

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Gergolet

Analoška študija marketinških in šahovskih strategij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Gergolet

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Analoška študija marketinških in šahovskih strategij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorju, dr. Zlatku Jančiču, in ostalim profesorjem, ki so pripomogli k izdelavi diplomskega dela ter nenazadnje svojima staršema, ki sta me finančno in moralno podprla skozi študijsko pot.

Analoška študija marketinških in šahovskih strategij

Tržni strategji večkrat iščejo analogije v vojaških strategijah, ekipnih športnih igrah, šahu, go-ju in drugih miselnih igrah, populacijski ekologiji in socialnem darvinizmu, ekonomiki in marketingu organizacij ter zgodovini civilizacij. Ko primerjamo strateški marketing z vojaško dejavnostjo, primerjava s šahom nastane kot naravna posledica. Če se sklicujemo na katerikoli šahovski priročnik, lahko najdemo enako ali celo isto vojaško terminologijo, ki obstaja tudi v marketingu: izpodriniti, napadati, direktna konfrontacija, frontalni, bočni napad, obkrožitev, gverila, pozicijska in mobilna obramba in protinapad. Odločil sem, da bom raziskoval to temo, ker bi kot strasten šahist (nisem strokovnjak oz. mojster na tem področju, vendar študiram šah in se udeležujem tudi mednarodnih turnirjev, v katerih se včasih relativno dobro odrežem), rad povezal dve kompleksni stroki, ki sta mi zelo blizu, oziroma to kar študiram in ki bo predstavljalo mojo službo v prihodnosti, trženje, in mojo pristočasno zabavo, šah.

Ključne besede: strategija, šah, marketinško upravljanje, militantni marketing.

Analogical study of Marketing and Chess strategies

Marketing strategists repeatedly seek analogies in military strategy, team sports games, chess, go and other mental games, population ecology and social Darwinism, economics and marketing organizations as well as the history of civilizations. When we compare strategic marketing to military activities, comparison with chess arises as a natural consequence. If we refer to any chess manual, we can find the same military terminology, which also exists in marketing: displace, attack, direct confrontation with, frontal, lateral attack, encirclement, guerrilla warfare, positional and mobile defense and counterattack. I decided that I will research this topic because, as a passionate chess player (I'm not an expert or a master in this area, but I use to study chess, and I also participate in international tournaments in which I perform sometimes relatively well), I would connect two complex arts, which are very close to me: what I study and what will represent my job in the future, marketing, and my leisure entertainment, chess.

Key Words: strategy, chess, marketing administration, military marketing.

KAZALO

1 UVOD	6
2 TEORIJA IGER, KONKURENČNOST IN ŠAH	7
2.1 OSNOVNI POJMI TEORIJE DRUŽABNIH IGER.....	9
3 DEFINICIJA STRATEGIJE.....	12
3.1 ŠAHOVSKE STRATEGIJE	15
3.2 ŠAHOVSKE TAKTIKE	16
3.3 STRATEŠKI MARKETING	18
4 ANALIZA PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	19
5 VOJAŠKI PRISTOP K MARKETINŠKIM STRATEGIJAM.....	22
5.1 FRONTALNI NAPAD	23
5.2 BOČNI NAPAD.....	26
5.3 OBKOLJEVANJE	28
5.4 GVERILSKA VOJNA	31
5.5 STRATEGIJE VZDRŽEVANJA ALI OBRAMBE	32
5.6 POZICIJSKA OBRAMBA	33
5.7 ELASTIČNA OBRAMBA	36
5.8 OBRAMBA Z NAPADOM.....	38
5.9 PROTIOFENZIVNA OBRAMBA	42
5.10 BOČNA POZICIJSKA OBRAMBA	44
6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	47
8 LITERATURA	50

1 UVOD

Šah je igra, ki jo igrata dva igralca na šahovnici s 64 polji, od katerih je polovica bele barve in druga polovica črne. En igralec poveljuje belim figuram, drugi poveljuje črnim. Z njimi izmenično vlečeta poteze. Igralec z belimi figurami vselej začne igro.

Šah je ena izmed najbolj priljubljenih iger na svetu: lahko se ga igra doma, v šahovskih krožkih, preko interneta ali po pošti, bodisi na agonistični kot na rekreativni ravni. Nadziraš eno vojsko, tvoj nasprotnik nadzira drugo. Usoda tvojih vojakov je odvisna samo in edino od tvoje spretnosti. Večina drugih iger je odvisna od naključja - poteza je lahko določena z metom kocke ali z obrnjeno karto. Tukaj pa ne poznamo sreče. Popolnoma sami smo odgovorni za uspeh ali neuspeh in ravno zaradi tega je šah igra, ki ti ob zmagi ponudi več zadovoljstva kot zmaga v katerikoli drugi igri (King 2002).

Kasparov trdi, da je šah idealno orodje za preverjanje vpliva individualne psihologije in osebnih občutkov oziroma odločitev; kajti če se želimo odlikovati v igri, smo primorani analizirati odločitve, ki smo jih v teku igre sprejeli in predvsem načine oziroma procese mišljenja, ki so nas vodili do teh (Kasparov 2007). Realnost šaha in realnost marketinga sta družbeno oblikovani oz. ustvarjeni, ves čas se spreminjata na osnovi (neizbežnih) interakcij med svobodnimi posamezniki, ki jih vodi njihov razum (tudi t.i. zdravo razumska presoja); interpretiranja se ne da pojasniti (erklärt), ampak le razumeti (versteht) v določenem kontekstu z doživeto refleksijo vseh podrobnosti.

Teoretski del naloge obsega uokvirjenje šaha in konkurenčnosti v teoriji (družabnih iger), nato bodo definirani glavni ključni pojmi: strategije in taktike v šahu ter strateški marketing. Razni vojaški pristopi marketinških strategij bodo nato primerjani s šahovskimi igrami: diplomsko delo je eksperiment metaforične analogije posebnih lastnosti šaha in strateškega militantnega marketinga. Izbrana tematika je relevantna za znanstveno javnost, ki se ukvarja s stroko tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi, ker sta bodisi šah kot strateški marketing konfrontacija (dveh ali več igralcev/konkurentov), znanost kot tudi umetnost; tako da bo v nadaljevanju igra kraljev predstavljala operativno metaforo v strateškem marketingu v smislu teoretičnih militaristov.

2 TEORIJA IGER, KONKURENČNOST IN ŠAH

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. Tudi v marketinških odnosih se vse prepogosto križajo interesi proizvajalcev in potrošnikov. Proizvajalci skušajo doseči za svoje izdelke visoke cene in hkrati čim številnejši nakup teh, potrošniki pa bi radi kupovali kar najceneje. Kadar je produkcija kakšnega blaga večja od potrošnje, so si navzkriž producenti tega blaga, saj si vsak od njih prizadeva, da bi privabil kar največ kupcev, in ker je kupcev le omejeno število, gre uspeh enega proizvajalca v škodo konkurentov (Jamnik 1973).

Konkurenca pomeni prizadevanje, da je z večjo kvaliteto blaga ali nižjo ceno izdelkov, z boljšimi storitvami kdo boljši kot nasprotnik. Konkurenca pomeni tekmovanje med posamezniki, skupinami, narodi, živalmi, itd. za ozemlje, hrano, partnerja, svetlobo ter ostale dejavnike (med podjetjema se je začela konkurenca; priti do močne, ostre medsebojne konkurence / pritisk konkurence na trgu je popustil / izdelki so dobro zadržali konkurenco / mednarodna konkurenca // prizadevanje, da je kdo boljši kot nasprotnik kje, v čem sploh) (SSKJ 2014). Darwin je govoril o “preživetju najmočnejšega”: preživetje je pa odvisno od zagotovitve zadostne količine virov, medtem ko je evolucija proces medsebojnega izločanja organizmov v konkurenčni bitki za omejene vire: v tem primeru kontingenčna teorija pa predpostavlja nujo po prilagodljivosti sistema (Darwin 2009, 21).

Vsako križanje interesov v teoriji iger imenujemo pa konfliktna situacija. Konfliktna situacija se med seboj razločuje po tem, kako zelo so si nasprotni interesi prizadetih. Nekatere situacije so take, da je v njih vsaka prednost, ki si jo pridobi ena stran, enaka izgubi, ki jo pri tem utrpi druga stran. Za take konfliktna situacije rečemo, da so antagonistične. Največkrat pa se konfliktna situacija razpleta tako, da si prizadeti deloma pridobivajo koristi naravnost v škodo nasprotnika, deloma pa jim je križanje interesov samo vzpodbuda za to, da si pomagajo z nevtralnimi viri (Jamnik 1973).

Pojasnilo to na primeru v marketingu: Easton (1988) navaja pet tipov konkurenčnih razmerij:

- **Konflikt:** v najostrejši obliki gre za iskanje načina, kako uničiti nasprotnika, ali ga vsaj izločiti iz direktne konkurence. V blažji obliki se konflikt kaže v tem, da

podjetje svojo strategijo prireja glede na tekoče aktivnosti konkurenta in mu skuša vračati z “enakimi udarci”.

- Tekmovanje: najbolje ga definiramo kot “vzporedno prizadevanje”. Vsi se načeloma borijo za enak cilj, ki je pogosto ekskluziven, ki strmi k naklonjenosti potrošnika. Razlika od konflikta je v tem, da podjetje bolj zanima ta cilj kot pa konkurent.
- Koeksistenca: podjetje deluje neodvisno od konkurence. Konkurenci se izogiba, najlaže tako, da se preprosto konkurence sploh ne zaveda. Drugi način je zavedanje o konkurentih, a se jih pač ignorira. Tretji način sobivanja je koncept miroljubne koeksistence, kjer gre za delitev vplivnih področij. Meje so lahko segmenti potrošnikov, lastnosti izdelkov ali viri podjetij.
- Kooperacija: gre za združeno akcijo k skupnemu cilju, ki ga je v dvoje lažje doseči. Danes v svetu ta pojav močno pridobiva na pomenu, označujemo ga z izrazom strateške povezave.
- Zarota: definiramo jo lahko kot sodelovanje podjetij zato, da se škoduje tretji strani. Tretja stran so običajno potrošniki, določeni nezaželeni konkurenti, delavci ali sindikati.

Za raziskavo so antagonistične situacije veliko bolj pripravne kot neantagonistične. Sledi matematični model antagonistične situacije (Jamnik 1973):

1. Vsaka stran P1 in P2 skuša doseči nek cilj. Cilja obeh strani sta med seboj neizdružljiva. Strani ne moreta doseči svojega cilja hkrati.
2. Obe strani ravnata po določenih pravilih.
3. Obe strani ravnata razumno (izbereta tisto, ki jima z največjo verjetnostjo obljublja, kar se da veliko korist).
4. Obstaja sodilo, po katerem je možno vselej oceniti korist vsakega ukrepa za obe strani.

Na podlagi opisanega modela lahko antagonistično situacijo primerjamo s šahom. Igrata dva igralca, recimo P1 in P2. Oba želita zmagati. Ker ne moreta zmagati oba, je šah antagonistična situacija: če na primer izvirajo dobički nekaterih igralcev samo iz izgub drugih so med števili vselej nekatera pozitivna in nekatera negativna, njihova vsota pa je enaka nič. Za tako igro rečemo, da je igra z vsoto nič ali antagonistična igra. Zmaga torej

lahko le eden ali pa se igra konča neodločeno. Igralca morata igrati po pravilih. V nadaljevanju skušata igrati razumno, se pravi, izmed mogočih potez izbere igralec tisto, ki mu takoj ali pa čez nekaj potez prinese največjo korist. Tudi o tem, kaj je največja korist pri šahu, je razmeroma lahko odločiti. Nadalje ni težko upoštevati možnosti nasprotnika, saj ima vsak igralec vselej pregled nad svojo in nasprotnikovo pozicijo. Poizkusi uporabe teorije iger se v marketinški disciplini pojavljajo že od Von Neumannove in Morgensternove formalizacije teorije leta 1944 naprej, v veliki meri pa so povezani z napovedovanjem vedenja konkurentov (Chowdrey 2014).

2.1 OSNOVNI POJMI TEORIJE DRUŽABNIH IGER

Igra je zbirka pravil in dogovorov, po katerih se morajo ravnati udeleženci. Igre na splošno razdelimo v dve skupini. Prvo sestavljajo igre, pri katerih je izid odvisen samo od slučaja. Rečemo jim igre na srečo ali hazardne igre. Take igre so na primer kockanje, metanje kovanca, ruleta, Black Jack in podobno. V drugo skupino pa sodijo igre, pri katerih je izid odvisen tudi od spretnosti igralcev. Za te igre pravimo, da so strateške. Čista strateška igra je šah, pri njem je edino izbira barv lahko odvisna od slučaja. Udeleženci igre so igralci. Igra poteka tako, da v določenih fazah igralci izbirajo, se pravi, iz neke množice ukrepov, ki so jim na voljo, vzamejo tistega, za katerega presodijo, da je zanje v dani fazi igre najugodnejši. Izbrani ukrep se imenuje izbira igralca, faza, v kateri se izbiranje opravi, pa poteza. Pri šahu na primer rečemo "beli je na potezi". Recimo, da se odloči za Sg1-f3. V vsakdanjem govoru rečemo, da je to poteza belega; v naši terminologiji je to njegova izbira, poteza je trenutek, ko to izbiro realizira (Jamnik 1973).

Igre je mogoče razločevati tudi glede na število potez v partiji: pri šahu število potez ni določeno, vsekakor pa končno. Poleg števila potez je treba upoštevati še število izbir v vsaki potezi: šah spada med končne igre (s končnim številom potez in končnim številom izbir v potezi) s popolno informacijo, saj število možnih položajev na šahovnici je cca. 10^{47} , stopnja zapletenosti pa je 10^{123} (Shannon 1950); kar veliko, za tako omejeno število polj (64) in figur (32). Da malo razjasnimo pojme s tako dolgimi ciframi, naj podam število atomov prisotnih v vesolju, ki je pa "le" 10^{80} .

Če ima igra končno število potez in je v vsaki potezi na voljo končno število izbir, je igra končna. Vsaka drugačna igra je neskončna.

Nazadnje se igre razločujejo še po informaciji, ki jo ima igralec o izbirah nasprotnika in o njegovih možnostih. Pri šahu je informacija popolna. Obstajajo pa tudi igre kjer informacije sploh ni (dvoprstna mora) (Jamnik 1973).

Šah predstavlja hkrati tudi sekvenčno igro (vsak igralec ima na voljo le eno potezo, ne igrata hkrati). Sledi na spodnji sliki drevo zapletenosti nekaterih iger (glej tabelo 2.1): Drevo igre je v matematiki pojem, ki se nanaša na usmerjene grafe, kjer točke predstavljajo postavitve v igri, povezave pa poteze. Drevo igre podaja skupno število možnih postavitvev v določeni igri in kaže njen potek. Celotno drevo igre podaja potek igre od začetka in vse možne poteze za vsako postavitev. Igre z večjim grafom imajo višjo stopnjo zapletenosti drevesa igre (zapletenost igre) in v teoriji iger veljajo za "težje". Šah in go sta klasična zgleda za zelo zapleteni igri.

Tabela 2.1: Drevo igre

IME IGRE	ŠTEVILO POLJ	ŠTEVILO POLOŽAJEV (stanjsko - prostorska zapletenost)	STOPNJA ZAPLETENOSTI (zapletenost drevesa igre)	POVPREČNA DOLŽINA (število potez)
KRIŽCI IN KROŽCI	9	10^3	10^5	9
PENTOMINE	64	10^{12}	10^{18}	10
ŠTIRI V VRSTO	42	10^{14}	10^{21}	36
ANGLEŠKA DAMA	32	10^{21}	10^{31}	70
MLIN	24	10^{10}	10^{50}	50
DAMA	50	10^{30}	10^{54}	90

KITAJSKA DAMA (2 IGRALCA)	121	10^{23}		
KITAJSKA DAMA (6 IGRALCEV)	121	10^{35}		
LINES OF ACTION	64	10^{24}	10^{56}	63
REVERSI (OTHELLO)	64	10^{28}	10^{58}	58
HEX	121	10^{57}	10^{98}	40
ŠAH	64	10^{46}	10^{123}	80
BACKGAMON	28	10^{20}	10^{144}	50-60
KITAJSKI ŠAH	90	10^{48}	10^{150}	95
ABALONE	61	10^{24}	10^{154}	87
ŠOGI	81	10^{71}	10^{226}	110
GO	361	10^{172}	10^{360}	150

Vir: Horus (2009).

Število možnih potez in izbir pri šahu, kot lahko vidimo, je res veliko: tu si je težko misliti, da bo sploh kdaj kdo ugotovil ravnovesni potek. Zato se ni bati, da bi šah nehal biti privlačen, kljub temu, da se gre za pozicijsko in končno igro s popolno informacijo. Teorija iger omogoča torej, da s formalnim sklepanjem ocenimo, katero strategijo v določeni situaciji izbrati, da bo izid čim bolj v skladu z našimi interesi (Colman 2013, 3).

Tabela 2.2: Primerjava šaha s tržno konkurenco v teoriji iger

Šah	Tržna konkurenca
Sekvenčna igra	Nesekvenčna igra
Antagonistična igra	Neantagonistična igra
S popolno informacijo	S popolno informacijo le v ekonomski teoriji idealnega konkurenčnega trga, ki pa nikoli ne ustreza pogojem realnega trga
Asimetrična igra	Asimetrična igra
Končna igra	/

3 DEFINICIJA STRATEGIJE

Beseda strategija izhaja iz grščine (stratos – armada in agein – voditi; strategos –izkušen vojskovodja, poznavalec strategije) (Verbinc 1979, 679). Strategija je dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Tudi danes se ta starodavni vojaški termin prenaša v organizacijsko življenje na vseh ravneh: uporablja se ga v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v politiki, ekonomiji, ekipnih športih in drugih dejavnostih. Strategija je obrt bojavnika (Musashi 1982, 37). Prva razprava o strategiji z gotovostjo lahko izsledimo nazaj do obdobja Zhou dinastije, Kitajska (VI-V stoletju pred našim štetjem), z naslovom *Umetnost vojne* (The Art of War Sūnzī Bīngfǎ, 孫子兵法), Sun Tzu (孫子; Pinyin: Sūnzǐ;), ki še vedno predstavlja osnovno besedilo za učenje strategije na vseh področjih človekovega delovanja. Temeljna klasična staro kitajska šola za prince, vladarje in generale že več kot dve tisočletji navdihuje azijske politike in bojavnike, v našem stoletju pa tudi zahodne poslovneže; predstavlja namreč naj celovitejšo študijo teorije in prakse spora, ki temelji na taoističnem prepričanju, da je prava umetnost vojne dejansko umetnost ohranjanja miru. Od nastanka pa vse do danes jo

prebirajo vladarji, oblastniki in vojaki, v drugi polovici 20. stoletja pa je knjiga postala obvezno berilo menedžerjev japonskih velepodjetij (Cu 1998, VII).

Dva tisoč let kasneje Carl von Clausewitz, pruski general in vojaški teoretik (1780–1831), napiše delo “O vojni”. Vojna je nadaljevanje politike z drugimi sredstvi (Freedman in Clausewitz 2013, 86). O Clausewitzu danes marsikdo zapiše, da je pripadal redki, v našem času pa sploh komajda zaznavni vrsti vojakov, ker je zmožni ne le sintetizirati in prenoviti uveljavljena znanja, ampak je bil hkrati tudi praktičen vojak: že prva kombinacija ni pogosta in s tretjo značilnostjo se skorajda ne sreča. Delo "*O vojni*" je izraz določenega tipa znanja (moderne znanosti) in določenega tipa družbene organizacije (nacionalne države) in Clausewitz v njem ne govori zgolj o teoriji vojne, marveč še bolj o kulturi vojne, kulturi bojevanja, ki naj pojasni, kako se vojne bojujejo, zakaj se bojujejo in za katere potrebe se uporabi vojaško silo. Drugače povedano: koncepti strategije, vojaške sile, vojaške organizacije, ki jih običajno štejemo za samoumevne, so v resnici določeni prav s Clausewitzevimi definicijami - kar pri nas vemo o vojni, je določeno z zgodovino Clausewitzevih zapisov in znotraj postavitve njegovega okvira se vojaške organizacije učijo svojih lekcij (Handel 2001, 31). Pojmovanje strategije, kakor ga je oblikoval Clausewitz, je bilo posledica spremembe v vojaških zadevah - strategija je bila produkt razsvetljenjskega prepričanja, da je mogoče razviti znanost o vojni: ko bi imeli takšno znanost, bi se vse pojasnilo in obvladalo, pravila bojevanja bi se sestavila v obvladljiv sistem, ki bi se ga lahko naučili v šoli (Freedman in Clausewitz 2013).

Tabela 3.1: Nasprotujoči paradigmi Sun Tzu-ja in Clausewitza pojmovanja strategije

	Sun Tzu (starodavna vzhodna šola)	Clausewitz (moderna zahodna šola)
Pogledi na vojskovanje	Široka perspektiva, ki vključuje veliko različnih nevojaških sredstev (npr. diplomatska, ekonomska in psihološka itd.)	Ozek poudarek na uporabo vojaških sredstev. Čeprav je pomen drugih pripoznal, niso pa predstavljali skrb vojaškega voditelja.
Vloga moči	Moč/silo je treba uporabiti	Uporaba sile je pogosto

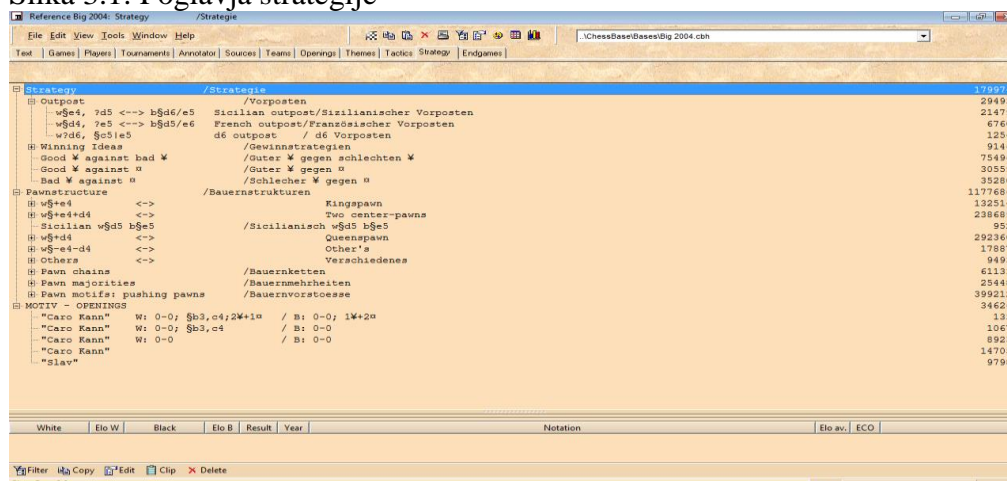
	zmerno in le v skrajnem primeru	potrebna in najbolj učinkovita metoda za doseg političnih ciljev države. Največjo silo na voljo je treba uporabljati od začetka, da bi dosegli odločilne rezultate v najkrajšem možnem času
Idealna zmaga	Zmaga brez boja predstavlja največji dosežek. prepričati sovražnikove sile se predati in ko je to mogoče umakniti se, namesto kot biti uničeni	najkrajša pot za doseg svojih političnih ciljev je uničenje sovražnikovih sil v veliki bitki. Druge poti, ki niso vojaške metode, se za zmago pripoznajo le redkokdaj za učinkovite
Najprimernejša metoda za zmago	Široka uporaba prevare. Psihološka vojna, nenasilne metode. Težišče je sovražnikova volja in zavezniški sistem.	Maksimalna koncentracija sile v odločilnem trenutku udejstvovanja. Težišče je nasprotnikova vojska
Prednosti in slabosti teorije	Taka idealizirana paradigma spodbuja stratega za doseganje najcenejše zmage. Takemu pristopu pa pomanjkuje realizma in ne upošteva neizogibne prisotnosti nasilja v vojni. Vojna lahko postane "intelektualna" ali "metafizična" vaja. Prevare ali inteligenca lahko postaneta rešitev	Realistična paradigma; pomembna za večino vrst vojne. Večja ozaveščenost o nasilne narave vojne. Pretirano zanašanje na uporabo sile je lahko dražje; možno podcenjevanje nekaterih nematerialnih vidikov vojne (prevare, inteligenca)

Vir: Handel (2001).

3.1 ŠAHOVSKE STRATEGIJE

Strategija v šahu predstavlja dolgoročen elastičen načrt z nedoločenim številom potez, katerega namen je nadvlada nasprotnikovega položaja s pridobivanjem manjših prednosti, ki omogočajo kasnejše taktične priložnosti in boljšo končnico, če se do nje pride (King 2002). Šahovsko strategijo povezujemo s pozicijsko igro in zaprtimi šahovskimi otvoritvami. Idejni oče pozicijske igre je François-André Danican Philidor, ki je že leta 1749 v svoji šahovski knjigi *L'analyse de jeu des Echech*, razložil prednosti pozicijske igre pred kombinacijsko, ki jo je pred njim učil Gioacchino Greco (Desiata 2013). Danes je znano, da je za uspešno obvladovanje šahovske igre potrebno tako znanje strategije, kot tudi taktike, vendar je pa dobra strategija predpogoj za uspešno taktiko. Philidorjevo temeljno delo so kasneje dopolnjevali mnogi, vendar so najpomembnejše prispevke k šahovski strategiji dodali Wilhelm Steinitz, Siegbert Tarrasch in Aaron Nimzowitsch. Njihova dela se v glavnem delijo na naslednja poglavja: center in razvoj, izmenjava, odprte linije, predzadnja in zadnja vrsta, lovski par, vezava, odkriti šah, preobremenjenost, končnica, napredni kmetje, vezani kmetje, dvojni in zaostali kmetje. Z analiziranjem kateregakoli database-a, v katerem je prisotnih več kot milijon šahovskih iger, je mogoče kategorizirati vse partije po "strateški temi" ali "taktični temi", kot v spodnjih tabelah (glej sliki 3.1 in 3.2), čeprav marsikatere strategije in taktike, ki se med sabo križajo, označujejo vsako igro.

Slika 3.1: Poglavja strategije



Strategy	/Strategie	170074
Outpost	/Vorposten	29493
w@d4, ?d5 <-> b@d6/e5	Sicilian outpost/Sizilianischer Vorposten	21479
w@d4, ?e5 <-> b@d5/e6	French outpost/Französischer Vorposten	6760
w@d6, ?c3/e5	d6 outpost / d6 Vorposten	1254
Winning Ideas	/Gewinnstrategien	9146
Good W against bad W	/Guter W gegen schlechten W	75496
Good W against u	/Guter W gegen u	30559
Bad W against u	/Schlechter W gegen u	35200
Pawnstructure	/Bauernstrukturen	1177686
u@d4 <->	Kingspawn	132514
u@d4+d4 <->	Two center-pawns	238689
Sicilian w@d5 b@d5	/Sizilianisch w@d5 b@d5	952
u@d4 <->	Queenspawn	292360
u@d4-d4 <->	Other's	17887
Others <->	Verchiedenes	9493
Pawn chains	/Bauernketten	61131
Pawn majorities	/Bauernmehrheiten	25448
Pawn motifs: pushing pawns	/Bauernvorstoesse	399212
MOTIV - OPENINGS		34626
"Caro Kann" W: 0-0; ?b3,c4?2W+10 / B: 0-0; 1W+20		133
"Caro Kann" W: 0-0; ?b3,c4 / B: 0-0		1067
"Caro Kann" W: 0-0 / B: 0-0		8923
"Caro Kann" W: 0-0 / B: 0-0		14705
"Slav"		9798

Vir: ChessBase.

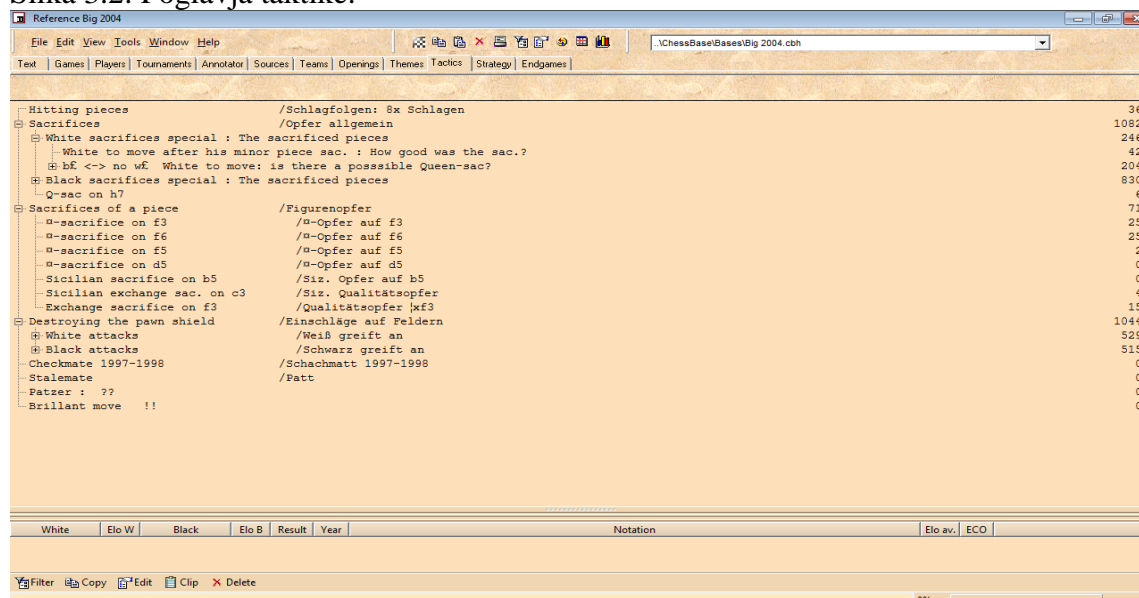
3.2 ŠAHOVSKE TAKTIKE

Na podlagi vojaškega izrazoslovja, taktiko večkrat razumemo kot “služabnico” strategije; vendar ne smemo pozabiti, da imata oba pojma svoje obsežno področje (Volcjok 1999). K taktiki na splošno prištevamo postopke oziroma načine bojevanja manjših vojaških enot / posameznikov za doseg manjšega vojaškega cilja (veda, ki se ukvarja s pripravo taktičnih enot za oboroženi boj in njihovo uporabo v njem) (SSKJ 2014). Pojem strategije se razlikuje od pojma taktike, ki opisuje kratkoročne odločitve na podlagi sredstev, ki so na voljo. Beseda izvira iz grščine in je nastala po Eneju Tacticusu (4. st. pred n. š.), ki je bil eden prvih piscev o umetnosti bojevanja. Pisal je o metodah obrambe utrjenega mesta pred napadalci. Taktike so torej spretna uporaba različnih aktivnosti in orodij: čeprav načrtovane, so odvisne tudi od okoliščin in položaja, vedno so pa podrejene strategiji (Desiata 2013).

Šahovska taktika je kratkoročen načrt s kombinacijo določenih potez, katerega namen je omogočiti neko konkretno prednost. Le-ta je lahko zmagovalna, materialna, strateška, napadalna, prostorska, časovna ali pobudna. Šahovsko taktiko povezujemo s kombinacijsko igro in odprtimi šahovskimi otvoritvami. V zgodovini šaha se je najprej razvil kombinacijski način igranja, ki sta ga priporočali stara španska in italijanska šahovska šola. Z raznimi gambiti so dosegali dvorezne pozicije, katere so kasnejši šahovski mojstri večinoma ovrgli. Taktičen način igranja je zato v nekaterih zgodovinskih obdobjih skoraj zamrl, dokler ga niso kasneje zopet obudili nekateri šahisti, ki so odpravili napake svojih predhodnikov in taktični igri dodali pozicijsko osnovo in jo tako izboljšali (King 2002).

Zmago v šahu je mogoče doseči na dva načina: bodisi z napadom na kralja, ki vodi k matu, kot z doseganjem in utrjevanjem znatne prednosti, ki bo lahko na koncu pripomogla k matiranju nasprotnikovega kralja. Načela pripravljavanja in vodenja napada in načela obrambnega koncepta so temeljnega pomena v šahu (Volcjok 1999). Tematika šahovske taktike se v glavnem deli na naslednja poglavja: napad, žrtev, pokrivanje, umik, dirigiranje, medpoteza, odklon, odstranitev zaščite, blokiranje, deblokiranje, zaviranje, odpiranje linije, krčenje linije, prekinitve linije itd. (glej sliko 3.2).

Slika 3.2: Poglavlja taktike.



Vir: ChessBase.

Tabela 3.2: Razlike med strategijo in taktiko

	STRATEGIJE	TAKTIKE
ŠTEVILO	MALO	VELIKO
NARAVNANOST	PREVEVAJO CELOTNO ORGANIZACIJO	IZKLJUČNO FUNKCIJSKE NARAVE
ČAS	DOLGOROČNE	KRATKOROČNE
SESTAVA	KOMPLEKSNE	ENOSTAVNEJŠE
NAMEN	POVZROČAJO VELIKE SPREMEMBE	MAJHNE SPREMEMBE
OBŠIRNOST KONSENZA	ŠIROK	OZEK KONSENZ

Vir: Desiata (2013).

3.3 STRATEŠKI MARKETING

Beseda konkurenčnost je v sodobnem poslovnem svetu postala najpogosteje izrečen sinonim za dogajanja na trgu, na katerem se organizacije svobodno borijo za preživetje po načelih "naravnega tržnega izbora". Poslovni načrtovalci s svojo domišljijo in logičnim razmišljanjem oblikujejo načine, da se subjekt izogne postopni evolutivni determiniranosti. Te načine imenujemo strategija in pomenijo negacijo zgolj taktičnega in naključnega ravnanja subjektov (Podnar in drugi 2007).

Strateški marketing je pristop, ki omogoča organizaciji načrtovanje, izvedbo, menjavo in nadzor izdelkov oziroma storitev, ki bodo sedanje in prihodnje porabnike in druge deležnike zadovoljili bolje kot to zmorejo sedanji in prihodnji tekmeci (Jančič 1990). Predstavlja način trženja, preko katerega se podjetje učinkovito razlikuje od konkurenčnih podjetij na ta način, da se osredotoči na svoje močne strani z namenom, da bi proizvedlo večjo trajno konkurenčno prednost svojih produktov pri potrošnikih, kot konkurenčna organizacija (Davies 2011). Predstavlja identifikacijo ene ali več trajnih konkurenčnih prednosti podjetja na trgu, ki mu podjetje služi (ali namerava služiti) ter dodelitev sredstev za izkoriščanje teh prednosti: zajema študije organizacijskih, medorganizacijskih in okolijskih fenomenov, ki se ukvarjajo z vedenjem organizacij na trgu in njihovo interakcijo s potrošniki, kupci, konkurenti in drugimi zunanjimi enotami, ter splošno upravljanje odgovornosti, povezanih z mejami tržne funkcije v organizaciji (Business dictionary 2014).

Širše gledano je pa marketinška strategija vzorec odločitev, ki opredeljujejo ključne odločitve organizacije na področju izdelkov, storitev, trgov, marketinških aktivnosti in marketinških virov v ustvarjanju, komuniciranju in/ali posredovanju vrednosti porabnikom skozi (iz)menjave z organizacijo. Na ta način marketinška strategija omogoča organizaciji, da doseže svoje cilje (Varadarajan 2010).

Quinn (v Quinn in drugi 1988, 3) definira pa poslovno strategijo na naslednji način:

Strategija je vzorec ali plan, ki integrira ključne cilje, politike in aktivnosti organizacije v eno celoto. Dobro oblikovana strategija pomaga organizaciji razporediti njene vire v enkratno in življenja zmožno obliko, ki temelji na

notranjih sposobnostih in pomanjkljivosti organizacije, predvidevanjih sprememb v okoljih in možnih nadaljnjih korakih razumnih konkurentov.

Naša spoznanja nam potrjujejo, da se strateško upravljanje stalno vrača h koreninam poslanstva podjetja, k filozofiji in osnovnim vrednotam, jih nedvomno definira ter s tem omogoča identifikacijo zaposlenih s cilji podjetja. Zato menimo, da strateško upravljanje ni več planiranje v klasičnem pomenu besede, temveč stalno strateško razmišljanje, ki je podlaga vsake konkretne taktične odločitve in hkrati način aktivnega oblikovanja prihodnosti podjetja (Jančič 1990, 61).

4 ANALIZA PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI

Analiza SWOT v marketingu je orodje strateškega načrtovanja, v katerem skušamo identificirati najboljše razmerje med prednostmi in slabostmi podjetja, ki jih lahko nadzorujemo, in priložnostmi ter grožnjami iz okolja, ki se jim moramo predvsem prilagajati (Podnar in drugi 2007).

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj je primerjalna analiza posameznih funkcij podjetja v odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke in izhodišča za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozori na pomanjkljivosti ki jih je potrebno odpraviti. Nobeno podjetje ni enako močno v vseh svojih funkcijah. Razvijalo jih je glede na različno intenzivnost problemov iz okolja. Vendar pa je relativna premoč v eni ali celo več funkcijah izhodišče za oblikovanje strategij podjetij. Zato je seveda pomembno, da postopek opredelitve prednosti in slabosti opravimo čimbolj natančno in hkrati kreativno (Jančič 1990). Sledi primer SWOT analize podjetja Čoko (glej tabelo 4.1).

Tabela 4.1: SWOT analiza podjetja Čoko

<p>Prednosti</p> <p>Čoko je edina čokolada množične proizvodnje na slovenskem trgu, ki je domačega porekla</p> <p>Čoko ima precej raznolike okuse in velikosti pakiranj</p> <p>Čokova čokolada ne vsebuje glutena</p> <p>Potrošniki menijo, da je Čoko poceni čokolada</p>	<p>Slabosti</p> <p>Potrošniki menijo, da je Čoko v primerjavi s tekmeci najmanj sladka; sladkost pa je pomembna lastnost</p> <p>Izguba prepoznavnosti tržne znamke</p> <p>Čoko premalo vlaga v marketinško komuniciranje</p> <p>Čoko ima slabše razvite distribucijske poti</p> <p>Čoko ima najnižjo vsebnost kakava</p> <p>Čokova embalaža ni prepoznavna</p>
<p>Priložnosti</p> <p>Trend zdravega življenja (čokolade z vlakninami, dietne čokolade).</p> <p>Novi trgi EU</p> <p>Raziskave o zdravilnosti čokolade</p>	<p>Grožnje</p> <p>Trgovinske znamke čokolad</p> <p>Agresivna strategija tekmeca</p> <p>Spremenjene prehranske navade potrošnikov in manjša poraba sladkih izdelkov</p> <p>Negotove politične razmere v državah, izvoznicah čokolade</p>

Vir: Podnar in drugi (2007, 80).

Menim, da bi uporaba SWOT analize v šahu predstavljala popolnoma koherentno vajo: v analizi katerekoli pozicije je načeloma treba ravnokar upoštevati oporne točke prednosti in slabosti, priložnosti in groženj. V nadaljevanju sledi uporaba SWOT analize za pozicijo belega, ki je nastala po italijanski otvoritvi (glej sliko 4.1): zelo znana otvoritev, ena prvih, ki se je razvila v obsegu šahovske teorije in tudi ena prvih otvoritev, ki se jo začetniki učijo zaradi linearnosti strateških vprašanj, katerih obsega. Strategija naravno izhaja iz predhodne analize. Poznamo pa različne možnosti izbire glede na subjektivnih preferenc in sloga igranja.

Slika 4.1: Italijanska otvoritev



Vir: ChessBase.

Tabela 4.2: SWOT analiza pozicije.

<p>Prednosti</p> <p>Prostorska in maneverska prednost</p> <p>Liniji "c" in "e" zlahka zaposljivi (od trdnjav)</p> <p>Postojanki c5 in e5 (za skakače)</p>	<p>Slabosti</p> <p>Izoliran kmet d4</p> <p>Črni nadzoruje polje d5</p>
<p>Priložnosti</p> <p>Pritisk na zahodne kmete: napad na b7 (če črni igra b6, napad na c6)</p> <p>Direkten napad na nasprotnega kralja (f7 in h7, groziti mat v zadnji vrsti)</p>	<p>Grožnje</p> <p>Rizik, da se črni hitro re-organizira in odpravi prostorsko prednost belega.</p> <p>Prehod v končnico (izgubljena zaradi slabega kmeta d4)</p> <p>Mat v prvi vrsti</p>

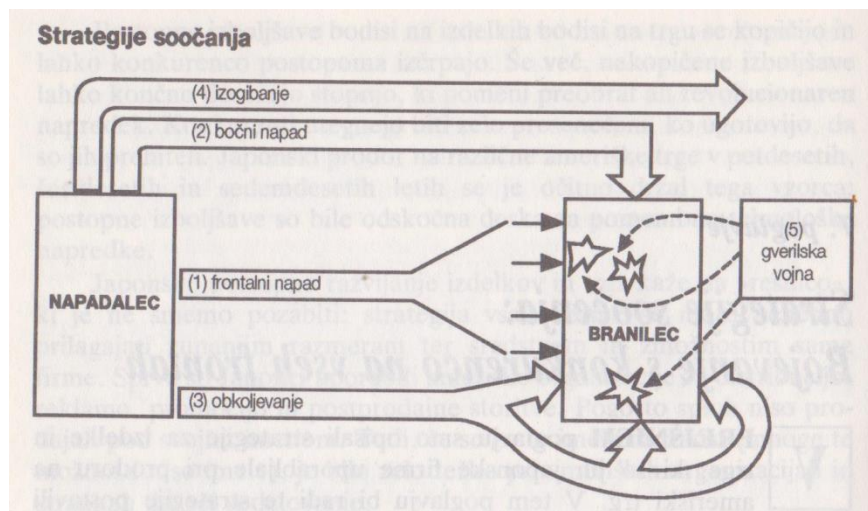
Fritz 11 trdi, da je beli v tej poziciji v prednosti za +0,39 in da je najboljša poteza v tem primeru 13. Tf-e1.

5 VOJAŠKI PRISTOP K MARKETINŠKIM STRATEGIJAM

Militantni marketing je zasnovan na konceptu tržnega konflikta, ki je povsem podoben političnemu konfliktu, do njega pa pride zaradi težnje podjetja po varnosti, moči in ugledu. Ker je tudi organizacija podjetja do nedavnega sledila vojaški hierarhični strukturi, ni čudno, da te organizacije, ko spoznajo, da ne morejo po mirni poti uresničiti svojih ciljev, začnejo “oborožen” spopad s konkurenti (Jančič 1990, 71).

V bistvu podjetja kot tudi armade nočejo konflikta, hočejo le tržni delež (ozemlje) in ustrezne profite (plen). Cilj vojne na trgu ali pa na bojnem polju je doseči “boljše” stanje miru za napadalca. Vojna na trgu se začne tedaj, ko eno podjetje ugotovi, da lahko več pridobi kot izgubi, če je agresivno, subverzivno, če zagrozi konkurentom. Varnost podjetja je v tržnem prvenstvu in tržnem deležu; suverenost podjetja so njegovi kupci, viri in lastnina, iz katerih podjetje črpa svojo relativno moč. Vsak napad na varnost, suverenost in moč podjetja je napoved vojne (James 1985, 7). Kotler s sodelavci (1992) so poudarjali dva splošna tipa strategij glede na ofenzivno ali pa defenzivno naravnost podjetja v danih okoliščinah. Strategije soočanja (glej sliko 5.1), ki prikazujejo možnosti ofenzivnega delovanja, ločimo na:

Slika 5.1: Strategije soočanja



Vir: Kotler in durgji (1992, 140).

5.1 *FRONTALNI NAPAD*

Podjetje napade dosedanjega vodilnega v vseh elementih marketinškega spleta. Uporabljajo ga podjetja, ki imajo dovolj virov in ambicij, da napadejo vodilno podjetje v vseh segmentih in vseh izdelčnih razredih. Napad je treba izvesti “na fronti”, kjer vodilno podjetje to najmanj pričakuje oziroma tam, kjer to podjetje misli, da je najmočnejše. Seveda je potrebno v navidezni superiorni poziciji vodilnega najprej najti razpoko, kar zahteva uporabo poglobljenih metod raziskovanja in zbiranja informacij (Ries in Trout 1986).

Honda je bila na ameriškem trgu prisotna več kot deset let, preden je začela neposredno konkurirati Harleyu Davidsonu v proizvodnji velikih motornih koles. Kar nekaj časa je trajalo, preden so se japonski proizvajalci čelno spopadli z renomiranimi ameriški konkurenti. Največje tveganje povezano s to strategijo, je bilo v tem, da je utegnilo pri konkurenci sprožiti močan protinapad. Če firma, ki napada, nima zadostnih sredstev za dolgotrajno vojno, tvega, da bo imela velike izgube. Lahko se celo zgodi, da bodo izgubo imele vse sodelujoče firme, se pravi celotna industrijska panoga (Kotler in drugi 1992). Skratka, tveganje je veliko, če strategija ne temelji na konkurenčni prednosti in zadostnih sredstvih.

Primer v šahu:

Beli: Nunn, John, Elo: 2600

Črni: Nataf, Igor Alexandre, Elo: 2481

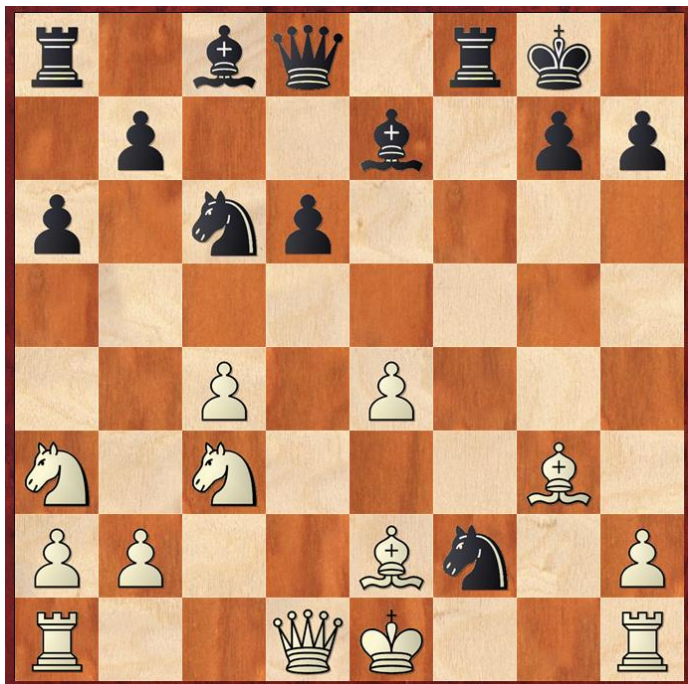
Turnir: Francosko ekipno prvenstvo v šahu, FRA - chT France (6), 1999

Otvoritev: Sicilijanska obramba, Lowenthal-Kalašnikov varianta

Rezultat: 0-1

1. e4 c5 2. Sf3 Sc6 3. d4 cxd4 4. Sxd4 e5 5. Sb5 d6 6.c4 Le7 7. S1c3 a6 8. Sa3 f5 9. Ld3 f4! 10. g3 Sf6! 11. gxf4 exf4 12. Lxf4 0-0 13. Lg3 Sg4! (Črni se osredotoča na tipično slabost pozicij s kraljem, ki ni še rokiral: polje f2) 14. Le2? Sxf2! (glej sliko 5.2)

Slika 5.2: Poteza 14.... Sxf2!



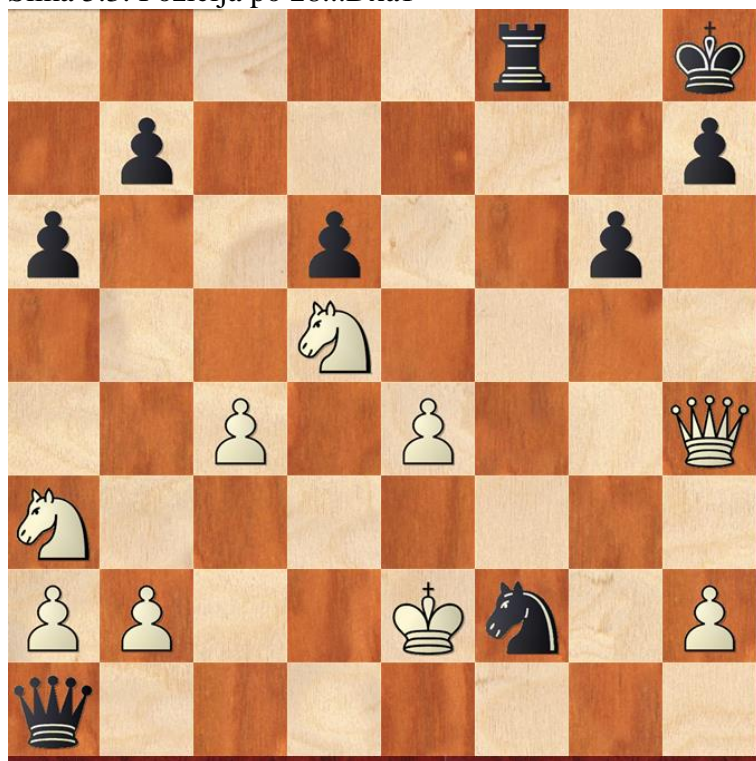
Vir: ChessBase.

V 14. potezi beli naredi napako. Črni žrtvuje skakača in sproži izjemno nasilen frontalni napad zaznamovan z večkratnimi žrtvovanji. Angleški vele mojster John Nunn v svoji knjigi *Understanding Chess Move by Move* (2001) analizira to igro in opremi z dvema klicajema (odlična poteza) štirinajsto potezo črnega. Program Fritz 13 trdi, da je po žrtvovanju črnega skakača beli prevzel prednost (+1.35), vendar ravno v tem primeru lahko opazamo razlike mišljenja med človekom in računalnikom.

Šahovski digitalni programi so spremenili osnovne komponente strateškega mišljenja. Odpravili so psihološki faktor, ki predstavlja izjemno važno osnovo v določanju zmagovalca v človeških dvobojih katerega koli nivoja. Prvi princip šahovske igre je ta, da vsaka poteza mora imeti nek namen. Šahovski programi so pa dokazali, da lahko igramo neko potezo, kljub temu, da nimamo nekega točnega strateškega načrta. Dobra poteza je, po merilih računalnikov, ko ni napačna: ko ne ustvarja očitnih kratkoročnih ali dolgoročnih slabosti. Šahovski digitalni programi so izboljšali znanje igre, vendar so ga tudi "posušili", s tem da je današnji šah postal bolj mehanski: zmanjšala se je komponenta domišljije in intuicije (Linder in Linder 2013).

15. Dd5+ Kh8 16. Lxf2? Sb4 17. Dh5 Txf2! 18. Kxf2! Lh4+ 19. Kg2 g6 20. Df3 Dg5+
 21. Kf1 Lh3+! 22. Dxh3 Tf8+ 23. Lf3 De3 24. Dxh4 Sd3! 25. Sd5 Dxf3+ 26. Kg1 Sf2
 27. Kf1 Dxh1+ 28. Ke2 Dxa1 0-1 (glej sliko 5.3)

Slika 5.3: Pozicija po 28...Dxa1



Vir: ChessBase.

Frontalni napadi zahtevajo veliko pripravo, ognjeno moč, izgube energij in sredstev, bodisi materialnih kakor umskih. Če napad ne uspe, je izguba praviloma gotova. Napadalci so “idealisti”: imajo svojo vizijo sveta. Želijo s surovim nasiljem naložiti realnemu svetu svojo mentalno obliko (Linder in Linder 2013).

Z nasilno in ambiciozno igro že v otvoritveni fazi, je francoski mednarodni mojster izzival belega in mu predlagal naj stori korak nazaj ali pa naj se sprijazni s skromno prednostjo v otvoritvi. S prvim žrtvovanjem, frontalni napad je bil energično izveden, saj branilcu ni dal premirja. Vsak frontalni napad (analoško z marketinškim upravljanjem) ali posnemanje takega sloga igre je priporočljiv, le takrat, ko ima napadalec odločilne vire oziroma taktične spretnosti / resurse. Tveganje, da bi beli ustvaril protinapad je sicer obstajalo, vendar je črni igral zelo natančno in pogumno.

5.2 BOČNI NAPAD

Bočni napad se osredotoča na šibke dele nasprotnikove obrambne črte oz. pomanjkljivosti v posameznih elementih marketinškega spleta. Bistvo takega napada je izzvati konkurenco na tistih trgih, kjer je šibka in kjer je po možnosti slabo zastopana ali sploh je ni. Vodilni princip je postaviti svojo moč nasproti njihovim slabostim. Bočni napad dejansko pomeni "iskanje koticov" (Kotler in drugi 1992). Srednja in manjša podjetja si ne morejo privoščiti dolgotrajne in izčrpujoče frontalne vojne z vodilnim proizvajalcem. Zato se odločijo za desantni ali bočni napad, ki je usmerjen na potrebe, ki jih vodilno podjetje ne zadovoljuje dovolj. Kakor v vojni ima tudi v marketinški bitki odločilno vlogo presenečenje. Za uspeh desanta je ključna sposobnost napadalca, da zna osvojeno področje kasneje tudi obraniti pred protinapadom vodilnega (Trout in Ries 1986). Japonske firme so v okviru trga izbrale določene "koticke" ali področja in so svoja marketinško upravljalna prizadevanja osredotočile na ta relativno "ozka priložnostna okna". V praksi to pomeni, da je za tržni prodor treba izbrati pri vodilnem podjetju nepokrita geografska območja ali pa nezadovoljene želje določenih segmentov potrošnikov, katerim je treba ponuditi alternativni izdelek (Kotler in drugi 1992).

Primer v šahu:

Beli: Timman, Jan, Elo: 2655

Črni: Polgar, Judit, Elo: 2658

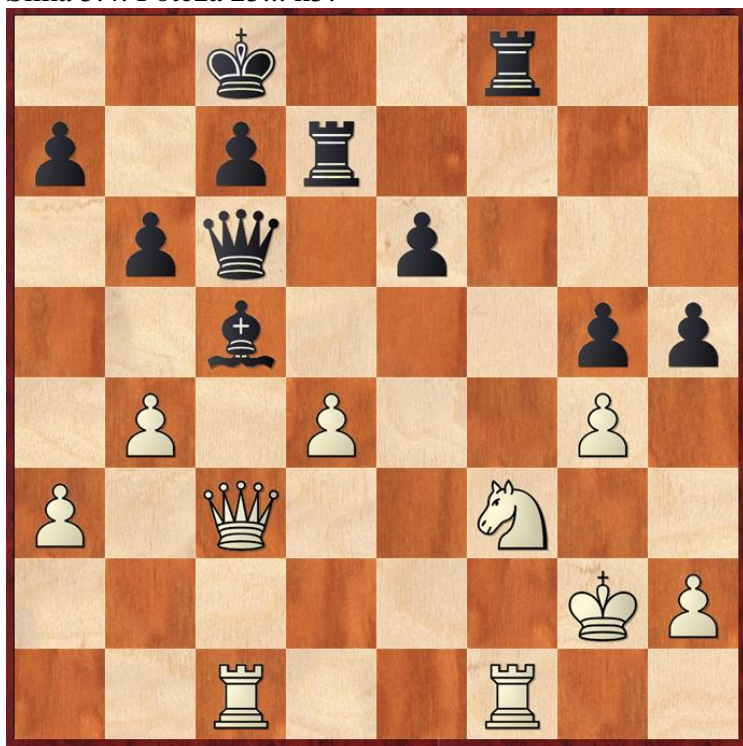
Turnir; Sigeman & CO, Malmo (3), 25.5.2000

Otvoritev: E15, damina indijanska (4.g3 La6)

Rezultat: 0-1

1. Sf3 Sf6 2. c4 b6 3. d4 e6 4.g3 La6 5. Db3 Sc6 6. Ld2 Lb7 7. Lc3 Se4 8. a3 Sxc3 9. Dxc3 Le7 10. Dd3?! d5 11. cxd5 Dxd5 12. e4 Da5+ 13. Sbd2 0-0-0 14. Tc1 f5!? 15. b4 fxe4 16. Dc3 Dd5 17. Se5 e3 18. Sdf3 exf2+? (boljša je bila 18...Thf8!): 19. Le2 exf2+ 20. Kf1 Lc5!) 19. Kxf2 Thf8 20. Kg2! g5? (znatna ideja, vendar zgrešena ob pravilni igri belega) 21. Sxc6 Td7 22.g4?! Lc5! 23. Lb5! Lxc6 24. Lxc6 Dxc6 25. Thf1? (belemu zbeži zadnja možnost ohranjanja prednosti; bxc5!) h5! (glej sliko 5.4)

Slika 5.4: Poteza 25... h5!

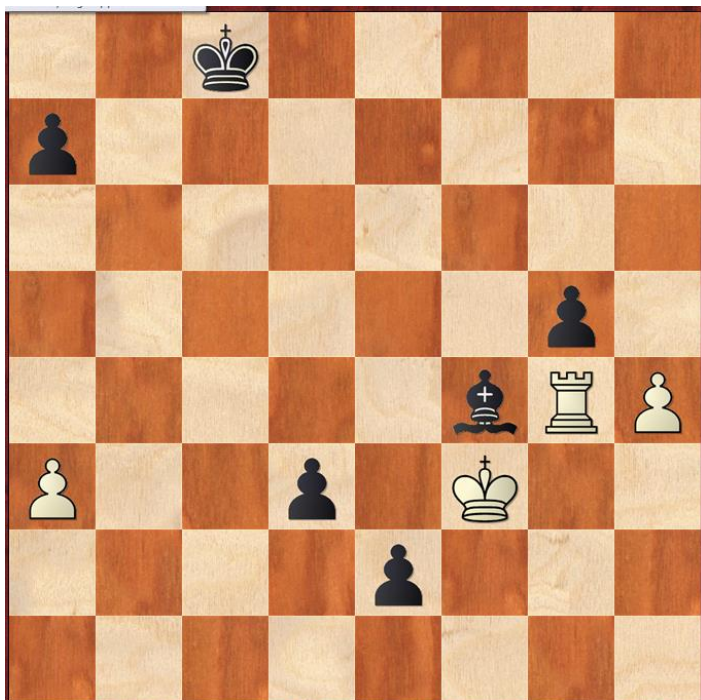


Vir: ChessBase.

Značaj pozicije je vizualno intuitiven, tudi če nismo šahovski izkušenci: črni nenadoma zavzame prednost, nevarnost na beli diagonali oziroma kraljevem boku je jasno razvidna. Fritz 13 trdi, da je v tem trenutku črni dosegel prednost polovice kmeta (-0,51).

26. Kg1 Txf3 27. Dxf3 Dxf3 28. Txf3 hxg4 29. Tg3 Lxd4 30. Kh1 Le5 31. Txc4 Lf4 32. Tc2? e5 33. Tc3 e4 34. Tc4?! e3 35. Te4 c5 36. bxc5 bxc5 37. h4? (Te8+ ! bi lahko rešila igro z remijem) Td4 38. Txd4 cxd4 39. Kg2 d3 40. Kf3 e2 0-1 (glej sliko 5.5)

Slika 5.5: Poteza 40...e2.



Vir: ChessBase.

Kljub ne natančnosti iz obeh stranh je bila bitka fascinantna v vseh fazah igre in je natančno ilustrirala napadalne možnosti povezane s pozicijo, katero definira oslabljen bok (Nunn 2001). Beli ni zadostno branil “segmenta” diagonale h1-a8, madžarska vele-mojstrica je pa to izkoristila v svoj prid in okupirala diagonalo z lovцем in kraljico, kar se je dokazalo kot prava izbira zmagovalne strategije. Menim, da bočni napadi v šahu so zelo popularni pri otvoritvah s fianketom, saj lovci radarsko nadzorujejo veliko diagonalo, ki, kot smo v poglavju šahovske strategije videli, predstavlja pomemben strateški element oziroma enoto konfliktnega prostora.

5.3 OBKOLJEVANJE

Cilj obkoljevanja je raztegnitev obrambne črte branilca. Tako se lahko doseže načelo premoči na posameznem delnem trgu ali segmentu. V vojni mora namreč napadalec biti vsaj trikrat številčnejši in močnejši kot branilec. Razpršitev različnih vrst napadov oslabi branilca na posameznih delih bojišča in napadalcu tako omogoči preboj (Podnar in drugi 2007).

Obkoljevanje je mogoče doseči z uvedbo palete izdelkov, ki so podobni tistim od konkurentov. Vsak izdelek bo sprostil določeno tržno kvoto, ki je lastna nasprotnikovemu izdelku, tako da ga pusti oslabiljenega, demoraliziranega in v obsedenem stanju. Če strategijo izvedemo zvito, se lahko izognemo direktni konfrontaciji. Druga možnost pa je, da obkoljevanje temelji na tržnih nišah in ne pač na izdelke. Napadalec razširi tržne niše, ki jih konkurent nadzoruje, da bi jih postopoma poškodoval (Kotler in drugi 1992). Strategija obkoljevanja je priporočena ko (Desiata 2013):

- Trg je rahlo segmentiran.
- Nekateri segmenti so relativno svobodni od močanih konkurentov.
- Napadalec ima močne resurse v raziskavi in razvoju.
- Napadalec ima zadostne resurse, da bi simultano deloval v več segmentih.

Strateški cilj obkoljevanja je enostaven: prisiliti konkurente, da sočasno zavarujejo svoj bok ter sprednje in zadnje formacije. Njegov namen je razkropiti sovražnikovo obrambo, ker se s tem zmanjša koncentracija sredstev na enem mestu. Ta strategija sčasoma pripelje do daljše frontne črte, ki jo je lažje predreti na več mestih hkrati, kar pomeni, da se za napadalca utegnejo odpreti novi tržni segmenti (Kotler in drugi 1992).

Primer v šahu:

Beli: Karpov, Anatolij, Elo: 2705

Črni: Ribli, Zoltan, Elo: 2585

Turnir: Olimpijada Dubai (4), 1986

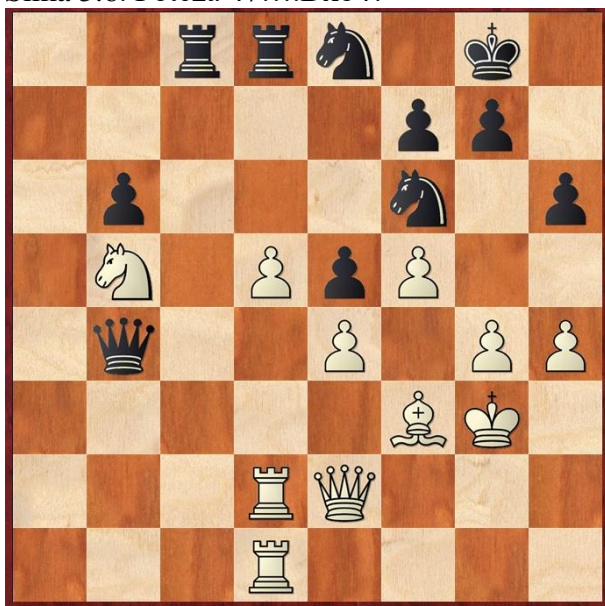
Otvoritev: A30 Angleška otvoritev

Rezultat: 1-0

1. c4 c5 2. Sf3 Sf6 3. Sc3 e6 4. g3 b6 5. Lg2 Lb7 6. 0-0 d6 7. d4 cxd4 8. Dxd4 a6 9. Td1 Le7 10. b3 Sbd7 11. e4 Dc8 12. Lb2 0-0 (Nunn trdi, da je ta tipična dispozicija ježevih obramb: beli nadzoruje štiri linije, črni tri, medtem ko peta je “nikogaršnja zemlja”, nedostopna belim figuram, ker jo “ježeve bodice” (kmetje v šesti liniji) nadzorujejo) 13. Sd2 Dc7 14. Tac1 Tac8 15. h3 Tfe8 16. a3 Db8 17. b4 Ted8 18. De3 La8 19. De2 Se8 20. Sf1 Lb7 21. Kh2 Sef6 22. Sd2 Se8 23. Te1 La8 24. Sb3 Lg5 25. Tc2 Tc7 26. f4 Lf6 27. Tec1 Tdc8 28. Sd1 Lb7 29. Dd3 Lxb2 30. Sxb2 Da8 31. Sd1 a5? (do tega trenutka, črni ni storil nobene napake in

prostorska prednost belega ni doprinesla Karpovu nobene koristi; črni izgubi pa potrpežljivost in se prostovoljno odreče eni svojih ključnih bodic, s tem da si hudo oslabi polje b5) 32. Sd4 Td8 33. Sb5 Tcc8 34. Sdc3 Db8 35. Td1 Sdf6 36. Tcd2 h6 37. De2 La8?! 38. Kg1 Lc6 39. Kh2 e5 40. f5 Da8 41. g4 Db8 42. h4 Db7 43. Lf3 De7 44. Kg3 axb4 45. axb4 d5! 46. cxd5 Lxb5 47. Kxb5 Dxb4? (glej sliko 5.6)

Slika 5.6. Poteza 47....Dxb4?

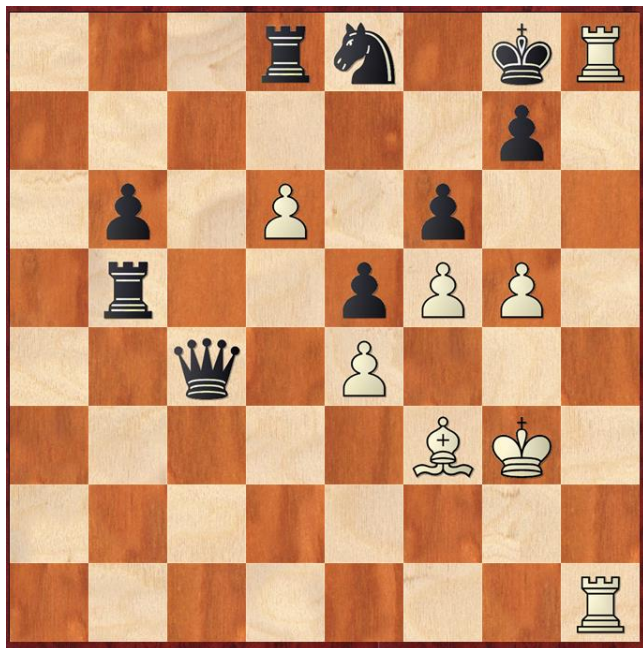


Vir: ChessBase.

(47....Sd6! je bila boljša poteza).

48. g5 hxg5 49. hxg5 Sh7 50. d6! (Obkoljevanje je uspešno dokončano) Tc5 51. Tb2 Dc4 52. Dh2 Txb5 53. Dxb7+!! Kxb7 54. Th2+ Kg8 55. Td1 f6 56. Th2+ in sledi mat v naslednji potezi (glej sliko 5.7) 1-0

Slika: 5.7: Poteza 56. Th8+



Vir: ChessBase.

Bivši šahovski svetovni prvak, Anatolij Karpov, je v tej igri ilustriral na kakšen način je prostorska prednost dejansko ključna pri obkoljevanju nasprotnika. Za to otvoritev so tipične dolge manevre po šahovnici, z iskanjem morebitnih priložnosti pri izvajanju konkretnih akcij. Situacija je bila dolgo časa uravnotežena (šibko segmentirana), dokler ni črni storil strateške napake (31....a5?), s katero je omogočil belemu vzpostaviti močan pritisk na kmeta d6. Ta element, v kombinaciji z možnostjo splošnega napredovanja kmetov na kraljevem krilu, je ustvaril zelo neprijeten položaj za črnega (Nunn 2001). Pri obkoljevanju je torej treba upoštevati prostorsko prednost. Karpov je tudi zaključil obkoljevanje s taktično kombinacijo oziroma z briljantnim žrtvovanjem dame.

5.4 GVERILSKA VOJNA

Gverilsko ali partizansko marketinško vojskovanje je primerno za vsa manjša podjetja, katerih viri so prešibki za vodenje ene izmed prej naštetih strategij. Bistveno je, da podjetje najde dovolj majhen segment trga, ki ga lahko zadovolji bolje kot katerikoli drugi proizvajalec. Ključno je, da se tako podjetje nikoli ne obnaša kot vodilno, četudi je na svojem majhnem trgu uspešno (Jančič 1990, 73).

Vojaška načela gverilske strategije so dobro opisali vojaški teoretiki kot na primer Ernesto Guevara in tudi Liddel Hart, katerega citat povzamem (1982):

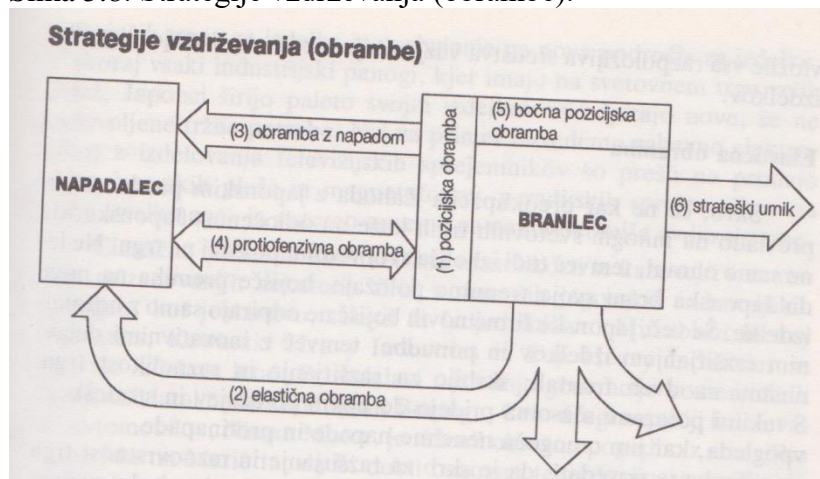
Najpogosteje se odločimo za strategijo z omejenim ciljem, kadar čakamo na spremembo v razmerju moči. To spremembo lahko dosežemo, če nasprotnika izčrpamo bistveno bolj kot sebe. Lahko mu uničimo zaloge, lahko ga po malem napadamo, kar bo delu njegovih sil povzročilo velike izgube, lahko ga zvbimo v napade, ki ga bodo samo utrudili, lahko ga prisilimo, da na široko porazdeli svoje sile, in mu končno izčrpamo moralno in fizično energijo.

Tudi gverilo lahko vzporedno povežemo v šahovskem svetu, ko na primer šibkejši igralec se mora spopadati z zelo močnim nasprotnikom ali v skoraj izgubljeni poziciji. V takih primerih šibkejši igralec uporablja nekonvencionalne vire, skuša zaplesti situacijo na šahovnici, namiga k ekstremno neuravnoteženim oziroma zmedenim pozicijam, da bi povečal negotovost končnega rezultata in zavajal nasprotnika.

5.5 STRATEGIJE VZDRŽEVANJA ALI OBRAMBE

Poglavitna značilnost defenzivne strategije je ta, da jo uporablja podjetje z največjim tržnim deležem. Da bi si ohranilo pozicijo, ki mu jo ta nudi, mora podjetje stalno spremljati vse konkurenčne “premike” ter močnejše takoj “blokirati”. Najboljša defenzivna strategija pa je, če podjetje “napade samega sebe”. Na ta način prepreči možna presenečenja konkurence, hkrati pa ohranja vitalnost in budnost, ki je pri vseh vodilnih podjetjih praviloma vedno vprašljiva (glej sliko 5.8) (Ries in Trout 1986).

Slika 5.8: Strategije vzdrževanja (obrambe).



Vir: Kotler in drugi (1992, 173).

5.6 POZICIJSKA OBRAMBA

Pozicijska obramba je povezana z utrjevanjem obrambne črte, kjer se pričakuje nasprotnikov napad. V marketinškem smislu je povezana s pospešenimi vlaganji v tehnologijo, kakovost in krepitev obstoječih kompetenc. Obramba položaja, ohranjanje bojne črte na bojišču, se pravi položaja na trgu, je ključnega pomena, pa naj gre za vojaške spopade ali poslovno konkurenco. Kot večina velikih zgodovinskih utrb, so se tudi te v času nevarnosti vdale, čeprav so bile videti nepremagljive. Statična utrdvena obramba je prav tako kot frontalni napad ena najbolj tveganih strategij v vojaški teoriji (Kotler in drugi 1992).

Pozicijska obramba je prav tako tvegana v poslovni strategiji. Čista pozicijska obramba predvideva zelo majhne spremembe na trgu ali, širše gledano, v industriji. Firma meni, da je njen izdelek nepremagljiv in da ga bo trg še kar naprej sprejemal. Če se firma zanaša izključno na pozicijsko obrambo, to pomeni, da je za konkurenco mirujoča tarča, ker opusti vse druge obrambe in napadalne strategije na trgu (Kotler in drugi 1992). Sledi redek in hkrati spektakularen šahovski primer zmagovite pozicijske obrambe.

Primer v šahu:

Beli: Lalic, Bogdan, Elo: 2585

Črni: Khalifman, Aleksandr, Elo: 2650

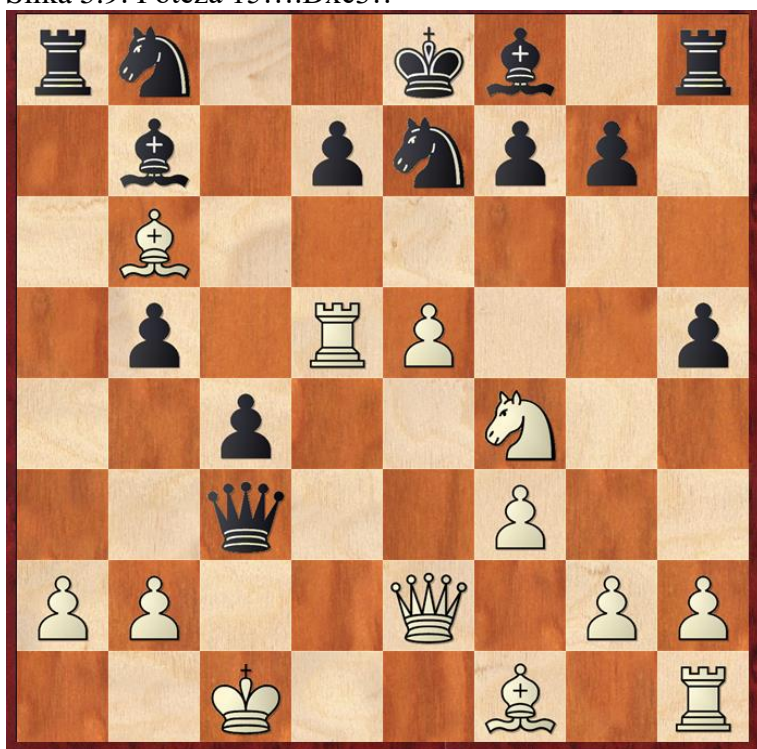
Turnir: 4th Linares Anibal Open (10), 1997

Otvoritev: Benkov gambit A57

Rezultat: 0-1

1. d4 Sf6 2. c4 c5 3. d5 b5 4. cxb5 a6 5. f3 e6 6. e4 exd5 7. e5 De7 8. De2 Sg8 9. Sc3 Lb7 10. Sh3 c4!? 11. Le3 axb5 12. 0-0-0 Db4! 13. Sf4 Se7 14. Lb6 h5! 15. Txd5 Dxc3!! (glej sliko 5.9)

Slika 5.9: Poteza 15....Dxc3!!



Vir: ChessBase.

Črne figure niso razvite, kralj je pa še v centru in po petnajstih potezah se Khalifman celo pogumno odloči za žrtvovanje dame. Kako to dejanje opravičiti? Nunn (2001) komentira, da žrtvovanje kraljice odpravlja eno izmed najbolj nevarnih (iz ofenzivnega vidika) belih figur. Črni kljub materialni in prostorski pomankljivosti sprejme zdaj pobudo in se zato vlogi napadalca oziroma branilca spreobrmeta.

16. bxc3 Sxd5 17. Sxd5? Lxd5 18. Dd2 Le6 19. Le2 Sc6 20. f4 b4 21. f5 bxc3 22. Dxc3 Ta3 23. Db2? c3 24. Db5 Lxf5 25. Tf1 Txa2! 26. Txf5 Sb4 27. Da5 g6! (glej sliko 5.10)

0-1 Zadnja poteza črnega 27...g6 grozi neubranljivo naslednjo 28....Lh6!, ki je za belega usodno.

Slika 5.10: Poteza 27....g6!



Vir: ChessBase.

Med napadom, ki zahteva žrtvovanje, je napadalec na splošno prisiljen podeliti nekatere pozicijske kakor tudi materialne koncesije: možnost “kontra - žrtvovanja”, da bi branilec odvrčal napad, lahko postane tipična pozicijsko obrambna ideja. Potem ko je ponovno vzpostavljena enakost materiala, pozicijski dejavniki stopijo v ospredje in lahko celo vodijo branilca v prednost. V nekaterih primerih branilec lahko z veseljem “kontra - žrtvuje še več materiala v primerjavi s ponujenim s strani napadalca, seveda le takrat, če so pozicijski dejavniki naklonjeni taki igri (Nunn 2001).

Aleksandr Khalifman se je bil na začetku primoran pasivno braniti, vendar je ostra igra belega vključila razne koncepcije. Kar štiri črne figure (Ta8, Th8, Sb8 in Lf8) so še bile na začetnem polju, kralj ni rokiral, beli pa je imel tudi prostorsko prednost. Črni se je torej moral braniti, ampak katera je bila najboljša poteza? Pozicija belega kralja je zagotovila črnemu možnost pozicijskega žrtvovanja. Po napačni 17. potezi se je pa beli znašel pod močnim usodnim pritiskom. Kot vsako žrtvovanje, v tem primeru (pozicijsko)

obrambno, gre se za tveganje, ki se je pa v tem primeru izkazalo za premišljeno in zmagovito.

5.7 ELASTIČNA OBRAMBA

Zahteva od podjetja stalno uvajanje novosti, s čimer premika središče bojevanja v naj različnejše smeri in otežuje osredotočanje napada. Elastična obramba pa lahko zajame tudi druge oblike diverzifikacije podjetij, ki z vstopanjem v nove tehnologije posredno varujejo svojo jedrno kompetenco. Treba je povedati, da je skrb za razširjanje in raznovrstnost trga globinska obrambna rešitev, o kateri je Theodore Levitt pisal v svojem članku z naslovom "Marketinška kratkovidnost". Levitt trdi, da mora firma svojo pozornost preusmeriti z izdelkov, ki jih trenutno proizvaja, na splošne potrebe in se ukvarjati z raziskavami in razvojem na področju celotne tehnologije, ki je povezana s temi potrebami. Elastična obramba predvideva prehod na nove tržne priložnosti, kar bi firmi zagotovilo boljši položaj na širšem trgu (Kotler in drugi 1992)

Tehnologija je osnova japonske elastične obrambe in je logično nadaljevanje japonskega nenehnega razvoja. Naj za primer v današnjih dneh predstavim aplikacijo za smartphone Pokemon GO. Nova aplikacija Nintendo temelji na konceptu obogatene resničnosti, katero podpira binom GPS - kamera. Celotna generacija iz 1990–2000 je odraščala, s tem, da je gledala Pokémone in to z upanjem, da jih bo en dan mogoče ujeti po cesti, kakor se je pripetilo v risanki. Danes igra, ki sta jo lansirala na trg Nintendo in Niantic to omogoča, uresničuje sanje številnih fanov in hkrati podira dol skoraj vse rekorde v svoji kategoriji. Relansiranje trenda pokemonov z istim korakom tehnologije je primer odlične elastične obrambe, ki je omogočala prisvajanje pomembne in velike trženjske niše. Danes je težko določiti natančno število prenosov za aplikacijo, čeprav se ocenjuje, da se točna številka nahaja nekje med 10 in 50 milijonov (julij 2016). Gotovo pa je, da je aplikacija sposobna premagati v vsakodnevni uporabi spletne velikane, kot so Twitter, Tinder in Youporn, velikan pornografske spletne industrije, ki se je celo čestital neposrednemu konkurentu za napredek, ki je doprinesel spletu (MyMarketing 2016).

Primer v šahu:

Beli: Mihail Rytshagov, Elo: 2385

Črni: Lanka, Zigurds, Elo: 2490

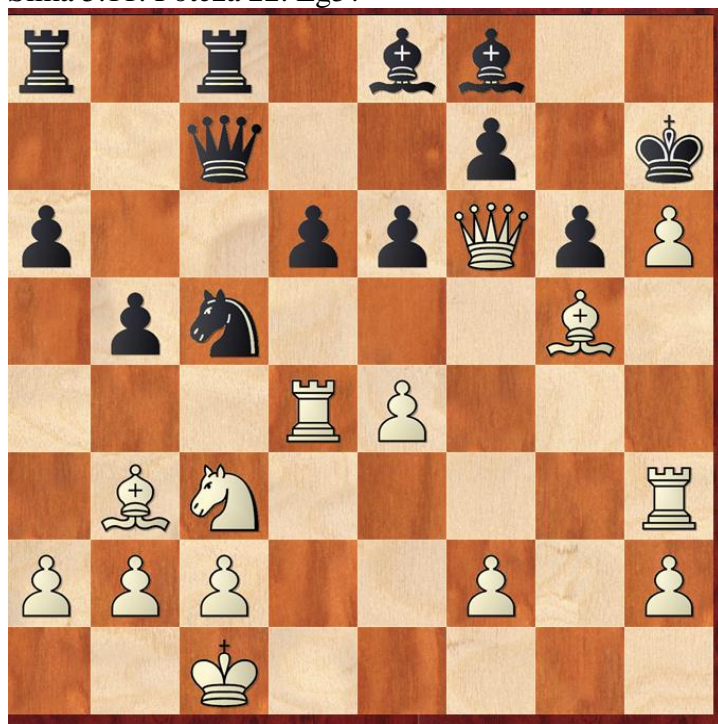
Otvoritev: B89 Sicilijanska obramba, Velimirovičeva varianta

Turnir: Evropsko šahovsko prvenstvo (3), Debrecen 1992

Rezultat: 0-1

1. e4 c5 2. Sf3 Sc6 3. d4 cxd4 4. Sxd4 Sf6 5. Sc3 d6 6. Lc4 e6 7. Le3 Le7 8. De2 a6
9. 0-0-0 Dc7 10. Lb3 0-0 11. Thg1 Sd7 12. g4 Sc5 13. g5 Ld7 14. Dh5 Tfc8 15.
- Tg3 g6 16. Dh6 Lf8 17. Dh4 Sxd4 18. Txd4 b5! 19. Th3 h5 20. gxh6 Kh7 21.
- Df6?! Le8 22. Lg5? (e5!) (glej sliko 5.11)

Slika 5.11: Poteza 22. Lg5?

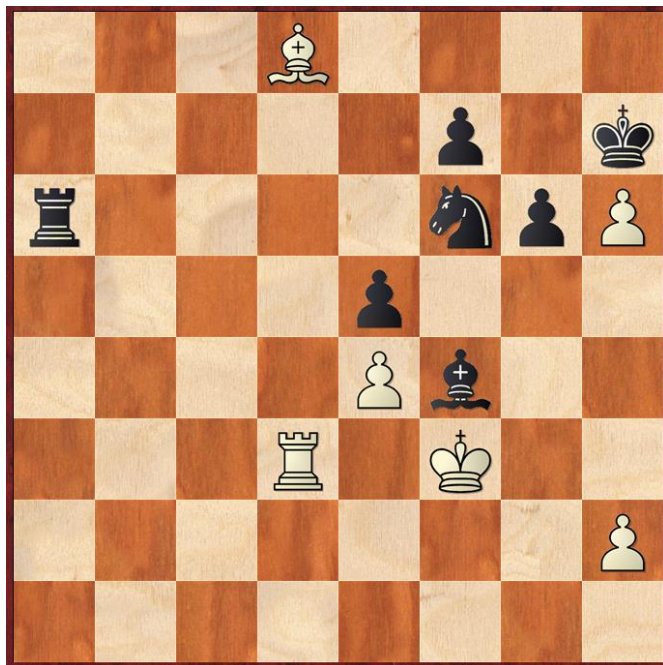


Vir: ChessBase.

Ta partija je odličen primer, ki uči kako se je treba pravilno braniti, z najbolj ekonomičnim možnim izogibanjem nasprotnikovih groženj hkrati pa z uporabo točnih “tempov” za organizacijo proti - napada (Nunn 2001).

22... Sd7 23. Df3 b4 24. Sb1 a5 25. Sd2 a4 26. Lc4 b3! 27. axb3 a3 28. bxa3 Dc5 29. Le3 Dxa3+ 30. Kd1 Db2 31. Dg2 Ta1+ 32. Ke2 Dxc2 33. f4 e5 34. Td3 Sf6! 35. Tg3 d5! 36. Lxd5 Lb5 37. Lc4 Txc4 38. bxc4 Lxc4 39. Lb6 Lb4 40. Te3 Dxd2+ 41. Kf3 Lxd3 42. Dxd2 Lxd2 43. Txd3 Lxf4 44. Ld8 Ta6 (glej sliko 5.12) 0-1

Slika 5.12: Poteza 44...Ta6.



Vir: ChessBase.

Zigurds Lanka se je moral spopadati s posebno nevarnim napadom. Ustvaril je odlično obrambo s katero je sledil vsem osnovam elastične obrambe: stalno prestavljal vire in neprekinjeno razvijal strategije in taktike, izogibal se morebitnim oslabitvam in hkrati postavil figure ne le v striktno obrambne namene, ampak z dolgoročnim pogledom na napadalne možnosti. Napadalec pa je igral nekoherentno potezo (22. Lg5) in bil nato z zelo precizno igro črnega kaznovan.

5.8 OBRAMBA Z NAPADOM

Obrama z napadom se s pomočjo boljšega poznavanja trga lahko izvede z vedno večjo dodano vrednostjo izdelkov, kar napadalca prisili, da se začne sam braniti. V marketinškem upravljanju za take napade obstaja vrsta možnosti. Gre za “kaizen”, pristop stalneha izboljševanja vsega, kar je povezano z nastajanjem nekega izdelka. Te male in

tudi večje investicije lahko spremenijo pogled potrošnikov na izdelek in mu dajo novo uporabno vrednost. To pa za napadalca, ki mora, za to, da ostane v igri, inovirati tudi sam, predstavlja grožnjo. Pri tem seveda izgubi dragoceni čas, energijo in sredstva, namenjena napadu. Trenutno superioren izdelek napadalca tako lahko napadamo z inovacijo lastnih izdelkov, uporabo izvirnih prodajnih poti ali pa, kar je še najpogosteje, z ustvarjalnejšim marketinškim komuniciranjem (Podnar in drugi 2007).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so japonski proizvajalci v avtomobilski industriji izvajali strategije za razvoj izdelkov in trga, ki so jim pomagale, da so zasedli 30 odstotkov ameriškega avtomobilskega trga. Japonci so bili vodilni pri uvajanju elektronske tehnologije v svoje avtomobile. V Nissanovi seriji Cedric / Gloria so skoraj vse funkcije nadzirali mikroprocesorji, od vbrizgavanja goriva, prostega teka motorja do razmerja med gorivom in zrakom. Nissan je razvijala tudi kontrolni računalnik, ki bi uravnaval vse te funkcije. Toyota je pri razvijanju svojih novih osebnih vozil že uspešno vpeljala elektronski nadzor in kontrolo nad funkcijami motorja. Isuzu Motors je požel veliko uspeha s svojimi majhnimi dizelskimi motorji. Japonski proizvajalci so ameriške udarili tudi z uvedbo avtomobilov s pogonom na prednjih kolesih. Do leta 1980 je celotna paleta Hondinih avtomobilov že imela pogon na prednjih kolesih. Japonski avtomobili so postajali vse bolj iskani in Japonci so torej frontalno tekmovali z Američani, ki prav tako kar naprej širijo svojo ponudbo (Kotler in drugi 1992).

Primer v šahu:

Beli: Bu Xiangzhi, Elo: 2465

Črni: Ye Jiangchuan, Elo: 2470

Otvoritev: E86 kraljeva indijanska, Samischeva varianta

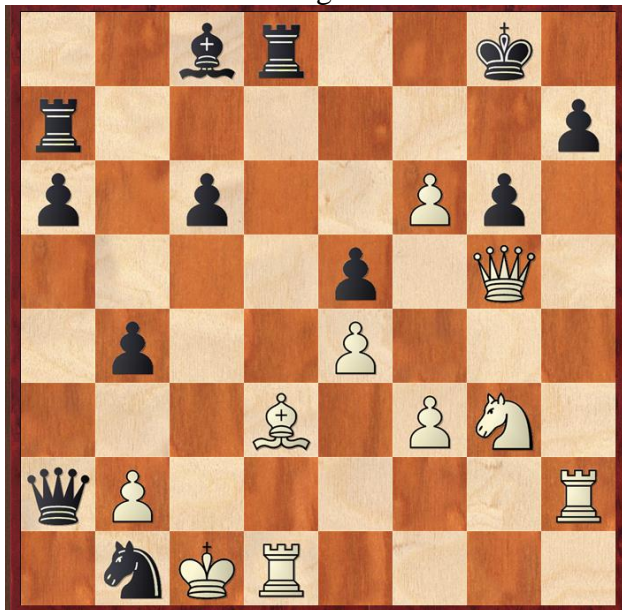
Turnir: 5th Tam Chin Nam Cup, Shenyang (2), 9.7.1999

Rezultat: 0-1

1. d4 Sf6 2. c4 g6 3. Sc3 Lg7 4. e4 d6 5. f3 0-0 6. Le3 e5 7. Sge2 c6 8. Dd2 Sbd7 9. 0-0-0 a6 10. Lh6 (Beli mora se odločiti kako nadaljevati. Obstajata dejansko dve možni strategiji: igrati v centru ali napadati na kraljevem boku) Lxh6 11. Dxb6 b5 12. h4 Da5 13. g4 b4 14. Sb1 Sb6 15. dxe5?! dxe5 16. Sg3 Dxa2 17. h5 Sxc4 18.

Th2! Sa3! (Reši črnega in sili belega v preciznem odgovoru) 19. Ld3 Sxb1 20.
hxg6? fxg6 21. g5 Td8! 22. gxf6 Ta7! 23. Dg5? (glej sliko 5.13)

Slika 5.13: Poteza 23. Dg5?

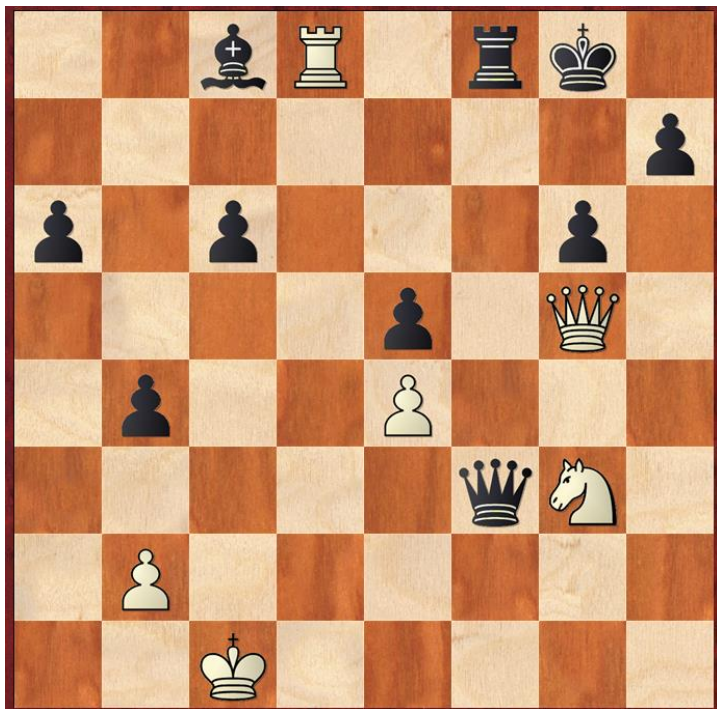


Vir: ChessBase.

Beli napada na enem kraju, črni na drugem. Oba igralca se hkrati tudi branita, vendar je poteza belega 23. Dg5 napačna, program Fritz 9 svetuje potezo 23. Sf5!, ki je bila najbolj primerna.

23... Txd3! 24. Txd3 Dc4+ 25. Kxb1 Dxd3+ 26. Kc1 Td7 27. f7+ Txf7 28. Td2 Dxf3 29.
Td8+ Tf8 (glej sliko 5.14) 0-1

Slika 5.13: Poteza 29...Tf8



Vir: ChessBase.

Nekatere izmed najbolj nasilnih pozicij v šahu nastanejo, ko sta napad in proti - napad eden proti drugemu; samo rahlo obotavljanje lahko doprinese takojšnjo katastrofo. Interakcija med različnimi conami šahovnice omogoča, da figure morajo opravljati tako napadalne kakor defenzivne funkcije. Primer je bila bela dama v h6, ki je imela možnost se umakniti iz c1 v d2 v obrambne namene, vendar tega storila (Nunn 2001).

Prednost štirih kmetov v končnici pa je res odločilna. Igra je bila zelo kompleksna in zanimiva: beli je izbral zelo ostro otvoritev, kjer nasprotnik ne miruje, s katero je sprožil verjetno pre - zgoten direktni napad proti črnemu kralju. Črni pa je napadal na drugem koncu.

V vseh fazah igre sta oba igralca kombinirala ofenzivno z obrambno igro. Beli se je dobro boril, vendar je naredil dve strateški napaki in izgubil partijo.

5.9 PROTIOFENZIVNA OBRAMBA

Protiofenziva je neposreden napad na napadalca. Največkrat gre za napad na nezadostno izoblikovan del napadalčevega marketinškega spleta. Značilni primeri so povezani s tako imenovanimi “žabjimi skoki”, ki pomenijo vidne premike v tehnoloških standardih. Inovacijo napadalca torej napademo z lastno, še boljšo inovacijo (Podnar in drugi 2007). Ena od obrambnih možnosti je seveda tudi neposreden napad na sovražnika. Branilec mobilizira svoja sredstva in udari agresorja s protinapadom (obrambna inačica agresivnega frontalnega napada). Protiofenziva ima lahko tri oblike (Kotler in drugi 1992):

- čelni spopad z napadalcem,
- manevri proti napadalčevemu boku,
- “kleščni” napad na sovražnikove formacije.

Ko so se ameriške firme začele odzivati na japonski izziv, so japonske firme dokazale, da so pripravljene in zmožne uporabiti vse protiofenzivne tehnike. Strategija japonskih firm na trgu za čipe 16K in 64K RAM ilustrira vse tri oblike protiofenzivnih obrambnih strategij. Ameriške firme so v sedemdesetih letih uspešno razvile in tržile čipe 16K RAM. Proti koncu sedemdesetih let je Japonska izvedla množični frontalni napad na ameriškem trgu za čipe 16K RAM in hitro zasedla več kot 40 odstotkov tega trga. Presenetljiva lahkota, s katero so Japonci prodrli na trg, je Američane vznemirila, zato so hitro razvili naslednjo generacijo čipov 64K RAM. Japonci so seveda spet udarili nazaj; ko so ameriške firme proti koncu osemdesetih let še komaj predstavljale prototipe tega izdelka, so ga Japonci že prodajali v komercialnih količinah. Japonci so se dejansko čelno uprli ameriškim konkurentom, še preden so slednji sploh prišli na trg (obramba z napadom) (Kotler in drugi 1992).

Primer v šahu:

Beli: Nunn, John, Elo: 2610

Črni: Ward, Chris, Elo: 2480

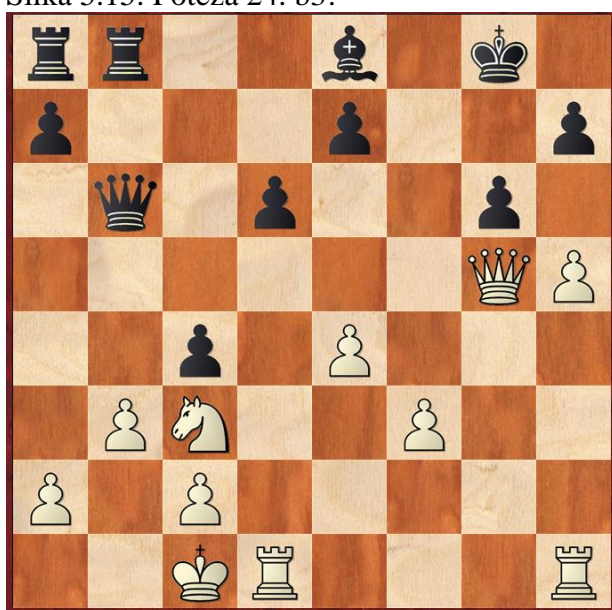
Otvoritev: B79 Sicilijanska obramba, zmajeva varianta.

Turnir: Four Nations Chess League (5) 24.01.1998

Rezultat: 1-0

1. e4 c5 2. Sf3 d6 3. d4 cxd4 4. Sxd4 Sf6 5. Sc3 g6 6. Le3 Lg7 7. f3 Sc6 8. Dd2 0-0
9. Lc4 Ld7 10. 0-0-0 Da5 11. h4 Se5 12. Lb3 Tfc8 13. g4 b5 14. h5 Sc4 15. Lxc4
bxc4 16. Lh6 Lh8 17. Sf5 Te8 18. Dg5! Db6 19.hxg6 fxg6 20. Lg7! Lxg7 21.
Sxg7 Teb8 22. Sh5! (Beli ignorira grožnjo na b2 in skrbi raje za izključevanje
črnih figur od obrambe kraljevega boka) Sxh5 23. gxh5 Le8 24. b3! (glej sliko
5.15)

Slika 5.15: Poteza 24. b3!

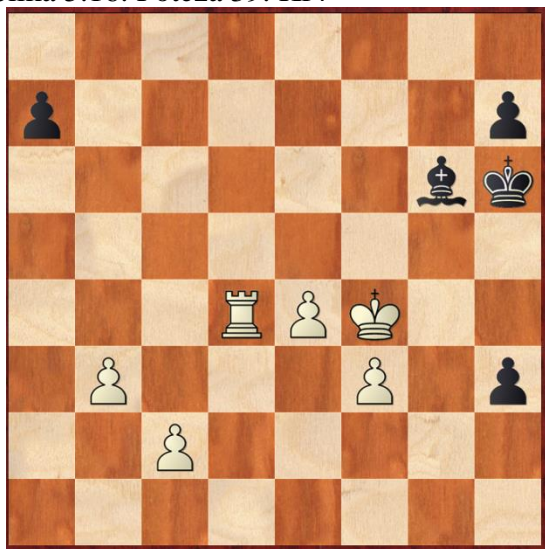


Vir: ChessBase.

Najbolj enostavna in hkrati najbolj učinkovita poteza. Potem ko je beli odstranil nevarnega črnega lovca, ki je radarsko nadzoroval diagonalo h8-a1, si lahko privošči igrati to obrambno potezo, ki zaklepa igro črnega na zahodnem delu šahovnice. Beli na drugi strani pa ohranja nevaren napad na kraljevem boku (grozi 25...Sd5!).

24...cxb3 25. axb3 Dc5 26. Sd5 Tb7 27. Sxe7+ Txe7 28. Dxe7 Tc8 29. Th2 gxh5 30.
Tg2+ Lg6 31. Txd6 De3+ 32. Tgd2 Tf8 33. Td8 Txd8 34. Dxd8+ Kg7 35. Dd4+ Dxd4
36. Txd4 h4 37. Kd2 h3 38. Ke3 Kh6 39. Kf4 (glej sliko 5.16) 1-0

Slika 5.16: Poteza 39. Kf4



Vir: ChessBase.

Protiofenziva je tipična strategija v zmajevi obrambi, ko na šahovnici sta kralja heterogeno rokirana. John Nunn je napadal napadalca: odstranil glavne branilce črne rokade in se na tak način branil pred napadom. Ključni potezi za belega sta bili 20. in 22. Ward se je od takrat naprej znajdel v stalnih težavah (Nunn 2001).

Igro lahko analoško primerjamo s tržnim konfliktom med Američani in Japonci, na trgu za čipe 16K in 64K RAM v osemdesetih letih: oba kralja sta heterogeno rokirana, eden napade enega, drugi drugega na nasprotnih straneh šahovnice (beli na vzhodu, črni na zahodu); bili so pa prisotni vsi elementi proti ofenzivne obrambe: čelni spopad z napadalcem (strategija tipična pri zmaju: h4-h5 in Lh6), manevri proti napadalčevemu boku (poteza 22. Sh5!) in “kleščni” napad na sovražnikove formacije (poteza 24. b3!).

5.10 BOČNA POZICIJSKA OBRAMBA

Je primerna, kadar napadalci napadajo po boku. Utrjeni boki lahko napadalca odvrnejo od napada. Marketinško gledano moramo stremeti k odličnosti v vseh elementih marketinškega spleta, saj napad največkrat preti prav na področju naših morda spregledanih slabosti. Pri načrtovanju obrambnih potez moramo temeljito razmisliti o tem, kje utegne sovražnik napasti. Sovražnik navadno napada nezaščiten bok vodilne

firme. Pri bočni pozicijski obrambi gre torej za to, da firma okrepi svoje bočne položaje, kar sovražnika odvrne od napada (Podnar in drugi 2007).

Mnoge japonske firme so svoje strategije v osemdesetih letih prejšnjega stoletja osredotočile na znižanje stroškov, da bi okrepile svojo konkurenčnost. Nippon Steel, na primer, je razvil program za nenehno zniževanje stroškov. Proizvodne procese so izboljšali, kar je zmanjšalo potrebo po delovni sili. Investirali so v ekonomično opremo, na primer avtomatske livarske stroje, plavže in novo opremo, ki je avtomatizirala prekinjene operacije. Kakovost izdelkov se je povečala, hkrati pa so razvili nove izdelke, da so lahko po vsem svetu vzdrževali konkurenčen položaj. Za elastično obrambo in obrambo z napadom je potrebno veliko sredstev, vendar pa tudi bočna pozicijska obramba ni zastoj. Bočne pozicije so vredne zelo malo, če jih firma ne jemlje dovolj resno in jih sovražnik lahko zavzame tako rekoč brez boja. Če je obramba boka potrebna, je v obrambo treba vlagati, kar se je pokazalo v japonskih obrambnih strategijah. Če sovražnik brez težav premaga polovično obrambo, so sredstva, ki so bila namenjena zanj, v bistvu stran vržen denar (Kotler in drugi 1992).

Primer v šahu:

Beli: Kramnik, Vladimir, Elo: 2770

Črni: Anand, Viswanathan, Elo: 2765

Otvoritev: D43 slovanska obramba

Turnir: Beograd Investbank (2), 12.11.1997

Rezultat: 0-1

1. Sf3 Sf6 2. c4 e6 3. Sc3 d5 4. d4 c6 5. Lg5 h6 6. Lh4 dxc4 7. e4 g5 8. Lg3 b5 9. Le2 Lb7 10. e5?! Sh5 11. a4?! a6? (b4!) 12. Sxg5! (Kramnik sproži zelo nevaren napad) Sxg3 13. Sxf7 Kxf7 14. fxg3 (Beli vzame figuro na tak način, da bo lahko deloval s trdnjavo na odprto kolono; beli namesto figure ima le kmeta, toda črni mora rešiti mnoge očitne probleme: kar pet figur je še na začetnih poljih, medtem ko vse bele figure so pripravljene na ofenzivo) Kg8 15. 0-0 Sd7 16. Lg4 De7 17. Se4?! Th7?! 18. Sd6 Tb8 19. b4? (glej sliko 5.17)

Slika5.17: Poteza 19. b4?

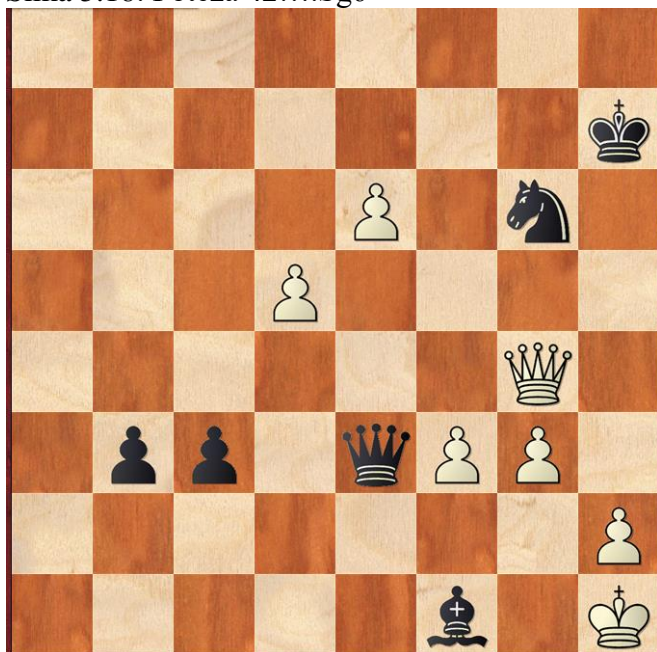


Vir: ChessBase.

Ne ambiciozna in napačna poteza. Kramnik je s to potezo skušal obkoliti črnega, vendar omogoča indijanskemu velemejstru vijugati se z bočnega napada (Nunn 2001). Beli "ima v rokah" nasprotnika, vendar je v takih situacijah težko izbrati med počasnim poskusom povečanja pritiska ali pa takojšnjo prebojno akcijo. Fritz 13 trdi, da je bila v tem primeru ustreznejša druga opcija: 19. axb5!

19...h5! 20. Lh3 Lh6 21. Kh1 Lg5 22. Dc2 Tg7 23. De2 La8 24. Dxb5 Tf8 25. De4 c5!!
26. Sxg5 Ld5! 27. Sf3?! cxb4 28. axb5 axb5 29. Sh4 Dg5! 30. Txf8+ Sxf8 31. De8 Tf7
32. Sf3 Dg6 34. Tf1 Dd3 35. Kg1 De3+ 36. Kh1 c3 37. Lxe6 Lxe6 38. d5 Txf3! 39. gxf3
Lh3 40. Dc4 Lxf1 41. Dg4+ Kh7 42. e6 Sg6 (glej sliko 5.18) 0-1

Slika 5.18: Poteza 42....Sg6



Vir: ChessBase.

Vladimir Kramnik, trenutno tretji na FIDE rating listi (julij 2016), je v tej igri imel priložnost zelo nevarnega bočnega napada, ki ga je sprožil z žrtvovanjem skakača v 12. potezi. Objektivno gledano, je beli spravil črnega v dejanskih težavah. Vendar je črni imel še manevrski prostor, in počasi, s pomočjo napake belega vzpostavil odlično bočno pozicijsko obrambo s katero se je uspel osvoboditi. Ko se je napad belega dokončal (s domiselnim žrtvovanjem črnega skakača v 25. potezi), je ostali del igre predstavljal totalen pokol za belega.

6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

V šahu obstajata dva nasprotnika in en zmagovalec; cilj šahovske igre je matiranje nasprotnikovega kralja, cilj marketinškega upravljanja pa je proizvesti večjo trajno konkurenčno prednost svojih produktov pri potrošnikih. Šahovska deska naj bi predstavljala trg: vsak igralec ima šestnajst figur: enega kralja, eno damo, dva topa, dva lovca, dva skakača in osem kmetov. Vsaka figura se različno giblje in ravna po različnih pravilih. Kralj naj bi predstavljal srce blagovne znamke, ki ga vsak igralec poskuša zaščititi za vsako ceno. Dama lahko predstavlja močno strateško trženje, saj načrtuje

različne poteze in ocenjuje možne scenarije in rezultate ter odloča o naslednjih korakih / smereh. To zahteva potrpljenje, poglobljeno znanje o zahtevah kupca, trgu, konkurentov in, nenazadnje, kritično razmišljanje. Topi, lovci in skakači pa predstavljajo različne tržne poti, ki se uporabljajo za ustvarjanje prepoznavnosti, s tem da ima vsak kanal seveda svoje omejitve. Kmetje predstavljajo vrednost predlogov, ki se sporočajo prek trženja in prodaje zavarovanj (spletne strani, brošure, bel papir, e-knjige, webinar, študije primerov in video) (Prya Rao 2015). Kakor se kmet lahko spremeni v damo, tudi dober predlog lahko postane implementacija strateškega načrtovanja (glej tabelo 6.1). Treba pa je vzeti izjemno važno distanco med svetom šaha in biznesom: ekonomske konfliktne situacije, na primer konkurenca, so ponavadi igre z vsoto različno od nič ali neantagonistične igre: v podjetniških (marketinško - konkurenčnih) situacijah večina možnih situacij danes dovoljuje ustvarjanje vrednosti za oba igralca (win-win) (Jamnik 1973).

Strategija pozicioniranja na trgu je nek drugi koncept, ki vojaški svet, torej šahovski, daje na razpolago marketinško upravljalnim tehnikam. Vsak šahist dobro ve, da osvojitev prostora, postojanke ali odprte linije mora iz časovnega vidika biti čimbolj trajnostno. Prostorsko širjenje zahteva resurse in energije, ki bodo odštete drugim ciljem in pustile ranljive zadnje vrste. Prostorska prednost na primer predstavlja abstraktno prednost in se mora pretvoriti v materialno prednost ali v napad na nasprotnika, če se želi zmagati. To je v skladu s principi vojaške ofenzive: če si okrepi čelne formacije, bodo zadnje šibke, če pa si okrepi zadnje, bodo čelne oslabiljene. Če se pripravlja v levo, bo njegova desna ranljiva, če pa v desno, mu bo ostalo le malo za levo. Če je pripravljen na vseh štirih straneh, bo na vseh štirih šibek.

Šahovski program Houdini, ki vsebuje v database-u vse šahovske igre iz 16. stoletja do danes, ovrednoti prednost prve poteze z +8% možnosti zmage belega, vendar to ne nujno pomeni, da bo beli zmagal igro: v večini prejšnjih primerov je črni premagal belega (glej sliko 6.1). Tudi v trženju "first mover's advantage" lahko ima celo nasprotni učinek od zaželenega. Lansiranje novega izdelka na trgu pomeni izpostavljanje se večjemu tveganju in zagotoviti dragocene informacije nasprotnikom, ki lahko ujemajo tržni potencial z izogibanjem napak.

Z zaključeno analoško študijo sem dokazal podobnosti med šahovskim in marketinško - upravljalnim svetom: trg lahko z metaforo primerjamo s šahovnico in šahovskega vele mojstra z izvrstnim marketinškim strategom. Diplomsko delo bom zaključil s parafrazo Sun Cuja, ki zelo dobro razlaga tehniko zmage v katerokoli konfliktni situaciji:

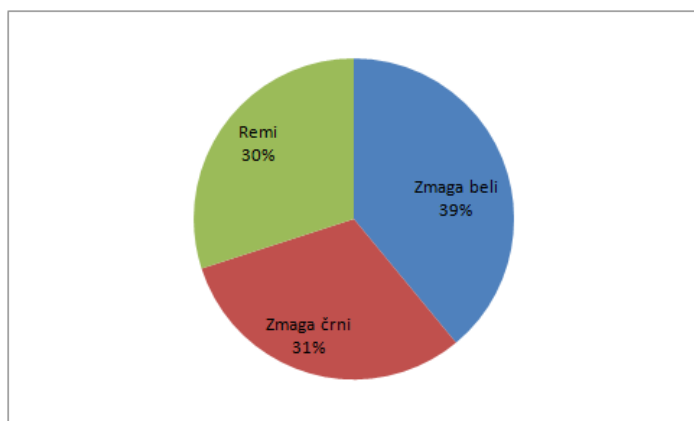
“Kdor pozna svoje odjemalce, svoje konkurente in samega sebe, se mu strategije ne morejo ponesrečiti, četudi jih stokrat postavi na preizkušnjo. Kdor pozna samo sebe, ne pozna pa niti svojih odjemalcev niti svojih konkurentov, lahko računa na uspeh enako pogosto kot na neuspeh. Kdor ne pozna niti samega sebe kaj šele svojih odjemalcev ali konkurentov, bo doživel neuspeh ob vsakem poskusu” (Krause 1999, 31).

Tabela 6.1: Analogije v podrobnosti

Strateški element	Šah	Marketing
Konfliktni sistem	Šahovska igra	Konkurenca
Igralci	Beli oz. Črni	Podjetja (organizacije)
Konfliktni prostor	Šahovnica	Trg izdelkov/storitev
Enota konfliktnega prostora	Odprte linije, diagonale	Del trga
Borilna enota	Figura	Izdelek ali storitev
Meja konflikta	Rob šahovnice	Marginalna tržna niša
Sektorsko območje	Center, strani, koti	Primarni, sekundarni, terciarni sektor
Nadzorovano območje	Polje, vpliv	Tržna kvota
Odprava borilnih enot	Jemanje figur	Odprava oz. akvizicija konkurentov

Vir: Desiata (2013).

Slika 6.1: Prednost prve poteze.



8 LITERATURA

1. Business dictionary. 2014. *Strategic marketing*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-marketing.html> (24. avgust 2016).
2. ChessBase. Dostopno prek: <https://en.chessbase.com/> (24. avgust 2016).
3. Chowdrey, Nick. 2014. *Playing "Game Theory" As a Marketing Tool*. Dostopno prek: http://www.campaignlive.co.uk/article/1309753/playing-game-theory-marketing-tool?src_site=marketingmagazine (24. avgust 2016).
4. Clausewitz, Carl von in Kriege Vom. 1977. *O Vojni*. Ljubljana: Studia humanitatis.
5. Colman, Andrew M. 2013. *Game Theory and its Applications: In the Social and Biological Sciences*. New York: Psychology Press.
6. Darwin, Charles. 2009. *O nastanku vrst z delovanjem naravnega odbiranja ali ohranjanje prednostnih ras v boju za preživetje*. Ljubljana: Založba ZRC, SAZU.
7. Davies, S. 2011. *What is Strategic Marketing?* Dostopno prek: <http://daviesbdm.com/> (24. avgust 2016).
8. Desiata, Luca. 2013. *Scacchi e strategie aziendali*. Milano: Ulrico hoepli editore.
9. Easton, Geoffrey. 1998. Competition and Marketing Strategy. *European Journal of Marketing* 22 (2): 31–49.
10. Freedman, Lawrence in Carl von Clausewitz. 2013. *Strategy. A History*. London: Oxford University.

11. Handel, I. Michael. 2001. *Masters of War, Classical strategic Thought*. London: Frank Cass Publishers.
12. Henderson, Bruce D. 1989. *The origin of strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Division.
13. Horus, Pascal. 2009. *Implementing a Computer Player for Abalone using Alpha-Beta and Monte-Carlo Search*. Master Thesis. Maastricht: Univerza v Maastrichtu.
14. James, Barrie G. 1985. *Business Wargames*. London: Penguin Books.
15. Jamnik, Rajko. 1973. *Teorija iger*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije
16. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
17. Kasparov, Garry. 2007. *How life imitates chess. Insight into life as a game of strategy*. London: Random House Group.
18. King, Daniel. 2002. *Šah, od prvih potez do mata*. Radovljica: Didakta.
19. Kotler, Philip, Liam Fahey in Somkid Jatusripitak. 1992. *Nova Konkurenca. Srečanje z marketinškim izzivom daljnega vzhoda*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Krause, G. Donald. 1999. *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana: Taxus.
21. Levitt, Theodore. 1984. Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38 (July-August): 57–66.
22. Linder, I. in V. Linder. 2013. *Il mondo e gli scacchi di Anatolij Karpov*. Milano: Prisma.
23. Manstein, Field Marshal Erich von, Anthony G. Powell, B. H. Liddell Hart in Martin Blumenson. 1982. *Lost Victories*. St. Paul: Zenith Press.
24. MyMarketing.Net. 2016. *Pokemon Go Broke the Internet*. Dostopno prek: http://mymarketing.net/index.php?art_id=4696&sez_id=4 (14. julij 2016).
25. Musashi, Miyamoto. 1982. *A Book of Five Rings*. New York: The Overlook Press.
26. Nunn, John. 2001. *Understanding Chess Move by Move*. London: Gambit Publication Ltd.
27. Podnar, Klement, Urša Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. Prya Rao, Vidya. 2015. *Strategic Marketing Is A Lot Like Chess Game*. Dostopno prek: <http://marketerstouchpoint.com/blog/strategic-marketing-is-a-lot-like-chess-game/> (21. marc 2015).
29. Quinn, J.B., H. Mintzberg in R.M. James.1988. *Strategies for Change. The Strategy Process- Concepts, Contexts and Cases*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
30. Ries, Al in Jack Trout. 1986. *Positioning: The battle for your mind*. International edition. Singapore: Mcgraw - Hill.
31. *Slovar Slovenskega Knjižnega Jezika*. 1997. SAZU. Ljubljana: DZS.
32. Sun, Cu. 1998. *Umetnost Vojne*. Ljubljana: Amelietti.
33. Sun, Tzu. 1994. *The Art of War: New Translation by Ralph D. Sawyer*. New York: Barnes & Noble Books.
34. Shannon, C. E. 1950. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois.
35. Varadarajan, R. 2010. *Strategic Marketing, Marketing Strategy and Market Strategy*. Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007/s13162-015-0073-9> (24. avgust 2016).
36. Verbinc, France. 1979. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva Založba
37. Volcjok, A.S. 1999. *Tactics*. Szeged: Caissa Ltd.