


DESCARTES™

Le succès de la livraison à domicile omnicanal

Bienvenue dans notre PDF interactif. Veuillez cliquer sur le lien ci-dessous pour démarrer ou utilisez le menu de droite pour parcourir le document.



Cliquez **ici** pour commencer

 Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Le succès de la livraison à domicile omnicanal



Ces dernières années, **les stratégies et technologies de livraison à domicile omnicanal** ont explosé dans le monde entier. Les exemples ne manquent pas de détaillants de premier plan (et d'autres) ayant amélioré leur chiffre d'affaires, réduit leurs coûts et mis en place un service client différencié. Durant cette période, j'ai eu l'occasion de collaborer avec ces détaillants et d'autres leaders du secteur afin de distiller certaines des meilleures pratiques du marché qui peuvent vraiment faire la différence en termes de performances. Ce document retranscrit cette réflexion.

Un certain nombre de leaders du secteur ont adopté différentes approches en matière de livraison à domicile omnicanal ; le fait d'avoir axé leurs Supply Chains sur le front office plutôt que sur le back office leur a permis d'obtenir des résultats extrêmement encourageants. Il n'en reste pas moins que la plupart des détaillants ont beaucoup de retard à rattraper. Il y a donc clairement une opportunité à saisir pour ceux qui oseront changer leur « attitude » en matière de Supply Chain. Cette discussion va au-delà de la Supply Chain elle-même et s'intéresse aux aspects générateurs de chiffre d'affaires de l'entreprise. La mise en place d'une stratégie différenciée et l'obtention de résultats spectaculaires impliquent en effet de mobiliser également les personnes responsables des aspects client et chiffre d'affaires.

Certaines des stratégies abordées dans ce document sont relativement simples tandis que d'autres ne coulent pas de source et exigent une réflexion approfondie. Pour de nombreux détaillants, ces stratégies peuvent donner des résultats conséquents et immédiats. Je me dois toutefois de faire remarquer que la livraison à domicile omnicanal évolue rapidement et que nombre des bonnes pratiques d'aujourd'hui seront « le b.a.-ba » de demain. Des changements sont à venir et aucun détaillant ne peut se reposer sur ses réalisations, y compris les plus récentes.

Ce document est subdivisé en plusieurs parties : il présente d'abord les stratégies, s'intéresse ensuite à des approches plus tactiques susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à la fois au client et au détaillant, puis finit par des prévisions concernant l'avenir de la livraison à domicile omnicanal. En lisant ce document, il est important de garder à l'esprit que la réflexion classique en matière de Supply Chain peut être remise en question, et ce avec des résultats extraordinaires. Le fait que votre entreprise ne l'ait pas encore fait ne signifie pas qu'elle ne peut pas le faire. Pour s'intéresser à la question, elle a juste besoin d'exemples concrets tels que ceux présentés dans ce document.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

De nombreuses entreprises se tournent vers leur Supply Chain pour se démarquer de la concurrence. Les publicités et arguments de vente mettant en avant les capacités de la Supply Chain en sont la preuve. La différence majeure que nous observons toutefois aujourd'hui est que les entreprises dévoilent directement leur Supply Chain à leurs clients en mettant en avant les avantages pour le client, et pas seulement pour elles-mêmes. L'intérêt de cette stratégie est que le client et l'entreprise sont tous les deux gagnants. Bienvenue dans l'ère de la Supply Chain orientée clients.

Cette notion de Supply Chain orientée clients m'est venue à l'esprit lorsque j'ai eu l'occasion de découvrir ce que deux entreprises, Woolworths et US LBM, étaient capables de faire avec des applications mobiles utilisées par leurs clients et alimentées par leurs systèmes Supply Chain. Dans les deux cas, leur Supply Chain et leur technologie de Supply Chain font désormais partie intégrante de leurs outils de « front office », les aidant à rendre leur proposition de vente plus convaincante et plus attractive.



Woolworths, le géant australien de la vente au détail, a une [publicité de 30 secondes](#) qui résume parfaitement l'ensemble de son offre en matière d'épicerie en ligne et de livraison à domicile. Dans cette publicité, il démontre le plus simplement du monde à quel point il est facile de commander et de se faire livrer des produits d'épicerie. En matière de livraison, la prise de

rendez-vous de livraison et le suivi en temps réel des livraisons sont également des applications « orientées clients ». La façon dont l'entreprise implique le client une fois la commande passée est intéressante. Lorsque le client passe une commande, un créneau de livraison de 3 heures est indiqué, mais lorsque la commande est sur le point d'être livrée, ce créneau n'est plus que de 30 minutes et c'est la fenêtre de livraison la plus restreinte qui est notifiée au client. Par ailleurs, le client peut utiliser un bouton « d'heure d'arrivée estimée » en temps réel afin de déterminer exactement l'heure d'arrivée de la livraison.

L'analyse des résultats de cette approche montre que l'entreprise a considérablement amélioré la satisfaction de ses clients. Le chiffre d'affaires en ligne a augmenté de plus de 50 %, tandis que le nombre d'appels à destination du centre d'appel a été réduit de moitié ! Les clients ne se demandent simplement plus où sont leurs colis.



US LBM est le 13e plus gros distributeur de matériaux de construction des États-Unis. Cette [vidéo](#) montre comment l'entreprise a adopté une approche bénéficiant à la fois à ses clients et à elle-même (US LBM et Descartes ont créé cette vidéo dans le cadre d'une candidature à un prix). US LBM a créé une application destinée à améliorer la productivité des sous-traitants et étroitement

liée à ses systèmes de Supply Chain en temps réel. Au cas où vous l'ignorerez, le bâtiment est un secteur extrêmement dynamique, dans lequel la plupart des livraisons ont lieu moins de 24 heures après la commande. Les clients sous-traitants de US LBM sont toujours sur la brèche et ont besoin de savoir avec précision quand les matériaux commandés vont arriver afin de pouvoir planifier

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients *(suite)*

correctement leurs équipes. Les avantages d'une meilleure visibilité pour les sous-traitants sont évidents, mais US LBM a également bénéficié de l'approche mise en place : ses livraisons dans les délais ont ainsi augmenté de 35 % pour plusieurs de ses sites, tandis que ses coûts ont été réduits de plus de 10 % et que la vitesse de rotation de ses camions a augmenté de 30 %.

Qu'est-ce que ces deux entreprises ont donc en commun ? L'excellence opérationnelle, bien sûr. Mais surtout, elles sont passées d'une Supply Chain axée sur leurs besoins internes à une Supply Chain orientée clients, fournissant ainsi à ces derniers les informations logistiques qui leur faciliteront la vie ou leur travail. En dévoilant directement à leurs clients leurs processus et informations de Supply Chain, ces deux entreprises ont pris des risques. En effet, si leurs performances ne sont pas satisfaisantes et si elles ne disposent pas des bonnes informations au bon moment, leurs clients le savent instantanément. Les résultats sont cependant convaincants.

Si l'utilisation de la Supply Chain comme une arme concurrentielle constitue une opportunité majeure, les conséquences en termes de technologies de Supply Chain requises ne sont pas non plus négligeables. À plusieurs reprises, j'ai évoqué la nécessité de fournir - et de générer - les informations en temps réel. Pourtant, il est surprenant de voir le nombre de Supply Chains qui essaient de fonctionner en temps réel mais dont les systèmes ne le permettent pas. Disposer des meilleurs processus et équipes ne suffit pas lorsqu'il est nécessaire de partager des informations concrètes avec ses clients. Il existe une méthode très simple pour juger de l'état de la technologie. Si vos systèmes de Supply Chain fonctionnent toujours selon le principe du traitement par « lots » et n'incluent pas d'actualisations GPS en temps réel, il est fort probable que votre technologie, au lieu d'être « facilitatrice », soit un frein à la mise en place d'une Supply Chain orientée clients.

Faire de votre Supply Chain un outil de « front office » apporte une valeur supplémentaire à vos clients et à votre propre entreprise. Les capacités de vos systèmes de Supply Chain existants doivent cependant vous le permettre.

En dévoilant directement à leurs clients leurs processus et informations de Supply Chain, ces deux entreprises ont pris des risques.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

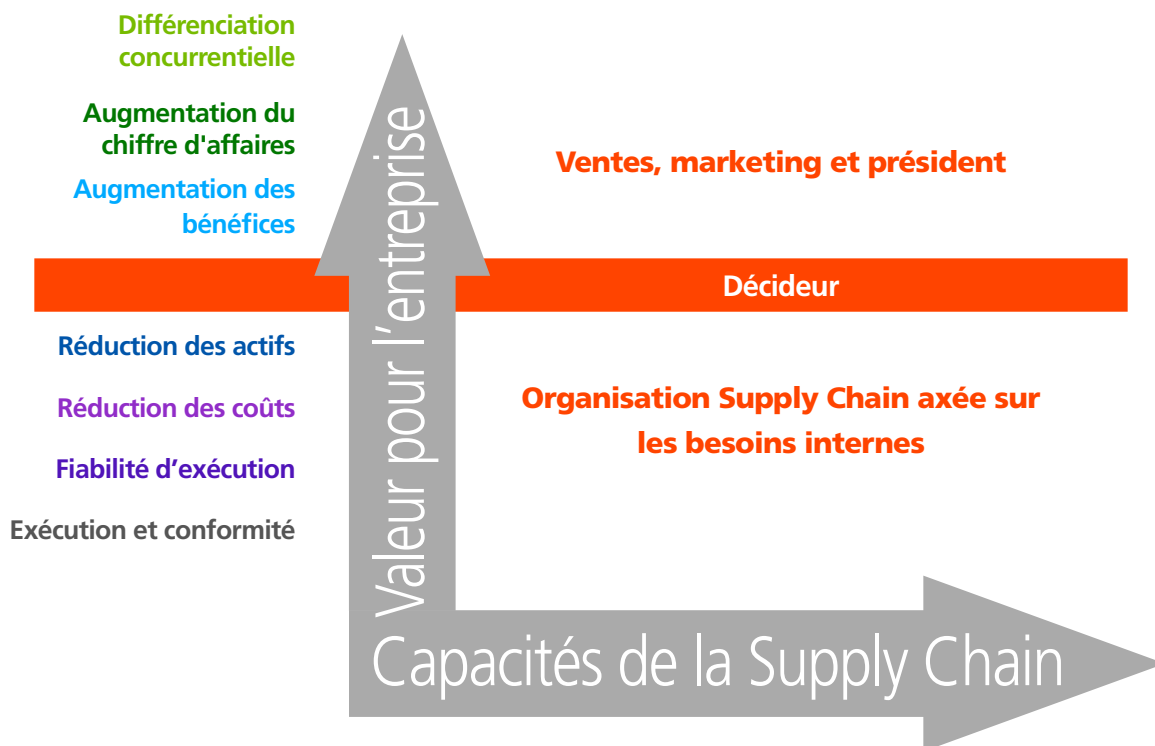
Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

Comment savoir si votre entreprise dispose d'une stratégie de Supply Chain capable de changer la donne ? Rien de plus simple. Les personnes de votre entreprise responsables du chiffre d'affaires font-elles partie intégrante de cette stratégie ? Face au client, mettent-elles en avant les capacités de votre Supply Chain en les présentant comme un élément de différenciation ? Comptent-elles sur les capacités de votre Supply Chain pour augmenter le chiffre d'affaires ou écraser la concurrence ? Dans les stratégies de Supply Chain, il existe un « plafond de verre » faisant obstacle à l'excellence, mais la plupart des responsables Supply Chain l'ignorent.

Si vous posez la question à n'importe quel responsable Supply Chain qui se respecte, il ou elle vous dira que la stratégie de Supply Chain de l'entreprise est déterminante pour la réussite de l'entreprise. Mais il y a fort à parier que cette stratégie soit axée sur les besoins internes de l'entreprise plutôt que sur ceux du client. Cela n'est pas difficile à déterminer. La Supply Chain passe-t-elle en second dans l'esprit des personnes responsables du chiffre d'affaires ? Est-elle considérée uniquement comme l'organisation chargée de l'exécution des commandes ? J'ai entendu cela de la bouche d'un responsable marketing d'une importante société de biens de consommation.

Si vous jetez un œil au schéma ci-dessous, vous verrez ce « plafond de verre » qui fait obstacle à l'excellence de la stratégie Supply Chain. Il se brise lorsque les discussions passent de sujets tels que les coûts, la conformité et le service, à des sujets tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité et la différenciation concurrentielle. Les stratégies de réduction des coûts et des actifs, d'amélioration de la conformité et de la fiabilité du service sont des aspects que l'organisation Supply Chain peut traiter sans l'intervention d'autres personnes, et cela va de soi. Lorsqu'en revanche vous abordez les aspects liés au chiffre d'affaires, à la rentabilité et à la différenciation concurrentielle, une intervention et un accompagnement actifs de la part des personnes responsables de ces aspects - autrement dit, le directeur commercial, le directeur des opérations ou le président - sont indispensables.

Figure 1 : Le plafond de verre faisant obstacle à l'excellence de la Supply Chain



Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes (suite)

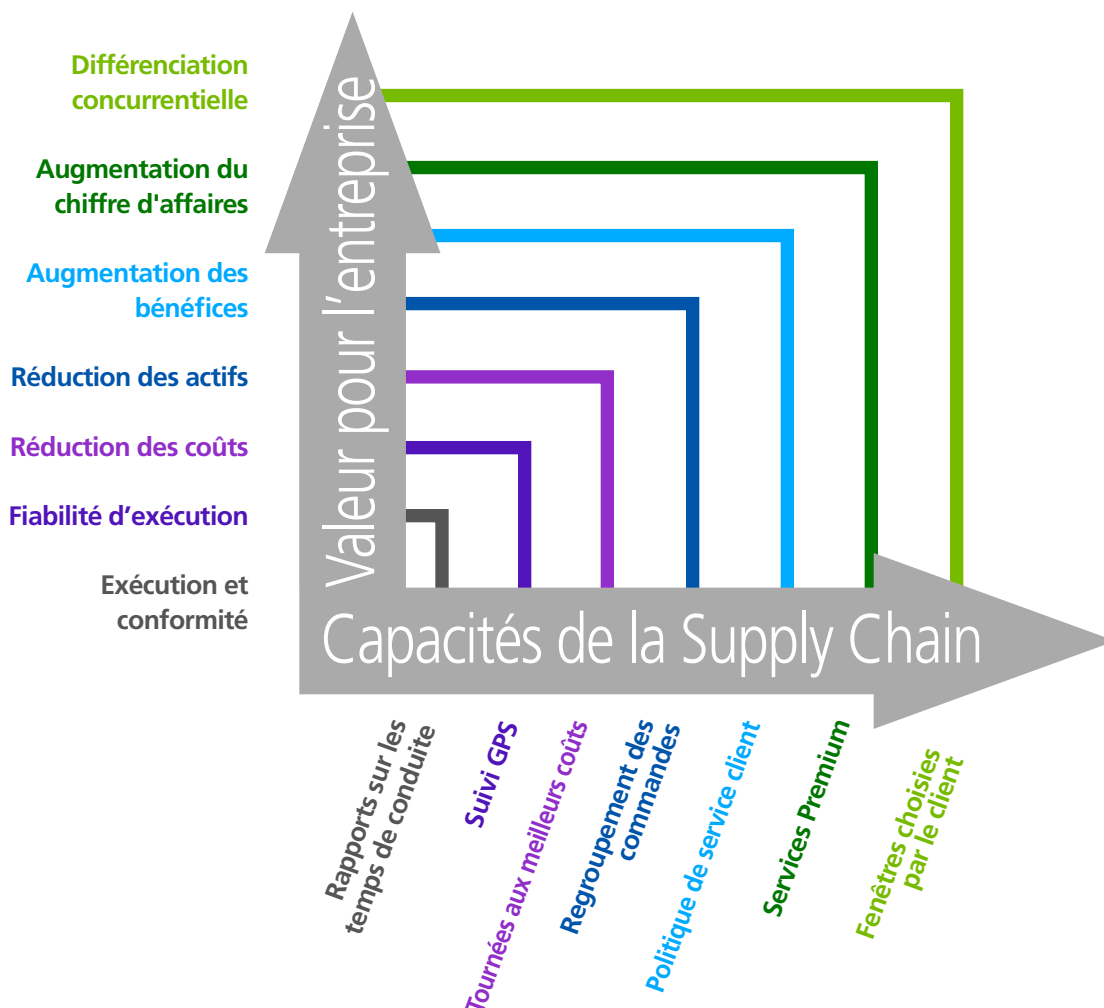
Les responsables Supply Chain ont de multiples possibilités de favoriser la réussite de leur entreprise et cela n'est pas nouveau. Mais malheureusement, ils ne profitent pas suffisamment de ces opportunités car ils ne parviennent pas à « vendre » leur vision aux personnes extérieures à leur organisation. Voici deux exemples de stratégies Supply Chain innovantes ayant porté leurs fruits.



Le premier est celui de l'entreprise John Lewis Partnership. John Lewis a pris ce que de trop nombreux détaillants considèrent comme sans intérêt et coûteux – la livraison à domicile – et l'a axée sur les besoins du client dans le cadre de sa stratégie de vente au détail omnicanal. Au lieu d'adopter l'approche traditionnelle consistant à prendre la commande et à réfléchir ensuite à son mode de livraison,

John Lewis a impliqué le client dès le point de vente : sur son site de vente en ligne et dans ses magasins. Résultat : le chiffre d'affaires de ses services de livraison à domicile à valeur ajoutée a augmenté de 500 % ET il a amélioré sa rentabilité en proposant à ses clients un choix de livraison avec un tarif Premium pour un service de qualité supérieure. Le schéma suivant montre un exemple de lien existant entre les capacités de livraison à domicile et l'excellence en Supply Chain.

Figure 2 : Exemple d'une stratégie de livraison à domicile



Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes (suite)



Le deuxième exemple est celui d'Herman Miller dans les années 1990. À la fin des années 1960, Herman Miller a inventé le bureau modulaire, plus connu aujourd'hui sous le nom de « box ». Herman Miller a eu une idée de génie ; l'entreprise estima que ses produits étaient aussi bons que ceux disponibles sur le marché, mais qu'ils ne lui permettaient pas de se différencier. À cette époque, le marché du mobilier de bureau était caractérisé par un service peu fiable et de longs délais de livraison. L'entreprise était convaincue qu'en réduisant considérablement ses délais (réduction de plus de 75 %) et en améliorant la fiabilité de son service via l'automatisation de la saisie des commandes - plus pratique et plus fiable - elle pourrait vendre beaucoup plus. Tout commença avec la configuration de produit, effectuée directement devant le client et en lien direct avec une usine conçue pour exécuter la commande en l'espace de quelques jours, et non plus de semaines. Le mantra de l'entreprise devint « MacMiller », en référence à Mac Donald's et à sa restauration rapide et de qualité acceptable. Dans le cas d'Herman Miller, la division en question multiplia son chiffre d'affaires par dix en l'espace de six ans SANS changer radicalement le produit.

Ce qui est extraordinaire, c'est que dans le cas de ces deux entreprises, l'innovation provenait de l'organisation Supply Chain et non du service commercial ou du président. Si vous êtes un responsable Supply Chain, vous devez vous poser cette difficile question. Que peut faire votre organisation pour passer un cap dans son développement et avez-vous convaincu les personnes responsables du chiffre d'affaires de le faire ?

Tout commença avec la configuration de produit, effectuée directement devant le client et en lien direct avec une usine conçue pour exécuter la commande en l'espace de quelques jours, et non plus de semaines.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Les grandes tendances telles que l'évolution démographique ont un impact sur l'avenir et les performances des Supply Chains et les façonnent. De nombreuses grandes tendances sont déjà observables. Mais nous les ignorons jusqu'à ce que les conséquences de ces changements se fassent douloureusement sentir et que la marge de manœuvre soit plus étroite. La vente au détail omnicanal est l'une de ces grandes tendances.

Nous avons organisé une conférence à Londres sur la vente au détail omnicanal, durant laquelle LCP Consulting a présenté certaines des conclusions d'une étude portant sur 150 responsables de ce secteur aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le point le plus marquant était qu'avec l'adoption de plus en plus massive d'une approche de vente au détail omnicanal et l'augmentation de la part des ventes en ligne, les détaillants allaient voir leurs marges baisser. Dans le même temps, l'étude montrait que les détaillants traditionnels n'avaient vraiment pas le choix. Ils sont donc pour ainsi dire coincés « entre le marteau et l'enclume ».

LCP : Exemple d'analyse des marges dans une approche omnicanal :

Canal de ventes	Marge nette	Aujourd'hui			Dans 5 ans		
		Combinaison de canaux	Ventes (M £)	Marge (M £)	Combinaison de canaux	Ventes (M £)	Marge (M £)
En magasin	10 %	80 %	400	40	50 %	250	25
« Click & Collect »	7 %	10 %	50	3,5	25 %	125	8,75
Livraison à domicile	5 %	10 %	50	2,5	25 %	125	6,25
			500	9,2 %		500	8,0 %

Source : LCP Consulting (www.lcpconsulting.com)

La conclusion implicite de cette analyse est que les Supply Chains de la vente au détail sont optimisées pour la vente en magasin et que les coûts de déplacement sont déséquilibrés. Elles doivent opérer une transformation fondamentale pour protéger leurs marges opérationnelles et éviter une banalisation que la vente en ligne porte en germe. Cette « tempête parfaite » qui agite le secteur de la vente au détail constitue une excellente occasion d'amener la discussion relative à l'importance de la Supply Chain pour la santé et la réussite de l'entreprise au niveau du comité directeur. Et surtout, elle témoigne de l'urgence qu'il y a à investir dès maintenant dans les capacités de la Supply Chain, et non pas lorsqu'il sera trop tard. Soyons honnêtes, la plupart des dirigeants du secteur de la vente au détail ne sont pas issus de la Supply Chain et ont du mal à en appréhender les complexités, les coûts et les besoins en investissement. Cependant, ils comprennent que leurs marges diminuent et que ce phénomène ne peut que s'amplifier avec l'augmentation inévitable des ventes en ligne. C'est là l'occasion de lier la problématique de la Supply Chain à l'une des plus importantes problématiques macro-économiques auxquelles sont confrontés les détaillants.

À cet égard, la difficulté consiste à ne pas transformer la discussion relative à l'approche omnicanal et aux marges en un simple exercice de réduction des coûts. Bien sûr, vous devez réduire les coûts

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal (suite)

de votre Supply Chain, mais vous ne devez pas oublier la nécessité d'améliorer le service et surtout, de vous appuyer sur le service pour générer des ventes ainsi que des revenus supplémentaires. La Supply Chain est l'un des rares points dans la vente en ligne où vous pouvez vous démarquer auprès de vos clients. Il existe désormais suffisamment d'exemples montrant que le prix d'achat est devenu une sorte de prix de base et que les clients sont prêts à payer pour des services à valeur ajoutée supplémentaires et à accorder leur confiance aux détaillants offrant un excellent service de livraison.

Pour les fabricants et les distributeurs fournissant les détaillants, le phénomène omnicanal devrait également susciter une prise de conscience. Plus les détaillants vendent en ligne et plus la pression sur leurs marges s'intensifie. La difficulté est de ne pas tomber dans le même piège consistant à réduire les coûts (tarification des produits, par exemple). La bonne attitude pour eux consiste au contraire à examiner leur propre Supply Chain afin de voir comment ils pourraient abaisser les coûts de la Supply Chain du détaillant, améliorer leur service et favoriser la mise en place de services à valeur ajoutée.

La flexibilité de la Supply Chain, la rapidité, des produits prêts à vendre et une bonne visibilité des informations sont des atouts clés pour les détaillants dont les produits seront de moins en moins livrés via les canaux traditionnels. Votre capacité à distribuer votre produit plus en avant dans la Supply Chain des détaillants et directement au client aidera les détaillants à réduire les coûts de leur réseau ainsi que leurs délais de livraison. Par exemple, une livraison en J+1 ou jour J fait peser une pression énorme sur les détaillants, qui doivent se montrer plus réactifs, tout en réduisant le stock au minimum. Un étiquetage pensé pour la vente est essentiel pour introduire les marchandises à n'importe quel point du réseau tandis que la visibilité des informations est essentielle pour assurer des opérations fiables et une plus grande flexibilité.

La vente au détail omnicanal est une tendance mondiale qui impacte le mode de fonctionnement des détaillants et de leurs Supply Chains. Son impact sur les marges fournit un excellent argument pour invoquer l'importance de la Supply Chain auprès de la direction, ainsi qu'un avantage concurrentiel pour les fabricants et les distributeurs, qui peuvent aider leurs détaillants à améliorer leurs performances.

La vente au détail omnicanal est une tendance mondiale qui impacte le mode de fonctionnement des détaillants et de leurs Supply Chains.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Le problème n'est pas le problème. Le problème est votre attitude face au problème.*

Lorsque j'ai entendu cet adage, je me suis dit qu'il reflétait parfaitement l'une des problématiques clés en matière d'excellence de la Supply Chain - un état d'esprit inflexible. En matière de gestion de la Supply Chain, nous sommes trop souvent liés par notre approche des problèmes affectant la Supply Chain, et non par les problèmes eux-mêmes.

Par exemple, l'une des principales difficultés consiste à dépasser une approche orientée réduction des coûts et à mettre l'accent sur la génération de revenus supplémentaires. Si vous êtes un responsable Supply Chain, vous devrez batailler pour imposer cette autre approche au reste de l'équipe de direction. Un détaillant parmi des connaissances a adopté une approche différente pour imposer son point de vue.

Sa difficulté était de justifier les services à valeur ajoutée qu'il comptait proposer car ils allaient réduire le nombre de livraisons effectuées sur une tournée donnée. L'avis général était que la productivité de la flotte s'en trouverait considérablement affectée, et le fait que les services à valeur ajoutée allaient générer des revenus supplémentaires ne semblait pas effleurer les esprits. Le problème du détaillant était qu'il appliquait une « attitude » et des indicateurs traditionnels à une opportunité nouvelle. Des indicateurs tels que le « coût au kilomètre » ou le « nombre de livraisons par tournée » ont été mis au point pour appréhender les opérations de livraison dans une optique de coûts et non de génération de revenus. La productivité de la flotte n'est qu'un élément parmi d'autres du bilan financier global.

Ce détaillant a ainsi dû adapter son approche en matière d'indicateurs et a adopté un nouvel indicateur, le « coût à la minute », pour ses ressources de livraison. Il a ainsi pu comparer les revenus supplémentaires générés par les services à valeur ajoutée par rapport aux coûts à la minute de ces services. Il a ainsi pu déterminer que selon le mix produits et services à valeur ajoutée fournis, il pouvait générer un chiffre d'affaires plus important en faisant moins d'arrêts sur une même tournée plutôt qu'en faisant de nombreux arrêts pour livrer des produits à faible marge sans fournir aucun service à valeur ajoutée. Une fois cette relation de cause à effet comprise, ce détaillant a commencé à entrevoir comment ses opérations de livraison pourraient contribuer à une augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices.

Un autre exemple intéressant de changement d'attitude est celui du détaillant [Sleepy's](#), qui a mis en place des créneaux de livraison plus serrés. En matière de fenêtres de livraison, la coutume est de penser que plus la fenêtre est étendue, plus la productivité des opérations de livraison est élevée. Ce détaillant a cependant constaté que de nombreuses livraisons ne pouvaient pas être effectuées car les clients n'étaient

**Le problème du
détaillant était
qu'il appliquait
une « attitude »
et des indicateurs
traditionnels à une
opportunité nouvelle.**

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la
Supply Chain
orientée clients

Les stratégies innovantes
en matière de Supply Chain
impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable
en matière de vente au
détail omnicanal

Le problème n'est pas
le problème

Le succès de la livraison
à domicile commence
dès la commande

Le dernier kilomètre
a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon :
c'est une question de choix, pas
de livraison en jour J

La volte-face
d'Amazon

Gérer votre marque
dans le contexte du
drop shipping

Utilisation des informations de
la Supply Chain pour créer une
expérience en circuit fermé

La technologie Supply
Chain qui révolutionne
l'épicerie en ligne

La technologie, facteur
de réussite des livraisons
en période de fêtes

Excellence de la
livraison à domicile -
Prévisions pour 2017

Le problème n'est pas le problème. Le problème est votre attitude face au problème. (suite)

pas chez eux. Or, une livraison non effectuée peut avoir un impact considérable sur les marges. Réfléchissez-y un moment. Si vous indiquez à quelqu'un une fenêtre d'une journée, il y a de grandes chances pour qu'à un moment ou à un autre, la personne s'absente de chez elle et, conformément à la loi de Murphy, c'est précisément à ce moment-là que votre chauffeur arrive. Un créneau de livraison plus serré est une indication plus précise qui permet au client de mieux gérer sa journée. Sleepy's affecte également des capacités de livraison de manière dynamique lorsque le client passe sa commande afin de s'assurer de pouvoir effectuer la livraison. Depuis qu'il a adopté cette approche, Sleepy's a amélioré son taux de livraisons effectuées de 4,5 % et réduit les dommages aux produits causés par des manipulations excessives.

Je suis persuadé que nous avons tous été témoins d'exemples où une attitude Supply Chain inappropriée a empêché une entreprise ou un projet de réaliser son plein potentiel. Il est difficile de s'affranchir de l'expérience passée afin de trouver des solutions optimales aux problèmes rencontrés dans la Supply Chain. Quoi qu'il en soit, les stratégies, approches et technologies en matière de Supply Chain ne cessent d'évoluer et si un changement d'attitude s'impose, c'est bien à ce niveau-là.

L'adage « Le problème n'est pas le problème. Le problème est votre attitude face au problème. » a été mystérieusement attribué au capitaine Jack Sparrow du film « Pirates des Caraïbes ».

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la
Supply Chain
orientée clients

Les stratégies innovantes
en matière de Supply Chain
impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable
en matière de vente au
détail omnicanal

Le problème n'est pas
le problème

Le succès de la livraison
à domicile commence
dès la commande

Le dernier kilomètre
a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon :
c'est une question de choix, pas
de livraison en jour J

La volte-face
d'Amazon

Gérer votre marque
dans le contexte du
drop shipping

Utilisation des informations de
la Supply Chain pour créer une
expérience en circuit fermé

La technologie Supply
Chain qui révolutionne
l'épicerie en ligne

La technologie, facteur
de réussite des livraisons
en période de fêtes

Excellence de la
livraison à domicile -
Prévisions pour 2017

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande



La livraison à domicile reste l'une des préoccupations majeures de la plupart des détaillants. Le fait qu'ils perçoivent la livraison à domicile comme un coût supplémentaire les empêche de franchir le pas et de profiter pleinement de cette formidable opportunité que la livraison à domicile représente. « Perçoivent » est le terme exact parce que la livraison à domicile n'est pas toujours si coûteuse que cela. Le processus de planification des rendez-vous de la livraison à domicile doit simplement être repensé. Le succès de la livraison à domicile se joue dès la commande. Voici trois stratégies, adoptées par différents détaillants de par le monde, que vous devriez méditer, que vous utilisiez votre propre flotte ou fassiez appel à des transporteurs tiers pour la livraison.

Amener le client à opter pour les délais de livraison qui vous arrangent. Les tournées les moins coûteuses sont celles ayant la plus grande densité de livraison. Au lieu de prendre des commandes puis de déterminer ensuite la façon dont vous allez les livrer, proposez au client des options de livraison qui vous sont particulièrement favorables. Des détaillants du Royaume-Uni, tels que Ocado, vont jusqu'à faire état de créneaux de livraison « verts » ou respectueux de l'environnement (cf. le camion vert sur ses sites Web). Un camion « vert » est tout simplement un camion se trouvant déjà dans votre secteur géographique à un moment donné, réduisant ainsi les émissions de carbone et les coûts de fonctionnement. Il est incroyable de voir le nombre de clients ravis d'« apporter leur contribution » à la préservation de l'environnement et abaissant du même coup les coûts de fonctionnement d'Ocado.

Inciter le client à opter pour des fenêtres de livraison plus restreintes, une livraison Premium ou ultra rapide ainsi que des services à valeur ajoutée. Beaucoup disent que la livraison à domicile devrait être gratuite. Le temps étant la nouvelle monnaie de nombreux consommateurs débordés, la gratuité peut très bien ne s'appliquer qu'aux fenêtres de livraison standard d'une journée, mais pas nécessairement aux livraisons effectuées à midi ou à 18 h, dans une fenêtre de livraison d'une heure ou le jour même. Par ailleurs, des services d'installation, d'enlèvement ou d'autres services à valeur ajoutée peuvent être vendus avec de nombreux produits. Le détaillant britannique John Lewis a généré un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars en adoptant l'ensemble de ces approches.

La vente au détail omnicanal doit s'accompagner d'une livraison omnicanal. Intégrez la planification des rendez-vous de livraison au processus de commande de votre magasin, site Web, centre d'appel, etc. et regroupez les livraisons dans une solution unique de planification des rendez-vous de livraison. Non seulement cela améliorera la densité de livraison (contribuant à réduire les coûts opérationnels des détaillants), mais cela permettra également de fournir des performances de livraison et une expérience client homogènes au niveau de tous les canaux de vente. Le détaillant américain Sleepy's a ainsi intégré la même solution de planification des rendez-vous de livraison au niveau de ses magasins et de sa boutique en ligne. Tesco Korea (connu sous le nom de Home Plus) a mis en place des « boutiques virtuelles » dans les métros, où les clients peuvent faire leurs achats en utilisant des codes QR dans une application pour téléphone portable reliée à son système de planification des rendez-vous de livraison.

Si l'exploitation des nombreux avantages de la livraison à domicile reste une pierre d'achoppement pour de nombreux détaillants, il existe de nombreux exemples dans le monde de détaillants ayant complètement modifié leurs stratégies et pratiques traditionnelles de planification des rendez-vous de livraison avec à la clé une réduction des coûts, une augmentation du chiffre d'affaires et une amélioration du service client.

Au lieu de prendre des commandes puis de déterminer ensuite la façon dont vous allez les livrer, proposez au client des options de livraison qui vous sont particulièrement favorables.

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Le dernier kilomètre a le dernier mot



Dans le domaine de la vente au détail, une importance toute particulière est accordée à l'expérience client au niveau du magasin ou du site Web de vente en ligne, mais c'est au niveau du processus de livraison que tout se joue. La livraison est la dernière chose dont se souviennent les clients à propos de leur achat. Rien de tel qu'une anecdote personnelle pour illustrer ce point. C'est une très mauvaise expérience de livraison à domicile que j'ai vécue moi-même, mais, pour les lecteurs de ce document, il pourrait s'agir de N'IMPORTE QUELLE mauvaise expérience de livraison à domicile. Voici l'histoire.

Ma femme a acheté un appareil électroménager chez un détaillant bien connu dont je tairai le nom. Dans le cadre de cet achat, celui-ci était censé livrer l'appareil un jour bien précis, le déballer, le placer à un endroit spécifique de la maison et le brancher afin de s'assurer qu'il fonctionnait. Le prestataire chargé de la livraison ne s'est pas présenté le jour prévu, a déposé l'appareil sur une palette au milieu du garage et a expliqué à mon fils que l'installation n'était pas prévue, avant de repartir.

Ma femme n'est pas le genre de personne à accepter un service d'aussi mauvaise qualité sans réagir. Elle a donc appelé le détaillant pour se plaindre. Le prestataire a donc été sommé de venir finir son travail. Celui-ci nous ayant fait faux bond à deux reprises, ma femme a appelé le prestataire pour se plaindre. Il a rétorqué que le chauffeur n'avait pas trouvé le produit à livrer – forcément, il était déjà livré – et qu'aucun document ne stipulait qu'ils étaient autorisés à revenir finir le travail. Ma femme a donc appelé le responsable du magasin afin de se plaindre avec véhémence. Celui-ci nous a proposé de nous payer 300 \$ pour effectuer l'installation nous-mêmes, ce que nous avons refusé, et nous a alors envoyé 2 employés de son magasin qui ont mis environ 5 minutes à installer et à tester l'appareil. Tout cela s'est déroulé sur plus d'une semaine. Il s'agissait d'un détaillant d'envergure nationale et le prestataire était l'un des plus grands spécialistes de la livraison à domicile.

À votre avis, ma femme rachètera-t-elle quelque chose chez ce détaillant ? Aucune chance. Si l'on considère que nous sommes sur le point de refaire notre cuisine, on peut dire que ce détaillant a perdu quelques milliers de dollars de chiffre d'affaires. Comment cette livraison a-t-elle pu se passer aussi mal ? Ce détaillant considère toujours la livraison à domicile comme un mal nécessaire et le prestataire ne forme pas ses employés d'une manière appropriée ni ne fait appel à la technologie pour mettre en place les processus et le comportement adaptés.

J'ai travaillé avec de nombreux détaillants du monde entier sur le sujet de la livraison à domicile et ceux qui ont réussi dans ce domaine sont ceux qui ont intégralement pris en charge le processus de livraison, qu'ils aient ou non leur propre flotte. Cela signifie qu'en tant que détaillant, vous devez mettre en place des processus de collecte de la preuve de livraison et de post-livraison ainsi que la technologie associée afin de vous assurer que le travail attendu a été fait et selon les critères de qualité requis. Pour en revenir à notre petite histoire, quid des photos montrant que l'appareil avait été livré et installé ? Et quid de l'appel téléphonique, du sms ou de l'e-mail demandant si nous étions satisfaits de l'installation ? Je pourrais continuer encore longtemps comme cela, tant les lacunes étaient nombreuses.

...en tant que détaillant, vous devez mettre en place des processus de collecte de la preuve de livraison et de post-livraison ainsi que la technologie associée afin de vous assurer que le travail attendu a été fait et selon les critères de qualité requis.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Le dernier kilomètre a le dernier mot (suite)

Par ailleurs, il est important que le système de préparation des commandes du détaillant soit intégré au système du prestataire et que les responsabilités de chacun dans le processus de livraison soient parfaitement définies. Des instructions claires relatives à l'installation auraient dû figurer dans le manifeste de livraison et, en cas de non-respect de ces instructions, des informations auraient dû être fournies sur la nécessité de retourner chez le client et de finir le travail. Dans le cas présent, le prestataire n'avait aucune idée de ce qu'il devait faire et rejetait la balle au détaillant. Où étaient les responsabilités ? Les clauses du contrat permettaient-elles de réaliser un travail de qualité ? Il est évident que le détaillant en question s'était adjoint les services du prestataire le moins coûteux, n'avait pas essayé d'insuffler la moindre rigueur dans les processus et capacités de celui-ci, ni investi dans la technologie et l'intégration de leurs systèmes respectifs afin de donner l'image d'une seule et même entreprise.

De la même manière, les prestataires doivent investir dans les processus, la technologie et le facteur humain afin d'optimiser leurs opérations. Les prestataires chargés de la livraison à domicile sont supposés être des experts. C'est précisément pour cela que les détaillants font appel à eux. Ils se doivent de proposer à leurs clients détaillants la technologie que je viens de mentionner. Qui, mieux qu'eux-mêmes, peuvent s'appuyer sur leur expérience auprès de nombreux détaillants pour proposer à ceux-ci des processus de première classe ? De même, ils ne doivent pas lésiner sur les moyens lorsqu'ils recrutent des chauffeurs ; ils doivent les former et leur offrir de bonnes perspectives de carrière. Les chauffeurs sont en effet de véritables créateurs de valeur. Pour vérifier si son prestataire prend cet aspect au sérieux, il suffit au détaillant de s'enquérir du taux de rotation des chauffeurs.

Pourquoi, pour un détaillant, mettre autant d'énergie à attirer des clients comme ma femme, pour ensuite perdre cette possibilité d'en faire des clients à vie en ne saisissant pas l'importance que revêtent la livraison et l'installation ? Ce qui est clair, c'est que le prix n'est plus un facteur de différenciation. Je rentre juste du Royaume-Uni où les choses évoluent bien plus vite qu'en Amérique du Nord. John Lewis Partnership, qui est probablement l'un des meilleurs détaillants au monde en termes d'innovation dans la livraison à domicile, a enregistré une croissance de 13 % en 2013 alors que le reste du marché britannique enregistrait un recul de 6 %. La fidélité de ses clients est légendaire. J'ai entendu une histoire similaire à propos de l'un des principaux distributeurs de fournitures de bureau des États-Unis. La livraison est clairement son point fort et ses résultats financiers sont excellents. Vous comprendrez aisément pourquoi. Et cette leçon peut s'appliquer à n'importe quel secteur.

Les prestataires chargés de la livraison à domicile sont supposés être des experts. C'est précisément pour cela que les détaillants font appel à eux.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

amazon.com La taille et l'« agressivité » d'Amazon sont certainement deux facteurs qui « chamboulent » le domaine de la livraison en jour J. Pourtant, comme l'indique le post paru sur le blog

« StorefrontBacktalk », « la plupart des clients qui ont vu l'icône [Livré le jour même] avant d'effectuer leur achat optent finalement pour une livraison le jour suivant, et non le jour même ». Pour les consommateurs et les détaillants, le véritable différenciateur est le choix.

Il existe bien évidemment de gigantesques marchés urbains où la densité est telle qu'une livraison en jour J ne pose aucun problème. De même, il existe des produits pour lesquels une livraison immédiate est déterminante – c'est par exemple le cas des fleurs ou des produits de restauration asiatiques. Aujourd'hui, de nombreux autres détaillants essaient à leur tour de proposer ce service.

Pourtant, pour de nombreux produits, une livraison en jour J n'a pas de sens aux yeux du consommateur et ne permet pas au détaillant de maximiser son chiffre d'affaires. Les produits appartenant à cette catégorie sont typiquement les produits alimentaires frais ainsi que les produits complexes et de grande taille pour lesquels le consommateur doit « faire de la place » ou demander un service d'installation ou d'enlèvement. Sur le marché britannique de la livraison à domicile de produits d'épicerie, par exemple, l'un des plus matures au monde, les clients ne s'attendent pas à une livraison en jour J. Au lieu de cela, ils vont acheter le mardi les produits qu'ils souhaitent se faire livrer le jeudi pour le week-end. Les détaillants qui souhaitent vendre des services d'installation spécialisés ou des produits complémentaires en plus d'une nouvelle TV ou cuisinière à gaz doivent disposer de ressources spécialement formées à cette vente complémentaire. La dernière chose à faire pour un détaillant est de faire appel à un transporteur local immédiatement disponible, mais non qualifié pour installer une cuisinière à gaz. Il risquerait d'apprendre le lendemain que la maison de son client est partie en flammes. J'ai personnellement refusé des services et produits complémentaires d'une valeur de plus de 500 \$ après qu'un distributeur d'appareils électroniques grand public dont je ne citerai pas le nom m'a envoyé deux chauffeurs/installateurs incompetents qui n'ont pas réussi à effectuer une installation correcte.

Il est certain qu'Amazon joue un rôle clé dans la révolution de la livraison à domicile qui a lieu aux États-Unis et que la livraison en jour J est le sujet du jour. Mais ce que les consommateurs veulent vraiment, c'est avoir le choix. Les détaillants doivent proposer un choix d'options de livraison qui soit viable pour eux et doivent pouvoir augmenter leur chiffre d'affaires en proposant des services à valeur ajoutée et des délais de livraison Premium.

Pour les consommateurs et les détaillants, le véritable différenciateur est le choix.

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La volte-face d'Amazon



Dans cette épreuve de force que constitue la livraison à domicile, Amazon a augmenté le prix de l'une de ses stratégies de livraison phares, Amazon Prime, de 79 \$ à 119 \$ par an. Prime est une réussite et a certainement aidé Amazon à augmenter ses ventes. Pour autant, l'entreprise s'est aperçue que le prix précédent ainsi que les contraintes de livraison relativement illimitées avaient un impact sur ses marges. Toutes les entreprises ayant une activité logistique intensive doivent être conscientes de cela : tôt ou tard, les stratégies de croissance basées sur une livraison gratuite ou largement subventionnée doivent s'effacer devant la loi économique de base : la nécessité de faire des bénéfices.

Comme tous les autres acteurs du marché de la vente au détail, Amazon a privilégié la croissance par rapport aux marges et a effectivement réalisé un chiffre d'affaires impressionnant. Nous connaissons tous des membres Prime qui achètent tout ce qu'ils peuvent sur Amazon, sachant que les frais de livraison sont gratuits une fois qu'ils ont payé leur cotisation Prime annuelle. Ce succès est désormais un problème pour Amazon.

De nombreux détaillants et distributeurs ont suivi de près l'ascension d'Amazon et d'autres distributeurs ainsi que leurs essais de nouveaux modèles de Supply Chain et de tarification, tels que Prime, ces cinq dernières années. Voici ce qui selon moi pourrait se passer dans les cinq prochaines années en matière de livraison.

Est-ce la fin de la livraison « gratuite » ? Gratuite n'est absolument pas le terme approprié, il faudrait plutôt parler de livraison « largement subventionnée ». Les responsables Supply Chain de détaillants de premier plan que je connais s'interrogent depuis longtemps sur la viabilité de ce type de livraison. Ces dernières années, Amazon, Google, Walmart et d'autres ont largement pourfendu ce modèle. Je pense que nous sommes arrivés à un tournant et que pour préserver ou augmenter leurs marges, les entreprises auront désormais moins recours à la livraison « gratuite » et privilégieront une tarification segmentée et l'offre de différents niveaux de service. L'utilisation accrue d'une tarification segmentée s'observe également sur les marchés B2B, soumis aux mêmes pressions en termes de livraison et de rentabilité.

Faut-il cacher des coûts de livraison ? Pour les clients, la livraison constitue une proposition de valeur au même titre que les produits livrés. Amazon a simplifié la tarification de la livraison, mais sans doute de manière excessive. Si vous lisez les avis des clients d'Amazon concernant l'augmentation proposée du tarif Prime d'Amazon, vous verrez que certains s'en moquent car ils réalisent que Prime demeure une affaire en or, tandis que d'autres envisagent de résilier leur contrat sous prétexte que cette augmentation est injuste. Le problème est qu'aucune de ces deux catégories de clients ne respecte la valeur de la livraison car celle-ci a été escamotée. Une tarification distincte de la livraison ainsi que l'offre de différents niveaux de services vont à nouveau devenir de plus en plus courants.

Et les clients, que veulent-ils vraiment ? La réponse est simple : le choix en matière de prix et de service. Comme je l'ai mentionné précédemment ([Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J](#)), les résultats d'un test d'une durée limitée effectué par Amazon concernant la livraison en jour J ont montré que l'entreprise a effectivement augmenté ses ventes, mais que pratiquement personne n'a opté pour la livraison en jour J. Les clients sont prêts à accepter une tarification simple et logique de la livraison. Lorsqu'ils achètent, ils doivent comprendre facilement les options de livraison qui leur sont proposées ainsi que les tarifs associés

Comme tous les autres acteurs du marché de la vente au détail, Amazon a privilégié la croissance par rapport aux marges et a effectivement réalisé un chiffre d'affaires impressionnant.

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La volte-face d'Amazon (suite)

et doivent ensuite pouvoir faire leur propre choix. Si l'on observe ce qui se passe sur d'autres marchés de la vente au détail dans le monde, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup trop de buzz sur la livraison en jour J/J+1 et pas assez sur le choix du délai de livraison. Les détaillants risquent de pourfendre aveuglément un scénario de livraison coûteux qui ne l'est peut-être pas dans les faits. Les détaillants omnicanaux doivent à l'avenir mettre davantage l'accent sur la livraison que sur la vente, afin de proposer à leurs clients un plus large choix d'options de livraison qui soient également rentables pour eux-mêmes.

La modification de la tarification Prime effectuée par Amazon offre aux détaillants et distributeurs l'occasion de revoir leurs propres stratégies. Je pense qu'à l'avenir, les entreprises telles qu'Amazon continueront à faire preuve d'innovation en mettant en place de nouveaux modèles de livraison améliorant le service, mais sans perdre de vue leur impact sur leurs résultats.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

▶ La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping



Les détaillants et les distributeurs ont de plus en plus recours au drop shipping pour augmenter leur offre de produits et réduire leurs stocks et les cycles de commande. Si le drop shipping (produits expédiés directement par le fournisseur au client) n'est pas nouveau, il touche désormais des secteurs plus complexes, tels que le mobilier, l'électroménager et les matériaux de construction, dans lesquels un suivi des livraisons simple ne suffit pas en raison de la complexité des processus de commande, de fabrication, de livraison et d'installation. Le drop shipping est une proposition séduisante, mais qui a pour effet de faire reposer la proposition de service client dans les mains du fournisseur. La perte de visibilité sur l'intégralité du cycle allant de la commande à la livraison risque de nuire à l'image de marque des détaillants et des distributeurs.

Les produits complexes livrés en drop shipping nécessitent une gestion différente pour plusieurs raisons. Le processus de livraison de ces produits complexes ne s'arrête pas une fois la livraison effectuée. Le client exige généralement un service d'installation, d'enlèvement, de réglage, etc. ; la qualité du service fourni est donc essentielle. La coordination nécessaire dans le cas de produits personnalisés (tels que le tissu d'ameublement) peut impliquer une synchronisation des matériaux de la part des fournisseurs. Et surtout, les clients veulent savoir à quel moment les produits vont être livrés. Dans la mesure où il est peu probable qu'ils sachent que les produits leur seront livrés par le fournisseur, et non par le détaillant/distributeur, une coordination étroite et une visibilité sur l'avancement de la commande sont essentielles.

Il est surprenant de voir le nombre d'entreprises gérant encore ce processus via des feuilles de calcul et des communications téléphoniques. Une telle approche n'offre pas la visibilité nécessaire pour gérer les exceptions lorsqu'elles se produisent, ni l'évolutivité requise au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Compte tenu du nombre d'événements clés à suivre pour chaque ligne de commande, l'entreprise se retrouve vite avec des centaines de milliers de données à gérer chaque mois. Par ailleurs, l'intégration des données entre l'entreprise et ses fournisseurs doit désormais s'appuyer sur des processus automatisés, et non plus manuels, afin de faire face au volume de données à traiter et de libérer des ressources clés qui pourront se consacrer aux activités génératrices de valeur ajoutée.

Voici les sept clés de la réussite du drop shipping :

1. Définissez les étapes pouvant servir de points de contrôle. Commencez avec les étapes les plus basiques. La tendance consiste à essayer de collecter autant de données que possible, mais la plupart des entreprises ont du mal à les obtenir de leurs fournisseurs et ne savent pas nécessairement que faire de toutes ces données. Les étapes recommandées pour le drop shipping sont les suivantes :

- 1) date de la commande client et délai de livraison promis ;
- 2) accusé de réception de la commande ;
- 3) confirmation de la commande ;
- 4) état de la fabrication/des matériaux critiques ;
- 5) préavis d'expédition ;
- 6) expédition ; et
- 7) preuve de livraison.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping (suite)

- 2. Mettez en place un reporting des performances exploitable et régulier.** L'entreprise s'appuiera dessus pour contrôler le processus de drop shipping. Un reporting des performances exploitable met en évidence les exceptions et les états critiques. Il enregistre par exemple les temps de réponse des fournisseurs, et pas seulement les informations relatives aux étapes définies. Si une commande client est envoyée à un fournisseur, celui-ci devrait avoir un délai limité pour confirmer la commande. Un reporting exploitable doit être axé sur les exceptions afin de permettre aux ressources de traiter en priorité les éléments exigeant une attention particulière. Le reporting des performances offre une vision à long terme (semaine/mois/année en cours) des performances des fournisseurs, permettant de suivre leur constance et leur évolution favorable ou non, et devrait être utilisé dans le cadre du programme d'amélioration des performances des fournisseurs.
- 3. Définissez une fréquence d'établissement de mises à jour par le fournisseur** adaptée au cycle de vie des commandes (voir le post précédent du blog). Il est important de déterminer de manière appropriée la fréquence à laquelle ces mises à jour doivent être établies pour contrôler le programme de drop shipping. Elle peut être différente selon que les produits sont à forte ou à faible rotation. Par exemple, si le produit est à forte rotation et que le délai entre la commande et la livraison est de trois jours, cette fréquence sera de quelques heures et des mises à jour seront envoyées tout au long de la journée. Il est impossible de contrôler correctement les produits à forte rotation si les mises à jour arrivent toutes en même temps à la fin de la journée.
- 4. Insistez sur la nécessité d'établir des preuves de livraison complètes.** Un message électronique indiquant que les produits ont bien été livrés ne suffit pas. Les produits complexes nécessitent la collecte de signatures électroniques et la prise de photos afin de réduire les réclamations des clients et de vérifier que les fournisseurs s'acquittent de leur travail convenablement et conformément à la proposition de service du détaillant/distributeur.
- 5. Assurez-vous que le fournisseur dispose d'un programme de livraison de qualité.** À cet égard, ne vous contentez pas de supposer, y compris si le fournisseur en question est un fabricant de renom. Les performances de livraison et la technologie associée peuvent varier considérablement d'un fournisseur à l'autre. De nombreux fabricants se focalisent sur la réduction des coûts, au détriment de la qualité du service de livraison. Le recours massif à des prestataires, qui n'est pas un problème en soi, rend encore plus complexe le contrôle de la Supply Chain. Veillez à vérifier le taux de rotation des chauffeurs du fabricant ou de son prestataire, leur formation ainsi que les capacités technologiques afin de vous assurer que les performances de livraison seront constantes et que le processus de livraison sera documenté électroniquement à un niveau correspondant à la stratégie de service client mise en œuvre.
- 6. Faites sortir les informations des opérations Supply Chain.** Partagez-les immédiatement avec vos fournisseurs. Ceux-ci prendront conscience de la valeur de leur contribution. Une fois que vous serez satisfait de la qualité des données, partagez-les avec le service client, puis avec les clients. Dans le cas des produits complexes, et en particulier ceux dont les délais de livraison sont relativement longs, la question de savoir « où est mon produit » se pose fréquemment. Il y a tout à gagner à automatiser ce processus et à le transformer en service à valeur ajoutée pour le client, plutôt qu'en frustration potentielle. Cela pourra également améliorer la productivité du centre d'appel et du service des ventes.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

► Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping (*suite*)

7. Appuyez-vous sur la technologie pour automatiser et diffuser. Deux des principales difficultés rencontrées sont la collecte des données et leur qualité. Les réseaux logistiques se prêtent particulièrement bien à une automatisation car le drop shipping est un processus multipartite et que ces réseaux fonctionnent en temps réel, contrairement aux RVA traditionnels utilisés pour les échanges EDI, qui stockent les informations avant de les envoyer. Mettez en place une solution de visibilité capable de modéliser les étapes de la Supply Chain et suffisamment flexible pour être mise à jour au fur et à mesure que de nouvelles informations sur le drop shipping arrivent. Une telle solution de visibilité met en relation les différents états du cycle d'une commande tout en fournissant une base pour le reporting. Optez de préférence pour des solutions cloud, la visibilité sur les activités de drop shipping nécessitant un partage des données entre les différentes parties.

Le drop shipping constitue pour le détaillant ou le distributeur un moyen efficace d'étendre sa présence sur le marché. Toutefois, sans des outils de visibilité efficaces pour collecter les états et fournir en temps réel des informations exploitables, celui-ci ignorera complètement l'impact des performances de livraison du fournisseur sur son bien le plus précieux – sa marque.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

► Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience client en circuit fermé

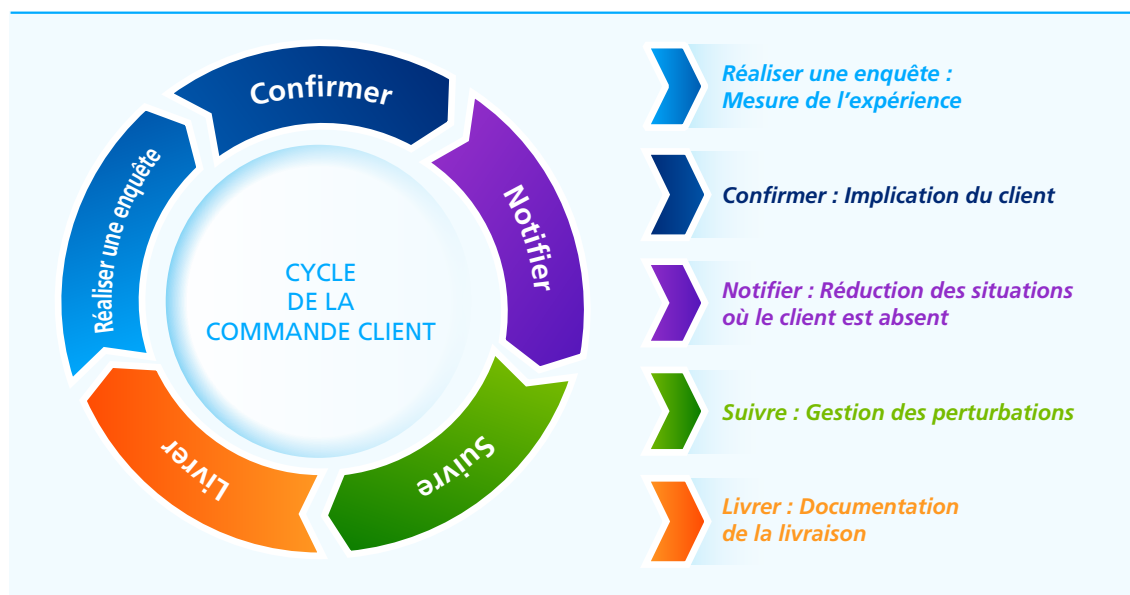


Les consommateurs souhaitent plus que jamais collaborer avec les détaillants, ce qui constitue pour la Supply Chain une excellente occasion d'ajouter de la valeur à l'expérience client globale tout en réduisant les coûts. Si les performances de livraison sont essentielles, l'interaction avec le consommateur via les informations de la Supply Chain sont déterminantes pour maximiser l'expérience client. Dans la section **Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients**, j'ai mentionné comment le détaillant australien Woolworths impliquait ses clients pour stimuler sa croissance et réduire les appels à destination de son centre d'appel. Cette approche et celle adoptée par d'autres leaders de la livraison à domicile omnicanal s'appuient sur une stratégie bien définie : utiliser les informations de la Supply Chain de manière interactive avec les clients afin de créer une expérience client en circuit fermé.

Cette stratégie va au-delà du processus de livraison traditionnel, elle commence à la commande et se termine à la livraison. L'omniprésence des smartphones, des systèmes en temps réel et de la technologie GPS facilitent l'implication du client pendant le cycle de la commande tout en lui donnant plus de poids que jamais. Le cycle de la commande client compte cinq étapes clés au niveau desquelles les informations de la Supply Chain jouent un rôle crucial dans l'expérience client globale. Cela vaut également dans le cas d'un processus de livraison externalisé. Ces cinq étapes clés sont représentées dans le schéma suivant.

Cette stratégie va au-delà du processus de livraison traditionnel, elle commence à la commande et se termine à la livraison. L'omniprésence des smartphones, des systèmes en temps réel et de la technologie GPS facilitent l'implication du client pendant le cycle de la commande tout en lui donnant plus de poids que jamais. Le cycle de la commande client compte cinq étapes clés au niveau desquelles les informations de la Supply Chain jouent un rôle crucial dans l'expérience client globale. Cela vaut également dans le cas d'un processus de livraison externalisé. Ces cinq étapes clés sont représentées dans le schéma suivant.

Figure 1 : Informations de Supply Chain dans le cycle de la commande client



Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience client en circuit fermé (suite)

Étape 1 : Confirmation du rendez-vous de livraison. Les clients souhaitent savoir quand les produits qu'ils ont commandés vont arriver et aspirent de plus en plus à des fenêtres de livraison restreintes. Les attentes étant aujourd'hui plus élevées, il n'est pas rare que des clients potentiels dédaignent les détaillants incapables de proposer des fenêtres de livraison précises lors du processus d'achat. La confirmation du rendez-vous permet également de définir les attentes vis-à-vis des clients afin de réduire les livraisons non effectuées, comme on a pu le voir avec l'exemple de [Sleepy's](#), qui a réussi grâce à cette stratégie.

Étape 2 : Notification de livraison prévue. Le concept en lui-même n'est pas nouveau même si un trop grand nombre d'entreprises n'y ont toujours par recours. La nouveauté est que les notifications de livraison prévue doivent désormais être plus précises et fournir une fenêtre de livraison encore plus restreinte. Une fenêtre de livraison inférieure à 30 minutes est aujourd'hui ce qui se fait de mieux en matière de livraison planifiée. Là encore, cette approche améliore la satisfaction du client et réduit les livraisons non effectuées puisque le client sait exactement durant quelle demi-heure de la fenêtre de 3 heures initialement promise les produits qu'il a commandés vont arriver.

Étape 3 : Suivi de la livraison. Le suivi de l'avancement de la livraison n'est pas nouveau non plus, mais des améliorations ont été apportées par des entreprises telles qu'Uber, avec par exemple la représentation du véhicule sur la carte et l'indication de l'heure d'arrivée estimée en temps réel. Quiconque habite dans une grande ville sait que les retards sont inévitables, mais le client se montre plus compréhensif s'il est informé du retard et de l'ampleur de ce retard. Des approches de suivi plus basiques telles que la notification au client que les produits ont quitté le centre de distribution ne sont plus jugées suffisantes par celui-ci.

Étape 4 : Documentation de la livraison. La livraison des produits à la bonne adresse et au bon moment ne fait pas tout. C'est même à ce moment-là que peut se jouer l'avenir de la relation client ; garder une trace de tout ce qui se produit lors de la livraison via des signatures, des photos ou des scans est primordial à la fois pour le client et vous-même. Comme nous le savons tous, certaines livraisons ne se passent pas bien, que ce soit parce que la livraison est incomplète, parce que les produits sont endommagés ou parce qu'ils ne rentrent pas dans la maison du client. Il est également important de pouvoir prouver (via une photo) que votre chauffeur s'est bien présenté au domicile du client au cas où celui-ci serait absent. Fournir ce type d'informations immédiatement après la livraison permet de vérifier ce qui s'est exactement passé afin de réduire le risque de réclamations et même de fraude, voire de facturer le client pour une deuxième tentative de livraison.

Étape 5 : Réalisation d'une enquête pour évaluer l'expérience de livraison. Le meilleur moment pour juger du succès ou de l'échec de la livraison est immédiatement après celle-ci, lorsque le client a encore tous les détails en tête. La plupart des clients sont contents de participer à une telle enquête et le fait que vous les impliquiez peut améliorer la perception qu'ils ont de votre service client. Dans certaines entreprises, l'enquête de satisfaction fait partie intégrante du processus de livraison alors que dans d'autres, elle est réalisée une fois la livraison effectuée. Si l'acheteur en personne est absent lors de la livraison, la meilleure approche consiste à effectuer l'enquête après la livraison.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience client en circuit fermé *(suite)*

Grâce aux avancées en termes de Supply Chain et de technologie associée, la stratégie d'implication du client est plus réalisable que jamais. Les technologies de prise de rendez-vous et d'optimisation de la livraison utilisées pendant le processus de commande fournissent au client la fenêtre de livraison restreinte à laquelle il aspire. Le suivi GPS et les systèmes de dispatch et de localisation en temps réel fournissent des statuts actualisés à la minute près et permettent de calculer l'heure d'arrivée estimée. Les smartphones, équipés de fonctions de prise de photos, de collecte de signature et de scan et permettant l'accès à divers formulaires, gardent une trace de tout ce qui se passe au domicile du client. La technologie de notification, elle-même devenue « omnicanal », offre toutes les informations requises au client. Il est désormais possible d'interagir avec celui-ci via une variété de supports, notamment la messagerie texte, les applications Web et mobiles ainsi que la messagerie vocale automatisée.

Les entreprises qui considèrent toujours que fournir en temps réel des informations de Supply Chain aux clients n'est « qu'un plus » se trompent lourdement. Cette approche fait chaque jour la preuve de sa valeur et la technologie permettant de faire, à moindres coûts, de la Supply Chain un élément essentiel de l'expérience client est désormais disponible. Lorsque je discute avec des détaillants et distributeurs de premier plan, je suis surpris de voir à quel point les moyens d'impliquer le client au travers des informations de Supply Chain ne cessent d'évoluer. Il s'agit clairement d'un domaine où les perspectives d'évolution sont considérables.

Les entreprises qui considèrent toujours que fournir en temps réel des informations de Supply Chain aux clients n'est « qu'un plus » se trompent lourdement.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne



Cela fait plus de 10 ans que la technologie facilite les opérations Supply Chain des épiceries en ligne. Le modèle initial reléguait cependant la Supply Chain au second plan. Le marché en ligne étant de plus en plus saturé, des services différenciés et une bonne rentabilité sont devenus des facteurs de réussite essentiels. Pour être plus compétitifs, les grosses épiceries ainsi que d'autres détaillants font de leur Supply Chain, et en particulier de leur technologie Supply Chain, un élément à part entière de l'expérience client globale et ce, de la prise de commande à la livraison des marchandises. Curieusement, cette approche ne bénéficie pas seulement au client, mais aide également le détaillant à réduire ses coûts et à améliorer sa productivité. Les stratégies et technologies permettant de tirer un meilleur parti de la livraison à domicile évoluent rapidement dans le monde entier. Voici trois excellents exemples de la façon dont les détaillants utilisent la technologie pour faire de leur Supply Chain un élément à part entière de l'expérience client.

L'une des principales difficultés rencontrées par les détaillants consiste à parvenir à une densité de livraison permettant de réduire les coûts en réduisant le nombre de kilomètres parcourus pour livrer chaque client. C'est lors de la commande que le détaillant est le mieux à même d'agir sur la densité de livraison. En effet, la technologie de planification dynamique des rendez-vous de livraison, plutôt que d'utiliser des créneaux de livraison statiques, propose aux clients des fenêtres de livraison qui prennent en compte les commandes déjà enregistrées dans le système ainsi que les coûts des options de livraison propres à un client donné. Le détaillant peut choisir les options à proposer au client afin d'augmenter la densité de livraison, d'améliorer la productivité et de réduire ses coûts. Ocado, une épicerie en ligne britannique, va encore plus loin en mettant en avant les créneaux durant lesquels des livraisons ont déjà été planifiées dans le même secteur géographique. Ces créneaux sont présentés comme étant respectueux de l'environnement puisque d'autres livraisons sont effectuées à proximité, réduisant ainsi la consommation de carburant. De nombreux clients optent pour ces créneaux dans une optique de protection de l'environnement mais ce faisant, ils aident Ocado à réduire ses coûts de livraison.

La planification dynamique des rendez-vous de livraison permet également de générer des revenus supplémentaires en proposant des fenêtres de livraison Premium et des services à valeur ajoutée. Des détaillants comme le britannique John Lewis proposent simultanément à leurs clients plusieurs fenêtres de livraison (par exemple, 7 heures, 4 heures et 2 heures) lors de la commande, avec une tarification spécifique pour chacune. Par ailleurs, le service d'installation pour les articles volumineux tels que les TV grand écran est une option pouvant être facilement sélectionnée d'un clic de souris avant le règlement. Le résultat : John Lewis a vu son chiffre d'affaires augmenter de plusieurs millions de dollars, les clients optant pour des fenêtres de livraison Premium et des services à valeur ajoutée.

Woolworths, le géant australien de la vente au détail, a une [publicité de 30 secondes](#) qui résume parfaitement l'ensemble de son offre en matière d'épicerie en ligne et de livraison à domicile. Dans cette publicité, il démontre le plus simplement du monde à quel point il est facile de commander

Les stratégies et technologies permettant de tirer un meilleur parti de la livraison à domicile évoluent rapidement dans le monde entier.

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne *(suite)*

et de se faire livrer des produits d'épicerie. La planification des rendez-vous de livraison et le suivi en temps réel des livraisons sont deux applications orientées client. L'aspect le plus intéressant est la façon dont elles impliquent le client une fois la commande passée. Lorsque le client passe une commande, un créneau de livraison de 3 heures est indiqué, mais lorsque la commande est sur le point d'être livrée, ce créneau n'est plus que de 30 minutes et c'est la fenêtre de livraison la plus restreinte qui est notifiée au client. Par ailleurs, le client peut utiliser un bouton « d'heure d'arrivée estimée » en temps réel afin de déterminer exactement l'heure d'arrivée de la livraison. Les résultats de l'entreprise montrent qu'elle a considérablement amélioré la satisfaction de ses clients. Le chiffre d'affaires en ligne a augmenté de plus de 50 %, tandis que le nombre d'appels à destination du centre d'appel a été réduit de moitié ! Les clients ne se demandent simplement plus où sont leurs colis.

Les stratégies et technologies de livraison à domicile continuent d'évoluer à un rythme très rapide. Il est cependant clair que, dans le monde entier, les détaillants de premier plan s'appuient sur la technologie pour faire de leur Supply Chain un élément de « front office » afin de dégager de la valeur à la fois pour leurs clients et leur entreprise.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes



Avec le passage massif à la vente en ligne observé ces cinq dernières années, la capacité de livraison des États-Unis s'est trouvée dépassée lors de la saison des fêtes de l'an passé. Selon l'institut Forrester Research, les ventes en ligne devraient encore augmenter de 60 % les cinq prochaines années. Ce changement radical a mis à rude épreuve la capacité des réseaux physiques à faire face à la demande et la pénurie de chauffeurs a encore exacerbé la situation. Face à ce phénomène, la technologie aide les détaillants à relever les défis de la livraison en période de fêtes en les aidant à améliorer la productivité des ressources existantes et à proposer un plus large choix de services de livraison auquel aspirent les clients.

Les achats en période de fêtes ont la particularité de générer pour la plupart des détaillants un pic du volume des commandes à traiter. Cette saison haute, comme on a coutume de l'appeler, peut représenter un pourcentage considérable du chiffre d'affaires annuel d'un détaillant. Elle fait peser une pression énorme sur les opérations de livraison des détaillants. Il en va de même des prestataires logistiques qui proposent leurs services de livraison aux détaillants. Si la réduction des coûts est importante dans le domaine de la livraison, à cette époque de l'année, c'est l'augmentation de la productivité qui prime, l'incapacité de répondre à la demande des clients pouvant faire perdre des ventes et ce, de manière irrémédiable.

La technologie d'optimisation des tournées offre une solution à ces problèmes. Cette technologie peut entraîner une augmentation de jusqu'à 15 % de la productivité des opérations de livraison en créant une combinaison optimale de tournées et de livraisons réduisant les kilomètres parcourus par livraison ainsi que le total de kilomètres parcourus. Au lieu de renforcer la flotte de livraison, ce qui peut représenter un investissement conséquent qui ne sera utilisé que pendant une durée limitée dans l'année, la technologie d'optimisation des tournées établit une combinaison de commandes et de tournées qu'un planificateur ou un dispatcheur serait incapable de planifier manuellement. Si un service de livraison dispose par exemple d'une flotte de 20 camions, la technologie d'optimisation des tournées pourra ajouter une capacité équivalant à 3 véhicules supplémentaires.

Mais l'augmentation de la productivité pendant la période des fêtes exige également une exécution sans faille. Les plans optimisés sont certes un bon début, mais sans une gestion efficace des performances des chauffeurs durant les tournées, les résultats peuvent ne pas être satisfaisants si les chauffeurs ne respectent pas ces plans. Ceci est particulièrement vrai lorsque, durant la période des fêtes, l'entreprise fait appel à des chauffeurs intérimaires n'ayant pas l'expérience ni le niveau de formation des chauffeurs habituels. Les applications logistiques mobiles basées sur les work-flows et la navigation pas-à-pas améliorent la constance des performances de livraison et la satisfaction des clients lors de la livraison. Une importante fonctionnalité pouvant être utilisée en parallèle avec la collecte des informations d'exécution est la capacité à comparer les performances planifiées avec les performances réelles afin de trouver des moyens d'améliorer l'optimisation des tournées et la productivité des opérations de livraison. Par ailleurs, les preuves de livraison, très importantes, peuvent être collectées par voie électronique afin de réduire les tâches administratives et, plus important encore, de réduire les cycles de facturation et d'accélérer la comptabilisation des revenus.

Selon l'institut Forrester Research, les ventes en ligne devraient encore augmenter de 60 % les cinq prochaines années.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes (suite)

Le service financier, lui aussi débordé pendant la période des fêtes, peut bénéficier directement de l'utilisation de la technologie de collecte des preuves de livraison.

L'explosion de la technologie basée sur les smartphones, économique et utilisant le suivi GPS, permet aux services de livraison de mieux contrôler leurs performances de livraison en temps réel tout en offrant des avantages supplémentaires aux clients. Le suivi GPS permet aux responsables des services de livraison de savoir ce que font leurs chauffeurs en cours de route. Lorsqu'il est utilisé conjointement avec des fonctionnalités de dispatching intelligentes, il permet de calculer en continu l'heure d'arrivée estimée et de notifier immédiatement le management de tout non-respect du plan de tournée par un chauffeur. Donner aux clients des statuts de livraison en temps réel permet également d'améliorer le service client et de réduire les appels à destination du centre d'appel. Woolworths, la plus grosse épicerie australienne, a simplement ajouté un bouton d'heure d'arrivée estimée à son application mobile pour clients et a réduit le nombre d'appels à destination de son centre d'appel de 50 %, alors que son volume de vente doublait dans le même temps. Une livraison qui ne peut avoir lieu parce que le client s'est absenté est un autre facteur de chute de la productivité. En combinant technologie de notification automatisée et informations en temps réel sur l'état de la livraison, l'entreprise peut rappeler au client l'imminence de la livraison et lui envoyer des actualisations régulières de l'avancement afin de limiter le nombre de livraisons non effectuées.

La tendance croissante selon laquelle les clients demandent un plus large choix d'options de livraison ainsi que des services à valeur ajoutée est particulièrement visible pendant la période des fêtes. La technologie permet de relever ce défi en faisant notamment de la planification des rendez-vous de livraison et du choix de services à valeur ajoutée une partie intégrante du processus d'achat. En prenant en compte les besoins du client en termes de livraison, les détaillants peuvent fournir des services différenciés, améliorer leur chiffre d'affaires et réduire leurs coûts. Des détaillants comme le britannique John Lewis proposent simultanément à leurs clients plusieurs fenêtres de livraison (par exemple, 7 heures, 4 heures et 2 heures), avec une tarification spécifique pour chacune. Par ailleurs, le service d'installation pour les articles volumineux tels que les TV grand écran est une option pouvant être facilement sélectionnée d'un clic de souris avant le règlement. Le résultat : John Lewis a vu son chiffre d'affaires augmenter de plusieurs millions de dollars, les clients optant pour des fenêtres de livraison Premium et des services à valeur ajoutée. Les livraisons en jour J et J+1 nécessitent une étroite intégration entre le système de planification des rendez-vous de livraison et le système de suivi GPS des véhicules effectuant les livraisons. Dans le cas de la livraison en jour J, la communication en temps réel ainsi que le suivi des véhicules sont indispensables, ceux-ci étant sans arrêt en mouvement, effectuant les livraisons au domicile des clients et enlevant les marchandises dans les centres de distribution et les magasins.

Un effet positif du pic d'achat de la saison des fêtes est que le volume des livraisons accru qui en résulte peut contribuer à améliorer la densité de livraison, réduisant le nombre de kilomètres parcourus pour livrer chaque client. Quoi qu'il en soit, les détaillants peuvent aller plus loin pour

Le suivi GPS permet aux responsables des services de livraison de savoir ce que font leurs chauffeurs en cours de route.

Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes (suite)

améliorer la densité de livraison : ils peuvent utiliser la technologie de planification des rendez-vous de livraison offrant différentes options de livraison et permettant d'améliorer la densité de livraison et, dans le même temps, d'augmenter la productivité et de réduire les coûts. Ocado, une épicerie britannique, indique à ses clients lors du processus de commande les délais de livraison pour lesquels d'autres livraisons sont déjà planifiées dans le même secteur géographique. Ces créneaux sont présentés comme étant respectueux de l'environnement puisque d'autres livraisons sont effectuées à proximité, réduisant ainsi la consommation de carburant. De nombreux clients optent pour ces créneaux dans une optique de protection de l'environnement mais ce faisant, ils aident Ocado à réduire ses coûts de livraison.

L'augmentation des attentes des clients en matière de livraison et la nécessité croissante de réduire les coûts de livraison et d'augmenter les volumes de livraison pendant la période des fêtes, propice aux achats en ligne, font de la technologie un élément plus déterminant que jamais pour la réussite des opérations de livraison des détaillants. La technologie permet de stimuler la productivité, essentielle en période de fêtes, la demande en matière de livraison à domicile dépassant alors les ressources de livraison disponibles. La technologie améliore également la fiabilité des opérations de livraison et simplifie le cycle d'encaissement. Mais les détaillants peuvent également se tourner vers la technologie, non seulement pour livrer plus avec moins de ressources, mais également pour augmenter leurs ventes et fournir des services qui les démarquent de la concurrence. Avec la technologie de livraison, cette opération qui tenait auparavant du back office, devient une opération de front office orientée clients et revêtant une importance particulière aux yeux des clients et de la direction de l'entreprise.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la Supply Chain orientée clients

Les stratégies innovantes en matière de Supply Chain impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable en matière de vente au détail omnicanal

Le problème n'est pas le problème

Le succès de la livraison à domicile commence dès la commande

Le dernier kilomètre a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon : c'est une question de choix, pas de livraison en jour J

La volte-face d'Amazon

Gérer votre marque dans le contexte du drop shipping

Utilisation des informations de la Supply Chain pour créer une expérience en circuit fermé

La technologie Supply Chain qui révolutionne l'épicerie en ligne

La technologie, facteur de réussite des livraisons en période de fêtes

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017



Dans les prochaines années, la livraison à domicile est appelée à évoluer considérablement, un nombre croissant de détaillants améliorant leurs capacités et les leaders du marché cherchant quant à eux de nouvelles façons de se différencier. Nombre des nouvelles tendances qui seront alors observées résulteront des nouvelles stratégies et technologies de livraison à domicile. Toutefois, un certain nombre d'entre elles seront le résultat des difficultés croissantes rencontrées par les méthodes de livraison sur le dernier kilomètre et des contraintes en termes de capacités. J'ai identifié 6 domaines dans lesquels d'importants changements devraient intervenir.

- 1. Distribution omnimodale par rapport à distribution multimodale.** Le terme « omni » est un terme brûlant dans le secteur de la vente au détail, les détaillants cherchant à optimiser et à présenter aux clients un front de vente unifié, que ceux-ci fassent leurs achats en magasin, sur Internet ou via leurs smartphones. La notion de distribution multimodale – optimisation des livraisons dans les différents modes de livraison – n'est pas nouvelle, mais pour de nombreuses entreprises ayant une activité de distribution intensive, elle se limite à un simple choix du mode de livraison (par exemple, en fonction de la taille et du poids). La distribution omnimodale va plus loin : elle recherche des combinaisons de livraison auxquelles on ne penserait pas forcément pour améliorer l'efficacité et offrir un service client d'excellence. Prenons l'exemple d'un détaillant dont l'un des clients commande un article volumineux qui sera livré le mercredi suivant, et qui commande par ailleurs d'autres articles plus petits le week-end. Dans l'approche multimodale traditionnelle, deux livraisons auraient lieu, l'une assortie d'un service d'installation, et l'autre effectuée par un transporteur de petits colis Or, pourquoi ne pas fusionner les deux livraisons afin d'éliminer les coûts associés à la deuxième livraison ? C'est l'approche adoptée par la distribution omnimodale.
- 2. Exécution, exécution et exécution.** La tendance envers une livraison en jour J et J+1 va continuer à dicter sa loi à de nombreux marchés de vente au détail. Dans ce contexte, les Supply Chains devront être beaucoup plus rationalisées et plus réactives. L'accent sera donc mis sur les processus basés sur l'exécution et sur les technologies réduisant les cycles de livraison. Les entreprises qui innoveront seront celles qui réussiront à inciter leurs partenaires logistiques à se plier à cet exercice, l'augmentation de la rapidité et de la réactivité de la Supply Chain étant en grande partie liée aux performances et au degré d'intégration des partenaires logistiques. Cela nous amène au point suivant.
- 3. Intégration de la Supply Chain.** Dans cette recherche d'une rapidité et d'une réactivité accrues, les différents niveaux de la Supply Chain seront ignorés. Pour de nombreuses entreprises ayant une activité de distribution intensive, la difficulté réside dans le fait que leurs Supply Chains ont été optimisées pour réduire les coûts et pas nécessairement pour améliorer leur réactivité. Les opérateurs Supply Chain de premier plan impliqueront au maximum leurs partenaires logistiques, envisageront des stratégies de transport plus dynamiques ainsi que des approches en matière de partage d'informations et d'étiquetage qui feront VRAIMENT apparaître les fournisseurs comme des acteurs à part entière de la Supply Chain, et non pas des « pièces rajoutées ». Les prestataires logistiques proposant des services associés devront améliorer leurs capacités à intégrer les chargeurs afin de relever ce défi.
- 4. Le retour en puissance des flottes.** Après des années passées à les éliminer, les chargeurs se tourneront à nouveau vers les flottes (privées ou dédiées) afin d'améliorer leur service client

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la
Supply Chain
orientée clients

Les stratégies innovantes
en matière de Supply Chain
impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable
en matière de vente au
détail omnicanal

Le problème n'est pas
le problème

Le succès de la livraison
à domicile commence
dès la commande

Le dernier kilomètre
a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon :
c'est une question de choix, pas
de livraison en jour J

La volte-face
d'Amazon

Gérer votre marque
dans le contexte du
drop shipping

Utilisation des informations de
la Supply Chain pour créer une
expérience en circuit fermé

La technologie Supply
Chain qui révolutionne
l'épicerie en ligne

La technologie, facteur
de réussite des livraisons
en période de fêtes

Excellence de la
livraison à domicile -
Prévisions pour 2017

Excellence de la livraison à domicile - Prévisions pour 2017 (suite)

et de se prémunir contre la pénurie croissante de chauffeurs. Les entreprises qui innoveront iront encore plus loin en mettant l'accent sur la formation des chauffeurs et leurs compétences en matière de service de livraison. Elles rémunéreront mieux leurs chauffeurs et utiliseront une technologie mobile et de planification des tournées qui leur permettra d'atteindre le niveau de service et de compétence dont elles ont besoin pour être compétitives. De la même manière, les principaux transporteurs spécialisés adopteront des tactiques similaires afin d'améliorer leur niveau de service et leur productivité dans le but de se démarquer de la concurrence.

5. Applications Android avec systèmes back-end intelligents fonctionnant en temps réel.

Pauvres promoteurs d'iOS et de Microsoft, le débat est certes terminé, mais l'innovation ne fait que commencer et elle ne concerne pas seulement le téléphone. Si 2013 a été une année clé en matière d'utilisation d'appareils grand public, l'année 2014 a été marquée par l'apparition d'un nombre croissant de solutions de qualité commerciale. Les appareils grand public ont prouvé qu'Android, en tant que système d'exploitation, pouvait gérer les problèmes logistiques, mais les problèmes de fiabilité et de durée de vie de la batterie se posaient inévitablement. Le prix des appareils Android va continuer de baisser, favorisant leur adoption. Si l'usage des appareils mobiles va encore s'intensifier, l'utilisation d'applications back-end complexes créant des systèmes de contrôle en circuit fermé en temps réel pour les agents mobiles va augmenter elle aussi. La livraison en jour J constitue un excellent exemple de domaine dans lequel l'utilisation d'applications intelligentes destinées à optimiser la productivité des chauffeurs et le service client va exploser.

6. Sécurité des données. L'adoption croissante de solutions cloud, la surveillance par la NSA et les récentes failles très médiatisées de certains détaillants vont inciter les entreprises à mettre davantage l'accent sur la sécurisation des données Supply Chain. Les données constituent la pierre angulaire des Supply Chains modernes ; s'assurer qu'elles ne peuvent pas être compromises est indispensable à la bonne marche d'une entreprise. Cela va toutefois devenir un exercice d'équilibriste pour des entreprises qui, de plus en plus, tendent à intégrer leurs partenaires logistiques. Si la réaction instinctive est de restreindre lourdement l'accès, les meilleurs opérateurs de la Supply Chain ainsi que les fournisseurs de solutions cloud associés favoriseront quant à eux les technologies qui améliorent les niveaux de sécurité (par exemple, via le cryptage des données) tout en facilitant la collaboration.

Cela fait bien longtemps, depuis la fin des années 1990 exactement, que les performances de la Supply Chain, en tant qu'arme concurrentielle, n'avaient pas été examinées avec autant d'intérêt par les plus hautes sphères des entreprises. La tendance, dans le domaine de la livraison à domicile, à une réinvention et à une reconsidération des approches traditionnelles va continuer à prendre de l'ampleur dans les prochaines années. Ce sera une période pleine de promesses pour les détaillants cherchant par tous les moyens à se différencier. Néanmoins, la difficulté majeure pour eux consistera, face à cette explosion de nouvelles stratégies et de technologies de livraison à domicile, à suivre le rythme puisque les meilleures pratiques d'aujourd'hui seront vite dépassées.

☞ Cliquez sur un élément ci-dessous

Bienvenue dans la
Supply Chain
orientée clients

Les stratégies innovantes
en matière de Supply Chain
impliquent les collègues des ventes

N'attendez pas l'inévitable
en matière de vente au
détail omnicanal

Le problème n'est pas
le problème

Le succès de la livraison
à domicile commence
dès la commande

Le dernier kilomètre
a le dernier mot

Livraison à domicile d'Amazon :
c'est une question de choix, pas
de livraison en jour J

La volte-face
d'Amazon

Gérer votre marque
dans le contexte du
drop shipping

Utilisation des informations de
la Supply Chain pour créer une
expérience en circuit fermé

La technologie Supply
Chain qui révolutionne
l'épicerie en ligne

La technologie, facteur
de réussite des livraisons
en période de fêtes

Excellence de la
livraison à domicile -
Prévisions pour 2017