



COME PROGETTARE UN MAGAZZINO: DALLO STUDIO DI FATTIBILITÀ ALL'HAND-OVER

SIMCO Srl

Via Durando 38 - Milano

Tel. 0239325605 – Fax 0239325600

www.simcoconsulting.com

Relatore: Marco Cernuschi

Senior Partner Consultant

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.

IL PROGRAMMA

COME PROGETTARE UN MAGAZZINO

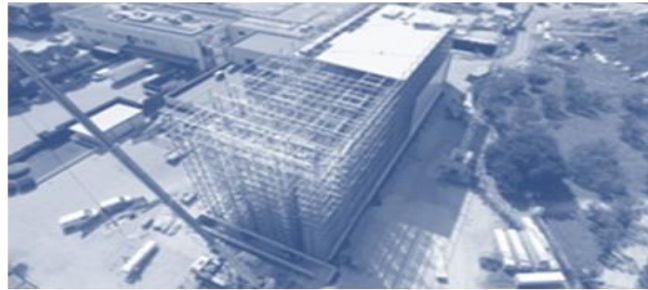
CHI È SIMCO

IL CONTESTO

COME SCEGLIERE LA
SOLUZIONE...

...E COME
REALIZZARLA

L'IMPORTANZA DI
UN BUON
PROGETTO



CHI È SIMCO

Alcune delle Aziende che ci hanno scelto



IL CONTESTO

Cosa viene richiesto ad un magazzino moderno

- Efficienza** → limitare i costi principalmente di *housing* ed *handling*
- Velocità** → ridurre i *lead-time* standard (in/out), dominare (o addirittura favorire) quelli degli ordini urgenti
- Accuratezza** → nell'evasione degli ordini e degli inventari
- Flessibilità** → per fronteggiare l'andamento irregolare dei flussi, il cambiamento di strategie commerciali etc.
- Continuità** → sempre più importante nel contesto attuale

Cosa chiedono i Clienti



	Obiettivo più importante	Secondo obiettivo più importante	Terzo obiettivo più importante
INCREMENTARE LA CUSTOMER SATISFATION	40%	24%	16%
RIDURRE I COSTI	32%	34%	22%
MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA CON GLI ASSET ESISTENTI	17%	24%	32%
POTENZIARE LE OPERATION E LA CAPACITA' PRODUTTIVA	7%	9%	12%
CONSOLIDARE LE OPERATION E LA CAPACITA' PRODUTTIVA	2%	6%	12%
MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA CON NUOVI ASSET	1%	4%	6%

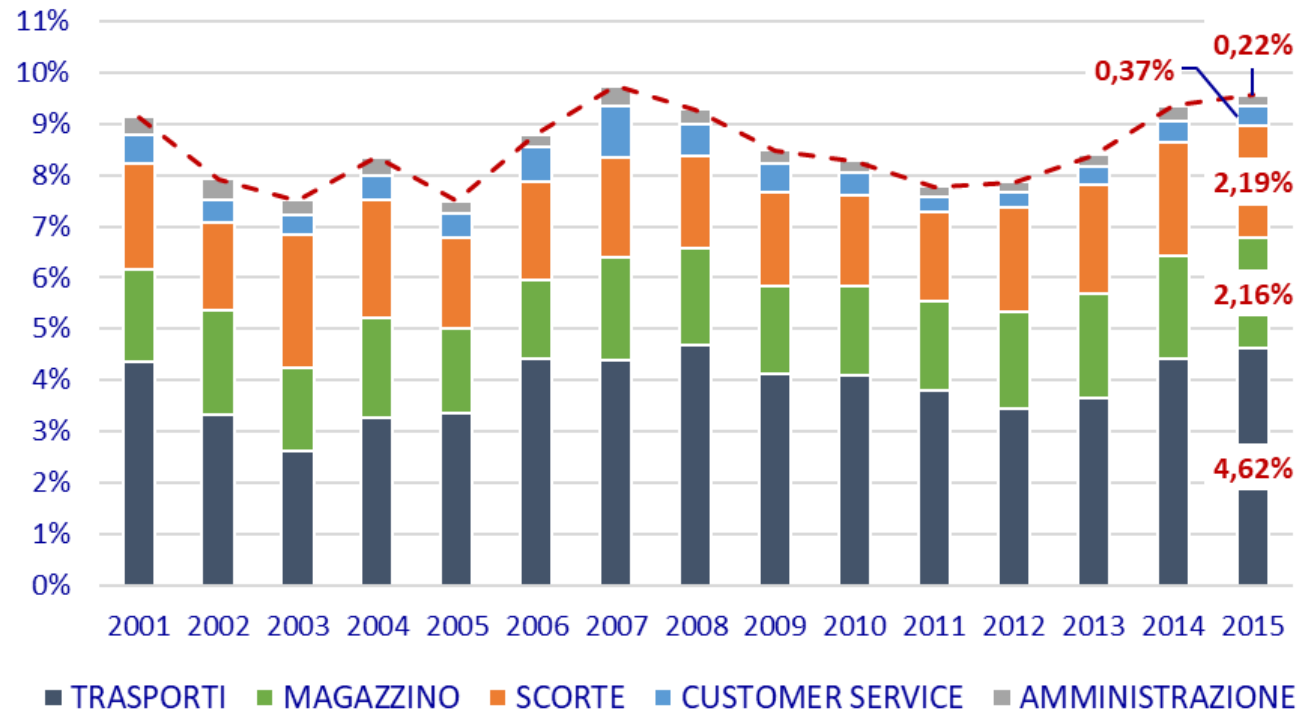
Fonte: WAREHOUSE OPERATIONS TREND

IL CONTESTO

L'incidenza dei costi logistici

INCIDENZA DEI COSTI LOGISTICI SUL FATTURATO

Fonte: Establish Davis Logistics Cost and Service Database



- **HOUSING → 33%**
 - affitto
 - pulizie
 - servizi
 -
- **HANDLING → 67%**
 - Ricevimento
 - Messa a dimora
 - Spedizione
 - Preparazione ordini
 - Rimpiazzo

IL CONTESTO

L'evoluzione della complessità operativa

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

- crescita dell'**ampiezza dei mercati da servire** (maggiore estensioni geografiche – network distributivi – più magazzini – collocazione dello stock – trasporti – diseconomie di scala)
- 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)
- crescita della **qualità** offerta e percepita
- crescita del "**servizio logistico**": disponibilità (copertura), puntualità, tempestività (capillarità distributiva), flessibilità (frazionamento)
- crescita della **imprevedibilità della domanda**
- aumento delle richieste di **prestazioni complementari**: comunicazioni ai clienti, repackaging, kitting, etc.

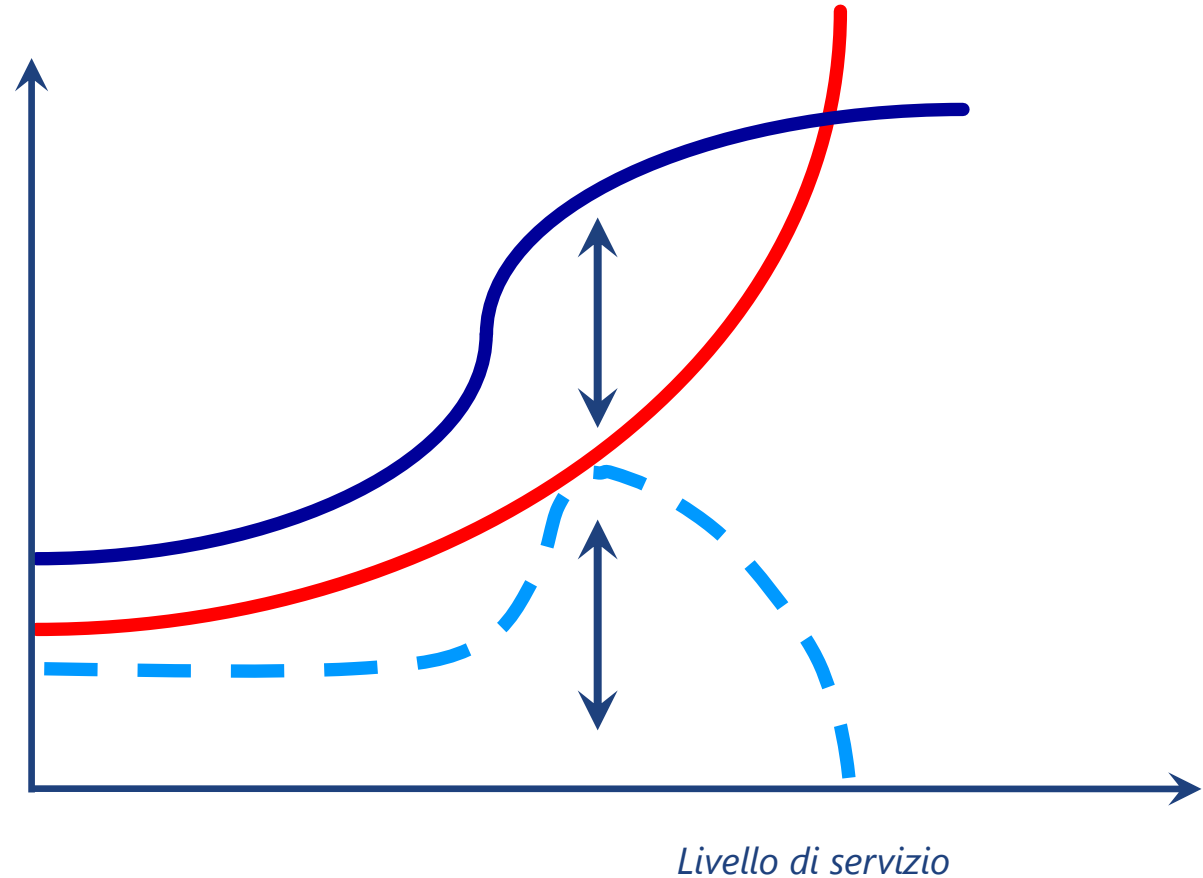
IL CONTESTO

Il Livello di Servizio bussola per la revisione dei processi

Principali componenti del servizio logistico:

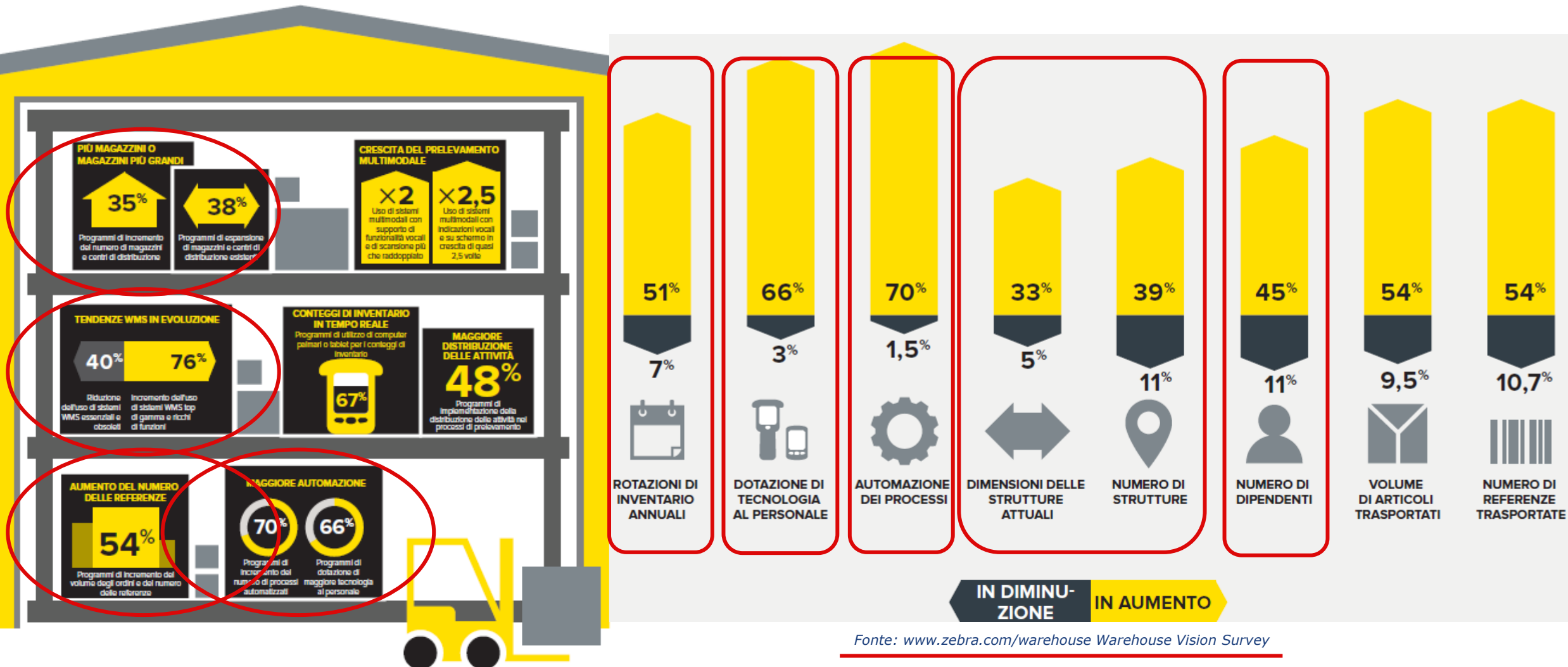
- disponibilità del prodotto
- tempi rapidi di consegna
- rispetto dei tempi concordati di evasione dell'ordine
- accuratezza dello spedito (no errori, no danneggiamenti)
- informazioni sulla situazione dell'ordine e delle consegne
- personalizzazione di:
 - ✓ imballi (primari e secondari)
 - ✓ etichette astuccio e collo
 - ✓ prodotti (marcature, diversi assemblaggi, diversi confezionamenti)
- politiche di consignment stock, VMI, etc.
- gestione della reverse logistics
- Continuità operativa

Fatturato, costo, profitto



IL CONTESTO

Le prospettive e le tendenze future nei magazzini



Fonte: www.zebra.com/warehouse Warehouse Vision Survey

IL CONTESTO

Affrontiamo la complessità



QUALE SOLUZIONE ALL'AUMENTO DELLA COMPLESSITÀ OPERATIVA?



INNOVAZIONE

MIGLIORAMENTO CONTINUO



- **investimenti onerosi**
 - reingegnerizzazione degli immobili
 - utilizzo di nuove tecnologie
 - installazione di impianti ad alta automazione
 - implementazione di software per la gestione operativa
- **ottimi risultati ma a medio/lungo termine**
- **miglioramenti potenzialmente illimitati**

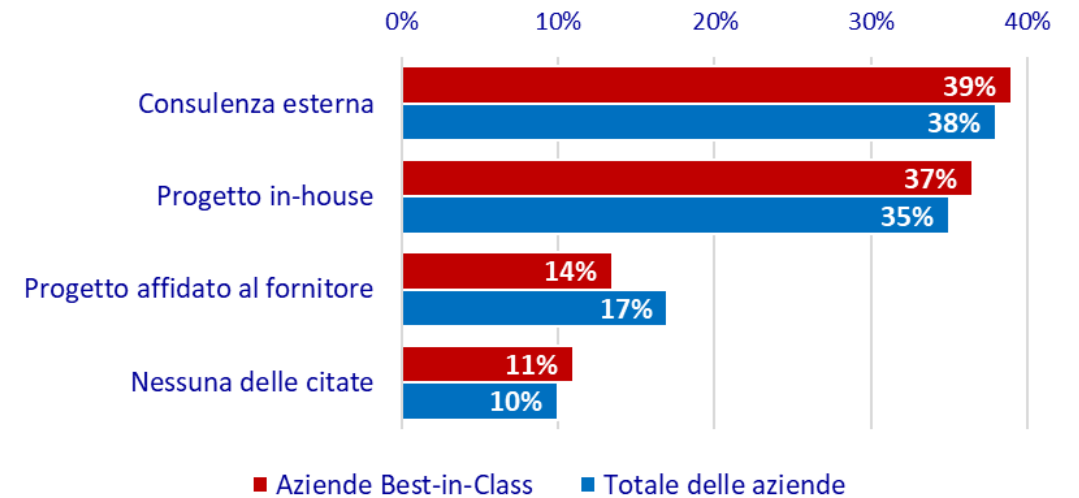
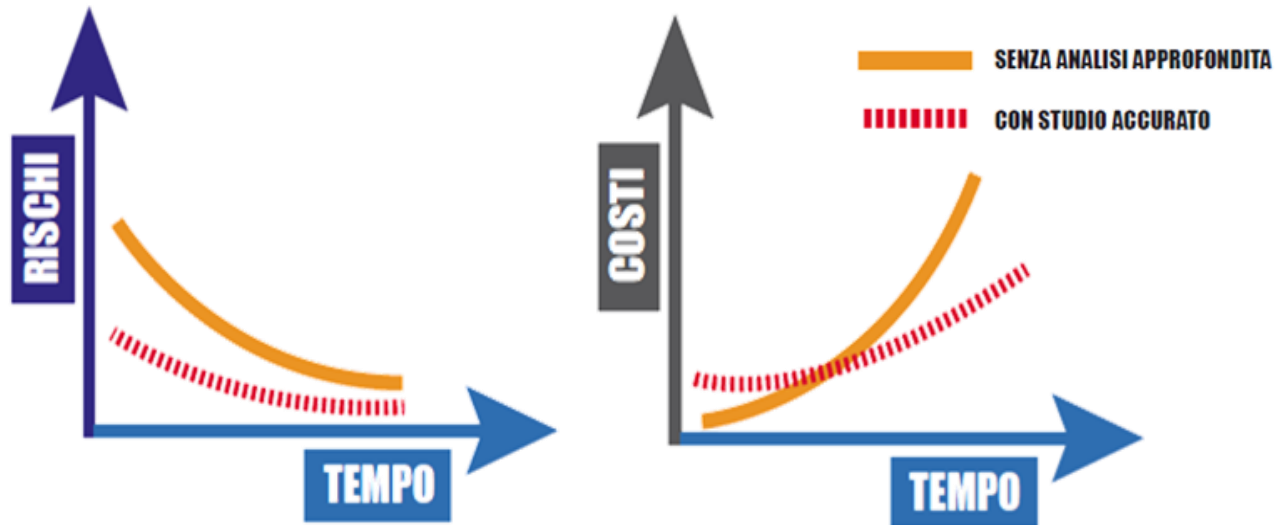
- **investimenti ridotti**
 - intervento sulla situazione esistente
 - ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro
 - miglioramento del sistema di gestione operativa
 - ottimizzazione della mappa di magazzino
- **buoni risultati a breve termine**
- **miglioramenti limitati ma continui**

IL CONTESTO

La chiave per scegliere la soluzione migliore? Il progetto

NON SOTTOVALUTARE IL RUOLO E L'IMPORTANZA DEL PROGETTO

- Solo un progetto molto accurato permette di identificare la soluzione migliore, che soddisfi i requisiti di funzionamento di medio/lungo termine e quelli richiesti per il calcolo del ritorno dell'investimento
- Solo un buon progetto permette di limitare i rischi ed i costi durante la realizzazione



(Fonte: Aberdeen Group - "Warehouse Automation")

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità – Le fasi principali

SCOPO		
Individuare la soluzione da realizzare fra le possibili tecnico-organizzative-economiche		
STUDIO DI FATTIBILITÀ	DEFINIZIONE BASE DATI DI PROGETTO	<ul style="list-style-type: none">• raccolta e analisi dati attuali• analisi dei principali processi → focus sul picking• individuazione dei valori previsionali
	SVILUPPO SOLUZIONI ALTERNATIVE	<ul style="list-style-type: none">• individuazione delle possibili alternative relativamente a:<ul style="list-style-type: none">✓ sistemi di stoccaggio, prelievo e movimentazione✓ procedure di funzionamento, architettura informatica, organizzazione• definizione dei parametri di valutazione delle alternative
	SOLUZIONE OTTIMALE	<ul style="list-style-type: none">• stima investimento preliminare ($\pm 15\%$ circa) e analisi costi/benefici• confronto tra le soluzioni• individuazione della soluzione ottimale → <i>escalation for approval</i>
CONCLUSIONE		
Approvazione progetto → Progetto Esecutivo → Project Management		

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità - La definizione dei requisiti

RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI PROGETTO

ANAGRAFICA	FLUSSI IN INGRESSO		STOCK	FLUSSI IN USCITA		MANODOPERA
Informazioni principali su ciascun articolo, sia qualitative (es categoria di prodotto, unità di carico) che quantitative (es dimensioni e peso dell'articolo)	FLUSSO DEI MATERIALI Dettaglio di tutta il flusso in entrata per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, numero ordine, origine, ecc.	FLUSSO DEI CAMION Dettaglio di tutti i camion in arrivo articolato per tipologia di mezzo	Quantità a stock per ciascun articolo alla fine del mese, al fine di identificare tendenze, modelli di stagionalità, analisi ABC, ecc.	FLUSSO DEI MATERIALI Dettaglio di tutto il flusso in uscita per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, tipo di flusso, destinazione, canale, focus sul picking ecc.	FLUSSO DEI CAMION Dettaglio di tutti i camion in uscita verso i negozi articolato per tipologia di mezzo	Dettaglio degli FTE per ogni attività / processo, inclusi qualifica, costi, produttività

SITUAZIONE CORRENTE

FATTORI DI PROIEZIONE

PUNTO DI PROGETTO

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo studio di fattibilità: la ricerca e l'elaborazione dei dati

- Prevalentemente dal **sistema informativo aziendale** (flussi in pezzi e righe, numero e tipologia degli ordini, giacenze in pezzi o in pallet, etc.)
- Con **rilievi diretti**, soprattutto quando non vengono gestiti i volumi unitari dei pezzi e delle confezioni, gli schemi di pallettizzazione
- Da **colloqui** con i responsabili e gli operativi di magazzino (attenzione a non farsi troppo condizionare... la "paura del nuovo" ...)
- Da **rilievi dell'operatività sul campo**: questo è un aspetto focale non solo per valutare l'attuale modo di impiego delle risorse, ma anche in quanto potrebbe essere utile usare i risultati dell'analisi del lavoro (valutando le sub-attività elementari) per ricostruire una stima della produttività di eventuali nuove soluzioni di progetto.

La raccolta dei dati non deve essere sottovalutata: un progetto giusto con dati approssimati o addirittura sbagliati è un esercizio difficile

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità - Lo sviluppo di soluzioni alternative

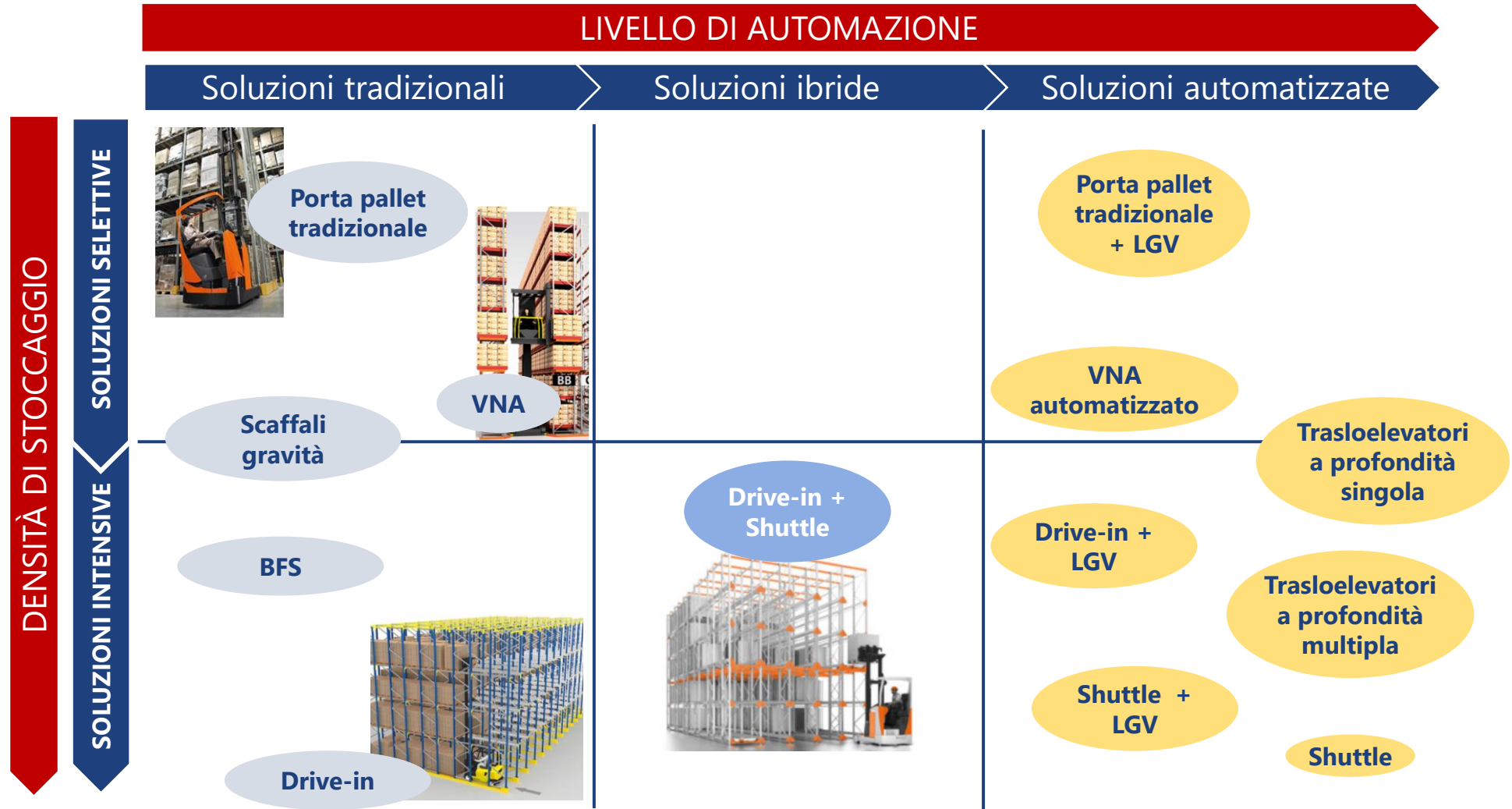
Ogni soluzione alternativa deve essere caratterizzata in termini di:

- **Master Plan del sito**
- **Layout Magazzino:** progettazione delle attrezzature logistiche (mezzi di stoccaggio e movimentazione merci) in relazione ai requisiti di progetto
- **Criteri operativi:** criteri di messa a dimora, mappatura del magazzino, procedure di picking (per singolo ordine, per batch di ordini, con l'utilizzo del sorting, etc.), processi di movimentazione
- **Impegno del personale** (e relativi costi di gestione)
- **Altri costi di gestione** (manutenzioni, materiali di consumo, assicurazioni, consumi, etc.)
- **Stima d'investimenti e calcolo del relativo ritorno**
- **Timing del progetto**
- **Pianificazione delle fasi di implementazione**

Non è facile orientarsi tra le varie opzioni tecnologiche e organizzative **è per questo che non BISOGNA MAI FERMARSI ALLA PRIMA SOLUZIONE CHE VIENE IN MENTE E ANALIZZARE SEMPRE UNA SERIE DI ALTERNATIVE** di tutto il sistema o dei sotto sistemi che lo compongono; **ogni soluzione che non viene analizzata è persa per sempre.**

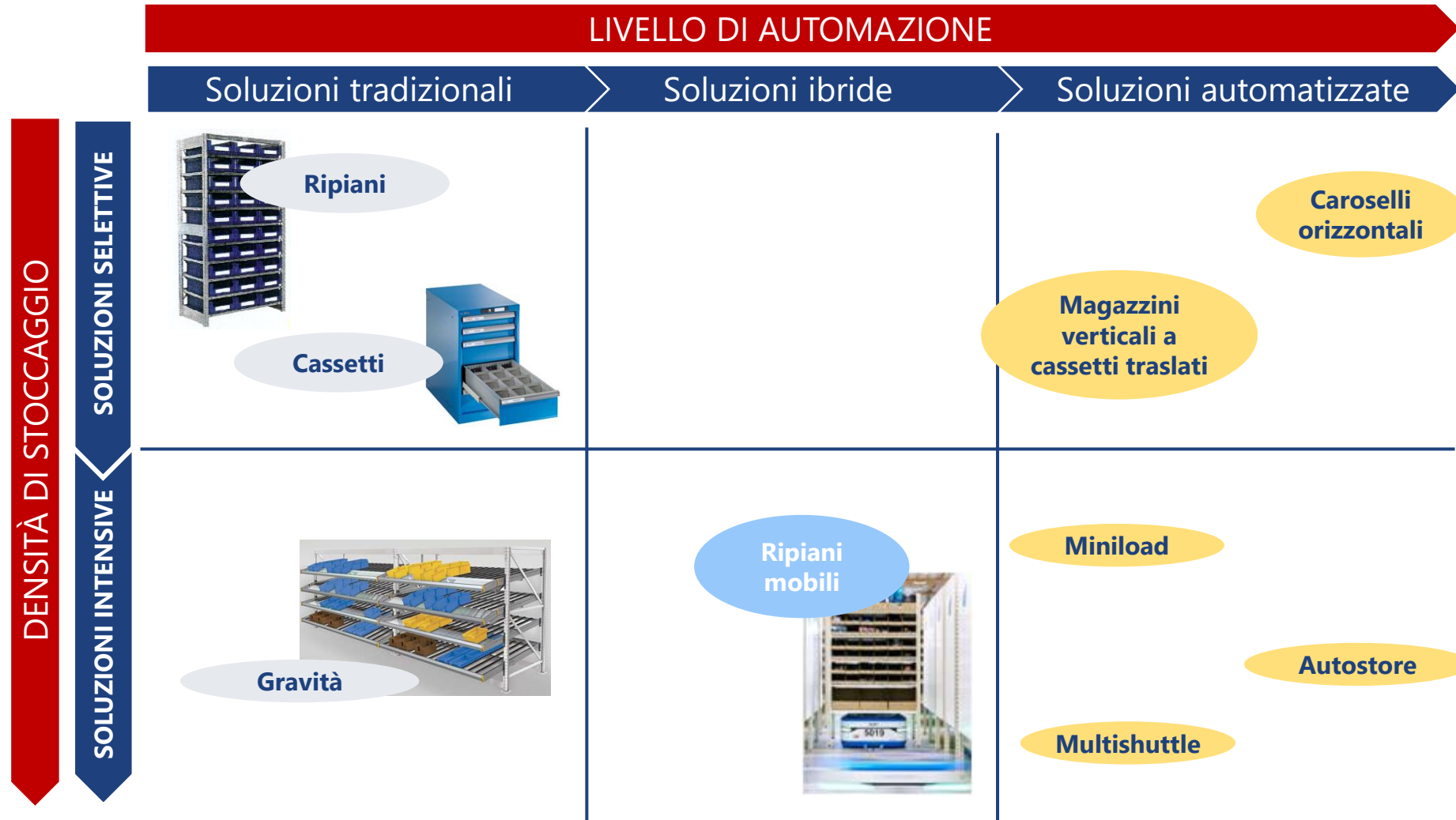
COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità – Esempi di possibili alternative di stoccaggio per le merci voluminose



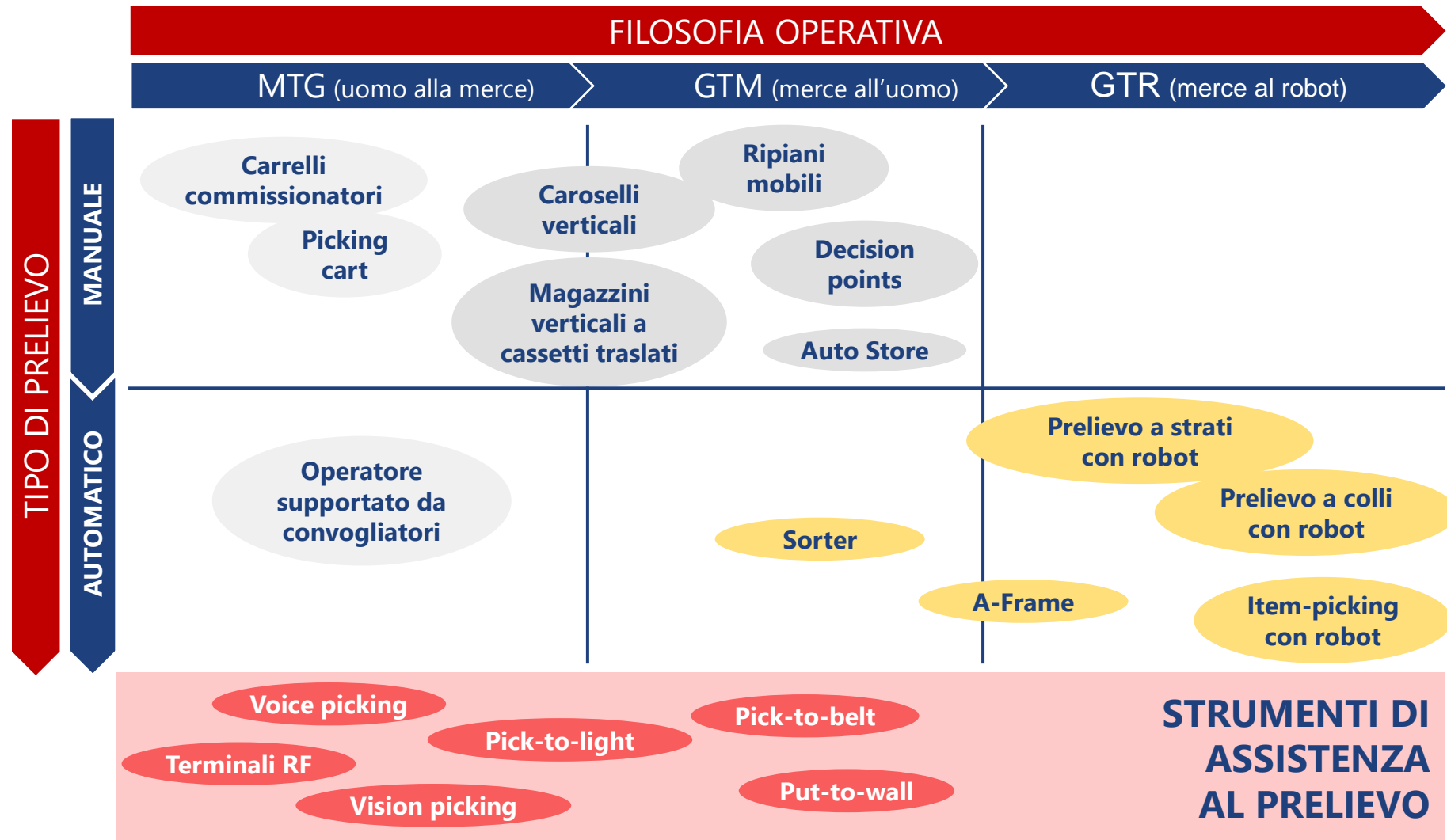
COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità – Esempi di possibili alternative di stoccaggio per la “minuteria”



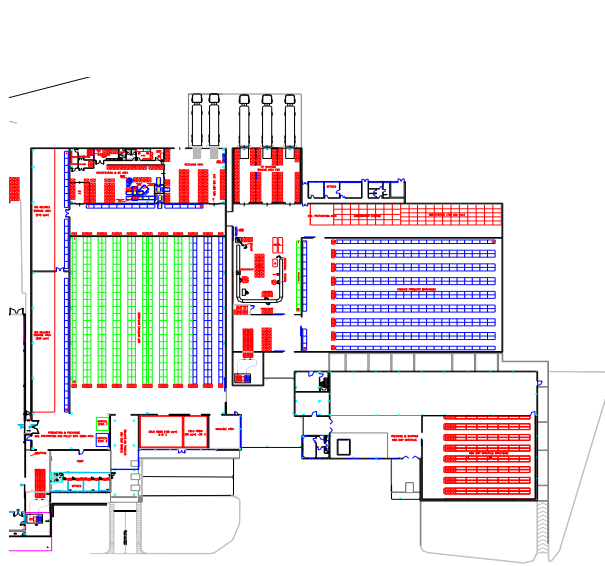
COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità – Esempi di possibili alternative per l'allestimento degli ordini

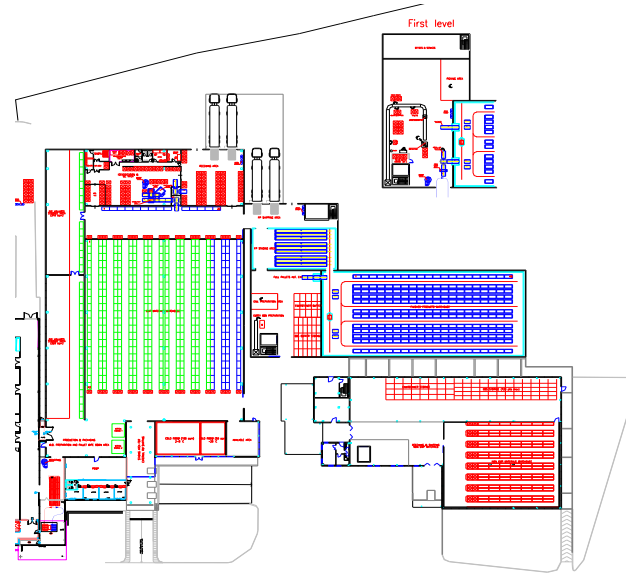


COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

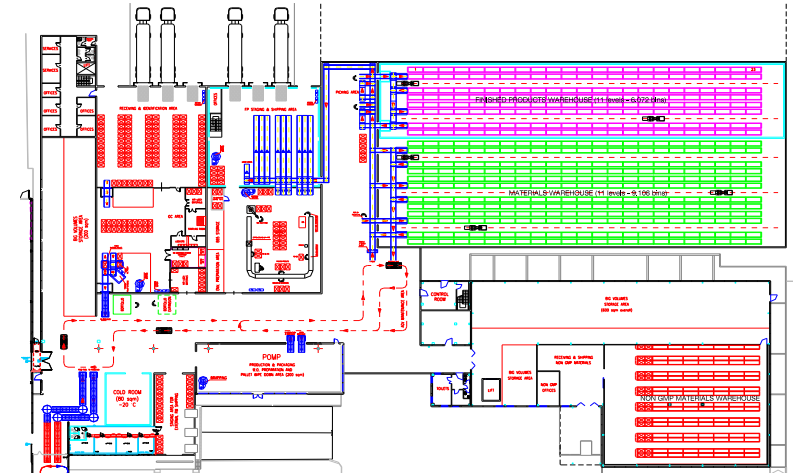
Lo Studio di Fattibilità – Esempi di sviluppo di soluzioni alternative



SOLUZIONE 1
(Tradizionale)



SOLUZIONE 2
(Semi-automated)



SOLUZIONE SUGGERITA
(Fully automated)

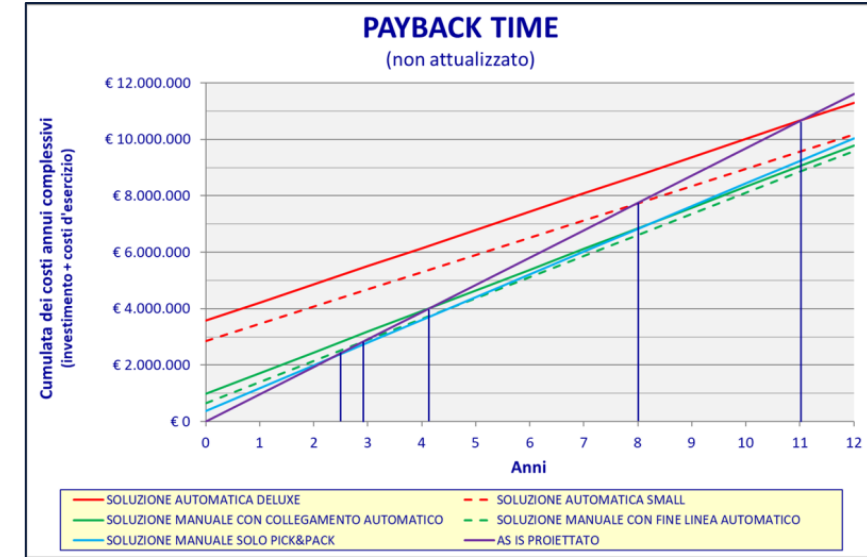
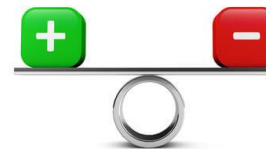
COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Lo Studio di Fattibilità - La valutazione delle alternative

Il progettista dovrà confrontare le alternative proposte quantificando, per ogni soluzione, gli **aspetti economici** (*Capex* e *Opex*) ma anche i **punti di forza e di debolezza qualitativi**. In particolare dovranno essere analizzati:

- **Miglioramenti di efficienza e di servizio rispetto allo stato di fatto** (*spazio, velocità, accuratezza, consumi, altro*)
- **Entità dell'investimento** (*impianti ed attrezzature, oneri di legge, formazione del personale, progettazione, gestione del transitorio, trasloco, etc.*)
- **Impegno del personale** (*diretto e indiretto, nuove figure professionali da impiegare*)
- **Tempi di realizzazione** (*progettazione, appalti, esecuzione, messa in esercizio*)
- **Flessibilità della soluzione rispetto a ogni possibile cambiamento** (*stress test*)
- **Impatto sulle altre funzioni aziendali e sulle relazioni sindacali**

SOLUZIONE OTTIMALE



FINAL SCORE	Rating (1 to 4)				Weight %	Final Rating			
	SOL. 1	SOL. 2	SOL. 3	SOL. 4		SOL. 1	SOL. 2	SOL. 3	SOL. 4
Main features									
Overall capacity	1	3	4	4	20%	2,5	3,0	3,2	3,5
Level of automation	1	3	3	4	30%				
Scalability	4	3	3	3	50%				
Flexibility									
To long termes changes	4	3	3	3	50%	3,5	2,8	3,0	3,3
To new work peaks	4	3	3	3	25%				
To manpower cost	2	2	3	4	25%				
Technology									
Technology level	2	3	3	4	45%	1,7	2,7	2,5	3,7
Performance	2	3	2	4	25%				
Area saving	1	2	2	3	30%				
Timing									
Supply	4	3	3	2	80%	3,8	2,8	2,8	1,8
Installation	3	2	2	1	20%				

COME VALIDARE LA SOLUZIONE

Tecniche e strumenti per validare una soluzione

Prima di procedere con l'implementazione, soprattutto per soluzioni ad alto contenuto di automazione, potrebbe essere suggeribile effettuare alcune verifiche prestazionali, utilizzando:

- ✓ **Simulazione dinamica**

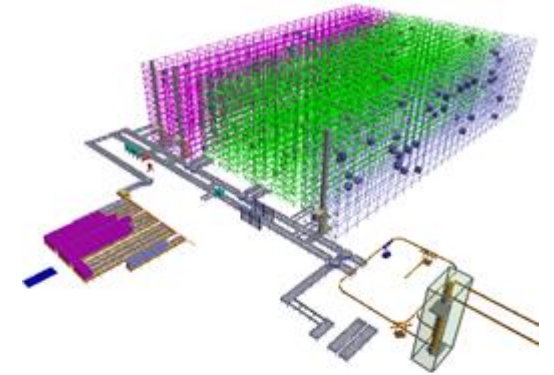
verificare al computer, con l'ausilio di specifici software, che per la soluzione definita non si manifestino delle criticità sia dal punto di vista impiantistico sia dal punto di vista delle strategie operative

- ✓ **Analisi di resilienza**

*valutare come potrebbe reagire la soluzione ipotizzata al verificarsi di scenari diversi da quello ipotizzato in progetto (**stress test**)*

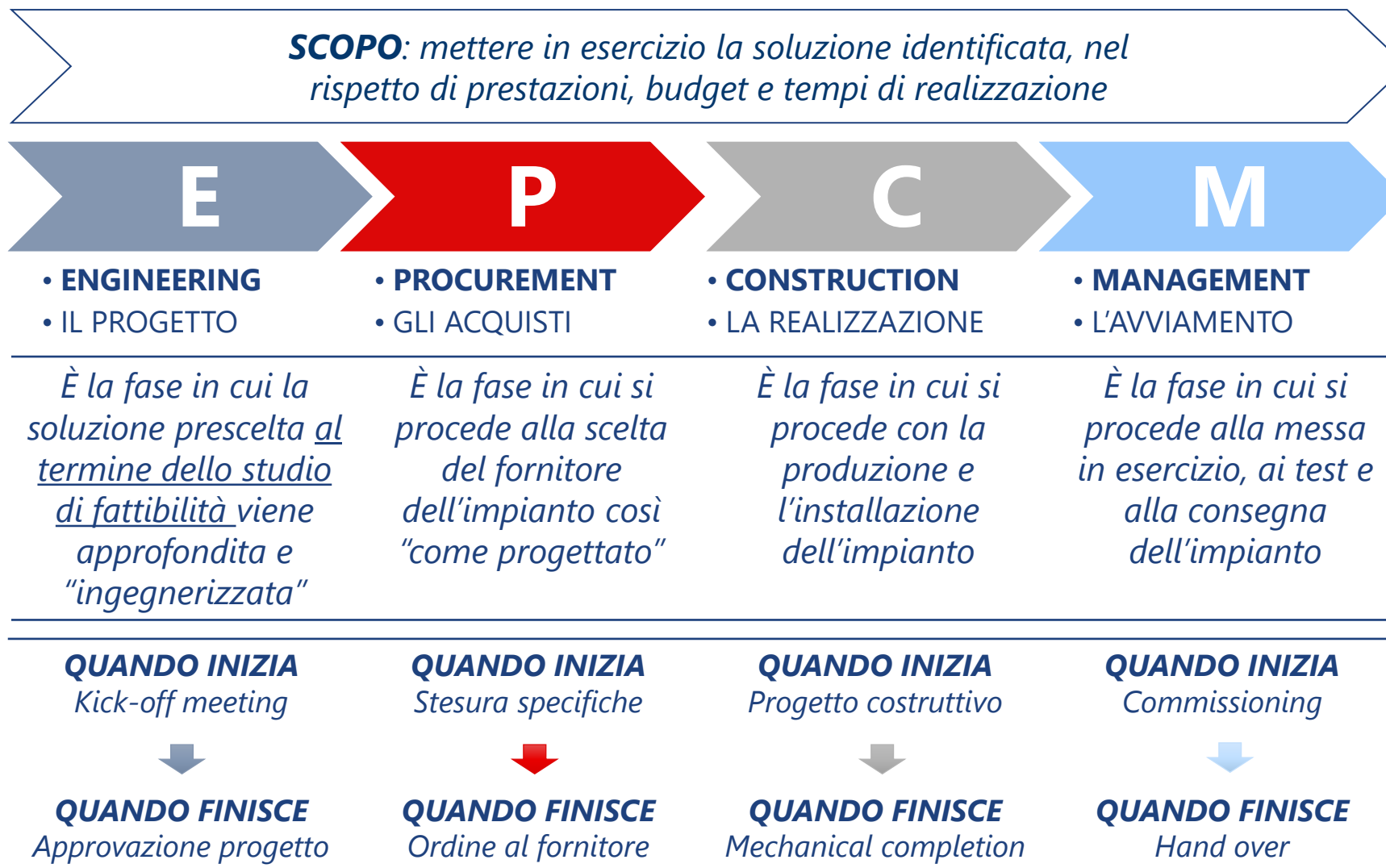
- ✓ **Analisi dei rischi**

prendendo in considerazione situazioni critiche con relative probabilità di accadimento, verificare cosa potrebbe succedere a livello aziendale e quali potrebbero essere le precauzioni / rimedi necessari



COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

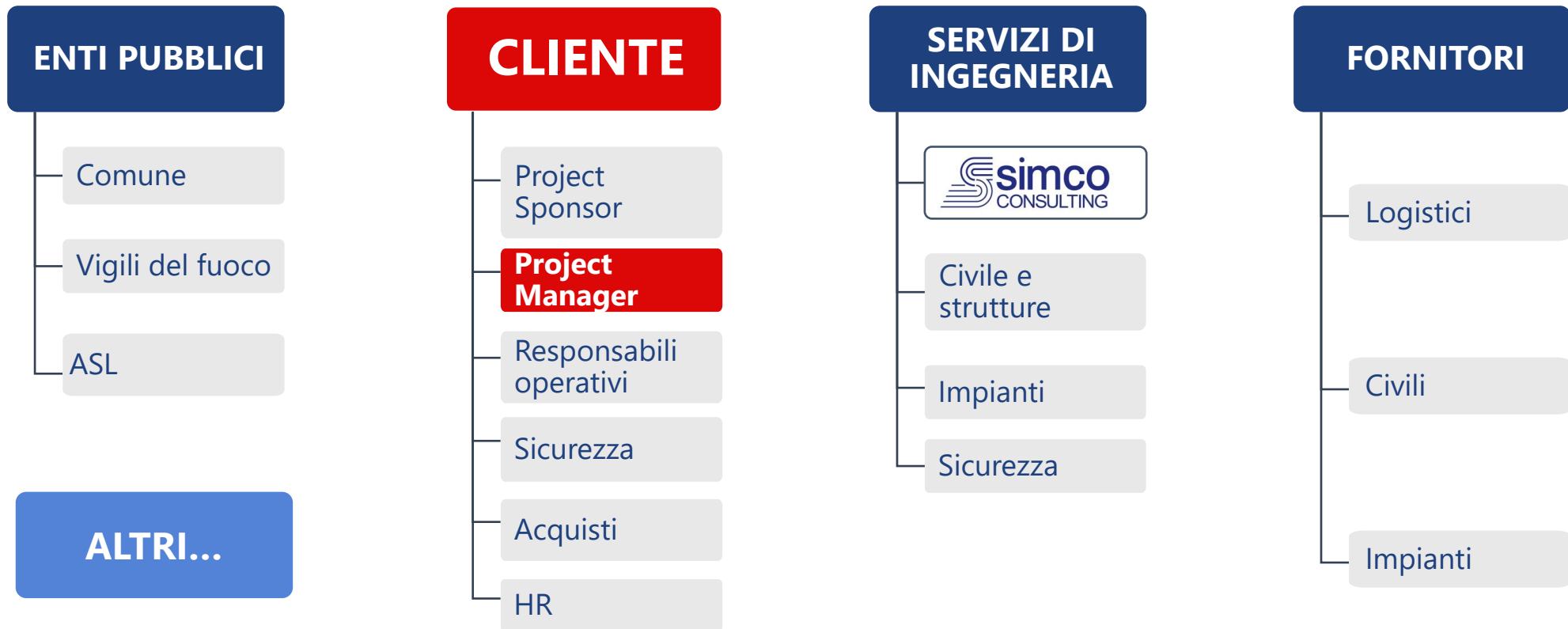
Le fasi di realizzazione



COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

Gli attori del progetto

LE FIGURE COINVOLTE



COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

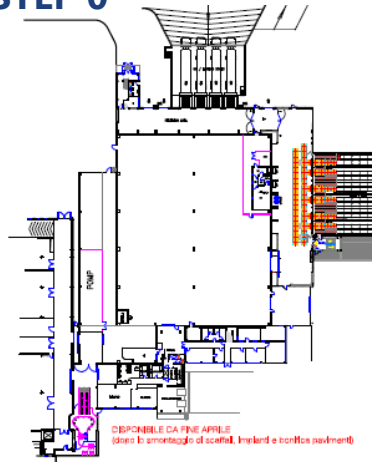
Il progetto di dettaglio - Principali attività e deliverables



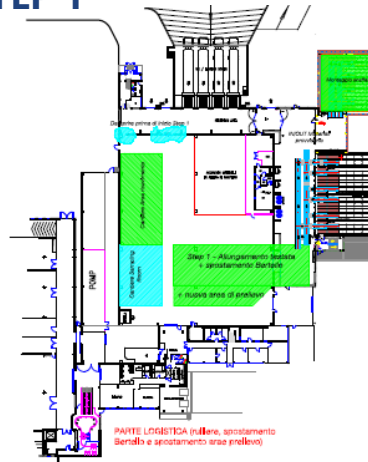
COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

Il progetto di dettaglio – Un esempio di phasing

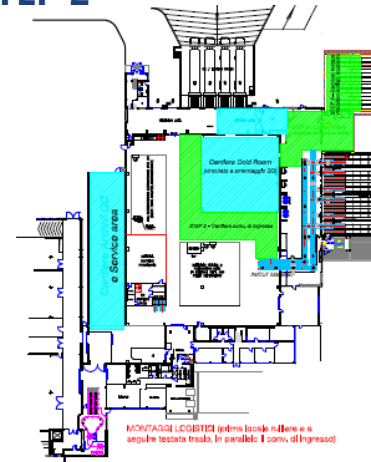
STEP 0



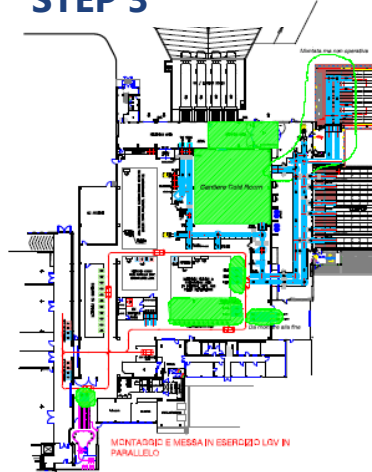
STEP 1



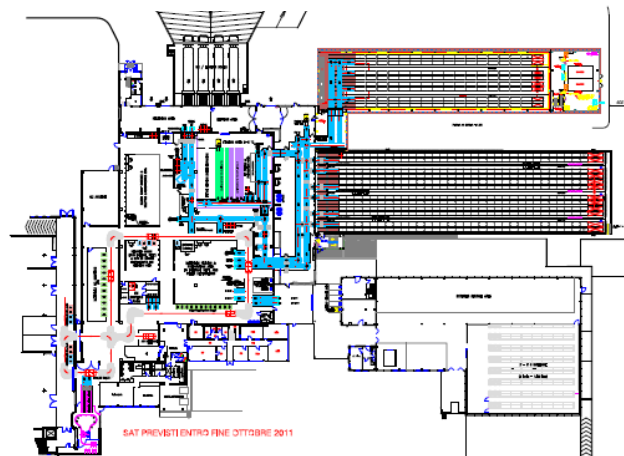
STEP 2



STEP 3



STEP 4



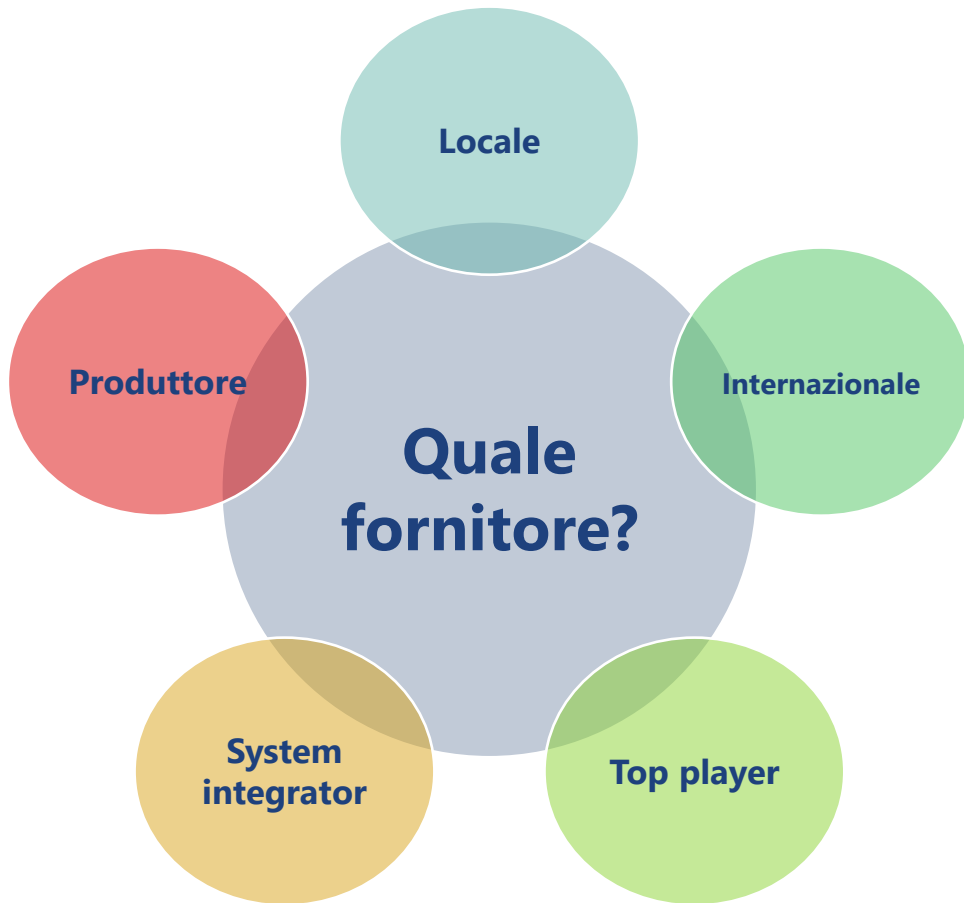
COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

La fase d'acquisto - Principali attività e deliverables



COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

La fase d'acquisto - Definizione della vendors list



TOP 20 WORLDWIDE MATERIAL HANDLING SUPPLIERS

2020 Rank	2019 Rank	COMPANY	HEADQUARTERS
1	1	Daifuku Co., Ltd.	Osaka, Japan
2	3	Dematic (KION Group)	Atlanta
3	2	Schäfer Group***	Neunkirchen, Germany
4	6	Vanderlande (*TALG)	Veghel, The Netherlands
5	4	Honeywell Intelligrated	Charlotte, N.C.
6	4	Murata Machinery, Ltd.	Kyoto, Japan
7	7	Knapp AG	Hart bei Graz, Austria
8	8	Beumer Group GmbH	Beckum, Germany
9	9	MHS	Mount Washington, Ky.
10	11	TGW Logistics Group GmbH	Marchtrenk, Austria
10	n/a	Siemens Logistics	Constance, Germany
12	12	WITRON Integrated Logistics	Parkstein, Germany
13	10	Swisslog AG (**Kuka Robotics)	Buchs, Switzerland
14	13	Kardex AG	Zurich, Switzerland
15	14	Bastian Solutions (*TALG)	Indianapolis, Ind.
16	15	Elettrec 80	Viano, RE, Italy
17	16	System Logistics SpA	Fiorano, MO, Italy
18	17	DMW&H	Fairfield, N.J.
19	19	viastore Systems	Stuttgart, Germany
20	n/a	SAVOYE	Dijon, France

Source : Modern Material Handling (www.mmh.com)

COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

La fase d'acquisto - Il confronto tecnico-economico

VOICE OF COMPARISON	SCORE	ITEM	SUPPLIER 1	SUPPLIER 2
EXPERIENCE WITH SIMILAR SYSTEM	1÷5	5%	3,5	4
TECHNICAL PROPOSAL				
LAYOUT COMPLIANCE WITH URS	1÷5	5%	3	4
WRAPPING MACHINE	1÷5	20%	4	4
CONVEYORS	1÷5	20%	4	4
LINE BUFFERING CAPACITY	1÷5	15%	5	4,5
ACCESSIBILITY TO THE SYSTEM	1÷5	20%	3,5	5
WMS	1÷5	20%	4	4
OVERALL TECHNICAL EVALUATION		100%	4,18	4,48

TECHNICAL PROPOSAL	1÷5	40%	4,18	4,48
ECONOMICAL (SUPPLY)	1÷5	20%	5,00	4,00
ECONOMICAL (MAINTENANCE)	1÷5	5%	5,00	5,00
TIMING	1÷5	25%	4,00	4,00
SIMILAR SUPPLIES	1÷5	10%	2,50	5,00
OVERALL EVALUATION		100%	4,17	4,34



COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

La realizzazione - Principali attività e deliverables

COORDINAMENTO DEL PROGETTO COSTRUTTIVO

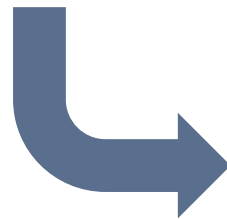
- esame critico dei disegni costruttivi del fornitore ed eventuale aggiornamento layout
- verifica dell'opportuna integrazione e non interferenza delle forniture logistiche con altre (impianti generali, illuminazione, antincendio, HVAC etc.)
- revisione dei documenti emessi dai fornitori (es. specifiche funzionali)
- aggiornamento del Gantt di progetto

ASSISTENZA DURANTE LA PRODUZIONE

- controllo dello stato di avanzamento della produzione
- assistenza all'effettuazione dei necessari Factory Acceptance Test (FAT), secondo la relativa documentazione preparata dai Fornitori
- verifica della legittimità delle richieste di extra lavorazioni (REL) da parte del fornitore
- aggiornamento del Gantt di progetto

SUPERVISIONE IN CANTIERE

- collaborazione nell'emissione del report mensile di avanzamento lavori
- verifica della conformità delle forniture e della loro realizzazione con quanto progettato e sulla base dei documenti di progetto precedentemente approvati
- effettuazione di ispezioni periodiche per controllare lo stato di avanzamento lavori
- aggiornamento del Gantt di progetto



DELIVERABLES

- Equipment List per le sole attrezzature logistiche
- report mensile di avanzamento lavori
- planimetria di cantiere
- note di riunione a corredo di visite e riunioni in cantiere
- proposte di remedial actions
- certificato di mechanical completion

COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

L'avviamento - Principali attività e deliverables

MESSA IN ESERCIZIO (COMMISSIONING)

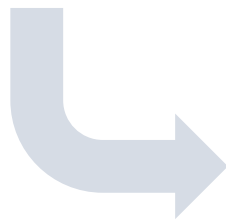
- effettuazione di ispezioni periodiche per monitorare il lavoro dei fornitori
- controllo dello stato di avanzamento della messa in esercizio
- redazione della punch list con i punti da risolvere

SAT (SITE ACCEPTANCE TEST)

- commento e approvazione dei documenti di SAT preparati dai fornitori
- impostazione ed assistenza alla preparazione dei test e definizione dell'approccio metodologico da tenere
- assistenza alle attività di test (funzionali, prestazionali) e collaudo necessarie per l'accettazione delle forniture logistiche
- elenco degli eventuali *outstanding works after acceptance*

LA CONSEGNA DELL'IMPIANTO (HAND-OVER)

- compilazione, in collaborazione con i fornitori, ed approvazione congiunta col Committente, del documento di hand-over
- raccolta della documentazione as-built dei fornitori e trasmissione al Committente
- decorrenza garanzia



DELIVERABLES

- note di riunione a corredo di visite e riunioni in cantiere
- stesura *punch list*
- certificazione CE dell'impianto
- documentazione *as built*
- verbale di consegna (*Project Acceptance Protocol*)

COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

L'avviamento - Il protocollo di SAT ed i suoi contenuti

REJECTED

PASSED

TIPO TEST	PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE
Verifica Documentale	<ul style="list-style-type: none">• Verifica che tutti documenti citati siano presenti e allegati al presente protocollo di SAT
Test statici	<ul style="list-style-type: none">• Ispezione visiva• Controllo schemi elettrici• Controllo Input/Output del PLC• Controllo delle Sicurezze (pulsanti di emergenza, porte interbloccate, allarme antincendio ...)
Modalità operative e allarmi	<ul style="list-style-type: none">• Passaggio da modalità automatica a manuale• Passaggio da manuale a automatica• Ripristino da uno stato di allarme
Test dinamici funzionali	<ul style="list-style-type: none">• Verifica della corretta esecuzione di tutte le missioni previste nelle specifiche funzionali (ingressi, uscite, prelievi, logiche di allocazione, gestione accumuli,...)
Test dinamici prestazionali	<ul style="list-style-type: none">• Verifica della conformità delle prestazioni richieste alle varie attrezzature presenti nell'impianto ai requisiti di progetto
Approvazione generale e commenti finali	<ul style="list-style-type: none">• Redazione dei commenti finali e della eventuale <i>punch list</i>

COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

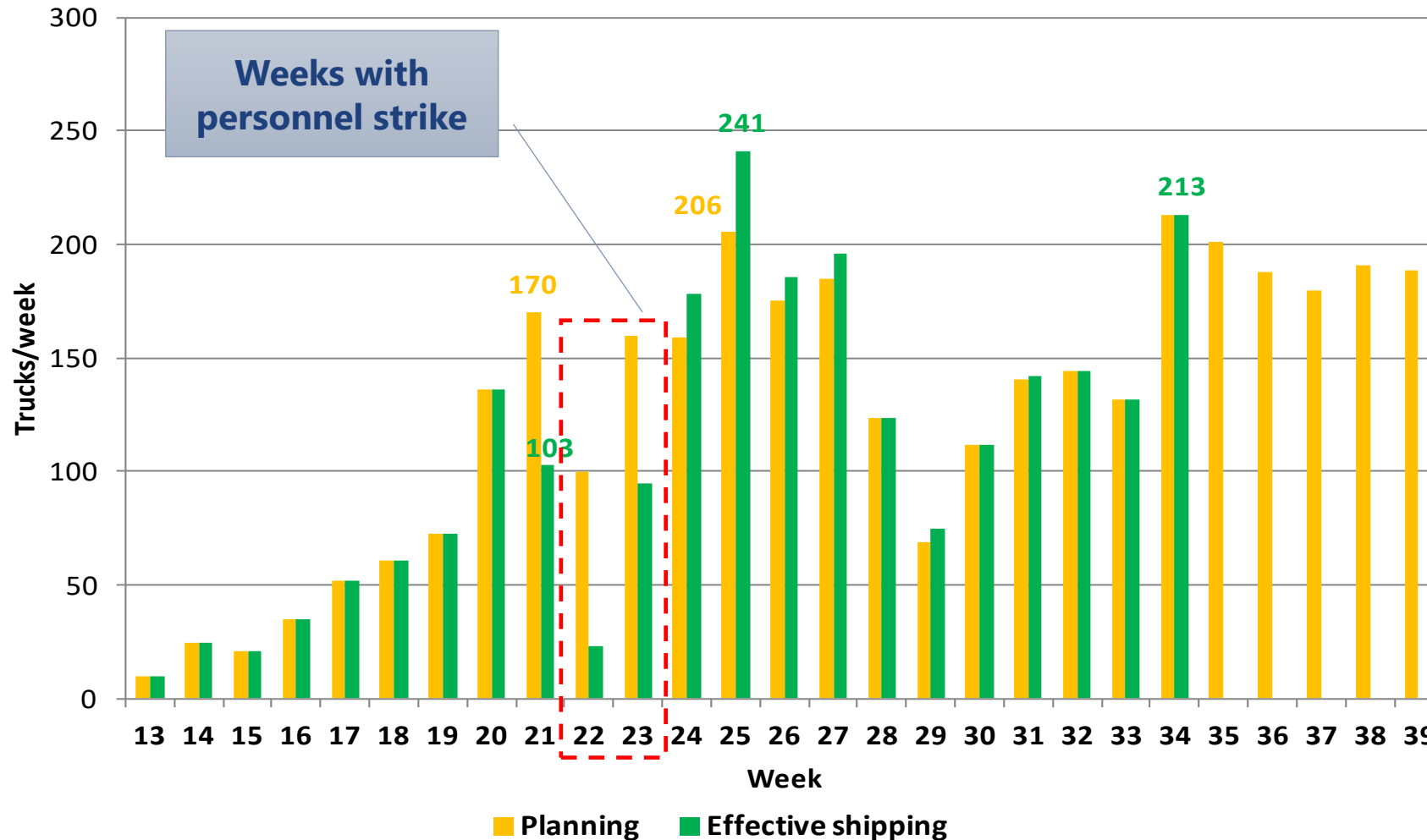
L'avviamento - La Punch List : un esempio

	<h2>SAT PUNCH LIST</h2>	Client	CLIENT
		Work Order	XXXX
		Project	New conveying system
		Revision	Rev.00

ITEM	DESCRIPTION	ACTION BY	EXPECTED CLOSING DATE	REAL CLOSING DATE	STATUS
1	Labeller documents are not available	Supplier 1	30/09/2019		ON GOING
2	Application of conveyors identification label by each side of the conveyors	Supplier 1	30/09/2019		OPEN
3	Modification of the centrig bar in the I-Point with an highest one to avoid depositing the pallet in an inclined position	Supplier 1	30/09/2019		OPEN
4	Substitution of the pallet presence sensor at the I-Point. The installed type (mechanical bar) doesn't work with open pallet (like Europallet) and the transfer is not activated	Supplier 1	30/09/2019		ON GOING
5	Adjustment of the STACKER forks distance adopting the same configuration set for the DESTACKER	Supplier 1	30/09/2019	20/09/2019	CLOSED
6	Alignment of the deposit position at I-Point 12 with the I-Point 1: the pallet shall be loaded on the conveyors in the same way (label in front of the FLT driver) and managed on the turning table on the same side; in this way can be also put in place the modification of Point 6	Supplier 1	30/09/2019	17/09/2019	CLOSED
7	Modification of parking position of the turning table #14 (alignment with conveyors coming from wrapping machine): expected saving -5 sec/cycle	Supplier 1	30/09/2019		OPEN
8				

COME REALIZZARE LA SOLUZIONE PRESCELTA

L'avviamento - Monitoraggio delle prestazioni post hand-over

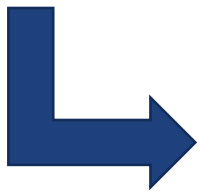


CONCLUSIONI

Fattori chiave per il successo di un progetto

SETTE SUGGERIMENTI PER SVILUPPARE UN BUON PROGETTO SENZA (o quasi) PUNTI DEBOLI:

1. disporre di un **metodo progettuale** solido e collaudato (*ancor più importante della conoscenza specifica del settore*)
2. dedicare **il tempo e le risorse necessarie** evitando di sviluppare progetti in tempi troppo ristretti
3. non sottovalutare la **professionalità e la neutralità delle competenze** necessarie
4. progettare in ottica di **master plan** guardando al futuro (scalabilità della soluzione)
5. sviluppare **soluzioni alternative** (mai una sola soluzione)
6. utilizzare **strumenti avanzati** per verificare la solidità del progetto (es: simulazione dinamica)
7. non trascurare **l'impatto delle soluzioni** proposte sull'operatività aziendale



LO STUDIO DI FATTIBILITÀ, È IL CUORE DELLE DECISIONI e la leva per il successo; per questo motivo è necessario affrontarlo con un **APPROCCIO "OPEN MIND", PROFESSIONALE E NEUTRALE** da qualsiasi interesse commerciale.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

m.cernuschi@simcoconsulting.com

Per ulteriori informazioni potete rivolgervi a:

SIMCO S.r.l.

Via Durando, 38 – 20158 Milano

Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600

www.simcoconsulting.com

