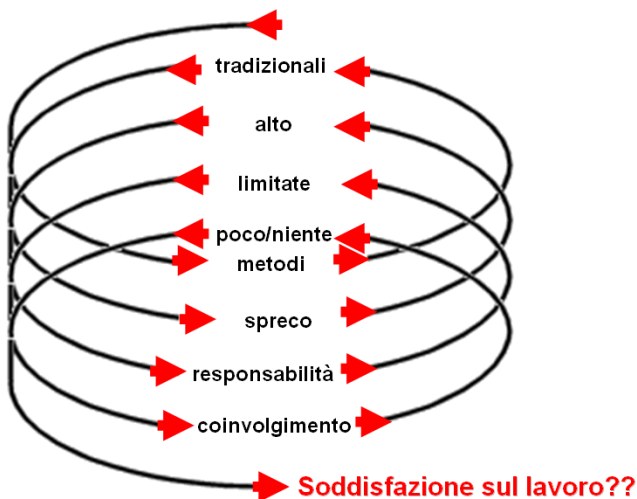




# Che cosa si intende per Pensiero Snello (Lean Thinking)

## *spirale tradizionale e spirale snella*



## Che cosa si intende per Pensiero Snello

By Carlo Scodanibbio

Abbiamo un problema nel mondo industriale: siamo entrati nel 21° secolo con imprese, organizzazioni e strutture di business concepite e sviluppate nel 18° e 19° secolo per funzionare bene nel 20°....

I principi che fecero nascere l'industria furono concepiti nel lontano 1776, quando l'economista Inglese Adam Smith pubblicò il suo famoso libro intitolato "Natura e Cause della Ricchezza delle Nazioni". Considerando che, a quei tempi, di industria praticamente non ce n'era, i principi esposti, concepiti da un vero genio, sono veramente eccellenti. Smith visualizzò che la ricchezza del mondo futuro sarebbe stata basata sull'industria. Smith andò anche un passo oltre, ingegnerizzando i teoremi pratici dell'industria ancor non nata, ivi compreso il famoso concetto della "Divisione del Lavoro" (concetto in base al quale il lavoro doveva essere suddiviso in un numero di compiti elementari, ciascuno da assegnare ad un lavoratore mono-abilità e mono-attività).

Tali principi, che poi diedero origine alla "Prima Rivoluzione Industriale", furono in effetti abbracciati e messi in pratica nell'industria solo più di 100 anni dopo, quando nacque l'industria dell'automobile. Henry Ford li applicò mettendo in funzione la prima catena di montaggio industriale, e Sloan, direttore generale della General Motors li perfezionò negli anni '30: i principi di Smith dettero prova di essere validi ed efficaci, dando origine a livelli di produttività accettabili ed addirittura eccellenti.

Sloan in effetti compì un ulteriore passo: visto che il principio della divisione del lavoro funzionava così bene nelle aree produttive, perché non applicarlo anche al management? Furono inventate così le "Funzioni" (amministrativa, finanziaria, commerciale, produzione, manutenzione.....) e furono altresì inventati i "Reparti" ed i "Ruoli", col risultato netto di avere un certo numero di manager ciascuno a capo di un'area funzionale dell'organizzazione.

Frederick W. Taylor, uno dei primi consulenti nella storia dell'industria, perfezionò ulteriormente i principi di Smith e Sloan, sviluppando il così detto "Sistema Scientifico" già nel lontano 1911. Così come Smith e Sloan, Taylor si focalizzò sul punto cardine **efficienza**, il fattore e denominatore comune dei 3 grandi della Prima Rivoluzione Industriale. I nuovi concetti introdotti da Taylor erano:

1) Livelli di Management (in modo tale che ogni capo prendesse in carica un numero 'controllabile' di collaboratori)

2) Chiara definizione di ruoli, responsabilità ed autorità (in modo tale che ognuno sapesse cosa fare, di cosa essere responsabile, e cosa rientrava nella sua sfera di competenza e di autorità)

3) Accento fortissimo su "Pianificazione" e "Controllo" (così che il lavoro dei subordinati, ad ogni livello gerarchico, venisse pianificato e programmato adeguatamente - e quindi controllato dai rispettivi supervisor)

In parole povere, secondo Taylor, allo scopo di far 'funzionare' bene ed efficientemente un'organizzazione, bisognava strutturarla gerarchicamente ed organizzarla come un *orologio svizzero*: ogni dettaglio era da curare, cosicché ogni ingranaggio, anche piccolo, girasse bene, con precisione, accuratezza ed efficienza. Terminologia tipo "Descrizione del Ruolo", "Job Description" (Descrizione del Lavoro) e "Mansionario" fu inventata a quel tempo.

Taylor tenne inoltre in debita considerazione un altro principio originariamente introdotto dalle Ferrovie USA già dal 1860 (i tempi di *C'era una volta il West*, di buona memoria). A quei tempi le ferrovie erano a binario singolo: quindi bisognava escogitare il modo di prevenire incidenti (collisioni tra treni). La soluzione fu molto semplice: **regole** - bisognava introdurre regole. In modo tale che i macchinisti sapessero cosa fare e cosa non fare, rispettando regole (segnali ferroviari ed 'orario'). Ovviamente, in un mondo governato da regole, ci deve essere qualcuno che le regole le fa, e qualcun altro che le regole le segua ed ad esse obbedisca. Ecco come la **burocrazia** fu inventata.

Il modello industriale nominato "Tayloristico-Funzionale" ebbe i suoi tempi di gloria negli anni 1950 - 1960. Era nata l'industria di ieri.

Ma era nata anche l'industria di oggi. E sì, perché ancor oggi la maggior parte delle aziende, imprese, organizzazioni di business e non, nonché strutture governative e para-governative è ancora costruita secondo i principi della Prima Rivoluzione Industriale. Forse con qualche ritocco qua e là - ma non molti.

Il lettore attento adesso si chiederà: "e allora, cosa c'è che non va con tutto ciò?". No, non c'è molto di sbagliato, eccezion fatta per la constatazione che tali principi sono, a dire il meno, un po' "datati".

## Che cosa si intende per Pensiero Snello

Perché il mondo è cambiato. Quando? Nessuno lo sa. C'è chi dice 12 anni fa, e c'è chi dice 15-18 anni fa.... Ma questo non ha importanza (il mondo, in effetti, cambia da sempre). Quello che è molto importante, invece, è il 'tasso' di accelerazione del cambiamento: sempre più e più veloce. Cosa è cambiato? Tutto. Da ogni punto di vista: sociale, politico, economico, finanziario, commerciale, tecnologico, informatico.... le differenze principale tra i tempi di Smith e Taylor e quelli d'oggi sono *stabilità e prevedibilità*. Smith e Taylor vissero in un mondo stabile (quasi 'statico', se confrontato a quello d'oggi) e ben prevedibile. Noi no. Quello che ieri ci sembrava vero e certo probabilmente non è più né vero né certo oggi. Inoltre, il nostro mondo, diventa sempre più **complesso**.

Ad esempio, consideriamo i "clienti". Anche loro sono cambiati drasticamente e continuano a cambiare. E vogliono sempre di più. I clienti d'oggi sono letteralmente dei *mostri*, mai contenti, mai soddisfatti. Vogliono sempre di più, e sempre più rapidamente. I clienti d'oggi vogliono quello che vogliono, con le caratteristiche che vogliono, alla velocità e con la tempistica che vogliono, al prezzo che vogliono, e perfino con un sorriso (la ciliegina sulla torta). Vogliono, pretendono, richiedono, esigono, talvolta con delle pretese assurde. Questo aspetto da solo inietta una pressione tremenda su ogni sistema industriale, commerciale e governativo. L'impatto è enorme.

E' proprio sotto questo aspetto che cominciamo a scoprire le lacune del sistema Smith & Taylor, che non sembra essere più in grado di far fronte a tale pressione ed impatto. La cosa balzò fuori con evidenza già negli anni 1960 - 1970. Consulenti e Professori Universitari cominciarono a spremere la pipa ed il cervello alla ricerca di nuove metodologie, tecniche di management e filosofie organizzative sofisticate, allo scopo di aiutare l'industria ed il mondo del business a rimanere competitivi, ad aumentare efficienza e produttività, ad eccellere o quanto meno a sopravvivere in un mondo che mostrava già i primi segnali di turbolenza. Di tecniche e discipline manageriali ne sono state concepite a centinaia nel corso degli ultimi 50 anni. Tanto per citarne alcune: Gestione per Obiettivi, Leadership Efficace, Diversificazione, Teoria Z, Leadership Situazionale, Comunicazione Efficace, Budget Zero, Decentralizzazione, Lavoro di Gruppo, Management per Eccezioni, Metodo Dale Carnegie, Abilità Relazionali ed Interpersonali, Circoli della Qualità, Ricerca dell'Eccellenza, Ristrutturazione, Gestione Portfolio, Management Interattivo,

Organizzazione Matriciale, Kaizen, Miglioramento Continuo, Qualità Totale, ISO 9000, 6 Sigma, Teoria dei Vincoli.... e One-Minute Manager....

Tutte queste tecniche e discipline sono in qualche modo riuscite a soffiare un po' di brezza sulle vele floscie d'impresa. Ma tutte hanno anche in qualche modo fallito, se ancor oggi siamo alla ricerca disperata di metodi validi per migliorare la performance d'impresa e la competitività in modo stabile e duraturo.

La vera novità manageriale saltò fuori solo negli anni '80. L'Industria Manifatturiera fu la prima ad avvertire le prime difficoltà conseguenti al cambiamento ambientale quasi 30 anni orsono. Il famoso **TPS - Toyota Production System** rappresentò una vera rivoluzione nel mondo manifatturiero. Il *Just-in-Time*, la *Produzione a Flusso* ed altre discipline associate quali la *Total Productive Maintenance*, il *Cambio Produzione Rapido* ed il *Total Employee Involvement* furono concepite ed applicate sistematicamente alla Toyota, in Giappone, e poi gradualmente nel resto del mondo.

I principi di base? Esattamente l'opposto di quelli prospettati da Smith & Taylor. In fin dei conti, il sistema Smith/Taylor era ottimo e ben centrato per i loro tempi, quando la manodopera era a livelli di educazione molto bassi o nulli, e la cultura industriale non esisteva neanche.

I Giapponesi furono i primi a realizzare gli svantaggi del sistema S & T. Basato sul concetto di "efficienza" localizzata, associata alla produzione di massa e l'economia di scala, il sistema S & T ignorava completamente il *grasso* tra le stazioni di efficienza ed attorno ad esse: e cioè, tutte le attività non a valore aggiunto (tipo movimentare, trasportare, spostare, muoversi, parcheggiare, immagazzinare, controllare, ispezionare... e ricercare, aspettare, attendere, passare il tempo, chiacchierare....) tra punti di efficienza od attorno ad essi - tutte le attività non a valore aggiunto nei punti di efficienza veri e propri (tipo fare errori, produrre difettosità, guasti macchina, microfermate, attese... cambio produzione, setup, riattrezzaggi, preparazione....) - e tutto il "grasso" insito nella struttura di governo al di sopra dei punti di efficienza (sprechi manageriali, tipo sprechi in supervisione e controllo, sprechi conseguenti a cattiva pianificazione e programmazione, sprechi in pratiche burocratiche, sprechi in riunioni, sprechi in modulistica.....).

## Che cosa si intende per Pensiero Snello

I Giapponesi individuano due parole chiave fondamentali: **valore** e **spreco**, l'uno nemico antitetico dell'altro. Eliminando sistematicamente gli sprechi e perfezionando ed esaltando le attività a valore aggiunto, prima i Giapponesi poi molte Industrie Manifatturiere d'occidente hanno prodotto risultati incredibili: aumenti di produttività anche del 100% ed oltre (paragonati al sistema precedente di produzione di massa e centrato solo sull'efficienza localizzata) - zero difetti nel dominio della qualità - zero guasti/microfermate nell'area impianti e macchine - zero o quasi tempo di cambio produzione e riattrezzaggio - riduzione drastica di tutti i tempi (primo tra tutti il *tempo di attraversamento* - *throughput time*) ed aumentata (drasticamente) flessibilità produttiva e reattività ai bisogni ed aspettative del cliente - riduzioni incredibili nei tempi di sviluppo prodotti - eliminazione totale del principio della divisione del lavoro, rimpiazzato dal principio di personale multi-abilità e multi-funzione - coinvolgimento elevato del personale a tutti i livelli ed incredibile aumento della soddisfazione sul lavoro - supervisione ridotta al minimo - e molti altri.

Questo stile rivoluzionario di approccio alle operazioni manifatturiere va sotto il nome di **Lean Manufacturing (Produzione Snella)**, o Produzione senza **spreco** dove lo spreco è tutto il "grasso" nel sistema. Il Lean Manufacturing ha dato ampie prove nel corso degli ultimi anni di funzionare molto bene: l'era di Smith & Taylor è stata chiusa una volta per tutte, perlomeno nel settore manifatturiero, in quelle aziende che hanno abbracciato i principi della Produzione Snella.

Sottolineo "in quelle aziende". Perché non tutte hanno optato per i principi snelli, anzi, sono ancora la minoranza: la maggior parte delle imprese manifatturiere ancora li ignora - altre hanno adottato solo dei frammenti dell'approccio snello - in molte si sono affrettate a partecipare ad un corso sul TPS od hanno chiamato un consulente TPS, hanno introdotto un po' di "produzione tirata" (*pull*) magari con il metodo *kanban*, hanno cambiato qualche macchina, hanno ritoccato il layout produttivo, e si sono auto proclamate "snelle". Pura illusione. Lo spreco è ancora a livelli astronomici.... Il percorso snello richiede molto di più di un corso od una consulenza e qualche modifica migliorativa qua e là!

E gli altri settori industriali? Sono stati molto più lenti dell'industria manifatturiera...

Consideriamo il settore "progettuale" (industria su commessa e/o su contratto, quale la cantieristica, l'edilizia, ecc.). Questo tipo di industria ancora non ha effettuato la trasformazione completa dalla produzione di tipo artigianale a quella di massa - ancor meno a quella snella. D'altro canto, tale industria ha seguito appieno il modello della produzione di massa per quanto riguarda gli aspetti "divisione del lavoro" e strutturazione gerarchica del management, proprio nello stile Smith & Taylor. Le conseguenze? Principalmente 3:

- 1) Sfondamento dei budget di costo
- 2) Ritardi cronici sui programmi
- 3) Sprechi

Da statistiche molto attendibili, risulta che 9 commesse su 10 finiscono con costi superiori al budget originale, fino al 50% ed anche di più. Questo "sfondamento dei budget" è cronico, costante negli ultimi 70 anni, e caratteristico di almeno 30 nazioni in 5 continenti. L'aspetto "ritardo" sui tempi di consegna previsti è pure una caratteristica cronica della maggior parte delle commesse e progetti al mondo. Gli sprechi possono essere addirittura di livello astronomico. Il solo spreco di manodopera può arrivare al 70% (ebbene sì, il settanta per cento) di tutta la forza lavoro impegnata in una commessa o progetto. Fai un semplice esperimento, e passa 10 minuti in un giorno a caso in un'ora a caso ad osservare un cantiere a caso: osserva la gente che "lavora". Scoprirai (garantito quasi al 100%) che la maggior parte delle persone in cantiere è impegnata in attività o compiti *non-a-valore-aggiunto* quali movimentare, muoversi, spostarsi, trasportare, camminare, aspettare, chiacchierare, preparare, organizzarsi, cercare, ricercare.... quando addirittura non sono all'opera col martello pneumatico a spaccar qualcosa di sbagliato..... - anziché aggiungere valore all'oggetto della commessa. Le 3 conseguenze di cui sopra sono strettamente collegate ed hanno un denominatore comune: un sistema organizzativo inadeguato ed uno stile di pensiero inadeguato.

## Che cosa si intende per Pensiero Snello

E l'Industria dei Servizi? Ed il Terziario? Ed il Settore Pubblico? Siamo esattamente sulle stesse posizioni. Il livello di risorse umane totalmente sprecate non è neanche misurabile.

Il livello di disservizio che si riscontra in linee aeree, aeroporti, banche, compagnie assicurative, ospedali, hotel ed ogni altra azienda di servizi (nel settore energia, telefonia, ecc.) è spesso a livelli astronomici, e, purtroppo, in aumento - ovunque nel mondo. E con ben poche eccezioni.

In parallelo, il livello di valore e di attenzione al cliente sta diventando sempre più povero. Le banche fanno ancora errori madornali nonostante i più sofisticati sistemi informativi, e le code agli sportelli sono onnipresenti. I reclami assicurativi vengono liquidati (quando vengono liquidati!) dopo battaglie lunghe e sofferte.

Negli ospedali la carenza di camere è cronica, le attese per un intervento sono sempre più lunghe, e gli errori medici sono ancora all'ordine del giorno. Le compagnie aeree perdono ancora i bagagli ed i ritardi sulle loro partenze sono arrivati a proporzioni croniche. Invece di essere un passeggero diventi un numero di posto.

Apri un conto in banca e diventi un numero di conto. In ogni hotel di classe medio-alta diventi un numero di camera.

Se riporti un guasto alla azienda telefonica od a quella dell'energia elettrica, diventi un "numero di riferimento". Se vuoi reclamare ulteriormente perché non sei stato soddisfatto in un tuo reclamo, ti rinviano ad un "call centre" (produzione di massa! eredità diretta della gang Smith & Taylor!) dove sei assolutamente nessuno e chi ti ascolta, se ti ascolta, non può far niente per te perché "è al di fuori della sua competenza....".

La lista potrebbe continuare all'infinito!

Qual è il problema? Le Organizzazioni (o comunque la maggior parte di esse) non sembrano essere in grado di fronteggiare la complessità associata al cambiamento ambientale. Più aumenta la pressione su di esse e più misure correttive cercano di adottare, peggiori sono i risultati! Non è altro che il coma finale della Prima Rivoluzione Industriale, dei suoi sistemi, delle sue strategie, della sua mentalità e della sua cultura. C'è un solo modo di uscire da questo circolo vizioso, e cioè di andare nella direzione opposta. E' qui che il Pensiero Snello arriva a soccorrerci.

**Pensiero Snello (Lean Thinking, in Inglese)** - chiamiamolo **PS** - è il nome che è stato dato a questa filosofia e disciplina operativa di nascita abbastanza recente.

Esso non è altro che l'estrapolazione di principi snelli, adottati per molti anni nelle operations manifatturiere, per essere applicati in tutti i settori industriali ed economici (industria progettuale e cantieristica, industria dei servizi e terziario, industria a processo continuo, settore pubblico e parastatale, ecc.) come pure in tutti i **processi** di ogni azienda pubblica e privata (processo amministrativo, contabile, sviluppo prodotti, marketing, ecc.). In poche parole: il PS si focalizza sulla rimozione di sprechi lungo l'intero arco della Catena del Valore. I suoi obiettivi principali?

Massimizzazione/esaltazione del valore per il cliente (il *mostro*). Eliminazione drastica dello spreco in tutti i processi (primari e di supporto) che generano valore per il cliente. Eliminazione o perlomeno ridimensionamento snello dei processi (e di funzioni/reparti/aree) che non contribuiscono a generare valore per il cliente. Riduzione drastica di tutti i tempi richiesti per produrre valore per il cliente. Zero difetti, zero errori, zero non conformità. Come si raggiungono questi obiettivi? Buttando alle ortiche una volta per tutte i principi della Prima Rivoluzione Industriale.

In pratica: appiattendo e semplificando le strutture organizzative - ri-ingegnerizzando l'intera organizzazione "per processi" e non "per funzioni"; inserendo nei processi che generano valore persone **multi-abilità/multi-funzione** (impiegati, operatori, tecnici, operai) che controllano in modo autonomo i processi medesimi ed i loro output e per i quali sono totalmente responsabili (**empowerment**); instaurando nei processi la modalità di funzionamento **a flusso continuo**, ove il flusso è **tirato (pull)** dai clienti; e puntando all'**eccellenza snella** in un programma perenne di miglioramento continuo dei processi (**Kaizen Snello**) teso ad eliminare ulteriormente ogni spreco residuo, insito o circostante.

Il che si attua utilizzando un certo numero di tecniche e strumenti snelli: strumenti per "vedere" lo spreco - strumenti per "misurare" lo spreco - strumenti per "mappare" lo spreco - strumenti per "eliminare" lo spreco - strumenti per "esaltare" il valore aggiunto ed il valore in uscita - strumenti per "ricercare" opportunità lungo la Catena del Valore e snellirla - strumenti per "pensare" in modalità snella e creativa - strumenti per "migliorare" continuamente in direzione snella.

I principi del PS possono essere applicati ad ogni attività, umana e non, nel mondo industriale e commerciale, nell'economia in generale, nel dominio dell'educazione, nei lavori di ufficio, nelle pratiche ospedaliere e mediche, e così via.

## Che cosa si intende per Pensiero Snello

Sotto l'ombrello del **Pensiero Snello** troviamo discipline operative quali: il **Lean Manufacturing** o **Produzione Snella** per l'industria manifatturiera - il **Lean Project Management** per l'industria progettuale, su commessa, su contratto, cantieristica, ecc. - il **Lean Processing** o *Ingegneria di Processo Snella* per l'industria dei servizi, terziario e settore pubblico - il **Lean Kaizen** per tutti i settori - e perfino il **Lean Accounting** o **Contabilità Snella**, pure per tutti i settori.

Ovviamente, discipline sono discipline, strumenti sono strumenti, attrezzi sono attrezzi: si possono apprendere, si possono procurare, si possono comprare. Ma la cultura no, non si può né procurare né comprare, né tantomeno apprendere, bella pronta, da un libro. Una cultura industriale moderna, snella, come quella che la Seconda Rivoluzione Industriale richiede, si può solo "fabbricare" in casa, in seno ad un'organizzazione - e la debbono fabbricare i diretti interessati, e "viverla", a partire dalla direzione generale.

Questo è l'aspetto più duro e più delicato nella transizione verso un sistema snello: cambiare cultura. Purtroppo l'eredità lasciataci da Smith & Taylor è piuttosto pesante. Ci sono volute generazioni per digerire ed attuare bene i principi della Prima Rivoluzione Industriale. Ci vorranno anni o forse decenni per digerire ed attuare i principi della seconda. Il nostro DNA industriale è ancora inquinato da quei principi obsoleti. Siamo ancora in amore con la mentalità della produzione di massa ed a lotti, col planning, supervisione e controllo tradizionali. Con l'ordine e l'efficienza. Con i ruoli, le autorità ed i mansionari. Con le regole e le procedure. Perfino i parrucchieri, i negozianti e le casalinghe (sì, le casalinghe!) si sono innamorati dei principi della produzione a lotti.

La resistenza al percorso snello é e rimane forte.

Dovremo "cambiar pelle", come i serpenti. Dovremo trasformare manager in allenatori. Dovremo "fabbricare" una nuova razza di forza-lavoro, di persone guidate da principi di "valore" e non da regole di "lavoro". Persone dedicate a riconcepire, migliorare e perfezionare "processi", quelli in cui operano, che comprendono, e per i quali sono responsabili appieno. Persone che si divertono lavorando e producendo valore, traendone soddisfazione. Artigiani del nuovo millennio nella loro officina. Commercianti del nuovo millennio nella loro bottega. In contatto strettissimo con i loro clienti. Persone alle quali finalmente verranno restituiti dignità professionale ed orgoglio, usurpati da oltre un secolo di divisione e parcellizzazione del lavoro, di controlli dall'alto, di regole burocratiche cui obbedire. Persone che sanno e debbono **pensare**, pensare **snellamente** (ecco perché il nome **Pensiero Snello**). Ci vorrà tempo.

Tuttavia, vediamo ormai parecchi esempi di attuazione di pratiche snelle in aree non manifatturiere: in lavori di edilizia e cantieristica - in ambito ospedaliero - nel commercio al dettaglio - in processi assicurativi - per citarne solo alcuni. E ci sono esempi concreti, incredibile ma vero, perfino nel settore pubblico! I risultati sono sbalorditivi e certamente molto, molto incoraggianti.

C'è quindi spazio per pratiche snelle. C'è speranza che questo nostro mondo prima o poi vada a funzionare in modo migliore, più "valor-centrico", più snello.

## Che cosa si intende per Pensiero Snello



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com>. E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

```
<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>
```

---

**Che cosa si intende per Pensiero Snello**

<https://www.scodanibbio.com>