

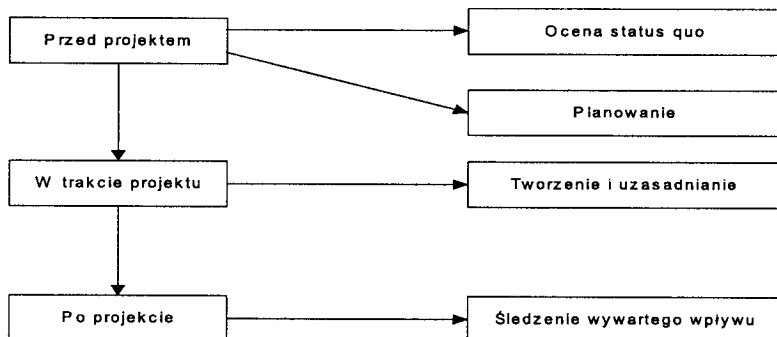
Analizowanie przedsiębiorstwa i jego otoczenia pod kątem budowania tożsamości organizacji

Agnieszka Wilczak

Przedmiotem niniejszego artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na dwa pytania: jakie obszary powinny zostać poddane analizie oraz jakie metody i techniki badawcze można wykorzystać w procesie analizowania organizacji i jej otoczenia pod kątem budowania systemu tożsamości przedsiębiorstwa (ang. corporate identity). Autorka przedstawia własną propozycję zespołu analiz koniecznych do przeprowadzenia w ramach części analitycznej procesu budowania tożsamości, wskazuje możliwość wykorzystania typowych technik pozyskiwania danych oraz opisuje specyficzne i rzadziej stosowane (choć dające istotny wsad informacyjny) narzędzia.

Wstęp

W procesie budowania systemu tożsamości organizacji można wyróżnić cztery zasadnicze etapy: analizę, planowanie, projektowanie oraz wdrożenie i ochronę. Zgodnie z fundamentalną zasadą orientacji marketingowej, wskazującą na zasadność wsparcia procesu decyzyjnego wynikami badań rynkowych, budowanie tożsamości jest ściśle uwarunkowane wnioskami płynącymi z analizowania organizacji i jej otoczenia. Rolę badań rynkowych w procesie kreowania i zarządzania tożsamością organizacji można rozpatrywać w trzech płaszczyznach. W sposób schematyczny przedstawia to Rys.1.



Rys. 1. Wykorzystanie badań rynkowych na poszczególnych etapach kreowania i zarządzania tożsamością. Źródło: opracowanie własne na podstawie Schmitt, B., A. Simonson. 1999. Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, s. 268.

Podczas gdy badania prowadzone w pierwszym etapie mają służyć realizacji dwóch zasadniczych celów, jakimi są ocena stanu aktualnego oraz określenie kluczowych wytycznych dla prac projektowych, badania prowadzone w trakcie prac nad projektem tożsamości koncentrują się na testowaniu wstępnie zaakceptowanych projektów. Bada się skuteczność komunikacyjną, dopasowanie, odbiór, skojarzenia wywoływane przez wszystkie bazowe elementy identyfikacyjne (tj. nazwa, symbol, kolorystyka, typografia), jak również testuje się niektóre nośniki (np. opakowania, projekty przestrzenne). Wreszcie badania prowadzone na etapie wdrażania systemu tożsamości mają na celu sprawdzenie, w jaki sposób nowoprowadzony system tożsamości został odebrany przez otoczenie. Innymi słowy, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwu udało się osiągnąć zamierzoną zmianę sposobu postrzegania organizacji i jej produktów.

Analiza źródeł literaturowych oraz obserwacja praktyki rynkowej pozwalają stwierdzić, że wiele firm, jak również indywidualnie działających konsultantów, zajmujących się doradztwem z zakresu budowania tożsamości, ignoruje konieczność prowadzenia badań, zaś ci, którzy są świadomi korzyści płynących z wsparcia procesu decyzyjnego wynikami badań albo posługują się typowymi metodami i technikami badawczymi, które zostały zaadaptowane na potrzeby diagnozowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia pod kątem budowania tożsamości, albo, w oparciu o własne doświadczenia, podejmują próbę konstruowania własnych narzędzi badawczych. Dążąc do realizacji zasadniczego celu niniejszego artykułu, podejmiemy zatem próbę stworzenia swoistego wzorca obejmującego podstawowe obszary, które powinny zostać zdiagnozowane oraz techniki badawcze, jakie można w tym celu wykorzystać. Punktem wyjścia będzie dokonanie podziału ogółu analiz na dwie płaszczyzny (Tab. 1).

Analiza zewnętrzna	Analiza wewnętrzna
<ul style="list-style-type: none"> • interesariusze organizacji • branża • konkurenci 	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczne założenia organizacji • funkcjonowanie organizacji • wizerunek własny organizacji • aktualna i pożądana tożsamość • elementy mieszanki tożsamości

Tab. 1. Płaszczyzny analizowania. Źródło: opracowanie własne.

Analizowanie otoczenia organizacji

Jako pierwsze analizie powinno zostać poddane otoczenie organizacji. Analizowanie otoczenia ma służyć realizacji dwóch zasadniczych celów, którymi są: zbadanie funkcjonujących w otoczeniu wizerunków i/lub reputacji organizacji (Wilczak 2002: 564-565) oraz określenie podstawowych wytycznych dla prac projektowych, dotyczących przede wszystkim kwestii związanych z branżą i firmami konkurencyjnymi. Stąd w ramach otoczenia organizacji niezbędne jest przeanalizowanie co najmniej trzech obszarów. Są to: interesariusze organizacji (rozumiani jako wszystkie grupy w otoczeniu, które mogą mieć jakikolwiek wpływ na jej funkcjonowanie), branża, w ramach której funkcjonuje dana organizacja oraz konkurenci, czyli wszystkie podmioty działające w ramach tego samego obszaru produktowo – geograficznego co organizacja (Tab. 2.).

Przedmiot analizy	Cel analizy	Rekomendowane metody i techniki badawcze
interesariusze organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • wyodrębnienie grup celowych • analiza wizerunków organizacji • analiza preferencji i potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza danych wtórnych • badania ilościowe (kwestionariuszowe i obserwacja) • badania jakościowe (zogniskowany wywiad grupowy, indywidualny wywiad pogłębiony – z wykorzystaniem technik projekcyjnych)
branża	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie archetypu branżowego • wychwycenie kluczowych zjawisk i trendów 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza danych wtórnych • obserwacja
konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • wyodrębnienie bliskich konkurentów (analiza obszarów rywalizacji) • ocena porównawcza • audyt wizualny 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza danych wtórnych • obserwacja

Tab. 2. Analiza otoczenia. Źródło: opracowanie własne.

Analiza **interesariuszy** organizacji powinna przebiegać w trzech zasadniczych obszarach. Punktem wyjścia jest *wyodrębnienie grup celowych*. Wyraźne sprecyzowanie, do jakich grup odbiorców organizacja powinna kierować swój przekaz pozwoli z jednej strony uwzględnić wszystkie grupy istotne z punktu widzenia przyszłości organizacji, z drugiej zaś umożliwi prowadzenie dalszych analiz w podziale na poszczególne rodzaje odbiorców. Taki podział sprawi, iż wyniki prowadzonych badań będą niosły zdecydowanie większą dawkę informacji użytecznych w każdej kolejnej fazie projektowania tożsamości. Co więcej, jak wskazują wyniki badań, rodzaj odbiorcy przekazu silnie determinuje typ docelowo budowanej tożsamości. I tak przedsiębiorstwa kierujące swój przekaz głównie do kół inwestorskich częściej decydują się na budowanie tożsamości monolitycznej, zaś gdy pierwszoplanowym odbiorcą pozostają klienci, firmy częściej posługują się tożsamością markową (Kapferer 1995: 124, Wilczak 2003: 66-75). Kolejnym obszarem analizy interesariuszy jest *analiza wizerunku obcego organizacji*, której celem jest zdiagnozowanie pozycji, jaką organizacja zajmuje w umysłach odbiorców w danym momencie. Diagnozowanie wizerunku obcego może odbywać się w oparciu o dane z badań prowadzonych technikami ilościowymi, jak np. badanie w oparciu o kwestionariusz ankietowy. Jednakże dla uzyskania pełniejszego obrazu niezbędne jest przeprowadzenie badań jakościowych w oparciu o zogniskowany wywiad grupowy oraz indywidualny wywiad pogłębiony z wykorzystaniem technik projekcyjnych (Maison 2001, Nikodemka-Wołowik 1999). Wykorzystanie obydwu rodzajów badań umożliwi, między innymi, zdiagnozowanie stopnia znajomości podstawowych elementów identyfikujących organizację, ich postrzegania, stosunku emocjonalnego, a co za tym idzie, poziomu akceptacji dla zmian lub modyfikacji elementów bazowych tożsamości. Ustalenie dotychczasowego pozycjonowania będzie punktem wyjścia do zbudowania strategii pozycjonowania docelowego. Kolejną kluczową kwestią związaną z badaniem interesariuszy organizacji jest *analiza preferencji i potrzeb* poszczególnych grup celowych. Umożliwi ona wyodrębnienie kluczowych, z punktu widzenia odbiorców, wymiarów pozycjonowania. Pozwoli wskazać, co w działaniach danej organizacji jest najważniejsze z punktu widzenia jej otoczenia, na co należy kłaść szczególny nacisk w ko-

munikowaniu się organizacji, jakie cechy organizacji i jej oferty podkreślać, a jakie przesunąć na dalszy plan. Analiza ta może być prowadzona w oparciu zarówno o badania o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Wyniki omawianych badań będą również odgrywały niebagatelną rolę przy formułowaniu strategicznych założeń organizacji.

Drugim przedmiotem analizowania w ramach otoczenia organizacji jest **branża**, w której działa dane przedsiębiorstwo. Zasadniczym celem analizy branży jest wychwycenie kluczowych zjawisk i trendów w niej występujących oraz poznanie archetypów branżowych. W minimalnym wariantcie może ona ograniczyć się do przeanalizowania rozwiązań w zakresie strategii tożsamości wizualnej przyjętych przez wiodących dostawców światowych, europejskich i krajowych danej branży. Natomiast, jeśli jest to tylko możliwe, warto spróbować zdiagnozować również założenia strategiczne związane z ich aktualnym i przyszłym funkcjonowaniem, spróbować ekstrapolować możliwe kierunki zmian i rozwoju. Każda branża posiada swój swoisty archetyp wizualny. Mimo iż tożsamość ma, między innymi, wyróżniać firmę na tle pozostałych, zanim rozpoczną się prace projektowe, niezbędne jest poznanie tradycji nazewniczej i ogólnie wizualizującej, obowiązującej w danej branży.

Trzeci i ostatni przedmiot analizy na tym etapie, stanowiący niejako uszczegółowienie analizy branży, to **analiza firm konkurencyjnych**. O ile w ramach analizy branży punktem ciężkości są kluczowe trendy i zjawiska, co sprawia, iż ma ona bardzo ogólny charakter, o tyle w ramach analizy konkurentów firma powinna dążyć do szczegółowego zdiagnozowania swoich konkurentów pod kątem tożsamości organizacji. Analiza konkurentów przebiegać powinna w kilku płaszczyznach. Po pierwsze, celem organizacji powinno być wyodrębnienie jej bliskich konkurentów. W tym celu możliwe jest wykorzystanie *analizy obszarów rywalizacji*. Jeżeli organizacja działa na bardzo rozproszonym – po stronie podażowej – rynku, to w dalszych analizach może koncentrować się szczególnie na najbliższych konkurentach. Gdy jednak liczba dostawców na danym rynku produktowo – geograficznym nie jest wielka, pogłębioną analizą należy objąć wszystkie zidentyfikowane podmioty. W kolejnym kroku powinna zostać przeprowadzona *ocena porównawcza*, która pozwoli określić sposób postrzegania organizacji na tle podmiotów konkurencyjnych. Taka ocena porównawcza może zostać przeprowadzona np. metodą oceny ważonej, częściowo w oparciu o wyniki badań wizerunkowych organizacji. Dzięki tej analizie możliwe będzie ustalenie ogólnej pozycji organizacji na tle konkurentów oraz porównanie postrzegania ze względu na poszczególne, istotne z punktu widzenia odbiorców, kryteria (Karasiewicz, Podstawka, Trojanowski 1998: 23-30, Podstawka 1997: 43-49).

Drugą płaszczyzną analizowania konkurencji jest *audyt wizualny firm konkurencyjnych*. Analizie powinny zostać poddane wszystkie elementy identyfikujące, wykorzystywane przez inne podmioty działające na tym samym rynku produktowo – geograficznym oraz rozwiązania w zakresie strategii tożsamości funkcjonujące w tychże firmach. Celem omawianych analiz, obok ustalenia strategii tożsamości stosowanych przez konkurencję, będzie diagnoza wykorzystywanych w ramach danego rynku produktowo – geograficznego rozwiązań projektowych, co będzie miało kluczowe znaczenie w fazie formułowania strategii tożsamości i przy pracach projektowych.

Analizowanie organizacji

Drugim przedmiotem analizy jest sama organizacja. W ramach analizy organizacji niezbędne jest dogłębne zdiagnozowanie strategicznych założeń organizacji, jej silnych i słabych stron, określenie roli poszczególnych produktów z jej oferty, sposobu funkcjonowania organizacji, wizerunków własnych, aktualnej i pożądanej tożsamości oraz poszczególnych elementów mieszanki tożsamości (Tab. 3.).

Przedmiot analizy	Cel analizy	Rekomendowane metody i techniki badawcze
strategiczne założenia organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie wytycznych z planu strategicznego, 	<ul style="list-style-type: none"> analiza danych wtórnych, wywiady,
analiza sił i słabości	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie silnych i słabych stron organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> analiza danych wtórnych, wywiady, obserwacja,
analiza portfela	<ul style="list-style-type: none"> określenie roli poszczególnych produktów z oferty przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> analiza danych wtórnych, wywiady,
funkcjonowanie organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie wzajemnych relacji między jednostkami organizacyjnymi, 	<ul style="list-style-type: none"> analiza danych wtórnych, wywiady, obserwacja,
wizerunek własny organizacji	<ul style="list-style-type: none"> określenie sposobu postrzegania organizacji przez jej pracowników, 	<ul style="list-style-type: none"> techniki jakościowe (zogniskowany wywiad grupowy, indywidualny wywiad pogłębiony), techniki ilościowe – badanie ankietowe,
tożsamość organizacji	<ul style="list-style-type: none"> określenie tożsamości aktualnej, określenie tożsamości pożądanej, 	<ul style="list-style-type: none"> metoda pajęczyny, metoda gwiazdy, metoda drabiny, test tożsamości organizacji Kellera, Balmers Affinity Audit (BAA),
elementy mieszanki tożsamości organizacji (tożsamość komunikowana)	<ul style="list-style-type: none"> analiza klimatu organizacji, analiza systemu komunikowania się organizacji, analiza wizualizacji przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> SOCIPO, ROIT, kwestionariusz diagnozowania systemu tożsamości organizacji, kwestionariusz satysfakcji z komunikowania się, kwestionariusz komunikowania wewnątrz organizacji, kwestionariusz audytu komunikowania się wewnątrz organizacji, matryca spójności wizualnej.

Tab. 3. Analiza przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

W ramach **analizy strategii** diagnozie powinna zostać poddana przede wszystkim misja organizacji oraz cele długookresowe. Określenie pożądanego kierunku, w którym zmierza przedsiębiorstwo, uchroni organizację przed popełnieniem błędów na etapie planowania tożsamości oraz przygotowywania rozwiązań projektowych. Jako przykład można tu przywołać dużego dostawcę działającego w branży chemicznej, oferującego różnego rodzaju farby i barwniki. W momencie podjęcia prac nad opracowaniem nowego systemu tożsamości, które z założenia mia-

ły skoncentrować się na uporządkowaniu dotychczas stosowanych emblematów i nośników, firma obsługiwała jedynie nabywców instytucjonalnych. Podejmowane przez firmę działania były zatem typowe dla rynku *business-to-business*, co w tym przypadku oznaczało, między innymi, przywiązywanie mniejszej wagi do wykorzystywania nośników emblematów organizacji (zwłaszcza opakowań). Analiza strategicznych założeń przedsiębiorstwa pozwoliła ustalić, że prace polegające na porządkowaniu dotychczas wykorzystywanych wyróżników byłyby bezcelowe, bowiem z założeń strategii firmy wynikało, że przedsiębiorstwo planuje wejście ze swoimi produktami na rynek nabywców indywidualnych. Zmiana rynku docelowego, dokładniej zaś mówiąc poszerzenie rynku dotychczas obsługiwanego o nowe segmenty, wymusiło podjęcie prac w zupełnie innym zakresie. Aby móc dotrzeć ze swoimi produktami do nowej grupy nabywców, firma musiała zbudować nową tożsamość, co wymagało znacznego poszerzenia prac analitycznych (między innymi konieczność przeprowadzenia analizy otoczenia) oraz podjęcia szeroko zakrojonych prac projektowych (nowa nazwa, symbol, kolorystyka, system nośników ze szczególnym uwzględnieniem opakowań).

Niezbędne jest również przeanalizowanie **silnych i słabych stron organizacji**. Tożsamość powinna bowiem eksponować to, co pozytywnie wyróżnia organizację na tle innych. Pamiętać należy również o tym, że tożsamość jest silnie związana z rzeczywistością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jako przykład umiejętnego wykorzystania silnej strony w procesie budowania tożsamości można podać firmę Anwil z Włocławka, która dzięki nakładom na unowocześnienie technologii, zaczęła spełniać rygorystyczne przepisy dotyczące ochrony środowiska, co znalazło odbicie w nowych emblematach przedsiębiorstwa.

Uzupełnienie powyższych analiz stanowi **ocena portfela produktów**, jakie oferuje przedsiębiorstwo. Kwestie dotyczące stopnia zróżnicowania obsługiwanych rynków produktowo – geograficznych oraz grup nabywców tworzących rynki docelowe są kluczowymi czynnikami decydującymi o rodzaju docelowej tożsamości. Ważne jest również to, jaką rolę odgrywają poszczególne grupy produktów. Brak uwzględnienia tego typu informacji na etapie prac planistycznych może spowodować opracowanie strategii tożsamości, która nie zapewni realizacji stawianych przed nią celów.

Po ustaleniu wskazań dla kształtowania tożsamości płynących ze strategii organizacji należy dokonać ich uszczegółowienia w oparciu o **analizę funkcjonowania organizacji**. Analiza ta, prowadzona w oparciu o badanie schematu organizacyjnego, regulaminu organizacyjnego, pogłębiona o analizę wzajemnych relacji między poszczególnymi składowymi organizacji, umożliwi poznanie wzajemnych powiązań i kompetencji poszczególnych podmiotów, co pozwoli na wyznaczenie podstawowych założeń strategii tożsamości oraz jej wdrażania. Analizowanie omawianego obszaru nabiera szczególnego znaczenia w przypadku firm dużych, wielooddziałowych, silnie zdywersyfikowanych, powstałych na skutek łączenia się wcześniej odrębnych podmiotów rynkowych. Zbudowanie systemu tożsamości bez uwzględnienia wyników analizy funkcjonowania organizacji jest obarczone bardzo dużym ryzykiem, wynikającym z ignorowania charakteru relacji między poszczególnymi składowymi przedsiębiorstwa.

W procesie budowania tożsamości niezwykle istotną rolę odgrywa **ustalenie obecnej i zdefiniowanie pożądanej tożsamości**. Ustalenia poczynione na tym etapie będą stanowiły podstawę, w oparciu o którą w kolejnej fazie będą konstruowane rozwiązania projektowe.

W literaturze anglojęzycznej można znaleźć opisy takich metod analizowania tożsamości organizacji jak: metoda pajęczyny, gwiazdy, drabiny, test Kellera czy BAA. Większość z nich została zaadaptowana na potrzeby badań nad tożsamością, bowiem ich autorzy stworzyli je z myślą o innych badaniach, np. badaniu konsumentów pod kątem wizerunku marki. Każda z wymienionych metod sprawdza się w innej sytuacji decyzyjnej, na innym etapie w procesie analizowania tożsamości. Wszystkie mają szereg zalet, ale też nie są wolne od wad. Celem dokonanej poniżej krótkiej analizy wybranych (częściej stosowanych w praktyce) metod było raczej wskazanie możliwości korzystania z pewnych narzędzi diagnostycznych, niż ich kompleksowa ewaluacja.

Stosunkowo prostą techniką pozwalającą na ustalenie jednolitego stanowiska kierownictwa w opisywaniu pożądanej tożsamości organizacji jest zaproponowana przez Bernsteina *metoda pajęczyny* (Bernstein 1984: 233-238). Podstawą tej metody jest przeprowadzenie badania w formie sesji, której uczestnikami powinni być wszyscy przedstawiciele kierownictwa organizacji. W pierwszej fazie spotkania uczestnicy są proszeni o wymienienie atrybutów, które ich zdaniem odgrywały decydującą rolę w rozwoju organizacji i które mogą być równie ważne dla jej dalszego rozwoju. Stworzona lista powinna zawierać wszystkie istotne czynniki, niezależnie od ich zgodności z osobistymi preferencjami. Po zakończeniu dyskusji uczestnicy sesji proszeni są o wskazanie ośmiu czynników, które są według nich najważniejsze oraz o dokonanie w sposób indywidualny oceny organizacji według podanych czynników. Ocena ta powinna zostać dokonana dwukrotnie – najpierw z punktu widzenia otoczenia organizacji, następnie w sposób zgodny z własną opinią. Różnice między zbiorową opinią uczestników spotkania a dokonaną przez nich estymacją opinii otoczenia przedstawia się na jednym diagramie. Sporządzenie diagramu stanowi punkt wyjścia do dyskusji, która powinna prowadzić do osiągnięcia jednomyślności co do podstawowych zasad konstruowania lub modyfikowania tożsamości organizacji (Bernstein 1984: 233 – 238).

Zaproponowana przez Bernsteina metoda ma dwie zasadnicze zalety. Po pierwsze, daje szansę na wyrażenie myśli kierownictwa i prowadzi do jednoznacznego sformułowania pożądanej przez nie tożsamości organizacji. Sprawdza się ona w szczególności jako sposób inicjowania dyskusji nad celami organizacji. Po drugie, niejako dodatkowo, umożliwia odkrycie obszarów będących źródłem konfliktów wśród kierownictwa.

Jednakże metoda pajęczyny jest obciążona poważnymi słabościami. Przede wszystkim nie daje ona możliwości pomiaru aktualnej tożsamości. Zasadność jej stosowania jest zatem ograniczona do tożsamości pożądanej. Poza tym bazuje na pomiarze opinii kierownictwa, która może znacznie odbiegać od rzeczywistego postrzegania organizacji przez jej otoczenie (zarówno pracowników, jak i grupy zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa).

Zmodyfikowaną postać metody Bernsteina zaproponował Lux. Jego *metoda gwiazdy* (Lux 1986: 515-537) również sprowadza się do stymulowania dyskusji

miedzy członkami kierownictwa przedsiębiorstwa, zaś podstawowa różnica polega na ustaleniu z góry atrybutów pozwalających na wyróżnienie organizacji. Lux wyodrębnił siedem elementów, na których powinno bazować konstruowanie tożsamości organizacji¹:

- potrzeby (motywacja wewnętrzna i zewnętrzna), czyli kluczowe elementy osobowości organizacji, istotne dla jej przetrwania i pobudzające do podstawowej aktywności, takie jak np. rozwój, bezpieczeństwo, zdrowa atmosfera pracy;
- kompetencje, tj. specjalne umiejętności i przewagi konkurencyjne organizacji;
- postawa (poglądy), czyli sposób, w jaki organizacja widzi samą siebie i swoje otoczenie;
- podstawa, rozumiana jako fizyczna i strukturalna przestrzeń, w której ramach działa organizacja, np. budynki, lokalizacja, struktura organizacyjna;
- temperament, czyli sposób, w jaki organizacja realizuje swoje cele, jest to miara siły, intensywności, szybkości i odczuć związanych z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo;
- pochodzenie – pozwala wychwycić relacje między teraźniejszą osobowością a przeszłością organizacji, jest w szczególności sposobem związana z atrybutami, które kształtowały organizację w przeszłości;
- interesy, czyli skonkretyzowane średnio i długookresowe cele organizacji, wymiar ten jest ściśle związany z tym, co organizacja chce osiągnąć w przyszłości.

Tak sporządzona lista jest wykorzystywana w trakcie wywiadów przeprowadzanych z pracownikami organizacji oraz podczas obserwowania działań podejmowanych przez organizację. Zebrane na tej podstawie dane pozwalają na dokonanie opisu organizacji z punktu widzenia wszystkich wcześniej wyodrębnionych elementów (Lux 1986: 515 – 537).

Podejście zupełnie odmienne od uprzednio omawianych prezentuje metoda pomiaru tożsamości organizacji zaproponowana przez Van Rekoma (Van Rekom 1997: 410-422). Po raz pierwszy metoda ta została opisana przez Reynoldsa i Gutmana w 1984 jako pogłębiony wywiad indywidualny, wykorzystywany w celu przyjrzenia się sposobowi, w jaki konsumenci transponują atrybuty produktu w pełne znaczenia skojarzenia odnoszące się do nich samych. *Technika drabinowa* początkowo służyła ustalaniu tych aspektów wizerunku produktu lub marki, które są istotne z punktu widzenia klienta i które bierze on pod uwagę, rozważając zakup lub używanie danego dobra. Jednakże metoda ta pozwala również na ustalanie tożsamości organizacji. Sygnały, które przedsiębiorstwo wysyła do swojego otoczenia, są rezultatem działań jego pracowników, którzy również wysyłają własne sygnały do otoczenia (między innymi związane z podejściem do wykonywanej pracy). Według Van Rekoma pomiar tożsamości organizacji polega na wykryciu struktury kolektywnych znaczeń organizacji. Respondentowi zadaje się szereg pytań, na przykład: na czym polega twoja praca?, co dokładnie robisz?, dlaczego robisz to w ten sposób?, dlaczego jest to ważne?. Zatem wywiad zaczyna się od pytania o konkretne działania, finalnie zaś ma doprowadzić do spenetrowania osobowości organizacji (Van Rekom 1997: 410 – 422). Omawiana metoda pozwala skonstruować pełny obraz działań, za pomocą

których organizacja oddziałuje na grupy w swoim otoczeniu, wartości i celów, które leżą u podstaw tych działań oraz relacji między nimi. Można to ustalić nie tylko dla organizacji jako całości, ale również dla poszczególnych działów. Dodatkowo otrzymamy wówczas możliwość porównania całości organizacji z poszczególnymi działami oraz szansę dokonania porównań między działami, dzięki czemu możliwe staje się ujawnienie, które czynniki tożsamości organizacji korespondują z czynnikami wizerunku organizacji w oczach różnych grup z jej otoczenia.

Do pomiaru wewnętrznych efektów płynących z tożsamości organizacji służy metoda zaproponowana przez Kellera (Keller 1993: 1-22). Sprawdza się w ona sytuacji, gdy kierownictwo zauważa brak skuteczności w kształtowaniu tożsamości wewnątrz organizacji, ale nie potrafi ustalić przyczyn takiego stanu rzeczy. W *teście Kellera* wyróżniono pięć wymiarów, których kombinacja pozwala na zmierzenie stopnia identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem i jego działaniami. Są to:

- umiejętność identyfikacji – ogólna zdolność pracowników do identyfikowania się z czymkolwiek,
- prezentacja – gotowość do pracy,
- satysfakcja – poziom satysfakcji z pracy (zarówno zadań, jak i ich wykonania),
- klimat organizacyjny – mieszanka elementów związanych z zachowaniem, stylem zarządzania, atmosferą panująca w przedsiębiorstwie,
- przykładowe funkcje – poziom, do którego ludzie uważają, że warto się identyfikować z organizacją (Keller 1993:1-22).

Znajomość powyższych wymiarów jest kluczowa nie tylko dlatego, iż pracownicy odgrywają centralną rolę w budowaniu zewnętrznych wizerunków organizacji, ale także dlatego, że odgrywają oni decydującą rolę w osiąganiu sukcesu przez organizacje działające na silnie konkurencyjnym rynku. Keller stworzył kwestionariusz, który sprawdza powyżej omówione wymiary i ich determinanty oraz wymaga przypisania im odpowiednich wycen, dzięki czemu możliwe staje się porównanie osiąganych wyników do średniej w danej branży. Wymiary i determinanty zaproponowane przez Kellera przedstawia tabela 4.

Wymiar	Determinanta
umiejętność identyfikacji	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeba identyfikacji • chęć identyfikacji • strach przed identyfikacją
prezentacja	<ul style="list-style-type: none"> • chęć do zachowania • chęć do zachowania w tej firmie
satysfakcja	<ul style="list-style-type: none"> • zadowolenie z kariery • zadowolenie z pracy w tej firmie
klimat organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • zachowanie • styl zarządzania • atmosfera w organizacji
przykładowa funkcja	<ul style="list-style-type: none"> • ocena organizacji

Tab. 4. Wymiary i ich determinanty w teście Kellera. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Keller, I. 1993. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity*, *Journal of Marketing*, vol. 57, s. 1-22.

Jeśli w danej firmie motywacja pracowników do osiągnięć jest niższa niż osobista potrzeba osiągnięć, jeśli satysfakcja z pracy w firmie jest niższa niż poziom satysfakcji związany z wykonywaniem określonego rodzaju zadań etc., test Kellera pozwoli szybko zdiagnozować przyczynę tych niekorzystnych różnic, które mogą być związane z:

- cechami organizacji (klimat organizacyjny),
- cechami pracowników (stopień identyfikowania się z kimś lub czymś, stopień usatysfakcjonowania wybraną ścieżką kariery, stopień zmotywowania do osiągania wysoko postawionych celów),
- interakcją między cechami pracowników a cechami organizacji (satysfakcja z konkretnej pracy w konkretnej firmie, motywacja do osiągnięć w konkretnej firmie).

Wyjaśnienie sił, które podtrzymują tożsamość organizacji, jest celem *audytu podobieństwa* (ang. *Balmers Affinity Audit* - BAA). Metoda ta jest rezultatem badań prowadzonych przez Balmera (Balmer, Van Riel 1997: 340-355) nad tożsamością BBC Scotland. Badania pokazały, że podstawowy proces społeczno-psychologiczny podtrzymujący tożsamość organizacji jest bardzo złożony. Personel w swoim działaniu kieruje się pewnymi wartościami i wierzeniami. Mogą one przyjmować różne formy – na przykład wartości wyznawanych przez założyciela organizacji czy przez organizację lub jej oddziały. Zdaniem Balmera kompozycja wartości i wierzeń formuje osobowość organizacji, która z kolei jest kluczową determinantą tożsamości organizacji. Stosowanie BAA wymaga szerokiego dostępu badacza do wnętrza organizacji, aby mógł poznać dominujący system wartości i wierzeń. Odkrycie tego systemu jest możliwe jedynie poprzez poznanie codziennego języka, ideologii, rytuałów i wierzeń personelu. Badacz ma do czynienia z wieloma metodami pozyskiwania danych: częściowo ustrukturalizowanymi wywiadami, obserwacją, analizą danych wtórnych (dokumentacji).

Metoda BAA składa się z czterech podstawowych etapów: ustalenia misji i strategii organizacji, zidentyfikowania dominującego wewnątrz organizacji systemu wartości i wierzeń, oceny tego systemu z punktu widzenia misji i strategii oraz kulturowania tych wartości i wierzeń, które wspierają misję i strategię. (Balmer, Van Riel 1997: 340-355)

Jak wspomniano uprzednio, oprócz metod pozwalających na całościowe analizowanie tożsamości organizacji istnieje jeszcze szereg metod służących diagnozowaniu poszczególnych elementów mieszanki tożsamości. Instrumenty (metody) te można podzielić na trzy zasadnicze grupy: służące analizie zachowania organizacji, pozwalające analizować komunikowanie się organizacji oraz dające możliwość oceny działań z zakresu wizualizacji przedsiębiorstwa. W ramach analizowania zachowania organizacji należy wyróżnić dwa kluczowe obszary, jakimi są klimat organizacyjny oraz identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem.

Koncepcja klimatu organizacji jest obecna w literaturze anglojęzycznej od końca lat sześćdziesiątych minionego stulecia. Poprzez klimat organizacyjny rozumiano wówczas relatywnie ważną jakość wewnętrznego środowiska organizacji, która towarzyszy jej członkom, wpływa na ich zachowanie i może być opisana w kategoriach wartości zespołu charakterystyk (atrybutów) tegoż środowiska. Metoda SO-CIPO (ang. Shortened Organizational Climate Index for Profit Organizations) jest oparta na założeniu, że organizacja musi ciągle udzielać odpowiedzi na pytania:

- Czy ludzie mają szansę rozwijać się wewnątrz organizacji? Lub – czy organizacja koncentruje się na realizacji celów?
- Czy organizacja elastycznie dopasowuje się do otoczenia? Lub – czy organizacja stara się kontrolować aktualną sytuację?

Metoda SOCIOPO daje szansę na szybkie i relatywnie tanie pozyskanie opinii wielu osób z organizacji (nie tylko kierownictwa) na tematy o kluczowym znaczeniu dla organizacji. Jest dobrym punktem wyjścia dla wewnętrznej zmiany. Główną zaletą tej metody jest inicjowanie dyskusji i weryfikowanie tego, czy zmiany w klimacie organizacji podążają we właściwym kierunku. Stwierdzenie, że personel ma bezpośredni wpływ na tożsamość i wizerunki organizacji sugeruje wprost, że personel powinien identyfikować się z ideałami i celami organizacji. Wśród sposobów umożliwiających osiągnięcie tego można wymienić: efektywne komunikowanie, satysfakcję z wykonywanej pracy, styl zarządzania, kulturę organizacyjną i postrzegany prestiż organizacji. Wpływ tych zmiennych na identyfikowanie się personelu z organizacją można zmierzyć wykorzystując ROIT (Rotterdamski test identyfikowania się z organizacją, ang. *Rotterdam Organisational Identification Test*). Kluczowym zadaniem ROIT jest określenie siły identyfikowania się pracownika z organizacją. Aby to określić, należy poddać analizie między innymi takie czynniki jak: stopień poczucia przynależności, zgodność między celami i wartościami, wsparcie ze strony organizacji, poczucie akceptacji, poczucie bezpieczeństwa².

Badanie systemu komunikowania się wewnątrz organizacji może zostać przeprowadzone w oparciu o jedno z wystandaryzowanych narzędzi. Najprostsze z nich bazują na badaniu wykorzystywanych przez organizacje instrumentów komunikowania się i prowadzą do dokonania subiektywnej oceny konsekwencji ich stosowania. Jednym z instrumentów wykorzystywanych w tym zakresie jest kwestionariusz komunikowania się organizacji, inne to, np. kwestionariusz satysfakcji z komunikowania się³, kwestionariusz badania komunikowania wewnątrz organizacji⁴ czy kwestionariusz audytu komunikowania wewnątrz organizacji⁵. Wszystkie wymienione narzędzia cechuje bardzo zbliżone podejście do tematu oraz stosowanie podobnego w swej istocie instrumentu badawczego. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa możliwe jest zaprojektowanie specjalnego kwestionariusza pod kątem własnych potrzeb, z uwzględnieniem zespołu czynników istotnych z punktu widzenia danej organizacji.

Należy pamiętać również o tym, że analiza komunikowania nie może ograniczyć się do komunikacji między pracownikami organizacji. Bardzo ważnym obszarem, który powinien zostać poddany diagnozie, jest komunikowanie się organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym. Analizą dokonywaną pod kątem oceny efektywności w budowaniu pożądanego obrazu organizacji powinna zostać objęta dotychczasowa strategia promocyjna przedsiębiorstwa i jego produktów, jak również komunikowanie pożądanego tożsamości poprzez pozostałe instrumenty mieszanki marketingowej. Aby zweryfikować skuteczność przekazu konieczne będzie sięgnięcie do wyników badań wizerunku organizacji w oczach różnych grup odbiorców.

Ostatnim obszarem analizy wewnętrznej jest *audyt wizualny*, w ramach którego powinny zostać poddane diagnozie zarówno emblematy organizacji, jak i ich nośniki. Analiza emblematów powinna pozwolić na stworzenie pełnego katalogu dotychczas wykorzystywanego systemu nazewnictwa organizacji i jej produktów,

systemu symboliki, kolorystyki i typografii firmowej, dotychczasowych konstan-
sów promocyjnych. Analiza prowadzona pod kątem zgodności z podstawowymi
założeńiami strategii (dopasowania stylu i jakości do całej organizacji), spójności
poszczególnych elementów (ich wzajemnego dopasowania, dopełniania się), uzu-
pełniona o dane pochodzące z badań związanych z postrzeganiem i znajomością
poszczególnych elementów, powinna umożliwić podjęcie decyzji o zachowaniu,
modyfikacji lub całkowitej zmianie elementów bazowych.

Analiza nośników emblematów organizacji (test porównawczy) pozwoli nato-
miast ustalić katalog dotąd wykorzystywanych nośników, określić dotychcześnie-
swe sposoby umieszczania elementów bazowych na nośnikach, sprawdzić stopień
zachowania wytyczonych standardów w zakresie reprodukowania nazw, symboli,
kolorystyki i typografii firmowej. Dodatkowo pozwoli na zweryfikowanie spraw-
ności funkcjonowania struktur odpowiedzialnych za ochronę i prawidłowość sto-
sowania elementów bazowych.

Jak wspomniano we wstępie, firmy specjalizujące się w doradztwie z zakre-
su tożsamości organizacji starają się wypracowywać własne, autorskie metody ba-
dawcze. Przykładowo, jedna z polskich firm do audytu wizualnego swoich klien-
tów wykorzystuje (Skotarczyk 2002: 11-14):

- matrycę spójności wizualnej, która jest narzędziem pozwalającym na oce-
nę skali wykorzystania elementów systemu wizualnego oraz spójności po-
szczególnych nośników. Stosowana zwłaszcza w przypadku firm o rozbu-
dowanych strukturach organizacyjnych, bywa prowadzona w dwóch płasz-
czyznach – pionowej i poziomej. Analiza pionowa prowadzona jest w od-
niesieniu do określonego elementu w strukturze organizacyjnej jak np.
pion, departament, zaś pozioma koncentruje się na jednym wybranym no-
śniku, np. na wizytówkach,
- metodę 5P, bazującą na analizowaniu wykorzystywanego przez przedsię-
biorstwo systemu wizualnego przez pryzmat: proklamy, poligrafii, poli-
chromii, pisma oraz proporcji między elementami graficznymi,
- drzewo wartości o-pinia, które pozwala zanalizować system wizualny
w czterech głównych kategoriach: rynkowej, audytoryjnej, finansowej oraz
projektowej.
- badania ergonomiczne – koncentrują się na wizualnym aspekcie prezentacji
marki przedsiębiorstwa. Obejmują między innymi testy dystansu, pogłębio-
nej analizy wizualnej, testy kątometryczne oraz tachistoskopowe.

Aby zobrazować jak istotną rolę odgrywa audyt wizualny, posłużmy się przy-
kładem firmy Hortex. Analiza, o której mowa, została przeprowadzona na zlecenie
firmy Hortex w 2000 roku. W wyniku badania ustalono, że⁶:

- firma wprawdzie posiada opracowane standardy dotyczące wyglądu emble-
matów organizacji, ale brak precyzyjnych wytycznych dotyczących stoso-
wania emblematów na poszczególnych nośnikach przyczynia się do daleko
idącej swobody w ich wykorzystywaniu,
- pracownicy odpowiedzialni za tożsamość nie znają obowiązujących reguł,
co więcej, nie rozumieją oni zasadności ich przestrzegania,
- panuje nieporządek nazewniczy, w nazwach docierających do odbiorców
pojawiają się skróty, takie jak PRK, PHZ, ZPOW, których nie potrafią roz-
winąć nawet pracownicy firmy. Dodatkowo w nazwach występują błędy

merytoryczne, np. obok siebie występują wykluczające się wzajemnie człony zakład i oddział lub oddział i przedsiębiorstwo,

- istnieje wyraźna tendencja do podkreślania niezależności poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- cała infrastruktura przedsiębiorstwa jest bardzo przestarzała i stanowi silny dysonans w odniesieniu do nowoczesnej szaty graficznej opakowań produktów,
- w obecnym znaku występują uchybienia ergonomiczne. Dzięki wykorzystaniu testu pogłębionej analizy wizualnej ustalono, że w pogorszonych warunkach widoczności znak firmowy staje się niewyraźny. Test dystansu pozwolił stwierdzić, że znak oglądany z pewnej odległości traci swoje charakterystyczne atrybuty, zaś przy zmniejszeniach traci czytelność i staje się trudny do aplikacji (poszczególne jego elementy stają się niewidoczne). Dodatkowo niektóre elementy znaku, jak zielona linia i biała obwódka nie są wystandaryzowane,
- zawartość symboliczna znaku nie odpowiada szerokiemu asortymentowi ani charakterowi przedsiębiorstwa. Śnieżynka nie odzwierciedla całego asortymentu, który znacznie wykracza poza mrożonki, zatem nie reprezentuje ona całej organizacji. Nie budzi pożądanych skojarzeń. Dodatkowo jest bardzo statyczna i nie oddaje charakteru nowoczesnej, dynamicznie rozwijającej się organizacji.

Podsumowanie

Przedstawiona powyżej prezentacja metod i technik, jakie można wykorzystać w procesie analizowania organizacji i jej otoczenia pod kątem budowania tożsamości organizacji, stanowi jedynie przyczynek do podjęcia rozważań na temat zakresu informacji niezbędnych dla trafnego sformułowania strategii tożsamości przedsiębiorstwa. Oczywiście jest, że podstawowymi czynnikami determinującymi poddanie analizie określonych obszarów oraz zastosowanie proponowanych metod i technik są: charakter całego przedsięwzięcia (zależy głównie od tego, jaki jest zakres prac: uporządkowanie, modyfikacja czy całkowita zmiana tożsamości) oraz koszty. Praktyka rynkowa pozwala stwierdzić, że często pojawia się jeszcze jeden argument, jakim jest czas, który można przeznaczyć na prowadzenie prac analitycznych. Z całą pewnością prowadzenie szeroko zakrojonych prac analitycznych jest zarówno kosztowne, jak i czasochłonne. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wymaga dużego zaangażowania i chęci współpracy oraz wywołuje zwykle konieczność zatrudnienia wyspecjalizowanego podmiotu zewnętrznego. Z punktu widzenia konsultanta (firmy wyspecjalizowanej w budowaniu systemów tożsamości) wymaga szerokiej wiedzy z zakresu badań marketingowych oraz umiejętności przekonania zleceniodawcy o użyteczności prowadzonych analiz, z których wnioski będą stanowiły punkt wyjścia do planowania strategii tożsamości oraz do rozpoczęcia prac projektowych, związanych z przygotowaniem nowych emblematów organizacji i ich nośników.

Informacje o autorce

Dr Agnieszka Wilczak, Wydział Zarządzania UW, adiunkt, e-mail: awilczak@poczta.onet.pl

Przypisy

- 1 Koncepcja ta bazuje na pracy J. Guilforda, *Personlichkeit*, Weinheim 1954, który wyróżnił siedem wymiarów pozwalających na opisanie charakteru człowieka
- 2 Kompletny kwestionariusz obejmował 225 pytań opatrzonych skalą Likerta, na które respondent musiał udzielić odpowiedzi poprzez wskazanie stopnia zgadzania się lub nie z danym stwierdzeniem w pięciostopniowej skali. Cały kwestionariusz jest podzielony na cztery sekcje, dodatkowo pomiar identyfikowania się z organizacją jest poprzedzony pytaniami dotyczącymi komunikowania się pracowników oraz charakterystyki osobistej i organizacji.
- 3 W badaniu przeprowadzonym za pomocą tego instrumentu zadaniem respondentów polega na przypisaniu ocen w dziesięciostopniowej skali ośmiu zmiennym warunkującym satysfakcję z systemu komunikowania się. Te zmienne to: klimat komunikowania się, komunikacja kierownicza, integracja, jakość mediów, komunikacja pozioma, informowanie o organizacji, sprzężenie zwrotne, komunikacja z podwładnymi.
- 4 Zastosowanie tego instrumentu pozwala na dokonanie porównania między stanem aktualnym a pożądanym. Kwestionariusz umożliwia dokonanie oceny ilości niezbędnych informacji, ilości informacji przekazywanych innym, sprzężenia otrzymanych informacji na skutek informacji przekazanych, ilości informacji, ich aktualności, klimatu komunikowania się, satysfakcji zawodowej, kanałów używanych do komunikowania.
- 5 W omawianym badaniu kluczową rolę odgrywa z kolei dwanaście zmiennych: całościowa satysfakcja z komunikowania w organizacji, ilość informacji otrzymywana z różnych źródeł – aktualnie i idealnie, otrzymywana ilość informacji związana z konkretnymi zadaniami – aktualnie i idealnie, wymagające poprawienia obszary komunikowania się, satysfakcja z pracy, dostępność systemu komputerowego, alokacja czasu pracy, zachowania komunikacyjne respondenta, specyficzne pytania organizacji, wzorce informacyjne.
- 6 Na podstawie materiałów wewnętrznych firmy Hortex Holding SA

Bibliografia:

- Balmer, J.M.T., C.B.M. Van Riel. 1997. Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, vol. 31, nr 5/6, s. 340-355.
- Bernstein, D. 1984. *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*, London: Holt, Rinehart and Winston, s. 233-238.
- Kapferer, J. N. 1995. *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London: Kogan Page.
- Karasiewicz, G., Podstawka, K. i M. Trojanowski. 1998. *Plan marketingowy*, maszynopis, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, s. 23-30.
- Keller, I. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, s. 1-22.
- Lux, P.G.C. 1986. Zur Durchfuehrung von Corporate Identity Programmen. w: Birkigt K., M. Stadler, *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*, s. 515-537. Landsberg an Lach: Verlag, Moderne Industrie.
- Maison, D. 2001. *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Warszawa: PWN.
- Nikodemska-Wołowik, A.M. 1999. *Jakościowe badania marketingowe*, Warszawa: PWE.
- Podstawka, K. 1997. *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Rzeszów, s. 43-49.
- Schmitt, B., A. Simonson. 1999. *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Skotarczyk, M. 2002. Audyt wizualny. *Marketing w praktyce*, nr 9, s. 11-14.
- Van Rekom, J. 1997. Deriving an Operational Measure of Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, vol. 31, nr 5/6, s. 410 – 422.
- Van Riel, C.B.M. 1995. *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall
- Wilczak, A. 2001. Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o tożsamość organizacji. w: *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Sopot: Gdańska Fundacja Kształcenia Menadżerów, -30.s. 564-565.
- Wilczak, A. 2003. *Tożsamość organizacji w strategii marketingowej*, niepublikowana rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, s. 66-75.