

Livraison parfaite : de nouvelles règles pour la survie, l'innovation et la croissance

Par Steve Banker

La fidélisation commence par un service irréprochable et le respect des délais de livraison. Pour cela, vous devez absolument être en mesure d'unifier l'expérience d'achat sur vos différents canaux, enregistrer simplement vos commandes et les livrer rapidement, avec précision.

Le Net Promoter Score est globalement considéré comme le meilleur outil pour mesurer la fidélité client d'une entreprise. Le NPS est lié au chiffre d'affaires et se calcule à partir des réponses à une seule question : Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce produit/service ou cette entreprise à un ami ou à un collègue ?

Lorsque le score NPS baisse, l'entreprise peut mettre en place une équipe transversale, supervisée par un cadre chevronné et chargée de comprendre pourquoi le score a chuté, afin de remédier au problème. Trop souvent, lorsque ces équipes cherchent à comprendre la baisse du score NPS, voici ce qu'elles entendent : « Je veux que ma commande soit expédiée et livrée à la date annoncée. » Dans ce cas-là, le parcours pour améliorer l'indicateur de la commande parfaite est souvent déjà amorcé.

Les professionnels de la chaîne logistique avec lesquels nous nous sommes entretenus ont révélé quelques conclusions communes sur ces parcours :

- Plus la chaîne logistique est complexe, plus il est difficile d'effectuer des livraisons parfaites.
- Pour améliorer cet indicateur, il est indispensable de se focaliser sur les équipes et les processus, mais souvent aussi de mettre en place de nouvelles applications de chaîne logistique, plus fiables.
- Des indicateurs erronés engendrent des pratiques inadaptées dans la mesure où les indicateurs peuvent souvent être manipulés.
- Au début, il arrive parfois que la logistique, intervenant en fin de processus, soit tenue responsable des retards de livraison. Cependant, lorsque l'on décompose et que l'on mesure le processus complet d'exécution des commandes, on constate fréquemment que la logistique n'obtient pas de si mauvais résultats.

D'excellentes performances de l'indicateur de commande parfaite sont inutiles si vous perdez de l'argent pour y parvenir. Pour réaliser la commande parfaite, une orchestration précise de l'ensemble de la chaîne logistique est indispensable, ce qui est un défi en soi. Mais y parvenir tout en préservant vos marges est une tâche encore plus difficile.

Réaliser la commande parfaite se complique avec la prolifération des références et la tendance des livraisons plus petites et plus fréquentes. Sans compter que les perturbations sont devenues monnaie courante : le changement climatique multiplie les phénomènes météorologiques violents, le libre-échange s'enraye et les taxes de douane peuvent augmenter du jour au lendemain. Comme nous l'avons vu, des événements inattendus comme les pandémies peuvent également faire des ravages dans les chaînes logistiques et les économies mondiales. Confrontés à la concurrence féroce de sociétés de type Amazon, offrant des milliers de références produits et des livraisons express, les petits commerces traditionnels ont réagi en tentant de transformer leurs boutiques en unités de traitement des commandes et en développant de nouveaux circuits pour gérer leurs commandes en ligne. Ces circuits omnicanaux intègrent la commande en magasin, l'expédition à domicile, la commande en ligne, le retrait en magasin et divers autres circuits entrants et sortants. Ces commerçants ont compris qu'ils devaient disposer d'une seule réserve de stock pour alimenter tous les canaux et qu'ils avaient besoin d'une solution avancée pour gérer leurs commandes.

Alors que le commerce de détail connaît une véritable révolution de la chaîne logistique, la complexité associée au concept de commande parfaite ne se limite pas seulement aux entreprises B2C. Les entreprises B2B ont quant à elles, totalement modifié la façon dont elles gèrent leur chaîne de valeur de la commande à l'exécution. De nombreux fabricants et distributeurs connaissent des changements radicaux qui ont des conséquences à la fois sur la vente et la distribution des marchandises et sur la fidélité client.

Des agents novateurs apparaissent dans le secteur de la distribution de gros. Un nouvel acteur du marché étudié par ARC s'est développé au point de compter plus de 70 centres de distribution. À plusieurs égards, le business model de ce distributeur se rapproche de celui d'Amazon,

à la différence que son principal objectif est de servir les entreprises plutôt que les particuliers.

Sa stratégie logistique repose sur trois piliers : relier la demande à l'offre en temps réel ; s'assurer que le bon produit est au bon endroit, au bon moment ; livrer à temps.

La technologie est un catalyseur dans ces trois domaines.

Leur chaîne logistique commence avec un besoin produit exprimé par un client. Ce client peut se rendre dans des commerces allant du petit magasin de quartier à la grande surface. Ces points de vente commandent eux-mêmes les produits auprès de divers distributeurs. Les distributeurs peuvent proposer de 20 à 30 marques venant de différents fabricants.

Mais il existe des dizaines de milliers de références. Cette prolifération de produits empêche les boutiques d'avoir sous la main tous les produits dont elles pourraient avoir besoin. Le volume encombrant de nombreux produits rend le stockage sur site encore plus difficile. La prolifération des références complique également la tâche des distributeurs qui veulent disposer d'un stock suffisant au moindre coût.

C'est là qu'entre en jeu l'agent novateur, qui s'appuie sur les technologies numériques et sur une infrastructure physique adaptée pour livrer très rapidement une grande variété de produits. Ce type de transformation se produit dans de nombreux secteurs de la fabrication et de la distribution. Si cela ne s'est pas encore produit dans votre secteur, cela ne devrait plus tarder.

Technologies numériques de la commande à l'exécution

En fonction de votre stratégie commerciale et de votre maturité technologique, de nombreuses technologies peuvent vous aider à offrir une commande parfaite. Cependant, il ne fait aucun doute que pour la chaîne de valeur allant de la commande à l'exécution, les domaines clés concernent l'orchestration de la gestion des commandes, la gestion des entrepôts, la gestion du transport et la gestion du commerce international.

La commande parfaite commence par la localisation en temps réel et avec une très grande précision des stocks ou de la date de production à venir. Au minimum, vous devez savoir où se trouve votre stock de produits finis. Dans de nombreux cas, cela nécessite une visibilité sur les stocks entrants et sortants et sur la capacité de production.

Un système de gestion d'entrepôt (Warehouse Management System ou WMS) assure une précision quasi parfaite des stocks dormants, souvent à 99,9 % et plus. Les systèmes de gestion des transports (Transportation Management Systems ou TMS) ajoutent de la visibilité en temps réel au stock en mouvement. Un TMS assure le niveau de service en tenant compte des délais d'acheminement et en les utilisant comme contrainte au cours du cycle d'optimisation.

La principale motivation pour laquelle les entreprises déploient un TMS est de réaliser des économies de transport. Une étude menée par ARC sur les avantages d'un TMS montre qu'il génère de fortes réductions des coûts de transport. Cependant, la plupart des clients ne se contentent pas de réaliser des économies, ils améliorent également leurs niveaux de service. On peut noter que les économies de transport les plus importantes identifiées par ARC proviennent de solutions TMS qui intégraient une modélisation du réseau de transport.

L'étape suivante consiste à orchestrer les commandes sur l'ensemble des canaux et clients. L'exécution de commandes destinées à des clients différents, présentant des niveaux de service, canaux et circuits omnicanaux différents, est source de complexité. Or, les systèmes traditionnels de gestion des commandes dans les solutions ERP de l'entreprise ne sont pas en mesure de gérer cette complexité. Les systèmes actuels de gestion distribuée des commandes (Distributed Order Management ou DOM) dans le Cloud ne sont pas soumis aux mêmes contraintes.

Il est indispensable de disposer d'un système GTM pour pouvoir livrer de façon fluide les commandes internationales. Si vos informations douanières sont inexactes et que les documents pertinents ne sont pas correctement présentés, vos expéditions risquent des retards et vous pourriez vous exposer à des pénalités. Ainsi, une commande qui semblait rentable peut finalement s'avérer coûteuse. Tout comme pour le TMS, une solution GTM peut générer des économies de diverses manières.

Cependant, comme évoqué précédemment, les commandes parfaites n'ont pas d'intérêt si elles se contentent d'être parfaites. Vous devez également garantir des bénéfices. Les systèmes WMS, TMS, DOM et GTM contribuent tous à réduire les coûts de différentes manières.

Le retour sur investissement de ces applications va de bon à excellent, et il peut augmenter lorsque ces applications collaborent efficacement entre elles.

Sur le plan technologique, les applications peuvent être sur site, sur site avec une infrastructure dans le Cloud ou sous forme d'une solution Cloud public (partagée). Les solutions Cloud public sont les plus avancées. Elles sont conçues pour être configurées, et non simplement personnalisées. Et la plupart des clients de Cloud public achètent ces solutions parce qu'ils savent ce que coûte une personnalisation, longue à amortir et moins aisée sur le plan de la flexibilité opérationnelle.

Autres ressources

Nous avons analysé ci-dessus les raisons pour lesquelles la livraison parfaite devient de plus en plus importante et avons évoqué les technologies de base pour y parvenir. Trois articles complémentaires se penchent de plus près sur ces technologies de base. Ces articles sont les suivants : Orchestration fluide des commandes : simplification et livraison des commandes ; Logistique adaptative : surmonter les perturbations et dépasser les attentes ; et Conformité du commerce international : réaliser une livraison parfaite en réduisant le plus possible les délais, coûts et risques commerciaux.