



UNA PASSIONE PER IL CAFFÈ:

DA INGEGNERIA AGLI ACQUISTI

intervista di Micol Barba

Elegante come la sua Torino, ricordo bene la prima volta che ho avuto occasione di conoscere Roberta Garizio. Era il 2017, ero arrivata da poco in The Procurement e il mondo degli Acquisti era per me ancora sconosciuto. Avevamo organizzato un meetup e tra i relatori c'era lei, pacata e sicura, invitata a raccontare il suo recente passaggio dalla funzione marketing al procurement, in Lavazza.

Il suo intervento aveva consentito a me di cominciare a prendere dimestichezza con gli Acquisti e le loro dinamiche e al pubblico di comprendere l'importanza di trovare nuovi approcci tra marketing e procurement per una collaborazione proficua, capace di superare le incom-

prese. A distanza di qualche anno, quell'incontro rimane per me tra i più formativi e così è stato naturale proporre a Roberta Garizio, che oggi è anche membro della giuria dei nostri The Procurement Awards, di essere la protagonista di questo numero del magazine.

Tazzina di caffè alla mano, ho chiesto a Roberta di raccontarci il suo percorso professionale.

"Mi sono laureata in ingegneria elettronica a Torino con una tesi sulla programmazione della produzione, ambito che mi piaceva ma nel quale all'epoca per le donne non era facile inserirsi e così tra le varie opzioni disponibili ho deciso di

entrare in Lavazza a fare tutt'altro. Una scelta comunque felice: Lavazza era un'azienda che mi piaceva molto, così come il caffè di cui sono sempre stata un'appassionata.

Da lì la mia carriera si è sviluppata in modo singolare: solitamente le persone scelgono un certo ambito e lo mantengono, passando da un'azienda ad un'altra, mentre io ho fatto esattamente il contrario, sono rimasta sempre nell'azienda che mi aveva accolta ed insegnato a lavorare, ricoprendo ruoli diversi.

Sono partita dall'area organizzazione vendite, sono passata al business control e poi ho avuto un focus di circa 15

anni nel settore della distribuzione automatica per uffici prima nel business development internazionale poi come coffee machine project manager e infine nel marketing. Nel 2016 ho colto l'opportunità di fare un ulteriore cambiamento, questa volta nel procurement, un'area totalmente diversa rispetto alle precedenti.

Sono stata fortunata perché solitamente è piuttosto difficile che un'azienda offra l'opportunità di intraprendere crescite così trasversali e perché il percorso che ho fatto corrisponde molto alla mia indole di "tuttologa" che ama fare tante cose molto bene piuttosto che eccellere in una soltanto.

“

Lavazza era un brand che mi piaceva molto, così come il caffè di cui sono sempre stata un'appassionata.

**ROBERTA
GARIZIO**

Indirect Purchasing
Director - **Lavazza**



QUESTA CRESCITA COSÌ TRASVERSALE HA RICHIESTO ANCHE DI ACCRESCERE LE SUE COMPETENZE, COME?

Lavazza mi ha offerto l'opportunità di continuare a studiare. Ad esempio, ho seguito tra gli altri, un corso di marketing alla Bocconi e uno in ESCP di general management, così nel tempo, oltre alla possibilità di lavorare in un ambiente sfidante e interessante, ho sempre potuto integrare le mie competenze con nuova formazione.

Per il resto, ho seguito corsi di negoziazione quando ancora non pensavo al procurement o di gestione di team internazionali, oltre che di aggiornamento delle lingue straniere, sempre molto importante.

Al di là della formazione più istituzionale, però, devo dire che ho imparato molto dalla partecipazione ai congressi ed eventi professionali. La possibilità di scambiare informazioni e di ascoltare esperti credo sia una delle modalità più interessanti ed efficaci per approfondire certi argomenti. Così dopo aver tanto imparato da queste occasioni di confronto con manager di lungo corso, oggi a mia volta mi presto volentieri ad intervenire perché mi sembra un po' di restituire quanto gli altri in passato hanno generosamente condiviso con me, in una sorta di cambio della guardia.

COM'È AVVENUTO IL PASSAGGIO DAL MARKETING AGLI ACQUISTI INDIRETTI?

Lavazza come tante altre grandi aziende evolve continuamente la sua struttura.

In particolare, l'importante crescita registrata negli ultimi anni ha richiesto ad alcune aree, maggiormente sollecitate da questi significativi cambiamenti, di riorganizzarsi più volte per rimanere al passo. Così, proprio durante una di queste fasi, è avvenuto il mio passaggio agli acquisti, dove negli ultimi anni si era verificato

un rapido turnover dei responsabili e la struttura faticava a consolidarsi.

Sappiamo quanto marketing e procurement siano per certi aspetti mondi abbastanza lontani, anche se in realtà meno di quanto si è soliti pensare. Il mio passaggio rispondeva dunque alla necessità di costruire fiducia e comprensione tra due ruoli che normalmente non avevano molta occasione di scambio e per questo serviva una figura capace di costruire una connessione.

In questo mio compito sono stata fortunata anche perché, al momento del passaggio agli acquisti, alcuni colleghi del marketing erano arrivati da poco in azienda provenendo da realtà inclini ad una collaborazione interfunzionale, e dunque erano particolarmente aperti e disponibili e avevano fiducia in me perché mi riconoscevano come persona che fino a poco prima faceva il loro stesso mestiere. Questo mix di menti aperte e di confidenza con i meccanismi e le esigenze del marketing ha consentito a me e al mio team il raggiungimento di tanti risultati e un veloce cambio di passo.

QUALI COMPETENZE E STRUMENTI HA POTUTO TRASFERIRE DAL MARKETING AGLI ACQUISTI?

Il marketing mi ha insegnato a non fermarmi alla superficie delle cose, a capire la ragione delle scelte e dei cambiamenti e queste sono delle competenze non così scontate nel ruolo degli acquisti, tendenzialmente più imbrigliato nel seguire le procedure, anche se, come altre funzioni, sta attraversando un processo di evoluzione da service provider a business partner.

È su questi differenti approcci che le due funzioni talvolta faticano a trovare un punto di equilibrio. Il mondo del marketing è veloce, muta in continuazione e a volte cambia anche idea nel tentativo di stare al passo o anticipare quanto sta acca-

dendo intorno. Spesso non ha tempo di consolidare ma deve correre e questo suo perenne movimento può scontrarsi con una struttura che ha un'impostazione più rigida.

È stato quindi importante che negli acquisti ci fosse una persona in grado di capire i colleghi del marketing, rassicurati dal fatto che sapevano che non avrei semplicemente seguito le procedure ma avrei cercato di creare una modalità di lavoro diversa.

Credo che il mio background abbia fatto la differenza nell'evidenziare al team e al direttore Acquisti, che c'erano aspetti da migliorare, quali l'ascolto, la velocità, il no-

da raggiungere. Per esempio, dalla mia posizione nel marketing vedevo un settore molto specifico, quello degli uffici e delle vendite ocs (Office coffee service), mentre i settori food service e retail non mi riguardavano. Negli acquisti invece ho avuto modo di vedere tanti aspetti essendo chiamata a rispondere a molteplici obiettivi e a instaurare rapporti di lavoro con diverse funzioni.

RAPPORTO CON I FORNITORI, QUALE RUOLO PER IL PROCUREMENT?

Principalmente il nostro obiettivo è quello di supportare l'ente a trovare il fornitore giusto, spendendo il budget corretto per quello che stiamo cercando

vada al di là della persona, diventando una collaborazione tra aziende che fanno business insieme.

La funzione del procurement è anche quella di assicurare questo tipo di correttezza relazionale oltre che etica anche se penso che quest'ultimo elemento dovrebbe essere proprio di tutti gli ambiti e che il procurement ne sia il garante ma non l'unico tenutario.

COME È STRUTTURATO IL PROCUREMENT IN LAVAZZA?

La nostra organizzazione è molto articolata e da poco abbiamo lanciato un importante progetto di ristrutturazione,



"In generale, sono orgogliosa e grata alle persone che mi hanno seguito e che mi hanno permesso di ripensare e concretizzare il modo di fare acquisti in azienda".

stro coinvolgimento fin dai primi passi di un progetto per comprendere al meglio i needs del marketing che non sempre si possono cogliere dal semplice brief per quanto preciso e ben fatto.

COSA HA SIGNIFICATO PER LEI QUESTO PASSAGGIO AL PROCUREMENT?

Devo dire che il ruolo del procurement mi ha dato più di quanto avessi immaginato, mi ha permesso di cogliere la visione dell'azienda nella sua interezza e questo è un elemento che non tutte le altre funzioni consentono. Lavorando in una grande realtà può capitare di essere presi nell'ingranaggio, focalizzandoci solo sul task quotidiano e sugli obiettivi

proprio per rispondere alle esigenze di un business in continuo cambiamento.

Sappiamo che a volte il mondo dei servizi tende a creare delle relazioni personali con certi fornitori, come è naturale che avvenga lavorando tanto insieme. Se compro componenti tecnici è più facile che la relazione rimanga sostanzialmente asettica, ma se devo sviluppare un progetto di comunicazione è chiaro che il rapporto tra le persone è differente.

È però bene tenere a mente che i rapporti nel business, come nella vita, così come si instaurano, si rompono, e noi degli acquisti dobbiamo assicurarci che il rapporto

Gli acquisti diretti orientati al mondo del prodotto e alla sua distribuzione: il packaging, le macchine e tutto ciò che ruota intorno a questi aspetti, come le linee di produzione, la logistica e l'acquisto dell'energia, che fanno capo alla direzione Quality & Procurement.



Infine, ci sono gli acquisti indiretti di cui sono responsabile, che riportano alla direzione Corporate & Finance.

Gli acquisti indiretti sono molto difficili da inquadrare e offrono uno stimolo continuo, coprono un'area di lavoro estremamente vasta, partendo da tutto ciò che riguarda il marketing Atl e Btl, agli eventi, l'IT e la sostenibilità, che ricopre un ruolo sempre più importante nel nostro ambito. Oltre alle attività relative a quello che consideriamo il "business as usual" di Lavazza, spesso la nostra azienda ci sfida con lo sviluppo di progetti ambiziosi e impegnativi di cui due esempi sono: "Factory 1895" capace di unire artigianalità e approccio industriale per vivere l'experience di speciality coffee e il nuovo Flagship store, aperto a Londra circa un anno fa, nonostante la pandemia.

Inoltre, ci occupiamo di tutta la parte di servizi generali che io definisco un "unicum composito" perché racchiude aspetti molto diversi come l'area del personale, le consulenze, il legal, i viaggi, il fleet management e il Property&Facility.

Il mondo degli acquisti indiretti è tanto interessante quanto articolato e complesso e lo gestisco grazie al supporto di 14 professionisti divisi in 5 gruppi di lavoro dedicati ad altrettante macro categorie: Atl, Btl, Eventi & Csr, It, Servizi generali e Property&Facility. Lo scopo mio e del team è affiancare le unità di business nel percorso quotidiano di realizzazione dei progetti, aiutandoli a trovare il fornitore

giusto, supportandoli nella definizione delle regole di ingaggio e dei contratti oltre che nella gestione della relazione dall'inizio dell'attività fino al suo completamento.

Per poter essere efficaci, lavoriamo con i nostri "clienti interni" fin dalla stesura del budget annuale per definire e impostare le strategie di sourcing e siamo con loro dalla nascita del brief fino al delivery definitivo dei progetti. L'attenzione è massima per supportare, nel rispetto dei ruoli, il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di settore.

A PROPOSITO DI IT, A CHE PUNTO È LAVAZZA IN FATTO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE?

Giusto l'altro giorno, parlando con una persona che conosco da quando sono entrata in Lavazza, ricordavo che quando ho iniziato a lavorare, mentre nelle altre aziende le persone portavano i programmi da casa con il caos che si può facilmente immaginare, noi già all'epoca, eravamo una realtà molto ben strutturata, avevamo tutti gli stessi programmi e gli stessi pc. Erano altri tempi ma le basi e il metodo di lavoro già ci proiettavano nel futuro.

Per quanto riguarda poi la mia funzione, oggi stiamo svolgendo un importante lavoro di digitalizzazione per far sì che gli strumenti siano inclusivi verso il procurement che spesso si ritrova ad essere un po' isolato all'interno dell'azienda. Si

tratta di un continuous improvement che produce costanti risultati anche grazie al supporto dei colleghi IT e Finance che ci accompagnano nel processo di sviluppo e integrazione. Il nostro obiettivo è quello di essere sempre allineati nella lettura del budget e dei risultati, con tutte le complessità operative che questo comporta ma certi che questo ci consentirà di essere sempre più integrati e supportivi al raggiungimento dei risultati aziendali.

La digitalizzazione si applica in tante aree, dalla gestione dei fornitori alla tracciabilità dei processi, con la certezza che un processo purchase to pay efficiente ci consenta di essere più efficaci e di indirizzare le nostre risorse migliori alla gestione degli elementi complessi del nostro mestiere lasciando all'automazione le attività più ripetitive.

MARKETING, IT, SERVIZI GENERALI, CHE TIPO DI CAMBIAMENTO OSSERVA IN QUESTE CATEGORIE E DA QUALI ELEMENTI È DETERMINATO?

Le pratiche di sostenibilità da un lato e la digitalizzazione dall'altro sono sicuramente i due principali fattori di cambiamento.

Per quanto riguarda il marketing, basta pensare a come siano evoluti gli investimenti media. Fino a qualche anno fa ci rivolgevamo quasi esclusivamente a tv e radio, oggi investiamo sui social, cercando strategie diverse per arrivare a comu-

nicare con i clienti che hanno nuovi stili di vita e nuovi modi di comprare.

Nel frattempo, se fino a qualche tempo fa si rappresentava il passaggio all'era digitale, con la tipica immagine di tanti pesciolini (le startup) che mangiano il pesce grande (le aziende strutturate), oggi mi sembra che questo fenomeno si sia un po' stabilizzato.

Ci sono aree per cui le grandi agenzie riescono a lavorare con più efficienza, d'altronde le realtà più piccole e dinamiche hanno più occasioni di portare nuove idee in modo più smart, soprattutto grazie al fatto di ritrovarsi a parlare direttamente con il proprietario o con il creativo, a differenza di aziende più strutturate.

Riguardo all'IT, invece, mi sembra di vedere un po' di depauperamento delle competenze. C'è grande richiesta di fornitori qualificati ed è più difficile trovare quelli capaci di declinare la technicalità nelle necessità di un business. Anche in questo ambito, comunque, noto un ritorno a lavorare con aziende di più grandi dimensioni che garantiscono maggiore affidabilità, soprattutto quando è necessario portare una serie di elementi di cambiamento e di crescita che a volte non sono neppure semplici da veicolare in azienda.

Infine, per quanto riguarda i servizi generali, i trend sono molteplici. Ad esempio, per il business travel, le modalità

di viaggio sono cambiate. Prima della pandemia, si partiva in tanti magari per una riunione di un giorno negli Usa, con un dispendio di energie, risorse umane e tecnologiche importanti, mentre oggi abbiamo sviluppato la capacità di mediare e interpretare al meglio la comunicazione e la gestione dei meeting a volte in presenza e a volte in video call. Le agenzie in questo settore sono sfidate a mantenere alti livelli di performance in un mondo in cui il margine si è ridotto così come le risorse umane dedicate.

Insomma, il mondo sta cambiando e bisogna muoversi ma devo dire che lavorare negli acquisti indiretti favorisce questo dinamismo perché è talmente vasto il nostro perimetro che stare fermi è praticamente impossibile e ci è richiesta elevata capacità di visione e reazione.

CARO ENERGIE, INFLAZIONE, TRASPORTI. QUALE IMPATTO PER LAVAZZA?

Diciamo che la congiuntura non è stata favorevole: nello stesso anno si sono alzati i costi del caffè, dell'energia, dei trasporti (per citarne alcuni) ed è cambiato il rapporto euro dollaro, credo che nessuno di noi avesse mai affrontato una simile convergenza di elementi negativi. Sebbene l'area degli acquisti diretti sia stata più coinvolta, anche gli indiretti hanno dovuto fare i conti con aspetti sfavorevoli soprattutto nell'acquisto di materiali ma anche nell'erogazione di servizi non consueti.

Di fronte a questa situazione abbiamo messo in campo due strategie. In primo luogo, siamo convinti che tutte le aziende, essendo al contempo clienti e fornitori, debbano essere consapevoli del loro posizionamento in una catena e ogni anello non può limitarsi a riversare i rincari su quello successivo.

Per questo, abbiamo cercato di comprendere come e dove determinati impatti potessero essere assorbiti rinunciando ad una parte di margine o trovando un modo diverso per fare la stessa cosa ed è per questo che mi ha particolarmente interessato il progetto presentato da Alfaparf agli ultimi The Procurement Awards, dal titolo "No-Metal".

Clicca qui per rivedere il progetto presentato ai The Procurement Awards '22

Inoltre, è stato importante cogliere in anticipo i segnali che arrivavano dal mercato.

In tempi non sospetti, alcuni dei nostri fornitori di aree per noi un po' più critiche come la carta o la porcellana, hanno iniziato a paventare delle difficoltà. Quindi, insieme abbiamo iniziato a lavorare in anticipo su queste difficoltà cercando di ottimizzare il più possibile la filiera e trovare delle efficienze insieme al fornitore, senza derogare sulla qualità che per Lavazza rimane un punto mai negoziabile.

SPECIAL GUEST

RIPENSANDO AL SUO PERCORSO PROFESSIONALE, QUAL È IL PROGETTO O L'EPISODIO CHE PIÙ L'HA SODDISFATTA?

Per rispondere con una battuta, ma non troppo, il progetto più bello è sempre quello che sta per cominciare. Scherzi a parte, i progetti realizzati in questi anni sono stati tanti ed è difficile scegliere, ci sono però alcuni episodi che cito con soddisfazione perché testimoniano l'efficacia del percorso intrapreso con il team: come la prima gara marketing vinta da un fornitore suggerito da noi acquisti oppure il feedback richiesto ai colleghi del marketing migliore delle mie più rosee aspettative.

Infine ripenso col sorriso, a un collega che appena arrivato agli acquisti, aveva esordito spiegando che il suo obiettivo era cambiare funzione nel giro di due anni ma giunto il momento di realizzare questo desiderio cogliendo una bella opportunità, ha preferito rimanere nel mio team per proseguire la sua crescita professionale.

In generale, sono orgogliosa e grata alle persone che mi hanno seguito e che mi hanno permesso di ripensare e concretizzare il modo di fare acquisti in azienda. Insieme abbiamo raggiunto dei bei risultati anche se c'è sempre da migliorare e nuove sfide ci aspettano ogni giorno.

"Sono stata fortunata perché solitamente è piuttosto difficile che un'azienda offra l'opportunità di intraprendere crescite così trasversali e perché il percorso che ho fatto corrisponde molto alla mia indole di "tuttologa" che ama fare tante cose molto bene piuttosto che eccellere in una soltanto."

