



ignes de mire

Le regard sur le management d'Axeleræ Consulting

Risques projet TELCO – feed back

Julien : « On vend le stock en priorité – notre stratégie marketing ne se transforme pas systématiquement sur le terrain. »

Au marketing, on fait des plans stratégiques pour vendre du portable low cost à des juniors. On lance les projets et en final les équipes commerciales sont dans la contrainte d'écouler des stocks importants de PDA Haut de Gamme à des CSP+ car on en a trop acheté ! C'est pas toujours facile de les vendre avec la concurrence qui peut avoir de meilleurs prix. On a également des cas où on n'ose pas commander assez et où les équipes commerciales ne peuvent pas vendre faute de stock. La logistique est un driver important sur un marché qui change.

Sur nos projets logistiques, le chef de projet a un rôle clef pour engager tous les acteurs : marketing, communication, vente, logistique, achat, SI, réseau, ... Travailler en mode projet est indispensable. Cela nous permet d'anticiper tous « les diables qui sont dans les détails ».

Le chef de projet doit s'entourer d'acteurs engagés sur la remontée des alertes et effectuer un quadrillage de son terrain afin de détecter au plus tôt les mines éventuelles ... La culture du risque est à renforcer : prendre des risques, c'est prendre du recul, de la hauteur et garder son froid / vaincre sa peur.

Julien : « Le Time To Market, encore et toujours plus »

Le comportement du client est toujours orienté vers le dernier cri et les dernières sorties. On veut la dernière version au meilleur prix ; Celui qui a toujours son Nokia 3210 et qui ne veut pas changé constitue une minorité. Difficile de le donner encore à ses enfants car les ados n'appellent plus et utilise quasiment : SMS, mail, Internet, ...

Nos projets sont toujours contraints par des TTM de plus en plus court. On est plus comme chez H&M que chez AIRBUS. Tous les trimestres, tous les mois, des nouveautés, ... Le rythme des mises en production est un stress pour nos équipes car les risques d'un effet domino sur notre ROADMAP est toujours possible.

Drivers 2012

Logistique, just in time

Time To Market (TTM)

Le TCO et la Gross Margin

Deux risques majeurs pour les projets TELCO en 2012



Drivers 2012

TCO

*Total
Cost of
Ownership*

CAPEX

OPEX

Gross Margin

Julie : **«Je revois tous les contrats fournisseurs – engagements – pénalités- tarifs.»**

On a des objectifs pour revisiter les engagements d'OPEX et dégager des économies dans une vision projet transversal. On est encore dans un schéma matriciel qui nous ne permet pas de piloter le TCO d'un projet. Chaque direction a ses propres achats et ne communique pas en mode projet mais en mode « contrôle de gestion ». Cela ne donne pas de sens économique. Moralité, les calculs de ROI sont aux niveaux des directeurs et ne sont pas aux niveaux des chefs de projet. Les difficultés du chef de projet : obtenir au plus tôt une estimation du TCO prévisionnel avec tous les CAPEX et OPEX mais également réaliser un TCO constaté au niveau du bilan (c'est rarement effectué !). Sur les coûts en mode projet, on est à l'âge de pierre ... On a toujours priorisé le délai et la qualité. La culture économique, voire entrepreneuriale, de nos chefs de projets est à renforcer en les dotant des outils.

Moncef : **«Le TCO final de la fibre sera bien plus important que prévu.»**

Le déploiement de la fibre est piloté par les délais alors que les risques de dérive sur le TCO peuvent être énormes. On a vu des dérive de 1000 % suite à des mauvais cadrage et des engagements clients d'acheminer des services avec des kilomètres de fibre à notre charge qui n'avaient pas été identifiés (contraintes de passage SNCF, EDF, ...).

Les enjeux de la fibre sont politiques alors que l'économie pour l'opérateur est à creuser et à mettre sous surveillance. Nos coûts de déploiement sont à la hausse et les prix de marché seront certainement plus bas que prévus avec les tendances actuelles.

Beaucoup de clients nous demandent de la fibre mais ils n'ont pas tous le besoin. On risque de vendre la fibre au prix de l'ADSL avec une marge plus difficile à tenir.

Alexandre : **«la marge (gross margin) des accessoires est supérieure à celle des terminaux.»**

C'est comme dans les restos – « ils margent sur le vin » – nous c'est sur les accessoires : pochettes, étuis, casques, câbles, ... Les sites internet se sont positionnés sur ce marché à « Gross Margin ». La marge va devenir une forte préoccupation car nous avons été habitués à vivre dans des hôtels de luxe et à proposer « Open Bar » à nos clients. Demain, le client sera moins riche, il va rechercher du 2* ou 3* ou du gîte ... On constate qu'on glisse sur un marché de grande consommation low cost et également de plaisir. Le portable n'est plus un téléphone indispensable mais une source de plaisir immédiat et un moyen d'être libre dans un monde de plus en plus contraignant et régulé. Instrument de liberté et de sécurité, il s'intègre dans notre style de vie et dans les effets de mode de notre quotidien.