



# La logistica per l'e-commerce: soluzione interna o outsourcing?

SMART WEBINAR – Innovazione della Supply Chain

18 febbraio 2026

**SIMCO Srl**

Via Durando 38 - Milano

Tel. 0239325605 – Fax 0239325600

[www.simcoconsulting.com](http://www.simcoconsulting.com)

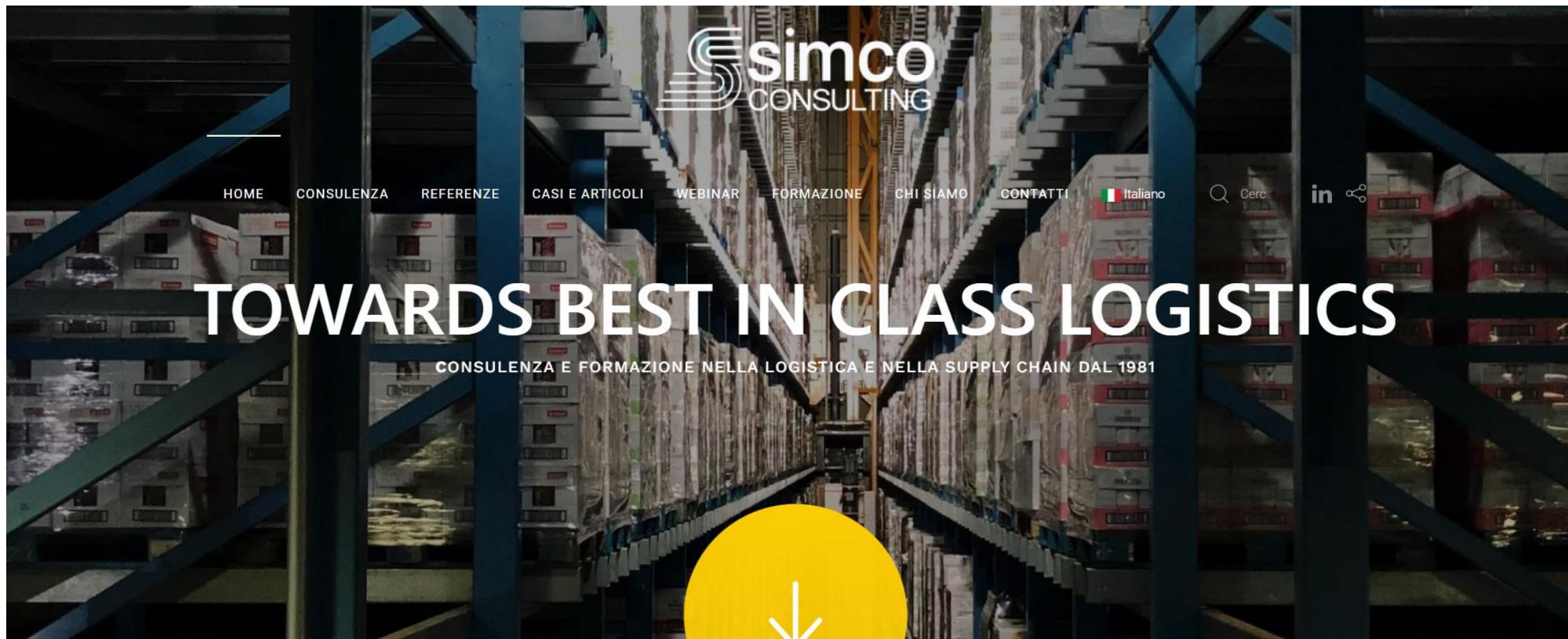
**Relatore: Michele Maffini**

*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.*

# 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](mailto: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](mailto:simco@simcoconsulting.com)

TVA FR66823213798

## ESPAÑA

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

☎ +34 93 626 4823

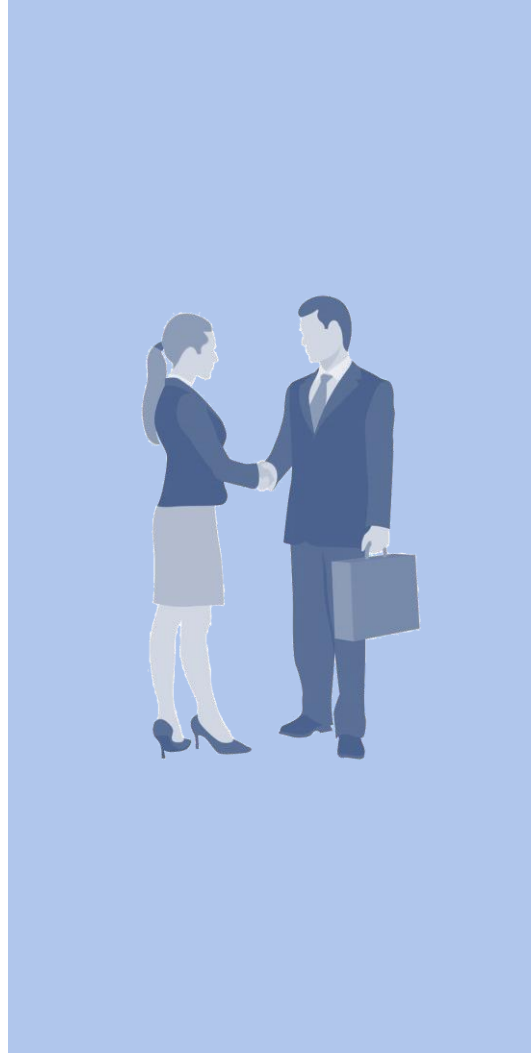
✉ [simco@simcoconsulting.com](mailto:simco@simcoconsulting.com)

P.IVA 08570130156



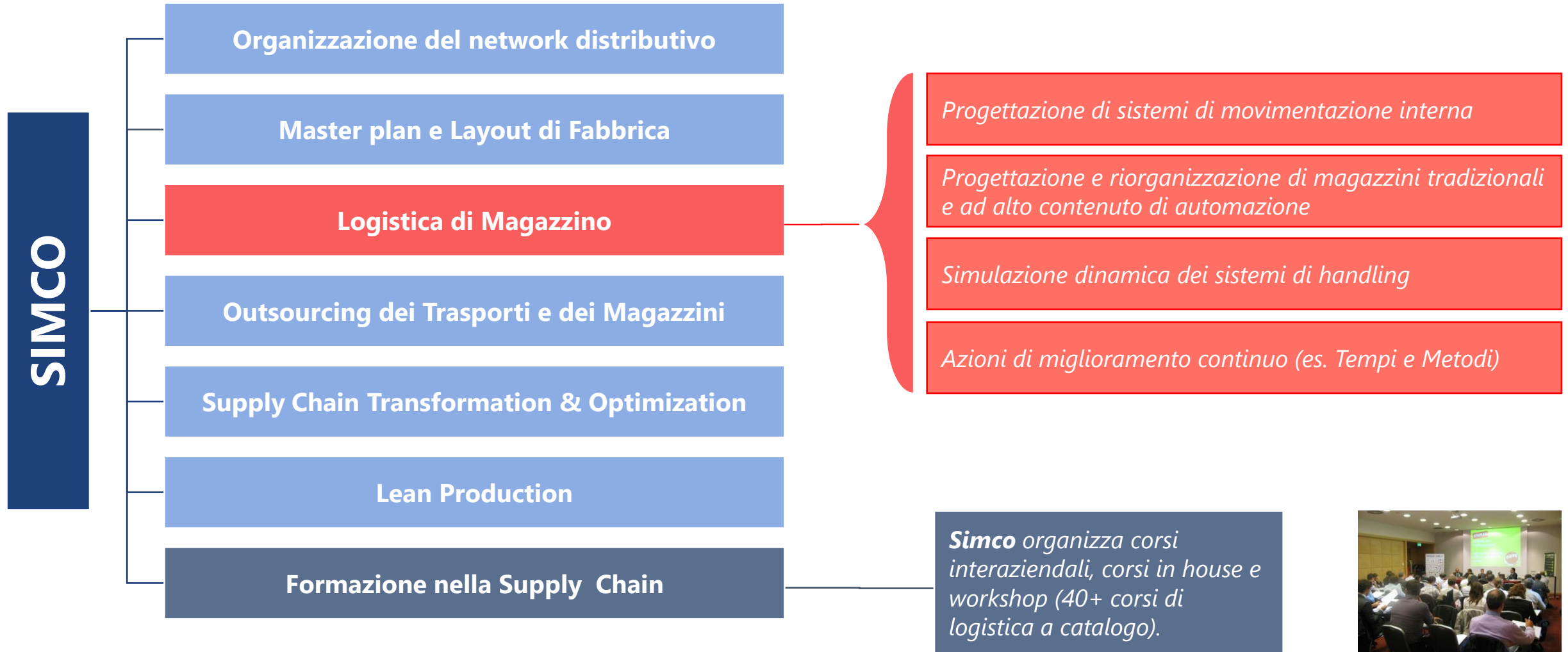
# CHI È SIMCO

Alcune delle aziende che ci hanno scelto



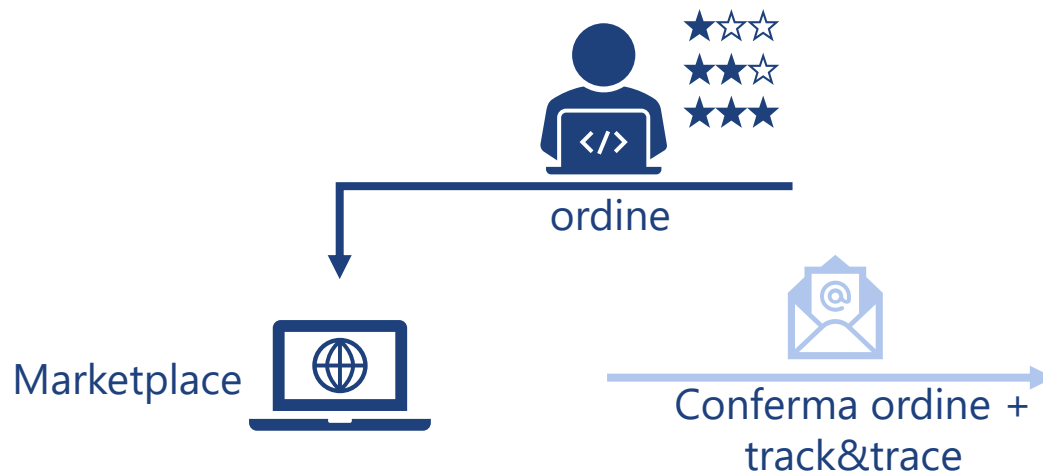
# CHI È SIMCO

*Le nostre aree di intervento*



# L'E-COMMERCE

La prospettiva del Cliente – diverse organizzazioni



**Consegna diretta**



**Drive & Collect o Click & Collect**



# L'E-COMMERCE

La prospettiva del Venditore – diverse organizzazioni

## Consegna da magazzino o *Ship from Store*



# L'E-COMMERCE

La prospettiva del Venditore – diverse organizzazioni

## Consegna da fornitore (DROPSHIPPING)



# L'E-COMMERCE

La gestione dei resi

## Reverse Logistics

Magazzino d'origine o sito dedicato solo ai resi (spesso gestito da 3PL)



Marketplace



# L'E-COMMERCE

Le peculiarità delle vendite on line



- Incremento delle **SKU a magazzino** e della velocità di obsolescenza (*long tail*);
- **Ordini in numero elevato**, ma molto piccoli (1 o 2 pezzi);
- **Flusso ordini discontinuo**: difficoltà di previsione e programmazione delle attività;
- **Elevata qualità**: pochissimi errori ammessi e cura dell'imballo;
- **Tempi stretti** per evasione e consegna;
- Grossa mole di **informazioni da gestire**: processi in **real-time**, per la gestione interna di stock e ordini, ma anche informazioni sull'avanzamento delle consegne (**track&trace**);
- **Esigenze particolari di servizio** soprattutto nella consegna;
- Gestione completa della **reverse logistic**, che può avere volumi importanti;
- Difficoltà nel conciliare **costi** di trasporto e livello di servizio;

# SOLUZIONE INTERNA

*Affrontiamo la complessità*

QUALE SOLUZIONE PER IL TUO MAGAZZINO E-COMMERCE?



SOLUZIONE INTERNA

OUTSOURCING

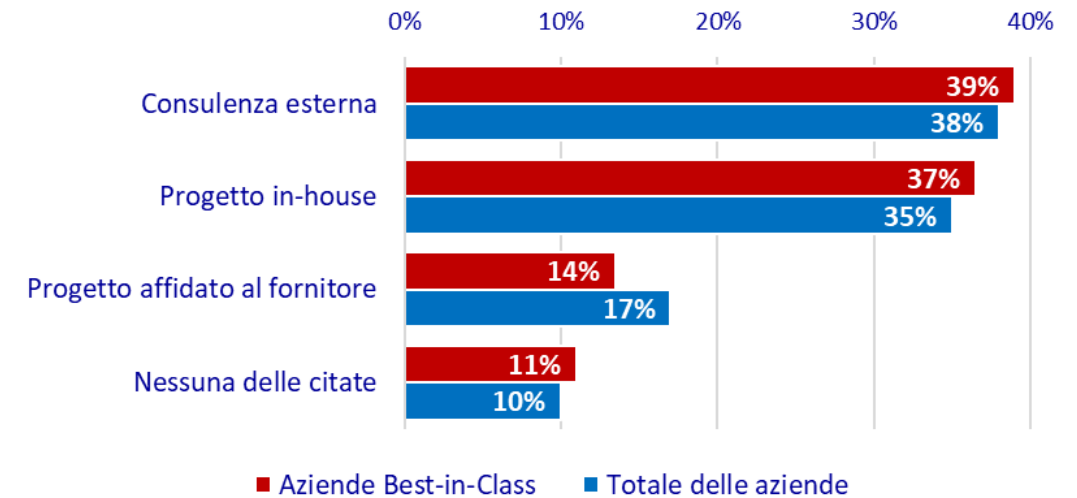
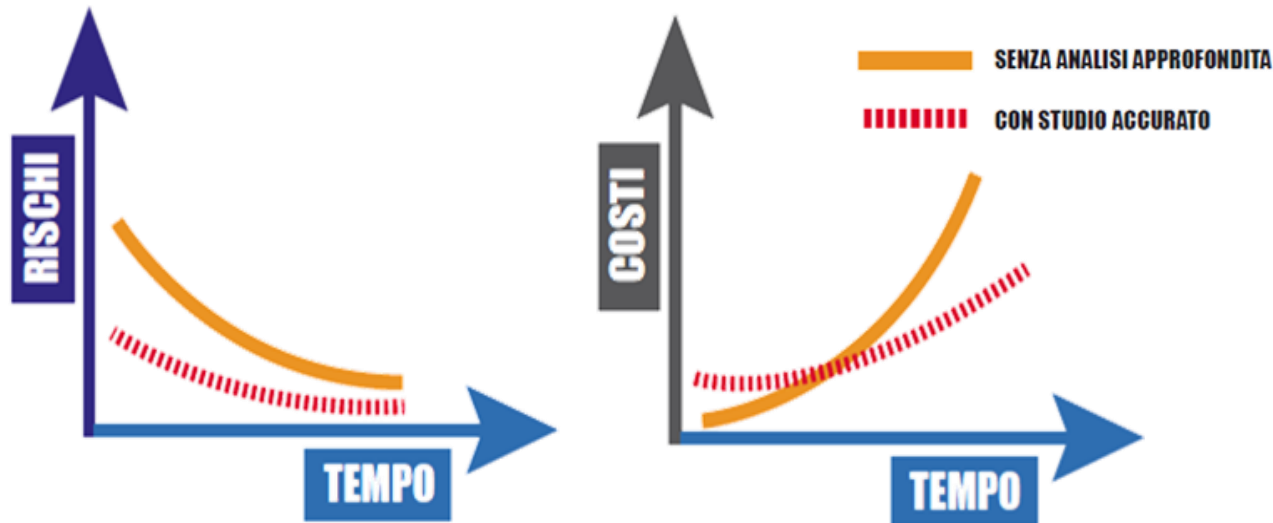
- **investimenti onerosi**
  - reingegnerizzazione degli immobili
  - utilizzo di nuove tecnologie
  - installazione di impianti ad alta automazione
  - implementazione di software per la gestione operativa
- **ottimi risultati ma a medio/lungo termine**
- **miglioramenti potenzialmente illimitati**

# SOLUZIONE INTERNA

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



■ Aziende Best-in-Class ■ Totale delle aziende

(Fonte: Aberdeen Group - "Warehouse Automation")

# SOLUZIONE INTERNA

*Sistemi di stoccaggio - Carichi leggeri e minuterie*



*Automated vertical warehouse*



*Automated horizontal warehouse*



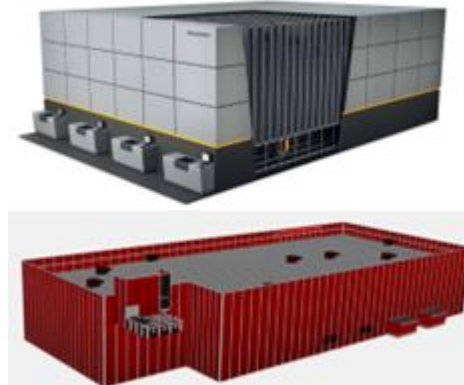
*Robotic Mobile Fulfilment System*



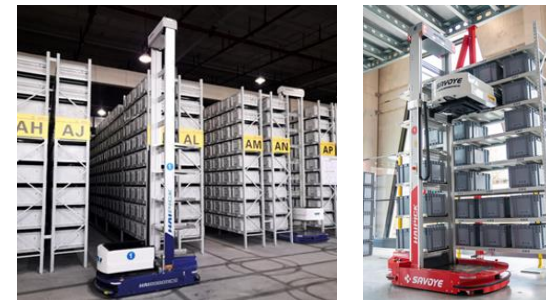
*Miniload*



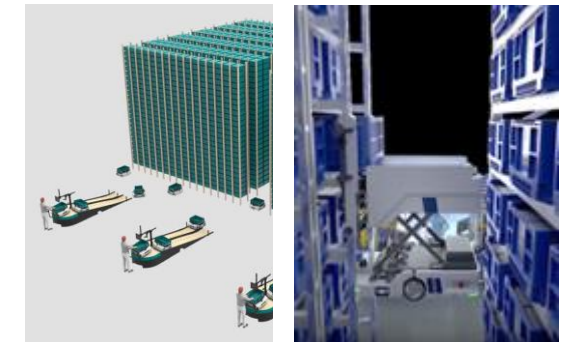
*Automated shuttle system*



*Cubic storage system*



*ACR Autonomous Mobile Robot  
AMR Autonomous Case-handling Robot*



*Climbing robot*

# SOLUZIONE INTERNA

## Material handling systems



Conveyors



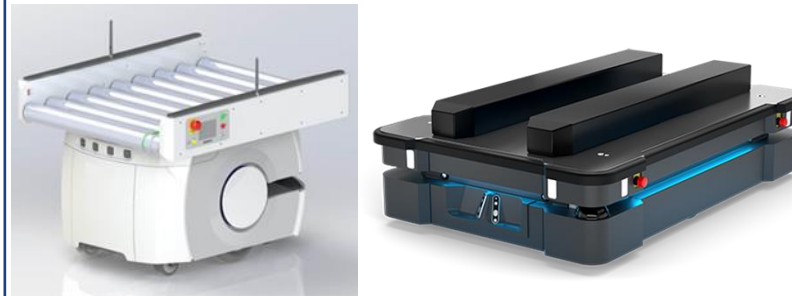
Distribution shuttle



RGV based system



Monorail system



AMR Autonomous Mobile Robot



Lifts

# SOLUZIONE INTERNA

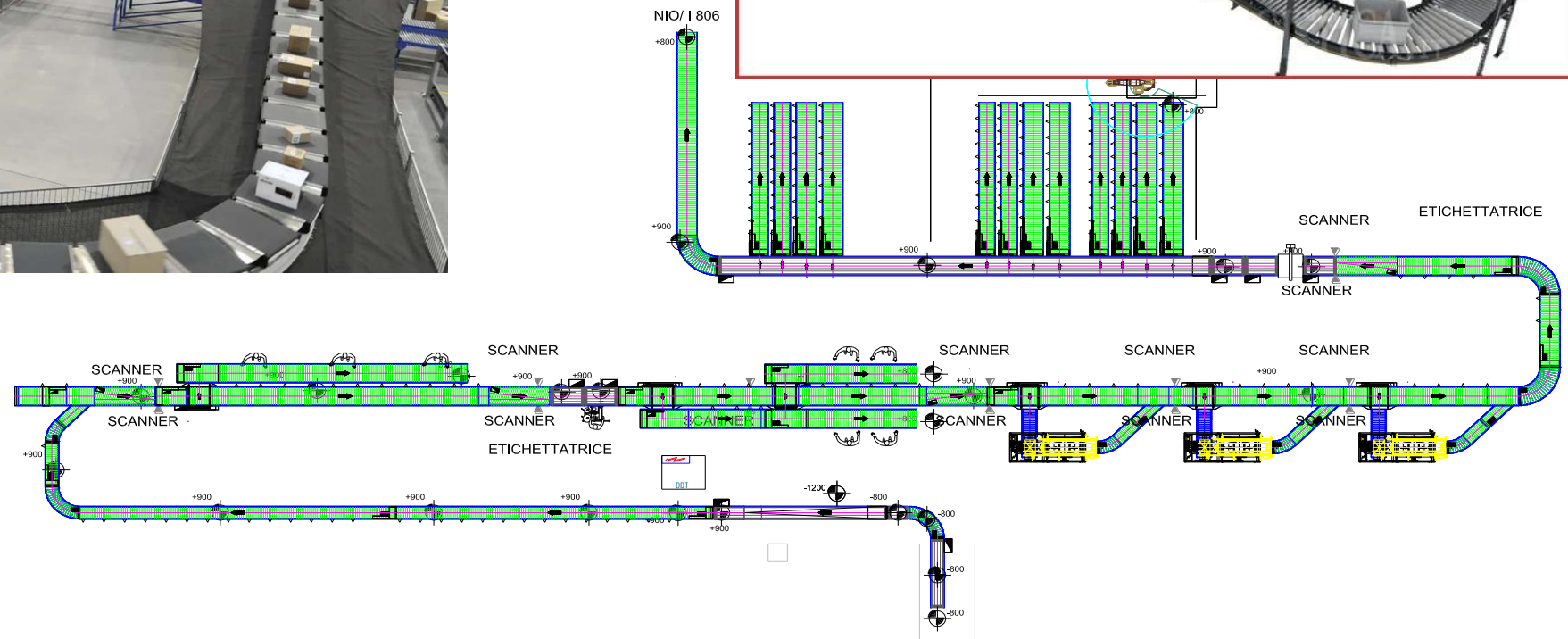
## **Item picking:** *la nuova frontiera*

La diffusione dei robot collaborativi e di quelli *pick-and-place* aprirà nuovi orizzonti anche nell'ambito delle attività di magazzino sollevando gli operatori da operazioni ripetitive, monotone e faticose.



# SOLUZIONE INTERNA

## Sistemi Sorter automatici



# SOLUZIONE INTERNA

*Fine linea e Altre attrezzature*



*Automated empty pallet control systems*



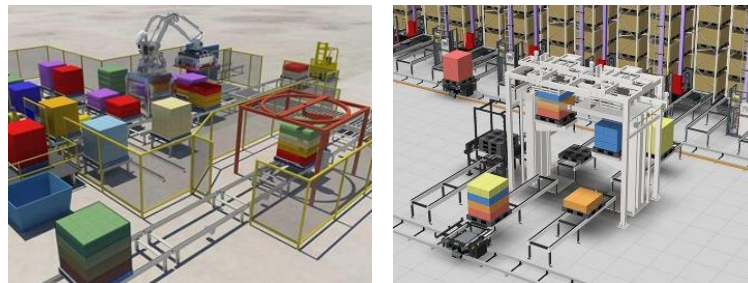
*Automated recording systems of weight and dimensions*



*Truck loading devices*



*De/Stacker*

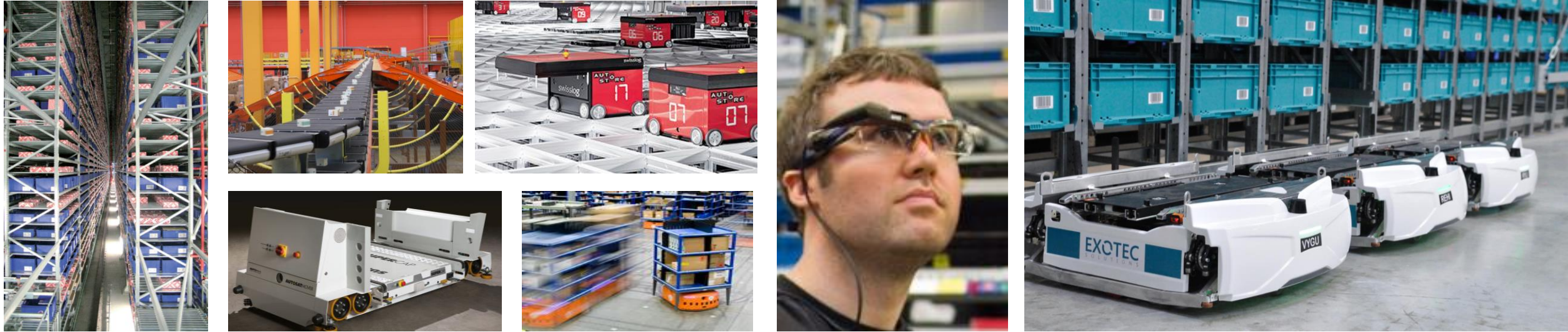


*Automated de/palletising systems*



*Wrapping systems*

# SOLUZIONE INTERNA



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.***

# SOLUZIONE INTERNA

Lo Studio preliminare – Le fasi principali

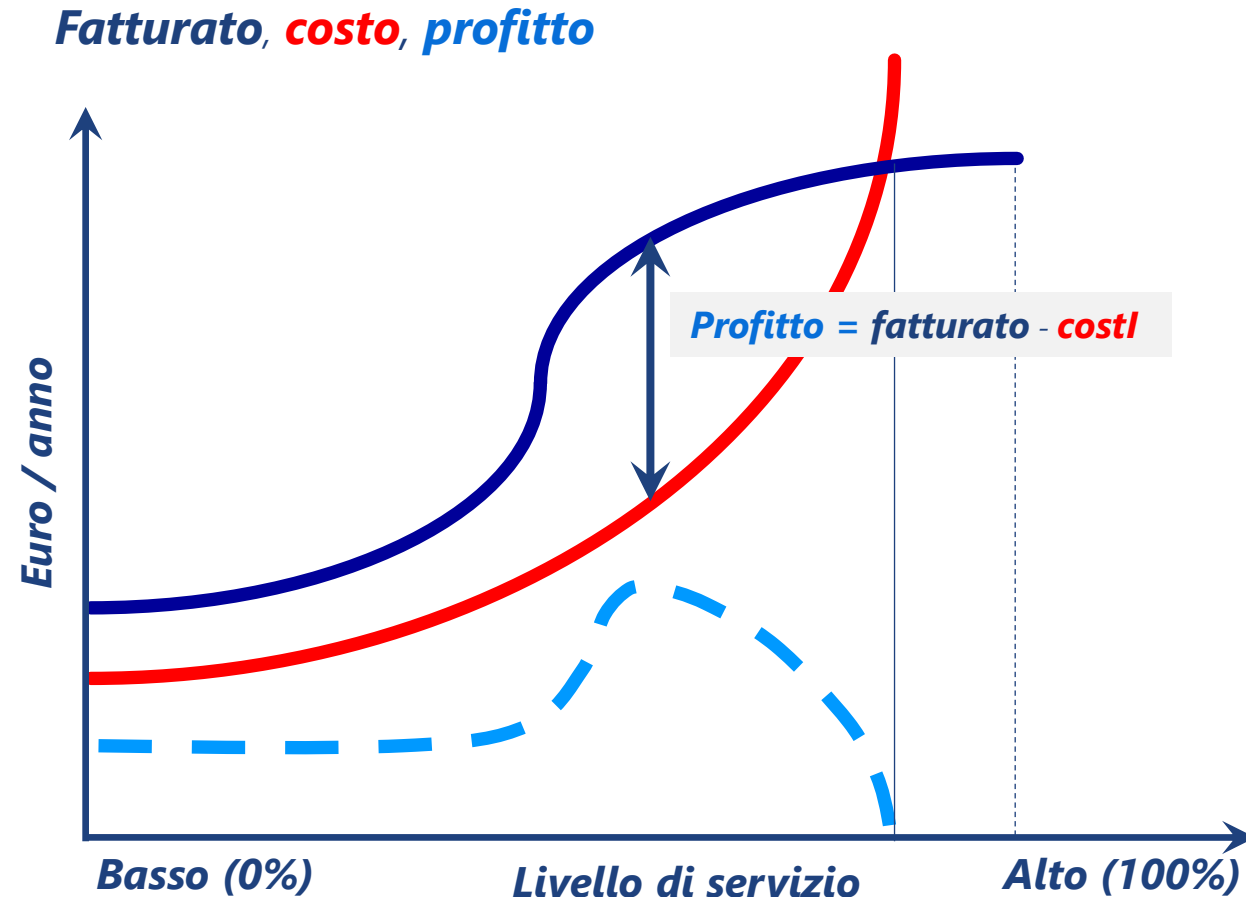


# SOLUZIONE INTERNA

*Il Livello di Servizio bussola per la revisione dei processi*

## Principali componenti del servizio logistico:

- disponibilità del prodotto
- tempi rapidi - rispetto dei tempi concordati
- accuratezza dello spedito (no errori, no danneggiamenti)
- info sulla situazione dell'ordine e della consegna
- personalizzazione di:
  - ✓ imballi (primari e secondari)
  - ✓ etichette astuccio e collo
  - ✓ prodotti (marcature, diversi assemblaggi, diversi confezionamenti)
- servizi evoluti: consignment stock, VMI, etc.
- gestione della reverse logistics
- continuità operativa («resilienza»)



# SOLUZIONE INTERNA

*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)	<b>FLUSSO DEI MATERIALI</b> Dettaglio di tutta il flusso in entrata per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, numero ordine, origine, ecc.	<b>FLUSSO DEI CAMION</b> 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.	<b>FLUSSO DEI MATERIALI</b> Dettaglio di tutto il flusso in uscita per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, tipo di flusso, destinazione, canale, <b>focus sul picking</b> ecc.	<b>FLUSSO DEI CAMION</b> 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

# SOLUZIONE INTERNA

*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.**

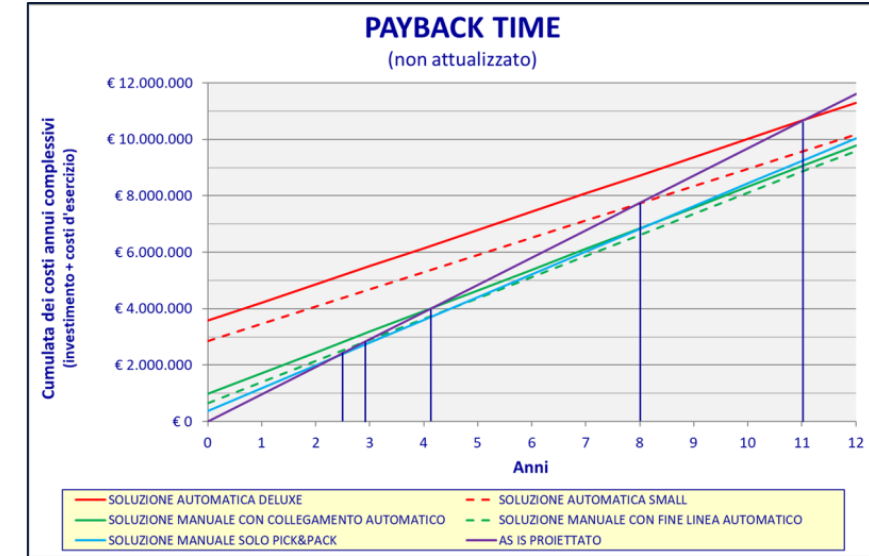
# SOLUZIONE INTERNA

## 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
<b>Main features</b>									
Overall capacity	1	3	4	4	}	2,5	3,0	3,2	3,5
Level of automation	1	3	4	4					
Scalability	4	3	3	3					
<b>Flexibility</b>									
To long terms changes	4	3	3	3	50%	}	3,5	2,8	3,0
To new work peaks	4	3	3	3	25%				
Technology									
power cost	2	2	3	4	}	1,7	2,7	2,5	3,7
Technology level	2	3	3	4					
Performance	2	3	2	4	25%				
Area saving	1	2	2	3	30%				
<b>Timing</b>									
Supply	4	3	3	2	80%	}	3,8	2,8	2,8
Installation	3	2	2	1	20%				



# SOLUZIONE INTERNA

Fattori chiave per il successo di un progetto

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

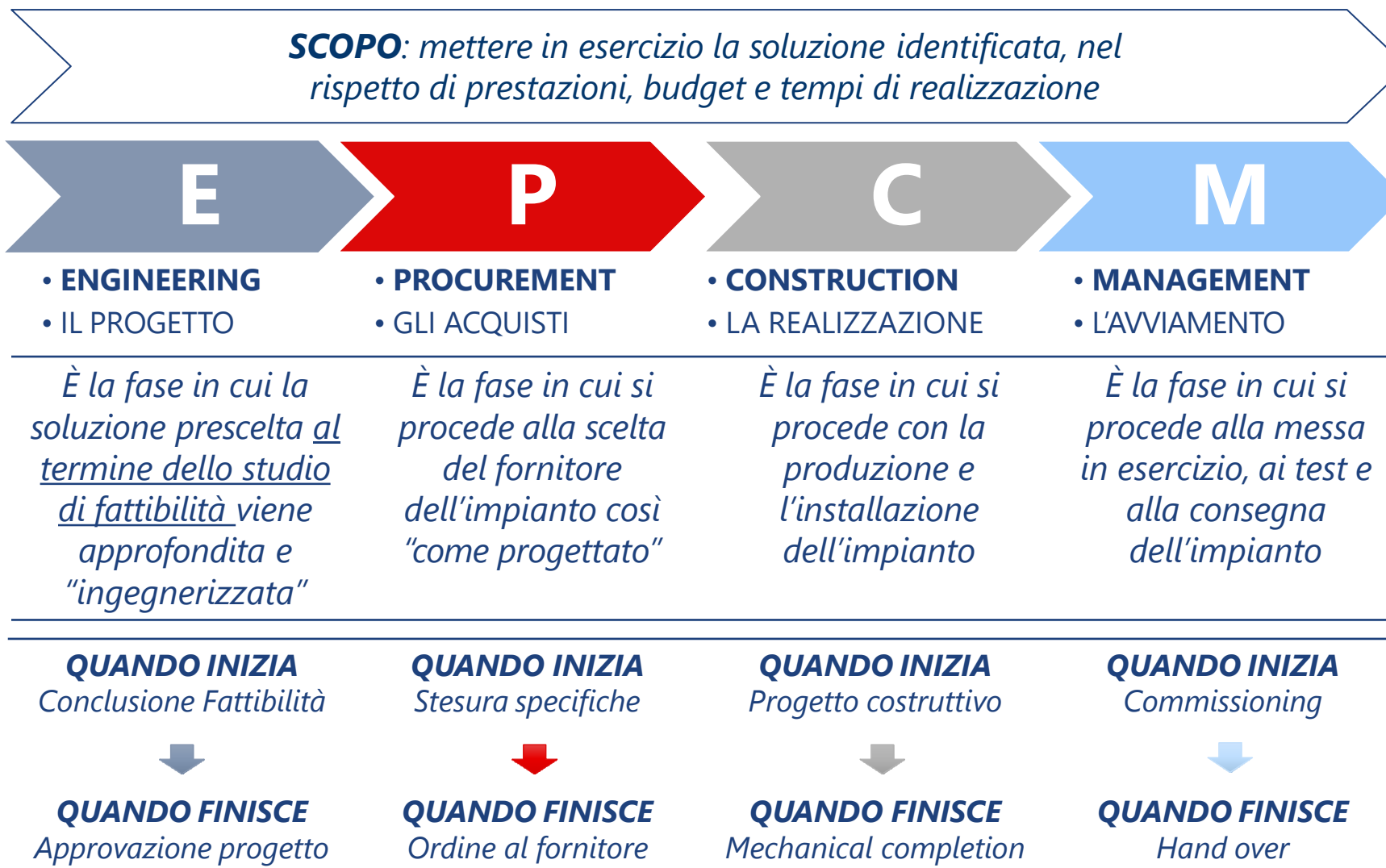
1. disporre di un **metodo progettuale** solido e collaudato (*ancor più importante della conoscenza specifica del settore*)
2. dedicare **il tempo e le risorse necessarie** evitando di sviluppare progetti in tempi troppo ristretti
3. non sottovalutare la **professionalità e la neutralità delle competenze** 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.**

# SOLUZIONE INTERNA

*Le fasi di realizzazione*



# SOLUZIONE INTERNA

*Il progetto di dettaglio - Principali attività e deliverables*

## VALIDAZIONE DATI DI PROGETTO

- unità di stoccaggio e movimentazione (dimensioni, pesi, debordi)
- studio dei casi particolari (fuori standard, GV a temperatura controllata, ..)
- requisiti di giacenza (per tutti i magazzini)
- requisiti di flusso (studio dei picchi)

## VERIFICA VINCOLI

- urbanistici (distanze di rispetto, massima altezza edificabile,....)
- impiantistici (sprinkler, ESFR, riduzione ossigeno)
- processo (regole cliente da rispettare)

## DIMENSIONAMENTO FINALE

- sistemi di stoccaggio (la scelta dello scaffale, il carico al piede)
- sistemi di movimentazione
- tipologia e potenzialità delle macchine

## SVILUPPO DELLA SOLUZIONE

- finalizzazione del layout e di tutte le sue componenti
- definizione di logiche, principi organizzativi e procedure operative
- impostazione della tempistica di realizzazione (*timing & phasing*)
- revisione della stima di investimento

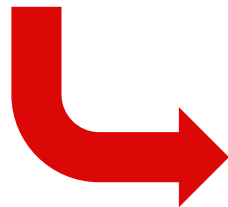
## DELIVERABLES

- Documento di sintesi dei dati di progetto
- Pallet Philosophy document
- Elaborati grafici (layout, sezioni, prospetti, dettagli etc.)
- Equipment List preliminare
- "Risk analysis" per i componenti più critici dell'impianto
- Tempistica di realizzazione del progetto
- Phasing
- Revisione della stima di investimento

# SOLUZIONE INTERNA

*La fase d'acquisto - Principali attività e deliverables*

<b>DEFINIZIONE PROCUREMENT STRATEGY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• definizione delle modalità di acquisto (system integration vs gare separate)</li><li>• identificazione delle attrezzature oggetto di fornitura</li><li>• pre-qualificazione dei fornitori (RFI - Request for Interest)</li><li>• scelta dei fornitori (fascia qualitativa e numero di partecipanti alla gara)</li></ul>
<b>REDAZIONE ED EMISSIONE SPECIFICHE TECNICHE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• material handling (trasloelevatori, Autostore, sistemi di convogliamento,...)</li><li>• scaffalature (autoportanti, tradizionali, griglie,...)</li><li>• altri equipment (pallettizzatori, filmatrici, fine linea, punti di carico/scarico...)</li><li>• supporto ai fornitori (chiarimenti tecnici e contrattuali)</li></ul>
<b>RACCOLTA E COMPARAZIONE OFFERTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• analisi critica delle offerte e dei disegni dei fornitori</li><li>• chiarimenti e omogeneizzazione delle proposte</li><li>• tabulazione tecnica</li><li>• tabulazione economica</li></ul>
<b>TRATTATIVE E ORDINE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• assistenza e supporto tecnico alle trattative</li><li>• redazione verbale di trattativa</li><li>• valutazione tecnica contratti di acquisto</li><li>• emissione ordine</li></ul>



- specifiche tecniche
- tabulazioni
- verbale di trattativa
- ordine

## **DELIVERABLES**

# SOLUZIONE INTERNA

*La realizzazione - Principali attività e deliverables*

## COORDINAMENTO DEL PROGETTO COSTRUTTIVO

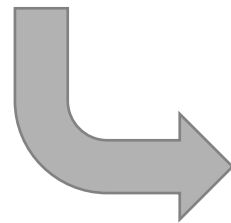
- esame critico dei disegni costruttivi del fornitore ed eventuale aggiornamento layout
- verifica dell'opportuna integrazione e non interferenza delle forniture logistiche con altre (impianti generali, illuminazione, antincendio, HVAC etc.)
- revisione dei documenti emessi dai fornitori (es. specifiche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

# SOLUZIONE INTERNA

## L'avviamento - Principali attività e deliverables

### MESSA IN ESERCIZIO (COMMISSIONING)

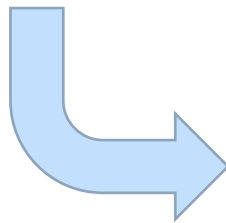
- effettuazione di ispezioni periodiche per monitorare il lavoro dei fornitori
- controllo dello stato di avanzamento della messa in esercizio
- redazione della punch list con i punti da risolvere

### 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*)

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Affrontiamo la complessità*

QUALE SOLUZIONE PER IL TUO MAGAZZINO E-COMMERCE?



SOLUZIONE INTERNA

OUTSOURCING

- **investimenti contenuti**
  - esecuzione del Tender
  - definizione aspetti contrattuali
- **variabilizzazione dei costi**
- **maggiore flessibilità in base ai cambiamenti del business**

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Il percorso metodologico*

### **1. Definizione del “Piano d’intervento”**

- Effettuazione di un audit per conoscere se stessi
- Definizione del perimetro delle attività che si intendono dare in outsourcing
- Determinazione del tipo di relazione da adottare con la 3PL: tattica o strategica
- Definizione delle fasi, delle modalità d’intervento e del crono programma dell’intero progetto

### **2. Preparazione del tender**

- Ricerca, analisi e consolidamento dei dati di funzionamento
- Definizione della vendor list e primi colloqui informali
- Redazione del Capitolato Tecnico Logistico
- Definizione dell’articolazione della tariffa e degli SLA (livelli minimi di servizio)
- Definizione del modello di valutazione delle offerte e degli audit ai fornitori (scorecard)

### **3. Gestione del Tender**

- Audit delle 3PL coinvolte e incontri di approfondimento
- Ricezione, analisi, armonizzazione e tabulazione delle offerte tecniche ed economiche
- Trattative e scelta finale

### **4. Gestione del Progetto realizzativo**

- Project Management della realizzazione
- Gestione del transitorio, del trasloco e della formazione delle Risorse Umane
- Verifica dei risultati e miglioramento continuo

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Le regole per il successo*

- ✓ Ragionare con una **visione di lungo termine** e non solo con un obiettivo di riduzione immediata dei costi. Effettuare un'attenta **analisi dei rischi** e valutare le modalità della terziarizzazione (quali infrastrutture e competenze) e il numero dei fornitori. L'outsourcing è **una scelta quasi a senso unico**: il ritorno a una gestione interna crea normalmente problematiche più che proporzionali alla dimensione.
- ✓ I processi che si intende esternalizzare devono essere **già oggetto di analisi per l'ottimizzazione**; non ci si deve aspettare che se ne preoccupi il fornitore.
- ✓ La decisione di procedere a una operazione di outsourcing deve essere possibilmente **condivisa a tutti i livelli aziendali e il Top Management deve mostrarsi in prima linea**.
- ✓ Prepararsi a **gestire le fasi di transizione e gli inevitabili problemi**.
- ✓ È necessario creare una **situazione in cui tutti traggono vantaggio dall'outsourcing sia i fornitori sia l'azienda**. Quando i vantaggi sono sbilanciati si generano solitamente benefici più elevati nel breve periodo, ma possibili svantaggi di lungo termine.
- ✓ Impostare un **modello di misurazione delle prestazioni condiviso** per capire i motivi di eventuali scostamenti dei valori obiettivo (non per trovare o punire i colpevoli). La periodica revisione degli obiettivi rende la relazione con la 3PL più duratura ed efficace.
- ✓ **IL SUCCESSO DIPENDE DALLE PECULIARITÀ AZIENDALI E SOPRATTUTTO DALL'ACCURATEZZA DEL PROGETTO DI OUTSOURCING**

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Le regole per il successo*

L'outsourcing non deve essere considerato un semplice atto di acquisto, ma **deve essere vissuto come una scelta strategica** in grado di modificare l'azienda.

E' da intendersi come **una scelta quasi a senso unico**: il ritorno a una gestione interna crea normalmente problematiche più che proporzionali alla dimensione.

**CI SONO PARERI DISCORDANTI SULL'OPPORTUNITÀ DI TERZIARIZZARE ALCUNI PROCESSI AZIENDALI. IL SUCCESSO DIPENDE DALLE SPECIFICHE PECULIARITÀ AZIENDALI E DALL'ACCURATEZZA DEL PROGETTO DI OUTSOURCING.**

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE !!!



## **I miei contatti:**

E-Mail : [m.maffini@simcoconsulting.com](mailto:m.maffini@simcoconsulting.com)

Mobile : +39 335 1995413

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

[\*\*www.simcoconsulting.it\*\*](http://www.simcoconsulting.it)