



Munich Personal RePEc Archive

Corporate identity as a competitive advantage

Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54395/>
MPRA Paper No. 54395, posted 13 Mar 2014 14:55 UTC

PODNIKOVÁ IDENTITA AKO KONKURENČNÁ VÝHODA CORPORATE IDENTITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Juraj Mišún

Abstrakt

Podniková identita, ktorá sa teší záujmu praxe už takmer 40 rokov je napriek súčasnej ekonomickej situácii, dôležitým nástrojom v oblasti marketingu a manažmentu. Spotrebitelia sa síce v období finančnej a hospodárskej krízy stále viac orientujú podľa ceny, avšak značka aj naďalej ostáva dôležitým faktorom pri ich rozhodovaní. Okrem toho je každému ekonómovi jasné, že po období recesie musí prísť obdobie expanzie. Práve v ťažkom období sa najlepšie udržia podniky s dobrým imidžom. Nástrojom, ako imidž budovať a udržiavať je podniková identita.

Kľúčové slová: Podniková identita, podnikový dizajn, podniková komunikácie, podnikové správanie, podniková kultúra, misia podniku, vízia podniku.

Abstract

Corporate identity, which has been in the middle of interest of practice for almost 40 years, is still a very important instrument in the field of Marketing and Management despite the currently unfavourable economic situation. Although consumers are checking prices the further the more, brand image is still an important factor in their decision making. What is more, every economist knows that periods of recession are usually followed by a period of expansion. Right now is a period when companies with a good image will survive. Corporate identity in particular is a tool to help building and retaining one's image.

Keywords: Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Behavior, Corporate Culture, Corporate Mission, Corporate Vision.

Podniková identita, resp. Corporate Identity začala písať svoju históriu v 70. rokoch minulého storočia, kedy vedenia nadnárodných podnikov pochopili, že zákazníkom treba ponúknuť viac ako len jedinečný produkt. Navyše sa k produktu s dobrou kvalitou mal pripojiť aj nezameniteľný imidž, odlišujúci výrobcu od konkurencie.

„Úspešnosť podniku ovplyvňuje nesmierne množstvo faktorov a premenných. Úlohou manažmentu je identifikovať tieto faktory a využiť ich vplyvy v organizácii.“¹

Za zakladateľov stratégie podobnej podnikovej identite sa považujú podnikatelia, pôsobiaci hlavne v USA, medzi ktorých môžeme zaradiť napríklad T. Watsona (IBM), H. Forda (Ford), D. Packarda (Hewlett-Packard), M. Grundiga (Grundig), či G. Daimlera (Daimler-Benz). Títo veľkopodnikatelia boli inšpiráciou nasledujúcich generácií manažérov, ktorí zdokonalili a vytvorili záväzné postupy v oblasti podnikovej identity.

Teória Corporate Identity má mnoho prúdov, na ktorých participujú autori viacerých krajín. Kolískou teórie tejto manažérskej stratégie sa právom stali Spojené štáty americké, kde zohrával a naďalej zohráva dôležitú úlohu podnikový imidž, teda vonkajší obraz podniku, ktorý sa nemalou mierou podieľa na úspechu či neúspechu akejkoľvek organizácie.

V súčasnosti sa medzi najvýznamnejších amerických autorov v oblasti teórie a praxe podnikovej identity radí David A. Aaker, či David E. Carter, P. Smith, D. Boonstin, F. Delano, B. Smitt, A. Simonson a pod.

¹ JANKELOVÁ, N. - SZABO, E.: *Faktory úspechu podniku vo svetle rôznych teoretických koncepcií*. In: Podniková revue, 2005, ročník IV., č. 8, 2005. s. 57

Druhou dôležitou krajinou je bezpochyby Veľká Británia, odkiaľ pochádza vysoko uznávaný autor Wally Olins, ktorý bol už v roku 1965 spoluzakladateľom konzultačnej agentúry pre značky pod názvom Wolff Olins. K uznávaným britským odborníkom v tejto oblasti sa radia N. Ind a L.B. Upschaw a pod.

Nemeckí odborníci zohrali vo vývoji teórie Corporate Identity dôležitú úlohu. Spomedzi jednotlivých autorov je azda najdôležitejší Hans Domizlaff, ktorý zaviedol pojem „technika značiek“ a vydal viacero publikácií k téme podnikovej identity. K významným súčasným nemeckým autorom môžeme zaradiť nasledovných odborníkov: D. Herbst, K. Birkigt, R. Antonoff, G. Regenthal, I. Keller, G. Achterholt, či K. Schmidt.

Okrem vyššie uvedených troch krajín sa na formovaní teórie podnikovej identity podieľali aj marketingoví odborníci z Francúzska, Španielska, krajín Škandinávie či Japonska.

Pri jednotlivých prístupoch založených na filozofiách jednotlivých krajín sú najväčšie rozdiely pozorovateľné pri váhe podnikovej identity a podnikového imidžu, ako aj pri rozsahu a obsahu prvkov a nástrojov podnikovej identity.

Podľa jedného z najuznávanejších nemeckých autorov tejto oblasti – D. Herbsta – je vymedzenie presnej definície podnikovej identity veľmi obtiažne, pričom podnikovú identitu definuje „ako manažment procesov identity organizácie.“¹

- Autor v tej istej práci uvádza nasledovnú systematizáciu definícií podnikovej identity:¹
- a) ako oblasť tvorby
 - imidžové chápanie (podniková identita dokáže vytvoriť obraz o podniku)
 - vizuálne chápanie (podniková identita je suma vizuálnej komunikácie)
 - celistvé chápanie (podniková identita sa vytvára strategickou súvislosťou správania sa, vizuálnej stránky a komunikácie)
 - manažérske chápanie (centrálne časti vedenia a plánovania v podniku)
 - b) ako funkciu
 - chápanie ako cieľ (podniková identita je želaný výsledok)
 - chápanie ako nástroj (prostredníctvom podnikovej identity sa dosahujú vytýčené podnikové ciele)
 - chápanie ako účinok (podniková identita ako účinok určitých opatrení v podniku).

Ďalšia nemecká autorka I. Keller definuje podnikovú identitu ako „strategicky plánované a operatívne použiteľné zobrazenie a správanie podniku na základe definovaných smerodajných línií.“²

Inú definíciu môžeme prevziať z praxe – od svetoznámej agentúry BBDO (Batten, Barton, Durstine, Osborne), podľa ktorej „podniková identita obsahuje celkové vyjadrovanie podniku navonok a do vnútra. Zakladá sa na podnikovom správaní (Corporate Behaviour) a je sprostredkovaná podnikovou komunikáciou (Corporate Communications) a vizuálnym štýlom podniku (Corporate Design). Základom podnikovej identity je výrazná podniková kultúra.“³

H. Meffert chápe podnikovú identitu v súvislosti s cieľmi celého podniku. Podľa autora „pod podnikovou identitou sa v najširšom zmysle rozumie podniková osobnosť, ktorá sa vyjadruje v správaní, komunikácii a výzore. Opisuje súčasný stav podnikania, jeho tradície, postoje manažmentu a zamestnancov, ako aj doterajšiu politiku podniku.“⁴

¹ HERBST, D.: *Corporate Identity*. Düsseldorf: CORNELSEN, 1998. s. 16-17

² KELLER, I. G.: *Das CI-Dilemma - Abschied von falschen Illusionen*. Wiesbaden: Gabler, 1993.

³ <http://www.bbdo.de> (10/2002)

⁴ MEFFERT, H.: *Marketing-Management*. Wiesbaden: GABLER, 1994. s. 85-87

V tej istej práci autor zároveň popisuje jednotlivé prístupy v súvislosti s chápaním podnikovej identity. Prístup orientovaný na riadenie je zameraný na vedenie celej podniku orientované na podnikovú identitu. Podľa H. Mefferta: „podnikovou identitou sa rozumie nástroj na riadenie všetkých procesov tvorby a presadenia vôle, za účelom dosiahnutia konformného cieľového správania zamestnancov podniku. Pri strategicky orientovanom prístupe sa chápe identita ako základná stratégia komunikačnej politiky, ktorá je zameraná na všetky podnikové aktivity.“¹

Podľa toho istého autora najrozsiahlejší opis pojmu podniková identita ponúka prístup zameraný na plánovanie, keďže „obsahuje analýzu súčasného a návrh plánovaného stavu, stanovenie a realizáciu stratégie a opatrení podnikovej identity, ako aj jej kontrolu a prispôsobenie.“¹

Podľa H. Mefferta podniková identita má svoje vnútorné a vonkajšie ciele. K vnútorným cieľom radí: - identifikáciu zamestnancov a zvýšenie ich spokojnosti, - lepšiu podnikovú klímu, pocit „My“, - tvorbu motivačných stimulov a zvýšenie pracovného výkonu a zníženie nákladov predovšetkým dodržiavaním podnikového dizajnu.

K vonkajším cieľom podľa autora patria: - profilovanie podniku, - diferenciacia od konkurencie, - zvýšenie odbytu produktov - tvorba dôvery u všetkých foriem verejnosti a tvorba alebo korekcia podnikového imidžu.

V mnohých publikáciách sa za základné komponenty podnikovej identity označujú predovšetkým dizajn organizácie, kultúra organizácie, podnikové správanie, komunikácia a produkt organizácie. Identita ako úsilie o vonkajšiu odlišnosť, jedinečnosť a osobitosť sa konkrétne môže prejavovať v podobe práve uvedených faktorov.

Identita ako integrácia týchto prvkov je prostriedkom ovplyvňovania imidžu organizácie, t.j. ako prezentáciu podniku vníma vonkajšia a vnútorná verejnosť. Znamená to, akú predstavu, obraz, podobu získala organizácia u obchodných partnerov (zákazníkov, dodávateľov), ako aj v očiach zamestnancov. Identita je teda tým, aká organizácia je alebo chce byť, zatiaľ čo imidž je verejným obrazom identity.

Hoci imidž podniku sa v odbornej literatúre objavuje od 60. rokov minulého storočia, predmetom výskumného záujmu sa v intenzívnejšej miere stáva v 80. a 90. rokoch minulého storočia, a to v súvislosti s hľadaním možností cieleného a efektívneho ovplyvňovania spotrebiteľov.²

Je veľmi dôležité, aby tak ako teória, aj prax rozlišovali pojem podniková identita a podnikový imidž. Tieto dva pojmy sú totiž veľmi často spájané do jedného, prípadne sú zamieňané.

Pod imidžom podniku rozumie G. Möller „spôsob akým vníma a hodnotí podnik verejnosť, kým identitou rozumie ako sa podnik vyjadruje a správa vybraným spôsobom, aby toto vnímanie formoval a ovplyvňoval.“² Autor upozorňuje aj na skutočnosť, že neexistuje len jeden imidž podniku alebo jej produktov v povedomí subjektov verejnosti. Podľa neho „podnikový imidž tak neodzrkadľuje predstavy manažmentu, ale je výrazom toho, čo si zákazníci, konkurenti a rôzne subjekty verejnosti o firme myslia a myslieť chcú.“ Ako spôsob formovania vnímania podniku verejnosťou vidí Möller práve podnikovú identitu.³

¹ MEFFERT, H.: *Marketing-Management*. Wiesbaden: GABLER, 1994. s. 85-87

² LUKÁŠOVÁ, R. – URBÁNEK, T.: Image firmy: vymezení, význam, interdisciplinární souvislosti, In: *Psychologie v ekonomické praxi*, 1-2/2003, s. 1

³ <http://www.bickmann.de> (9/2002)

Nemecká internetová stránka pre marketing zaraďuje podnikovú identitu medzi základné pojmy marketingu, pričom rozdiely medzi danými pojmami vidí v tom, že „podnikovou identitou sa označuje vlastný dojem podniku, kým cudzí dojem z podniku sa chápe ako podnikový imidž. V imidži sa spájajú predstavy, názory, skúsenosti a pocity, ktoré sa dávajú do súvislosti s podnikom.“¹

Časť domácej (vrátane českej) odbornej verejnosti vychádza z rovnice, ktorá tvrdí, že na vytvorenie podnikového imidžu je potrebná podniková komunikácia. Suma podnikovej kultúry, podnikovej identity a podnikového dizajnu vynásobená podnikovou komunikáciou môže spôsobiť, že vo verejnosti vznikne obraz o podniku.²

**Podnikový imidž = (podniková kultúra + podniková identita + podnikový dizajn) x
podniková komunikácia**

Prameň: Čihovská V. – Hanuláková E. – Lipianska J.: *Podnikový imidž*. Bratislava: EURO-UNION, 2001, s. 30

Podľa vlastného prieskumu väčšina agentúr, ktoré sa snažia ovplyvniť teóriu podnikovej identity túto rovnicu nepoužívajú a podnikový imidž definujú ako vonkajší obraz podniku v relevantnej verejnosti.

Kniha autoriek V. Čihovskej, E. Hanulákovskej a J. Lipianskej bola do konca roku 2006 jediným komplexným pohľadom na problematiku podnikového imidžu, ako aj podnikovej identity v knižnej forme na Slovensku i v Českej republike. Ostatní autori sa tejto oblasti venujú zväčša len okrajovo a spomínajú ju v knihách zaoberajúcich sa manažmentom, marketingom, podnikovou komunikáciou alebo vzťahmi s verejnosťou.

Ak by sme pozornejšie analyzovali niektoré tituly odborníkov nemeckej teórie z oblasti podnikovej identity je matematickým vyjadrením ich chápania nasledujúca rovnica:

**Podniková identita = podnikový dizajn + podniková komunikácia +
podnikové správanie**

Zdroj: Spracované na základe získaných poznatkov nemeckých autorov CI

Pre časť odborníkov z oblasti podnikovej identity sú teda podniková identita a podniková kultúra nástrojmi tvorby podnikového imidžu. Daná teória tiež predpokladá, že bez podnikovej komunikácie a jej jednotlivých nástrojov sa okolie o firme nedokáže dozvedieť, a teda nie je možné, aby sa vytvoril akýkoľvek imidž podniku.

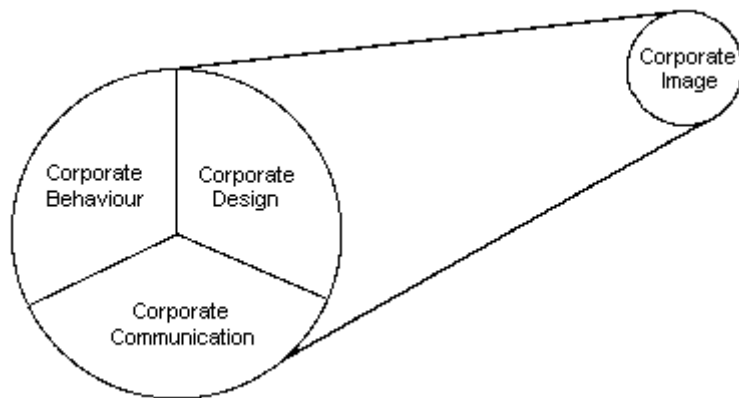
V súvislosti s chápaním postavenia podnikovej identity a podnikového imidžu sa mnohokrát možno stretnúť v teoretických i praktických príručkách s nasledujúcou schémou.

Na ľavej strane schémy sa nachádzajú podniková identita a jej jednotlivé nástroje, pričom v niektorých iných schémach sú v centre nástrojov umiestnené aj prvky, teda podniková kultúra a podniková filozofia (misia a vízia podniku). Na pravej strane sa nachádza imidž u rôznych prvkov prostredia trh, predovšetkým v chápaní ako cieľ dlhodobej stratégie podnikovej identity.

¹ <http://www.marketing-marktplatz.de/Grundlagen/CI.htm> (11/2001)

² ČIHOVSKÁ, V. – HANULÁKOVÁ, E. – LIPIANSKA, J.: *Firemný imidž*. Bratislava: EUROUNION, 2001. s. 30

Schéma 1: Vzťah podnikovej identity a podnikového imidžu



Obrázok: <http://www.ci-portal.de> (5/2006)

Podľa G. Achterholta „v ideálnom prípade sa podniková identita a podnikový imidž stopercentne zhodujú. Vytýčené ciele Corporate Identity sú v tomto prípade dosiahnuté.“¹ K. Birkigt tvrdí, že „stupeň zhody je pritom chápaný ako miera úspešnej realizácie podnikovej identity.“²

C. Essig uvádza vo svojej knihe o imidži, že vzniká bez ohľadu na to, či bol plánovaný alebo nie. Za nástroje na ovplyvňovanie imidžu považuje marketingové nástroje, teda 4P. Na rozdiel od produktovej, cenovej, komunikačnej a distribučnej politiky sa však podnik v tomto prípade nesnaží dosahovať marketingové ale imidžové ciele.³

Podľa názoru viacerých autorov z hospodárskeho hľadiska existuje šesť druhov imidžu: imidž produktu, produktového radu, značky, podniku, imidž odvetvia a imidž štátu.²

A. Bieliková zastáva názor, že „všetky komponenty podnikovej identity viac či menej ústia do imidžu podniku. Získať a udržať si priaznivý imidž je náročné. Predpokladá to rozsiahle a časté výskumy vonkajšieho prostredia podniku, strategické plánovanie, ale predovšetkým vynikajúcu organizáciu a riadenie vo vnútri podniku.“⁴

Podniková identita a podnikový imidž tvoria určitý celok, pričom podnikový imidž ideovo vychádza z podnikovej identity. Pri porovnaní rozdielov vo vzťahu podnikovej identity a podnikového imidžu možno dôjsť k záveru, že identita predstavuje to, ako sa podnik prezentuje prostredníctvom komunikácie, personálu, výrobkov, služieb a imidž predstavuje to, ako túto prezentáciu vnímajú jednotlivé zložky marketingového makro- a mikroprostredia.

Možno konštatovať, že podľa nemeckej teórie je podniková identita vlastným obrazom o podniku a podnikový imidž obrazom cudzím. Pomocou podnikovej identity sa podnikateľský alebo iný subjekt snaží formovať a ovplyvňovať podnikový imidž.

Medzi autormi stále prebieha diskusia o tom, čo v rámci podnikovej identity predstavuje prvok a čo nástroj. Jedna skupina tvrdí, že správanie, komunikácia a dizajn sú prvky, druhá, že nástrojmi a prvkami sú podniková kultúra a misia podniku. V literatúre sa dokonca dajú nájsť príklady, kde Corporate Design, Corporate Communication a Corporate Behaviour sú pojmy označené za faktory úspechu, či jednoducho povedané oblasti Corporate Identity.

¹ ACHTERHOLT, G.: *Corporate Identity*. 2. Auflage. WIESBADEN: GABLER, 1991. s. 22

² BIRKIGT, K., STADLER, M.: *Corporate Identity*. Landsberg/Lech: 2002. s. 68

³ ESSIG, C. - SOULAS DE RUSSEL, D., SEMANAKOVA, M.: *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen*. Sternenfels: WISSENSCHAFT & PRAXIS, 2003. s. 113

⁴ BIELIKOVÁ, A.: *Firemná identita*, IN: *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, 8/2004, s. 25-26

Osobne sa prikláňam k názorom nemeckých autorov, ako sú D. Herbst, G. Regenthal, R. Bickmann a pod., ktorí označujú podnikové správanie, podnikovú komunikáciu a podnikový dizajn za nástroje podnikovej identity a podnikovú kultúru a misiu a víziu podniku za jej prvky. Podľa môjho názoru nástroje sú prostriedkami na dosiahnutie vytýčeného cieľa, kým prvky existujú častokrát aj bez zasahovania určitej osoby do ich existencie.

Hodnotenie podnikovej identity ako nástroja posilňujúceho pozíciu podniku vo vysoko konkurenčnom prostredí prudko vzrástla od polovice 80. rokov minulého storočia. Najrozvinutejšími krajinami v tomto smere sú USA, Veľká Británia a Japonsko, za ktorými nasledujú Francúzsko a Nemecko.¹

Za priekopníka myšlienky konkurenčnej výhody je podľa marketingových odborníkov považovaný I. Ansoff, ktorý argumentoval, že „úspešná stratégia vyplýva z hľadania jedinečných príležitostí, ktoré by firme poskytli silnú konkurenčnú výhodu.“²

Významným odborníkom v teórii konkurenčnej výhody je M. E. Porter, ktorý vysvetlil rámcovú osnovu pre analýzu výrobných odvetví a konkurentov a zároveň objasnil tri „generické stratégie“ na dosiahnutie konkurenčnej výhody: - vedúce postavenie v nízkych nákladoch, - diferenciaciu a sústredenie pozornosti.³

Autor v knihe *Konkurenční výhoda* tvrdí, že „konkurenčná výhoda nie je v podstate nič nového. Naviac o nej pojednáva veľa kníh či už priamo alebo nepriamo, ktoré sú venované podnikaniu.“ Podľa autora „v konkurenčnej výhode podniku hrá dôležitú úlohu celý rad činností (marketing, výroba, riadenie a kontrola, financie a pod.), a preto ju nemôžeme skutočne pochopiť, ak nespojíme všetky činnosti do jedného pohľadu na podnik ako celok.“ Pritom potenciálne zdroje konkurenčnej výhody sú v podstate všade. Každé oddelenie, zariadenie, pobočka alebo iná organizačná jednotka má svoju funkčnú úlohu, ktorú treba definovať a pochopiť.⁴

Avšak podľa Michaela E. Portera „konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa dívame na podnik ako na celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok.“⁵

Podľa D. Lesákovej „konkurenčná výhoda predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú podnik získa v porovnaní s konkurentmi, prostredníctvom svojho spôsobu využívania výnimočných kompetencií a/alebo rozhodnutí o výrobkoch a trhoch.“⁶

Podľa autorky konkurenčná výhoda vyplýva:⁶

- z výberu trhov, na ktorých firma bude pôsobiť,
- z výnimočných kompetencií podniku a
- zo spôsobu využitia zdrojov, čo podniku môže poskytnúť náskok pred konkurentmi.

Z pohľadu D. Lesákovej „konkurenčná výhoda je chápaná ako výnimočné zdroje, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré podniku poskytujú výhodu oproti konkurentom. V skutočnosti je prepojenie medzi marketingovou stratégiou a konkurenčnou výhodou také silné a také bezprostredné, že stratégia je často definovaná ako hľadanie konkurenčnej výhody“.⁷

¹ HORÁKOVÁ, I.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000, s. 73-74.

² ANSOFF, H. I.: *Corporate Strategy. Checklist for Competitive and Competence Profiles*. New York: McGraw-Hill, 1965. s. 98 – 99.

³ PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. s. 35

⁴ PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: VICTORIA PUBLISHING. 1985. s. 16

⁵ PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: VICTORIA PUBLISHING. 1985. s. 55

⁶ LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketingový manažment*. 1.vyd. Hronský Beňadik: NETRI, 2004. s. 8-9

⁷ LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketingový manažment*. 1.vyd. Hronský Beňadik: NETRI, 2004. s. 22

V súčasnosti sa marketingoví profesionáli sústreďujú na dve hlavné cesty budovania konkurenčnej výhody:

- zdokonalenie kvality produkcie a
- budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

D. Lesáková uvádza, že „konkurenčná výhoda vyrastá z dvoch základných zdrojov:¹
- z lepšieho uspokojovania zákazníkov a
- z preľstenia (prekonania) konkurentov

Podľa I. Horákovej v praxi sa stretávame v podstate s tromi typmi podnikov:²

1. podniky, ktoré podnikovej identite nevenujú väčšiu pozornosť. Patrí sem väčšina podnikov a inštitúcií nielen u nás, ale aj v zahraničí. Tento postoj so sebou nesie veľké riziko: podnik nie je jasne profilovaný, nie je nezameniteľný, a preto je ohroziteľný ostatnými konkurentmi.
2. podniky, ktoré majú síce formulovanú víziu a podnikovú identitu, ale ich skutočné počínanie túto identitu nepotvrďuje. Situácia môže nastať napríklad vtedy, ak podnik bol na začiatku vedený výraznými osobnosťami, ktoré mu dávali nezameniteľnú tvár a svoju tvár stratil v dôsledku personálnych zmien, vnútornej konkurencie a pod. Táto skupina podnikov je menej početná.
3. najmenej početnou je skupina podnikov, ktoré majú svoj reálny program podnikovej identity a svojou činnosťou a komunikáciou sa ho snažia naplňať. Táto skupina sa rozrastá tak, ako rastie konkurenčný tlak na globálnych trhoch a ako rastie význam podnikovej identity ako prostriedku k potvrdeniu jedinečnosti podniku alebo inštitúcie.

Podniková identita je podľa I. Horákovej teda strategicky naplánovaná predstava, ktorú musí potvrdzovať chovanie podniku a akákoľvek komunikácia vo vnútri i navonok, pretože naplánovaná podniková identita prestáva byť snom iba vtedy, ak je neustále utvrdzovaná konkrétnym pôsobením organizácie.²

„Na to, aby konkurenčná výhoda mohla vôbec vzniknúť, musia existovať priaznivé podmienky. Identifikáciu interných podmienok je možné uskutočniť preskúmaním silných a slabých stránok, a to bez ohľadu na vonkajšie prostredie. Uskutočňuje sa dôkladným rozborom a hodnotením funkčných oblastí podniku. Do popredia sa čoraz viac dostáva tzv. vyvážený systém ukazovateľov výkonnosti podniku – Balanced Scorecard, ktorý odhaľuje hybné sily vedúce k dlhodobej výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku.“³

„Podnikateľský úspech v priehľadnom a harmonickom trhovom hospodárstve sa spája so získavaním a udržiavaním konkurenčnej výhody.“⁴

¹ LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketingový manažment*. 1.vyd. Hronský Beňadik: NETRI, 2004. s. 23

² HORÁKOVÁ, I.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 73-74

³ HUDÁKOVÁ, I.: *Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody v systémovom zosúladení stratégie vnútorných procesov a stratégie učenia sa a rastu*. In: Zborník (Proceedings of papers 2008) z 5. medzinárodnej vedeckej konferencie „Efficiency and responsibility in education (ERIE 2008)“, ČZU – PEF Praha, 12.6. – 13.6.2008. s. 79 - 87

⁴ HUDÁKOVÁ, I.: *Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v SR v podmienkach integrácie*. Medzinárodná vedecká konferencia – „Malé a stredné podniky v podmienkach globalizácie, integrácie a informatizácie“ (UMB – Ekonomická fakulta UMB, 21. – 22.9.2006), ISBN 80 – 8083 – 296 – X (CD nosič – príspevky)

Použitá literatúra

1. ACHTERHOLT, G.: *Corporate Identity*. 2. Auflage. WIESBADEN: GABLER, 1991. ISBN 3-409236-20-1
2. ANSOFF, H. I.: *Corporate Strategy. Checklist for Competitive and Competence Profiles*. NEW YORK: MCGRAW-HILL, 1965. ISBN NEUVEDENÉ
3. BIELIKOVÁ, A.: *Firemná identita*, IN: *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, 8/2004. ISSN 0026-8720
4. BIRKIGT, K., STADLER, M.: *CORPORATE IDENTITY*. LANDSBERG/LECH: 2002. ISBN 3-478-25540-6
5. ČIHOVSKÁ, V. – HANULÁKOVÁ, E. – LIPIANSKA, J.: *Firemný imidž*. Bratislava: EUROUNION, 2001. ISBN 80-88984-24-6
6. ESSIG, C. - SOULAS DE RUSSEL, D., SEMANAKOVA, M.: *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen*. Sternenfels: WISSENSCHAFT & PRAXIS, 2003. ISBN 3-89673-198-X
7. HERBST, D.: *Corporate Identity*. Düsseldorf: CORNELSEN, 1998. ISBN 3-464-49032-7
8. HORÁKOVÁ, I.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-85943-99-9
9. <http://www.bbdo.de>
10. <http://www.bickmann.de>
11. <http://www.ci-portal.de>
12. <http://www.marketing-marktplatz.de/Grundlagen/CI.htm>
13. HUDÁKOVÁ, I.: *Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v SR v podmienkach integrácie*. Medzinárodná vedecká konferencia – „Malé a stredné podniky v podmienkach globalizácie, integrácie a informatizácie“ (UMB – Ekonomická fakulta UMB, 21. – 22.9.2006), ISBN 80 – 8083 – 296 – X (CD nosič – príspevky)
14. HUDÁKOVÁ, I.: *Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody v systémovom zosúladení stratégie vnútorných procesov a stratégie učenia sa a rastu*. In: Zborník (Proceedings of papers 2008) z 5. medzinárodnej vedeckej konferencie „Efficiency and responsibility in education (ERIE 2008)“, ČZU – PEF Praha, 12.6. – 13.6.2008, ISBN 978 – 80 – 213 – 1796 – 3, s. 79 – 87
15. JANKELOVÁ, N. - SZABO, L.: *Faktory úspechu podniku vo svetle rôznych teoretických koncepcií*. In: Podniková revue, 2005, ročník IV., č. 8, 2005, ISSN 1335-9746
16. KELLER, I. G.: *Das CI-Dilemma - Abschied von falschen Illusionen*. Wiesbaden: Gabler, 1993. ISBN 3-409-28706-X
17. LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketingový manažment*. 1.vyd. Hronský Beňadik : NETRI, 2004. ISBN 80-968904-8-4
18. LUKÁŠOVÁ, R. – URBÁNEK, T.: *Image firmy: vymezení, význam, interdisciplinární souvislosti*, In: *Psychologie v ekonomické praxi*, 1-2/2003. ISSN: 0033-300X
19. MEFFERT, H.: *Marketing-Management*. Wiesbaden: GABLER, 1994. ISBN 3-409-23613-9
20. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2
21. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1985. ISBN 80-85605-12-0

Kontakt

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava (SR)
e-mail: misun@euba.sk

Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy KEGA č. 3/5033/07 „Princípy a metódy tvorby študijných programov v študijných odboroch Manažment a Ekonomika a manažment podniku“.