



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

گروه مدیریت صنعتی

نام درس : مدیریت استراتژیک صنعتی

## معرفی و تحلیل ماموریت شرکت دلونگی

نام استاد:

جناب آقای دکتر مسعود حجاریان

تهیه کننده:

خاطره میرزایی 92124319116



**گروه دلونگی** ، یکی از مشهورترین تولیدکنندگان لوازم خانگی در اروپا، مستقر در شهر ترویزو ایتالیا است.

شرکت دلونگی ، به عنوان یک کارگاه کوچک قطعه ساز صنعتی در سال ۱۲۸۱ هجری خورشیدی، تاسیس شد و در سال ۱۳۲۹ هجری خورشیدی، به ثبت رسید. این شرکت در ابتدا، یک تولیدکننده عمده گرم کننده‌ها و هواسازهای قابل حمل بود، که بعدها، با بسط فعالیت‌های خود، به تولید انواع لوازم خانگی در زمینه پخت و پز ، نظافت و اتو پرداخت.

شرکت دلونگی، در سال 2001، توانست مالکیت گروه انحصاری کنوود انگلستان، که مورد نزاع صاحبانش بود را بدست آورد، که این امر سبب شد که این شرکت، به کارخانه‌های شرکت کنوود در آسیا و مخصوصاً چین دسترسی پیدا کند. نتیجه این دسترسی، تولید بسیاری از محصولات این شرکت در چین، با طراحی و مهندسی اصلی در ایتالیا بود.

شرکت دلونگی، جمعاً با سازماندهی کردن 13 بخش تولیدی و 30 شرکت توزیع کننده بین‌المللی، محصولات خود را در بیش از 75 کشور جهان، از جمله ایران به فروش می‌رساند. میزان فروش بین‌المللی این شرکت نزدیک به 75% از کل درآمد شرکت و معادل € 1630000000 در سال 2010 بوده است.

این شرکت با دارابودن بیش از 7000 کارمند در سطح بین‌المللی، در سازمان بورس اوراق بهادار میلان (به ایتالیایی Borsa Italian) سهام خود را داد و ستد می‌کند.

دلونگی در زمینه طراحی محصولات خود شناخته شده است. خط **Esclusive** لوازم آشپزخانه آن در سال 2007 برنده جایزه طراحی (**Red Dot design award**) گردید. همچنین مدیر طراحی این شرکت **Giocomo Borin** به عنوان یکی از 50 طراح تاثیرگذار جهان در سال 2006 شناخته شده است.



*Living innovation*

گروه دلونگی، موفقیت‌اش را وامدار گسترش مداوم و تفکیک بخش‌های مختلف فعالیت اقتصادی و محصولاتی است که از لحاظ کارایی و طراحی بسیار نوآورانه اند.

دهه 1970، نقطه عطفی در فعالیت این شرکت بود: دلونگی محصولاتی را با نام تجاری خود به بازار عرضه کرد. رادیاتور برقی قابل حمل، نخستین دستگاهی بود که در سال 1975 تولید شد و به خانواده دستگاه‌های گرمایشی برقی خانگی تعلق داشت.



1999



1982



2000



1984

دستگاه‌های کاربردی و نوآورانه دلونگی، جایگاهی منحصر به فرد در بازارهای اروپایی و بازار کشورهای دیگر برای این شرکت ایجاد کرد و در دهه هشتاد، دلونگی وارد بازار ایالات متحده شد. در سال 1985، دلونگی با "اسفوناتوتو" به صحنه لوازم خانگی آمد.



1999



1985

نوآوری، کیفیت و توجه به نیازهای مشتریان، پیام آور موفقیت زود هنگام محصول و آغازی برای توسعه تولید کالاها و ارائه خدمات شرکت بود. دلونگی در سال 1986، "پینگوینو" را خلق کرد، دستگاه قابل حمل و آماده استفاده تهیه مطبوعی برای تمامی خانه‌های سرتاسر جهان: در کوتاه زمانی، نام "پینگوینو" با تهیه مطبوع گره

خورد

در سال 1987، "فریجی ملیو" ابداع شد؛ دستگاه سرخ‌کنی که هنوز تنها دستگاهی است که سبد آن چرخشی است و 50 درصد در مصرف روغن صرفه جویی می‌کند.



2000



1987

در سال 1988 با راه اندازی اولین اجاق های میکروویو خود را گسترش داد. با وجود رقابت شدید از سوی تعداد فزاینده ای از تولید لوازم خانگی کم هزینه در آسیا، دلونگی موفق به حک کردن یک مکان قابل توجهی برای خود در این بخش بود، تولید اجاق های میکروفر (مایکروویو) تحت نام تجاری خود، و به عنوان یک تامین کننده اصلی OEM شناخته شد. این موقعیت با ایجاد یک مرکز 60000 فوت مربع جدید، بزرگترین مرکز برای تولید اجاقهای میکروویو در اروپا تقویت شد.

توسعه تولید کالا و ارائه خدمات و افزایش مداوم تنوع محصولات، رمز موفقیت دلونگی در بازارهای محلی و افزایش چشمگیر صادرات اش بود. این رشد تصاعدی، دلونگی را قادر ساخت تا برنامه خرید شرکت‌هایی را آغاز کند که در زمینه لوازم خانگی فعال بودند از جمله شرکت هایی که توسط دلونگی خریداری شد از این جمله: سوپر کالور : در سال 1979 اجاق‌های مستقل آون‌های توکار و رومیزی

Elb : در سال 1986، دستگاه‌های گرمایشی فولادی با عملکرد گردش آب، برای سیستم‌های گرمایش مرکزی

Radiators : در سال 1986، تهویه مطبوع

Ariagel : در سال 1987، دستگاه‌های نظافت و مراقبت از سطوح

Vetrella: در سال 1989، سیستم‌های اتوکشی و دستگاه‌های غذاساز

در سال 1994، "کلیماونتا"، به گروه پیوست، این شرکت در حوزه تولید دستگاه‌های سرمایشی و تهویه مطبوع فعال بود و در زمینه تولید آب سرد برای مجتمع‌های صنعتی و شهری فعالیت می‌کرد و فرصتی در اختیار گروه دلونگی قرار داد تا جایگاه‌اش را از لحاظ فناوری، تنوع محصولات و میزان فروش در بخش تهویه مطبوع پایدار تر نماید .

در اواخر 1980s و در سال 1990s، دلونگی شروع به تحکیم حضور بین‌المللی خود را با باز کردن دفاتر و شعبه‌ها و شرکت‌های تابعه شروع کرد . شرکت‌های تابعه در اسپانیا و دفاتر در فرانسه، آلمان و بلژیک تاسیس شده است. در سال 1988، در امریکا ، UK بازار قابل توجهی برای دلونگی در اواسط سال 1980 شد، در سال 1989 این شرکت به رقابت سر به سر با MOULINEX فرانسه در سال 1990 به آنجا نقل مکان کرد و سه سال بعد، این شرکت‌های تابعه در هلند، آلمان و ژاپن باز نیز ایجاد شد. با افتتاح دفاتر نمایندگی در مسکو در سال 1995، در شانگهای در سال 1996، در کانادا در سال 1997، و در بلژیک در سال 1999 دنبال شد. در آغاز 2000 ، دلونگی 13 کارخانه‌های تولیدی و شرکت‌های تابعه در 30 کشور داشت ، و در عمل با فروش بیش از 75 در سراسر جهان همراه بود.

برند های زیر مجموعه این شرکت عبارتند از : دلونگی، کنوود، Ariete، Elba، Radel، Simac،  
Superclima، Supercalor، Ariagel، Climaveneta، و Vetrella.

DēLonghi Group



KENWOOD

BRAUN

Ariete

در دهه 1990 همزمان، به خط تولید دستگاه‌های تهویه مطبوع "پینگوینو"، خط تولید جدیدی اضافه شد :  
دستگاه‌های تهویه مطبوع دیواری



1999



1992

بخش‌های تهویه مطبوع و دستگاه‌های هواساز، با ورود دستگاه‌های رطوبت زدای "آریا درای"، و دستگاه‌های  
تصفیه هوا و رطوبت ساز، گسترش روز افزون یافت.



1999



1993



همانطور که گفته شد ، در ابتدای سال 2001، با پیوستن گروه "کنوود"، نام تجاری مهم و بین‌المللی فعال در زمینه تولید دستگاه‌های غذاساز، به این گروه و نیز نام تجاری "آریتّه"، که محصولات ویژه مراقبت از سطوح و دستگاه‌های اتوکشی را تولید می‌کند، روند رشد و گسترش گروه دلونگی شتاب بیشتری گرفت؛ طیف دستگاه‌های این گروه افزایش یافت و حضور بین‌المللی آن در بازار لوازم آشپزخانه تقویت شد.

فلسفه دلونگی در درجه اول در تضمین کیفیت کل ، اطمینان در طراحی و مراحل ساخت آن نهفته است ، در حالی که به طور مداوم با استاندارد ISO 9001 همراه است.

ماموریت شرکت دلونگی :



دلونگی گروه در دو بخش کسب و کار که با مفهوم رفاه مرتبط است فعالیت میکند :

محصولات تهویه هوا، که باعث ایجاد هوای تازه، خالص، و رطوبت به داخل خانه ها و ایجاد بهینه شرایط رفاه برای تمام خانواده

محصولات برای آماده سازی غذا و پخت و پز ، تمیز کردن خانه و اتو که ارائه با کیفیت تر اوقات فراغت را به همراه دارد..

**Each product is a unique idea**

هر محصول یک ایده منحصر به فرد است

گروه دلونگی به دنبال یک استراتژی دقیق در هر دو بخش : برای سرآمدی ، توجه مداوم به نیازهای مصرف کننده و در حال توسعه ایده های جدید از طریق دستیابی به فن آوری های به طور فزاینده پیچیده ، مراقبت در طراحی، و احترام به بالاترین استانداردهای کیفی .

دستورالعمل های اساسی هستند که محصولات دلونگی منحصر به فرد در نوع خود کرده است.

## ابداع

ایجاد و طراحی محصولات جدید و در عین حال ، تجدید نظر موارد موجود :

این کلید موفقیت دلونگی در ارائه مصرف کننده محصولات کاربردی و قابل اعتماد است که برای رفع نیازها میباشد و می تواند با عملکرد بالا تسهیل فعالیت های خانواده تضمین و شرایط مطلوب زندگی را ایجاد کند.

## تکنولوژی

در هر دو بخش ، تخصص فنی ، ظرفیت تولید، و تحقیقات در مورد سودمندی بعدی و فنی باعث شده است دلونگی خانواده کامل محصولات را تولید کند.

تضمین استانداردهای کیفی بالا، تقویت واحدهای تولیدی فعال در همکاری کامل : این هدف اصلی گروه دلونگی ، به دنبال تضمین مشتریان با بالاترین کیفیت ، نوآوری و قابلیت اطمینان با توجه خاص به طراحی ، جنبه های زیست محیطی و ایمنی محصول می باشد.

برای این منظور، گروه دلونگی همواره بسیار در R & D ، سرمایه گذاری می کند که این ساختار به منزله یکی از نقاط قوت آن ، برای بهبود خطوط تولید موجود و ایجاد امکانات جدید ، به منظور حصول اطمینان مصرف کنندگان آن از بهترین فن آوری های تولید است.

## کیفیت

هر بازار بین المللی با استانداردهای بسیار دقیق ایمنی و کیفیت متمایز شده است : ، گروه دلونگی توانایی خود را در صادرات محصولات خود را به این بازار برای مقابله با این استانداردهای کیفیت فوق العاده بالا نشان داده است.

## **De'Longhi Vision and Mission**

**Vision - Where we want to go**

**Mission - How we will get there**

**Vision :**

**De'Longhi will be recognised as the global**

**market leader**

**in coffee, comfort and selected kitchen and homecare**

**To achieve our vision the mission is:**

**To offer consumers innovative home appliances with a distinctive combination of style and performance**

**To take an international approach to product development appealing to different cultures and living environments**

چشم انداز : به رسمیت شناخته شدن دلونگی به عنوان رهبر بازار در لوازم تهیه قهوه ، آشپزخانه و خانه

برای رسیدن به چشم انداز ماموریت ما اینست : ارائه لوازم خانگی خلاقانه ، متمایز در سبک و عملکرد به

مشتریان

به منظور دستیابی به رویکرد بین المللی برای توسعه محصول برای فرهنگ های مختلف و محیط زندگی



## Coffee vision:

هر بار که شما قهوه می‌خواهید ، تجربه ای حرفه ای با کیفیت بالا ایتالیایی، طراحی مبتکرانه، تضمین آمادگی کامل در هر زمان - این چیزی است که باعث قدرت واقعی دلونگی در سراسر جهان در دستگاه های آماده سازی قهوه شده است. هر اسپرسو، کاپوچینو و macchiato هیجان منحصر به فردیست ، که برای شما ایجاد شده است. مدل های فوق العاده اتوماتیک ما بخشی از طیف کاملی از ماشین آلات مناسب برای هر نوع قهوه میباشد. آنها قهوه مورد علاقه شما را فقط با لمس یک دکمه آماده می‌سازند ، از تمام کیفیتی که از قهوه می‌خواهید در خانه خود مطمئن میشوید. هدف ما همیشه ، بهترین برای شما، رفع نیاز های فعلی و پیش بینی نیازهای آینده شما است.



**To taste it, just imagine it, and your De'Longhi will make it for you**

برای تست قهوه ، فقط آنرا تصور کنید ، دلونگی آنرا برای شما میسازد.

## **Coffee & Espresso Machines:**

Automatic Espresso/Cappuccino

Pump Espresso

Nespresso

Nescafe Dolce Gusto

Moka

Drip Coffee

Espresso/Drip Coffee Combi

Steam Espresso

Coffee Grinders

Accessories/Maintenance



## **Kitchen:**

Convection Ovens

Kettles

Toaster

Deep Fryers

Gelato Maker

Food Processors

Hand Blenders

Breadmaker

Indoor Grills

Slow Cookers

Kitchen Appliance Accessories





## **Comfort:**

Air Conditioning

Dehumidifiers

Radiant Heaters

Ceramic & Fan Heaters

Mica Heater

Air Purifiers



ارزش های برند دلونگی :

What we have :

Intuition

Strength (of character)

Italianity

Manufacturing heritage

بینش :

یک روش هوشمند برای نوآوری محصول و تجارت با الهام بینش از خانواده ها در سراسر جهان ، کارآفرینی خانواده دلونگی و تعهد به ایده های جدید .

قدرت ( شخصیت ) :

شفافیت و صداقت و تعهد به آسایش و کیفیت زندگی روزانه ، تضمین نام تجاری است.

**: Italianity**

ساخت و تعمیر انواع لوازم خانگی از سال 1974 ( با ریشه در ابتدای قرن ) ، دلونگی یک شرکت عمومی خانواده ایتالیایی عامل با ترکیبی منحصر به فرد از انرژی کارآفرینی و سبک ایجاد شده است .

میراث قدیمی :

ما به دنیا آمدیم برای نوآوری و ساخت لوازم خانگی با کیفیت بالا .

What we do :

De'Longhi quality is: Usability

De'Longhi innovation is: Special

De'Longhi design is: Distinctive

کیفیت دلونگی : قابلیت استفاده

ما محصولاتی تولید میکنیم که در عملکرد ، قابلیت اطمینان مشهورند که استفاده از آنها لذت بخش است.

نوآوری دلونگی : ویژه بودن

ما به طور مداوم متعهد به ارائه " چیز خاصی " در محصولات ، فن آوری و رویکرد به بازار هستیم.

طراحی دلونگی : متمایز

در حال حاضر محصولات کاربردی دارای طراحی با خطوط ظریف و رنگ های ابتکاری هستند، پس از اتمام کار با فرهنگ های مختلف و نیاز خانواده ها در سراسر جهان سازگار شدند.

When we talk about De'Longhi, we say:

A De'Longhi product will always turn 'the everyday' into something “  
”special

هنگامی که ما در مورد دلونگی صحبت می کنیم، می گوییم:

" محصول دلونگی همیشه 'روزمره' را به 'چیزی خاص' تبدیل میکند "

**Every De'Longhi experience should feel: Better Everyday**

رقبای اصلی: زیمنس AG ؛ شرکت سامسونگ الکترونیک ؛ شرکت ویبولیتین ؛ شرکت سهامی خاص  
Sibtyazhmash ؛ شرکت الکترونیک سونی ، شرکت BSH بوش و زیمنس Hausgerat ؛ لوازم GE.  
LIEBHERR بین الملل PLC ؛ شرکت LG .

نمونه ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT برای DE LONGHI که می تواند یک مزیت رقابتی فراهم می کند:

#### قوت ها :

بهبود در شاخص های سودآوری  
پیشرو با نام تجاری نمونه کارها  
شبکه های عملیاتی  
مشارکت استراتژیک  
کاهش هزینه نیروی کار  
ارائه کمک های مالی

#### ضعف ها:

محدودیت نقدینگی  
افزایش بدهی  
عدم دسترس تمام مشتریان به سرویس های  
انلاین  
محدودیت در تجارت الکترونیک  
رقابت ناشناخته آینده

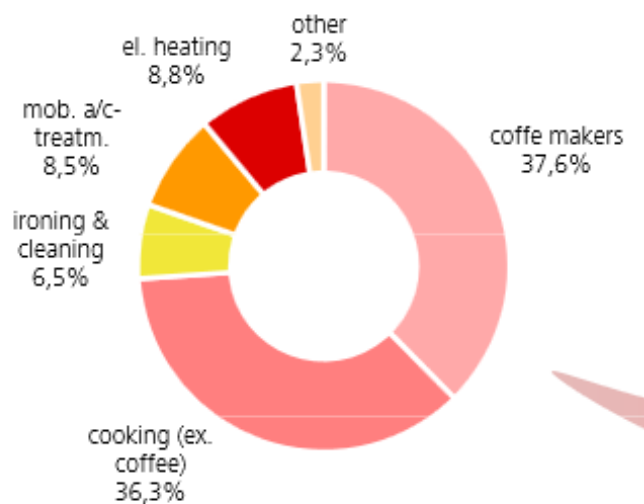
#### فرصت ها :

جذب براون  
صرح کسب و کار  
بازار و محصولات و خدمات جدید  
قوت یافتن از طریق خریدن شرکت های دیگر  
لوازم خانگی  
رشد از طریق توسعه در دیگر کشورها

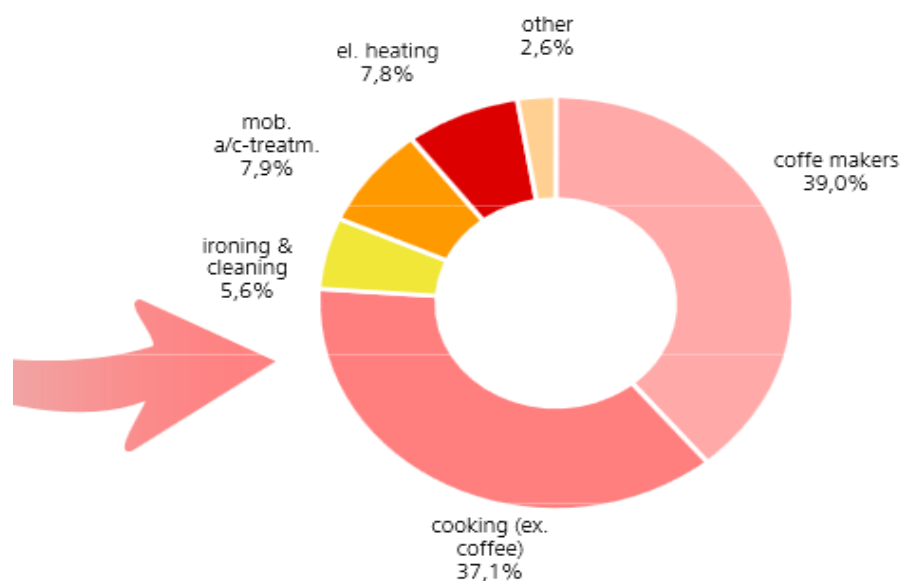
#### تهدید ها :

خطرات بین المللی و سیاسی  
عدم تحقق سود واقعی با تغییرات نرخ ارز  
تغییرات قیمت و مشکلات غیر منتظره  
تولید کالا های مشابه ارزانتر چینی

## 2011 sales breakdown by product

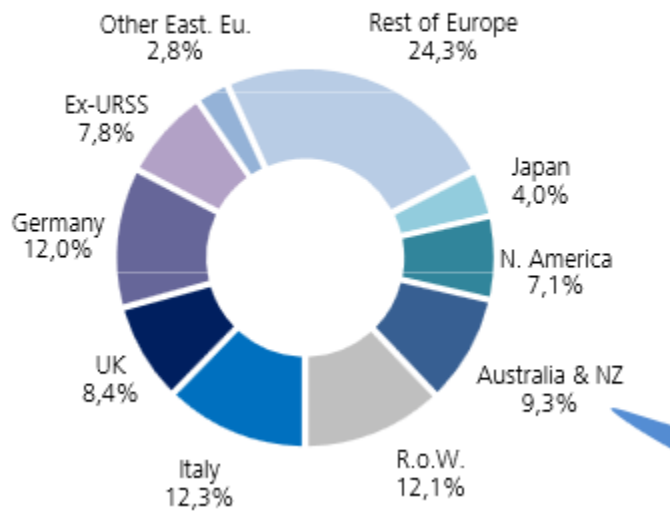


## 2012 sales breakdown by product

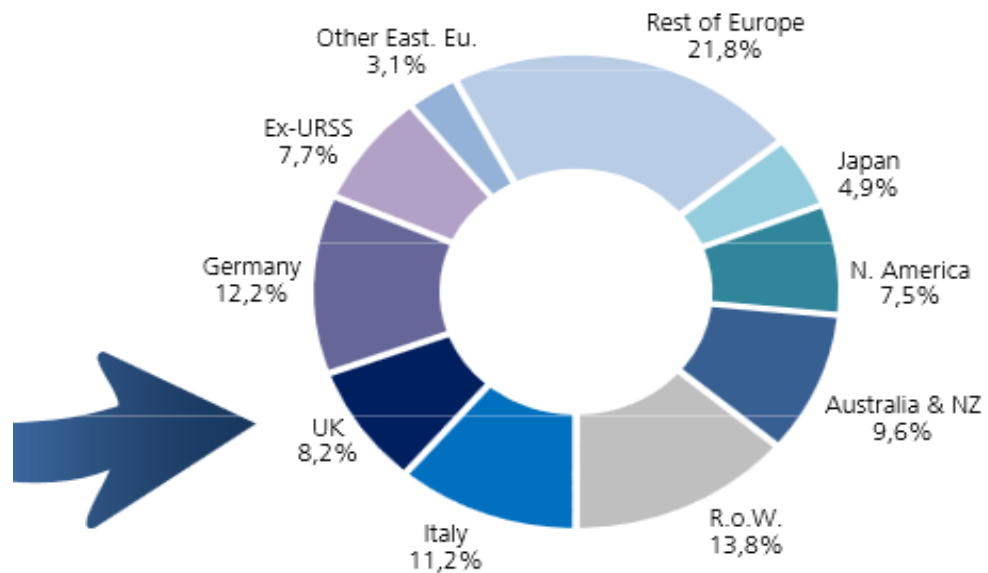


با توجه به درصد فروش محصولات دیده میشود سهم فروش **coffe makers** و **cooking coffe** به ترتیب از 37.6% و 36.3% در سال 2011 به 39% و 37.1% در سال 2012 رسیده است.

## 2011 sales breakdown by market



## 2012 sales breakdown by market



تحلیل ماموریت شرکت دلونگی :

دلیل ایجاد شرکت و فلسفه وجودی آن :

کسب و کار دلونگی با مفهوم رفاه در ارتباط است. محصولات را جهت با کیفیت کردن زندگی و ایجاد شرایط مطلوب تولید میکند.

ماهیت فعالیت شرکت :

شرکت دلونگی تولید خود را با گرم کننده‌ها و هواسازهای قابل حمل شروع کرد ، که بعدها، با بسط فعالیت‌های خود، به تولید انواع لوازم خانگی در زمینه پخت و پز ، نظافت و اتو پرداخت.

محصولات و خدمات شرکت :

لوازم آشپزخانه اعم از قهوه سازها ، توستر ، غذاساز و ...

سیستم های تهویه ، تصویه کننده هوا ، رطوبت گیر و...

مشتریان:

به تمام مشتریان در جهان اشاره شده است.

بازارها و محدوده جغرافیایی فعالیت :

این شرکت با رویکرد بین المللی در بیش از 75 کشور جهان محصولات خود را عرضه میکند.

با توجه به گزارشات سالانه میزان فروش دلونگی در سال 2012 به صورت زیر بوده است :

آلمان 12.2%



ایتالیا 11.2%

انگلستان 8.4%

آمریکا 7.5%

ژاپن 4.2% و ...

### تکنولوژی مورد استفاده شرکت:

در ماموریت شرکت به نوع فناوری و تکنولوژی مورد استفاده اشاره ای نشده است. اما گروه دلونگی به طور مداوم در حال توسعه ایده های جدید از طریق دستیابی به فن آوری های به طور فزاینده پیچیده می باشد.

### آرمانها ، ارزشها و اصول اخلاقی حاکم :

این هدف اصلی گروه دلونگی ، به دنبال تضمین مشتریان با بالاترین کیفیت ، نوآوری و قابلیت اطمینان با توجه خاص به طراحی ، جنبه های زیست محیطی و استاندارد های کیفیت و ایمنی محصول می باشد و همچنین خواهان دستیابی به رویکرد بین المللی برای توسعه محصول برای فرهنگ های مختلف و محیط زندگی است که خون نشهن دهنده توجه به محیط زیست ، فرهنگ های مختلف و سلايق افراد است.

### میزان توجه به مشتریان و ذینفعان :

در چشم انداز شرکت آمده است : هدف ما همیشه ، بهترین برای شما، رفع نیاز های فعلی و پیش بینی نیازهای آینده شما است. که نشان دهنده توجه به مشتری و خواسته های آنهاست ، همچنین توجه به طراحی محصول

خوب ، ارایه بهترین راه حل برای نیازهای مشتری در اشکال زیبا و بالا بردن کیفیت زندگی توجه به مشتریان را نشان میدهد.

اما در ماموریت شرکت اشاره ای به سود آوری و سهامداران نشده است.

### **مزیت و ویژگی رقابتی نسبت به رقبا:**

به نظر من اهمیت بالای طراحی مدرن و توجه به سلیق و فرهنگ های مردم از مزیت های گروه دلونگی است. همچنین ارائه محصولات جدید و رنگ های ابتکاری از ویژگیهای رقابتی نسبت به رقبا است.

### **مسیر آینده شرکت :**

هدف دلونگی پیش بینی نیازهای مشتریان و تولید محصولات آشپزخانه ، قهوه سازها و سیستم های گرمایشی و تهویه با طراحی مدرن ، خلاقانه و با کیفیت است که در سبک و عملکرد متمایز باشند .

به طور کلی به نظر من موفقیت شرکت دلونگی از گذشته تا به امروز توسعه محصولات جدید با توجه به نیازهای مشتریان و پیش بینی نیازهای آینده آنهاست ، همانطور که مشاهده کردید تنوع در محصولات و طراحی های محصولات با گذشت زمان و ورود به جامعه مدرن با سلیق و نیازهای افراد همگام شده است که از این طریق شرکت دلونگی توانسته نه تنها سهم بازار خود را در محصولاتش حفظ کرده بلکه به بازار های بین المللی با استفاده از استراتژی های مختلف راه پیدا کند.

- <http://www.delonghi.com/>
- <http://www.appliancesonline.com.au/delonghi-appliances/>
- <http://swot.advisorgate.com/swot-d/11045-swot-analysis-delonghi.html>
- <http://www.euromonitor.com/delonghi-spa-in-consumer-appliances/report>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/De%27Longhi#mediaviewer/File:DeLonghi\\_Kaffeevollautomat.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/De%27Longhi#mediaviewer/File:DeLonghi_Kaffeevollautomat.jpg)
- <http://investors.delonghi.com/en/index.php>
- <http://investors.delonghi.com/pdf/annualreports/quarterly-report-30-september-2012.pdf>
- [http://www.researchandmarkets.com/reports/2630100/delonghi\\_s\\_p\\_a\\_dlg\\_financial\\_and\\_strategic](http://www.researchandmarkets.com/reports/2630100/delonghi_s_p_a_dlg_financial_and_strategic)