

LA NUOVA COMPETITIVITÀ SI GIOCA A LIVELLO DI "SISTEMA DI IMPRESE"

# La LOGISTICA? Un gioco di SQUADRA



■ Maurizio Peruzzi

**Ma chi lo ha detto che gli italiani non sono capaci di lavorare in squadra, che gli imprenditori nazionali sono solo diffidenza e presunzione? Ecco un esempio di più aziende che mettono a fattor comune le proprie competenze e grazie ad una logica di relazione superano la crisi del secolo. Alle falde del Monte Conero...**



Un team multi-societario e multi-specialistico che da cinque anni opera in sinergia nel comparto dell'IT e degli ERP applicati alla logistica: da sinistra a destra Alberto Cirelli di GEP Informatica, Fiorenzo Angeletti di Ankon Group, Andrea Mascitti e Giovanni Sensidoni di PIU, Carlo Marcelli di Ankon Group e Rossella Moscatelli di PIU

**M**etti cinque persone, cinque manager/imprenditori di aziende diverse attorno al tavolo per parlare di logistica e di ERP. Organizza il tutto non nella "solita" location metropolitana ma nell'Italia profonda: per esempio nelle Marche, alle falde del Monte Conero. Ne emergerà un esempio concreto di come devono operare le piccole e medie imprese (e anche le grandi, quando non si montano la testa) per continuare a crescere e prosperare anche in contesti difficili e in un mercato iper-competitivo. Siamo nella sede di Ankon Group (vedi box) ad Ancona, città baricentrica dove sono convenuti da Ascoli Andrea Mascitti e Giovanni Sensidoni di PIU e da Correggio (RE) Alberto Cirelli di GEP Informatica. A fare gli onori di casa Fiorenzo Angeletti e Carlo Marcelli. Come dire uno specialista di sistemi e soluzioni informatiche con focus sugli ERP - ACG di IBM e SAP - (Ankon Group), una società di consulenza specializzata nella logistica (PIU) e uno specialista di sistemi informativi aziendali e apparecchiature connesse (GEP Informatica). E' il padrone di casa a rompere gli indugi: "Le aziende - dice Marcelli

- oggi hanno esigenze sempre più specifiche e personalizzate. L'errore di molti consulenti, system integrator, società informatiche è di proporsi come tuttologi: l'importante è acquisire il cliente, a tutti i costi. Poi si vedrà. Lei qui vede un esempio diverso". L'"esempio diverso" si dichiara con parole e musica di Giovanni Sensidoni di PIU: "Già nel 2004 ci eravamo resi conto che è impossibile fare bene tutto: è necessario mettere attorno ad un tavolo competenze diverse e spirito di squadra". Ohibò: ma non siamo il Paese dei mille campanili, delle centomila piccole e medie imprese dominate da imprenditori diffidenti ed individualisti che piuttosto che cedere un frammento di business potenziale preferiscono perderlo del tutto? Angeletti ride e sorride: "Parlano i fatti: l'obiettivo era mettere insieme professionalità diverse a vantaggio del cliente: mi pare che ci siamo riusciti". Le persone al tavolo si infervorano e fanno a gara nel citare una raffica di casi aziendali dove uno o l'altro dei presenti ha agito da catalizzatore coinvolgendo i "colleghi" utili alla bisogna. Un elogio dello "spirito di squadra"

che lascia un po' interdetto il vostro umile cronista: vuoi vedere che esiste un'Italia diversa con un altro modo di lavorare? Ma come è possibile, ci suggerisce il nostro cinismo milanese? "Il cliente percepisce subito due cose: la competenza e la capacità di team working - dice Marcelli -. Qualunque manager o imprenditore degno di questo nome coglie subito i vantaggi di un gruppo di lavoro agile



Giovanni Sensidoni (a destra) e Andrea Mascitti di PIU. Per Sensidoni "È impossibile fare bene tutto: è necessario mettere attorno ad un tavolo competenze diverse con spirito di squadra"

e allo stesso tempo competente con specializzazioni verticali capace di cooperare. E lo apprezza". Un mondo ideale dove il litigio e il "conflitto di interessi" non sono contemplati? "Litigare può essere un segno di vitalità - replica Sensidoni dall'alto della sua esperienza - anche se nel nostro caso più che litigi li definirei confronti di opinioni nell'interesse del cliente" e infatti, chiosa



Alberto Cirelli: "La logistica è una grande opportunità di saving e le imprese si rivolgono ad una società del nostro network capace di proporre, grazie alle sinergie infragruppo, soluzioni ottimali a costi concorrenziali"

Marcelli, "Il problema è sapersi confrontare in maniera costruttiva". Spetta a Marcelli, "anima" commerciale di Ankon Group, svelare l'arcano: "Il segreto - dice - è anche aver creato un sistema di partecipazioni incrociate tra alcune delle società del team. Ma nessuna partnership societaria può essere - da sola - il cemento dei vincoli. In tanti anni di lavoro abbiamo semplicemente verificato che il network funziona" e via citando aziende clienti di varia e multiforme origine e merceologia, da Eurospin a Caterpillar transitando per nomi che spaziano dall'alimentare al retail, dall'industria alla distribuzione. "Forse il segreto - dice Marcelli - è che non ci consideriamo società di software ma di servizi: non vendiamo prodotti ma competenze. Siamo inoltre tutte imprese di approccio simile: più che "parlatori" siamo "ascoltatori". Se occorre giudicare dai numeri è evidente che il modello funziona: tutte le società presenti hanno superato senza danni il terribile 2009 e parlano del 2010 con prudente ottimismo: "Il fatturato si è allargato - spiega Cirelli - sono sempre più numerose le imprese che hanno individuato nella logistica un'opportunità di



Carlo Marcelli (a sinistra) e Fiorenzo Angeletti. Per Marcelli: "Le aziende oggi hanno esigenze sempre più specifiche e personalizzate". Angeletti: "Solo un team interfunzionale con competenze verticali è in grado di studiare la soluzione davvero su misura"



Andrea Mascitti: "La clientela è molto più preparata di un tempo e apprezza la competenza... La sfida è ridurre i costi aumentando l'efficienza"



"La logistica non è spostare un pallet, ma gestire un flusso": un'affermazione che si esplicita in un pieno governo delle attività che solo l'IT è in grado di garantire. Le imprese coinvolte nel network costruiscono soluzioni mirate portando ciascuna un contributo specifico di competenza

saving. E si rivolgono ad una società del nostro network capace, grazie alle sinergie infragruppo, di proporre soluzioni ottimali a costi concorrenziali. Classico esempio di "condivisione della conoscenza" e di "competitività di sistema" invece che "di impresa", esempio raccontato in plurimi convegni e seminari dove ci hanno spiegato che non è più possibile per le imprese ampliare a dismisura i propri organici rincorrendo le esigenze del cliente, ma è più funzionale creare una rete di conoscenze specialistiche anche se esterne alla propria realtà. Un modello che, se ha funzionato in mesi di profonda crisi, a maggior ragione si sta rivelando vincente in condizioni "normali".

Marcelli dice: "Se un'azienda vuole crescere la tentazione immediata è quella di ampliare le proprie competenze assumendo nuovi specialisti o formando professionalità aggiuntive, ma è un errore", infatti "La soluzione non è puntare a diventare bravi in tutto, ma perseguire l'eccellenza nell'attività core: concentrarsi su quello che si sa fare meglio significa diventare sempre più bravi. Se si pretende di saper fare bene tutto la conclusione sarà una sola: non essere più capaci di fare nulla in modo eccellente".

"Per mettersi davvero dal punto di vista del cliente - spiega Cirelli - occorre capovolgere lo schema consolidato, valido sino a dieci anni fa, quando si andava dai clienti con una valigetta piena di soluzioni standardizzate: oggi la rivoluzione copernicana è compiuta. Al centro non c'è più il fornitore

e le sue soluzioni ma il cliente con le sue esigenze." Un cliente, chiosa Marcelli "Che cerca affidabilità, competenza, vicinanza territoriale, capacità di parlare di gestione dei flussi piuttosto che di prodotti", dove i prodotti pur sussistono ma emergono solo "dopo" le necessarie analisi e non ne costituiscono una condizionante premessa. Mascitti di PIU è il più silenzioso della compagnia, dunque il più apprezzato dal vostro cronista: infatti quando apre bocca le parole pesano: "La clientela è molto più preparata di un tempo e quindi apprezza la competenza. Spetta al consulente porre le domande giuste per far emergere sensibilità ed esigenze, dati e informazioni che possa coerentemente organizzare raggiungendo i vantaggi condivisi. L'esigenza più diffusa? La necessità di contenere i costi: la sfida è ridurre i

costi aumentando l'efficienza". Mascitti, di estrazione tecnica, riveste oggi un ruolo commerciale e quindi è in prima linea nel raccogliere dal mercato preoccupazioni, stimoli, sensibilità: "Colgo una differenza tra aziende di distribuzione ed imprese di produzione: nelle prime la cultura logistica è più diffusa e si rivela nella capacità di fornire ampia e approfondita conoscenza sulle performance. Nella produzione l'attenzione è spesso rivolta ai fronti più vicini al mercato, il commerciale o la produzione, ma è cresciuta anche l'attenzione alla logistica quale leva strategica del business."

L'eterna diatriba tra distribuzione e produzione vede negli specialisti dell'Information Technology osservatori attenti: "Si tratta di mondi diversi - dice Cirelli - arrivati alla logistica in tempi e modi diversi. Retail e distribuzione si sono rivelati molto più attenti nel cogliere le opportunità della logistica evoluta, mentre la produzione è giunta a considerare la logistica un asset strategico solo recentemente, dopo che negli ultimi venti/trent'anni ha privilegiato prima la produzione e poi le funzioni commerciale e marketing. Ma grazie alle competenze esistenti sul mercato sta recuperando velocemente questo handicap essendosi resa conto che non è più possibile gestire flussi e magazzini in modo artigianale. Esaurite tutte le possibili soluzioni saving sugli altri fronti la logistica sia di produzione che di distribuzione si è imposta come il nuovo driver di riferimento per guadagnare competitività. Ma c'è un problema: la logistica non si improvvisa e per "ingegnerizzare" la gestione dei flussi occorrono gli specialisti".

Specializzazione e spirito di squadra si rivelano dunque i "mantra" utili per by-passare la crisi ma soprattutto per adeguare ai tempi nuovi il modello aziendale: "Il mondo è cambiato e non tornerà più quello di prima - filosofeggia Cirelli - una delle conseguenze di maggior rilievo è la necessità di assicurare al cliente finale, il consumatore, qualità, servizio e costi contenuti. Se il margine su una confezione di yogurt è dieci centesimi - esemplifica il nostro interlocutore - è evidente che la logistica

## Le frasi

### GIOVANNI SENSIDONI

"Prima o poi il cliente si accorge dell'errore che ha fatto trascurando la logistica"  
"E' impossibile fare bene tutto: è necessario mettere attorno ad un tavolo competenze diverse con spirito di squadra"

### CARLO MARCELLI

"Non bisogna mai fare l'errore di proporsi come tuttologi"  
"Il cliente percepisce subito due cose: la competenza e la capacità di team working"

### ANDREA MASCITTI

"La crisi? Chi era molto bravo ha resistito, chi non era bravo è stato spazzato via"  
"La sfida è ridurre i costi aumentando l'efficienza".

gioca un ruolo determinante". E se questo è sacrosanto nel contesto del Largo Consumo (che è il comparto che ha sofferto meno la crisi) a maggior ragione è valido in quei settori (cioè praticamente tutti gli altri) che invece hanno collezionato pesanti segni negativi: "La verità - dice Angeletti - è che il logistico non può più permettersi errori. E solo l'IT è in grado di garantire perfetta conoscenza e controllo del dato, governo dei flussi, eliminazione delle ridondanze e dei costi superflui. Ma solo degli specialisti dell'IT, un team interfunzionale con competenze verticali è in grado di studiare la soluzione davvero su misura. E talora gli interventi su sistemi esistenti sono davvero mirati ed economicamente contenuti con un ROI certo".

L'equilibrio tra investimento richiesto, ROI ed effettiva disponibilità di risorse può essere un tema delicato: "In effetti - dice Marcelli - le imprese non sono mai state così sensibili ai costi come in questo periodo. Ma altrettanto lo sono alla logistica e al controllo di gestione. Le due esigenze non sono in contraddizione: se oggi si è particolarmente prudenti nel valutare gli investimenti, si è altrettanto disposti a valutare proposte da cui emergano con chiarezza soluzioni savings".

La nostra conversazione si conclude con la canonica visita degli uffici di Ankon Group. Riprendiamo l'Adriatica in direzione Milano con l'animo in qualche modo sollevato: il modello di PIU, Ankon Group e GEP Informatica è un segno dei tempi, ma anche un esempio di maturità che fa ben sperare: anche per le piccole e medie imprese il futuro può essere roseo facendo tesoro di un insegnamento antico e solo apparentemente banale: l'unione fa la forza, specie se condita da stima e rispetto quale forma e contenuto. ■

## Spirito di squadra: la formazione

Queste le imprese coinvolte nel gruppo di lavoro descritto nell'articolo:

■ **PIU**: nata ad Ascoli Piceno nel 2004 PIU ha rapidamente conquistato una visibilità (e un portafoglio/clienti) a livello nazionale in diversi settori merceologici grazie al perseguimento di una triplice strategia: offerta di soluzioni esclusivamente customizzate, team di consulenti/soci/specialisti interni di grande esperienza nel settore, capacità di coinvolgere sui progetti più imprese secondo il modello multi - specialistico descritto nell'articolo. PIU propone soluzioni software ed hardware per aziende del settore produttivo, distributivo e dei servizi con un focus particolare su logistica, Filiera distributiva & tracciabilità agro-alimentare, Controllo di gestione, RFID/radiofrequenza, outsourcing. Il sito di riferimento è [www.piusrl.com](http://www.piusrl.com)

■ **Ankon Group**: operativa in tutta Italia dalle sedi di Ancona e di Ascoli Piceno, Ankon Group fornisce servizi di consulenza, analisi e realizzazione di software applicativo. Fondata nel 1988 dalla volontà di un team di professionisti portatori di competenze complementari nel campo dell'informatica selezione, promuove e installa "I prodotti più idonei per una informatizzazione controllabile, efficace, misurata sulle esigenze del cliente. Accompagna le aziende alla conoscenza funzionale dell'hardware e del software installato, al miglior grado di autonomia di gestione, al pieno utilizzo dei prodotti." Nel gruppo di lavoro descritto nell'articolo gioca il ruolo di

specialista in soluzioni e sistemi software al più alto livello gestionale con focus particolare su soluzioni business to business e di Business Intelligence su piattaforma iSeries e base applicativa ACG, piattaforma MS Sql Server e Board M.I.T., ambiente SAP. Ha creato anche soluzioni proprie quali ad esempio il pacchetto Quick EDD per la gestione della disponibilità dei dati e delle applicazioni per i più diversi ambienti informatici. Il sito di riferimento è [www.ankongroup.it](http://www.ankongroup.it)

■ **GEP Informatica**: nata nel 1987, sede centrale a Correggio (RE) GEP Informatica si è rapidamente affermata nel settore dell'offerta di Sistemi Informativi alle imprese. GEP associa competenze nella selezione dei migliori prodotti hardware ad una specifica capacità di analisi ed individuazione di soluzioni per l'automazione e il controllo dei processi aziendali. Operativa tramite competenze verticali, vanta un team dedicato per quanto concerne problemi di raccolta e gestione dei dati, automazione del riconoscimento e gestione della supply chain, movimentazione delle merci, logistica integrata e trasporti. E' nota grazie anche al successo della propria soluzione Sigep le cui declinazioni Sigep Logistica e Sigep Trasporti (Sistema Informativo di Gestione e di Pianificazione) sono operative con successo nei più diversi settori di produzione, trasporto, distribuzione e operatori logistici. Il sito di riferimento è [www.gepinformatica.it](http://www.gepinformatica.it)