

THE PROCUREMENT

Società Benefit

Anno 8 n°2 2022 | ISSN 2704-6559

ENEL ITALIA
Alda Paola Baldi

Transizione energetica.
Il ruolo chiave del
procurement per una
sfida epocale
che richiede nuove
competenze e alleanze

SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP:

Strategie e soluzioni



Scansiona
il Qr code
e visita la nostra
piattaforma

THE PROCUREMENT AWARDS 2022

BEYOND SAVING

PRESENTAZIONE PROGETTI IN GARA

15:30 Accredito

16:00 La parola ai finalisti
Partecipa live o in diretta streaming
e vota il tuo progetto preferito
per il premio Purchasing People

CERIMONIA DI PREMIAZIONE

18:00 Accredito e cocktail

19:00 scopri i vincitori delle
categorie in gara e del
contest Startup

21:30 Dinner Party

30 SETTEMBRE 2022



SPAZIO PARCO MILANO

Legami solidi

di Micol Barba

Qualche giorno fa, in redazione, dove spesso ci confrontiamo e condividiamo riflessioni e notizie che ci paiono interessanti e aderenti alla nostra idea di presente e futuro da costruire con la nostra community, ci siamo soffermati sulla storia del fondatore della Bank of America.

Caduto nell'oblio della storia, la giornalista Milena Gabanelli, lo ha raccontato in una recente puntata della sua rubrica di data journalism.

Si chiamava Amadeo Peter Giannini, era nato nel 1870 a San Jose da poverissimi immigrati liguri e a 12 anni aveva iniziato a lavorare come facchino da un grossista di ortaggi.

A 31 anni, grazie al duro lavoro, ai proventi del magazzino di cui nel frattempo era diventato socio oltre ad alcuni fortunati investimenti immobiliari, era pronto a vendere tutto per vivere di rendita e dedicarsi alla famiglia. Ma le cose andarono diversamente. Il suocero lo convinse ad entrare nel consiglio d'amministrazione di una banca locale e lì si accorse di un meccanismo che non gli piacque affatto: la banca concedeva prestiti a chi non aveva difficoltà a restituirli, rifiutandoli invece ai più poveri che erano così costretti a rivolgersi agli usurai.

Provò a scardinare questo meccanismo dall'interno ma senza successo, così si dimise, e grazie ai prestiti di una cordata di amici, nel 1904 fondò la Bank of Italy che nel 1930 sarebbe diventata Bank of America a seguito dell'acquisizione di una piccola banca di New York. I suoi clienti provenivano dalle classi più povere e come garanzia potevano scambiare solo la forza nei loro sguardi e i calli sulle mani.

Giannini fondò la crescita della sua banca sulle buone condizioni di accessibilità al credito ad artigiani e piccole imprese

e se non risenti della crisi della Grande Depressione fu proprio perché finanziava l'economia reale.

Oltre a supportare i meno abbienti finanziò anche opere che potessero essere incisive per la crescita del paese, come i vigneti per lo sviluppo dell'industria del vino in California o la costruzione del Golden Gate, certo che avrebbe dato nuova linfa all'economia di San Francisco.

Nel 1949, anno della sua scomparsa, Bank of America era diventata la più grande banca del mondo, con un patrimonio di 7 miliardi di dollari e 526 filiali.

Lasciò la sua esigua eredità, non avendo mai voluto percepire più del suo stipendio da impiegato, alla Bank of America-Giannini Foundation, creata per sostenere la formazione dei dipendenti e la ricerca medica, e a conclusione del suo testamento scrisse "non teorizzate sul bene, fatelo".

Ma quale bene, viene da chiederci oggi quando ormai la teorizzata "società stabile e pacifica" è diventata solo uno dei tanti fini, neppure il più urgente, in un contesto nel quale si cercano solo soluzioni momentanee, per un miglioramento all'infinito che non ambisce a diventare definitivo? Quale bene in un mondo nel quale il raggiungimento della pace sembra avere tanti fini e poche fortune e la transizione ecologica non riesce a metterci d'accordo neppure su cosa sia o meno sostenibile (vedi l'accesa discussione sulla tassonomia europea)?

Chissà cosa direbbe il "fruttivendolo italiano", come lo chiamava con disprezzo l'establishment di New York, di questa era del massimo profitto "nella quale si sventrano organizzazioni perfettamente vitali al solo scopo di provarne la vitalità", come osserva il sociologo Richard Sennett. E ancora, mi chiedo quale lettura darebbe

Zygmunt Bauman di questa "modernità liquida", metafora da lui stesso coniata per descrivere il "ciclone di effimero" che è il nostro presente, "dove si apprezza quasi soltanto ciò che è facile da mandare all'aria, scartare, abbandonare: i legami che si possono sciogliere senza fatica, gli impegni agevolmente revocabili e le regole del gioco che non durino più del gioco stesso".

Se è vero che le nostre paure nascono, come dice Bauman, "dall'indebolimento dei legami interpersonali, dallo sgretolamento delle comunità, dalla sostituzione della solidarietà umana con la competizione senza limiti", allora è proprio da qui che vogliamo provare a ripartire, con voi che ogni giorno siete chiamati a tessere relazioni dentro e fuori le vostre aziende, con voi che potete fare la differenza, per provare a costruire un bene durevole, solido, ritrovando "la capacità di convivere fra diversi e negoziare rapporti e interessi comuni".



Micol Barba

Editor in Chief

SCEGLI IL TP CLUB PER ESSERE AL TOP!

Se non fai ancora parte della **nostra community**,
iscriviti subito con la formula **Membership Club**.

Oltre ad avere tutti
i **vantaggi** delle
altre due formule,
Flat e Plus, potrai:

- **Accedere** a una private room sulla piattaforma TP dedicata esclusivamente ai sottoscrittori TP Club;
- **Partecipare** ai TP Exclusive Meet: Una nuova modalità di incontro a porte chiuse, riservata ai responsabili Acquisti delle più grandi aziende presenti in Italia, ideata per affrontare **topic attuali**, **creare legami**, **affrontare le sfide presenti e prepararsi a quelle future**, costruire insieme strategie efficaci.

ENTRA NEL CLUB



Per questa edizione di lancio abbiamo scelto un alleato strategico come **Boston Consulting Group** che per ogni appuntamento apre le porte della sua prestigiosa location affacciata sulle guglie del Duomo di Milano.

SOMMARIO

SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP: STRATEGIE E SOLUZIONI

11 **SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP**
Supplier relationship management

14 **SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP**
The importance of effective supplier relationship management

17 **SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP**
Focusing on Relationships in Construction Contracting

20 **SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP**
Sostenere la continuità relazionale nei rapporti di filiera

26 **LEARNING & COACHING**
Fornitori o partner?

28 **INTO THE BEST**
Alfaparf Milano

41 **BEST PRACTICE**
Il Codice di interdipendenza

46 **RECENSIONE**
Supply Chain, l'esperienza insegna

49 **FOCUS**
Scramble for minerals

53 **STORIE E PAROLE**
Supplier diversity per sbloccare innovazione e rimanere competitivi



Anno 8 n°2 2022

Autorizzazione del Tribunale di Milano
n° 272 del 23.09.2015

Editore

The Procurement Srl

Sede legale: piazza Pio XI, 1 - 20123 Milano (Mi)

Direttore responsabile

Micol Barba

m.barba@theprocurement.it

Redazione e membership

The Procurement Magazine

Via Paullo, 13 - 20135 Milano

0284562062

Roberta Lospinoso

Daniele Molteni

redazione@theprocurement.it

Marketing, pubblicità e membership

Lara Bozzoli

marketing@theprocurement.it

Eventi

events@theprocurement.it

Impaginazione

William Millaci

ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE
EDITORIA DI SETTORE **CONFINDUSTRIA**
Associato all'Associazione Nazionale Editoria Specializzata

Hanno collaborato a questo numero:

Anna Paola Baldi, Ndamodu Abuh,
Sachin Kasture, Darin Matthews,
Laura Ingrid Maria Colm, Andrea
Ordanini, Federico Ott, Alessandro
Frè, Francesco Calì, Guido
D'agostino, Antonio Rizzi.



Scansiona il QRCode
ed entra nella
nostra **community**

TRANSIZIONE ENERGETICA

IL RUOLO CHIAVE DEL PROCUREMENT
PER UNA SFIDA EPOCALE

intervista di Micol Barba

Una carriera trasversale per un'indole curiosa e aperta al cambiamento, abbiamo chiesto ad Alda Paola Baldi di essere protagonista di questo nuovo numero perché rispecchia molti degli elementi distintivi dell'idea di procurement che proponiamo alla nostra community, quali l'entrepreneurship, l'inclusività e l'orientamento all'innovazione, e perché, da donna, può essere un esempio per tutte coloro che ambiscono a raggiungere i suoi stessi traguardi, in un contesto ancora molto maschile.

Con una laurea in Economia e Commercio e un bagaglio di significative esperienze in altre aree aziendali, è oggi responsabile del Procurement Italia di un

gruppo come Enel, una multinazionale presente in 40 paesi che, nel contesto attuale, mette al centro dei propri obiettivi la transizione energetica e l'elettrificazione della rete fra i propri target principali.

La sua unità gestisce un portfolio di contratti attivi di circa 8 miliardi di euro e vanta più di 4.000 fornitori qualificati con 570 gare negoziate solo nell'ultimo anno. Numeri straordinari ed in continua crescita, in un periodo che è stato indiscutibilmente particolare e difficile, dove il fattore chiave che ha reso possibile questi risultati è lo sforzo congiunto del team Procurement di Enel e delle imprese per perseguire un obiettivo ed

un impegno comune. Un ottimo lavoro di squadra e l'ambizione continua al miglioramento delle performance come fattori cruciali per il successo: una lesson learned maturata nel corso di una serie di evoluzioni professionali in Enel delle quali il ruolo nella funzione Procurement è solo l'ultimo traguardo raggiunto.

“È stato per me fondamentale, come persona e come manager, avere la possibilità di poter crescere in un gruppo come Enel, un osservatorio eccezionale di competenze ed esperienze che mi ha permesso di avere una visione a 360 gradi. Prima in Amministrazione Finanza e Controllo, poi ricoprendo diversi ruoli nella funzione Audit ho potuto conosce-



re a fondo i principali processi aziendali facendo esperienza di un approccio data-driven basato su numeri e KPI.

La responsabilità dell'Health & Safety del gruppo e soprattutto la significativa esperienza di responsabile HR in più aree dell'azienda hanno potenziato la mia attitudine all'ascolto, l'attenzione alle persone ed al loro sviluppo, al clima ed alla cultura aziendale.

Negli anni, ho imparato la gestione di team e di squadre molto diverse ma allo stesso tempo complementari e ho fatto tesoro di tutte queste esperienze nella mia realtà attuale, il Procurement Italia di Enel."

“

È stato per me fondamentale, come persona e come manager, **avere la possibilità di poter crescere in un gruppo come Enel.**

**ALDA PAOLA
BALDI**

Head of
Procurement Italy,
Enel Italia





COM'È STRUTTURATA LA FUNZIONE PROCUREMENT DI ENEL?

Come responsabile Procurement Italia riporto direttamente al direttore della country Italia ed al direttore Global Procurement del gruppo. La mia struttura è organizzata in unità di acquisto, che rispondono alle esigenze di tutte le nostre business line e staff in Italia, a partire dall'analisi dei fabbisogni, lo scouting dei fornitori, la definizione delle strategie di gara tenendo conto degli aspetti legati al territorio e alle opportunità di mercato, fino al processo di selezione vero e proprio ed infine alla formalizzazione dei contratti.

In coerenza con l'organizzazione a matrice del Gruppo Enel, abbiamo al nostro fianco le funzioni globali di Procurement per linea di business, che garantiscono sinergie nell'acquisto di materiali, best practice sharing e benchmarking a livello internazionale.

A PROPOSITO DI CENTRALITÀ DEL RUOLO DEL PROCUREMENT NEL CONTESTO AZIENDALE ATTUALE, COME STA EVOLVENDO QUESTO RUOLO IN ENEL E COME CONTRIBUISCE ATTIVAMENTE ALLA REALIZZAZIONE DI VALORE?

In generale, negli ultimi anni abbiamo assistito ad una rapida crescita e consolidamento del ruolo strategico della funzione Procurement nella gestione aziendale, rafforzando il suo fondamentale contributo alla creazione ed al mantenimento del vantaggio competitivo delle aziende.

In Enel, il procurement vede nel proprio perimetro d'azione un ampio ventaglio di leve: dall'analisi della domanda al vendor management, dal sourcing strategico, alla logistica, alla gestione dei rischi, all'innovazione, e soprattutto, alla sostenibilità. Le sfide globali, che si stanno affrontando in questi ultimi anni, hanno reso indispensabile ripensare la relazione

con i fornitori per tutte le realtà aziendali ed il Procurement ha naturalmente un ruolo cardine per una partnership fatta di stretta comunicazione, pianificazione e collaborazione.

È fondamentale poter contare su una gestione del rischio efficace ed integrata ed analizzare la catena di fornitura nel suo complesso, puntando l'attenzione non solo sull'aspetto finanziario e reputazionale dei fornitori, ma anche e soprattutto su un modello di business flessibile che porti a bilanciare i vantaggi del "costo migliore possibile" con i rischi di una eventuale rottura improvvisa della fornitura stessa.

Nella sua costante relazione con le imprese, la funzione Procurement vede accrescere la sua capacità propositiva.

Nel nostro lavoro quotidiano, riceviamo stimoli intercettati sul mercato o proposti dai fornitori, da valorizzare attraverso diverse modalità di co-innovazione; per esempio, tramite l'iniziativa Innovation by Vendor o con delle call to action dedicate per incentivare creatività e innovazione, fattori chiave di successo in ogni strategia di acquisto ad oggi.

PER ENEL LA TRANSIZIONE ENERGETICA È UN PROCESSO GIÀ IN CORSO E NON SOLO UN IMPEGNO PER IL FUTURO. COME VIENE TRADOTTA QUESTA EVOLUZIONE NEL VOSTRO MODELLO DI ACQUISTO E QUALI SONO LE PROSPETTIVE FUTURE?

Per contrastare il cambiamento climatico, è necessario costruire un futuro a zero emissioni di gas serra, che non preveda l'uso di combustibili fossili e che promuova l'impiego di fonti di energia rinnovabili. Il purpose di Enel si sposa perfettamente con questi obiettivi: la strategia del gruppo e il suo posizionamento previsto nel 2030 consentono di anticipare di 10 anni l'impegno "Net Zero", attraverso un'acce-

lerazione importante dell'elettrificazione dei consumi energetici, unitamente a un impiego massiccio di energia a zero emissioni.

È in questo contesto che diventa fondamentale il contributo della supply chain, cosiddetto scope 3 upstream, nel raggiungimento dell'obiettivo Net Zero.

Enel ha intrapreso da tempo un percorso congiunto con i propri fornitori di progressivo abbattimento delle emissioni legate ai beni, servizi e lavori acquistati, con l'obiettivo di contribuire al raggiungimento dell'Sdg 13 delle Nazioni Unite combattendo i "cambiamenti climatici".

Per contrastare il cambiamento climatico, è necessario costruire un futuro a zero emissioni di gas serra, **che non preveda l'uso di combustibili fossili e che promuova l'impiego di fonti di energia rinnovabili.**

GLI EFFETTI DOVUTI ALLA PANDEMIA, LA GUERRA IN UCRAINA, LA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DELLE MATERIE PRIME, LA CONGESTIONE LOGISTICA A LIVELLO GLOBALE, SONO TUTTI ASPETTI CHE POSSONO MINARE CERTI OBIETTIVI E METTERE IN DIFFICOLTÀ I FORNITORI. COME REAGISCE IL PROCUREMENT A TUTTO QUESTO?

Non rinunciamo, naturalmente, a perseguire con costanza e determinazione gli obiettivi fissati; per questo poniamo un'attenzione continua al tema del risk management sin dalla fase d'acquisto e diversifichiamo il sourcing per avere una maggiore possibilità di contingency, in

particolare dove il problema non è tanto il prezzo quanto la scarsità delle materie.

Lavoriamo per cogliere opportunità di filiere corte e regionalizzate (italiane ed europee) e rispondere più rapidamente agli shock di mercato. In questo contesto diventa ancora più cruciale potenziare la relazione di partnership con i nostri fornitori perché è insieme che dobbiamo cercare le soluzioni.

OBIETTIVI AMBIZIOSI QUINDI PER UN IMPEGNO COMUNE VERSO UN PROGRESSO SOSTENIBILE. COME AFFRONTA ENEL IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ DELLA PROPRIA CATENA DI FORNITURA?

con un ulteriore indotto virtuoso, in modo da creare valore sostenibile nel tempo.

ABBIAMO PARLATO DI SOSTENIBILITÀ, PERFORMANCE ED INNOVAZIONE. SAPPIAMO CHE ENEL HA DEDICATO UNA SERIE DI PROGRAMMI DI SVILUPPO SPECIFICAMENTE RIVOLTI ALLA CRESCITA E RESILIENZA DEI PROPRI FORNITORI. IN CHE COSA CONSISTONO QUESTI PROGRAMMI?

Un esempio concreto dell'impegno di Enel verso la propria catena di fornitura è il Supplier development program, la piattaforma per lo sviluppo delle imprese lanciata a luglio 2020 e recentemente



Per Enel è prioritario che i fornitori condividano con proattività l'impegno verso la sostenibilità. Chiediamo loro uno sforzo ed un impegno sia nel momento iniziale di qualificazione, sia in gara attraverso dei K-tecnici, dei fattori premianti assegnati rispetto a determinati criteri. A dimostrazione del fatto che per noi la sostenibilità è un fattore abilitante per la crescita e tematica sulla quale vogliamo sempre più investire ed aumentare le performance, già da tempo abbiamo trasformato alcuni K tecnici premianti in veri e propri requisiti di gara. L'impresa che soddisfa i requisiti premianti di sostenibilità può avere un vantaggio competitivo e capitalizzare una crescita in innovazione da valorizzare presso altri mercati e altri committenti,

ampliata ad oltre 6.000 fornitori qualificati ed in fase avanzata di qualificazione presenti in Italia, ponendo specifica attenzione alle Pmi, che rappresentano una larga parte del nostro bacino di imprese. Tutte le imprese che aderiscono hanno accesso ad un ecosistema di opportunità relative a tematiche core dello sviluppo, che favoriscono la crescita finanziaria e manageriale e contribuiscono a sviluppare innovazione, sostenibilità, digitalizzazione. Al programma hanno aderito ad oggi più di 1800 imprese, segno di una partnership con i fornitori che punta sempre più su valori comuni da declinare in crescita e attenzione verso i lavoratori e la loro sicurezza, verso l'ambiente, verso il tessuto sociale.



A PROPOSITO DI COMPETENZE, ANCHE IL PROCUREMENT NECESSITA DI UN AGGIORNAMENTO COSTANTE PER POTER COMPRENDERE LE DINAMICHE DI MERCATO, INTERCETTARE ELEMENTI INNOVATIVI E RAPPORTARSI CON I FORNITORI. COME SUPPORTA QUESTO SVILUPPO?

Enel è molto attenta alla formazione e ha sviluppato numerose iniziative rivolte specificamente al personale della funzione Procurement a livello globale. È stata creata una Procurement School

interna e al contempo sono state attivate delle collaborazioni su specifici ambiti con l'università Bocconi, avviati dei percorsi executive focalizzati sugli aspetti più strategici di impresa così come sulle nuove frontiere del Procurement. Viene inoltre promosso lo scambio e la contaminazione dei saperi attraverso iniziative di shadowing con altri grandi committenti a livello internazionale.

FACENDO UN BILANCIO ANCHE PERSONALE, QUALI SONO GLI ASPETTI PIU' INTERESSANTI NELL'OCCUPARSI DI ACQUISTI?

L'aspetto di questa attività che più mi arricchisce è senz'altro la possibilità di venire a contatto con le storie aziendali di imprese con cui collaboriamo quotidianamente.

Il nostro paese ha davvero tante risorse, in termini di ricchezza di iniziative, creatività, tenacia e la relazione con diverse tipologie di imprenditori e manager, con esperienze, vissuti ed intuizioni da raccontare, rappresenta una grande opportunità.

Supplier relationship management

a cura di Ndamodu Abuh



Supplier management is the relationship between a buyer and a supplier, according to how important the goods or services are being purchased and supplied to your organization, which dictates the type of working relationship you should look to build with your suppliers.

Supplier relationship management, in simple terms, is the relationship that exists between the buyer and the third-party suppliers that provide products, materials, and services to the organization.

It is an important soft skill for all procurement and supply managers and is significant for effective supply chain operations. In managing a relationship

with a supplier, you will need to consider doing the following things:

- **Examine** supplier's financial and technical capacity to fulfill their contractual obligations;
- **Ongoing** supplier contract monitoring;
- **Work** with your suppliers to highlight the likely challenges and areas where suppliers fall short, whilst looking to improve the working relationship;
- **Ensure** both parties have access to each other to ensure that the relationship remains intact.

Managing a relationship with suppliers is



Ndamodu Abuh

Supply Chain Management Professional
Topline Limited

SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP

a very task activity that requires sacrifices, approaches, and strategies.

APPROACHES TO SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT 'SRM'

- **Reactive** approach: the reactive approach to supplier relationships management is based on circumstances that happen with suppliers and tries to find out how to improve the performance of unreliable and underperformed suppliers.

- **Strategic** approach: this approach to managing supplier relationships begins before a formal agreement with a supplier is signed to ensure that the competitive advantages of the company are in the long run. It is a progressive approach that can lead to a positive relationship.

STRATEGIES AND SOLUTIONS FOR STRONGER SUPPLIER RELATIONSHIPS

1) Your suppliers are not just your products or service provider:

Suppliers are your business associate, and this partnership should be based not only on the financial or win-loss benefit but also on mutual trust and loyalty that will lead to a strategic partnership. Make your suppliers feel like they are part of your business through information and idea-sharing.

2) On-time full payments to suppliers are vital:

On-time payment to your suppliers is important to keep them in business and avoid losing your suppliers to your competitors and prove that you are a reliable and trustworthy customer to do business with.

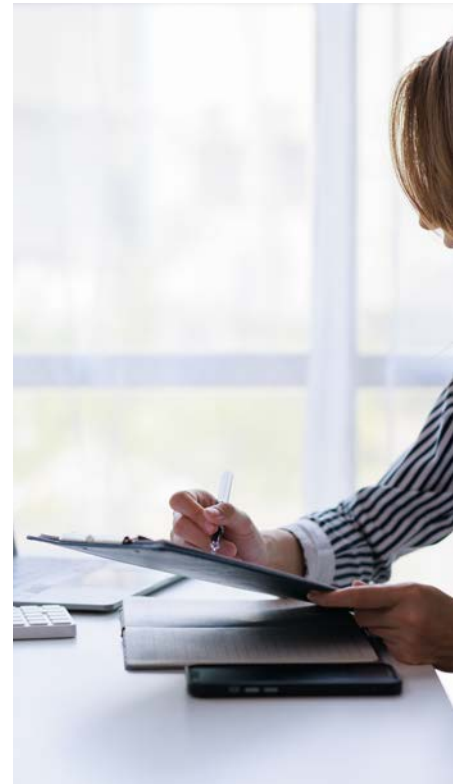
Should there be any reason you cannot meet your payment term obligation as stated in the contract agreement, inform the supplier as soon as possible of the date on which they can expect your payment to avoid dispute and financial penalty.

3) Buyer-supplier relationships should be a give and take:

Ensure to maintain positive and constant communication with your suppliers. Share information such as new product design, and specifications and keep them constantly informed and up to date on your strategy and plan, so they know how to be of help.

4) Formal written agreements facilitate an easy supplier relationship:

A well-documented supplier relationship agreement will reduce conflict and the possibility of confusion and disputes with suppliers as it will as spell out the right and responsibilities of the parties to the agreement and how conflicts will be resolved if any arise during the relationship. Declare everything that both parties expect from the partnership like product or service description, price, delivery terms, payment terms, conditions for the re-



newal of contract, communications, and so on, and then have both parties sign it.

5) Evaluate the risks of dealing with each supplier:

In business, uncertainty is bound to happen. It is essential that you set out time to evaluate your supplier's risk profile and appetite as regards a good supplier relationship agreement. In doing so, you can mitigate the risks and be ready to deal

with any emergencies in partnership with your suppliers, which can help minimize interruptions to your business.

6) Not all suppliers are the "think global, act local":

When communicating with your suppliers, certain factors need to be considered like culture, time zone, currency, value-added tax rates, the legal system of their country, and other financial differences.

ADVANTAGES OF GOOD SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Effective supplier relationship management can in turn lead to benefits to the parties to the relationship in the form of:

- **Cost reductions:** working collaboratively and sharing forward forecasts can open a discussion to remove costs and bottlenecks from the production process or any other areas of the supply chain;
- **Cost information sharing:** buyer and supplier open cost discussions around the total costs to deliver goods or services. This could be considered for alternative components/specification variance, inventory optimization, and other cost-saving areas, whilst still achieving performance targets;
- **Technology or innovation exchanges:** the supplier may share innovative and emerging technologies in the market, developments, or new market offerings through early supplier involvement and consultation;
- **Improved service levels:** highly regarded customers are often offered priority services and product availability. Based on the scope of work and security of the relationship, suppliers may even consider investing in developing their production capacity to meet increased customer requirements.

THE CHALLENGES OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Developing good relationships with your supplier will help you eliminate or reduce waste activities within your supply chain and help you to improve the service you are offering to your customers. However, supplier relationship management is not as easy, and there are some challenges you may face:

- **The difference in business cultures:** many organizations decide to source their products from suppliers overseas



as costs are much lower. However, understanding your suppliers' culture may be difficult, particularly if you have never done business with them before. Carry out research on their location and culture, which will help you build up a good relationship;

- **Corporate social responsibility:** supply networks have become more difficult so ensuring that suppliers meet ethical, social, and environmental standards, is the responsibility of the parties to the supplier relationship management;
- **Compliance:** ensuring that your suppliers meet legal and regulatory requirements, and environmental and manufacturing standards as operating in their respective countries, can be difficult if you are working with multiple suppliers across the globe;

- **Supplier training:** If your supplier does not understand your organization's objectives, then the supplier will not meet the agreement and underperform;

You must take the time to walk them through the processes of how your organization works and give the appropriate training. However, this can be time demanding especially when you work with multiple different suppliers.

Remember:

- Having a supplier relationship management process is important, but getting all stakeholders involved is necessary.
- Procurement function without supplier relationship management is like sales without account management, it would not work.

The importance of effective supplier relationship management

intervista di Roberta Lospinoso



In our scout for foreign experts, we found a perfect match from Asia. Sachin Kasture brings a unique blend of experience from various commercial functions from industries from Oil & Energy to the most recent, Media & Advertising.

He also has a rich management consulting experience where he collaborated with various clients to improve their sourcing & procurement processes. Sachin is known for articulating complex commercial concepts in simple terms & is one of the most sought-after writing & speaking business content contributors in Asia. Sachin is currently based in Singapore and manages strategic procurement projects for WPP Group in APAC. You can reach him at www.sachin-kasture.com.

SACHIN, WELCOME TO THE PROCUREMENT. HOW SHALL WE INTRODUCE YOU TO OUR READERS?

First of all, Grazie! It is an honour to get introduced to your readers. I am a strategic professional who loves to build & transform various commercial functions.

This means finding ways to improve your top line, getting right suppliers in place to reduce your bottom line and leading transformation for all the activities needed to get these things right in the entire commercial value chain.

HOW DO YOU DEFINE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM)?



**Sachin
Kasture**

Regional
Procurement Lead
WPP

In simple words, Supplier Relationship Management is a skill to effectively manage all current & future potential communications with your supply chain network in order to add value to your organisation. The communication could include anything and everything from verbal dialogues, written contracts, purchase orders, feedback, audits, and even nonverbal communications.

HOW DOES SRM DIFFER FROM INDUSTRY TO INDUSTRY? YOU HAVE WITNESSED QUITE A RANGE OF INDUSTRIES...

True – SRM practices do differ from industry to industry. However, at the core, the principles of supplier relationship management remain the same.

When I was working in the oil & gas sector, a site preparation supplier was one of my strategic suppliers for any land project. If we do not get this right, it may cause heavy penalties & delays. This same civil work supplier would be a non-critical supplier for any other business.

Some of the industries are naturally more relationship driven e.g., Media & Advertising. You will see an overall higher tier of good relationship with the entire supplier base, irrespective of their strategic relevance to the business.

Interestingly, bad industry practices can also affect supplier relationships. For example, Industries known for delayed or unstructured payments tend to attract more and more supplier disputes.

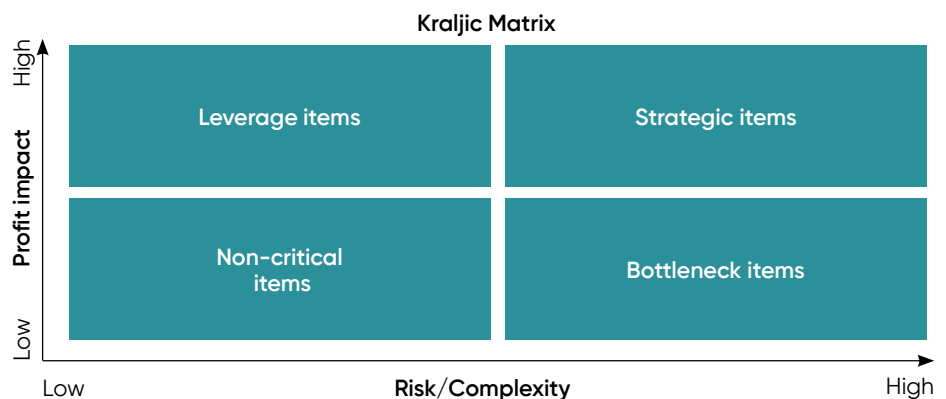
I would recommend following all the principles of good supplier relationship management while being mindful of the industry practices. Also, if you are in a position to do so, use all the cross-industry knowledge to improve the overall SRM scenario in your industry.

IS IT POSSIBLE TO APPLY SRM TO ALL LEVELS OF THE SUPPLY CHAIN OR IS IT ONLY RESERVED FOR TIER 1 SUPPLIERS?

To answer this, we need to first address the two key aspects here, Supply Chain Visibility & Supplier Mapping. You must have a complete supply chain visibility till the last mile suppliers. For example, if you are a car manufacturer and sourcing your infotainment system from an external vendor then you should not only be aware of product sub-vendors like electronic components but also service sub-vendors like software & security applications.

This is critical as these security applications can interact with your car's controller area network (CAN) and impact its end performance. Same applies for your service providers like integrated facility management (IFM) providers, you should be able to track all their subcontractors like cleaning as well as products such as consumables purchased.

Along with visibility, you must also have a clear mapping of your entire supplier base by their commercial impact on your



business (cost or profit) and risk or complexities associated with the category. After almost 40 years from its formulation, The Kraljic Matrix is a proven and simple technique to exercise for supplier mapping.

Once you have these two things in place, you need to take a strategic decision whether you want to make an effort to manage relationships till end suppliers or restrict to tier 1 suppliers.

Typically, I would recommend having SRM for all levels for all strategic suppliers.

ANY TIPS ON HOW DO YOU MANAGE SRM WITH YOUR SUPPLIERS?

Authenticity is my mantra of successful supplier relationship management. There is so much knowledge out there so I will not repeat things which are already known. I have a different approach for each type of suppliers (again referring to Kraljic model):

SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP

• **Non-Critical (Low Supply Risk, Low Commercial impact):** I rely more on automated communications like customised system mails, meetings with suppliers could be less frequent but make sure you give all respect & attention to the supplier in meetings. I have seen some of the mature procurement professionals struggling to get basic hygiene products (masks, sanitizers etc.) from their stationery suppliers just because they never had any relationship with these suppliers and failed to be on the list of priority clients despite good spend levels.

• **Leverage (Low risk, High impact):** I typically let suppliers know who they are competing with by publishing preferred supplier list (PSL), also I make sure to have senior level engagement with PSL suppliers.

• **Bottleneck (High risk, low impact):** This is almost analogous to customer relationship management (CRM). I have seen joint operations planning as well as learning workshops extremely useful here.

• **Strategic (high risk, high impact):** More is less here! You must establish a true strategic alliance with these suppliers with a strong governance model to drive the relationship. You can use all the available techniques and try to establish a personal relationship with supplier leadership.

You can choose to have a strategic partnership relationship with your key supplier or a transactional level relationship but, you need to have a plan for SRM for all suppliers.

HOW DO YOU FIND BALANCE BETWEEN HAVING A GOOD SUPPLIER RELATIONSHIP & KEEPING A COMMERCIAL COMPETENCY ALIVE?

Great question, as they say, "Amore non è senza amaro" and the commercial discussions could bring bitterness in the relationship if not effectively managed. I always recommend having a transparent & honest dialogue on commercials



with suppliers and keep regular checks on pricing & budget. Also, depending on the size of the business & the category, you might want to have separate teams taking care of supplier relationship activities and commercial negotiations. These two branches of the procurement team can complement each other in many ways. I have seen this good-cop-bad-cop methodology can help a lot in keeping a commercial competency alive while maintaining a good relationship with suppliers.

IS THERE ANYTHING SPECIFIC WHICH WE CAN LEARN FROM SRM IN ASIA?

Asia is predominantly a relation driven market. It also gives a lot of importance for business longevity and business security. This might have originated from a complex business environment (multiple languages, local trade laws, geo-political uncertainties etc.). World can learn from how we excel supplier relationship management in such a complex environ-

ment. Case studies from SRM leaders like Toyota are already part of many academic & professional studies. On a flip side, we also see many examples of personal relationships leading to an overall relationship between two organisations which can cause business interruption if any of the individuals leaves the respective employers. To go beyond personal relationships to establish organisational relationship goals is something Asia can learn from Europe & rest of the world.

FINAL QUESTION, IS THERE ANY ONE SRM AREA WHICH NEEDS FURTHER ATTENTION?

While SRM discussions are quite mature now, I still see a scope for improvement in measuring value generated via your SRM program. SRM is mostly a qualitative concept, but you must create a quantitative framework to measure its impact on the business. As cliché it may sound but you cannot improve what you do not measure.

Focusing on Relationships in Construction Contracting

a cura di Darin Matthews



Much has been written about the value of supplier relationship management. Keeping a smooth channel of communication and working toward continuous improvement has been proven to benefit all types of supply contracts in every sector. Whether it be manufacturing, retail, automotive, or government, leading organizations seem to realize the benefits of building a positive relationship with their key suppliers.

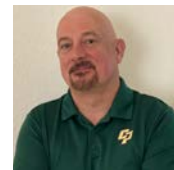
Global leaders such as FedEx have garnered a reputation for engaging their suppliers in a business partnership that is beneficial to both parties. Does FedEx care about securing competitive prices? Sure, but cost is not a primary driver in their supplier selection. In fact, procure-

ment and supply chain leaders for FedEx take a critical look at their list of top suppliers to see what can be done better. According to Sue Spence, vice president of procurement and sourcing, "our top 100 suppliers are also our customers".

While this type of strategy is certainly of benefit to traditional commodity areas like fleet equipment and office supplies, it can also pay dividends on a construction project site.

TRADITIONAL METHODS OF BIDDING

A tried-and-true practice of construction contracting in the US is known as design-bid-build: an architect is hired to design the project, it is awarded to the



Darin Matthews

Executive Director Chief
Procurement Officer
Strategic Business Services
Cal Poly San Luis Obispo, CA

SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP

lowest bidder, and then the project is built. Although many states regulate this method, it does have its set of challenges.

When general contractors are asked to deliver the lowest bid possible, they are only incentivized to cut corners to earn the contract. Such contracts often evolve into an “us vs. them” arrangement where each party protects their own interests. Change orders are common, as additional work is added that is deemed to be unforeseen or outside of scope. Cost overruns and project delays are also common.

ENHANCING PERFORMANCE THROUGH COLLABORATION

Today, many organizations are shifting from the traditional low-bid model to selecting construction contractors through a request for proposal (RFP). This allows an organization to consider both cost and non-cost factors. Once a quality contractor is selected through a best value process, a foundation is laid for collaboration. In conjunction with the architect, the project design is completed with input from all parties. The contracting organization (owner) will offer input on design schemes and project programming, while the contractor provides insight on constructability. The parties agree on a guaranteed maximum price (GMP) during the design phase, which can provide for improved cost control.

Incentives can also be included in the contract for project savings through value engineering. Rather than looking for ways to get extra work through change orders, the general contractor looks for ways to save time and money. Projects can benefit by offering additional incentives for early completion.

CURRENT LABOR SHORTAGES

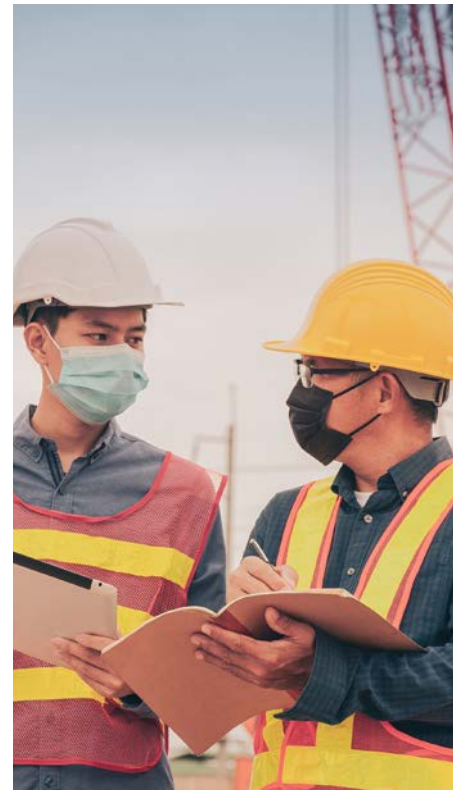
During the COVID pandemic, the local and national labor markets have experienced a shortage. Qualified and skilled workers in construction trades are often

in short supply, which creates significant challenges for procurement and contracting organizations.

Sourcing from experienced and qualified contractors through a collaborative and value-added RFP process can offer some relief. Established design-build contractors are more likely to maintain a steady workforce, as they promote a collaborative and inclusive environment that is often viewed as more appealing to employees.

PROMOTING SUPPLIER DIVERSITY AND INNOVATION

More and more, organizations are confirming what many have believed for years: supplier diversity is good for business. Innovation and cost savings are often a result of diversifying contractors and suppliers, rather than relying on the same sources year after year. New ideas can be brought to the table by these new players. Including diversity in the RFP se-



lection process is a great tool, as it sends the message to the contracting community that equity and inclusion is a priority. Whether at the prime or subcontract level, supplier diversity goes well beyond “doing the right thing”. When members of business communities (i.e., minority, women, LGBT, veteran) are engaged, sustainability goals can be achieved. Many of these businesses are local which means they contribute to local jobs, business taxes, and discretionary spending with other local businesses.

A CASE STUDY IN RELATIONSHIP MANAGEMENT

California Polytechnic State University in San Luis Obispo (Cal Poly) is currently working toward a more collaborative relationship with its construction contractors. The preferred method of project delivery for the university’s key projects is collaborative design build. This provides the opportunity for building a powerful and innovative construction team, as Cal



Poly believes this increases the odds for project success. The relationship building begins during the procurement process where contractors are short-listed based on criteria such as company philosophy, collaborative track record, and the engagement of diverse subcontractors. The request for qualifications (RFQ) is streamlined and requires only the information Cal Poly needs to decide on the right partner.

According to Mike McCormick, associate vice president of facilities for Cal Poly, taking a partnership approach to construction contracting can “help ensure better adherence to budgets and schedules”. McCormick brings a track record

of similar successes at Brown University and University of Washington.

SUMMARY

For procurement and supply professionals working in the construction industry, there is a tremendous opportunity to make a difference. When the focus is on relationships, both within their own organization and with selected contractors, the benefits are significant. They should approach procurement and contracting activities with a mind toward collaboration and communication. When equity and diversity are also incorporated into construction sourcing strategies, it is truly a recipe for success.

REFERENCES

- California Labor and Workforce Agency (LWDA), www.labor.ca.gov
- Design Build Institute of America (DBIA), www.dbia.org
- Doerfler, Sue (2022). *ISM World: The Impact of Supply Management Organizations*, Institute for Supply Management, www.ismworld.org
- Harrison, Theresa (2022). *How diverse sourcing can create more resilient supply chains*, Ernst and Young, www.ey.com