

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DAVOR KITIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**STRATEŠKI MANAGEMENT IN KONCEPT SPREJEMANJA
ODLOČITEV NA OSNOVI ŠAHOVSKIH OBRAZCEV**

Ljubljana, marec 2014

DAVOR KITIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani DAVOR KITIČ, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom STRATEŠKI MANAGEMENT IN KONCEPT SPREJEMANJA ODLOČITEV NA OSNOVI ŠAHOVSKIH OBRAZCEV, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. MATEJEM LAHOVNIKOM.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno pravilno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| 1 TEORETIČNO OZADJE IN IZHODIŠČA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA | 3 |
| 1.1 Pojem, definicije in razvoj strateškega managementa..... | 4 |
| 1.2 Proces strateškega managementa | 7 |
| 1.3 Šole strateškega managementa | 11 |
| 2 PRISTOPI STRATEŠKEGA RAZMIŠLJANJA | 16 |
| 2.1 Pojemovna opredelitev strateškega razmišljanja..... | 17 |
| 2.2 Racionalni in generativni način strateškega razmišljanja..... | 20 |
| 2.3 Doprinos teorije iger..... | 23 |
| 2.4 Spoznavne mreže..... | 24 |
| 3 RAZVIJANJE STRATEŠKE PERSPEKTIVE..... | 25 |
| 3.1 Pasti razvijanja strategij..... | 26 |
| 3.2 Izzivi izvajanja strategij..... | 27 |
| 3.3 Opredelitev in ohranjanje konkurenčne prednosti..... | 28 |
| 3.4 Tipologija vojaških napadalnih strategij | 31 |
| 4 SPLOŠNO-TEORETSKA ŠAHOVSKA IZHODIŠČA | 34 |
| 4.1 Strukturni temelji splošne šahovske teorije | 34 |
| 4.2 Teoretski temelji za iskanje najboljših šahovskih potez..... | 36 |
| 4.2.1 Splošna šahovska teorija | 37 |
| 4.2.2 Specialne teorije | 39 |
| 4.3 Prednost v razvojnih tempih in ocenjevanje pozicije | 40 |
| 5 ŠAH V FUNKCIJI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA..... | 41 |
| 5.1 Šahovska igra in šole strateškega managementa | 42 |
| 5.2 Pomen strateške obravnave šahovske igre | 46 |
| 5.3 Strateško razmišljanje in šahovsko–ekonomski paradoksi | 50 |
| 5.4 Šahovsko-pozicijsko gledanje na boj s konkurenco | 53 |
| 5.5 Šahovska vpeljava koncepta sprejemanja odločitev..... | 55 |
| 5.6 Možna prenosljivost veččin šahovske igre na področje strateškega managementa | 59 |
| SKLEP..... | 64 |
| LITERATURA IN VIRI | 66 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Tabela materialnih vrednosti (v enotah kmeta) | 38 |
| Tabela 2: Razmišljanje, odločitev in ukrepanje..... | 56 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Model strateškega managementa po Hunger in Wheelenu | 8 |
| Slika 2: Model strateškega managementa po Davidu | 9 |
| Slika 3: Pučkov model strateškega managementa | 10 |
| Slika 4: Osnovne šole strateškega managementa | 12 |
| Slika 5: Osnovni model klasične šole | 13 |
| Slika 6: Planska in porajajoča se strategija kot dve skrajnosti | 15 |
| Slika 7: Štirje pogledi na proces razvijanja strategij..... | 16 |
| Slika 8: Različni pogledi na strateško razmišljanje | 18 |
| Slika 9: Elementi strateškega razmišljanja | 19 |
| Slika 10: Trije načini razmišljanja | 22 |
| Slika 11: Razločevalne kompetence in konkurenčna prednost podjetja..... | 30 |
| Slika 12: Oblike konkurenčne prednosti podjetja..... | 31 |
| Slika 13: Tipologija vojaških napadalnih strategij | 33 |
| Slika 14: Izhodiščni položaj na šahovnici..... | 35 |
| Slika 15: Teoretski temelji za načrtovanje najboljših potez | 36 |
| Slika 16: Ukrivljenost šahovnice na primeru skakača | 38 |
| Slika 17: Šahovska matna pozicija starejšega obdobja..... | 47 |
| Slika 18: Primer Philidorjeve igre | 48 |
| Slika 19: Šahovska pozicija z zametki nastanka strategije | 48 |
| Slika 20: Primer šahovske otvoritve | 49 |
| Slika 21: Paradoksi v strateškem razmišljanju | 51 |
| Slika 22: Razmišljanje z namenom..... | 56 |
| Slika 23: Proces razmišljanja šahista pri kombiniranju | 58 |
| Slika 24: Konceptualne, človeške in tehnične veščine glede na raven managementa..... | 60 |

UVOD

Vprašanje primernosti in sposobnosti vodstvenega kadra v posameznih gospodarskih družbah, in navsezadnje tudi njihovih lastnikov, postaja vse bolj pereča tema negativnih gospodarskih zgodb. Managerji s svojimi škodljivimi dejanji in napačnimi poslovnimi potezami puščajo za seboj ne le nove brezposelne, temveč pahnejo v negotovost številna mala in srednja podjetja, ki so bila v veliki meri odvisna od njih. Predmet obravnave niso zavestne napačne odločitve v namen lastnega okoriščenja in na škodo drugih, ampak sprejete napačne poslovne odločitve v veri, da sledijo najboljšemu scenariju podjetja. Iz tega razloga se bomo podrobneje seznanili s prvinami sprejemanja poslovnih odločitev, ki botrujejo uresničevanju dobrih strateških zamisli ter zagotavljanju neprestani konkurenčnosti in nadaljnjemu razvoju podjetja. Razvijanje strategij v procesu strateškega managementa temelji na strateških principih podobno kot šahovska igra.

Strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«. Pojem namreč izhaja iz stare grščine, kjer pomeni strategos general. Zato tudi na vojaškem področju opredeljujejo strategijo kot vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa kot premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom (Pučko, 2003, str. 169). Ob tem se porajajo možne vzporednice šahovskega koncepta razmišljanja z današnjim poslovanjem podjetij, kjer se prepletajo strokovne, sistematične in navsezadnje kreativne poteze. Prezrcalimo jih v šahovsko ploščo spopada 32 figur, 64 kvadratnih polj in skoraj neskončnih variant, odločitev, možnosti, kombinacij in strateških postavljanj, ki so vedno v ospredju v večnem boju s konkurenti in boju za boljši konkurenčni položaj.

Problem, ki ga skuša magistrsko delo rešiti, je nezadostno zavedanje pomena strategije, strateškega razmišljanja in trdega konkurenčnega boja za vsak odstotek tržnega deleža. S šahovsko interpretacijo skušam izpostaviti te pomembnosti in poudarjam razvijanje strateške perspektive podjetja.

Namen magistrskega dela je prikazati sintezo ključnih teoretičnih spoznanj strateškega managementa in koncepta sprejemanja odločitev na osnovi šahovskih obrazcev. Rezultat strateškega managementa je razvita strategija, šah temelji na podobnih konceptih.

Cilj magistrskega dela je umestitev šahovskih prijemov strateškega razmišljanja v teoretična spoznanja strateškega managementa. Obstaja podobnost veččin odločanja oziroma določenih odlik mišljenja in osebnosti, pridobljenih s šahovsko igro, s področjem strateškega managementa. Namreč, za možno prenosljivost veččin in odlik mišljenja, pridobljenih s šahovsko igro, zadoščajo že znanja in izkušnje povprečnega šahista amaterja.

Korist magistrskega dela se lahko pokaže v smislu prikaza drugačnih aspektov obravnavanja teoretičnih spoznanj in možnost nastanka zametkov dodatnega dopolnilnega načina poučevanja o strategijah in strateških analizah skozi dojetje in treniranje miselnih vzorcev, uporabljenih tudi v šahovski igri. Namreč, mnogi avtorji tovrstne tematike zagovarjajo tezo,

da bi morali poučevanje šahovske igre uvrstiti tudi med predmete na managerskih šolah, ker poleg razvoja konceptualnih sposobnosti šah vključuje uporabo različnih strategij, ki jih je mogoče uporabljati tudi v poslovnem svetu.

Metode magistrskega dela temeljijo na poskusu razkritja ključnih spoznanj strateškega managementa ter na tej osnovi postavitev možnih vzporednic s šahovskim svetom. Izhajal sem iz teoretičnih izhodišč, na podlagi katerih sem predstavil osnove strateškega managementa s poudarkom strateškega razmišljanja in razvijanja konkurenčne prednosti. Na podlagi mnenj različnih avtorjev sem predstavil vlogo omenjenih elementov pri procesu uspešnega poslovnega odločanja. Delo temelji na proučevanju strateškega managementa. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, različne znanstvene prispevke v obliki člankov in drugih publikacij, pomemben vir pri raziskovanju pa so tudi internetni viri. Poleg strokovne literature je pri izdelavi magistrske naloge vključeno tudi lastno šahovsko znanje ter znanje, ki sem ga pridobil v času študija, predvsem v okviru magistrskega programa Poslovedenja in organizacije. V teoretičnem delu sem uporabil znanstvene metode deskripcije, primerjave mnenj različnih avtorjev in sinteze ugotovljenih spoznanj. Temelji na preučevanju že obstoječih teoretičnih podlag v strateškem managementu, torej na sekundarnih virih. Ti mi služijo kot osnova in pomoč pri nadaljnji analizi. Z metodo kompilacije sem strnil različna spoznanja avtorjev v smiselno celoto, ki nazorno prikaže sintezo teoretičnih izhodišč strateškega managementa in koncepta sprejemanja odločitev na podlagi šahovskih obrazcev. Metodološki prijemi, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, bodo zasnovani na zgoraj omenjenih metodah znanstvenega raziskovanja, s poudarkom možnih povezav teoretičnih spoznanj v šahovske koncepte. Raziskovalna strategija glede na namen temelji na deskriptivni oziroma opisni raziskavi opredeljene tematike.

Struktura magistrskega dela je zasnovana na principu »od zgoraj navzdol«, kar pomeni, da od bolj splošnih tem prehajam na bolj podrobne. Uvodu sledi 5 poglavij, magistrsko delo pa zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

V prvem poglavju opredelim splošno teoretično ozadje in izhodišča strateškega managementa, predstavim njegov proces in zaključim poglavje s šolami strateškega managementa.

Drugo poglavje obravnava pristope strateškega razmišljanja. Opredelim pojem strateškega razmišljanja in se usmerim v dva pristopa, in sicer racionalni način in generativni način strateškega razmišljanja. Predstavim teorije iger kot poseben doprinos načinu strateškega razmišljanja in obravnavam znanje posameznika shranjeno v formi spoznavnih mrež.

V tretjem poglavju izpostavim pomembnost razvijanja strateške perspektive ter ohranjanje konkurenčne prednosti in povzamem zanimive tipologije vojaških strategij, ki se jih uporablja tudi v realnem poslovnem svetu.

Šahovski vidik v četrtem poglavju začenjam s splošno-teoretskimi šahovskimi izhodišči, nadaljujem s strukturnimi temelji splošne šahovske teorije in prikažem teoretske temelje za iskanje najboljših šahovskih potez. Poglavje zaključim s šahovskimi razvojnimi tempi in ocenjevanjem šahovskih pozicij.

Zadnje, peto poglavje, gradi na zapisanem v predhodnih poglavjih in je namenjeno umestitvi šahovske igre v spoznanja strateškega managementa. Predstavim možno šahovsko obravnavanje vpeljav v razlage šol strateškega managementa v želji, da šah bolj približam tem miselnim tokovom. Nato predstavim razvoj dojemanja strategije v poslovnem svetu skozi šahovski razvoj strateške igre s poudarkom na neprestanih spremembah. V nadaljevanju se seznanimo z nekaterimi značilnostmi logike strateškega paradoksa ter prikažem ta značilna nasprotja tudi iz šahovskega vidika. Nadaljujem s poudarjanjem neizprosne konkurenčne boja za vsak del trga oziroma šahovske table ter izpostavim šahovsko vpeljavo koncepta sprejemanja odločitev. Šahovska interpretacija in povezava s poslovnimi odločitvami bo usmerjena k obravnavanju poteka sprejemanja odločitev in postopku izbiranja šahovskih potez. Na koncu še predstavim možno prenosljivost veščin šahovske igre na področje strateškega managementa.

1 TEORETIČNO OZADJE IN IZHODIŠČA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Kaj je bistvo strateškega managementa? Strateški management se osredinja na podjetje kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev in na managerje, ki naj podjetje obvladujejo tako, da učinkovito deluje in uspešno dosega zastavljene cilje (Tavčar, 2002, str. 448). Kako se je podjetje znašlo v situaciji, v kakršni je danes? Zakaj izdeluje prav te izdelke ali ponuja prav te storitve? Kako to, da ima sedež tukaj? Zakaj pokriva samo nekatere dele tržišča? Kako je prišlo do tega, da ima zdaj to določeno skupino vodilnih nameščencev? Zakaj je organizirano prav na ta način? Vsa ta vprašanja se nanašajo na različne, a med seboj povezane vidike podjetja, vsi ti vidiki skupaj pa vplivajo na to, kako uspešno bo podjetje pri doseganju svojih ciljev (Bowman, 1994, str. 11).

Področje strateškega managementa se je pojavilo kot odziv na razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije in globalizacije ter doživelo že vrsto strokovnih opredelitev. Pri številnih avtorjih je pojem svojevrstno in hkrati tudi dokaj podobno razumljen in predstavljen. Vsak od avtorjev si namreč prizadeva v svoji opredelitvi pustiti osebni pečat, kar daje pojmu ali konceptu strateškega managementa še dodatno vrednost pri nadaljnjem razumevanju. Na sposobnosti in angažiranosti uporabnikov torej sloni, v kolikšni meri bo končna uporabnost teorij prezrcaljena v dejansko uspešno poslovanje ter v ta namen sprejemanja posameznih pravih strateških odločitev. Kot izhodišče za nadaljnjo obravnavo je v nadaljevanju povzeta pojmovna razsežnost strateškega managementa, z izbranimi sedmimi različnimi definicijami ter vpogled v nastanek in razvoj strateškega managementa.

1.1 Pojem, definicije in razvoj strateškega managementa

Slovenjenje managementa ni enostavno in nikakor ne more biti enopomensko, razmišlja Belak (1998, str. 45) in nadalje predlaga, da se izraz management za vsako ceno ne nadomešča s slovenskimi izrazi, temveč se jih uporablja vedno, kadar je to smiselno. V procesnem smislu se lahko management nadomesti v večini primerov s pojmi vodenje, obvladovanje ter upravljalno-vodstveni proces. V inštitucionalnem smislu se lahko uporablja namesto izraza management vodstvo in poslovodstvo, skladno s slovenskim zakonom o gospodarskih družbah pa tudi uprava. Poleg navedenih so v slovenščini zelo pogosto v rabi še izrazi ravnatelj, ravnateljstvo ter ravnanje in ravnateljstvo. Glede na to, da so tako managerji sami kot pisci o managementu v pretežni meri prevzeli kar besedo manager in management, bom tudi sam v nalogi pretežno uporabljal angleško besedo management.

Prijemi strateškega managementa so se začeli zavestno in sistematično razvijati in uporabljati najprej v velikih podjetjih. Ta so prva spoznala potrebo po nekem sistematičnem in bolj ali manj formaliziranem načinu dolgoročnega oziroma strateškega odločanja, ki omogoča doseganje trajnejše konkurenčne prednosti podjetja in z njo njegovo poslovno uspešnost (Čater, Lahovnik, Pučko, & Rejc Buhovac, 2011, str. 11). Naloga strateškega managementa je postavitve podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (Kotler, 1998, str. 44). Z naraščanjem pomena strateškega managementa se povečuje tudi krog ljudi, ki so vključeni v proces oblikovanja in sprejemanja strateških odločitev. Strateški management je preveč pomemben in kompleksen, da bi bil v celoti predan najvišjemu poslovodstvu. Njihova naloga je, da razumejo vlogo procesa strateškega managementa in na podlagi hitrega in učinkovitega prenosa informacij iz okolja podjetja reagirajo odgovorno in skladno s skupno usmeritvijo podjetja (Finlay, 2000, str. 3-5).

V nadaljevanju je navedenih sedem različnih definicij, ki dodobra pokrivajo pojem ter njegova izhodišča.

Definicija po Mintzbergu

Strateški management, ki ga sestavljajo planiranje, uresničevanje in kontrola, je ciklični proces, katerega zasnovo in dinamiko določa prav planiranje, zato lahko planiranje opredelimo tudi kot temelj modernega poslovodenja. Celoto sestavljenega procesa je potrebno razumeti kot aktivnost konstruktivnega spreminjanja podjetja z namenom zagotavljanja njegove dolgoročne uspešnosti (Mintzberg, 1987, str. 67).

Definicija po Stahlu in Grigsbyju

Pojem strateški management se nanaša na celoten obseg strateških aktivnosti odločanja v podjetju. Lahko ga definiramo kot nabor vodstvenih odločitev, ki navezujejo odnos podjetja s svojim okoljem, usmerjajo aktivnosti znotraj podjetja in določajo dolgoročno uspešnost podjetja (Stahl & Grigsby, 1992, str. 4).

Pearce in Robinson (1991, str. 18) definirata strateški management kot niz odločitev in dejanj, ki se združijo v oblikovanju in uvajanju načrtov, sestavljenih za doseg ciljev podjetja. Ker vključuje dolgoročne, bodoče, zapletene odločitve in zahteva znatne vire, je nujna polna vključenost najvišjega vodstva.

Definicija po Hunger in Wheelenu

Strateški management je tisti niz vodstvenih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost podjetja. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategije ter spremljanje in kontrolo. Poudarja torej spremljanje in ocenjevanje priložnosti in nevarnosti okolja podjetja v odvisnosti od prednosti in slabosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3).

Finlay (2000, str. 15-16) vidi strateški management kot proces nastajanja mešanice ciljev in strateških poti, ki služijo za opredelitev, kaj podjetje je (oziroma želi biti), kam gre, kdaj želi tja priti in kako na splošno to doseči. Vključuje tudi proces spremljanja in kontroliranja strategije.

Definicija po Davidu

Strateški management lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči svoje cilje. Odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotnega podjetja. Namen strateškega managementa je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (David, 2005, str. 5).

Za **Pučka** (2006, str. 102) je strateški management bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti, zato je moč ugotoviti, da mora tako planiranje iskati tisti potencialni poslovni program, ki mu bo omogočal rast.

Ob pregledu množice teorij in z njimi tudi vede ali znanosti o določenem področju ni dvoma, da ni ene same velike teorije, ki bi vladala na področju managementa. Preučevanje določene problematike se ponavadi začne, ko se le-ta pojavi in začenja vplivati na delovanje ljudi in njihovo uspešnost. Praktiki, ki se soočajo s problemi, jih morajo rešiti in jih rešujejo na svojstvene načine. So različne ugotovitve oziroma napotki, ki si niso nasprotujoči, temveč se vse bolj povezujejo in dopolnjujejo ter svoja teoretična spoznanja širijo na področje združb ali njihovih delov in ravnanja z njimi. Porajajo se posamezni deli vede o managementu, ki proučujejo značilnosti managementa na posameznih ožjih področjih. Strateški management svetuje managerjem, kako naj uravnavajo podjetja, da bodo uspešno delovala (Možina et al., 2002, str. 64).

Uspešni sistemi planiranja v gospodarskih organizacijah se spreminjajo v skladu z razvoji v okolju. V razvitih tržnih gospodarstvih so bili v **petdesetih letih** prejšnjega stoletja ti sistemi sorazmerno enostavni. Uporabljali so sisteme dolgoročnega predračunavanja ali računovodskega planiranja. Če so uspešno vključevali in povezovali zagotavljanje nabave, potrebnega tehnološkega znanja in sposobnosti prodajanja, so ustrezali (Pučko, 2006, str. 15).

Tehnike dolgoročnega predračunavanja so doživele hiter razvoj v **šestdesetih letih** z zaostritvijo konkurence in eksplozijo informacij na temelju uporabe računalnikov. Močan poudarek je bil na uporabi kvantitativnih metod dolgoročnega planiranja, ki obsegajo večletno napoved poslovanja. Za to obdobje je značilen proces planiranja od spodaj navzgor, kar pomeni, da so planirali najprej na nižjih ravneh podjetja in na osnovi teh planov se je izdelal osnovni, centralni plan na ravni podjetja. Odločitve o proizvodih, tržiščih, naložbah itn. so postajale vse bolj dolgoročne in zato tvegane. Očitno je postajalo, da tradicionalno letno predračunavanje (t.i. gospodarsko načrtovanje ali predračunavanje) ne zadošča več. Predpostavka, da se bodo razmere iz preteklosti večinoma nadaljevale v prihodnost, je postajala vse manj verjetna (Tavčar, 2002, str. 87).

Strateško planiranje, ki temelji na strateški analizi, se je s svojimi koncepti in orodji pojavilo v **sedemdesetih letih**. Razvilo se je dvofazno, najprej z razvojem planiranja poslovnih strategij ter nato z razvojem planiranja (celovitih) strategij podjetja. Planiranje poslovnih strategij temelji na programsko-tržni segmentaciji podjetja. Dobra stran tega planiranja je v težnji k tržni in poslovni uspešnosti posameznih programsko-tržnih področij podjetja, slaba stran pa v poudarjeni prioriteti posameznih programov in dejavnosti podjetja, ob hkratnem zanemarjanju podjetja kot celote. Razvoj planiranja (celovitih) strategij podjetja izhaja zato iz potrebe po optimiranju poslovne uspešnosti ter s tem povezane tržnosti celovitega podjetja. To planiranje teži k iskanju sinergijskih učinkov celovitega podjetja (Belak, 1999, str. 54).

Razvoj novih tehnologij, globalizacija in internacionalizacija ter močna konkurenca in hitre spremembe v okolju podjetja so povečale potrebe po dolgoročnem razvojnem usmerjanju podjetja kot celote in oblikovanju dinamičnega odnosa do priložnosti in nevarnosti, ki se oblikujejo v okolju. Nove prilagoditve v okviru sistema dolgoročnega podjetniškega planiranja so sčasoma pokazale z vso ostrino neustreznost nekega centraliziranega in od poslovnih akcij odmaknjenega planiranja, ki ni povezano s procesi uresničevanja samih planov. Ta spoznanja so spodbudila nove zahteve po tesnem povezovanju dolgoročnega (strateškega) planiranja s procesi uresničevanja planov. Za del raziskovalcev je bil to zadostni razlog, da so nehali govoriti o dolgoročnem oziroma o strateškem planiranju v podjetju (Pučko, 2006, str. 16). Tako se je v **osemdesetih letih** razvil strateški management, ki dodaja dolgoročnemu (strateškemu) planiranju še funkcijo zagotavljanja izvajanja in kontrole zastavljenih strategij. Strateški management hkrati vključuje v pripravo in oblikovanje strategij večje število vodilnih managerjev, kar zagotavlja tudi večjo stopnjo uresničitve zastavljenih strategij.

Razvoj strateškega managementa torej lahko povzamemo skozi štiri razvojne faze (Hunger & Wheelen, 1996, str. 4):

- **prva faza:** osnovno finančno planiranje, ki teži k boljši operativni kontroli skozi usklajevanje finančnih planov;
- **druga faza:** planiranje na osnovi predvidevanja, ki teži po bolj učinkovitem planiranju, usmerjenim v rast podjetja za obdobje daljšega od enega leta;
- **tretja faza:** planiranje, usmerjeno v okolje (strateško planiranje), ki teži k boljši odzivnosti na trg in konkurenco ob upoštevanju strateškega razmišljanja;
- **četrt faza:** strateški management, ki teži po gospodarjenju z vsemi viri podjetja za oblikovanje konkurenčne prednosti in ustvarjanje uspešne prihodnosti.

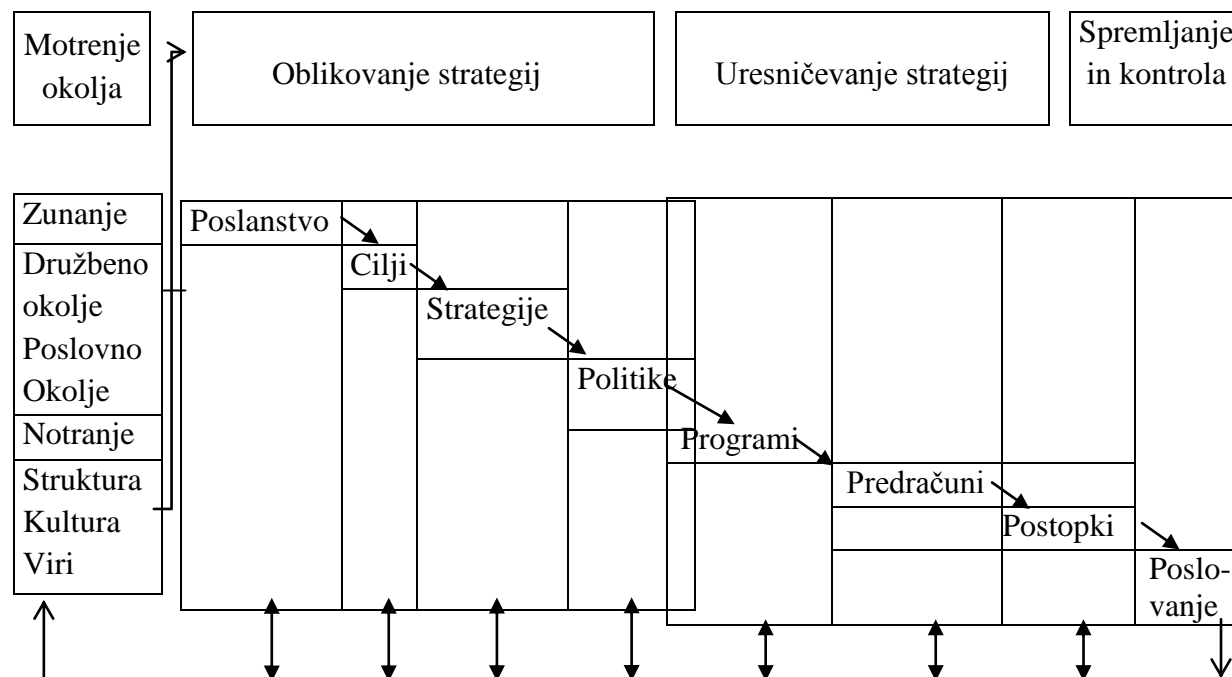
Čeprav je potekal razvoj managementa v več fazah, niso bile s prehodom v naslednjo razvojno fazo dobre lastnosti predhodno razvitih modelov nikoli opuščene. Razvoj je potekal v vseh fazah kot nadgradnja predhodno razvitih modelov z opustitvijo njihovih slabosti ter z uvedbo razmeram tistega časa primernih novosti (Belak, 1999, str. 55).

1.2 Proces strateškega managementa

Oprelitev procesa strateškega managementa praviloma ponujajo vsi avtorji, ki so napisali knjigo o strateškem managementu. Pri tem zelo radi ta proces modelsko oblikujejo. To pomeni, da ga prikazujejo tudi v neki obliki modela. Največkrat gre za grafične upodobitve, torej za grafične modele procesa strateškega managementa (Čater et al., 2011, str. 20). Poglejmo si nekaj takšnih modelov.

Hunger in Wheelen (1996, str. 10) razdelita proces strateškega managementa na štiri osnovne elemente: pregled zunanjega in notranjega okolja, oblikovanje strategij, uresničevanje strategij ter vrednotenje in kontrola. Model predstavlja strateški management kot kontinuiran proces s povratno informacijo, ki zagotavlja ustrezno kontroliranje aktivnosti v podjetju. Slika 1 prikazuje, kako ti štirje elementi vzajemno delujejo.

Slika 1: Model strateškega managementa po Hunger in Wheelenu

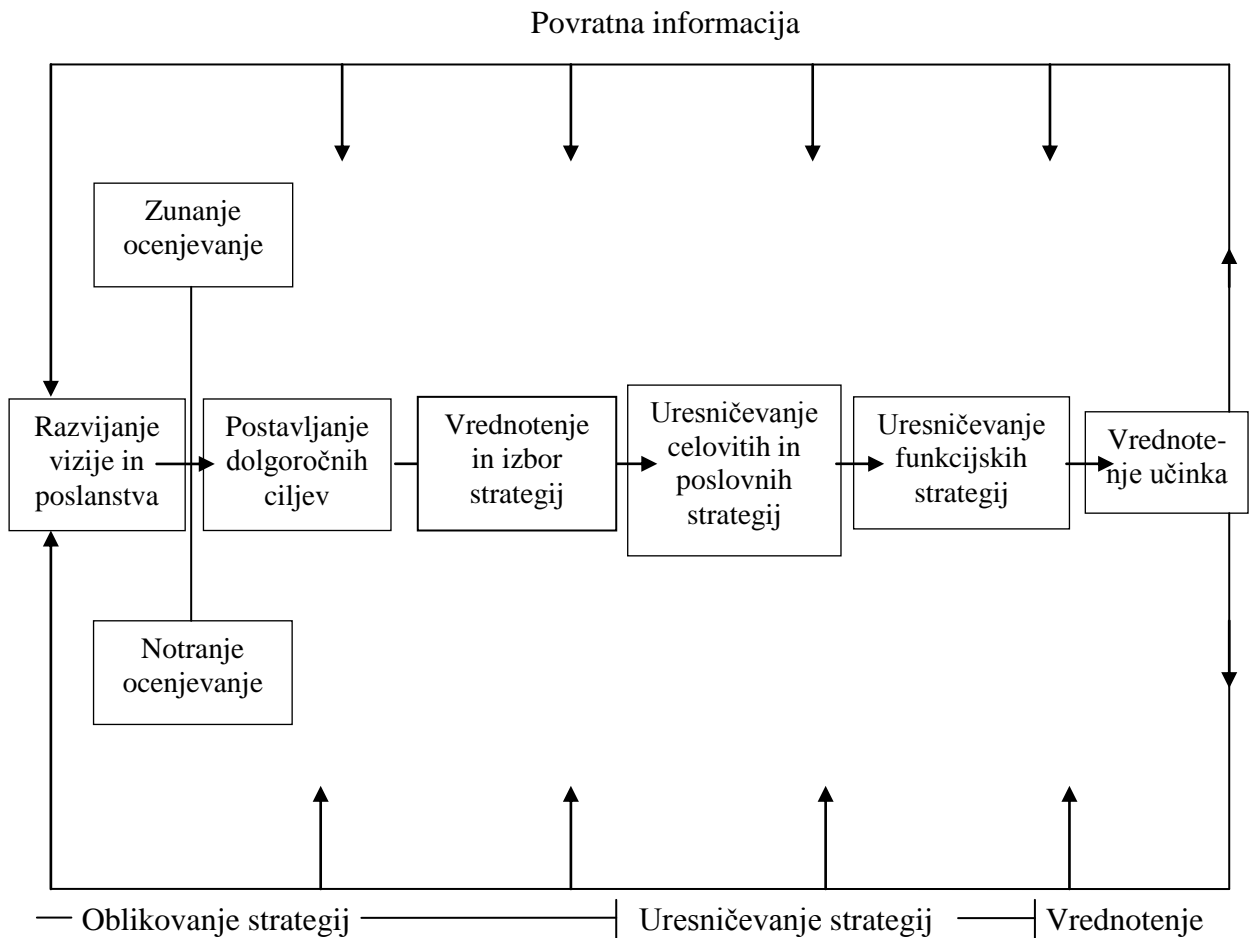


Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 10.

Prva faza zajema temeljit pregled tako zunanjega okolja, kjer izluščimo priložnosti in nevarnosti, kakor tudi notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti podjetja. Naslednja faza je oblikovanje strategij, ki v osnovi izhaja iz predhodno oblikovanega poslanstva, kar vodi v določitev ciljev, strategij in politik podjetja. Tretja faza ponazarja uresničevanje strategij skozi programe, predračune in postopke. V zadnji, končni fazi, sledi spremljanje in kontrola nad izvajanjem aktivnosti v podjetju.

Model strateškega managementa po Davidu (2005, str. 13) je prikazan na Sliki 2 in je splošno sprejet, saj predstavlja jasen pristop za oblikovanje, uresničevanje in vrednotenje strategij. V fazi oblikovanja strategij se ocenjuje zunanje in notranje okolje, vključuje pa razvijanje vizije in poslanstva, postavljanje dolgoročnih ciljev ter vrednotenje in izbor strategij. Sledi faza uresničevanja celovitih, poslovnih ter funkcijskih strategij, ki vodijo do zadnje faze vrednotenja učinka. Proces je v celoti dinamičen in neprekinjen, saj se iz posameznih faz razvija preko kroga povratnih informacij.

Slika 2: Model strateškega managementa po Davidu



Vir: F. R. David, *Strategic management: concepts & cases*, 2005, str. 13.

Pučkov model strateškega managementa (2006, str. 115) ponuja proces prikazan v Sliki 3, ki zajema fazo izdelovanja planskih predpostavk, fazo strateškega planiranja ter fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Med predpostavkami strateškega planiranja je treba omeniti izdelana predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja, ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja ter opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja.

Slika 3: Pučkov model strateškega managementa

| | | | | | |
|----------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Planske predpostavke | Proces strateškega planiranja | | | | Uresničevanje in kontrola |
| Ocenjevanje okolja | Celovito ocenjevanje podjetja: | Postavljanje planskih ciljev | Razvijanje strategij: | Ocenjevanje strategij | Taktično planiranje |
| Analiza poslovanja | prednosti in slabosti | in | celovitih poslovnih | in | programiranje |
| Vizija in poslanstvo | priložnosti in nevarnosti | ugotavljanje planskih vrzeli | funkcijskih | izbira | predračunavanje |
| | | | | | kadrovanje usmerjanje Kontrola |

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str.115.

Po zamisli, ki je prikazana v zgornjem modelu, lahko strateško planiranje v ožjem pomenu besede razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo strateških planov, ki vključujejo plansko reševanje problemov in plansko odločanje. V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov je potrebno izvesti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti. Na njeni podlagi in na podlagi rezultatov podjetniškega predvidevanja je smiselno oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Faza sestavljanja strateških planov pa se razčleni na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredelitev morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in na podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. Faza uresničevanja strateških ciljev in strategij se začne že s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem in vrsto drugih dejavnosti. Kot zadnja faza pa sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij (Pučko, 2006, str. 115-116).

Strateški management vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov. Člani organizacije najprej analizirajo situacijo, nato se odločajo o oblikovanju strategij, ki jih za tem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo (po potrebi preoblikujejo ali spremenijo). Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Strategija mora biti planirana, organizirana, postavljena v akcijo, uresničena ter na koncu ovrednotena. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije. V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa; na njihovi osnovi proučujemo proces strateškega managementa v podjetju. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj ni (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 101). Mintzberg, Ahlstrand in Lampel (1998, str. 49) se strinjajo, da si je večina teh modelov podobna. Vsi namreč izhajajo iz osnovne ideje SWOT analize ter obsežni uporabi analitičnih tehnik in metod, izbiri jasnih ciljev in

oblikovanju programov ter predračunov. Čater et al. (2011, str. 20) vidijo razliko med modeli predvsem v tem, kako podrobno posamezni avtor sam členi proces in kam v procesu uvršča posamezne sestavine procesa oziroma njegove posamezne faze.

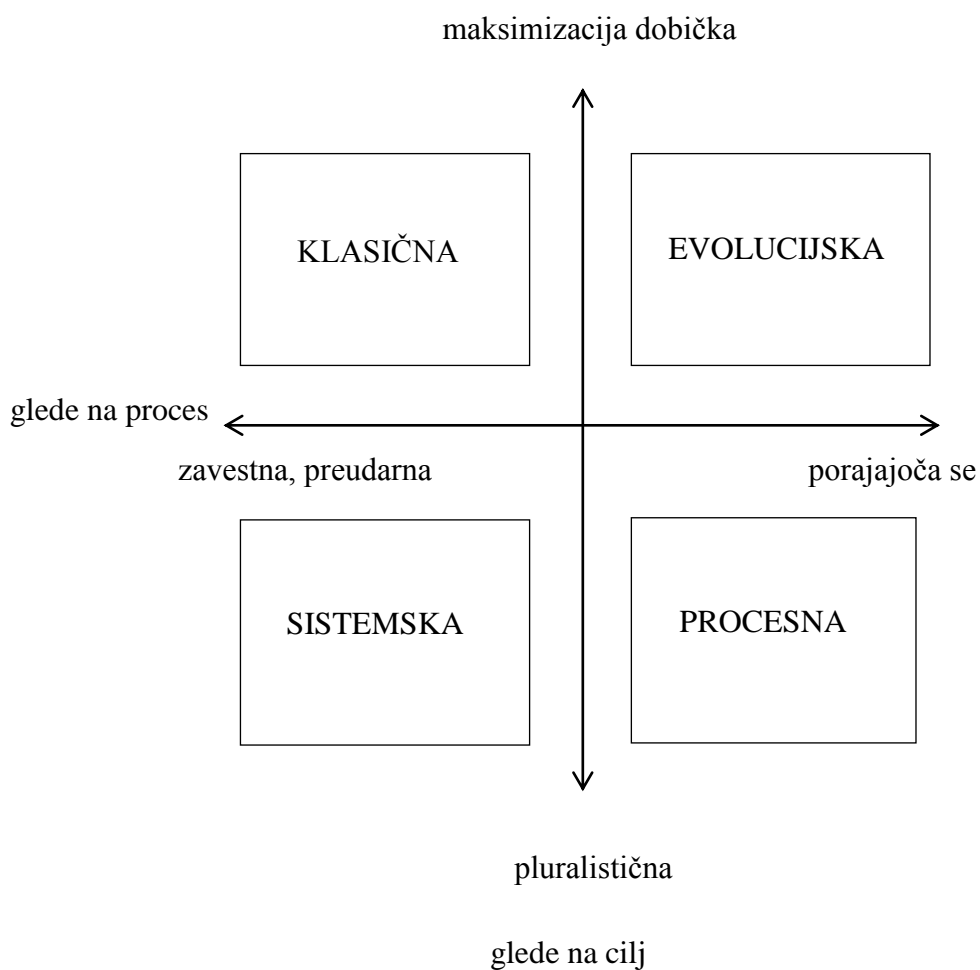
Jasno je, da vsak model poenostavlja stvarnost. Pri osredotočanju na model ostajajo ob strani določene spremenljivke stvarnega življenja. Od spretnosti in znanja raziskovalca in graditelja modela je odvisno, koliko bo model stvaren in koliko bo uporaben. Raziskovalni rezultati na tem področju so še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom poslovanja. Vsekakor pa je marsikateri model uporaben vsaj za (Pučko, 2006, str. 107):

- organizacijo procesa strateškega planiranja;
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju;
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem;
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

1.3 Šole strateškega managementa

Na področju teorije strateškega managementa je več teoretičnih miselnih tokov, ki jim preprosto pravimo šole strateškega managementa. Whittington (2001, str. 10) je prepoznal štiri osnovne šole strateškega managementa, ki jih je poimenoval: klasična, evolucijska, procesna (porajajoče se strategije) in sistemska šola (Slika 4).

Slika 4: Osnovne šole strateškega managementa



Vir: R. Whittington, *What is strategy – and does it matter?*, 2001, str.10.

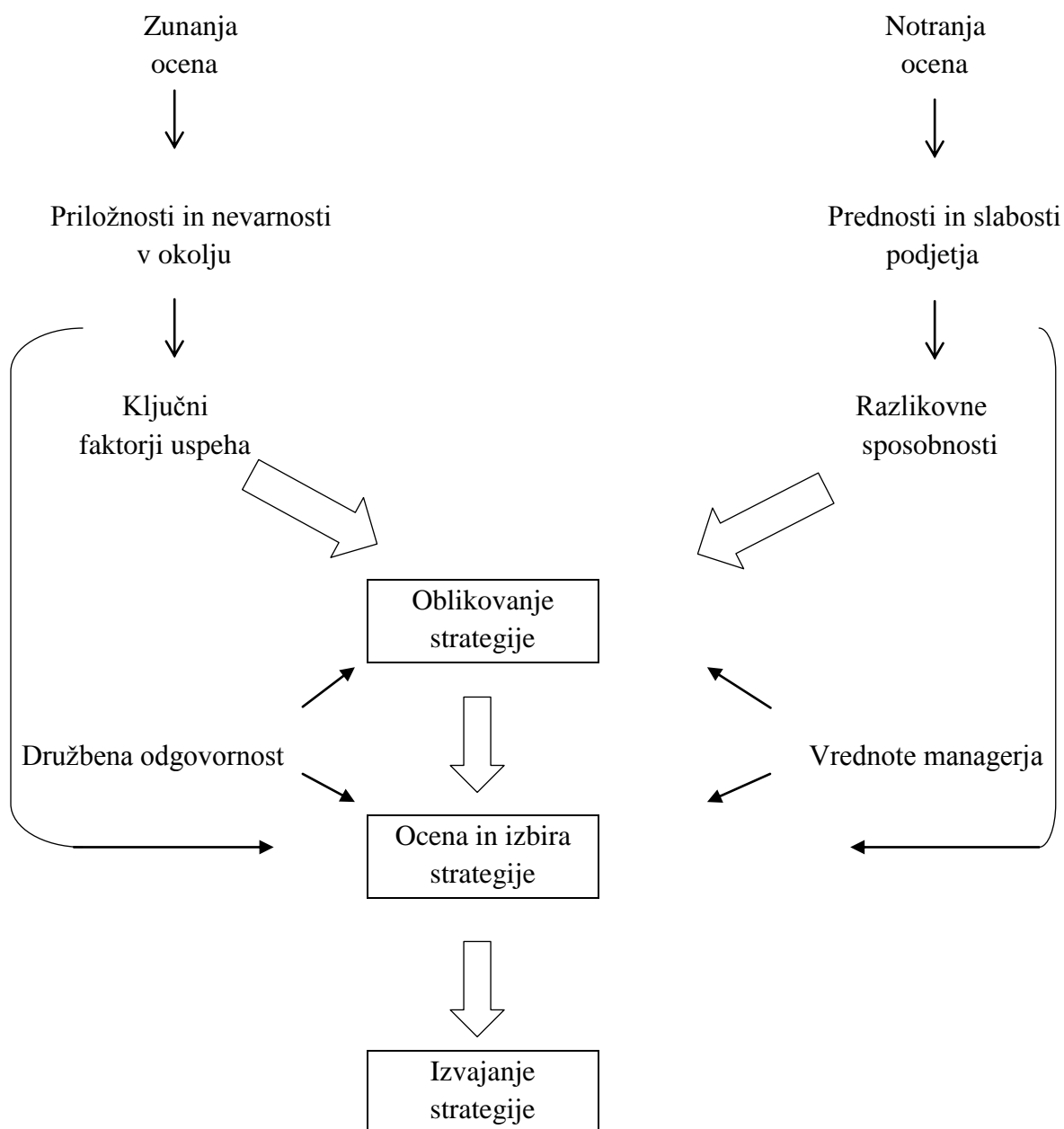
Navedene štiri osnovne šole strateškega managementa lahko opredelimo z **vidika procesa** ali **vidika ciljev** (Lee, 1995, str. 159):

- z vidika procesa gre za dve diametralno nasprotni dimenziji: proces usmerjenega premišljevanja (klasična in sistemska šola) proti procesu porajanja strategije (evolucijska in procesna šola);
- z vidika ciljev gre za usmeritev k maksimiranju dobička (klasična in evolucijska šola) proti bolj pluralističnim ciljem (procesna in sistemska šola).

Klasična šola gradi svojo teorijo na osnovi racionalnega načina razmišljanja in verjame, da je poslovodstvo sposobno izdelane strateške plane uresničevati. Oblikovanje strategij po tej šoli poteka po vnaprej zamišljenih postopkih na temelju racionalne analize, glavni cilj pa ostaja maksimiranje dobička (Whittington, 2001, str. 11-16).

Slika 5 prikazuje osnovni model klasične šole.

Slika 5: Osnovni model klasične šole



Vir: H. Mintzberg, B. Ahlstrand, & J. Lampel, *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*, 1998, str. 26.

Predpostavke te šole so (Čater et al., 2011, str. 22):

- oblikovanje strategije je nadzorovan, zavesten miselni proces, ki je močno naslonjen na logiko in na njej utemeljen spoznavni proces;
- model oblikovanja strategije mora biti preprost in čim manj formaliziran v podjetju;
- razvite in na koncu sprejete strategije morajo biti edinstvene, ne kopije usmeritev, ki jih uresničujejo neka druga podjetja, zato zahtevajo ustvarjalnost in tudi elemente generativnega razmišljanja;
- izoblikovane strategije naj bi bile eksplicitne in jasno opredeljene;

- ko so strategije enkrat izoblikovane, jih je treba začeti uresničevati.

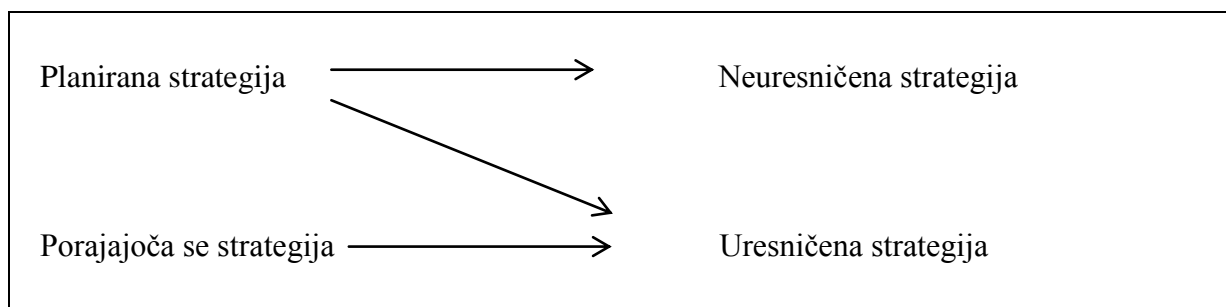
Evolucijska šola ima manj zaupanja v poslovodstvo in je skeptična glede njihove sposobnosti, da planirajo in delujejo racionalno. Bolj verjamejo v trg, ki bi omogočil maksimizacijo dobička, in ne oblikovana strategija poslovodstva. Pripadniki te šole poudarjajo vlogo konkurence in tržne selekcije. Samo najboljša podjetja po prepričanju teh teoretikov preživijo (Whittington, 2001, str. 16).

Darwinov evolucijski nauk kar dobro označuje glavne predpostavke evolucijske šole strateškega managementa. Trgi odločajo o tem, katere strategije so uspešne v določenem okolju, ne poslovodniki. Vse, kar lahko poslovodstvo postori, je ustvarjanje različnosti v odnosu na konkurente, pa še ta diferenciacija ne bo trajnejša. Zato bodo uspešna predvsem tista podjetja, ki bodo ob pravem času na pravem kraju. Tista pa, ki bodo investirala v ustvarjanje dolgoročne strategije, bodo doživela neuspeh. Ker so trgi preveč konkurenčni in se prihodnosti ne da napovedati, so trgi tisti, ki učinkovito selekcionirajo najboljše in ki ne dovolijo posameznemu podjetju, da bi si ustvarilo trajnejšo konkurenčno prednost. Zato trdijo, da je ekonomija najboljša strategija (Čater et al., 2011, str. 24).

Teoretiki **procesne šole** strateškega managementa delijo mnenje evolucijske šole glede skeptičnosti o sposobnosti managerjev za racionalno planiranje in oblikovanje strategij. Vendar imajo dodatno tudi manj zaupanja v delovanje trgov in njihovo zagotavljanje maksimiranja dobička. Rezultati analize okolja in ostalih predvidevanj so vedno nagnjeni k nepopolnosti in nekompletnosti. Proces snovanja strategije je kontinuiran proces prilagajanja (Whittington, 2001, str. 21).

Čater et al. (2011, str. 23) ugotavljajo, da so teoretiki te šole v svojih proučevanjih opazili, da veliko podjetij strategije, ki si jo je izoblikovalo in sprejelo, ne uresniči, ampak uresniči neko drugo. Zato razlagajo, da je eno nameravana (planska) strategija, nekaj drugega pa tista, ki je uresničena. Trdijo, da je poleg o nameravani (planski) strategiji in uresničeni mogoče govoriti še o tretji, ki »vznika«, se v procesu uresničevanja planske poraja (Slika 6). Gre za opažanje, da v podjetju pogosto uresničijo nekaj, kar se je ob nameravani strategiji v hodu razvilo, nastalo postopno kot nekakšen konsistenten vzorec obnašanja podjetja. To imenujejo porajajoča se strategija (angl. *emerging strategy*) ali »čista vznikajoča strategija«. Nobeno podjetje ne ve dovolj, da bi lahko vse vnaprej splaniralo in da bi lahko zanemarjalo učenje »po poti«.

Slika 6: Planska in porajajoča se strategija kot dve skrajnosti



Vir: T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko, & A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, 2011, str. 23.

Mintzberg (1987, str. 66-75) v svojem delu »Crafting strategy« nazorno primerja razvijalca strategij z lončarjem, ki ustvarja posodo. Oblikovanje strategij je rokodelstvo strateškega managementa. Lončar se zaveda, da se trenutno nahaja med preteklimi izkušnjami in prihodnjimi možnostmi. Misli in roke mu delujejo istočasno, končni izdelek bo po vsej verjetnosti v skladu s preteklimi, vendar se vseeno v določenem trenutku lahko rodi nova tehnika, ki bi pomenila nove prijeme in smernice v nadaljnjem delovanju. Za razliko od ostalih pristopov, kjer običajno ni neposredne povezave med razvijanjem strategije in njeno realizacijo, gre pri porajajoči se strategiji za usklajeno delovanje. Strateško učenje se ne prekine, ko je strategija v nekem trenutku formirana.

Sistemska šola izhaja iz prepričanja, da je možno planirati in delovati učinkovito v danem okolju ter ni toliko nihilistična v pogledu sposobnosti poslovoznikov kot evolucijska in procesna šola. Od klasične šole se razlikuje v tem, da ne sprejme enotnosti oblik in ciljev klasične racionalnosti. Vztrajajo pri tem, da je racionalnost nekaj, kar zadeva sociološko okolje. Osrednja tema sistemske teorije je, da strategiji niso enostavno podvrženi kalkuliranju v interakciji neke čiste ekonomije, ampak so to odločevalci, ki so močno vpeti v različne družbenoekonomske sisteme. V skladu s tem presojujejo, kaj je racionalno obnašanje in kaj ni (Whittington, 2001, str. 26-27).

Glavne predpostavke, na katerih gradi sistemska šola (Čater et al., 2011, str. 25):

- poslovodstva podjetij in drugih organizacij imajo sposobnost za oblikovanje strategij in njihovo uspešno uresničevanje;
- ni se mogoče strinjati z enotnimi oblikami in cilji strateškega managementa, ki so imanentni klasični šoli, saj je treba nujno upoštevati, da o tem, kaj je racionalna odločitev ali racionalno obnašanje, odločajo tudi razlike v socioloških okoljih podjetij;
- odločevalci so vedno ljudje, ki so globoko in tesno vpeti v različne družbenoekonomske sisteme, njihova prevladujoča pravna, kulturna in interesna pravila in ki pomembno določajo, kaj je v nekem okolju racionalno in kaj ni;
- socialna vpetost strategov vpliva na njihovo izbiranje ciljev, sredstev, akcij, saj določa, kaj je ustrezno in razumno obnašanje in kaj ni;

- norme, ki vplivajo na oblikovanje strategije, izhajajo bolj kot iz človekove psihe iz norm lokalnega kulturnega okolja.

De Wit (1999, str. 69-79) opredeli Whittingtonove šole glede na razumevanje strateškega miselnega procesa in ponudi dva nasprotujoča si pogleda na »delanje« strategije. Razlaga paradoks logike proti kreativnosti oziroma racionalno-logičnega razmišljanja proti generativno-kreativnemu razmišljanju. Pod prvi pogled lahko razumemo klasično in sistemsko šolo, medtem ko pod drugi pogled prepoznamo evolucijsko in procesno šolo.

Mintzberg (1998, str. 4-7) razdeli deset šol oblikovanja in razvijanja strategij. Razvrsti jih na šole, ki so po značilnosti preskriptivne in na tiste, ki so po naravi bolj deskriptivne. Kot samostojna se pojavi še konfiguracijska šola, ki poskuša združevati elemente posameznih šol v različnih stopnjah razvoja podjetja. Prve (preskriptivne šole) zajemajo konstrukcijsko šolo, šolo planiranja ter pozicijsko šolo, druge (deskriptivne šole) podjetniško, kognitivno šolo, šolo učenja, politično, kulturno in okoljsko šolo. Idenburg (1993, str. 132-137) jih razdeli po dveh vidikih, in sicer glede prisotnosti ciljne usmerjenosti ter prisotnosti procesne usmerjenosti. Na ta način dobimo štiri poglede na proces razvijanja strategij, kot jih prikazuje Slika 7.

Slika 7: Štirje pogledi na proces razvijanja strategij

| | | Ciljna orientiranost (kaj) | |
|-------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|
| | | Močna | Šibka |
| Procesna orientiranost (kako) | Močna | Logika naravnih sprememb | Voden učeči se proces |
| | Šibka | Racionalno planiranje | Porajajoče se strategije |

Vir: P. J. Idenburg, Four Styles of Strategy Development, 1993, str.133.

Po prepričanju Mintzberga (1998, str. 305) struktura spremlja strategijo, saj v določenem časovnem obdobju podjetje privzame določeno strukturo, ki jim najbolj ustreza in vzorci obnašanja povzročijo določene oblike strategij.

2 PRISTOPI STRATEŠKEGA RAZMIŠLJANJA

V čem je posebnost razmišljanja managerja oziroma stratega? S kakšnim procesom sprejemanja odločitev se sooča ter v kakšni meri zna vnaprej predvideti ovire pri reševanju odprtih vprašanj? To je glavni razlog za nadaljnjo razlago strateškega razmišljanja.

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost razvijanja skupne vizije in njenega uresničevanja. Strategija je za podjetje tisto, kar je osebnost za posameznika. Je nadgradnja konvencionalnega načrtovanja, ki je formalen analitičen proces, ki temelji na dejanskih podatkih in formalni strukturi ter prepoveduje vse, kar ni izrecno napisano. Strateško razmišljanje vnaša v proces odločanja fleksibilnost in ustvarjalnost, saj dovoljuje vse, kar ni izrecno prepovedano (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 14).

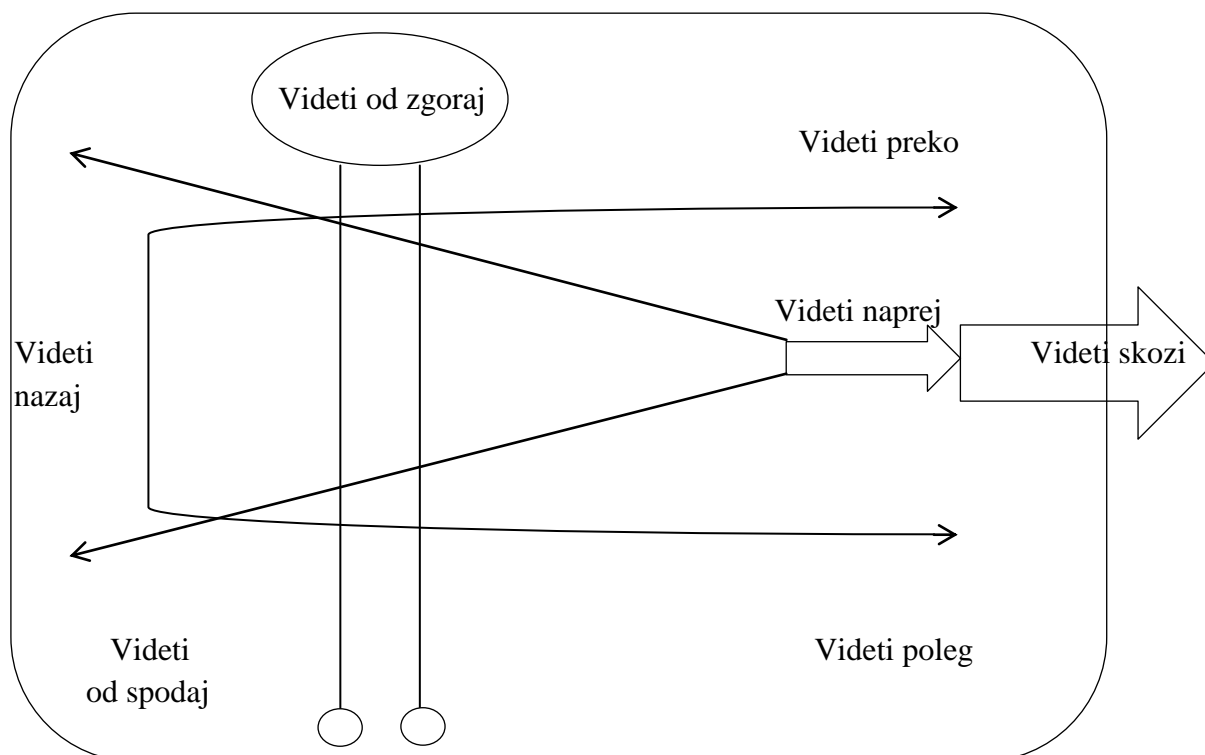
Poslovni svet je nasičen s številnimi poslovnimi modeli, metodološkimi prijemi in načini za bolj učinkovito poslovanje. Poudarek ne sme biti na popolnem in najbolj uporabnem poslovnem modelu, temveč mora biti na ljudeh in njihovem načinu razmišljanja. Modeli so zgolj orodja kako organizirati, koordinirati ljudi za doseg ciljev in strategije. Pomanjkljivosti v modelih so pravzaprav pomanjkljivosti v domnevi, kako se bodo ljudje obnašali, odreagirali in konec koncev odločali v dani situaciji.

2.1 Pojemovna opredelitev strateškega razmišljanja

Karst (1998, str. 7-9) meni, da lahko dolgoročni uspeh in obstoj na trgu v konkurenčnem okolju zagotovi samo koncentriran napor v obliki strateškega razmišljanja in razumevanje vrste strateških principov oziroma planiranje strategije in učinkovitost uresničevanja razvitih strategij v praksi. Na obstoj torej vplivajo strateške odločitve, ki jih moramo ločiti od taktičnih, obsegajo pa prerazporejanje virov in oblikujejo ter definirajo posel podjetja.

Pojem strateškega razmišljanja je na zanimiv način obravnaval Mintzberg (2005, str. 133-136), ki navaja, da morda razmišljamo preveč in vidimo premalo. Zanj se strateško razmišljanje razlikuje od navadnega razmišljanja. Verjame, da so strategiji ustrezno opisani kot vizionarji in raje karakterizira različne sestavine strateškega razmišljanja z »videnjem« in ne toliko s pojmom »razmišljanja«. Njegovo pojmovanje strateškega razmišljanja kot videnje nazorno prikazuje Slika 8.

Slika 8: Različni pogledi na strateško razmišljanje

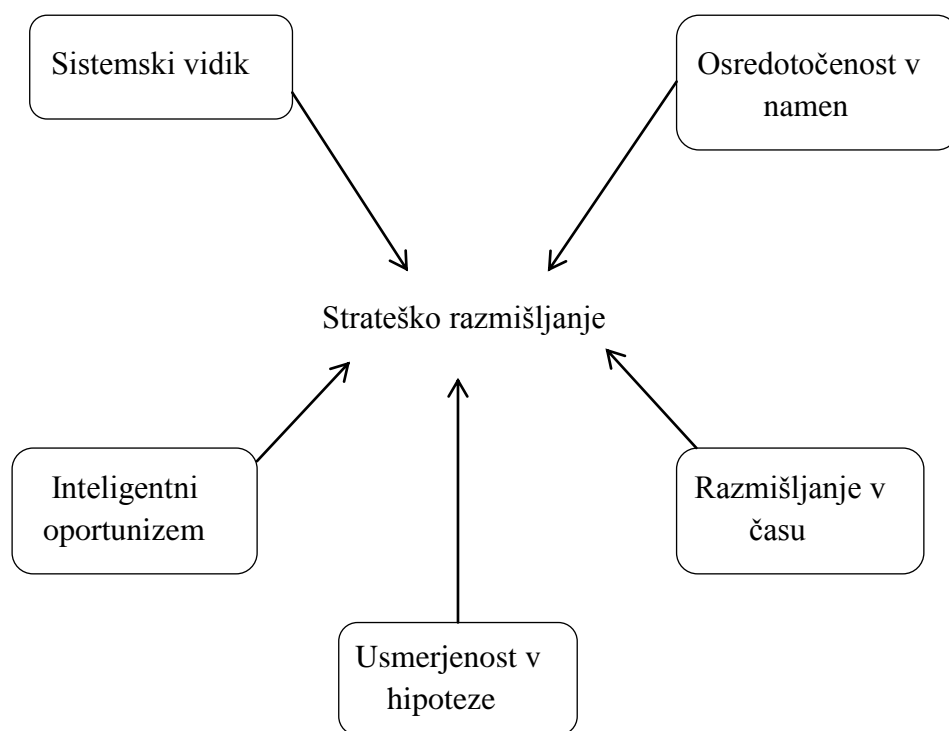


Vir: H. Mintzberg, B. Ahlstrand, & J. Lampel, *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*, 1998, str. 128.

Strateško razmišljanje pomeni **videti naprej**. Pa vendar ne moreš videti naprej, če ne **vidiš nazaj**, saj mora vsaka dobra vizija prihodnosti izvirati iz razumevanja preteklosti. Mnogi prisegajo na opis strateškega razmišljanja kot z **videnjem od zgoraj**, Mintzberg pa to trditev dopolnjuje tudi z **videnjem od spodaj** in verjame, da je s tem načinom mogoča uspešna strategija. V primeru, da strateg išče idejo, spremembo, rešitev za celotno organizacijo, mora poznati tudi značilnosti in dogajanja navzdol po organizaciji. Vendar vseeno to ni dovolj. Pomembno vlogo igra kreativnost. Mintzberg razlaga, da strategji vidijo drugače od drugih ljudi, izzivajo konvencionalno modrost, tradicionalno strategijo, zato označuje strateško razmišljanje tudi kot **videnje poleg**, kot obstransko razmišljanje. Celovito strateško razmišljanje zahteva še več, saj je potrebno kreativnost in kreativne ideje umestiti v kontekst, zato strategji z drugimi besedami tudi **vidijo preko**. S tem strateško razmišljanje ni končano in ostaja še zadnja pomembna sestavina. Strateg si zasluži oznako strateški, če seveda tudi **vidi skozi**. To lahko zajema sistematično planiranje, spremljanje posledic vizije in analiziranje.

Subjekt strateškega razmišljanja je posameznik, ki razmišlja strateško, in ne podjetje. Z namenom, da posamezniki razmišljajo strateško pa potrebujejo podpirne vsebine. Podjetja morajo priskrbeti to vsebino in voditi strateške pogovore, ki tam nastajajo. Liedtka (1998, str. 122-124) predlaga model, ki zajema ključne, medsebojno odvisne elemente strateškega razmišljanja (Slika 9).

Slika 9: Elementi strateškega razmišljanja



Vir: J. Liedtka, *Strategic Thinking: Can it be Thought?*, 1998, str.122.

Sistemiški vidik: Strateg ima mentalni model, ki zajema pogled na celoten proces ustvarjanja vrednosti in razume odvisnost med elementi. Vpliv mentalnih modelov na naše obnašanje se lahko obrazloži, kako nova spoznanja ne najdejo poti do prakse, ker so v konfliktu z globoko ukoreninjenimi prepričanji o funkcioniranju sveta, prepričanji, ki nas omejujejo na povsem običajen način razmišljanja in reagiranja (Senge, 1992 v Liedtka, 1998, str. 122).

Osredotočenost v namen: Strateško razmišljanje je usmerjeno v namen strategije. Strateška usmerjenost predstavlja občutek za smer, in sicer dolgoročni pogled na trg in konkurenčni položaj, ki ga v prihodnosti podjetje želi doseči; občutek za odkritja (odkrivanje novih konkurenčnih teritorijev) in občutek za usodo, ki je emotivne narave in predstavlja skrb o ljudeh ter njihovih percepcijah glede lastne vrednosti (Hamel & Prahalad, 1994 v Liedtka, 1998, str. 129-130).

Inteligenčni oportunistem: Poleg usmerjenosti v namen strategije mora biti dovolj prostora tudi za inteligenčni oportunistem. Ni dovolj le osredotočenje na obstoječo strategijo, potrebno je pustiti odprte možnosti tudi za razvoj novih. Namesto namere, da prakticiramo, kar že poznamo, raziskujemo odgovore na vprašanja kaj, zakaj in kako to doseči. Predvidevanja managerja, ki izvirajo iz planirane strategije, se lahko dopolnijo in obogatijo z izkušnjami in razumevanjem managerja tekom implementacije strategije.

Razmišljanje v času: Preteklost, sedanost in prihodnost postavljajo stalna vprašanja za izvedbo strategije in njeno formulacijo. Povezuje jih strateško razmišljanje, ki je tako vedno

»razmišljanje v času«, ki vsebuje tri komponente. Prva je spoznanje, da prihodnost ne izvira iz ničesar drugega kot iz preteklosti. Drugi element je spoznanje, da tisto, kar je pomembno za prihodnost v sedanjosti, zapušča preteklost. Tretja je stalna primerjava, skoraj konstantno nihanje od sedanjosti k prihodnosti v preteklost in nazaj (Neustadt & May, 1986 v Liedtka 1998, str. 123).

Usmerjenost v hipoteze: Zadnji element strateškega razmišljanja spoznava, da gre za proces, usmerjen v hipoteze. Razumeva oblikovanje in testiranje hipotez kot osnovne aktivnosti po vzoru znanstvenih metod. Managerjem je ta element najbolj tuj v primerjavi z drugimi elementi strateškega razmišljanja. V stalno spreminjajočem okolju, z naraščajočo dostopnostjo informacij in pomanjkanjem časa za globoko razmišljanje je sposobnost za razvijanje, oblikovanje in učinkovito testiranje učinkovitih hipotez dvomljiva. Smisel moramo najti v kreativnem in kritičnem razmišljanju ob obravnavanju posamezne poslovne odločitve.

Ko raziskujemo področje strateškega managementa, katerega bistvo je strateško planiranje, uresničevanje strategij in kontroliranje tega uresničevanja, je podlaga vselej strateško razmišljanje. Pokazeta se dva pristopa, s katerima se srečujemo. Razmišljanja se lahko lotevamo na povsem racionalen način ali pa na nekakšen nasproten način racionalnemu, ki mu pravimo generativen. Strateg seveda ne razmišlja le v skladu z enim od obeh načinov, temveč svoje razmišljanje kombinira in lahko daje večjo težo racionalnemu ali pa generativnemu načinu.

2.2 Racionalni in generativni način strateškega razmišljanja

Racionalno razmišljanje si je moč dovolj dobro razložiti z značilnostmi klasične šole strateškega managementa, katere bistvo je miselni proces na temelju logične presoje in racionalne analize. Gre za strukturiran proces evaluacije razpoložljivih alternativ po vnaprej zadanih kriterijih. Po mnenju Segica (2009) je bistvena komponenta takšnega načina razmišljanja objektivna presoja, ki vključuje razne numerične in kalkulacijske metode (koriščenje linearnih modelov in raznih statističnih tehnik) vrednotenja testnih odločitev po vnaprej zamišljenih postopkih. Vse emocije in subjektivnosti so maksimalno možno izolirane.

Generativni način razmišljanja odlikuje ustvarjalnost in subjektivna ocena, bazirana na intuiciji. Izražena je komponenta emotivne obarvanosti in inovativne opredelitve strateškega problema. Čater et al. (2011, str. 14) primerjajo ta način razmišljanja z načeli, ki jih uporablja umetnik pri svojem delu. Logično razmišljanje v takih razmerah lahko pomeni ujetost v »prisilni jopič«. Strateg mora misliti ustvarjalno, uporabljati mora domišljijo, ki mu bo omogočila skočiti iz okvirov splošno sprejetih zasnov in razviti ideje, ki bodo plod notranjega instinktivnega znanja. Strateg mora torej s svojo ustvarjalnostjo rušiti obstoječe in se soočati z branitelji starih paradig in prepričanj.

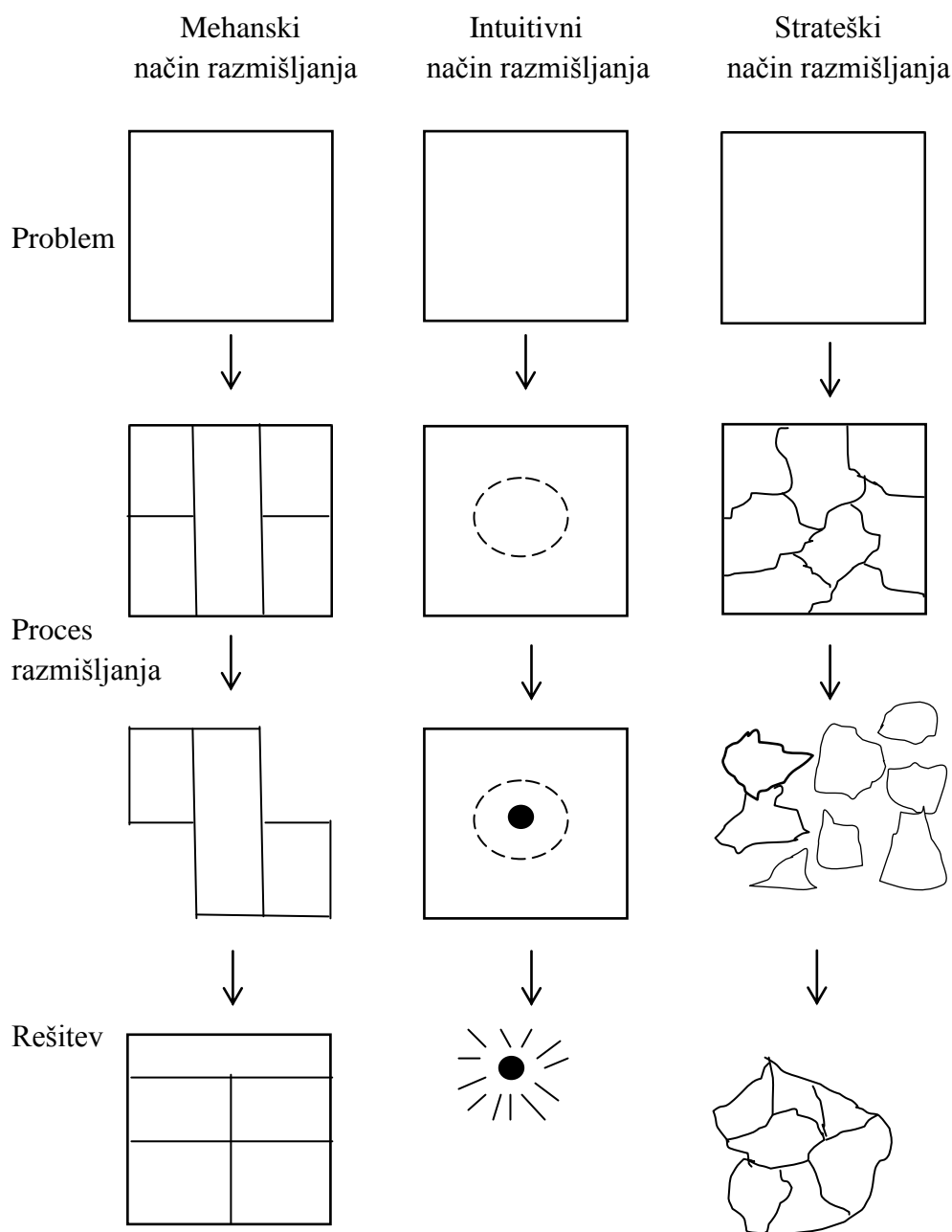
Ti dve skrajni gledanji na strateško razmišljanje se razlikujeta po vrsti značilnosti (Čater et al., 2011, str. 14), in sicer:

- po poudarku, ki jo dajeta logiki oziroma ustvarjalnosti;
- po kognitivnem slogu, ki je pri prvem analitičen, pri drugem intuitiven;
- po tem, čemu sledi samo razmišljanje: fiksnim pravilom pri prvem in spremenljivim pravilom pri drugem;
- po naravi razmišljanja, ki je predvsem kalkuliranje pri prvem in predvsem domišljija pri drugem;
- po smeri razmišljanja, ki je navpična pri prvem in lateralna pri drugem;
- po pripisovanju vrednosti predvsem konsistentnosti pri prvem in predvsem vizionarstvu pri drugem;
- po ovirah razmišljanju, ki so pri prvem predvsem v nepopolni informaciji, pri drugem pa v vezanosti na obstoječe;
- po različnosti podmen o stvarnosti: prvo izhaja iz podmene, da gre za objektivno in poznano stvarnost, drugo pa iz podmene, da je stvarnost nekaj subjektivnega in ustvarljivega;
- po tem, da odločitve temeljijo na kalkulacijah pri prvem in na presoji pri drugem;
- po gledanju na strategijo kot na predmet znanosti pri prvem in kot predmet umetnosti pri drugem.

Strateg pri svojem delu ne bo uporabljal le ene polovice možganov, ampak obe. Koncept razmišljanja z levimi oziroma desnimi možgani je konec šestdesetih let prejšnjega stoletja razvil ameriški psiholog Roger W. Sperry. Odkril je, da v človeških možganih obstajata dva zelo različna načina razmišljanja. En način (z desnimi možgani) je vizualni in procesira informacije intuitivno in simultano. Najprej objame celo sliko in se nato osredotoči na detajle. Drugi način (z levimi možgani) pa je bolj verbalen in procesira informacije analitično in po sekvencah. Najprej opazi detajle, iz katerih nato sestavi celotno sliko. Sperry je bil za te pomembne ugotovitve nagrajen z Nobelovo nagrado leta 1981 (Pravst, 2012).

Ohmae (1982, str. 14) na Sliki 10 slikovito predstavlja tri načine razmišljanja: mehanski, intuitivni in strateški način razmišljanja. Njegov proces razmišljanja naj bi bil v temelju ustvarjalen in intuitiven, manj racionalen in manj naslonjen na analizo.

Slika 10: Trije načini razmišljanja



Vir: K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, 1982, str.14.

Strateško razmišljanje išče razumevanje posamezne lastnosti vsakega elementa situacije, nato jih v največji možni meri restrukturira, kar rezultira s prednostjo na trgu. Ohmae (1982, str. 12-13) meni, da strategije niso rezultat rigorozne analize, ampak specifičnega stanja uma. Strinja pa se, da je analiza kritična začetna točka strateškega razmišljanja. Mehanski način razmišljanja odlikuje analiza elementov problema po predvidenih modelih, vendar ponujene rešitve so pravzaprav samo drugače razporejeni elementi prvotnega problema. Pod intuitivni način razmišljanja se razume neformalno obravnavanje elementov situacije, strateg pride do ključa rešitve problema s posebnim občutkom brez predhodno sprovedene analize. Strateški način razmišljanja se kaže v dejstvu, da se strateg sooči s problemom, ga razčleni v sestavne

dele ter rešitev postavi z drugačnim vrstnim redom od začetne postave. Prav to preoblikovanje je ključno, da se ostvari prednost pred konkurenti. Poleg sposobnosti analize je um stratega tisti doprinos, ki da edinstveno in unikatno rešitev problema.

2.3 Doprinos teorije iger

Teorije iger predstavljajo poseben doprinos načinu strateškega razmišljanja. Predstavljajo formalno metodologijo za poznavanje sebe in svojega nasprotnika. S predvidevanjem strateških potez nasprotnika in ocenjevanjem ugodnosti potencialnih potez skušamo sprejemati racionalne odločitve in s tem maksimirati lastne koristi. V kolikor trenutni položaj ni zadovoljiv, vedno obstaja možnost za spremembo. S spremembo strateške poteze menjamo položaj nasprotnika in njegovo strategijo. Zaradi povezanosti in prepletenosti medsebojnih potez se s spremembo menjata tudi naša pozicija in naša strategija. Privlačnost teorije iger se odraža predvsem v dejstvu, da se mora igralec (ekonomski subjekt) soočiti ne le z zunanjimi okoljskimi vplivi, temveč predvsem z drugim igralcem, ki je prav tako racionalen in si želi maksimirati lastne koristi.

V odnosih med ljudmi večkrat pride do tega, da se interesi enega človeka ali ene skupine ljudi križajo z interesi drugih ljudi ali kakšne druge skupine ljudi. Pogosto se križajo interesi proizvajalcev in potrošnikov. Proizvajalci skušajo doseči za svoje izdelke visoke cene, potrošniki pa bi radi kupovali kar najceneje. Kadar je produkcija kakšnega blaga večja od potrošnje, so si v navzkrižju producenti tega blaga, saj si vsak od njih prizadeva, da bi privabil kar največ kupcev, in ker je število kupcev omejeno, gre za uspeh enega proizvajalca v škodo konkurentov. Vsako križanje interesov v nadaljevanju poimenujem konfliktni položaj. Konfliktni položaji se med seboj ločijo po tem, kako zelo so si interesi vpletenih nasprotni. Nekateri položaji so taki, da je v njih vsaka prednost, ki jo pridobi ena stran, enaka izgubi, ki jo pri tem utrpri druga stran. Zato rečemo, da je to igra z vsoto nič (dobim - izgubim igra). Tovrstnim konfliktnim položajem rečemo, da so antagonistični. V družbenih procesih so take situacije razmeroma redke. Največkrat pa se konfliktni položaj razpleta tako, da si prizadeti deloma pridobivajo koristi naravnost na škodo nasprotnika, deloma pa jim je križanje interesov samo vzpodbuda za to, da si pomagajo z nevtralnimi viri. Tem konfliktnim položajem, kjer je vsota različna od nič, pa pravimo, da so neantagonistični (Jamnik, 1985, str. 9-10).

Racionalni odločevalec je v teoriji iger definiran kot igralec, ki opravlja odločitve konsistentno, in sicer na način maksimiranja lastne koristnosti ob danih predstavah okolja. Igralčevo ravnanje, ki je odvisno od notranjih preferenc posameznika, lahko okarakteriziramo v dveh korakih. Poznamo »kognitivno racionalnost«, ki uravnava konsistentnost med razpoložljivimi informacijami in pričakovanji posameznika. V tem segmentu posameznik formira lastna pričakovanja o relevantnem okolju. V drugem koraku se oblikuje »instrumentalna racionalnost«, ki se ukvarja s konsistentnostjo danih priložnosti in fiksnih preferenc. Ta korak se nanaša na zmožnost igralca, da izpelje primerno strategijo, bazirano na danih prepričanjih. Kombinacija zgoraj omenjenih korakov zreducira strateško nejasnost o

strategijah ostalih igralcev ob pričakovanih pravilih igre in razmerah, ki bodo najverjetneje veljale v igri (Montet & Serra, 2003, str. 4-5).

Teorija iger je torej teorija ravnanja v konfliktnih situacijah. Kot vsaka teorija obravnava najprej preprostejše zadeve, torej antagonistične situacije. Tem pride do živega z raziskovanjem nekaterih družabnih iger, ker so le-te antagonistične situacije v najčistejši obliki. Pri reševanju iger moramo poznati koncept rešitve (angl. *solution concept*) oziroma koncept ravnotežja (angl. *equilibrium concept*), ki je odvisen od vedenjskih norm, ki jih sprejemata racionalna igralca z namenom izbrati najboljšo strategijo. Teorija iger išče vedenjska pravila, predvsem z osnovnim konceptom racionalnosti, ki bi nudila rešitve iger (Heap, Hollis, Lyons, Sugden, & Weale, 1992, str. 98).

Brkić (2002, str. 76) ugotavlja, da je bil nemški matematik E. Zermelo, v naprednem članku iz leta 1912, prvi, ki je povezal razmišljanje o strategiji v teoriji iger. Ta sestavek z naslovom »O uporabi teorij množic v teoriji šahovske igre« (angl. »*On an Application of Set Theory to the Theory of the Game of Chess*«) predstavlja del prizadevanj, da se matematika uporabi na čim več področjih ter pokaže, kako je tudi druge pojave možno pojasniti, če se matematično interpretirajo. Nedolgo po Zermelovem prispevku sta Borel in von Neumann postavila strateške temelje teorije iger. Borel, francoski matematik, je napisal mnoga dela o problematiki iger, kjer je rezultat odvisen od sreče in večine igralca. Kadar je strategija igralca znana, njegov nasprotnik lahko razvije matematično zmagovito strategijo. Interes za odnose med teorijami množic in družabnimi igrami je formiral intelektualno klimo za von Neumannovo delo o minimax teoremu. Ta spis predstavlja koncepte mešanih strategij in podaja rešitve za igre med dvema igralcema s po tremi in petimi strategijami. Razvoj teorije iger do leta 1928, ki se je začel z Zermelom in šahom ter dosegel vrhunec z von Neumannovem prizadevanjem, da razvije teorijo za tri in več igralcev, prikazuje, da je bila teorija iger še vedno matematika družabnih iger. Šele, ko je von Neumann spoznal Oskarja Morgensterna, se je v letu 1944 teorija iger povezala z ekonomijo. Takrat je postala sled za dinamično teorijo medsebojno odvisnih ekonomskih odločitev. Objavila sta zajetno knjigo »Teorija iger in ekonomsko ravnanje« (angl. »*Theory of Games and Economic Behavior*«). To je še danes temeljno delo o teoriji iger.

Podjetja za pomoč pri strateškem odločanju uporabljajo različna orodja, s katerimi želijo poenostaviti sam proces odločanja, in bolj pomembno, želijo poiskati optimalno rešitev za zastavljen problem in sprejeti odločitev, ki bo sovpadala z dolgoročnim interesom podjetja. Pri izbiri orodij ima vodstvo navadno proste roke, vendar ni toliko ključnega pomena izbira samega orodja kot njegova pravilna in dosledna implementacija. Teorija iger predstavlja eno izmed takih orodij, ki nam ob pravilni uporabi ponuja optimalne rezultate.

2.4 Spoznavne mreže

Znanje, ki ga posameznik hrani v možganih, je oblikovano v formi spoznavnih mrež ali kognitivnih map (angl. *cognitive maps*). Spoznavne mreže predstavljajo poskus razlage

pristopa in reakcij posameznika ali skupine ljudi, ki v okviru podjetja s svojimi poslovnimi odločitvami vsakodnevno odločajo o lastni usodi ter s tem tudi vplivajo na usodo svojih konkurentov, kupcev in dobaviteljev. Je vizualna tehnika nelinearnega prikaza informacij in je svojevrsten diagram specifične forme, ki prikazuje ideje. Jelenc (2004, str. 15-16) meni, da predstavlja način organizacije informacij in znanja na različnih ravneh, da bi tako bili dostopni v trenutku potrebe. Vsak posameznik ima edinstveno spoznavno mrežo, ki se oblikuje tekom časa izobraževanja, izkušenj in v družbeni interakciji z drugimi. To omogoča, da se tvori slika na osnovi izbranega podatka, ki se navezuje na obstoječe spoznanje. Prav uporaba in oblikovanje takih mrež je delo managementa, ki pravzaprav predstavlja bistvo razvijanja strategije. Oblikovanje spoznavnih mrež je način vzpostavljanja reda in stabilnosti kot odgovor kaotičnemu svetu, v katerem živimo (McCaskey, 1982, str. 126).

Kognitivno pojmovanje znanja zahteva argumentiranje, ugotavljanje vzročno-posledičnih odnosov, strateško znanje in intuitivne ideje. Izzove se kognitivni konflikt (navidezno nasprotni podatki), ki povzroči tudi rekonstrukcijo idej (Razdevšek-Pučko, 1997, str. 132). Pristop kognitivne predelave informacij pojmuje človeka kot procesorja informacij. Posamezniki se razlikujejo v tem, kako sprejemajo informacije, jih predelujejo, organizirajo in na njihovi osnovi rešujejo probleme. Nekateri ljudje potrebujejo sistematično prikazane informacije, drugi imajo raje celosten pristop. Nekateri so v zaznavanju in delovanju močno pod vplivom vsakokratnih okoliščin, drugi pa so od njih razmeroma neodvisni. Obstajajo torej kvalitativne razlike med ljudmi v spoznavanju, učenju in reševanju problemov (Senica, 2001).

Z izrazom kognitivni stil označujemo razmeroma dosledne in trajne posebnosti posameznika v tem, kako sprejema, ohranja, predeluje in organizira informacije ter na njihovi osnovi rešuje probleme. Te individualne preference v načinih predelave informacij in značilne individualne strategije razmišljanja o problemih so izraz širših dimenzij osebnostnega delovanja na kognitivnem področju. Kognitivni stili vključujejo poleg spoznavnih tudi čustvene in motivacijske sestavine. Raziskovalce na področju stilov spoznavanja mnogo bolj zanima struktura kot sama vsebina razmišljanja. Proučiti in osvetliti želijo predvsem, kako ljudje razmišljajo, kako sprejemajo in predelujejo informacije ter organizirajo svoje odzivanje, ne pa toliko, kaj razmišljajo. Izraz struktura se nanaša na načine, kako je mišljenje organizirano, medtem ko poimenujemo z izrazom vsebina razpoložljive informacije (Marentič-Požarnik, Magajna, & Peklaj, 1995, str. 11).

3 RAZVIJANJE STRATEŠKE PERSPEKTIVE

Izhodiščna točka razvijanja strateške perspektive je sprememba v razmišljanju tistih, ki se soočajo s strateškimi vprašanji, torej najvišjega managementa. Kljub temu, da je treba delo in razvoj podjetja zavestno načrtovati in z njima preudarno upravljati, strategija v podjetjih vse prevečkrat ne dobi pozornosti, ki bi jo morala biti deležna. Mintzberg in Quinn (Atkinson & Wilson, 1996, str. 15) govorita o organizacijskem pozabljanju:

- organizacije morajo pozabiti, kaj znajo, preden lahko pridobijo novo znanje;

- organizacije morajo opustiti zaupanje v stare vodje, preden lahko začnejo slediti novim;
- organizacije morajo zavrniti stare cilje, preden lahko sprejmejo nove;
- organizacije morajo zavrniti stare vzorce dojemanja okolja, preden bodo lahko prepoznale signale, ki so jih prej spregledale;
- organizacije morajo doumeti, da so bile stare metode neustrezne, preden bodo lahko postavile in uporabile nove.

Pomembno je vedeti, da sta razvijanje in izvajanje strategije neločljiva dela uspešne strategije (Stahl & Grigsby, 1991, str. 155; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, str. 177). Spominja na dirko s čolni. Ne glede na to, kako zavzeto vsak član posadke vesla, se posadka ne more nadejati zmage, če krmar ne izbere prave smeri do cilja. In obratno, čeprav je krmar odličen navigator, posadka ne more zmagati, v kolikor člani posadke ne delujejo prizadevno in usklajeno pri izvajanju nalog (Ohmae, 1982, str. 88).

Strateška perspektiva določa, kako podjetje obravnava in rešuje pomembna vprašanja. Razumevanje pomembnosti pojma spodbuja stratege, da razvijejo močnejšo strateško perspektivo v upanju, da jim le-to omogoči sprejemanje boljših poslovnih odločitev. V poslovnem svetu je prisotno prepričanje, da je vrhni management sposoben objektivno oceniti podjetje in njegovo okolje, na podlagi te ocene razviti strategijo, ki bo maksimirala možnosti za uspeh v negotovi prihodnosti, ter to strategijo tudi izpeljati. Pri tem se mora uspešno izogniti pastem razvijanja strategij in se soočiti z izzivi pri izvajanju strategije.

3.1 Pasti razvijanja strategij

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih možnosti in poti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več, lahko potekajo preko uvajanja novih proizvodov, preko odpiranja in nastopa na novih trgih, preko procesa zniževanja stroškov. Pomembno je, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešneje izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih in po možnosti izvirnih in inovativnih strateških zamisli (Poljanšek, 2007, str. 64).

Pri razvijanju strategij morajo podjetja biti pozorna na potencialne pasti. Spodaj je navedenih šest najpogostejših pasti razvijanja strategij (Lafley & Martin, 2013):

- »vse naenkrat« strategija: vse stvari postaviti kot prioriteto ter s tem onemogočiti možnost izbire;
- »Don Kihot« strategija: načrtovan napad na najmočnejšega konkurenta ter ubrati bližnjice za doseganje ciljev brez zavedanja na potencialno tveganje;
- »Waterloo« strategija: načrtovane bitke na več frontah z več konkurenti ob enakem času;
- »za vsakogar nekaj« strategija: poskus, da se zajamejo vsi kupci, kanali, regije in segmenti;

- »neuresničene sanje« strategija: razvijanje ravni visokih pričakovanj in poslanstva, ki se nikoli ne implementirajo v konkretna dejanja, osrednjih sposobnosti in sisteme upravljanja;
- »program meseca« strategija: sprijazniti se z generično strategijo panoge, v kateri vsi konkurenti ciljajo na iste kupce, regije in segmente na enak način.

Iz vsega naštetega lahko ugotovimo, da je ključna vloga v najvišjem managementu, od njih sta odvisni strateška usmeritev in usoda podjetja. Podobno razmišlja Bowman (1994, str. 19-21) in ugotavlja, da je veliko razlogov, zaradi katerih nekatera podjetja ne razvijejo dobrih procesov strateškega managementa. Med najpomembnejšimi so naslednji:

- Vodstvo nima jasne predstave o dejanski situaciji, v kateri je organizacija. Do tega lahko pride zaradi slabih informacijskih sistemov, ki managementu ne zagotavljajo tistih informacij, ki jih potrebuje za pravilne presoje položaja v zvezi s konkurenti, nakupovalnimi trendi, relativnimi stroški itd.
- Vodilni nameščenci se kolektivno slepijo o položaju organizacije. Paradokсно je, da do tega lahko pride tam, kjer vodilni nase gledajo kot na tesno povezano skupino, ki ima enake stereotipne poglede na konkurenco, stranke in delovno silo. Neprijetne informacije, ki se ne skladajo z njihovimi pogledi na svet, si po svoje razlagajo ali pa jih kar preslišijo.
- Nekateri vplivni managerji imajo močne interese, da vzdržujejo status quo. Njihov položaj in status sta odvisna od vzdrževanja obstoječe strategije, zato ljudi ne bodo spodbujali k zastavljanju izzivalnih vprašanj.
- Pogosto je za težave krivo to, da je vodstvo preveč vpeto v vsakodnevne operative probleme, zaradi česar managerji nimajo časa za razmišljanje o dolgoročnih vprašanjih ali za strateški pogled na organizacijo.
- Pretekli uspehi utegnejo ljudi napraviti slepe za situacijo, v kateri je trenutno organizacija. Še več, prejšnji uspehi spodbujajo management, da se oklepa preizkušenih strategij, ki pa so lahko neprimerne za sedanje in prihodnje okoliščine.
- Spreminjanje usmeritev si nekateri lahko razlagajo kot priznanje, da so bila prejšnja ravnanja napačna. Zaradi tega se managerji, ki se identificirajo s prejšnjimi odločitvami, le stežka sprijaznijo z novimi usmeritvami.
- Zadnji razlog za nedejavnost je, da se vodilni ne zavedajo, zaradi česa je njihova organizacija uspešna. Če niso sposobni natanko opredeliti, kaj podjetju zvišuje konkurenčnost, se bodo najverjetneje zadovoljili s trenutnim stanjem.

V procesu razvijanja strategije podjetje praviloma najprej razvije svoje poslanstvo, nato vizijo, iz nje izpelje strateške cilje, za doseg te pa razvije strategijo. V praksi podjetij je postal največji izziv uresničiti strategijo (Kaplan & Norton, 2001, str. 15).

3.2 Izzivi izvajanja strategij

Obveščanje zaposlenih, zadolženih za izvedbo strategije in vključevanje teh zaposlenih v strateški proces, naj bi praviloma pomenilo začetek izvajanja strategije. Če podjetje želi, da

vsi zaposleni prispevajo k izvajanju strategije, mora ustrezno temu strategijo in pripadajočo dolgoročno vizijo prenesti na vse zaposlene. Cilji posredovanja strategije morajo biti naslednji (Kaplan & Norton, 2001, str. 238):

- doseči razumevanje strategije v celotnem podjetju;
- ustvariti strateško zavest za podporo strategiji podjetja;
- poučiti vse pripadnike podjetja o sistemu merjenja in managerskem sistemu, ki ju podjetje uporablja za izvajanje strategije;
- zagotoviti povratne informacije o strategiji.

V razvijanje strateških smernic se morajo premišljeno vključiti prave osebe, ob tem pa pri zaposlenih širiti spoznanje, da so vizija in zastavljeni cilji nujni za obstoj podjetja. V procesu implementacije strategije se podjetje lahko sreča z različnimi izzivi. Pušnik (2003, str. 28-34) tako navaja naslednje izzive izvajanja strategij:

- Kako čim prej uresničiti zastavljene strategije?
- Kako doseči zavedanje managementa oz. vseh zaposlenih o pomenu stalnega strateškega managementa za uspešen razvoj podjetja?
- Kako uspešno integrirati strategijo s sedanjim vodenjem?
- Kako organizirati izvajanje strategije?
- Kako doseči poenotenje zaposlenih s strategijo podjetja?
- Kako prilagajati strategijo spremembam v okolju?

Bistvena vprašanja pri izvajanju strategij so motivacija, struktura, sistemi/procesi, povezanost med funkcijami, politike in kultura podjetja. Motivirani in spremembam naklonjeni managerji in zaposleni so osnova za uspešno izvajanje strategij. Strategija mora biti jasno predstavljena, zaposleni pa pripravljene, da svoje osebne cilje uskladijo s sprejeto strategijo (Stahl & Grigsby, 1992, str. 153-156).

Grant (2005, str. 7-9) je mnenja, da bo strategija uspešna takrat, ko bodo izpolnjene štiri značilnosti:

- enostavnost, konsistentnost in dolgoročnost strateških ciljev;
- poglobljeno poznavanje konkurenčnega okolja;
- objektivna ocena resursov;
- učinkovita izvedba strategije.

3.3 Opredelitev in ohranjanje konkurenčne prednosti

Kaj je pravzaprav tisto, kar kupca zadrži? Podjetje mora ponuditi kupcu nekaj, česar pri konkurentu ne more dobiti oziroma ne more dobiti na zelen način ali pa ne more dobiti po primerljivi ceni. Gre za t.i. pozicijsko gledanje, ko si podjetje v očeh kupca ustvari neki

privlačnejši položaj na trgu v primerjavi s konkurenti. Čater et al. (2011, str. 30) razlagajo konkurenčno prednost (angl. *Competitive Advantage*) kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Iz te opredelitve je moč razbrati dva ključna atributa konkurenčne prednosti. To sta:

- »Pozicijsko« gledanje. Gre za prednostni (superiorni, enkratni itd.) položaj (pozicijo) podjetja v panogi oziroma na trgu.
- Relativnost. Besedna zveza »konkurenčna prednost« da jasno vedeti, da gre za relativno primerjavo podjetja, ki je glede nečesa v prednosti pred konkurenti.

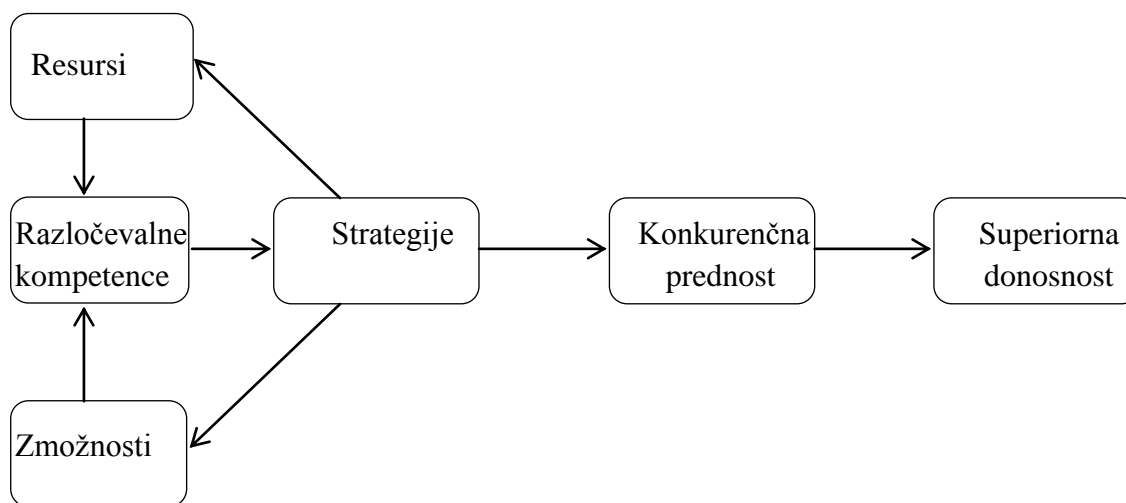
Kay (1993) povezuje konkurenčno prednost z določenimi sposobnostmi podjetja, ki so težko ponovljive, jih pa je možno vzdrževati. Taka sposobnost pa seveda postane konkurenčna prednost šele, ko jo podjetje uporabi na trgu. Konkurenčno prednost meri kot ustvarjeno dodano vrednost.

Dolgo časa je bilo pridobivanje vzdržne konkurenčne prednosti fokus vsake strategije, vendar je vsaka prednost izrecno zdržala samo tako dolgo, dokler je niso konkurenti začeli posnemati oziroma je niso uspeli izničiti (D'Aveni, 1994, str. 7). Saloner, Shepard in Podolny (2001, str. 39-40) menijo, da ni dovolj zgolj ustvariti konkurenčno prednost, pač pa je potrebno to vrednost v očeh kupcev tudi ohraniti. Ohranljiva konkurenčna prednost (angl. *Sustainable Competitive Advantage*) je kombinacija aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost in ohranjajo to vrednost na dolgi rok. Rezultat tega pa je prednostni položaj na trgu v konstantnem boju s konkurenco. Vsekakor se je omenjeni cikel posnemanja skozi čas močno skrajšal, tako imenovani hitri posnemalci so ga v določenih panogah skrčili na dobrih 10 dni in varovanje konkurenčnih prednosti je postalo izjemno zahtevno, kar pomeni, da tudi tradicionalni viri konkurenčnih prednosti niso več dovolj za zagotavljanje dolgoročne varnosti. Biti prvi, ne pomeni več biti najboljši (D'Aveni, 1994, str. 1-2).

Če smo za konkurenčno prednost rekli, da gre za neki prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti, se je smiselno vprašati, na čem takšna prednost temelji. Kaj so torej osnove konkurenčne prednosti (angl. *Sources of Competitive Advantage*)? Za lažje razumevanje tega pojma si je morda dobro pomagati s primerjavo s temelji pri gradnji hiš. Gre preprosto za to, da tako kot vsaka hiša stoji na temeljih, tudi vsaka konkurenčna prednost sloni na takšnih ali drugačnih osnovah. In podobno kot lahko rečemo, da je hiša varna in kakovostno postavljena le, če ima dobre temelje, lahko tudi rečemo, da je to, ali neko podjetje ima konkurenčno prednost pred drugimi (in če jo ima, kakšna je ta prednost), odvisno predvsem od osnov konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost tako sama po sebi v bistvu sploh ne obstaja, če si je podjetje šele ne izoblikuje. Obstajajo torej le neke osnove (boljši ali slabši pogoji) za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti, od posameznega podjetja pa je odvisno, kako te pogoje izkoristi in kakšno konkurenčno prednost si izoblikuje. Seveda se te osnove hitro spreminjajo, zato tisto, kar je nekoč omogočalo razvijanje konkurenčne prednosti, danes ni nujno več njihova relevantna osnova. Podjetja so tako stalno prisiljena k iskanju novih osnov konkurenčne prednosti (Čater et al., 2011, str. 33-34).

Iz Slike 11 je razvidno, da konkurenčna prednost temelji na razločevalnih kompetencah, te pa izvirajo iz resursov in zmožnosti.

Slika 11: Razločevalne kompetence in konkurenčna prednost podjetja

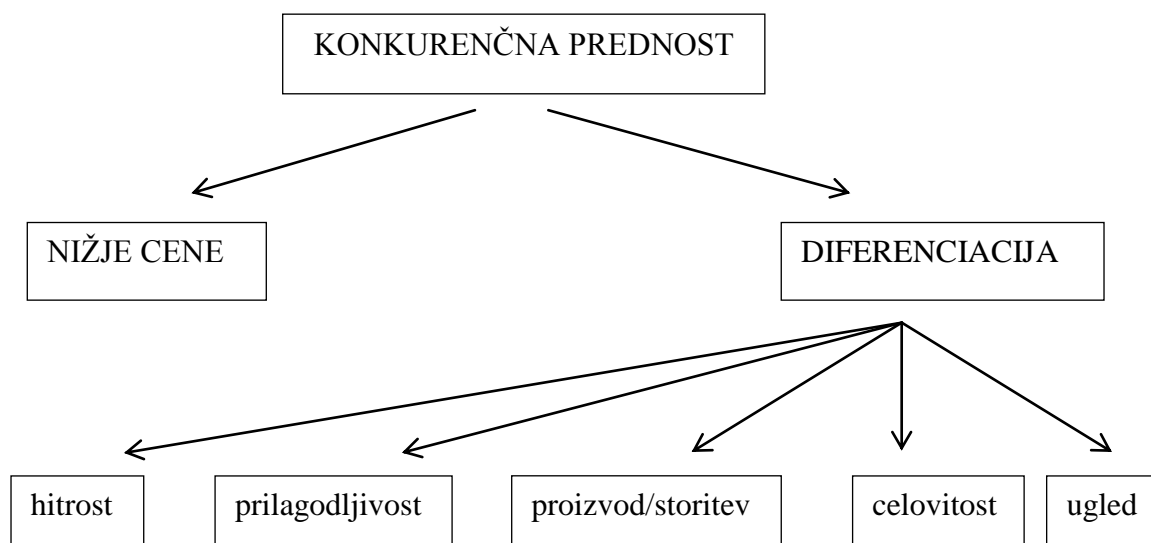


Vir: C. W. L. Hill & G. R. Jones, Strategic management: An integrated approach, 2008, str. 79.

Resurse predstavljajo otipljiva oziroma fizična (zgradbe, oprema, zaloge, denar) in neotipljiva (blagovna znamka, sloves, intelektualna lastnina, znanje in izkušnje zaposlenih) sredstva podjetja. Redki in/ali težko posnemljivi resursi vodijo k povečani verjetnosti, da bo podjetje ustvarilo ohranjivo konkurenčno prednost. Zmožnosti podjetja so plod organizacijske strukture, njenih procesov ter sistemov kontroliranja in zaposlovanja. Nanašajo se na spretnost podjetja glede koordiniranja in izkoriščanja resursov. Razločevalne kompetence oblikujejo strategije podjetja, same strategije pa lahko zgradijo nove resurse in zmožnosti ali okrepijo obstoječe (Hill & Jones, 2008, str. 77-79).

Slika 12 kot glavne pojavne oblike konkurenčne prednosti izpostavlja predvsem nižje cene in diferenciacijo glede na konkurente, pri čemer lahko slednjo še naprej razdelamo na prednost v obliki odličnega proizvoda (storitve), celovitosti ponudbe, hitrega zadovoljevanja potreb kupcev, prilagodljivosti pri zadovoljevanju kupcev in pozitivne podobe podjetja v očeh kupcev. Seveda ima lahko podjetje konkurenčno prednost tudi v več pojavnih oblikah hkrati (Čater et al., 2011, str. 30-31).

Slika 12: Oblike konkurenčne prednosti podjetja



Vir: T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko, & A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, 2011, str. 32.

3.4 Tipologija vojaških napadalnih strategij

Strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«. Pojem namreč izhaja iz stare grščine, kjer pomeni »strategos« general. Zato tudi opredeljujejo na vojaškem področju strategijo kot vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa kot premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom (Pučko, 2006, str. 169).

Tradicionalne poslovne strategije izhajajo iz vojaških modelov. Poudarjajo, da je potrebno nasprotnika pritegniti v spopad, da bi pridobili konkurenčno prednost. Celo nekateri poslovni termini izhajajo iz vojaške terminologije. Ko podjetja pripravljajo svoje strategije in določajo svoje poslovne cilje, so polna vojnih metafor v stilu: moramo se zoperstaviti naši konkurenci, jo narediti neškodljivo in pridobiti prednost pred njimi. Izvedba takih strategij se dogaja na točno določenem tržišču, kjer skušajo pridobiti prednost pred ostalimi, ki so na istem tržišču (Kim & Mauborgne, 2005).

Koncepti in teorije strategij v poslovnih vedah imajo svoje začetke v vojaški teoriji o strategiji. Sun Tzujevo delo »The Art of War« je najstarejša obravnava strateškega obnašanja na vojaškem področju. Vojaška teorija ugotavlja, da so bile vojske na splošno uspešnejše, če so imele (Skellon, 1999, str. 6-7):

- boljše orožje in taktične sisteme (angl. *SWAT – superior weapons and tactics system*);
- večjo silo v odnosu na dano površino, kar govori o pomenu koncentracije vojaških sil na neki lokaciji;
- močan obrambni položaj.

Podjetja se lahko konkurenčnega boja lotijo z vrstami t. i. napadalnih (ofenzivnih) strategij in vrstami t. i. obrambnih (defenzivnih) strategij. Napadalne strategije stremijo k premiku iz trenutnega tržnega položaja, medtem ko obrambne strategije temeljijo k branjenju trenutnega položaja na trgu. Hunger in Wheelen (1996, str. 193-195) jih vidita kot:

- **Napadalne strategije:**

- **Strategija frontalnega napada** (angl. *Frontal assault*): Podjetje gre v direktni napad na svojega konkurenta, mu kljubuje pri vsaki kategoriji od cene, oglaševanja in distribucijskih kanalov. Da je napadalec uspešen, mora dominirati v virih ter vztrajnosti. Ta strategija na splošno zahteva visok stroškovni vložek.
- **Strategija bočnega manevra** (angl. *Flanking maneuver*): Namesto direktnega napada na pozicijo konkurenta, se podjetje odloči za napad zgolj dela trga, kjer je konkurent šibkejši. Ta strategija zahteva potrpežljivost in pripravljenost na skrbno širitev v relativno nebranjene tržne niše.
- **Strategija obleganja** (angl. *Encirclement*): Po navadi se razvije iz frontalnega napada ali manevra ter se pojavi v obliki obleganja položaja konkurenta v smislu proizvodov ali trgov ali obojega. Napadalec ima večjo raznolikost proizvodov (popolno proizvodno linijo od nizko do visokocenovnih proizvodov) in/ali služi več trgom (dominira vsakemu sekundarnemu trgu).
- **Strategija stranskega napada** (angl. *Bypass attack*): Podjetje se odloči spremeniti pravila igre. Ta strategija poskuša zmanjšati trg, na katerem deluje konkurent. Najpogostejša oblika te strategije je razvoj nove različice proizvoda, ki bi zadovoljeval potrebe kupcev, ki jih konkurenti trenutno ne pokrivajo.
- **Strategija gverilskega bojevanja** (angl. *Guerrilla warfare*): Vključuje majhne napade s prekinitvami na konkurentove različne tržne segmente. Ta strategija se poslužuje posebnih promocij ali oglaševalskih kampanij z namenom, da doseže serijo majhnih pridobitev tržnega deleža. S takim delovanjem podjetje pridobi brez resnega ogrožanja večjih, uveljavljenih konkurentov in brez povračilnih ukrepov. Gverilska strategija je stroškovno ugodnejša od ostalih strategij in zahteva potrpežljivost v smislu sprejemanja manjših pridobitev.

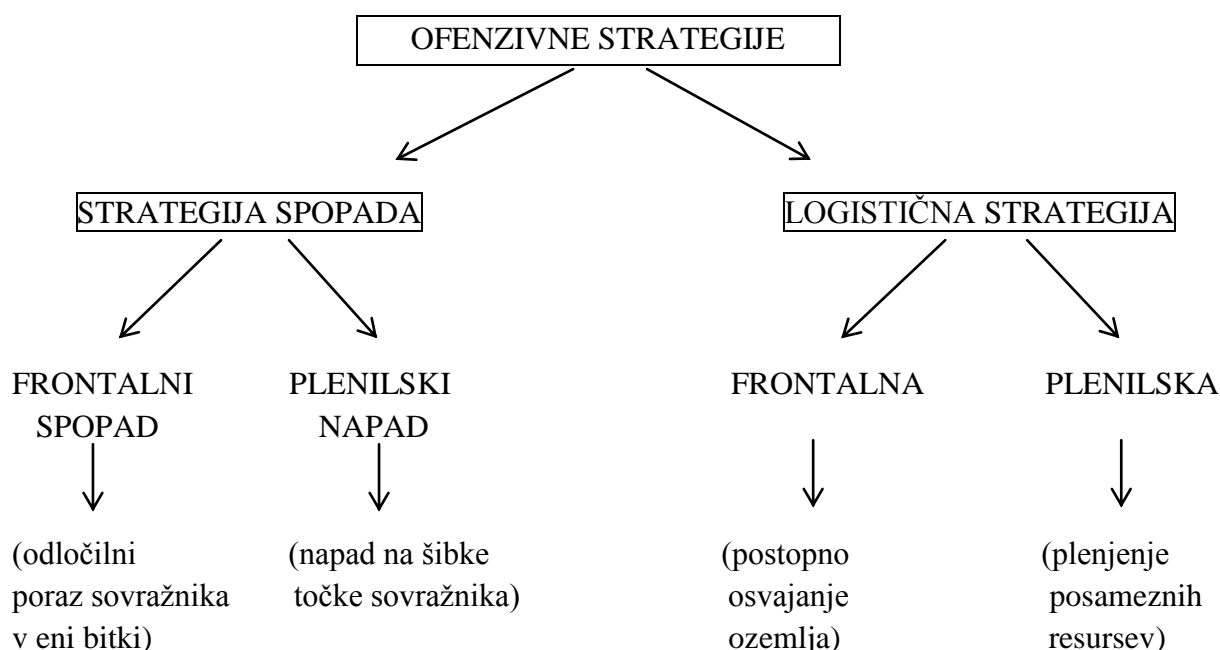
- **Obrambne strategije:**

- **Strategija povečanja strukturnih ovir** (angl. *Raise structural barriers*). Ta strategija je namenjena blokiranju napada. Podjetje si lahko prizadeva za zmanjšanje verjetnosti napada, preusmerjanje napadov v manj ogrožena področja ali zmanjšanje intenzitete napada.
- **Strategija povečanja pričakovanih povračilnih ukrepov** (angl. *Increase expected retaliation*). Podjetje pošlje signal trgu, da imajo namero za vsako ceno braniti trenutni tržni delež določene proizvodne linije. Če se konkurent vseeno odloči za napadalno akcijo, mora podjetje odreagirati odločno in hitro ter poslati signal, da lahko brani svoj ugled.
- **Strategija znižanja materialnih spodbud za napad** (angl. *Lower the inducement for attack*). Tretja obrambna strategija kaže na zmanjšanje izzivalčevih pričakovanj

prihodnjih dobičkov v panogi. S tem, da podjetje namenoma vzdržuje izjemno nizke cene, pušča novim konkurentom zelo malo spodbude za doseganje dobička. Ob tem pa je dobro, da podjetje konstantno obvešča medije o problemih, s katerimi se panoga sooča.

Na drugi strani Čater et al. (2011, str. 103-104) govorijo o štirih osnovnih vrstah vojaških napadalnih strategij (Slika 13). Gre za strategijo frontalnega spopada, plenilskega napada, frontalnega napadanja tekmečeve logistike in plenilskega napadanja tekmečevih logističnih virov.

Slika 13: Tipologija vojaških napadalnih strategij



Vir: T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko, & A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, 2011, str. 105.

Strategijo frontalnega spopada bodo izbirali predvsem tržni vodje ali po moči številka dve ali tri na trgu. Podjetje, ki bo hotelo uspešno uresničevati to strategijo, bo moralo imeti veliko ekonomsko moč in dobre taktike. Za druga podjetja je takšna strategija lahko pravi »samomor« (Čater et al., 2011, str. 104).

Strategija plenilskega napadanja na poslovnem okolju pomeni odločiti se za to, da bomo tržne segmente ali cele trge, na katerih ponudba ni dobra ali jih konkurenti zanemarjajo, postopno osvajali in na njih postajali dominantni. Pri tem lahko gre tudi za to, da te segmente drugače in ustvarjalno opredelimo, odjemalcem pa ponudimo zanje takšne celovite rešitve, da jih konkurenti sploh ne bodo več zanimali. Cilj nam je morda pridobiti popoln nadzor nad določenimi tržnimi segmenti namesto manjšega tržnega deleža na velikem trgu (Čater et al., 2011, str. 104).

Strategija frontalnega napadanja tekmečeve logistike je privlačna za podjetje, ki (največkrat) nima večje niti enake ekonomske moči kot konkurenti, a tudi ne boljših taktik, zato ta strategija pomeni iskanje slabosti konkurentov. Gre lahko za to, da tržni vodje ne ponujajo določenih proizvodov ali storitev ali pa ne zadovoljujejo ustrezno določenih odjemalcev. Morda najdemo segmente odjemalcev, ki niso zanimivi za tržnega vodjo. Če jih osvojimo in nam uspe zgraditi ovire za vstop drugih v te segmente, smo lahko dolgoročneje uspešni pri svojem poslovanju. Je pa ta strategija po navadi bolj »pisana na kožo« manjšemu podjetju kot večjemu (Čater et al., 2011, str. 105).

Plenilsko napadanje tekmečevih logističnih virov se lahko nanaša na marsikaj. Ryanair je to strategijo uporabil tako, da je začel osvajati letališča sekundarnega pomena, pri tem pa je ustvarjal še povsem nov segment odjemalcev letalskih storitev. Ta strategija izkorišča slabosti velikih tekmecev (Čater et al., 2011, str. 105).

4 SPLOŠNO-TEORETSKA ŠAHOVSKA IZHODIŠČA

Ena izmed osnov nadaljnjega razpravljanja in vodilo pri definiranju šahovske igre so vrednostni temelji klasične šahovske kulture. Ti temelji se zgoščajo okoli pojma kraljevskosti šahovske igre. Vidmar (2005, str. 10-12) je pojasnjeval kraljevskost šahovske igre, ne zato, ker v njej nastopa kralj in ne zato, ker bi jo igrali kralji, temveč zato, ker je s svojo poštenostjo, neizčrpno vsebino in lepoto stvaritev igra nad igrami v vzgojnem in kulturnem pomenu. Jelen (2004b, str. 1) navaja, da se je pojem kraljevskosti izoblikoval skozi skoraj tisoč petsto letno šahovsko zgodovino. Na njem temelji klasična šahovska kultura, ki se je v osnovi vzpostavila konec 19. in v prvi polovici 20. stoletja. Pojem kraljevskosti šahovske igre torej pomeni, da je šah vsebinsko neizčrpna, zgodovinsko dovršena, strateško miselna igra, ki vsebuje prvine športa, umetnosti in znanosti ter ima vzpostavljeno teorijo svojih notranjih zakonitosti (Jelen & Jelen, 2002, str. 2). Šah nazorno prikazuje vse izredne nevarnosti lahkomiselnih dejanj. Neznatne napake vodijo ob močni nasprotni igri v poraz. Kljub zanimivi, iznajdljivi, celo genialni igri lahko bežne nepazljivosti privedejo do nepopravljive škode (Vidmar, 2005, str. 4).

Da bi v zadnjem poglavju nastavili možne vzporednice šahovskega koncepta razmišljanja z dosedanjimi strateškimi dognanji, je najprej potrebno v tem poglavju usvojiti temelje šahovske igre, notacijo, ukrivljenost šahovskega prostora, proces posplošene menjave, osnovne šahovske zakonitosti, šele nato je mogoče začeti spoznavati možne smernice prenosov v strateški management.

4.1 Strukturni temelji splošne šahovske teorije

Splošna šahovska teorija izhaja iz dejstva, da se partija šaha odvija v dvodimenzionalnem sistemu (Bavdek, 1995, str. 7), ki ga opredeljujejo:

- **šahovnica** (prostor) in

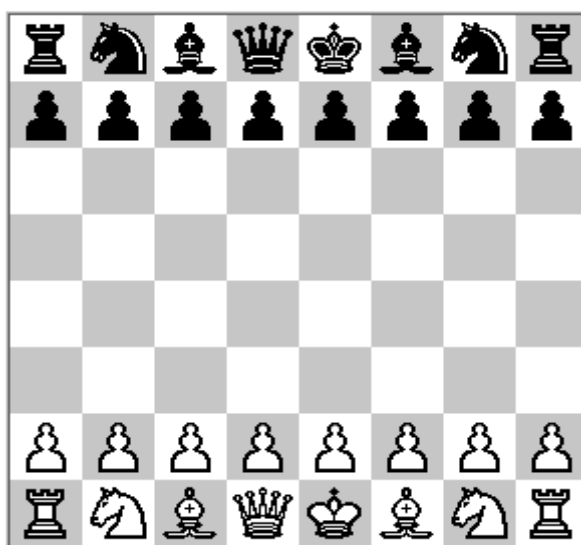
- **šahovske figure** (materija, material).

K temu lahko vključimo tudi dimenzijo **šahovskih potez**, ki vsebujejo komponento časa (Jelen, 2004a, str. 1; Mikac, 2009, str. 3). Bidev (1972, str. 12) opredeljuje še četrto dimenzijo, ki naj bi bila **človekova volja in mišljenje**. Torej šahovska partija se odvija v štirirazsežnostnem prostoru in gre za objektivne dejavnike šahovske igre, ki predstavljajo osnovo za nadaljnja razumevanja.

Šahovnica je plošča iz 64 kvadratnih polj dveh barv, svetlih in temnih, ki si izmenično sledijo. Pogosto jih imenujemo bela in črna. Med seboj se stikajo s stranicami in vogali. Vsako šahovsko polje označimo po njegovi pripadnosti določeni navpičnici in vrsti. Šahovska abeceda sestoji torej iz označevanja s številkami in črkami (Bavdek, 1995, str. 7-9).

Šahovska figura je nosilka moči, je orodje, ki omogoča šahistu prikazati v stvarnem svetu igre določeno duhovno zamisel in s tem njegovo ustvarjalnost in moč. Vsak od tekmecev ima svojo zbirko figur, eden zbirko belih in drugi črnih. Figure označujemo z začetnicami njihovih imen, in sicer z velikimi črkami K (kralj), D (dama), T (trdnjava), L (lovec), S (skakač). V šahu je kmet prispodoba brezimne množice, označimo ga le z navedbo polja, na katerem je (Bavdek, 1995, str. 9-10). Izhodiščni položaj na šahovnici prikazuje slika 14.

Slika 14: Izhodiščni položaj na šahovnici



Vir: S. V. Bavdek, Šah: igra in razvedrilo, 1995, str. 11.

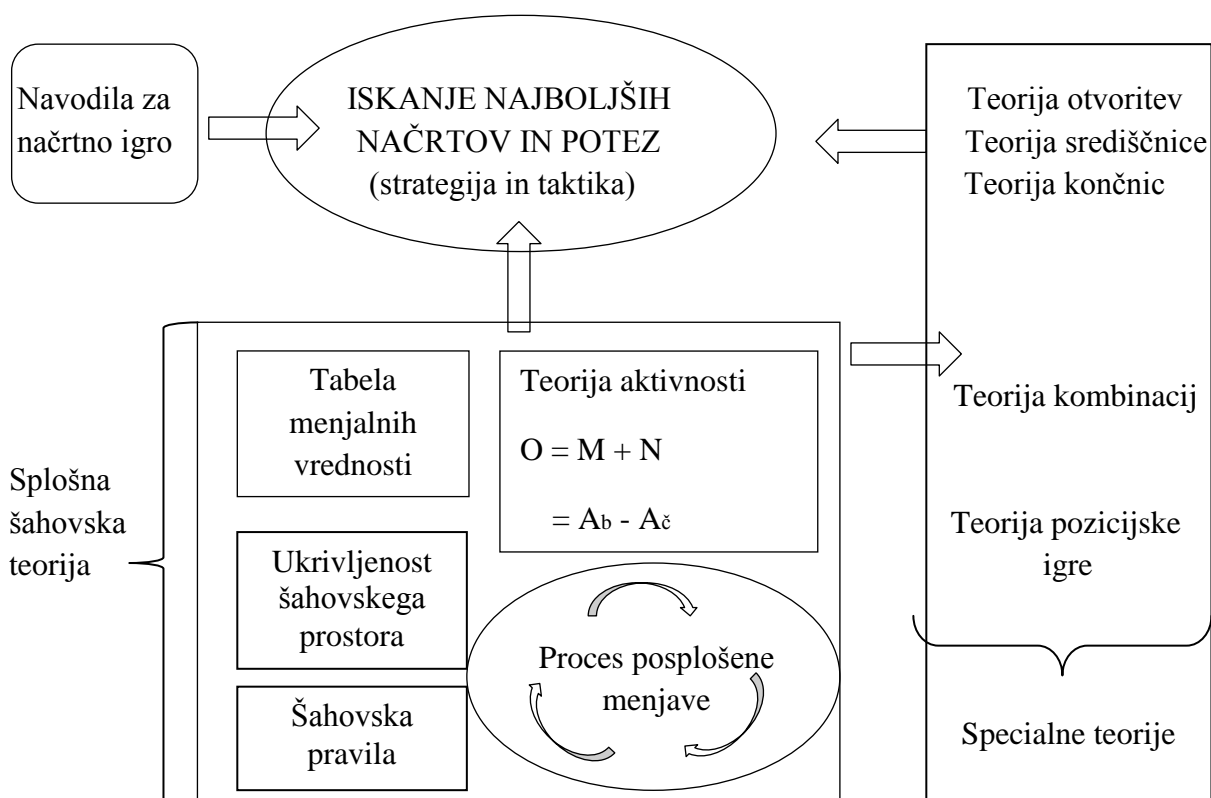
Šahovske poteze pomenijo gibanje oziroma premikanje šahovskih figur, je znamenje dogajanja in določene dinamike. S potezo izvedemo svoj sklep in pokažemo svoj namen. Spremenimo tudi razmere na šahovnici. Šahovska poteza je opravljeno dejanje in vrnitev v prejšnje stanje pravzaprav ni več mogoče (Bavdek, 1995, str. 13). Pri zapisu položaja figur na šahovnici se držimo zaporedja, da najprej napišemo začetnico imena figure ter nato polje, na katerem se nahaja.

Človekova volja in mišljenje vodita in usmerjata dogajanje na šahovnici. Gibanje šahovskih figur po šahovnici je torej odvisno od igralčevih hotenj in njegove volje.

4.2 Teoretski temelji za iskanje najboljših šahovskih potez

Bistvo šahovske igre je iskanje najboljših načrtov in potez, ki predstavlja glavni teoretski temelj šahovski igre. Nenadomestljiv vir kreiranja najboljših šahovskih potez so tudi praktične izkušnje v igri. Shematičen prikaz teoretskih temeljev za najboljše poteze v šahovski igri in medsebojne vsebinske povezanosti je prikazan na Sliki 15.

Slika 15: Teoretski temelji za načrtovanje najboljših potez



Vir: M. Mikac, *O splošnih zakonitostih šahovske igre*, 2009, str. 4.

Teoretski temelji za iskanje najboljših načrtov in potez izhajajo iz splošne šahovske teorije in specialnih teorij. Eden praktično najbolj uporabnih delov splošne šahovske teorije je teorija aktivnosti, ki je sestavljena iz načela aktivnosti in enačbe aktivnosti. Do razumevanja teorije aktivnosti pridemo postopoma preko osvojitve šahovskih pravil, ukrivljenosti šahovskega prostora ter poznavanja tabele menjalnih vrednosti figur. V praksi pa potrebuje šahistovo razmišljanje bolj konkretno oporo, ki jo predstavljata specialni teoriji, in sicer teorija pozicijske igre in teorija kombinacij. Poleg tega pa so za posamezne faze igre pomembne še teorija otvoritev, teorija središčnice in teorija končnic. Na šahovnici se neprestano odvija proces posplošene menjave. Ob postopnem seznanjanju s temelji iskanja najboljših načrtov in potez si lahko pomagamo z navodili za načrtno igro.

Cilj šahovske igre je matirati nasprotnikovega kralja. Pridobitev pozicijske ali materialne prednosti je potemtakem le pomožni smoter, ki posredno lahko pripomore k uresničitvi glavnega. Za videnje matnega položaja in prepoznavanje njegovih sestavin, kakor tudi za njegovo udejanjenje je potrebna določena duhovna moč, spretnost in učinkovitost, ki se z izkušnjami še krepi. Matiranje nasprotnikovega kralja je torej plod zavestne in velikokrat duhovite igre. Osnovno zamisel matne slike moramo opremiti s tistimi potezami, ki omogočajo rešitev in popeljejo od danega položaja do mata (Bavdek, 1993, str. 7).

4.2.1 Splošna šahovska teorija

Teoretsko izhodišče predstavlja teorija aktivnosti, ki jo vzpostavljata (Jelen, 2004a, str. 2-4):

- **načelo aktivnosti**, imenovano tudi načelo dvojnosti;
 - stremimo k temu, da bo aktivnost oziroma gibljivost naših figur čimbolj naraščala v primerjavi z aktivnostjo nasprotnikovih figur (napadalno lice načela aktivnosti);
 - preprečujemo aktivnost, gibljivost nasprotnikovih figur (omejevalno oziroma preprečevalno lice načela aktivnosti);
- **enačba aktivnosti:** $O = Ab - Ač = M + N$

O = aktivnostna ocena pozicije (izražena je v enotah materialne vrednosti enega kmeta)

Ab = aktivnost bele pozicije = vsota aktivnosti vseh figur belega

Ač = aktivnost črne pozicije = vsota aktivnosti vseh figur črnega

M = materialna prednost = razlika v aktivnosti med belo in črno pozicijo, ki izvira iz materialne prednosti

N = nematerialna prednost = razlika v aktivnosti med belo in črno pozicijo, ki ne izvira iz materialne prednosti

Tri glavna obeležja dejanske, trenutne aktivnosti posamezne figure (Jelen, 2004a, str. 3):

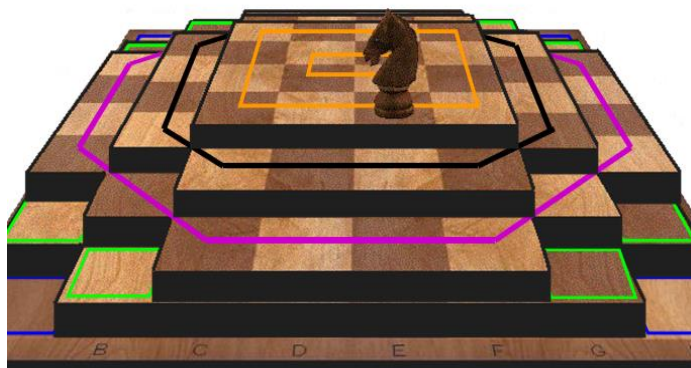
- **nadzor pomembnih polj** - neposreden nadzor (delovanje na središčna in ostala ključna polja ter zasedenost teh polj) in posreden nadzor (možnost uničenja ali vezava figur, ki delujejo na središčna in ostala pomembna polja);
- **gibljivost** - število možnih potez;
- **varnost, stabilnost** - varen položaj, s katerega jo nasprotnik ne more učinkovito preganjati – ključna je varnost kralja, nato ostalih figur, po vrstnem redu njihove pomembnosti.

Šahovski svet oblikujejo ustrezna igralna orodja in pravila o igranju. Kako se figure lahko gibljejo, pa določajo ustaljena šahovska pravila, ki pomenijo temeljni kodeks, zakonik za ravnanje ali igro šahovskih tekmecev (Bavdek, 1994, str. 7).

Figure imajo iz središčnih polj boljše možnosti kot iz robnih polj. Šahovnica, življenjski prostor šahovske partije se upogiba pod vplivom na njej nastopajočih figur. Tako rekoč

dviguje srednja polja, da bi se proti robovom šahovnice spuščala. Slika 16 poskuša ponazoriti to nenavadno upogibanje šahovnice (Mikac, 2009, str. 5).

Slika 16: Ukrivljenost šahovnice na primeru skakača



Vir: M. Mikac, O splošnih zakonitostih šahovske igre, 2009, str. 5.

V večstoletni mojstrski praksi so se izkristalizirale povprečne aktivnosti posameznih figur, ki jih običajno imenujemo kar materialne vrednosti ali menjalne vrednosti. Za enoto vzamemo povprečno vrednost kmeta (Tabela 1).

Tabela 1: Tabela materialnih vrednosti (v enotah kmeta)

| | |
|----------|---|
| Kmet | 1 |
| Skakač | 3 |
| Lovec | 3 |
| Trdnjava | 5 |
| Dama | 9 |

Vir: S. V. Bavdek, Šah: igra in razvedrilo, 1995, str. 19.

Namesto vrednosti 3 se za lovca včasih uporablja vrednost 3 in ena tretjina. Zato, ker je v večini pozicij lovec nekoliko vrednejši od skakača. Podobno se za damo namesto zaokrožene vrednosti 9 včasih uporablja vrednost 9 in ena tretjina. Vseeno se uporablja pri materialnih izračunavanjih cela števila, navedena v preglednici, popravke v oceni zaradi konkretnih značilnosti pozicije pa se upoštevajo v nematerialnem prispevku enačbe aktivnosti. Vsaka nova poteza na šahovnici vzpostavlja nadzor nad novimi polji, opušča nadzor nad drugimi, vpliva na stabilnost določenih figur, na njihovo gibljivost, na usklajenost delovanja itd. Nekateri prvotni dejavniki aktivnosti se izgubijo, drugi narastejo in pridobijo na pomenu. Lahko rečemo, da poteka na šahovnici nenehna medsebojna menjava različnih vrednosti. Predmeti menjav so torej polja, linije, točke, lastnosti figur, same figure in druge vrednosti, ki pripadajo različnim sestavinam skupne aktivnosti. Za razliko od menjave v običajnem pomenu besede, ki se nanaša samo na menjavo materialnih vrednosti, imenujemo menjavo vrednosti različnih dejavnikov

aktivnosti, ki nenehno poteka na šahovnici - posplošeno menjavo. Ker je vse v gibanju oziroma spreminjanju in ker gre za pretvarjanje različnih materialnih (povprečna menjalna vrednost figur) in nematerialnih vrednosti (prostorsko-časovnih vrednosti), pravimo, da se nenehno odvija proces posplošene menjave.

4.2.2 Specialne teorije

Najpomembnejša in najvplivnejša med specialnimi teorijami je teorija pozicijske igre. Bistvo pozicijske igre je ustvarjanje ugodnih kmečkih struktur ter trajnejših močnih položajev za lastne figure. Od kmečkih struktur je odvisna tudi gibljivost figur. Pri blokiranih kmečkih strukturah je gibljivost figur manjša, pri odprtem središču je gibljivost figur bistveno večja. Pozicijska igra je osredotočena na pridobivanje trajnejših nematerialnih prednosti, ki so pretežno statične narave in vsebuje izzivanje slabih polj v nasprotnikovem taboru. Steinitzevi najpomembnejši odkritji, s katerima je osnoval teorijo pozicijske igre, sta zgodovinsko načelo in načelo ravnotežja. Teorija temelji na kopičenju, zbiranju majhnih, a dolgotrajnih prednosti (Praznik, 2012, str. 88).

Zgodovinsko načelo pravi, da so velike kombinacije posledice predhodnih napak, ki se vtisnejo v pozicijo v obliki slabih točk oziroma trajnih slabosti. Te slabosti omogočajo, da nasprotnik zasede s svojimi figurami agresivne položaje in pripravi kombinacije. Brez teh napak bi bila pozicija ves čas v ravnotežju in glede na to, da si nobena stran ne bi ustvarjala slabosti, bi se partija praviloma končala z remijem (načelo ravnotežja). Poleg zgodovinskega načela in načela ravnotežja, ki sta posebej značilni za pozicijsko igro seveda ne gre pozabiti na osnovno in splošno šahovsko načelo aktivnosti, torej težiti k čim večji aktivnosti, gibljivosti svojih figur ter onemogočati gibljivost, aktivnost nasprotnikovih figur.

Ob tem pa je treba takoj poudariti, da vključuje vsaka objektivna ocena pozicije poleg abstraktnega (statičnega) dela, torej pozicijskih elementov, tudi dinamični del, kjer gre za konkretne grožnje oziroma kombinacije. Šahovsko kombiniranje zavzema osrednje mesto pri šahu. Uspešnost pri kombiniranju je odvisna od dobre pozicijske igre. Pri teoriji kombinacij gre za razlago šahovskega kombiniranja s pomočjo razstavljanja kombinacij na objektivne dejavnike, ki so časovni (prisila, stopnje prisile, tempo, vmesna poteza), prostorski (sestavljanje kombinacijskih elementov, figurna sestava vezave in baterije) in materialni (posebnosti posameznih figur, lestvica menjalne vrednosti, žrtve v kombinacijah). Najpomembnejši del teorije kombinacij in hkrati njena uporabna vrednost so kombinacijske prvine (osnovna prostorska delovanja). Predstavlja vzpostavitev oziroma prenehanje določenega prostorskega delovanja, ki je za akcijo (kombinacijo) pomembno. Šahisti s pomočjo te metode razvijajo intuicijo in logiko (Mikac, 2005, str. 2-23).

Pri šahu razlikujemo tri dele igre: otvoritev, središnico in končnico. Bacon in Pugh (2004, str. 88) menita, da morajo figure v fazi otvoritve biti pripravljene tako za napad kot obrambo. Navajata štiri primarne cilje otvoritve, to so nadzor nad središčnimi polji, hiter razvoj figur, varovanje kralja in oviranje nasprotnika. Mikac (2007, str. 1) opozarja, da se pojem teorija otvoritev pogosto netočno uporablja za izbrane otvoritve in variante oziroma za začetke

posameznih partij, ki so jih igrali dobri šahisti. Pravilni izraz za to bi bil morda »urejena otvoritvena praksa«. Teorija otvoritev proučuje zakonitosti (načela) izbire najboljših potez in načrtov v otvoritvi. Temelji na teoriji aktivnosti, cilj igre v otvoritvi pa tako določa načelo aktivnosti, doseči čim večjo aktivnost lastnih figur v primerjavi z aktivnostjo nasprotnikovih figur. Bacon in Pugh (2004, str. 88) navajata, da po otvoritvi sledi največji izziv, kompleksna in kritična središčnica. Menita, da so zanjo značilni trije elementi, to so strategija, pozicijsko delovanje in taktike. V tej fazi igre igralci razvijajo svoje pozicije, stremijo k prednosti, prizadevajo si za materialne prednosti in izvršujejo strategije. Teorija središčnice je v dobri navezi s sestavljanjem kombinacij. Končnice so zadnja, zaključna faza šahovske partije, v kateri se partija odloča, zato je njihov pomen enak, če ne celo večji od drugih delov partije, od otvoritve in središčnice. V osnovnih končnicah je sicer malo figur, vendar pa je igranje z njimi in še posebno s kmeti zelo pomembno. Zato je še toliko bolj pomembna posebna skrb za urjenje v končnici. Teorija končnic je bolj tehnične narave, ki zahteva natančno določen način igre.

4.3 Prednost v razvojnih tempih in ocenjevanje pozicije

Mikac (2005, 2007, 2009) v svojih prispevkih obravnava pomemben časovni dejavnik v šahovski igri. Ena od osnovnih značilnosti šaha je izmenjavanje potez dveh nasprotnikov, kjer gre za stalen boj dveh akcij z različnima ciljema. Zato poskuša šahist dati v svojo potezo toliko energije in moči, da mu tudi po potezi nasprotnika ostane nek presežek v materialu, prostoru ali času. Pod presežek v času se razume taka prisila poteze nasprotnika, da naša akcija teče nemoteno dalje, torej kombinacija napreduje od poteze do poteze, kot da nasprotnik sploh ne igra. Takšno pridobitev časa za akcijo, ki jo zaznamuje omejevanje nasprotnikove svobode za njegovo akcijo, imenujemo **tempo**. Za uspešno kombinacijo je obvezno držati tempo. Pri kombiniranju šahist pogosto navidezno daje material ali prepušča prostor, toda tempa ne izpušča iz rok, torej ne daje nasprotniku predaha za njegovo akcijo. Kombinacija je končana, ko tempo preide na nasprotnikovo stran. S pojmom tempo torej označujemo v šahu različne situacije (Mikac, 2009, str. 9):

- Tempo v najširšem smislu pomeni svobodno izbiro poteze (čas za akcijo). Vsaka poteza na šahovnici povzroči neko spremembo v prostoru. Nekatere spremembe so zelo pomembne z vidika tempa. Gre za dinamične spremembe, kjer se vzpostavijo grožnje oziroma so prisotni kombinacijski elementi (z grožnjo pridobljena poteza).
- Razvojni (statični) tempo v otvoritvi. Gre za možnost, da tisti, ki je na potezi postavi novo figuro ali kmeta v razvit položaj.
- Nujnica (ko nasprotniku tempo vsilimo). Svoj načrt izpelje tisti, ki ni na potezi. Stran, ki je na potezi, poslabša svoj položaj. Gre za situacije, ki se pojavljajo v končnici.

V čem je razlika med dobrim in slabim igralcem? Mikac (2007, str. 5) na vprašanje odgovori, da predvsem v izrabi časa. Dober igralec igra zares vse dobre poteze, ki jih ima na voljo, slabši jih ima tudi, pa jih v danem trenutku ne prepozna in ne odigra. Deloma seveda, ker jih ne vidi, deloma, ker misli, da bo že še imel priliko, ker mu čas, tempo, ni važen. Mobilizacija,

razvijanje figur kot prvi vodilni motiv, izkorišča v otvoritvi predvsem čas. V dobri izrabi vsakega tempa se skriva velik del uspeha v partijskem začetku. Še posebej zahtevno je doseči mobilizacijo figur ob najmanjši možni porabi potez in hkrati upoštevati tudi konkretne grožnje.

Jelen (2006, str. 26-29) predstavlja pomemben prispevek šahovske stroke k teoriji otvoritev, da šahist lahko s pomočjo praktičnih pravil in modela, od poteze do poteze spremlja prednost v razvojnih tempih iz vsake pozicije. To mu lahko daje določeno oporo pri načrtovanju potez. Mikac (2007, str. 20) povzema, da je razvojna prednost pozitivno povezana s prednostjo v gibljivosti figur, s prednostjo v nadzoru večjega števila središčnih in drugih pomembnih polj in s prednostjo v bolj usklajenem medesebojnem delovanju figur, negativno pa je povezana s potencialno aktivnostjo in varnostjo oziroma stabilnostjo figur.

Za ocenjevanje šahovske pozicije je potrebno strogo ločiti šahistov miselni proces pri hitropotezni partiji (pospešeni šah), ki poteka z bistveno pospešeno hitrostjo ali pa klasični šah, ki omogoča posamezne globlje miselne analize in računanje potez. Tancig (1983, str. 202) ugotavlja, da je osnova šahovske spretnosti ocene pozicije sposobnost hitrega povezovanja in razpoložljivosti znanih vzorcev šahovskih figur in njihovih postavitvev. Namreč proces odločanja o potezi je velikokrat časovno omejen, zato poteka na ravni rekonstrukcije preteklih šahovskih izkušenj in znanja ter črpa poteze strukturirane iz dolgotrajnega spomina.

Ocenjevanje šahovskih pozicij je pogosto pri analitično-raziskovalnih prispevkih, ki zajemajo poleg izračuna ključnih šahovskih variant in storjenih partijskih napak tudi psihološke vidike in čustveno doživljanje med partijo. Tovrstne raziskave zahtevajo podrobno razčlenjevanje posameznih pozicij. Za oceno pozicije je lahko zelo pomembno vprašanje, kdo je na potezi.

5 ŠAH V FUNKCIJI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Drucker (2001, str. 9-11) je prepričan, da prihajajoča prevlada znanja kot ključne gospodarske dobrine prinaša nove poglede na prihodnost managerskih misli in prakse. Opredeljuje nove poti za doseganje uspeha. Tisti, ki že zdaj poglobljeno analizirajo te nove izzive in tako pripravljajo sebe in svoja podjetja na spremembe, bodo prevzeli vodilna mesta in zavlادali prihodnosti. Največji izziv prihodnosti bo produktivnost umskega delavca. Strateške vsebine so postale vsebine, s katerimi se lahko spopade in jih razreši le management in posamezni umski, strokovni ter vodstveni delavci. Kakšna je nova stvarnost in kaj zahteva od vodilnih, da bi se lahko spopadli s temi izzivi? Morda šahovska ponazoritev strateškega razmišljanja in sprejemanja odločitev približa teoretična dognanja v realen poslovni svet, ki je poln soočanja s kompleksnimi situacijami in znatnimi pritiski. Namreč, mnogi avtorji tovrstne tematike zagovarjajo tezo, da so možne prenosljivosti veččin in odlik mišljenja, pridobljene s šahovsko igro, na področje strateškega managementa. Razvijanje strategij v procesu strateškega managementa temelji na strateških principih podobno kot šahovska igra. Kasparov (2008, str. 12) razmišlja takole: »Največje vrednosti se skrivajo za navidez najbolj preprostimi rečmi, pa

najsi gre za šah, šport, literaturo ali umetnost.« Glede na to, da je kulturološko šah področje umske kulture, kulture mišljenja in umske ustvarjalnosti ter po drugi strani za Druckerja prihodnost managerske prakse sloni na razmišljanju umskih (predvsem vodstvenih) delavcev, se lahko pokažejo možne vzporednice šahovskega koncepta razmišljanja in koncepta sprejemanja odločitev managerjev.

5.1 Šahovska igra in šole strateškega managementa

V želji, da šahovsko igro bolj približamo miselnim tokovom strateškega managementa, preverimo njegovo sovpadanje s teoretičnimi strujami ter njegove značilnosti umestimo v šole strateškega managementa po klasifikaciji, ki jo je napravil Whittington.

Klasična šola temelji na prepričanju, da je mogoče razvijati strategijo podjetja na temelju nekega racionalno zasnovanega procesa, torej gre za prepričanje, da naj bi bil proces oblikovanja strategije nadzorovan, zavesten, miselni proces.

Pri šahistih oblikovanje strategije ni v celoti nadzorovan, zavesten miselni proces in ni močno naslonjen na logiko. Model oblikovanja strategije je zapleten in ni jasno opredeljen. Šahisti so pogostokrat vprašani, koliko potez vidijo vnaprej in kako poteka njihov miselni proces. Na to vprašanje se odzovejo zbegano in na trenutke se zdi, kot da nočejo izdati svojih metod, ki so jih uporabili pri izbiri določene poteze. Vendar v resnici tudi oni ne poznajo pravega odgovora, saj je njihov proces razvijanja strategije zmes izkušenj, intuicije in računanja variant. Kasparov (2012, str. 73) meni, da je tako vprašanje naivno in pregloboko in nanj ni primernega odgovora, zato se šahisti poslužujejo ironičnih odgovorov v slogu »odvisno od vrste položaja«. Enako bi lahko vprašali umetnika, kolikokrat je s čopičem nanesel barvo na platno za neko sliko ter koliko nanosov vnaprej je videl končno stvaritev.

Premočno poudarjanje razumnosti in logike prepreči uporabo intuicije. Intuicijo definiramo kot spoznavni proces, pri katerem se človek nezavedno odloči na osnovi poprej nakopičenega znanja in izkušenj. Psihiater Sigmund Freud je o pomembnih odločitvah rekel: »Ko se odločam o manj pomembnih zadevah, se mi vedno zdi pomembno pretehtati vse prednosti in slabosti. Pri pomembnih zadevah, kot je izbira partnerja ali poklica, pa naj bi odločitev vedno prišla nezavedno, iz nas samih. Pri pomembnih odločitvah o našem osebem življenju naj bi nas vedno vodile notranje potrebe, ki izhajajo iz naše narave.« (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 27-28).

Na intuiciji temeljijo mnoge odločitve, predvsem trenutne reakcije, s katerimi se vsakodnevno srečujemo. Običajno ne razmišljamo, zakaj se obrnemo sem ali tja med vsakodnevno potjo na delo, temveč ubiramo ustaljeno pot. Tudi šahist v trenutku zagleda preprost mat v treh potezah, pa čeprav se z natančno takšnim položajem prej še ni soočil. V takem primeru pač izkoristi svoje profesionalne navade. Večinoma se v takšnih primerih odločamo brez trohice razmišljanja ali dvoma in se odločitvam prepustimo podobno kakor avtonomnemu živčnemu sistemu organizma, ki denimo, upravlja s sistemom našega dihanja. Na delu so pogojni in

brezpogojni refleksi. Toda refleksi ali navade še niso intuicija. Naučene sheme reagiranja nam prihranijo precej časa v standardnih situacijah. Težave nastopijo takrat, ko se naslonimo na ustaljene sheme pri reševanju bolj zapletenih položajev. Takšen pristop bi zadušil ustvarjalnost in vzpodbudil »univerzalni« pristop, ko bi vse nastale položaje skušali rešiti v okvirih enakih shem in procedur (Kasparov, 2012, str. 87-88).

Šahovska strategija potrjuje predpostavko klasične šole, da razvite in na koncu sprejete strategije zahtevajo ustvarjalnost in tudi elemente generativnega razmišljanja. Strategije morajo biti edinstvene in ne posnemane. Pri šahovski igri takoj, ko se igralec nauči pravil igre, vleče očitne poteze, ki so bolj ali manj podvržene nekim že napisanim pravilom. Sčasoma vendarle začne misliti samostojno, voden z lastnimi zamislimi, ki se razlikujejo od zamisli katerega koli šahista na svetu. To se imenuje šahistov slog. Svojega osebnega sloga igre ne izberemo sami. Slog ni univerzalni program, ki bi ga lahko vstavil v računalnik ter uporabil pri delu, zato mora vsak zase ugotoviti, kaj je tisto, kar mu najbolj ustreza. Potem sledi končno oblikovanje lastnega sloga. Šele ko spoznamo celoten lasten proces sprejemanja odločitev, lahko v popolnosti izkoristimo svoje sposobnosti. Formulo za uspeh lahko odkrijemo šele s pomočjo natančne analize sprejemanja lastnih odločitev. Sestava lastnega programa nam pomaga pri sprejemanju najboljših odločitev, pomaga nam bolj zaupati lastni intuiciji, pogumno premagovati ovire in verjeti, da bomo postali močnejši, ne glede na rezultat posamezne bitke (Kasparov, 2012, str 13). Z razvijanjem svojega sloga šahovskega razmišljanja se diferenciramo od drugih in otežimo posnemanje, ki je z današnjo informacijsko tehnologijo in dostopnimi podatkovnimi bazami močno olajšano. Naj se danes igra pomembna šahovska partija kjerkoli, čez nekaj ur se že prikaže po vsem svetu in je na voljo za nove in nove analize. Obvezno moramo upoštevati dejstvo, da se lahko nova zamisel, za kakršno smo nekdanj potrebovali mesece trdega dela, pojavi v partijah drugih šahistov že naslednjega dne.

Šole strateškega managementa različno obravnavajo sposobnosti managerjev. Klasična šola verjame v sposobnost managementa, da lahko strateško planira v podjetju in da izoblikovane plane dejansko uvede in uresniči, pa vendarle klasična šola bolj poudarja pomembnost samega procesa formiranja strategije, uvedbi pa ne posveča pretirane pozornosti. Šahovska igra uči prav to, sprejeti odgovornost svojih dejanj ter razvite strategije, ki so plod analize in izkustvenega mišljenja, udejaniti in realizirati na šahovski plošči.

Evolucijska šola je najbolj skeptična glede sposobnosti managementa, da oblikuje in potem dejansko uresničuje sprejeto strategijo. Šahovska igra se težko poistoveti s to šolo strateškega managementa, saj šahisti kot glavni kreatorji šahovske strategije verjamejo v svojo konkurenčnost na temeljih lastnih sposobnosti in zmožnosti, da predvidevajo prihodnje razvoje in v skladu s tem delujejo. Sorodno šahovski igri pa je, da pripadniki te šole poudarjajo vlogo konkurence. Coutu (2005) s pogovorom s svetovnim šahovskim prvakom Kasparovom ugotavlja, da je težko najti primernejši zgled za konkurenco kot na temelju šaha. Velika mera negotovosti in skoraj neomejeno možnosti v smislu potez, ki jih lahko narediš tako v šahu kot v poslovnem svetu. Po samo treh uvodnih potezah v šahu se odpre več kot 9

milijonov možnih pozicij. Zdaj pa si predstavljajmo podjetje, ki se mora soočati s celo vrsto konkurentov, ki odgovarjajo na njihove strategije, postavitev cen in produktov. Shabazz (2002) gre še korak dlje in ne samo, da se strinja, da šah odseva konkurenčno obnašanje, primerja ga celo z vojaškim bojiščem, na katerem se spopadeta dve vojski, opremljeni z globokimi strateškimi udari dveh veleumov. Evolucijska šola deli dokaj nejasna navodila managerjem, ki sprejemajo konkurenco, a vendarle je težko predstavljivo, da najboljšo strategijo izbira okolje in ne oni. Tako kot šah potrebuje šahiste, da oblikuje in uresničuje strateške udare, tako tudi podjetje potrebuje management, da uspešno oblikuje strategije, katerih uspešno uresničevanje bi podjetju zagotavljalo trajnejše konkurenčne prednosti.

Procesna šola se v nasprotju z racionalnim pristopom klasične šole osredotoča na nastajanje strategij, v ozadju katerega naj bi bil proces učenja, sestavljen iz prepleta intuitivnega in izkustveno pogojenega oblikovanja strategije ter podzavestne implementacije strategije. Gre za porajajočo se strategijo. Ta šola je tudi precej skeptična glede vprašanja sposobnosti managementa za oblikovanje strategije podjetja po poti racionalnega razmišljanja.

Šahovska igra ne temelji le na želji po zmagi. Poudari pomemben psihološki element, to je željo po zaznavanju vzorcev in uvajanju reda v zapletenih, celo kaotičnih situacijah. Globoko v možganih so shranjene vse igre, ki jih je šahist igral oziroma obravnaval in pozicije na šahovski tabli se lahko primerjajo z določenimi že shranjenimi vzorci. Podobno kot Mintzbergov lončar, se tudi šahistu v določenem trenutku, določeni poziciji porodi nova ideja, ki pomeni novo strategijo in osredotočenost na njene komponente. Burgess (1997, str. 1) meni, da šahista takrat obda »nenaden občutek«, ko spozna, katera je prava pot za nadaljevanje šahovske partije. Pri Kasparovu (2012, str. 37) velja naslednje: »Kadar mi intuicija in splošna ocena položaja nakazujeta, da je v položaju skritega dovolj napadalnega potenciala, potem se nedvoumno odločim za takšno strategijo, poiščem pa nekaj vmesnih ciljev, ki jih moram izpolniti, da pridem do končnega cilja. Na primer oslabitev kritja nasprotnikovega kralja, menjavo ključne figure njegove obrambe in podobno. Najprej moram dojeti, kateri koraki me bodo približali h končnemu cilju, šele potem bom začel z načrtovanjem konkretnih aktivnosti in iskanjem potez, ki bodo okrepile moj napad. Brez tega bi bil moj načrt bolj jalov, površen in jaz bi konec koncev imel občutno manj možnosti za uspeh.«

Šahovske kombinacije so možne v vseh delih igre, v otvoritvi, središčnici in končnici. Bavdek (1993, str. 6-7) je v svoji knjigi »V vrtincu mata« (1993) zapisal, da je središčnica najlepši del šahovske partije, v katerem se bujna fantazija lahko pričara z učinkovitim ustvarjalnim udejanjanjem in s čudovitimi kombinacijami. Cilj šahovske igre je matirati nasprotnikovega kralja. Pridobitev pozicijske ali materialne prednosti je potemtakem le pomožni smoter, ki posredno lahko pripomore k uresnitvi glavnega. Za videnje matnega položaja in prepoznavanje njegovih sestavin kakor tudi za njegovo udejanjenje so potrebni določena duhovna moč, spretnost in učinkovitost, ki se z izkušnjami še krepijo. Matiranje nasprotnikovega kralja je torej plod zavestne in velikokrat duhovite igre. Osnovno zamisel

matne slike moramo opremiti s tistimi potezami, ki omogočajo rešitev in popeljejo od danega položaja do mata.

Čeprav v napadu praviloma igramo tvegano, vsebuje šahovska igra v nasprotju procesne šole tudi elemente racionalnega obnašanja. Prizadevamo si pridobiti pobudo in zato pogosto žrtvujemo figure ter igramo poteze, ki se zdijo neracionalne. Vendar lahko tvegamo tudi z namenom in na osnovi racionalnega odločanja znotraj meja sprejemljivih in upravičenih pogojev oziroma omejitev. Tvegane poteze nam lahko omogočijo pridobiti tempo oziroma prehiteti nasprotnika v igri. Bavdek (1993, str. 49) meni, da pri matnem napadu oziroma napadu na kralja, ki naj bi se končal z matiranjem, moramo celotno podjetje dobro preračunati. Če se nam to ponesreči, spoznamo, da smo preveč izčrpali svoje materialne zmožnosti. Pri matnem napadu igro pogosto gradimo na določeni matni sliki ali na slabostih v kraljevem položaju. Ni pa nujno, da se napad na kralja z matnim motivom tudi konča z matiranjem. Pogosto pri takšnem napadu dosežemo materialno prednost, ki nam olajša pot do zmagovitega konca.

Sistemska šola strateškega managementa ima zaupanje v sposobnosti managementa za oblikovanje in uresničevanje strategij, vendar gradi svojo teorijo na osrednji temi, da so strategiji odločevalci, ki so močno vpeti v različne družbenoekonomske sisteme.

Kasparov (2012, str. 32-33) meni, da je šah stoletja doživel velikanske evolucijske spremembe. Poglavitna intelektualna igra Zahoda je odražala razvoj evropske družbe in možne so vzporednice med razvojem šaha in evolucijo družbenih sprememb. Spremembe v političnih, ekonomskih in kulturnih sferah so v določeni obliki vplivale tudi na slog igre najboljših šahistov vsake dobe. Zato ni naključno, da se je v obdobju renesanse od 15. do 17. stoletja šah najbolj burno razvijal v Španiji in Italiji. Louis Ramirez Lucena, avtor najstarejšega ohranjenega šahovskega učbenika, izdanega leta 1497, se je šolal na univerzi v Salamanci. Opozoril je na prehod k novim pravilom igre, ki so se brez posebnih sprememb obdržala do današnjih dni. Prvi veliki šahovski mojster, znani skladatelj in eden izmed tistih, ki so položili temelje francoski komični operi, Francois Andre Danican Philidor, je položil tudi temelje razvoju teorije pozicijske igre. Živel je v obdobju razsvetljenstva, ki se je razvilo iz filozofije racionalizma. Znamenita Philidorjeva fraza »kmetje so duša šaha« je imenitni znanilec velike francoske revolucije. V prvi polovici 19. stoletja je šah znova sledil geopolitični realnosti. V tistem času je divjal boj za prestiž med Francozi in Angleži, enako je bilo tudi v šahu. Šele sredi stoletja je vodilni svetovni mojster postal znameniti šahovski romantik iz Nemčije Adolf Andersen. Njegov slog igre, brezkompromisni napad na nasprotnikovega kralja, običajno povezan s prav neverjetnimi žrtvenimi potezami, je v popolni harmoniji s povečevanjem ideje na račun materije, kar se je ujemalo z dialektiko nemške klasične filozofije. Edini, ki mu je za trenutek uspelo zatemniti Andersenovo slavo, je bil ameriški genij Paul Morphy, ki si je v dveh letih (1857-1858) pokoril tako novi kot stari svet. Morphy je demonstriral neverjetno skladnost pragmatizma, agresivnosti in točnega računanja. Lastnosti, ki so bile značilne tudi za razvoj cele Amerike v drugi polovici 19. stoletja in izjemno dobro opišejo mlado ameriško ljudstvo. Naslednji veliki preskok v razvoju

šahovske misli je sledil v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, ko so se pojavili hipermodernisti. Njihova voditelja sta bila Aron Nimcović in Rihard Reti. Zasenčila sta tradicionalni koncept igranja, ki so ga oblikovali njuni predhodniki. Potem je nastopila Botvinnikova doba, ki je povečevala analitični slog nove sovjetske znanosti. V začetku sedemdesetih let dvajsetega stoletja je Bobby Fischer, podobno kot nekoč Morphy, osupnil svet z močnim, a kratkotrajnim prebliskom ameriškega individualizma in dvignil šah na novo, profesionalno raven.

Kasparov in Plisecki (2004, str. 3-10) v svoji knjigi *Moji veliki predhodniki* opisujeta vrsto šampionov kot simbolov časa, od Steinitza (svetovni prvak od leta 1886 do leta 1894) do Kramnika (svetovni prvak od leta 2000 do leta 2006). Najboljši šahisti vsakega velikega obdobja so bili tudi odsev časa, v katerem so živeli in ustvarjali. Vse kulturne, politične, psihološke spremembe so se nezadržno pokazale tudi v šahu, v idejah in partijah največjih mojstrov. Ta usodna povezanost je v veljavi že od samega začetka šahiranja v Evropi. Tendence se še danes pojavljajo in izginjajo, le da je danes edino delujoče pravilo odsotnost vseh pravil. V sodobnem svetu opazimo kopico dinamičnih sprememb, od informacijske tehnologije do načinov vodenja vojn.

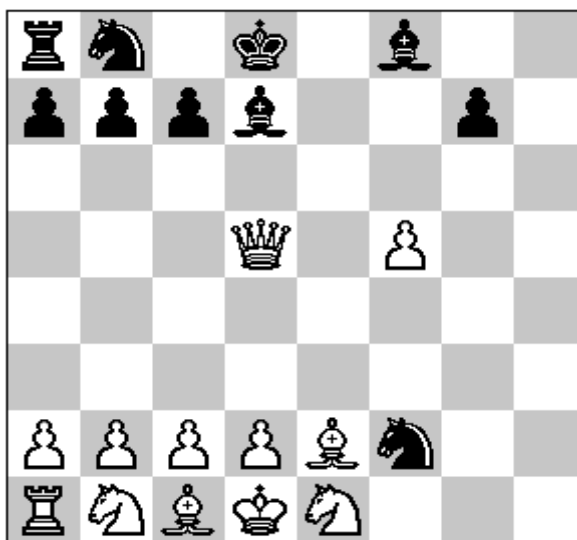
Razlikovanja v tržnih razmerah, družbenih razredih, pravnih in kulturnih sistemih vplivajo na oblikovanje strategije. Seveda to ne pomeni, da se bodo vsa podjetja v okviru določenega družbenoekonomskega sistema obnašala enako. Družbe so preveč zapletene tvorbe in ljudje preveč individualistični, da bi bilo mogoče od njih pričakovati uniformno vedenje. Kljub temu v praksi strateškega managementa ne kaže zanemarjati vplivov drugačnosti socioloških okolij (Čater et al., 2011, str. 25).

5.2 Pomen strateške obravnave šahovske igre

Ni več govora o premagovanju odpora do sprememb, dejstvo je, da so spremembe neizbežne. V obdobju burnih preobratov, v katerem živimo, so postale spremembe pravilo. Toda, če podjetje hoče preživeti, mora celo spodbujati spremembe. V obdobju hitrih strukturnih sprememb bodo usmerjevalci sprememb edini, ki bodo preživeli. Zato je eden glavnih izzivov današnjega managementa, da se preoblikuje v usmerjevalce sprememb. Usmerjevalec sprememb vidi v spremembah priložnosti (Drucker, 2001, str. 76). Šahist se tudi konstantno sooča s spremembami, vsaka poteza pomeni določeno spremembo in priložnost k organiziranemu izboljševanju svoje pozicije. To vodilo narekuje, da mora podjetje načrtno in nenehno izboljševati vse svoje dejavnosti, pa čeprav po določenih manjših stopnjah. Tudi šah je igra majhnih prednosti. Potrebno je neprestano stremeti k izboljšanju pozicije in zbirati celo minimalne prednosti, prednosti, ki jih nasprotnik niti ne zazna oziroma se mu zdijo nepomembne. To je lahko malo boljša otvoritev, za odtенок boljši razvoj figur ali pa malo boljše varovanje kralja. Vsaka mala prednost sama po sebi ne pomeni ničesar, a če jih seštejemo več skupaj, lahko pomenijo ključen dejavnik, ki pripomore, da imamo kontrolo v šahovski partiji (Muoio, 1999). Podjetja morajo načrtno iskati spremembe, ki bi se lahko spreobrile v priložnosti.

Kasparov in Plisecki (2004, str. 13-14) razlagata, da so etape razvoja šahovske igre precej podobne tistim, ki jih preživi vsak boljši šahist. Najprej je vse skupaj podobno igri iz 16. in 17. stoletja. Že v otvoritvi se vpelje kraljico v boj in, ne da bi razmišljali o razvoju figur, takoj brezglavi napad. Kombinacije včasih uspejo, drugič se izkažejo kot popolnoma nekorektne, obramba je na obupni ravni, predvsem pa v naši igri ni zametkov kakršnegakoli načrta. Ta slog je zaznamovala predvsem nadarjenost in fantazija njegovih najvidnejših šahovskih predstavnikov. Slika 17 prikazuje šahovsko pozicijo, ki velja za spomenik obdobju brez naslanjanja na resnejše strategije in analize. Šahovski mojstri so kmete zanemarjali, druge figure pa razvijali hitro z željo, da čim hitreje pridejo do napadalnega položaja.

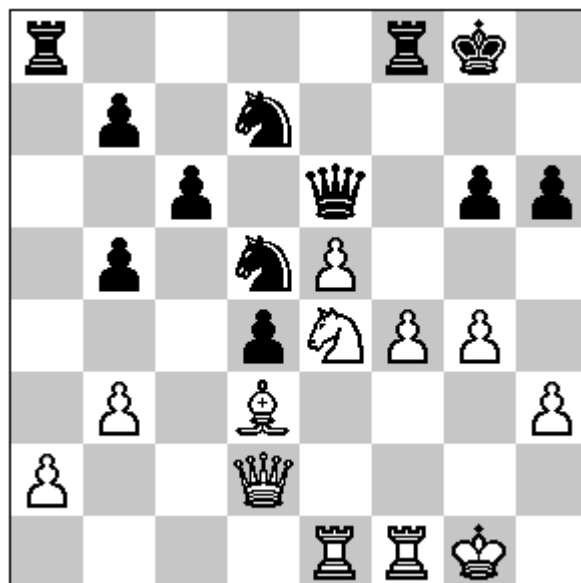
Slika 17: Šahovska matna pozicija starejšega obdobja



Vir: G. Kasparov & D. Plisecki, Moji Veliki Predhodniki, 2004, str. 13.

Napadalni in kombinacijski šah je kraljeval vse do srede 18. stoletja, ko se je v šahovskem svetu pojavil Philidor, ki je prvi poskusil sistematizirati in znanstveno obdelati posamezne faze šahovske igre in določiti nekaj osnovnih načel igre. Prvi je izpostavil pozicijski načrt, zasnovan na unikatni »kmečki« teoriji. Kmeti spredaj, figure za njimi, to je bil skrajšano načrt Philidorjeve igre. Slika 18 ilustrira tak tipičen primer.

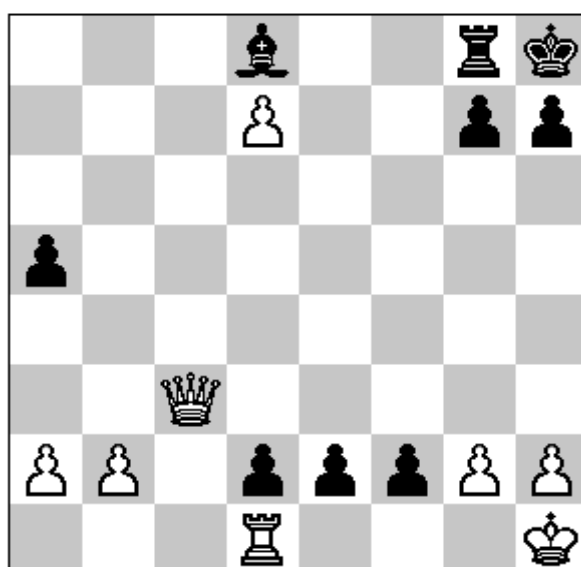
Slika 18: Primer Philidorjeve igre



Vir: G. Kasparov & D. Plisecki, *Moji Veliki Predhodniki*, 2004, str. 14.

Prvi koraki strategije, ki jo je konec 1850. lepo demonstriral Paul Morphy, je bila šahovska partija leta 1834 v Londonu, ko je turnir dobil francoski šahist Labourdonais. Prav ta partija je v največji meri poudarila njegovo premoč v strategiji. Njegove kombinacije so bile namreč dobro pozicijsko utemeljene, taktična igra pa je zagotovila napredovanje črnim prostim kmetom. Slika 19 prikazuje eno najbolj znanih pozicij iz 19. stoletja, ki pušča za seboj močan vtis (Kasparov & Plisecki, 2004, str. 16-20).

Slika 19: Šahovska pozicija z zametki nastanka strategije

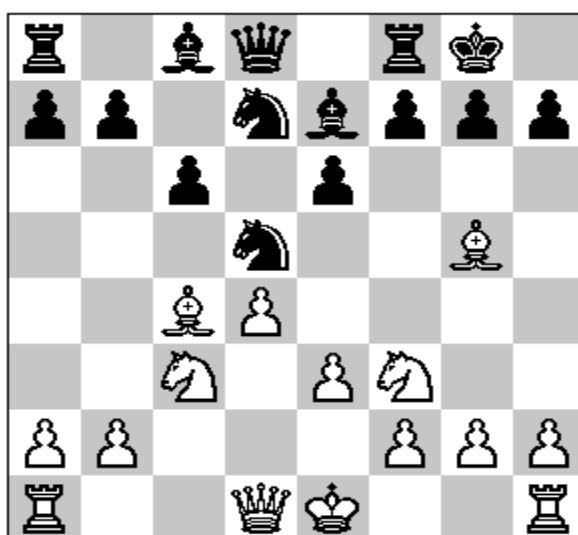


Vir: G. Kasparov & D. Plisecki, *Moji Veliki Predhodniki*, 2004, str. 20.

Tovrstne spremembe v razvoju dojemanja strategije niso nič novega v poslovnem svetu, vendar se zdi, da z vsakim desetletjem progresivno narašča vrednost strateškega obravnavanja vodenja podjetja. Predvsem posledice majhnega zamujanja v reagiranju so mnogo bolj resne in celo usodne za podjetja. Prevečkrat se namreč zgodi, da podjetje zazna negativen signal oziroma nevarnost, šele ko nepazljivost začne odžirati dobiček in povzroči padec v prometu. Uspešna podjetja bodo tista, ki bodo pravočasno prepoznala nov vzorec dogodkov, situacij in uvajala nove pristope nadaljnega delovanja na trgu. Dimovski et al. (2005, str. xii) ugotavljajo, da podjetja na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, potrebujejo tudi fleksibilen, samozavesten management. Managerji tradicionalnih podjetij so se osredinjali le na kakovostno poslovanje, soočati so se morali z neprestanimi, vendar predvidljivimi spremembami. Današnje spremembe niso le hitre, temveč tudi bolj kompleksne, nepredvidljive in vsepovsod prisotne. Strateške odločitve so tiste, ki določajo celostno usmeritev podjetja oziroma organizacije in njen dokončen razvoj v luči predvidljivih, nepredvidljivih in nepoznanih sprememb, ki se lahko pojavijo v najpomembnejšem bližnjem okolju (Mintzberg & Quinn, 1996, str. 4).

Bacon in Pugh (2004, str. 83-94) tudi obravnavata šahovsko igro s tremi razvojnimi fazami ter menita, da je za končni uspeh potrebno igrati otvoritev »kot knjiga«, središnico »kot čarodej« in končnico »kot računalnik«. Tudi za strateški razvoj podjetja lahko razdelimo možni potek na enake faze razvoja. Faza otvoritve vsebuje planiranje, trženje in financiranje, torej aktivnosti, ki omogočajo delovanje na trgu. Čim hitrejši nadzor nad centralnimi polji ter v otvoritvi ustvariti konkurenčno prednost ter razliko, ki jo bojo trg in odjemalci opazili in cenili. Slika 20 prikazuje primer otvoritve na osnovi šahovskega obrazca.

Slika 20: Primer šahovske otvoritve



Vir: T. R. Bacon & D. G. Pugh, The behavioral advantage: what the smartest, most successful companies do differently to win in the B2B arena, 2004, str. 88.

Skozi oblikovanje in razvoj blagovne znamke, trženja in razvoj produkta oziroma storitve ter pozicioniranja na trgu, je cilj faze otvoritve doseganje konkurenčne prednosti. V središčnici se začne opredeljevanje posamezne priložnosti z odjemalci. Prične se v trenutku, ko se vzpostavi prvi kontakt in se gradi na poslovnem odnosu in sodelovanju s stranko. Tukaj uspevajo le najboljši, saj ta faza razvoja zahteva strategijo, spretnost, predvidevanje, vztrajnost in pravi občutek.

S prehodom v končnico se zelo spremeni značaj igre. Kombinatorično igro praviloma zamenja pozicijska. Marsikdaj se s končnico odpre povsem nov svet, v katerem imajo zakonitosti pozicijske igre dominantno veljavo. Še posebej velja opozoriti, da moramo biti v končnici do skrajnosti natančni, kajti že najmanjše napake so lahko usodne in nepopravljive. Končnice terjajo torej izpiljeno tehniko igranja.

5.3 Strateško razmišljanje in šahovsko–ekonomski paradoksi

Strateško razmišljanje zahteva natančno in vseobsežno znanje, sposobnost in izkušnje. V želji po najboljši rešitvi problema se kombinira prednosti analize in intuicije. Strateški način razmišljanja je potrebno vsakodnevno prakticirati in trenirati, ustvarjati navado in sprejemati tako vrsto razmišljanja kot standard. Šahovska igra je skozi zgodovino obveljala za vajo v strateškem načinu razmišljanja ter je tradicionalno zelo strateška igra. Managerjevo delo je kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. S pomočjo treniranja miselnih vzorcev na osnovi šahovskih obrazcev, lahko manager utrdi strateško razmišljanje ter izkustvene sposobnosti prenese v poslovne vode.

Zaradi intenzivnosti konkurence se definicije vrednosti na trgu zelo hitro spreminjajo v korist potrošnikov. Tržna prednost se lahko ob vstopu konkurenta, ki postavi nova pravila igre, zelo hitro spremeni v svoje nasprotje. V tovrstnih razmerah je izredno težko ustvariti in ohraniti obstojno primerjalno prednost. Z intenzivnim in konfliktnim poslovnim okoljem se na trgu vzpostavlja izredno stanje, podobno vojnim razmeram. Vsakemu dejanju sledi sistematično in inteligentno oviranje nasprotnika. Tekmeci se med seboj nadzirajo in ocenjujejo. Izdelujejo se analize, katerih cilj je ugotoviti prihodnje ravnanje konkurentov. Zaradi tovrstnih razmer se velikokrat izkaže, da so na prvi pogled nelogične rešitve izredno uspešne. Tekmeci predvidevajo določen potek dogodkov na osnovi logike zdravega razuma in preteklih izkušenj. Ravnanje v nasprotju s tovrstnimi pričakovanji se lahko pogosto izkaže za odlično rešitev. V hiperkompetitivnem stanju prihaja do presenetljivega preobrata logike zdravega razuma. Linearna logika, ki temelji na varčnem odnosu do časa, sredstev in naporov v prizadevanjih za doseganje zelenih rezultatov, v takšnih pogojih odpove. Zavedati se moramo, da je prav zaradi tega pomen strateškega načrtovanja poslovanja toliko večji, a obenem tudi veliko težji. Strateška dejanja, zasnovana na zdravorazumski logiki v hiperkompetitivnih razmerah poslovanja pogosto zatajijo oziroma dosežejo nasproten učinek od pričakovanega. S tega stališča je primerno, da se seznanimo z nekaterimi značilnosti logike hipertekmovalnega stanja, ki jo imenujemo strateški paradoks (Boar, 1997, str. 73). Osnovni značilnosti logike strateškega paradoksa sta:

- Prehajanje nasprotij: logično dejanje ali stanje se spremeni v svoje nasprotje. Vzemimo primer primerjalne prednosti na trgu – če podjetje predolgo vztraja pri doseženi primerjalni prednosti, se ta spremeni v slabost, ki lahko nevarno ogrozi prihodnje poslovanje podjetja.
- Obrat nasprotij: konfliktne razmere zasučejo običajno linearno logiko. Doseganje zastavljenih rezultatov moramo snovati na ukrepih, ki so v nasprotju z ravnanjem, katerega narekuje logika zdravega razuma. Bližnjica do zastavljenega cilja se pogosto ne izkaže za najhitrejšo pot. Pravilo obrata nasprotij priporoča, da ravnamo v nasprotju z ukrepi, ki nas navidezno približujejo cilju. Slaba logika postane dobra logika ravno zato, ker je slaba logika.

Slika 21 prikazuje šest paradoksov v strateškem razmišljanju.

Slika 21: Paradoksi v strateškem razmišljanju

| Problem | Paradoks | Strateška razsežnost |
|---|---------------------------------|--|
| Način strateškega razmišljanja | Logika proti ustvarjalnosti | Racionalno proti generativnemu razmišljanju |
| Proces oblikovanja strategije | Predpisovanje proti pojavljanju | Planiranje proti postopnemu nastajanju strategije |
| Nastajanje strateške spremembe | Revolucija proti evoluciji | Nezvezne proti zveznim spremembam |
| Oblikovanje poslovne strategije | Trgi proti virom podjetja | Oblikovanje strategije na osnovi zunanjih ali notranjih dejavnikov podjetja |
| Temelj za oblikovanje celovite strategije | Odzivnost proti sinergiji | Razvijanje portfelja podjetja ali oblikovanje strategije na osrednjih sposobnostih |
| Tekmovanje ali sodelovanje | Konkurenca proti sodelovanju | Diskretna proti utelešeni organizaciji |

Vir: T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko, & A. Rejc Buhovac, Strateški management 2, 2011, str. 15.

Eden od najbolj zanimivih vidikov šahovske sestave je upodobitev paradoksalnih situacij, na osnovi katerih se zdi, da strategija kljubuje običajnim načelom igre. Rešitve se zdijo posebno presenetljive in privlačne. Osnovne paradoksalne ideje vključujejo žrtvovanje ali druge vrste navidezno slabih potez, ki se pozneje izkažejo kot najugodnejše. Izraz paradoks se običajno nanaša na posebne primere spoznavnih situacij. Sposobnost paradoksalnega razmišljanja je

pomembna prednost pri snovanju strategije. Strateški paradoks kot zanimiva zakonitost se pojavlja v dinamičnih in konfliktnih situacijah in njegovo razumevanje odpira nove možnosti konkurenčnega boja.

Kasparov (2012, str. 24-25) ugotavlja, da bi v svetu le stežka našli večji paradoks od nasprotja med javno podobo šaha in splošno priznano predstavo o šahistu. Igra je že zdavnaj postala simbol intelektualne dejavnosti. Zelo razširjen je literarni stereotip o šahistu. Samotarska, vase zaverovana, tiha oseba, katere obsedenost meji z realnostjo in je še najbližja nekakšnemu avtizmu. Šah je igra neverjetnih nasprotij, hkrati je stara in večno nova igra, v temeljih mehanična, a uspeh prinaša le tistim z dovolj fantazije, omejena z geometrijskimi mejami in vendar brezmejna v svojih kombinacijah.

Poglejmo ta značilna nasprotja tudi iz šahovskega vidika:

- Z nasprotji med racionalnim in generativnim razmišljanjem se srečuje tudi šahist. Šah ni zgolj izraz neke preračunljive racionalnosti. Šah je v bistvu kombinacija te popolnoma preračunljive racionalnosti, torej racionalnosti, ki poizkuša priti do zmage in hkrati nekih turbulenc, ki jih ta racionalnost v nekem dotikanju nezavednega, domišljjskega, iracionalnega, doživlja. Povsem enako je s strategom. Pri poslovođenju bo kombinirano uporabljal tako logiko kot ustvarjalnost.
- Šahovski prijemi se tudi srečujejo z nasprotji, vezano na proces oblikovanja strategije. Ena skrajnost vnaprej predpisuje potek samega procesa z analizo začetnih šahovskih otvoritvenih variant in odgovorov nanj ter splošno znanih pogostih pozicij, ki vnaprej opredeljujejo, kako odreagirati in kaj pri tem upoštevati. Druga skrajnost daje poudarek trenutnemu navdihu, inspiraciji, ki omogoči, da šahovska strategija sama vznikne in sproti nastane. Taka strategija se v šahu pojavi predvsem v fazi središčnice, ko se v nekem trenutku pojavi šahovska kombinacija, ki prinaša določeno prednost oziroma se pojavi ob videnju neke matne slike.
- Tretji šahovsko-ekonomski paradoks se navezuje na nastajanje strateških sprememb. Vsaka šahovska poteza pomeni določeno spremembo. Vprašanje pa se postavi, ali je ta poteza ključna in prelomna, da bi pomenila vidno strateško spremembo, ki bi bistveno spremenila potek dogajanj. Namreč ob revolucionarnih šahovskih potezah so v šahu pogostejše spremembe, ki so postopne in se nenehno izmenjavajo. Šahovska vrednost izhaja iz prelomnih trenutkov, ko poteza pomeni vidnejšo strateško spremembo.
- V zvezi z gledanjem na proces oblikovanja strategije se skrajnosti pojavljajo v razlagi, ali je treba strategijo oblikovati na osnovi zunanjih ali notranjih dejavnikov. Preden se lotimo oblikovanja šahovske strategije je po eni strani ključnega pomena razumevanje nasprotnika in njegovega načina delovanja. Takoj zatem oblikujemo strategijo, ki bazira na osnovi teh spoznanj. Druga skrajnost pa ne odstopa od lastnega sloga igranja in se osredotoča na notranje lastne vire. Oblikovana strategija temelji na šahovskemu slogu, ki najbolje ustreza vam, šele nato v oblikovano strategijo umestimo nasprotnika in njegove značilnosti igre.
- Peti paradoks se pojavlja v povezavi z razumevanjem vloge zaposlenih za oblikovanje celovite strategije. Skozi šahovske figure lahko določimo hierarhijo, ki jo najdemo tudi pri

zaposlenih v podjetju. V odvisnosti od pozicije na šahovski tabli ali od faze, v kateri se partija nahaja, je lahko šahovska figura kmet bolj dragocena od dame. Strategija mora biti oblikovana tako, da se nanaša na vse ravni zaposlenih. Povezane figure tvorijo najmočnejšo celoto, zato je tudi pri oblikovanju celovite strategije treba izhajati iz izkoriščanja sinergij, ki jih lahko podjetje kot celota dosega. Thomas (2008) se strinja, da se običajno strategije preveč osredinjajo na višji ravni organizacije. Ko je govora o kakovosti proizvoda, ima delavec v proizvodnji lahko najboljši vpogled v problematiko in rešitve. Izkoristiti je potrebno vse figure, jih ceniti in jih postaviti v položaje, kjer tvorijo najuspešnejšo sinergijo.

- Pri zadnjem šahovsko-ekonomskem paradoksu gre za nasprotje med tekmovanjem, ki gradi strategijo na konkurenci, in sodelovanjem, ki temelji na dolgoročnem vidiku. Graber (2007, str. 25-26) ponuja strategijo, ki se ne naslanja na konkurenco kot odprt boj z nasprotnikom, temveč ponuja iz šahovskega vidika možnost meta-strategije oziroma strategije ponavljajočih se iger. Komponente take strategije vključujejo tudi dajanje nasvetov nasprotniku, ko se igra razvija ter s tem spodbuditi, da bodo prihodnje igre še bolj zanimive. Spodbuja etično obnašanje, poštenost in nasprotnika obravnava na nekoliko milostljiv način, saj mu dovoli, da tu in tam lahko tudi vrne lahkomišno potezo. Vse to z namenom izboljšanja prihodnjega delovanja in povečane učinkovitosti vseh udeležencev na dolgi rok. Mnogi šahisti se s takim dojemanjem šahovske igre ne bi strinjali.

Zanimiv paradoks se kaže, da šahist z vsakim porazom postaja boljši igralec. Vsak poraz je do potankosti analiziran, medtem ko zmage ne prinesejo tolikšne vrednosti za prihodnje šahovske partije. Res je, da z vsakim porazom šahist izgubi tekmovalne točke, vendar se napake bolj vtisnejo v spomin in dober šahist jih ne bo ponovil. Tudi v poslovnem svetu mnogokrat postavijo za direktorja osebo, ki se je že soočil s težkimi časi v podjetju, celo s stečajem podjetja, saj verjamejo, da enakih napak ne bo ponovil ter bo prepoznal določene vzorce potencialnih napačnih odločitev.

5.4 Šahovsko-pozicijsko gledanje na boj s konkurenco

Strategija v vsakem poslovnem (in neposlovnem) kontekstu je nesmiselna brez sklicevanja na naročnike in konkurente. Glavni cilj na trgu je dostaviti superiorno vrednost naročniku napram trenutnemu (ali potencialnemu) rivalu (Fahey, 1999, str. vii). Glavni namen strategije je ustvariti razliko (oziroma serijo razlik) v posameznih položajih in nato razviti vojsko okoli teh dejstev (Thomas, 2008). Šah nas uči soočanja s kompleksnimi situacijami in znatnimi pritiski ter obvladovanja le-teh. V šahu je pomembno razumevanje »terena« (pozicije) in prilagajanje na postopne in nenadne spremembe. Enako je pomembno razumeti nasprotnika, njegove karakteristike in tendence. In prav tako je v poslu. Preden oblikujemo strategijo konkuriranja na trgu, je absolutno odločilno do potankosti razumeti delovanje tega trga. Vključuje zavedanje, kaj so prednosti, slabosti podjetja, kdo so oziroma bodo konkurenti, identificirati njihove prednosti in slabosti, katere tržne značilnosti izstopajo ter mnoge druge dele informacij, ki jih poslovni proces analize razkrije (Shabazz, 2002).

Shabazz (2002) meni, da so edinstvene strateške lastnosti šaha vsekakor primerne tako za vojaške znanosti kot tudi za poslovna dinamična dogajanja. Vsem trem je skupna ideja, da prepoznajo kdaj izvesti direktni frontalni napad, ubraniti strateški položaj ali pripraviti nepričakovani protinapad. Zdi se, da so to preprosti koncepti, a vsak posebej vključuje stalno presojo virov, časa in planiranja. Poznavanje nasprotnika, njegovih lastnosti in prepričanj, je nujno za uspešno delovanje. Griffith (1971, str. 98) dodaja citat Sun Tzuja: »Nasprotnik ne sme vedeti, kje se nameravate spustiti v bitko, namreč v tem primeru se mora pripraviti na veliko več mestih in ko razprši svoje sile naokrog, bo vedno v manjšini tam, kjer se bo bitka dejansko dogajala.« V napadu si praviloma prizadevamo pridobiti pobudo in zato pogosto žrtvujemo figure ter igramo poteze, ki nam omogočijo pridobiti tempo oziroma prehiteti nasprotnika v igri. Poznamo pa tudi poteze, ki na videz niso napadalne, ampak v nasprotnikovem položaju na prepreden način izkoriščajo določeno slabost. Pravimo jim tihe poteze. Med temi pa je posebna zvrst potez, ki prisilijo nasprotnika, da mora z igranjem svoje poteze kritično oslabiti svoj položaj (Bavdek, 1993, str. 143).

Coutu (2005) je prepričana, da je šah ustrezna metafora za konkurenco. Na neki točki se ji morda ideja zdi zastrašujoča, da bi politiki dojemali države in njihove voditelje kot figure na šahovski plošči ter bi predsednik obravnaval majhno državo kot šahovsko figuro, ki jo je potrebno žrtvovati. Kasparov (2012, str. 31) vidi podobnost tudi v terminologiji. Če slišimo pojme, kot so otvoritvena faza, slabo polje, strateško načrtovanje ali taktična operacija, zlahka pomislimo, da beseda teče o vojaškim manevrih ali korporacijskih pogovorih. Vendar je to tudi šahovska terminologija, del šahistovega vsakdana. Tudi Vidmar (2005, str. 43) slikovito razlaga, da šahovski mojstri čutijo, da so dame in trdnjave težke, lovci in skakači pa lahke figure in jih zato tudi res tako imenujejo. Vsaka dobro opremljena vojska ima težko in lahko orožje. Šahovska ni izjema. Z damo in s trdnjavo posegajo izdatnejše sile v šahovsko borbo kakor z lovci in skakači. Dame in trdnjave se premikajo z neko težko opisljivo prebojno težo po šahovnici, medtem ko sta lovec in skakač čudovito gibčna, vitka in povsod uporabljiva. Trdnjave rade ostanejo v ozadju, na obrobni črtah, da od tam ogrožajo sovražnika. Zelo podobno se bori v človeških vrstah težko topništvo. Dama pa je tako močna, da se občuti teža njenih groženj in udarov.

Podobno kot je podjetju pomemben osrednji posel, je v šahu pomemben kralj. Tako osrednji posel podjetja kot kralj imata glavno priljubljenost in prav to priljubljenost hoče konkurenca odvzeti oziroma preseči. Cilj strateškega managementa je, da poveže in organizira zaposlene, da bodo lahko uspešno branili priljubljenost osrednjega posla. Podobno kot šahovski kmeti delujejo smiselno le kot celota in jih šahist oblikuje v močno tvorbo okoli kralja, tako morajo tudi zaposleni zastopati varnost osrednjega posla podjetja. Lep primer poostrene varnosti je šahovska rokada, kjer se okoli kralja postavijo figure s trdnjavo ob boku. Z enako zavzetostjo mora strateški management delovati v smeri čim večje varnosti posla podjetja, ki jim predstavlja osrednji vir prihodkov. Pri šahu je pomembno videti vsako figuro posebej in njene možnosti v trenutnem položaju. Prav tako in še pomembneje pa je sposobnosti posameznih figur povezovati v skupno skladno delovanje, tako v napadu kot v obrambi. S šahovsko-pozicijskim delovanjem, ki ga usmerjajo prave strateške odločitve, se lahko šahist zoperstavi

nasprotniku, podjetje pa s poznavanjem in razumevanjem položaja prekaša konkurenco in zavzema pomembne tržne deleže v panogi.

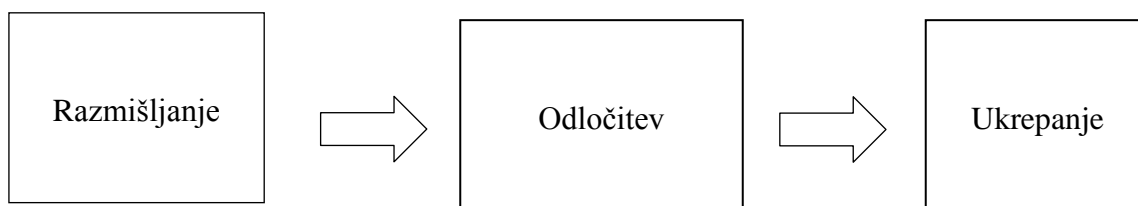
5.5 Šahovska vpeljava koncepta sprejemanja odločitev

Seveda sta vojaško področje ali poslovna sfera v primerjavi s šahom neskončno obsežnejši področji. Zato pa šah na svojem omejenem, toda idealno razporejenem prostoru predstavlja naravnost idealen model za trening pridobivanja sposobnosti pravičnega odločanja. V šahu so znana in določena ostra merila zmage in poraza. Če boste sprejeli napačno odločitev, se bo vaš položaj poslabšal in tehtnica se bo začela nagibati na nasprotnikovo stran ali k porazu. In nasprotno, z dobrimi in pravočasnimi odločitvami se boste približali uspehu. Za vsako šahistovo potezo stoji določena odločitev in če le imate dovolj časa, lahko vselej tudi preverite, ali je bila posamezna odločitev tudi optimalna. Takšna objektivnost nam ponuja jasno predstavo o kakovosti naše metode sprejemanja odločitev (Kasparov, 2012, str. 31). Bramson in Harrison (1984, str. 2) ugotavljata, da ljudje zbegano odgovarjajo na vprašanje, kako razmišljajo in na kakšen način se odločajo. Namreč, zadrego povzroča to, da je vprašanje za večino ljudi povsem novo in si ga nikoli niso sami zastavili. Njuna raziskava je bila usmerjena k merjenju razlik v stilih razmišljanja in predvsem k opazovanju učinkov različnih prijemov v vsakdanjem življenju. Vidmar (2010, str. 89) meni, da v življenju pravila niso tako preprosta kot v šahu, pa vendarle nas šah postavi v situacijo, ko vselej ne vemo, kako nepopravljive posledice bo imela določena odločitev, velikokrat se nam niti ne sanja, kaj vse bo potegnila za seboj. Včasih je posledica očitna, drugič smo se prisiljeni opreti na intuicijo, toda vedno se moramo vprašati, ali lahko morebitno napako popravimo, če se naša odločitev izkaže za nepravilno, ali nam bo ostala izbira, če se načrti ne bodo razvijali po naših željah, ali obstaja alternativna smer, druga perspektiva. Grant (1998, str. 14) ugotavlja tri skupne značilnosti strateških odločitev:

- so pomembne,
- povezane so z zaposlitvijo pomembnega deleža resursov podjetja in
- ni jih enostavno spremeniti, ko so enkrat sprejete.

Nobena odločitev ne bo sprejeta brez motiva. Mnogokrat se odločitve sprejemajo pod pritiskom, med katerim je čas splošno znana omejitev. To pa predstavlja okolje, v katerem se odločitev sprejema. Odločitev je končno dejanje miselnega procesa – razmišljanja (Schlamberger & Banovec, 1998 v Pičinin, 2012, str. 20). Proces je prikazan na sliki 22.

Slika 22: Razmišljanje z namenom



Vir: R. Pičinin, *Kritično razmišljanje in sprejemanje odločitev v menedžmentu – uporaba kritičnega razmišljanja v vsakdanjem življenju*, 2012, str. 20.

Da bi govorili o pravem procesu odločanja, morajo biti prisotni vsi trije elementi. Lahko se namreč zgodi, da eden ali več elementov ni prisotnih. V tem primeru ne gre za pravi proces odločanja (Tabela 2).

Tabela 2: Razmišljanje, odločitev in ukrepanje

| Zap. št. | Razmišljanje | Odločitev | Ukrepanje |
|----------|--------------|-----------|-----------|
| 1. | + | + | + |
| 2. | + | + | - |
| 3. | + | - | - |
| 4. | - | + | + |
| 5. | - | - | + |
| 6. | - | - | - |

Vir: R. Pičinin, *Kritično razmišljanje in sprejemanje odločitev v menedžmentu – uporaba kritičnega razmišljanja v vsakdanjem življenju*, 2012, str 21.

Za pravi proces odločanja gre samo v primeru pod zaporedno številko 1. Odločitev pod zaporedno številko 2 je neuporabna, ker odločitvi ni sledila akcija – ukrepanje. Primer pod zaporedno številko 3 predstavlja nepotrebno razmišljanje, saj nista sledila niti odločitev, niti akcija. Primer pod zaporedno številko 4 predstavlja intuitivno odločitev, ker ni bilo predhodnega procesa razmišljanja, čeprav je sledila akcija. Primer pod zaporedno številko 5 predstavlja refleksno akcijo, saj ni bilo predhodnega razmišljanja in odločitve, 6. primer pa je nič. Odločitev se šteje za pravilno samo v prvem primeru (Schlamberger & Banovec, 1998 v Pičinin, 2012, str. 21).

Teoretično poteka v glavi šahista naslednji miselni proces (Mikac, 2006, str. 13):

- **Analiza:** proces analize je razstavljanje pozicije na sestavne dele oziroma elemente in ugotavljanje kvantitativnih odnosov med njimi.
- **Ocena:** v praksi šahist pri ocenjevanju pozicije ne izvaja podrobne analize prednosti in slabosti, ampak poišče bistvo, torej bistveni pozicijski element. Umetnost ocenjevanja

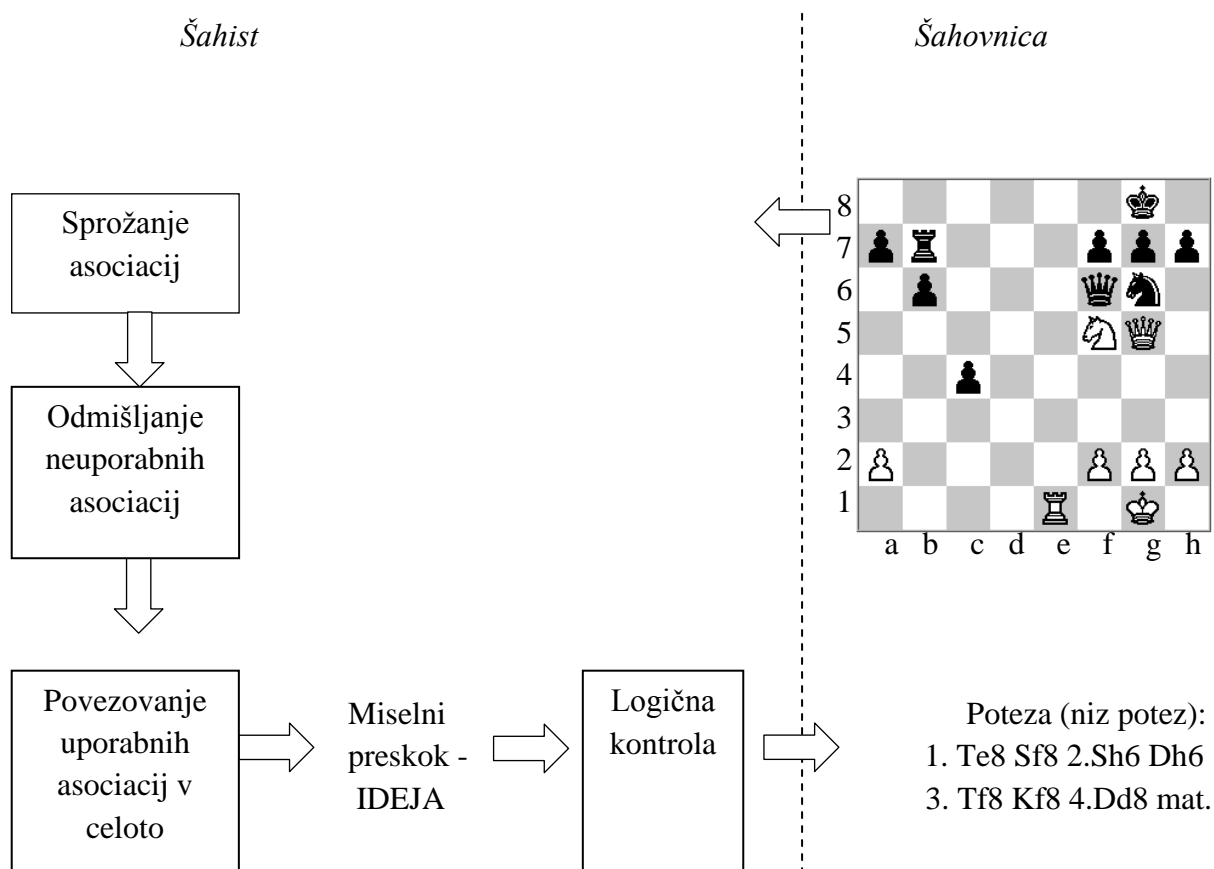
pozicije je ravno v sposobnosti opraviti selekcijo in določiti bistveni pozicijski element v določenem trenutku. Način, kako šahist izboljšuje sposobnost točne ocene pozicije, je domača analiza partij in pozicij ter praktične izkušnje.

- **Načrt:** na osnovi lastne ocene pozicije pripravi šahist načrt, ki vsebuje cilj (doseči določeno pozicijo, ki jo prepozna kot ugodno zase) in pot (metodo) za dosego cilja. Taktika velikokrat predstavlja najhitrejšo pot za dosego strateškega cilja. Največkrat fazi ocenjevanja in načrtovanja potekata hkrati. Pri načrtovanju se je potrebno boriti z idejami nasprotnika, kar pomeni, da je potrebno načrt med igro po potrebi tudi spremeniti. Včasih je načrt že znan, standarden glede na pozicijo, včasih pa je potrebno zaupati intuiciji in slediti načrtu, ki se porodi tekom partije in vsebuje nestandardne pozicije. Otvoritev, središčnica in končnica so glede načrtovanja med seboj povezane. Strategija je v vseh fazah igre neločljivo povezana in prepletena s taktiko.

Analiza ima prvostopenjski pomen, ne glede na izkušnje in zaupanje v lastno intuicijo. Obstajajo vrste situacij, kjer se lahko izrišejo scenariji, ki bodo v popolnem nasprotju z intuitivnim predvidevanjem in čutenjem, zato mora biti učinkovit analitičen proces izpeljan v pravilnem vrstnem redu. Kasparov (2012, str. 75-76) med razmišljanjem o naslednji potezi nikoli ne skuša takoj izračunati posledic vseh potez kandidatk. Najprej si ogleda vse elemente položaja, da bi lahko najprej opredelil strategijo in določil vmesne cilje. Šele takrat, ko dojame, kaj sploh želi narediti, pristopi k računanju variant. Za hiter in učinkovit prehod med potezami v procesu računanja je obvezno odstranjevanje najmanj obetavnih potez ter nadaljevanje z analizo najobetavnejših. Vidmar (2010, str. 6) pa je izkoriščal tudi psihološke prijeme. Po igralnem slogu je bil šahovski klasik, toda v svoje globoke strateške zamisli je znal vpletati silovite taktične udare. Menil je, da v šahovskih partijah ne odločajo šahovska načela, temveč igralčeva osebnost.

Podoben proces razmišljanja šahista prikaže Mikac (2005, str. 20) tudi pri kombiniranju (Slika 23). Šahistovo razmišljanje v določeni poziciji je najprej povezano s spoznanji iz predhodnega toka partije, na osnovi katerih si ustvari svojo splošno oceno pozicije na šahovnici. Najprej je potrebno sprostiti fantazijo, da dobimo čim več različnih asociacij (analiza), nato je potrebno zavreči neuresničljive ali brezpredmetne asociacije in povezati uporabne asociacije v celoto (ocena). Ob upoštevanju sprememb, ki se dogajajo na šahovnici, v določenem trenutku nastane miselni preskok, razvije se ideja (načrt), ki vsebuje določen cilj. Temu sledi še logična kontrola izvajanja sprejetega načrta.

Slika 23: Proces razmišljanja šahista pri kombiniranju



Vir: M. Mikac, *Teorija kombinacij*, 2005, str. 20.

Načelno stremimo k temu, da podajamo čim bolj natančno oceno pozicije, zlasti pri analitičnih izdelkih. V partiji pa nam običajno zadošča, da vemo, ali je pozicija enaka, ali gre za veliko ali za majhno prednost in kdaj je pozicija dobljena.

Jelen (2006, str. 1) opredeli postopek izbiranja poteze s sledečimi koraki:

- Prvi korak: po vsaki nasprotnikovi potezi, pred vsako nameravano potezo, včasih tudi med preračunavanjem variant, se vprašamo:
 - Kaj poteza grozi in nadzor nad katerimi pomembnimi polji je prevzela?
 - Kaj je poteza prezrla in nadzor nad katerimi pomembnimi polji je opustila?
- Drugi korak: pozicijo ocenimo.
- Tretji korak: na podlagi ocene pozicije naredimo načrt nadaljnje igre.
- Četrti korak: na podlagi ocene in načrta izberemo vse kandidatske poteze, ki jih je smiselno upoštevati pri izboru najboljše poteze.
- Peti korak: izračunamo vse kandidatske poteze in na podlagi izračuna vsako med njimi ocenimo.
- Šesti korak: izberemo najboljšo potezo, potezo z najvišjo oceno. Ko jo preverimo, jo tudi odigramo.

Pri odločanju za potezo moramo pozicijo intuitivno oceniti že pred začetkom razmišljanja, analiziranja. Nato na podlagi ocene pripravimo ustrezen načrt nadaljnje igre in na osnovi obojega določimo kandidatke za našo naslednjo potezo. Torej poteze, za katere domnevamo, da bo po njih aktivnost naše pozicije najbolj naraščala v primerjavi z aktivnostjo nasprotnikove pozicije. Nato začnemo kandidatke preverjati. Dolžina variant, ki jo izračunavamo pri preverjanju, mora biti čim krajša. Čim lahko določeno pozicijo v varianti ocenimo, to storimo in prenehamo z izračunavanjem variant, ki sežejo prek ocenjene pozicije. Kandidatko, ki je dobila najbolj ugodno oceno, še enkrat preverimo in potezo odigramo.

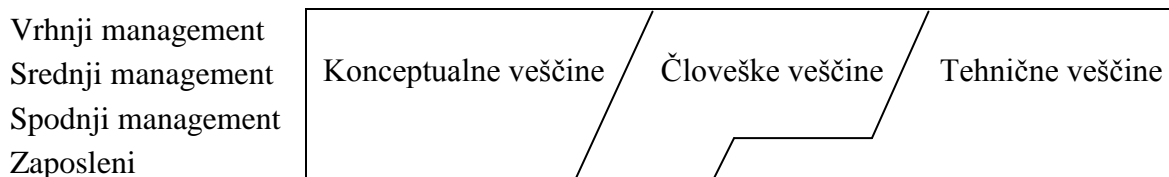
Marentič-Požarnik et al. (1995, str. 186) razlagajo, da dajanje prednosti eni ali dvema vrstama strategij razmišljanja usmerja naš način obravnavanja problemov in v veliki meri tudi naše vedenje. Vsaka vrsta teh strategij pa ima svoje močne in šibke točke. Strategija, ki je učinkovita v neki situaciji, lahko postane problematična ali neučinkovita, če jo uporabljamo pretirano ali če jo uporabljamo v neustreznih okoliščinah. Ko izbrani načini v danih okoliščinah niso učinkoviti, nas vodijo naše preference tudi v napačno odzivanje, čustveno napetost in obremenjenost. Kasparov (2012, str. 43) se strinja, da tudi v poslih ne obstaja univerzalni slog uspešne strategije. Na vrhu seznama Fortune 500 najdemo pomešane ljubitelje tveganja in konzervativne managerje. Približno polovica odločitev vodilnih v korporaciji je očitnih za vsakega kompetentnega managerja ali poslovneža. Podobno je v šahu, kjer je polovica potez očitnih za vsakega boljšega šahista, ne glede na njegov temeljni slog igre. Druga polovica poslovnih odločitev odlikuje strokovnjake velikih poslov in niso več tako očitne. Okrog 10 odstotkov odločitev iz druge polovice je zato zapletenih in odlikuje tiste najboljše. Današnji vodje korporacij so sposobni reakcije v slehernem trenutku, opazijo pa vsako majhno odstopanje ali vsak morebitni, pa čeprav še tako majhen ključni element. Svojo strategijo pa vedno znova gradijo na temeljih teh, pa čeprav še tako težko opaznih spremembah.

5.6 Možna prenosljivost veščin šahovske igre na področje strateškega managementa

Daft in Marcic (2001, str. 7-8) menita, da so naloge managerjev kompleksne in multidimenzionalne ter zahtevajo določen spekter znanj. Čeprav mnogi teoretiki predlagajo dolg seznam potrebnih managerjevih znanj, se pomembne veščine za poslovanje lahko strnejo v tri kategorije: konceptualne, človeške in tehnične. Slika 24 prikazuje, da se uporaba teh veščin spreminja s spreminjanjem ravni managementa. Stopnja potrebnega znanja za različno raven managementa varira, vsak manager pa jih mora imeti, če želi učinkovito delovati.

Slika 24: Konceptualne, človeške in tehnične veščine glede na raven managementa

Raven managementa



Vir: R. L. Daft & D. Marcic, *Understanding management*, 2001, str. 8.

Graber (2007, str. 29) meni, da so lahko vzporednice šahovske igre in poslovnega sveta uporabne kot izobraževalno orodje pri razvijanju strateških veščin. Šah lahko pomaga pri razvoju intelektualnih sposobnosti kot so zmožnost planiranja, razmišljanja na dolgi rok in upoštevanja oziroma sprejemanja dolgoročnih posledic. Pretehtati prednosti in slabosti, oceniti tveganje, oblikovati plane in neprestano vrednotiti priložnosti ob določeni situaciji, so nekatere aktivnosti, ki so del vsakdana v dinamičnem poslovnem svetu. Poleg tovrstnih veščin šah uči in pomaga razvijati igralčevo oziroma strategovo osebnost. Izoblikuje karakter, ki sprejema etiko, občutek za pošteno igro, vztrajnost, potrpežljivost, samokontrolo ter tudi sodelovanje in konkurenco.

Grobelšek (2007, str. 11) povezuje formalno teorijo izobraževanja s šahom kot učno vsebino, ki razvija kreativnost, prostorsko predstavljalnost, osebnostno aktivnost, spomin, sposobnost zbranosti in osredotočenosti ter zmožnost hitrega prenosa težišča koncentracije. Nadalje meni, da brez intelektualnih, kognitivnih, spoznavnih, vrednostnih sposobnosti in moči ni kritične in ustvarjalne osebnosti. Če je temu tako, potem bi šah kot dodatni dopolnilni način strateškega poučevanja lahko uvrstili tudi med predmete na managerskih šolah.

Vemo, da računalniki računajo bolje od nas. V čem se torej skriva človekova moč? V sintezi, sposobnosti združevanja natančnega izračuna z občutki, v združevanju znanosti in umetnosti, odgovarja Kasparov (2012, str. 30) in nadalje razlaga, da je naštetu veliko več kot preprost seštevek sestavnih delov. Šah je edinstveno področje sfera, kjer umetnost in znanost povsem enakovredno sodelujeta pri kreiranju določenih človeških predstav, kjer je njuna vloga pri nabiranju izkušenj povsem enaka. S podobnimi sposobnostmi upravljamo tudi druge sfere našega življenja, ki zahtevajo produktivno mišljenje. Dober vodja bo vselej mislil ustvarjalno, upošteval bo tudi analizo in opravljeno raziskovalno delo. Polkovnik bo upošteval poznavanje človeškega značaja in skušal čim boljše prepoznati nasprotnikove zamisli ter ustvariti lastno strategijo delovanja (Kasparov 2012, str. 30-31).

Če strnemo dosedanja razmišljanja in nastavimo možne prenosljivosti šahovskih veščin na področje strateškega managementa, lahko dobimo sledeče konceptualne sposobnosti, ki jih je mogoče uporabiti tudi v poslovnem svetu:

- **Razvijanje analitičnih sposobnosti**

Mnoge šahovske partije so predmet globokih analiz in razprav s strani analitičnih komentatorjev, tovrstne aktivnosti pa morajo znati opraviti tudi šahisti. Nadrobna partijska analiza je uvod za razmišljanje, na temelju katere šahist izpopolnjuje svoje znanje in izkušnje. Botvinnik (1987, str. 218-219) predlaga šahistu način razvijanja analitičnih sposobnosti z objavljanjem in izpostavljanjem svojih analitičnih komentarjev strokovni kritiki. Tako si zagotovi kakovostne povratne informacije, brez katerih učinkovito šahovsko učenje sploh ni mogoče. Strateški management še vedno daje velik poudarek analizam ter kljub zavedanju o možnostih razpona med pričakovanimi in dejanskimi rezultati ne dovoljuje površne analize, ki strategu lahko hitro preidejo v navado. Tako izpopolnjevanje lahko deluje negativno in ne prinaša prave rešitve za premagovanje ovir. Veščina, ki jo šahist pridobi z analitično raziskavo odigrane partije je lahko neodvisno, samostojno in kritično mišljenje oziroma neodvisnost pri sprejemanju odločitev (Botvinnik, 1987, str. 87). Torej veščina, ki bi lahko bila uporabna tudi na področju strateškega managementa.

Polnovredna analitična raziskava vsebuje tudi analizo psiholoških vzrokov ključnih dogodkov in odločitev. Potrebno je odkriti, v kakšnih okoliščinah so bile sprejete odločitve in s čim so bile izzvane. Navedeni načini šahovskega učenja so v skladu z novejšimi psihološkimi dognanji (v smislu kognitivnih psiholoških smeri in teorije informacij), ki raziskujejo pogoje šahovskega mojstrstva glede na organiziranost človekovega spomina. S tega vidika je najučinkovitejši način šahovskega učenja dejavno omogočanje nepretrganega in organiziranega spominskega kopičenja, shranjevanja in klasificiranja (Tancig, 1983, str. 33-35, 202-204):

- tisočih značilnih šahovskih vzorcev (pozicij),
- njihovih (pravilnih) vrednostnih ocen in
- pripadajočih (pravilnih) načrtov nadaljnje igre.

Simon (1979, str. 493) je mnenja, da je s preučevanjem šahistov kot praktične oblike teorije iger ugotovljeno, kaj razlikuje vrhunske šahiste od povprečnih. Nadalje razlaga, da si vrhunski šahist zapomni 50.000 predhodnih potez in njihovo izhodišče, medtem ko si povprečni šahist zapomni okrog 130 potez. Iz tega Simon povzema, da šahisti ne izbirajo svoje poteze glede na najboljšo strategijo ali optimizacijo postopkov, temveč s spominjanjem tistih potez, ki so koriščene v prejšnjih situacijah. Znani vzorci šahovskih pozicij, njihovih vrednostnih ocen in pripadajočih načrtov nadaljnje igre so plod predhodnega obsežnega analitičnega dela.

- **Sposobnost sprejemanja pravilnih odločitev v ustreznem časovnem okvirju**

Odločitve so pomemben del tako v življenju kot v poslovnem okolju. S posamezno odločitvijo lahko močno spremenimo trenutni položaj in bistveno vplivamo na tok dogajanja v prihodnosti. Pa se res zavedamo moči sprejete odločitve? Na voljo je vrsta teoretičnih prispevkov, ki opisujejo načine sprejemanja odločitev, razmišljanja, analiziranja, a s šahovsko ponazoritvijo približamo teoretična dognanja v realen poslovni svet, kjer vsaka poteza/odločitev pomeni pomembno spremembo, ki sestavlja mozaik k nadaljnjemu pozicioniranju na trgu.

Sprejemanje odločitev je kot preklap stikala v možganih. Pred odločitvijo je na voljo več alternativ, ki se obravnavajo in ocenjujejo. Po sprejeti odločitvi je vsa pozornost obrnjena v izbrano opcijo (Noorderhaven, 1995, str. 4). Za strateške odločitve je bistveno dobro poznati svoje poslovno področje. Tega ne more nadomestiti intelektualno znanje in analitična poročila. Brez detaljnega poznavanja svojega poslovnega področja in izkušenj, ki se pri tem porajajo, ni mogoče sprejemati kakovostnih strateških odločitev (Mintzberg, 1987, str. 66-75). Odločanje je torej proces, v katerem izbiramo med danimi variantami v skladu s sprejetimi cilji. Sposobnost sprejemanja odločitev je pomembna tako poslovna kot življenjska veščina, saj kakovost sprejetih odločitev pomembno oblikuje naše poti do zastavljenih ciljev. Pri odločanju smo pred priložnostjo za pravilno odločitev, lahko pa smo pred napačno odločitvijo, ki je lahko tudi usodna. Šah uči, da tudi ko ne sprejmemo odločitev oziroma s svojo aktivnostjo odlašamo in odigramo potezo, ki nima vpliva na pozicijo in je irelevantna, lahko pomeni, da je napačna. S pasivnostjo lahko izgubimo pravi trenutek za napad, izgubimo tempo in nasprotniku omogočimo, da prevzame pobudo.

William (2012, 8. februar) opaža, da je skozi preučevanje in igranje šaha znatno izboljšal proces odločanja, ki ga vodi v bolj učinkovite poslovne odločitve. Kot prvo izboljšanje opaža pri ugotavljanju in ocenjevanju dolgoročnih dejavnikov. V vsaki dani šahovski poziciji neprestano ugotavlja in ocenjuje kritične dejavnike pozicije. Začne z neoprijemljivimi in dolgoročnimi pozicijskimi spremenljivkami ter se sprašuje, kakšen bo plan v naslednjih petih do desetih potezah ter kje bodo njegove figure najučinkovitejše in najudarnejše v skladu s predvideno pozicijo. Nato razmisli, kako se je pozicija spremenila v zadnjih nekaj potezah in na kakšen način vpliva nanj. Ko enkrat preuči in objektivno oceni vse dolgoročne strateške dejavnike v poziciji, je sposoben določiti cilje, ki jih lahko realno doseže na podlagi trenutne pozicije. Druga sposobnost, ki jo je pridobil s šahovsko igro, je odzivanje na takojšnje zahteve. Torej, ko oceni strateške zahteve pozicije in oblikuje dolgoročni plan, se je pripravljen soočiti s pozicijo in izpolniti kriterije, ki jih pozicija zahteva. Opredele možne poteze, tako svoje kot nasprotnikove, in ugotovi najšibkejšo točko v nasprotnikovi postavitvi. Po pregledu vseh variant izlušči dve do tri kombinacije ter s primerjavo in izločanjem sprejme končno odločitev, ki najbolj sovпада z dolgoročnimi strateškimi cilji. Enak postopek sprejemanja odločitev se lahko uporablja tudi v poslih.

- **Veščina pripravljanja na boj s konkurenti**

Shabazz (2008, maj/junij) je mnenja, da je morda eden od najbolj pomembnih vidikov poslovanja priprava na boj. Pred neizogibnim spopadom na trgu mora imeti manager plan in celo začeti s preventivnimi aktivnostmi, kot je zaznavanje in odvrčanje konkurentov od vstopa na trg. Predpriprava vsebuje razumevanje obstoječih kot tudi potencialnih konkurentov, njihove prednosti, slabosti in ranljivosti. Šahist pogosto pride na šahovski turnir razmišljajoč o nasprotnikih, s pregledom njihovih prejšnjih partij in upanjem, da je dovolj razdelal značilnosti šahovskega sloga vsakega nasprotnika. Vseeno pa ostaja osnovna priprava ta, ki se nanaša na lastni nabor znanja in sposobnosti. Poleg tega pa ne gre zanemariti tudi fizične pripravljenosti, pravilne prehrane in ustreznega počitka.

Raziskave (Satish & Varadarajan, 2006, str. 284-294) kažejo, da podjetja, ki so imela obdobje nadpovprečno uspešnega poslovanja, pogosto postanejo slabše konkurenčno odzivna. Raziskovala sta tri pojave, in sicer:

- zmožnost odziva na konkurentove izzive,
- motivacijo odziva in
- zmožnost zaznavanja konkurentovih izzivov.

Praktična vrednost te raziskave se kaže v naslednjih ugotovitvah (Satish & Varadarajan, 2006, str. 284-294):

- podjetje mora razviti notranji občutek sposobnosti za spopad s konkurenti;
- podjetje mora razviti naravnano »paranoično« vzdušje med managerji, in sicer v smislu nenehne pozornosti in polne pripravljenosti na konkurence;
- podjetje mora neprestano opazovati konkurentove aktivnosti in delovanje trga.

Šah uči uspešno odzivanje na nasprotnikove poteze in stremi k nevtralizaciji učinkov konkurence. Predstavlja popolno pozornost na nasprotnika in šahovsko tablo kot trenutne razmere na trgu.

• **Zavedanje raznolikosti zaposlenih in njihovih vrednosti**

Wai (2012, 5. junij) za primer predstavlja inženirje in prodajalce. Poudarja, da je poleg različnega naziva poklica tudi znotraj določene skupine širok nabor različnih talentov in sposobnosti. To velja tako za inženirje kot za prodajalce. Tako kot imamo postavljene različne okvirne vrednosti šahovskih figur, se moramo zavedati tudi različnih vrednosti posameznikov v podjetju. Na vsakem področju imamo amaterje, strokovnjake, mojstre in celo velemojstre. Wai še doda primer različnih tipov osebnosti »piflarjev« in »atletov«. Eni so visoko inteligentni, dobri v problemskem reševanju, drugi so visoko motivirani in borbeni. Podjetje potrebuje kombinacijo obojih in mora ugotoviti, kateri profili najboljše vzajemno delujejo in se izpopolnjujejo. Enako pri šahu, povezane figure nadgrajujejo svojo vrednost in omogočajo strateške udare, ki se lahko izkažejo za neulovljivo prednost.

V primerjavi s šahistom ima vrhnji manager ogromno prednost. Šahist sam sedi na svoji strani šahovske table in je prepuščen svojim odločitvam in sposobnostim, medtem ko ima manager v procesu sprejemanja odločitev podporo in pomoč celotne ekipe. Njegove šahovske figure lahko razmišljajo! Potrebno jih je le poznati, jih razporediti in izkoristiti njihove vrednosti in znanja. Tudi v šahu že na prvi pogled lahko ugotovimo, da so precejšnje razlike v njihovi gibljivosti in s tem tudi v njihovi vrednosti.

Shane (2007, 23. april) opiše šahovske figure skozi oči managerja in jim pripiše pomen, ki se uporablja v poslovnem svetu. Trdnjava oziroma top se premika strogo v ravni črti ter brezkompromisno ruši vse pred seboj, simbolizira moč in predstavlja vojaško silo. Je tudi odlična obrambna figura. Manager, ko določi ciljno skupino, se mora napadalno pognati v

osvojitve tržnega deleža, ga zavzeti ter braniti pred konkurenti. Skakača oziroma konja je tudi možno interpretirati. Tudi danes pomeni imeti konja - imeti denar. Lahko pomeni finančno moč, preskakuje ovire in je najbolj učinkovit na sredini. Seveda pa mora biti podprt z dobro strategijo, ker ga v nasprotnem primeru lahko hitro izgubiš. Lovec je lahko nazoren primer oblikovanja povezav, vpliva. Njegov doseg je diagonalen in pogosto se zdi, da pride praktično od »nikoder«. V poslih so pomembni politika, pogajanja in poslovne povezave. Če povzamemo, imamo tukaj moč, kapital in poslovne povezave in če vse to lepo združimo, smo na dobri poti, da govorimo o strategijah.

SKLEP

Današnji management se mora v podjetjih ukvarjati z vsebinami strateškega managementa. Brez zavestnega usmerjanja aktivnosti podjetja ni učinkovitega doseganja postavljenih ciljev. Univerzalna metoda ali koncept, ki bi zagotavljal hiter, predvsem pa popoln uspeh, ne obstaja in ne more obstajati. Vsi tisti, ki sprašujejo na ta način, pozabljajo, da so vsako podjetje in zaposleni v podjetju rezultat številnih sprememb in vsak manager neponovljiva osebnost. Managerske odločitve so ključnega pomena za podjetje, zato je potrebno izdelati lastni algoritem sprejemanja odločitev, ki sovpada s strukturo podjetja, kratkoročnimi cilji in dolgoročnimi usmeritvami podjetja. V šahovskem razmišljanju strategija pomeni praktično uporabo razpoložljivih sredstev za doseg želenega šahovskega cilja. Tudi šahist stremi k temu, da dobro formulira lasten koncept sprejemanja odločitev, ga izboljša do maksimuma, rezultat pa je viden v enotni vitalni šahovski poziciji, osnovani na notranjih prednostih in pomanjkljivostih. Šahovski model razlage strateškega managementa je lahko uporaben pripomoček k razumevanju konkurence in nepričakovanih potez inteligentnih nasprotnikov.

Vsak model predstavlja poenostavljeno realnost, ki zanemarja določene detajle realnosti. Dober primer modela je zemljevid podzemne železnice ali mestnih avtobusnih linij. Potniki dobijo vse relevantne podatke, a v resnici avtobusi ne vozijo tako, kot je zarisano na zemljevidu. Namreč, vselej so potrebne prilagoditve in podrobnejše soočanje z realnostjo kot je to prikazano na zemljevidu. Modeli pri strateškem managementu ne zagotavljajo rešitve problema, ampak uporabnika usmerjajo k strateškemu razmišljanju (Finlay, 2000, str. xix).

Ideja šaha temelji na napredku v igri, strateškem razmišljanju, sprejemanju ključnih odločitev in se nikakor ne zadovolji z bližnjicami, ki omogočajo, da so ljudje zadovoljni že s tem, da sploh znajo igrati šah. Šahovska igra daje vtis, da je nikoli ne bomo obvladali do popolnosti, zato se ponuja povsem zadovoljiv kriterij, da znamo vsaj pravilno vleči poteze. Dodana vrednost pa se kaže v tem, da ko vlečemo prave poteze, so poleg tega, da so v skladu s pravili, tudi v določenem trenutku najučinkovitejše. Enaka miselnost mora prevladovati pri vodilnih kadrih. Vsak zna voditi podjetje, sprejeti določeno odločitev, vendar ali so te odločitve v danem trenutku in danih okoliščinah prave, najboljše? Potrebno je napraviti korak naprej pri razmišljanju in se zavedati, da lahko vedno svojo igro oziroma vodenje podjetja spravimo še na višji nivo. Žunec (2013, str. 17) pravi, da pričakuj napredek, ne popolnosti. Kot primer postavi otroka in njegove prve korake. Ti koraki so daleč od idealnega, a vselej povzročajo

veliko veselje staršev, saj nazorno pokažejo določen napredek pri otroku. Tako sposobnosti šahovskega kot tudi sposobnosti managerskega odločanja lahko nadgrajujemo s treniranjem miselnih vzorcev in se ne zadovoljimo z osnovnimi dosežki.

Šahovska umestitev v šole strateškega managementa temelji na zaupanju v sposobnosti managerjev, da razvijejo in uresničijo sprejeto strategijo. Njihov proces razvijanja strategije je kombinacija intuitivnega in izkustvenega odločanja. Pri udejanjenju strategije pa je pomembna tudi podzavestna, porajajoča se zamisel, ki je pomemben psihološki element prepoznavanja pravih odločitev. Naučene sheme reagiranja so uporabne v standardnih situacijah, vendar odločitve, ki prinašajo nadpovprečno uspešnost prihajajo iz ustvarjalnega, generativnega razmišljanja. Šahovska igra uči zaupanja v intuicijo in sprejemanja odgovornosti svojih dejanj, katerim predpriprava mora biti vselej analiza in računanje variant.

Ključna teoretična spoznanja strateškega managementa se kažejo preko množic ugotovitev in opredelitev v proces oblikovanja, uresničevanja in ovrednotenja strategije. Podlaga za to so teoretični miselni tokovi, ki so usmerjeni v logiko in kreativnost, vselej pa morata biti prisotna racionalno in generativno razmišljanje. Rezultat strateškega managementa je razvita strategija, ki je posledica celotnega obsega strateških aktivnosti odločanja v podjetju. Šahovski način sprejemanja odločitev temelji na podobnih konceptih. Najprej se miselno izrišejo scenariji in oblikuje neka splošna ocena dogajanja na šahovski tabli. Na podlagi analitičnega miselnega procesa z računanjem variant, šahist izbere najboljšo potezo in prične z uresničevanjem načrta igre. Izpopolnjuje ga z intuitivnimi odločitvami, ki lahko pomenijo odločilno prednost pri strateških udarih in popolnimi kombinacijami. Ob upoštevanju neprestanih sprememb, ki se dogajajo na šahovnici, sledi kontrola uresničevanja sprejetega načrta. Ovrednotenje strategije se lahko izvede med samo partijo, polnovredne in nadrobne partijske analitične razprave pa so možne po koncu šahovske igre. Odkrivajo pa predvsem, v kakšnih okoliščinah so posamezne odločitve sprejete in s čim so bile izzvane.

Obstaja podobnost veščin odločanja, pridobljenih s šahovsko igro, s področjem strateškega managementa. Gre za to, da so postopki, ki jih šahist uporablja pri izbiranju in odločanju za potezo, podobni postopkom razmišljanja stratega oziroma managerja. Pridobljenih veščin šahist praviloma ne zna besedno pojasniti, saj jih običajno ne usvaja popolnoma na zavestni, ampak na intuitivni ravni. Odlično lahko odločajo tudi tisti, ki ne poznajo šahovske igre, čeprav ravno zaradi teh sposobnosti zanje lahko rečemo, da na nek način so »šahisti«.

LITERATURA IN VIRI

1. Atkinson, J., & Wilson, I. (1996). *Strategic Marketing: Cases, Concepts & Challenges*. London: Harper Collins Publishers Ltd.
2. Bacon, T. R., & Pugh, D. G. (2004). *The behavioral advantage: what the smartest, most successful companies do differently to win B2B arena*. New York: AMACOM.
3. Bavdek, S. V. (1993). *V vrtincu mata*. Cerklje: SIB.
4. Bavdek, S. V. (1995). *Šah: igra in razvedrilo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
7. Bidev, P. (1972): Šah simbol kozmosa. *Geneza šahovske igre od kineske astrologije do indijske mistike*. Skopje: Organizacioni odbor šahovske olimpijade.
8. Boar, B. H. (1997). *Strategic Thinking for Information Technology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
9. Botvinnik, M. M. (1987). *Analitičeskie i kritičeskie raboty: stat'i, vospominanija*. Moskva: Fizkul'tura i sport.
10. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Brkić, L. (2002). Temeljni koncepti teorije igara u medunarodnoj ekonomiji. *Politička misao*, 39(3), 75-87.
12. Burgess, G. (1997). *The Mammoth Book of Chess*. London: Robinson Publishing Ltd.
13. Coutu, D. L. (2005, april). Strategic Intensity. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2005/04/strategic-intensity/ar/1>
14. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding management*. London: Thomson Learning, Inc.
16. David, F. R. (2005). *Strategic management: concepts & cases*. New York: Prentice Hall.
17. De Wit, B. (1999). *Strategy synthesis: Resolving strategy, paradoxes to create, competitive advantage*. London: International Thomson Business Press.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
20. D'Aveni, R. A. (1994). *Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
21. Fahey, L. (1999). *Competitors: outwitting, outmaneuvering, and outperforming*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
22. Finlay, P. (2000). *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
23. Graber, R. S. (2007). Chess Strategy and Business Strategy. *Proceedings of the Academy for Economics and Economic Education*, 10(2), 25-30.

24. Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
25. Griffith, S. B. (1971). *Sun Tzu Art of War*. London: Oxford University Press.
26. Grobelšek, A. (2007). *Vzgojne in izobraževalne razsežnosti šahovske igre* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
27. Harrison, A. F., & Bramson, R. M. (1984). *The Art of Thinking*. New York: The Berkley Publishing Group.
28. Heap, S. H., Hollis, M., Lyons, B., Sugden, R., & Weale, A. (1992). *The Theory of Choice: A Critical Guide*. Oxford: Blackwell.
29. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
30. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
31. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. Reading (Mass.): Addison – Wesley.
32. Idenburg, P. J. (1993). Four Styles of Strategy Development. *Long Range Planning*, 26(6), 132-137.
33. Jamnik, R. (1985). *Teorija iger*. Ljubljana: Društvo matematikov, fizikov in astronomov SRS.
34. Jelen, I. (2004a). *Splošno-teoretska šahovska izhodišča pri izbirnem predmetu*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
35. Jelen, I. (2004b). *Šahovska vrednostna izhodišča izbirnega predmeta*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
36. Jelen, I. (2006). *Delavnica: postopek izbiranja poteze*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
37. Jelen, I. & Jelen, M. (2002). *Učni načrt za izbirni predmet šah v devetletni osnovni šoli*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
38. Jelenc, L. (2004). *Škole strateškega menadžmenta koje najviše utječu na praksu srednjih i velikih poduzeća primorsko-goranske županije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Karst, K. (1998). *Strategisches Management*. Berlin: Cornelsen Verlag.
41. Kasparov, G., & Plisecki, D. (2004). *Moji Veliki Predhodniki*. Maribor: Šahohlačnik, Zavod za napredek šaha.
42. Kasparov, G. (2008). *Umetnost pravihga odločanja na temeljih šahovskih obrazcev*. Maribor: Šahohlačnik, Zavod za napredek šaha.
43. Kasparov, G. (2012). *Kako življenje oponaša šah*. Maribor: Hiša knjig, Založba KMŠ.
44. Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
45. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Strategija modrega oceana. Najdeno 25. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.rbconsulting.si/YUSpin/DesktopModules/YUSpin%20-%20Articles/ArticlesView.aspx?tabID=0&ItemID=121&mid=111>
46. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

47. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013, 17. april). Six ways to tell if your strategy is a trap, or a winner. Najdeno 23. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/six-ways-to-tell-if-your-strategy-is-a-trap-or-a-winner/article11348179/>
48. Lee, G. L. (1995). Strategic Management and The Smaller Firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2(3), 158-164.
49. Liedtka, J. (1998). *Strategic Thinking: Can it be Thought?* Oxford: Long Range Planning, 31(1), 120-129.
50. Marentič-Požarnik, B., Magajna, L., & Peklaj, C. (1995). *Izziv raznolikosti: stili spoznavanja, učenja, mišljenja*. Nova Gorica: Educa.
51. Marjoram, T. (1988). Chess and able children. V *Teaching able children*. London: Kogan Page books for teachers.
52. McCaskey, M. (1982). *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*. Boston: Pitman.
53. Mikac, M. (2005). *Teorija kombinacij*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
54. Mikac, M. (2006). *Sprehod skozi šahovsko strategijo*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
55. Mikac, M. (2007). *Osnove teorije otvoritev*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
56. Mikac, M. (2009). *O splošnih zakonitostih šahovske igre*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
57. Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
58. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. London: Prentice-Hall International.
59. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
60. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: it is far more, and less, than you ever imagined*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
61. Montet, C., & Serra, D. (2003). *Game Theory and Economics*. New York: Palgrave Macmillan.
62. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
63. Muoio, A. (1999, 30. april). All the Right Moves. Najdeno 15. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.fastcompany.com/37127/all-right-moves>
64. Noorderhaven, G. N. (1995). *Strategic decision making*. Workingham: Addison-Wesley.
65. Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill, Inc.
66. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1991). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. Homewood: Irwin.
67. Pičinin, R. (2012). *Kritično razmišljanje in sprejemanje odločitev v menedžmentu – uporaba kritičnega razmišljanja v vsakdanjem življenju (magistrsko delo)*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
68. Poljanšek, N. (2007). *Strateški načrt skupine Farme Ihan (specialistično delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

69. Pravst, J. (2012). Katero polovico možganov uporabljate? Najdeno 10. novembra na spletnem naslovu <http://samospoznanje.johnymas.info/?id=56>
70. Praznik, A. (2012). *Končnice in pozicijska igra 1: učbenik za drugi letnik srednje šahovske šole*. Dragomer: Kraljevska igra.
71. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Pušnik, K. (2003). Projektni zagon strategij v časopisno-založniškem podjetju ČŽP Večer. *Projektna mreža Slovenije: Informacije Združenja za projektni management Slovenije*, 6(4), 28-34.
74. Razdevšek-Pučko, C. (1997). Vpliv kognitivne psihologije na spremembo paradigme preverjanja in ocenjevanja znanja. *Psihološka obzorja*, 4(6), 127-141.
75. Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
76. Satish, J., & Varadarajan, R. (2006). Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 284-294.
77. Schlamberger, N. & Banovec, T. (1998). *Utilization of data of national statistics in the process of decision making*. Bled: Referat na mednarodni konferenci IFIP.
78. Segic, Z. (2009, 7. december). Poslovno odločevanje: racionalno vs. iracionalno. Najdeno 10. novembra na spletnem naslovu <http://www.ebizmags.com/poslovne-odluke-sto-je-izazov/>
79. Senica, S. (2001). Individualne razlike v virtualnih okoljih: koncept kognitivnega stila. *Pregledni znanstveni članek*, 45(4), xx-xx.
80. Shabazz, D. (2002). Chess and the Art of Business Strategy. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.thechessdrum.net/65thSquare/65_julaug02.html
81. Shabazz, D. (2008). Chess and the Dynamics of Business. Najdeno 15. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.thechessdrum.net/65thSquare/65_mayjun08.html
82. Shane, S. (2007). Chess Strategy For Business. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.zoomstart.com/chess-strategy-for-business/>
83. Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *American Economic Review*, 69, 493-513.
84. Skellon, N. (1999). *Corporate combat: the art of market warfare on the business battlefield*. London: Nicholas Brealey Publishing.
85. Stahl, J. M., & Grigsby, W. D. (1992). *Strategic management for decision making*. Boston: PWS-KENT.
86. Tancig, S. (1983). *Nekateri kognitivni procesi v šahovski igri*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
87. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
88. Thomas, J. (2008, 11. december). Ten Ways Chess and Business Strategy Are Alike. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://voices.yahoo.com/ten-ways-chess-business-strategy-alike-2308042.html>
89. Vidmar, M. (2005). *Razgovori o šahu z začetnikom*. Ljubljana: VEZA.
90. Vidmar, M. (2010). *Zlati časi šaha*. Ljubljana: VEZA.

91. Wai, J. (2012). The Chess Concepts Peter Thiel Used To Become A Billionaire. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/the-chess-concepts-that-taught-peter-thiel-how-to-become-a-billionaire-2012-6>
92. Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* London: Thomson Learning.
93. William, S. (2012). Applying Chess Principles to Business: The Decision-Making Process. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.onlinechesslessons.net/2012/02/08/applying-chess-principles-to-business-the-decision-making-process/>
94. Žunec, B. (2013). *Management in prodaja*. Kako se krepi zmagovalna miselnost v kriznih časih?. Maribor: BM Consulting International.