



GUIDE PRATIQUE

4 façons de réduire les risques liés à la supply chain mondiale

Qu'il s'agisse de la gestion de stratégies de transport très complexes, d'opérations décentralisées ou d'environnements extrêmement dynamiques, le principal défi que pose la supervision des activités d'expédition à l'échelle mondiale se résume à une dépendance excessive à l'égard des processus manuels et à un manque d'informations normalisées. Toutefois, grâce à une meilleure visibilité de la supply chain dans le Cloud, les fabricants peuvent contrer les augmentations de coûts, tout en faisant face à l'incertitude économique mondiale. Ce document présente 4 façons dont les fabricants peuvent atteindre cet objectif.

Les principaux défis de la gestion d'une supply chain mondiale

Étant donné qu'environ 80 % du volume du commerce mondial fait intervenir le transport maritime, il est essentiel pour votre organisation de générer des économies dans les activités d'expédition mondiale pour compenser les fluctuations tarifaires et la volatilité des dépenses du dernier kilomètre.¹ Une mauvaise gestion des dépenses de transport résulte d'un trop grand nombre de processus hautement manuels, d'un réseau fragmenté de multiples prestataires de services et d'un manque important d'informations normalisées. Ces facteurs compliquent la prise de décision et entravent les stratégies de dépenses plus intelligentes, en particulier pour ce qui est des défis logistiques courants tels que les stratégies de transport transfrontalier complexes, les opérations décentralisées et les environnements extrêmement dynamiques.

Lorsque la demande fluctue ou que les tarifs douaniers augmentent le coût des marchandises vendues (COGS), les fabricants doivent pouvoir exploiter rapidement les transferts modaux et l'élargissement des réseaux de transporteurs pour garantir l'approvisionnement et réduire les coûts.

Des stratégies de transport très complexes

La planification du transport mondial implique des milliers de voies dans de nombreuses régions, utilisant des modes variés, tous caractérisés par des unités de mesure, devises et conditions différentes. Par conséquent, les fabricants doivent surmonter les divergences dues à l'absence de normalisation des informations en y consacrant davantage de temps et de main d'œuvre, ce qui génère des charges administratives importantes et complique la réalisation d'analyses de transport significatives.

Des opérations décentralisées

Les grands fabricants sont souvent composés d'unités commerciales diverses et concurrentes, parfois développées à la suite d'une acquisition. Elles manquent souvent d'un contrôle centralisé de la gestion des transports, ce qui entraîne un gaspillage d'argent en raison de stratégies de dépenses et d'exécution différentes dans chaque division.

Un environnement extrêmement dynamique

Du fait que de nombreux acteurs et facteurs sont impliqués dans l'organisation et l'exécution des transports, il est difficile de prévoir les résultats avec certitude. En raison du niveau élevé de changement et de volatilité, les fabricants sont confrontés à un service imprévisible et à des dépenses très variables au cours du temps.

Nous présentons ici 4 façons dont une meilleure visibilité sur les opérations de la supply chain mondiale et un système de gestion du transport (TMS) peuvent aider à contrer les augmentations de coûts dues à l'incertitude, à la volatilité et à la géopolitique, tout en faisant face aux fluctuations de l'économie mondiale.

1. Tirer parti de la gestion avancée des achats et des contrats de fret

Pour optimiser les dépenses de transport dans une supply chain mondiale, les fabricants doivent s'associer à plusieurs transporteurs et prestataires logistiques. La gestion des contrats de transport tout au long de leur cycle de vie nécessite de traiter des quantités importantes de données ainsi que de fréquents changements et mises à jour, et de transmettre les modifications de contrats et de tarifs à tous les intervenants internes du processus de transport.

Il est impossible de contrôler efficacement les dépenses mondiales liées au transport en utilisant des processus manuels. Les dirigeants ont besoin d'une aide à la décision fondée sur des données de haute qualité provenant de l'ensemble de leurs réseaux de transport.

Les besoins en matière de transport changent si fréquemment que, lorsque les prestataires se répartissent sur plusieurs continents, un fabricant ne peut pas trouver un équilibre entre des dépenses minimales et le maintien d'un service client de qualité sans un système automatisé. Pour éviter la dérive des dépenses, les fabricants doivent gérer le cycle de vie des tarifs de fret et des services—depuis le processus d'appel d'offres jusqu'à la mise au point des plans d'affectation et d'exécution.

Lorsque les lignes d'approvisionnement se déplacent vers de nouvelles régions, il peut être nécessaire d'inviter un ensemble plus large de transporteurs aux cycles d'approvisionnement. De même, si de nouveaux tarifs entrent en jeu, augmenter le nombre de transporteurs participant à un appel d'offres peut accroître la concurrence et aider à réaliser des économies plus importantes pour compenser la hausse du coût des marchandises vendues (COGS).

La gestion du cycle des contrats de transport et des modifications dans des feuilles de calcul et par e-mail nuit à l'efficacité de l'ensemble du processus et conduit à une faible auditabilité.

Les dépenses qui peuvent généralement être éliminées grâce à l'automatisation finissent par réduire la marge d'exploitation et augmenter le coût des marchandises vendues. Les entreprises qui n'ont pas transféré leurs réseaux de gestion de la supply chain dans le Cloud doivent faire face aux problèmes suivants :

- Une gestion très manuelle des contrats et des tarifs.
- Une prise de décision complexe pour optimiser un acheminement qui trouve un équilibre entre les services et les coûts.
- Un manque de normalisation des données—en raison de la dépendance vis-à-vis des feuilles de calcul et des e-mails.
- Des expéditions à un coût plus élevé que prévu.
- Des dépenses excessives dues à une mauvaise conformité de l'acheminement.

- Une faible capacité d'analyse des facteurs de coût (problèmes d'utilisation des voies, performances des transporteurs, conformité de l'acheminement, durée de résidence excessive, frais d'immobilisation et de surestaries des conteneurs, erreurs de facturation du fret).

2. Intégrer l'approvisionnement à l'exécution du transport pour une amélioration continue

Les entreprises qui souhaitent bénéficier d'opérations d'expédition plus rentables tout au long d'une supply chain mondiale ne peuvent pas se limiter à un système classique de gestion du transport pour saisir et analyser les données sur les tarifs, les transporteurs et les autres partenaires impliqués dans le transport multimodal à plusieurs étapes. Elles ont besoin d'un système qui gère les dépenses de transport sur l'ensemble de leur réseau mondial, depuis la gestion du cycle d'approvisionnement jusqu'à la conformité de l'acheminement et l'audit des factures.

Sur une plateforme de réseau, les appels d'offres pour les voies de navigation mondiales peuvent être traités dans le Cloud, sur la base de données normalisées entre les transporteurs, les transporteurs non exploitants de navires (NVOCC), les devises locales, les unités de mesure, l'identification des lieux et les types de biens et de services. Les prestataires de services se comparent facilement et avec précision, et l'attribution des contrats peut être optimisée sur la base d'une analyse des scénarios d'attribution du fret. Ultérieurement, les gestionnaires peuvent comparer les dépenses réelles aux prévisions initiales et corriger la combinaison des attributions ou des transporteurs en conséquence.

Optimisez et gérez le cycle de vie intégré des tarifs de fret et des services sur une plateforme de gestion du transport en réseau en :

- Utilisant un moteur de demandes de proposition (RFP) et d'attribution collaboratif et fondé sur les données.
- Gérant les données relatives aux contrats et aux tarifs de manière centralisée pour tous les accords de fret.
- Fermant la boucle de contrôle des dépenses grâce à des fonctionnalités intégrées d'audit et de paiement du fret.
- Contrôlant la conformité de l'organisation au moyen de l'analyse des performances.

Pour optimiser les dépenses de transport à l'échelle mondiale, les entreprises doivent éliminer les silos logistiques internes et gérer leurs activités avec de multiples prestataires de services et partenaires en tant que réseau commercial interconnecté.

Améliorez les décisions relatives aux dépenses en :

- Automatisant le processus d'approvisionnement du contrat pour mieux évaluer les options complexes de combinaison de transporteurs et de niveaux de service.
- Gérant les contrats pour des milliers de voies d'expédition et leurs inévitables modifications au fil du temps de manière centralisée et facile à auditer.
- Auditant les factures de fret en vue d'éviter les sur-paiements et d'identifier les mauvaises décisions d'expédition.

La valeur liée à la gestion des dépenses de transport sur une plateforme Cloud en réseau est énorme. Les processus manuels coûteux peuvent être éliminés, et de meilleures décisions peuvent être prises. Les avantages sont les suivants :

- Économiser au moins 3 à 8 % sur les dépenses annuelles de fret tout en équilibrant un service optimal avec un coût minimal.
- Économiser de 12 à 15 % sur les dépenses globales de fret en réduisant les achats ponctuels non planifiés et le processus de relance.
- Rationaliser le processus d'appel d'offres et la gestion des contrats pour réduire les frais de vente, généraux et administratifs (SG&A).
- Recueillir les données provenant des fiches d'évaluation des transporteurs pour améliorer les performances.

3. Assurer une gestion active des transitaires et des prestataires 3PL

Les fabricants doivent relever le défi lié au contrôle de leurs supply chains entrantes lorsqu'ils travaillent avec des fournisseurs internationaux et organisent des options de transport dans plusieurs régions et modes. Les transitaires et autres prestataires de services logistiques tiers (3PL) peuvent aider à gérer ces flux internationaux, y compris les commandes regroupées et directes aux clients.

Souvent, les prestataires 3PL gèrent la région ou le mode qui leur est attribué à partir de leurs propres tours de contrôle isolées—des systèmes censés regrouper toutes les informations sur le statut des expéditions en une seule vue.

Malheureusement, chaque tour de contrôle pour un 3PL exclut les données relatives au fret restant d'un expéditeur, qui est géré par d'autres 3PL.

Les risques liés à l'absence d'une plateforme de transport centralisée

Les fabricants qui utilisent plusieurs 3PL et leurs différents systèmes technologiques peuvent perdre une grande partie du contrôle de leurs activités externalisées. En l'absence d'une plateforme centralisée de transport en réseau offrant une vue d'ensemble des expéditions, ils sont contraints de rassembler les informations souhaitées sur le transport à partir de nombreux systèmes disparates, utilisant des formats et des normes différents pour chaque région ou mode. L'analyse et l'amélioration continue, sans parler du suivi en temps réel des performances du transporteur et du 3PL, deviennent une lutte constante.

En l'absence d'un système objectif d'enregistrement de la supply chain et du transport entre l'expéditeur et le prestataire 3PL, le coût du passage à un autre système et la perte de visibilité lors du changement de prestataire 3PL peuvent dissuader le fabricant de chercher de meilleurs partenaires d'externalisation, si nécessaire. Les expéditeurs peuvent se résigner à des marges plus faibles, à des pertes ou des retards d'expéditions et à des processus de réconciliation manuels, simplement pour éviter le processus fastidieux de mise en œuvre qui accompagne généralement toute nouvelle relation avec un prestataire 3PL.

Lorsque les fabricants ne disposent pas d'une visibilité indépendante sur le transport, ils rencontrent les problèmes suivants :

- Des exceptions d'expédition lorsque les marchandises transitent entre différents modes de transport.
- Une administration manuelle et un suivi téléphonique pour garantir que l'exécution est correcte.
- Un manque de visibilité et de contrôle sur l'ensemble des régions d'approvisionnement.
- Une baisse des niveaux de service lorsqu'ils sont dépendants d'un partenaire peu performant.

■ **Avec la mondialisation des supply chains, les fabricants ont tout intérêt à adopter des plateformes de supply chain en réseau pour remplacer les nombreuses connexions rigides et axées sur l'ERP qui limitent leur capacité à répondre et à s'adapter à la volatilité géopolitique et économique.**

Lorsque chaque prestataire 3PL utilise son propre système pour assurer la visibilité des expéditions, il n'existe pas de source centrale permettant d'obtenir une vue globale des performances qui harmonise les ordres d'expédition, les plans d'expédition, les réservations, les plans de chargement et les avis préalables d'expédition (ASN) de chaque partenaire. Une analyse plus approfondie de la supply chain devient très difficile, voire quasiment impossible.

Systèmes des 3PL

Lorsque les fabricants externalisent la gestion du transport, ils doivent souvent travailler avec plusieurs systèmes de 3PL. Chacun d'entre eux peut nécessiter un processus différent et utiliser divers indicateurs clés de performance (KPI) pour contrôler les performances.

Cette situation peut entraîner :

- Un manque de cohérence des processus et des informations sur les performances de la supply chain.
- Des réservations incorrectes de fournisseurs auprès d'un 3PL—voire des oublis de réservations.
- L'absence d'une piste d'audit fiable pour les activités et les performances passées ou en cours.
- L'absence d'indicateurs de service objectifs permettant de comparer les différents 3PL.

Dépendance vis-à-vis d'un prestataire 3PL

Les fabricants investissent beaucoup lorsqu'ils choisissent des prestataires de services logistiques comme partenaires dans diverses régions ou pour diverses lignes de produits. Ils doivent intégrer les systèmes des 3PL aux systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) existants et former les salariés à leur utilisation. Si la relation avec le prestataire 3PL ne génère pas les résultats escomptés et nécessite d'être reconsidérée, le coût élevé lié au changement de 3PL peut entraîner une dépendance qui dissuade de rechercher un meilleur partenaire.

L'absence de plateforme pour le contrôle et la visibilité de la supply chain mondiale

Sans une plateforme en réseau pour surveiller et gérer l'activité de la supply chain multinationale et multi-entreprises, les entreprises ne disposent pas de la visibilité, du contrôle et de l'agilité collaborative nécessaires pour répondre aux perturbations, effectuer une transition sans heurts vers différentes zones géographiques d'approvisionnement et maintenir un contrôle étroit des coûts d'expédition.

4. Contrôler la planification et l'exécution utilisant plusieurs modes, étapes et parties prenantes à l'aide d'un TMS global

Les fabricants ne peuvent pas gérer efficacement l'approvisionnement mondial entrant et sortant s'ils utilisent des systèmes isolés ou des connexions uniques avec chaque transporteur, 3PL ou transitaire avec lequel ils passent un contrat. Aujourd'hui, les plateformes de réseau mondial permettent aux entreprises d'externaliser un large éventail d'activités de transport, tout en conservant une vision globale des flux de produits, des performances des partenaires et des transferts d'expéditions entre les prestataires de services.

Une plateforme de réseau de supply chain multi-tenant, déployée dans le Cloud, permet à chaque partenaire 3PL, ainsi qu'aux fournisseurs internationaux, aux agents, aux transporteurs, aux courtiers en douane et au fabricant de collaborer en utilisant une seule version de la vérité. Les fabricants peuvent gérer des fournisseurs du monde entier, orchestrer des expéditions multimodales de manière plus rentable et prendre rapidement de meilleures décisions concernant la supply chain sur une plateforme en réseau qui normalise et harmonise les données provenant de nombreuses sources différentes. Les applications de réseau spécifiques conçues pour soutenir les opérations holistiques de la supply chain bénéficient de données harmonisées pour offrir une plus grande efficacité, une réponse plus rapide, une meilleure visibilité des exceptions et davantage de possibilités de réduire les coûts face aux perturbations et à l'incertitude mondiales.

Connectez les réseaux d'approvisionnement mondiaux à une plateforme neutre de gestion des commandes et de la logistique pour surveiller les flux de produits entrants et :

- Gérer le processus de la réservation à la création de l'ASN avec des outils orientés vers les fournisseurs.
- Fournir une visibilité de bout en bout, de l'expédition du fournisseur à la livraison au client.
- Prendre de meilleures décisions en matière de regroupement des transports et d'acheminement grâce à un atelier logistique.
- Travailler avec de nombreux 3PL partenaires, quel que soit leur systèmes back-end.

Grâce à une plateforme mondiale de gestion du transport, les fabricants peuvent :

- S'assurer que les expéditions complexes, à plusieurs étapes et transocéaniques utilisent les meilleures options de transport disponibles pour trouver un équilibre entre les niveaux de service requis et les coûts les plus bas.
- Promouvoir la conformité entre les unités commerciales et les partenaires de service afin qu'ils utilisent les transporteurs sous contrat, les tarifs négociés et les scénarios d'acheminement optimaux pour assurer un contrôle complet des dépenses.
- Optimiser les flux de transport mondiaux en commençant par l'origine du produit pour réduire les coûts et les gaspillages dus aux inefficacités systémiques et compenser l'augmentation des dépenses liées au dernier kilomètre.

Une plateforme unique pour gérer les opérations de transport mondial dans toute l'entreprise exige la puissance du réseau. Grâce à cette plateforme, plusieurs unités commerciales et activités régionales peuvent tirer profit d'une notation, d'une gestion des contrats et d'une exécution centralisées pour améliorer la conformité et l'efficacité, tandis que les transporteurs connectés et les multiples prestataires 3PL partageront également une version unique de la vérité avec l'expéditeur, bénéficiant ainsi d'une connectivité simplifiée.

Parallèlement, les processus multipartites et multi-étapes peuvent être plus facilement automatisés, tandis que les décisions concernant des dépenses évitables peuvent être mieux identifiées et ciblées. Les fabricants peuvent également bénéficier de plans de transport optimaux et d'une visibilité dynamique sur leurs supply chains mondiales et leurs réseaux de transport régionaux.

Voici quelques-uns des autres avantages :

- Harmoniser les processus de gestion des commandes entre tous les fournisseurs et les prestataires 3PL depuis l'origine ; éliminer les workflows multiples et indépendants, car les processus normalisés peuvent être plus facilement automatisés et contrôlés pour détecter d'éventuelles exceptions.
- Garantir un flux de produits optimal pour un coût de fret minimal grâce à une plateforme de planification des expéditions qui fonctionne sur tous les modes et dans toutes les zones géographiques afin de prendre de meilleures décisions.
- Utiliser un prestataire 3PL satisfaisant ou changer de prestataire 3PL pour augmenter vos options concurrentielles si vous n'atteignez pas les résultats souhaités en matière de transport.
- Réduire les processus de relance excessifs et coûteux grâce à une visibilité avancée des expéditions et à la connaissance des canaux d'approvisionnement pour formuler des prévisions plus fiables en matière de transit des stocks.

Les principaux avantages d'un TMS en réseau

Pour résumer, grâce à un système de gestion du transport en réseau, les entreprises internationales peuvent :

- Évaluer plus précisément les tendances en matière de capacités et de dépenses de fret à l'échelle mondiale.
- Exploiter plus efficacement les supply chains grâce à une visibilité multimodale à plusieurs étapes.
- Réagir plus rapidement aux changements du marché mondial.
- Prendre de meilleures décisions en matière de dépenses de fret à l'échelle de l'entreprise.

¹ Banque mondiale, "International transport costs: Why and how to measure them?" World Bank Blogs, janv. 2021.

EN SAVOIR PLUS 

Suivez-nous :     



Infor fournit des solutions dédiées par secteur d'activité dans le Cloud. Avec 17 000 employés et plus de 65 000 clients répartis dans 170 pays, les solutions Infor sont conçues pour le progrès. Pour en savoir plus sur Infor, visitez notre site www.infor.com.

Copyright© 2022 Infor. Tous droits réservés. Le mot « Infor » et le logo associé sont des marques commerciales et/ou marques déposées d'Infor ou de l'un de ses affiliés ou filiales. Toutes les autres marques commerciales citées dans le présent document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. www.infor.fr.

Infor France (SAS), Immeuble Cristalia, 6ème étage, 3 Rue Joseph Monier, 92500 Rueil-Malmaison

INF-2503286-fr-FR-1221-1