

## Technický pokrok, ktorý postupne zvyšoval svoju dynamiku

Ak sa spätne pozeráme do minulosti, možno sa zamyslieť nad tým, koľko technických vynálezov a riešení týchto 400 generácií za 10 tisíc rokov vytvorilo, no predovšetkým, ako sa rýchlosť technického pokroku postupne zvyšovala. Napríklad:

- **V čase neolitu (4400 – 3000 pred Kr.)** Ľudia vyrábali ozdobné predmety z medi a zlata. V tom čase Sumeri vymysleli koleso (asi pred 5 tisíc rokmi) a mali rozvinuté remeslá, obchod, písomníctvo, architektúru (stavali vodné diela, akvadukty, chrámy, paláce, opevnenia a podobne), živil sa poľnohospodárstvom, chovom dobytky a rybolovom.
- **V staršej dobe bronzovej (3000 – 1200 pred Kr.)** sa začali objavovať a rozvíjať poznatky metalurgie a výroby bronzu (z medi a cínu) a ľudia už neboli odkázaní len na prirodzenú surovinu (kameň, drevo, kosti), ale vedeli si vyrobiť aj vlastnú surovinu (bronz), čo im umožnilo zdokonaľiť nástroje. Pozorujeme rozvoj poľnohospodárstva, kovové kosáky, sekery a dláta, ktoré uľahčovali prácu s kameňom a drevom. Z bronzu sa vyrábali nádoby i šperky. Bojovníci mali dokonalejšie meče, kópie, prilby a panciere. Významní vodcovia sa pochovávali do hrobiek s bohatou výzdobou.
- **V dobe železnej (1200 – 400 pred Kr.)** sa začalo vyrábať železo (v Mezopotámii, u Chetitov, v Egypte) a táto technológia sa postupne šírila aj do Európy (na Slovensku až v 8. – 9. storočí po Kr.). Železo umožnilo výrobu nástrojov, zbraní. Nastal rozvoj remesiel (kováčstva, hrnčiarstva), využíval sa hrnčiarsky kruh, začalo sa s výrobou skla, razením mincí a stavať oppidá (ohradené obydlia – výrobo-obchodné jednotky).
- **V antickej dobe (400 pred Kr. – 400 po Kr.)** boli najmä v Grécku priaznivé podmienky pre pôsobenie vynálezcov, matematikov, astronómov a filozofov. Napríklad Archimedes vymyslel skrutku, ktorá umožnila čerpať a dopravovať vodu, zavlažovať polia a podobne. Lekári Hippokrates (460 – 370 pred Kr.) alebo Galén (130 – 210) výrazne posunuli poznatky z lekárskeho vied. V Alexandrijskej knižnici v egyptskej Alexandrii bolo uložených 700 000 zvitkov (1. storočie pred Kr.), v ktorých boli zachytené poznatky starovekého sveta.
- **V stredoveku (500 – 1460)** Arabi vedeli kresliť presné hviezdne mapy, ktoré slúžili pre navigáciu, v 9. storočí v Číne vymysleli pušný prach, ktorý sa do Európy dostal až v 13. storočí, v čase keď anglický vedec *Roger Bacon* prišiel s nápadom vyrábať okuliare.
- **V časoch renesancie (1460 – 1600)** predovšetkým *Johan Gutenberg* (1400 – 1468) vynášiel knihtlač a 23. februára 1455 začal s hromadnou tlačou tzv. Gutenbergovej Biblie, ktorá bola prvou Bibliou na svete rozširovanou vo väčšom množstve. V tomto období nastupuje rozmach astronómie: *Mikuláš Koperník* (1473 – 1543) vytvoril heliocentrický model slnečnej sústavy, *Galileo Galilei* (1562 – 1642) výrazne vylepšil hviezdársky ďalekohľad, *Giordano Bruno* (1548 – 1600) hlásal, že Zem a Slnko nie sú stredom vesmíru, *Johanes Kepler* (1571 – 1630) bol objaviteľom troch základných zákonov pohybu nebeských telies.
- **V 17. a 18. storočí** napríklad *René Descartes* (1596 – 1650) ako hlavný predstaviteľ realizmu vniesol nové pohľady do vedeckého bádania, *Issac Newton* (1643 – 1727) sformuloval základné princípy mechanického pohybu a *James Watt* (1736 – 1815) zdokonalil v roku 1769 parný stroj.

## 2.1 Ľudské myslenie, jeho podstata, priebeh a spôsoby

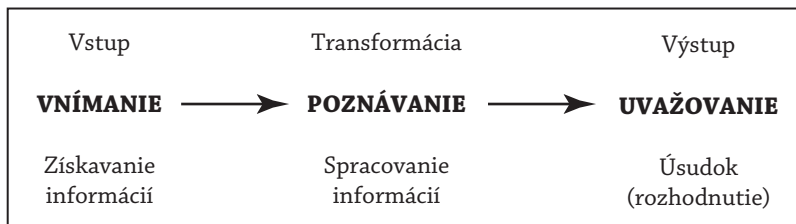
Ak chceme pochopiť podstatu strategického myslenia, je vhodné sa najprv pokúsiť vniknúť do podstaty ľudského myslenia, zamyslieť sa nad jeho priebehom a spoznávať jeho osobitosti. Účinne nám v tomto smere môžu pomôcť rôzne vedné disciplíny, ktoré dnes disponujú mnohými poznatkami. Od týchto poznatkov o ľudskom myslení môžeme následne prejsť k odhaľovaniu špecifik strategického myslenia.

### 2.1.1 Ľudské myslenie ako proces

Pri snahe objasniť, čo je ľudské myslenie, nie je ľahké hľadať jednoduché odpovede. Vieme, že máme fyzické telo, v ktorom prebiehajú fyziologické procesy. Vieme, že máme rozum, ale rovnako aj to, že máme srdce. Vieme, že máme zrak, sluch, čuch, chuť a hmat a okrem toho aj zložitú nervovú sústavu. Rovnako vieme, že máme vedomie i podvedomie, pocity, nálady, pamäť a rôzne ďalšie schopnosti. Toto všetko je určitým spôsobom zapojené do nášho ľudského myslenia, nie však náhodným, ale zjavne usporiadaným a vysoko sofistikovaným spôsobom.

Na dôležitú stopu pri pátraní po podstate ľudského myslenia nás naviedol známy filozof Immanuel Kant (1724 – 1804) svojím výrokom: „*Všetky naše vedomosti začínajú vnímaním, pokračujú pochopením a končia úsudkom*“.

Ak si tieto jeho slová rozložíme do krokov, môžeme pomerne jednoducho identifikovať základné fázy procesu ľudského myslenia (obr. 2.1).



Obrázok 2.1 **Základné fázy procesu myslenia**

Uvedené znázornenie procesu ľudského myslenia vyzerá na prvý pohľad veľmi jednoducho. Pri podrobnejšom a hlbšom zamyslení sa nad týmto priebehom procesu ľudského myslenia a obsahom jeho jednotlivých fáz možno nájsť množstvo zaujímavých podnetov, ako zdokonaľovať naše myslenie a najmä myslenie manažérov.

#### A. Vnímanie ako východisková fáza procesu myslenia

Vnímanie je prvou a východiskovou fázou nášho myslenia. Vnímanie znamená získavanie informácií, ktoré nás následne privádzajú k potrebe zapojenia nasledujúcich fáz pro-

## Základné myšlienkové operácie, ktoré umožňujú zdokonaľovať naše myslenie

Medzi základné myšlienkové operácie zaraďujeme analýzu, syntézu, komparáciu, abstrakciu, usudzovanie, indukciu, dedukciu a analógiu.<sup>56</sup>

**Analýza** je myšlienková operácia, pri ktorej postupujeme od celku k jeho častiam, k odhaľovaniu jadra problému a jeho pochopeniu na základe skúmania súvislostí, faktorov a ich vplyvu. Analýzy nám pomáhajú pochopiť podstatu niečoho, čo pôvodne nepoznáme a čomu nerozumieme.

Rozlišujeme rôzne druhy analýz, ktoré sa bežne uplatňujú v manažmente:

- **Klasifikačná analýza** sa venuje rozkladaniu celku na časti, ktoré sú podobné, zhodné alebo ekvivalentné.
- **Relačná (vzťahová) analýza** sa sústreďuje na skúmanie vzťahov medzi celkom a jeho časťami na základe zjednocujúceho a integrujúceho vplyvu častí na celok.
- **Kauzálna (príčinná) analýza** skúma vzťahy medzi predmetmi podľa príčiny a následkov, t. j. príčinných súvislostí.
- **Funkcionálna analýza** skúma funkcie prvkov v rámci fungujúceho systému. Skúma najmä také funkcie prvkov, ktoré výrazne ovplyvňujú fungovanie systému ako celku, bez ktorých by celok nemohol účinne fungovať.

**Syntéza** je postup od častí k celku, pri ktorom časti myšlienkovy spájame a integrujúcim spôsobom vytvárame možné varianty riešenia. Syntéza je myšlienkovým zjednotením alebo spájaním analýzou rozdelených častí, vzťahov a znakov, ktoré označujú určité vlastnosti objektívnej situácie. Analýza a syntéza sú vzájomne previazané, prelínajúce sa a navzájom podmienené myšlienkové operácie, ktoré prebiehajú v nerozlučnej spätosti.

**Komparácia (porovnávanie)** je hľadanie a skúmanie podobnosti a rozličnosti predmetov a javov. Je to obohacovanie našich poznatkov na základe skúseností spojených s interakciou s okolím. Pri porovnávaní je nutné rozlišovať subjektívnosť pohľadov, relativitu javov a procesov a zohľadňovať ich porovnateľnosť. Porovnávanie umožňuje človeku orientáciu v prostredí a diferencovanie rozhodovania.

Rozlišujeme niekoľko spôsobov porovnávania v súvislosti s riešením problémov:

- Porovnávame dosahované výsledky alebo súčasný stav s výsledkami alebo stavom v minulom období, t. j. zisťujeme rast alebo pokles, či vylepšujeme alebo zhoršujeme pozície v porovnaní s minulým obdobím.
- Porovnávame dosahované výsledky alebo súčasný stav s predpokladaným alebo požadovaným stavom, t. j. zisťujeme, či sa nám podarilo dosiahnuť minulé ciele.
- Porovnávame naše dosahované výsledky alebo súčasný stav s výsledkami alebo stavom ostatných subjektov, t. j. porovnávame našu pozíciu v prostredí.

**Abstrakcia** je myšlienková operácia, ktorou sa z konkrétnych zmyslových daností prostredníctvom zovšeobecňovania tvoria všeobecné pojmy, odhliadnutím od konkrétnych, jedinečných a zvláštnych určeností. Pomocou abstrakcie sme schopní na konkrétnych prí-

<sup>56</sup> BOROŠ, J. 2002. *Úvod do psychológie*. Bratislava : IRIS, 2002.

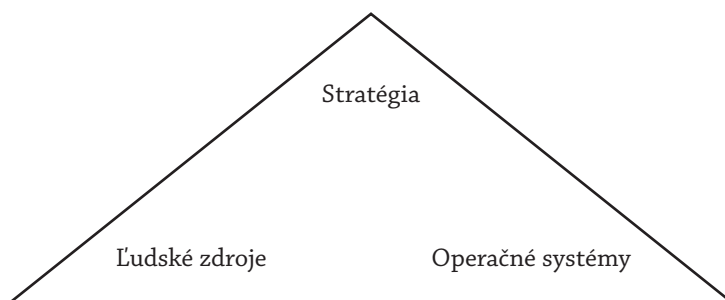
### 3.3 Stratégie, pri ktorých podnety z vonku iniciujú priebeh interných zmien

Externé prostredie pôsobí na subjekty na prvý pohľad tak, že ich núti neustále reagovať a prispôsobovať sa. Niektoré subjekty, ktoré toto externé prostredie považujú za dominujúce, sú nútené neustále reagovať a prispôsobovať sa. Sú však aj subjekty, ktoré zmeny v prostredí vnímajú ako príležitosť využiť zmeny prebiehajúce v externom prostredí a vhodne na ne reagovať, a tým predstihnúť ostatných v príprave na budúcnosť.

Žiadny zo subjektov však nie je schopný reagovať ani vopred sa pripravovať na všetky zmeny, ktoré prebiehajú v externom prostredí. Môže si voliť priority vlastných zmien, ktoré považuje za rozhodujúce na prípravu svojej cesty k úspešnosti. Okrem takýchto priorít zmien má možnosť voliť si niektorý z pestrej palety možných prístupov a postojov. Teória strategického manažmentu poskytuje aj z daného pohľadu manažérom poznatky, ktoré umožnia prehĺbiť a rozšíriť ich vedomosti a podporiť ich v rozvíjaní ich strategického myslenia.

#### 3.3.1 Stratégia ako kritický faktor úspešnosti

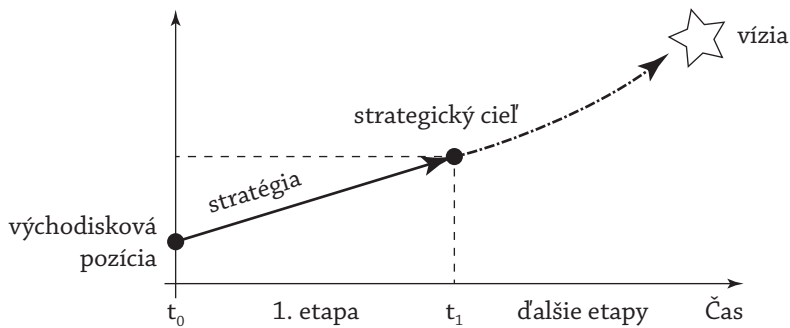
V regáloch kamenných kníhkupectiev, ale aj v ponuke internetových predajcov je dnes množstvo publikácií, ktoré sa zaraďujú do kategórie motivačnej literatúry. Faktorom úspešnosti podnikov, podnikateľov a manažérov osobitnú pozornosť venuje aj odborná literatúra, ktorá vychádza z výsledkov realizovaných výskumov z danej oblasti. Jeden z takýchto pohľadov na kritické faktory úspešnosti vypracoval K. H. Chung (obr. 3.13).<sup>84</sup>



Obrázok 3.13 **Kritické faktory úspešnosti**

Uvedený pohľad na kritické faktory úspešnosti sa zdá až priveľmi zjednodušený, ale práve zásluhou tohto inšpirujúceho pohľadu od polovice osemdesiatych rokov 20. storočia nastúpilo mnoho podnikov na cestu k svojej dlhodobej úspešnosti na základe stratégií vytváraných z jeho podnetu. Jednotlivé faktory si môžeme stručne priblížiť:

<sup>84</sup> CHUNG, K. H. 1986. *Management: Critical Success Factors*. Reading, Massachusetts : Allyn & Bacon, 1986, p. 13.



Obrázok 4.2 **Strategický cieľ pre danú etapu ako míľnik na ceste k napĺňaniu vízie**

Ak sa teraz pozeráme na uvedené súvislosti, tak vidieť, že priority zabudované do strategického cieľa by mali byť odvodené od toho, do akej strategicky dôležitej pozície sa chceme pomocou stratégie pre danú etapu dostať. Táto najbližšia strategicky dôležitá pozícia je potom náš strategický cieľ, po dosiahnutí ktorého môžeme pokračovať v postupe smerov k vízii prostredníctvom ďalších etáp postupu. V takom prípade má takto stanovený cieľ skutočnú podobu míľnika na ceste k vízii. Ak manažéri takýmto spôsobom pristúpili k stanoveniu strategického cieľa a stratégie, potom môžu vymedzenie strategického cieľa a voľbu stratégie presvedčivo vysvetľovať a obhajovať.

Na obr. 4.2 vidieť, že vymedzený cieľ má v sebe zabudovanú prioritu odvodenú od vízie. Od vízie je odvodená aj merateľnosť cieľa, ktorá by mala presvedčivo vyjadrovať, či sa k vízii približujeme, alebo iba prešľapujeme na mieste. S víziou úzko súvisí aj časové vymedzenie cieľa, pretože našou úlohou je nenechať sa inými pri napĺňaní vízie predstihnúť. Vízia je preto dôležitým orientačným bodom, ale aj kritériom pre hodnotenie naplnenia cieľov a stratégie.

Vízia na obr. 4.2 nie je časovo vymedzená, rovnako tiež ani počet a dĺžka nasledujúcich etáp. Je to preto, že v čase definovania cieľov a tvorby stratégie je vzhľadom na neustále zmeny v prostredí náročné s veľkým predstihom predvídať možné vynáranie dôležitých príležitostí, ale aj významných prekážok a ohrození, ktoré nás na ceste k napĺňaniu vízie môžu postretnúť, a tým ovplyvniť náš ďalší postup smerom k vízii. Preto pri určovaní strategických cieľov a tvorbe stratégie zostáva ďalší postup ešte otvorený.

## Úloha poslania pri tvorbe stratégie pri uplatňovaní preskripčného prístupu

Obrázok 4.2 poukazuje na vzťah vízie, strategického cieľa a stratégie, chýba v ňom však naznačenie vzťahu poslania k strategickému cieľu a k stratégii. V skutočnosti však aj poslanie zohráva dôležitú úlohu pri stanovení strategických cieľov i tvorbe stratégie.

Ak chceme zistiť, akú úlohu zohráva poslanie pri stanovení cieľov a tvorbe stratégie, treba sa vrátiť k jeho podstate, k tomu, čo vyjadruje. Vieme, že poslanie vymedzuje „kto sme“ a „čím sme“, „čomu sa chceme venovať“ alebo „aký bude predmet našej činnosti“.

## Základné faktory, ktoré sú predmetom skúmania PEST analýzy v súčasnosti

Pre zaujímavosť môžeme naznačiť stručný prehľad o tom, čo je vhodné v rámci PEST analýzy pri analýze makroprostredia sledovať, analyzovať a prognózovať pri dole uvedených faktoroch:

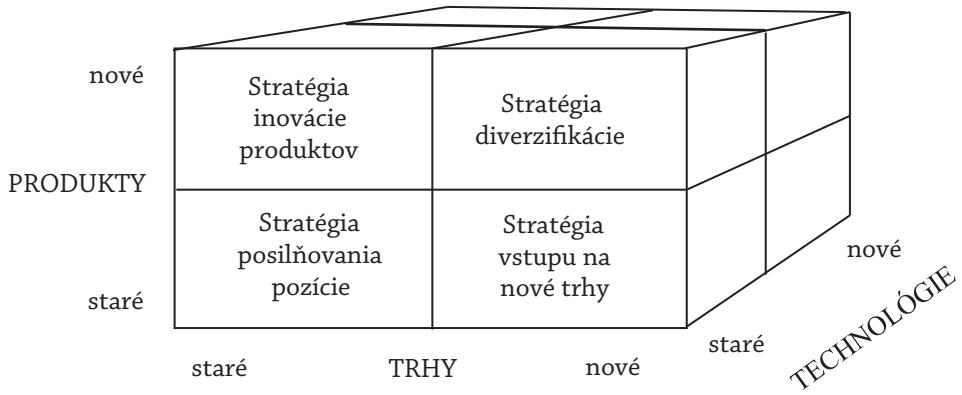
- **Politické faktory** sú faktory, s ktorými sú spájané predovšetkým zásadné spoločenské zmeny, ktoré ovplyvňujú správanie subjektov v mikroprostredí. V súčasnosti sú to napríklad vytvárané integračné zoskupenia, ktoré na rozdiel od v minulosti uzatvorených ekonomík vytvárajú nové možnosti pre podniky. Rovnako aj prehlbujúca sa globalizácia umožňuje podnikanie vnímať iným pohľadom a v zásade mení aj charakter mnohých odvetví, ktoré sú už výrazne globalizované. Dôležité je sledovať rôzne nové trendy, ktoré môžu významným spôsobom prispievať k zmenám v budúcnosti.

Predvídať vývoj v danej oblasti nie je jednoduché, pretože trendy nikdy nie sú jednoznačné. Napríklad v súčasnosti výrazne do integračného procesu v Európe po vytvorení Európskej únie a jej pozitívnom trende vývoja prekvapujúco vstúpil tzv. „Brexit“, ktorý narušil pôvodne jasné trendy vývoja. Dôležité je okrem toho sledovať také trendy, ktoré sú naznačené v dokumente Agenda 2030, ktorý schválilo v roku 2015 v OSN 193 krajín sveta, kde sa kladie dôraz na vzdelávanie, vedomosti, vyrovnávanie regionálnych rozdielov a iné dôležité trendy, ktoré vyvolajú výrazné zmeny v mnohých oblastiach. Tieto politické faktory svojím vývojom výrazne ovplyvňujú správanie a aj stratégie podnikov. Niektoré zmeny môžu podniky vnímať ako príležitosti, ale iné zaradiť medzi hrozby.

- **Legislatívne faktory** sú mimoriadne dôležité faktory, ktoré do veľkej miery formujú a neustále dotvárajú podnikateľské prostredie a vytvárajú základný rámec pre pôsobenie podnikov v danom prostredí. Parlamenty v jednotlivých krajinách sú spravidla veľmi iniciatívne a neustále prehodnocujú a dotvárajú legislatívu, ktorá sa bezprostredne týka podnikov. Nielenže vznikajú nové zákony, ale aj tie pôvodné sú mnohokrát aktualizované.

Pre stratégie podnikov je však dôležité predvídať zmeny ešte skôr, ako sú zapracované do konečného znenia zákonov. Včasné a s predstihom predvídané zmeny môžu častokrát vytvoriť výraznú výhodu pre tých, ktorí sa môžu na zmeny v legislatíve pripraviť oveľa skôr ako tí, ktorí zmeny zaregistrujú až ich zverejnením vo vestníkoch alebo v Zbierke zákonov.

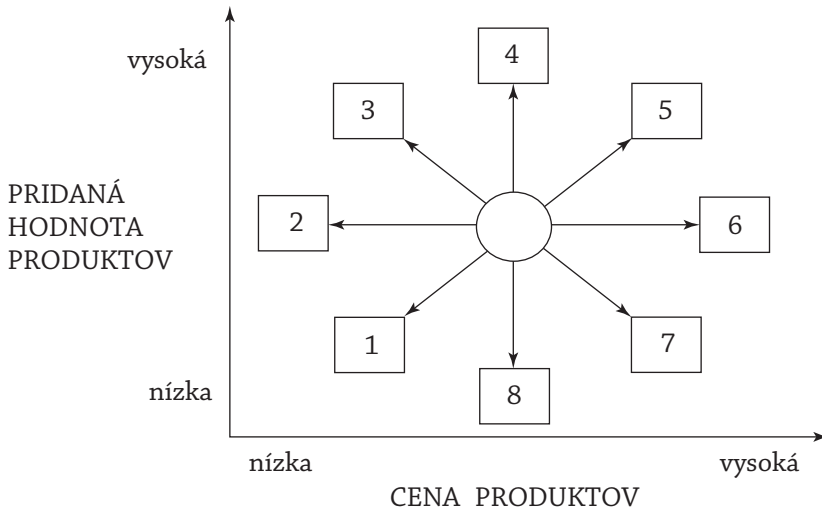
- **Technické faktory** sú dnes jednými z najdynamickejšie sa vyvíjajúcimi faktormi v makroprostredí a ich zmeny sú pre podniky mimoriadne dôležité. Technické faktory prinášajú nové materiály, komponenty, súčasti, ale aj technológie, ktoré umožňujú výrazne inovovať a zdokonaľovať produkty a zefektívňovať a skvalitňovať výrobné postupy. Podniky, ktoré by nemali prehľad ani o tom, čo je v danej technickej oblasti aktuálne, môžu v rámci svojich stratégií pripravovať zmeny. Tieto zmeny však už možno nie sú účinné, pretože sú pripravované s veľkým odstupom. V súčasnosti medzi aktuálne otázky nepochybne patrí očakávaný prudký nástup odvetvia 4.0 v rámci štvrtej priemyselnej revolúcie s inteligentnými produktmi a technológiami. Významné zmeny na-



Obrázok 7.4 **Produktovo-trhový pohľad Igora Ansoffa rozšírený o uplatňované technológie**

Dôležitým kritériom, ktorý uplatňujú zákazníci na trhu pri svojom spotrebiteľskom správaní a uprednostňovaní produktov jednotlivých konkurentov, sú aj ponúkané funkčné vlastnosti a užitočnosť produktov. Ponuku dokonalejších funkčných vlastností a vyššej užitočnosti za rovnaké ceny vnímajú zákazníci ako dôležitú „pridanú hodnotu“. Podobným spôsobom ako pridanú hodnotu vnímajú zákazníci aj ponuku štandardných produktov s porovnateľnou užitočnosťou, ale za nižšie ceny.

Na základe týchto vzťahov rozlišujú Gerry Johnson a Kevan Scholes<sup>111</sup> osem základných stratégií vyjadrených pomocou **strategických hodín** (obr. 7.5).

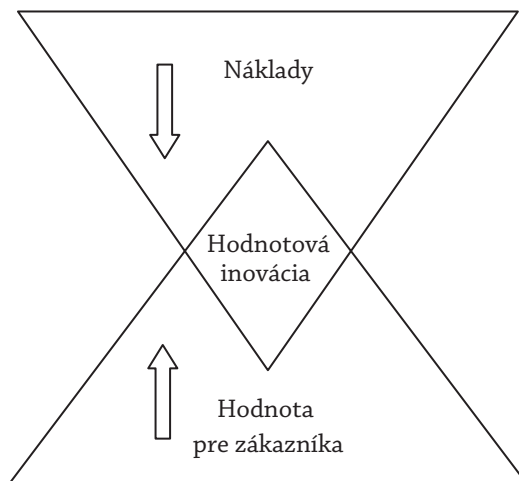


Obrázok 7.5 **Strategické hodiny pridanej hodnoty pre zákazníkov**

<sup>111</sup> JOHNSON, G. – SCHOLES, K. 2000. *Cesty k úspešnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000.



Základným kameňom stratégie modrého oceánu je podľa autorov tejto koncepcie hodnotová inovácia (obr. 7.15).



Obrázok 7.15 **Hodnotová inovácia, základný kameň stratégie modrého oceánu**<sup>121</sup>

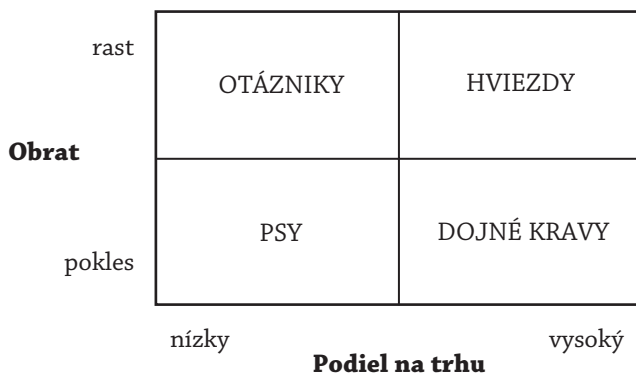
Úspešné podniky sa snažia ponúkať stále vyššiu hodnotu pre zákazníka tým, že sledujú vzťah medzi úžitkovými vlastnosťami a cenami produktov, pričom pre dosiahnutie prijateľných cien sa snažia hľadať cesty, prostredníctvom ktorých možno znižovať náklady. Práve takouto hodnotovou inováciou sa úspešní manažéri snažia predstihnúť tých, ktorí súperia tradičnými spôsobmi. Postup tvorby stratégie modrého oceánu možno v nadväznosti na uvedené východiská zobrazit modelom znázorneným na obr. 7.16.

Model na obr. 7.16 zjednodušeným spôsobom naznačuje kroky smerujúce k vytvoreniu stratégie modrých oceánov. Tento postup naznačuje, ako možno pôvodné na súperenie orientované myslenie nahradiť strategickým myslením, ktoré je založené na využívaní príležitostí a znižovaní rizika.

Hľadať nové cesty a objavovať nové priestory smerujúce k úspechom nie je jednoduché. Dôležité je sa v prvom kroku odpútať od detailov a vytvoriť si celkový obraz, ktorý dokáže odкрыť mnohé súvislosti. V takom prípade sa treba odpútať od tesného napojenia na izolovane vnímaný podnik, ale vnímať ho ako súčasť odvetvia a následne systematicky skúmať faktory, ktoré ovplyvňujú vývoj a zmeny v odvetví.

<sup>121</sup> KIM, W. C. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu*. Praha : Management Press, 2005, s. 31.



Obrázok 8.15 **BCG matica**

BCG matica rozlišuje štyri základné pozície, do ktorých možno umiestniť skúmané SBU:

- **Otázniky** sú SBU, ktoré dosahujú rast obratu, pritom majú nízky podiel na trhu. Ich pozícia je označená ako otáznik, čo zodpovedá tomu, že je otázne, čo možno od nich očakávať v budúcnosti. Je to SBU, ktorá v súčasnosti nemá pozitívne výsledky a jej budúcnosť je otvorená. Ako u začínajúcej SBU nie je jasné, či zvládne vytváranie svojich interných silných stránok a či sa presadí na trhu. Táto SBU má možnosť pokračovať prechodom do ďalších fáz svojho životného cyklu, ale je potrebné zvažovať aj riziká. SBU sama z vlastných zdrojov nie je schopná zabezpečiť svoj rast, pretože zatiaľ nevytvára vlastné zdroje. SBU otáznik je odkázaná na podporu zo strany firmy, ale na druhej strane nie je schopná poskytnúť firme záruky o svojej budúcej úspešnosti. Otáznik je v tomto prípade pre tieto SBU výstižným pomenovaním.
- **Hviezdy** sú SBU, ktoré už dosiahli výraznejší podiel na trhu a majú naďalej tendenciu rásť. Svojimi dosahovanými výsledkami sa pohybujú v priestore okolo svojho kritického bodu s nízkou stratou alebo nízkym ziskom. Pri pohľade do budúcnosti sa tieto SBU javia ako hviezdy, ktoré naznačujú nádeje do budúcnosti, ale samotné nemajú na ďalší rast dostatok vlastných zdrojov, a preto očakávajú podobne ako otázniky pomoc zo strany firmy. V porovnaní s otáznikmi však už nie sú s nimi spájané tak výrazné riziká, pretože svoju životaschopnosť preukázali prechodom do ďalšej fázy svojho životného cyklu. Ako hviezdy sú však už sledované aj ostatnými konkurentmi, a preto bez podpory zo strany firmy by iba ťažko mohli odolávať tlaku svojich súperov. Ak firma tieto SBU nepodporí, tak môžu postupne strácať svoj lesk ako hviezdy a konkurenti môžu túto nádejne rozbehnutú SBU vyradiť z trhu. V prípade podpory a rastu je táto SBU už iba na krok od svojho vrcholu – štádia zrelosti. Preto je z hľadiska portfólia firmy práve takáto SBU strategicky najzaujímavejšia a firma by mala v strategicky formovanom portfóliu zaujať svoje dôležité postavenie.
- **Dojné kravy** sú SBU, ktoré už dosiahli zenit svojho životného cyklu. Sú úspešné a prosperujúce. Samotné už nevyžadujú veľa zdrojov a investícií. Kapacitne sú dobudované a na trhu môžu uvažovať s lojalitou zákazníkov. Na druhej strane treba zohľadniť, že

poriť širšie rozvíjané strategické myslenie predovšetkým účinnejším zapájaním *dialektického myslenia*.

**Dialektické myslenie** vedie manažérov k uvedomovaniu si toho, že v záujme dosahovania čo najlepších výsledkov nestačí iba definovať ambiciózne ciele, t. j. vytvárať predstavy o dôsledkoch, ale nemenej dôležité je uvažovať o príčinách, ktoré vedú k dôsledkom. Dialektické myslenie kladie dôraz na vnímanie a pátranie po vzájomných príčinných súvislostiach, pri ktorých platí, že každému dôsledku predchádzajú príčiny (obr. 9.4).



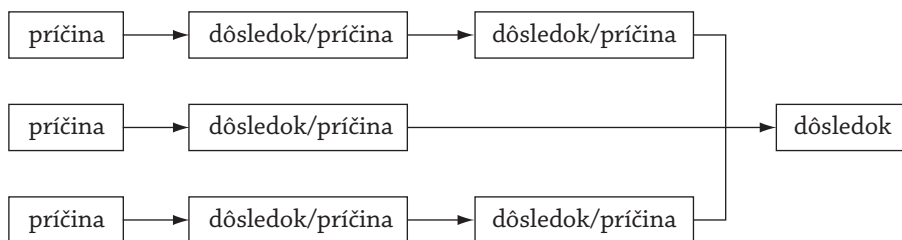
Obrázok 9.4 **Vzťah príčina – dôsledok**

V reálnom živote sa bežne vyskytuje tzv. **reťazenie príčin a dôsledkov**, pri ktorom prvotná príčina vyvoláva prvý čiastkový dôsledok, ktorý je súčasne príčinou, ktorá vyvolá ďalší čiastkový dôsledok, ktorý ako príčina ovplyvňuje konečný dôsledok (obr. 9.5).



Obrázok 9.5 **Reťazenie príčin a dôsledkov**

Pri pohľade do vnútra podniku, na jeho procesy a činnosti často vidíme ešte oveľa zložitejšie vzťahy a príčinné súvislosti, pri ktorých je dôsledok ovplyvňovaný aj viacerými príčinami, pri ktorých existuje aj viacnásobné reťazenia príčinných súvislostí (obr. 9.6).



Obrázok 9.6 **Rozvetvené reťazenie príčin a dôsledkov**

Takto široko rozvetvené vzťahy s príčinnými súvislosťami sú v rámci manažmentu podniku bežnou skutočnosťou. Stačí si napríklad predstaviť, že na celkové náklady podniku pôsobia náklady podľa jednotlivých nákladových druhov (materiálové, osobné, odpisy, finančné a podobne), pričom v rámci každého z týchto nákladových druhov pôsobí množstvo ďalších faktorov s množstvom čiastkových činiteľov, ktoré spolu ako príčiny ovplyvňujú konečný dôsledok, ktorý sa prejavuje vo vývoji celkových nákladov.

Ak by manažéri podniku v minulosti chceli všetky tieto vzťahy a príčinné súvislosti zapracovať do podnikových plánov s využitím v minulosti dostupných plánovacích metód