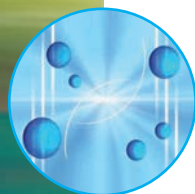
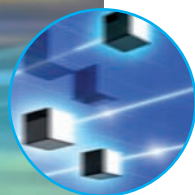


# Value Supply Flow

La strategia del flusso valore  
in un contesto supply chain oriented

**Alessandro Amadio**



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Alessandro Amadio**

# Value Supply Flow

La strategia del flusso valore  
in un contesto supply chain oriented



**FRANCOANGELI**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Il modello: i pilastri dell'eccellenza</b>	»	19
1. I fondamenti del successo	»	19
2. La strategia	»	21
3. La gestione strategica	»	22
4. Politica e gestione aziendale	»	23
5. L'innovazione	»	27
6. Il monitoraggio delle performance	»	29
<b>2. La metodologia in teoria: l'azienda</b>	»	33
1. Introduzione	»	33
2. Progettare la "Value Supply Flow"	»	34
3. Il progetto G-Sourcing come elemento di vantaggio competitivo	»	42
4. Governare il miglioramento con l'approccio OSAT	»	47
4.1. L'analisi preliminare	»	49
4.2. Stratificazione degli obiettivi	»	50
4.3. Azioni: la Teoria delle Condizioni e delle Combinazioni	»	51
4.4. Gli strumenti tipici di gestione	»	54
5. L'esternalizzazione delle attività <i>extra-core</i>	»	69
6. Monitoraggio: i risultati	»	71

<b>3. L'esternalizzazione delle attività <i>extra-core</i>: il passaggio strategico</b>	pag. 77
1. L'integrazione dell'outsourcing nella costruzione della "Value Supply Flow"	» 77
2. Le ragioni dell'esternalizzazione	» 79
3. La classificazione	» 81
4. Il processo di terziarizzazione	» 85
<b>4. Il monitoraggio: performance e management, le relazioni difficili</b>	» 87
1. Introduzione	» 87
2. Verso la costruzione del sistema	» 88
3. Il monitoraggio solidale: la scelta di campo	» 90
4. L'OSAT approach e la balanced scorecard: le convergenze	» 92
5. Le prospettive e le variabili strategiche: le criticità di una scelta	» 93
5.1. La prospettiva economico-finanziaria	» 93
5.2. La prospettiva del cliente	» 94
5.3. La prospettiva dei processi aziendali interni	» 94
5.4. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento	» 95
6. Le variabili, gli indicatori critici e la chiusura del ciclo delle prospettive	» 96
6.1. La prospettiva economica e finanziaria	» 99
6.2. La prospettiva del cliente	» 100
6.3. La prospettiva dei processi	» 104
6.4. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento	» 113
<b>5. "Value Supply Flow": la realizzazione del flusso eccellente</b>	» 117
1. Introduzione	» 117
2. La "Value Supply Flow" Interna	» 120
3. I presupposti della produzione del flusso eccellente	» 129
3.1. La struttura della mappa del flusso	» 129

3.2. L'accuratezza delle previsioni	pag. 130
3.3. La visibilità delle informazioni logistiche	» 131
3.4. La velocità del flusso	» 132
4. Pianificare il flusso eccellente mappando il percorso critico	» 133
5. L'analisi critica del flusso mappato	» 135
6. L'analisi critica della gestione del flusso	» 138
7. "Value Supply Flow": il progetto	» 141
7.1. Il contesto storico	» 142
7.2. Verso il cambiamento	» 143
7.3. La pianificazione e la sincronizzazione	» 145
7.4. Information Technology e supply chain: un binomio di eccellenza assoluta	» 145
7.5. La pianificazione della domanda come elemento di vantaggio competitivo	» 149
7.6. Le infrastrutture logistiche con approccio lean e green	» 149
7.7. L'imballaggio efficace in un contesto di riduzione degli sprechi	» 151
7.8. I processi di spedizione e trasporto in un contesto di efficienza e in ottica green	» 152
7.9. Un processo di stoccaggio eccellente	» 154
7.10. Il monitoraggio coerente in un contesto di filiera	» 155
8. Razionalizzare le scelte strategiche di flusso	» 155
9. Velocizzare il flusso eccellente con la Teoria delle Combinazioni	» 158
<b>6. La logistica del futuro: i nuovi scenari</b>	» 163
<b>Bibliografia</b>	» 167



---

# Premessa

La crisi economica e finanziaria degli ultimi anni, la crescente competitività dei mercati internazionali e l'insorgente interesse per la tutela dell'ambiente e del pianeta hanno accelerato significativamente l'attenzione agli aspetti economici, finanziari e ambientali della logistica industriale un tempo concentrata solo sul servizio offerto alla propria azienda e al mercato.

Il concetto, che deriva da quello più esteso di "sviluppo sostenibile", che ha evidenziato l'importanza della sostenibilità economica e ambientale e non ultima della sostenibilità sociale, ha ridimensionato in misura significativa le storiche divergenze tra il mondo della finanza, la realtà imprenditoriale e la tutela dell'ambiente.

La sostenibilità Logistica comprende una serie di tecnologie, di modelli di gestione e modalità operative orientate da un lato alla minimizzazione dell'impatto economico e finanziario della filiera del valore sul prodotto, e focalizzate dall'altro a una crescente efficienza ed efficacia dei processi derivante dalla realizzazione del flusso teso, che comunque conduce alla contrazione dei costi, e non ultimo alla riduzione dell'impatto ambientale.

Potrà quindi la logistica essere sostenibile conciliando le crescenti esigenze del mercato con gli aspetti economici, finanziari ed ecologici?

La risposta non è per nulla scontata e la questione è tutt'altro che trascurabile, perché su questo tema, divenuto ormai centrale anche a causa della crisi finanziaria ed economica internazionale, si sta dibattendo in molti contesti socio-economici e si stanno consumando molte battaglie industriali. Tutto ciò anche alla luce del fatto che sempre più frequentemente le competizioni internazionali saranno condotte non più tra le singole realtà produttive ma tra le varie *supply chain*.

Com'è avvenuto in un passato ancora recente e sta avvenendo tuttora in ambito industriale è giunto il momento anche per la logistica di interrogarsi e prepararsi ad affrontare la sfida concentrando le proprie attenzioni su un

business sempre più globale e competitivo e non più solo ed esclusivamente economicamente proficuo, ma anche finanziariamente sostenibile ed ecologicamente tollerabile.

È un'esigenza ormai improrogabile per le nostre aziende fornire una risposta concreta a questi quesiti introducendo un sistema di gestione in grado di aumentare in misura evidente e decisiva le prestazioni aziendali in generale e logistiche in particolare. L'incremento delle performance può essere ottenuto attraverso la velocizzazione del flusso dei materiali, la riduzione degli sprechi al livello minimo fisiologico, la crescita del livello di servizio al mercato. Tali azioni nel loro insieme favoriscono la riduzione delle risorse necessarie per realizzare una medesima quantità unitaria di prodotto o servizio, quindi la contrazione dei costi unitari, una più veloce remunerazione delle risorse impiegate e non ultimo una minore immobilizzazione della finanza aziendale.

Questo sistema di gestione logistica che si trasforma in un vero e proprio modello di gestione aziendale, della filiera e anche del network prende il nome di "Value Supply Flow".

Fin dalla fine degli anni Ottanta abbiamo assistito a una profonda e progressiva trasformazione del mercato mondiale. Questa metamorfosi, ha comportato una rapida transizione da un'economia industriale di produzione, nella quale il prezzo di vendita era costituito dal costo industriale del prodotto e dal margine di contribuzione, a un'economia industriale di mercato dove il prezzo di vendita viene, invece, definito dalle severe leggi di un mercato che nel corso degli ultimi tempi ha assunto un carattere sempre più internazionale. Questo significativo passaggio critico ha imposto alle aziende un adeguamento dei costi industriali ai prezzi di vendita. Prezzi che derivano da un mercato globalizzato e che, in quanto tale, esprime valori tendenzialmente decrescenti poiché il mercato stesso ha posto in competizione il sistema impresa di Paesi storicamente ad alta vocazione industriale con quello dei Paesi emergenti che nel corso degli ultimi anni ha raggiunto elevati standard tecnologici e qualitativi e ha mantenuto bassa incidenza del costo del lavoro.

All'internazionalizzazione dei mercati, e quindi delle competizioni industriali, ha fatto seguito un secondo importantissimo evento che ha favorito un'ulteriore trasformazione del contesto industriale, che ha dovuto e tuttora si trova a dover fronteggiare un'evidente crisi prima finanziaria poi economica poi ancora finanziaria che ha pervaso i mercati mondiali in generale e gli Stati Uniti e l'Europa in particolare. Proprio nel contesto della prima crisi finanziaria che ha colpito i principali istituti di credito internazionali è maturato il Comitato di Basilea "Basilea 2" che ha prodotto un ac-

cordo internazionale di vigilanza prudenziale, riguardante i requisiti patrimoniali delle banche, che ha stabilito le regole attraverso le quali gli istituti bancari dovranno garantire i terzi, attraverso il proprio patrimonio, di essere in grado di fronteggiare eventuali situazioni di crisi anche nelle situazioni d'insolvenza da parte dei clienti.

In conseguenza di ciò le imprese subiscono gli effetti del nuovo accordo di Basilea poiché quanto più grande è la difficoltà delle aziende a fronteggiare i debiti con il reddito della gestione operativa e quanto più alta sarà la rischiosità delle aziende stesse e tanto più vincolanti diventano le condizioni per la concessione del prestito e tanto maggiore è il tasso richiesto ai clienti/imprese. L'accordo di Basilea 3 inasprisce ulteriormente le regole stabilite nel 2008 da Basilea 2 imponendo requisiti patrimoniali più severi per l'operatività degli Istituti bancari, prevedendo che le banche stesse dovranno avere di un patrimonio di vigilanza ancora più alto in modo da disporre di maggiori risorse per fronteggiare un'eventuale crisi come quella dei mutui subprime che ha messo in ginocchio il sistema finanziario internazionale. L'entrata in vigore sarà graduale, dal 1° gennaio 2013 per arrivare alla piena attuazione al primo gennaio 2019.

Le imprese che intendono accedere a fonti di finanziamento dovranno incrementare la capacità di far fronte ai propri debiti attraverso un incremento di reddito operativo e una corrispondente contrazione del livelli d'indebitamento. L'aumento del reddito operativo è conseguibile attraverso una serie di azioni di miglioramento in grado, da un lato, di incrementare le vendite, e dall'altro ridurre tutte le inefficienze e i costi unitari delle materie prime. La riduzione del livello d'indebitamento può essere realizzata, per esempio, riservando gli investimenti ai progetti che presentano tempi di rientro molto rapidi e contraendo il valore di magazzino in relazione al valore delle vendite.

Le aziende che saranno in grado di orientare le strategie di medio e lungo termine, la metodologia di gestione, e conseguentemente le proprie prestazioni al nuovo contesto internazionale, potranno affermarsi nell'ambito del proprio mercato – tra l'altro in ulteriore evoluzione dopo gli effetti della crisi nuova finanziaria ed economica internazionale – acquisendo nuove potenziali porzioni di mercato “remunerative” altrimenti irraggiungibili. Le aziende incapaci di adeguarsi alla nuova dinamica industriale non potranno che subire gli effetti travolgenti di una profittabilità in continua diminuzione.

La crescente attenzione rivolta ai risultati economici e finanziari e all'utilizzo di modelli e di strumenti di gestione quali elementi in grado di favorire il conseguimento dei risultati pianificati, non si pone in antitesi al-

l'evoluzione tecnica e tecnologica aziendale. L'azienda eccellente, infatti, orienta le proprie risorse verso l'innovazione tecnologica in particolare quando quest'ultima presenta tempi di ritorno particolarmente veloci e quando la decisione è il risultato di una pianificazione consapevole degli investimenti che tiene conto di un'analisi di redditività degli stessi sviluppata attraverso un approccio rigorosamente scientifico. Il ricorso consapevole e razionale all'innovazione tecnologica, consente da un lato di migliorare i processi in termini di qualità di prodotto e non ultimo di servizio, adeguare l'output aziendale alla domanda del mercato, contrarre il costo industriale dei prodotti, incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività di supporto. Nel contesto generale dell'innovazione, l'evoluzione della tecnologia informatica e dell'informazione costituisce un aspetto particolarmente importante dello sviluppo aziendale in generale e della logistica di filiera in particolare. L'evoluzione informatica, infatti, consentendo l'utilizzo in tempo reale delle informazioni logistiche, favorirà lo sviluppo della *supply chain* in ottica di grande velocità e flessibilità. La logistica del futuro supportata dall'informatica in continua evoluzione e da logiche gestionali eccellenti sarà più intelligente e versatile.

Le recenti dinamiche del mercato e della finanza internazionale non esauriscono il contesto entro il quale il sistema logistico si trova attualmente e soprattutto si troverà in futuro a operare. Ai concetti di sostenibilità economica, necessariamente impliciti a qualunque attività d'impresa, si sono aggiunti i temi di sostenibilità sociale e ambientale. Il crescente interesse generale agli effetti del surriscaldamento del nostro Pianeta e dei mutamenti climatici imputabili all'inquinamento prodotto dalle attività quotidiane e industriali in generale e logistiche in particolare, ha consentito l'estensione, anche al mondo del Business, della sensibilità ambientale superando i limitati confini dell'ecologismo ideologico, e degli ambiti puramente accademici per diventare opinione diffusa ed essere percepita come una reale necessità nei modelli economici e industriali. La sostenibilità Logistica comprende una serie di tecnologie, di modelli di gestione e modalità operative orientate da un lato alla minimizzazione dell'impatto ambientale della filiera del valore, e dall'altro la non mutabile garanzia di una crescente efficienza ed efficacia dei processi intesa come miglioramento della qualità del servizio e contrazione dei costi.

Potrà quindi la logistica essere sostenibile dal punto di vista economico ed ecologico conciliando le esigenze del business con quelle dell'ambiente?

La risposta non è per nulla scontata e l'argomento è tutt'altro che irrilevante, perché su questo tema, divenuto ormai centrale nonostante la crisi finanziaria ed economica internazionale, si sta discutendo in modo partico-

lare nel nostro continente. Com'è avvenuto in un passato ancora recente e sta avvenendo tuttora in ambito industriale è giunto il momento anche per la logistica di prepararsi ad affrontare la sfida concentrando le proprie attenzioni su un business non più solo ed esclusivamente economicamente proficuo, ma anche ecologicamente sostenibile.

L'importanza evidenziata dal presente testo relativamente all'adozione di modelli di gestione scientificamente coerenti e al ricorso alla tecnologia specialmente con tempi di ritorno particolarmente rapidi, che consentono nell'insieme di migliorare l'efficienza dei processi riducendo, anche l'impatto ambientale, fa capo al cosiddetto "pensiero convergente". Nella logica della "Value Supply Flow" per l'individuazione delle azioni di miglioramento si assegna una grande rilevanza anche al cosiddetto pensiero divergente. Il libero pensiero e la fantasia che sono alla base del pensiero divergente non necessariamente frutto di schemi precostituiti o soprattutto non influenzato dalla gestione storica o quotidiana. Il presente progetto è stato, infatti, realizzato proprio nella consapevolezza che il pensiero divergente attraverso la "rottura degli schemi standardizzati" può introdurre soluzioni particolarmente vantaggiose che non sarebbero emerse in modelli di gestione pur efficaci ma che suggeriscono percorsi particolarmente efficaci ma generalmente già battuti in precedenza. Il pensiero divergente, dunque alimenta il pensiero convergente il quale gestisce le idee e le intuizioni in modo scientifico in una stretta sinergia che progressivamente produce miglioramenti per l'azienda in particolare e la filiera in generale.

Quest'ultimo aspetto non sarà esplicitamente rinnovato nel corso dei successivi capitoli, se non molto raramente, ma rappresenta un importante elemento che deve guidare le nostre azioni di miglioramento dei processi industriali e logistici e che ha contribuito significativamente alla realizzazione del presente testo.



---

# Introduzione

Il progetto “Value Supply Flow”, è nato dalla consapevolezza che nell’attuale sistema industriale europeo caratterizzato da importanti realtà imprenditoriali tra loro collegate per mezzo di strutture e risorse logistiche di grande interesse, il flusso logistico attraverso il quale le merci defluiscono lungo la catena del valore, per una molteplicità di ragioni che saranno sviluppate nei prossimi capitoli, presenta una velocità insufficiente.

Le ragioni della limitata rapidità del flusso dei materiali è riconducibile a una serie d’inefficienze e ostacoli di diversa natura a causa dei quali i materiali ristagnano eccessivamente nel sistema logistico. L’eccessiva lentezza del flusso logistico è collocabile nelle intermittenti attività di trasferimento, nei processi di trasformazione e di stoccaggio essendo loro stesse causa ed effetto di considerevoli dispersioni di efficienza. Le inefficienze, che saranno appunto denominate dispersioni di flusso, inevitabilmente, hanno la propria genesi in ambito aziendale, si amplificano successivamente in una progressione significativa durante il loro percorso logistico. Esse risalgono la catena evidenziando i loro effetti attraverso l’insorgenza di costi di gestione patologici e tempi di risposta molto lunghi che nell’insieme contribuiscono a limitare considerevolmente la competitività, lo sviluppo del business aziendale e dell’intera filiera del valore.

Questo progetto rappresenta un contributo coerente e concreto alla realizzazione del cosiddetto cambio di marcia applicabile a qualsiasi tipologia azienda ma anche alla sua estensione rappresentata dalla filiera logistica. Ogni soggetto industriale che intende modificare la propria posizione di mercato deve ricercare ovunque possibile, le efficienze che più avvicinano la singola azienda e quindi l’intera filiera al rinnovato mercato internazionale oltre che all’attuale contesto economico e finanziario dove il rischio del fornitore rappresenta uno dei principali elementi da considerare nell’ambito della gestione del business.

Nel presente contesto internazionale, gli effetti della crisi finanziaria

prima ed economica poi, hanno, infatti, profondamente modificato e stanno tuttora trasformando gli equilibri dei mercati velocizzando i processi già in essere nel corso degli ultimi anni. La significativa espansione economica di Paesi che in un passato ancora recente non avevano introdotto un efficace sistema industriale, lo sviluppo tecnologico oltre che organizzativo sempre più spinto volto a ricercare nicchie di mercato e di competitività di più difficile accesso alle economie emergenti e non ultima la continua ricerca di strategie industriali finalizzate all'internazionalizzazione dei processi oltre che delle politiche di acquisto e di vendita sono solo alcuni degli elementi di discontinuità con il passato

Nel corso degli ultimi decenni, infatti, la geografia del mercato internazionale ha subito una significativa quanto rapida evoluzione, abbiamo, infatti, assistito a una veloce migrazione del business internazionale che dall'Oceano Atlantico (Stati Uniti ed Europa centrale e occidentale) si è straferrito verso l'Oceano Pacifico, passando dal volume di affari degli anni Novanta stimato intorno al 70% all'attuale 50%. Nel 2030 si prevede che solo il 30% del business mondiale sarà focalizzato nei Paesi atlantici mentre il restante 70% si concentrerà nei Paesi emergenti.

Al nostro sistema imprenditoriale, che dovrà sopravvivere agli effetti di questa vera e propria nuova rivoluzione, viene inderogabilmente richiesta l'introduzione di precise visioni strategiche volte da un lato a pianificare obiettivi e azioni conseguenti con effetti nel lungo periodo e dall'altro a favorire lo sviluppo di una politica aziendale virtuosa in grado di rendere particolarmente competitivi i processi aziendali in particolare e delle filiere del valore in generale attraverso:

- la fissazione di obiettivi consequenziali orientato all'interno e all'esterno della propria impresa;
- l'attivazione di strategie e di azioni orientate e focalizzate al loro raggiungimento;
- il monitoraggio continuo dei risultati aziendali coerente con strategia e azioni, costituito da pochi ma significativi indicatori di primo livello stratificati in coerenti indici di livelli progressivamente decrescenti che considerano anche le relazioni interne ed esterne di cliente/fornitore.

Questo percorso che lega indissolubilmente la strategia, la gestione strategica, la politica aziendale e il monitoraggio non può prescindere da una coerente analisi preventiva finalizzata all'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, dei potenziali margini di crescita nonché all'individuazione delle modalità di riduzione dei costi e delle ineffi-

cienze comprimibili che in maniera più o meno occulta vengono a generarsi talvolta endemicamente ma molto spesso patologicamente nei nostri sistemi industriali.

La pur meritevole attività d'integrazione logistica condotta nel corso degli ultimi trent'anni inizia a mostrare i segni del tempo. Dalla logistica degli anni Ottanta che prevedeva la gestione coordinata dei trasporti e delle attività di magazzino, alla logistica integrata negli anni Novanta che prevedeva la gestione sotto un'unica regia e metodologia di tutte le attività inerenti alla gestione dei materiali. Nell'ambito dell'attuale *supply chain* che prevede l'integrazione verticale tra filiere industriali e in alcuni casi virtuosi d'integrazione orizzontale di varie filiere, si avverte l'assoluta necessità di porre in essere un quarto importantissimo passaggio strategico rappresentato dalla "Value Supply Flow". Questa ultima frontiera logistica, superando i confini della *supply chain management*, di cui conserva le principali logiche di gestione, teorizza in maniera concreta la realizzazione di rete logistica del valore sottoforma di flusso teso pilotato dal mercato. Il flusso che definiremo eccellente, rende efficienti ed efficaci, dunque veloci, tutti i processi e le connessioni del network, privandoli delle cosiddette dispersioni o inefficienze proprie della tradizione logistica anche più evoluta.

L'azione di massimizzazione dei risultati della VSF, acronimo di "Value Supply Flow", viene condotta attraverso lo sviluppo delle efficienze di rete nonché dell'incremento delle efficienze dei singoli elementi della filiera stessa. Queste nuove efficienze possono essere conseguite con l'ausilio di un approccio scientifico secondo la filosofia OSAT – che prevede la realizzazione di un sistema di obiettivi consequenziali, concatenati e orientati verso l'obiettivo principale – integrato in un sistema diretto in modo stringente al risultato. La logica della "Value Supply Flow" che supera il concetto di catena poiché prevede l'abbattimento di tutte le dispersioni comprimibili interne, dei singoli anelli e della totalità del network può essere condotta efficacemente anche attraverso il supporto di tre metodologie. La prima, denominata "Teoria delle Condizioni", che condiziona inderogabilmente le azioni di miglioramento alla soddisfazione piena di tre condizioni di efficacia. La seconda, chiamata "Teoria delle Combinazioni", lega la priorità d'intervento, finalizzate al miglioramento a una precisa logica di gestione in funzione del contesto. La terza è la "Teoria dei Vincoli", che prevede la rimozione progressiva degli ostacoli al flusso eccellente con una sequenza logica determinata dalla dimensione dell'effetto limitante di ogni ostacolo.

Il progetto "Value Supply Flow" è inoltre stato realizzato nella consapevolezza che i risultati possono essere conseguiti e progressivamente mi-

gliorati, solo in presenza di una precisa strategia lungimirante in grado di definire e monitorare gli obiettivi fondamentali dell'impresa e il percorso per il loro raggiungimento. A una strategia efficace deve seguire una politica e una gestione aziendale virtuose e soprattutto coerenti agli obiettivi fondamentali dettati dalla strategia oltre che dagli interventi strategici. Una gestione aziendale illuminata non può prescindere da un approccio scientifico, da un orientamento al risultato, dall'adozione di una metodologia di base coerente in grado di adottare gli strumenti tipici del *problem setting* e del *problem solving* monitorando continuamente le prestazioni non esclusivamente economiche e finanziarie.

Questo testo in definitiva costituisce un ambizioso ma concreto modello di gestione del sistema aziendale che suggerisce una nuova filosofia e che si fonda saldamente oltre che sull'indiscutibile fabbisogno di efficienza nonché di rapida monetizzazione delle risorse impiegate, su precise e consolidate logiche manageriali, sull'esperienza maturata sul campo, e su persuasioni personali successivamente razionalizzate e testate, su spunti e convinzioni particolarmente illuminate raccolte nel corso di convegni accademici e professionali. Tutte le modalità gestionali e operative presenti in questo progetto sono nell'insieme finalizzate a estrarre efficienza ed efficacia da dispersioni industriali e di flusso generalmente considerate come endemiche, ma che essendo almeno in gran parte patologiche, possono quindi essere trasformate in opportunità in grado di favorire lo sviluppo del business oltre che di contrarre significativamente i costi industriali e di migliorare il servizio e il time to market.

“Value Supply Flow” rappresenta un'introduzione coerente ed efficace, dal taglio evocativo più che manualistico, alle nuove metodologie e filosofie di gestione aziendali volte a contestualizzare l'azienda o più in generale la filiera logistica in un rinnovato panorama industriale dove l'agilità, la velocità, e il prezzo competitivo costituiscono elementi efficaci ai fini del mantenimento o possibilmente dello sviluppo delle quote di mercato in possesso delle aziende. Il testo si rivolge a tutti coloro che a vario titolo, operando già professionalmente in ambito accademico, imprenditoriale o manageriale, desiderano cogliere spunti di miglioramento relativi alle logiche di gestione aziendali basandosi su fondamenti scientifici con stringente orientamento al risultato, al fine di produrre azioni coerenti ai propri obiettivi, alle risorse disponibili e alle proprie aspettative rendendole operative con rapidità nelle proprie attività industriali, allo scopo di migliorare le performance aziendali e recuperare profittabilità nel fare impresa.

## 1. I fondamenti del successo

L'impresa eccellente per sviluppare i propri risultati e prosperare nel tempo ha bisogno di pochi ma fondamentali elementi, in grado di assicurare una costante competitività nel mercato internazionale senza insostenibili e soprattutto immotivate soluzioni di continuità. I fondamenti del successo integrati in un percorso strategico virtuoso, non possono che rappresentare i pilastri di un'azienda, che come in una costruzione edilizia, sono costituiti da pochissimi ma indispensabili elementi posti in essere nella giusta modalità e progressione che garantiscono da un lato la stabilità statica dell'intera struttura e dall'altro un capitale progressivamente crescente. I fattori che determinano i risultati industriali di un'azienda possono essere ricondotti, in definitiva, a fattori esogeni e fattori endogeni che influiscono sui risultati in modo diverso in funzione dell'orizzonte temporale considerato. Per ottenere risultati nel medio e lungo periodo, per esempio, molto solide devono essere le basi interne del successo di un'azienda. Alcuni sintetizzano le cosiddette basi endogene in una tempestiva capacità d'innovazione tecnologico, organizzativo e gestionale al modificarsi del contesto esterno. Sempre nel medio e soprattutto nel lungo termine, potrebbe, invece, rivelarsi molto flebile e di natura transitoria l'influenza dei fattori esterni come per esempio un temporaneo incremento di domanda o un momentaneo indebolimento della concorrenza, o l'identificazione di canali di acquisto particolarmente favorevoli. Tutti elementi utili alla causa dell'azienda ma che non possono e non devono essere considerati come elementi di pianificazione strategica. Tutto ciò allo scopo di non incorrere nel rischio, tra l'altro quasi certo, di pianificare azioni in contesti attuali proiettati nel futuro che nel tempo possono progressivamente diventare poco coerenti con la reale dinamica futura. Molti fallimenti industriali hanno avuto la loro genesi da avventate decisioni pianificate in contesti momentaneamente favorevoli. Que-