

**Paweł Aleksander KUBISIAK\***

**Pod merytoryczną opieką – mjr. dr. Pawła WASILEWSKIEGO**

## **NURTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W SEKTORZE ELEKTRONICZNYM**

***Abstrakt:** Artykuł przedstawia opis głównych szkół zarządzania strategicznego. Szkoły te upatrują możliwych źródeł przewagi w różnych aspektach. Jako rynek mający dostarczyć empirycznych danych na temat źródła sukcesu strategicznego wybrano rynek elektroniczny. Ujęcie pozycyjne zostało scharakteryzowane na przykładzie firmy Microsoft, szkoła zasobowa na przykładzie firmy Apple, zaś za modelową firmę w ujęciu behawioralnym uznano Nintendo. Szkoła planistyczna, ze względu na coraz rzadsze występowanie w czystej postaci, została jedynie symbolicznie zasygnalizowana.*

***Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, szkoła pozycyjna, szkoła zasobowa, szkoła behawioralna*

### **WSTĘP**

Przy analizowaniu przyczyn powodzenia organizacji, przedsięwzięć czy projektów powstaje pytanie o źródło tych sukcesów. Decyzje polityków w rozmowach na szczeblu międzynarodowym, plany wojen wybitnych wodzów, a także nasze codzienne działania, takie jak wybór telewizora czy dobór materiału do nauki przy ograniczonym czasie, cechują się określoną myślą przewodnią. O ile w powszechnych czynnościach błędy w obranej strategii działania kosztować nas mogą brak satysfakcji z odbioru filmów na nowym sprzęcie telewizyjnym, o tyle w działaniu dużych organizacji mogą wywoływać skutki niewspółmierne. W wypadku organizacji, jaką jest wojsko mogą to być straty w ludziach, zaś gdy rozpatrujemy przedsiębiorstwo mogą to być problemy finansowe zakończone bankrutem. Dobra strategia może jednak przynieść prestiż jej twórcom, zaś samą organizację wynieść wysoko ponad konkurencję, bądź przynajmniej pozwolić jej przetrwać w groźnym środowisku.

Artykuł ma na celu ukazanie różnych podejść do zarządzania strategicznego. Dla zachowania przejrzystości wywodu ukazane zostaną kolejno główne koncepcje osiągnięcia przewagi według szkół: pozycyjnej, zasobowej oraz behawioralnej. Powyższe rozważania zostaną przybliżone poprzez przykłady firm z sektora elektronicznego. W toku wywodu posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa.

---

\* Student 2 roku stacjonarnych studiów II stopnia kierunku Bezpieczeństwo Narodowe - Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Członek Naukowego Koła Bezpieczeństwa i Spraw Międzynarodowych.

## 1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE - GENEZA DEFINICJI

Zarządzanie strategiczne znajduje swój początek w naukach wojskowych. Strategiem (gr. *stratēgós*) określano w starożytnej Grecji dowódcę armii lub floty. Samym słowem „strategia” (gr. *stratēgía*) określano dowództwo, szerzej - dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości, poszczególnych jej bitew i kampanii<sup>1</sup>. Poglądy na kompetencje wodza, filozofię walki, planowanie i organizowanie zasobów w celu prowadzenia kampanii militarnych ewaluowały wraz z rozwojem ludzkości. Dzieła Sun Tzu, Sun Pina, starożytnych Greków i Rzymian, czy w końcu Carla von Clausewitza towarzyszyły rozwojowi poglądów na wojnę oraz zarządzanie i przetrwały do dziś. Gdy prywatne przedsiębiorstwa wyraźnie się powiększały i zaczynały coraz silniej ze sobą konkurować, przestawał dziwić fakt inspirowania się wspomnianymi, publikacjami, co często przenosiło też język „walki” na grunt nauk ekonomicznych. Analogie między kompetencjami kierowniczymi przydatnymi w przewodzeniu armią a zarządzaniem przedsiębiorstwem doszukać się można choćby w dziele Carla von Clausewitza „O wojnie”. Strateg oddalony od linii frontu, borykający się ze swoimi wątpliwościami od przedsiębiorcy, który w gabinecie swojego biura oddalony jest od linii produkcyjnych czy miejsc sprzedaży o setki czy czasem tysiące kilometrów niewiele się bowiem różnią<sup>2</sup>.

Próbując określić definicję strategii w organizacji, za Krzysztofem Obłójem mamy na myśli „decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne”<sup>3</sup>. Nie jest to oczywiście jedyna z definicji działań strategicznych. Inne zwracają uwagę na rolę otoczenia, zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz celowość działania. Obok sporów co do samego określenia, czym jest zarządzanie strategiczne, doszło w literaturze przedmiotu do dyskusji wokół trzech wymiarów określających filozofię tego zagadnienia. Istnieją więc odmienne poglądy na wymiar formalizacji strategii (czy plan strategiczny winien być bezwzględnie przestrzegany, czy raczej powinien być efektem ewolucyjnych zmian ze szczebla taktycznego), na wymiar swobody decyzyjnej menedżera (czy to menedżerowie kształtują organizację swoimi twórczymi decyzjami, czy czyni to otoczenie zmuszając menedżerów do adaptacji) oraz wymiar punktu ciężkości strategii (czy punktem odniesienia w tworzeniu strategii są mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, czy sytuacja konkurencyjna w otoczeniu firmy)<sup>4</sup>. Kombinacje różnych podejść doprowadziły do dopatrywania się sukcesu organizacji w przyjęciu różnych fundamentalnych założeń. Założenia te pozwalają wyróżnić cztery główne ujęcia strategii: planistyczne, pozycyjne, zasobowe oraz behawioralne. W niniejszym artykule zostaną przedstawione firmy bezpośrednio ze sobą konkurujące o udziały w najszybciej rozwijającym się rynku XX i XXI wieku. Tradycyjna szkoła planistyczna, która zakłada, że menedżer jest w stanie swobodnie kształtować los przedsiębiorstwa, wykorzystując jego zasoby w otoczeniu, do rynku nowych technologii nie ma właściwie bezpośredniego odniesienia. Zasoby materialne są coraz częściej imitowane, a cykl życia produktu skrócony do takiego stopnia, że trudno czerpać rentę z posiadania tych zasobów przez satysfakcjonujący czas. Ujęcie planistyczne dodatkowo zwraca zbyt małą uwagę na otoczenie konkurencyjne firmy. Na komfort swobodnego planowania swych posunięć mogą pozwolić sobie firmy działające w

<sup>1</sup> *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979, s. 705.

<sup>2</sup> Przykładem na to mogą być przemyslenia o wadze jaką ma siła woli u dowodzącego. „W strategii, gdzie wszystko odgrywa się o wiele powolniej (niż na szczeblu taktycznym - przyp. autor), również wątpliwości, własne i cudze, wpływy i rozważania, a zatem i niewczesne żale - mają o wiele więcej pola do działania (...). Skutkiem tego większość generałów grzęźnie w błędnych wątpliwościach tam, gdzie powinni działać.” C. von Clausewitz, *O wojnie*, Mireki, brak miejsca wydania i daty, s. 125.

<sup>3</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999 s. 14.

<sup>4</sup> *Ibidem* s. 28-29.

wolniej zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym, choć oczywiście niektóre elementy strategii planistycznych możemy odnaleźć również w innych ujęciach. Mowa tu szczególnie o naczelnej roli perspektywy prezesa w tworzeniu strategii firmy, czego przykładami są z pewnością charyzma i konsekwencja w narzucaniu swojej wizji przedsiębiorstwu przez Billa Gates'a i Steve'a Jobs'a. W następnych fragmentach artykułu przedstawione zostaną Microsoft, Apple oraz Nintendo, które to zostały kolejno przyporządkowane pod ujęcia pozycyjne, zasobowe oraz behawioralne.

## 2. UJĘCIE POZYCYJNE STRATEGII

Jeżeli za podstawową funkcję strategii uznamy przeprowadzenie skutecznej walki z konkurencją, to największego materiału badawczego dostarczy nam pozycyjne ujęcie strategii. Badacze tego nurtu nawiązują do prac Edwarda Chamberlina, który prześledził między innymi poziom przewagi, jaką osiągają firmy o pozycji monopolisty na rynku. Proces tworzenia strategii w tym układzie jest sformalizowany. Jest to też ujęcie, w którym pozostało najwięcej z militarnej tradycji nauk o strategii, co objawia się w terminologii oraz problematyce polegającej na wynajdywaniu i unieszkodliwianiu „wrogów” w danym segmencie, bądź całym rynku. Przedsiębiorstwo osiąga więc przewagę nad konkurencją poprzez zajmowanie określonej pozycji w otoczeniu (tzw. renta chamberlinowska). Z uwagi na obszar badań prowadzonych przez prekursora szkoły pozycyjnej zarządzania strategicznego, nieprzypadkowy jest fakt wyboru firmy Microsoft jako egzemplifikacji wykorzystania pozycyjnego myślenia o strategii. Dodatkowo firma Microsoft, a zarazem jej prezes Bill Gates, ma na swoim koncie wiele procesów antymonopolowych.

Urodzony w 1955 roku William Henry Gates od początku wyróżniał się swoją bystrością. Zostając programistą amatorem w wieku 13 lat, pierwsze pieniądze zarabiał na tworzeniu prostego oprogramowania. W szkole poznał kolejnego pasjonata nowych technologii, człowieka, z którym w 1975 roku założył słynną dzisiaj firmę Microsoft. Dla niej też, dwa lata później porzucił studia na Harvardzie. Pod koniec lat siedemdziesiątych dominującą pozycję na rynku IT posiadała produkująca sprzęt komputerowy firma IBM. Tymczasem strategia innego gracza z tego sektora firmy Apple polegała na zachowaniu kontroli nad swoim sprzętem poprzez produkcję własnego jedynie do niego pasującego oprogramowania<sup>5</sup>. W celu przeanalizowania kluczowej decyzji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dla Microsoftu posłuży analiza Michaela Portera.

W analizie konkurencji według M. Portera wyróżnia się cztery podstawowe składniki: przyszłe cele, założenia, obecną strategię oraz szanse. Przyszłe cele to zasób wiadomości na temat konkurencji, a w szczególności tego, czy są usatysfakcjonowani swoją pozycją rynkową i osiąganymi wynikami. Największą wagę ma określenie, w jaki sposób konkurenci mogą zmienić swoją strategię i cele w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Analizie poddaje się poziom technologiczny, pozycję rynkową oraz status firmy w otoczeniu społecznym. Założenia konkurentów wpływają na ich zachowania. Na tym etapie analizy możemy starać się przewidzieć reakcje i przyszłe zachowania konkurenta. Pozycja własnej firmy związana z barierami wejścia na rynek, aktualnym stanem konkurencji na rynku, możliwościami substytucji, siłą nabywców, siłą dostawców. Szanse oraz zagrożenia płynące z otoczenia determinują pozostałe elementy strategii<sup>6</sup>.

Stosując powyższą metodę, można z perspektywy Microsoftu zauważyć, że układ występujący na rynku jest dla firmy Apple satysfakcjonujący. Żaden znaczący twórca

<sup>5</sup> *Biznes Tom 8: Giganci Biznesu*, PWN, Warszawa 2007, s. 39.

<sup>6</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 135.

oprogramowania przed Billem Gatesem nie zauważył, że łączenie sprzętu określonej marki i licencjonowanie systemu operacyjnego dedykowanego specjalnie dla niej nie ma szans przynieść ponadprzeciętnych zysków. Mimo to uwolnienie wyraźniej zaawansowanego systemu operacyjnego firmy Apple spod doktryny zachowywania kontroli nad produkowanym przez siebie sprzętem poprzez własne oprogramowanie wydawało się bardzo mało realne. Otoczenie przyniosło Microsoftowi szansę w postaci zamówienia złożonego od firmy IBM na system operacyjny ich pierwszego komputera osobistego. Gates zyskał tym samym łańcuch dostaw swojego oprogramowania wraz z solidnym sprzętem IBM, zaś dzięki swojemu sprytowi zachował możliwość licencjonowania systemu komputerowego innym producentom komputerów. Zajął przy tym pozycję wiodącego producenta oprogramowania, wykorzystując sieci dostaw swoich kontrahentów. Niezwykły sukces strategii mógł przynieść w następnych latach spore problemy. Szczególnie z chwilą pojawienia się konkurenta wprowadzającego innowację, jakim była firma Netscape. Wraz ze swoją wyszukiwarką zachwiała rynkiem, wprowadzając użytkowników komputerów w świat Internetu. Przejawem wykorzystania pozycji dużej firmy na rynku było, w odpowiedzi na pojawienie się konkurenta, zakupienie przez Microsoft wielu licencji technologii wyszukiwarek wraz z firmami posiadającymi te technologie. Technologia jednej z nich, firmy Spyglass, pozwoliła stworzyć Microsoft Internet Explorer<sup>7</sup>. Widać więc, że duża firma mogła pozwolić sobie na konfigurowanie łańcucha wartości i kupować zamiast produkować. Rozgorzała wojna pomiędzy dotychczasowym liderem a wschodzącą gwiazdą rynku. Powstały układ przedstawia strategie opisywane przez Philipa Kotlera.

Strategie zajmowania określonej pozycji na rynku P. Kotlera wynikają z przyjętej koncepcji konkurowania oraz aspiracji dotyczących chęci zajmowania określonej pozycji na rynku. Wyróżnia się tu cztery możliwe strategie, z których dalej przedstawione zostaną te, w których znalazły się Microsoft i Netscape:

- a) lidera rynku,
- b) rzucających wyzwania,
- c) naśladowców,
- d) poszukujących nisz rynkowych.

Pozycja *lidera rynku* może być mierzona udziałami w rynku, niskimi kosztami, jakością wyrobów, ich zróżnicowaniem, wysoką marką. Filozofia bycia najsilniejszym przekłada się na możliwość dyktowania warunków w segmencie (pod względem ceny, innowacji, pokrycia regionu siatką dystrybucji, intensywnością reklamy). Bardzo ważne są działania strategiczne, jakie lider powinien podejmować w celu utrzymania dominującej pozycji. Jest to na przykład dążenie do poszerzenia grona odbiorców poprzez pobudzenie nowych potrzeb oraz zwiększanie rozmiaru rynku. Przedsiębiorstwo może też podjąć decyzję, co do obrony istniejącego udziału w rynku czy próby zwiększenia tych udziałów. Wspomniane działania wymuszają na firmach chcących pozostać liderami produkcję na wielką skalę i dla wielu segmentów rynkowych. Poprzez potrzebę utrzymywania skali działania trudna staje się specjalizacja produktów<sup>8</sup>. W sytuacji lidera rynku we wczesnych latach dziewięćdziesiątych XX wieku znalazł się Microsoft.

Strategia *rzucającego wyzwania* to agresywna walka z konkurentami. Filozofia przyjęta w tej strategii to: „uderzać tam, gdzie ich nie ma”. Celem tych ataków często staje się lider rynku, a w określonych sytuacjach mniejsze przedsiębiorstwa w celu zniechęcenia go do zwiększenia udziału w rynku. Celem strategii jest zdobycie przewagi konkurencyjnej. Łączy

---

<sup>7</sup> *Biznes Tom:8*, Ibid. s. 40.

<sup>8</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław, 2003, s. 266.

się to często z dużymi kosztami marketingu niezbędnymi na zdobycie klientów. Netscape zdawał się nie mieć z tym problemów, zaś Microsoftowi rósł godny przeciwnik.

Działania Microsoftu przeszły do historii jako wykorzystanie swojej dominującej pozycji na rynku w celu eliminacji konkurencji. Dopóki biznes Netscape opierał się na płatnej wyszukiwarce internetowej postanowiono dołączyć ją za darmo do kolejnej edycji popularnego programu operacyjnego Microsoft Windows. W rezultacie tych działań w 1997 roku Microsoft otrzymał nakaz sprzedaży systemu Windows95 bez darmowej przeglądarki internetowej. Zdobyty czas wystarczył jednak by zlikwidować niebezpieczeństwo, jakie stworzyła firma Netscape. Niedługo później w czerwcu 2000 roku, w wyniku procesu, Microsoft otrzymał polecenie podziału na dwie firmy (w uzasadnieniu stwierdzono, że firma wykorzystuje swoją pozycję monopolisty do usuwania potencjalnych konkurentów, działa w ten sposób na szkodę klientów). Procesy kosztowały Billa Gatesa wiele zdrowia, ale finalnie udało mu się odwołać od decyzji sądu o podziale przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

### 3. UJĘCIE ZASOBOWE STRATEGII

Kiedy Steve Jobs powrócił w 1997 roku do firmy, którą zakładał jeszcze w latach siedemdziesiątych, jej sytuacja była trudna. Komentatorzy przewidywali upadek organizacji, która posiadała zaledwie 4% udział w rynku i roczne straty przekraczające miliard dolarów<sup>10</sup>. Co więc umożliwiło Apple w mniej niż 15 lat wybiec się z wartego 3 mld \$ malucha do 350 mld \$ kolosa? Na pytanie to odpowie zasobowe spojrzenie na znalezienie źródeł przewagi tej firmy. Największy rozkwit teorii szkoły zasobów przypada na lata dziewięćdziesiąte XX wieku. Rozwój ten spowodowany został publikacją artykułu Coimbatore K. Prahalada i Garego Hamela „The Core Competence of the Corporation”. Jednak już w latach osiemdziesiątych stawiano pytania o przyczyny większej efektywności firm japońskich nad amerykańskimi, znajdując odpowiedź w kulturze organizacyjnej. Wnioski wskazywały na to, że hierarchiczna i najemnicza struktura organizacji na zachodzie nie jest tak efektywna, jak więzi wypracowane w przedsiębiorstwach Azji, gdzie kierowano się bliskością, lojalnością i zaufaniem w strukturze bardziej klanowej<sup>11</sup>. Hamel i Prahalad wysłali do przedsiębiorców sygnał, że mogą spojrzeć na swoje przedsiębiorstwa jak na portfele kluczowych kompetencji. Według autorów zbyt dużą wagę przykładano się do dochodów osiągniętych przez jednostki biznesowe. Za mało menedżerów skupia się zaś na warunkach, procesach i kompetencjach. Szczególnie cenne wydają się te związane z koordynowaniem umiejętności produkcyjnych oraz integracją złożonych procesów technologicznych<sup>12</sup>. W ujęciu zasobowym pod lupę wzięte zostają więc zasoby niematerialne organizacji, głównie kompetencje związane z innowacyjnością i szczególnymi procesami. Według K. Obłója „fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności”. Badanie decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie w takim ujęciu, nie jest więc łatwe, ponieważ trzeba określić przydatność tych szczególnie ważnych zasobów. Z pomocą przychodzi tu tabela VRIO (zobrazowana na Tabeli 1).

Tabela 1. Tabela VRIO

<sup>9</sup> *Biznes Tom:8*, Ibid. s. 39-41.

<sup>10</sup> B. Stone *Steve Jobs: The Return, 1997-2011*, Bloomberg Businessweek 10.10.2011, s. 36.

<sup>11</sup> K. Obłój, op. cit., s. 83.

<sup>12</sup> *Biznes Tom 7: Twórcy teorii ekonomicznych*, PWN, Warszawa 2007, s. 85.

Analiza VRIO pozwala na badanie poszczególnych umiejętności i zasobów pod względem ich przydatności w stworzeniu strategicznej przewagi oraz wyników, jakie można osiągnąć z tytułu ich posiadania.

Wartość	Rzadkość	Kosztowny w imitacji	Wykorzystanie przez organizację	Implikacje konkurencyjne	Siła czy słabość
Nie	-	-	Nie ↑ ↓ Tak	Brak konkurencyjności	Słabość
Tak	Nie	-		Konkurencyjne naśladownictwo	Siła
Tak	Tak	Nie		Czasowa przewaga konkurencyjna	Siła i wyróżniające kompetencje
Tak	Tak	Tak		Trwała przewaga konkurencyjna	Siła i trwale wyróżniające kompetencje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*, Pearson Prentice Hall, New York 2005, s. 93.

Zasobom i umiejętnościom tym można przyznać cechy, takie jak:

- a) wartość (*value*) odpowiada na pytanie, czy zasoby i umiejętności umożliwiają reakcję na szanse i zagrożenia w otoczeniu,
- b) rzadkość (*rareness*) mówi, ile firm dysponuje już konkretnymi wartościowymi zasobami i umiejętnościami,
- c) kosztowna imitowalność (*imitability*) oznacza, że w firmach, które nie dysponują tymi zasobami i umiejętnościami wywołuje to skutki w postaci braku przewagi kosztowej,
- d) optymalne wykorzystanie (*optimal exploitation*), czy firma jest w pełni przygotowana do wykorzystania potencjalnych możliwości konkurencyjności na podstawie swoich zasobów i umiejętności.

Przy czym, jeśli zasób nie jest wartościowy, wtedy też nie może być rzadki. Powszechny zasób nie będzie też nieimitowalny. Potrzeba umiejętności wykorzystania zasobu przez organizację wzrasta wraz z ilością pożądanых cech, jakie posiada zasób. Zasób niewartościowy, powszechny i imitowalny nie zapewni konkurencyjności oraz generuje wyniki poniżej normalnych. Jeżeli zasób jest wartościowy, ale nierzadki, imitowalny i wykorzystywany na dobrym poziomie przez organizację zapewni częściową konkurencyjność i normalne wyniki. Względnie trwała przewaga konkurencyjna zostanie osiągnięta przy wartościowym, rzadkim, nieimitowanym zasobie, który bardzo dobrze wykorzystany przez przedsiębiorstwo pozwoli osiągnąć wyniki powyżej normalnych.

Gdy Steve Jobs wrócił do Apple, obejmując z początku stanowisko konsultanta, a później dyrektora generalnego, wszystkie czynniki przemawiały za rychłym upadkiem Apple'a. Jak się później okazało, firmie mógł pomóc tylko wizjoner. Starannie budowana legenda zaczęła rosnąć już od pierwszych dni jego powrotu, kiedy ustalił swoją pensję konsultanta na 1\$ rocznie. Takie wynagrodzenie otrzymywał nawet, gdy objął już stanowisko dyrektora generalnego w 2000 roku<sup>13</sup>. Szybko też znalazł sposób na odrobienie strat do

<sup>13</sup> *Biznes Tom:8, Ibid. s. 65-67.*

liderów rynku, przewidując, że nie będą w stanie dostosować się do ery personalnych odtwarzaczy i narzędzi komunikacji. Oto kolejne przykłady wykorzystania zasobów leżących w organizacji Steve'a Jobsa:

- a) Były designer pracujący z Jobsem tak opisał jego podejście do estetyki: „Jego spuścizna robienia ze wzornictwa strategicznego narzędzia nie może zostać niedoceniona<sup>14</sup>”. Jobs wiedział też jak ważne jest, by posiadać ludzi z odpowiednimi kompetencjami w swoim zespole. Szef designerów, pozyskany przez Apple w 1992 Jonathan Ive, jest twórcą ponad 300 patentów dla firmy<sup>15</sup>.
- b) Niezwykle ważną rzeczą była aura tajemniczości, elitarności (a nawet dezinformacji!), której towarzyszyło promowanie nowych produktów firmy. Steve Jobs prowadził prezentacje nowego sprzętu osobiście. Był też twórcą licznych kampanii (w tym słynnej kampanii „Think different”), w których kierował się zasadą wpajaną również innym pracownikom firmy. Głosił, że „nie można rozmawiać o profitach, powinno się rozmawiać o przeżyciach emocjonalnych”. Tak, jak tajemnice o nowych gadżetach jego firmy, starał się ukryć informację o swojej walce z chorobą nowotworową<sup>16</sup>. Dzięki zabiegom promocyjnym poważnie wzrosła niematerialna wartość wizerunku firmy. Słynne „jabłuszko” kojarzyło się z rebelią wobec imperium Microsoftu i nowoczesnym stylem.
- c) Gdy iPod wchodził na rynek jesienią 2001 roku nie był ani najmniejszym ani najtańszym odtwarzaczem mp3 dostępnym na rynku (kosztując na początku 399\$). Tradycyjne podejście pozycyjne nie dawało mu zbyt wielkich szans na sukces. Jednak to jego wyjątkowy wygląd, obsługa oraz współpraca z systemem iTunes (co kreowało zaangażowanie odbiorców w proces powstawania usługi<sup>17</sup>) sprawiły, że nie był to po prostu dobry produkt w oczach nabywców, ale obiekt pożądania. Firma oparła swój sukces na serii „i”: iPod, iMac, iPad itd.
- d) Okazało się też, że doktryna samodzielnego produkowania sprzętu i oprogramowania jednocześnie przyniosła bardzo pożądany rezultat. Przewaga osiągnięta na funkcjonalności, wzornictwie, wizerunku marketingowym okazała się być trwała, właśnie przez trudności w imitowaniu zasobów dostępnych w Apple. Prezes firmy przyznał, że „jeżeli będziemy robić naszą robotę dobrze, nikt więcej nie powinien być w stanie robić tego, co my”<sup>18</sup>.
- e) Kultura organizacyjna firmy sprzyja pozyskiwaniu i zatrzymywaniu osób o pożądanych kompetencjach, dzięki którym ma ona możliwość osiągnięcia wyższej wartości dodanej niż konkurencja. Dotyczy umiejętności stworzenia poszukiwanego i wyczekiwanego przez ludzi gadżetu, ale również umiejętności sprzedażowych i odpowiedniego zarządzania produktami w sklepach na całym świecie<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> B. Stone, op. cit. s. 38.

<sup>15</sup> Ibidem s. 38 [fig.1].

<sup>16</sup> Ibidem s. 40-42.

<sup>17</sup> A. Sigismund, Huff, S. W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne: Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>18</sup> B. Stone, op. cit. s. 39.

<sup>19</sup> Ibidem s. 39.

Steve Jobs przejdzie do historii jako wyśmienity strateg, który dobrze wykorzystał kluczowe zasoby znajdujące się w wydawałoby się „umierającym” przedsiębiorstwie. Odpowiednie ich wykorzystanie i tchnięcie życia w struktury organizacji dały mu pewność, że gdy sam przegrywał walkę z chorobą, jego firma będzie funkcjonować jeszcze długo po jego śmierci.

#### 4. UJĘCIE BEHAWIORALNE STRATEGII

Ostatnia z omawianych szkół strategii dotyczy ujęcia postępowania jako reakcji menedżera na bodźce płynące z otoczenia. Wydaje się całkiem oczywiste, że nasz umysł działa, bazując na wyuczonych zachowaniach. Gdy dostanie jakiś bodziec, zamiast pełnego wnioskania i rozważania wszelkich opcji działań, wybierze jedno zwykle stosowane w takiej sytuacji zachowanie. Te uproszczone mechanizmy myślenia okazują się bardzo pomocne, gdy wykonujemy codzienne czynności. Heurystyki, bo o nich tu mowa, to „szybko formułowane opinie, mające pomóc w rozwiązaniu złożonych problemów. (...) W bardziej skomplikowanych sytuacjach mogą prowadzić do popełnienia błędów<sup>20</sup>”. Szkoła behawioralna wyrosła na gruncie krytyki pozostałych szkół, które nie zwracały uwagi na proces uczenia się menedżerów, jak i całych organizacji w wyniku bodźców płynących z otoczenia. Można stwierdzić, że kadra kierownicza przy budowie strategii bierze pod uwagę ograniczone zasoby oraz te segmenty rynkowo/produktowo/technologiczne, które firma może zdominować. Nierzadko przy tym prowadzi działania w innych kierunkach, na wypadek katastrofalnych pomyłek przy obieraniu kierunku rozwoju. Zaznaczyć trzeba, że kadra kierownicza konsekwentnie wspiera programy odnoszące sukces oraz minimalizuje straty z racji pomyłek<sup>21</sup>. Wzorzec decyzji i działań kształtuje się ewolucyjnie w trakcie działania firmy.

Jako firma działająca w tym nurcie, przedstawione zostanie japońskie przedsiębiorstwo Nintendo. Należy jednak stwierdzić, że nie można przyjąć takiego stwierdzenia jednoznacznie. Działania tego wytwórcy dóbr służących elektronicznej rozrywce mogą być rozpatrywane również jako przykład wykorzystania pozycji pierwszeństwa, bądź w jeszcze innym spojrzeniu, jako portfel kluczowych kompetencji. Zupełnie nowe spojrzenie na omawiane działania mogłoby przynieść również rozszerzenie powyższych interpretacji o kwestie związane z rentą innowacyjną. W niniejszym artykule działania Nintendo ukazane zostaną w celu zilustrowania behawioralnego ujęcia strategii. Omawiana firma przeszła daleką drogę od czasów, gdy zaczynała produkcję kartonowych kart do tradycyjnej japońskiej gry w 1889 roku, aż po XXI wiek, gdzie kolejny raz udało się jej podbicie rynku swoimi zaawansowanymi konsolami do gier. Z uwagi na tę diametralną zmianę w naturze produkowanych dóbr, można wskazywać na dużą adaptację tego przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Wśród ciekawych podejść do strategii w nurcie behawioralnym należy zaliczyć strategię Blue Ocean, którą kierowało się Nintendo prowadząc kolejną turę „wojen konsolowych”.

Po przeanalizowaniu 150 posunięć strategicznych w ponad trzydziestu sektorach przemysłu i usług w latach 1880-2000 Renee Mauborgne oraz W. Chan Kim przedstawili koncepcję strategii „błękitnego oceanu”. Jej istotą jest „kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej”<sup>22</sup>. Powoduje to sytuację,

---

<sup>20</sup> P. Zielonka, *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 49.

<sup>21</sup> K. Obłój, op. cit., s. 54-55.

<sup>22</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Decpczyńska, *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje. Metody. Strategie*, wyd.2, Difin, Warszawa 2010, s. 235.



w której konkurencja staje się niemal nieistotna dla przedsiębiorstwa. Kluczem jest zaś kreowanie wartości dla klienta oraz własnej firmy. Dodatkowym czynnikiem pozytywnie wpływającym na skuteczność tej strategii jest rosnący efekt skali, a co za tym idzie redukcja kosztów wraz ze wzrostem wolumenu sprzedaży na rynku „błękitnego oceanu”<sup>23</sup>.

Przeciwieństwem powyższej strategii jest podejście właściwe myśleniu w kategoriach „czerwonego oceanu”. Wracą więc rywalizacja i język walki z oponentami. Bój toczy się o każdy kawałek „tortu”, jakim jest dostępny rynek, czyli „czerwony ocean”. Chan Kim oraz Renee Mauborgne starają się przekonać przedsiębiorców, że myślenie w kategoriach walki wewnątrz swoich segmentów, zdaje się być niewłaściwe w stosunku do ogromnych zmian, jakich doświadcza współczesna gospodarka. Tabela 2 ukazuje różnice między dwoma podejściami.

Tabela 2. Różnice między strategiami „red ocean” i „blue ocean”

<b>Strategia „red ocean”</b>	<b>Strategia „blue ocean”</b>
Walka w istniejących sektorach	Stworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
Walka z konkurencją	Uczynienie konkurencji nieistotną
Uwaga skierowana na istniejącą tradycyjną grupę klientów	Rozszerzenie istniejącej grupy docelowej
Wykorzystywanie istniejącego popytu	Stworzenie nowego popytu
Zależność „trade off” między wartością a kosztem	Złamanie zależności „trade off” między wartością a kosztem
Strategia firmy: zróżnicowanie lub niska cena	Strategia firmy: zróżnicowanie i niska cena

Źródło: W. Ch.Kim i R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2006; [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziol, K Szopik-Depczyńska op. cit. s.237

Spojrzenie na rynek domowych konsol do gier, jak na błękitny ocean przyniosło gigantyczne korzyści jednemu z graczy tego rynku. Praktycznie nikt się nie spodziewał, że konsole Nintendo zostające wyraźnie w tyle za produktami Microsoftu oraz Sony będą miały jeszcze coś do powiedzenia na tym rynku. Przypuszczenie, że Nintendo znajdzie się na liście 10 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw publikowanej przez Business Week w 2008 roku wydawało się jeszcze parę lat wcześniej rzeczą niemożliwą. Firma, której konsole raczej były w ogonie rynku, ostatnie dobre czasy to czasy świetności Game Boy’a w latach dziewięćdziesiątych. Firma przestawała być konkurencyjna na rynku. Należało więc dokonać radykalnych zmian, jeśli Nintendo miało liczyć się na rynku nowoczesnych konsol do gier. Dotychczasowa konsola firmy GameCube zaspokajała gusty raczej młodocianych graczy poniżej 18 roku życia, którzy stanowili zaledwie 1/3 użytkowników konsol<sup>24</sup>. Rynek tzw. „twardych graczy” silnie zwracający uwagę na grafikę, linię fabularną gry zaspokajany był przez konsole firmy Sony i Microsoft, które osiągnęły już taką przewagę, że Nintendo miał nikłe szanse na tradycyjne konkurowanie z wymienionymi firmami.

Według teorii błękitnego oceanu podzielono osoby niebędące konsumentami na rynku konsol w 3 grupy:

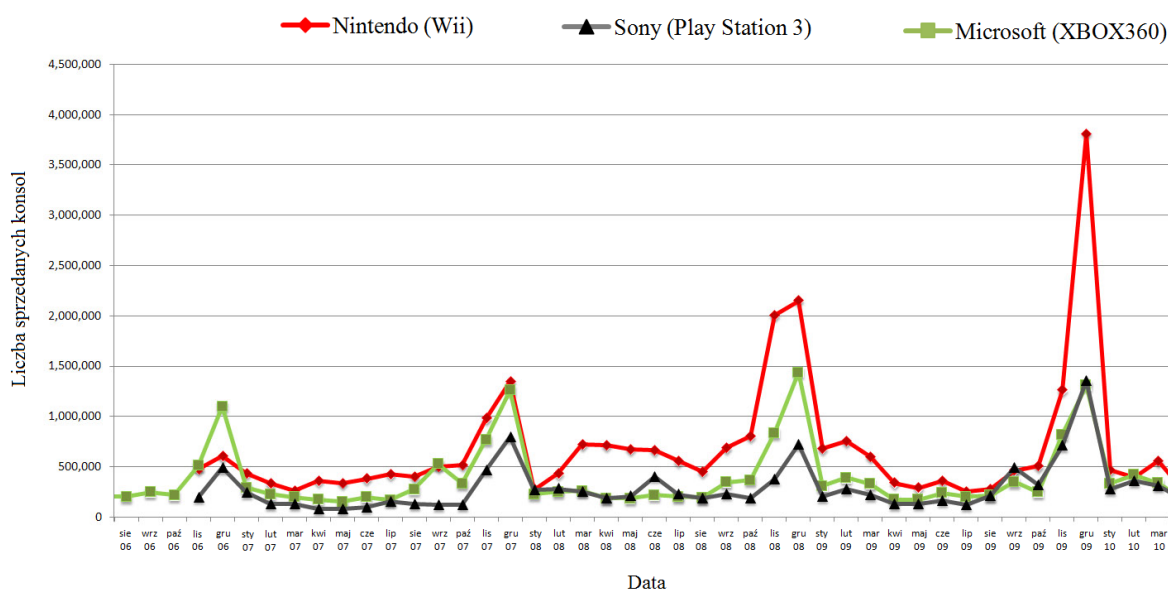
<sup>23</sup> Ibidem s. 235.

<sup>24</sup> M. D. Briotta, Y. Mashayekh, S. Stokols, S. Sesar and C. Zhong, *Microsoft Xbox: The Battle for Gaming Supremacy*, Competitive Landscape, slide 10, cyt. za: P. O. Gorman, *Wii: Creating a Blue Ocean The Nintendo Way*, Palermo Business Review, N° 2, Palermo 2008, s. 100.

- a) niezdecydowanych, czekających na właściwy moment do zakupu konsoli;
- b) odmawiających, niezainteresowanych rynkiem konsol;
- c) nieodkrytych, odległych na innych rynkach.

Nowa konsola miała przyciągnąć osoby z pierwszej grupy (okazyjnych graczy) oraz klientów z grupy trzeciej, dotąd nieodkrytych. Stało się tak, ponieważ firma nie proponowała kolejnej konsoli z dopracowanymi podzespołami zwiększającymi możliwości graficzne (taka konsola ucieszyłaby „twardego gracza”, grającego najczęściej samotnie lub przez Internet), lecz konsolę dla grupy nieokreślonej wiekowo. Zaproponowano gry rodzinne, gdzie gracz tworząc swój profil może zobaczyć się na ekranie telewizora. Stworzono ponadto innowacyjny system kontrolera działającego na ruch. Przyciągnął on przypadkowych graczy oraz osoby wcześniej nieinteresujące się grami na konsoli. Konsola Wii stała się platformą łączącą pokolenia, rodziny, przyjaciół, proponując sportowe gry wymagające ruchu<sup>25</sup>.

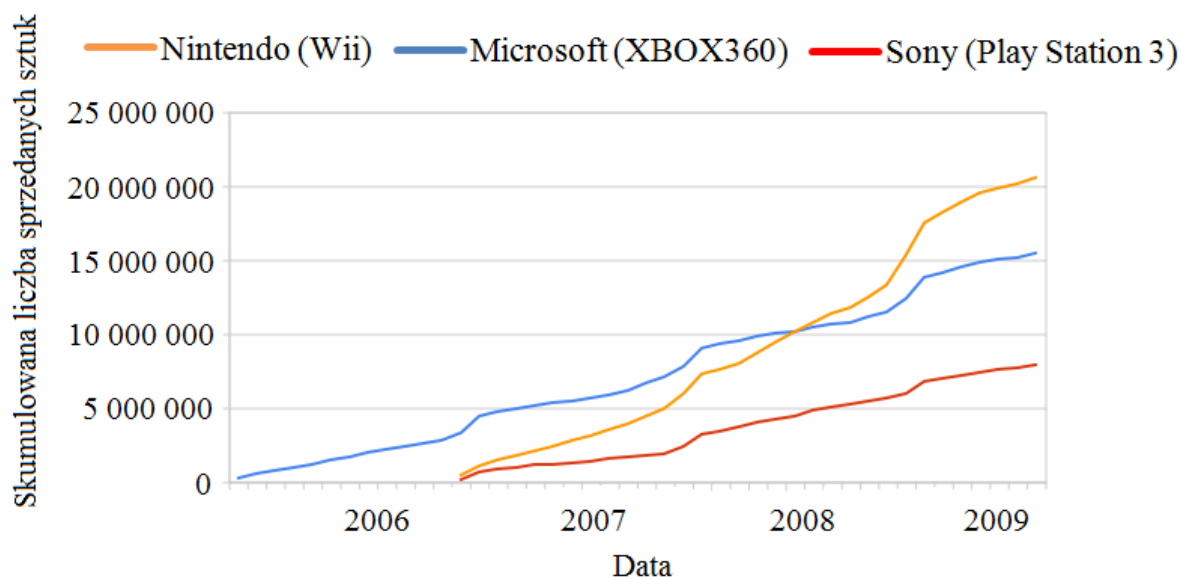
Niespodziewane okazało się rzeczywistością. Najlepiej sprzedającą się konsolą nie został sprzęt celujący w sprzedaż konsol tradycyjnym graczom, lecz sprzęt skierowany do nieokreślonej i dotychczas nieeksploatowanej grupy klientów, co wskazuje wykres 1. Konsola Wii firmy Nintendo osiągała większą sprzedaż w prawie każdym miesiącu od swojego ukazania się na rynku. Na wykresie widać również wyraźną sezonowość sprzedaży. Liczba sprzedanych konsol wzrasta znacząco w okresie końca roku, co wykorzystują wszyscy producenci. Jednak z wyjątkiem debiutowego końca 2006 roku, to Nintendo osiąga wtedy najwyższą sprzedaż. Przewaga osiągnięta przez producenta Wii jest na tyle duża i trwała, że potrafi sprzedawać więcej konsol poza okresami najwyższego na nie zapotrzebowania w okresach świątecznych.



Wykres 1. Poziomą sprzedaż konsol Wii (Nintendo), PS3 (Sony) oraz X360 (Microsoft)  
 Źródło: P.O. Gorman, op. cit. s. 106, [www.gamerinvestments.com](http://www.gamerinvestments.com), [vgsales.wikia.com](http://vgsales.wikia.com)

Wykres 2 ukazuje skumulowaną sprzedaż konsol. Można zauważyć, że mimo początkowej przewagi związanej z wcześniejszym wypuszczeniem na rynek konsoli Xbox, to Nintendo odniosło największą sprzedaż, co zmusiło konkurentów do obniżki cen swoich produktów.

<sup>25</sup> P.O. Gorman, op.cit. s. 97-108.



Wykres 2. Skumulowana sprzedaż konsol Wii, XBOX360 i Play Station 3

Źródło: P.O. Gorman, *op. cit.* s. 107, [www.gamerinvestments.com](http://www.gamerinvestments.com), [vgsales.wikia.com](http://vgsales.wikia.com)

Nintendo osiągnęło sukces dzięki odmiennemu spojrzeniu na rynek i zaproponowaniu wartości dla wcześniej niebranych pod uwagę klientów.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie strategiczne to niezwykle ważny aspekt zarządzania przedsiębiorstwem. Mnogość teorii tylko poszerza możliwości rozpatrywania sytuacji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Na powyższych przykładach widać jednak, że dobra myśl strategiczna doprowadzić może właściwie do niewyobrażalnie pozytywnych efektów. Szukanie przewagi nad konkurencją jest w dzisiejszych czasach sprawą fundamentalną. Przedstawione ujęcia akcentowały odpowiednio osiągnięcie tej przewagi poprzez obranie określonej pozycji na rynku, wykorzystanie wewnętrznych zasobów organizacji oraz spojrzenia na rynek w sposób nieszablonowy, z uwzględnieniem behawioralnych aspektów zarządzania. Nie jest to oczywiście pełny wachlarz dostępnych strategii i pomysłów na osiągnięcie przewagi nad konkurencją. Wskazanie potencjalnych przewag strategicznych wymaga kompleksowego spojrzenia na wszystkie podejścia. Brak myślenia strategicznego jest wyraźnie niewskazany. Lecz ograniczenie się do stosowania jednej metody, bez rozpatrzenia innych potencjalnych źródeł przewagi, może nie przynieść pozytywnych efektów lub przynieść mniejsze zyski niż przy wyborze optymalnej strategii.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Barney J. B., Hesterly W. S., Strategic management and competitive advantage: concepts and cases, Pearson Prentice Hall, New York 2005.
2. Biznes Tom 7: Twórcy teorii ekonomicznych, PWN, Warszawa 2007.
3. Biznes Tom 8: Giganci Biznesu, PWN, Warszawa 2007.
4. Clausewitz von, C.O wojnie. Mireki, brak miejsca i daty wydania.
5. Gorman P.O., Wii: Creating a Blue Ocean The Nintendo Way, Palermo Business Review, N° 2, Palermo 2008.
6. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie: Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2007.
7. Krupski R. (red.), Zarządzanie Strategiczne, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław, 2003.
8. Obłój K., Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1999.
9. Sigismund Huff, S. W. Floyd, Sherman H.D., Terjesen S. Zarządzanie strategiczne: Podejście zasobowe, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
10. Słownik wyrazów obcych, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.
11. Stone B., Steve Jobs: The Return, 1997-2011, Bloomberg Businessweek 10.10.2011
12. Zielonka P. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych, CeDeWu, Warszawa 2008.

### **Źródła internetowe:**

[www.gamerinvestments.com](http://www.gamerinvestments.com),

[www.vgsales.wikia.com](http://www.vgsales.wikia.com)