ENTREGANDO VALOR POR MEDIO DE LAS PERSONAS

UN MUNDO ACERCA DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO DINÁMICAS

Por: John Gattorna

En este artículo, el Dr. John Gattorna, autor de Dynamic Supply Chains, entrega valor por medio de las personas, 2da edición FT Prentice Hall, Harlow, 2010, ofrece una visión general de lo que él llama Alineación dinámica: Deseos con diferentes estrategias de cadena de abastecimiento.

La clave de una gestión exitosa de las cadenas de abastecimiento es reconocer que son las personas las que realmente impulsan las cadenas de abastecimiento vivas que están en el corazón de las empresas.

COMENTARIOS DE APERTURA

Una cosa es segura. Vamos a tener que cambiar radicalmente nuestras ideas sobre el diseño y operación de las cadenas de abastecimiento de la empresa si queremos romper los grilletes y llegar al próximo nivel de desempeño operacional y financiero durante el próximo año.

Esto no es una opción; es obligatorio. En esencia, el mundo ha cambiado tanto en los últimos 15 años que los métodos convencionales ya no son suficientes. El mundo de los mercados se ha vuelto mucho más volátil, y bajo tales condiciones los viejos supuestos ya no soportan el escrutinio.

El camino a seguir está ahí para que todos lo vean. Debemos rechazar toda negación y llegar a un acuerdo, finalmente, con la noción de que son las

personas (y su comportamiento) las que impulsan las cadenas de abastecimiento.

Todos los demás son sólo habilitadores. Por lo tanto, es necesario considerar el problema de diseñar y operar las cadenas de abastecimiento del mañana examinando tres áreas de la actividad humana a lo largo de las cadenas de abastecimiento típicas de la empresa y todas las empresas tienen cadenas de abastecimiento.

1 Debemos reinterpretar el mercado y buscar formas de entender y codificar lo que los clientes (y los consumidores) nos dicen cuando se proponen comprar productos y servicios.

2 Debemos hacer lo mismo en la oferta del canal, y buscar nuevas maneras de entender las capacidades subyacentes y las expectativas de los proveedores de quienes obtenemos las materias primas, componentes, subconjuntos y embalaje;

3 Por último, debemos aprender mucho más acerca de la capacidad cultural interna de nuestros negocios, representada por los empleados, la gerencia y el liderazgo.

Si somos capaces de 'alinear' los tres componentes de la cadena de abastecimiento arriba descritos, lograremos una mejora cuántica en los resultados finales por medio de mejores niveles de servicio y satisfacción en ambos extremos de la cadena de abastecimiento, y menor costo de servicio por medio de mejoras en las configuraciones internas.

Este artículo intenta darle una idea de cómo se puede lograr todo esto citando varios extractos del libro en sí. Si desea más detalles, tendrá que leer todo el libro, de principio a fin.

CONVERSACIONES DE LOS CLIENTES

El mensaje claro es que los clientes, y solo los clientes, son el marco de referencia definitivo cuando está diseñando y operando cadenas de abastecimiento de empresas. Para convertir la retórica en acción, inevitablemente hay que empezar por re-segmentar su mercado por medio de líneas conductuales. La miríada de otras técnicas disponibles puede ser útil, pero no esencial. Por otro lado, la segmentación del comportamiento es obligatoria.

DEBEMOS REINTERPRETAR EL MERCADO Y BUSCAR FORMAS DE ENTENDER Y CODIFICAR LO QUE LOS CLIENTES (Y LOS CONSUMIDORES) NOS DICEN CUÁNDO VAN A COMPRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Una vez que el mercado se interpreta de esta manera, seguimos el hilo conductor dentro de la organización y la gran noticia es que sólo necesitamos tres o cuatro tipos diferentes de configuraciones de la cadena de abastecimiento a cada momento para cubrir hasta un 80 Por ciento del mercado. Este formato multidimensional de alineación múltiple puede sonar complicado a simple vista, pero de hecho, es todo lo contrario: representa una reducción significativa en la complejidad operativa y, por lo tanto, del costo.

Esta estructura sustenta el dinamismo requerido en las cadenas de abastecimiento contemporáneas, y da vida a toda la conversación acerca de "flexibilidad" y "adaptabilidad". Esas relativamente pocas empresas globales que hasta ahora han adoptado principios de alineación dinámica ya están cosechando los frutos de su ventaja de pioneros.

Todos hemos estado buscando el Santo Grial para mejorar el desempeño operacional y financiero. El problema es que hemos estado buscando en los lugares equivocados. El secreto del diseño de una cadena de abastecimiento superior es empezar por re segmentar a los clientes a lo largo de líneas de comportamiento y luego hacer ingeniería inversa desde allí. Necesitamos dar forma a proposiciones de valor específicas y apoyarlas con estructuras organizacionales, procesos, tecnología y otros componentes. De hecho, algo que hemos sabido desde hace algún tiempo - pero hemos estado negando - es que los clientes son el marco de referencia definitivo. Mattias Holweg y Fritz Pil se mostraron firmes al respecto cuando promovieron el uso de estrategias de construcción a medida. Dell lo ha hecho. Nokia lo ha hecho. ¿Por qué no otros? Creemos que introducir este tipo de genuina atención al cliente es fundamental para un avance en el pensamiento de la cadena de abastecimiento.

John Gattorna
"Líder de Pensamiento" en el escenario mundial de la Cadena de Abastecimiento.

No deberíamos culpar a los altos directivos por no enfatizar suficientemente a los clientes porque los diseños organizacionales anticuados no han ayudado tampoco. Las estructuras rígidas y jerárquicas a menudo han fragmentado el conocimiento y la responsabilidad en silos, dando poca información acerca de los clientes que se filtra por las personas en posiciones de back-office. Es más, la mayoría de las organizaciones han adoptado regímenes de segmentación de clientes erróneos y

EL SECRETO DEL DISEÑO DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SUPERIOR ES COMENZAR POR SEGMENTAR A LOS CLIENTES A LO LARGO DE LÍNEAS DE COMPORTAMIENTO Y LUEGO HACER INGENIERÍA INVERSA DESDE ALLÍ.

en su mayoría irrelevantes. Estos incluyen segmentación utilizando la Clasificación Industrial Estándar (SIC), sectores de la industria, geografía, tamaño, ingresos, rentabilidad, precios, características del producto y un surtido de parámetros institucionales en torno a los cuales se han movilizado fuerzas de ventas y operaciones logísticas.

Thomas Davenport y sus colegas tenían razón cuando observaron que "... Una empresa necesita más que datos transaccionales para obtener información (del cliente)". Las empresas exitosas concuerdan en que la persona detrás de la transacción también debe ser considerada. Podemos entender y predecir mejor el comportamiento del cliente examinando datos de comportamiento junto con los correspondientes datos transaccionales. De hecho, aquí es donde la gestión del conocimiento se cruza con nuestro interés en los comportamientos de compra de los clientes.

Desafortunadamente, las empresas están confiando demasiado en datos transaccionales impulsados por la tecnología, lo que deja grandes lagunas en sus conocimientos acerca del comportamiento real de los clientes. Se necesita algo más para llenar esta brecha.

CONFUSIÓN EN TORNO A LA SEGMENTACIÓN

La segmentación de los clientes, junto con la diferenciación del producto, son quizás los dos conceptos más fundamentales en el marketing. La diferenciación del producto es razonablemente sencilla, pero la confusión es abundante cuando se trata del concepto de segmentación y cómo se operacionaliza. Esencialmente, la idea es simple: tenemos que agrupar a los clientes con expectativas comunes para que podamos combinar las estrategias de servicio con sus necesidades particulares (compartidas). Cada segmento debe ser distinto, accesible y económicamente viable en tamaño. Sobre la base de estas directrices, su capacidad para diseccionar un mercado sólo está limitada por la amplitud de su imaginación. Pero ahí está el problema. Una de las primeras formas de segmentación utilizadas por las empresas fue el enfoque clásico igual para todos; Esto no era segmentación. Este intento de estandarizar todos los productos y servicios nació de un deseo equivocado de simplificar los procesos internos en aras de la conveniencia administrativa.

Que pena por los clientes; La alineación ¡Ni siquiera estaba en el radar de los gerentes! Sin embargo, los clientes cada vez más sofisticados pronto obligaron a las empresas de grandes marcas a buscar soluciones que acomodaran mejor sus preferencias.

Desafortunadamente, algunos proveedores llegaron al otro extremo y cayeron en la trampa de la personalización, donde cada cliente fue tratado como único. A su vez, esto llevó a una mayor complejidad e incluso un mayor costo de servicio. En realidad, el ceder o transigir (o solución del 80%) se encuentra en medio de estos dos extremos: crear tres o posiblemente cuatro segmentos de comportamiento sustantivos, en lugar de uno o muchos.

¿Cómo segmentan sus clientes ventas y marketing? En general, los gerentes de ventas y marketing han desarrollado una gran variedad de formas de segmentar sus mercados y asignar recursos, y en particular, organizar sus fuerzas de ventas y dar apoyo a sus funciones logísticas. Pero han prestado poca o ninguna atención al consiguiente impacto en las operaciones de back-office.

De hecho, permanece una verdadera «desconexión» entre la manera en que el personal orientado al mercado ve a los clientes y la información que comunican al personal que no se enfrenta al mercado. Sin embargo, es fundamental que todos quienes contribuyen a servir a los clientes dentro de la empresa, directa o indirectamente, deben estar coordinados. A pesar de los avances de la tecnología, no parece haberse alcanzado este nivel más básico de entendimiento común. Por otra parte, mientras que la búsqueda continúa en el "front end" de las organizaciones para encontrar formas cada vez más sutiles de entender lo que los clientes quieren, parece estarse realizando poco o ningún trabajo para vincular esta comprensión en constante evolución a las operaciones de back-office. ¿Suena familiar?

Finalmente, la mayoría de las empresas adoptarán un método de segmentación para guiar el diseño y el funcionamiento de sus cadenas de abastecimiento. Desafortunadamente, en muchos casos, usted paga su dinero y obtiene lo que se merece. Tenemos evidencias convincentes de muchos proyectos de investigación y consultoría durante las últimas dos décadas de que hay sólo una manera "correcta" de agrupar los propósitos del diseño de canales, esto proviene de los investigadores de cambio estratégico en Estados Unidos, Phil Nunes y Frank Céspedes. Argumentan que los clientes han "escapado" de los canales convencionales y esto es seguramente cierto. Pero, de nuevo, necesitamos encontrar formas más rápidas y mejores de mantenernos al corriente del cliente que evoluciona y aprende. Identificaron cuatro tipos de compradores, similar al "hombre de paja", que se presenta más adelante en el libro.

Sin embargo, en algunos aspectos van demasiado lejos al intentar describir cómo varían los comportamientos de compra de los cuatro tipos de compradores en las cinco etapas de un ciclo de vida de compra típico. Por supuesto, esto puede (y ocurre) en la práctica, pero su enfoque introduce una capa innecesaria de complejidad, lo que paradójicamente hace que sea más difícil de usar en la práctica.

De hecho, cualquier nuevo método de segmentación debe ser fácil de usar, éste no lo es. Estamos de acuerdo con la idea de que el comportamiento irrestricto de los clientes es inevitable ", pero esto no es necesariamente malo, o algo que deberíamos abiertamente resistir. Todo lo contrario. La solución es aceptar que los clien-

“LA LOGÍSTICA COMO PIEZA CLAVE DEL eCOMMERCE”

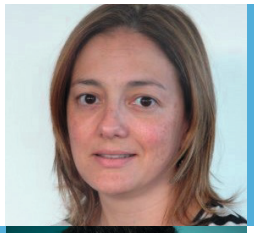
CONFERENCIA DE MANAGEMENT LOGÍSTICO

La conferencia proporcionará una visión de los diferentes patrones de demanda, y lo que cada uno de ellos significa para la estrategia de la cadena de abastecimiento; Cómo identificar estos patrones; Cómo se relacionan con el comportamiento de compra de los clientes y, por lo tanto, los niveles de servicio que necesitan los distintos clientes; Y cómo se pueden utilizar los patrones de demanda para segmentar a los clientes y así impulsar la estrategia.

Dr. John Gattorna

E-COMMERCE & OMNI-CHANNEL DESIGN
DEMAND & SUPPLY PATTERNS

John Gattorna es un reconocido "líder de pensamiento" en el escenario mundial de la Cadena de Abastecimiento. Durante más de tres décadas ha investigado, asesorado y ha sido una voz clave en el cambio de la logística y las cadenas de abastecimiento hacia la agenda estratégica.

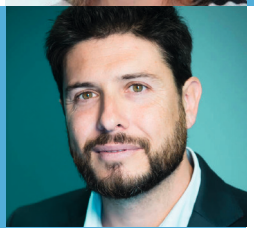


BOPIS
BUY ONLINE- PICK UP IN STORES

Relator: **Sandra Frugone P.**
Adaptando el despacho de ecommerce para un cliente en constante evolución.

ECOMMERCE, CAMBIANDO LAS REGLAS DEL JUEGO

Relator: **Pere Castell**
COO - Director Corporativo de Operaciones y Proyectos.
LOGISFASHION



LOGISTISCDAY
LOGÍSTICA, PIEZA CLAVE DEL ECOMMERCE

24 AGOSTO 2017

¿A quién está dirigido? Directivos y representantes, Logística, Operaciones, Fulfillment, Distribución, Envíos, Dropshipping, Omnicanalidad, IT, eCommerce, Almacenaje. Sectores que deberían participar: Servicios de logística, Distribución, Servicios, Transporte, Productos Industriales, Alimentación y bebidas, Servicios de consultoría, Automoción, Química/Farmacia, InformáticaModa y accesorios. Etc.

www.revistalogistec.com - revista@revistalogistec.com - 562 2583 0091

ORGANIZA: Revista Logistec — Supply Chain Management y más | ACCELERON
PATROCINA: SCCC Supply Chain Council Chile
AUSPICIA: PALLETPARKING On Demand Warehousing | BSF Bodegas San Francisco — Desarrollando Espacios de Confianza

tes ricos en conocimiento encontrarán inevitablemente formas de acceder a los productos y servicios seleccionando del creciente número de vías o canales que se ofrecen. Podemos lograr una verdadera alineación si los clientes están satisfechos con este proceso. Sin embargo, para llegar a este punto, primero debemos desarrollar una comprensión mucho más profunda de las implicaciones culturales internas para todas las partes involucradas a lo largo de estos canales y cadenas de abastecimiento.

Pero sólo hemos abordado la mitad del problema hasta ahora. Con el propósito de aprovechar las nuevas ideas descubiertas que se obtienen del mercado, debemos configurar nuestra estructura organizacional de manera que se alinee adecuadamente con esos clientes y sus diferentes necesidades. Esto nos obliga a reorganizar los componentes internos de nuestra organización en una serie de subculturas que se corresponden con las subculturas de los clientes, expresadas como comportamientos de compra. No tenemos el espacio para examinar todas las palancas disponibles para nosotros con este propósito, pero podemos mirar con atención a la que está creando la mayoría de los problemas en las organizaciones contemporáneas: el diseño de la organización.

DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES RESPONSIVAS [3]

De todas las capacidades internas de una organización, el diseño es quizás el más importante, después del liderazgo. Las estructuras que establecemos para que las personas trabajen tienen una gran influencia en la capacidad de respuesta.

La mayoría de las empresas contemporáneas han quedado rezagadas en su desarrollo organizacional y, en consecuencia, sus estructuras son defectuosas y están desalineadas con consumidores cada vez más exigentes.

Buscamos nuevos diseños de organización para sostener el dinamismo agregado necesario para atender a los segmentos de clientes modernos. Comenzamos con la sabiduría convencional y vamos a revisar críticamente los diseños de las últimas dos décadas. Por último, proponemos un camino futuro que combina las fortalezas de las estructuras funcionales con la capacidad de respuesta integrada de los "clusters" multidisciplinarios orientados al cliente'.

Es cierto que durante las últimas cuatro décadas, y especialmente los últimos 16 años de crecimiento, las empresas y los gobiernos de todo el mundo han caído en la trampa de la apatía; Apatía sobre su rendimiento real y financiero. Los ejecutivos de muchas organizaciones han supervisado el alto crecimiento, beneficios inflados y los correspondientes paquetes de remuneración. Todo parecía funcionar, sin importar lo que se intentó. Pero las semillas del fracaso estaban al acecho debajo de esta fachada.

En realidad, hemos aprendido poco o nada acerca de la gestión de las empresas y sus cadenas de abastecimiento para una rentabilidad bajo condiciones de mercado volátiles. En retrospectiva, la crisis financiera mundial de 2008-09 fue inevitable - un accidente a la espera de suceder. El mismo crecimiento que todos hemos saboreado tanto, porque trajo tal riqueza, ha sido la condición misma que obstaculizó el desarrollo de las herramientas y técnicas que ahora necesitamos tan urgentemente en esta nueva y difícil era.

Ahora es el momento de cambiar nuestros caminos y adoptar nuevos modelos de negocio, porque los antiguos han finalizado claramente su utilidad. En resumen, las empresas, en sus formatos predominantemente separados, están luchando para responder a los clientes que exigen cada vez más capacidad de respuesta. La falla radica en la forma en que configuramos nuestras empresas y las cadenas de abastecimiento dentro de ellas.

MIRANDO DESDE AFUERA HACIA ADENTRO

Nunca deja de sorprenderme cómo hacen las cosas las empresas aparentemente sofisticadas. Desarrollan planes y ejecutan operaciones con escasa consideración por las expectativas y deseos de sus clientes. Para ser brutal, muchas de estas empresas han estado adivinando durante años y al parecer se han salido con la suya. Bueno, todo eso está a punto de cambiar.

EL MODELO DE ALINEACIÓN DINÁMICA ES UN CONCEPTO HOLÍSTICO DE NEGOCIO A NEGOCIO (B2B), QUE IMPLICA SEGMENTAR SU MERCADO A LO LARGO DE LÍNEAS DE COMPORTAMIENTO Y, A CONTINUACIÓN, VINCULAR ESTOS GRUPOS DE CLIENTES A LA EMPRESA CON LAS PROPUESTAS DE VALOR ADECUADAS.

Los grandes bancos han sido los primeros en fracasar, y serán seguidos por muchas otras empresas en la economía real.

Si alguien todavía duda, seamos muy claros: simplemente no puede conducir un negocio sostenible en el tiempo en un entorno operativo volátil a menos que se mantenga muy cerca de sus clientes y en algunos casos los consumidores o usuarios finales servidos por esos clientes. Todo comienza con el cliente y / o el consumidor.

El modelo de alineación dinámica es un concepto holístico de negocio a negocio (B2B), que implica segmentar su mercado a lo largo de líneas de comportamiento y, a continuación, vincular estos grupos de clientes a la empresa con las propuestas de valor adecuadas. Durante las dos últimas décadas he estado desarrollando y

refinando el modelo de alineación dinámica descrito en capítulos anteriores por medio del trabajo en terreno. Su hora ha llegado finalmente. Para resumir, se trata de un concepto holístico de negocio a negocio (B2B), que implica segmentar su mercado a lo largo de líneas de comportamiento y, a continuación, vincular estos grupos de clientes a la empresa con las propuestas de valor adecuado. No es más, ni menos que esto. Apoyando estas proposiciones de valor, debe haber una serie de subculturas equivalentes capaces de impulsar estas estrategias en el mercado de manera que cumplan con las expectativas de los clientes.

Y detrás de toda esta acción, un equipo de liderazgo debe entender y tener empatía con el mercado. Necesita desarrollar las propuestas o estrategias de valor apropiadas para servir a los clientes y desarrollar las subculturas correspondientes dentro de la organización. Este concepto de alineación dinámica es uno de los modelos empresariales emergentes más significativos de la actualidad. Es relevante para las cadenas de abastecimiento de las empresas porque las empresas son, en efecto, sólo una agregación de todas las cadenas de abastecimiento que las atraviesan, y entre las partes aguas arriba y aguas abajo.

Trabajar desde el mercado, a través de la empresa y volver a la base de abastecimiento, y hacia adelante otra vez, es una manera lógica de trabajar, y sin embargo, rara vez es abrazada por las empresas en la práctica. No es de extrañar que tengamos tanta falta y exceso de servicio, con todas las consecuencias que conllevan el aumento de los costos y la pérdida de potencial de ingresos. Olvídese de sacar el jabón del baño y cancelar los artículos en estos tiempos difíciles. Concéntrese seriamente en re-alinear su negocio (y sus cadenas de abastecimiento) con clientes, proveedores y terceros y sobrevivirá la mayoría de las crisis.

EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN COMO PRINCIPAL FACTOR FORMATIVO DE LA CULTURA

Presenté el concepto de alineación dinámica como un nuevo modelo de negocios que revolucionará la forma en que trabajamos. Es importante mirar una faceta del modelo - estructura de la organización - a medida que damos forma y moldeamos a las subculturas apropiadas dentro de la empresa para permitir vínculos efectivos con nuestros clientes.

Habiendo descubierto a por medio de rigurosas observaciones empíricas durante muchos años, que normalmente no hay más de tres o cuatro comportamientos de compra dominantes de clientes en la mayoría de los mercados, podemos extrapolar este hallazgo en las tres o cuatro configuraciones equivalentes de la cadena de abastecimiento. He denominado estas configuraciones: reposición continua, ágil y totalmente flexible. Existen otras variaciones alrededor de estos cuatro tipos, pero no son tan comunes.

PARA SER VERDADERAMENTE EFICACES Y ESTAR ALINEADOS CON CLIENTES Y PROVEEDORES POR IGUAL, UNA EMPRESA DEBE TENER DIFERENTES CAPACIDADES ORGANIZACIONALES INCORPORADAS EN ELLA.

Estas configuraciones muy diferentes[4] requieren subculturas igualmente dispares para impulsarlas al mercado, y uno de los mayores factores en la configuración de la matriz de subculturas necesaria es el diseño de la organización. ¿Por qué? Porque para ser verdaderamente eficaces y estar

alineados con los clientes y proveedores por igual, una empresa debe tener diferentes capacidades organizacionales incrustadas en ella. Los días de una estructura organizacional igual para todos están tan 'desaparecidos'' como los productos iguales para todos.

Para ser verdaderamente eficaces y estar alineados con clientes y proveedores por igual, una empresa debe tener diferentes capacidades organizacionales incorporadas en ella.

Y finalmente, volvemos nuestra atención al lado de la oferta. Los métodos convencionales de segmentación de los proveedores por tamaño del gasto o las características del producto vuelven a perder el punto, al igual que los vendedores perdieron el punto en el lado de la demanda. Lo que debemos hacer ahora es echar un vistazo a nuestros proveedores a través de la lente del comportamiento, y seleccionarlos sobre la base de sus valores y capacidades internas, de tal manera que coincidan con lo que estamos tratando de hacer con los clientes en el lado de la demanda.

LAS CONVERSACIONES DE LOS PROVEEDORES Y LAS CUATRO CADENAS DE SUMINISTRO GENÉRICAS DEL LADO DEL ABASTECIMIENTO [5]

Es importante volver a conectar el lado de la oferta con el lado de la demanda de las cadenas de abastecimiento de la empresa. Cada uno es vital para el otro mientras buscamos una visión completa e ininterrumpida de lo que está sucediendo a lo largo de nuestras múltiples cadenas. Debido a que somos clientes de la base de abastecimiento en esta situación, es aún más importante escuchar a nuestros proveedores. Principalmente porque nos beneficiaremos mucho. No es sorprendente que encontremos la posibilidad de alinearnos con la base de abastecimiento de la misma manera que con nuestra base de clientes, lo que significa que podemos traducir muchas de las lecciones aprendidas en el lado de la demanda directamente al lado de la oferta. Los dos se reúnen en los diseños organizacionales en clusters. Son los puntos fundamentales de nuestras cadenas empresariales de abastecimiento.

Con estos nuevos conocimientos, también podemos ver las posibilidades de mejorar las rutas de la cadena de abastecimiento "inversas", tema que merece más atención dada la creciente preocupación de los consumidores por la sostenibilidad ambiental.

Toda el área de abastecimiento del lado de la oferta vuelve a concentrarse en el mundo una vez más mientras el mundo se recupera de la crisis financiera mundial y busca reducir su impacto en la economía real. Desde el comienzo del nuevo milenio, las corporaciones multinacionales en particular, han estado aplicando estrategias globales de abastecimiento en la búsqueda implacable de insumos cada vez más baratos para la fabricación.

La investigación de M. Christopher y sus colegas en la Escuela de Gestión de Cranfield, descubrió que esto ha tenido el efecto de "hacer las cadenas de abastecimiento más largas y fragmentadas, y esto está exponiendo a las empresas a mayores costos y riesgos". La misma investigación también descubrió que la mayoría de las empresas todavía estaban basando en gran medida sus decisiones de adquisiciones sobre un enfoque de precio mínimo en lugar del concepto más sofisticado de "costo total de propiedad".

Por último, el comercio mundial parece estar contribuyendo de manera significativa a la emisión de gases de efecto invernadero debido a los sectores de transporte agregados involucrados, y esto se opone al creciente esfuerzo global para reducir las emisiones de dióxido de carbono. Tal vez veremos un cambio en el origen regional y local como resultado de la creciente preocupación de la comunidad por el impacto del cambio climático. De hecho, a partir de nuestro propio trabajo vemos una clara tendencia hacia un subsegmento dentro del segmento global de clientes 'colaborativos' emergentes, que parece ser muy empático con sostener el entorno natural y por lo tanto exige una responsabilidad social corporativa. Este sub-segmento seguramente penalizará a los proveedores a lo largo de la cadena de abastecimiento que no toman medidas suficientes para minimizar su huella de carbono.

La tarea que tenemos por delante en este capítulo es volver a conectar el lado de la oferta con el lado de la demanda. Escucho a algunos de ustedes decir, '¡Pero nunca se ha conectado!' Y tienen razón. La desconexión es parte del problema. Es difícil imaginar cómo una empresa puede conseguir con éxito las materias primas, componentes, subconjuntos, envases y otros insumos para su negocio si no hay una conexión directa con el lado de la empresa que se enfrenta al cliente. Pero eso es lo que ha estado sucediendo durante generaciones y, lamentablemente, continúa hasta nuestros días en muchas empresas.

ESCUCHANDO A LOS PROVEEDORES

Justo cuando nos propusimos entender los comportamientos de compra dominantes de los clientes, debemos hacer algo muy similar en le lado de la oferta. Esto significa escuchar a nuestros proveedores y comprometerlos en sus términos, no en los nuestros. Esto puede parecer extraño dado que estamos discutiendo el caso desde el punto de vista del cliente, pero es una inversión necesaria de la convención si queremos lograr un auténtico alineamiento dinámico.

Los proveedores son el elemento en gran parte ignorado en el sistema humano que impulsa las cadenas de abastecimiento contemporáneas, junto con los clientes en el front end y los empleados dentro del negocio. Según A.T Kearney,

Las empresas que se toman el tiempo para escuchar a sus proveedores pueden eventualmente realizar recompensas más allá de los ahorros de costos. A menudo, pueden generar nuevas ideas y conceptos, determinar cómo su desempeño se compara con sus competidores en buenas prácticas e identificar áreas y procesos en los cuales enfocar su atención. En resumen, están bien posicionados para emprender importantes iniciativas de gestión de la cadena de abastecimiento.

LAS COMBINACIONES MIXTAS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO SON A VECES LA MEJOR SOLUCIÓN, PERO TIENEN QUE APLICARSE HÁBILMENTE. LLAMAMOS A ESTAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO "HÍBRIDAS".

Pero, ¿cómo categorizar a sus proveedores? ¡Esa es la pregunta clave! Creemos que debe empezar por segmentar a lo largo de las líneas de comportamiento.

SEGMENTACIÓN DE PROVEEDORES

Rara vez se oye hablar de esta metodología que se utiliza en estos días, y los pocos intentos de segmentación de los proveedores han revelado los mismos defectos que los intentos similares en la segmentación de los clientes revelaron en el extremo del consumo de la cadena. En 2006, Diane Bueler presentó un trabajo acerca de la segmentación de proveedores, pero utilizó las características del producto/

servicio siendo comprado como la base de su marco de segmentación. Las cuatro categorías que identificó - «commodity», «estratégica», «estándar» y «clave» - proporcionan datos estadísticos útiles, pero contribuyen poco a nuestra comprensión de la forma en que los proveedores prefieren suministrar, o su "comportamiento de venta" como yo lo llamo.

Jeffrey Dyer y sus colegas ven la segmentación estratégica de los proveedores como un precursor necesario para lograr las buenas prácticas en la gestión de la cadena de abastecimiento; Y están dando en el clavo. Su trabajo identificó dos modelos de gestión de proveedores muy diferentes, es decir, el enfoque tradicional 'distante', que deliberadamente se propone evitar cualquier tipo de compromiso o interdependencia. Esta visión es consistente con mi comportamiento de compra "eficiente" en el extremo del cliente. 'En contraste', escribió Dyer y su equipo, 'el éxito de las empresas japonesas se ha atribuido a menudo a sus estrechas relaciones con los proveedores, o' modelo de socios 'de la gestión de proveedores'. Claramente, para acercarse a sus proveedores, la confianza debió desarrollarse con el tiempo, y es muy probable que los proveedores fueran cuidadosamente seleccionados por sus valores colaborativos. Este es el segmento equivalente para los clientes "colaborativos" en el lado de la demanda, y etiquetaremos el segmento equivalente en el lado de la oferta como "socios confiables"'.

Ejemplos de ambos tipos de segmentos se pueden ver en la industria automotriz, donde General Motors ha aplicado tradicionalmente métodos distantes y en gran parte transaccionales con sus proveedores, mientras que Toyota (y más recientemente Chrysler) ha empleado el modelo del socio o "socios confiables". Dejaré al lector decidir cuál ha sido el más exitoso.

Dyer y su equipo llevaron a cabo extensas investigaciones acerca de las relaciones proveedor-fabricante de automóviles en Estados Unidos, Japón y Corea, y encontraron que "las empresas no deberían tener una estrategia única para la gestión de los proveedores". ¿Suena familiar? Sin embargo, debe decirse que mientras Dyer y sus colegas estaban en el buen camino (hacia múltiples segmentos de proveedores), estaban pensando principalmente acerca de

como cada «producto del proveedor podría contribuir a la competencia básica y la ventaja competitiva de la empresa compradora». No estaban pensando en la segmentación del comportamiento per se.

En resumen, parece que la mayoría de los compradores en el mercado se han centrado en encontrar proveedores que tengan la matriz de capacidades de suministro requerida, y luego el enfoque de relación adoptado ha sido uno de los dos descritos anteriormente. No muy sofisticado, y bastante unidimensional.

Hemos visto suficiente evidencia en nuestro trabajo en terreno para sugerir que la alineación del lado de la oferta es generalmente la imagen espejo del lado de la demanda. De éstos, podemos estar seguros de que los segmentos más frecuentes vistos en la práctica serán similares a los de la demanda. Por lo tanto, ahora es necesario reunir a todos estos grupos en un marco de integración que denominaremos cadenas de suministro «híbridas».