

**"Apple Incorporation"**

do 2007 roku "Apple Computers"

# Wprowadzeni e



Każda organizacja dysponuje zasobami, którymi należy racjonalnie zarządzać. Problematyka zarządzania obejmuje szerokie spektrum działań na wszystkich poziomach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Zarządzanie jest działaniem polegającym na spowodowaniu funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób zgodnie z wytyczonym przez zarządzającego celem. Istotą zarządzania jest formułowanie celu działania, pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów, planowanie i kontrolowanie realizacji celów.

Do podstawowych funkcji zarządzania należy planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Dokonujący się postęp techniczny wpływa na powstawanie coraz bardziej rozbudowanych, innowacyjnych systemów, wymagających rozwoju technik zarządzania integrujących zasoby materialne, ludzkie i informacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie uwarunkowań przemiany mikrofirmy w przedsiębiorstwo o randze międzynarodowej. Przedmiotem artykułu jest analiza wybranych zagadnień z dziedziny zarządzania firmą w zakresie określania wizji, planowania strategicznego i powiązania innowacyjności z kreatywnością w odniesieniu do firmy Apple. Przedstawiono udział kierownictwa różnych szczebli w procesie ustalania wizji, misji i celów organizacji oraz w planowaniu strategicznym. Dokonano próby zdefiniowania innowacyjności w perspektywie twórczego podejścia do realizacji nowych zadań.

# Historia

Pierwszym produktem firmy był, zaprojektowany przez Steve'a Wozniaka w 1976 Apple I, który w odróżnieniu od innych komputerów osobistych, sprzedawany był już w pełni złożony. Sukcesem okazał się opracowany rok później Apple II. Podobnego sukcesu nie odniosły ani dalsze odsłony ani debiutująca w styczniu 1983 Lisa – jeden z pierwszych na świecie komputerów osobistych z GUI oraz myszą, który trafił na rynek. Nowe komputery mimo swojego zaawansowania technologicznego nie zdobyły wielu nabywców z uwagi na wysoką cenę.

W 1984 debiutuje Macintosh – pierwszy masowo sprzedawany komputer z interfejsem graficznym i mimo niedociągnięć technologicznych, odnosi komercyjny sukces. W 1991 Apple wypuszcza pierwszą generację PowerBooków, a w 1993 Newtona – pierwowzór późniejszych palmtopów.

Od 2001 komputery Apple sprzedawane są z systemem operacyjnym Mac OS X opartym na obiektowo zorientowanym systemie operacyjnym NeXTStep bazującym na mikrojądrze Mach i BSD. Również w 2001 roku debiutuje odtwarzacz iPod.

W 2006 roku Apple ze względu na brak pewności co do dostarczenia przez IBM wydajnych i zarazem energooszczędnych procesorów, potrzebnych zwłaszcza do laptopów, zaczął stopniowo przechodzić na znane z komputerów PC procesory firmy Intel.





Na początku 2007 roku Apple zaprezentowało telefon komórkowy iPhone oraz wprowadziło do sprzedaży pokazany w 2006 roku Apple TV (wcześniej znany jako iTV) – przystawkę do telewizora umożliwiającą transmitowanie prosto do niego multimedialnych treści z iTunes, z dowolnego komputera użytkownika.

Aby wyróżnić zmianę strategii przedsiębiorstwa, które weszło na rynek muzyczny i rynek telefonii komórkowej, podczas konferencji Macworld 2007 Steve Jobs ogłosił zmianę nazwy firmy z Apple Computer Inc. na Apple Inc.

W dniu 24 sierpnia 2011 roku Jobs zrezygnował z funkcji dyrektora wykonawczego Apple i został jednocześnie wybrany na przewodniczącego zarządu firmy. Zgodnie z jego wyborem nowym dyrektorem został Tim Cook. Steve Jobs w ostatnich latach pełnienia funkcji dyrektora wykonawczego Apple walczył między innymi z rakiem trzustki, ale również przeszedł przeszczep wątroby. Zmarł 5 października 2011 roku. Po jego śmierci przewodniczącym zarządu został Arthur Levinson.

# Planowanie strategiczne

Klamrą spinającą cele i plany organizacji jest planowanie strategiczne, wyznaczające zasady jej polityki, programy oraz metody ich realizacji. Strategia definiowana z punktu widzenia tego, co zamierza robić organizacja, jest ogólnym programem pełnienia misji oraz definiowania i realizacji jej celów. Z punktu widzenia tego, co organizacja robi rzeczywiście, bez względu na to, czy te działania były z góry zamierzone, strategia jest zaś układem reakcji na otoczenie firmy.

Planowanie strategiczne jest sformalizowanym procesem długofalowego planowania stosowanego do określania i realizacji celu w organizacji. Jest ono kompleksowe, odbywa się na najwyższych szczeblach zarządzania, obejmuje najdłuższy okres w stosunku do innych rodzajów planów i ma na celu wskazanie przedmiotu działalności, klientów, określenie ram planowania szczegółowego. Od innych rodzajów planowania strategicznego odróżniają następujące cechy: długi horyzont czasu, efekty pojawiające się po dłuższym okresie, skupienie wysiłków na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń, konsekwentny układ wielu decyzji w danym czasie, wszechobecność na każdym etapie działań, od przydzielenia zasobów do codziennych operacji na wszystkich szczeblach organizacji. Dzięki planowaniu strategicznemu następuje stabilizacja sposobów działania i oczekiwań, integracja decyzji oraz zmniejszenie ryzyka ich błędności. Henry Mintzberg wyróżnia trzy style opracowywania strategii. W sposobie przedsiębiorczym założyciel firmy intuicyjnie podejmuje odważne decyzje oparte na swoim doświadczeniu. W sposobie dostosowawczym przedsiębiorca traktuje otoczenie jako zewnętrzną siłę, którą należy opanować, stara się uprzedzić konkurencję, reaguje defensywnie na ich działania. Trzeci sposób (planowy) zakłada systematyczną analizę otoczenia i organizacji w celu opracowania planu na przyszłość. W procedurze planowania strategicznego wyróżnia się etapy, określane według kryteriów. Zakończeniem procedury planowania strategicznego jest przyjęcie strategii działania mającej charakter wiążących rozstrzygnięć.

Plan strategiczny wymaga przełożenia na plany operacyjne obejmujące krótsze odcinki czasowe i zawierające uszczegółowione wycinkowe zadania. Realizacja planów odbywa się w warunkach kryzysu tożsamości i kierowania w działalności gospodarczej. Kryzys kierowania może wywoływać daleko idący podział pracy, ograniczający jej kreatywny charakter. Z kolei kryzys tożsamości wynika z alienacji, jaka wytwarza się w związku z formalizacją zadań, zbiurokratyzowaniem procesów zarządzania i wynikających stąd trudności ich koordynacji. Zagrożenia te mogą być potęgowane przez zmienność otoczenia konkurencyjnego. Dlatego bezpieczne jest zakładanie w strategii dywersyfikacji produkcji i usług, pozwalających na elastyczność funkcjonowania w warunkach niepewności rynku .

Firma Apple ustala i realizuje długofalowe plany strategiczne i podąża za swoją misją. Strategia opracowywana jest metodą planową zakładającą systematyczną analizę otoczenia i organizacji. Inne firmy prowadząc planowanie strategiczne oparte na sposobie dostosowawczym starały się doganiać produkty Apple, niektóre nawet z powodzeniem, np. Samsung. Strategia firmy jest układem reakcji na otoczenie firmy i dlatego ważna jest analityczna umiejętność szefa dokonującego racjonalnej oceny sytuacji, by w porę reagować na otoczenie organizacji i dostosować podejmowane decyzje do misji organizacji. Dyrektor generalny dokonywał zmian w firmie podejmując ryzykowne kroki, co zawsze firmie Apple wychodziło na dobre. Czasem trzeba zrobić krok w tył, by posunąć się dwa kroki w przód .

# Kreatywność w innowacyjności

Aby dotrzymać kroku konkurencji, każda organizacja podlega nieustającym zmianom. Nie wszystkie jednak zmiany prowadzą do innowacji, natomiast każda innowacja jest zmianą. Występują zmiany wywołujące innowacje, które prowadzą do kreatywności. Innowacyjność oznacza wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym. Jest to działanie zbiorowe nastawione na kierowanie i pobudzanie twórczości pracowników lub efekt tej działalności w postaci nowego produktu, usługi. Wyróżniamy się typy innowacji: radykalne lub stopniowe, produktowe lub procesowe, techniczne lub kierownicze (organizacyjne). Innowacje radykalne to nowe produkty i technologie zastępujące całkowicie dotychczasowe produkty i technologie w danej branży, a stopniowe – to modyfikacja istniejących. Innowacje produktowe to zmiany fizycznej charakterystyki produktów i usług, a procesowe – to zmiany w sposobie wytwarzania. Innowacje techniczne to zmiany fizycznego wyglądu produktu, a kierownicze – to zmiany w procesach kierowania sposobem tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług. Innowacyjność jest procesem składającym się z etapów: rozwój i doskonalenie twórczych pomysłów, zastosowanie nowej idei, uruchamianie, zwiększenie zapotrzebowania na nowe produkty, zdobywanie dostępu do nowego pomysłu przez otoczenie konkurencyjne, zmniejszanie popytu na nowe produkty.



Proces innowacji ma na celu stymulowanie takich nowych rozwiązań, które w jak najdłuższym czasie mogą przynosić korzyści dla organizacji w postaci zysku. Warto zaakcentować innowacyjne rozwiązanie strategiczne w zakresie relacji pomiędzy firmami konkurencyjnymi. Przejawem zjawiska poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej jest zawieranie przez konkurentów związków kooperacyjnych. Procesy te pojawiły w się w latach 80. XX wieku, a w polskiej literaturze pojęcie kooperencji znane było od lat 90. XX wieku. Problematykę tę zarówno od strony teoretycznej, jak i metodycznej bada w Polsce Joanna Cygler. Jej monografia jest pierwszą w Polsce i trzecią w świecie publikacją ujmującą w sposób kompleksowy relacje kooperacyjne w wymiarze koncepcyjnym i badawczym. Kooperencja jest to zjawisko charakteryzujące ekonomiczne i pozaekonomiczne relacje między konkurentami. Część kooperacyjna relacji jest zależnością formalną lub opartą na zaufaniu, a część konkurencyjna oparta jest na pozycji rynkowej lub strukturze powiązań sieciowych. „Kooperencja jest układem strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych o wydłużonym horyzoncie czasowym”.

## Uwagi końcowe

Pojawiła się potrzeba twórczego podejścia prawie na każdym etapie funkcjonowania organizacji gospodarczych. Kreatywne podejście twórców działań w sferze gospodarczej rozpoczyna się już na etapie określania wizji, misji, celów i planów strategicznych organizacji. Czynniki doskonalenia organizacji posługują się kreatywnością na poziomie technicznym podczas projektowania nowych produktów i usług. Sfera innowacyjności jest nierozłącznie związana z procesem twórczym jednostek zaangażowanych w działalność firmy. Postawa kreatywna menedżera zawiera wiele elementów niezbędnych do twórczego podejścia innowacyjnego. Niezwykle ważny jest także dobór kadry oraz wykorzystywanie psychologicznego podejścia do projektowania nowych potrzeb społecznych, uświadamianych potencjalnym ich odbiorcom w celu wprowadzania na rynek nowych produktów i usług.

# Literatura

Griffin, R.W. (1997). Podstawy zarządzania organizacjami.  
Isaacson, W. (2011). Steve Jobs

**Przygotował Roman Fedjukowicz**