



Business process outsourcing come leva strategica per ripensare l'intera Supply Chain: Il caso Salmoiraghi & Viganò

Dott. Antonio Nicoletti
Direttore Sistemi informativi e Supply chain manager
Salmoiraghi & Viganò

Ing. Guglielmo Davide Tassone
Amministratore Delegato BLG Logistics Solutions Italia

Trace.ID *fashion*

Milano, 10 Novembre 2011

Indice

- ✓ **Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò**
- ✓ Il Gruppo BLG Logistics
- ✓ Business process outsourcing per Salmoiraghi & Viganò
- ✓ Alcuni risultati raggiunti ed esempi di co-progettazione

Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò

Storia di una realtà italiana e struttura proprietaria

La storia della nostra azienda è la storia di un grande passione che già nel 1800 guardava molto, molto lontano. È infatti nella seconda metà dell'Ottocento che l'ingegnere Angelo Salmoiraghi e l'ottico Angelo Viganò intraprendono due percorsi paralleli che, quasi un secolo dopo, porteranno le loro attività a incrociarsi.

Salmoiraghi, le origini

Le origini dell'azienda risalgono al **1865**, anno di fondazione a Milano della scuola-officina Filotecnica, specializzata nella costruzione di strumenti topografici. Fu *Angelo Salmoiraghi*, un ex-allievo, a trasformare la struttura in industria, mantenendo però affiancate l'attività produttiva a quella didattico-scientifica.

Dal **1906** fino agli albori dell'ultima Guerra Mondiale l'azienda prende il nome di "Filotecnica Salmoiraghi" ed allarga la sua gamma produttiva: introduce anche strumenti per la matematica, il disegno, l'astronomia, la meteorologia, l'idrometria, l'ottica tradizionale, la navigazione marittima e la navigazione aerea. Tutti prodotti che dagli stabilimenti milanesi si diffondono in Italia e all'estero ...

Grazie ai successi tecnici ottenuti nel campo della strumentalizzazione aeronautica, l'azienda fa il suo ingresso nella sfera del gruppo IRI. I rapporti con i maggiori produttori del mondo sono sviluppati e potenziati, così da portare studi e ricerche ad alto livello internazionale, confermando lo spirito accademico e di sperimentazione della originaria scuola-officina.

Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò

...Durante la Seconda Guerra Mondiale l'azienda diventa un obiettivo bellico: gli stabilimenti di Milano vengono bombardati. Al termine delle ostilità, la Salmoiraghi è già pronta a riprendere il proprio posto tra le aziende ottico-meccaniche nazionali, adeguando la sua visione alle più moderne necessità del mercato e dei clienti e istituendo una fitta rete di negozi a marchio Salmoiraghi nelle principali città italiane.



Nel **1880** *Angelo Viganò*, dopo aver venduto occhiali con il carretto girando per i mercati milanesi, apre il suo primo negozio di ottica in Piazza Cordusio a Milano...



...Nel **1919**, Gianni subentra al padre Angelo: è una svolta. Istituisce l'esame gratuito della vista e, nel 1933, amplia il negozio di Piazza Cordusio fino a creare un "Centro" di tre piani interamente dedicato all'ottica. Sulla scia del successo milanese, altri Centri Ottici Viganò si sviluppano anche a Genova, Roma e Bari.

Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò

Nella seconda metà degli anni '60 la Viganò viene venduta al Cavalier Del Vecchio, che nel 1975 la cede per la cifra simbolica di 1 Lira alla Dollond & Aitchinson.

Salmoiraghi e Viganò, la fusione

Nel 1974 Dollond & Aitchinson, il più grande gruppo di ottica in Europa, acquista il marchio Salmoiraghi & Viganò: nasce un'azienda fatta da due realtà da sempre in concorrenza.

Per 25 anni il nuovo marchio Salmoiraghi & Viganò convive con le altre catene del gruppo straniero ed inizia a diffondersi in tutta Italia.

Nel 2000, alcuni dirigenti dell'azienda stessa acquistano la Salmoiraghi & Viganò: ciò che era nato in Italia torna ad essere di sola proprietà italiana.

Oggi Salmoiraghi & Viganò ha un proprietario unico: l'Ingegnere Dino Tabacchi, importante imprenditore del settore. Nel 2002 acquista il 100% del capitale aziendale dando uno slancio ad una realtà già cresciuta, iniziata nell'ottocento da un ingegnere e un negoziante...

Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò

Trasformazione da Optical Store a **Retail Store**.

Della HOLDING fanno parte le 3 insegne:



Salmoiraghi & Viganò: la più nota delle 3 e con distribuzione capillare su tutto il territorio nazionale con flagship prestigiosi in centri città, punti vendita in vie altamente commerciali e shopping mall. I punti vendita sono diretti ed in franchising. Distribuisce i brand più prestigiosi del panorama internazionale, dettando così le tendenze di mercato. L'offerta si completa con le proprie linee di occhiali da vista e da sole sviluppate grazie allo studio costante di forme e di materiali.



Vista Sì: "la grande catena di ottica dove tutto costa meno" nata nel 2000 con punti vendita situati solo nel Lazio, ora ha negozi in tutta Italia, corner shop negli ipermercati e negozi tradizionali. Ha promozioni sempre in vista, prezzi convenienti e competitivi. Offre griffe di stock e private label. Vista Sì sarà integrata nel corso del 2012 all'insegna Salmoiraghi & Viganò.



Salmoiraghi & Viganò Maxistore: ha assorbito la vecchia insegna SpacciOcchiali, catena discount i cui punti vendita di grandi metrature sono principalmente ubicati nel Triveneto. Comunica soprattutto convenienza ed ampio assortimento, composto da collezioni, prodotti a marchio e di stock fine serie. Offre il servizio di misurazione gratuita della vista e occhiali pronti in un'ora.

Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò

Puntiamo lo sguardo sui punti vendita

Una formula che si è dimostrata di successo: essere davvero vicini al cliente.



Lombardia	>100
Veneto, Toscana, Lazio, Puglia	>40
Piemonte, Emilia Romagna, Sicilia	>30
Liguria, Friuli	>20
Campania, Abruzzo, Sardegna, Alto Adige, Marche, Umbria, Basilicata, Calabria	1-20
Molise e Valle d'Aosta	0

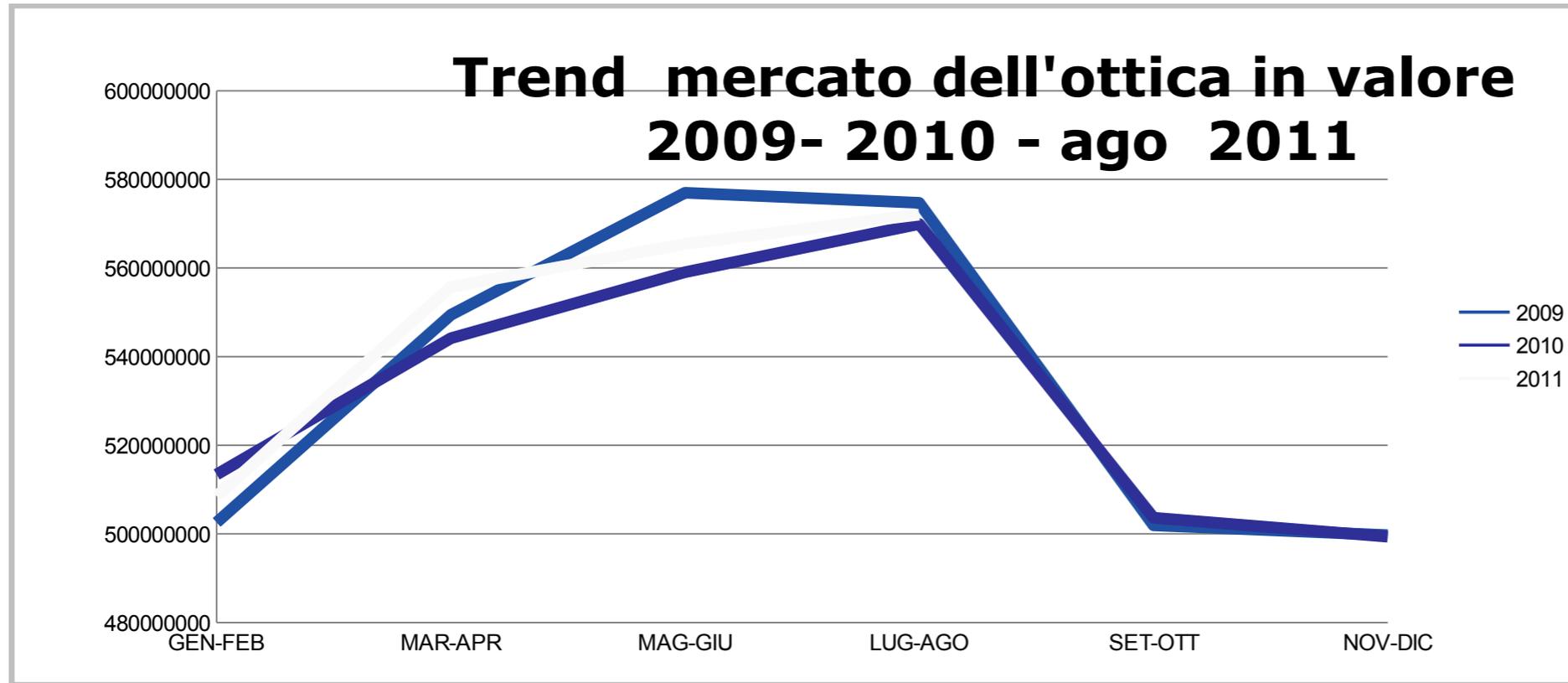
VEDIAMOCI CHIARO...

Nel 2010 il comparto dell'ottica ha fatturato complessivamente 3.190 milioni di euro (fonte GFK) , quindi -0,57% rispetto all'anno precedente. A trainare sono state **le catene con il dato record di +22,4%** sull'anno precedente a fronte di un -2,1% dei negozi tradizionali ed indipendenti (Osservatori Non Food 2011 di Indicod-Ecr).

In tutta Italia ci sono circa 10.000 centri ottici: il 50% sono ottici tradizionali ed **il restante 50% sono punti vendita appartenenti a catene o gruppi, così suddivisi:**

CATENE	NR. PDV
Salmoiraghi & Viganò	500
Gruppo Randazzo	180
Ottica Avanzi	157
Nau!	43

GRUPPI	NR. PDV
Vision Group	1412
Cecop	600
COI Greenvision	526
Optocoop Italia - OXO	472
Vision Is Group	456
Gruppo OptoIn	250
Ottici Associati	250
Free Optik	220
Prontottica	170
Argo Vision	97



**IL MERCATO
DELL'OTTICA E' IN UNA
FASE di STAGNAZIONE**

2010
- 0,5% vs AP

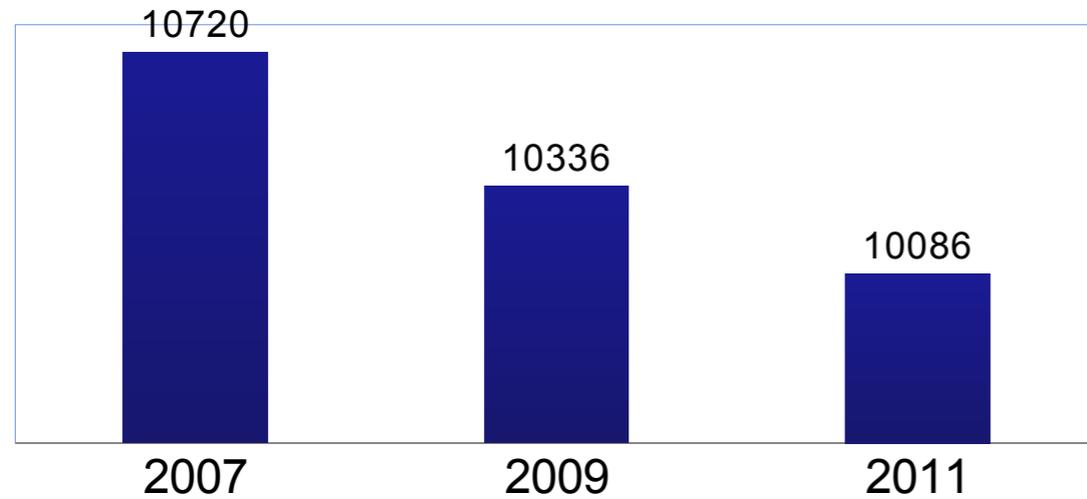
**GEN-AGO
2011**
+ 0,7%



**S&V GEN-AGO
2011**
+ 1,3%

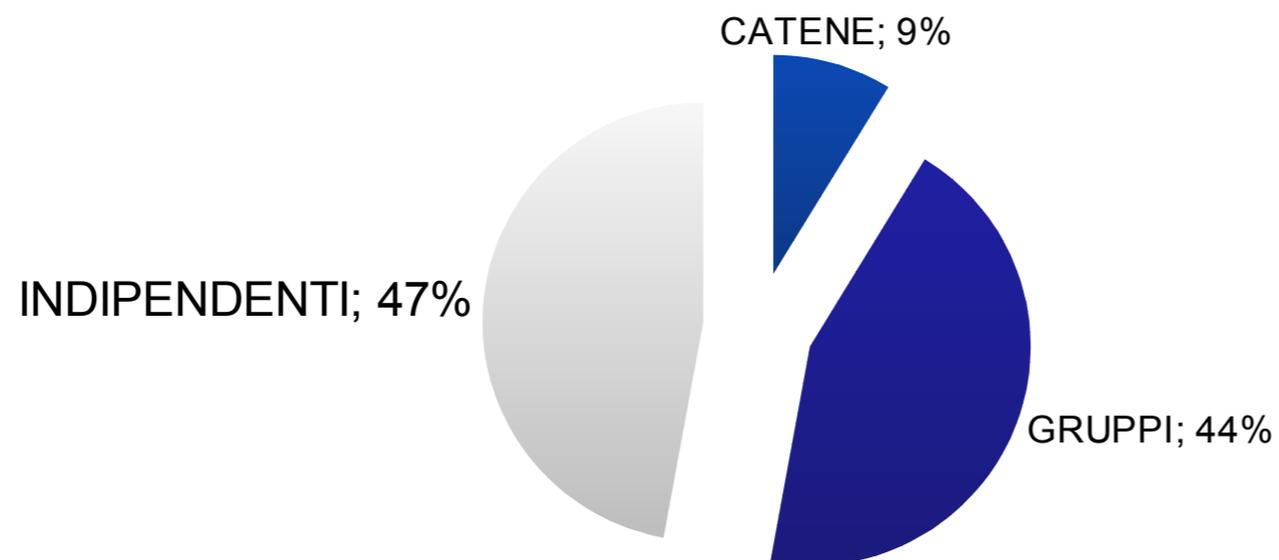
TREND NEGATIVO DELLE APERTURE

■ NR NEGOZI DI OTTICA



NEL PERIODO 2007-2011 S&V HA APERTO 110 NEGOZI DIRETTI E 48 IN FRANCHISING 20 CORNER SHOP GDO

10.086 NEGOZI DI OTTICA 2011



CATENE	NR. PDV
Salmoiraghi & Viganò	500
Gruppo Randazzo	180
Ottica Avanzi	157
Nau!	43
TOTALE	880

Fonte GFK



PUNTI VENDITA nei CENTRI CITTA'





PUNTI VENDITA ALL'INTERNO DI CENTRI COMMERCIALI



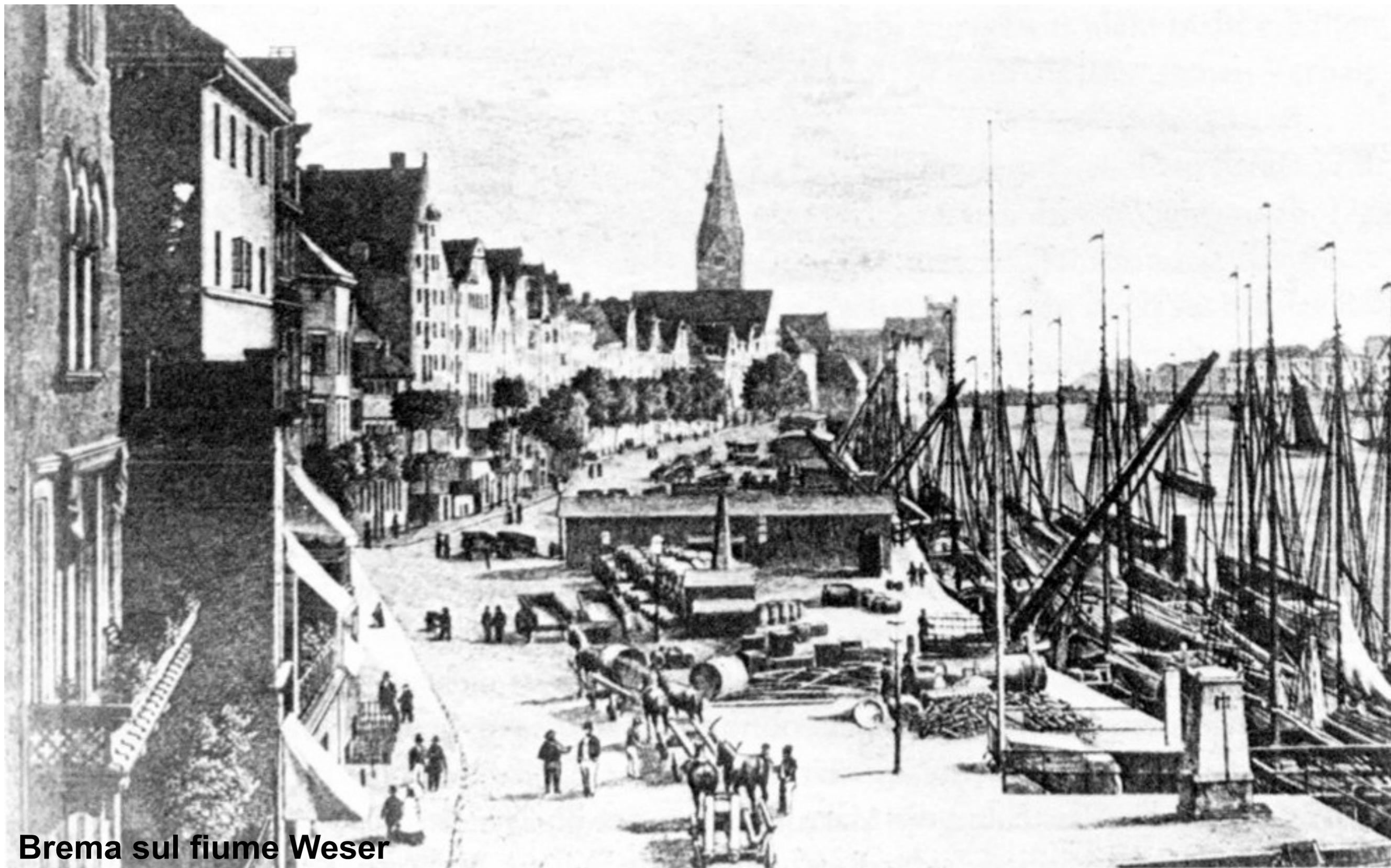


IL CONCEPT STORE DI PIAZZA SAN BABILA A MILANO



Indice

- ✓ Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò
- ✓ **Il Gruppo BLG Logistics**
- ✓ Business process outsourcing per Salmoiraghi & Viganò
- ✓ Alcuni risultati raggiunti ed esempi di co-progettazione



Brema sul fiume Weser



Il porto

124. Bremen, Freihafen.

Perlag v. Zedler u. Pogel Darmstadt. 1865.



Bremerhaven 1968



Città stato di Brema

Il Gruppo BLG Logistics



Sede centrale: Brema, Germania

Anno di costituzione: 1877

Diretti: ca. 15.500

Fatturato netto 2010: > 900 MIO €



CONTAINER



Sea and Inland Terminals
Intermodal Transports
Logistics Services
Maintenance and Repair
Container-Depots

AUTOMOBILE



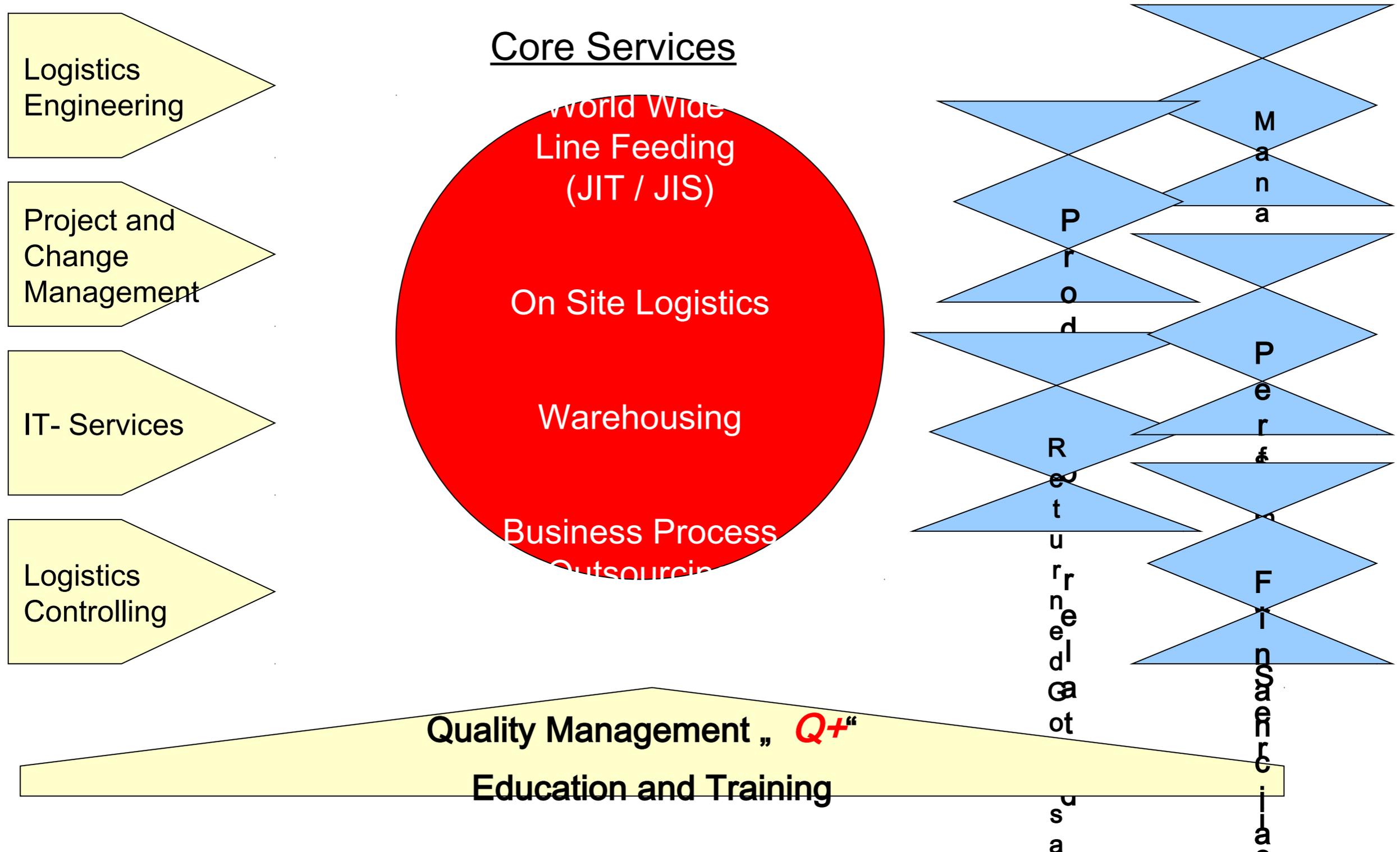
Sea and Inland Terminals
Storage and Distribution
Ro/Ro-Terminals
Technical Centers
Intermodal Transports
Freight Forwarding Services

CONTRACT

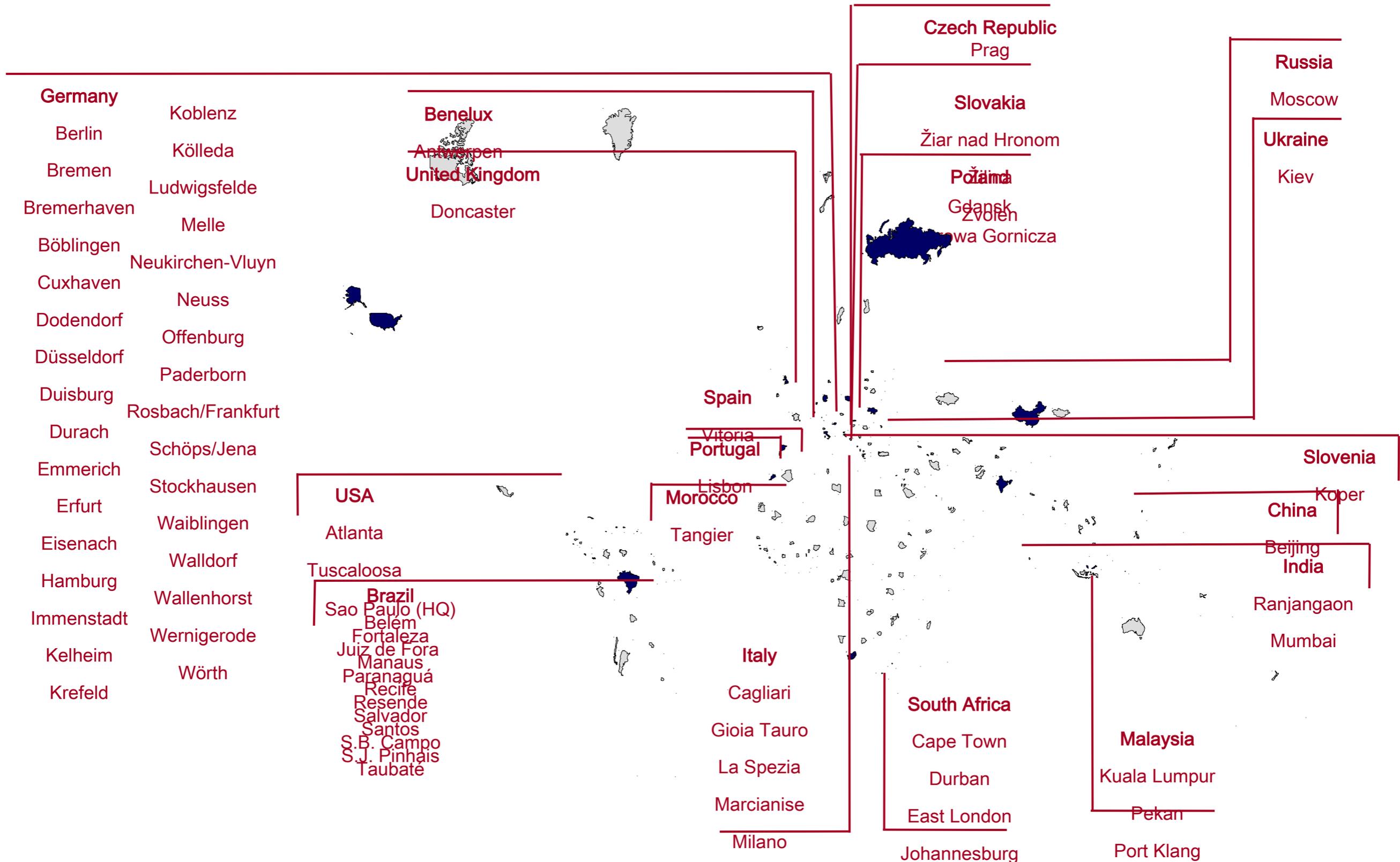


Automotive Logistics
Industry and Production Logistics
Retail and Distribution Logistics
Port Logistics

Elementi distintivi dei servizi della divisione Contract



Presenza internazionale



Presenza del Gruppo in Italia



LOGISTICS



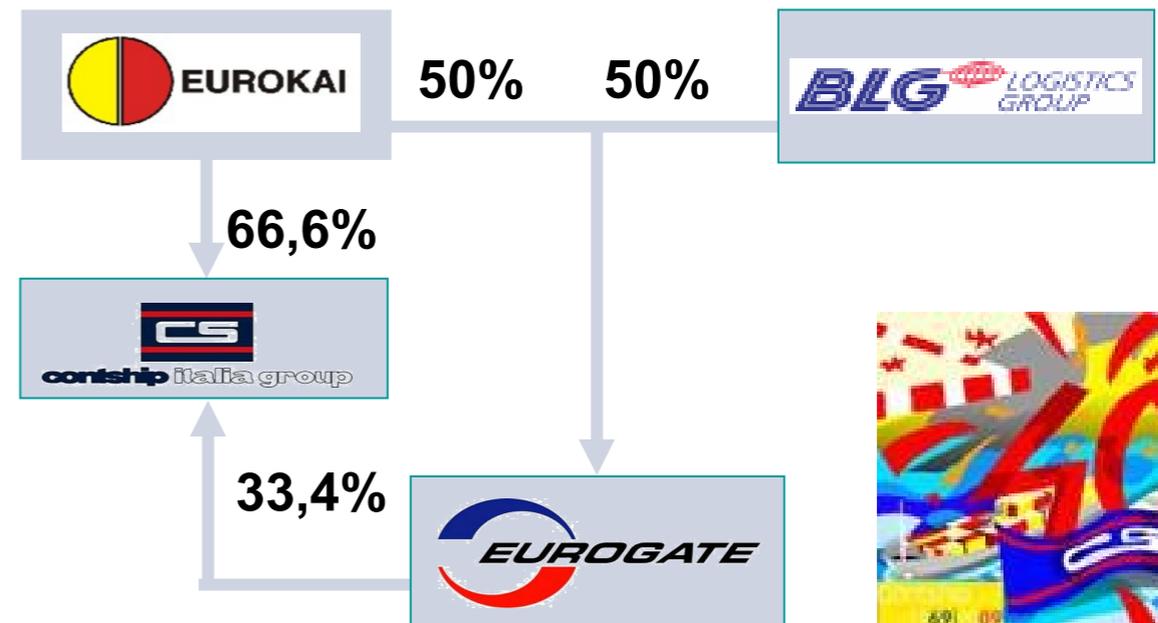
AUTOMOBILE LOGISTICS



INTERMODAL LOGISTICS

Other comp.	
Spedemar	

CONTAINER LOGISTICS



piattaforme intermodali area Milano

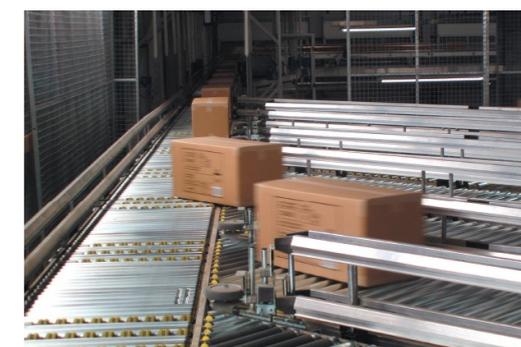
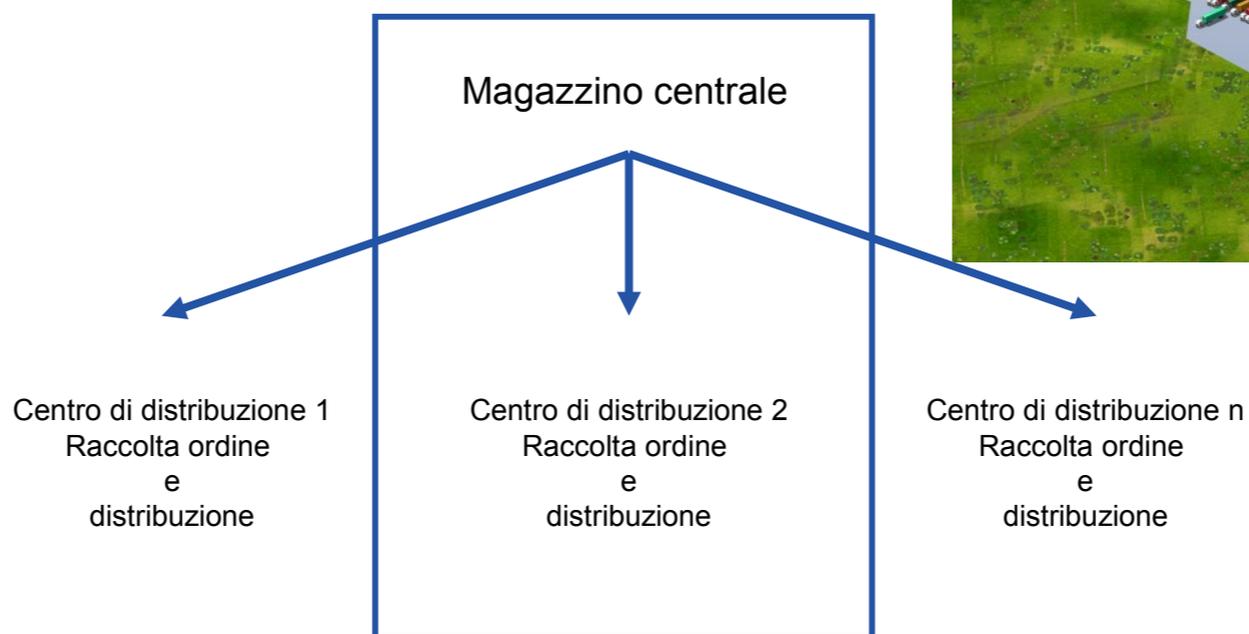


Business case in ambito retail



High-bay warehouse Tchibo

Business case in ambito retail: Tchibo



Alcuni dati:

- Area totale: 150.000 m²
- Area magazzino coperta: 70.000 m²
- Unità di stoccaggio in 3 HBW silos: 200.000
- Area di stoccaggio multifunzionale: 30.000 m²
- Dimensioni dei silos HBW (cad.)
 - Altezza 42 m
 - Lunghezza 146 m
 - Ampiezza 70 m

Gamma dei servizi:

- Magazzino centrale
- Approvvigionamenti e spedizione ai centri di distribuzione in Germania, Austria, Svizzera e Regno Unito
- Supporto alla garanzia di qualità Tchibo
- Implementazione di operazioni speciali
- Servizi a valore aggiunto



Hub e-commerce europeo per Adidas - Reebok

- Area magazzino totale: 10.000 m2
- Media articoli in stock: 45.000
- Media SKU in stock: 16.000

- Inbound process (ordini):

- Adidas 80.000
- Reebok 76.000



- outbound process (ordini):

- Adidas 68.000
- Reebok 50.000



- Gestione resi:

- Adidas 11.000
- Reebok 1.000



Business case: warehousing & distribution



HUB europeo Konica Minolta

Centro europeo di distribuzione Konica Minolta



Alcuni dati:

- 80.000 m² superficie magazzini coperti
- Impianto centrale per la distribuzione a livello europeo
- Sdoganamento via EDI
- Gestione inventario permanente e trasmissione ordini e dati attraverso interfaccia SAP e EDIFACT
- Aggiornamento sullo stato ordini ogni minuto

Principali servizi:

- Controlli Qualità
- Gestione magazzino secondo principio FIFO
- Efficienza della raccolta ordini attraverso stoccaggio in aree secondo la frequenza delle unità ordinate.
- Permanente valutazione della frequenza delle unità ordinate
- Picking e approntamento ordini
- Gestione dei numeri seriali prodotti
- Re-imbballaggio ed etichettatura secondo esigenze specifiche Cliente
- Distribuzione a livello europeo con spedizione "same day". Servizi personalizzati e attività di setup
- Reverse logistics



KONICA MINOLTA

Business case: on site logistics



IKEA a Erfurt (Germania)

Alcuni dati:

- ▣ Area totale: 487.000 m²
- ▣ Superficie magazzini totale: 185.000 m²
- ▣ Capacità: 336.000 pallets
- ▣ Circa 4.000 articoli movimentati
- ▣ 2 turni operativi
- ▣ Circa 2.000.000 posizioni/anno (incoming/outgoing)



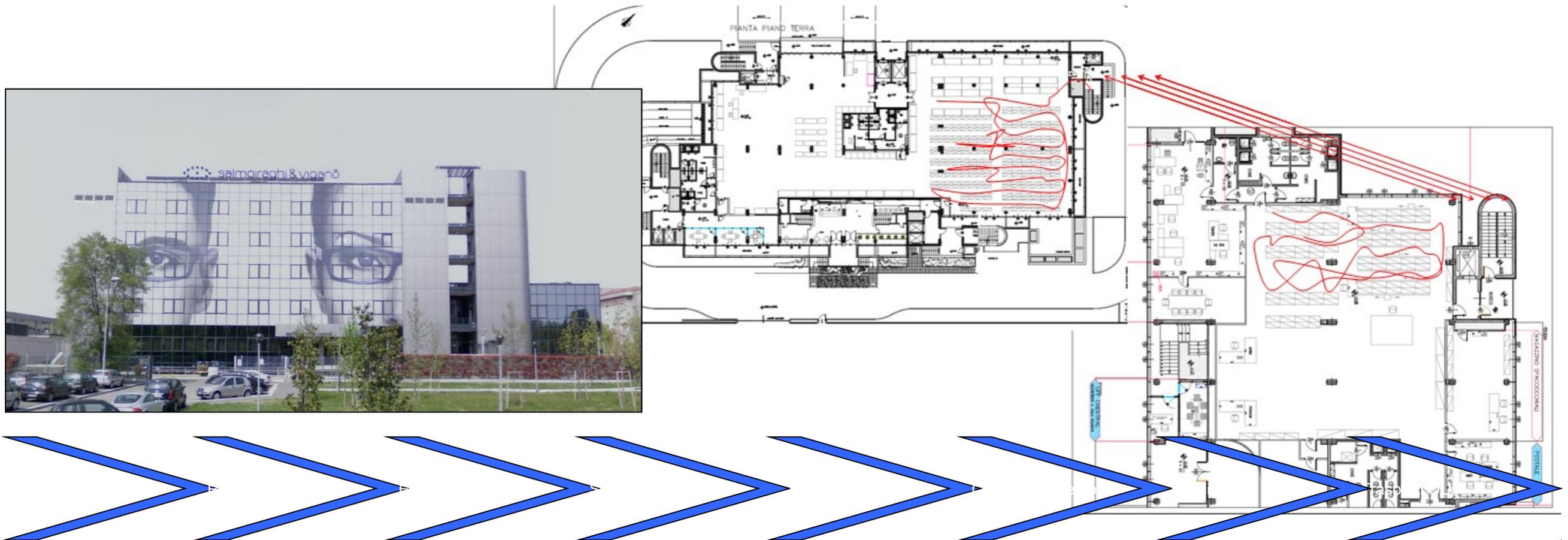
Indice

- ✓ Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò
- ✓ Il Gruppo BLG Logistics
- ✓ **Business process outsourcing per Salmoiraghi & viganò**
- ✓ Alcuni risultati raggiunti ed esempi di co-progettazione

Salmoiraghi & Viganò: approccio al BPO

- ✓ Nel corso del 2010, Il Management Salmoiraghi & Viganò ha valutato l'opportunità di rivedere la propria supply chain alla luce della forte espansione del Gruppo,
- ✓ Per sostenere la crescita, il Management S&V ha ritenuto fondamentale attribuire alla propria supply chain, il ruolo di leva strategica quale funzione trasversale ai diversi enti aziendali,
- ✓ Elemento di accelerazione di tale processo di rinnovamento è stata l'identificazione di un partner altamente specializzato cui demandare alcune fasi del processo con un approccio di business process outsourcing con le seguenti caratteristiche peculiari:
 - Elevata capacità progettuale con approccio “sartoriale” e non “di massa”,
 - Know – how distintivo con best practice internazionali, ma approccio locale e flessibile,
 - Condivisione di un modello distintivo di reale partnership e condivisione degli obiettivi,
 - Capacità finanziaria per sostenere la crescita e gli investimenti condivisi.

Precedente modello logistico Salmoiraghi & Viganò



- ✓ Attività logistiche in stabile adibito ad uffici → strutture non idonee, limitazione mezzi e processi,
- ✓ Magazzino in area cittadina → alti costi di affitto, limitazione espansione per gestione ulteriori PdV,
- ✓ Area di stoccaggio di circa 2.500 m² su due livelli → gestione ordini non ottimale con impatto su produttività,
 - ✓ Flusso logistico frammentato su diversi operatori e diversi punti di stoccaggio → dispersione e complessità gestionale con aumento dei costi complessivi,
 - ✓ Non utilizzo di un magazzino di stoccaggio doganale/fiscale per i beni di importazione → duplicazione flussi e perdita benefici finanziari su dazi ed IVA

Perché business process outsourcing e non terziarizzazione logistica ?

- ✓ Il concetto di outsourcing ed il suo significato sono ormai entrati a far parte del linguaggio del business ,
- ✓ I vantaggi derivanti dall'esternalizzazione di determinati servizi, è rappresentato da due aspetti principali:
 - riduzione dei costi,
 - possibilità di concentrarsi sul proprio core business.
- ✓ Si parla di **Business Process Outsourcing** (BPO) quando una società affida la gestione e l'ottimizzazione di un intero processo aziendale a un fornitore esterno che prenderà in carico l'attività.
- ✓ Le principali differenze rispetto all'outsourcing "semplice" è che anziché una singola attività, viene gestita al di fuori dell'impresa un'intera area di processo, e non ci si limita più al settore di terziarizzazione logistica in senso stretto.
- ✓ Il concetto di outsourcing ed i vantaggi che ne derivano rimangono invariati nella loro sostanza, ma per i servizi BPO sono richieste competenze e strategie che un operatore logistico tradizionale non necessariamente deve offrire.
- ✓ Un conto infatti è garantire il ciclo vitale di ciò che è legato alla logistica (magazzino e trasporto sostanzialmente), diverso è partecipare e condividere un intero processo aziendale (come la gestione delle risorse umane, degli aspetti finanziari, del controllo dei PdV) offrendo quindi anche professionisti adeguati a comprendere la strategia dell'azienda cliente e pronti ad esserne partner nel cambiamento.

Le leve del business process outsourcing: integrazione e collaborazione

- ✓ BPO significa non solo lavorare per processi (integrazione di processi) ma significa innestarsi all'intero delle relazioni valoriali del logistic providers e outsourcee.
- ✓ Con il BPO si possono individuare sinergie tra attori che provengono da mercati diversi e che si pongono al di là del mercato di appartenenza superandone le criticità.
- ✓ L'integrazione è una condizione necessaria ma non sufficiente per il BPO: è necessario che tra tutti gli attori facenti parte del progetto si riesca a creare una forte partecipazione e un rapporto franco nel quale si evidenziano le problematiche e si risolvono in maniera condivisa.
- ✓ Collaborazione significa non solo condividere la vision ed i valori aziendali ma mettere a disposizione dati e informazioni per dar modo ai partner di elaborare congiuntamente proposte e azioni di medio – lungo periodo.
- ✓ Ed è per questo che nel corso dell'esternalizzazione della logistica è stato inserito un periodo definito di open book che sta permettendo ai due attori di avere una maggiore comprensione delle caratteristiche del mondo S&V e di BLG.

Le leve del business process outsourcing: la condivisione del rischio

- ✓ Il rapporto che si instaura tra il *logistics provider* e l'*outsourcee* è solo in parte una relazione di mercato basata sul prezzo mentre lo scambio avviene su altre basi, come ad esempio competenze, conoscenze, informazioni od altro,
- ✓ In questi casi è evidente che tra le parti s'instaura un legame di medio – lunga durata che porta a forme più o meno spinte di condivisione del rischio per avviare investimenti congiunti e forme di co-progettazione di servizi,
- ✓ Quindi il BPO delle attività logistiche si discosta dalle normali forme di outsourcing e si configura come una partnership, in quanto prevale, rispetto alla transazione di mercato, un rapporto di collaborazione e cooperazione tra realtà aziendali non concorrenti, basato sulla reciproca condivisione delle risorse e di decisioni strategiche,

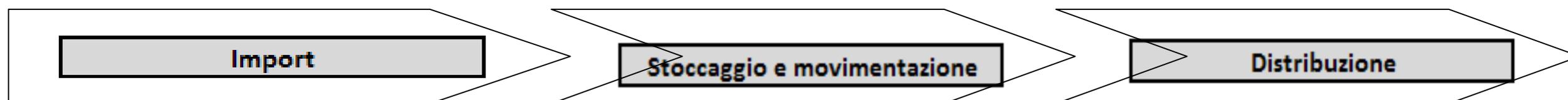
Le leve del business process outsourcing: il concetto di partnership

- ✓ La partnership che scaturisce dal BPO può essere definita una relazione costruita “su misura” basata sulla fiducia reciproca, sull’apertura e condivisione dei rischi e dei benefici atta a produrre un vantaggio competitivo che conduce ad una performance, a livello di business, migliore rispetto a quanto le singole imprese avrebbero ottenuto singolarmente (Lambert, Hemmelheinz e Gardner 1999),
- ✓ La partnership rappresenta un moderno approccio al decentramento logistico e si pone nell’ottica di un miglioramento e di una razionalizzazione dei flussi al fine di ottimizzare la qualità, i costi, la gestione delle scorte, la flessibilità, la capacità e i tempi di risposta a livello dell’intero ciclo logistico (Fadda, 2008).

Indice

- ✓ Il Gruppo Salmoiraghi & Viganò
- ✓ Il Gruppo BLG Logistics
- ✓ Business process outsourcing per Salmoiraghi & Viganò
- ✓ **Alcuni risultati raggiunti ed esempi di co-progettazione**

Alcuni risultati raggiunti



Nolo mare
Terminal Handling
Pulizia CNTR
Soste container all'importazione
Operazioni doganali
Dazi e IVA
Assistenza sanitaria
Assistenza verifica doganale
Apertura CNTR
Svuotamento e ricarica
Svincolo B/L
Trasporto

Movimentazione
Scarico container
Pallet utilizzati
Materiale di consumo
Mano d'opera
Stoccaggio pallet

Spedizione e Distribuzione

Benefici raggiunti

Gestione integrata del flusso di ingresso:

- ✓ Riduzioni costi sulle operazioni legate al nolo e posizionamento,
- ✓ utilizzo magazzini doganali per prodotti di importazione,
- ✓ ...

Benefici raggiunti

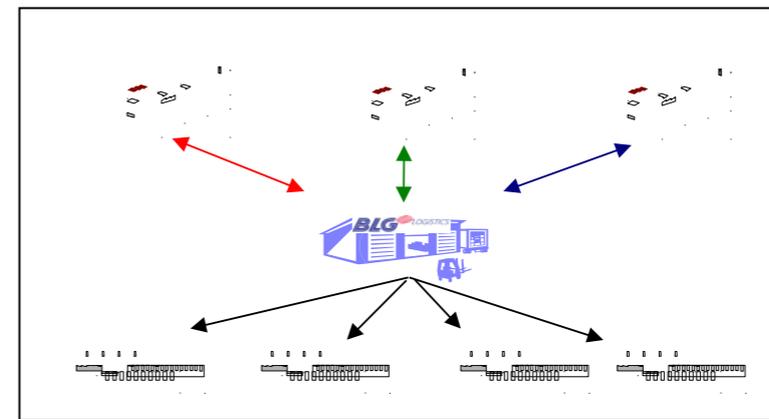
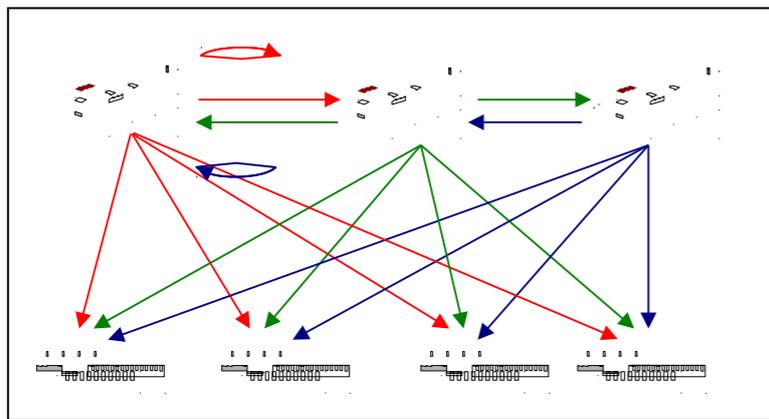
- ✓ Ottimizzazione costi a seguito creazione unico punto di consolidamento,
- ✓ Miglioramento livelli di servizio per disponibilità prodotti,
- ✓ Riduzione immobilizzi finanziari,
- ✓ Riduzione costo attività accessorie.
- ✓ ...

Benefici raggiunti

- ✓ Eliminazione doppia spedizione,
- ✓ Ottimizzazione carichi e spedizioni,
- ✓ Riduzione costo tariffario per aumento drop di consegna,
- ✓ ...

1) Esempio di co-progettazione di BPO

**Implementazione modello SSC “service supplier center“:
gestione magazzino conto terzi da parte dei fornitori S&V**



- ✓ Modello di consolidamento per i fornitori con gestione stock “conto terzi” in HUB Logistico da parte BLG (SSC): prodotto fisicamente disponibile per S&V ma “trasparente” dal punto di vista immobilizzi finanziari,
- ✓ Principali benefici attesi:
- ✓ Efficienza di processo e controllo stock (maggiore disponibilità prodotti, controllo complessivo del flusso, livelli di servizio elevati, ecc.)
- ✓ Flessibilità nelle attività a valore aggiunto secondo campagne con logica “JIT” (personalizzazioni, confezionamenti, etichettature),
- ✓ Riduzione immobilizzi finanziari complessivi (magazzino e PdV),
- ✓ Ottimizzazione complessiva sistema trasporti,

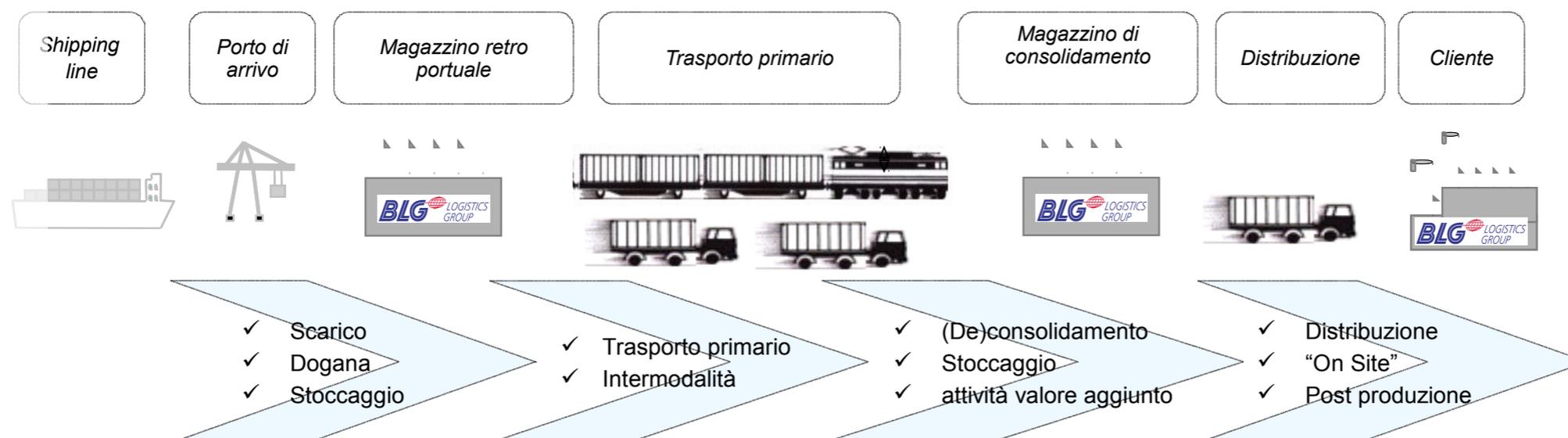
2) Esempio di co-progettazione di BPO

Utilizzo magazzino fiscale e doganale

Utilizzo magazzino fiscale e doganale con i seguenti principali benefici:

- il magazzino fiscale può anche custodire beni di provenienza da Paesi o territori Terzi extra UE. Dopo che tali beni sono stati sdoganati, ovvero che sia stato corrisposto il dazio doganale previsto dalle Normative vigenti in materia, ma NON l'IVA;
- con il magazzino fiscale ai fini Iva viene permessa l'importazione senza il pagamento IVA

Il deposito doganale permettere inoltre una pronta disponibilità nel territorio nazionale di merci terze, necessarie all'immediato utilizzo per esigenze commerciali e/o produttive, consentendo ai clienti la consegna delle merci in tempi "ridotti" assoggettando le merci, al pagamento dei diritti doganali solo al momento della loro effettiva immissione "in consumo".



3) Esempio di co-progettazione di BPO

Possibili modelli di gestione di beni terzi da importazione

1) Bene di proprietà del **Cliente finale** (es. Importatore Italiano)

- *Il contratto di logistica avviene tra il Cliente Italiano e BLG.*

2) Bene importato che rimane di proprietà del **fornitore** (es. dal far East)

- è necessario che il fornitore abbia una “rappresentanza italiana” (cioè essere un soggetto noto alla autorità doganali Italiane). In relazione alla tipologia di importazioni da gestire, dai volumi e dalle eventuali attività da potersi svolgere presso i magazzini, la rappresentanza dovrà essere “leggera” (cessione intracomunitaria) o “pesante” (partita I.V.A. con contabilità italiana).
- *Il contratto di logistica viene stipulato tra il “rappresentante” e l’operatore logistico.*

3) Possibilità di costituire **rappresentanza Italiana** c/o BLG

- Nel caso in cui il soggetto extra UE non fosse dotato di “rappresentanza italiana” è possibile, previa definizione di idonee verifiche richieste dalle autorità doganali e dietro garanzie fideiussorie bancarie (e del Cliente italiano), che BLG, possa costituire rappresentanza italiana per soggetti extra EU.

Benefici Generali	AEOC	AEOS	AEOF
Più facile accesso alle semplificazioni doganali	X		X
Facilitazioni per i controlli di sicurezza		X	X
Possibilità di preavvertire l'operatore in caso di selezione per il controllo (dal 1 luglio 2009)		X	X
Riduzione della quantità di dati da fornire per la dichiarazione sommaria		X	X

Ulteriori benefici connessi ai controlli doganali	AEOC	AEOS	AEOF
Minori controlli fisici e documentali	X	X	X
Priorità di trattamento del carico, in caso di selezione per il controllo(dal 1 luglio 2009)	X	X	X
Possibilità di scelta del luogo di effettuazione del controllo soggetto ad accordo con la dogana (dal 1 gennaio 2008)	X	X	X

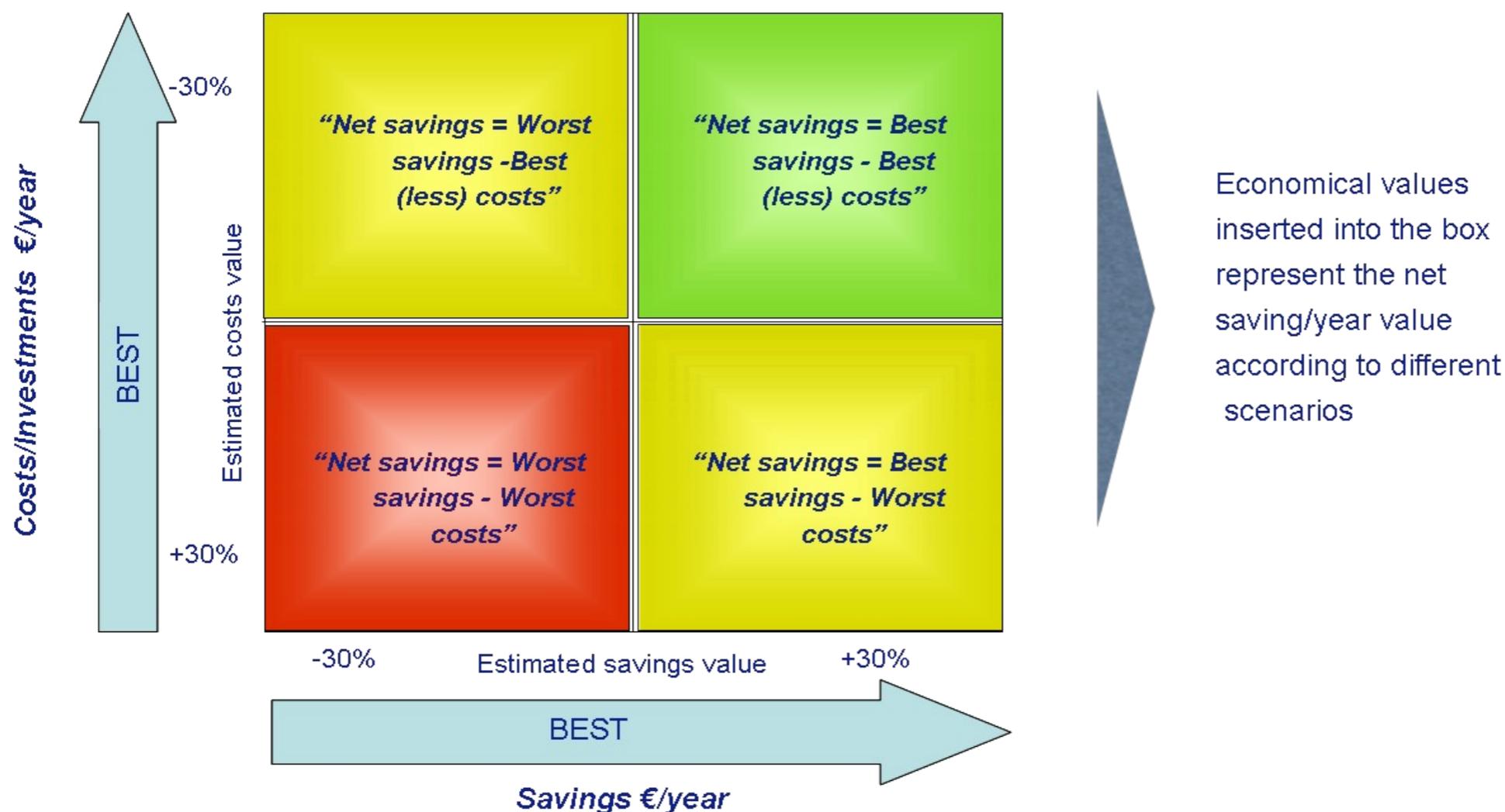
4) Esempio di co-progettazione di BPO

Outsourcing processi di controllo operativo presso i PdV

- ✓ BLG quale gestore del processo di controllo e verifica (qualità e quantità) anche presso i PdV.
 - Gestione processo di auditors BLG presso PdV per gestione rientri prodotti , chiusure Reverse logistics,
 - verifica e controllo stock c/o PdV: a campione, periodica, per dismissione PdV,
 - gestione resi da PdV:verifica delle merci e categorizzazione in “vendibile” o “non vendibile”,
 - eventuali riparazioni,
 - re-imballaggio della merce,
 - catalogazione articoli,
 - invio campioni,
 - etichettatura articoli,
 - controllo qualità su specifiche S&V.



Approccio metodologico di valutazione per i progetti di miglioramento con investimenti condivisi



- ✓ La definizione di “Business case” per la valutazione dei benefici avvengono secondo l’analisi del ROI,
- ✓ Per valutare e gestire possibili variabili associate ai progetti viene definita per ciascuna iniziativa una “matrice del rischio”,
- ✓ 4 scenari associati al progetto sono valutati secondo le combinazioni migliore/peggiore risparmio atteso (costi cessanti) e investimenti/costi (emergenti).



Dott. Antonio Nicoletti

Via Quintiliano, 49/A

20138 Milano

Tel.: +39 02 72519254

Cell.: +39 3356118562

E-mail: a.nicoletti@salmoiraghievigano.it

Ing. Guglielmo Davide Tassone

Via G. Fara, 39

20124 Milano

Tel.: +39 02 89059297

Cell.: +39 340 6657883

E-mail: gtassone@blg-logistics.it

**Grazie per
l'attenzione !**

YOURS. GLOBALLY