

## Úloha Corporate Identity pre postavenie firmy na medzinárodnom trhu

Otília ZORKÓCIOVÁ\*

*„Schopnosť učiť sa rýchlejšie než naša konkurencia môže byť naša jediná dlhodobá udržateľná konkurenčná výhoda.“*

*Arie de Geus*

*riaditeľ plánovania Royal Dutch Shell*

### Úvod

Čoraz silnejšia konkurencia na lokálnych, a najmä medzinárodných trhoch vedie firmy k hľadaniu možností ako podporiť svoje úspešné pôsobenie na danom trhu, ako získať pozitívnu odozvu vo verejnosti, u zákazníkov. Súčasná hektická doba kladie na podniky stále vyššie nároky. Kľúčovou otázkou pre ne je, ako čeliť trendu rýchlej globalizácie trhov, rastúcej konkurencii a stále náročnejším zákazníkom?

Postupné vyrovnávanie vývoja techniky, technológií, know-how a podobne spôsobuje, že produkty jednotlivých firiem v rovnakých odvetviach sú porovnateľné, resp. veľmi podobné, a tak je čoraz ťažšie rozpoznať aj ich pôvodných producentov.

Primárnym prostriedkom zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov sa stáva vysoká úroveň poznatkov, skúseností a zručností motivovaných ľudí, podpora ich tvorivosti, úsudku a originálneho myslenia.

Posledné roky 20. storočia boli charakterizované prevratnými zmenami aj v oblasti riadenia podnikov. Desaťročia zaužívané postuláty postupne strácali svoju platnosť, rúcali sa skostnatené hierarchické štruktúry a do popredia sa dostával človek a jeho schopnosti. Hovorí sa o tretej priemyselnej revolúcii, ako revolúcii symbiózy „človeka a techniky“, ktorá predznamenáva zmeny v podnikovej kultúre, v postavení pracovníkov v podniku, ale aj postupné premeny tradičného hodnotového systému človeka, budovania zodpovednosti za svoje konanie a za ďalší vývoj životného prostredia.

Riešením pre nastúpenie cesty k úspešnosti podniku sa tak stáva vyprofilovanie vlastnej podnikovej identity – *Corporate Identity*.

\* Ing. Otília ZORKÓCIOVÁ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5

## Corporate Identity

Presné vymedzenie pojmu *Corporate Identity* (ďalej len CI) je veľmi zložitú. Už sám preklad tohto angloamerického výrazu sa v domácej odbornej literatúre značne líši. Často sa stretávame s výrazmi ako: *podniková identita*, *identita firmy*, *profil firmy*, *vzhľad firmy*, *osobnosť firmy* a iné. Keďže by sme radi poukázali práve na komplexnosť fenoménu CI, v ďalšom texte zostaneme pri jeho pôvodnom pomenovaní – *Corporate Identity*.

Niektorí autori definujú pojem CI z pohľadu užších súvislostí.

Napríklad D. Bernstein hovorí: CI je suma vizuálnych podnetov, ktoré verejnosť spoznáva a diferencuje ich od ostatných [1, s. 3]. Naproti tomu H. Meffert ju vníma vo svetle širších súvislostí: CI je v širšom zmysle slova osobitosť firmy, ktorá sa ukazuje v správaní, v komunikácii a v prejavoch firmy. Charakterizuje ju stav podniku, jeho tradície, stanoviská vedenia a spolupracovníkov a podniková politika [2, s. 98].

Podľa popredného teoretika W. Ollinsa je CI hmatateľným prejavom osobnosti firmy – *Corporate Personality*. Je to duša, osobnosť, akýsi duch podniku, ktorý sa prejavuje vo veľmi širokom rozsahu. *Corporate Identity* a jej tvorba potom predstavuje cielený manažment spôsobov prezentácie [3, s. 3]. J. Balmer tvrdí, že CI je tým, čím je podnik [4, s. 25].

Slovenský odborník M. Jaško poukazuje na to, že za CI sa skrýva podstata toho, čo tvorí základ existencie každého subjektu alebo organizácie – jej minulosť a história, jej osobnosť, hodnoty, ktoré vyznáva, princípy, na základe ktorých vznikla a vízie, ktoré si vytýčila a chce uskutočniť [5].

P. Nemeč zdôrazňuje, že CI je nástrojom umožňujúcim vznik a stabilizáciu organizácie. Obracia sa dovnútra organizácie, ako aj von a stará sa o homogénnu prezentáciu firmy [6, s. 15].

V. Kudynová chápe identitu ako základ celého snaženia firmy v zmysle *Public Relations*, aj budovania imidžu firmy ako obrazu vnímaného relevantnou časťou verejnosti [7, s. 24].

Možno uviesť mnoho ďalších pohľadov odbornej verejnosti na obsah pojmu *Corporate Identity*. Vo všetkých týchto definíciách však rezonuje súvislosť s charakteristikami: známosť firmy, tradícia, serióznosť, spoľahlivosť, solventnosť, pružnosť, inovatívnosť, cenová primeranosť, sortiment, atraktívnosť, komerčná úspešnosť a pod., ktoré spoluvytvárajú CI. Ide vlastne o súčasť firemných procesov, ktoré spájajú jej vnútorné a vonkajšie činnosti. Tie sú zacielené na vybudovanie pozitívneho – jednotného chápania filozofie firmy, tak zvonku – zo strany zákazníkov, partnerov, dodávateľov, ako aj zvnútra – zo strany vlastných zamestnancov. Každá firma má svoju *identitu*, ktorá predstavuje jej ciele, uznávané hodnoty, individualitu aj *spoločného ducha*.

*Corporate Identity* bezprostredne ovplyvňuje povest' firmy na trhu a tým aj jej úspešnosť. Úspech aj povest' firmy sú vo vzájomnej podmienenosti, preto snaha o budovanie pozitívnej CI je nevyhnutnou súčasťou efektívneho pôsobenia firmy na trhu. Význam tohto aspektu ešte narastá s pôsobením firiem na medzinárodných trhoch, vyznačujúcich sa oveľa tvrdšími podmienkami medzifirmového konkurenčného boja.

Nové poznatky charakterizujúce firemné úspechy a snahu firiem o odlišenie sa navzájom, ako aj zviditeľnenie na trhu chápu „organizmus“ firmy – *Corporate Personality* ako analógiu organizmu ľudského jedinca a tým prejavu jeho identity.

Ak vychádzame z tejto analógie a chápeme podnik ako určitý druh živého organizmu, potom možno dospieť k záverom, že zlé hospodárske výsledky firiem sa neobjavujú najskôr v účtovných knihách, ale oveľa skôr vo vnútornej a vonkajšej atmosfére firmy. V každodennom pracovnom zaťažení sa veľakrát tieto skutočnosti podceňujú, neberú sa dostatočne vážne, alebo sa odsúvajú bokom ako nepodstatné. Pritom každá firma okrem materiálnej úrovne pracuje aj na úrovni tzv. firemnej energie, resp. duchovnej úrovni firmy. Na úrovni firemnej energie prebiehajú deje určujúce vzťahy firmy dovnútra a navonok. Sem patria všetky jej závislosti a povinnosti, ale napríklad aj strata samostatnosti, sila príkladu, podnety pre ostatných, všeobecná užitočnosť atď. Na duchovnej úrovni firmy je to prejav firemného organizmu v oblasti fantázie, intuície, kreativity, inšpiratívnych podnetov, náhlych vnuknutí aj citlivého vnímania potrieb firmy jej zamestnancami.

Nové prístupy k problematike CI zdôraznila predovšetkým európska scéna. Kým anglická škola reprezentovaná najmä W. Ollinsom predstavuje eklektický prístup, integrujúci dizajn do širších kultúrno-filozofických východísk, nemecká škola predstavuje skôr prístup vychádzajúci zo sociálno-psychologických pozícií. Po prvýkrát sa firemná kultúra uznala ako integrálnu súčasť CI, tvoriacu jej obsahové zázemie a kľúč do jej vnútra. Detailné, metodologicky náročné, a niekedy ťažšie zrozumiteľné kulturologické koncepty opierajúce sa o analýzu interpersonálneho správania, motivácie pracovníkov, či sociálno-psychologických aspektov riadenia sa stali typickým predstaviteľom kontinentálneho prístupu k problematike *Corporate Identity* [5].

Vývoj nového chápania *Corporate Identity* bol podmienený charakterom a rýchlosťou celkového spoločensko-hospodárskeho vývoja vo svetovom hospodárstve. V 70. a 80. rokoch sa CI stala predovšetkým strategickým nástrojom firemného riadenia (strategické obdobie vývoja CI). Toto obdobie bolo charakteristické:

- odlišením *Corporate Identity* od *Corporate Image*, ako obrazu firmy vo verejnosti;
- skutočnosťou, že obsahom pojmu CI sa stáva súbor znakov zahrňujúcich: filozofiu, kultúru, správanie, komunikáciu a vizuálne stvárnenie firmy.

Globalizácia ako najzávažnejší rozvojový fenomén 90. rokov zásadne ovplyvnila vývoj v tejto oblasti. Možno ho charakterizovať najmä rozšírením *Corporate Identity* vo virtuálnom priestore (*Corporate Network*) a v súvislosti s expanziou činnosti transnacionálnych korporácií a medzinárodných reťazcov aj čiastočným stieraním jej národných špecifik.

Mnohostrannosť CI vyplýva z mnohoznačnosti pojmu *identita* – procesu solidarity, identifikovania sa, cítenia sa byť súčasťou celku aj procesu vnímania skutočnosti a identifikácie niekoho s niečím. Pojem CI sa pritom nemusí spájať len so subjektmi komerčného charakteru ako *identita firmy*. Naopak jeho význam je oveľa širší v zmysle charakteristiky určitého spoločenstva, ktoré je regulované istými kultúrnymi či sociálnymi normami.

Vytváraná CI je niečo, čo nemožno získať, ale iba ovplyvňovať, lebo je vždy determinovaná a hodnotená okolím. Napriek tomu, že snahou každej firmy či korporácie je personifikovať svoju predstavu, ideál, ktorý chce dosiahnuť a ku ktorému smeruje, v konečnom dôsledku je to *okolie*, ktoré rozhoduje či a ako sa jej to podarilo.

Z uvedených dôvodov by každá z firiem mala venovať náležitú pozornosť tvorbe konceptu svojej CI a jeho implementácii. Tvorba CI je vždy procesom riadeným, prebiehajúcim zhora nadol. Ide o proces dlhodobý, ktorý sa obyčajne uskutočňuje postupne – fázovo, vyžaduje nielen čas, ale aj dostatok financií, a pritom sa nemusí dosiahnuť želaný efekt. Výsledná identita je produktom dlhodobého správania, pritom neustále podlieha vplyvom zmien prostredia.

Hoci CI je abstraktný pojem v zásade vytváraný predstavami ľudí (a možno práve preto) je potrebné jej hlavné črty kodifikovať v určitom základnom dokumente. V odborných kruhoch sa tento nazýva *prospektívny profil firmy*, často sú však základné východiská a charakteristiky obsiahnuté v tzv. CI-manuáli konkrétnej firmy. Okrem toho sa želaná CI prejavuje napríklad aj v etickom kódexe pre zamestnancov, stratégii externej komunikácie, zásadách krízového manažmentu či v dizajnovom manuáli firmy [8, s. K-4]

Konečným výsledkom ssaženia firmy by mala byť implementácia takto vymedzenej, želateľnej CI do praxe.

## Medzinárodné dimenzie Corporate Identity

Trend internacionalizácie, globalizácie a multikulturality spoločnosti sa prejavuje v tom, že čoraz viac podnikateľských aktivít je v kontakte s inými inštitúciami, firmami so sídlom v zahraničí. V súvislosti s pôsobením firiem v medzinárodnom prostredí sa vynára otázka rešpektovania odlišností daných prostredí. Akceptácia odlišností prostredia si vyžaduje aj zmeny, resp. určité korekcie

v projektoch CI. Najmä v medzinárodne pôsobiacich firmách riešenie uvedeného problému závisí od konkrétnej situácie a od toho, či sa bude uplatňovať rovnaký projekt CI (na všetkých trhoch, kde firma pôsobí) alebo ho bude potrebné modifikovať z rôznych hľadísk, napríklad pod vplyvom odlišností trhov, oblastí zamerania a podobne.

Ekonomická teória rozlišuje tri základné kategórie medzinárodných dimenzií CI (bližšie pozri napr. [1, s. 19–26] a iné):

1. *Monolitická identita*, keď korporácia používa jedno meno a jeden vizuálny štýl v celom rozsahu svojich podnikateľských aktivít. Vychádza z filozofie, že je schopná uplatniť jednoduchú myšlienku, ktorá ju charakterizuje vo všetkom, čo robí. Obyčajne ide o spoločnosti podnikajúce v jednom špeciálnom odbore alebo odboroch vzájomne úzko súvisiacich. Výnimku predstavujú japonské spoločnosti, ktoré uplatňujú jedno meno a identitu aj na výrazne odlišné odbory podnikania. Sú to spoločnosti rozvíjajúce sa veľmi organicky, spoliehajúce sa na svoje silnejšie, resp. stabilné postavenie na trhu. Zvyčajne ich sprevádza reputácia vysokej kvality. Takéto spoločnosti spoliehajú na to, že ich meno a reputácia sú základnými kameňmi rozvoja ich podnikania, a spravidla ich veľmi precízne a účinne používajú na svoje odlíšenie od konkurencie, ako aj na upútanie potenciálneho zákazníka.

Ako príklady môžeme uviesť spoločnosti IBM či BMW, alebo japonské spoločnosti Mitsubishi či Yamaha. Spoločnosť Yamaha vyrába motocykle aj hudobné nástroje a zatiaľ sa nestalo, aby reputácia vytvorená v jednej oblasti nebola „prenosná“ na druhú. Spoločnosť Mitsubishi ide ešte ďalej. Je to jedna z najväčších spoločností na svete a je len málo oblastí, v ktorých ešte nepodnikala. Pod svojou značkou troch diamantov vyrába autá, letecké motory a súčiastky, elektroniku, počítačové zariadenia a i. Jej názov nesie banka, no tento znak možno nájsť aj na konzerve sardiniiek v paradajkovej omáčke, lebo spoločnosť podniká aj v potravinárstve. Rovnako nie je výnimočné pozerat' doma film reprodukováný videorekordérom Mitsubishi, a to na televízore tej istej značky. Firma Mitsubishi cestou svojho mena, identity a značky reprezentuje nielen v Japonsku, ale aj na celom svete kvalitu bez ohľadu na to, v ktorej oblasti podniká.

Monolitická identita je výrazným príkladom toho, že jedno jednoduché poslanstvo je oveľa jasnejšie ako štyri či päť rozličných. Na druhej strane vyžaduje dôslednú realizáciu vo vysokej kvalite, neustávajúcu pozornosť venovanú detailom podnikateľských činností korporatívneho zázemia, ale aj nikdy sa nekončiacu sebakritiku. Spája identitu firmy nielen so zárukou kvality, ale stáva sa čoraz viditeľnejšie aj znakom určitého životného štýlu.

2. *Delegovaná identita* je založená na vymedzení okruhu aktivít materskou firmou, zachovaní *goodvily* jednotlivých fúzovaných, resp. pohltených firiem,

ktoré sa však hlásia k identite celej skupiny. Ide o spojenie uniformity, a zároveň rôznorodosti, čo umožňuje získať široký okruh zákazníkov. Výrazný rast spoločností, ktoré využívajú takúto „podriadenú“ identitu, je obyčajne založený na akvizíciách. Znamená to, že nerástli organicky, ale ich zväčšovanie je výsledkom nákupu iných spoločností a značiek. Rozvíjajú sa formou mnohosektorového podnikania, často pracujú v širšej škále aktivít (výroba, veľkoobchod, maloobchod, predaj komponentov, finalizácia a pod.). Jednotlivé takto prepojené firmy sa snažia odvolávať sa na dobré meno celej spoločnosti, ale zároveň chcú zostať aj samostatné, napríklad preukázať svoj vlastný osobitý štýl manažmentu, odmeňovania, postojov, a niekedy aj špecifického mena. Firmy hľadajúce delegovanú identitu pokrývajú rôzne aktivity s rozdielnymi pobočkami, ktoré majú často konkurenčné pozadie. Snažia sa udržať komunikáciu jasného posolstva o jednotnej, no vnútorne štruktúrovanej organizácii a tým umožniť aj uplatnenie identít niekoľkých spoločností či značiek, ktoré získali akvizíciou, aby pokračovali v prosperite a budovaní dobrého mena na trhu aj medzi zamestnancami.

Ako príklad uplatnenia delegovanej identity môžeme uviesť spoločnosť General Motors (GM). Každá z jej divízií má vlastné meno a vlastné grafické symboly. Rozvoj GM sprevádzal rad akvizícií, nákupu automobilových spoločností, ktoré sa stali divíziami s vlastnou identitou, podriadenou identite GM. Pod GM patria napríklad divízie Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, a i. Zámerom týchto akvizícií bolo ponúknuť celý rad produktov od najlacnejších po najdrahšie, od jedného producenta, ale s vlastnou filozofiou výroby a prezentácie. Úspech koncepcie GM nasledovali ďalšie spoločnosti v automobilovom priemysle, napríklad Chrysler s divíziami Dodge a Plymouth či Ford s podriadenou identitou Mercury a Lincoln atď.

3. *Identita značky* je identitou, kde jednotlivé produkty spoločnosti sú značne rozlíšené, a často meno, značka, ani vizuálne stvárnenie nenaznačujú, že by patrili pod jednu materskú firmu, alebo s ňou boli vo vzájomnej integrácii. Takto sa spoločnosť prejavuje prostredníctvom série značiek, ktorých identita nemusí mať priamy vzťah ku korporácii. Značky jednotlivých produktov sú nositeľmi samostatných identít a materská firma, ktorá ich vyrába stojí v tomto prípade v úzadí.

Myšlienka identity značky vznikla v polovici minulého storočia ako reakcia na vznik „masového“ trhu. Základnou filozofiou využívania identity značky je vybavenie produktu, ktorý sa neodlišuje od ostatných určitou špeciálnou charakteristikou, ktorá práve toto odlišenie umožňuje (špeciálny názov, balenie, reklamný projekt). Napríklad pri produktoch, ako je káva, čaj, mydlo alebo prášok na pranie, spoločnosť uplatňujúca identitu značky sa snažila týmto produktom dať charakteristické meno a obal, a súčasne spustiť výraznú reklamnú kampaň podporenú širokou distribúciou. *Branding* – budovanie značky je jeden z najúčinnejších spôsobov podpory produktu. Je založený na vytváraní príťažlivosti značky

pre konkrétnu skupinu ľudí v konkrétnom čase, čo umožňuje pracovať so silným komplexom, vysokoúčinným symbolizmom zacieleným na špecifickú časť trhu. Vytvára sa tým priestor pre fixáciu renomovaných značiek v mysliach spotrebiteľov.

Príkladom spoločností, kde sa *Corporate Identity* buduje na základe značiek, sú spoločnosti Lever a Procter & Gamble.

Zaujímavým príkladom zachovania si „hodnoty“ značky napriek atypickej histórii je aj značka Persil. Pôvodne túto značku vybuodovala spoločnosť Henkel v Nemecku. Po prvej svetovej vojne si ju však privlastnila spoločnosť Lever operujúca vo Veľkej Británii a vo Francúzsku, ako vojnovú reparáciu za škody spôsobené na svojich závodoch. Tak sa stalo, že od roku 1918 túto značku používa spoločnosť Unilever vo Veľkej Británii a vo Francúzsku a všade inde ju používa Henkel. Napriek tomu je dnes „hodnota“ značky Persil rovnaká všade tam, kde je dostupná.

Každá firma sa snaží cieľavedomým budovaním *Corporate Identity* dosiahnuť svoju jednotne pôsobiacu prezentáciu smerom k jednotlivým zložkám marketingového makro- i mikroprostredia. Komplexné chápanie CI vymedzuje jej základné súčasti, a tak *Corporate Identity* možno vnímať ako vzájomné spolupôsobenie jej jednotlivých prvkov, ktoré spolu úzko súvisia, vstupujú do väzieb a navzájom sa ovplyvňujú. Ich synergické pôsobenie potom vplýva na vytvorenie *Corporate Identity*.

Klasická klasifikácia prvkov CI zahŕňa zvyčajne jej tri základné prvky: *Corporate Design*, *Corporate Communication* a *Corporate Behavior*. K ďalším prvkom, ktoré rôzni autori definujú, či už v širších alebo užších súvislostiach a väzbách s CI, aj rôznych intenzitách vzájomného ovplyvňovania, patria predovšetkým: *Corporate Culture*, *Corporate Image*, *Corporate Network* a *Corporate Personality*.

*Corporate Design* sa chápe ako vizuálny štýl firmy, ako nástroj jej vizuálnej prezentácie a prostriedok vizuálnej komunikácie. Keďže ide o najkonkrétnejšiu súčasť CI, práve prostredníctvom *Corporate Design* má firma možnosť veľmi rýchlo sa prezentovať na verejnosti a odlíšiť sa tým od svojej konkurencie na trhu. *Corporate Design* by mal odvodiť svoje obsahové posolstvo od „osobnosti“ firmy, od jej priorit, hodnotovo-ideových zásad odrážajúcich sa vo vyprofilovanej CI. Preto vyprofilovanie *Corporate Identity* vždy prechádza *Corporate Design*. Pomocou *Corporate Design* môže firma prezentovať svoju solídnosť či naopak svoju avantgardnosť, príklon k národným tradíciám či kozmopolitnosť. *Corporate Design* by mal odrážať skutočné podnikové ciele a nadväzovať na reálnu *Corporate Culture*, a tak zlúčiť obsah a formu *Corporate Identity*.

Dobre premyslený, dôsledne spracovaný a úspešne realizovaný *Corporate Design* zahŕňa v sebe nasledujúce prednosti [10, s. 73–74]:

- Pôsobí hlavne vnútri podniku. Verbálne symboly majú svoju významnú funkciu. Podnikové ciele, zásady a pravidlá sú touto cestou pracovníkom firmy jednoznačne, zreteľne a zrozumiteľne predvedú a priblížia. Ide o faktor napomáhajúci silnejšiu identifikáciu pracovníkov s firmou, v zmysle *my – firma*, ako aj odlišeniu od iných subjektov.

- Podnik získava v často neprehľadnom trhovom prostredí (najmä medzinárodných trhov) jasný a nezameniteľný profil a stáva sa identifikovateľný a lokalizovaný, čo zvyšuje jeho schopnosť preniknúť a udržať sa v povedomí širokej verejnosti – získať konkurenčnú výhodu.

- Uplatnenie *Corporate Design* umožňuje rýchle zavedenie nových výrobkov na trh. Tieto tak môžu profitovať z doterajšej známosti firmy a jej výrobkov, najmä pokiaľ ide o výrobok dizajnovo blízky alebo príbuzný, ktorý verejnosť poznala.

- Dôsledný dizajnový program (*Design manuál*) zjednocuje vnútorný a vonkajší pohľad na podnik. Jednotlivé objekty, ich vybavenie, farebná úprava získavajú jednotnú podobu. U zamestnancov vytvára vnútorná homogenita pocit väčšej jednotnosti, zrozumiteľnosti, u vonkajšieho pozorovateľa ľahšiu identifikáciu firmy v často veľmi odlišných a vzdialených teritóriách.

- Jednotný dizajn uľahčuje, zrýchľuje a zefektívňuje celkovú propagáciu firmy. Vzájomnou kombináciou komunikačných médií s využitím vhodného dizajnu sa dá veľmi účinne a rýchlo pôsobiť na vybrané skupiny potenciálnych zákazníkov (logo, farby, znelky a i.).

- *Corporate Design* tiež otvára nové možnosti pri získavaní dôvery odberateľov. Ide o určitý štýl prezentácie podniku, ktorý vyvoláva u zákazníkov úplne konkrétne pocity.

- *Corporate Image* sa vo veľkej miere odvíja od *Corporate Design*. Verejnosť hodnotí jednotlivé firmy aj podľa úrovne *Corporate Design*, čo môže prispieť k estetickému tvári všedného dňa a kultúre každodenného života.

K základným kritériám *Corporate Design* patrí jasná a zrozumiteľná demonštrácia individuality značky a garancia jej nezameniteľnosti. *Corporate Design* musí odrážať firemnú filozofiu v úzkom prepojení s následnou komunikáciou s recipientmi. Medzinárodne uplatňovaný *Corporate Design* musí rešpektovať špecifické požiadavky spotrebiteľov konkrétnych trhov, v čom zohráva veľký význam práve dizajn produktov. Výsledkom by mali byť špeciálne prvky dizajnu zodpovedajúce požiadavkám zákazníkov daného trhu. Veľakrát však aj pri dizajnovo štandardných výrobkoch, ktoré si nevyžadujú veľké prispôbovanie dizajnu lokálnemu trhu, firmy využívajú určité modifikácie pri zachovaní základného jednotného charakteru dizajnu.

*Corporate Communication* je ďalšou nenahraditeľnou súčasťou CI. Ide o proces, pretvárajúci identitu firmy do imidžu, a to prostredníctvom riadenej



a plánovanej komunikácie s rozhodujúcimi cieľovými a záujmovými skupinami. Takáto komunikácia je nevyhnutná na to, aby všetky záujmové skupiny (zamestnanci, akcionári, zákazníci, verejnosť) pochopili *identitu* organizácie, jej hodnoty a stratégiu [11, s. 76].

V najširšom zmysle slova je *Corporate Communication* komunikáciou, ktorú tvoria slovné, vizuálne a iné prejavy vnútri firmy aj navonok. Tieto prejavy sú plánované i neplánované, želané aj neželané, na základe ktorých si verejnosť utvára svoj obraz o firme.

*Corporate Communication* takto obsahuje dva navzájom späté a podmieňujúce sa prvky. Vnútrofiremnú – internú komunikáciu a vonkajšiu – externú komunikáciu.

Kedysi prevládajúci názor, ktorý *prezentoval vnútornú komunikáciu firmy* ako systém vnútornej pošty, je už dávno neplatný. Vnútrofiremná komunikácia dnes predstavuje taký prenos informácií, ktorý nielenže zabezpečuje prepojenie jednotlivých vnútorných prvkov firmy (zamestnancov, útvarov), ale podporuje aj ich vzájomné porozumenie, ústretovosť a spoluprácu. Zamestnanci si vyjasňujú a utvárajú názory a postoje k celému daniu vo firme. Niekedy sa vnútorná komunikácia firmy označuje ako vnútorné *Public Relations*. Platí pre ňu určité základné pravidlo, a to, že skôr ako si firma začne vymieňať informácie s okolím, mala by sa naučiť komunikovať vo svojom vnútri. Tým sa dá predísť nedorozumeniam, umožňuje to vytvoriť jednotnú mienku, ktorá sa potom prezentuje aj na verejnosti. Dobre informovaní zamestnanci sú silnejšie spätí s aktivitami firmy, posilňuje to ich vzťah a lojalitu k nej a mieru stotožnenia sa s cieľmi a procesom presadzovania firmy na domácich i zahraničných trhoch.

Pri úspešnej vnútornej komunikácii je potrebné rešpektovať individualitu každého zamestnanca, a zároveň aj jeho ponímanie ako celku. Nájst tú optimálnu hranicu je skutočným umením. Komunikácia vždy zabezpečuje splnenie firemných cieľov, no sama nie je cieľom, je len prostriedkom na jeho dosiahnutie. Tak ako pri vonkajšej marketingovej komunikácii je potrebné zvážiť výber médií a posúdiť obsah odkazu, aj vnútrofiremné médiá majú rôzny obsah a adresnosť, čo ovplyvňuje úspech správneho prijatia správy.

Podstatne komplikovanejšia a komplexnejšia je otázka vnútrofiremnej komunikácie v medzinárodne pôsobiacich spoločnostiach. Už z komplexnosti ich organizačných štruktúr vyplýva aj komplikovanosť komunikačných systémov. Keďže ide o systém, aj tu musia jeho prvky (nositelia úloh) navzájom komunikovať. V predchádzajúcej časti sme zdôraznili, že komunikácia v rámci firmy musí byť plánovaná, úmyselne utváraná (štruktúrovaná), usporiadaná medzi jednotlivými štruktúrami firmy aj osobami (zamestnanci), kedy sa vytvárajú tzv. *formálne komunikačné cesty*. Osobnosť jedinca aj „osobnosť“ firmy (skupinová osobnosť) však charakterizujú o i. aj tvorivosť, kreativita, určitá nespútanosť i nepredvídavosť v konaní. Životné ciele, záujmy či želania zamestnancov firiem

nie sú identické s cieľom firmy, fungujú tu vzťahy osobné a dochádza aj k výmene *neformálnych informácií*. Neformálne vzťahy vo firme sa skladajú z kognitívnych, efektívnych a psychotronických zložiek spontánne a sú považované za tendenčne rušivý prvok formálneho komunikačného systému. Preto by sa v rámci komunikačného systému firmy nemali prehliadať.

Na presnosť prenosu informácií môžu vplývať rozličné rušivé faktory: sémantické, psychologické aj technické. Sémantické rušenie sa väčšinou v medzinárodných spoločnostiach zmierni zavedením jednotnej záväznej „koncernovej“ reči pre osobný aj písomný styk.

Je pravda, že používanie jedného či dvoch koncernových jazykov nerieši psychologické problémy vznikajúce pri spolupráci príslušníkov rôznych kultúrnych okruhov, ale môže ich v podstatnej miere zmäknúť. Technické poruchy prenosu informácie dnes už nespôsobujú problémy. Moderná mediálna technika zabezpečuje prakticky vynikajúcu presnosť a rýchlosť ich prenosu (*Corporate Network*).

Sociopsychologické kritériá v medzinárodne činnnej firme (ako sú spokojnosť zamestnancov, spoločný duchovný základný postoj a vzájomná dôvera) nadobúdajú čoraz väčší význam. Firma medzinárodne činná sa musí snažiť o vybudovanie vzájomnej dôvery odbúravaním národných predpojatostí, lebo len tak môže vzniknúť medzi zamestnancami pocit spolupatričnosti. Tento pocit príslušnosti k veľkému spoločenstvu založený na lojalite je veľmi dôležitý pre medzinárodne činnú firmu, ktorej vždy hrozí, že bude chápaná ako cudzí prvok v určitom národnom prostredí. Podpora spolupatričnosti všetkých zamestnancov sa stáva poprednou úlohou vnútrofirmej komunikácie. Napriek technickému pokroku v oblasti komunikácie: mailovému spojeniu, možnosti spoločného rozhovoru cez obrazovku a pod., a napriek snahe o maximálnu formalizáciu informačných systémov firmami si osobné stretnutia, či v národnom, a najmä v medzinárodnom styku, zachovali extrémne veľký význam, ktorý sa s vývojom techniky vôbec nezužuje. Naopak, posledné výskumy dokazujú, že význam osobných kontaktov (osobnej komunikácie) je nevyhnutný, neustále rastie a má značný vplyv na celkové výsledky týchto podnikateľských subjektov na domácich i medzinárodných trhoch.

*Vonkajšia komunikácia firmy* je komunikáciou s verejnosťou v tom najširšom zmysle slova. Je zameraná najmä na zákazníkov, odberateľov, obchodných partnerov a predstavuje akési vypracovanie a vyslanie správy smerom k okoliu firmy, k vonkajšiemu publiku. Jej prvkami sú vlastne prvky marketingového komunikačného mixu, ale na rozdiel od marketingovej komunikácie, ktorej cieľom je dosiahnutie obchodného úspechu firmy, cieľom externej firemnej komunikácie je predovšetkým tvorba *Corporate Image* aj celkovej *Corporate Identity*, hoci v konečnom dôsledku je ich cieľ ten istý.

Uplatňovanie vonkajšej komunikácie firmy v rámci medzinárodného komunikačného procesu predstavuje uvedomelé úsilie firmy získať si cieľové publikum

v zahraničí v snahe ovplyvniť jeho postoje a správanie pomocou odovzdávania informácií (komunikačných správ) vzťahujúcich sa na firmu, resp. jej produkty. Tento proces by mal byť ako súčasť celkového plánu budovania *Corporate Identity* systematicky plánovaný. Konkrétny obsah a forma vonkajšej firemnej komunikácie, ako aj voľba prostriedkov priamo súvisia s tvorbou CI. Obyčajne sa pri vonkajšej komunikácii sa firma snaží pôsobiť silno, zdravo a dôveryhodne, a tak komunikuje o svojich výsledkoch a aktivitách, pričom prevažujú najmä dobré správy. Hovorí sa tu o *etickom* postoji firmy. Nie je vhodné informovať verejnosť nepravdivo, alebo nepravdivé informácie dokonca zamlčovať (to platí aj pre vnútornú komunikáciu firmy). Niekedy práve ich zverejnenie dôveryhodnosť firmy posilní. Vonkajšia komunikácia firmiem by mala okolie motivovať k dlhodobému pozitívnemu vzťahu k nej a k jej produktom.

Akú vonkajšiu komunikačnú stratégiu si firma pri svojom medzinárodnom pôsobení vyberie, to závisí predovšetkým od zvoleného typu jej *Corporate Identity*. Buď prihliada na zvláštnosti lokálnych trhov a prispôsobuje im komunikačné kampane, alebo zvolí spoločnú komunikačnú stratégiu s jej zjednocujúcimi prvkami, ktorá jej zabezpečí ľahšiu identifikáciu v medzinárodnom okolí.

V súčasnosti sa čoraz výraznejšou zložkou celkovej komunikácie CI stáva *virtuálne prostredie*. V súvislosti s rýchlym rozvojom tvorby identity vo virtuálnom prostredí vznikol aj neologizmus *IdNetity* (Id – označenie identity NET – sieť), ktorým niektorí autori charakterizujú vytváranie CI v prostredí počítačových sietí. Autorská obec ani v tomto prípade nie je jednotná. Niektorí autori zdieľajú názor odčleniť komunikáciu vo virtuálnom prostredí od *Corporate Communication* a zavádzajú ako ďalší prvok CI analogický názov s ostatnými prvkami CI – *Corporate Network*.

Je zrejmé, že virtuálne prostredie vytvára v súčasnosti obrovský priestor pre novú, vyššiu formu komunikácie ako osobnej, tak aj komerčnej. Zasahuje oblasť vnútornej aj vonkajšej komunikácie. Ak charakterizujeme CI ako spoločný projekt či určitý zjednocujúci obraz firmy, potom v jeho uplatňovaní nemôže chýbať ani prostredie virtuálnej reality. Preto dizajnové nosiče CI musia byť aj v tomto prostredí zosúladené s hodnotami a celkovým správaním firmy, a tak vytvárať konzistentný celok jednotne prezentovaný verejnosti.

*Corporate Behaviour* (firemné správanie) mnohí autori považujú za základný prvok CI. Charakterizuje sa ako rozhodné a jednoznačné správanie všetkých členov firmy vnútri aj navonok. Ide o určité ustálené pravidlá, normy a vzory správania a konania vlastné pre konkrétnu firmu, predstavujúce štýl aktivít, ktoré firma uplatňuje vo vzťahu von aj dovnútra. Niektorí autori nezdieľajú názor klasickej školy CI a prikláňajú sa k tomu, že *Corporate Behaviour* je súčasťou *Corporate Culture*, a zároveň sa prelína aj s ostatnými prvkami CI.

Je pravda, že jednotné pravidlá, normy, správania vytvárajú typický štýl aktívít danej firmy, ktorý by mal korešpondovať s obsahom a formou *Corporate Communication*, a súčasne nadväzovať na *Corporate Design*. Tieto štandardy správania firma realizuje voči svojim zamestnancom, voči svojmu ekonomickému, aj spoločenskému okoliu – čo vytvára priamu súvislosť a väzbu na špecifický charakter *Corporate Culture*, ktorá vtedy prestáva byť vnútrofirminou záležitosťou a začína sa prejavovať ako nástroj utvárania CI navonok. Preto je prakticky nemožné odhliadnuť od formovania *Corporate Culture* a sústrediť sa len na utváranie priaznivého vonkajšieho obrazu firmy.

*Corporate Culture* – firemnú kultúru môžeme chápať ako súbor noriem, hodnôt a štandardov ovplyvňujúcich spôsob realizácie jej činností. Ide o myslenie, plánovanie a hodnotovú orientáciu firmy. Podnikateľský zámer firmy vypovedá o tom, čo mieni riešiť firemná kultúra, aj o tom, akými hodnotami sa bude pri tejto činnosti riadiť.

Každé spoločenstvo (národ aj užšie či širšie regionálne celky) má svoju kultúru. Preto je prirodzené, že každý sociálny útvar, akým je firma, hospodárska organizácia, ale aj rôzne štátne a neštátne inštitúcie, má svoju špecifickú a neopakovateľnú korporatívnu kultúru. Prejavuje sa nielen formou vnútornej komunikácie firmy, ale najmä v spoločnom pohľade zamestnancov na ňu, v ich podobnej interpretácii a hodnotení vnútrofirminých skutočností, ako aj v miere stotožnenia sa s víziou firmy.

Často sa podniková kultúra nazýva tzv. mäkkým fenoménom. Prevláda však názor, že akékoľvek zmeny v oblasti tohto mäkkého fenoménu je možné dosiahnuť, len uplatnením tzv. „tvrdých“ prvkov vo firme (nová stratégia, štruktúra, organizácia firmy).

Spoločné hodnoty a normy, ktoré sú základom *Corporate Culture*, sa prejavujú v rôznych formách správania, no aj v rituáloch, mýtoch, vo zvykoch, v tradíciách a historikách, ktoré veľakrát vo firme pretrvávajú roky a predstavujú významný faktor stability jej sociálneho systému. Pritom nepísaný systém firemných hodnôt, noriem a zvyklostí – zaužívané formy medziľudských vzťahov často dokážu ovplyvniť individuálnu aj skupinovú výkonnosť viac ako tie písané.

Firemnú kultúru tvoria z tohto pohľadu tri základné prvky, ktoré sú navzájom spojené a vzájomne sa ovplyvňujú (bližšie pozri [12, s. 17–21] a iné).

*Predstavy zamestnancov* o vlastnej práci, jej zmysle, ako odraz všetkého, čo súvisí s ich pôsobením vo firme. Tieto sú závislé od informácií, ktoré majú k dispozícii, od dojmov, ktoré získajú, skúseností, ktoré zažili, ale aj skutočností s ktorými sa ešte nemali možnosť zoznámiť.

*Prístupy zamestnancov* k práci, spolupracovníkov – sú vlastne závislé od ich predstáv a prejavujú sa v modeli ich správania.

*Hodnoty* ako uznávané, želané a zaväzujúce statky alebo myšlienky pôsobia na správanie ľudí. V súvislosti s firemnou kultúrou zvyčajne rozlišujeme dve kategórie: inštrumentálne (materiálne) a etické (morálne).

Najzákladnejším a najzložitejším aspektom budovania každej *Corporate Culture* je nájsť optimálnu hranicu súladu medzi hodnotami jednotlivcov a hodnotami firmy ako celku. Firemná kultúra sa formuje zvyčajne dlhšie obdobie. Má svoju minulosť, súčasnosť a budúcnosť, ktorá predstavuje zároveň jej tradíciu. Tak ako osobnosť jedinca aj firma ako skupinová osobnosť sa mení, modifikuje pod vplyvom vonkajších i vnútorných javov. *Corporate Culture* sa dá identifikovať na základe pre ňu charakteristických symbolov, ktoré môžu zamestnanci prijať, ale aj odmietnuť. V medzinárodnom prostredí firemnú kultúru ovplyvňuje rôznorodosť subkultúr, z ktorých je vytvorená.

*Medzinárodné dimenzie Corporate Culture* možno charakterizovať až po pochopení vzťahu národnej kultúry ku kultúre firemnej. Základné teoretické názory na ich vzájomné pôsobenie zahŕňajú niekoľko prístupov [13, s. 40].

*Univerzalisti* chápu princíp riadenia ako niečo všeobecne dlhodobo platné a nezávislé od vonkajších kultúrnych podmienkach. Medzi kultúry, ktoré túto predstavu a koncepciu posilujú, patrí kultúra americká či nemecká.

*Kultúrni relativisti* tvrdia, že rozdielne východiskové podmienky vedú nevyhnutne k rozdielnym požiadavkám na riadenie. Teóriu riadenia a prax nemožno bez problémov preniesť z jednej národnej kultúry do druhej. Problém nastáva, keď filozofia riadenia odporuje hodnotám a sociálnym normám príslušnej kultúry, alebo keď sú formálne normy a pravidlá firemného riadenia dlhodobo v rozpore s hodnotami národnej kultúry. Kultúrny relativizmus má svoje korene v ázijských a románskych kultúrach.

*Tretí prístup* uznáva, že v rámci národnej kultúry vznikajú veľmi rôznorodé firemné kultúry s vlastnou identitou (istými presne stanovenými hranicami medzi národnou a podnikovou rovinou kultúry). Vtedy národný aspekt ustupuje do úzadia a je viac formovaný firemnými vplyvmi.

Streť dvoch a viacerých národných, a súčasne podnikových kultúr prináša so sebou celý rad vzájomne si konkurujúcich vplyvov a je typický pre mnohé medzinárodne činné spoločnosti, predovšetkým však TNK. Tie sa dostávajú do kontaktu s množstvom národných kultúr reprezentovaných tak vlastnými zamestnancami, ako aj vonkajším okolím (zákazníci, dodávatelia atď.), v ktorom hodnotové preferencie, normy a spôsoby správania sú odlišné. Tu sa vynára otázka miery aplikovateľnosti úspešného vnútrofiremného riadenia, vrátane *Corporate Culture*, ktoré vzniklo a rozvinulo sa v materskej firme, v novom prostredí. Otázkou je, do akej miery bude úspech či neúspech tejto aplikácie ovplyvnený stretom kultúrnych tradícií a charakteristikami príslušnej národnej kultúry.

Národné kultúrne špecifiká determinujú v určitej miere podobu podnikovej kultúry. Zároveň však predurčujú aj mieru aplikovateľnosti a možnosti prenosu metód a systémov vnútrofirmerného riadenia medzi rozdielnymi štátmi, ale aj v rámci medzinárodných spoločností. Z tohto pohľadu je nevyhnutný systematický a cieľavedomý rozbor národných špecifik ako nevyhnutná súčasť podnikovej stratégie medzinárodných firiem. Niektoré špecifiká národných kultúr sa dajú rozpoznať ľahšie – často pri prvom kontakte s príslušníkmi danej národnosti. Intuitívne či subjektívne pocity však nestačia pri riadení medzinárodných spoločností, a preto sa nahrádzajú systematickou analýzou, poznaním a správnu interpretáciou špecifik. To vplýva nielen na firemný manažment, ale aj na formovanie vlastnej *Corporate Culture*.

Firemné charakteristiky *Corporate Culture* sa pri týchto analýzach striktno oddeľujú od národných kultúrnych špecifik. K univerzálnym klasickým kritériám identifikujúcim interkulturálne rozdiely radíme tzv. Hofstedeho kritériá [14, s. 64]:

1. Odstup nadriadeného (vzťah nadriadený – podriadený) – *power distance* (PDI). Vyjadruje „vzdialenosť“ mocenských pozícií (nízka – vysoká).

2. Snaha vyhnúť sa neistote a riziku – *uncertainly avoidance* (UAI) Vyjadruje snahu znížiť neistotu, ale aj veľkú toleranciu a rizikovosť.

3. Individualizmus – *individualism* (IDV). Vyjadruje mieru individualizmu – silu jedinca.

4. Miera vplyvu tradičných „mužských“ hodnôt – *masculinity* (MSA). Vyjadruje prevahu maskulinitných (mužských), resp. feminitných (ženských) hodnôt.

Ako sme sa už zmienili, jeden z problémov predstavuje aplikovateľnosť úspešného vnútrofirmerného riadenia a *Corporate Culture* v novom prostredí. Isté možnosti pre firmu ponúkajú „modelové riešenia“, určité návody na uplatnenie *Corporate Culture* v súvislosti s budovaním *Corporate Identity* ako súčasť firemnej stratégie. K nim patria (bližšie pozri [13, s. 81–83] a iné):

- *Podniková kultúra založená na kultúrnej dominancii (globálna)*

Základnou stratégiou tohto riešenia je vytvorenie silnej firemnej kultúry v rámci všetkých podnikateľských subjektov príslušnej firmy s cieľom presadiť podnikateľské zámery, hodnoty a normy. Takéto riešenie možno realizovať najmä vtedy, ak dcérske spoločnosti vznikajú ako nové podnikateľské subjekty (bez minulosti, tradícií). Pri fúzii a spoločnom podnikaní však často vznikajú problémy práve z príliš rýchlej implementácie týchto firemných zámerov. Dôsledkom môže byť navonok silná firemná kultúra – no vnútri narušená „trhlinami“ necitlivého presadzovania vlastných zámerov v kultúrne odlišnom prostredí.

- *Podniková kultúra založená na princípe plurality kultúr (polycentrická)*

Ide o diametrálne odlišný prístup od predchádzajúcho. Jeho úloha spočíva vo vytvorení dostatočného priestoru na uplatnenie individuality pri tvorbe *Corporate Culture* každej dcérskej spoločnosti, ktorá vychádza z kultúrnych tradícií

a špecifik daného prostredia a len v obmedzenej miere je „povinná“ rešpektovať univerzálne ciele, postupy a metódy materskej firmy. Garantované však musia byť spoločné informačné a komunikačné kanály v procese riadenia. K jej negatívam môžeme pripísať riziká vyplývajúce zo snahy o neustále zdôrazňovanie a posilňovanie miestnych národných špecifik často na úkor centrálnej firemnej stratégie. V rámci firmy sa riešia možnosti vyhnúť sa tomuto riziku napríklad synergickou rotáciou zamestnancov v rôznych krajinách a zavádzaním kontrolných mechanizmov na garanciu relatívnej stability a vyrovnanosti celého firemného systému.

- *Podniková kultúra založená na synergii (geocentrická)*

Tento typ *Corporate Culture* využíva špecifické črty jednotlivých národných kultúr v záujme vytvorenia jednotnej spoločnej firemnej kultúry. Tá potom predstavuje integrovanú kultúru, ale nie ako výsledok kultúrnej dominancie, lež ako účelné a efektívne prepojenie všetkých regionálnych častí medzinárodnej firmy. Tento typ *Corporate Culture* sa považuje aj za riešenie budúcnosti v budovaní firemnej kultúry aj CI. Dôvodom nie je len priama súvislosť s procesom globalizácie ekonomiky, ale aj s modernými trendmi v oblasti podnikového manažmentu. Predpokladom je, že firmy budú čoraz viac organizované horizontálne než vertikálne a že rozhodovacie právomoci budú delegované do regiónov. Centrálne zostane úloha koordinátora v presadzovaní globálnych podnikateľských a ekonomických zámerov. Geocentrická orientácia firmy vedie k vysokej identifikácii zamestnancov a jednotlivých firiem (pobočiek) s centrárou, pritom posilňuje vedomie ich samostatnosti a spoluzodpovednosti v akomkoľvek mieste ich pôsobenia. Jej prirodzeným dôsledkom je napriek rozdielnosti národných kultúr silná integrita firmy.

## **Uplatňovanie Corporate Identity v podmienkach slovenského podnikateľského prostredia<sup>1</sup>**

V neexistujúcom prostredí voľnej konkurencie do roku 1989 nepocit'ovali podnikateľské subjekty na Slovensku potrebu budovať si svoju vlastnú CI a tým sa zviditeľniť, odlíšiť a byť lepší ako ostatní partneri na trhu. Čiastkové skúsenosti z tejto oblasti sa zaznamenali len pri prenikaní slovenských firiem na medzinárodné trhy vyspelých ekonomík. Pádom železnej opony sa však situácia začala diametrálne meniť. Zmena predchádzajúceho režimu, presadzovanie transformačného procesu, postupné otvorenie slovenského trhu a následný príchod mnohých úspešných zahraničných firiem naň spôsobili, že aj u nás konkurenčný boj nadobudol reálne rozmery. Okrem toho sa preorientáciou zahraničnoobchodnej

<sup>1</sup> V tejto časti príspevku sú uvedené čiastkové závery výskunnej úlohy inštitucionálneho výskumu zameraného na adaptáciu metodiky medzinárodného marketingu v slovenských podmienkach.

politiky najmä na vyspelé trhy Európy slovenským firmám naskytla reálna možnosť preniknúť na tieto teritória.

Východisková situácia však nebola až taká optimálna. Trhové pozície slovenských firiem boli stále viac ohrozené a mnohé z nich bojovali o vlastnú záchranu. Chýbala odborná osveta, čas aj finančné prostriedky na budovanie premyslených projektov CI. Pri ich budovaní prevládala živelnosť a nekoordinované prístupy a tým sa znižoval efekt z požadovaného účinku.

Zintenzívnenie konkurenčného prostredia však čoraz viac vyvolávalo nevyhnutnosť odlišiť sa na trhu – či už produktom alebo samotnou identitou. Okrem toho bol slovenský trh zaplavený množstvom zahraničných produktov od renomovaných firiem s dlhodobo budovanými projektmi CI. Tie profitovali z výhod nenasýteného domáceho trhu i z určitého „hladu“ kúpyschopnej verejnosti po zahraničných produktoch, čo prispelo k tomu, že pozitívnu CI producenti získavali u nás podstatne ľahšie a rýchlejšie.

V posledných rokoch sa situácia mení. Slovenské firmy si začali uvedomovať význam budovania vlastného projektu CI v zmysle získania pozitívnej reakcie u verejnosti a tým zviditeľnenia sa na trhu. Takýto prístup je priam nevyhnutnosťou pri ich snahe udržať si domáci trh a preniknúť na zahraničné teritória či rozbehnúť rôzne formy medzinárodnej spolupráce.

Pri hodnotení budovania CI vo firmách pôsobiacich na Slovensku zaznamenáme rozdielne prístupy medzi zahraničnými firmami, resp. firmami, kde je majoritným vlastníkom zahraničný subjekt, a domácimi firmami:

- *Zahraničné firmy* si prinášajú svoje všeobecne platné manuály CI. Obyčajne vychádzajú z dlhodobo budovaných projektov CI, ktoré sa čiastočne, najmä *Corporate Culture* a *Corporate Communication*, prispôsobujú lokálnym záujmom. Solventnosť týchto firiem umožňuje, aby si analýzu špecifik daného trhu (v tomto prípade slovenského) nechali vypracovať niektorou z prestížnych konzultačno-poradenských agentúr. Ako sme už spomenuli, ešte stále profitujú aj z pretrvávajúcich výhod preferencií zahraničných produktov na našom trhu.

Ako zaujímavosť uvádzame negatíva, ktoré boli na Slovensku vytypované najmä v oblasti *Corporate Culture* [15, s. K-3]: nedostatočná iniciatíva, neochota riskovať, protekcionizmus (nie je dôležité, čo dokážeš, ale koho poznáš), práca iba ako prostriedok splnenia základných životných potrieb, prílišná pasivita aj neochota preberať zodpovednosť. Tieto charakteristiky sa v mnohom pripisujú dôsledkom predchádzajúceho politického vývoja.

- V prípade *domácich subjektov* je situácia v budovaní CI odlišná. Hoci to nemôžno uviesť ako pravidlo, predsa len väčšinou úspešné veľké firmy, resp. firmy strednej veľkosti si viac uvedomujú potrebu budovania vlastnej CI. Aj v nich však dochádza k prejavom určitých nedostatkov v budovaní CI, ktoré by sme mohli zovšeobecniť takto:



– *Corporate Identity* sa často nevníma ako dlhodobý proces. V mnohých prípadoch aj preto, lebo zvyčajne sa zdôrazňuje a vyzdvihuje len jeden z jej prvkov, a to *Corporate Design*, pomocou ktorého má firma možnosť veľmi rýchlo sa prezentovať na verejnosti a odlíšiť sa tým od konkurencie. No pri absencii základnej vízie firmy, firemnej filozofie, definícií základných hodnôt, ide len o krátkodobo pôsobiaci nástroj úspešnosti.

– V našich podmienkach ešte stále prevláda centralizovaný model riadenia, v ktorom sa prejavujú najčastejšie uvádzané dôvody neúspešnosti projektu CI, a to: nejednotnosť manažmentu, malá podpora riadiacich stupňov, chýbajúca schopnosť manažmentu presadiť projekt CI vo firme, zlý výber zodpovedných kádrov na vnútrofirmitné pozície a ich chýbajúca profesionalita, nejasne usporiadané kompetencie atď.

– Uvedené dôvody vedú aj k zníženiu stupňa stotožnenia sa zamestnancov s projektom CI.

– K rozporom dochádza aj v prípadoch keď podmienky CI nezodpovedajú konkrétnej situácii.

## Záver

Sťažená pozícia slovenských firiem v oblasti budovania CI je daná historickým vývojom, v ktorom absentuje dostatok vedomostí a skúseností z tejto oblasti. V mnohých firmách je problémom už samotné zadefinovanie smerovania, vlastnej vízie a tým vytyčenie základných rozvojových cieľov (hlavného aj čiastkových), ktoré firma chce dosiahnuť. Ešte stále sa nedoceňuje myšlienka, že kvalitu podniku ako celku determinujú nielen kvalitné produkty, ale najmä celý komplex činností a javov, ktorými sa prezentuje ako „skupinová osobnosť“. Veľakrát je to časová tieseň budovania projektu CI a v neposlednom rade aj nedostatok finančných prostriedkov. Aj na Slovensku pôsobí veľa renomovaných poradensko-konzultačných firiem zameraných na vypracovanie komplexných projektov CI. Jednou z podmienok možností využitia ich služieb je však – okrem uvedomenia si nutnosti vypracovania takehoto projektu pre úspešné pôsobenie firmy na trhu – aj solventnosť klienta.

Napriek tomu, že sa deklaruje posun vo firemnom myslení na Slovensku, a niektoré menšie firmy už využívajú služby špeciálnych agentúr pre vypracovanie celkových projektov CI alebo ich jednotlivých prvkov, podľa nášho názoru, značná časť firemnej verejnosti ešte stále dostatočne nedoceňuje potrebu budovania tohto fenoménu. Je to spôsobené jednak už spomenutým podceňovaním významu budovania projektu CI, kde ešte stále absentuje aj odborná osveta, resp. nezájem o ňu, a v neposlednom rade už spomenuté časové dôvody (akási nedočkavosť byť veľmi rýchlo úspešným na trhu) či nedostatok financií (finančná

insolventnosť mnohých firiem). Aj preto sa firmy snažia sústrediť na tie najrýchlejšie spôsoby prezentácie cez *Corporate Design* a vonkajšie formy *Corporate Communication*. Najviac nedocenenou však ostáva oblasť *Corporate Culture*, ako aj oblasť vnútornej komunikácie firiem, ktoré ešte stále nesú značné bremeno historickej zaťaženia (protekcionalizmus, klientelizmus, zlé medzilidské vzťahy, nedostatky v riadení ľudských zdrojov).

S priblížením reálnych možností vstupu Slovenska do EÚ si však každá zo slovenských firiem bude musieť uvedomiť, že vzniknú ešte širšie možnosti pre pôsobenie zahraničnej konkurencie na slovenskom trhu a súčasne sa zvýšia možnosti pôsobenia našich firiem v zahraničí, pravda, len takých, ktoré budú vedieť uspieť v rámci tvrdého konkurenčného boja. Vedieť uspieť v konkurenčných podmienkach znamená mať spracovaný efektívny všeobecne platný projekt CI (s možnosťou jeho prispôbenia špecifickým podmienkam určitého trhu), ako jednotne pôsobiacu prezentáciu firmy smerom k jednotlivým zložkám určitého makro- a mikroprostredia, vychádzajúci z detailného poznania svojich vnútorných rozvojových možností a expanzívneho priestoru determinovaného konkurenciou na domácom i na zahraničných trhoch.

Došlo v decembri 2001

## Literatúra

- [1] BALMER, J. M. T. – SOENEN, G. B.: Operationalising the Concept of Corporate Identity: Articulating the Corporate Identity Mix and the Corporate Identity Management Mix. University of Strathclyde, Department of Marketing Working Paper Series 1997.
- [2] MEFFERT, H.: Marketing & Management. Praha, Grada Publishing 1996.
- [3] OLLINS, W.: The New Guide to Identity. Gower, Aldershot 1995.
- [4] BALMER, J. M. T.: Corporate Identity: Past, Present and Future, Department of Marketing Working Paper Series. University of Strathclyde, Department of Marketing Working Paper Series 1997.
- [5] [www.ineko.sk](http://www.ineko.sk)
- [6] ZAHRADNÍČEK, S.: Pomôže výskum trhu Corporate Identity? Stratégie, 1998, č. 7.
- [7] Identita, image, kultura – stavební kameny úspechu CK Fischer. In: Profily firem a osobností. Moderní řízení, 2000, č. 6.
- [8] JAŠŠO, M.: Charakteristika osobnosti firmy a jej prejavy v praxi. Hospodárske noviny, 1999, č. 111, príloha Kariéra.
- [9] LECHNICKÝ, M.: Čo hovorí firemná identita. Stratégia v reklame, marketingu a médiách, 1997, č. 3.
- [10] NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993.
- [11] HORÁKOVÁ, J.: Strategie firemní komunikace. Praha, Management Press 2000.
- [12] PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha, Grada Publishing 1993.
- [13] NOVÝ, I. a kol.: Interkulturální Management. Praha, Grada Publishing 199.
- [14] HOFSTEDE, G.: Culture Constraints in Management Theories. London, Academy of Management Executive 1993.
- [15] ZADVISE. Firemná kultura. Hospodárske noviny, 1999, č. 140.

- [16] [www.2advise.sk](http://www.2advise.sk)
- [17] [www.zpp.sk](http://www.zpp.sk)
- [18] [www.abc.com./cw/news/o\\_a\\_d96/oct1996.html](http://www.abc.com./cw/news/o_a_d96/oct1996.html)
- [19] [www.hypercom.com/liberty/culture.html](http://www.hypercom.com/liberty/culture.html)
- [20] [www.smartbiz.com/sbs/arts/ste9.html](http://www.smartbiz.com/sbs/arts/ste9.html)
- [21] [www.awwsomelibrary.org./Classroom/Social Studies/Multicultural/Multicultural.html](http://www.awwsomelibrary.org./Classroom/Social Studies/Multicultural/Multicultural.html)
- [22] [www.tradeforum.sk](http://www.tradeforum.sk)
- [23] BALÁŽ, P. a kol.: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava, Sprint 1996.
- [24] FERENČÍKOVÁ, S. – PÁSZTOROVÁ, J.: Vplyv PZI na riadenie ľudských zdrojov. In: *Ekonomika firiem*. [Zborník z medzinárodnej konferencie.] Košice, Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave 1999.
- [25] KNAPIK, P.: Obchodné rokovania (Business Negotiations). [Familiaris.] Bratislava 1997.
- [26] ZORKÓCIOVÁ, O.: Ľudský kapitál – efektívny rozvoj ľudských zdrojov ako neoddeliteľná súčasť Corporate Identity. In: *Rozvoj ľudského potenciálu v malých a stredných podnikoch*. [Prednáška na medzinárodnom vedeckom seminári usporiadanom Radou Európy.] Bratislava, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, november 1996.
- [27] ZORKÓCIOVÁ, O.: Intercultural Differences in International Trade Concerning Tourist Based on Hofstede's Theory. In: *Ekonomija i ekologija u funkcii razvoja turizma*. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Opatja 1999.
- [28] ZORKÓCIOVÁ, O.: Pôsobenie interkulturálnych rozdielov na správanie spotrebiteľov na trhu EU. In: *Aproximace a ekonomická integrace v procesu prípravy ČR na vstup do EU*. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Ostrava, Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské – Technická univerzita 2001.

## THE ROLE OF CORPORATE IDENTITY FOR INTERNATIONAL STANDING/POSITION OF THE FIRM

Otília ZORKÓCIOVÁ

An increasingly stronger competition in local and in particular international markets makes firms to search for means and ways of promoting their successful operations on markets, of winning a favourable response in public, i. e. with their customers. The present day hectic period places increasingly higher demands on firms. A key issue for them to deal with is how to cope with a fast globalisation trend of markets, rising competition, and more and more demanding customers. A gradual keeping pace with the development of technologies, and know-how results in the situation that products made by separate firms operating in the same industries are either comparable or very similar, and so it is becoming more difficult to identify their producers. It is a high standard of knowledge, experience, and skills of motivated people, assistance granted to develop their creativity, opinions, and their thinking that are becoming the primary means used for increasing firms' competitiveness. In successful firms, a key role is played by man, and the path to success starts with team cooperation, where energy and strength are used to fight with competitors rather than being wasted on intra-firm struggles.

For these reasons the area of Corporate Identity (CI) formation belongs to the fastest developing phenomena nowadays, and it is becoming a forum for interaction economists, sociologists, psychologists, architects, and designers. In its total, CI represents a set of several elements participating jointly in its formation or supplementing it, while these elements affect one another. They include: Corporate Communication, Corporate Behaviour, Corporate Culture, as well as Corporate Image, and Corporate Personality, or even a new phenomenon of a virtual world – Corporate Network.

The globalisation, internationalisation, and multiculturalism trends in society are reflected in an increasingly higher number of business activities is linked to other institutions, firms based abroad. In connection with the operation of firms in international environment, there arises an issue of respecting the firms' socio-cultural specificities. It is in particular in the firms operating in international markets that the solution to this problem depends on a given situation, and on whether the same project will be applied on all the markets on which the firm operates, or if the project will have to be modified as a result of these differences.

Despite declarations of a shift in contemporary corporate thinking, in Slovakia the need for developing CI phenomenon has not been fully recognised by a considerable part of the corporate public. This results from the lack of appreciating the importance of the CI project development. In this area, the education of the public on the subject is, in fact, non-existent, there is a lack of interest, and last but not least it is also due to reasons of time (a certain impatience to become successful very fast), as well as a shortage of finance (financial insolvency of numerous firms). It is also due to these reasons that Slovak firms try to focus on the fastest ways of presentation through Corporate Design and external forms of Corporate Communication. The least appreciated remains the area of Corporate Culture as well as that of internal communication, which continues to carry a considerable burden of history (favouritism, clientelism, unfavourable interpersonal relationships, drawbacks in managing human resources).

As realistic chances for Slovakia's accession to the European Union are rising, and in connection with this, the competitive environment will be even more fierce, each Slovak firm will have to realise that in order to succeed under the conditions means to have a well-developed, efficient, and generally valid CI project.