

4 chiacchiere con Claudio Ferrozzi - GEA

I paradossi della logistica

Il parossismo nel livello del servizio? Fatica (e costi) sprecati.
 Il re della supply chain? Il cliente. La regola dell'"open book"?
 Inapplicabile. La logistica leva strategica? Per niente. Il logistico?
 L'uomo dei problemi. Ma chi lo dice? Uno dei fondatori della logistica...

■ MAURIZIO PERUZZI

Come accade che un laureato in ingegneria meccanica, come lei, diventa uno dei grandi guru della logistica, mega-consulente, docente ad Harvard, saggista e divulgatore?
 Per caso. Quando sono entrato nel mondo della consulenza, a metà degli anni '70, l'ingegneria gestionale non esisteva...

Che c'entra l'ingegneria gestionale? La considera l'"antenata" della logistica?
 Se all'interno di un'impresa togli tutto quello che è tecnologia, quello che rimane è l'ingegneria gestionale (*Cioè la gestione e l'organizzazione dei processi al fine del loro miglioramento - N.d.R.*). Fino a quegli anni le aziende erano totalmente concentrate sulla tecnologia, non si ponevano problemi di tipo gestionale.

Si vede che non ne avevano bisogno...
 Sbagliato. La necessità c'era ma non se ne occupava nessuno, gli aspetti gestionali erano bellamente ignorati. Anche perché gli "ingegneri" erano tutti impegnati a fare altro.

Doveva arrivare qualcun altro a portare il "verbo"...
 Il caso più emblematico è quello dell'Alfa Romeo: un'azienda con prodotti eccellenti ma che ignorava le tecniche gestionali.

"La logistica distributiva è il contrario della logistica di produzione: quest'ultima è una disciplina arida... La logistica distributiva è molto più varia e divertente perché ci si scontra quotidianamente con gli acquisti, il marketing, le vendite, la produzione..."



Il Just in time, la gestione delle scorte dovevano ancora nascere.
 Non è che fosse un problema solo italiano. Nel resto del mondo si era di fronte allo stesso fenomeno: prima di tutto conta la tecnologia. Poi si abbracciavano funzioni e programmi di gestione. Occorre tenere presente che allora l'informatica in pratica non esisteva.

Quando e perché i problemi gestionali acquistano importanza?
 È a metà degli anni '70 che il problema diventa l'organizzazione. Si acquista la consapevolezza che si tratta di un nodo centrale perché la complessità sempre maggiore delle imprese evidenzia questa lacuna. Ma allora sorge un nuovo problema: chi se ne deve occupare?

E qui entra in ballo lei!
 Veramente entrano in ballo Roy Shapiro e James L. Heskett, docenti ad Harvard, che conobbi presso la sede europea di questa Università a Le Mont-Pelerin, in Svizzera.

Una conoscenza da cui è nata una lunga collaborazione con la stesura di testi che hanno fatto la storia della logistica. Credo sia nata da qui la sua fama di grande "guru". So che però questa parola non le piace... Guru? Prima dovrei sapere cosa vuol dire. Lei



Claudio Ferrozzi, uno dei fondatori della logistica non solo nazionale, Senior partner della GEA (Società di consulenza di alta direzione), co-autore di testi fondamentali per il settore, saggista e divulgatore coniuga modi e atteggiamenti del tutto informali con una straordinaria competenza che spazia dalla logistica di produzione alla logistica distributiva, tema, quest'ultimo, di cui è uno dei massimi esperti mondiali

dice essere un "sapiente", un saggio, un sicuro riferimento per una filosofia di vita o, più modestamente, per un settore? Non saprei: non riesco ad immaginarmi con un turbante in testa. Comunque con Heskett e Shapiro credo che abbiamo dato un contributo, se modesto o di rilievo lo lascio giudicare agli altri, a capire che cos'è la logistica distributiva.

E che cos'è la logistica distributiva?
 La logistica distributiva è il contrario della logistica di produzione: quest'ultima è una disciplina arida, che ha generato sistemi di supporto operativo asettici come l'MRP (*Materials Requirements Planning - N.d.R.*): vuole mettere com'è più varia e divertente la logistica distributiva, dove ci si scontra quotidianamente con gli acquisti, il marketing, le vendite, la produzione.

Alcuni logistici si lamentano di essere il classico vaso di coccio tra vasi di ferro.
 È vero! Nella distribuzione chi comanda è il cosiddetto commerciale (come si chiama, nel settore, la funzione acquisti). Fin dagli albori i logistici erano persone che gestivano il magazzino un po' meglio di come era stato fatto sino allora. Non avevano scuole di riferimento. Non avevano autorevolezza. Il logistico era il magazziniere. Erano, appunto, vasi di coccio...

Mentre adesso...
 Nella Grande Distribuzione la logistica è rimasta subalterna alla funzione commerciale. Al suo confronto la logistica di produzione

vive in un'isola felice. Ha a che fare con previsioni, programmazioni di fabbrica. Mantiene una maggiore autonomia perché il suo ruolo è finalizzato a governare una supply chain chiaramente orientata e il cui valore aggiunto è riconosciuto e misurabile.

Veramente anche il logistico "distributivo" ha visto crescere il suo ruolo...
 Nella distribuzione molto spesso il logistico è il "grande magazziniere", colui che ha la responsabilità dei flussi e del trasporto. E organizzare il trasporto nella Grande Distribuzione non è troppo complicato: basta collegare i CeDi (*Centri di Distribuzione - N.d.R.*) agli "n" punti vendita...

Se fosse così semplice lei non avrebbe scritto centinaia di pagine per spiegare come si organizza un'efficiente logistica distributiva...
 La logistica distributiva rimane abbastanza semplice fino a quando è gestita per intero all'interno dell'azienda. Non è complicato studiare dove mettere la merce dopo che è stata prodotta, non è complicato organizzare un trasporto ai punti vendita tramite i CeDi. Peccato che il massimo dell'efficienza possibile all'interno di questo schema non sia quella ottimale né sotto il profilo dei costi né sotto il profilo dell'efficienza.

Si tratta in effetti di un "circolo chiuso", apparentemente auto-sufficiente ma che non genera economie di scala, non ha margini significativi di miglioramento.

Infatti per dare maggiore efficienza al sistema occorre portare la logistica fuori dall'azienda, cioè bisogna, come si è soliti dire, "collaborare con il cliente". È la nascita del terzismo e dell'ubriacatura della parola "collaborazione" con cui ci siamo fatti belli per anni.

In effetti si dice ancora oggi che un efficace outsourcing logistico si basa sulla collaborazione piena e leale...

In realtà non è vero che si può collaborare con il cliente, perché gli interessi tra terzista e cliente sono conflittuali. E siccome oggi il coltello dalla parte del manico ce l'ha il cliente finale, specie se si tratta della Grande Distribuzione, si riesce a "collaborare" solo se si accettano le regole imposte dalla GDO.

Ma come! Diversi operatori logistici mi parlano di un mondo dove vige la parità dei ruoli, il rispetto reciproco, la logica dell'"open book": tutti i dati sul tavolo, nessuna reticenza, si gioca a carte scoperte!

Barbe finte: l'open book è una regola teoricamente valida ma praticamente inapplicabile. E infatti non viene mai applicata. Il cliente ti impone le tariffe e tu ubbidisci.

Se il terzista deve solo ubbidire, perché ha scritto tanto sul decisivo ruolo del terzista?

Perché la logistica distributiva si basa sulle economie di scala e solo il terzista è in grado di attuare economie di scala importanti. Contano i grandi volumi. Con i grandi volumi si attuano economie di scala e quindi il terzista recupera la sua marginalità. Ecco perché solo i grandi terzisti sopravvivono.

Ed è il motivo per cui molti piccoli e medi operatori vendono o chiudono?

Sono due i fattori che stanno uccidendo uno dopo l'altro gli operatori al di sotto di una certa soglia critica di volumi: i costi del trasporto e l'incapacità di elaborare una strategia.

In effetti la logistica è sempre più strategica nelle dinamiche delle imprese...

La logistica non è strategica per niente: alla logistica si chiede solo di funzionare bene, punto e basta. La logistica è critica, non confondiamo il termine con strategica.

Devo aver perso una puntata: ma non è lei l'autore di "Logistica e strategia" 1 e 2, scritti con Roy Shapiro, James L. Haskett, Janice Hammond? Testi fondamentali e che, appunto, hanno la parola "strategia" ben in evidenza?

La logistica, di per sé, non è strategica perché non ti permette di differenziarti dalla concorrenza. Dalla concorrenza ti differenzia il marketing, il prodotto... Le ripeto: la logistica deve "solo" funzionare.

La "strategia" della logistica è di funzionare al massimo delle sue potenzialità?

Esatto: la logistica deve funzionare bene, solo questo. E chi la utilizza deve essere padrone delle tecniche necessarie per ottenerne il massimo. Il terzismo logistico è stata la conferma e l'ultimo salto di qualità in questa direzione. Il terzista è colui che sa gestire nel modo migliore il rapporto costi/benefici a vantaggio proprio e del cliente.

Però seguendo questi ragionamenti sui volumi l'outsourcing è materia solo per grandi imprese produttive...

È vero esattamente il contrario: sono soprattutto le piccole e le medie imprese che

Carta d'identità

- **Dati anagrafici e personali:** Ci dice: "Claudio Ferrozzi, nato a Ferrara nel marzo 1943 ed ivi residente, da sempre". Claudio Ferrozzi è sposato e ha due figli
- **Attività professionale:** laureatosi in Ingegneria Meccanica, entra giovanissimo in GEA (società di consulenza di alta direzione - www.gea.it) dove percorre tutte le tappe di una carriera prestigiosa. Oggi è "Senior partner". Accanto alla prevalente attività di consulente, insegna presso l'Harvard Business School, partecipa in qualità di chairman e relatore a centinaia di convegni di studio ed approfondimento, scrive decine di articoli e testi tra cui alcuni sono annoverati tra i volumi di assoluto riferimento nel settore. Tra i tanti citiamo: "Dalla logistica al supply chain management" scritto con Roy Shapiro (edizioni ISEDI). "Logistica e Strategia" 1 e 2, co-autori Roy D. Shapiro, James L. Heskett, Janice Hammond - editore UTET.



possono ricavare i maggiori vantaggi dal terzismo logistico, proprio perché accedono ad economie di scala che, da sole, non potrebbero mai ottenere. Per fare un esempio banale: un piccolo produttore avrà sempre difficoltà a spedire pallet interi, a organizzare dei carichi completi. Sprecherà tempo e risorse ad organizzare un circuito che non raggiungerà mai i vertici di efficienza di cui è capace un operatore specializzato.

Sempre e solo questione di volumi...

Gli americani, che hanno un po' il mito delle formule, hanno descritto con chiarezza questo passaggio. Le cito Hau Lee e la sua teoria delle tre S. La tecnologia transita da tre fasi: la fase della Sostituzione, quella delle economie di Scala ed infine la fase in cui la tecnologia diventa Sistema.

Mi sa che me la deve spiegare meglio...

Hau Lee porta l'esempio dell'automobile:

nella prima fase, quella della Sostituzione, l'auto sostituisce il cavallo. Fa le stesse cose, ha la stessa velocità. Quando le automobili in circolazione diventano tante, entriamo nella fase delle economie di Scala: nasce il Modello T della Ford, nasce la catena di montaggio. Infine nasce un Sistema attorno al prodotto: auto: le autostrade, le pompe di benzina, le compagnie di assicurazione, eccetera.

Carino: che cosa c'entra con l'outsourcing?

In una prima fase il terzismo logistico ha operato in una logica di Sostituzione: faceva le stesse cose che venivano fatte all'interno delle imprese riuscendo a ottenere gli stessi risultati ad un minor costo, spesso solo grazie all'utilizzo di cooperative. Quando il terzista riesce ad acquisire altri clienti ecco che riesce a generare economie di Scala. Infine il terzismo diventa un Sistema che lavora in un Paese, se non nel mondo intero, con magazzini di primo, secondo, terzo livello, la totale padronanza dei flussi, l'organizzazione integrale della supply chain, metodi, tecnologie, risorse onnicomprensive e onnipresenti.

Che differenza c'è tra logistica e Supply Chain Management (SCM)?

La logistica era semplicemente gestione dei trasporti e della rete distributiva (o poco altro) da parte del produttore che raggiungeva direttamente i punti-vendita finali utilizzando magazzini di produzione, CeDi e così via. L'SCM, trent'anni dopo, permette al produttore di mantenere un solo magazzino dove stoccare la produzione a fine linea, mentre tutto il resto viene affidato al sistema terzismo che - di fatto - opera al servizio di un'intera filiera. Per esempio crea dei Consolidation Centre dove concentrare la merce di più produttori destinata a successive destinazioni, realizzando carichi completi e quindi minori costi e più efficienza. La logistica opera "all'interno" dell'impresa, l'SCM crea una catena che coinvolge altri enti e strutture esterne al perimetro fisico ed organizzativo dell'impresa.

Lei sta citando il famoso progetto Syncro creato per l'operatore logistico Number 1, lo spin-off di Barilla, progetto cui lei ha collaborato attivamente nella sua attività di senior consultant di GEA (Vedi "L'importante è...sincronizzare", Il Giornale della Logistica-settembre2004 - N.d.R.) Syncro è solo un esempio di come un terzista evoluto possa offrire una logistica che funziona molto bene immettendo nel sistema: innovazione, forti economie di

La logistica in azienda

"Circa 30 anni fa si è iniziato a parlare di logistica considerando solo la gestione dei trasporti; in seguito logistica ha significato anche ottimizzazione del magazzino, delle scorte, del servizio al cliente. Oggi abbiamo magazzini efficientissimi, scorte con rotazione vertiginose e servizio al cliente sempre maggiore, sacrificando però proprio i trasporti che spesso costituiscono il punto debole della catena che nasconde le maggiori inefficienze. Alla logistica bisogna comunque riconoscere dei risultati importanti perché:

- ha reso trasparente l'azienda;
- chi si occupa di logistica conosce l'azienda meglio di chiunque altro;
- molti costi sono stati ridotti.

Il Supply Chain Management (SCM)

Una volta scoperta e sperimentata la Logistica all'interno dell'azienda, si è visto che gli stessi principi valgono anche nei rapporti di filiera: ecco che è nato il SCM. Abbatte i muri fra le aziende conviene perché si ottengono risparmi consistenti (se, per esempio, la Supply Chain fosse tutta gestita da un unico soggetto verosimilmente l'organizzerebbe in modo più efficiente rispetto a quanto fanno tanti soggetti che agiscono ognuno per conto proprio).

A differenza di quanto sostiene Porter, nel famoso schema in cui spiega il contesto competitivo di un'azienda, il SCM identifica i fornitori e i clienti come collaboratori e non come minacce.

Da questo presupposto sono stati lanciati tanti concetti come "synchronisation", "coordination", "collaboration", "cooperation", "partnering", "partnership", sicuramente affascinanti, ma difficili da realizzare. Perché? Perché esistono:

- 1) difficoltà nel prendere decisioni in base al "costo totale" di filiera;

- 2) impossibilità di migliorare il servizio senza intaccare il costo;
 - 3) difficoltà di valutare un Operatore Logistico terzo;
 - 4) difficoltà di realizzare la e-logistic e la city-logistics.
- Il SCM è difficile da realizzare anche perché presume che le aziende si scambino informazioni che spesso sono considerate un patrimonio aziendale da custodire gelosamente e non da condividere!

Quando conviene puntare sul Supply Chain Management?

L'esperienza ha insegnato che:

- Grandi risultati richiedono grandi cambiamenti (sia per le strategie, sia per le persone);
- Si deve intervenire sull'organizzazione;
- L'outsourcing, perlomeno in Italia, è ancora in uno stadio iniziale;
- La comunicazione di ciò che avviene lungo il canale è quasi sempre incompleta;
- La mancanza di incentivi rallenta qualsiasi cambiamento.

In 3 casi si può applicare con profitto il SCM:

- 1) Aziende che competono con la diversificazione: si producono beni diversi da quelli dei concorrenti, pertanto nella catena si creano alleanze sotto condizione (il mondo delle auto fornisce molti esempi);
- 2) Aziende che instaurano relazioni intelligenti per abbattere le scorte di filiera. La catena è messa a flusso ed è aperta, si opera per ridurre il costo totale della catena e non ci sono condizioni. Si tratta di una strategia di efficienza e non di diversificazione;
- 3) In alcuni settori da sempre la concorrenza è fra Supply Chains e non fra singole imprese (ad esempio nel settore aerospaziale).

Claudio Ferrozzi
Testimonianza raccolta da Gloria Bellini
Logisticamente.it



"La logistica, di per sé, non è strategica perché non ti permette di differenziarti dalla concorrenza. La logistica deve "solo" funzionare bene. E chi la utilizza deve essere padrone delle tecniche necessarie per ottenerne il massimo"

scala e un buon rapporto costi/qualità. E questo semplicemente sincronizzando i flussi da più produttori a più magazzini di consolidamento e da questi ai destinatari finali della GDO.

Chi comanda la supply chain oggi? Il produttore, il terzista o la distribuzione?

Nessuno dei tre: chi comanda è il consumatore. Il presente, e a maggior ragione il futuro, sarà un servizio molto articolato e puntuale dato da un sistema logistico "tirato" da valle.

Autorevoli enti di riferimento, come ECR, dicono invece che chi sta a monte, avendo il vantaggio di vedere tutta la filiera, ha le migliori opportunità per governare la supply chain.

Non condivido. Occorre distinguere tra un governo "tecnico" della supply chain, la padronanza del sistema e delle tecnologie, e chi è invece l'autentico motore della catena distributiva: non ho dubbi che si tratti del consumatore. La supply chain va pensata in base alle sue necessità. I sistemi tecnologici ci sono. La cultura logistica si sta diffondendo in modo sempre più esteso presso tutti gli attori.

Questo è un dato condiviso da tutti...

L'aspetto paradossale è che oggi è proprio la Grande Distribuzione, il player più vicino al consumatore, che si presenta con una cultura logistica tutta da potenziare. A parte alcune eccezioni la maggior parte degli operatori non ragiona in una logica di sistema come sarebbe necessario. Il problema di fondo è che nella GDO la funzione commerciale è ancora potentissima e ha sempre e comunque l'ultima parola. Se ragionassero con una maggiore sensibilità logistica, dando maggiore spazio a questa funzione all'interno dei loro organigrammi, avrebbero tutto da guadagnare. Come infatti sta avvenendo in Gran Bretagna dove, proprio grazie all'importanza data alla logistica, stanno ottenendo grandi risultati.

Qual è la sua opinione sull'RFID?

L'RFID sarà strepitoso quando un carrello della spesa transiterà sotto un lettore/portale che identificherà il contenuto e addebiterà il totale sul conto del cliente. Temo siano necessari ancora diversi anni prima che questa tecnologia arrivi ad un traguardo di questo tipo.

Anche lei pensa che in Italia il mancato

sviluppo di una moderna rete infrastrutturale sia penalizzante?

Certo, ma penso sia ancora peggio far girare dei camion a vuoto: risolvendo questo problema, ed è risolvibile, elimineremmo dalla rete autostradale il 30-35% dei veicoli industriali di fascia media e pesante.

Lei ha paradossalmente sostenuto che in Italia il livello dei servizi logistici è troppo alto. Ce la spiega meglio?

Oggi pretendono tutti una cosa priva di senso: la consegna A x B (quanto ritirato oggi va consegnato domani - N.d.R.). Se chiamo i pompieri è evidente che ho l'urgenza che arrivino dopo un attimo ma se pianifico le cose con calma, se organizzo correttamente la tua logistica, allora puoi anche organizzare un A x C o addirittura un A x D. Con evidenti contenimenti delle voci di costo.

Oggi siamo al paradosso che tutti pretendono un servizio sempre più alto ad un costo sempre più basso. Il che, ovviamente, è impossibile: a maggior servizio corrisponde un maggior costo. Ma il bello è che spesso, appunto, tutta questa iper-efficienza non è necessaria.

Qual è stata la sua maggiore soddisfazione professionale?

Essere stato più veloce degli americani nell'applicare alla logistica distributiva il just in time. Il caso Barilla, dove abbiamo applicato con successo questo metodo, è ancora oggi il caso più studiato nelle università americane (non solo Harvard, intendo) nell'area della logistica. Sono addirittura venuti in Italia a verificarne la veridicità.

Anche lei ha la sensazione che da parte della committenza, dei produttori, la competenza logistica sia cresciuta?

Certamente, le richieste dei miei interlocutori sono sempre più sofisticate e competenti. I problemi sono sempre più interessanti, complessi ed intelligenti. Il rovescio della medaglia è che lavorare è diventato sempre più faticoso: fanno le domande giuste e pretendono risposte di grande livello. Una volta eravamo ad un livello talmente basso che qualcuno applicava alcune semplici regole di gestione ottimale delle scorte, ma proprie regole basiche, e campava qualche anno con quella consulenza. E il cliente era felice.

Qual è il maggior difetto dei logistici?

Mediamente i nostri logistici sono molto preparati e competenti. Inoltre lavorano con passione. Peccato che abbiano difficoltà

a comunicare. E per un manager che deve dialogare con tutti, vertici aziendali, fornitori, clienti, collaboratori, l'incapacità a comunicare è un bel difetto. Spesso, quando sono chiamato con il mio team a risolvere problemi di razionalizzazione od ottimizzazione logistica, scopriamo di dover dedicare molto tempo a spiegare come si comunica.

Lei è un eccellente comunicatore, sa catturare come pochi l'attenzione di un uditorio. Qual è il segreto?

Non usare più di dieci slides. Dopo la decima slide l'attenzione dell'uditorio precipita.

È vero che molto spesso i clienti, al tavolo con l'operatore logistico, taroccano i dati a loro vantaggio?

Non li taroccano! È che proprio non li sanno organizzare. Devo dire che non è neanche tutta colpa loro: sono talmente sommersi di dati, tabelle, funzioni che basta un attimo a sbagliare.

Come fa a capire se i dati che le passano sono giusti?

Con l'esperienza, la competenza e facendo le domande giuste: per esempio chiedo sempre l'ABC incrociato tra stock e fatturato. Mediamente in una settimana riescono a darmelo. I dati, quindi, ce li hanno...

Lei ha scritto libri eccellenti e sentirli ai convegni è un piacere. Come giudica il livello della formazione in Italia?

I convegni sono spesso di un livello drammaticamente basso. I "colpevoli" non sono però i relatori, bensì gli organizzatori. Personalmente ho imparato a diffidare di quegli inviti in cui mi si offre uno spazio per parlare, in pratica, di quello che voglio. I convegni devono essere necessariamente "a tema".

E per la formazione vera e propria?

Occorre puntare non su lezioni teoriche ma sulla presentazione di casi aziendali da cui trarre indicazioni di carattere generale. Il problema è che molto spesso chi sa non sa comunicare, e gli stessi consulenti, che per professione dovrebbero esserne capaci, spesso leggono qualunque attività in un'ottica di costo e arrivano al punto di faturarti anche una telefonata.

Per comunicare occorre entrare in sintonia con l'interlocutore, quello che i Greci chiamavano *συμπάτοξ*. Se ragioni con la calcolatrice in mano non ci riuscirai mai. Qual è il segreto della longevità della

società in cui opera, la GEA, operativa dal 1965?

Sono entrato in GEA nel 1975, dieci anni dopo la sua fondazione ed oggi sono uno dei senior partner.

Il segreto di Gea è stato puntare sulla qualità e la consapevolezza che, se punti alla qualità, non è possibile crescere oltre un certo limite. In trent'anni la società è cresciuta da dieci a poco più di trenta persone. Ci sono società di consulenza che in dieci anni passano da dieci a cento consulenti...

Qual è la miglior regola del consulente?

Il buon consulente logistico è un professionista che continua a guardarsi attorno: una volta il riferimento erano gli Stati Uniti, oggi è la Gran Bretagna, un Paese che ha attraversato una crisi di deindustrializzazione, ma che da tale crisi ha saputo riemergere, tra l'altro, strutturando e razionalizzando al meglio i propri processi distributivi.

Mi da una definizione del logistico?

L'uomo della logistica è colui che conosce l'impresa meglio di chiunque altro, meglio dell'imprenditore, mi creda, meglio del responsabile della produzione. Se vuoi sapere com'è organizzata un'azienda, i suoi pregi e i suoi difetti, parla soprattutto con l'uomo della logistica. L'uomo della produzione vive di certezze, di riferimenti precisi: lotti di produzione, capacità produttiva delle macchine, dei reparti... L'uomo della logistica vive di dubbi, è più aleatorio, condannato ad analizzare più possibilità, più aperto alle variabili...

E perché?

Perché la logistica in prima istanza non risolve i problemi. Prima e piuttosto li evidenzia, li sottolinea. E chi si occupa di logistica deve essere portato ad individuare prima di tutto i problemi. E chi sa vedere i problemi, si apre la strada al cambiamento e al miglioramento.

Dubito ergo sum. Siamo giunti alla nostra domanda conclusiva di rito: qual è il suo maggior pregio? E il peggior difetto?

Pregio: sono molto disponibile. Difetto: sono troppo disponibile. Dire sempre di sì a tutti ti crea un sacco di problemi (*eufemismo* - N.d.R.).

Grazie. ■