



COME APPLICARE LE POLITICHE DI MIGLIORAMENTO CONTINUO IN MAGAZZINO

SIMCO Srl

Via Durando 38 - Milano

Tel. 0239325605 – Fax 0239325600

www.simcoconsulting.com

La presente documentazione è protetta dalle norme sui diritti d'autore e nessuna parte può essere riprodotta con l'ausilio di qualsiasi supporto, integralmente o parzialmente, senza esplicito consenso preliminare di Simco.

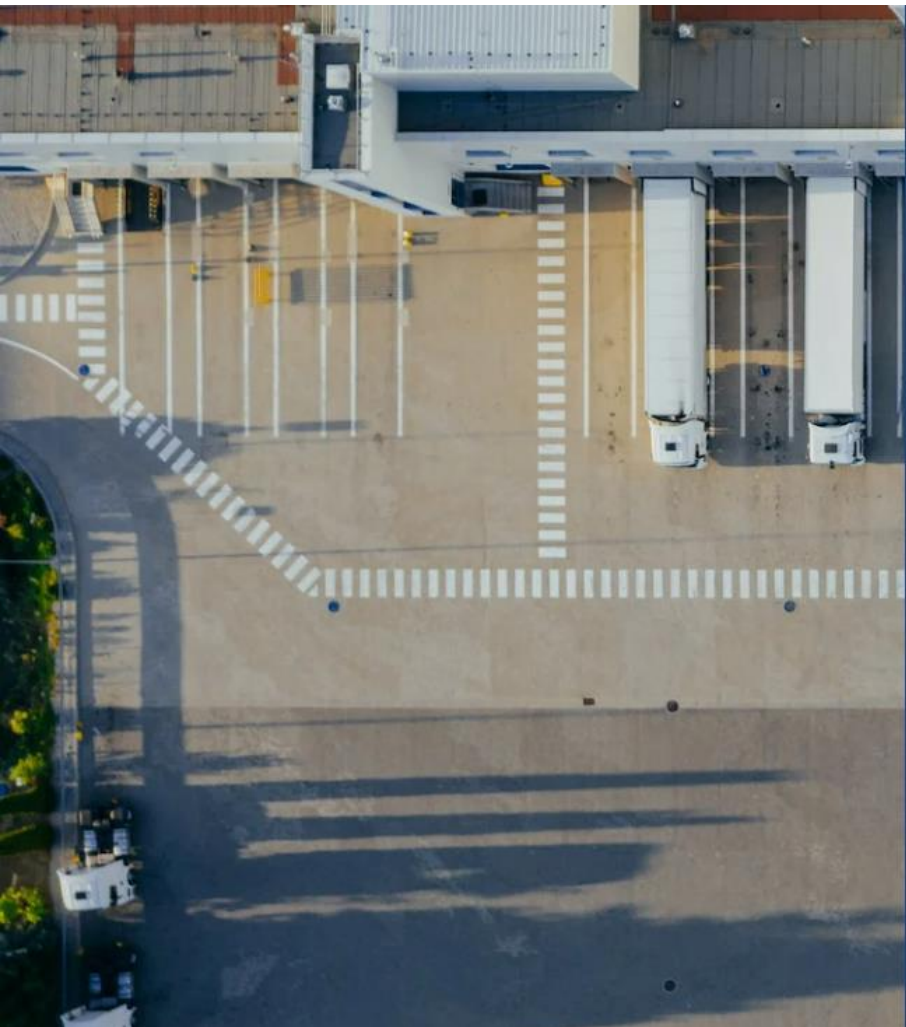
CHI È SIMCO

La società



CHI È SIMCO

La società



Chi siamo

Simco Consulting è una delle più importanti società di consulenza e formazione indipendenti specializzate nella supply chain. Dal 1981, anno della sua fondazione, Simco ha sviluppato oltre 2.400 progetti per più di 600 Clienti di diverse dimensioni e settori merceologici.

In particolare le tematiche inerenti il magazzino (sia esso di asservimento alla produzione sia di distribuzione verso il cliente finale) sono il nostro core business: sviluppiamo progetti di innovazione tecnologica, miglioramento continuo e di assistenza all'outsourcing.

Dal 2018 abbiamo una Sede operativa in Francia a testimonianza della nostra vocazione ad intervenire all'estero e a collaborare con team internazionali; siamo intervenuti in Australia, Albania, Austria, Rep. Ceca, Belgio, Bulgaria, Cina, Croazia, Francia, Germania, Grecia, India, Malta, Polonia, Regno Unito, Romania, Spagna, Svizzera, Thailandia, Turchia e USA.

La nostra missione consiste nel saper coniugare

competenze e tecnologie per analizzare e migliorare processi, motivare e qualificare le Risorse Umane al fine di controllare e sviluppare le performance complessive dell'azienda.

Il nostro metodo non fornisce soluzioni standard, ma offre un approccio su misura, modellato sulle reali esigenze del Cliente ed ispirato a concretezza e innovazione. In tutti i nostri interventi applichiamo un metodo di lavoro studiato e ampiamente sperimentato, poniamo altresì una particolare attenzione anche nell'impiego di avanzati strumenti di analisi e verifica in modo da rendere i risultati dei progetti certificati da analisi complesse.

Il nostro successo nell'ambito della consulenza logistica è il frutto sia dei risultati ottenuti dai nostri Clienti, in termini di miglioramento delle prestazioni e sviluppo delle competenze, sia della costruzione nel tempo di rapporti duraturi, basati sulla trasparenza, sulla collaborazione e sulla fiducia.

CHI È SIMCO

La società

ITALIA

Simco Srl
Via Giovanni Durando 38 PaL.3 -
20158 Milano MI

☎ +39 02 39 32 56 05

✉ simco@simcoconsulting.com

P.IVA 08570130156

FRANCE

Simco Consulting Sarl
12 rue Alfred Kastler
71530 Fragnes-La-Loyère

☎ +33 (0)3 65 69 00 52

✉ simco@simcoconsulting.com

TVA FR66823213798

ESPAÑA

Simco Consulting
C/ Can Rabia 3-5, Planta 4
08017 Barcelona

☎ +34 93 626 4823

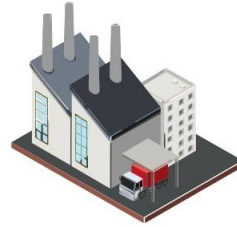
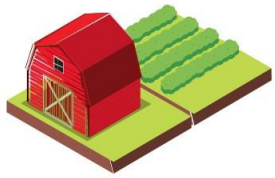
✉ simco@simcoconsulting.com

P.IVA 08570130156



C
I
H
A
N
N
O
S
C
E
L
T
O





FORNITORE

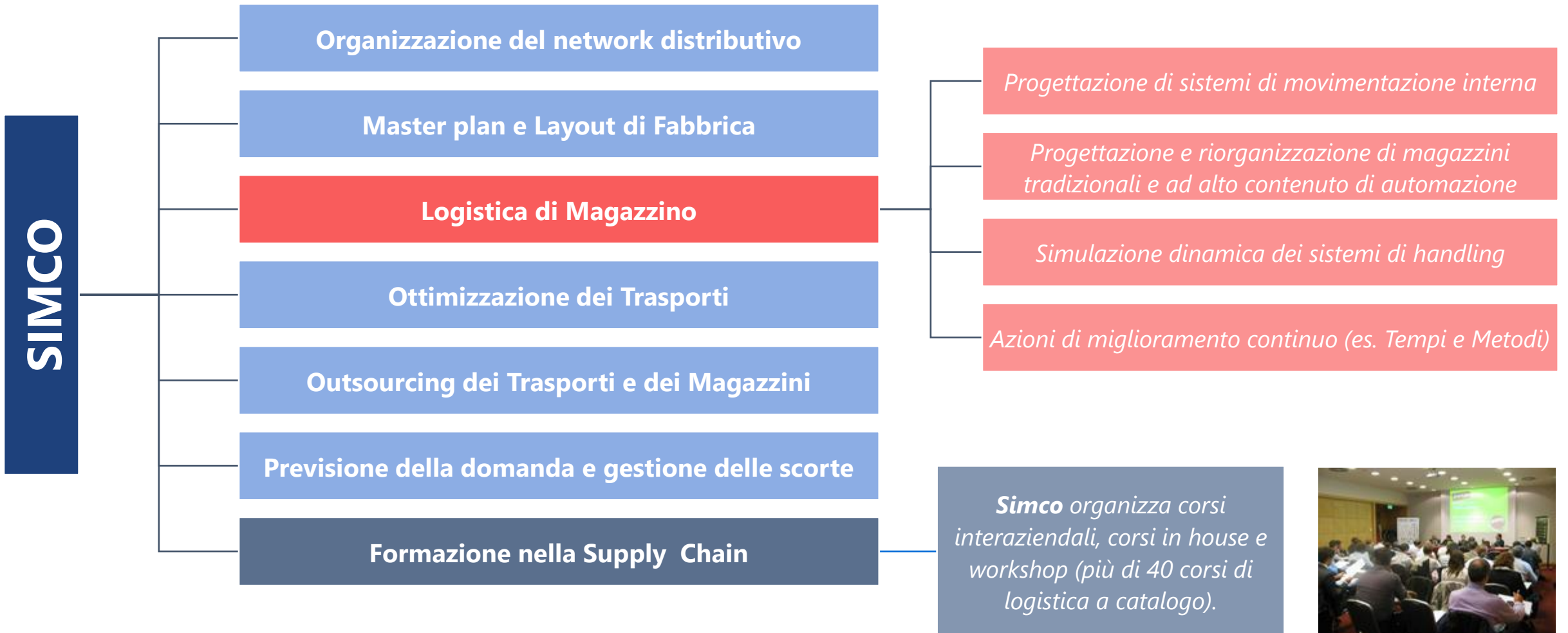
PRODUTTORE

GDO

--	--	--

CHI È SIMCO

Le nostre aree di intervento



TRACCIATO DELL'INTERVENTO

COME APPLICARE LE POLITICHE DI MIGLIORAMENTO CONTINUO IN MAGAZZINO.....

MIGLIORAMENTO CONTINUO E MAGAZZINO MODERNO

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO A ZERO INVESTIMENTI

LA MISURAZIONE E LA MAPPATURA DEI PROCESSI

IL WMS, COME UTILIZZARLO AL MEGLIO

IL ROUTING E LA SLOT OPTIMIZATION PER IL PICKING



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO A ZERO INVESTIMENTI

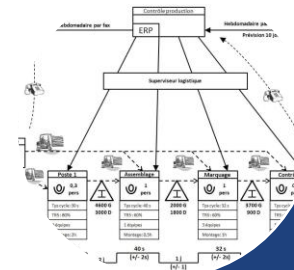
Le nuove tendenze e l'impatto per le aziende

L'aumento della competizione impone **elevati livelli di servizio** per crescere o mantenere la posizione di mercato:

- crescita dell'**ampiezza dei mercati da servire e riduzione dei tempi di consegna**
- crescita dell'**ampiezza e della profondità della gamma gestita** (aumento delle righe per ordine – aumento del display di picking)
- aumento della **frequenza degli ordini** (diminuzione dei pezzi per riga – più picking) e delle **urgenze**
- crescita del "**servizio logistico**": disponibilità, puntualità, tempestività, flessibilità, gestire lotti e info dei prodotti
- crescita della **imprevedibilità della domanda e continue promo**
- Aumento dell'**e-commerce**
- aumento delle richieste di **prestazioni complementari**: personalizzazioni, repackaging, kitting, etc.



Aumento della
complessità operativa



Maggiore **livello di servizio** atteso

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO A ZERO INVESTIMENTI

Affrontiamo la complessità

COME RISPONDERE ALL'AUMENTO DELLA COMPLESSITÀ OPERATIVA?

INNOVAZIONE

MIGLIORAMENTO CONTINUO

- **investimenti onerosi**
 - reingegnerizzazione degli immobili
 - utilizzo di nuovi e/o più adeguati materiali
 - installazione di impianti ad alta automazione
 - implementazione di software per la gestione operativa
- **ottimi risultati ma a medio/lungo termine**
- **miglioramenti potenzialmente illimitati**

- **investimenti ridotti**
 - intervento sulla situazione esistente
 - ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro
 - miglioramento del sistema di gestione operativa
 - ottimizzazione della mappa di magazzino
- **buoni risultati a breve termine**
- **miglioramenti limitati ma continui**



AUTOMAZIONE, TI PIACE VINCERE FACILE?

Innovazione e miglioramento continuo

Quando si vogliono migliorare le prestazioni del magazzino spesso si interviene sulla tecnologia...
Ma siamo sicuri che non ci siano altre strade che non comportino necessariamente investimenti importanti?

AREA INTERVENTO	PRIMO OBIETTIVO	SECONDO OBIETTIVO	TERZO OBIETTIVO
INCREMENTARE LA CUSTOMER SATISFACTION	40%	24%	16%
RIDURRE I COSTI	32%	34%	22%
MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA CON GLI ASSET ESISTENTI	17%	24%	32%
POTENZIARE LE OPERATIONS E LA CAPACITA' PRODUTTIVA	7%	9%	12%
CONSOLIDARE LE OPERATIONS E LA CAPACITA' PRODUTTIVA	2%	6%	12%
MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA CON I NUOVI ASSET	1%	4%	6%

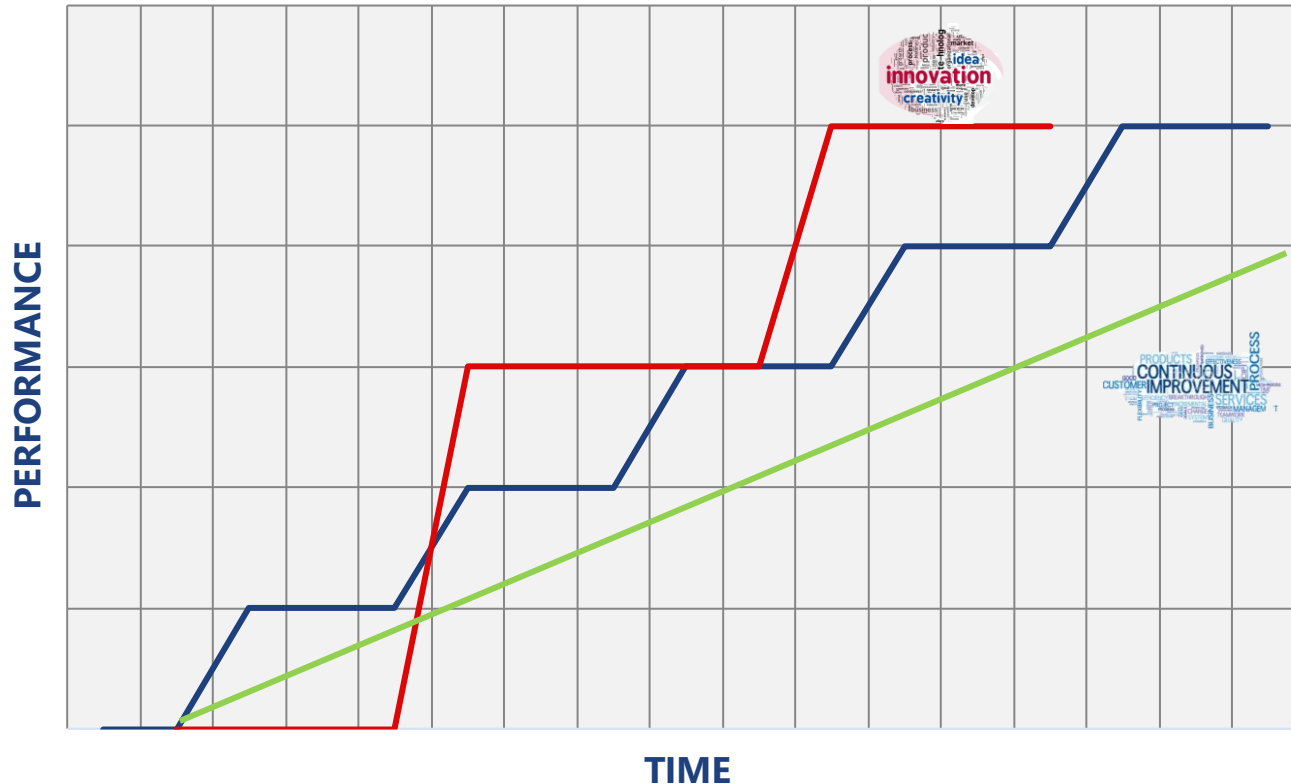
Fonte : Warehouse Operations Trend (indagine su un campione di Direttori della Logistica USA)



MIGLIORARE SENZA INVESTIRE → UNA SFIDA DA NON TRASCURARE ...

AUTOMAZIONE, TI PIACE VINCERE FACILE?

Innovazione e miglioramento *continuo*



ALLA BASE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

- Azioni sistematiche (evoluzione e non rivoluzione)
- Passaggio dalla leadership *top-down* ad iniziative *bottom-up*
- Attivazione di piccoli interventi focalizzati soprattutto sulle attività, sui processi e sull'organizzazione
- Approccio costruttivo e di gruppo
- Sviluppare metodo e standardizzazione

APPROCCIO «LEAN»

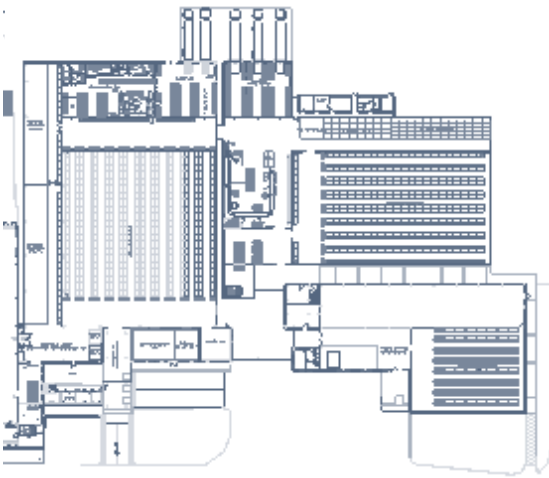
«LEAN WAREHOUSING»

I principi *Lean* sono ormai applicati universalmente, anche all'interno dei magazzini, tanto da parlare di Lean Warehousing

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Le aree di intervento per ottenere miglioramenti

FILOSOFIA LEAN	<i>Effettuare un vero e proprio cambio culturale, perseguendo la filosofia Lean</i>
CAPITALE UMANO	valutare il potenziale e le qualificazioni per allinearle alle necessità e migliorare/motivare
ORGANIZZAZIONE	valutando la congruità di organigramma, redigendo procedure funzionali e <i>job description</i>
PROCESSI	sviluppando la loro mappatura per individuare criticità e attività che non aggiungono valore per i clienti
IT, LAYOUT, ATTREZZATURE	sfruttamento del WMS analizzare il bilanciamento delle aree, congruità dei flussi, utilizzo appropriato delle attrezzature esistenti
RAPPORTI COLLABORATIVI	in azienda e di filiera: fornitori (di materiali e servizi), clienti
QUALITA'/ ACCURATEZZA	il loro miglioramento genera sempre dei <i>savings</i>



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Lean Warehousing

- ❑ La **filosofia lean** si basa sulla **riduzione/eliminazione di tutte le attività che non aggiungono valore (sprechi)**, esaltando al contrario le attività a valore aggiunto (richieste dal Cliente).
- ❑ Per far ciò è necessario far emergere i punti di debolezza, i difetti e le inefficienze in modo da poterli poi risolvere (eliminare il problema anziché evitare che dia problemi).
- ❑ Viene definito **spreco** (in giapponese *Muda*) ogni attività che assorbe risorse senza creare alcun valore addizionale.
- ❑ Realizzare un “**magazzino lean**” non è qualcosa di immediato: occorre trasformare la classica leadership top-down in iniziative bottom-up. Ogni lavoratore infatti deve essere un ispettore e tutti sono tenuti ad aiutare l’azienda a raggiungere l’obiettivo di miglioramento continuo. I manager devono essere coach e non tiranni, e i dipendenti devono essere premiati per il comportamento proattivo.



Creare un magazzino *lean* è un EVOLUZIONE non una rivoluzione

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Filosofia Lean

Per far in modo che il cambiamento sia duraturo, è necessario cambiare le loro attitudini:

Approccio Tradizionale

I problemi sono solo grane.

Qualcuno si farà carico di questo problema

In generale, non possiamo fare o cambiare nulla.

Non c'è nulla che possiamo migliorare

Non ho tempo per cercare di migliorare

Il miglioramento è noioso e fastidioso



Approccio Lean

I problemi sono opportunità e portano a miglioramento

Io sono responsabile e io mi prendo carico dell'iniziativa.

Noi siamo gli attori del cambiamento e lo controlliamo.

C'è qualche altro modo per fare questo meglio?

Il miglioramento è parte della mia attività quotidiana

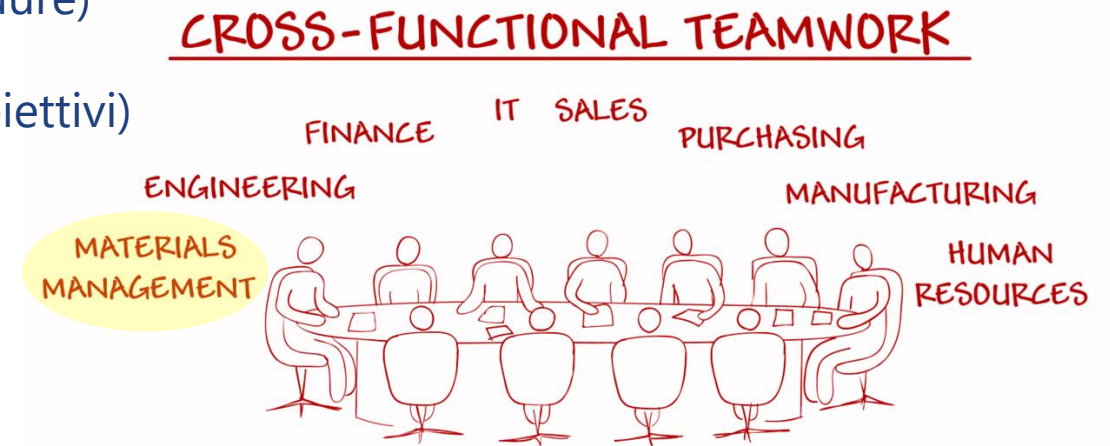
Il miglioramento è divertente e porta ad un ambiente migliore.

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Il capitale umano

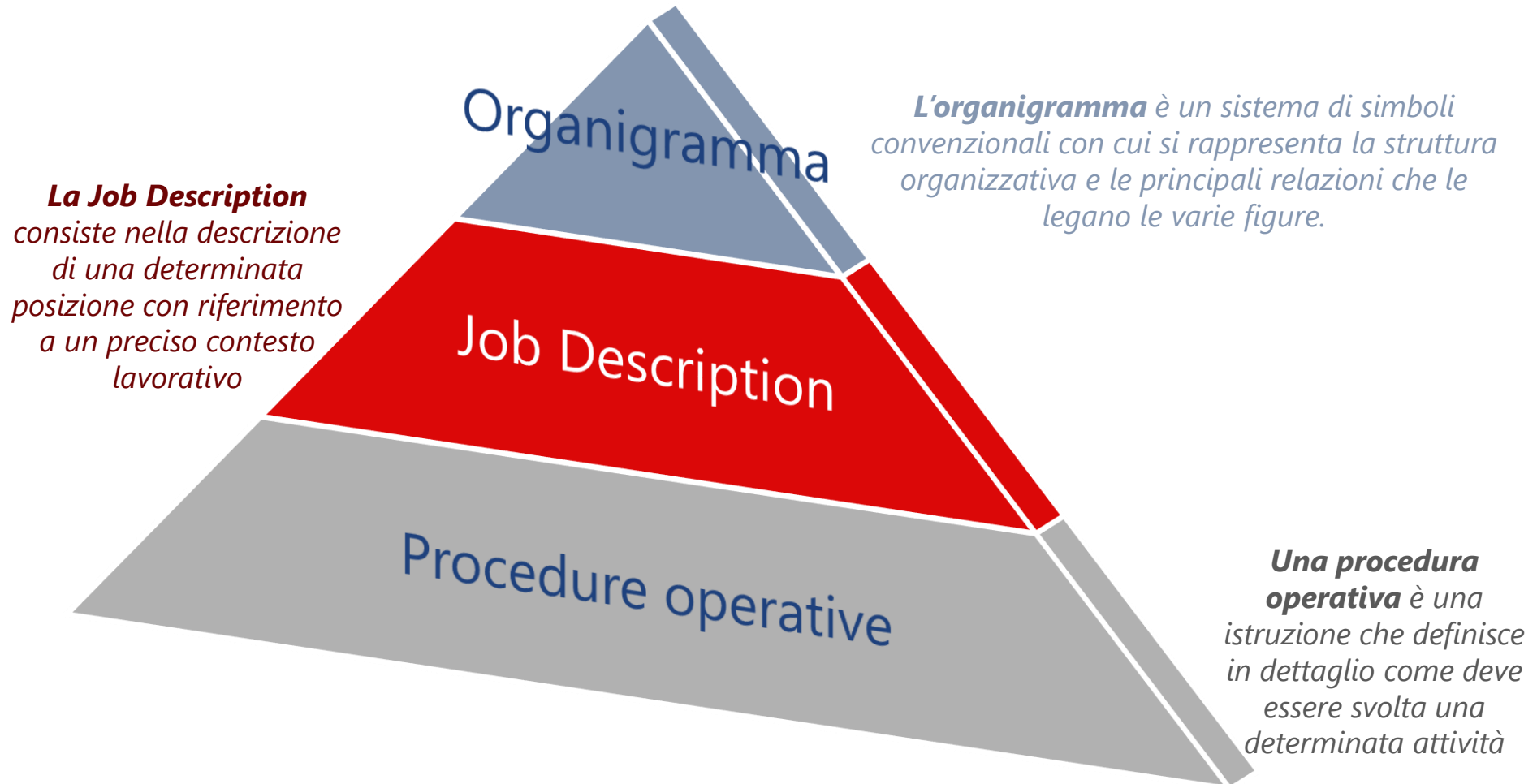
LE RISORSE UMANE SONO L'ASSE PORTANTE DEL BUON FUNZIONAMENTO (ANCHE) DEL MAGAZZINO. L'ORGANIZZAZIONE E LA TECNOLOGIA AIUTANO MA SONO MOLTO MENO EFFICACI SE LA GESTIONE E LA QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE NON SONO ADEGUATE...

- Chiarezza dei compiti, dei rapporti e delle responsabilità (organigramma e job descriptions)
- Chiarezza di come deve essere eseguito il lavoro (procedure)
- Formazione (con orientamento al raggiungimento di obiettivi)
- **Promozione del lavoro in team, meglio se trasversale**
- Coinvolgimento nel **miglioramento continuo**
- Sistema premiante



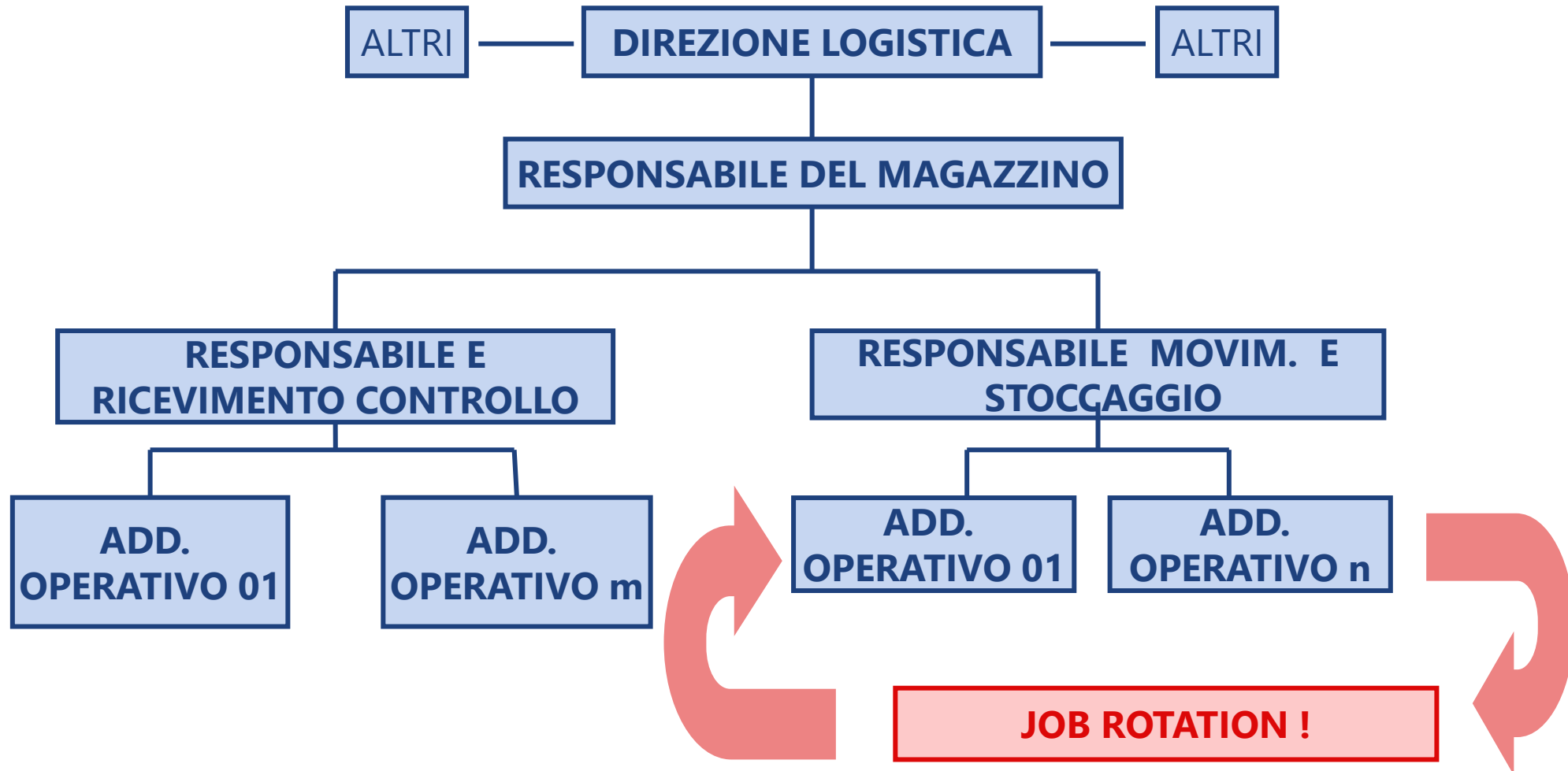
GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Organizzazione



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

L'organigramma aziendale



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

La Job Description

Esempio **contenuti** di **Job Description**:

- obiettivi da perseguire
- KPI da controllare
- risorse disponibili
- funzioni subordinate
- funzioni a cui è subordinato
- mezzi e strumenti a disposizione
- attività oggetto di coordinamento ...

La formalizzazione delle mansioni è uno dei **passi più importanti** per la corretta organizzazione aziendale perché:

- è un'occasione di coinvolgimento su aspetti decisionali relativi ai processi nei quali è coinvolto
- presuppone la formalizzazione dei processi più importanti (assorbimento delle risorse, output sul cliente)
- opportunità per sensibilizzare il personale sulle prestazioni dei processi



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Che cos'è una procedura operativa per il magazzino



Una procedura operativa è una *istruzione* che definisce in dettaglio come deve essere svolta una determinata attività



Ogni procedura operativa *fissa le regole* che gli operatori devono seguire nello svolgere il proprio lavoro



L'insieme delle procedure operative costituisce il *Manuale Operativo* del magazzino

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi - Perché misurare?

La **misurazione** è l'elemento chiave di ogni processo di miglioramento

- permette di verificare l'andamento **dell'efficienza operativa** confrontando indici specifici di riferimento con valori obiettivo
- ogni **sistema tende ad evolvere nella direzione** nella quale vengono effettuate misurazioni



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi - *Come identificare le attività che generano valore*

L'analisi dei processi e la loro *mappatura* sono passi importanti per individuare se esistono attività che non aggiungono valore pertanto *l'analisi e la successiva formalizzazione dei processi mediante flow-chart e/o procedure operative descrittive non è un atto formale* ma uno dei passi più importanti di un percorso di corretta organizzazione aziendale.

I vantaggi:

- indica con precisione *la corretta modalità di esecuzione* del processo (non lascia spazio a libere interpretazioni)
- mette in *chiara relazione flusso delle merci e flusso delle informazioni*
- evidenzia i *momenti decisionali* critici del processo
- incentiva il *confronto e l'analisi critica tra le persone*

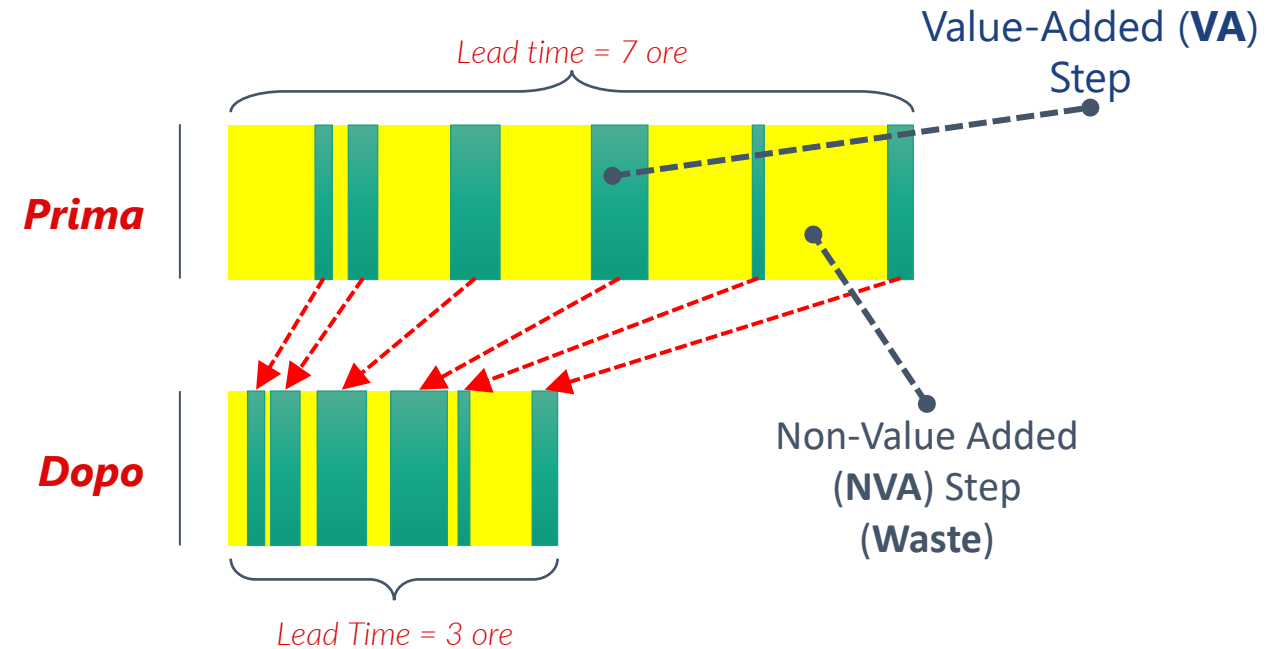
E' la base per la realizzazione della VALUE STREAM MAPPING

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi - Come identificare le attività che generano valore

Gli obiettivi del Value Stream Mapping sono:

- non focalizzarsi sul singolo processo ma sul flusso
- trovare le cause dello spreco all'interno del flusso
- dare a tutto l'organico gli strumenti per leggere il flusso
- visualizzare gli aspetti che rendono più efficiente il processo



Con il **Value Stream Mapping** si può capire in modo concreto e preciso quali siano gli sprechi ed eliminarli uno ad uno, per poi creare una nuova mappa perfezionata e maggiormente efficiente.

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi - Lo Studio dei Tempi e dei Metodi

STUDIO DEI METODI

1. Selezionare l'attività
2. Raccogliere le informazioni
3. Analizzare l'attività
4. Definire il nuovo metodo
5. Scegliere la soluzione migliore
6. Applicare il nuovo metodo
7. Controllare le prestazioni

STUDIO DEI TEMPI

SISTEMI PER LA DETERMINAZIONE DEI TEMPI

1. Sistemi a stima
2. Tempi standard
3. Riprese cinematografiche
4. Cronometraggio
5. Osservazioni casuali

SISTEMI PER L'APPLICAZIONE DEI TEMPI

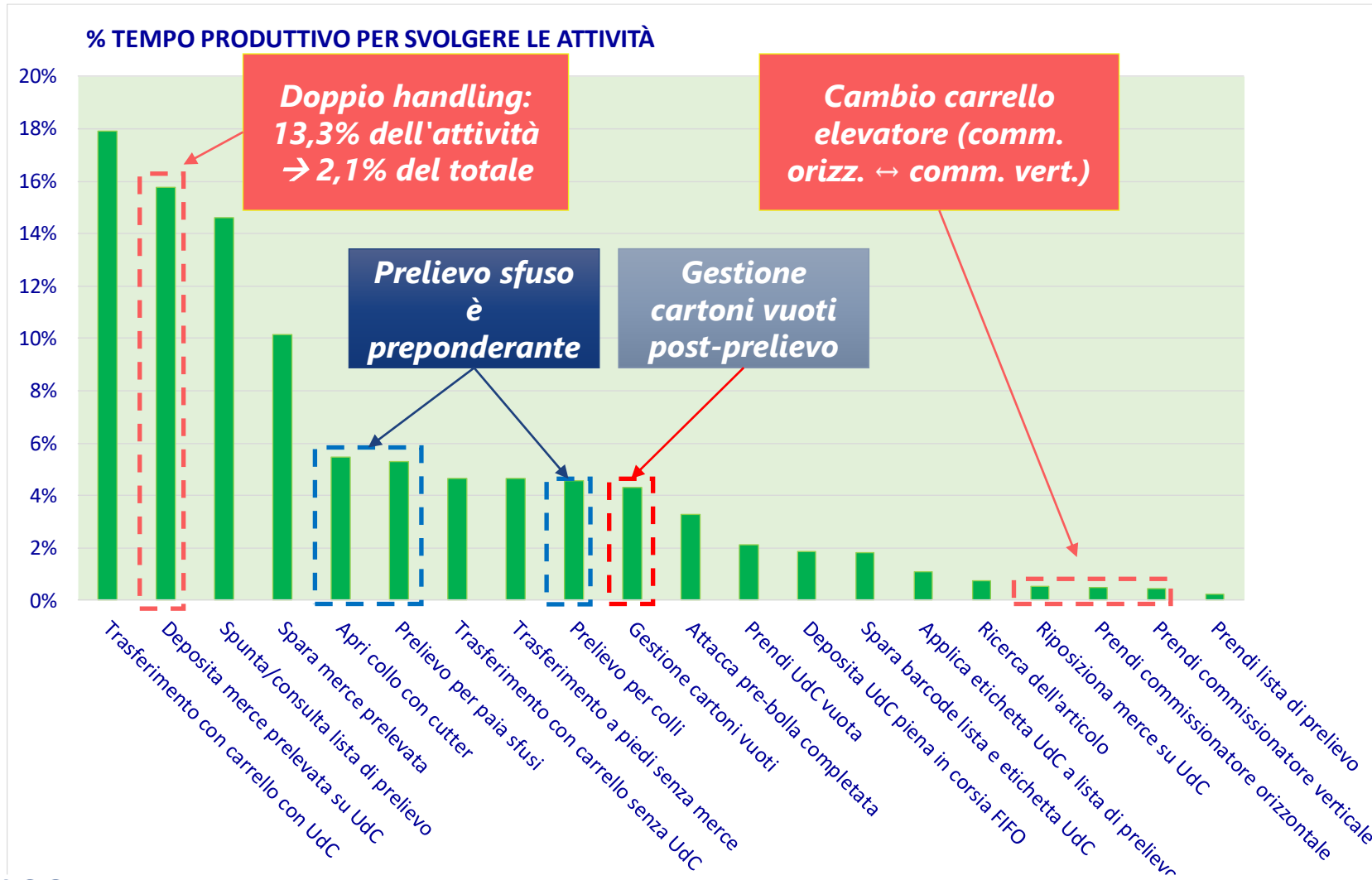
1. Standards d'operazione
2. Standards elementari
3. Microstandards

SISTEMI PREMIANTI

1. Cosa premiare
2. Chi premiare
3. Sulla base di cosa
4. Quando premiare
5. Come premiare
6. Quanto premiare

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi - Studio dei tempi e calcolo della produttività – Un esempio

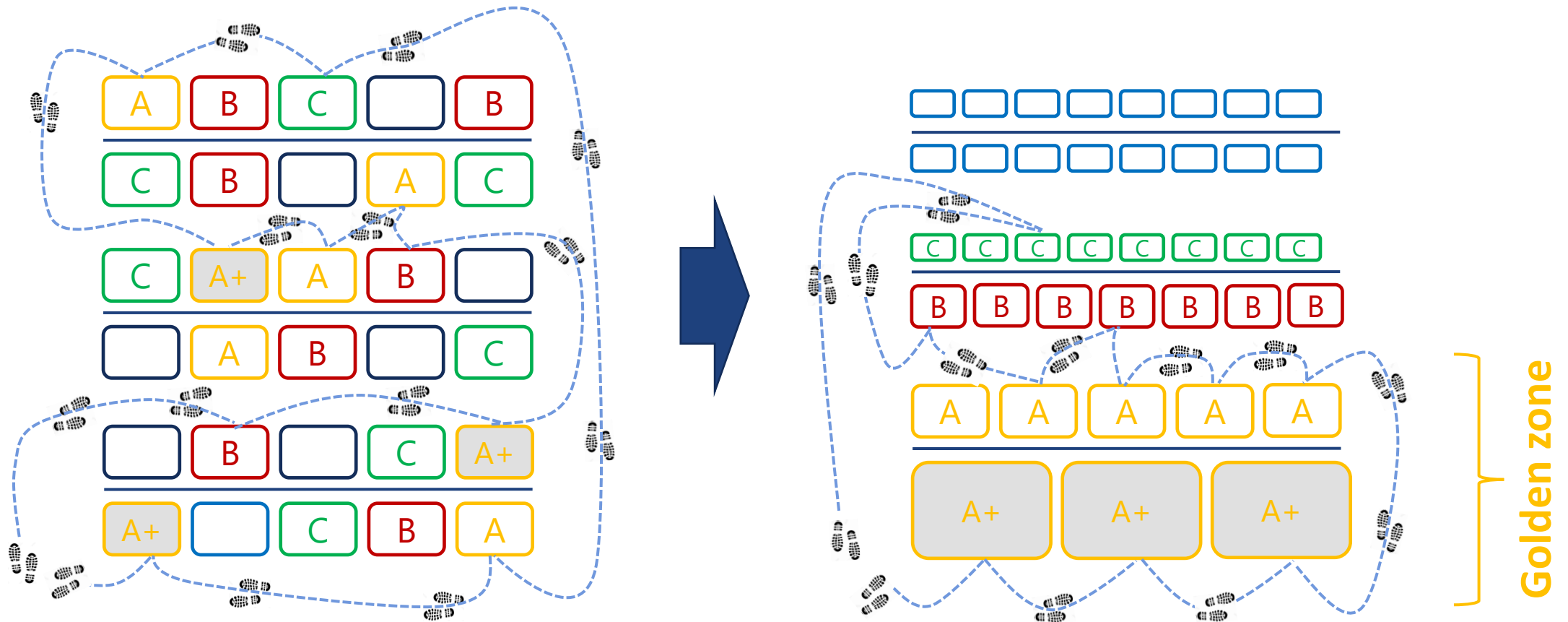


ATTIVITÀ	%
Trasferimento con carrello con UdC	17,9%
Deposita merce prelevata su UdC	15,8%
Spunta/consulta lista di prelievo	14,6%
Spara merce prelevata	10,2%
Apri collo con cutter	5,5%
Prelievo per paia sfusi	5,3%
Trasferimento con carrello senza UdC	4,7%
Trasferimento a piedi senza merce	4,7%
Prelievo per colli	4,5%
Gestione cartoni vuoti	4,3%
Attacca pre-bolla completata	3,3%
Prendi UdC vuota	2,1%
Deposita UdC piena in corsia FIFO	1,9%
Spara barcode lista e etichetta UdC	1,8%
Applica etichetta UdC a lista di prelievo	1,1%
Ricerca dell'articolo	0,7%
Riposiziona merce su UdC	0,5%
Prendi commissionatore orizzontale	0,5%
Prendi commissionatore verticale	0,4%
Prendi lista di prelievo	0,2%
TOTALE	100,0%

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi – I principi base dello slotting

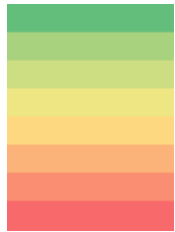
Posizionare nel miglior modo possibile gli articoli, nelle giuste locazioni di prelievo e con le giuste UdC (**SLOTING**) permette di ridurre significativamente le percorrenze (**ROUTING**) ottenendo così un minor costo di gestione del magazzino (**EFFICIENZA**)



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

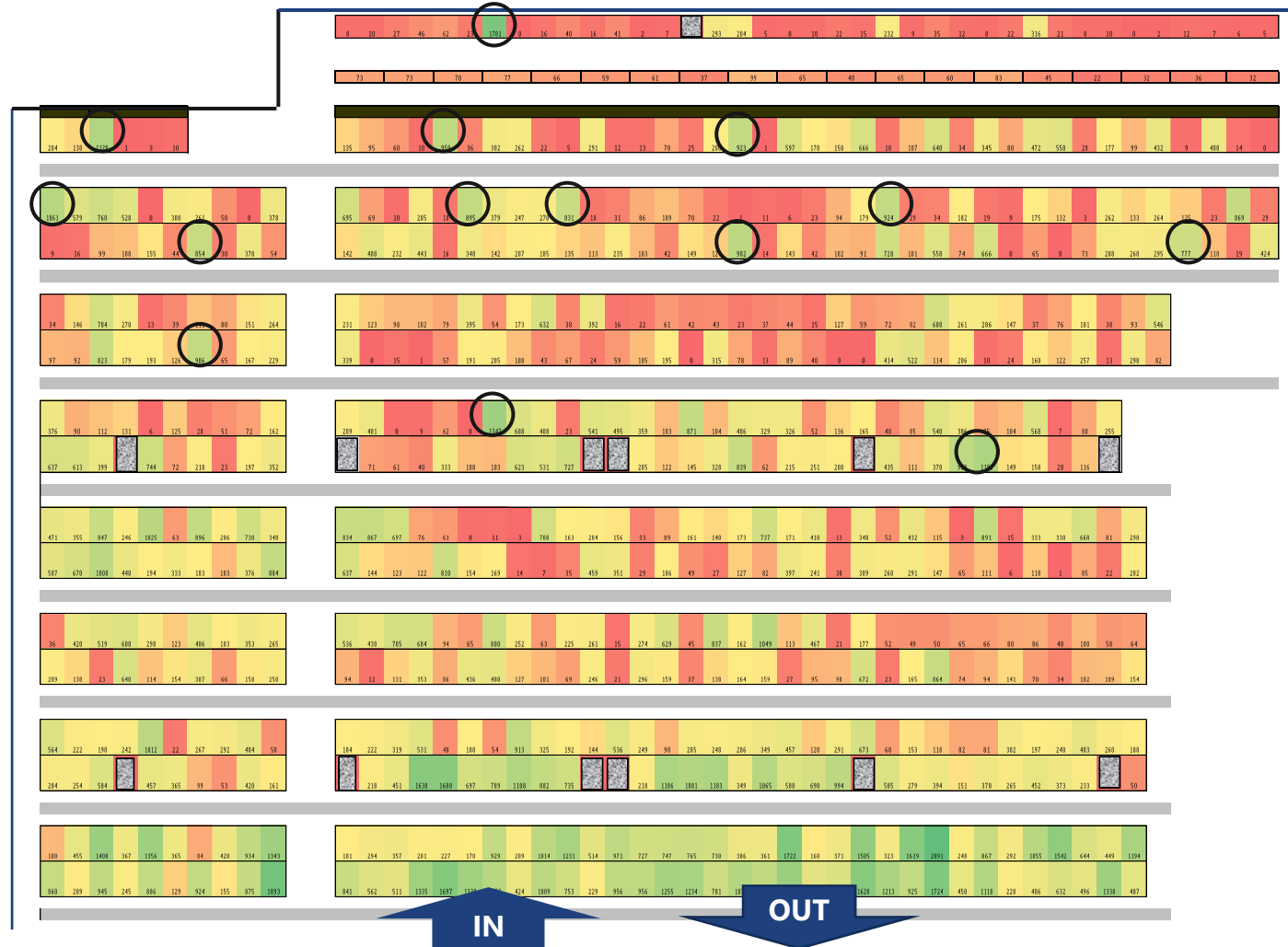
Processi – Lo slotting – Analisi della mappa orizzontale

Alto numero di prelievi



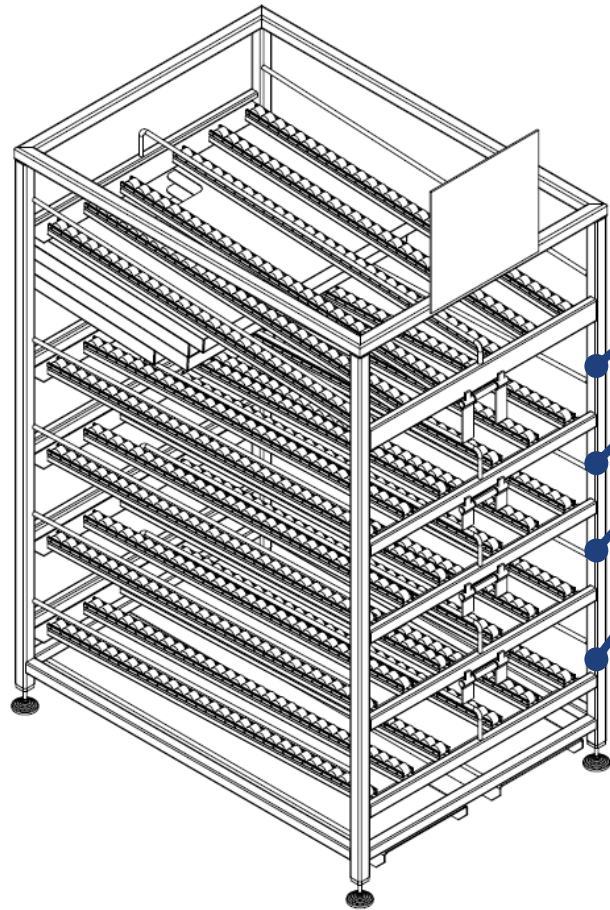
Basso numero di prelievi

○ Locazioni anomale



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Processi – Lo slotting – Analisi della mappa verticale



48.461	48.461	45.632	41.032
476.054	129.032	129.032	48.453
21.969	21.651	21.651	19.852
15.238	5.033	4.412	2.067

17% 4°livello
73% 3°livello
8% 2°livello
2% 1°livello

101.665	101.665	98.212	78.361
869.900	227.313	227.313	108.927
57.967	53.539	53.539	42.449
37.652	20.110	19.814	7.195

18% 4°livello
68% 3°livello
10% 2°livello
4% 1°livello

18.734	18.734	15.238	13.020
150.069	41.806	41.806	17.553
7.671	7.671	6.913	6.488
5.607	1.516	1.394	630

19% 4°livello
71% 3°livello
8% 2°livello
3% 1°livello

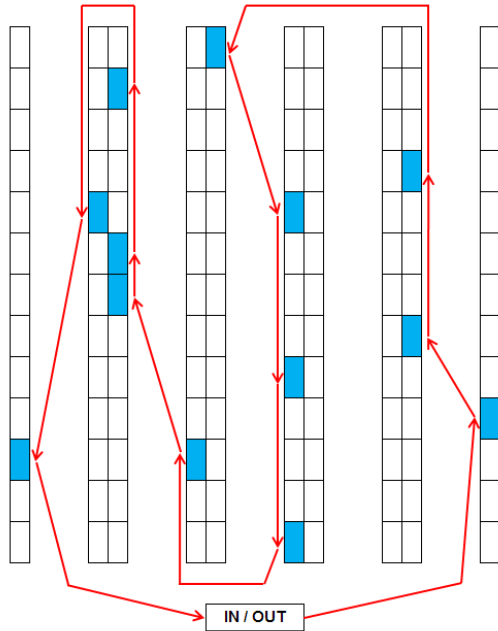
9.437	9.437	4.482	4.482
94.766	94.766	45.180	45.180
1.605	1.281	1.026	224
50	46	28	17

9% 4°livello
90% 3°livello
1% 2°livello
0% 1°livello

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

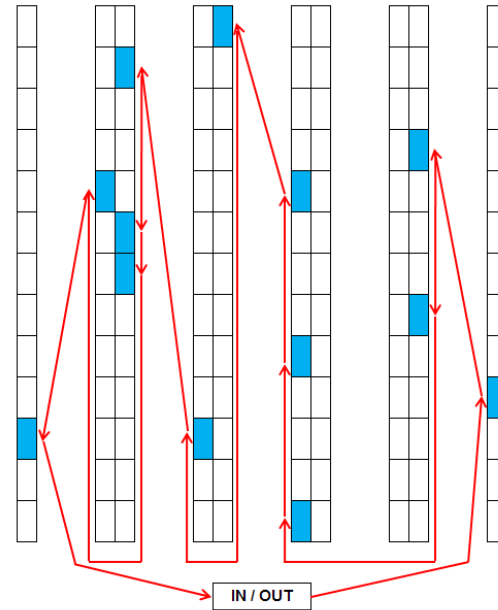
Processi – Strategie di routing – Un esempio

TRAVERSAL



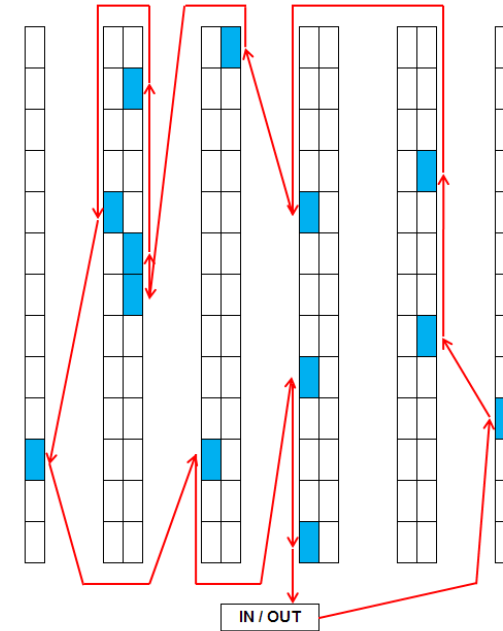
PERCORRENZA: 192 mt

RETURN



PERCORRENZA: 278 mt

LARGEST GAP RETURN



PERCORRENZA: 226 mt



13 RIGHE D' ORDINE DISTRIBUITE CASUALMENTE
DISTRIBUZIONE CASUALE DEI CODICI

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Lo slotting – Come scegliere le giuste locazioni

IN FASE DI PROGETTAZIONE

- Identificare la situazione in cui *la somma tra i costi di prelievo e i costi di reintegro sono minimi*
- Mettere *i prodotti venduti spesso insieme uno vicino all'altro* (analisi affinity)
- Mettere nel piano più elevato del picking (statico o a gravità) i prodotti voluminosi e leggeri che si vendono normalmente singoli
- Non mettere i prodotti pesanti nel piano più basso di prelievo
- Usare un'*area di prelievo separata per i promozionali* (omaggi, offerte); preferibilmente metterli vicino all'area di lancio
- Mettere lontani fra di loro i prodotti simili (es. varianti di colore, taglia, misura)

IN FASE DI MANTENIMENTO

- Verificare *settimanalmente il bilanciamento del numero di prelievi* per ogni zona di picking. In caso di sbilanciamento, prevedere uno spostamento di prodotti
- Verificare *mensilmente se le allocazioni dei prodotti rispettano ancora le regole di slotting*
- Verificare mensilmente i parametri min-max ed i multipli del reintegro
- Permettete *ai prelevatori di proporre spostamenti di prodotti*, ascoltandone le motivazioni
- Verificare *settimanalmente con marketing/acquisti le offerte speciali*, gli eventi, gli omaggi delle settimane successive e apportare gli spostamenti necessari.
- Verificare periodicamente l'*obsolescenza dei prodotti*

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

IT, layout e attrezzature – L'importanza del WMS

Oggi sempre più aziende si orientano verso un magazzino «paperless».

Grazie ai software **WMS è possibile migliorare l'efficienza** interna attraverso:

- gestione della mappa delle locazioni di stock
- gestione della mappa del picking
- gestione delle strategie operative di lavoro sia in ingresso (scelta della migliore locazione) sia in uscita (per ordine, riepilogo, batch)
- gestione del FIFO, FEFO, lotto o di altri ottimizzanti
- pianificazione delle attività del processo e gestione delle relative informazioni da e verso il campo
- definizione ottimizzata dei percorsi picking
- gestione tempestiva dei rimpiazzii
- produzione delle etichette collo, packing list, altro
- gestione dei parametri utili al processo logistico (volumi, rotazioni, produttività, etc..)
- statistiche di utilità e di controllo



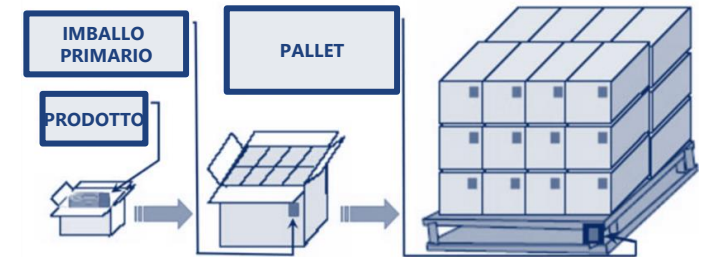
**UN WMS DEVE ESSERE BEN PROGETTATO MA ANCHE...
SFRUTTATO AL MEGLIO**

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

IT, layout e attrezzature – Disporre di un anagrafica articoli orientata (anche) alla logistica

LE INFORMAZIONI UTILI ALLA LOGISTICA

- Dimensioni fisiche dell'articolo da cui è ricavabile il VOLUME unitario del prodotto
- Dimensioni e tipo di UdC dell'articolo, assegnata di default in magazzino
- Schemi di pallettizzazione e/o quantità per UdC/vano
- Identificazione dell'unità minima di vendita del prodotto e del relativo VOLUME
- Peso dell'articolo, confezione, unità minima di vendita
- Tempo di approvvigionamento (lead time complessivo e sua variabilità)



I BENEFICI OTTENIBILI

- Una visione volumetrica delle giacenze e dei flussi in magazzino
- Una visione per UdC delle giacenze in magazzino
- Un miglior controllo sulla fisica del magazzino (saturazioni, compattazioni, rendimenti volumetrici, etc.)
- Il calcolo del volume / peso di ciascun ordine in uscita
- La possibilità di gestire il pick & pack al prelievo
- Una efficiente gestione dei mezzi di trasporto
- Il calcolo della più conveniente UdC per articolo da adottare in magazzino, in funzione delle quantità approvvigionate
- Un più efficiente controllo delle scorte

GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

IT, layout e attrezzature – *raccolta e analisi dei dati*

Cosa analizzare?

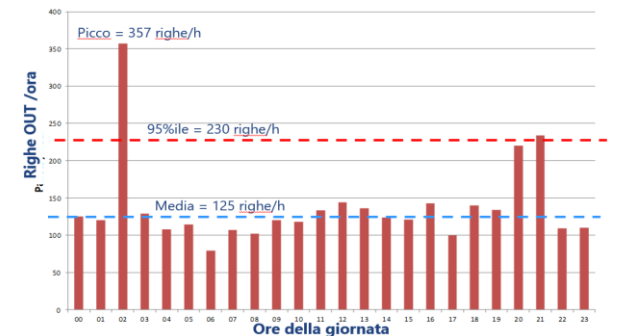
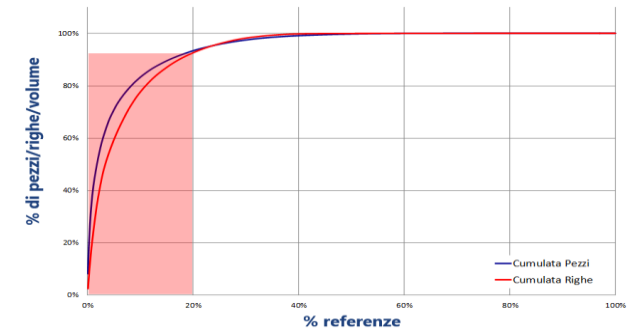
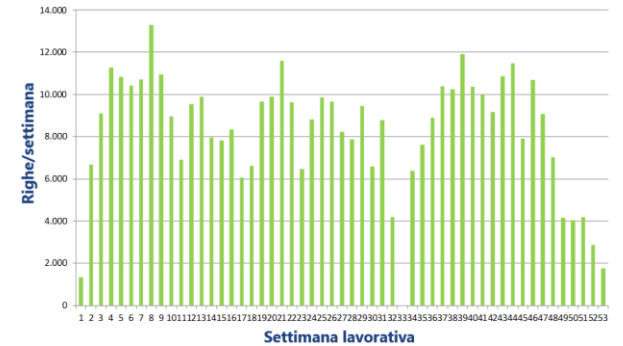
- Frequenza di arrivo degli ordini in magazzino
- Grado di pianificabilità del lavoro
- Frequenza degli ordini urgenti
- Modalità di imballo / confezionamento
- Particolarità nell'esecuzione (etichettatura, riconfezionamenti, filmature, etc.)
- Numero, tipologia, orari di presa dei trasportatori

Caratteristiche quantitative

- Curve ABC dei codici prelevati
- Codici *fast* e *slow moving*
- Studio dei picchi (stagionalità, punte giornaliere, etc.)

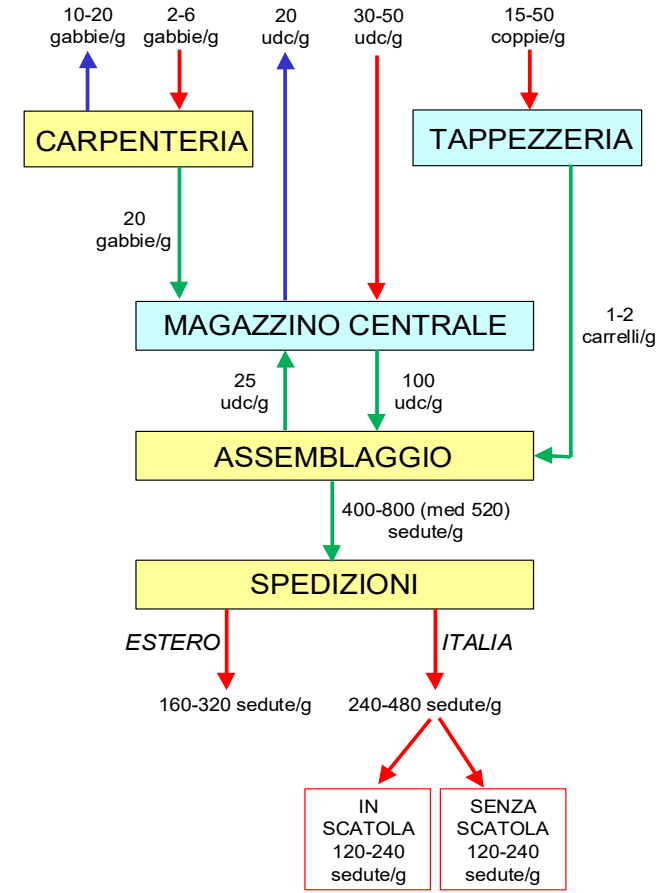
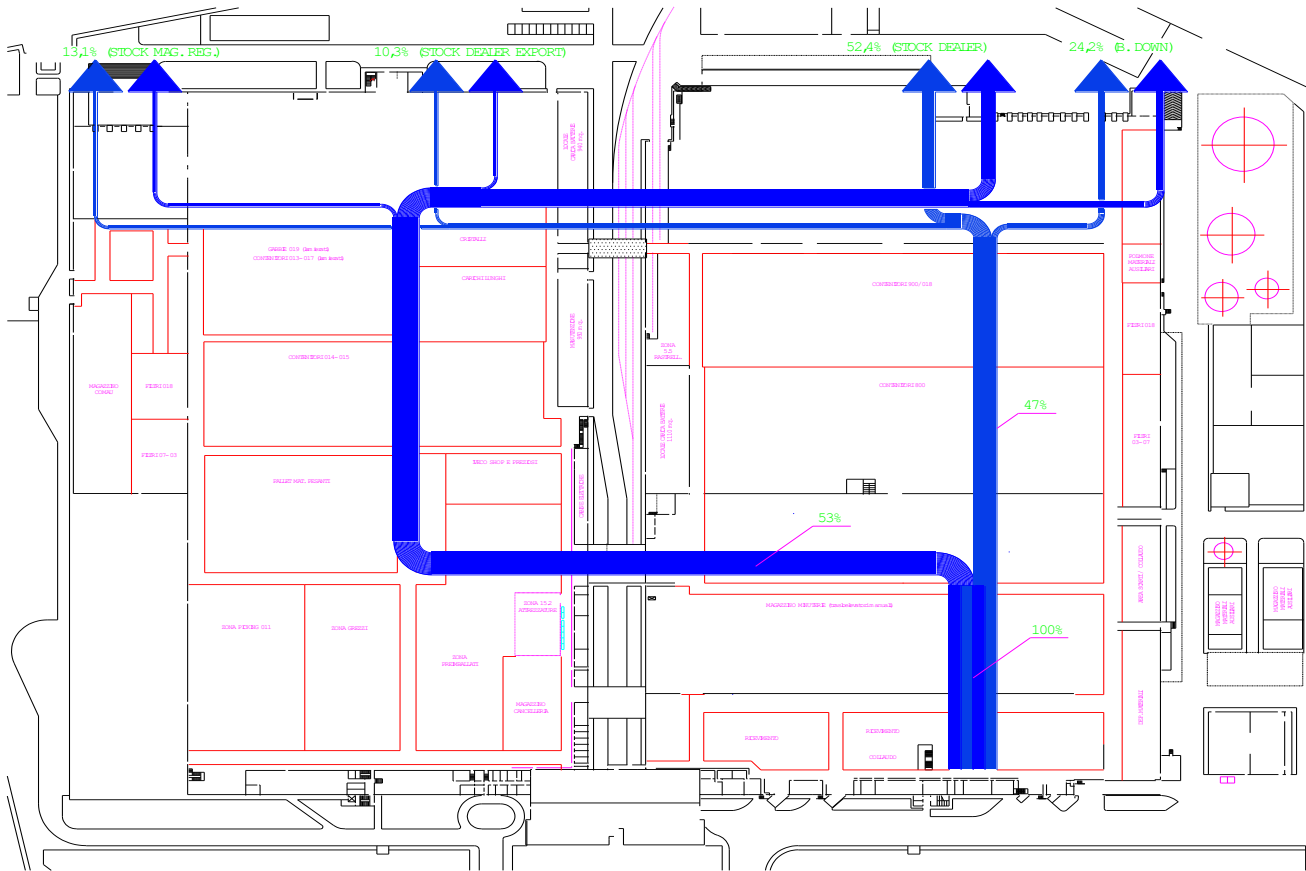
Nell'unità di tempo adeguata

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| • n° di clienti serviti | n° colli prelevati |
| • n° colli / riga prelevata | n° di ordini evasi |
| • n° pezzi / cliente | n° righe effettuate |
| • n° colli / cliente | altro specifico |



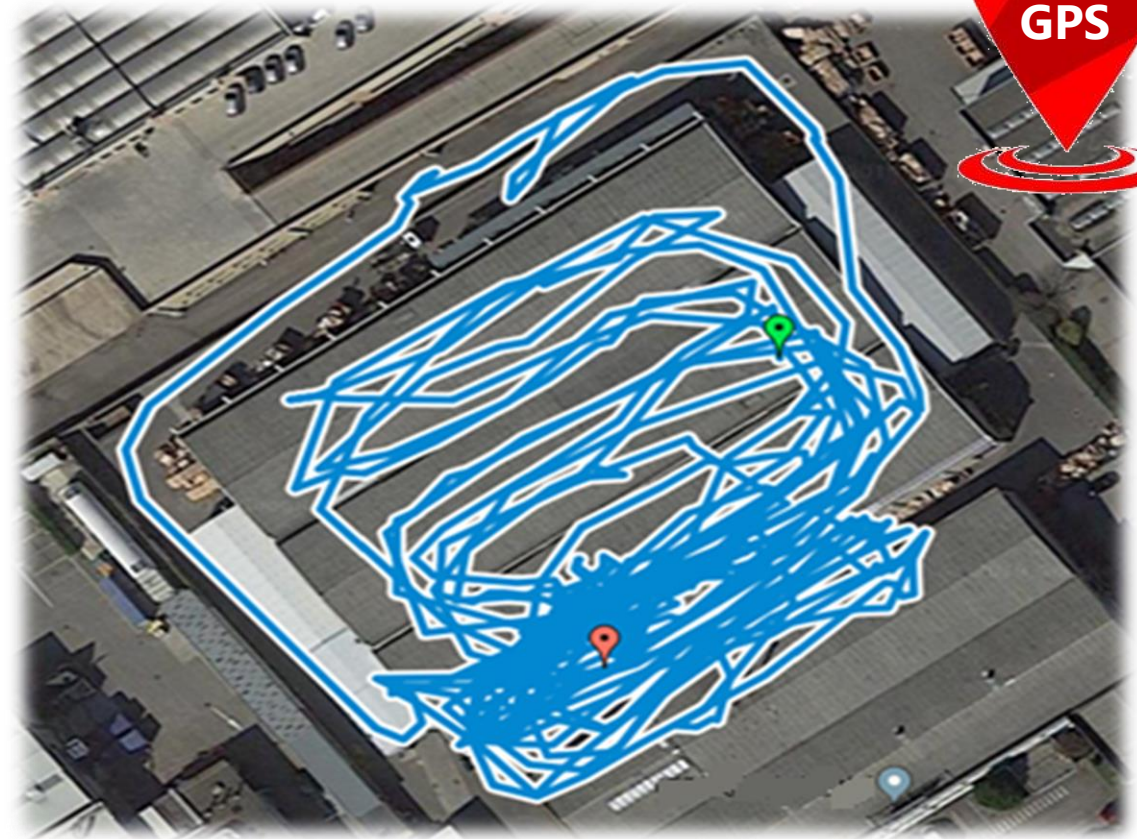
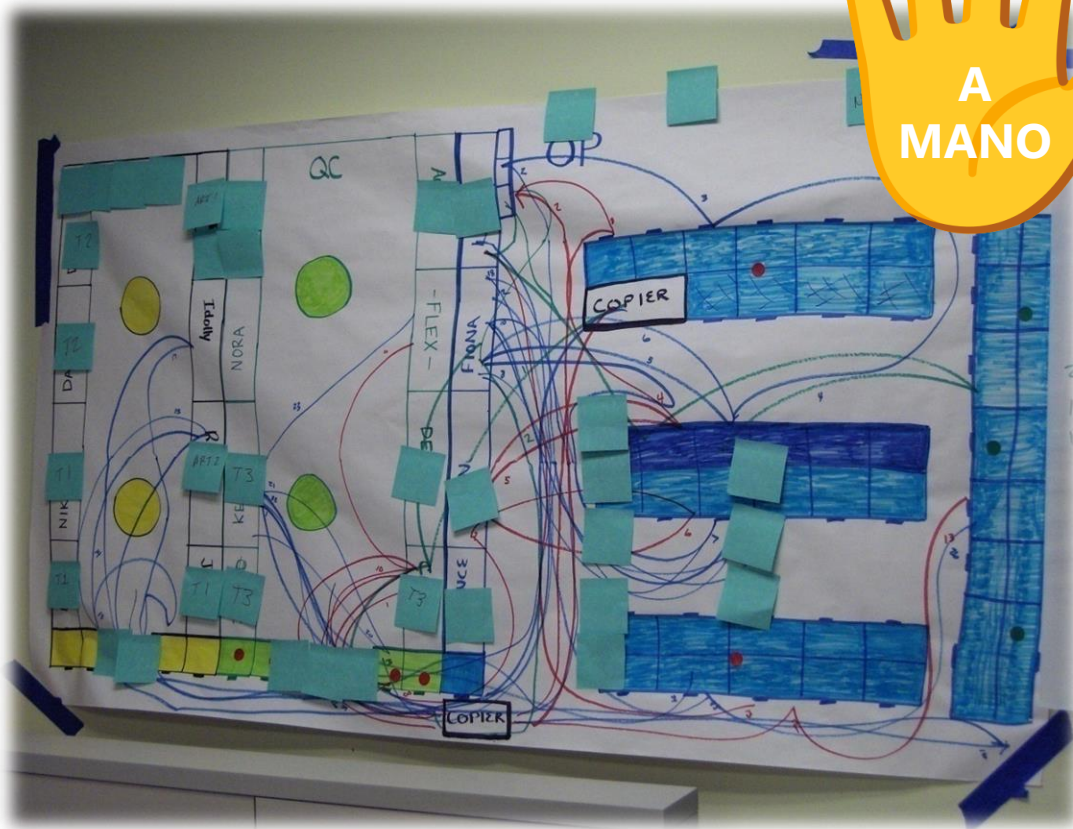
GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

IT, layout e attrezzature – *Bilanciamento delle aree e congruità dei flussi*



GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

IT, layout e attrezzature – Bilanciamento delle aree e congruità dei flussi, la spaghetti chart

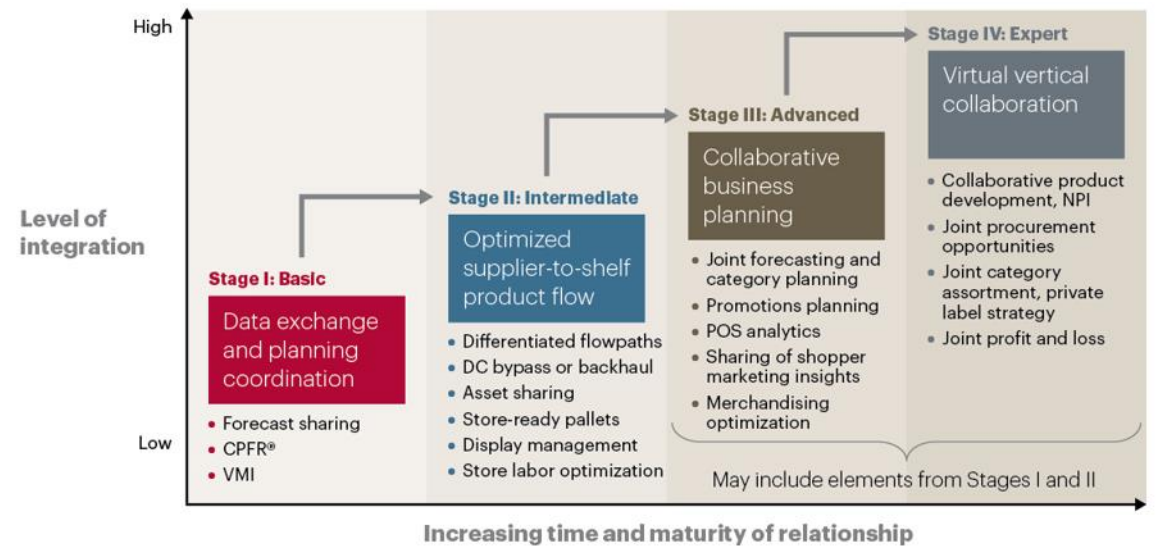
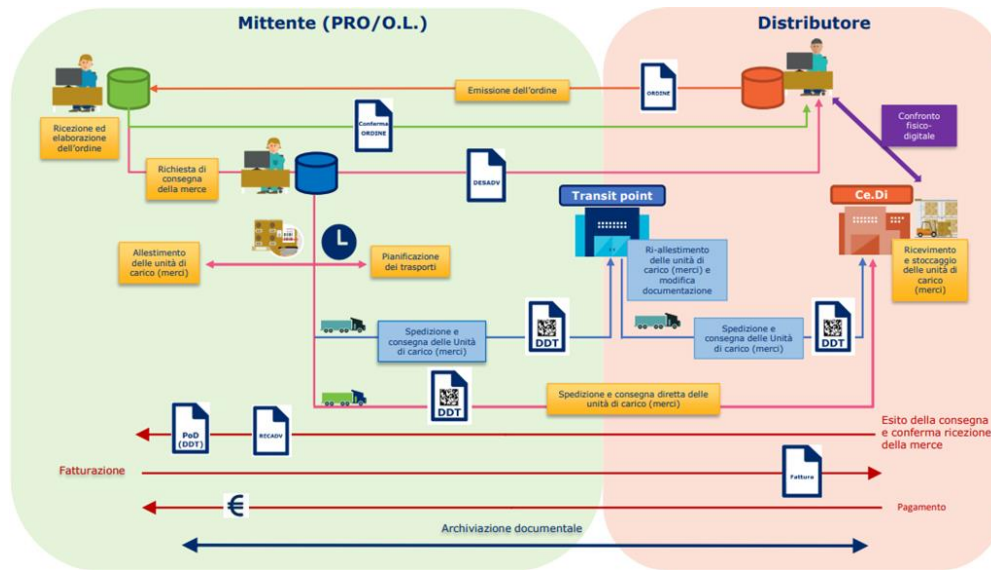


GLI STRUMENTI PRATICI DA USARE

Rapporti collaborativi

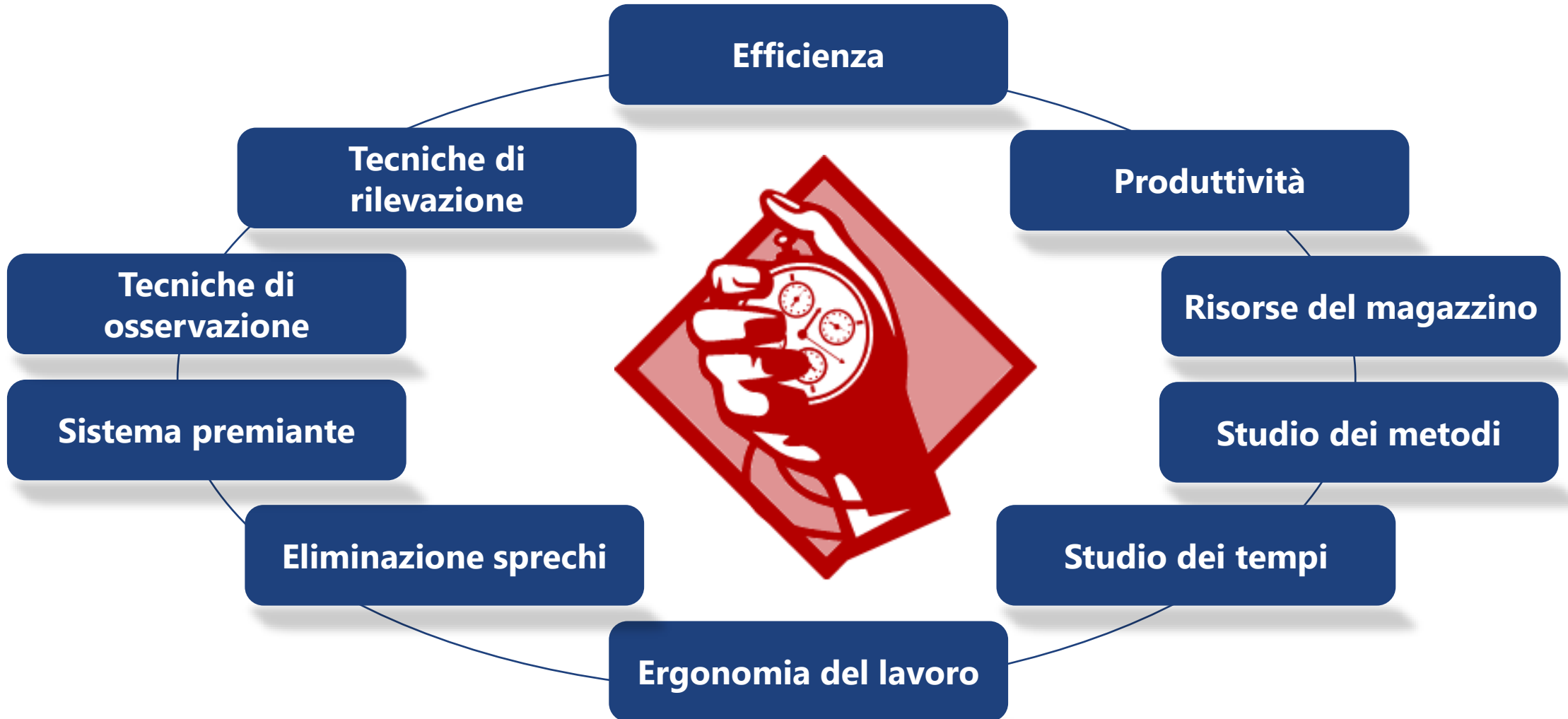
Sviluppare una filiera collaborativa:

- Con i fornitori: gestione delle informazioni, dimensioni degli imballi e delle UdC, pianificazione dei giorni di consegna, attività di cross docking, ... *(più facile)*
- Con i clienti: modalità e tempi di invio degli ordini (cut off), minimi d'ordine, tempi di consegna, ... *(più complesso)*



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO A ZERO INVESTIMENTI

Le parole chiave



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO A ZERO INVESTIMENTI

Conclusioni



L'esperienza ci ha insegnato che **se non si effettuano misurazioni e mappatura dei processi è molto difficile migliorare ma che ogni volta che lo si fa si ottengono dei vantaggi operativi concreti per la competitività.**

Per sviluppare in modo proficuo il miglioramento continuo è necessario però **creare in azienda una tensione positiva, dare continuità e sistematicità alle azioni e disporre del giusto metodo**, delle risorse sufficienti e dell'esperienza utile ad interpretare i dati e proporre le soluzioni.

Una società di consulenza qualificata può quindi rivelarsi una buona opzione ed un valido investimento.

Vi ringrazio per l'attenzione
Potete inviarmi domande anche a
m.maffini@simcoconsulting.com

SIMCO S.r.l. – Via Giovanni Durando, 38 – 20158 Milano
Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600
www.simcoconsulting.com