son parfait alignement sur nos exigences et de la formidable vision stratégique de la croissance future de la société », a déclaré Monica Alderson.

Hallmark a mis en œuvre les solutions Product Development (Développement produit) et Insight Analytics (Analyse des points de vue) de Planview pour appuyer le développement de ses produits et le processus par étape de validation, de la conception à la commercialisation.

Gestion de la demande : Grâce aux capacités de gestion de la demande de Planview Enterprise, Hallmark est en mesure de saisir des données de travail et de visualiser de nouveaux projets/produits, d'évaluer les projets de commercialisation actifs et de suivre les demandes ad hoc des clients. Pour les projets de commercialisation, Hallmark a créé un rapport intitulé « Nombre de projets actuels » qui donne une image complète de chaque produit durant le cycle de vie du développement des produits. Pour les demandes ad hoc, la société a créé des workflows spéciaux pour s'assurer d'allouer les ressources de manière appropriée. Dans le cadre du workflow, elle a créé des indices de référence financiers et a mis en place un système de vote pour veiller à ce que les projets approuvés soient exécutés dans les délais impartis.

Gestion de l'examen sur plateforme croisée : Tirant parti des données qui figurent dans Planview Enterprise, Hallmark organise chaque mois une réunion d'examen sur plateforme croisée pour présenter les idées de produits afin d'obtenir des suggestions/commentaires, prendre des décisions relatives aux étapes de validation et faire connaître les besoins en matière de ressources. Les données qui sont fournies lors de la réunion permettent à Hallmark de prendre des décisions de gestion selon le changement de priorités et le climat des affaires. Par exemple, le Rapport par date sur plateforme croisée et le Rapport d'affichage par date prévue donnent des informations sur les projets qui sont en retard ou qui risquent de manquer leur date de lancement de produit. En outre, le groupe peut rapidement répondre à des questions telles que « Combien de ressources ont été utilisées à ce jour ? » ou encore « Quel chiffre d'affaires le produit devrait-il générer ? ». Enfin, au cours de ce processus, la société peut abandonner les projets de moindre priorité qui utilisent des ressources au détriment des initiatives stratégiques.

Planification des ressources et des capacités : Une fois que la réunion sur plateforme croisée a eu lieu, les membres de l'équipe organisent la réunion du Comité d'alignement des ressources (Resource Alignment Committee, RAC). Au cours de la réunion du RAC, les décisions relatives aux étapes de validation des projets sont approuvées ou rejetées, les informations relatives à la capacité des ressources sont examinées et les contraintes en matière de ressources sont discutées. À l'aide de Insight Analytics de Planview Enterprise, Hallmark a créé des rapports pour comprendre comment les ressources utilisent leur temps (Rapport sur les ressources – Ensemble des efforts), ce qui permet aux directeurs d'avoir de la visibilité aussi bien sur les efforts déployés parmi les diverses fonctions que sur le travail de traitement et les activités de gestion.

Programmer l'utilisation de l'allocation des ressources : En conjonction avec les rapports de planification des capacités des ressources, Hallmark a également créé des rapports d'utilisation des ressources qui donnent de la visibilité au niveau du travail prévu et accompli. Ce rapport aide les directeurs à déterminer si leur groupe peut répondre à la demande et à suggérer des heures supplémentaires ou discuter des options de sous-traitance. Les capacités des rapports à colonnes permettent aux directeurs d'actualiser instantanément Planview Enterprise sur la base des décisions prises en matière de validation et des approbations en matière de ressources tandis que les directeurs allouent des ressources aux projets approuvés.

Traitement prioritaire de Product Portfolio Management

Hallmark tire parti du module Product Portfolio Management (Gestion de portefeuille de produit) et des capacités des cartes thermiques de Planview Enterprise, ce qui lui permet de moins dépendre de feuilles de calcul sujettes à erreur. Le rapport des cartes thermiques est utilisé par les dirigeants de l'entreprise et affiche les chiffres d'affaires et les chiffres d'affaires incrémentiels pour tous les programmes, par ordre prioritaire. Avant d'automatiser le rapport, le groupe financier et les équipes des produits mettaient à jour plusieurs feuilles de calcul, ce qui impliquait un énorme travail qui, de plus, pouvait comporter des erreurs. Ce groupe et ces équipes continuent de saisir les éléments financiers dans des feuilles de calcul, mais ils sont chargés dans Planview Enterprise, d'où un gain en temps et en exactitude.

Modèles financiers (Savons-nous ce qu'ils font avec les modèles financiers ? Si nous le savons, nous devons l'ajouter ici.)

Établissement des rapports et tableaux de bord

Hallmark produit plus d'une douzaine d'indicateurs dans Planview Enterprise, ce qui permet une transparence sur l'innovation, la commercialisation et les demandes spéciales, améliorant ainsi la visibilité au sein de l'organisation.

Les avantages : une vue globale sur les projets et les cycles de vie

« Étant donné que toutes les informations concernant les produits, les ressources, et nos prévisions de chiffre d'affaires tant pour les équipes d'innovation que celles de la commercialisation de Hallmark sont centralisées dans Planview Enterprise, il a été très facile d'aligner ce travail avec nos autres processus d'entreprise et d'intégrer une version de la vérité dans toutes nos informations. »

Hallmark a maintenant de la visibilité sur tout son cycle de vie lié au développement des produits, pour mieux gérer ses capacités en matière de ressources, le cycle de vie des

produits et l'impact financier, afin que les décisions puissent être prises sur la base des changements de priorités et du climat des affaires.

En utilisant Planview Enterprise, Hallmark bénéficie des avantages suivants :

- Une automatisation des processus par étape de validation et de commercialisation, ainsi que des workflows d'approbation et des indicateurs facilement ajustables au fur et à mesure que les besoins commerciaux changent, et que la société et ses processus gagnent en maturité ;
- Une meilleure visibilité au niveau de la gestion de la demande, y compris les projets d'innovation, la commercialisation et les demandes spécifiques des clients, pour améliorer la hiérarchisation ;
- Un affinement de la planification des capacités, des calendriers, de l'allocation et de l'utilisation des ressources, permettant de s'assurer que ces ressources travaillent bien sur les projets qui viennent appuyer le client et l'entreprise ;
- Des rapports sur plus de 800 ressources, un enregistrement de 1,5 million d'heures de capacité chaque année, pour mieux équilibrer les capacités par rapport à la demande ;
- Une meilleure connaissance des produits qui sont lancés sur le marché chaque trimestre et de leurs chiffres d'affaires anticipés, pour pouvoir planifier avec exactitude et diminuer le risque ;
- Un référentiel unique pour tout le travail effectué en matière de produits, toutes les ressources et tous les chiffres d'affaires qui motivent les décisions commerciales.