

COMITATO “SAVING” – Riunione del 20 Maggio 2025

Oggetto: **Iniziative di ottimizzazione organizzativa e risparmio costi operativi**

Partecipanti e Responsabilità funzionali:

Mussini Marco (Presidente Panariagroup), **Pini Giuliano** (CEO Panariagroup), **Quarta Damiano** (CFO Panariagroup), **Zoboli Mario** (Direzione Commerciale), **Montorsi Paolo** (Direzione Tecnica), **Gheduzzi Guido** (Logistica e Customer Care), **Bertolani Fabio** (Acquisti), **Catellani Aldo** (Risorse Umane), **Levoni Marco** (Ambiente e Qualità), **Martelli Renato** (Controllo di Gestione)

Interventi:

GHEDUZZI GUIDO:

- **Customer Service**

- a. **Portale web per inserimento ordini campioni direttamente su SAP**

- i. Pronto e funzionante per pezzi sfusi
 - ii. Da Parametrizzare dal marketing con distinte basi e foto per mobili espositori e altri strumenti
 - iii. Quando attivo se agenti e funzionari passano gli ordini in questo modo possiamo ridurre il carico di lavoro sul CS e di conseguenza...

Risparmio risorse commerciale 10%

- b. **Prevedere applicativo che permetta di inviare le fatture ai clienti quando richiesto Ora questa attività grava sul CS.**

- c. **Con Pinotti abbiamo incontrato una azienda di IA (QUIX) per verificare la possibilità di inserire direttamente ordine su SAP partendo da una mail del cliente.** La mail dovrebbe avere alcuni dati obbligatori.

- i. Il progetto pilota ha un costo di 5000 euro poi in caso di fattibilità ci quoterebbero il progetto definitivo.

- d. **Con Pinotti si sta cercando di sviluppare un app (chatbot) che restituisca la disponibilità del prodotto partendo da un msg inviato dall'utente su Telegram e/o whatsapp.**

- i. Ad oggi la disponibilità dei prodotti è consultabile on line da portale ma diversi agenti / funzionari non la usano o la usano in modo limitato.

- e. **Listini Politiche Commerciali e condizioni.**

- i. Oggi (ad esclusione del brand este mercato Italia) le politiche commerciali e le condizioni sono tante tutte diverse quasi ad personam.
 - ii. Questi causa che sia su SAP che su AS400, non vengono inserite prima di maggio / giugno.
 - iii. Molte persone coinvolte nel processo.
 - iv. Inserimento manuale dei prezzi con diversi errori che provoca altro lavoro da parte della amministrazione per note di accredito.

- f. **Customer service multibrand**

- i. Oggi abbiamo due grandi suddivisioni (LEA E PANARIA) -(ESTE BLU STYLE) oltre a TRADE.
 - ii. Far gestire 4 marchi diversi a mio avviso è molto complesso in quanto parliamo di diversi cataloghi (8 tra articoli e Merchandising) INOLTRE OGNI DIREZIONE COMMERCIALE HA REGOLE POLITICHE COMMERCIALI E PROCEDURE DIVERSE.

- g. **Vendite Trade da Portogallo inserimento diretto su SAP Portoghese. Vendite Surround da Germania inserimento diretto su SAP DE. Entrambi su un canale dedicato.**

- **Logistica**

- a. **Da fine maggio chiusura al carico di Casalgrande.**

- i. Fase 1: Abbiamo già iniziato a spostare le persone dell'ufficio.
 - ii. Trovato accordo sindacale sia per lo spostamento che per allungamento orario di carico di Sassuolo dalle 17 alle 18. (orario continuato dalle 8 alle 18)
 - iii. Fase 2: Per riduzione personale occorre chiudere totalmente il sito.
 - 1. Decorì Lea. Si possono spostare a Finale Emilia una volta che arrivano le porte di sicurezza del magazzino automatico di cui abbiamo fatto il rewamping.
 - 2. NON RISLOTO: STOCCAGGIO LAMINATO E CAMPIONI LEA. SERVONO almeno 6000 mq di superficie coperta.

- b. **Cooperative**

- i. Toano: Si sono licenziati il 50 % degli “storici” (da anni con noi) assunti in Novabell. Siamo in grossa difficoltà la cooperativa non trova gente formata.
 - ii. Finale: Abbiamo 6 persone della cooperativa che fanno ostruzionismo da anni. Sono legati ai Cobas ed ora CISL. Li segue il sindacalista che ha fatto picchetti al gruppo Cremonini.
 - 1. Abbiamo tentato di lasciarne a casa 1 ma ci hanno fatto il, picchetto con blocco camion, anche quelli della terra in entrata.
 - 2. Solo con intervento Digos e promessa di riprendere la figura hanno rimosso il picchetto.
 - 3. In seguito, ne hanno fatti altri per altre recriminazioni

- c. **Picking**

- i. Le dimensioni dei prodotti sono sempre più grandi.
 - ii. Aumento esponenziale dei pezzi sfusi campioni nei grandi formati in quanto con i novi sistemi espositivi si fa vedere il pezzo non più il pannello. Questo genera anche un importante costo negli imballi.
 - iii. Riduzione del peso riga di vendita e aumento del picking soprattutto sui grandi formati.
 - iv. Senza l'ausilio di sistemi automatici di prelievo le righe ora sono in forte diminuzione.

MONTORSI PAOLO:

Azioni	Spiegazione	Risparmio
Controllo e Riduzione del Personale delle fabbriche	Controllo mensile degli organigrammi delle fabbriche con il Personale ed i direttori.	600.000 Gen-Apr.
	Blocco delle assunzioni, queste devono tassativamente essere autorizzate dalla direzione tecnica.	HP 300.000 Mag - Giu
	Procedura di Dimissioni Volontarie attuate nel 2024 e 2025 (in corso): riduzione del personale nelle fabbriche ad Aprile (su aprile 2024): -20 (Finale -6; Toano -5; Fiorano -9) tot € 4 mesi: -605.000 € (circa 150.000 /mese).	HP 1.000.000 Lug-Dic
	Finale Emilia dovrebbe portare ulteriori riduzioni nella seconda metà dell'anno perché la procedura ha interessato soprattutto la fabbrica di Finale con ad oggi 16 licenziamenti. Solamente 5-6 saranno reintegrati quindi di ipotizza un ulteriore risparmio mensile di altri 30.000 €	HP TOT 2025: 1.900.000 - 2.000.000 €
Aumento Rese di Produzione	Sensibilizzazione del personale	Gen - Apr + 54.000 mq (maggiore 1A)
	Aumentato il controllo sul processo produttivo con la periodica veirifca dei risultati e analisi delle KPI	Media 13.000 mq/mese
	Semplificazione e standardizzazione delle produzioni	Media 140.000 mq/anno
	Chiari obbiettivi per ogni stanilimento verificati e discussi mensilmente con i direttori e C.R.	Gen - Apr + 940.000 € (maggiore 1A)
	Stiamo organizzando una procedura per il controllo delle sottoscelte per evitare che materiale di 1A venga declassato per errore o troppo zelo.	Media 200.000 €/mese
	Stiamo valutando di rivedere alcuni criteri di scelta.	Media 2.000.000 €/anno
Cooperative Esterne di Facchinaggio e Pulizia	Obbiettivo riduzione delle spese legate alle cooperative di facchinaggio e di pulizia.	Nel 2024 sono stati spesi 1.981.000 €
	Riduzione complicata perché le tipologie di produzioni comportano movimentazioni non previste tempo fa: pezzi sempre più grandi e pesanti da spostare, imballaggi da completare manualemte. Possiamo intervenire velocemente sugli addetti dedicati alle pulizie riducendoli.	Nel QUAD1 c'è stato un risparmio del 3%
		Obbiettivo risparmio al 5-7 % (100.000 €)
Saving Produttivi	Spessori 9mm già operaativo. Tutto 9mm tranne i progetti e le richieste speciali	Finale "NO" Bianco: > 200.000 €/anno
	I saving produttivi legati a: riduzione del Bianco a Finale Emilia, Eliminazione dell'Extrawhite su Fiorano.	Spess. 9mm: > 100.000 €
	Valutazione Levigato "Low Cost". Inizio ricerca per un Levigato con impasto povero (base) e graniglia applicata a umido e su presse tradizionali. Limitazioni sui formati: 60x60 e 30x60 OK probabile OK anche 60x120 (da valutare rese) non possibile sul 120x120. Si potrebbe ottenere un levigato più economico fino a 2,00 €/mq da proporre per conto terzi, linea Low Cost. Importante per questa ricerca sono i volumi.	Stop Extrawhite: circa 2,00 €/mq
		Lev. Low Cost: circa 2,00 €/mq

BERTOLANI FABIO:

➤ **MATERIE PRIME - SMALTI:**

- Sono in corso di valutazione / implementazione diverse manovre per l'introduzione di nuove materie prime da impasto e di controtipi sugli smalti di maggior utilizzo (pacchetto levigati – micrograniglia safe touch ed engobbio Finale Emilia): ci attendiamo saving indicativamente per 1 milione di euro all'anno;

Quantificare costo impasto, e saving annuale.

- Stiamo definendo con il laboratorio impasti di Finale Emilia una procedura per l'analisi preventiva delle materie prime di impasto: intendiamo richiedere ai fornitori di effettuare elenco di effettuare a loro spese prima della prova industriale e presso un laboratorio da noi identificato per uniformità generale una serie di analisi (non solo analisi chimica ma anche mineralogica, granulometrica, e relativa a coefficiente dilatazione e umidità) in modo da poter accelerare la valutazione delle materie prime proposte e delle loro implicazioni sul nostro impasto

Prevenire problemi. Verificare che nuova materia prima non sia solita via di uscita per eventuali problemi.

- ### ➤ **IMBALLAGGIO E PALLETTIZZAZIONE FORMATO 120x120:** si propone di modificare a 2 pezzi per scatola il confezionamento del formato 120x120 e di aumentare il numero di pezzi per pallet adottando la pallettizzazione già in uso presso altri competitor. L'effetto atteso è di un saving annuo di almeno 100.000€, oltre all'aumento della velocità della linea di scelta – confezionamento, oggi penalizzata dall'attuale configurazione

- ### ➤ **IMPLEMENTAZIONE GESTIONE RICAMBI:** il magazzino ricambi predisposto a Fiorano è inutilizzato e non si è mai proceduto alla implementazione della codifica dei ricambi a causa delle mancate risposte del team IT. Oggi i ricambi sono lasciati alla gestione dei vari reparti senza possibilità di mappatura: dovremo forzare il CED ad assisterci per la creazione dei codici e il successivo caricamento dei listini di acquisto, condizioni necessarie per iniziare a gestire in modo coordinato e controllato l'acquisto della ricambistica industriale. Impatto economico in termini di saving annuo da valutare

Progetto partito. Serve tempo per codifica. Lavoro impegnativo. Saving da valutare.

- ### ➤ **TEMPI DI REGISTRAZIONE DOCUMENTI AMMINISTRATIVI:** E' stato fatto un primo incontro generale per capire le potenzialità di applicazione dell'Intelligenza Artificiale al flusso operativo amministrativo. Riteniamo ci siano importanti possibilità di efficientamento. Si propone di fissare a calendario incontri di approfondimento per valutare l'effettiva possibilità di realizzazione

- ### ➤ **COSTO CAMPIONATURE:** Procedere con l'attribuzione del costo sul Centro di Costo del Brand all'atto dell'acquisto, come già discusso nell'incontro del 28 febbraio u.s.

Estrazione di dati e comunicazione a brand manager.

ACCETTAZIONE AUTOMATICA MP

Ridurre operazioni manuali. Il carico arriva, apre la sbarra, si pesa, carico automatico MP a gestionale.

LEVONI MARCO:

CERTIFICAZIONI

- Eliminazione marchio Key Mark – UNI Certiquality (saving € 17.000/anno a partire dal 2025). Strumento utile per export in paesi africani o middle east, ma sostituibile con caratterizzazioni puntuali sul prodotto, meno costose, e utilizzabili per altri scopi tecnici.
- Valutazione insieme alla struttura commerciale su effettiva necessità di ottenere certificazioni/membership legate a regolamenti edilizi ecosostenibili di carattere nazionale. Es. Singapore Green Building Council (€ 6.000/anno), bloccata in accordo con Lometti. Richieste di questo tipo sono molto frequenti. Sarebbe utile analizzare questi aspetti in termini di effettivi incrementi delle vendite (molto difficile, serve collaborazione del commerciale).
- UPEC (solo Francia): certificazione più costosa, anche in termini di impegno delle risorse interne (produzione, tecnici, laboratori). Per BU Italia circa € 150.000/anno solo di fatture CSTB (test, certificati, richieste di estensione, audit 3 stabilimenti).
Ogni certificato UPEC è strutturato in base a: brand, stabilimento, gres porcellanato tradizionale o 20mm (F+).
Proposta 1: certificato unico PAN/LEA/CDE/BLU al posto di 4 certificati (CDE e BLU non sono ancora stati unificati). Riduzione di circa 30% su ore lavoro per gestione certificazione. → Da valutare con commerciale.
Proposta 2: valutazione eliminazione certificato stabilimento Fiorano, utilizzato oggi per 2 articoli LEA e diversi articoli CDE ma fuori standard (senza rete). Ipotesi saving annuale € 15.000 solo di fatture CSTB. → Da valutare con commerciale (CDE).
Proposta 3: ottimizzazione delle richieste di articoli U4P4S per centri commerciali. Non abbiamo in gamma prodotti con questo classement (superficie uguale a supporto in colore), tranne Blutech e Time 2.0 (made in POR). Non è possibile customizzare un prodotto esistente in prodotto U4P4S, ricerca molto impegnativa. Si può ipotizzare di studiare alcuni articoli “fuori catalogo” che rispondano a questi requisiti (60x60 spessore 14mm) da rendere disponibili alle reti commerciali indistintamente, da proporre per destinazioni d’uso severe? → Da valutare con direzione e con commerciale. Sarebbe utile impostare obiettivi di vendita in caso di ottenimento di questo risultato.
Considerazione generale: in merito a questa certificazione di prodotto notiamo una sensibilità sul tema dei costi (diretti ed indiretti) decisamente maggiore per LEA/PAN rispetto a CDE/BLU (esempio nelle richieste di certificazione delle nuove collezioni). Serve un’analisi più attenta sugli articoli potenzialmente vendibili in Francia.
- FDES (solo Francia): si tratta di una dichiarazione ambientale di prodotto con integrazione di dati di carattere sanitario, richiesta per cantieri pubblici. Già ottenuta da molti competitor. Richiesta a metà 2024 da reti commerciali Francia, con approvazione direzione. Costo circa € 20.000. → Sarebbe utile impostare obiettivi di vendita al termine del percorso di ottenimento di questa “certificazione” (previsto per Giugno 2025).

CONTROLLO QUALITA' STABILIMENTI

- Proposta: incrementare il controllo qualità dopo la scelta, prima dell’immagazzinamento del materiale e quindi della spedizione al cliente. Destinare parte delle ore che i tecnici controllo qualità dedicano quotidianamente al materiale “uscita forno” (test routinari sui quali possiamo abbassare la frequenza avendo raggiunto livelli di performance sicuri) all’apertura delle scatole al termine della linea di scelta, e quindi al PRODOTTO FINITO (già lavorato).
Obiettivo: individuazione eventuali difetti sfuggiti alla scelta con riduzione contestazioni da parte dei clienti, possibilità di fornire suggerimenti “in diretta” alle scegliatrici, individuazione di eventuali errori di classificazione prodotto (esempio materiale di prima finito erroneamente in SS). Difficile quantificare saving economico, si può ipotizzare di lavorare sull’aumento della resa di scelta. → Da valutare con direzione industriale e direzioni stabilimento; operativamente si può partire subito.

SERVIZIO CLIENTI / GESTIONE RECLAMI

- VIS + SAP: abbiamo strumenti molto efficaci per effettuare le giuste valutazioni e rispondere in modo efficace ai clienti.
Proposta: serve maggiore sensibilizzazione della rete commerciale nell’utilizzo di questi strumenti, soprattutto per queste attività: attribuzione costo contestazione (spesso viene utilizzato costo 1 €), identificazione del difetto (spesso vengono formalizzati difetti “generici” o non corretti), compilazione verbale dettagliato. → Da valutare con direzione commerciale.

Per CDE/BLU la compilazione del verbale di sopralluogo (primo e più importante step di VIS) viene effettuata sempre dagli agenti, e risulta più precisa.

Per PAN la compilazione del verbale di sopralluogo viene effettuata dall'area manager al venerdì, e risulta decisamente più generica.

Obiettivo: fare compilare VIS ad agenti Panaria (in fase di partenza del progetto furono esclusi in quanto ritenuti inadatti a causa dell'età; c'è stato cambio generazionale, oggi è sicuramente possibile). Sensibilizzare sul tema tutta la rete commerciale, per essere più efficaci nelle statistiche e nella velocità di risoluzione.

COINVOLGIMENTO AREA TECNICA SUI GRANDI PROGETTI

- Proposta 1: porre più attenzione prima della produzione di progetti importanti o articoli custom. Impostare un coordinamento centralizzato che coinvolga il team tecnico e commerciale, che preveda un confronto prima della produzione e spedizione sul cantiere (troppo tardi in caso di errori o incomprensioni). La figura di Fornari in caso di progetti custom gestisce la richiesta ma si ferma alla quotazione e impostazione di parametri produttivi. Occorre una figura che possa gestire il collegamento tra commerciale e produzione in tutte le fasi del progetto, e possa valutare l'effettivo ottenimento degli obiettivi di marginalità dell'azienda (tenendo conto di tutte le variabili, compreso il magazzino residuo). → Completare valutazione statistiche progetti custom e definire eventuali prossimi passi.
- Proposta 2: sensibilizzare la rete commerciale (principalmente Trade e CKA) perché definiscano bene con il cliente caratteristiche e LIMITI della produzione ceramica in fase di sottoscrizione del contratto. Certi dettagli produttivi devono essere specificati in fase di definizione del contratto di fornitura, con il supporto del team tecnico, per evitare che si generino problemi che in fase successiva sono molto difficili da gestire e generano spreco di risorse (oltre ad incrinare rapporto con il cliente). → Da valutare con direzione commerciale.

UTILIZZO ADDITIVO ANTIBATTERICO MICROBAN

Proposta 1: riduzione % di additivo utilizzato nelle applicazioni finali dei prodotti Protect.

FINALE EMILIA: additivo CF4 da 0,4% a 0,1%

TOANO: additivo CF4 da 0,2% a 0,1%

FIORANO: additivo CF5 da 0,2% a 0,1%

Obiettivo: test attività antibatterica in corso. Da valutare insieme a direzione industriale obiettivi di cost saving.

Proposta 2: sostituzione additivo CF4 (costo € 156,50/kg) con CF5 (costo € 140,50/kg) presso gli stabilimenti di Finale Emilia e Toano.

Obiettivo: forecast 2025 CF4 kg 3.000 → cost saving annuo stimato € 48.000, da rivalutare sulla base di eventuali riduzioni % additivo applicato (passaggio a 0,1% per tutte le fabbriche).

QUARTA DAMIANO:

DESCRIZIONE	€ MIO	% U	% P
(C30) PERSONALE	49,4	22,9%	22,9%
(C10-01) MATERIALI PER IMPASTO	19,6	9,1%	32,0%
(C20-01) GAS	14,9	6,9%	38,9%
(C20-13) PROVVIGIONI AGENTI	12,5	5,8%	44,7%
(C10-02) SMALTI	12,5	5,8%	50,5%
(C10-05) ACQUISTO PRODOTTI FINITI	11,5	5,3%	55,9%
(C20-02) ENERGIA ELETTRICA	11,1	5,2%	61,0%
(C10-08) IMBALLI	10,6	4,9%	65,9%
(C10-03) MATERIALI DI CONSUMO	9,0	4,2%	70,1%
(C20-15) MANUTENZIONI	7,7	3,5%	73,7%
(C20-17) SERVIZI LOGISTICI E INDUSTRIALI	7,6	3,5%	77,2%
(C20-14) LAVORAZIONI ESTERNE	6,3	2,9%	80,1%
(C20-25) TRASPORTI ACQUISTO MATERIE PRIME	6,1	2,8%	83,0%
(C20-22) LAVORO INTERINALE	5,6	2,6%	85,6%
(C20-16) TRASPORTI	4,2	1,9%	87,5%
(R05-06) PREMI A CLIENTI	3,2	1,5%	89,0%
(C20-18) CONSULENZE	2,7	1,2%	90,2%
(C10-11) RICAMBI E MATERIALI DI MANUTENZIONE	2,5	1,2%	91,4%
(C10-07) MATERIALE DI CAMPIONATURA	2,3	1,1%	92,5%
(C20-07) MARKETING E ADVERTISING	2,1	1,0%	93,5%
(C20-08) FIERE	2,0	0,9%	94,4%
(C20-21) SPESE VIAGGIO	1,7	0,8%	95,2%
(C20-53) NOLEGGI ATTREZZATURE INDUSTRIALI E LOGISTICHE	1,2	0,6%	95,8%
(C20-54) NOLEGGIO AUTOVETTURE	1,1	0,5%	96,3%
(C20-05) QUOTE EMISSIONI CO2	1,1	0,5%	96,8%
(C40-01) IMPOSTE INDIRECTE	1,0	0,4%	97,2%
(C20-20) ORGANI SOCIALI	0,9	0,4%	97,6%
(C10-09) CATALOGHI	0,9	0,4%	98,1%
(C20-55) NOLEGGI MATERIALI IT	0,8	0,4%	98,4%
(C20-19) ASSICURAZIONE	0,7	0,3%	98,7%
(C10-04) GASOLIO	0,6	0,3%	99,0%
(C20-99) ALTRI SERVIZI	0,6	0,3%	99,3%
(C20-23) SPESE DI RAPPRESENTANZA	0,5	0,2%	99,5%
(C20-04) TELEFONIA	0,4	0,2%	99,7%
(C20-10) SHOW ROOM CLIENTI	0,4	0,2%	99,9%
(C20-11) SPONSORIZZAZIONI	0,2	0,1%	100,0%
	215,6	100,0%	

In merito alle iniziative di saving, Damiano illustra il soprastante schema nel quale sono riepilogati in ordine di importo decrescente, i principali capitoli di spesa della BU Italia.

I primi 10 capitoli di spesa, cubano complessivamente 158,8 milioni di euro, concettualmente, se si operasse sui principali capitoli per ottenere risparmi entro il 5/10%, si potrebbe pensare ad un saving complessivo tra gli 8 e i 16 milioni di euro annui.

A questo proposito, siamo invitati tutti a proporre nel proprio ambito ma anche al di fuori di esso, iniziative che possano indirizzarci verso il risultato sopra descritto.

Damiano suggerisce inoltre, di analizzare per area di mercato, i termini di pagamento dei **clienti** e ove possibile operare in una riduzione di tali termini.

ZOBOLI MARIO:

AREE DI INTERVENTO EVIDENZIATE: - di cui molte già messe in campo

RICAVI:

- **VENDITE MQ:** ricerca di distribuzione di tipo diverso – clienti /distributori / associati (in corso tentativi Eurobaustoffe – Fliesenzentrum – Castorama, solo per dire gli ultimi, e altri ---- concordati con Marco Mussini) Maggio, meno sul budget, OK sull'anno precedente. Si proverà recuperare sul bdg (al 31/5 -180k mq) Aumento vendite sottile e 14mm (ad oggi sono in calo). Quale obiettivo? Target? Contributo in €? C'è miglioramento e inversione tendenza, ma in termini di marginalità siamo ancora in calo rispetto all'anno scorso. 120x120 e 60x120 miglioramento riscontrato. Occorre porsi obiettivi anche in termini di aggressione nuovi clienti. Definire un GdL interno (BM, BMM, marketing, commerciale) che pianifichi questo progetto. 1. Crescite su categorie clienti. 2. Crescite su tipologie prodotti e formati.
- **CANALI ALTERNATIVI:** prosegue la ricerca di canali alternativi – facciatisti – lattonieri etc
- **MIX e GROSS MARGIN:** ricerca di iniziative e canali per i prodotti a più alto valore aggiunto – in particolare: sottile – 120x120 e 60x120

COSTI:

- **AGENTI 1:** completata l'operazione di ZERO PREMI AGENTI – verificare risparmio – **circa 500.000€/anno**
- **AGENTI 2:** negoziazione al ribasso della provvigione, laddove vengano conclusi affari con gross margin più bassi del solito ----- pratica diffusissima in Trade – utilizzata in PAN-LEA – più rara in EST-BLU
- **AGENTI 3:** alcuni agenti con ribasso provvigionale nell'epoca "CRISI ENERGETICA" che ora è divenuto fisso – **CIRCA meno 195.000€**
- **AGENTI 4:** sostituzione LODI con Miccichè – altre situazioni in analisi, ovviamente più su Panaria-Lea
- **MERCHANDISING – EVENTI – COSTI COMMERCIALI:** impostato livello di attenzione massimo – spendere in modo mirato e laddove ci siano risultati certi
- **PERSONALE:** la struttura viaggia con: meno welker 208 – **meno Golinelli 113 – meno Gruppioni 113** – meno Gambarelli 208 – meno Ferri 68 = **TOTALE – 710.000€/ANNO**
- **PERSONALE:** emergenza PAN-LEA Italia – non riusciamo a trovare il sostituto di Zanni Fabrizio – i candidati rifiutano di venire da noi (prima volta nella storia)

Al di sotto di questo, i margini di manovra su possibili risparmi sul personale sono bassi.

Unico modo per risparmiare sul personale è quella di creare 3-4 cluster tipo TRADE, se si desidera si possono fare delle simulazioni

Ricordiamo che in ambito commerciale, oltre alle osservazioni riportate da Zoboli, si prevedono interventi di saving anche in ambito di:

1. **Riduzione della numerosità di clienti marginali (con fatturati inferiori ai 5.000 Euro annui)** ; un'azione di riduzione, o addirittura eliminazione, di questo tipo di clientela, determinerebbe:
 - a. Una significativa riduzione delle inefficienze logistiche connesse a questo tipo di clienti (normalmente con acquisti prevalentemente di materiale «spallettizzato»)
 - b. Una riduzione significativa del carico di lavoro per gli uffici di servizio: customer service, ufficio crediti, ufficio amministrativo, post-vendita.
 - c. Una maggiore focalizzazione dell'attività commerciale su clienti rilevanti e con maggiore potenziale di sviluppo.
 - d. Una minore dispersione di materiale di campionatura e merchandising

2. **Riduzione del numero articoli a catalogo**, con conseguenti efficienze quali:
 - a. Un minore immobilizzo strutturale di capitale circolante, in linea con i principali competitor di settore (4,5 mesi, contro in 6,5 mesi del nostro Gruppo) ed un minore rischio di obsolescenza
 - b. Una notevole riduzione della complessità produttiva; ciò significa lotti produttivi più lunghi, una maggiore produttività, un miglioramento delle rese e in definitiva un consistente calo dei costi di produzione
 - c. Vantaggi nella gestione logistica, con una minore frammentazione del magazzino
 - d. Maggiore rapidità nelle consegne

Ridurre il numero di articoli a catalogo, non comporta necessariamente una perdita di fatturato; infatti, è ritenuto probabile che ci possa essere un buon effetto compensativo derivante dai ricavi dai nuovi e più performanti prodotti inseriti a catalogo

3. **Addebito spallettizzato a clienti**, in questo ambito stiamo verificando se l'iniziativa di addebito che era partita ad inizio anno, sta portando risultati (abbiamo ancora qualche difficoltà con SAP a monitorare il dato).

CATELLANI ALDO:

In apertura all'intervento di Catellani, è stata formulata la richiesta praticamente unanime di avere anche per la Business Unit Italia, così come già presenti per le BU Estere, un organigramma dettagliato.

Relativamente agli interventi di saving sul personale:

- al 31/12/2019 (Pre Covid) eravamo n. 797 dipendenti e n. 84 interinali (totale n. 881) mentre al 31/05/2025 siamo in n. 696 dipendenti e n. 117 interinali (totale n. 813). La differenza è di n. 101 dipendenti in meno e n. 33 interinali in più per un totale negativo di n. 68 persone.
- ad oggi abbiamo attuato due grosse operazioni di licenziamento collettivi. Nel corso del 2024 il numero totale è stato di n. 37 dipendenti (21 su Modena e 16 su Reggio Emilia). Nel 2025 è aperta la procedura fino al 30/06/2025 su Reggio Emilia e Modena (solamente Finale Emilia in quanto le OO.SS. di Fiorano Modenese e Sassuolo non hanno firmato l'accordo di uscita volontaria) per un totale di n. 17 dipendenti su Finale Emilia e n. 1 dipendente su Reggio Emilia per un totale, ad oggi, di n. 18 dipendenti (n. 10 dipendenti usciranno il 30/06/2025).
- in aggiunta, dal Dicembre 2024 ad oggi abbiamo avuto e avremo oltre n. 25 tra dimissioni/pensionamenti/chiusura tempi determinati.
- proposta di riduzione costi mediante pianificazione e smaltimento ferie al 31.12.2025 come effettuato fino al 2023.
- nel caso si volessero attuare ulteriori politiche di riduzione di personale, bisogna prima avere ben chiaro un piano bene definito per poter eventualmente attuare un contratto di solidarietà che prevede esubero di personale (da verificare dal punto di vista sindacale con Confindustria Ceramica). Resta inteso che questo tipo di ammortizzatore deve essere mirato e condiviso con le parti sociali.
- nel 2025 si dovrebbe partire con una mappatura e valutazione delle competenze per un'ottimizzazione dei carichi di lavoro.

