



20 novembre 2009

## MEETING PROFESSIONALE ANCCEM 2009

a Villa Baiana di Monticelli Brusati Bs

### Programma dei lavori

ore 9.30 Accoglienza e registrazione dei partecipanti

Saluto del Presidente e apertura dei lavori

10.00 Etica personale e professionalità dell'imprenditore nella gestione dei problemi economici di competitività delle imprese nei periodi di crisi economica - Valutazione complessiva dell'analisi dei risultati dell'indagine 2009 sui metodi di calcolo dei prezzi delle molle.

*Relatore G.B. Manenti, Anccem, Brescia*

11.30 Resistere alle pressioni – Come migliorare la personale capacità di resistenza allo stress - Come imparare a fronteggiare la pressione del lavoro, equilibrando le proprie energie.

*Relatore prof. Carlo S. Romanelli, Net Working srl, Bologna*

13.45 Pranzo sociale e fine dei lavori del meeting.

Il Meeting Professionale è un'occasione per incontrarsi tra colleghi-concorrenti e per partecipare ai lavori di valutazione e di riflessione sui problemi personali dell'imprenditore di oggi e sui problemi specifici del settore dei mollifici.

Il mollificio è il prototipo di quella "piccola industria" di cui parlano con enfasi politici e giornalisti... Parlano, parlano, per avere consensi e per vendere copie, ma quando si tenta di aprire un dialogo con una banca, o un cliente in difficoltà, spariscono tutti...e l'imprenditore resta solo a spendere la propria credibilità. Questo è il momento di conoscersi meglio personalmente per sentirsi professionalmente più uniti e condividere, con vantaggio per tutti, le informazioni e i suggerimenti ricavati dagli studi sul settore.



## INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE

Angelo Cortesi



È ormai passato un anno dalla mia elezione ed è tempo di fare i primi bilanci. È stato un anno intenso dove ho cercato di realizzare quanto avevo sostenuto nel mio discorso di insediamento proprio il 30 ottobre scorso e al convegno di Baveno.

Proprio in quest'ultimo dissi che 2 erano le strade che, avremmo dovuto percorrere con convinzione per non essere travolti dalla crisi:

La strada della conoscenza: si acquisisce con la formazione e serve a migliorare la professionalità, ad evitarne l'obsolescenza e a sviluppare competenze specifiche per sostenere la crescita dell'azienda.

La strada dell'aggregazione: aggregazione di aziende fisiche come è successo nell'auto o aggregazioni virtuali sviluppando piattaforme comuni che permettano alle imprese di fare sistema intorno a dei progetti di servizi condivisi, attraverso i quali si possa realizzare una vera aggregazione funzionale.

### 1) Cosa si è fatto e cosa si sta facendo sul fronte della formazione

Quest'anno sono stati realizzati 2 seminar internazionali rispettivamente a febbraio e a settembre all'interno del progetto Techspring, con una buona partecipazione degli associati.

A settembre ho presentato il piano di formazione 2010 che il consiglio direttivo del 6 ottobre ha approvato all'unanimità.

Il piano prevede 4 corsi da realizzarsi tra marzo e fine 2010, location la Lombardia e il Veneto. Sono corsi indirizzati agli imprenditori, ai collaboratori commerciali e ai collaboratori tecnici.

Vorremmo organizzarli con il sistema di finanziamento dei fondi professionali per proporveli a titolo gratuito. Speriamo di riuscire a coprire i bisogni di tutti.

### 2) l'aggregazione

Dopo vari tentativi di proposte mai andate a buon fine, finalmente è decollato il Marketplace ANCCEM. Cos'è questa cosa? È una piattaforma virtuale sulla quale ci si potrà incontrare per acquistare e vendere filo o nastro e questo sarà possibile per tutti gli associati. È uno strumento che favorisce l'aggregazione e quando ci si aggrega si diventa più forti nel mondo globalizzato.

Il progetto stimolato da un associato ha visto il sostegno di tutto il consiglio che lo ha approvato il 6 ottobre scorso.

Sono fiducioso di potervelo presentare funzionante al prossimo convegno di primavera.

### 3) I viaggi

Tra gli impegni proclamati il giorno della mia elezione, anche quello di favorire e aumentare i legami di simpatia e di stima tra gli associati.

Nel 2009 abbiamo realizzato 2 viaggi: a fine aprile siamo andati in Cina ad incontrare l'associazione omologa cinese. Nel convegno di Baveno Federico ci ha raccontato di questa esperienza straordinaria e positiva. Abbiamo successivamente dato ampio spazio a questo viaggio, con un numero speciale di Mollificio Notizie.

Il mese scorso siamo stati invece a Stratford al convegno internazionale di ESF. Accanto a questo appuntamento abbiamo abbinato anche un tour a Londra e ad Oxford passando per Windsor.



Mi limito ad affermare che viaggiare con colleghi ed amici è proprio una bella esperienza. Il gruppo si è trovato molto bene e si sono stretti legami importanti tra i partecipanti, come del resto era successo in Cina.

I viaggi possono diventare collante tra le nostre aziende e favorire lo spirito associativo. Nel 2010 è mia intenzione riproporre almeno un viaggio animato con lo spirito di stare insieme.

#### 4) Le norme tecniche

Altro impegno che mi sono dato all'inizio del mio mandato: rilanciare il ruolo del C.T.

Infatti un altro fronte dove Anccem sta facendo sentire la sua voce sono le commissioni nazionali e internazionali delle NORME Tecniche.

Siamo presenti nella SC6 la commissione elementi elastici di UNI e stiamo dando il nostro contributo sia alla traduzione, sia alla revisione di alcune norme.

Abbiamo fatto pressione perché UNI traducesse la versione inglese della EN 15800 la norma sulle tolleranze della molla di compressione e di recente ne abbiamo corretto la traduzione, pertanto presto sarà disponibile in italiano.

Il consiglio direttivo ha già approvato che questa norma sarà distribuita gratuitamente ai partecipanti del prossimo convegno di primavera.

A livello ISO nel 2009 è stata emanata la 26909 *Springs — Vocabulary*.

A giugno abbiamo ricevuto la 1° bozza della nuova norma sui simboli preparata dal gruppo di lavoro del TC227 presieduto da mr Kato e dove l'Italia è membro in questa commissione. Da subito abbiamo mandato alla segreteria giapponese le nostre osservazioni.

Si sta discutendo di simboli della molla ed è importante governare questa norma. Alcuni simboli sono stati cambiati nel 2002 con l'avvento della EN 13906. Ora sono di nuovo in discussione ed è possibile che alla fine di questo lavoro altri simboli debbano essere cambiati.

A livello EN invece abbiamo fatto un enorme lavoro di revisione della DIN 2194 la norma sulle tolleranze di torsione e ci apprestiamo a fare altrettanto con la DIN 2097 norma sulle tolleranze della molla di trazione. Entrambe potrebbero a breve essere trasformate in EN e vorremmo che questo fosse fatto con il nostro contributo attivo e positivo.

Informo i colleghi mollisti, che la EN 10270 la norma sui fili è in fase di revisione. Attualmente è in attesa solo del "formal vote" che dovrebbe arrivare nei primissimi mesi del 2010.

"Le norme le dobbiamo governare" questo è importante se non vogliamo trovarci ad operare con delle regole scritte da persone non del mestiere o di paesi lontani.

#### 5 Economia

Due parole sul momento che stiamo attraversando: sono preoccupato!

Sono preoccupato perché l'economista Ettore Gotti Tedeschi, nonché presidente del gruppo Banco Santander, parlando di crisi e di imprese, ha scritto sul periodico ufficiale di Confapi: Ci salverà il genio dei piccoli imprenditori!

Sono preoccupato, perché, mentre noi stiamo veramente tirando fuori tutte le nostre risorse migliori, il genio, come dice Gotti Tedeschi, ma non solo, alleanze e collaborazioni strategiche, denaro che le banche non ci danno, rabbia e coraggio per andare avanti, ecc., i nostri colleghi Europei hanno dalla loro i governi centrali e quelli locali, hanno i tagli delle tasse, gli investimenti pianificati nelle infrastrutture, regole nuove per affrontare il momento difficile.



In questo mare tempestoso e burrascoso dove si sta nuotando per stare a galla, i colleghi europei hanno il giubbotto salvagente e il canottino, mentre noi solo grossi sassi legati alle gambe...

Quanto diventa difficile sostenere la competizione.

Sono preoccupato perché il buon senso nel nostro paese arriva sempre molto, molto dopo. Qualcuno recentemente si è accorto! che la detassazione degli utili reinvestiti non era proprio quello che le piccole e medie aziende avevano bisogno come aiuto per uscire dalla crisi. (pare che il 90% del manifatturiero non farà utili quest'anno)

Ora si parla di diminuzione parziale dell'IRAP...? A chi verrà dato facoltà di avvalersi di questo aiuto? Alle aziende che non licenzieranno! Si è detto.

Come se il licenziamento fosse una cosa che possiamo o non possiamo fare e non una scelta dolorosa ma necessaria per salvare le nostre imprese. Ancora una volta sarà persa un'occasione per aiutare quelle aziende che con tanti sacrifici si stanno riorganizzando per uscire da una crisi, della quale non abbiamo sicuramente responsabilità e noi lo possiamo dire, le banche no!

Fino ad oggi l'espansione economica si è retta sul presupposto che l'uomo fosse sostanzialmente un consumatore con dei bisogni da soddisfare.

Pertanto i vantaggi della globalizzazione con i fenomeni annessi quali la delocalizzazione avrebbe dovuto innescare un ciclo senza fine di espansione economica partendo dai bisogni del consumatore e alimentato da prezzi dei prodotti molto bassi.

Ma la continua deindustrializzazione delle nostre aree ricche, ma costose, a favore di megalopoli lontane, ma fortemente economiche, ha incominciato a mettere in evidenza qualcosa che non era stato previsto: l'uomo-consumatore è entrato in conflitto con l'uomo-produttore e da elemento trainante del sistema produttivo è diventato elemento di destabilizzazione socio-economica.

La domanda è: Come può l'uomo "produrre" prima e "consumare" poi, ristabilire quindi l'equilibrio economico, se perde il lavoro perché le nostre fabbriche chiudono e si trasferiscono all'estero?

Forse, se quelli che hanno il potere di tracciare la rotta, si fermassero a riflettere su questa domanda, capirebbero che, creando le condizioni affinché le imprese rimangano a produrre sul territorio, potrebbero realizzare un volano per uscire dalla crisi in modo certo e duraturo.

Metterebbero oltremodo le basi al richiamo di capitali esteri che da oltre 15 anni non hanno più l'Italia tra le loro mete ambite.

Purtroppo i nostri timonieri stanno ancora temporeggiando sul da farsi, ma soprattutto hanno dimenticato che il paese si è sviluppato grazie al lavoro e alle imprese.

Ecco perchè continuo ad essere preoccupato...

---



## ETICA PERSONALE E PROFESSIONALITA' DELL'IMPRENDITORE

NELLA GESTIONE DEI PROBLEMI ECONOMICI  
DI COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE IN PERIODI DI CRISI ECONOMICA

*Relazione di Giovanni B. Manenti – Anccem*

1 - E' dal medio-evo che si parla di morale nelle attività economiche, ma solo adesso sembra che si voglia prendere seriamente in considerazione il comportamento delle persone che svolgono attività economiche e finanziarie private e pubbliche, proponendo a tutti un comportamento etico. E' di questi giorni la discussione della Draft (bozza) UNI EN ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale.

L'**etica** si fonda sulla ragione e sulle virtù proposte dai filosofi greci con il concetto del "bene" ed è alla base della Costituzione della Repubblica italiana e delle leggi dello Stato.

E' etico il ragionevole rispetto della proprietà mia e altrui, purché la proprietà sia anche al servizio della comunità; è etica la lealtà mia e la solidarietà mia verso gli altri; il rispetto mio delle leggi dello Stato è etico perché ciò non è contrario al bene comune e fa anche una buona reputazione.

Ciò che conta è l'etica del mio personale comportamento, non quella degli altri...Ma la proprietà del denaro conferisce alla persona «qualcosa» di più, qualcosa che sfugge al controllo della legge.

Noi viviamo in un modello sociale dove ogni persona capisce la forza del «potere» che viene dal denaro e pensa che è meglio quello che conviene e quello che fa guadagnare più denaro; si vive nella civiltà dell'aver e apparire, contrapposta alla civiltà dell'essere, ponendo l'«Io» egoistico al centro di tutto e il denaro rimane il principale valore di riferimento nei modelli di vita della nostra società.

La **morale** è teocratica; si riferisce alla legge di Dio, ai 10 comandamenti (3500 anni) e ai Vangeli(2000 anni) e pone al centro della vita «l'uomo» con i suoi valori antropologici di libero arbitrio assoggettati al giudizio di Dio cui non sfugge nessuno. E' morale il rispetto di sé come uomo e degli altri, il perdono e l'amore del prossimo (*dare senza chiedere mai niente in cambio*), anche se non mi conviene; non perché mi piace agire così ma perché Dio lo propone come soluzione umana del problema della vita e io sono libero di accettare o rifiutare sotto la mia responsabilità.

La morale, come l'etica, sono forze misteriose interiori dell'uomo, sono tensioni individuali che riguardano solo la persona e il suo comportamento libero nel soddisfare i propri bisogni e ambizioni, ma gli ricordano di non credersi l'unico giudice di se stesso e degli altri.

Quindi Etica e Morale, sono per ognuno di noi, sono per me. Attenzione a non cadere nella trappola di volere, invece, moralizzare gli altri. E fermiamoci qui.

Il Documento di etica professionale Anccem nella sua seconda edizione 2010 si limita ad alcune regole di comportamento del Capo dell'impresa industriale:- l'Imprenditore, è *colui che intraprende un mestiere che non si impara a scuola, scelto liberamente*. Nei periodi di crisi economica il comportamento responsabile degli imprenditori li costringe talvolta anche a scegliere tra due azioni entrambe "buone e giuste", ma una sola possibile; e i parametri sono la dignità e la giustizia.

2 – Le crisi ricorrenti nell'economia dal 1950 al 2007 hanno sempre portato alla selezione delle imprese meno competitive per vari motivi. Nel corso degli anni si selezionarono e scomparvero numerose fonderie, viterie, ditte di stampaggio plastica, laminatoi d'acciaio, ditte di abbigliamento o dei piccoli elettrodomestici, imprese edili. I mollifici, mai!

Bene o male i mollifici in Italia sono rimasti sempre tutti a galla nel mercato.

**Che cosa portava invece le altre imprese al crollo e alla chiusura ed espulsione dal mercato?**

**Il modo di lavorare dei «padroni».**







Un mollificio rinuncia al ricarico percentuale – Gli altri variano dal 60% al 10% con regressione variabile o con percentuale costante. Quale sarebbe meglio? Esiste un criterio generalizzabile per il nostro settore?

Sintesi dei differenti criteri di formulazione dei costi tra i 7 mollifici che hanno proposto il prezzo:  
**Disegno 3 – Molla doppia torsione – per lotto da 250.000 pezzi.** Nessun commento

MOLLIF	ATTREZZ MACCH	AVVOLG LOTTO	AVVOLG UNITARIO	SPESE GENERALI	IMBALLO	SPEDIZ	TRATT TERM	RICAR PERC.	COSTO TOT. LAV.	PREZZO UNITAR.
F	86,40	3.900,00	0,0156	0	0	0	337,50	40%	4.392,10	0,048
G	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
H	400,00	15.000,00	0,060	0	0	0	220,00	25%	15.620,00	0,100
I	400,00	8.750,00	0,035	0	400,00	0	620,00	20%	9.559,00	0,069
L	126,00	12.250,00	0,045	0	600,00	0	652,00	25%	12.828,00	0,100
M	250,00	9.000,00	0,036	0	416,54	416,54	662,66	10%	10.745,90	0,065
N	206,00	14.430,00	0,058	50	0	0	700,00	0	15.416,00	0,076
O	110,00	3.900,00	0,0156	1.600,00	200,00	680,00	960,00	10%	7.370,00	0,051

Il Costo di lavorazione varia + 210% e il Prezzo unitario +108%. Il ricarico percentuale ha "corretto" il prezzo di vendita riducendo la variazione proveniente dal Costo di lavorazione.

**Materia prima calcolata per 3 disegni da 8 mollifici (Nessuno ha escluso m.p. dal costo di lavor.)**

Costo del materiale per lotto da 2500 pezzi di 3 disegni								(variazione percentuale partendo dal prezzo più basso)			Come spiegare differenze così grandi tra un mollificio e l'altro per lo stesso disegno di molla?
Mollifici	F	G	H	I	L	M	N	O	Variazioni	Migliore	
Molla Disegno 1	7,87	12,00	10,00	8,00	8,00	7,90	7,00	8,00	+100%	8,00	12,00
Molla Disegno 2	79,40	--	--	60,00	60,00	57,53	56,25	60,00	+70%	56,25	79,40
Molla Disegno 3	41,12	--	50,00	41,75	43,00	41,05	37,00	42,00	+74%	37,00	50,00

La differenza così grande nel costo della materia prima non ha proprio nessuna spiegazione ragionevole.  
**Non è necessario continuare perché sappiamo tutti che le cose stanno veramente così.**

Quello che non sappiamo è quali sono, fra questi, i prezzi "giusti" (o meno sbagliati).

La nostra indagine, anonima, non tendeva ad individuare il procedimento di calcolo in linea, almeno teoricamente, con i costi reali di quel mollificio; cercava di identificare solo il "metodo" di calcolo, che, se non rapportato all'Utile, siamo tutti autorizzati a pensare che *sono gli altri che sbagliano*.

4 - Manifattura è un termine storico applicato all'industrializzazione della fabbricazione e significa fabbricato dall'uomo servito dalla macchina. Un uomo ogni macchina. Il Sistema **Costo-ora-uomo** comprendeva (e comprende ancora) tutte le quote di attribuzione dei costi diretti e indiretti, fissi e variabili. Coperte di lavoro tutte le ore-uomo (facilissime da conteggiare e da controllare), sono coperti tutti i costi dell'azienda.

L'industrializzazione dell'ultimo secolo ha capovolto il Sistema con il **Costo-ora-macchina** che comprende tutte le quote di attribuzione dei costi diretti e indiretti, fissi e variabili.

Coperte di lavoro le ore "medie reali" (da 1 a 3 turni) di produzione delle macchine usate per il calcolo, sono coperti tutti i costi dell'azienda.

Si chiamano ancora industrie manifatturiere perché, dedotto il costo della materia prima, la voce di costo a bilancio ampiamente preponderante è il Costo del lavoro e i loro Sistemi di costi in uso sono: Direct Costing o Absorbition costing e Full Costing, ognuno adatto a differenti applicazioni specifiche. Le due differenti "condizioni operative" trovano entrambe applicazione nei mollifici, anche se è sconsigliabile, miscelare arbitrariamente i due procedimenti senza averli prima studiati.

**Commento generale sui metodi "ufficiali" di calcolo Costi che si insegnano nelle Università**

I costi Generali e Ammin/Commerc. di gestione relativi allo scopo dell'impresa, non rientrano nei costi di lavorazione e in quanto costi fissi, nel metodo "Full Costing" adatto alle *piccole* commesse (di poche ore o pochi giorni), già vendute prima di produrre, si dovrebbero imputare a quote Standard invariabili su ogni commessa acquisita. E' invece diffusissima la scorciatoia di imputare in % questa voce di costo, sul costo totale preventivo di lotto o sul costo preventivo unitario della molla, gestendoli così, di fatto erroneamente, come costi variabili lasciati fuori controllo.

Se nei mollifici si può usare il Full Costing e il Direct Costing: Quale Sistema scegliere?

Stiamo parlando di procedimenti insegnati nelle università di tutto il mondo, non di fantasie.



Nella teoria dei Costi di produzione a “Full Costing”, si calcolano i Costi variabili di Centro sommando i Costi Diretti e le quote di competenza dei Costi Indiretti + il Ricarico % che **dovrebbe** coprire il rischio fisiologico di errori in produzione, per la elaborazione del prezzo competitivo e per gestire il controllo del budget dei costi sostenibili. Teoricamente il “guadagno” si dovrebbe caricare in % sul Costo di Lavorazione compresi i costi fissi ed escluso il materiale, che ha costi differenti secondo la sua composizione chimico-metallurgica e provenienza, e provocherebbe altrimenti variazioni di prezzo non realistiche e indifendibili.

Noi per le molle calcoliamo sempre il prezzo “preventivo” applicando necessariamente i Tempi Standard di ogni operazione. Come facciamo a elaborare i Tempi Standard?

Qui entra in campo la creatività e il fai-da-te. In ogni mollificio si applicano i modi più strani di calcolare la produzione/h di ogni operazione di ogni molla, con differenze che poi si ripercuotono sul Costo di Lotto. Come sono organizzati e gestiti i controlli “a consuntivo” dei tempi di produzione? Come è gestita la “flessibilità” interna per mantenere in funzione il maggior numero di macchine? Quale collegamento esiste tra chi calcola i Costi-Prezzi e chi gestisce i Controlli?

Si dovrebbe ragionevolmente supporre che i mollifici che operano in conformità a ISO 9001 e fabbricano lo stesso lotto della stessa molla con le stesse macchine e lo stesso materiale, avranno «*approssimativamente*» gli stessi tempi e gli stessi costi di lotto, anche calcolando i costi-prezzi con procedimenti differenti ma *corretti*. Perché invece tra i mollifici non è così?

Non sembrerebbe azzardato asserire che il Calcolo-Controllo dei Tempi e Metodi lasciato alla fantasia di ciascuno è il vero problema dei mollifici e la vera causa del “caos” dei prezzi nel mercato competitivo.

Spero siate d'accordo con me che si tratta di insufficiente cultura dell'economia d'impresa.

Vogliamo dedicare una giornata di studio serio e di lavoro sul modo di “armonizzare” (*non di unificare*) l'architettura di un metodo teorico razionale dei tempi-standard e dei costi preventivi, per una produzione su commessa?

### **5 - Adeguare i costi della struttura ai prezzi accettabili dal mercato**

Abbiamo concentrato ancora una volta l'attenzione sulla anomala variazione dei prezzi proposti, dei metodi e dei costi, ma questo lo avevamo già visto e commentato anche nel 2005 quando facemmo un corso di due giornate su un metodo dei costi e dei tempi adatto ai mollifici, per calcolare il costo/ora di centro e di macchina.

Come per la precedente ricerca Anccem di 8 anni fa, le variazioni del prezzo per lo stesso lotto della stessa molla, **non** sono attribuibili alle ragionevoli differenze di costi reali tra un mollificio e l'altro. Crisi a parte, per il mercato potrebbero essere ragionevolmente accettabili, differenze giustificate con documenti di produzione e di controlli dei costi, fino a + 50% (*o quasi*) del prezzo più basso, ma il prezzo più basso è ciò che vogliono da sempre il mercato e il cliente.

Il cliente è la prima persona in ordine di importanza per il successo della vostra impresa.

Se il **prezzo basso** è proposto da un mollificio in grado di fornire e garantire quella molla con i requisiti di qualità specificati nel disegno e nell'ordine, le molle sono sempre accettate e il mollificio non muore, sarà il mollificio con i prezzi più alti ad avere problemi di ristrutturazione per diminuire i costi. Capire e valutare questo, dipende da voi, la seconda persona in ordine di importanza per il successo della vostra impresa.

Se le vostre imprese chiudono il bilancio con un UTILE, la “disarmonia” dei prezzi sarà solo un problema di cultura di economia d'impresa, e questo è l'obiettivo che ci proponiamo; senza però dimenticare che l'eccedenza di offerta sulla domanda di molle nel mercato concorrenziale provocherà sempre la «guerra dei prezzi», ma entro i limiti della convenienza economica.

La seguente bibliografia è sempre adeguata ad aziende e problemi documentabili, assai più grandi di quelli dei mollifici, problemi appetibili per i docenti universitari e gli studiosi di economia.

(Bibliografia: ILO-International Labour Office, F. Angeli edit. - “Studio dei tempi e misurazione del lavoro”, 1971. Università L. Bocconi, Editore Giuffrè - Gianluca Colombo “I prezzi di vendita in tempi di economia turbolenta nelle imprese industriali operanti su commessa” 1982 – Alessandro Sinatra “Strategie d'impresa nei settori maturi” 1983. Università di Bergamo, Edit. Il Sole 24 Ore – Imerio Facchinetti “Contabilità analitica, calcolo dei costi, decisioni aziendali” 1997 – Mario Gibertoni “Six Sigma e azienda snella” 2006).



## 6 - Che cosa avevamo trascurato cinque anni fa?

Nelle nostre aziende di 10, 50 o 100 addetti, il fenomeno "caos" di cui parliamo non dipende assolutamente dal modo di lavorare dei dipendenti. Tutti i mollisti operativi sanno fare bene le molle. Noi stiamo esaminando scelte e operazioni di calcolo che, nelle nostre aziende, riguardano solo il lavoro del «padrone». Abbiamo trovato il NON USO di una quota costante di Spese Generali fisse ricavata dai costi a bilancio che si richiamerebbe al metodo "Direct Costing". Ma chi tra di noi ha studiato bene e può usare "bene" quel metodo, basato sulla variazione "gestita" dei volumi e mix di produzione e quindi adatto alla produzione per il magazzino? E il "Full Costing"?.. Quanti sono i mollifici che possono supportare i laureati in economia o ingegneria alla direzione dell'azienda?

I prezzi "giusti" sono quelli che a fine anno portano ad un bilancio con un Utile reale o quelli bassi che il mercato accetta? Noi non sappiamo e non cercavamo quali fossero i prezzi "giusti".

Se sono quelli bassi, medi o alti fra i prezzi raccolti nella ricerca, non è il problema. Il problema sono i "metodi", ed iniziò anni or sono con la scarsissima conoscenza di contabilità analitica e di sistemi dei costi tra i pionieri della prima generazione degli anni 50-60, i quali, insieme a mollifici dai bilanci sani crearono per i prezzi, metodi improvvisati ed empirici. Adesso che è al timone la seconda generazione, si dovranno creare "insieme" nuovi strumenti e professionalità all'altezza del desiderio di maggiore armonizzazione, per continuare con il successo dell'impresa.

### Come procedere in tempo di crisi economica per controllare il budget dei costi sostenibili?

E' ovvio che in tempo di "crisi" i Costi/h Standard calcolati sui costi a bilancio dell'anno precedente non sono più attuali. Il calo delle commesse determina un proporzionale calo dei costi variabili, ma i costi fissi restano e non si possono più recuperare integralmente, né con la quota fissa standard di Spese generali su ogni commessa, né con la diffusa e consueta percentuale di ricarico sul costo totale di ogni commessa. Ciò rientra nella teoria della "gestione per obiettivi".

I competitori (*mollifici*) nazionali che in periodi di crisi economica rischiano di perdere il lavoro per "sovraccarico di costi della struttura" rispetto alla domanda, hanno un obiettivo da raggiungere:

- **Proporre prezzi competitivi** rispetto alla concorrenza, soddisfacendo all'attesa dei clienti orientati da sempre verso i prezzi più bassi.

In questo caso, i costi reali (*non quelli immaginari o desiderati*) dovranno essere ridotti adeguandoli ai prezzi proposti.

Come? Tagliando i costi variabili mediante aumento della velocità di produzione. Ma questa opportunità sembra ormai giunta a saturazione.

Oppure, tagliare i costi fissi. Se invece si decide di conservare ancora intatti anche i costi fissi di struttura, la quota eccedente **valutata correttamente**, dovrà essere "posta" (*non lasciata*) a carico del budget di capacità finanziaria dell'impresa (*fabbisogno finanziario - fonti di finanziamento*).

Per gestire a questo modo l'operazione bisogna abbandonare il ricarico percentuale delle Spese Generali e usare invece le quote fisse per ogni commessa, perché queste quote permettono una simulazione di budget possibili. Questa è gestione per obiettivi.

Per il "padrone", la scelta gestionale sarà di simulare (*con i numeri*) per quanto tempo l'impresa sarà in grado di conservare e sostenere finanziariamente il sovraccarico di struttura (*costi fissi*) adeguato a tempi precedenti, detti delle "vacche grasse". Il tempo di *sopravvivenza* previsto con una struttura eccessiva, sarà impiegato per una valutazione del mercato (*marketing*) e per incrementare la capacità dell'impresa di "acquisire ordini" *senza se e senza ma*, difendendo la propria quota di mercato e acquisendo la nuova quota di mercato prevista nel budget, necessaria per coprire di lavoro la struttura "conservata"; e di riadeguare così i costi ai prezzi accettati dal mercato. Tutto ciò fa parte di quella che è chiamata la *cultura economica d'impresa*. E devo fermarmi qui.

Questo non sembrerebbe il problema dei mollifici minori (<20 addetti) che beneficiano di una "struttura" assai più flessibile e che abbisognano di una diversa valutazione del «loro» mercato apparentemente meno esigente e delle «loro» commesse certamente meno impegnative.



Essi avrebbero bisogno di una «prima nota» di contabilità analitica adeguata ai loro problemi da affrontare e alle loro soluzioni da trovare azienda per azienda.

...E resterebbero ancora, sui 200 mollifici, i forse 50-60 piccoli mollifici con meno di 7 addetti.

Due mollifici apparentemente di uguali dimensioni, non hanno uguali “strutture” operative perché è la qualità degli uomini a fare la differenza. Non esiste l’auspicata soluzione (scorciatoia) di un procedimento del calcolo dei Costi di Lotto delle molle, facile e adatto a qualunque azienda.

Tutte le aziende “sembra” che abbiano lo stesso problema che proviene dall'esterno, dal mercato, ma ciascuna azienda ha bisogno di una propria soluzione “personalizzata”, agganciata ai suoi problemi che provengono dal suo interno

**In Conclusione**, l’obiettivo a tempi lunghi, sarà l’armonizzazione dei metodi per uscire dalla disastrosa situazione conflittuale del mercato delle molle, nel quale tutti vivete tutti i giorni da molti anni. Che cosa o chi è responsabile di tutto ciò?

Situazione disastrosa e dannosa. Però direte voi, la concorrenza e i clienti oggi ci costringono, non a limare il prezzo, ma a massacciarlo.  
E' vero, dico io. Però questa nostra, non era un'offerta in concorrenza, era una esercitazione sui costi, e il massacro evidenziato non è sul prezzo, ma sul METODO.  
Sono i metodi sproporzionati a generare la disarmonia nel mercato.

### 7 - La professionalità del «padrone» nell'economia della responsabilità

Posso dire senza offesa per nessuno, che si è annebbiato il senso di responsabilità, che è stato dimostrato che i «padroni», quelli che fanno i prezzi, (non tutti) lavorano “male”; che i «padroni», quelli che fanno i costi standard di produzione, (non tutti) lavorano “male”. E' il «padrone», col suo modo di lavorare e di fare lavorare i dipendenti, la principale causa del problema.

Che cosa intendiamo per lavorare “bene”?

Il «padrone» del mollificio con più di 15 persone, oggi non fa più le molle, fa i costi e i prezzi, fa gli acquisti e le vendite; viaggia, ascolta e parla coi clienti del rapporto qualità/prezzo, e questo suo lavoro non dovrebbe farlo come se fosse da solo nel mercato. Danneggiarsi intenzionalmente a vicenda (*tra concorrenti*) è lavorare “male”; invece diventare (essere) più competitivo del concorrente, è conveniente ed è anche etico. Oggi bisognerebbe lavorare in simbiosi con i concorrenti vicini e lontani. Simbiosi significa convivenza con vantaggio reciproco: e convivenza richiede di conoscersi personalmente fuori dall’azienda, in associazione. Ciò non diminuisce il coraggioso senso della battuta: «*il buon successo fu sempre figlio dell'audacia*» (F.M. Arquet detto Voltaire - 1694).

Questo è in sintesi, il comportamento etico di un imprenditore che lavora “bene”.

Posto il problema in questi termini, la responsabilità del titolare dell’impresa cade proprio sulla sua professionalità che si deve sempre migliorare. Sembrerebbe che *non siano numerosi*, ma ci sono, i titolari di mollificio che hanno adottato strategie conformi alle regole del mercato con un procedimento corretto, adatto alla propria azienda, al mercato e alla Responsabilità sociale:

Saranno quelli del prezzo più basso? Sbagliano gli altri?

**Ci saranno alternative o almeno miglioramenti significativi possibili rispetto alla situazione attuale, per il calcolo dei costi di produzione e dei prezzi di vendita nel nostro mercato libero e concorrenziale? Cerchiamoli insieme.**

Poi, l’azione nel mercato dipenderà da voi... e dagli altri che qui non vengono mai perché non credono nell’associazionismo, ma credono nella “regola” di Metastasio (1782): «*Ciascun per sé, per tutti il ciel*». Non ho citato Thomas Hobbes (1670) col suo *homo homini lupus* perché mi sembrava troppo grossolano e violento. Adesso non siamo più a quel livello. Adesso c’è più rispetto, siamo alla *Cultura economica d’impresa* e all’*Etica del comportamento dell'imprenditore*, che si acquisiscono liberamente “insieme”, poco per volta, mediante lo studio, l’esperienza e la buona volontà.

**Saremo capaci di costruirle “insieme”, ma in libertà, aumentando la nostra professionalità?**  
Questa, per i prossimi anni, sembra la proposta ragionevolmente possibile.



MEETING PROFESSIONALE ANCCEM 2009  
VILLA BAIANA – 20 NOVEMBRE 2009



**Resistere alle Pressioni**

Come migliorare la propria capacità di resistenza

**Carlo S. Romanelli**

[www.vivanetworking.it](http://www.vivanetworking.it)

I nostri clienti, la nostra azienda, la nostra famiglia,  
ecc, ci vogliono sempre...

**Vibranti**

**Resilienti**

**Performanti**

... ma come si fa??



## LE DIMENSIONI DEL BENESSERE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVO

**PSICOLOGICA**  
(percezione di sé)

**FISICA**  
(salute)

**AMBIENTALE**  
(non ostilità del contesto nel  
quale opera l'organizzazione)

**RELAZIONALE**  
(qualità del sistema delle  
relazioni interpersonali)

**ESTETICA**  
(percezione di gradevolezza)

**AFFETTIVA**  
(sfera dei sentimenti ed  
emozioni)

**ECONOMICA**  
(percezione dello stile di vita  
acquisito e potenziale,  
percezione del futuro)

**ERGONOMICA**  
(amichevolezza dell'ambiente  
fisico)

**OMEOSTATICA**  
(equilibrio tra le dimensioni  
della propria esistenza)

**IL BENESSERE E' UN PROCESSO CONTINUO DI  
RICERCA DI EQUILIBRIO TRA LE DIVERSE  
DIMENSIONI CHE, ALL'INTERNO DELLA  
PROPRIA ORGANIZZAZIONE IN GENERALE E DEL  
PROPRIO RUOLO , E' FINALIZZATO  
A PREVENIRE E GESTIRE PATOLOGIE  
ORGANIZZATIVE DEL RAPPORTO TRA  
STRATEGIA, STRUTTURA E CULTURA.**

**IL NOSTRO BEN - ESSERE  
PUÒ QUINDI CONTRIBUIRE  
AL BENESSERE DEI NOSTRI CLIENTI E  
DELLA NOSTRA ORGANIZZAZIONE,  
FAVORENDONE I PROCESSI DI SVILUPPO.**

*Perché ed in che modo?*



**Saper controllare le proprie emozioni  
è la chiave  
del benessere psicologico:**

I sentimenti estremi minano  
la nostra stabilità.

**Equilibrio**

Tra emozioni positive e negative

“L'arte di tranquillizzare se stessi e confortare “ se stessi  
è una capacità fondamentale nella vita

**...e lo stress?**

**SETTORE TECNOLOGICO** → *Gli specialisti in informatica  
devono sempre tenersi al passo  
con l'industria in continua  
evoluzione*

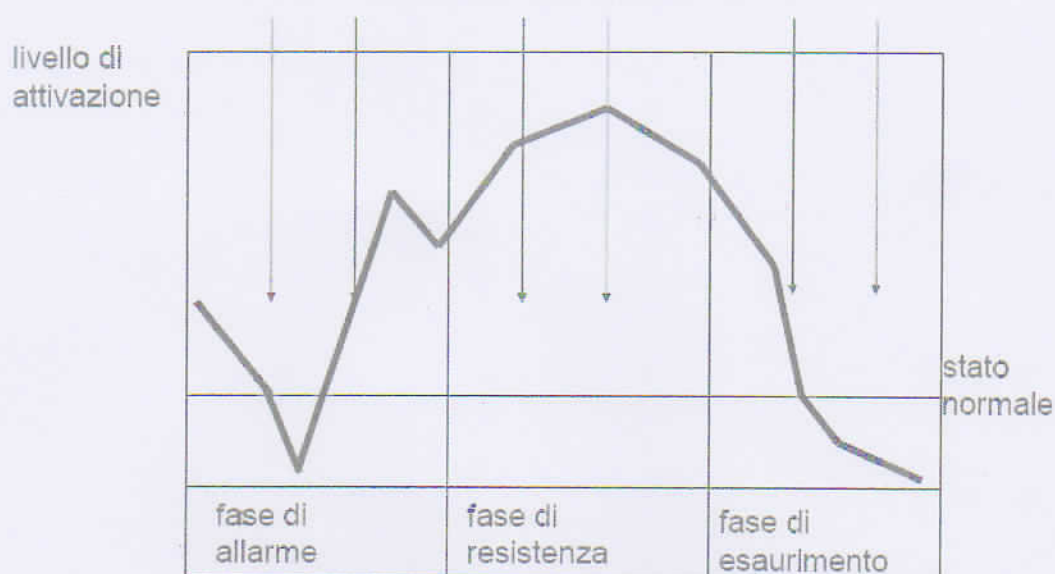
*questi lavori richiedono  
capacità quali tatto e  
discrezione per non isolarsi  
dai colleghi e producono  
molta esposizione sociale*



**RELAZIONI CON IL  
PERSONALE**



## Stressors



## Il concetto di stress



## Il coping come azione individuale

*strategie e tecniche utilizzate per fronteggiare lo stress lavorativo*

**Strategie fisiologiche**

**Strategie psicologiche**

**Acquisizione di abilità interpersonali e manageriali**



# Hardiness

E' il processo alla base della creazione delle energie necessarie per fronteggiare gli eventi della nostra professione ed esistenza, senza farsi logorare progressivamente nell'affrontarli, mantenendo un sostanziale equilibrio di fondo a sostegno della propria performance, della propria leadership, e della propria salute.

## Su cosa incide la Hardiness

1. Performace/efficacia personale
2. Leadership espressa
3. Salute

## Hardiness

E' il nostro "sistema immunitario esistenziale".

Una caratteristica che ci permette di affrontare le avversità e i momenti di difficoltà trasformandoli in opportunità di crescita (individuale ed organizzativa), rafforzando la nostra capacità di rispondere positivamente..

Ogni giorno diamo e otteniamo assistenza ed incoraggiamento dalla famiglia, dai superiori, dagli amici, dagli insegnanti, dai genitori, dai colleghi o dai clienti. Tanto più una relazione è significativa per noi, tanto più è importante sentirsi supportati da essa.