



PROGETTARE O RIORGANIZZARE UN MAGAZZINO AD ALTO CONTENUTO DI PICKING

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.

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



AGENDA DELL'INTERVENTO

- **COSA VIENE RICHIESTO OGGI AD UN MAGAZZINO**
- **LA PREPARAZIONE DEGLI ORDINI NEL MAGAZZINO MODERNO**
- **L'INNOVAZIONE NEL PICKING**
- **COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE TECNOLOGICA ORGANIZZATIVA**
- **CONCLUSIONI**



LA PREPARAZIONE DEGLI ORDINI NEL MAGAZZINO MODERNO

COSA VIENE RICHIESTO OGGI AD UN MAGAZZINO?

Le sfide poste dalla situazione attuale

LE PREOCCUPAZIONI GENERALI

- Scarsità e costo elevato delle superfici e delle opere
- Scarsità di Risorse Umane
- Scarsa prevedibilità dello scenario economico
- Sostenibilità ambientale

I FATTORI TRAINANTI

- Aumento dei codici e della velocità di obsolescenza (in 15 anni + 50-70% per le aziende di produzione; + 30-40% per quelle di distribuzione)
- Aumento del numero di spedizioni e delle righe d'ordine a parità di fatturato (es. e-commerce)
- Diminuzione dei lead time di consegna
- Frammentazione dei canali distributivi
- Diminuzione fisiologica dei livelli di scorta delle merci

SAPER GESTIRE LA COMPLESSITÀ

I TREND IN CRESCITA

- Aumento delle consegne urgenti
- Aumento delle promozioni e degli ordini personalizzati
- Aumento delle informazioni da gestire, da trasmettere e da associare agli ordini e alle merci

LE OPPORTUNITÀ

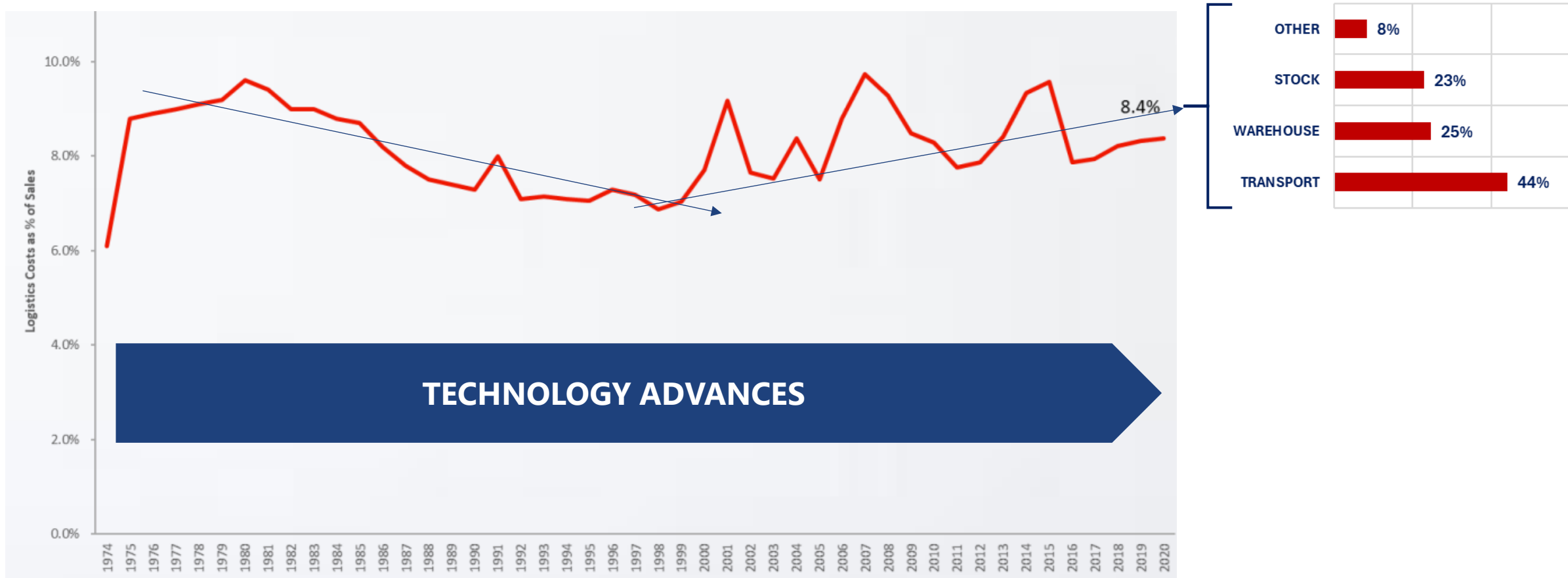
- Impiego dell'AI per ottimizzare i processi
- Ampiezza e varietà tecnologica

IL MAGAZZINO MODERNO

Il Livello di Servizio bussola per la revisione dei processi

IMPACT OF LOGISTICS COSTS ON TURNOVER (1974÷2020)

Fonte: Establish Davis Logistics Cost and Service Database (*)



(*) Database of logistics costs and services, fed by an annual survey involving manufacturers, distributors and retailers

IL MAGAZZINO MODERNO

L'importanza del picking

PICKING: prelievo selettivo di singoli articoli da Unità di Carico, da contenitori o da scaffali per l'allestimento di uno o più ordini con riga d'ordine avente quantità differente dalla UdC completa.

- Incide notevolmente sui costi: può oscillare mediamente tra lo **0,6%÷0,9% del fatturato**
- Impegna in modo considerevole le **risorse: personale, mezzi, spazio**
- **Condiziona il servizio** in termini di accuratezza, di puntualità e di velocità di evasione degli ordini
- Coinvolge molte persone con **ripercussioni sulla sicurezza, sull'ergonomia, sulla qualità del lavoro**, sul clima delle relazioni aziendali
- È un'attività ad **alta intensità di lavoro** nei sistemi di tipo manuale ed ad **alta intensità di capitale** nei sistemi di tipo automatico



IL MAGAZZINO MODERNO

Affrontiamo la complessità



COME RISPONDERE ALL'AUMENTO DELLA COMPLESSITÀ OPERATIVA?

INNOVAZIONE

OUTSOURCING

MIGLIORAMENTO CONTINUO

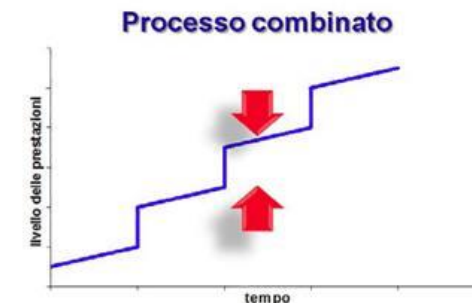
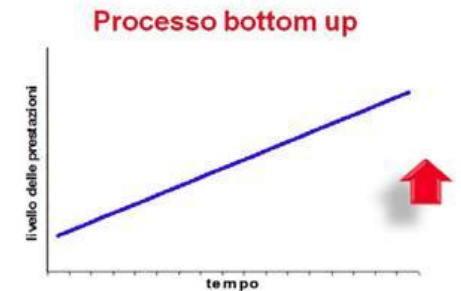
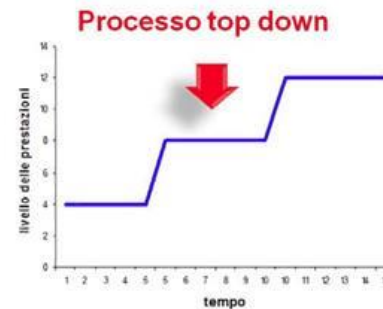
È sul fronte dell'innovazione che oggi possiamo trovare una gamma di soluzioni particolarmente interessanti



Picking di minuterie



Picking di prodotti pallettizzati





INNOVAZIONE NEL PICKING – METODI E TECNOLOGIA

- *La scelta del sistema di picking*
- *I principali scenari tecnologici*
- *Le tecnologie disponibili*

INNOVAZIONE NEL PICKING

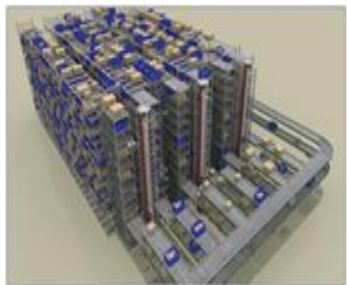
La scelta del sistema di picking

QUALI FATTORI CONSIDERARE

SCORTA



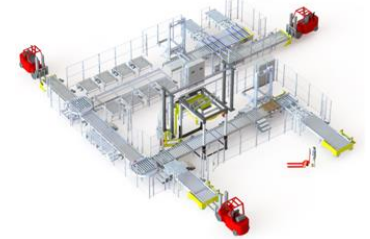
- Magazzini tradizionali
- Magazzini automatici



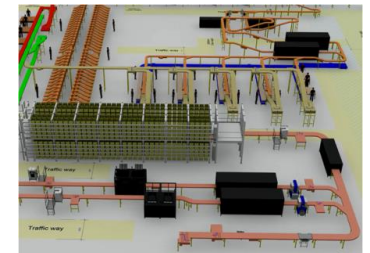
PICKING

- Tipologia delle **Unità di Carico**
- **Caratteristiche fisiche e gestionali** dei prodotti da prelevare (forma, peso, volume, deperibilità, tracciabilità)
- **Numero delle SKU** presenti in magazzino
- **Quantità e volume in giacenza** per SKU
- **Numero delle righe evase** per SKU e in totale
- **Entità dei rimpiazzati** da scorta a picking
- **Profilo delle righe di prelievo** (pezzi/riga)
- **Variabilità dell'intensità dei flussi**
- **Profilo dell'ordine** e sua distribuzione probabilistica
- Necessità di **imballaggio** per la spedizione (colli interi/misti)
- **Lead time** richiesto per l'evasione dell'ordine
- Logiche di **pay-back degli investimenti**

FINE LINEA



- Fine linea manuale
- Fine linea semi-automatico
- Fine linea automatico



SOLUZIONI DI AUTOMAZIONE – Alcuni esempi

Soluzioni *"manuali"* e *"semi-automatiche"* MTG

Order picking



Voice picking



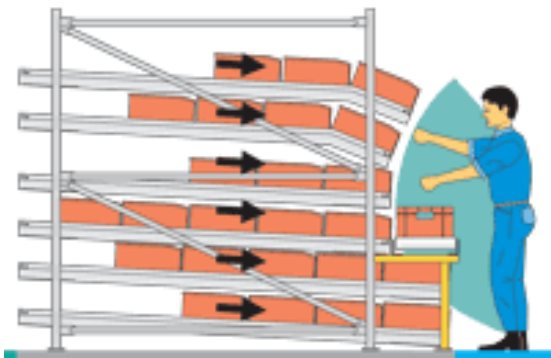
Decision Point



Pick to light



Picking da gravità



Vision picking



Put-to-Wall



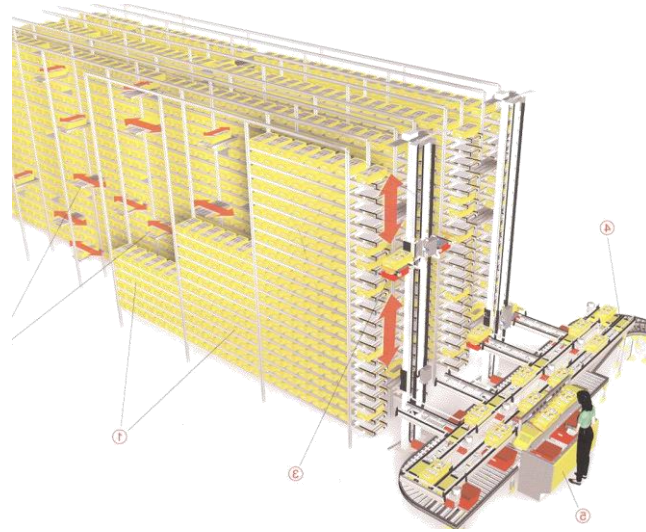
Put-to-Cart



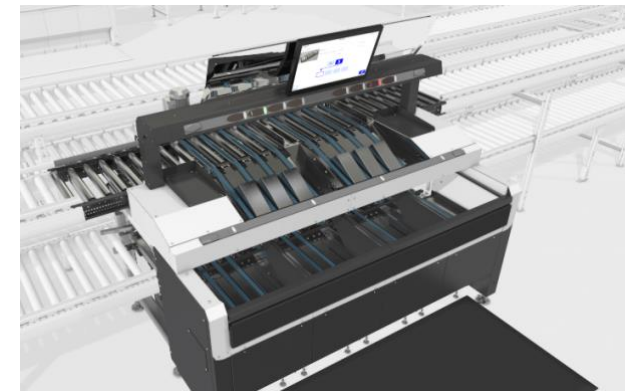
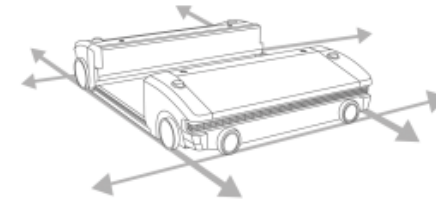
Per queste soluzioni bisogna intervenire prima con l'ottimizzazione dei processi e poi con strumenti SW e IA sulle strategie di prelievo e di percorrenza, sulla mappatura del display, sul continuo monitoraggio delle prestazioni

SOLUZIONI DI AUTOMAZIONE – Alcuni esempi

Sistemi per *minuterie* GTM

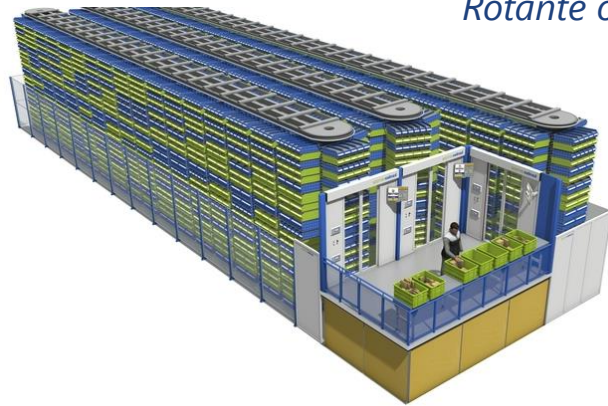


Per questi sistemi ad alta produttività di prelievo è fondamentale dimensionare correttamente l'integrazione coi sistemi a monte costituiti da **miniload o shuttle**



SOLUZIONI DI AUTOMAZIONE – Alcuni esempi

Altri sistemi per *minuterie* GTM



Rotante orizzontale



Sistema AutoStore

Armadi verticali



Sistemi A-Frame

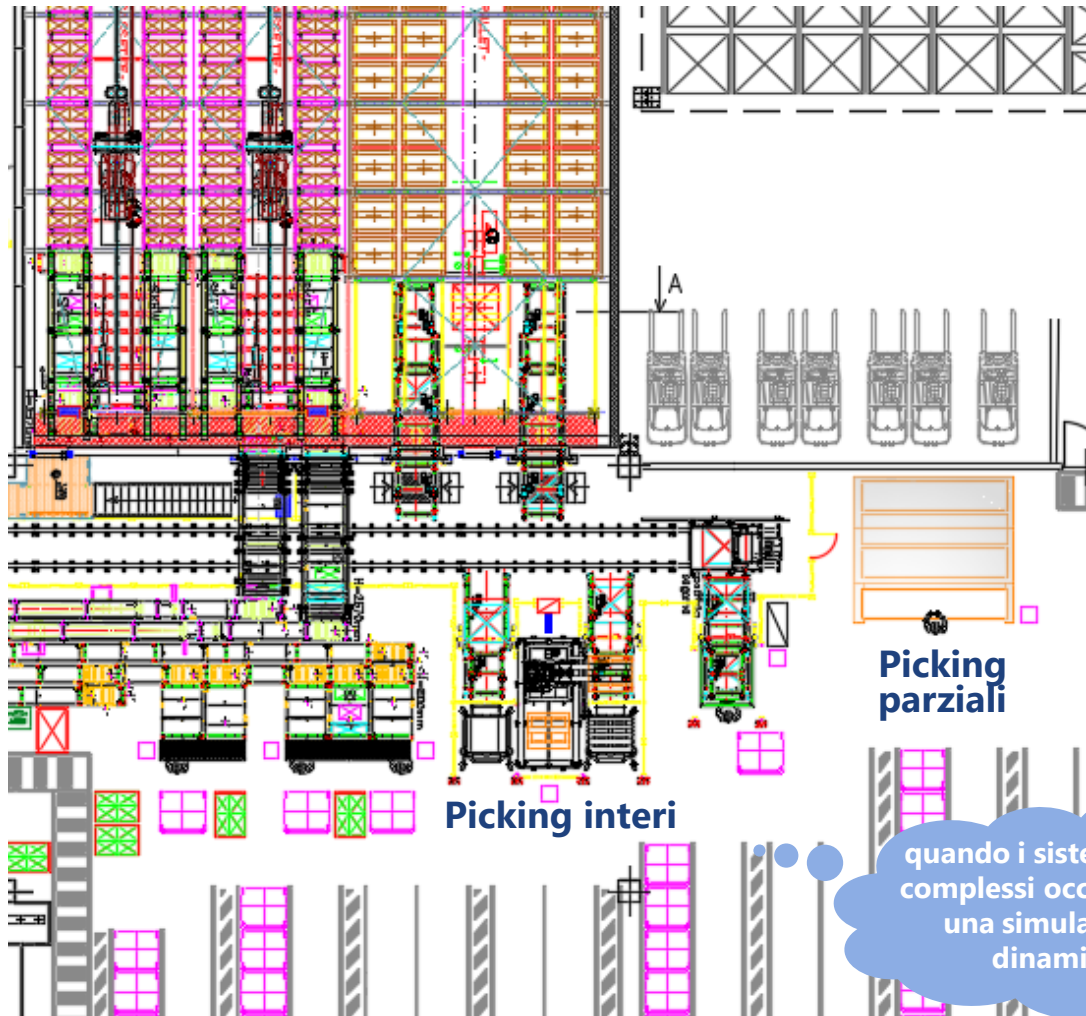


Sistemi "scaffale all'uomo"



SOLUZIONI DI AUTOMAZIONE – Alcuni esempi

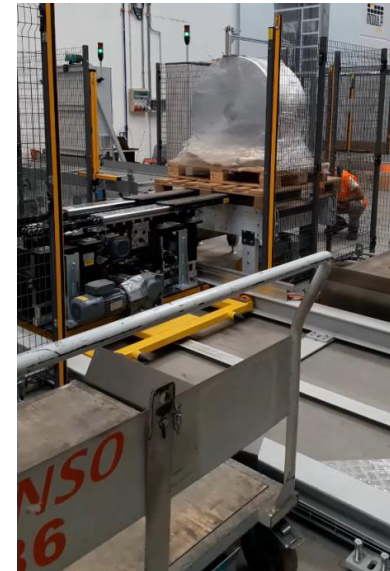
Sistemi per *carichi voluminosi* GTM – baie per picking da pallet



Una testata di picking da pallet a valle di un magazzino automatico è un'applicazione tipica.

Il tempo ciclo dei trasloelevatori per pallet deve garantire il fabbisogno e la testata deve essere progettata con cura perché risponda alle necessità (accumuli, buffer, tempi ciclo, colli di bottiglia).

I sistemi di trasporto interno possono essere navette, AGV, bilancelle appese, automotori, etc.

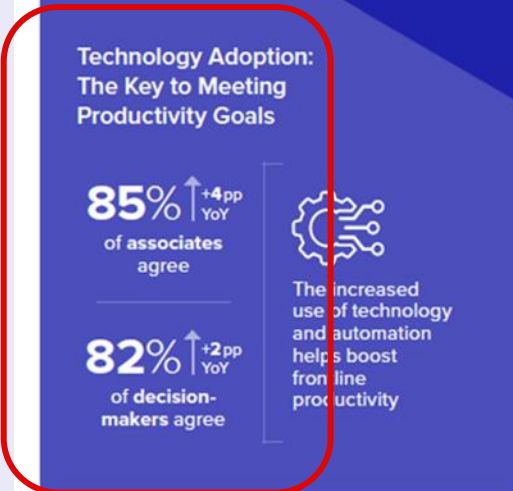
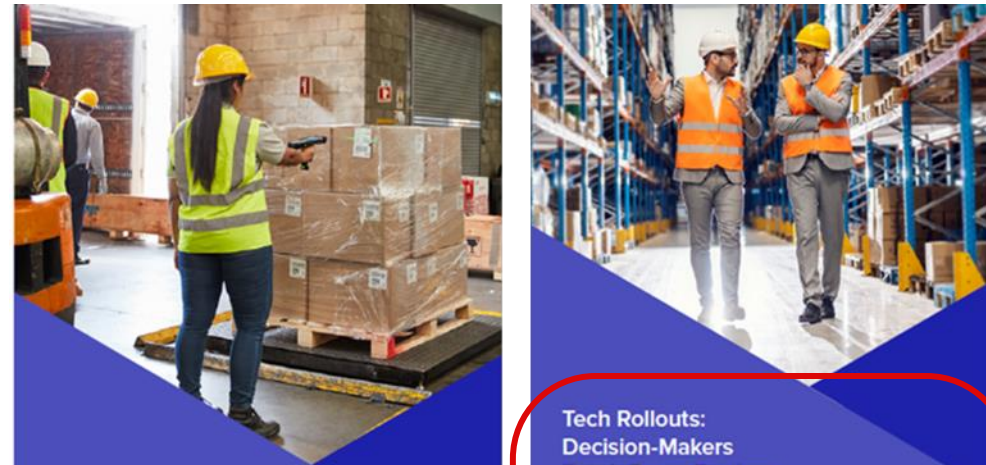


INNOVAZIONE NEL PICKING

Le prospettive e le tendenze future nei magazzini



ZEBRA TECHNOLOGY Warehouse report vision study high performance



INNOVAZIONE NEL PICKING

Le prospettive e le tendenze future nei magazzini

Top Trends



DRIVERS

46% cited faster delivery to end-customers as the primary factor driving their growth plans



CHALLENGES

60% reported labor recruitment and/or labor efficiency and productivity among their top challenges



STRATEGIES

80% of organizations are planning to invest in new technologies to be competitive

PLANS



Partial Automation and Augmentation
(Equipping workers with devices and technology)

61% will rely on a combination of humans and technology by 2024

Full Automation
(No human involvement)
27% plan to utilize full automation by 2024



1 Worker comfort and ergonomics

2 Optimizing the use of temporary/seasonal labor

3 Increasing training to retain labor and developing career paths

4 Training labor more quickly to reduce time and expense

5 Recruiting labor with more technical skill sets

6 Addressing labor shortages

7 Replacing an aging workforce

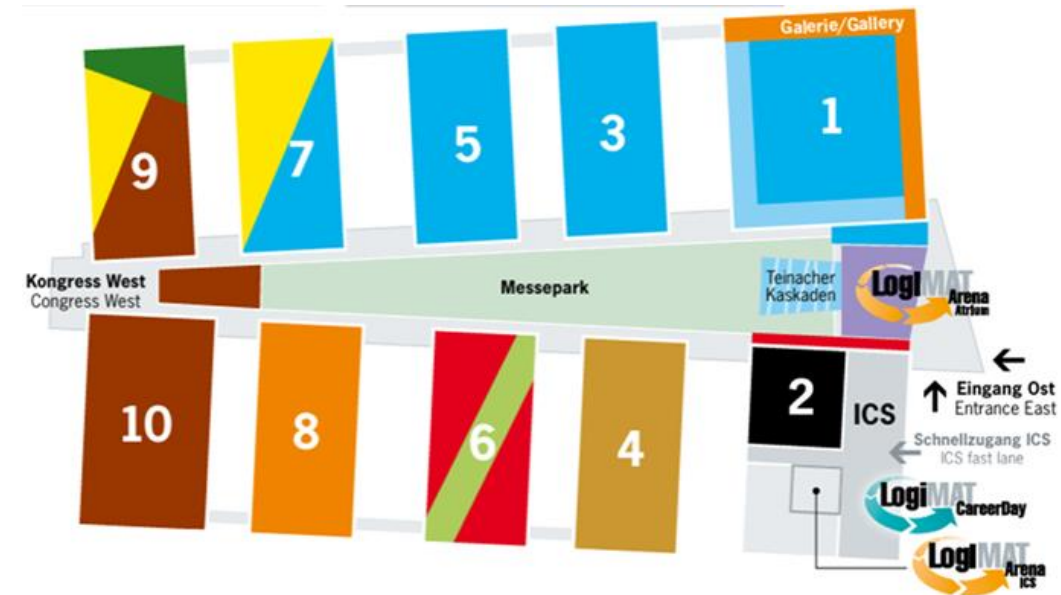
Fonte: www.zebra.com/warehouse Warehouse Vision Study
Dossier Automazione La logistica

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Cos'è questo evento

LogiMAT 2026, che si è appena conclusa a Stoccarda (24÷26 marzo 2026), si conferma come il **punto di riferimento mondiale per l'intralogistica** con numeri da record.

- **Espositori:** un record di **circa 1.700 espositori** provenienti da 46 paesi
- **Visitatori:** si sono registrati **circa 70.000 visitatori specializzati** record nella storia di questa Fiera.
- **Superficie:** l'evento ha occupato **circa 70.000 metri quadrati** 10 padiglioni.



La fiera è stata suddivisa in **aree tematiche** che hanno coperto l'intera catena del valore dell'intralogistica:

- **Tecnologie di Movimentazione e Stoccaggio:** scaffalature, magazzini automatici e soluzioni ad alta densità.
- **Robotica e AGV/AMR:** focus su robot mobili autonomi, sistemi di picking assistito da robot e droni per l'inventario.
- **Software e Digitalizzazione:** WMS, soluzioni basate su IA per l'ottimizzazione dei flussi e *Digital Twins*.
- **Packaging e Carico:** sistemi di imballaggio intelligente, pesatura, misurazione e tecnologie di banchina.
- **Retrofitting e Sostenibilità:** soluzioni per ammodernare impianti esistenti e tecnologie per il risparmio energetico.

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

I trend «caldi»: software di "orchestrazione" di AGV / LGV / AMR di diversi fornitori

I moderni *software* di orchestrazione di flotte (*Multi-Fleet Orchestration*) sono piattaforme centralizzate progettate per coordinare e ottimizzare in tempo reale il lavoro di robot mobili eterogenei - sia veicoli a guida automatica (AGV) che robot mobili autonomi (AMR) - anche se prodotti da fornitori diversi.

A differenza dei classici sistemi di *Fleet Management*, che gestiscono solo robot di un singolo *brand*, l'orchestrazione funge da "regista" universale che connette i robot ai sistemi aziendali come il WMS o l'ERP.

Caratteristiche Salienti

- **Interoperabilità Multi-Vendor:** capacità di gestire flotte miste grazie a standard di comunicazione come il VDA 5050, che permette a robot di marchi diversi di "parlarsi" e condividere gli stessi spazi senza collisioni.
- **«Agnosticismo» Hardware:** il *software* è indipendente dal tipo di veicolo (carrelli elevatori, navette, robot di *picking*), permettendo di scalare l'automazione in modo flessibile.
- **Integrazione Plug-and-Play:** moduli predefiniti per connettersi rapidamente a bracci robotici, convogliatori e IoT.
- **Assegnazione Dinamica dei Task:** con algoritmi di IA che assegnano l'ordine di trasporto al robot più idoneo in base alla posizione, al livello di carica e al tipo di carico.
- **Gestione del Traffico e Percorsi:** ottimizzazione dei percorsi in tempo reale, per evitare colli di bottiglia e prevenire collisioni in ambienti dinamici dove convivono robot e umani.

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

I trend «caldi»: robot per item picking / placing, integrati in sistemi GTR (Goods-To-Robots)

Questo *trend* lo avevamo già ravvisato nel 2024, ma mentre allora i robot erano dimostrati più che altro da piccole *start-up* specializzate, **questa volta erano presentati senza remore proprio dagli integratori** (es. Swisslog, Dematic, PSB e tanti altri) **ed erano un “ingrediente” quasi costante di ogni stand.**

Interessante l'applicazione per la gestione dei resi nell'*e-commerce* presentata da “Nomagic” in collaborazione con Dematic; i robot sono proposti anche per il *packing*.

L'IA è applicata anche in questi casi, consentendo ai robot un approccio di tipo «*learning-by-doing*» e – combinata con sistemi di visione – la gestione di oggetti posizionati a caso nella cassetta «*source*» e ordinati in quella «*target*».



INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

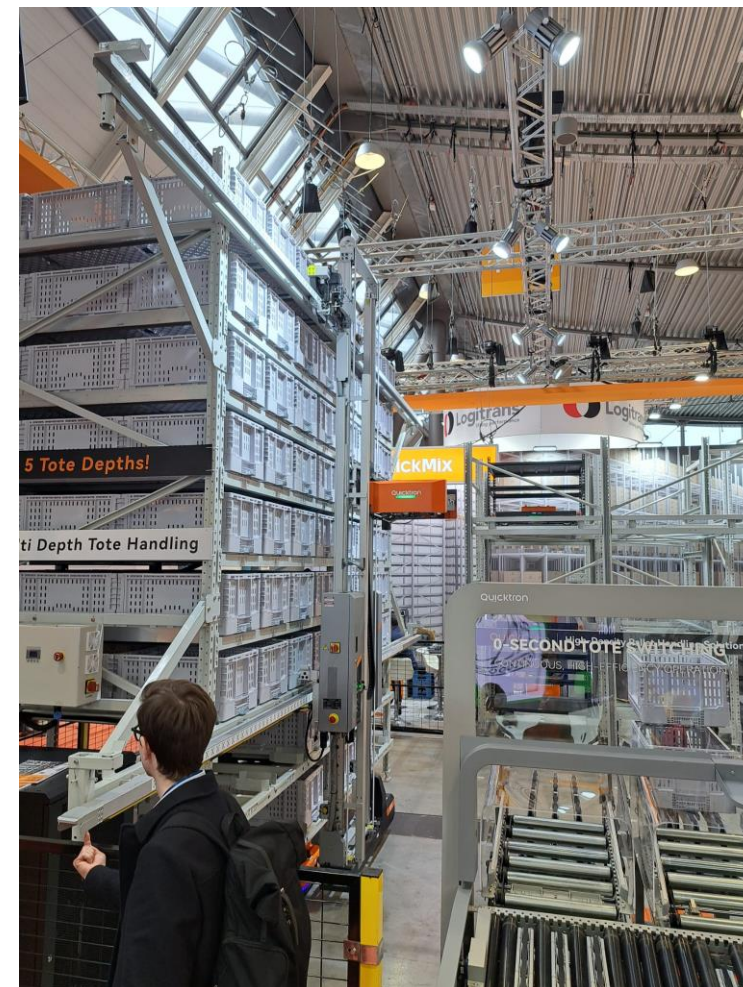
I trend «caldi»: i robot "rail-free"

Questi robot traslano su rotaie montate su scaffale (no rotaie a terra o in alto), con gli stessi organi di movimentazione montati sugli ACR, e li abbiamo trovati spesso descritti come un sistema aereo o "aerial system".

Si tratta di macchine relativamente economiche per lo stoccaggio di cassette e colli, con buone prestazioni (>100 cassette / ora) e alcune limitazioni (es. corsa $X_{max} = 20$ m, ma si possono mettere più macchine in serie in un corridoio lungo), che vanno a "sfidare" gli ACR in termini di pura potenzialità (cicli / ora), pur irrigidendo il *layout* del magazzino rispetto alle già note soluzioni ACR/AMR.

Possono essere usati in combinazione con gli ACR + AMR, es. in sistemi GPT / GTR per il *multi-channel*, affidando ai più veloci robot "rail-free" i prodotti di Classe A.

Abbiamo visto proposte di fornitori come Geek+ o HikRobots, ma anche grandi player come Dematic



INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

I trend «caldi»: sistemi di visione e AI, oltre la scansione tradizionale

Questi sistemi integrano telecamere ad alta risoluzione e algoritmi di *Deep Learning*, per l'identificazione automatica di merci, *asset* e comportamenti umani senza interazione manuale. Gli ambiti di applicazione sono:

- **Data Capture Passiva:** riconoscimento BC e verifica integrità colli, eliminando la scansione manuale.
- **Analisi di flussi e saturazione:** es. controllo del riempimento scaffali e dell'occupazione delle baie di carico.
- **Sicurezza predittiva:** identificazione di situazioni a rischio (es. uomo a terra, mancato uso DPI, interferenze uomo-macchina in zone cieche).
- **Tracciabilità totale:** associazione univoca tra l'immagine del collo e il dato del WMS, per la gestione dei contenziosi.

Il valore aggiunto non è la tecnologia in sé, ma l'integrazione di questi dati nel processo decisionale (es. re-instradamento automatico di un AGV se la visione rileva un ostacolo imprevisto lungo il percorso già pianificato).

Il salto di qualità rispetto ai sistemi tradizionali (BC, RFID, sensori ottici standard) non è solo nella capacità di "leggere", ma in quella di **interpretare il contesto**.

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

I trend «caldi»: i sistemi di localizzazione dei carrelli sempre più "semplici"

Per lo scopo, oggi non servono più GPS o QR appesi alle travi. Il *Real-Time Locating System* (RTLS), grazie al *digital twin* del magazzino, non è solo uno strumento di tracciamento, ma funge da "sistema nervoso" centrale per l'integrazione tra flotta e magazzino. Ecco le caratteristiche salienti:

- **Precisione:** utilizza una rete di riferimenti (basati su tecnologia Ultra-Wideband) per localizzare ogni *asset* - carrelli elevatori, AMR, pallet e persino operatori (tramite tag indossabili) - con una precisione al centimetro.
- **Integrazione:** il sistema RTLS è nativamente integrato nella piattaforma di gestione della flotta. Ciò permette al *software* di sapere non solo cosa sta facendo un robot, ma dove si trova rispetto agli asset non automatizzati.
- **Operation Detection Assist (ODA):** l'RTLS comunica coi sistemi di visione AI per prevenire collisioni. Se il sistema rileva un operatore in una zona cieca rispetto alla traiettoria di un AGV, interviene sulla velocità del mezzo prima ancora che i sensori di bordo del robot possano "vedere" l'ostacolo.
- **Ottimizzazione dei percorsi:** grazie ai dati di localizzazione in tempo reale di tutta la flotta, il sistema rileva colli di bottiglia e ricalcola i percorsi globali per evitare congestioni nelle corsie più trafficate.

A differenza dei sistemi GPS (inutilizzabili *indoor*) o dei sensori laser (che vedono solo ciò che hanno davanti), l'RTLS offre una visione globale: il punto di forza è la capacità di trasformare un magazzino tradizionale in un ambiente "smart" senza dover automatizzare tutto subito.

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Qualche soluzione interessante: il sistema ROCKET per lo stoccaggio intensivo di cassette (GTP)

Il ROCKET di Vanderlande (gruppo Toyota) è un sistema che si basa su una configurazione che prevede una navetta per ogni livello dello scaffale, con forche telescopiche che possono stoccare in profondità multipla (vedi poi).

Il sistema garantisce prestazioni alte (*throughput*) perché le navette lavorano in parallelo, su ogni piano .

Il trasferimento delle cassette tra i livelli e verso le baie di *picking* a terra avviene tramite elevatori dedicati posti alle estremità del corridoio (*bottle-neck*).

Punto chiave: grazie a:

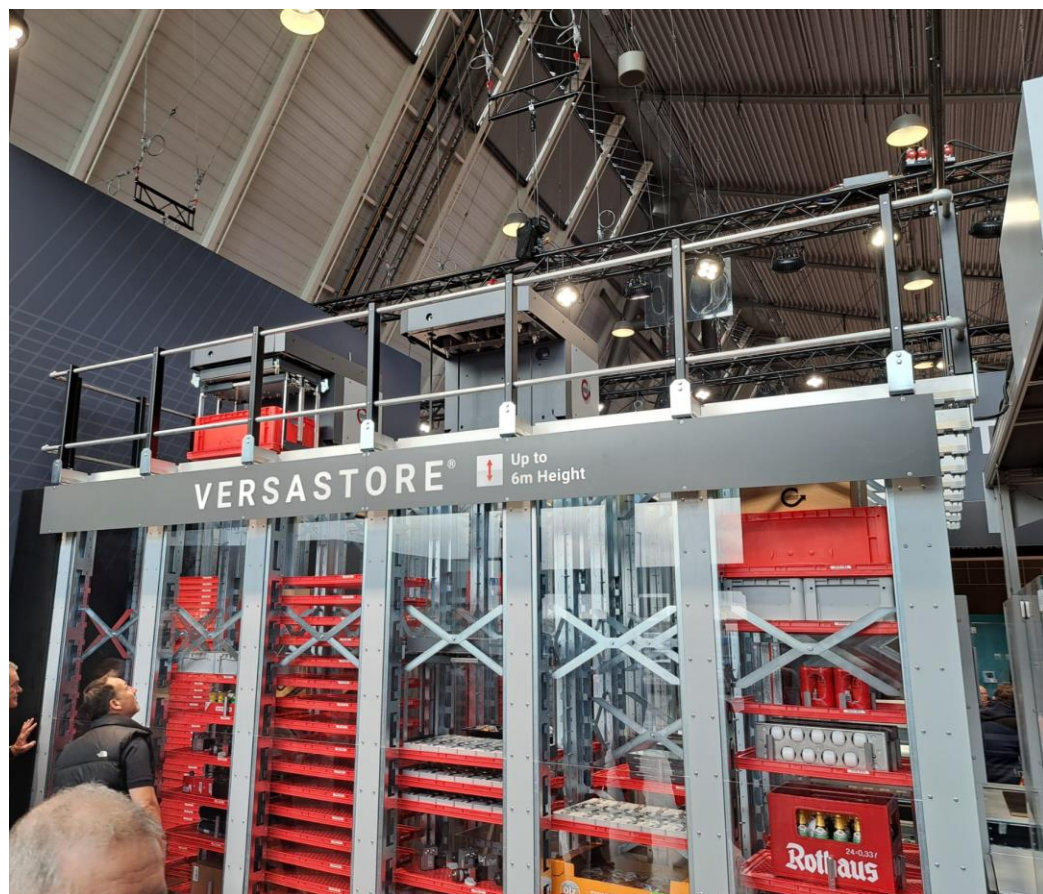
- **profondità multipla di stoccaggio (x6 con cassette da 30 kg e x4 con cassette da 50 kg)**, con cassette 600x400 mm e 650x450 mm e di varia altezza, stoccate nel senso della larghezza
- la massima altezza dello scaffale proprietario (fino a 26 m)
- lunghezze fino a 100-120 m

il ROCKET eccelle nella densità di stoccaggio (> AutoStore già a 12 m sotto trave) e nella **potenzialità / bassi lead-time**.

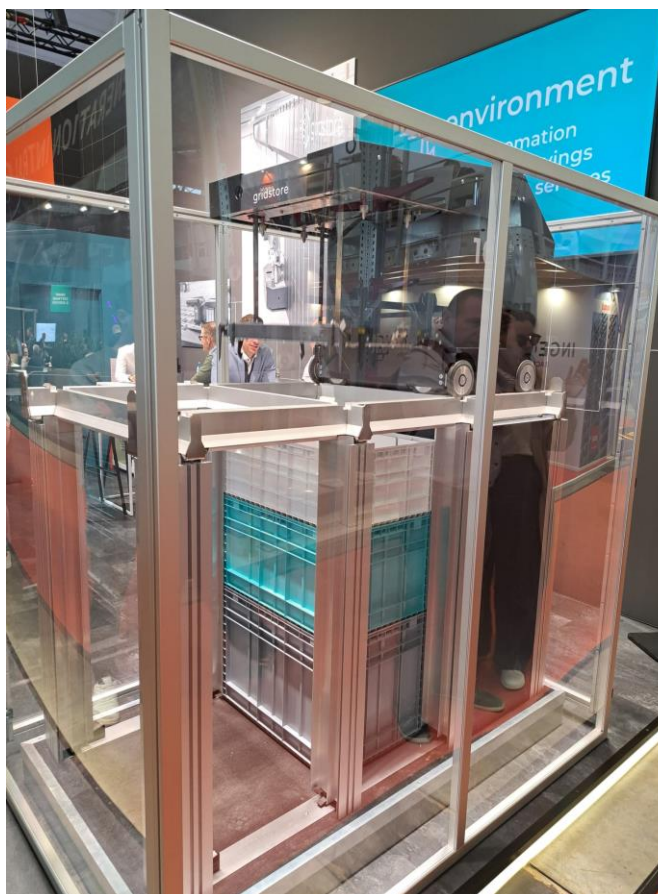


INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

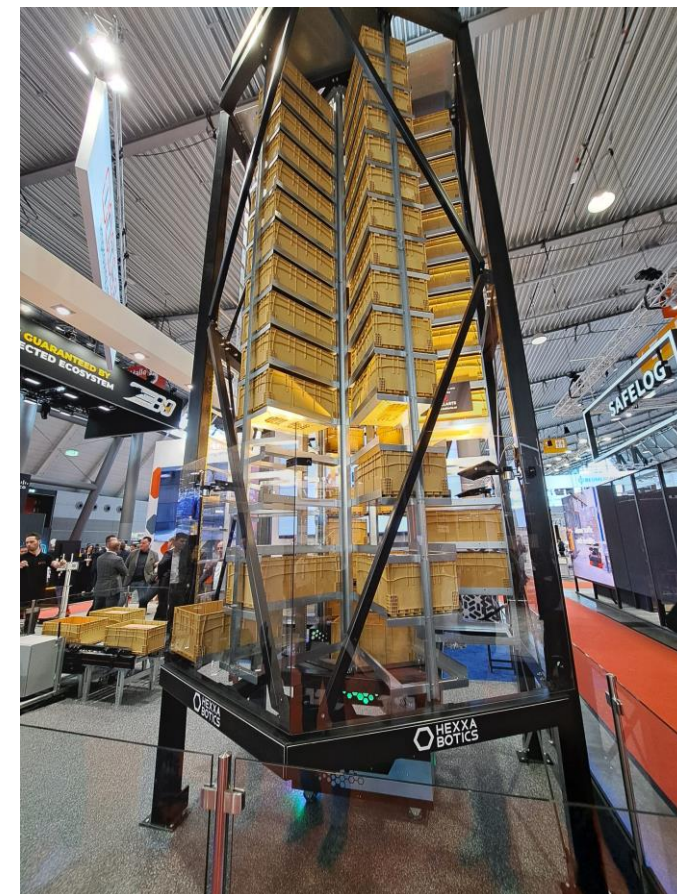
Qualche soluzione interessante: stoccaggio intensivo cassette, «fantasia» e flessibilità



Soluzione «VersaStore» di Gebhardt



Soluzione «GridStore» (50 kg)



Soluzione «HexxaBotic»

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Qualche soluzione interessante: «climbing bot» per lo stoccaggio intensivo cassette



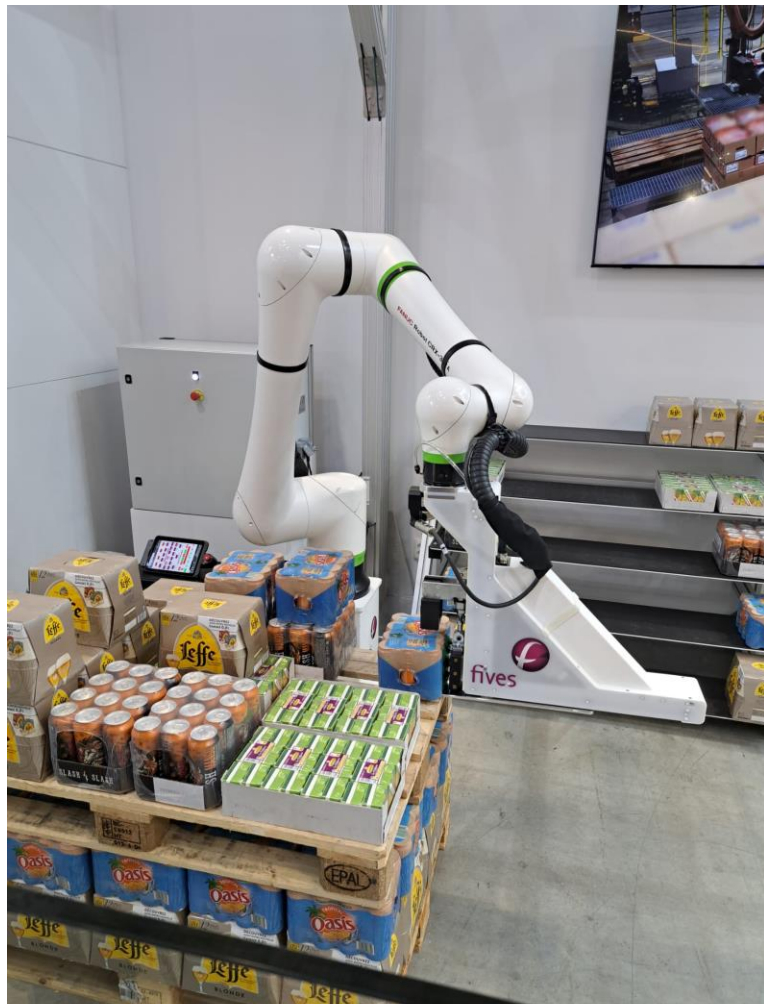
Climbing Bot di Schaefer



Climbing Bot di Knapp

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Qualche soluzione interessante: il «carton picking» automatico (GTR)



Carton Picking robot di Fives



Carton Picking robot di Körber (novità assoluta), integrabile con il sistema per layer picking

INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Qualche soluzione interessante: AMR sempre più flessibili

*Soluzione
Nipper Rex
(novità
assoluta)*

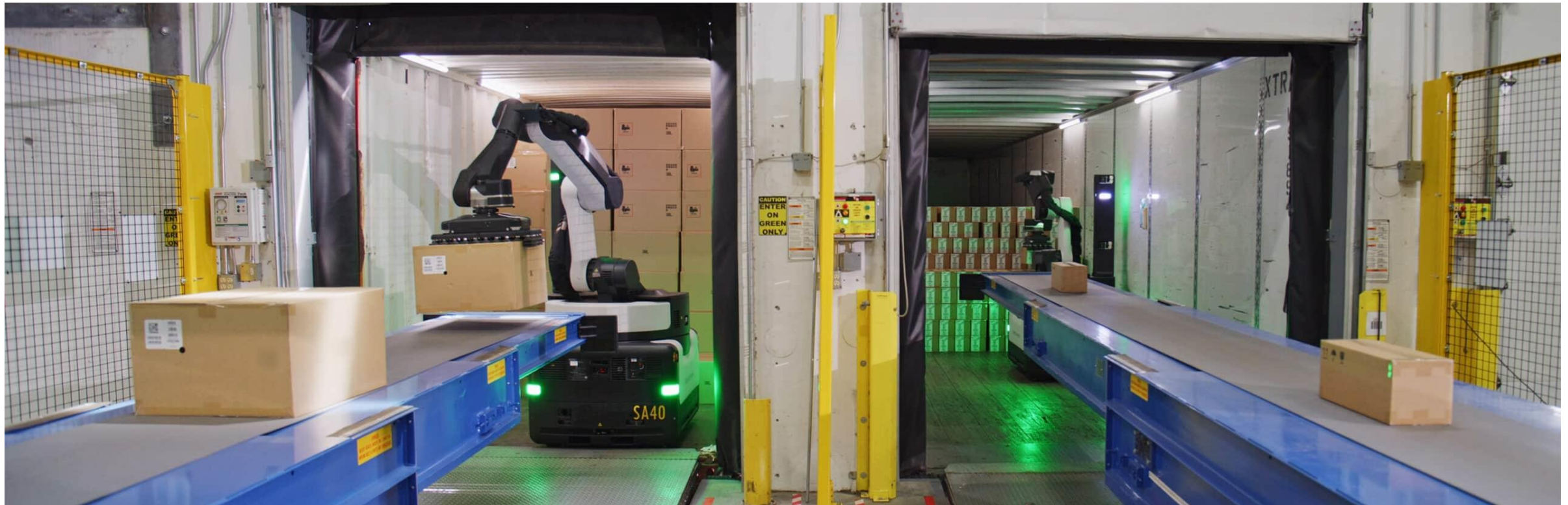


*Soluzione
Galaxis
(novità
assoluta)*



INNOVAZIONE NEL PICKING - LOGIMAT26

Qualche soluzione interessante: AMR con braccio robotico, per scaricare container su boom conveyor



Braccio «Stretch» di Boston Dynamics, utilizzabile anche per Case Picking in magazzino



COME SCEGLIERE LA GIUSTA SOLUZIONE

- *Il metodo progettuale*
- *La ricerca e l'elaborazione dei dati*
- *Lo sviluppo di soluzioni alternative*
- *La valutazione delle soluzioni alternative*
- *La messa in esercizio*
- *Il progetto: la chiave per il successo*

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE



Sicuramente c'è una soluzione organizzativa e tecnologica che consente di risolvere al meglio i problemi del vostro magazzino:

la sfida consiste nell'individuarela, dopo aver definito con precisione le necessità aziendali future, confrontando un set di possibili soluzioni anche molto diverse tra loro.

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Il metodo progettuale



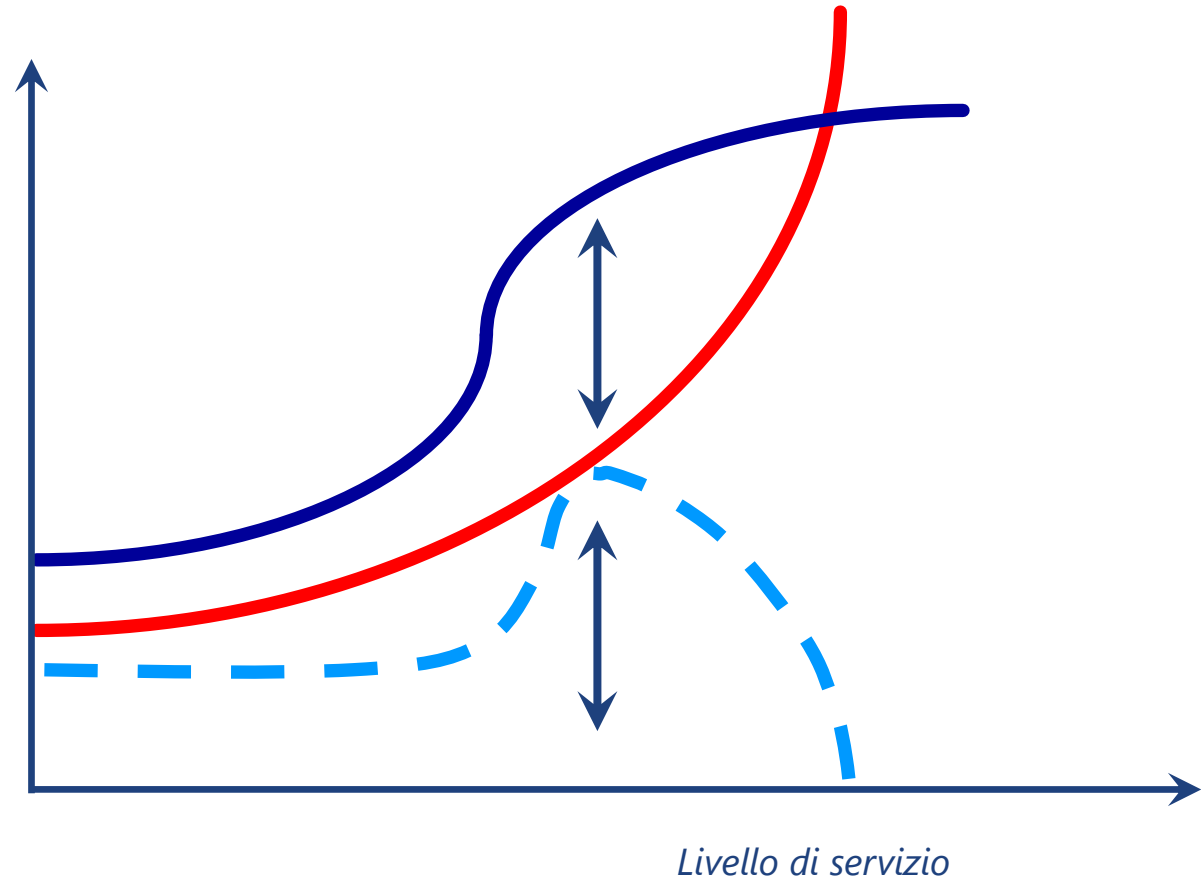
COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

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



COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

La ricerca e l'elaborazione dei dati

ANALISI QUANTITATIVA DEI FLUSSI DEL MAGAZZINO

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, 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 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.)
- **Investimenti e calcolo del relativo ritorno**
- **Timing del progetto/pianificazione delle fasi di implementazione**

COME SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Stressare la soluzione

Dopo aver verificato la coerenza economica della soluzione, prima di procedere con l'implementazione è opportuno effettuare altre verifiche, in particolare con:

- ✓ **Simulazione dinamica**

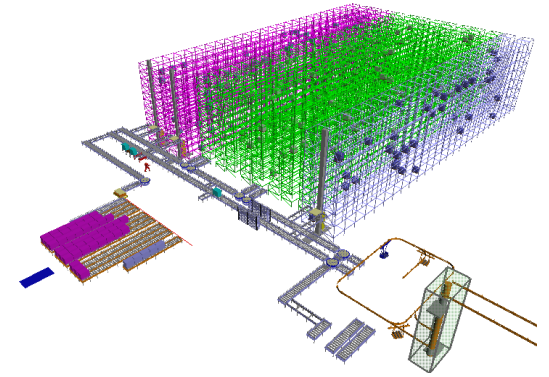
verificare al computer, con l'ausilio di specifici software, che per la soluzione definita non si manifestino delle criticità sia dal punto di vista impiantistico sia dal punto di vista delle strategie operative

- ✓ **Analisi di resilienza**

valutare come potrebbe reagire la soluzione ipotizzata al verificarsi di scenari diversi da quello ipotizzato in progetto

- ✓ **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 SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Dopo lo Studio di Fattibilità

OBIETTIVO: sviluppare e gestire il progetto per massimizzare le prestazioni nel rispetto del budget e dei tempi di realizzazione

**CONSULENZA
PER LA
REALIZZAZIONE**

PROGETTO DI DETTAGLIO



SIMULAZIONE DINAMICA



PROCESSO D'ACQUISTO



PROGETTO COSTRUTTIVO E
ASSISTENZA ALLA REALIZZAZIONE



CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Il progetto: la chiave per il successo

7 SUGGERIMENTI PER SVILUPPARE UN PROGETTO SENZA (o pochi???) PUNTI DEBOLI:

1. disporre di un **metodo** progettuale solido e collaudato
2. dedicare **il tempo e le risorse necessarie** evitando di sviluppare progetti in tempi troppo ristretti
3. non sottovalutare la **qualità (profondità, ampiezza e neutralità) delle competenze** professionali necessarie
4. progettare in ottica di **master plan** guardando al futuro
5. sviluppare **soluzioni alternative** (mai una sola!!!)
6. utilizzare **strumenti avanzati** di progettazione per sviluppare **stress test** (es: simulazione dinamica)
7. valutare l'**impatto delle soluzioni** individuate sull'operatività aziendale

Il progetto, ed in particolar modo lo Studio di Fattibilità, è il cuore delle decisioni e la leva per il successo; per questo motivo è necessario avere un approccio "open mind", professionale e neutrale da qualsiasi interesse commerciale.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

MARCO CERNUSCHI

Cell. 335 8342523

Per ulteriori informazioni potete rivolgervi a:

SIMCO S.r.l.

Via Durando, 38 – 20158 Milano

Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600

www.simcoconsulting.com

e-mail : m.cernuschi@simcoconsulting.com

