

# Alfaparf Milano, alla scoperta di una multinazionale made in Italy

a cura della redazione



Immersa tra campi dorati di mais, nei dintorni di Bergamo, Alfaparf Milano ha aperto le porte alla redazione di The Procurement per raccontarsi.

Fin dall'ingresso in questa multinazionale made in Italy, si respira un'aria familiare, come ama sottolineare il suo Global procurement director, Guillermo Sarria, che permea anche tutta la sua storia, un'avventura iniziata oltre quarant'anni fa in un sottoscala, dove il fondatore Roberto Franchina creava prodotti per capelli da distribuire ai parrucchieri della zona.

Da allora di strada ne è stata fatta e oggi Alfaparf Milano è una multinazionale nel campo della cosmetica professionale che produce e commercializza prodotti per la

cura dei capelli e della pelle ed apparecchiature per l'estetica. Il gruppo conta stabilimenti produttivi in 5 paesi (Italia, Brasile, Messico, Venezuela e Argentina), filiali in 25 paesi in 4 diversi continenti e distribuisce i suoi prodotti e servizi in oltre 100 paesi nel mondo. Il gruppo ha in portafoglio dodici marchi: quattro nel settore haircare (Alfaparf Milano Professional, Yellow Professional, Il Salone Milano, Alta Moda è...), sei nel settore skincare (Dibi Milano, Becos, Olos, Ten Science, Decoderm, Solarium), due nel settore delle apparecchiature (Apg Tech e Apg Medical). Alfaparf Milano Professional è il brand made in Italy più diffuso al mondo nel canale professionale acconciatori. Accolti da Guillermo Sarria, nostra guida d'eccezione, abbiamo avuto l'opportuni-

tà di visitare il reparto produttivo con le sue linee di confezionamento e la "cucina laboratorio". Qui innovazione, ricerca e stile si fondono per creare nuovi prodotti che vengono testati in macchinari dalle forme più diverse, alcuni creati ad hoc, risultato di fantasiosi assemblaggi, come una turbina con applicati dei pettini per testare i capelli con migliaia di spazzolate.

Poi insieme a Guillermo Sarria e Guillermo Bordachar, oggi Chief operating officer di Alfaparf Milano ma con una lunga carriera nel procurement, ci siamo addentrati negli aspetti più organizzativi.

Tra i due, il primo spagnolo, il secondo argentino, si percepisce aria di sinergia,

sicuramente anche grazie ad un background simile.

Entrambi arrivano da ambiti molto lontani dalla cosmetica, Bordachar da Tenaris e Sarria da Italcementi, ma come sottolinea quest'ultimo, esperienze in settori tanto diversi hanno portato ricchezza di visione e strategia.

Anche all'interno di Alfaparf Milano, i dipendenti sono sostenuti verso una crescita trasversale. Come spiega Bordachar è importante offrire la possibilità di una carriera dinamica, che permetta di fare esperienza in vari ambiti dell'azienda, per acquisire una visione a 360° ed arrivare, come è stato per lui, al ruolo di Co o, come per Sarria, a quello di General manager di D.E.A. Project, un'azienda del gruppo che si occupa di apparecchiature per l'estetica professionale, oltre al ruolo di direttore degli Acquisti del gruppo. "La dinamicità è una caratteristica del nostro gruppo e del nostro modo di operare. Ci sono tanti casi di persone giovani che hanno fatto carriera spostandosi non solo geograficamente ma anche all'interno dei diversi reparti".

Continuando questa piacevole conversazione, è emerso anche quanto Alfaparf Milano si discosti da alcune dinamiche solitamente tipiche per questa tipologia di azienda. Qui non vige una rigida gerarchia; tutti si danno del tu e puoi imbatterti nel presidente camminando per i corridoi e scambiare due chiacchiere con il Co o nell'area relax.

"Ci si conosce tutti e si lavora in un ambiente amichevole ed informale", sottolinea Sarria. "Questo stesso approccio viene promosso con tutte le filiali, cercando di rafforzare il senso di appartenenza e di diffondere la cultura ed i valori aziendali". La pandemia ha contribuito a farci sentire più uniti e più vicini, dandoci la forza di remare tutti nella stessa direzione e superare il difficile momento legato al lockdown.

Ovviamente anche Alfaparf Milano è stata impattata dalla pandemia, ma ha sa-

puto reagire, grazie alla sua flessibilità ed alla sua capacità di adattamento. "Nel primo anno", ricorda Bordachar, "il covid ha colpito soprattutto i canali di mercato professionale, estetisti e parrucchieri. E lo ha fatto trasversalmente in tutto il mondo. Per fortuna, però, ci sono stati altri comparti come private label e l'export che hanno continuato a trainare il fatturato.

Nel 2021 c'è stata una rivincita nel canale professionale con un rimbalzo molto significativo, addirittura a doppia cifra rispetto al 2019. Questo è stato sicuramente possibile grazie alla scelta di investire nei canali e-commerce e retail.

"Attualmente", prosegue Bordachar, "in un momento come questo, caratterizzato da tensione sui mercati in termini di reperibilità della merce, ritardi logistici ed aumenti dei prezzi, Alfaparf Milano si sta concentrando su due obiettivi: da un lato mitigare l'impatto generale su acquisti, supply chain e area produttiva, e dall'altra investendo sui clienti, non solo



offrendo un prodotto eccellente ma anche diversificando e proponendo servizi di qualità, quali la formazione tecnica. E' infatti necessario saper giustificare in modo credibile l'aumento - anche se contenuto - dei nostri prezzi, con una proposta di valore".

La dinamicità, la capacità di adattamento ed il coraggio sono come sempre i fattori chiave su cui puntare per superare questo momento complicato. "Dobbiamo

gestire le situazioni e risolvere problemi", spiega Bordachar, "con la flessibilità di una azienda piccola ma con la capacità organizzativa di una multinazionale".

**PROCUREMENT, UN APPROCCIO PROATTIVO, DINAMICO E COLLABORATIVO**

Dopo l'incontro con il Co o Guillermo Bordachar, la nostra permanenza in Alfaparf Milano è proseguita per conoscere più da

## INTO THE BEST

vicino l'organizzazione del procurement a livello globale, "poco gerarchica, molto informale ma estremamente professionale", come racconta Guillermo Sarria, presentando la sua squadra in collegamento su maxi schermo da Messico, Brasile e Argentina, oltre al team corporate in Italia, presente con noi in sala.

"Abbiamo un ufficio corporate e in ogni filiale abbiamo un ufficio acquisti suddiviso per categoria merceologica: materie prime, packaging, servizi generali. Il rapporto tra noi e gli altri paesi è molto stretto ma vige anche una logica di concorrenza. Oggi il dipartimento Acquisti Corporate effettua la percentuale più rilevante di acquisti, ma non si tratta di una condizione fissa ed immutabile, dipende dalle oscillazioni delle valute, dall'inflazione, dai flussi della supply chain. Quando abbiamo creato il dipartimento Acquisti Corporate, infatti, abbiamo voluto eliminare un po' di italo-centrismo per favorire la grande expertise delle filiali estere, instaurando una proficua collaborazione. Ad esempio, il fornitore di tubi più importante per il gruppo è stato individuato dal team argentino, mentre uno dei più importanti fornitori di persolfati dal team brasiliano. Dal mio arrivo 6 anni fa, inoltre, abbiamo apportato diversi cambiamenti. Sempre nell'ottica di una trasversalità di carriera, i Purchasing manager delle filiali produttive, Francesco Facheris (Italia), Alberto Reynoso (Messico), Cristiano Miguel (Brasile) e Francisco Canova (Argentina) in realtà svolgevano altri ruoli, e sono stato io a sceglierli per queste posizioni" afferma Sarria.

"In Messico siamo particolarmente concentrati sulla produzione di private label e questo ci richiede un'elevata attenzione nella gestione dei costi e nella cura del cliente", afferma Reynoso.

"In Brasile e in Argentina, ci occupiamo di prodotti mass market; e siamo focalizzati nel trovare soluzioni e fornitori che possano aiutarci a mantenere i costi competitivi", continua Canova. "Qui il dipartimento acquisti è molto importante come in tutto il Sudamerica, dove la situazione politi-



co-economica influisce molto sui costi", conclude Miguel.

"In Brasile e Argentina, l'inflazione e la difficoltà nel reperire la merce sono alte. La filiale argentina soffre infatti di un'inflazione annua che oscilla tra il 65 e l'80%. Si tratta di paesi dove la valuta, la rigidità del mercato, la difficoltà del custom duty rendono molto più difficile, ad esempio, riuscire a garantire un certo livello di finitura del packaging. Così, mentre loro cercano una soluzione a livello locale, noi li supportiamo a livello corporate e alla fine si riesce a raggiungere l'obiettivo", precisa Sarria.

Dopo questo primo giro di tavola, interviene anche Lucia Solidoro, Global packaging category manager (Italia, Corporate): "Si accennava prima all'attenzione ai costi. Certamente l'ufficio ha tra i propri obiettivi quello del saving, che si traduce in un beneficio non tanto per la nostra funzione quanto per l'intera azienda. Molte volte ci si dimentica che il risparmio è estremamente importante per un'azienda e può fare la differenza. Il nostro apporto in questo campo è determinato dalla nostra forte preparazione tecnica su tutto quanto compriamo. Oltre a solide competenze, inoltre ci distingua-

mo anche per la capacità di porci verso qualsiasi tipo di fornitore, dall'artigiano locale, alle multinazionali delle materie chimiche. I veri risultati, però, nascono grazie all'early involvement che ci consente da subito di dare il nostro contributo nella selezione dei fornitori e nell'individuazione di tecnologie particolari o idee creative. Ad esempio, Evolution of the Green, il progetto vincitore del primo premio ai The Procurement awards '21, nella categoria Acquisti etici e sostenibili, è il frutto di un lavoro di tre anni nato grazie alle competenze tecniche e al coinvolgimento di tutti i dipartimenti, che ha portato allo sviluppo di un packaging innovativo e sostenibile. Grazie all'utilizzo di carta, plastica e alluminio riciclati, l'azienda ha registrato importanti benefici dal punto di vista ambientale, creando efficienza estetica, operativa, logistica ed anche economica".

Alberto Finazzi, Global raw materials category manager (Italia, Corporate) prende la parola: "Io mi occupo di materie prime a livello globale e sono in continua connessione con i miei colleghi sudamericani nel cercare nuovi fornitori. Le formule che vendiamo in tutto il mondo devono seguire i medesimi criteri e dunque è necessario essere allineati sul tipo



di materiale da acquistare. Per riuscire a fronteggiare questo periodo di turbolenza, la collaborazione e la possibilità di confrontarci tra di noi è stata fondamentale, e questo è un elemento differenziale che contraddistingue la nostra azienda". A tal riguardo Sarria precisa che "per alimentare questo confronto e creare un po' di sana concorrenza tra noi, lavoriamo in completa trasparenza. Tutti vedono il prezzo di acquisto delle altre filiali e questo consente una costante verifica delle prestazioni di tutti e della reale disponibilità di materie. Per quanto riguarda poi il calcolo del saving, a differenza di altre realtà, è completamente in capo all'ufficio Finance. La misurazione avviene comparando i risultati con l'anno precedente, per ottenere come risultato il puro impatto sul conto economico, l'unico aspetto che conta veramente. Poi, se al termine di questa valutazione vi sia un certo apprezzamento da parte dell'azienda non lo sappiamo e neppure ne siamo interessati. Come dico sempre ai miei, quello dell'ufficio Acquisti è un lavoro auto-motivazionale. Per questo cerchiamo di creare un ambiente tranquillo e rilassato, condividendo tra di noi i nostri traguardi. Tra le iniziative che realizziamo per motivare le persone, ad esempio, vi è proprio la partecipazione ai

The Procurement Awards. I progetti che presentiamo sono il frutto di collaborazione interna, come nel caso del progetto No metal in gara per questa edizione. Il progetto in questione è stato ispirato da una best practice già in uso in Messico, Brasile e Argentina ed è stato messo a punto per superare un problema di over packaging. Applicato inizialmente solo su alcuni articoli, in Brasile sarà implementato sull'intera linea. La cooperazione tra noi non avviene secondo una modalità unidirezionale che dalla Corporate arriva alle filiali estere ma si tratta di un interscambio bidirezionale, continuo e non gerarchico".

Sarria continua affermando che "In generale siamo sempre pronti a seguire il motto bergamasco mola mia, mola mai, corrispondente al più internazionale "Don't give up, never give up". A tal riguardo Reynoso afferma che "Messico e Brasile sono stati duramente colpiti dalla pandemia e l'Argentina ha vissuto uno dei lockdown più lunghi in assoluto. Per quanto riguarda gli approvvigionamenti, il periodo 2020/2021 è stato davvero complicato, specialmente in Centro e Sud America, dove la carenza di materie prime e il fermo del personale hanno impattato gravemente sulla produzione.

Questa situazione ci ha costretto a ricorrere a materiali alternativi e attuare sostituzioni in emergenza, abbandonando la nostra zona di comfort. I risultati raggiunti sono stati buoni e le difficoltà che abbiamo affrontato hanno tirato fuori il meglio di ognuno di noi in tutti i paesi. Inoltre, per quanto riguarda l'evoluzione pandemica, c'è da considerare che l'Italia era circa 3-4 mesi avanti rispetto al Brasile e al Messico; pertanto, abbiamo potuto utilizzare le informazioni che ci passavano dall'Italia per prendere decisioni tempestive." Continua Sarria: "Il covid ha colpito per prima Bergamo rispetto al resto d'Europa e questo sicuramente è stato un vantaggio per gli altri paesi, che in qualche modo hanno potuto mettere in atto strategie alternative e cercare fornitori locali. È stato un periodo complesso, in cui gli impianti erano chiusi e pochissimi di noi degli Acquisti avevamo l'autorizzazione ad accedere agli uffici. In Italia, ad esempio, è solo da poche settimane che siamo potuti tornare tutti in presenza, dopo due anni di home office". Solidoro prosegue affermando che: "Inoltre il fatto che i nostri prodotti sono uniformi in tutti i paesi, per linea di produzione, specifiche e packaging ci ha consentito quest'anno, dall'Italia, di aiutare il Messico, dove i contagi erano più alti, i fornitori non avevano personale e la produzione era ridotta. Così abbiamo ricambiato il favore al Messico che a inizio pandemia ci aveva rifornito delle ampolle che non riuscivamo a reperire". Miguel sottolinea l'importanza giocata dal buon rapporto con i fornitori: "In Brasile, abbiamo avuto una grande carenza di commodity base, come la carta per gli imballaggi ma, a differenza di altre aziende, non abbiamo avuto particolari difficoltà nel reperirla, dal momento che i nostri fornitori ci hanno trattato con priorità, come avevamo fatto noi con loro nei mesi precedenti". "Il Brasile ha potuto preparare sé e i propri fornitori con sufficiente anticipo, perché l'anno prima dall'Italia li avevamo avvisati che in Europa la carta era terminata" afferma Facheris, sottolineando ancora una volta l'importanza della collaborazione interna. "In questo modo, il Brasile ha potuto allertare i suoi fornitori che



hanno fatto scorta di materia prima per garantire la fornitura”.

Sarria parla poi della strategia di differenziazione dei fornitori: “Anche a scapito di una certa economicità, e visto quanto accaduto durante la pandemia, preferiamo sempre avere almeno due o tre fornitori, almeno uno locale e uno internazionale per assicurare la continuità del business. Durante la pandemia i fornitori hanno risposto localmente o globalmente per non lasciare scoperti gli impianti, ci sono state tante difficoltà

ma nessuno può dire che sia mancato il prodotto, e di questo possiamo essere molto orgogliosi”. In Italia Alfaparf Milano ha anche una divisione di skin care, di cui si occupa Luisa Beretta, Promotional Products Senior Buyer (Italia): “Quest’area racchiude i marchi del gruppo GTS acquisito da Alfaparf Milano nel 2009. Si tratta di un comparto che ha dato una spinta importante in termini di ricerca e sviluppo, portando enormi benefici anche a tutti i brand skincare”. Continua Sarria: “Inoltre, nel 2020, Alfaparf Milano ha acquisito un’altra società, D.E.A. Project, che

produce apparecchiature estetico medicali, con l’obiettivo di ampliare la propria offerta nel settore skincare. Il gruppo è infatti impegnato in una strategia di espansione, spingendosi anche in nuovi ambiti. Recentemente Alfaparf Milano ha acquisito Iv San Bernard, azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti cosmetici per cani e gatti. Una nuova sfida per l’intero gruppo. In Alfaparf Milano la filosofia che seguiamo può essere riassunta dalla metafora giapponese del giunco: Essere fermi, ma flessibili”.