



GROUPE GCL

Comment transformer un fournisseur de services en partenaire stratégique

13 JUIN 2024



NOTRE ÉQUIPE DIRECTEUR DE PROJET



MARTIN NIJDAM, Ing., MBA

Directeur de projet

Tél: 514-733-3000 Cell: 514-234-2435

Martin.Nijdam@gclgroup.com



EDUCATION

MBA, HEC Montréal

Baccalauréat en génie industriel, Polytechnique

Certifié Lean Six Sigma Black Belt



EXPERTISE LOGISTIQUE

Expert de la chaîne d'approvisionnement Martin Nijdam se spécialise en optimisation des réseaux de distribution. Avec plus de 20 ans d'expérience et une implication dans les projets de grande envergure dans le réseau de la Santé du Québec ainsi que dans des entreprises d'envergures mondiales (Medtronic, Pratt & Whitney, Michelin). Garantir une intégration optimale de la chaîne d'approvisionnement est sa priorité.

Medtronic



KraftHeinz



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal
Québec

MCKESSON
Canada



ABB



NOTRE ÉQUIPE CONSEILLER SÉNIOR



David Drexler, Ing., M. Ing.
Conseiller Sénior

Tel: 514-733-3000 Mobile: 438-927-4220
david.drexler@gclgroup.com

EDUCATION

Maîtrise en génie industriel (2018) Polytechnique
Montréal

Diplôme d'ingénieur, génie industriel (2018)
Grenoble INP – Génie industriel



EXPERTISE LOGISTIQUE

David Drexler, un professionnel aguerri du domaine de la logistique, a acquis une riche expérience dans le milieu de la santé à travers plusieurs mandats au sein des CISSS et des CIUSSS, ainsi qu'avec des joueurs de premier plan comme McKesson et Héma-Québec. Son expertise s'est forgée dans l'optimisation des processus de transport, où il s'est engagé à réduire l'impact environnemental des livraisons tout en augmentant leur efficacité. David, passionné par la logistique, s'applique depuis plusieurs années à perfectionner ses compétences opérationnelles.



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Ouest-
de-l'Île-de-Montréal



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal



QUI SOMMES-NOUS ?

VOTRE CABINET DE CONSULTANTS

À votre service

Une équipe dédiée à l'optimisation de vos opérations et l'augmentation de votre productivité.

DÉCOUVRIR GCL

NOTRE MISSION

Accompagner les organisations dans l'adoption de pratiques logistiques favorisant une croissance durable et une chaîne d'approvisionnement résiliente.

Nous améliorons vos performances opérationnelles !

NOS VALEURS



Curiosité

À l'affût des tendances du marché



Intelligence collective

Un véritable travail d'équipe



Engagement

Un partenaire dans votre succès

GCL EN QUELQUES CHIFFRES

Au fil des années, GCL n'a cessé de se développer et de perfectionner son offre grâce à de nombreux projets accomplis.

+3800

projets réalisés

Dans différentes industries: de la distribution au e-commerce, en passant par les services publics et les prestataires logistiques.

+35

années d'expérience

En 1985, GCL est fondé par Albert Goodhue. Depuis, l'entreprise s'est agrandie et a diversifié son offre au fur et à mesure des projets menés.

96%

satisfaction

Notre entreprise place l'humain au cœur de son succès, démontrant notre engagement envers l'excellence et le bien-être de nos collaborateurs et clients.



ILS NOUS FONT CONFIANCE

INDUSTRIEL



SERVICE PUBLIC



DÉTAILS ET MAGASIN



AGRO-ALIMENTAIRE



TRANSPORT



PHARMA-CEUTIQUE



6 EXPERTISES

Ensemble, améliorons vos performances logistiques, un projet à la fois !



Optimisation de la chaîne d'approvisionnement

Pour développer vos stratégies d'approvisionnement futures



Réseau de distribution et transport

Pour évaluer la configuration stratégique de votre réseau



Aménagement d'entrepôt et automatisation

Pour identifier les bons équipements et optimiser vos espaces de stockage



Transformation numérique

Pour la mise en place de systèmes qui supportent adéquatement votre croissance



Amélioration continue et gestion du changement

Pour la mise en place des meilleures pratiques, pour former vos équipes et apporter le coaching nécessaire



Gestion intérimaire

Pour vous procurer les ressources nécessaires à la réalisation d'un projet spécifique

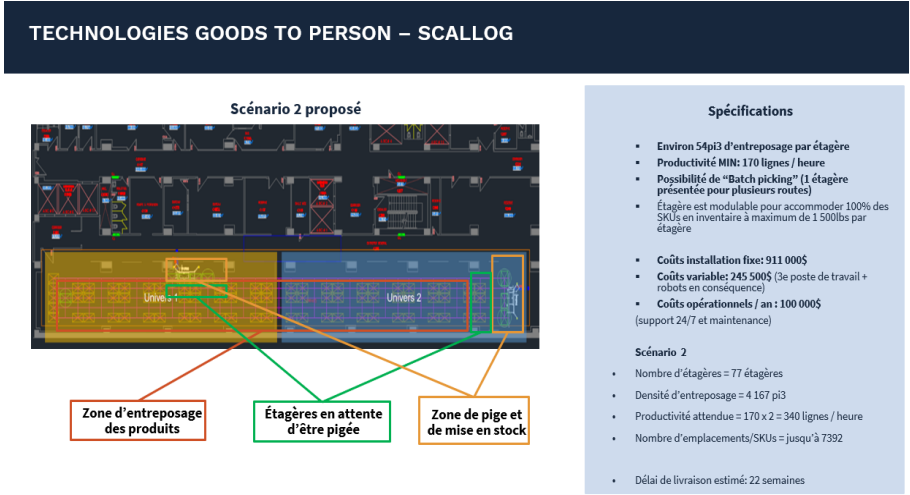
EXEMPLES
DE LIVRABLES
DE GCL

PROJETS DANS
LE DOMAINE DE
LA SANTÉ

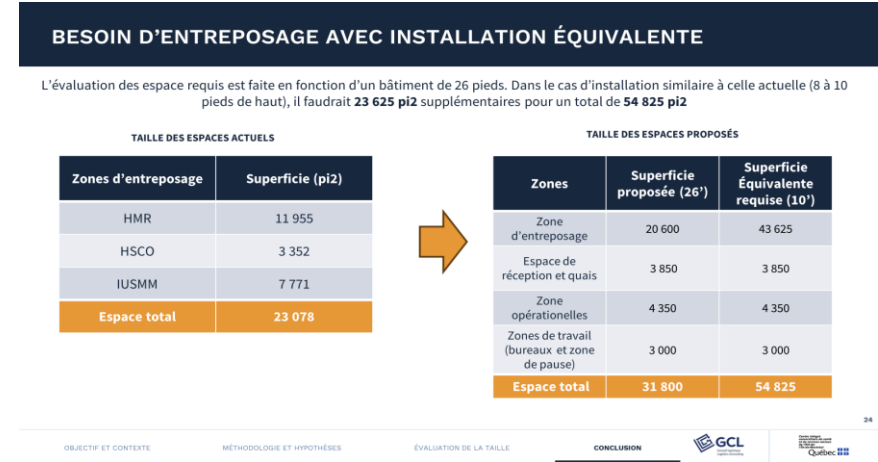
Plan directeur logistique



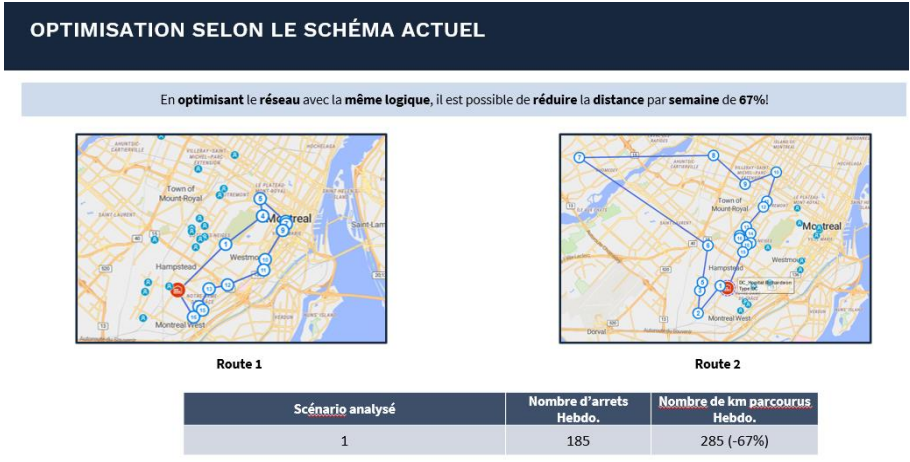
Solutions d'automatisation
d'entreposage



Analyse d'entreposage pour les
fournitures médicales et chirurgicales



Revue des transports



AGENDA DE LA PRÉSENTATION

1

BIEN COMPRENDRE LE SERVICE REQUIS

2

MÉTHODOLOGIE D'IDENTIFICATION D'UN PARTENAIRE

3

COMPRENDRE LE MARCHÉ DES SERVICES LOGISTIQUES

4

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PARTENARIAT

5

CONCLUSION

Sujet

*Dans le paysage complexe des relations entre organismes publics et fournisseurs de services, **une distance peut exister**. L'absence de partenariat véritable entre les organismes publics et leurs fournisseurs de services peut entraîner des malentendus, des objectifs mal alignés et des résultats en deçà des attentes. Trop souvent, les fournisseurs de services sont perçus comme **de simples prestataires**, relégués au rôle de pourvoyeurs de solutions plutôt que **d'acteurs à part entière dans la quête de l'excellence opérationnelle**.*

BIEN COMPRENDRE LE SERVICE REQUIS



IDENTIFICATION DU REQUIS

Nous allons adapter notre présentation pour parler spécifiquement des services et bien requis dans le cadre des missions des organisme logistiques

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



**DISTRIBUTION
ET TRANSPORT**



**ENTREPOSAGE
EXTERNE**



**ENTREPOSAGE
INTERNE**



**SOLUTION
INFORMATIQUE
LOGISTIQUE**

Allez sur [menti.com](https://www.menti.com) | et utilisez le code 7701 1704

Mentimeter

Instructions

Allez sur
www.menti.com

Entrez le code

7701 1704

► Start Menti



Ou scannez le code QR

👍

Allez sur [menti.com](https://www.menti.com) | et utilisez le code 7701 1704

Combien d'appel d'offre pour des services logistiques dans les 12 derniers mois ?

Allez sur [menti.com](https://www.menti.com) | et utilisez le code 7701 1704

Pour quel sujet avez-vous complété des

- 1^{re} | Transport
- 2^e | Entreposage
- 3^e | Déménagement

Allez sur [menti.com](https://www.menti.com) | et utilisez le code 7701 1704

Quel est votre niveau de satisfaction des logistiques suivants ?



RAISON POUR DES APPELS D'OFFRES



NOUVEAU BESOIN OU MANDAT

Les **besoins** du réseau de la santé sont en **constante évolution**. La **vélocité** des services et produits requis est **constamment en augmentation**. Pour ce faire, les **CISSS** et **CIUSSS** doivent **adapter leur offre de services**.

RENOUVELLEMENT

Imposer une **durée maximale** d'une **entente** dans les **appels d'offres** publics de services est une mesure visant à **promouvoir** la **concurrence**, à assurer une **utilisation efficace** des **ressources publiques** et à favoriser **l'innovation**.

NON-PERFORMANCE DU FOURNISSEUR ACTUEL

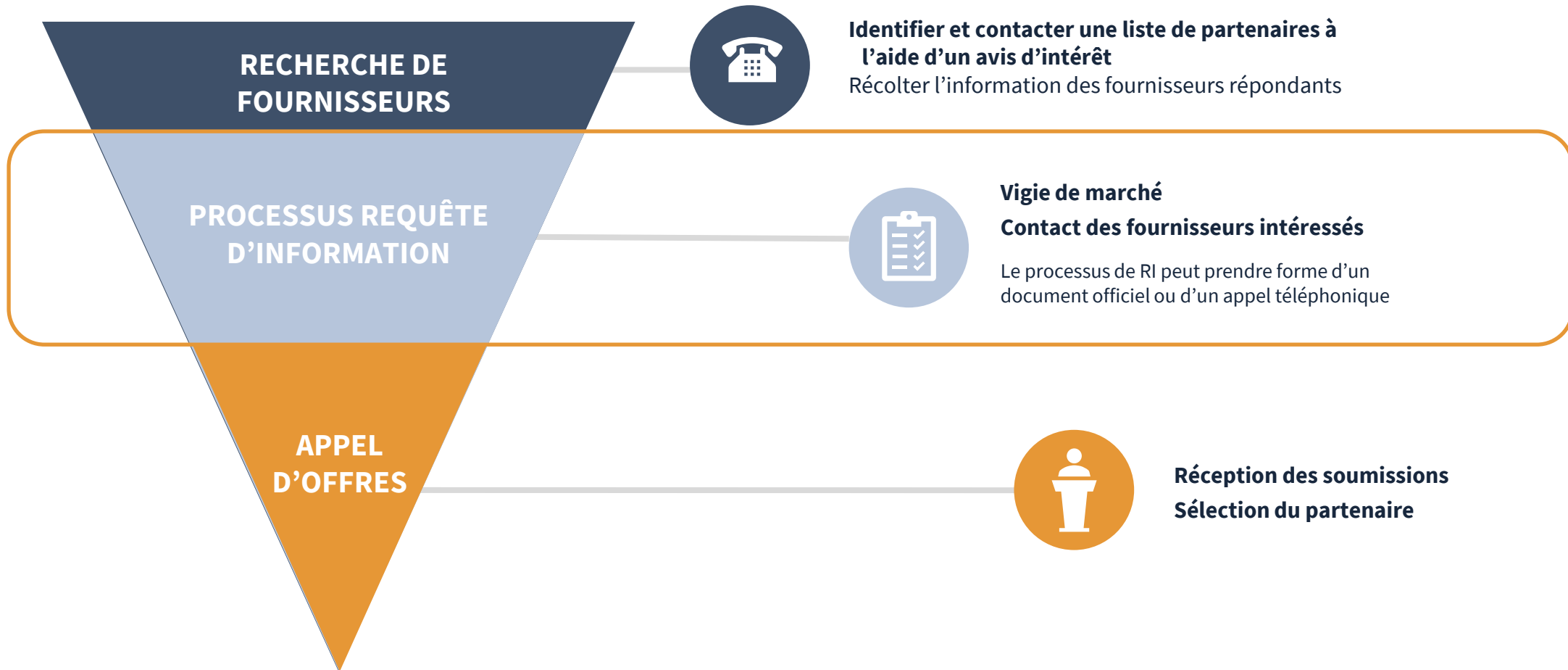
Il est possible qu'un **fournisseur** de services ne **réponde plus** aux **exigences**, soit en raison de l'obsolescence des services fournis, soit suite à un changement d'équipe.

MÉTHODOLOGIE



MÉTHODOLOGIE

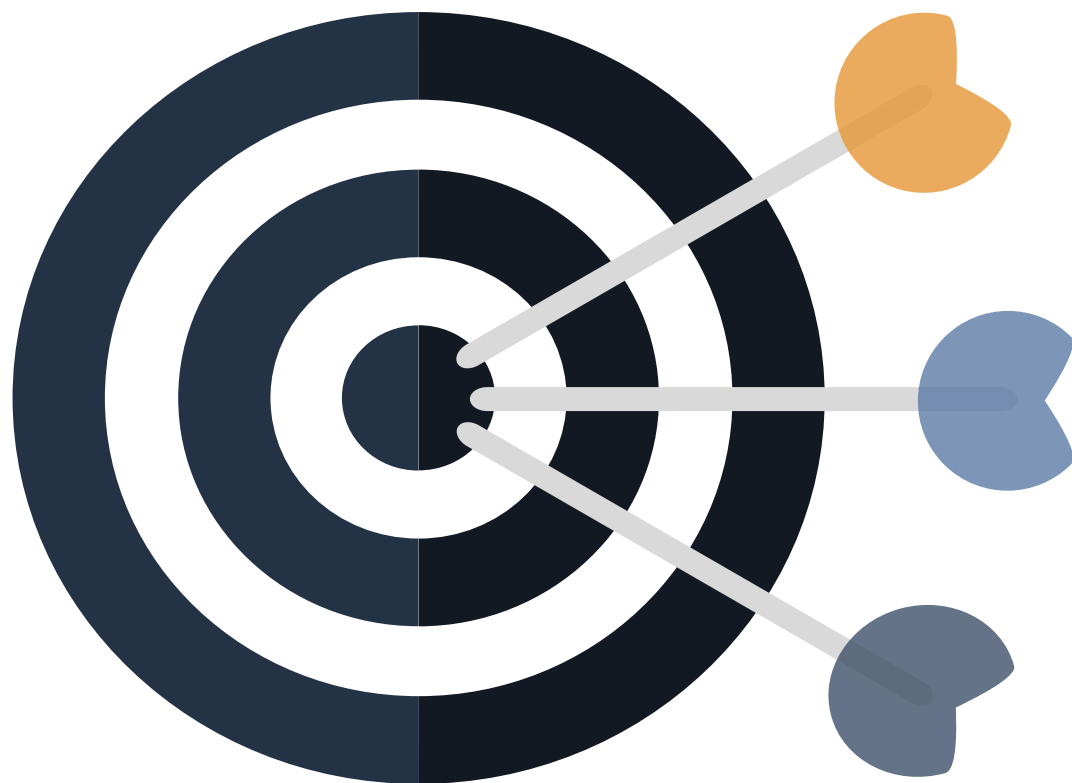
Démarche en **3 étapes menant** à la sélection d'un **fournisseur logistique**



OBJECTIFS DE LA REQUÊTE D'INFORMATION

L'étape de **requête d'information** peut être effectuée **à l'interne** ou à l'aide d'un **sous-traitant** afin de **conserver l'anonymat**, de **bénéficier** de **l'expertise** et/ou des **contacts** de ce dernier.

PROJETS DE GRANDE ENVERGURE



SONDAGE DU MARCHÉ

Comparer les services et les capacités disponibles afin de mieux appréhender le marché dans son ensemble.

IDENTIFICATION DE PARTENAIRES POTENTIELS

Identifier des partenaires potentiels à contacter pour la requête de prix finale. Faire état des différents joueurs sur le marché.

CRITÈRES POUR LA DEMANDE DE PRIX

Définir les requis à inclure dans la requête de soumission officielle afin d'être aligné avec l'offre du marché.

FACTEURS DE SUCCÈS POUR UN BON APPEL D'OFFRES



Mise à **jour** des **requis** et **critères** à la suite de la **requête d'information**



Avoir des **gabarits** de **réponse clairs** pour **standardiser** le **retour** des fournisseurs



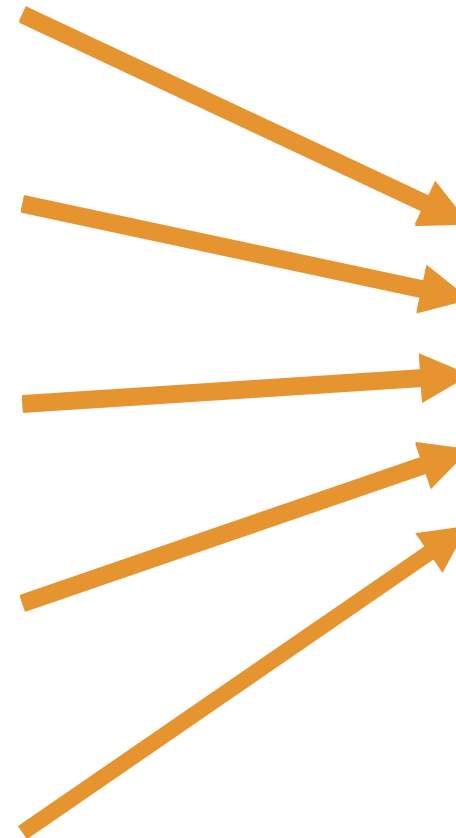
Ne pas hésiter à **diviser l'appel d'offres** en lots pour **favoriser** la **spécialisation**



S'assurer que le **marché a été avisé** que **l'appel d'offres** s'en vient



Avoir la **durée la plus longue possible** pour **favoriser** une **relation long terme**, inclure des extensions possibles



CRÉATION D'UN APPEL D'OFFRES PROPICE À LA RECHERCHE DU BON PARTENAIRE

COMPRENDRE LE MARCHÉ DES SERVICES LOGISTIQUES

Transport

Partenaire d'entreposage

Équipements d'entreposage

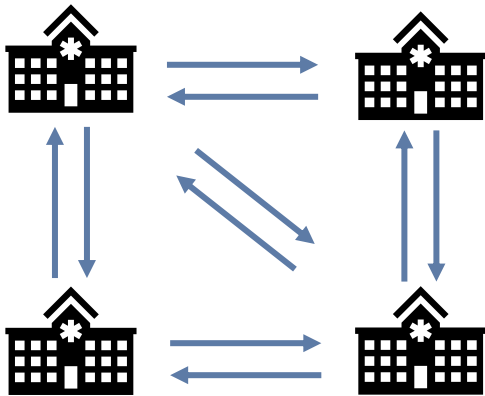
Système informatique



TRANSPORT – CHOISIR SON TYPE DE LIVRAISON

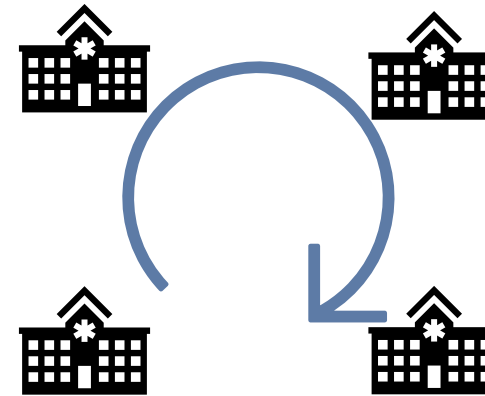
AVANT DE COMMENCER, IL FAUT SE POSER DEUX QUESTIONS: EST-CE QUE MON RÉSEAU EST OPTIMAL? EST-CE QU'IL RÉPOND À MES BESOINS ACTUELS?

LIVRAISON POINT À POINT



- Livraison sur demande
- Forte satisfaction des utilisateurs
- Estimation difficile des volumes
- Prix élevé

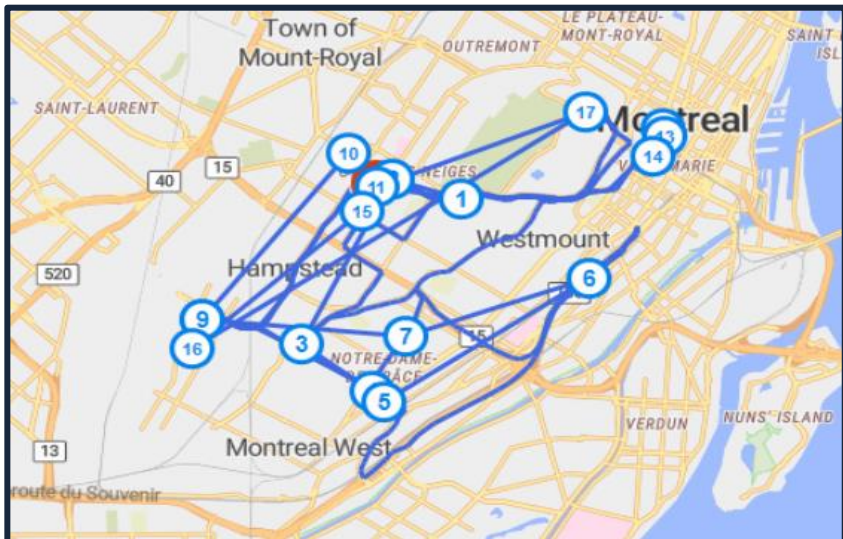
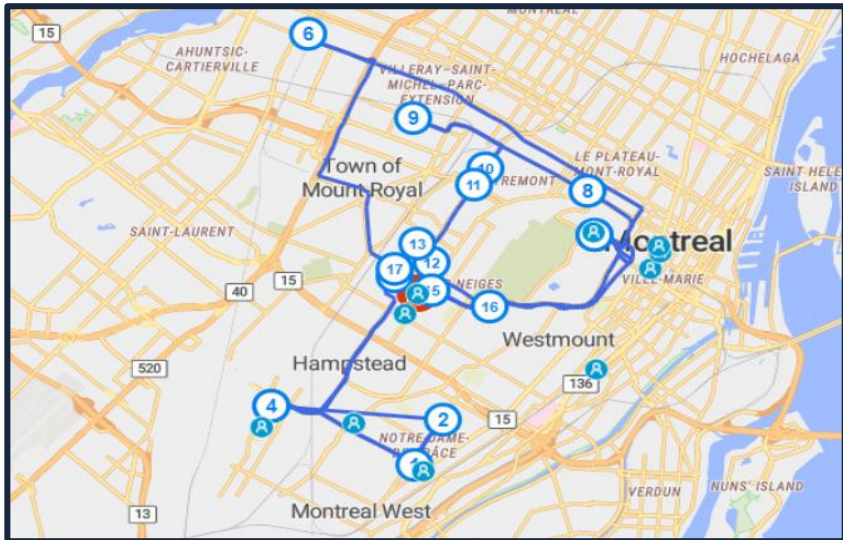
LIVRAISON VIA TOURNÉES



- Livraison selon des circuits prédéfinis
- Flux prévisibles
- Prix faible

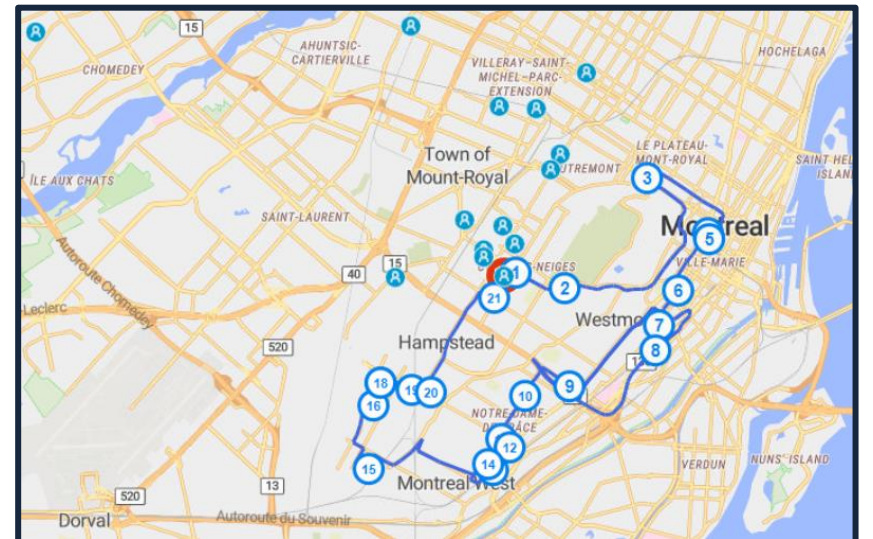
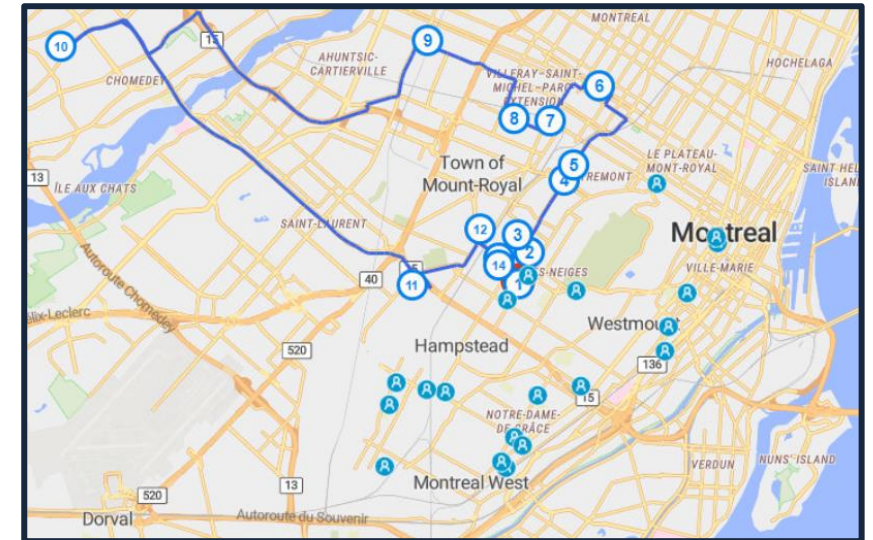
IL EST POSSIBLE D'AVOIR UN MODÈLE MIXTE POUR PROFITER DU MEILLEUR DES DEUX MONDES, RENCONTRER LES USAGERS EST CLÉ.

TRANSPORT – EXEMPLE DU RÉSEAU DE LA SANTÉ



RÉDUCTION DU
NOMBRE DE KM

-68%

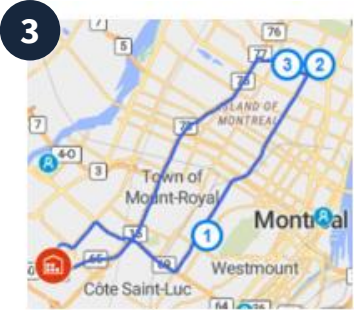


TRANSPORT – INFORMATIONS À INCLURE

LE DEVIS TECHNIQUE VA ÊTRE LE DOCUMENT POUR QUE LE FOURNISSEUR COMPRENNE VOS BESOINS, IL EST IMPORTANT D'ÊTRE CLAIR ET LE PLUS EXPLICIT POSSIBLE

EXEMPLE D'INFORMATIONS STANDARDS À INCLURE:

- 1 Certifications nécessaires
- 2 Adresses des sites, localisation des points de chutes
- 3 Structure du réseau logistique
- 4 Historique des volumes
- 5 Format des produits à transporter
- 6 Requis de traçage
- 7 Requis sur l'équipement (véhicule, chariot, ...)
- 8 Mode de communication des besoins
- 9 Communication de la performance



Départ : 10h30
CH universitaire Ste-Justine
Arrivée 10h54
Hôpital Maisonneuve-Rosemont
Arrivée 11h34
Institut de cardiologie de Montréal
Arrivée 11h58
Retour : 12h51

5

Contenant	Dimensions	Poids vide	Image
Bac rouge	21,8" x 15,2" x 12,9"	7 lb	
Bac bleu	21,8" x 15,2" x 12,9"	7 lb	

2

Numéro	Sites	Instructions	Jour de passage	Heure de passage	Points de chute	Cartes, Code Clé ou Sonnerie	Volumes
--------	-------	--------------	-----------------	------------------	-----------------	------------------------------	---------

ENTREPOSAGE – CIBLER LE TYPE D'OPÉRATIONS ET DE SERVICE REQUIS



B2C Livraison au consommateur final

Réception des produits avec **plusieurs codes produits sur une palette.**

Stockage des produits par caisse ou à l'unité.

Pige des produits en format unitaire prêt pour l'utilisation des clients .

Produits **expédiés en caisse** avec possibilité de plusieurs produits par caisse.

Livraison par service de courrier à de multiples **destinataires incluant des adresses résidentielles.**

VS

B2B Livraison à un entrepôt



Réception des produits avec **un seul code produit sur une palette.**

Stockage des produits sur palette.

Pige des produits à la caisse sans l'ouverture des boîtes, adaptés pour la réception dans un magasin.

Produits **expédiés sur palettes** avec possibilité de plusieurs produits par palettes.

Livraison par transport de camion avec **accès à un quai de déchargement.**

Entreposage

Pige des produits pour la livraison

Préparation des produits pour l'expédition

Livraison des produits

ÉQUIPEMENT D'ENTREPOSAGE – CHOISIR SON TYPE DE SYSTÈME

DEUX AVENUES S'OFFRENT, L'ENTREPOSAGE STATIQUE OU LES SYSTÈMES AUTOMATISÉS.

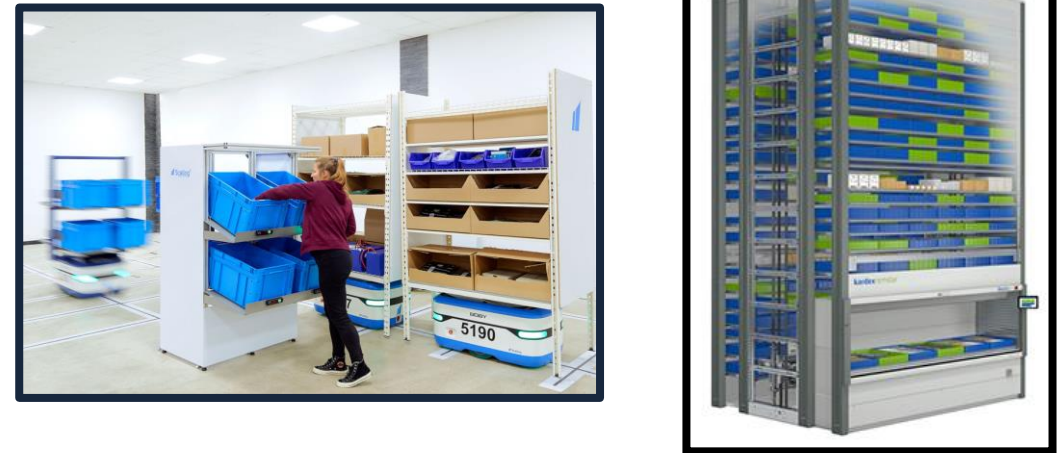
SYSTÈME STATIQUE

- Forte flexibilité
- Sans maintenance
- Densité faible
- Prix faible



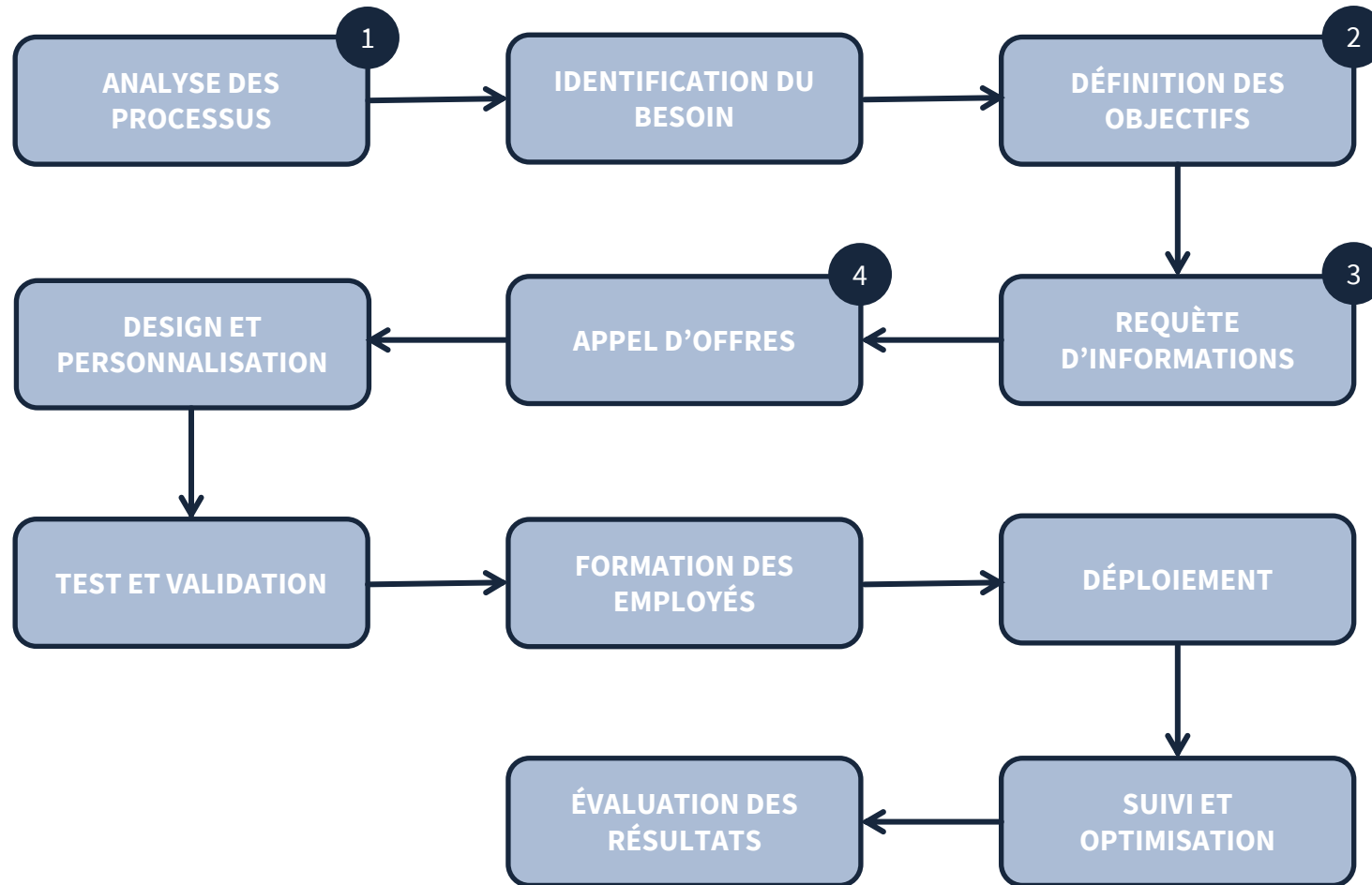
SYSTÈME AUTOMATISÉ

- Forte densification
- Haut niveau de productivité
- Stock sécurisé
- Prix plus élevé



IL EST POSSIBLE D'ADOPTER UN MODÈLE MIXTE AVEC LES PRODUITS À FORTE DEMANDE, OU SENSIBLE DANS L'AUTOMATISATION ET LES PRODUITS À FAIBLE DEMANDE DANS LE SYSTÈME STATIQUE.

ÉQUIPEMENT D'ENTREPOSAGE – PROCESSUS D'ACQUISITION



DÉTAIL

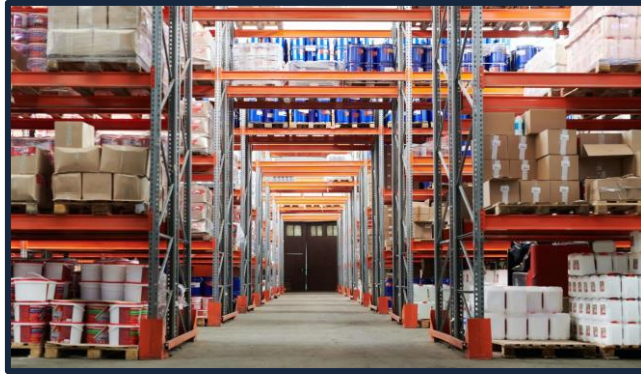
- 1 Processus:**
Avant d'investir dans un projet, il est important de **comprendre** ses **processus** et de les **optimiser** en amont.
- 2 Objectifs:**
Définir des **objectifs clairs** que la solution doit atteindre.
- 3 Recherche de solutions:**
Il y a **beaucoup** de **solution** sur le **marché**, il est important de faire une **étude** en **amont** pour **choisir** la **solution** qui **s'applique** le plus à la situation
- 4 Sélection du vendeur:**
Il est important d'**être claire** avec la **volumétrie** des produits, les **informations** de **piges** et le **plan d'installation**
 - Dans le cas d'une **solution automatisé**, il est important de **choisir** la **solution** et d'**être** très **précis** sur les **attentes** afin d'**éviter** qu'un **intégrateur enlève** des **robots** pour être le plus bas.

SYSTÈMES INFORMATIQUES – SYSTÈMES INFORMATIQUES DISPONIBLES

GESTION DE LA BRANCARDERIE



GESTION DES ENTREPÔTS



GESTION DES LITS



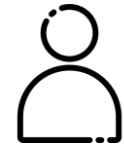
GESTION DE LA CONSOMMATION



GESTION DE LA FLOTTE DE TRANSPORT



SYSTÈMES INFORMATIQUES - LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE DEMANDE DE PROPOSITION POUR UNE SÉLECTION DE SYSTÈME RÉUSSIE



Client



Fournisseur

Présenter les **objectifs du projet**, l'**architecture des systèmes**, les principaux **processus** et **enjeux**

Lister par fonction d'affaires, les **requis fonctionnels** détaillés avec leur **priorité** de souhaitable à essentiel

Préciser le **nombre d'utilisateurs** requis et s'informer sur les **coûts** de licences et d'implantation

Définir l'**échancier souhaité** du projet selon les dates clés

Demander toute **information nécessaire** à la **prise de décision** : projets réalisés, taille de l'équipe, clients actifs, type de support fourni, etc.

Présentation du contexte du projet

Grille de requis fonctionnels

Structure tarifaire

Échéancier de projet

Présentation du fournisseur

Comprendre la **portée du projet** ainsi que le **fonctionnement opérationnel** et **organisationnel**

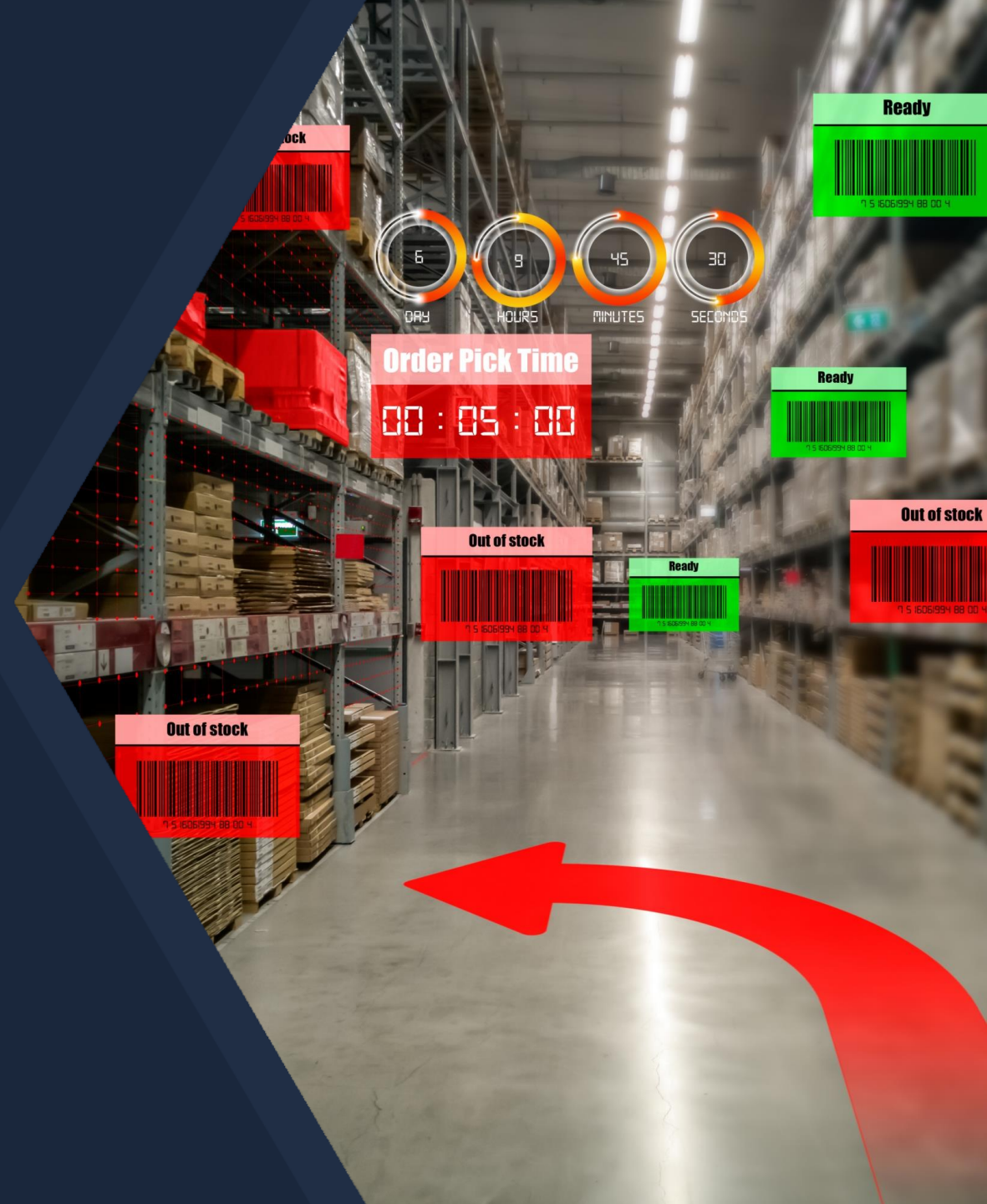
Préciser la **capacité du système** à répondre à chaque requis ainsi que les personnalisations ou modules complémentaires qui seront requis

Fournir une **grille tarifaire** en précisant **tous les coûts** : licences, modules tiers, implantation, maintenance, etc.

Présenter un **plan de mise en œuvre détaillé** et les **coûts associés**

Démontrer les **avantages concurrentiels** de l'entreprise : clients dans le secteur, service de support, etc.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE



CLASSIFICATION DE PARTENAIRES

CRITÈRES DE CLASSIFICATION



NIVEAU 1

Fournisseur de **premier rang**

- **collaboration constante**
- **évaluations** de performance **fréquentes**.

Produits ou services

- **très importants parfois cruciaux** au bon fonctionnement des **services primaux de soins**.

Identification des fournisseurs

- **10- 20% des fournisseurs** qui représentent de **60% à 80% des dépenses récurrentes**
- **Fournisseur responsable de la gestion de service critique** pour la direction ex: transport, entreposage, etc.

NIVEAU 2

Fournisseur de **deuxième rang**

- **Collaboration** est importante
- **Évaluations** de performance **périodiques**.

Produits ou services

- **Importants**

NIVEAU 3

Fournisseur de **troisième rang**

- **collaboration** notable
- **évaluations** de performance **annuelles**.

Produits ou services

- **Moins importants**, parfois plusieurs **équivalents sur le marché**.

SUIVI DE LA PERFORMANCE DU PRESTATAIRE

Pour les partenaires clés, il faut s'assurer de maintenir une **visibilité et une collaboration**

ROUTINE DE REVUE DE LA PERFORMANCE

SUIVI COMMERCIAL



Communication et collaboration



Gestion des stocks et logistique



Réactivité et service client

SUIVI CONFORMITÉS



Revue des **Indicateurs de performances**



Respect des **délais de livraison**



Revue du **respect des instructions d'emballage**

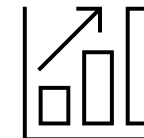
PLANIFICATION



Revue du **taux d'occupation**



Revoir les **produits en stock** (actifs, inactifs, etc.)



Revue des **produits à contrat**

À main levée : Qui a mis en place une routine de suivi de la performance avec ses fournisseurs niveau 1?

RENCONTRES DE SUIVI DE LA PERFORMANCE – CISSS DE LANAUDIÈRE

Rencontres trimestrielles avec les principaux fournisseurs

- Mise en place de cette initiative il y a **18 mois**;
- Les **10 plus importants** fournisseurs représentent **47 % des achats de fournitures** – Fournisseurs Niveau 1.

Participants clés :

- Chef de **l'approvisionnement**;
- Chef de la **gestion contractuelle**;
- **Approvisionneurs** et autres ressources logistiques;
- **Directeur** : une fois par an pour une **rencontre « exécutive »** ou au besoin.

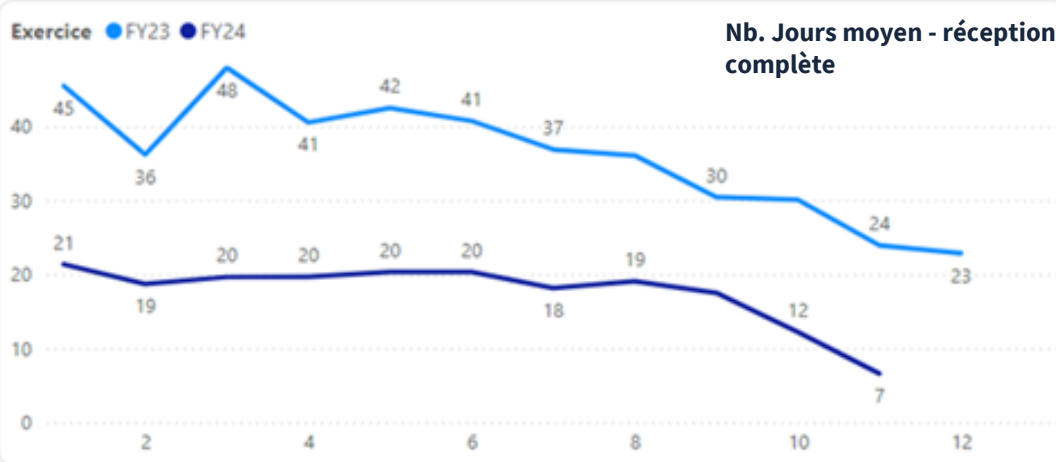
Points de discussion :

- **Analyser** la **carte de pointage** du fournisseur;
- **Adresser** les **enjeux** et **opportunités**;
- Élaborer une **relation d'affaires** personnalisée.

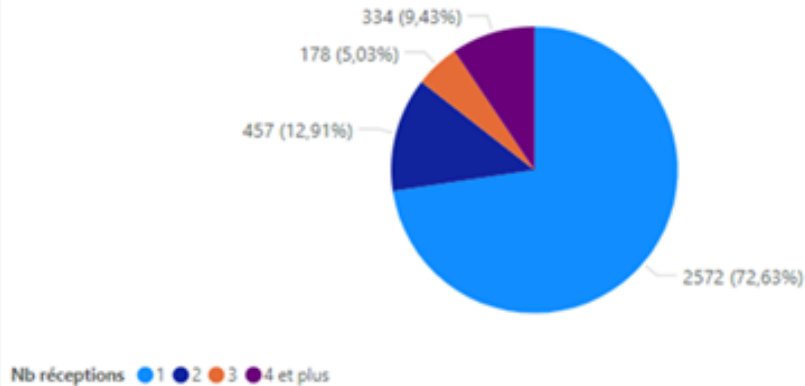
RENCONTRES DE SUIVI DE LA PERFORMANCE – CISSS DE LANAUDIÈRE

CARTE DE POINTAGE

	LFY (2023)	LFYTD	YTD (2024)
Total commandé	\$10 438 941	\$9 748 246	\$11 085 035
Nb. de PO	3506	3321	3993
PO reçus dans les délais	1717	1618	2288
Lignes commandées	19 755	18 545	23 577
Nb. jours moyen réception complète	36	37	17
Ratio DOT (Delivery on time)	82,97 %	82,70 %	85,88 %
Ratio DOT à contrat	83,20 %	82,84 %	86,64 %
Ratio DIF (Delivery in Full)	61,6 %	61,9 %	72,6 %
Ratio achats à contrat	85,64 %	85,48 %	90,04 %



Analyse DIF (nb réception pour fermeture d'une commande)



RENCONTRES DE SUIVI DE LA PERFORMANCE – CISSS DE LANAUDIÈRE

Situation initiale :

- La **performance** du fournisseur n'était pas au niveau attendu;
- La **communication** avec le fournisseur était **presque inexistante**;
 - **Peu de connaissance** des **enjeux** et toujours en **mode réactif** (urgence).

Améliorations :

- Amélioration de la **communication** et de la **collaboration**;
- Amélioration du **service** et de la **performance**;
- Amélioration du **% des produits à contrats**;
- Amélioration du **taux de service des fournisseurs**;
 - Partage des prévisions.

Exemple d'un projet en collaboration avec les fournisseurs : Mise en marche du nouveau centre de distribution

- Planification des besoins **3 mois à l'avance**;
- Élaboration du **calendrier des livraisons** selon les **capacités de réception**;
- Entente sur les **exigences opérationnelles requises** avec le nouveau centre de distribution.

AUTOMATISER L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE

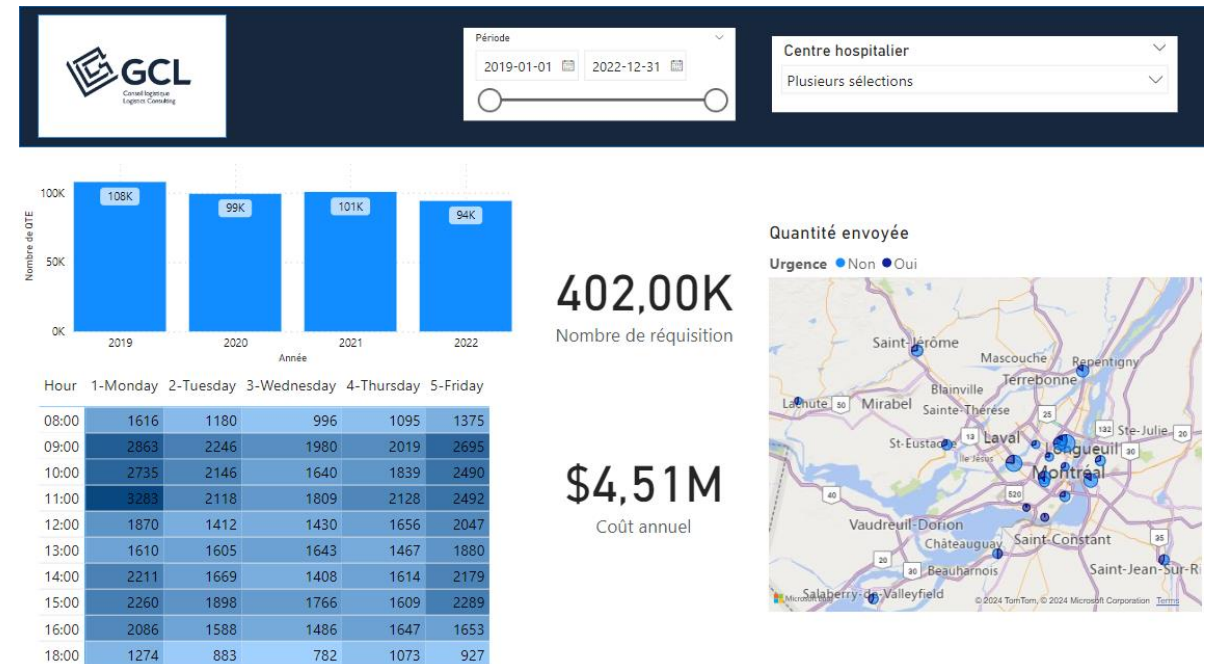
AVANTAGE D'UN TABLEAU DE BORD CENTRALISÉ

- ✓ **Automatiser** la **création** d'indicateurs de performance
- ✓ Avoir une **vision globale** sur le réseau
- ✓ **Collecter** des **informations** sur la situation pour le **prochain appel d'offres**.

QUI EST RESPONSABLE DE LA CRÉATION?

Les **fournisseurs** peuvent avoir des **tableaux standards**, mais il est toujours mieux de le faire à **l'interne** pour avoir le **contrôle** sur le **tableau** et **faciliter** la **transition** en cas de changement de **fournisseur**.

EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD POUR LE TRANSPORT SUR POWER BI



EXEMPLE D'INDICATEURS DE PERFORMANCE À SUIVRE

FAMILLE	TRANSPORT	ENTREPOSAGE	FOURNISSEURS DE FOURNITURES
Commercial	• Facturation sur l'année • Prix par colis selon type	• Facturation sur l'année	• Facturation sur l'année
Conformité	• Récapitulatif par type de non-conformité • Tableau des non-conformités sur la période		• Récapitulatif par type de non-conformité • Taux de livraison conforme • Taux de livraison à temps
Planification de la Volumétrie	• Nombre de colis envoyés par famille • Analyse des habitudes de commande	• Image de l'inventaire • Taux de rotation des stocks • Nombre de réquisitions	• Quantité et nombre de bon d'achats par produit/famille • Bons d'achats ouverts • Prévision de la demande sur les prochaines semaines/prochains mois
...			

RECONNAISSANCE D'UNE BONNE PERFORMANCE

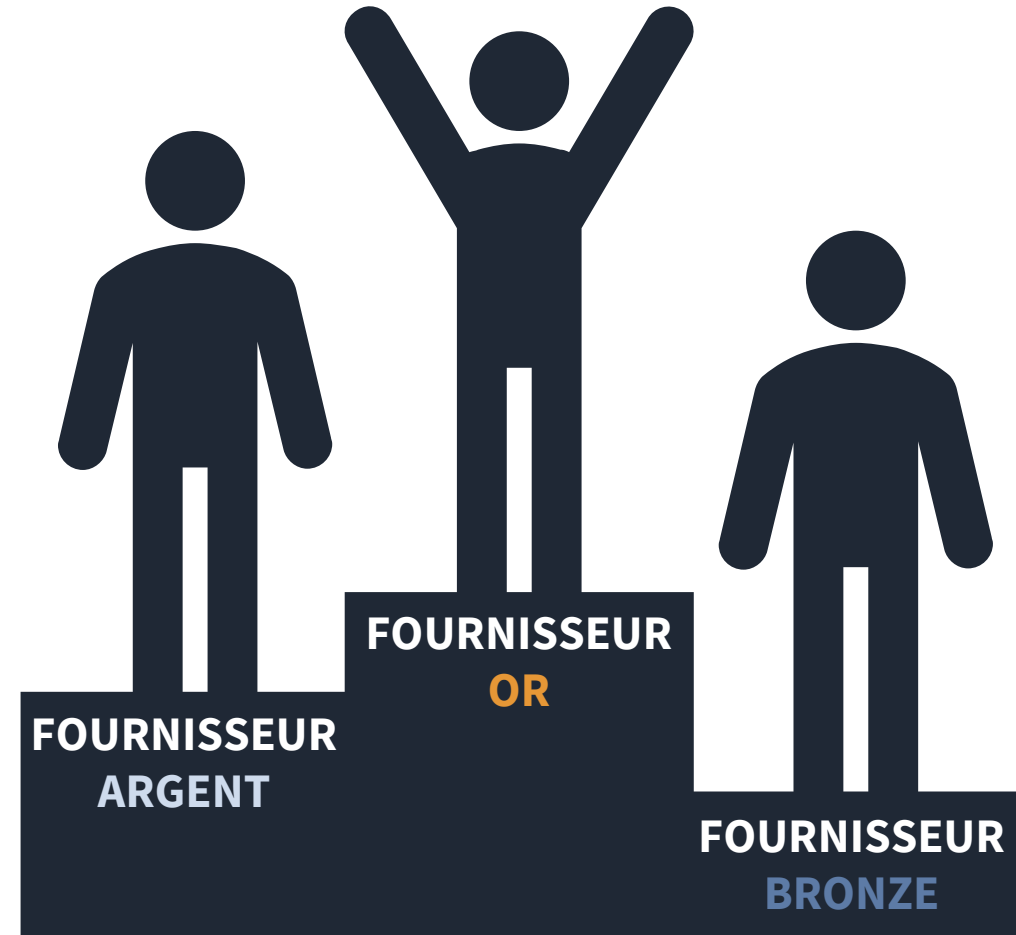
COMMUNIQUER LES BONS COUPS

Tout le monde appelle son fournisseur quand ça va mal ;
il est tout aussi **important** de **l'appeler** quand ça va **bien**
pour **saluer** les **bons coups**.

METTRE EN PLACE UNE ÉVALUATION ANNUELLE DES FOURNISSEURS

Processus à faire une fois par année

- ✓ Avoir une **grille** d'évaluation **multicritère** (qualité, coût, délai, initiative, etc.)
- ✓ **Communiquer** les **bons résultats** et ce qui fonctionne bien avec les **fournisseurs**
- ✓ **Identifier** les **fournisseurs difficiles** pour mettre des **plans d'actions** en place



RECONNAISSANCE D'UNE BONNE PERFORMANCE



Le programme de certification Fournisseur Diamant de Bombardier permet de reconnaître, à l'échelle de l'entreprise, la performance exceptionnelle de nos fournisseurs.

Nos fournisseurs sont reconnus dans 3 catégories – production, biens et services indirects et après-vente.



Toyota Recognizes Excellence Among North American Suppliers for 2022

June 22, 2023



GM Celebrates Top Global Suppliers at 31st Annual Supplier of the Year Event



CONCLUSION: N'ATTENDEZ PAS LE PROCHAIN APPEL D'OFFRES!

INVESTISSEMENT

- Éviter des pertes sur un budget d'importance
- Analyse se paye grâce à l'optimisation des requis

1

ACCOMPAGNEMENT PAR DES EXPERTS

- Revue des aménagements de stockage (statique ou automatisé)
- Sélection de système informatique
- Accompagnement pour la création des devis techniques
 - Plan directeur logistique

2

3

REQUÊTE D'INFORMATIONS

- Pour bien comprendre le marché
- Pour identifier de nouveaux partenaires potentiels

4

ROUTINE DE RENCONTRES

- Mise en place de routine de rencontres et suivi de la performance des fournisseurs ciblés



VOS PROJETS, NOS SOLUTIONS

