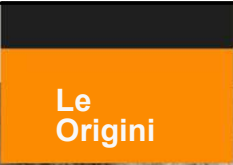




***I SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATA  
IL CASO SNAIDERO***

Udine, 18 maggio 2006

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA



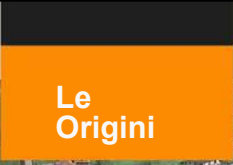
LE TAPPE STORICHE

L'azienda viene fondata nel **1946** dal Cav. Rino Snaidero

Alla fine degli anni '50 Snaidero diventa un'azienda industriale



CUCINE PER LA VITA



LE TAPPE STORICHE

Anni '60-'70: espansione sul mercato nazionale

Anni '80: espansione in ambito Internazionale



CUCINE PER LA VITA



# Le Origini

## LE TAPPE STORICHE

Anni '90: crescita attraverso acquisizioni e nascita del Gruppo Snaidero

1997: ridefinizione del posizionamento e dell'immagine

2000: leadership di segmento medio-alto/alto sul mercato interno e export



CUCINE PER LA VITA



# Snaidero Oggi

## LA MISSION

Produrre esclusivamente cucine, nel rispetto dell'ambiente e solo con materiali migliori è la nostra specialità. Progettarle per sfidare il tempo e migliorare la qualità della vostra vita, **la nostra missione.**

Edi Snaidero  
Presidente e Amministratore Delegato  
Snaidero Rino SpA



CUCINE PER LA VITA

LINEE DI BUSINESS DEL GRUPPO



MARCHI

Snaidero Group  
oggi, la conferma  
di un successo.

**snaidero**

CUCINE PER LA VITA  
dal 1946



FATTURATO	125 mil. Euro
NEGOZI	750
STABILIMENTI	1 Majano
COLLABORATORI	525
MERCATI DI RIFERIMENTO	Italia, Francia, USA, Spagna, Russia
EXPORT	1° esportatore italiano



 snaidero group

PORTAFOGLIO MARCHI DEL GRUPPO

Snaidero Group  
oggi, la conferma  
di un successo.

Il portafoglio marchi: molte identità, un solo grande Gruppo.

Marchi

**snaidero**

**rational**  
DIE KÜCHEN

Arthur Bonnet  
Cuisines & Bares

**regina**

**COMERA**

Franchising

**CUISINES  
plus**

**ixona**

Business to Business

**TSDI**  
SISTEMI PER LA  
DISTRIBUZIONE



 snaidero group

## ATTIVITÀ DEL GRUPPO

Snaidero Group  
oggi, la conferma  
di un successo.

### Stabilimenti e sedi.



## ***L'importanza dei Sistemi di Gestione Aziendali***

- ▶ I mercati più evoluti vedono i consumatori collocati sempre più in alto nella piramide dei bisogni.
- ▶ La richiesta di Qualità (non solo di prodotto, ma dell'intero sistema aziendale) tende a diventare una caratteristica strutturale del mercato.
- ▶ Da quando i Giapponesi hanno iniziato a offrire a prezzi inferiori caratteristiche del prodotto più elevate di quelle previste dagli standard "de facto" presenti sul mercato, è diventato chiaro il messaggio che "la Qualità paga" in termini di quote di mercato nel lungo periodo.

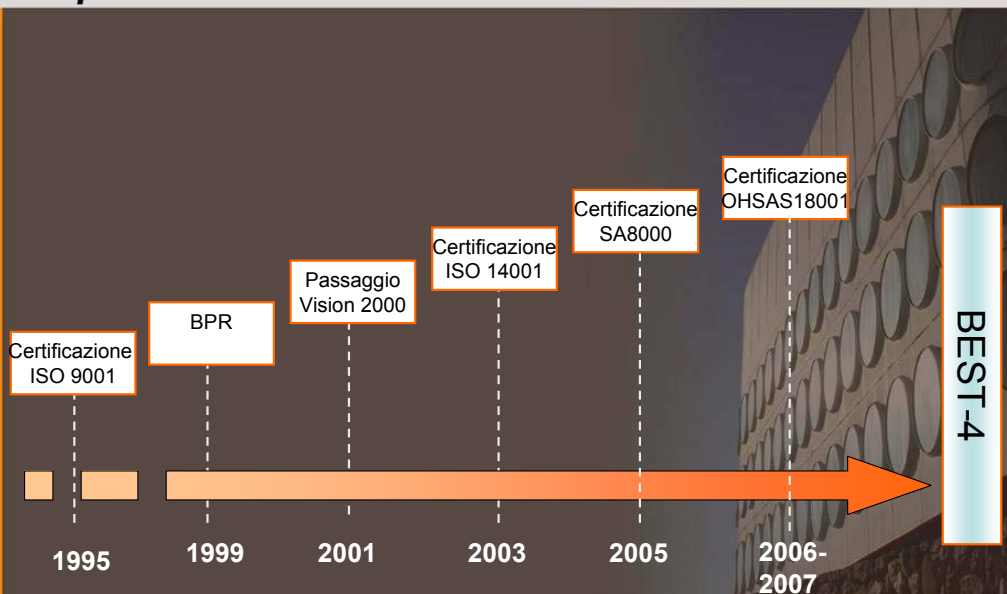
## Dalla qualità esterna alla qualità interna



## Il circolo virtuoso



## Un percorso che inizia da lontano...



**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

### 1995: la prima Certificazione ISO 9000

- ▶ La Snaidero è stata fin dalle sue origini votata alla qualità e alla ricerca della soddisfazione del cliente
- ▶ Questo ha permesso di ottenere, **nel luglio 1995** la certificazione del proprio Sistema Qualità in base alle norme **UNI EN ISO 9001:94**, **primo produttore di cucine in Italia**
- ▶ Primo passo nel certificare l'impegno di Snaidero nella ricerca della Qualità e dare una ulteriore garanzia ai clienti.

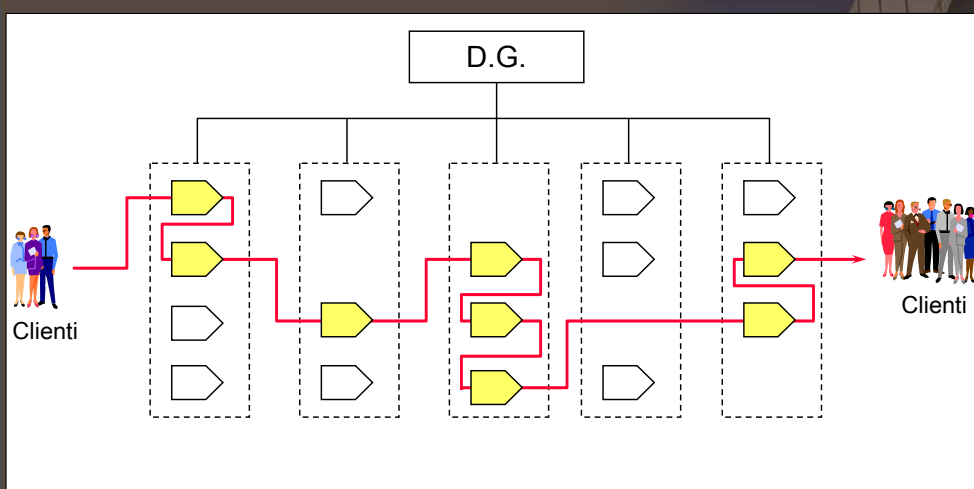
**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## 1999: l'introduzione dei processi in Snaidero

- ▶ A **febbraio 1999** inizia il progetto per la riconversione della propria **struttura organizzativa per processi** (BPR), una delle prime aziende in Italia a intraprendere questo percorso.
- ▶ Obiettivo: **porre la soddisfazione del cliente come obiettivo primario di ogni singolo processo e, di conseguenza, dell'intera organizzazione**
- ▶ Ha portato alla suddivisione delle attività in processi, creando una struttura che si va ad affiancare alla tradizionale organizzazione funzionale, più orientata alla gestione della gerarchia
- ▶ L'analisi delle attività e l'ottimizzazione dei processi ha permesso di liberare energia per il **miglioramento continuo**

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Funzioni e Processi



Aggregazione per competenze



Aggregazione per obiettivi



Processi aziendali

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## ***I principi di base della riorganizzazione***

- ▶ Centralità del cliente
- ▶ Centralità delle relazioni umane
- ▶ Eliminazione delle barriere interfunzionali
- ▶ Diffusione della logica cliente/fornitore interno
- ▶ Lavoro in team
- ▶ Aumentare la responsabilità dei singoli, lavorare per obiettivi
- ▶ Accompagnare l'efficienza con l'efficacia
- ▶ Strategie e operatività in un unico contesto integrato

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## ***2001: il passaggio alla Vision 2000***

- ▶ Passo successivo è stato l'ottenimento **nel Luglio del 2001** della certificazione **UNI EN ISO 9001:2000 "Vision 2000"**, **primo produttore di cucine e tra i primissimi del comparto del mobile**

CHE COSA È:

- ▶ Nuova versione delle norme ISO 9000:
  - da "**Assicurazione della Qualità**" (attività coordinate e sistematiche per dare adeguata fiducia al cliente che il prodotto fornito soddisferà i requisiti per la qualità)
  - a "**Gestione per la Qualità**" (comprende anche le attività coordinate per guidare un'organizzazione al fine di soddisfare le esigenze o aspettative espresse o implicite del cliente)
- ▶ Centrale è l'**orientamento al cliente**: l'obiettivo delle organizzazioni deve essere l'**ottenimento della soddisfazione del cliente**, cosa che Snaidero aveva già adottato con l'introduzione dell'organizzazione per processi

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

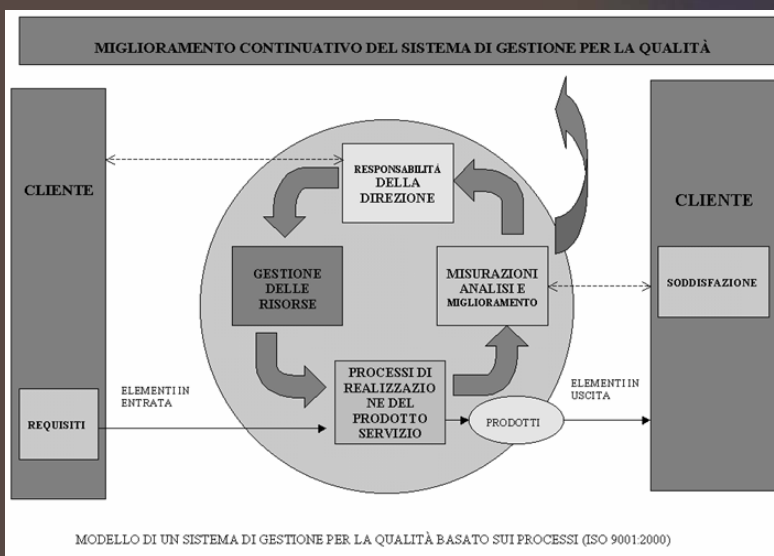
## ***Gli otto principi della Vision 2000***

- ▶ Organizzazione focalizzata sul Cliente
- ▶ Leadership
- ▶ Coinvolgimento del personale
- ▶ Approccio ai processi
- ▶ Approccio sistemico alla gestione
- ▶ Miglioramento continuo
- ▶ Decisioni basate sui fatti
- ▶ Partnership con i fornitori

Perfetta aderenza la modello adottato da Snaidero con il BPR

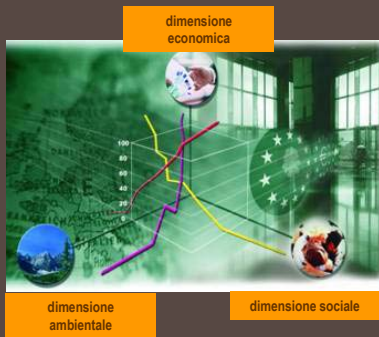
**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## ***La ricerca del miglioramento continuo***



**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## L'allargamento della responsabilità: oltre al cliente...



- ✘ Ottimizzazione delle esigenze del cliente → **SGQ - ISO 9001**
- ✘ Minimizzazione dell'impatto ambientale → **SGA - ISO 14001**
- ✘ Sicurezza sui luoghi di lavoro per i propri dipendenti e clienti → **SGS - OHSAS 18001**
- ✘ Miglioramento delle condizioni di lavoro per i lavoratori e nella catena di fornitura → **SGRS - SA 8000**

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## 2003: la certificazione ambientale ISO 14001

- ▶ Nel dicembre 2003, tra le prime aziende del settore, Snaidero ottiene la certificazione ambientale ISO 14001

### CHE COSA E'

- ▶ La Certificazione del Sistema di Gestione Ambientale (GSA) fornisce agli imprenditori, al management aziendale e agli azionisti la garanzia e la tranquillità che le problematiche di carattere ambientale legate all'attività dell'azienda sono sufficientemente sotto controllo.
- ▶ Questo comporta che:
  - il sistema organizzativo e produttivo rispetta la normativa emanata dalla ISO (International Standardization Organization),
  - attesta la capacità da parte dell'azienda di gestire eventi eccezionali ed emergenze che possano provocare conseguenze dannose per l'ambiente
  - l'azienda si pone come principio assoluto il **miglioramento continuo** anche per quanto riguarda la propria efficienza ambientale



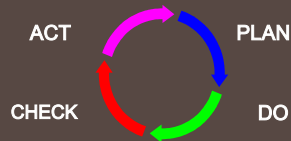
**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Ricerca del miglioramento continuo

PRINCIPIO DEL SGA



PDCA (CICLO DI DEMING)



**PLAN:** individuare e pianificare le attività aziendali

**DO:** attuare le attività pianificate nei tempi e modi previsti

**CHECK:** verificare se le attività sono state eseguite in accordo a quanto pianificato

**ACT:** consolidare o apportare modifiche di miglioramento (Riesame)

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Vantaggi ottenuti

- ▶ miglioramento delle prestazioni ambientali in termini di razionalizzazione e di efficienza;
  - ▶ ottimizzazione della gestione aziendale e dei processi lavorativi;
  - ▶ maggiore capacità di pianificazione delle risorse interne;
  - ▶ miglioramento della competitività dell'azienda sul mercato;
  - ▶ maggiore credibilità nei confronti delle componenti sociali di riferimento (comunità, mondo istituzionale, etc.).
- ▶ Esempi: riduzione del consumo di energia elettrica, di aria compressa e di acqua potabile, introduzione della verniciatura ad acqua (al posto di quella a solvente) e alla riduzione delle emissioni in atmosfera dei solventi volatili derivanti dalla verniciatura

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## La SA 8000

- ▶ **Ottenimento della certificazione nel dicembre 2005, dopo un periodo di certificazione di un anno, tra le prime aziende del settore**



### CHE COSA E':

- ▶ modello gestionale di comportamento e di produzione "etica" per le aziende, applicabile anche alla filiera dei fornitori, che assicuri il rispetto di alcune convenzioni internazionali dell'ILO (International Labour Organization).
- ▶ **OBIETTIVI:**
  - assicurare il miglioramento delle condizioni di lavoro per i lavoratori e nella catena di fornitura
  - ottica globale e transnazionale essendo applicabile in qualsiasi Paese e organizzazione
  - prerequisito è il rispetto della legislazione nazionale vigente nei temi oggetto della norma e dei principi delle undici Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Infanzia e della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani
  - introduzione dell'approccio "Sistema di Gestione" sul tema dei diritti del lavoro
  - parti interessate come soggetti chiave, anche in fase di funzionamento del sistema

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Gli otto requisiti sociali di SA 8000

- ▶ **Connessi ai fondamentali diritti umani e dei lavoratori:**
  - Lavoro infantile
  - Lavoro obbligato
  - Salute e sicurezza sul lavoro
  - Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
  - Discriminazione
  - Procedure disciplinari
  - Orario di lavoro
  - Criteri retributivi
- ▶ A questi si aggiunge l'adozione, da parte dell'azienda, di un sistema di gestione della responsabilità sociale orientato all'autovalutazione ed al **miglioramento continuo**.

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Lo schema del sistema



**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Vantaggi SA8000

- ▶ contribuire alla creazione di un clima aziendale migliore, più sicuro e motivante, con beneficio per attrarre personale qualificato e coinvolto
- ▶ favorire il rafforzamento della culturale dei dipendenti sui temi sociali trattati
- ▶ contribuire a migliorare le relazioni interne tra lavoratori e imprenditori
- ▶ porre le basi per una riduzione delle potenziali situazioni di incidente sul lavoro
- ▶ accrescere il valore del prodotto tramite il rafforzamento della reputazione sul mercato basata sullo sviluppo di un rapporto di fiducia, stabile e duraturo con i consumatori/clienti;
- ▶ ridurre i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze
- ▶ facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del rischio
- ▶ migliorare i rapporti con le istituzioni che svolgono specifici compiti (es. enti di previdenza e di sicurezza nei luoghi di lavoro)
- ▶ migliorare le modalità di controllo sulla catena di fornitura

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## *I prossimi passi*

- ▶ Per completare questo percorso l'azienda si è posta due ulteriori obiettivi:
  - Il raggiungimento della certificazione sulla sicurezza OHSAS18001
  - Il raggruppamento delle 4 certificazioni all'interno delle BEST-4

## *La OHSAS 18001*

- ▶ Obiettivo dell'azienda è quello di ottenere la certificazione OHSAS18001

### **SCOPO:**

- ▶ Contribuire a **proteggere** la salute dei lavoratori dai **rischi** potenziali delle proprie attività, prodotti e servizi e migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro
- ▶ Un'organizzazione il cui sistema di gestione comprende un SGS ha una **struttura** che permette di equilibrare e integrare gli interessi economici con quelli di sicurezza

## **Benefici attesi**

- ▶ **Migliore immagine dell'azienda sul mercato:** pubblicità positiva dell'azienda verso i Clienti ed i fornitori, promozione e diffusione di un'immagine di sviluppo moderno ed efficiente
- ▶ **Riduzione dei costi:** maggiore efficienza dell'organizzazione, minimo rischio di sanzioni o di multe per inadempienze ad obblighi di legge, minori costi di intervento e ripristino in caso di incidente
- ▶ **Ambiente di lavoro:** motivazione, coinvolgimento e partecipazione attiva del personale alla gestione delle tematiche riguardanti la sicurezza, per promuovere una mentalità più attenta e consapevole
- ▶ **Garanzia della conformità legislativa:** minimo rischio di violare gli obblighi di legge, possibilità di instaurare con le autorità e gli enti pubblici un rapporto aperto e di collaborazione
- ▶ **Riduzione del rischio di incidenti che implicano responsabilità:** prevenzione efficace delle situazioni di emergenza e dell'accadimento di infortuni ed incidenti, gestione pronta ed organizzata delle situazioni di emergenza

## **Schema del sistema secondo OHSAS 18001**



## Best-4



## Best-4: obiettivi

- ▶ L'**obiettivo** è quello di integrare le differenti variabili, fortemente correlate, legate alla competitività di un'azienda:
  - **Qualità**: massimizzare il valore per gli azionisti, coniugando le esigenze qualitative (del mercato e interne) con soluzioni di estrema efficacia per i costi
  - **Ambiente**: il rispetto dell'ambiente, con particolare attenzione alle parti interessate e ai costi/rischi ambientali
  - **Sicurezza**: il rispetto delle problematiche di salute e sicurezza dei lavoratori, aventi influenza sulla produttività della forza lavoro e sugli elevati costi della "non-sicurezza"
  - **Etica**: l'impatto sociale, inteso come presidio verso la corretta gestione dei diritti dei lavoratori e delle filiere produttive, specialmente se delocalizzate in paesi lontani
- ▶ Questo è possibile attraverso uno **schema di certificazione** che prevede l'applicazione di un sistema gestionale integrato.

## Best-4: vantaggi

- ▶ ottimizzazione degli investimenti e delle risorse
- ▶ incremento dell'efficacia operativa
- ▶ semplificazioni rispetto ai singoli modelli separati
- ▶ visione "globale" delle diverse situazioni

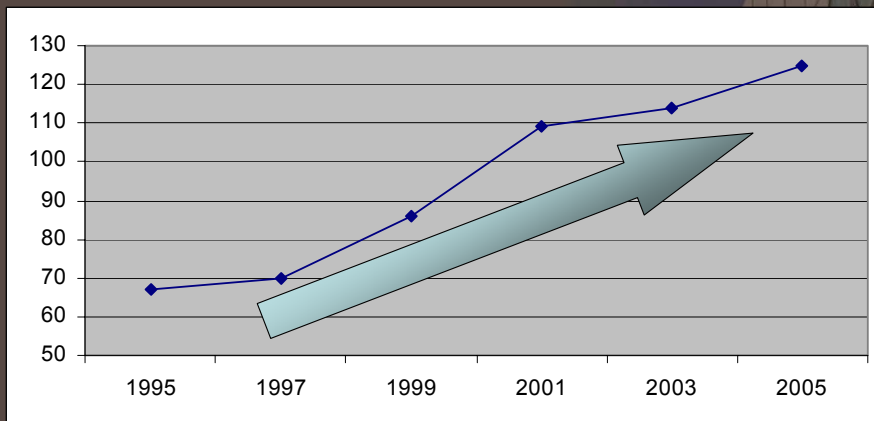
ottenibili attraverso:

- ▶ Produzione di documentazione per i sistemi di gestione più efficace (manuale e procedure integrate dove conveniente)
- ▶ Attuazione di funzioni ed attività **armonizzate** per le diverse attività (riesami, formazione, audit interni .....
- ▶ Audit integrati (un team unico per le 4 variabili)

**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA

## Quale risultato?

FATTURATO SNAIDERO RINO SPA  
Mil. Euro



**snaidero**  
CUCINE PER LA VITA