

MODERNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY

F. Bartes

Došlo: 18. září 2010

Abstract

BARTES, F.: *Modern Competitive Strategy Firm*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 51–58

The article deals with problems of an ever increasing number of cases of successful application of old combat strategies in business practice. Nevertheless, the author refuses the so called “direct conflict” of firms, when it is really fought for victory on the market. His approach is based on the philosophy of “victory without fight”, in other words – of achieving the aim without direct conflict with the rival firm.

In the end he comes to the conclusion that combat philosophies are more and more often incorporated into classical approach of strategic firm control and become the integral part of philosophy of management.

At the close happens to opinion that the one from basic factors absolutely necessary to creation such strategy at company, is necessary present so-called „creative intelligence“.

competitive, competitive strategy, competitive advantage, competitive fight, Creative Intelligence

Od doby, kdy lidská společnost objevila ono „kouzelné“ místo, kde mohl jedinec nebo skupina za úplatu nabízet své výrobky či služby a které nazýváme trh, vždy existovala na straně nabídky oprávněná snaha uspět co nejlépe. Základní cestou, jak tohoto úspěchu dosáhnout, byla soutěž o zákazníka, která se v drtivé většině případů realizovala přímým střetem na tomto trhu. Přímý střet je hluboce zakotven v myšlení lidstva. Vždy šlo o přežití, kdy vyhrával ten, který byl lepší, rychlejší, ofenzivnější. Ale tento přístup byl také provázen trpkým poznáním, že **přímý střet či boj přináší značné utrpení a velké škody**. Právě tuto skutečnost dobře znají vojáci, kteří absolvovali válku; tuto skutečnost, a to je pro nás důležité, si dnes začínají uvědomovat i manažeři významných firem.

METODY

Cílem předloženého článku je poukázat na nevhodnost konkurenční strategie přímého střetu a navrhnout možné řešení dosažení vytýčeného cíle v náročném konkurenčním prostředí pomocí strategie, která by dlouhodobý přímý střet s konkurencí nevyužívala.

Představa, že existuje analogie mezi světem byznysu a světem válečných bojišť, není nová. Tato me-

tafora je vědomě či nevědomě přijímána v běžných rčeních a vojenské termíny se nyní v ředitelnách obchodních společností stávají běžné. V červenci 1985 uvedl *New York Times Magazine* argument Theodora White, že zatímco Amerika vyhrála válku vojensky, Japonsko vyhrálo válku ekonomicky. O pět let později se na titulní stránce listu *International Business Week* (9. dubna 1990) objevil titulek článku *Válka aut*, který se rovněž zabýval obchodním soupeřením mezi USA a Japonskem (Wee, Lee, Bambang; 1991). Někteří odborníci hovoří o militarizaci obchodních praktik.

Podíváme-li se blížeji na tuto tzv. „militarizaci“ managementu či informatiky firem, zjistíme, že již v minulosti byly z armády převzaty metody a přístupy, které se v podnikatelské praxi života firem plně osvědčily a bez kterých bychom si dnes již nedovedli běžný život firmy představit.

V podnikatelské praxi firem se k zabezpečení konkurenční výhody firmy často používají tzv. “ofenzivní” strategie. V posledních přibližně osmi letech se v západních zemích značně rozšířily publikace s tematikou o praktické aplikaci bojové strategie v podnikatelské praxi. Např. Gagliardi: *Sun Tzu's: The Art of War plus The Art of Marketing* (Gagliardi, 2002), McNeilly: *Sun Tzu and the Art of Business* (McNeilly, 1996), Krause: *Sun Tzu the Art of War for Executi-*

ves (Krause, 2002), Michaelson: *Sun Tzu the Art of War for Managers* (Michaelson, 2001), Allard: *Business as War. Battling for Competitive Advantage* (Allard, 2004), Wee, Lee, Bambang: *Sun Tzu: War and Management. Application to strategic management and thinking* (Wee, Lee, Bambang; 1991) atd.

Existuje mnoho důkazů o tom, že *The Art of War* – *Umění války* významně přispívá k myšlení současných vůdčích osobností obchodu. Celosvětově uznávaný odborník na marketing Philip Kotler hovoří o velmi úspěšném užívání starých bojových filozofií v podnikatelské strategii japonských firem (Michaelson, 2001). Tyto přístupy a strategie postupně přebírají i některé vyspělé západní firmy a jsou i předmětem výuky na vysokých školách. Např.:

- a) Profesor Harvardské univerzity Michael Porter citoval Sun Tzua, když přednášel majitelům americké Národní fotbalové ligy o tom, jakým způsobem by mohli porazit Fotbalovou ligu Spojených států – svou konkurenci (Michaelson, 2001).
- b) Podnikatel Asher Edelman vyžadoval *The Art of War* – *Umění války* jako povinnou četbu ke studiu v jeho kurzu podnikání na Kolumbijské univerzitě (Michaelson, 2001).
- c) Velký zájem o tuto problematiku je dnes možno také identifikovat nejen u TOP managementu některých polských firem, ale také u polských vysokých škol (Bartes, Srzednicki; 2003).

Je možno konstatovat, že dochází k posunu strategického myšlení směrem k využívání bojových filozofií v podnikatelském střetu, a to nejen u autorů výše uvedených publikací, ale i u TOP managementu firem.

V managementu se dosud velmi málo zkoumaly otázky vlivu charakteru vztahu pracovníků vrcholového vedení firmy k problematice způsobu jejich pojetí konkurenčního boje. Přístup k pojetí konkurenčního boje je u těchto pracovníků velmi široký. Objevuje se pojetí „žít a nechat žít“, přes „smluvní rozdělení trhu“ až po pojetí doslova „gerilové“.

Při analýze stávajících přístupů autorů uvedených publikací je možno dojít k závěru, že značná většina autorů při výkladu těchto filozofií podvědomě připravuje firemní konkurenční strategii tzv. „přímého střetu“ s konkurenční firmou.

Nevhodnost strategie přímého střetu

Takový střet, kdy se musí přímo, tedy otevřeně bojovat o vítězství, je nutno považovat za nejhorší možný způsob konkurenčního střetu mezi firmami, neboť přímý je střet, který se odehraje na očekávaném místě, v očekávaném okamžiku a očekávaným způsobem. Postavit proti síle druhou sílu je bohužel často preferovaná metoda konkurenčního boje mezi mnoha západními firmami.

Je třeba si uvědomit, že dokonce i způsob redukce vrcholových manažerů firem, který k podobným závěrům vede, je z hlediska těchto přístupů velmi diskutabilní.

Strategie založená na napodobování úspěšné činnosti konkurence vede většinu manažerů k útoku na konkurenční firmu právě v místě, kde je tato konkurence nejsilnější. Je to velmi nebezpečná hra s ohněm. Tento postup často nutí danou firmu bojovat do úplného vyčerpání.

Dokonce, i když má firma nad svým protivníkem několikanásobnou převahu prostředků, v případě, že zaútočí na jeho silná místa, pravděpodobnost jejího vítězství je stále nízká. Takový způsob konkurování není tvůrčí, ale destruktivní.

Tuto cestu či způsob interpretace bojových strategií do podnikatelské praxe, kdy jde skutečně o přípravu přímého střetu, nepovažujeme proto za tu nejšťastnější, a to jak z pohledu etického (obecně uznávaných morálních a etických hodnot na našem teritoriu), tak i z pohledu výsledného efektu na trhu.

Podstata bojové filozofie tkví v něčem jiném. Tkví v naprosto diametrálně odlišném přístupu k problematice bojového střetu. Tkví v přístupu, který je přímo determinován její základní myšlenkou, že každý přímý střet či boj provází značné utrpení a velké škody.

Právě tuto skutečnost velmi dobře znají vojáci, kteří absolvovali válku; tuto skutečnost – a to je pro nás důležité – si dnes začínají uvědomovat i manažeri významných firem, kdy se v tomto případě jedná o velké nároky na zdroje firmy, či dokonce i nebezpečí možného snížení ziskovosti celého odvětví.

Východiska přístupu k nové strategii

V byznysu bychom se měli snažit dosáhnout svých cílů s relativně co nejmenší investicí a ne zničit svého konkurenta, případně i svou firmu nekonečnými boji. Tím, že protivníka zničíme, nevyhrajeme, přímým střetům je třeba (pokud to jde) zabránit. Vhodnými strategickými manévry lze získat relativní dominanci na trhu a tím zabezpečit životaschopnost a prosperitu vlastní firmy.

Ústřední tezí tohoto nového přístupu je, že firma může dosáhnout svého cíle (a přitom se vyhnout přímému dlouhodobému střetu), když naplánuje správnou konkurenční strategii. A pokud ke střetu dojde, není tento přístup založen na pouhé schopnosti vyhrávat bitvy, ale ve schopnosti učinit vítězství pro firmu užitečnými (Bartes, 2004).

Přijetí uvedené teze vyúsťuje v požadavek na nový přístup ke konkurenčním strategiím, na přístup, který je založen na filozofii „vítězství bez boje“. Rozumějme: **„filozofii dosažení cíle bez přímého dlouhodobého střetu s konkurenční firmou“** (Bartes, 2004).

Za východiska tohoto přístupu považujeme práce následujících autorů (jde o autory, jejichž práce nás pro řešení této problematiky nejvíce oslovily):

- a) Schumpeter, Drucker, Vlček – skutečný podnikatel je schopen vyvolat novou poptávku, vytvořit nový trh (Drucker, 1992), vytvořit skutečnou hodnotu pro zákazníka a následně ji maximalizovat (Vlček, 2002).

- b) Sun Tzu – dlouhodobý střet provází značné utrpení a velké škody.

Cíl tohoto přístupu

Cílem je vyhledávání nových příležitostí, vytváření nové poptávky, vytváření nových tržních segmentů či úplně nových trhů, a to na základě nabídky, která je založena na vytváření „skutečné hodnoty pro zákazníka“, resp. na její maximalizaci (optimalizaci), doprovázené moderní koncepcí řízení vztahů se zákazníkem (CRM – Customer Relationship Management). Tedy: v rámci tohoto přístupu je třeba tvořit hodnoty pro zákazníka.

A právě takovéto pojetí ofenzivní filozofie zapracované do konkurenční strategie firmy se výrazně odlišuje od většiny v úvodu zmíněných publikací, neboť většina z nich připravuje přímý střet s konkurenční firmou.

Cílem této strategie tedy není vyhledávání přímého střetu s protivníkem, pravým cílem je hledání a získání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí. To znamená, že ve své podstatě tato strategie hledá vítězství ještě před vlastním střetem s konkurencí. Tzn., hledá se vítězství ještě před vstupem na trh. Tato strategie nehledá konfrontaci, ale hledá, jak dosáhnout vytýčených cílů s minimem nákladů a v co nejkratším možném čase a zaměřuje se na přidávání reálné hodnoty zákazníkovi (Michelson, 2001). Je třeba tvořit hodnoty pro zákazníka. Na tom, že si znepřátelíme konkurenci, nezbohatneme. Cesta k úspěchu je přes spokojeného zákazníka, i když je také samozřejmým zájmem maximalizace tržní hodnoty vlastní firmy (Meluzín, Zinecker; 2009).

A to je velký rozdíl od většiny dříve zmíněných přístupů, neboť většina z nich nemá ve svém modelu přímo zabudovaného zákazníka a pouze „bojuje se svojí konkurencí“.

Takto pojatou strategii vyhovující výše uvedeným požadavkům je možno nazvat „investigativní konkurenční strategií“.

VÝSLEDKY

Investigativní konkurenční strategie je strategie získávání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem (Bartes, 2004).

Domníváme se, že právě toto pojetí se stane v budoucnu velmi důležitým přístupem k firemním konkurenčním strategiím.

Možné formy investigativní konkurenční strategie

K možným formám investigativní konkurenční strategie patří:

1. Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka.
2. Strategická partnerství.
3. Racionální respektování „Status quo“.

4. Přímý střet (krátkodobý).

5. Přejít do předem připravených pozic.

Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka

O skryté potřebě zákazník neví a neví o ní ani konkurence, a je potěšen, když mu ji některá firma uspokojí. To ale znamená, že tato firma přichází na trh jako první a má právo na tzv. prémiovou cenu a její výrobek se po určitou dobu pohybuje v bezkonkurenčním prostředí.

Dále je třeba identifikovat dle Šimberové (2002) také zákaznické potřeby, které nejsou konkurenty obsluhovány vůbec nebo jsou obsluhovány nedostatečně.

Strategická partnerství

Ve světě byznysu je ale také možné a v některých případech dokonce i přímo žádoucí zpracovat investigativní konkurenční strategii ve formě různých forem tzv. strategického partnerství, které se v poslední době velmi rozšířilo.

Strategická partnerství mají dle Vodáčka, Vodáčkové (2002) většinou za úkol redukovat konkurenční střety, sdílet činnosti a zdroje partnera, zabezpečit vznik, přenos a využití znalostí, změnit mocenské pozice v existujícím podnikatelském konkurenčním prostředí, změny image a důvěryhodnosti firem.

Ve své podstatě se strategická partnerství stala velmi vhodnou cestou jak nekonfliktně řešit vztah s konkurencí.

Racionální respektování „Status quo“

Některé struktury trhu samy diktují určitou formu spolupráce, která může být firmám prospěšná. Dobrým příkladem je homogenní oligopolistický trh, kde je několik málo dodavatelů prodávajících podobné produkty, které nelze snadno rozlišit.

V takové tržní struktuře jsou prodeje a zisky firmy velmi citlivé na změny ceny. Vyplatí se tedy být kooperativní a neporušovat status quo tržní ceny.

Přímý střet

Jak již bylo uvedeno, strategie přímého střetu je velmi riziková, a pokud máme jinou možnou alternativu, měli bychom se přímému střetu vyhnout.

Přesto je i v rámci investigativní konkurenční strategie možno realizovat přímý střet, pokud realizace bude provedena rychle a v krátké době dosáhne požadovaného cíle. To znamená, že pro určitou situaci, určitý typ konkurenta, bude strategie přímého střetu využitelná, bude-li se pro firmu jevit jako výhodná (např. rychle vedoucí k dosažení vytýčeného cíle apod.). Vždy, ale jen tehdy, budou-li splněny všechny podmínky možné realizace přímého střetu s konkurenční firmou.

Přejít do předem připravených pozic

V případě, že firma není schopna v daném tržním prostředí prosadit svoje cíle, případně by pro ni bylo

konkurenční zápolení se silnějšími firmami značně nebezpečné (rizikové), je možné cíleně, tedy na základě racionálního zvážení všech možností, tyto tržní pozice opustit a přejít na jiné za účelem zajištění další prosperity.

Metody a nástroje investigativní konkurenční strategie

Nová konkurenční strategie je, jak bylo uvedeno, také založena na principu **ofenzivního pojetí konkurenčního střetu**, tedy na převzetí tzv. **strategické iniciativy** v oblasti konkurence. Tzn., že firma, která uchopí tuto strategickou iniciativu do svých rukou, aktivně ovlivňuje (ex ante) vývoj tržního prostředí dle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů. K tomuto účelu může využívat následující dílčí strategie:

1. Generické strategie dle M. Portera (Porter, 1994).
2. Marketingové strategie dle P. Kotlera (Kotler, 1984).
3. Inovační strategie dle P. Druckera (Drucker, 1992).
4. Ofenzivní konkurenční strategie (Bartes, 2004).
5. Strategii modrých oceánů (Kim, Mauborgne; 2005).
6. Strategii vykonávání vlivu dle D'Aveni (D'Aveni, 2005).
7. Disruptivní strategii dle Christensena (Christensen, Raynor; 2003).

Pro přípravu a realizaci této nové konkurenční strategie je možno doporučit následující:

A) Nástroje:

1. Competitive Intelligence.
2. Vědeckotechnický rozvoj – VTR (Molnár, 2007).
3. Statistické zpracování dat.
4. Identifikace změn jako možných zdrojů inovace (Drucker, 1992).
5. Podmínky, za kterých je možno jít do přímého střetu s jinou firmou.
6. Nových „7 S“ (D'Aveni, 2005).
7. Kreativní inteligence (Hospodářová, 2004).

B) Metody:

1. Hodnotový management.
2. Customer Relationship Management.
3. Knowledge – Management aj.

V žádném případě nelze považovat tento výčet strategií, nástrojů i metod za uzavřený.

DISKUSE

Je možno předpokládat, že větší množství dokonalějších konkurenčních strategií na trhu nemusí vůbec znamenat, že firmy si budou ze svých tržních podílů navzájem ukrájet. Více vynalézavější konkurenčních strategií bude mít za následek efektivnější využití stávajících či vytvoření úplně nových příležitostí.

Pokud bude firma v určitém oboru nebo v určité zemi originálnější, bude vykazovat větší úspěch i na jiných trzích.

Dále je možné konstatovat, že tato nová konkurenční strategie je velmi pozitivně přijímána u TOP managementu firem, zvláště s vysokoškolským vzděláním. V soutěžení s firmami Evropské unie dostávají naději a sebedůvěru, neboť poznávají, že jejich budoucí úspěch je nejen možný, ale že je přímo závislý na nich, neboť je založen právě na jejich schopnostech, na jejich kreativitě.

Domníváme se, že má-li jít podnik cestou investigativní konkurenční strategie založené na filozofii vítězství bez boje, je tou nejzákladnější podmínkou, která se stává jedním nejvýznamnějších faktorů ovlivňujícím úspěšnost jakékoli formy této strategie v daném tržním prostoru (tedy i strategie modrých oceánů), úspěšně realizovaná tzv. „kreativní inteligence“. Do pojmu kreativní inteligence ve shodě s Hospodářovou (2004) zahrnuji všechny tři úrovně žádoucích kompetencí manažera – odbornou, emocionální a akční a obsahují požadavek na myšlení v souvislostech, schopnost celoživotně se učit, samostatnost, emoční inteligenci, osobní flexibilitu, neotřelé nápady, nové pohledy, tvořivý přístup ke změnám.

Kreativní inteligence je zvláštní a velmi důležitý typ schopností TOP managementu podniku v investigativní konkurenční strategii. V této souvislosti lze tvrdit, že „vítězství nepřichází k těm, kteří mají znalosti, ale k těm, kteří těchto znalostí dovedou originálním způsobem využít (vlastnictví znalostí považují za podmínku nutnou, nikoli však postačující).

Kreativní inteligence se musí co nejdříve stát naprosto neoddelitelnou součástí kultury organizace a TOP management podniku je přímo povinen tento faktor cílevědomě budovat.

Tímto se kreativní inteligence stává nejen výše zmíněnou základní podmínkou pro úspěšné uplatnění investigativní konkurenční strategie, ale i strategickou konkurenční výhodou daného podniku.

V souvislosti s tímto vymezením je možno uvést názor Jirásky (2003), že v současné době pojem strategie se ve svém významu začíná stále více přibližovat původnímu významu slova strategie z dob řeckých států, tedy nejen uměním vést válku, ale i „uměním lsti a léčky“, které v podnikatelském prostředí bere na sebe podobu schopnosti přijmout nečekané rozhodnutí, překvapivý, pro konkurenci neočekávaný krok (schopnost realizace tzv. momentu překvapení), včetně nové nečekané orientace na vytvoření svrchovaného tržního prostoru apod.

Jako z dalších důkazů vzrůstajícího trendu využívání bojových filozofií v podnikatelském střetu je možno uvést i tu skutečnost, že v posledním období dochází k dalšímu novému jevu, a to k tzv. „konvergenci“ ofenzivních a klasických strategií, případně dochází k začleňování ofenzivních filozofií do publikací, které pojednávají o klasických strategiích či přístupech k managementu firmy (Wilson, 2001).

ZÁVĚR

Filozofie ofenzivního pohledu a chápání konkurenčního boje je stále více začleňována do běžného pojetí strategického řízení firmy, potažmo do pojetí konkurenčních strategií firmy a stává se tak jejich běžnou součástí.

Investigativní konkurenční strategie využívající ofenzivní filozofie spojené s hodnotovým managementem, CRM a vytvářením strategických partnerství se v budoucnu stane velmi důležitým přístupem k firemnímu konkurenčnímu strategiím.

Manažer by se jistě měl vyvíjet spolu s tím, jak se rozvíjí tržní prostředí. Dokonce špičkoví manažeři by se na rozvoji tohoto prostředí měli přímo podílet, a to ve prospěch své firmy, ve prospěch své země. Se změnami prostředí se objevují nové metody, formy, strategie i cíle a výchova manažerů se musejí přizpůsobit novým podmínkám. Efekty z tradičních školení platné včera už nebudou stačit v budoucnosti. V těchto případech obzvlášť platí ono Darwinovské: „Při změně životních podmínek má daný druh pouze dvě možnosti, a to buď se přizpůsobit, nebo zahynout“.

I když v reálné praxi bude proces začleňování těchto přístupů ještě nějakou chvíli trvat, viz Drucker (1992) – zaváděcí doba nových znalostí, je třeba na tuto novou skutečnost na půdě vysokých škol již nyní reagovat a připravovat podklady pro výuku, školení i trénink TOP managementu našich firem.

Návrh problematik k dalšímu výzkumu

V této souvislosti se jeví jako velmi významné řešit následující dílčí problematiku související s investigativní konkurenční strategií:

1. Úskalí přímého střetu, podmínky vhodnosti jeho užití, výběr cílů.
2. Časové aspekty užití IKS.
3. Formy IKS.
4. Podmínky využití jednotlivých forem IKS.
5. Použitelnost jednotlivých strategií v rámci IKS.
6. Nevýhody strategie modrých oceánů.
7. Nástroje IKS.
8. Metody IKS.
9. Informační zabezpečení IKS.
10. Personální zabezpečení IKS.

SOUHRN

Článek v úvodu charakterizuje současný stav v oblasti nárůstu publikací s problematikou využití bojových filozofií v podnikatelské praxi. Autor dochází k závěru, že tyto publikace připravují TOP management firem k užívání strategie přímého střetu s konkurenční firmou na daném trhu. Autor přímý střet jako prostředek řešení podnikatelských záměrů na trhu jednoznačně odmítá, dokonce jej považuje za destruktivní.

Za základní východisko přístupu k nové konkurenční strategii je považována filozofie vítězství bez boje, tedy dosažení vytýčených cílů v náročném tržním prostředí bez přímého dlouhodobého střetu s konkurenční firmou.

V článku je navržena tzv. „investigativní konkurenční strategie“, která je definována jako strategie získávání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která firmě umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem. Dále jsou uvedeny i možné formy realizace této strategie, a to:

1. Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka.
2. Strategická partnerství.
3. Racionální respektování „Status quo“.
4. Přímý střet (krátkodobý).
5. Přechod do předem připravených pozic.

Při realizaci investigativní konkurenční strategie je kladen důraz na užití kreativní inteligence.

V závěru je zdůrazněn fakt, že kreativní inteligence se musí stát naprosto neoddělitelnou částí kultury organizace a vrcholové vedení podniku je přímo povinno tuto skutečnost cílevědomě budovat ve firmě. V těchto intencích je kreativní inteligence chápána jako strategická konkurenční výhoda daného podniku. Práce vznikla při řešení projektu specifického výzkumu č. BD 17001018 „Rozvoj ekonomických disciplín z pohledu teorie a praxe“.

konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, konkurenční boj, kreativní inteligence

SUMMARY

This article describes the current state of the increasing literature concerning the topic of competitive strategies as battle philosophy. The author comes to conclusion that these publications provide the TOP management of firms for the direct battle with competitive companies on the market. The author refuses the competitive battle as solution for entrepreneurial project. It is considered as a destructive way.

The basis for authors approach to new competitive strategy is deemed in the philosophy without battle, accordingly the gaining goals in complicated market environment without long-term direct battle with competitive company.

In this paper is designed "Investigative competitive strategy"; defined as the strategy of gaining the favorable strategic position for the company in competitive environment which let the company achieves the outlined goals without long-term direct battle with competitor. Further there are described possible forms for realization of this strategy:

1. The satisfaction of customers "hidden" needs.
2. Strategic partnerships.
3. "Status quo" rational respect.
4. Direct battle (short-term).
5. The change to advanced prepared positions.

Meanwhile the realization of Investigative competitive strategy there is underlined the creative intelligence usage. At the close is emphasizing the fact, the creative intelligence has to become absolutely inseparable part of company's culture and it is compulsory for the TOP management this matter of fact encourages and builds up. In these relations is the creative intelligence understood as strategic competitive advantage. The paper was written at solving project specific research No. BD 17001018 „Development economic disciplines from look theory and praxis“.

LITERATURA

- ALLARD, K., 2004: *Business as War*. Battling for Competitive Advantage. John Wiley & Sons, Inc. 2004. ISBN 0-471-46854-1.
- BARTES, F., 1997: *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- BARTES, F., 2001: *Konkurenční boj firmy*. In: *Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na Jihomoravský region II*. Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu CEZ: J22/98: 265 100017. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 7. 12. 2001. ISBN 80-214-2102-9.
- BARTES, F., 2004: Competitive Strategies and Philosophy of Management. [CD-ROM]. In: *PRACTISING PHILOSOPHY OF MANAGEMENT*. Oxford: St Anne's College, 7-11 July 2004. ISBN 0-9541783-0-1.
- BARTES, F., 2006: Nové směry v konkurenční strategii firmy. In: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. 1. díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, říjen 2006. s. 63-70. ISBN 80-245-1091-X.
- D'AVENI, R., 2005: An vorderster Front. *WirtschaftsWoche* č. 3, 13. 1. 2005, s. 68-72.
- DRUCKER, P. F., 1992: *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-29-2.
- GAGLIARDI, G., 2002: *Sun Tzu's The Art of War plus The Art of Marketing*. Sec.edit. Clearbridge Publishing. 2002. ISBN 1-929194-02-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, I., 2004: *Kreativní inteligence*. Moderní řízení, srpen 2004, č. 8, s. 56-57.
- CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E., 2003: *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Howard Business School Press, 2003. ISBN 1-57851-852-0.
- JIRÁSEK, J., 2003: *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 183. ISBN 80-86419-46-2.
- KIM, W., MAUBORGNE, R., 2005: *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-128-3.
- KOTLER, P., 1984: *Marketing Management*. 5th ed. Englewood Cliffs, H.J.: Prentice Hall, 1984.
- KRAUSE, D. G., 2002: *Sun Tzu The Art of War for executives*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002. ISBN 1-85788-130-3.
- MELUZÍN, T., ZINECKER, M., 2009: Analýza partiálních rozhodovacích modelů pro realizaci IPO. *Ekonomika a Management*, 2009, roč. 3, č. 2, s. 1-17. ISSN: 1802-8470.
- MICHAELSON, G. A., 2001: *Sun Tzu The Art of War for Managers. 50 Strategic Rules*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation, 2001. ISBN 1-58062-459-6.
- MOLNÁR, P., 2007: *Innovation Management*. Ekonomická univerzita v Bratislavě. Fakulta podnikového managementu. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2493-3.
- MCNEILLY, M., 1996: *Sun Tzu and the Art of Business. Six strategic principles for managers*. Oxford: Oxford University Press, Inc., 1996. ISBN 0-19-513789-2.
- PORTER, M., 1994: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- ŠIMBEROVÁ, I., 2002: Total Customer Satisfaction-Suitable Marketing Target for Czech Companies. In: *Marketing: Theories and Methods 4/2002*. International conference. (Vilnius: Vilnius University Publishing House), 25. 04. 2002. s. 74-86. ISBN 9986-19-516-0.
- VLČEK, R., 2002: *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2002: *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
- WEE, C. H., LEE, K. S., BAMBANG, W. H., 1991: *Sun Tzu: War and Management. Application to strategic management and thinking*. Addison-Wesley: Publishing Company, Inc., 1991. ISBN 0-201-50965-2.

WILSON, K., 2001: *A New Approach to Getting the Job that's Perfect for You be a workplace warrior*. London: Vega, 2001. ISBN 1-84333-008-3.

Adresa

doc. Ing. František Bartes, CSc., Ústav ekonomiky, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: bartes@fbm.vutbr.cz

