

DeLonghi

Living innovation

DeLonghi

G R O U P



Living innovation

STORIA DEL GRUPPO

1902-1960

Fondata come attività artigianale, cresce fino alle dimensioni di piccola azienda negli anni 50

1970S

L'attuale Presidente del Gruppo, Dott. Giuseppe De'Longhi, entra in azienda

Comincia la produzione di radiatori elettrici ad olio, sia per contro terzi che a marchio De'Longhi

1980-1990

Diversificazione della gamma dei prodotti:

-1985/86 condizionatori portatili e fornelli free standing

-1987/89 friggitrice, forni microonde, macchine da caffè

Acquisizione di aziende operanti in diversi settori:

1979 - Supercalor

1986 - Elba e Radiators

1987 - Ariagel

1989 - Vetrella

1994 - Climaveneta

1995 - Simac Micromax

2000

Acquisizione del Gruppo Kenwood - Ariete

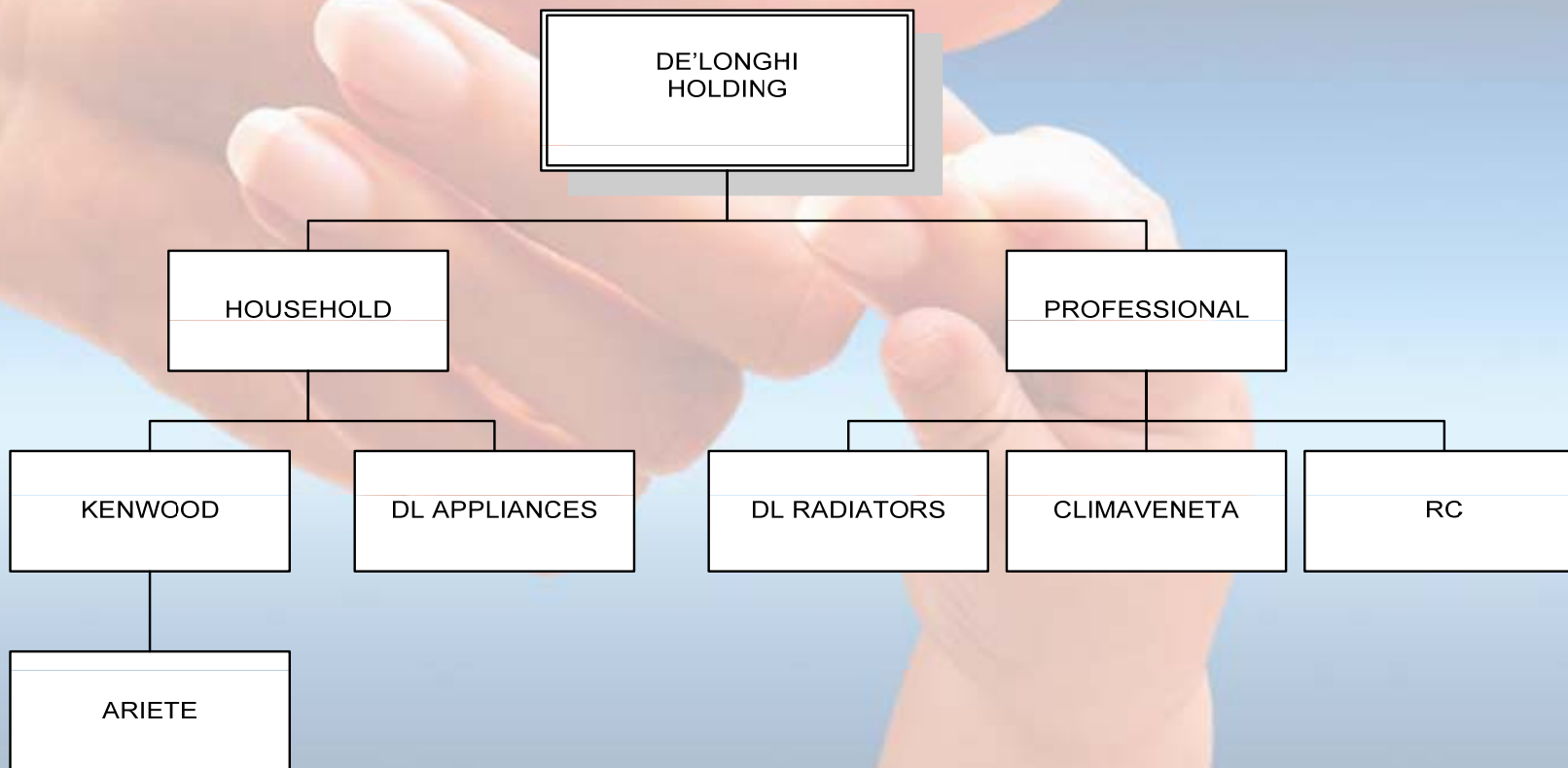
Quotazione alla Borsa di Milano (2001)

Inizio del processo di internazionalizzazione



Living innovation

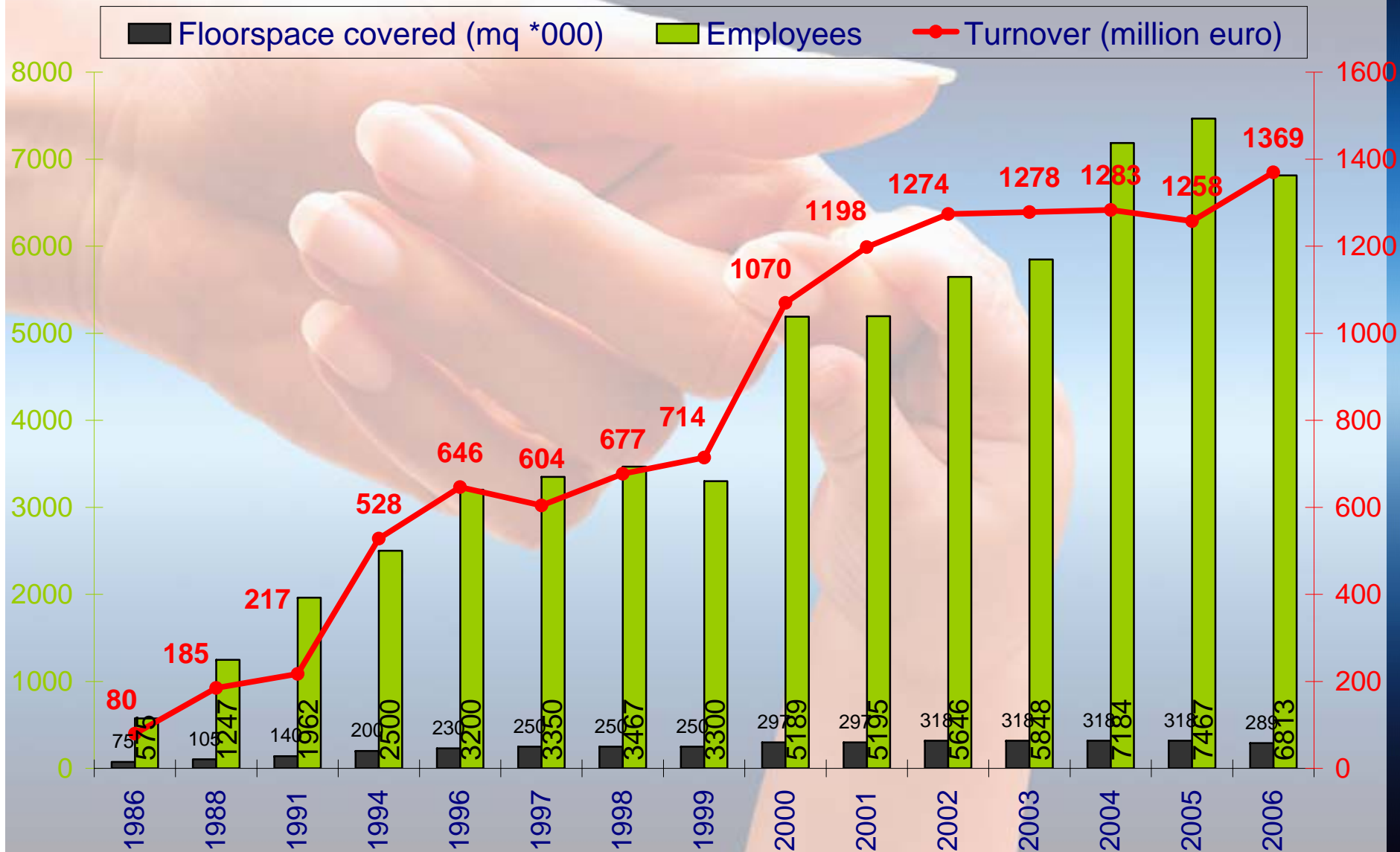
ORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO DE'LONGHI





Living innovation

FATTURATO CONSOLIDATO



2006 - 2007

The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center-left and center-right of the frame, with the fingers interlaced in a firm grip.

	<u>2006*</u>	<u>2007*</u>
• Fatt. Consolidato:	1.369,4	1.490,9
• Nr. Dipendenti:	6.813	7.113

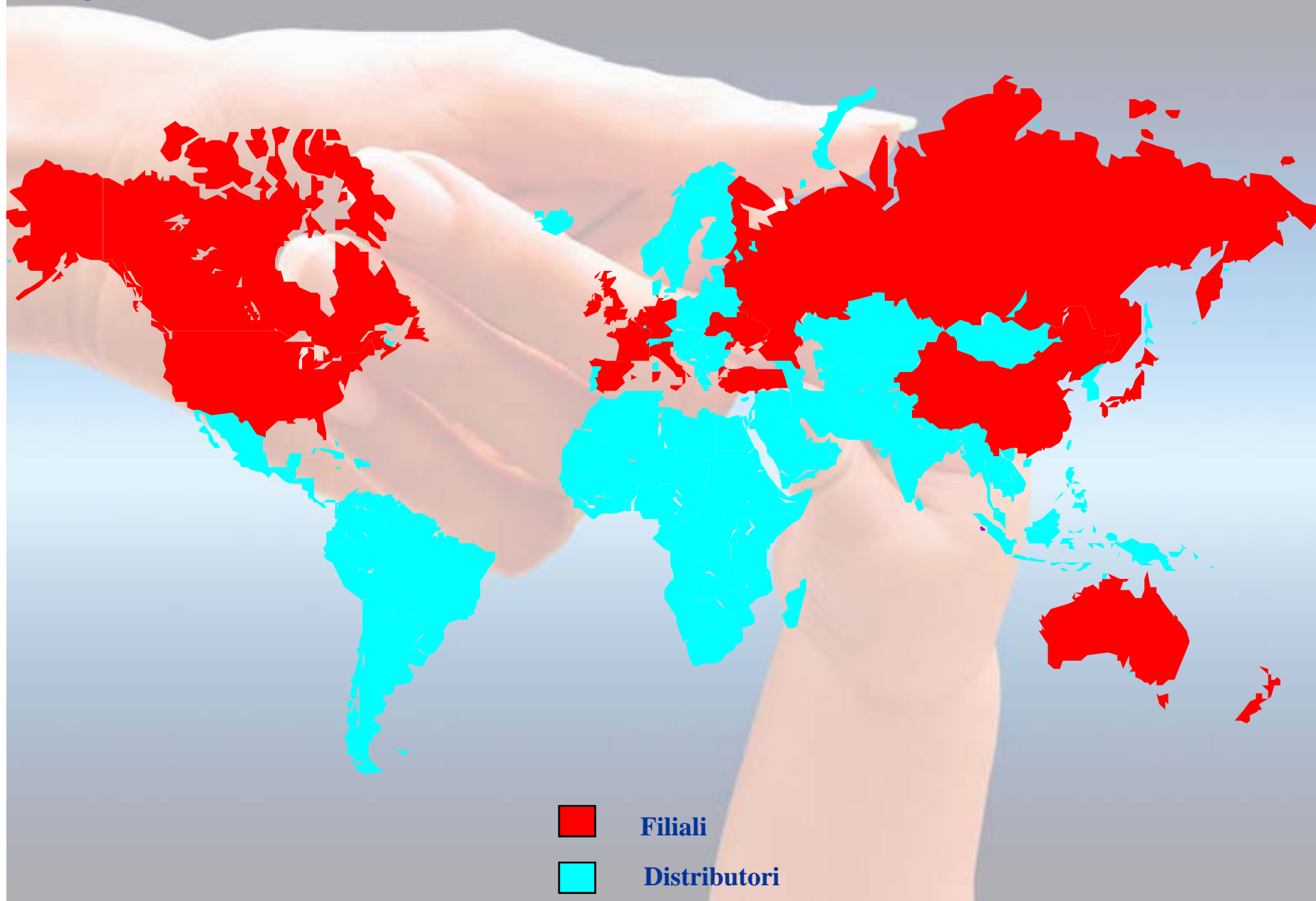
Stabilimenti produttivi: 12

(8 in Italia, 3 in Cina, 1 in Russia)



Living innovation

RETE DI VENDITA DE'LONGHI





Living innovation

IL PORTAFOGLIO MARCHI



KENWOOD

CLIMAVENETA



Ariete

SIMAC®



LASUPER CALOR

RADIATORS



Living innovation

I PRODOTTI

Il gruppo ha una posizione di leadership in segmenti di mercato accomunati dal concetto di benessere, nell'ambito dei prodotti per:

- Caffè, cottura e preparazione dei cibi
- Stiro
- Pulizia della casa
- Riscaldamento
- Condizionamento e trattamento aria



Living innovation

IL MARCHIO DE'LONGHI IN EUROPA:

- N. 1 nel Riscaldamento portatile
- N. 1 nel Condizionamento portatile
- N. 2 nell'Espresso
- N. 2 nelle Friggitrici
- N. 2 nei Sistemi Stiranti



Living innovation

IL MARCHIO DE'LONGHI NEL MONDO:

U.S.A. & CANADA

- N. 1 nei Radiatori ad olio
- N. 1 nel Condizionamento portatile
- N. 3 nell'Espresso

AUSTRALIA

- N. 1 nell'Espresso
- N. 1 nel Riscaldamento portatile
- N. 1 nel Condizionamento portatile
- N. 3 nei Sistemi Stiranti



Living innovation

A background image showing two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center of the frame, with the fingers interlaced. The background is a soft, light blue gradient.

De'Longhi e Certificazione di sistema



Living innovation

A LIVELLO DI GRUPPO...

1995: ISO 9001 DL Radiators

1996: ISO 9001 Vetrella / SIMAC

1998: ISO 9001 ELBA

2002: ISO 9001 Condizionamento

2003: ISO 14001 DL Radiators

Altre società erano certificate ISO 9001:2000 al momento dell'acquisizione (Kenwood, Climaveneta, Tricom,...)

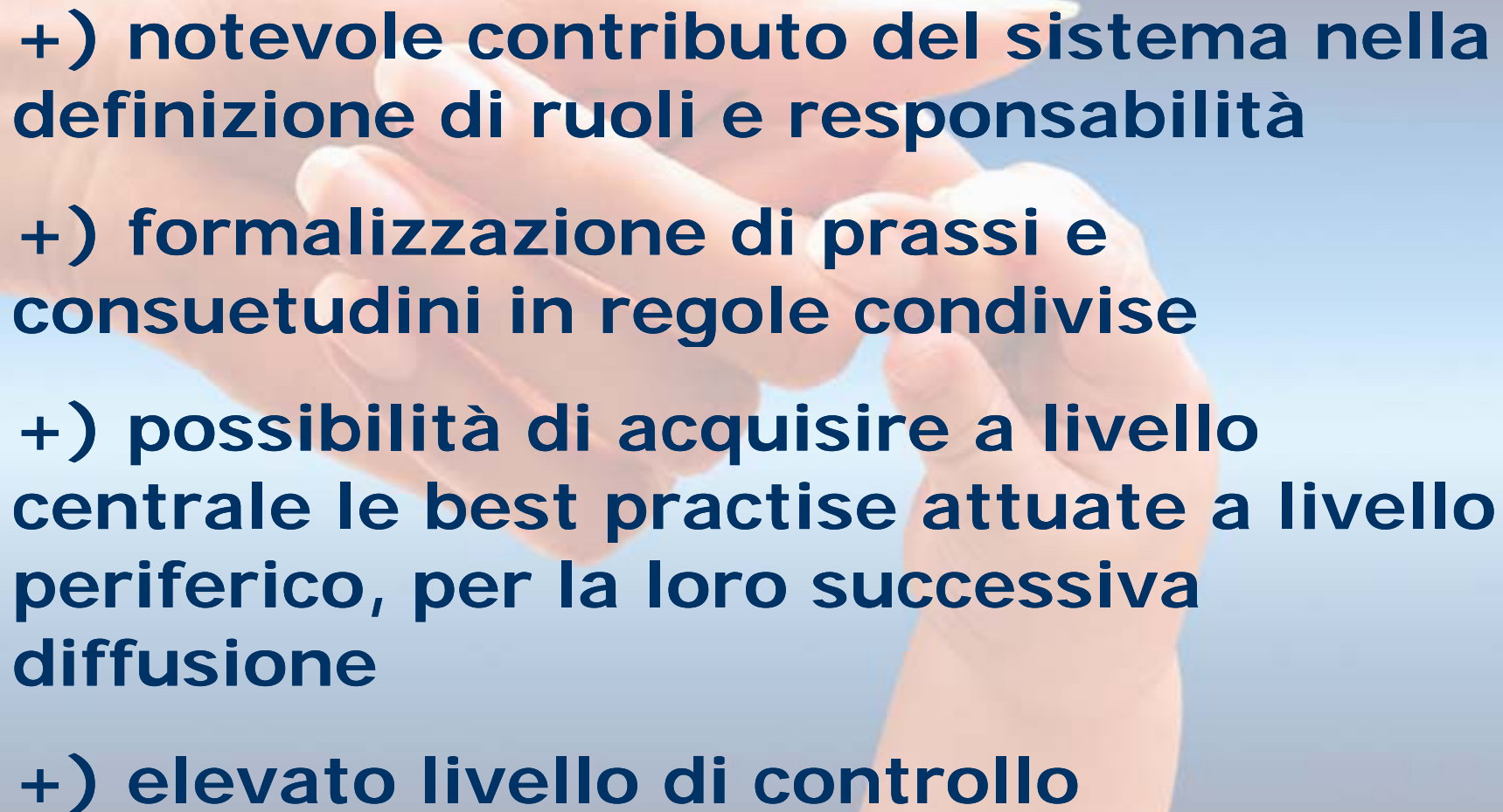


Living innovation

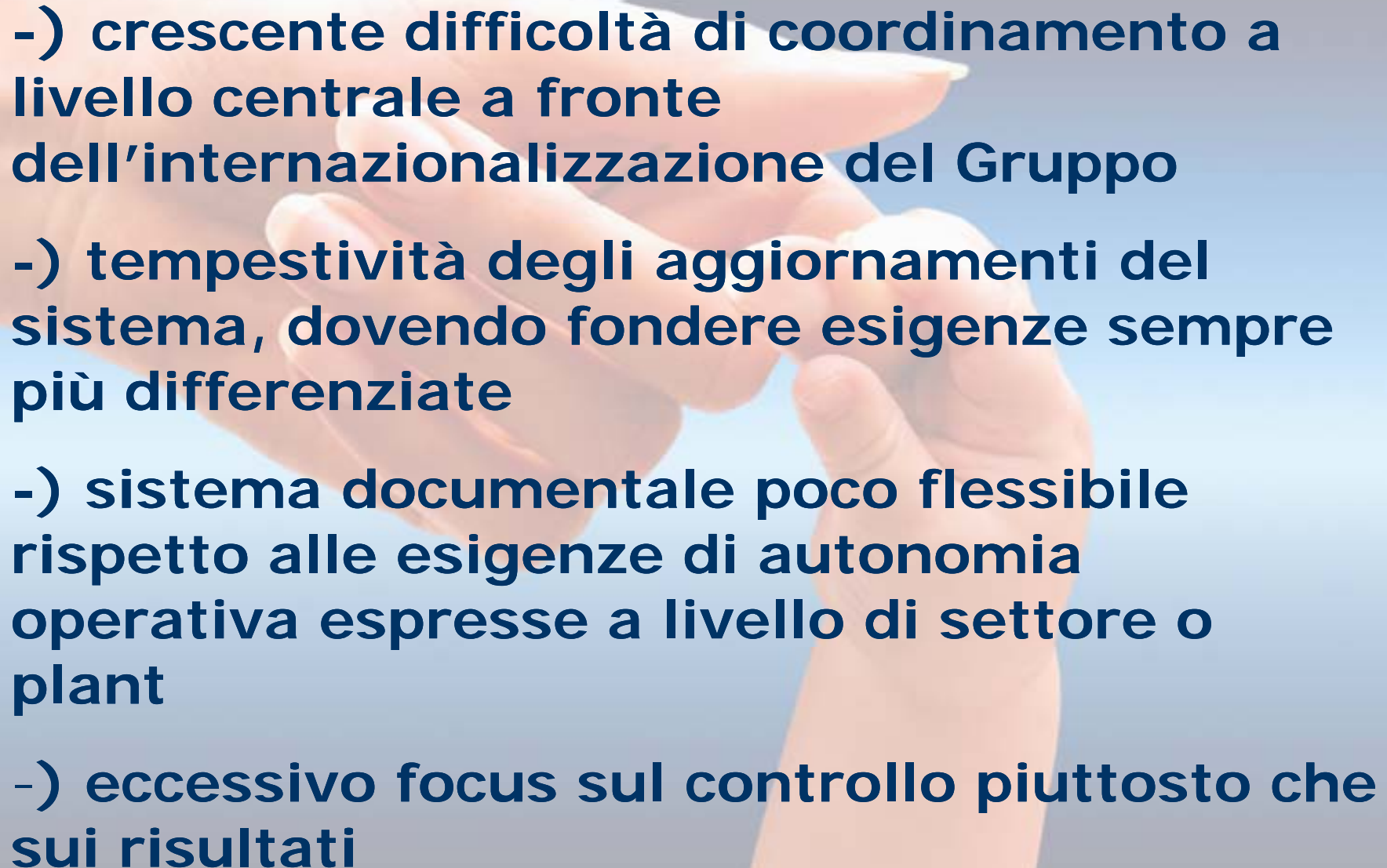
PRIMA DELLE VISION...

- **Gestione dei sistemi centralizzata a livello di Headquarter**
- **Sistema documentale molto dettagliato, sia per gli aspetti organizzativi che operativi**
- **Assicurazione Qualità principalmente impegnata nel mantenimento e nello sviluppo del sistema**
- **Considerevole attività di auditing**

PRIMA DELLE VISION...

- 
- The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center-left of the frame, with the fingers interlaced. The background is a soft, light blue gradient.
- +) notevole contributo del sistema nella definizione di ruoli e responsabilità**
 - +) formalizzazione di prassi e consuetudini in regole condivise**
 - +) possibilità di acquisire a livello centrale le best practise attuate a livello periferico, per la loro successiva diffusione**
 - +) elevato livello di controllo**

PRIMA DELLE VISION...

- 
- A background image showing two hands, one from the left and one from the right, gently holding a small, light-colored object between their fingers. The hands are positioned as if presenting or examining the object. The background is a soft, light blue gradient.
-) **crescente difficoltà di coordinamento a livello centrale a fronte dell'internazionalizzazione del Gruppo**
 -) **tempestività degli aggiornamenti del sistema, dovendo fondere esigenze sempre più differenziate**
 -) **sistema documentale poco flessibile rispetto alle esigenze di autonomia operativa espresse a livello di settore o plant**
 -) **eccessivo focus sul controllo piuttosto che sui risultati**

FATTORI DI CAMBIAMENTO

- **Delocalizzazione e internazionalizzazione**
- **Specializzazione per settori EI.Dom. e Professionale**
- **Riorganizzazione interna e ridefinizione di ruoli e competenze**



Cambiamento progressivo del ruolo dell'Assicurazione Qualità e dell'impostazione del Sistema di Gestione per la Qualità



Living innovation

...DOPO LE VISION

- **Autonomia a livello di singole società del Gruppo, anche in considerazione della dislocazione geografica**
- **Maggiore focus sul business specifico della società**
- **Assicurazione Qualità a gestire il Sistema, ma con responsabilità più ampie a livello di processi / prodotti / Clienti**
- **Semplificazione documentale e strutturale del Sistema**

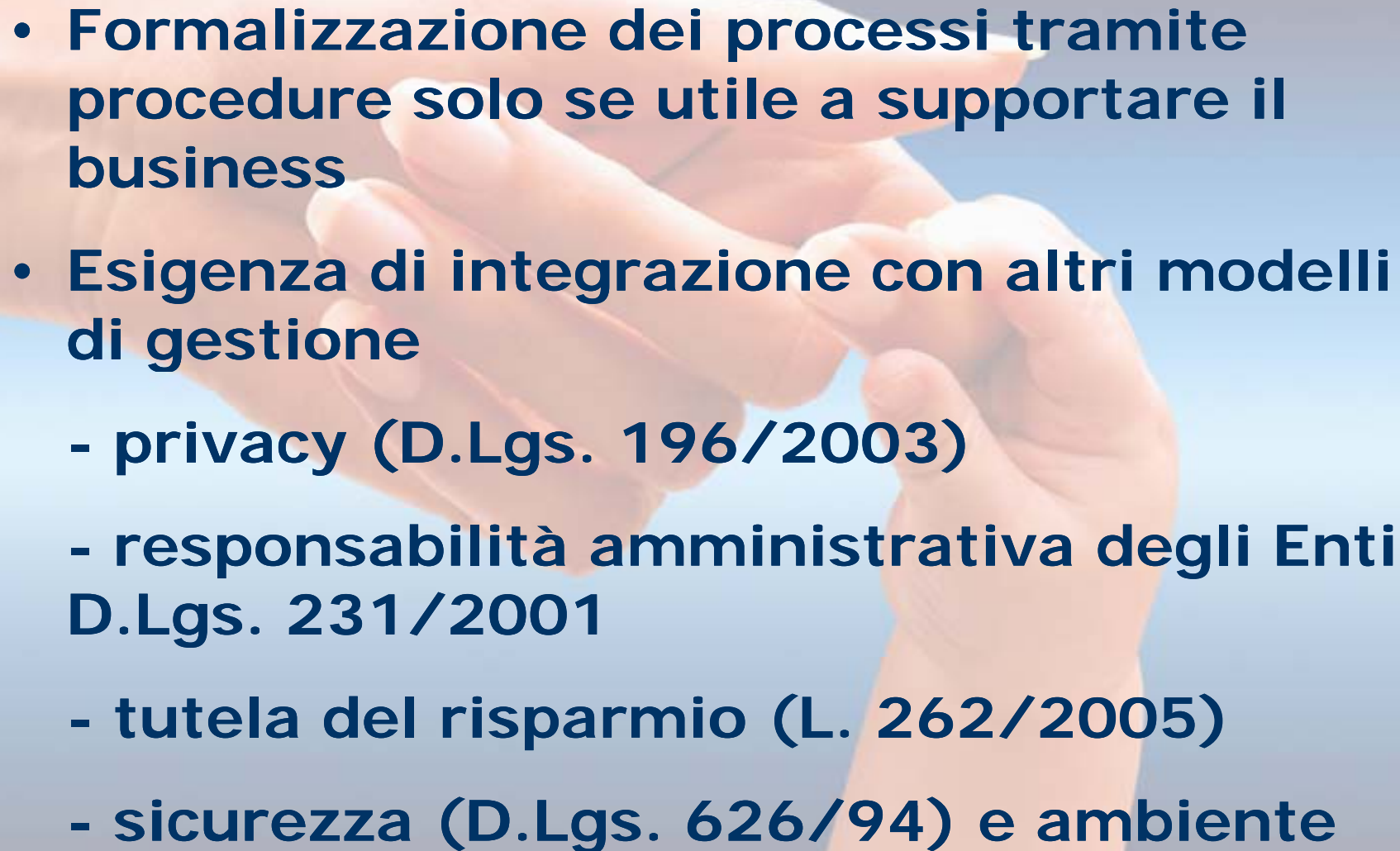


Living innovation

...DOPO LE VISION

- **Mappatura dei processi primari e di supporto**
- **Definizione di milestones e responsabilità**
- **Concentrazione sugli obiettivi dei processi**
- **Autonomia operativa, all'interno dei vari settori di prodotto, nel rispetto di milestones e responsabilità**
- **Focus sulla comunicazione**
- **Ricerca dei migliori standard operativi come base per il processo di miglioramento continuo**

...DOPO LE VISION

- 
- The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned centrally, with the fingers interlocking in a firm grip. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin and the veins on the hands. The background is a light, neutral color, making the hands the focal point of the image.
- **Formalizzazione dei processi tramite procedure solo se utile a supportare il business**
 - **Esigenza di integrazione con altri modelli di gestione**
 - **privacy (D.Lgs. 196/2003)**
 - **responsabilità amministrativa degli Enti D.Lgs. 231/2001**
 - **tutela del risparmio (L. 262/2005)**
 - **sicurezza (D.Lgs. 626/94) e ambiente**

...DOPO LE VISION

- **Modifica del Sistema a supporto della qualità di processi e prodotti, a fronte di:**
 - esigenze nate da delocalizzazione e internazionalizzazione (non più solo produzioni interne - locali e non - , ma anche co-makership e acquisto prodotti finiti)
 - requisiti di prodotto sempre più stringenti per effetto normativo / legislativo e della competizione (sicurezza dei prodotti, RoHS, compatibilità al contatto con alimenti – Reg.1935/2004 - , REACH, WEEE, consapevolezza dei consumatori,...)



Living innovation

...DOPO LE VISION

**IN QUESTO PROCESSO DI
SVILUPPO, QUAL'E' LA
PERCEZIONE DELLA
CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA
QUALITA'?**



Living innovation

BENCHMARKING INTERNO

Negli anni, all'interno del Gruppo, è stato possibile effettuare un benchmarking interno tra:

- società certificate in Paesi diversi**
- settori di prodotto di una società coperti da certificazione di sistema**
- settori di prodotto operanti secondo medesimo sistema di gestione per la qualità, ma non certificati**
- relazioni con i clienti OEM**
- relazioni con fornitori certificati e non**

Alcune evidenze emerse:

- il passaggio alle Vision, con enfasi sui processi, non ha comportato comunque l'adozione di una organizzazione per processi
- non è possibile trovare correlazioni tra risultati economici del business e certificazione
- per i modelli di gestione, l'enfasi è andata spostandosi su nuovi requisiti di carattere cogente (D.Lgs. 231/01, L. 262/05...)

BENCHMARKING INTERNO

...e ancora, per DL Appliances:

- **diffusamente, alcuni aspetti determinano la percezione del sistema qualità come "parallelo" alla vita aziendale:**

**Es.: - obiettivi "per la qualità"
- riesame della Direzione**

- **progressiva perdita di distintività della certificazione ISO 9001 nella catena di fornitura**

- **minore enfasi da parte dei Clienti OEM sulla certificazione del sistema**

- **effetto positivo delle verifiche di parte II e III per il rispetto delle procedure**



Living innovation

BENCHMARKING INTERNO

**PERCEZIONE DEL SISTEMA
QUALITA' CERTIFICATO COME
STRUMENTO DI**

QUALITA' PRESCRITTIVA



Living innovation

QUALITA' PRESCRITTIVA

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' (CERTIFICATO)



Strumento comunque utile ai fini organizzativi:

- **per mappare i processi**
- **per formalizzare ruoli e responsabilità**
- **in area Operations**

OLTRE LE PRESCRIZIONI

Negli anni, varie attività e strumenti hanno trovato crescente applicazione all'interno di differenti aree dell'organizzazione:

- **Lean organization**
- **Six sigma**
- **Risk assessment**
- **Costi della non qualità**

Queste hanno ulteriormente "offuscato" l'immagine del Sistema di Gestione per la Qualità come

STRUMENTO OPERATIVO-COMPETITIVO



Living innovation

DIS ISO 9001 : 2008

...e la DIS ISO 9001 : 2008 ?

The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned centrally, with the fingers interlaced in a firm grip. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin and the veins on the hands. The background is a light, neutral color, making the hands the focal point of the image.

+) in generale, le modifiche introdotte nel testo determinano una maggiore chiarezza

+) al 4.1e, "...monitor, measure (where applicable)..." può aiutare a ridurre discussioni con gli enti, su misurazioni il cui costo supera largamente il beneficio che ne consegue

The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center, with fingers interlaced. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin. The background is a light blue gradient.

+) l'introduzione di "statutory and regulatory requirements" recepisce l'attuale tendenza di cogenze sempre più stringenti su prodotti / processi

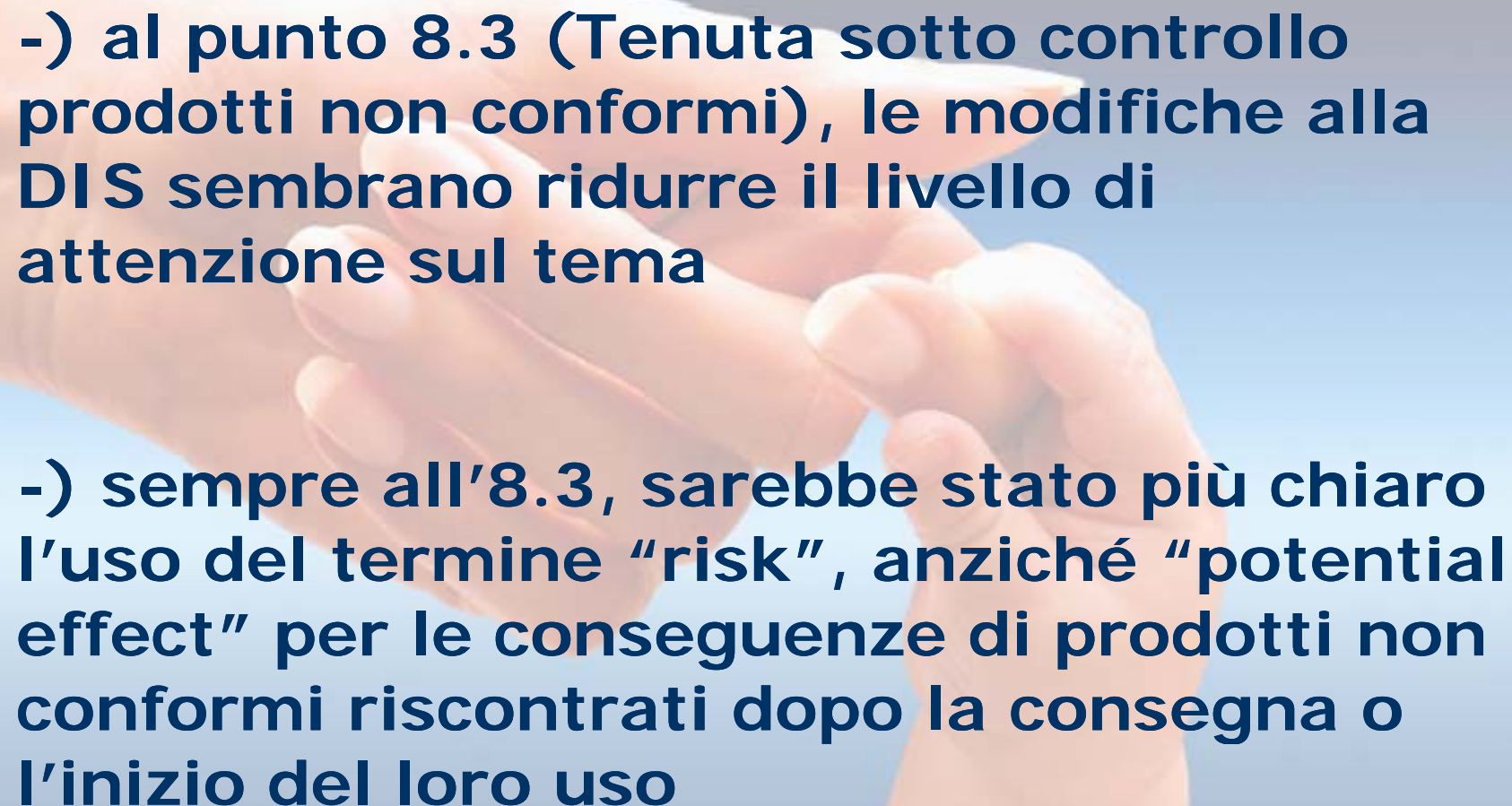
+) nella Gestione delle risorse, le modifiche al punto 6.2.2c spostano l'attenzione dalla misura dell'efficacia delle azioni di sviluppo delle competenze alle competenze vere e proprie

DIS ISO 9001 : 2008

-) pur essendo una buona norma, ci si aspettava dalla DIS ISO 9001:2008 modifiche più radicali, in modo da riaccendere l'interesse sul tema (requisiti diversi a seconda delle dimensioni dell'organizzazione, estensione alle aree planning & control,...???)

-) l'espressione "conformity to requirements" (6.2.1, 6.2.2, 7.5.5), pur essendo chiara, rischia di dare l'impressione (riduttiva) di qualità = conformità, in senso cioè troppo prescrittivo

DIS ISO 9001 : 2008

- 
- The background of the slide features a close-up photograph of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center, with the fingers interlaced, set against a soft, light blue gradient background.
-) al punto 8.3 (Tenuta sotto controllo prodotti non conformi), le modifiche alla DIS sembrano ridurre il livello di attenzione sul tema
 -) sempre all'8.3, sarebbe stato più chiaro l'uso del termine "risk", anziché "potential effect" per le conseguenze di prodotti non conformi riscontrati dopo la consegna o l'inizio del loro uso

CONCLUSIONI

Nell'esperienza De'Longhi:

- **le ISO 9000 hanno contribuito significativamente allo sviluppo dell'organizzazione e della diffusione del concetto di qualità**
- **non hanno però perso il loro carattere essenzialmente prescrittivo**
- **nei rapporti con terzi, non sono più discriminanti**
- **le cogenze subentrate negli anni in area amministrativo-finanziaria, hanno spostato l'attenzione su altri modelli di gestione**
- **oggi, approcci quali "lean" e "six sigma" riscuotono un interesse superiore**



Living innovation

A close-up photograph of two hands clasped together in a supportive grip, set against a soft, light blue background. The hands are the central focus of the image, conveying a sense of care and attention.

**GRAZIE A TUTTI
DELL'ATTENZIONE**