



مدیریت استراتژیک صنعتی

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: ندا جعفری

موضوع: تحلیل بیانیه ماموریت شرکت فیلیپس

بهار 93

شرکت فیلیپس (philips)

فیلیپس از معدود شرکتهای جهان است که سابقه فعالیت بیش از یک سده را در پرونده خود دارد. شاید این پایداری و ماندگاری از آن رو بوده است که شرکت با تدبیر مناسب بنیانگذار خود، جرال فیلیپس و آینده نگری افراد خانواده فیلیپس که بعدها هدایت شرکت را عهده دار شدند، بخوبی توانست از دنیای برقی قرن ۱۹ به عصر الکترونیک منتقل شود. از این رو است که شرکت علاوه بر حفظ جایگاه برترین شرکت جهانی در زمینه صنعت روشنایی، در حوزه صنایع و محصولات الکترونیک نیز توانسته است، مقام دهم جهانی را حفظ کند. گرچه طوفان حوادث جنگهای جهانی تاثیر بسیاری در وضعیت و جایگاه شرکت داشت، اما پس از فروختن آن، تدبیر رهبران شرکت بخوبی کارگر افتاد و توانست فیلیپس را جایگاهی درخور در صحنه رقابت اروپا و جهان ببخشد. هم اکنون شرکت حوزه های فناوری، سلامتی و شیوه های زندگی را هدف قرار داده و با ترسیم چشم انداز ۲۰۱۰ با تمرکز بر استعداد کارکنان و کیفیت زندگی آنان، ساده سازی فرایندها و ساختار سازمانی را وجهه همت قرار داده است تا بتواند تمایز رقابتی خود را در نشان شرکت و قابلیت نوآوری آن حفظ کند.

تاریخچه

جرالد فیلیپس در سال ۱۸۹۱ شرکت فیلیپس را با هدف تولید لامپ در کشور هلند تأسیس کرد و به مرور، سایر تجهیزات و وسایل برقی را به آن افزود. در سال ۱۹۱۴ اولین آزمایشگاه تحقیقاتی مجهز در زمینه های فیزیکی و شیمیایی راه اندازی و چهار سال بعد، لامپ پرتو X توسط شرکت به دنیای الکترونیک و پزشکی معرفی شد. در سال ۱۹۲۵ اولین تجربه شرکت در عرصه تولید تلویزیون و دو سال بعد در تولید رادیو صورت گرفت. در فاصله دهه ۱۹۳۰، شرکت توانست یک میلیون محصول خود را به فروش برساند. در سال ۱۹۳۹ زمانی که کارکنان شرکت به ۴۵ هزار نفر رسیده بود، اولین دستگاه اصلاح صورت به بازار عرضه شد. در سال ۱۹۵۱ دستگاه دوکله آن نیز تولید شد. در سال ۱۹۶۳ نوار کاست فشرده صوتی توسط شرکت ارائه شد، اما عملاً در مواجهه با استانداردهای بتاماکس و VHS به موفقیت تجاری نرسید. دو سال بعد اولین مدار مجتمع (IC) توسط شرکت تولید شد. در سال ۱۹۷۸ وسایل صوتی با دیسک لیزری به بازار عرضه شد. ۲۵ سال پیش در سال ۱۹۸۲ لوح فشرده (CD) با همکاری شرکت سونی تولید و به بازار وارد شد. دهه ۱۹۹۰ برای شرکت، دوران تجدید ساختار و بازسازی محدوده فعالیت تجاری بود. در سال ۲۰۰۱ مرکزیت شرکت که تا آن زمان در شهر ایندهون هلند بود به آمستردام منتقل شد.

حوزه های کسب و کار

شرکت فیلیپس که فعالیت خود را در حوزه روشنایی و تولید لامپهای مختلف شروع کرده بود، امروز در حوزه های دیگر نظیر لوازم خانگی و شخصی، سیستمهای پزشکی و محصولات و وسایل الکترونیک نیز در بازار حضور دارد. فیلیپس از سال ۱۹۵۳ در زمینه نیمه هادیها نیز فعالیت می کرد، به گونه ای که در سال ۲۰۰۶ مقام دهم برترین شرکتهای فروشنده نیمه هادی در جهان را دارا بود. اما در آن سال، بخش نیمه هادی فروخته شد و به نام شرکت مستقل نیمه هادی *NXP* به فعالیت ادامه داد. ۵۳ درصد بخش لوازم خانگی و شخصی نیز با ۱۰ هزار نفر پرسنل که در بیش از ۶۰ کشور جهان فعال است به ویرپول فروخته شد. حوزه روشنایی با ۴۷۸۰۰ پرسنل در زمینه تولید انواع مختلف لامپ و نورافکن، سیستمهای پزشکی با ۳۳ هزار پرسنل در زمینه سیستمهای عکسبرداری عارضه یابی پزشکی و خدمات بالینی و حوزه وسایل و محصولات الکترونیک با ۱۴۵۰۰ پرسنل در زمینه تولید نمایشگرها، وسایل صوتی و چندرسانه ای، ویدئو و شبکه های خانگی و کسب و کار فعال است. در حال حاضر، باتوجه به سیاست شرکت مبنی بر روان سازی کارها و ساده سازی ساختار سازمانی، تمامی فعالیتهای در سه حوزه اصلی فناوری، سلامتی بهداشتی و شیوه های زندگی متمرکز شده است.



چشم انداز و مأموریت

چشم انداز شرکت عبارت است از: ما در دنیایی که فناوری بشدت زمینه های مختلف زندگی را تحت تاثیر قرار داده است، محصولاتی در حوزه های فناوری، شیوه زندگی و سلامتی فراهم می آوریم تا در نگاه سهامداران، تحسین برانگیزترین شرکت در صنعت خود باشیم. مأموریت شرکت عبارت است از: ما کیفیت زندگی مردم را از طریق نوآوریهای بموقع فنی معنادار بهبود می بخشیم.

استراتژی‌ها

استراتژی‌های اصلی شرکت فیلیپس عبارت است از:

- افزایش سودآوری از طریق تخصیص منابع سرمایه ای به فرصتهایی که بیشترین و پایدارترین برگشت سرمایه را دارد؛
- تحکیم نشان فیلیپس و شایستگیهای اصلی در حوزه های فناوری، سلامتی و شیوه زندگی؛
- مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان در حوزه های مختلف کسب و کار؛
- ادامه سرمایه گذاری در نوآوری و تثبیت موقعیت سرمایه های فکری شرکت؛
- تقویت شایستگیهای رهبری؛
- بهبود بهره وری از طریق تحول کسب و کار و تعالی عملیاتی.

ارزشها و فرهنگ سازمانی

ارزشهای شرکت چنین تعریف شده است: مشعوف ساختن مشتریان، ادای بموقع تعهدات، توسعه افراد و حمایت از یکدیگر. شرکت این ارزشها را در قالب اصول کسب و کار خود تعریف کرده و ارائه داده است. اصول کسب و کار تعیین کننده اخلاق سازمانی و رفتار کارکنان در سراسر دنیاست و عملیات و تصمیم گیریها را تحت تاثیر قرار می دهد. عامل محرک و پشتیبان این اصول، بنیانها و کدهای اخلاقی است. این اصول، کمترین الزامات رفتاری را اعلام می دارد و تعهد و مسئولیت پذیری شرکت را برای نیل به آینده پایدار

اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی معین می سازد. این اصول شامل تعهدهایی در زمینه حقوق انسانی، ایمنی محصول، حریم شخصی، حفاظت محیط زیست و نیز تعهدات به مشتریان، سهامداران، کارکنان، تامین کنندگان و شرکای کسب و کار است. براساس این اصول، همه کارکنان شرکت، در هر رده ای باید صادقانه و اخلاقی عمل کنند، از تعارضها بپرهیزند، طبق قواعد و قوانین حکومتی کار کنند، از داراییها و منابع شرکت حفاظت کنند، در مسایل مالی شفاف و دقیق عمل کنند و گزارش دهند و از کنترل درونی فعالیتها اطمینان یابند.



کیفیت و تعالی سازمانی

شرکت فیلیپس برنامه ای تدارک دیده است که به سطح بالاتر کیفیت در محصول و خدمات دست یابد. این برنامه ارتقای کیفیت بر همه کارکنان و همه فرایندها اثر می گذارد. شرکت نام این برنامه را *BEST* نهاده که مخفف «تعالی کسب و کار از طریق سرعت و کار تیمی» است. این برنامه، راهی است که شرکت برای دستیابی به تعالی کسب و کار برگزیده است و روشها و ابزار برنامه های بهبود را در آن مشخص ساخته است. به باور شرکت، توانمندسازها عبارت است از: شعار شرکت یعنی عشق به کار و سادگی، ایده فیلیپس واحد که با هم افزایی و تجمیع شایستگیها می تواند ارزشی بیش از مجموع قسمتهای مختلف آن خلق کند، استعداد انسانی که همان کیفیت کارکنان برای دستیابی به مأموریت است، نوآوری و طراحی.

تحقیق و توسعه

فعالیت‌های تحقیق و توسعه شرکت را می‌توان به سه مرحله زمانی تقسیم بندی کرد. از سال ۱۹۱۴ تا ۱۹۴۵ دوره رشد و تنوع سازی است. در سال ۱۹۱۴ تحت هدایت اولین محقق شرکت، سازمان تحقیقات به مرکز اصلی رقابت و نوآوری فنی تبدیل شد. در این دوره عمدتاً در حوزه لامپ کار می‌شد و راه برای تولید محصولات جدید مانند لامپ پرتو X باز شد. در سال ۱۹۲۳ فیلیپس تصمیم گرفت به جای اینکه یک شرکت قطعه‌ساز باشد به تامین کننده سیستم‌ها تبدیل شود. مرحله ۱۹۴۵ تا ۱۹۷۰ مرحله توسعه و گسترش است. در این دوره، فیلیپس طی همکاری با *T&AT* به ثبت اختراعات مربوط به ترانزیستور پرداخت. تعداد ثبت اختراعات، امروزه به ۸۰ هزار رسیده است و به ازای هر محقق ۱/۵۵ اختراع ثبت شده وجود دارد. مرحله سوم از ۱۹۷۰ تاکنون است که در آن فعالیت‌های تحقیقاتی با فعالیت‌های صنعتی گره خورده است. تحقیقات بر سیستم‌ها متمرکز شده است و در زمینه های طراحی و فناوری مدارهای مجتمع، *CD*، *DVD* و سیستم‌های پزشکی کار زیادی صورت می‌گیرد.

فروش

هم اکنون شرکت فیلیپس با فروش ۳۸/۷ میلیارد دلاری، رتبه ۱۶۱ را در بین ۵۰۰ شرکت برتر جهانی داراست. در حوزه صنایع و تجهیزات الکترونیک، پس از زیمنس، سامسونگ، هیتاچی، ماتسوشیتا، سونی، *LG*، توشیبا، تیکو و هون‌های مقام دهم را در جهان داراست، گرچه در حوزه روشنایی، شرکت شماره یک در جهان است. فروش چهار حوزه اصلی فعالیت شرکت یعنی سیستم‌های پزشکی، لوازم خانگی، تجهیزات الکترونیک و روشنایی به ترتیب ۲۵، ۱۰، ۳۹، ۲۰ درصد کل فروش شرکت است و بقیه بخشها در مجموع ۶ درصد فروش شرکت را تشکیل می‌دهند. فروش به تفکیک منطقه نیز عبارت است از: اروپا و آفریقا (۴۵ درصد)، آمریکای شمالی (۲۹ درصد)، آسیا و پاسفیک (۱۹ درصد) و آمریکای لاتین (۷ درصد).

مدیرعامل

بنیانگذار شرکت، جرالده فیلیپس، خاله زاده کارل مارکس فیلسوف مشهور است. پس از او که ۳۱ سال سکان رهبری شرکت را در دست داشت، افراد مختلف خانواده فیلیپس به اداره شرکت پرداختند. در سال ۲۰۰۱، یازدهمین مدیرعامل شرکت، جرالده کلایشرلی زمام رهبری شرکت فیلیپس را برعهده گرفت. او از ۱۹۷۴ به بخش پزشکی فیلیپس پیوسته بود و سپس سمتهای مدیریت مختلفی را در داخل و خارج از هلند برعهده داشت. کلایشرلی؛ آلمانی الاصل و مهندس الکترونیک است. کلایشرلی می‌گوید: ما کوشش می‌کنیم چشم‌اندازی برای فیلیپس ترسیم کنیم که مشارکت‌جویی، نوآوری و شور و اشتیاق لازم برای موفقیت سازمان را دربر داشته باشد.

او به ساده‌سازی ساختار همت گماشته است و معتقد است: فیلیپس اکنون شرکتی است بس ساده‌تر که عامل محرک آن نوآوری است. او براین باور است که ساده‌سازی وسیله‌ای است که کارکنان از طریق آن می‌توانند به منافع فناوری دست یابند و زندگی را راحت‌تر و سهلتر کنند و کارها را با شیوه‌های روان‌تر انجام دهند. این یک نحوه تفکر است. او می‌گوید: ما به مرور پیچیدگیها را نه تنها در محصولات و خدمات بلکه در طرز کار خود کاهش می‌دهیم. کلایشرلی مشتریان را بزرگترین منبع الهام شرکت می‌داند و معتقد است: اتفاقات در خط مقدم کار و در تعامل با مشتریان در سازمان فروش رخ می‌دهد، جایی که عملیات ما انجام می‌شود. ما دوست داریم وقت خود را آنجا بگذرانیم تا ارتباط ما با آنها حفظ شود. او کلید رشد سودآور را به دست‌آوردن و نگهداشت مشتریان شاد، بیشتر می‌داند. در نگاه مدیرعامل، داشتن کارکنان مستعد و مشارکت‌جو در جاهای مختلف و مناسب در شرکت، شرط حیاتی دستیابی به موفقیت است. کلایشرلی در زمینه رهبری می‌گوید: مهمترین چیزی که من در رهبری یافته‌ام آن است که رهبران باید فروتنی آن را داشته باشند که بدانند همه چیز را نمی‌دانند و باید مستمرا از دیگران یاد بگیرند و از مهارت و دانش دیگران برای اینکه رهبر بهتری شوند بهره‌برداری کنند.



شرکت فیلیپس در نظر دارد از ابتدای ژانویه ۲۰۰۸ ساختار سازمانی خود را به سه بخش سلامت /بهداشتی، روشنایی و شیوه زندگی ساده‌سازی کند. بدین منظور تمایز رقابتی خود را در نشان شرکت و قابلیت نوآوری آن می‌جوید. این مواضع در چشم‌انداز ۲۰۱۰ فیلیپس نیز آمده است .

منابع

۱- *www. Philips. com*

۲- *www. Wikipedia. Com*

۳- *www. Fortune. com*

تحلیل بیانیه ماموریت شرکت فیلیپس

1. این شرکت چرا به وجود آمده است و فلسفه وجودی آن چیست؟

ما کیفیت زندگی مردم را از طریق نوآوریهای بموقع فنی معنادار بهبود می بخشیم.

2. این شرکت در حال حاضر در چه صنعت یا زمینه ای فعالیت دارد؟

شرکت فیلیپس که فعالیت خود را در حوزه روشنایی و تولید لامپهای مختلف شروع کرده بود، امروز در حوزه های دیگر نظیر لوازم خانگی و شخصی، سیستمهای پزشکی و محصولات و وسایل الکترونیک نیز در بازار حضور دارد.

باتوجه به سیاست شرکت مبنی بر روان سازی کارها و ساده سازی ساختار سازمانی، تمامی فعالیتها در سه حوزه اصلی فناوری، سلامتی بهداشتی و شیوه های زندگی متمرکز شده است.

3. این شرکت در حال حاضر چه کالاها و خدماتی را ارائه می دهد؟

لوازم خانگی و شخصی، سیستمهای پزشکی و محصولات و وسایل الکترونیک

4. در حال حاضر مشتریان این شرکت چه کسانی هستند؟
اشاره ای نشده است.

5. این شرکت در حال حاضر در چه بازارهایی و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟

فروش به تفکیک منطقه نیز عبارت است از: اروپا و آفریقا (۴۵ درصد)، آمریکای شمالی (۲۹ درصد)، آسیا و پاسفیک (۱۹ درصد) و آمریکای لاتین (۷ درصد).

6. این شرکت در حال حاضر برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی و با چه سطح پیشرفتگی استفاده می کند؟

اشاره ای نشده است.

7. چه باورها، ارزشها، آرمانها، آرزوها و الویت اخلاقی بنیادی در حال حاضر بر این شرکت حاکم است؟

باور شرکت، توانمندسازها عبارت است از: شعار شرکت یعنی عشق به کار و سادگی، ایده فیلیپس واحد که با هم افزایی و تجمیع شایستگیها می تواند ارزشی بیش از مجموع قسمتهای مختلف آن خلق کند، استعداد انسانی که همان کیفیت کارکنان برای دستیابی به مأموریت است، نوآوری و طراحی.

ارزشهای شرکت چنین تعریف شده است: مشعوف ساختن مشتریان، ادای بموقع تعهدات، توسعه افراد و حمایت از یکدیگر.

اصول اخلاقی شامل تعهدهایی در زمینه حقوق انسانی، ایمنی محصول، حریم شخصی، حفاظت محیط زیست و نیز تعهدات به مشتریان، سهامداران، کارکنان، تامین کنندگان و شرکای کسب و کار است. براساس این اصول، همه کارکنان شرکت، در هر رده ای باید صادقانه و اخلاقی عمل کنند، از تعارضها بپرهیزند، طبق قواعد و قوانین حکومتی کار کنند، از داراییها و منابع شرکت حفاظت کنند، در مسایل مالی شفاف و دقیق عمل کنند و گزارش دهند و از کنترل درونی فعالیتها اطمینان یابند.

8. در حال حاضر این شرکت از چه مزیت رقابتی یا ویژگی هایی نسبت به رقبا برخوردار است؟

نشان شرکت و قابلیت نوآوری آن

9. این شرکت چقدر به کارکنان و مسایل آنها اهمیت داده و توجه دارد؟
اشاره ای نشده است.

10. این شرکت تا چه حد نسبت به مسایل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم از شرکت اهمیت می دهد؟
اشاره ای نشده است.

11. در این شرکت تا چه اندازه به بقا و رشد و سودآوری شرکت اهمیت داده شده است؟

- افزایش سودآوری از طریق تخصیص منابع سرمایه ای به فرصتهایی که بیشترین و پایدارترین برگشت سرمایه را دارد؛
- تحکیم نشان فیلیپس و شایستگیهای اصلی در حوزه های فناوری، سلامتی و شیوه زندگی؛
- مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان در حوزه های مختلف کسب و کار؛
- ادامه سرمایه گذاری در نوآوری و تثبیت موقعیت سرمایه های فکری شرکت؛
- تقویت شایستگیهای رهبری؛
- بهبود بهره وری از طریق تحول کسب و کار و تعالی عملیاتی.

12. این شرکت در آینده به چه سمت و سویی حرکت می کند؟

ساختار سازمانی خود را به سه بخش سلامت/بهداشتی، روشنایی و شیوه زندگی ساده سازی کند.