

*Anna Maria Nikodemka-Wołowik**

ROLA BADAŃ MARKETINGOWYCH W PROGRAMIE CAŁOŚCIOWEJ IDENTYFIKACJI

W warunkach ostrej konkurencji przedsiębiorstwa starają się zdobyć przewagę rynkową nie tylko poprzez udoskonalanie swojej oferty czy podnoszenie standardów jakości produktów, ale umacniają swoją pozycję dzięki spójnemu i silnemu wizerunkowi. W działania związane z całościową identyfikacją¹ dużych organizacji zaangażowane są ogromne środki finansowe, co zobrazować można konkretnym przykładem. Otóż za stworzenie zaledwie jednego elementu systemu CI – znaku towarowego dla firmy Bass – brytyjscy projektanci z Tutssels otrzymali 36 tys. funtów². Praktyka pokazuje jednak, że nawet tak drogie projekty nie są zawsze dobrze przyjmowane przez rynek. Wielokrotnie jedną z głównych przyczyn niepowodzenia stanowią niewłaściwie przeprowadzone badania marketingowe lub ich brak.

1. Dzisiejsze znaczenie CI

Fundamentalnym zadaniem CI jest usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa, a kształtowanie jego wizerunku ma wspomagać zdobycie założonej pozycji rynkowej. CI obejmuje swym zasięgiem nie tylko firmy i instytucje, ale również imprezy sportowe, wydarzenia kulturalne i naukowe oraz działalność charytatywną.

Skuteczne zarządzanie wizerunkiem poprzez wdrażanie systemu CI pomaga w realizacji celów rynkowych przedsiębiorstwa. Daje wiele korzyści, wśród których wymienić można m. in. budowę silnego obrazu przedsiębiorstwa

* Dr, Instytut Handlu Zagranicznego, Zakład Marketingu, Uniwersytet Gdański.

¹ W niniejszym referacie używany jest skrót CI (zgodny z ang. akronimem: Corporate Identity = CI).

² H. Baker, *Designs on marketing*, „Marketing” 1996, Aug. 29, s. 28.

odzwierciedlającego jego dobrą kondycję, precyzyjne formułowanie komunikatu o wartościach prezentowanych przez firmę, ograniczenie kosztów poprzez standaryzację działań przedsiębiorstwa, ukazanie struktury i związków kapitałowych firmy, wywieranie pozytywnego wpływu na pracowników i pomoc w integracji załogi czy wreszcie podniesienie estetyki otoczenia³.

CI umożliwia zaprezentowanie firmy i jej produktów w unikatowy sposób, pozwalając jednocześnie uporządkować składowe elementy wizerunku. Układa w logiczną i spójną całość ogół symboli i zachowań stworzonych przez przedsiębiorstwo w celu jednoznacznego rozpoznania i wyróżnienia na rynku. Powstaje wówczas **system CI** mogący w zależności od wielkości firmy i zakresu jej aktywności rynkowej liczyć od kilku do kilku tysięcy elementów. Tworzą go trzy podsystemy, tj. wizualny, zachowań i komunikacji⁴.

Z kolei proces tworzenia tego systemu określany jest mianem **programu CI**, składającego się z siedmiu etapów: audytu, strategii, projektowania, organizacji, komunikacji, wdrożenia i produkcji⁵. Narzędzia stosowane na tych etapach nadają nieuchwytnym cechom charakteru organizacji namacalne, materialne kształty. Program CI, strategicznie zaplanowany, stanowi integralną część wszelkich działań przedsiębiorstwa, począwszy od znakowania pojazdów firmowych, poprzez zatrudnianie nowych pracowników, a skończywszy na sporządzaniu raportów rocznych. Program CI nie stanowi autonomicznego procesu w przedsiębiorstwie i należy traktować go jako jeden z obszarów aktywności firmy – takich jak np. sprzedaż, księgowość, zaopatrzenie czy wytwarzanie – wchodzących z większością z nich w interakcje o różnym natężeniu.

Autorka referatu proponuje zatem traktować **system CI** jako podstawowy zasób firmy, wymagający prawidłowego zarządzania. Wyraża on styl i estetykę organizacji, spaja pracowników, współtworząc kulturę organizacji, a także usprawnia komunikowanie się z otoczeniem. System CI ma obowiązywać w całej firmie, a nie tylko w poszczególnych jej działach i musi być spójny ze strategią rynkową organizacji. Natomiast **program CI** to pewien proces, w wyniku którego powstaje system CI. Program CI składa się z działań kompleksowych, podporządkowanych strategii danej organizacji.

³ Korzyści te zostały szeroko opisane m. in. w: J. M. T. Balmer, *Corporate Branding and Connoisseurship*, „Journal of General Management”, Vol. 21, No. 1, s. 24–46 oraz C. B. M. van Riel, *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London 1995, s. 18.

⁴ Za prekursorów tego podziału uznaje się K. Birkigt i M. Stadler, *Corporate Identity*, Frankfurt/Main 1978, s. 26. Zob. też: M. Wołowik, *Sztuka identyfikacji*, [w:] M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, ODDK 2001, s. 83.

⁵ W literaturze przedmiotu można spotkać różne propozycje etapów tego procesu. Np. w pracy pod red. The Design Council i firmy Wolff Olins *The New Guide to Identity*, Gower, Aldershot 1995, s. 46, wymieniane są cztery etapy: 1) analiza i zalecenia strategiczne, 2) rozwój – kształtowanie identyfikacji, 3) uruchomienie, 4) implementacja. Z kolei trzy etapy (badania, strategię i implementację) proponuje Ch. Gorman, *Developing an effective Corporate Identity program*, „Public Relations Journal” 1994, Vol. 50, No. 7, Aug.-Spt., s. 40.

2. Przyczyny realizacji programu CI

Konieczność realizacji programu CI zachodzi niemal zawsze w przełomowych momentach życia organizacji. Okoliczności skłaniające do podjęcia działań z tego zakresu zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1

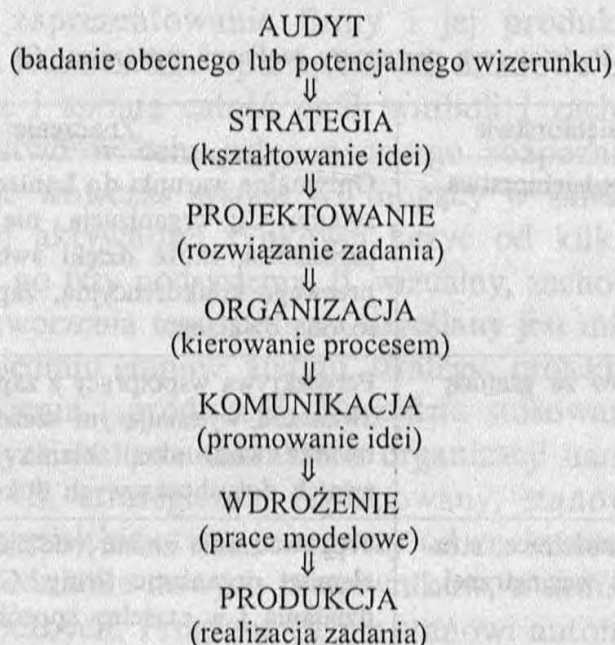
Podstawowe przyczyny realizacji programu CI

Sytuacja w przedsiębiorstwie	Znaczenie CI
Powstanie nowego przedsiębiorstwa	Optymalne warunki do kontrolowanego budowania systemu CI; organizacja, nie obciążona ciężarem przeszłości, może dzięki swojemu stylowi zyskać przewagę konkurencyjną, zaprezentować cele i filozofię działania
Poszukiwanie partnerów za granicą	Perspektywa współpracy z zagranicznym partnerem, zwłaszcza wykazującym szczególną dbałość o kreowanie wizerunku, skłania firmę do weryfikacji swoich dotychczasowych dokonań w dziedzinie CI
Zmiany zarządu, własnościowe, strukturalne, organizacji wewnętrznej, strategii rynkowej	Wprowadzenie zmian oddziałuje niemal na każdy element organizmu firmy; CI może usprawnić te działania i w czytelny sposób przekazać ideę tych zmian
Archaiczny system CI	Elementy CI, nie modyfikowane przez lata zgodnie z ogólnymi trendami, stają się zbyt archaiczne, co przenoszone jest na negatywne postrzeganie całego przedsiębiorstwa; podobnie jak produkty i technologie, składniki systemu ulegają procesowi starzenia, wobec czego staje się konieczna ich korekta; takim zabiegom poddawane są elementy CI nawet wielkich korporacji ponadnarodowych, o długoletniej tradycji i ugruntowanej pozycji na międzynarodowych rynkach
Chaos w dotychczasowym systemie CI	Stosowanie np. wielu wersji znaku firmowego, brak ujednolicenia kolorystyki utrudnia zarówno komunikację wewnętrzną firmy, mogąc stać się zarzewiem konfliktów, jak i zewnętrzną – organizacji z otoczeniem; konieczna staje się standaryzacja porządkująca elementy CI

Źródło: opracowanie własne (wyodrębniono tutaj metody ergonomiczne z uwagi na ich doniosłe znaczenie dla CI, choć należą do metod ilościowych).

Zawsze przed podjęciem decyzji o zmianach lub o stworzeniu nowego systemu CI, czyli na początku całego procesu, należy jednak dokonać wnikliwej oceny obecnej sytuacji. Jakiegokolwiek modyfikacje wizerunku wymagają dużych nakładów, muszą więc być oparte na racjonalnych

przesłankach, niezależnych od indywidualnych, niejednokrotnie wyłącznie estetycznych, odczuć osób decydujących o CI w danej firmie⁶. Stąd też wynika tak duże znaczenie etapu audytu, otwierającego program CI (rys. 1.), na którym skoncentrowano się w prezentowanym tu referacie.



Rysunek 1. Etapy budowy programu CI

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów wewnętrznych Grupy A5, czołowej polskiej firmy w dziedzinie tworzenia systemów CI

3. Znaczenie audytu

W ramach audytu oceniany jest stopień adekwatności obecnego wizerunku organizacji lub wizerunku dopiero tworzonej firmy do przyjętej strategii rynkowej (na tle konkurencji). Przedsiębiorstwa decydujące się na rozwijanie swojej działalności poza granicami własnego kraju muszą uwzględniać specyfikę zagranicznego rynku – audyt dostarcza wtedy informacji np. na temat różnic kulturowych, postrzegania pewnych symboli, interpretacji znaczeń czy przyjętych norm postępowania.

Rola audytu w procesie kształtowania systemu CI jest ogromna. Informacje uzyskane na tym etapie implikują postęp dalszych prac – zaczynając od prawidłowego sformułowania założeń strategicznych, a kończąc na produkcji i wdrożeniu poszczególnych nośników, kształtowaniu kultury organizacji i założeń komunikacji.

⁶ J. T. Landry, *CI: Seek substance over style*, „Harvard Business Review” 1997, Vol. 75, May-June, s. 12.

4. Zastosowanie badań

W audycie brane są pod uwagę przede wszystkim wiarygodne wyniki badań, mniejszą wagę przywiązuje się do osobistych odczuć decydentów czy emocji respondentów. Toteż badania te składają się zazwyczaj z kilku projektów, powiązanych ze sobą lub uzupełniających się nawzajem, aby zobiektywizować informacje tworzone na podstawie uzyskanych danych. Takie podejście pozwala później na wybór optymalnych rozwiązań w zakresie tworzonych systemów CI.

Jako bazy do późniejszego tworzenia informacji na temat CI nie należy traktować jedynie kontaktowania się z konkretnymi osobami i badania ich postaw, preferencji czy przeprowadzania pomiarów ergonomicznych. Obiekty czy zjawiska, o które pytamy tych respondentów np. w wywiadzie osobistym, mogą samodzielnie występować w roli materiału do analizy, badanego przez interdyscyplinarne grupy eksperckie, współodpowiedzialne za program CI. Obrazuje to tab. 2. Podkreślmy tutaj, iż najwięcej badań realizowanych jest w trakcie audytu, ale odgrywają one istotną rolę także w dalszych etapach: weryfikacji działań strategicznych oraz w projektowaniu.

Tabela 2

Podmioty poddawane badaniom w programie CI

Wewnątrz organizacji	Przykłady
Pracownicy	Osoby zajmujące różne szczeble i stanowiska, zwłaszcza kadra zarządzająca, pracownicy reprezentujący firmę na zewnątrz, osoby odpowiedzialne za wizerunek
Elementy systemu CI	Materiały będące nośnikami dotychczasowego wizerunku, orientacja przestrzenna, elewacje budynku, kanały komunikacji, standardy obsługi klienta
W otoczeniu zewnętrznym	Przykłady
Partnerzy	Dostawcy, aktualni i potencjalni klienci instytucjonalni i indywidualni, wykonawcy
Elementy systemu CI konkurencji	Jak w przypadku wnętrza organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zatrzymajmy się na problemie bardzo istotnym, a związanym z koniecznością przeprowadzenia badań z załogą danej organizacji. Zmiany w firmie często wzbudzają kontrowersje, zwłaszcza te widoczne, namacalne, niosące ze sobą relatywnie duże wydatki. Prace nad identyfikacją uaktywniają różne grupy pracownicze, które przy okazji rozważań nad koncepcjami projektowymi starają się załatwić swoje partykularne interesy. Nieumiejętne prowadzenie

projektu może spowodować nasilenie wewnętrznych napięć, szczególnie na linii zarząd – związki zawodowe, firma matka – firmy córki. Objęcie badaniami jak największej liczby pracowników może zredukować ryzyko niezrozumienia nowej koncepcji, a przy równoległym ukazywaniu im potencjalnych korzyści z CI – nawet zjednać przychylność załogi⁷.

W audycie znajdują zastosowanie niemal wszystkie podstawowe metody badań marketingowych, odpowiednio wybierane w zależności od potrzeb informacyjnych decydentów i twórców systemu CI. Wartościowym źródłem informacji o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu są materiały wtórne. Zdarza się, że firmy zapominają o tych zgromadzonych już danych lub są one wykorzystywane w niewielkim stopniu. Wnikliwa analiza i prawidłowa interpretacja tych danych pozwalają ograniczać zakres oraz koszty pozostałych prac audytowych. Mogą stanowić punkt wyjścia dalszych poszukiwań.

W tab. 3. zaprezentowano wybrane metody, uwzględniając podział na jakościowe i ilościowe, a także zaznaczono obecność bardzo przydatnych technik wspomagających badania jakościowe. Działania audytowe powinny być wspierane przez badania ergonomiczne, których wyniki umożliwiają dostosowanie różnych elementów CI do cech sprawności człowieka, określonych przez anatomię, fizjologię i psychologię. Toteż dla zapewnienia praktycznej przydatności rezultatów badań, konstruuje się złożone projekty, łączące kilka różnych problemów badawczych i stanowiące kombinację wielu metod.

Tabela 3

Przykłady metod i technik badawczych stosowanych w audycie

Metody ilościowe	Przykłady zastosowania
1	2
Metody ankietowe (np. bezpośrednia, ogólna, prasowa, audytoryjna)	Ankieta bezpośrednia przeprowadzona wśród pracowników w celu znalezienia korzystnych i niekorzystnych elementów obecnego wizerunku
Metoda delficka (ekspercka, panel ekspertów)	Przeprowadzony wśród interdyscyplinarnych ekspertów, aby ocenić tendencje w udoskonalaniu atrybutów ergonomicznych opakowań dóbr szybko zbywalnych
Wywiady (np. osobisty, grupowy, telefoniczny, CATI, CAPI, CAWI)	CATI zrealizowane w celu zdiagnozowania skojarzeń wywoływanych przez brzmienie nazwy firmy

⁷ Tematowi „postaw promarketingowych” pracowników poświęcono bardzo interesujący referat. Zob. J. Miroński, *Brakujące ogniwo, czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 190–195.

Tabela 3 (cd.)

1	2
Obserwacja nieuczestnicząca (bierna), kontrolowana i niekontrolowana	Obserwowanie w sposób niekontrolowany reakcji klientów hotelu na nowy system orientacji przestrzennej
Panele	Panel bezpośredni obejmujący pracowników stacji paliwowych danej firmy w celu zidentyfikowania ich opinii nt. wprowadzanych stopniowo zmian oblicza tychże stacji
Test rynkowy (standardowy i kontrolowany)	Test rynkowy standardowy przeprowadzony w celu określenia zainteresowania produktami firmy w nowych opakowaniach
Metody jakościowe	Przykłady zastosowania
Pogłębione wywiady grupowe (np. zogniskowane, kreatywne, rozszerzone, konfrontacyjne)	Zogniskowane wywiady grupowe zrealizowane w celu zdiagnozowania potrzeb potencjalnych klientów dotyczących usług private-banking
Pogłębione wywiady indywidualne (np. częściowo ustrukturalizowane, nieustrukturalizowane)	Nieustrukturalizowany przeprowadzony w celu rozpoznania wpływu elementów systemu wizualnego danej sieci supermarketów na decyzję o jej wyborze przez klienta
Obserwacja uczestnicząca (aktywna) jawna lub ukryta	Obserwacja ukryta dokonana w celu eksploracji postaw wobec oblicza nowych placówek banku detalicznego
Techniki wspomagające badania jakościowe	Przykłady zastosowania
Techniki projekcyjne	Jako wspomaganie kreatywnych wywiadów grupowych, zastosowana technika collage w celu dotarcia do wyobrażeń klientów nt. idealnej stacji paliwowej
Technika segregacji	Jako wspomaganie zogniskowanych wywiadów grupowych, umiejscowienie wśród konkurencji i zaklasyfikowanie hotelu do odpowiedniej kategorii wg ustalonych samodzielnie przez klienta kryteriów
Metody ergonomiczne	Przykłady zastosowania
Test tachistoskopowy (tachistoskop mechaniczny i projekcyjny)	Zastosowany w celu zmierzenia szybkości i precyzji postrzegania i interpretacji logotypu firmy na różnych nośnikach
Test dystansu	Przeprowadzony w celu zmierzenia maksymalnej odległości, z której można odczytać informację orientacji przestrzennej na lotnisku

Tabela 3 (cd.)

1	2
Test pogłębionej analizy wizualnej	Zrealizowany w celu zbadania czytelności oznakowań zewnętrznych firmowych samochodów w złych warunkach widoczności
Test kątometryczny (pionowy i poziomy)	Zastosowany w celu określenia czytelności komunikatu na opakowaniu fmcg pod różnym kątem widzenia
Test różnic korekcyjnych	Przeprowadzony w celu ustalenia, na ile korekta dotychczasowego znaku firmowego jest zauważalna przez odbiorców

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawionym tu badaniom poddawani są zarówno przedstawiciele organizacji, dla której realizowany jest program CI, jak i ich klienci. Bezpośrednie spotkanie z osobami pełniącymi funkcje decyzyjne w danej organizacji czy z jej szeregowymi pracownikami może dostarczyć wielu cennych informacji, pomocnych w audycie. Zastosowanie znajdują wówczas zwłaszcza metody wywiadów bezpośrednich, obserwacji jawnej i ukrytej, np. w formie tzw. tajemniczego klienta.

Warto podkreślić znaczenie badań ergonomicznych, niezbędnych w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Koncentrują się one głównie na wizualnym aspekcie prezentacji firmy, choć stosowane są też w innych obszarach CI, np. dla określenia funkcjonalności rozwiązań architektonicznych wnętrza banku detalicznego. Dzięki badaniom ergonomicznym możliwa jest analiza zagadnień związanych z jakością widzenia komunikatu wizualnego, na który składają się wszystkie elementy graficzne – począwszy od znaku i kolorystyki, a kończąc na liternictwie i dodatkowych wyróżnikach wykorzystywanych w systemie. Zakres specjalistycznych narzędzi wykorzystywanych w tych celach jest bardzo rozbudowany. Tak szeroki zbiór narzędzi pozwala na kompleksową ocenę ergonomiczną każdego systemu CI, bez względu na zastosowane nośniki identyfikacji wizualnej.

Jednym z narzędzi badawczych, stworzonych na potrzeby audytu jest matryca spójności wizualnej⁸. Matryca ta stanowi wielkoformatowy dokument pozwalający ocenić jednorodność wizerunku w strukturze poziomej i pionowej organizacji, zwłaszcza dużej, o rozbudowanej strukturze. W przedsiębiorstwach mających liczne oddziały proces zarządzania CI bywa rozproszony. Matryca ujawnia aktualną kondycję firmy, w aspekcie jednorodności i spójności nośników identyfikacji, wykorzystując analizę dwojakiego rodzaju. Analiza

⁸ Metoda opracowana przez Grupę A5 i wyłącznie przez nią stosowana.

wertykalna (pionowa) i horyzontalna (pozioma) pozwalają ocenić, na ile przyjęte standardy CI oraz zalecenia zarządu realizowane są przez menedżerów poszczególnych jednostek organizacyjnych. Bywa, że regionalną niezależność manifestują oni w daleko posuniętej dowolności stosowania obowiązujących w przedsiębiorstwie rozwiązań. Przejawem tego jest np. dodawanie lokalnych ozdobników do druków firmowych. Uznając pewne działania za dobre we własnym oddziale, mimowolnie burzą obraz silnej strukturalnie firmy z mocną pozycją centrum.

Wnioski z audytu są niezbędne do opracowania strategii CI. Ma ona formę dokumentu zawierającego najważniejsze decyzje dotyczące wszystkich obszarów zmian obecnego wizerunku. Toteż niewłaściwe zbadanie jakiegoś problemu czy pominięcie go w projekcie badawczym może spowodować przyjmowanie błędnych rozwiązań we wszystkich kolejnych etapach. W rezultacie grozi to wdrożeniem systemu CI, który wkrótce będzie wymagał kolejnych modyfikacji.

Anna Maria Nikodemska-Wołowik

THE ROLE OF MARKETING RESEARCH IN THE PROGRAM OF COMPLEX IDENTIFICATION

The role of marketing research is substantial in all areas of contemporary business. Since the 80ties it has become an indispensable tool in creating corporate identity of an organization. But CI refers not only to culture, image or communication of a company, but it is widely used in sport, cultural and charity events as well. The CI programme consists of seven stages: audit, strategy, creation, organization, communication, launching and production. The first – audit – is the most important one from a researcher's and a designer's perspective. In this key-point phase the marketing research must give an answer, whether initiate the process or not and decide, which precise directions the CI consultants should follow.