operations manager

Settimanale sul mondo delle operations

I CASI

Dei Tos (Itlas): «Selezioniamo a monte partner certificati per ridurre rischi normativi e controlli a valle»

Per il direttore generale dell'azienda di Cordignano (TV) le certificazioni non sono un plus, ma «una condizione per entrare in fornitura», che restringe il parco partner, ma rende più lineare la gestione di tracciabilità e compliance. La flessibilità si gioca dopo: «Comprare sempre allo stesso modo espone ai picchi. Per questo alziamo e abbassiamo lo stock in base ai cicli del legno, così una parte della volatilità è assorbita internamente»

«Il legno funziona un po’ come una Borsa: i prezzi oscillano, ci sono momenti in cui conviene comprare e altri in cui bisogna tirare il freno.» Per Matteo Dei Tos, direttore generale di Itlas, questa non è un’immagine ad effetto ma il punto di partenza della gestione dei propri fornitori: accettare che sui materiali core non si può cambiare partner ogni volta che il contesto cambia e spostare il lavoro sulle leve tipiche delle operations – pianificazione, scorte, integrazione a monte.

Itlas, azienda veneta specializzata in pavimenti in legno, ha scelto da anni una base fornitori ‘chiusa’ per i materiali critici: pannelli in betulla multistrato, tronchi di rovere e faggio, vernici, colle. La selezione avviene su tre criteri: qualità tecnica, continuità di fornitura, allineamento su certificazioni ambientali. Questi partner non vengono rimessi in discussione a ogni ciclo di prezzo. «Con i fornitori strategici non ci interessa il prezzo più basso del momento, ma fare un percorso che abbia senso anche fra dieci anni», sintetizza Dei Tos.

Questa impostazione rende però la leva classica del cambio fornitore poco utilizzabile. Il caso dei pannelli in betulla è esemplare. Itlas lavora da oltre vent’anni con lo stesso produttore lettone. Quando, con la guerra in Ucraina, il flusso di materiale russo si è interrotto e tutti i competitor si riversano sugli stessi fornitori europei, il prezzo dei pannelli è raddoppiato nel giro di pochi mesi. In molti casi la reazione sarebbe stata aprire una ricerca alternativa. L’azienda ha deciso di non farlo, preferendo mantenere il partner e lavorando su volumi, mix di prodotto e assorbimento del costo lungo la catena.

Lo stesso è avvenuto a monte della filiera del legno. Su rovere e faggio, Itlas ha scelto di acquistare tronchi e non tavole, assumendosi una parte del rischio di processo. «Per rovere e faggio compriamo il tronco: è una scelta abbastanza rara nel nostro settore», spiega Dei Tos. Significa controllare la filiera dalla prima lavorazione, ma anche allungare drasticamente il lead time: dal momento in cui il tronco entra in azienda al pavimento finito possono passare fino a diciotto mesi. In queste condizioni, un modello di riordino basato su consumo e safety stock standard non è sufficiente.

La risposta operativa è costruire un magazzino ‘che respira’: scorte che si alzano quando il prezzo delle materie prime è favorevole e si abbassano

quando il mercato si surriscalda, in funzione di una lettura continua dei cicli. «Se compro sempre allo stesso modo – osserva Dei Tos – mi espongo ai picchi. Se uso il magazzino in modo dinamico, una parte della volatilità la gestisco io e non il fornitore». In pratica, la leva di flessibilità non è il cambio partner, ma il profilo degli acquisti e dei livelli di stock lungo un orizzonte di 12–18 mesi.

Un secondo asse è l'integrazione a monte sulla materia prima più critica, il rovere. Per anni Itlas ha comprato quasi esclusivamente attraverso le aste dei lotti di legno gestite dagli enti pubblici francesi: aste a busta chiusa dove basta offrire un euro in meno per restare senza materia prima. Il rischio di 'buco' di fornitura, in un'azienda che ha impostato la produzione su quella specifica essenza, è evidente.

Per ridurre questa esposizione, l'azienda ha aperto una società in Serbia, nata come segheria e poi evolutasi anche in produttore di pavimenti. L'obiettivo non è solo ridurre il costo, ma presidiare la prima lavorazione e garantirsi un canale stabile di rovere certificato. «Avere la segheria sul posto significa fare un primo controllo qualità prima che il materiale arrivi in Italia», spiega Dei Tos. Operativamente, vuol dire spostare a monte una parte del controllo processo e degli scarti, alleggerendo la pressione sugli stabilimenti italiani e rendendo più prevedibili i flussi in ingresso.

Un terzo blocco di lavoro riguarda le specifiche di acquisto. In Itlas, certificazioni come FSC e PEFC non sono trattate come un plus di marketing, ma come requisiti minimi per entrare a fornitura. Questo vale sia per il legno sia per i pannelli. «Quindici, vent'anni fa, quasi nessuno chiedeva queste certificazioni. Noi le abbiamo volute comunque, perché pensavamo fossero la direzione giusta», ricorda Dei Tos. Oggi la regola è semplice: chi non le ha non viene preso in considerazione. Dal punto di vista delle operations, questo restringe il campo dei possibili fornitori, ma semplifica la compliance con le nuove normative europee su tracciabilità e deforestazione e riduce il carico di controlli a valle.

La stessa logica di 'specifica vincolante' viene applicata a vernici e packaging. L'azienda utilizza da anni esclusivamente vernici all'acqua, accettando tempi di essiccazione più lunghi in cambio di reparti più salubri e di un profilo

emissivo più basso. Il passaggio non è stato neutro: è stato costruito con il fornitore storico, che ha investito in sviluppo prodotto, mentre Itlas ha adeguato i propri cicli di verniciatura e i tempi di passaggio tra una fase e l'altra. Sul fronte imballi, la decisione di eliminare la plastica e utilizzare solo cartone ha comportato fermi macchina programmati, sostituzione di impianti e riprogettazione delle stazioni di imballaggio. In tutti questi casi, l'allineamento con il fornitore non è affidato alla sola negoziazione del prezzo, ma a progetti tecnici condivisi che impattano impianti, lay-out e tempi di ciclo.

A chiudere il perimetro c'è la scelta di diventare società benefit, che rende espliciti anche a contratto i criteri ambientali e sociali usati per selezionare e mantenere i partner. «Se lo si prende sul serio, non è un'etichetta – sottolinea Dei Tos –. Cerchiamo fornitori che abbiano valori simili ai nostri perché sappiamo che dovremo affrontare insieme nuove regole e nuovi standard.» Anche questo, lato operations, è un vincolo: la base fornitori potenziale si restringe, ma la gestione del rischio regolatorio e reputazionale si fa più strutturata.

ITLAS MATTEO DEI TOS