

Magdalena RZEMIENIAK  
Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
m.rzemieniak@pollub.pl

## TOŻSAMOŚĆ W SIECIACH ORGANIZACYJNYCH

**Streszczenie.** Celem artykułu jest wskazanie problemów podczas planowania procesu świadomego i celowego budowania tożsamości sieci organizacyjnych. Przyjęto założenie badawcze zakładające, że kreowanie tożsamości przez organizację może stać się modelowym sposobem postępowania dla sieci organizacyjnej. Do zweryfikowania założenia badawczego wykorzystano krytyczną analizę danych źródłowych wtórnych (metodą *desk research*), studia literaturowe polskojęzycznej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badania metodą *case study*, wzbogacone o obserwacje własne oraz przeprowadzone wywiady osobiste.

**Słowa kluczowe:** tożsamość, wizerunek, reputacja, sieci organizacyjne

## THE IDENTITY OF ORGANIZATIONAL NETWORKS

**Summary.** The aim of this article is to show the importance of conscious and purposeful creation of organizational network identity. The author has made a research assumption that the way of creating the identity by the organization may become the standard method of conduct for the organizational network. In order to verify the research assumption, the author has used critical data analysis on secondary sources (with the desk research method), the Polish and foreign subject literature studies as well as case study research enhanced with author's own observations and carried out personal interviews.

**Keywords:** identity, image, reputation, organizational networks

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie wagi, znaczenia i problemów występujących podczas procesu świadomego i celowego budowania tożsamości sieci organizacyjnych. Przyjętym założeniem badawczym był fakt, że kreowanie tożsamości przez organizację może stać się modelowo-

wym sposobem postępowania dla sieci organizacyjnej. Do zweryfikowania założenia badawczego wykorzystano krytyczną analizę danych źródłowych wtórnych (metodą *desk research*), studia literaturowe polskojęzycznej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badania metodą *case study*, wzbogacone o obserwacje własne oraz przeprowadzone wywiady osobiste. W artykule dokonano przekrojowej analizy pojęcia tożsamości. Trud związany z porządkowaniem pojęć był konieczny dla przeprowadzenia dalszych badań.

Badania wskazują, że dynamika tożsamości organizacji jest podobna do dynamiki tożsamości sieci. Z badań empirycznych nad tożsamością organizacji wynika, że taktyki kategoryzacyjne operujące tylko na poziomie struktury tożsamości, bez analizy reakcji na zagrożenie tożsamości sieci organizacyjnej są nieskuteczne.

W świetle badań należałoby także zwrócić uwagę na to, że sieci organizacyjne mogą naśladować inne sieci, które odniosły sukces<sup>1</sup>. Może do tego prowadzić technika benchmarkingu<sup>2</sup>. Naśladownictwo zatem paradoksalnie powoduje eliminację jednego z najważniejszych elementów koncepcji tożsamości, tj. unikalności czy też „czynnika wyróżniającego od innych”. Zatem element definicji tożsamości „wyróżniający cechy sieci organizacyjnej” powinien być tutaj zmieniony na: „wyróżniający cechy sieci organizacyjnej, które przynoszą jej sukces”. Jeśli jakieś unikalne cechy sieci organizacyjnej nie przynoszą sukcesu, to sieć może naśladować inne sieci, by odrobić straty, wynikłe z podtrzymywania nieefektywnej tożsamości. Interesujący wynik badań wskazuje na to, iż silna tożsamość sieci organizacyjnych wpływa na interpretacje kwestii problematycznych w sieci jako kwestii strategicznych, a nie politycznych. Zatem nie słaba, a silna tożsamość wpływa pozytywnie na zmiany strategiczne i działania proaktywne w organizacji<sup>3</sup>. Ponadto silna tożsamość koreluje pozytywnie z bogatszymi strukturami wymiany informacji, gdzie występuje mniejsza formalizacja, a większa partycypacja i natężenie interakcji. Wszystko to może wpływać na innowacyjne podejście do planowania i projektowania przyszłości sieci organizacyjnej<sup>4</sup>.

## 2. Pojęcie tożsamości w świetle badań literaturowych

Pojęcie tożsamości zostało zdefiniowane w literaturze przedmiotu pod koniec dwudziestego wieku. Według H. Stuart i D. A. Whettena, J. E. Dutton i J. M. Dukerisch pojęcie to obejmuje główne atrybuty podmiotu (jakim oczywiście może być sieć organizacyjna), takie jak

---

<sup>1</sup> Gioia D., Thomas J.: Identity, Image and Issue of Interpretation: Sensemaking during strategic change in Academia. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 2, 1995, p. 375.

<sup>2</sup> Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013, s. 45.

<sup>3</sup> Kotler Ph., Keller K.L.: Marketing. Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2012, s. 119.

<sup>4</sup> Nowicka-Skowron M., Pachura P., Grabara I., Nowak-Marcincin J.: The Informatization of the Logistics Activity in a Firm, [in:] CECOL 2011. Proceedings of the II Central European Conference on Logistics 2011, (eds.) by Maria Nowicka-Skowron. October 20-21, 2011. Częstochowa, Sekcja Wyd. WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 227-237.

wartości organizacji, kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty<sup>5</sup>. Zaś K. Konecki, K. Elsbach i R. Kramer postrzegają tożsamość sieci organizacyjnej z perspektywy członków sieci, dla których może ona oznaczać proces poznawczy<sup>6</sup> lub percepcję głównych cech organizacji<sup>7</sup>.

Początkowo tożsamość była postrzegana pośrednio do procesu budowania wizerunku<sup>8</sup>. Była pewnego rodzaju kolejnym etapem w procesie analizy tożsamości w kontekście konkurencyjności sieci. W konsekwencji powstały modele zarządzania tożsamością, wizerunkiem i reputacją<sup>9</sup>. Jednak perspektywa tożsamości nabrała charakteru interdyscyplinarnego<sup>10</sup>. W związku z tym faktem jest punktem wyjścia dla wielu koncepcji z zakresu zarządzania<sup>11</sup> i marketingu<sup>12</sup>, a w szczególności komunikacji<sup>13</sup>, zachowania organizacyjnego<sup>14</sup>, zarządzania marką<sup>15</sup> oraz wizerunku marki<sup>16</sup>.

Zwiększenie zainteresowania pojęciem tożsamości nastąpiło na fali rozwoju nurtu badań społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu<sup>17</sup>. Teoretycznym momentem utrwalenia definicji

---

<sup>5</sup> Stuart H.: Exproing the Corporate Identity/Corporate Image Interface, an Empirical Study of Accounting Firms. „Journal of Communication Management”, Vol. 2, No. 4, 1999, p. 357.

<sup>6</sup> Konecki K.: The social construction of enterprise strategies. Consequences of privatization. „Journal for East European Management Studies”, Vol. 2, No. 2, 1997, p. 121.

<sup>7</sup> Elsbach K.: Managing organisational legitimacy in the California cattle industry: The effectiveness of verbal accounts. „Administrative Science Quarterly”, No. 39, 1994, p. 442; Kramer R., Elsbach K.: Members responses to organizational identity threats: encountering and countering Business Week ranking. „Administrative Science Quarterly”, No. 41, 1996, p. 57.

<sup>8</sup> Abratt R.: A new Approach to the Corporate Image Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, No. 1, 1989, p. 63.

<sup>9</sup> Abratt R.: A new Approach to the Corporate Image Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, No. 1, 1989, p. 63-76; Dowling G.R.: Managing You Corporate Images. „Industrial Marketing Management”, Vol. 15, No. 2, 1986; Stuart H.: Exproing the Corporate Identity/Corporate Image Interface, an Empirical Study of Accounting Firms. „Journal of Communication Management”, Vol. 2, No. 4, 1999, p. 357-371; Balmer J.M.T., Gray E.R.: Corporate Identity and Corporate Communication: Creating and Strategic Advantage. „Corporate Communication an International Journal”, Vol. 4, No. 4, 1999, p. 171-176.

<sup>10</sup> Balmer J.M.T., Greyser S.A.: Corporate Marketing integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communication, Corporate Image and Corporate Reputation. „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 7-8, 2006, p. 730; Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.: Identity, Intended Image Construed Image and Reputation: an Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. „Journal of The Academy of Marketing Sciences”, Vol. 34, No. 2, 2006, p. 99; Cornelissen P., Haslam A., Balmer J.M.T.: Social Identity, Organisational Identity and Corporate Identity: Towards and Integrated Understanding of Process, Patterning and Products. „British Journal of Management”, Vol. 18, No. 1, 2007, p. 37.

<sup>11</sup> Kennedy S.H.: Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ergo Trip? „European Journal of Marketing”, Vol. 11, 1977, p. 130.

<sup>12</sup> Baker M.J., Balmer J.M.T.: Visual Identity: Trappings and Substance, special edition on Corporate Identity. „European Journal of Marketing”, Vol. 5-6, No. 3, 1999, p. 370.

<sup>13</sup> Abratt R.: A new Approach to the Corporate Image Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, No. 1, 1989, p. 69.

<sup>14</sup> Hatch M.J., Schulz M.: Relations beet Organisational Culture, Identity and Image. „European Journal of Marketing”, Vol. 31, No. 5-6, 1997, p. 361.

<sup>15</sup> Kapferer J.N.: Strategic Brand Management. Kogan Pade, London 1992, [w:] Berniak-Woźny J.: Tożsamość, organizacji - modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011, s. 2; Kennedy S.H.: Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ergo Trip? „European Journal of Marketing”, Vol. 11, 1977, p. 2.

<sup>16</sup> Barich A., Kotler Ph.: A Framework of Marketing. Image Management. „Sloan Management Review”, Vol. 32, No. 2, 1991, p. 100.

<sup>17</sup> Altkorn J.: Podstawy marketingu. Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2004.

tożsamości jest przyjęcie jej przez British Standard Institute<sup>18</sup>. Interdyscyplinarny charakter pojęcia tożsamości jest przyczyną wielu pomyłek czy bliskoznacznych zastosowań tego pojęcia. Zdarza się, że tożsamość bywa używana zamiennie z pojęciem wizerunku czy reputacji.

Według G. Davisa tożsamość sieci to jej wewnętrzny obraz, dotyczący wyłącznie jej wewnętrznych interesariuszy – uczestników organizacji. Natomiast obraz postrzegany przez interesariuszy zewnętrznych, G. Davis nazwał reputacją<sup>19</sup>. Zaś L. Barnett, J. Jarmiera i B. Lafferty<sup>20</sup> za tożsamość organizacji uznają podstawę budowania reputacji organizacji, tworząc w rezultacie kapitał reputacji.

Podstawy definicyjne tożsamości organizacji sformułowali już S. Albert i D.A. Whetton pod koniec lat osiemdziesiątych XX w., tworząc definicję tożsamości<sup>21</sup>. C.J. Fombrun rozwinęła dotychczasowe podejście do zbioru wartości i zasad, z którymi utożsamiają się uczestnicy wyznają sieci i wyróżnił składające się na tożsamość następujące elementy<sup>22</sup>:

- cechy postrzegane przez uczestników sieci jako rdzenne,
- cechy odróżniające od innych sieci,
- trwałe cechy łączące teraźniejszość i przeszłość z przyszłością.

Podsumowując, wieloznaczność i nieprecyzyjność terminologiczna utrudniają zrozumienie istoty pojęć tożsamość, wizerunek i reputacja. W niniejszym artykule tożsamość będzie traktowana jako suma wszystkich środków (system CI – *corporate identity*) używanych przez organizację do identyfikacji wśród swoich interesariuszy. W szerszym ujęciu tożsamość sieci traktowana jest jako systemowo odrębny i ujednolicony jej wizerunek, który cały czas jest przekazywany interesariuszom w postaci symboli, planowanej komunikacji oraz zachowania. Z kolei wizerunek sieci najczęściej jest utożsamiany z reputacją, choć w literaturze istnieją dwa różne podejścia do tych pojęć<sup>23</sup>. Według Abratta i Alvessona reputacja organizacji i wizerunek organizacji to pojęcia synonimiczne, które mogą być używane zamiennie<sup>24</sup>. Z kolei według Brona, Gruniga oraz Baricha wizerunek oraz reputacja to dwa odrębne pojęcia. Jednakże – według tego podejścia – można wyodrębnić trzy poglądy, w zależności od tego, jak jest postrzegana relacja pomiędzy nimi (reputacja wpływa na wizerunek, wizerunek wpływa na reputację lub też nie jest określona relacja między tymi terminami). Reputacja jest

<sup>18</sup> Berniak-Woźny J.: Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011, s. 4.

<sup>19</sup> Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S.: The Personification the Metaphor as a Measurement Approach for Corporate eReputation. „Corporate Reputation Review”, No. 4(2), 2001, p. 113.

<sup>20</sup> Barnett L.M., Jarmier J.M., Lafferty B.A.: Corporate Reputation: The Definitiotal Landscape. „Corporate Reputation Review”, Vol. 9, No. 1, 2006, p. 26-38.

<sup>21</sup> Albert S., Whetton D.A.: Organisational Identity, [in:] Cumming L.L., 1985, [in:] Berniak-Woźny J.: Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011, s. 4.

<sup>22</sup> Fombrun C.J., Van Riel C.: The Reputation Landscape. „Corporate Reputation Review”, Vol. 1, No. 1-2, 1997, p. 8.

<sup>23</sup> Gotsi M., Wilson A.M.: Corporate reputation: seeking a definition. „Corporate Communications”, No. 1, Vol. 6, 2001, p. 24.

<sup>24</sup> Abratt R.: A new Approach to the Corporate Image Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, No. 1, 1989, p. 63-76; Alvesson M.: The business concept as a symbol. „International Studies of Management and Organisation”, No. 3, Vol. 28, 1998, p. 86-108.

bardziej trwała niż wizerunek i może przedstawiać stosunkowo zgodny zapas dobrej woli i wsparcia w sprzyjających przypadkach (reputacje pozytywne) lub brak zaufania i unikanie w sytuacjach niepomysłnych (reputacje negatywne). Wizerunek nie jest ani statyczny, ani trwały, gdyż w miarę tego jak się zmienia sama organizacja i jej interesariusze, zmienia się jej wizerunek. Zazwyczaj rozwija się on w dłuższym czasie, jest rezultatem m.in. działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizację. Wypracowanie reputacji jest trudne i wymaga konsekwencji i czasu<sup>25</sup>.

### 3. Problematyka tożsamości sieci organizacyjnych

Autorzy D.A. Gioia, M. Schulz oraz K.G. Corley rozszerzyli koncepcję tożsamości sieci o wszystkich interesariuszy i zdefiniowali ją jako „wszystko to co rdzenne, charakterystyczne i trwałe dla sieci”<sup>26</sup>. N. Markwick i C. Fill dokonali podziału interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych, eksponując przy tym sposób budowania tożsamości<sup>27</sup>. Według E.R. Graya i J.M.T. Balmera tożsamość oznacza jej wyjątkowość i rzeczywistość, i jest zintegrowana z wizerunkiem, reputacją komunikacją sieci. Komunikacja zaś jest procesem umożliwiającym postrzeganie tożsamości sieci przez interesariuszy<sup>28</sup>. Według nich wizerunkiem jest to „co przychodzi na myśl, gdy usłyszymy nazwę lub gdy widzimy znak marki”<sup>29</sup>. Jest to także wewnętrzny stan umysłu, wynikający z działań komunikacyjnych, by się zaprezentować interesariuszom sieci<sup>30</sup>. Pomimo tego że wizerunek można, a nawet należy planować, kształtować, to jest podatny na wpływy mikro- i makrootoczenia, co może być przyczyną różnorodnych opinii (od pozytywnych do negatywnych).

Z kolei J. Dutton, J. Dukerich, C. Harquail<sup>31</sup> zaproponowali rozróżnienie pomiędzy dwoma typami percepcji tożsamości lub mówiąc inaczej dwoma rodzajami wizerunków sieci, czyli tożsamości postrzeganej przez członków sieci (*ang. members perceived network identi-*

---

<sup>25</sup> Brown T.J., Cox E.L.: Corporate associations in marketing and consumer research: a review. „Corporate Reputation Review”, No. 1, 2, Vol. 1, 1997, p. 34-38; Grunig J.M.: Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. „Public Relations Review”, No. 2, Vol. 19, 1993, p. 121-139; Barich A., Kotler Ph.: A Framework of Marketing Image Management. „Sloan Management Review”, Vol. 32, No. 2, 1991, p. 94-104; Predicting the unpredictable: Protecting retail & consumer companies against reputation risk. PricewaterhouseCoopers, p. 10-16.

<sup>26</sup> Gioia D.A., Schulz M., Corley K.G.: Organisational Identity, Image, and Adaptive Instability. „The Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1, 2000, p. 63-83.

<sup>27</sup> Markwick N., Fill C.: What Image Do You Project. „Management Review”, Vol. 82, No. November, 1993, p. 16.

<sup>28</sup> Gray E.R., Balmer J.M.T.: Managing Corporate Image and Corporate Reputation. „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 5, 1998, p. 695-702.

<sup>29</sup> Gray E.R., Balmer J.M.T.: Managing Corporate Image and Corporate Reputation. „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 5, 1998, p. 693.

<sup>30</sup> Bromley D.D.: Reputation, Image and Impression a Management. John Willey&Sons, Chichester 1993.

<sup>31</sup> Dutton J., Dukerich J., Harquail C.: Organisational images and member identification. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39, 1994, p. 240.

ty), dotyczącej cech organizacji, które przez członków uważane są za główne, wyróżniające i trwałe, oraz zinterpretowanego, zewnętrznego wizerunku (*ang. construed external image*), dotyczącego cech sieci postrzeganych przez uczestników otoczenia danej sieci za główne, wyróżniające i trwałe. Należy podkreślić, że zinterpretowany, zewnętrzny wizerunek sieci jest odbiciem zewnętrznej opinii publicznej lub opinii interesariuszy (*ang. stakeholders*) danej sieci<sup>32</sup>.

Reputacja sieci oznacza zdolność do dostarczania wartościowych wyników swoim interesariuszom i jest odzwierciedleniem sukcesów sieci w różnych obszarach<sup>33</sup>. Istnieje związek pomiędzy reputacją sieci a wizerunkiem. Reputacja jest sumą wizerunków powstałych we wszystkich grupach interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>34</sup>.

Kolejnym kluczowym pojęciem jest kapitał reputacji sieci, zdefiniowany przez J.A. Petricka, jako „część nadwyżki wartości rynkowej, która może zostać przypisana postrzeganiu przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnemu krajowemu i globalnemu obywatelowi organizacyjnemu (*ang. corporate citizen*)<sup>35</sup>. Kapitał reputacji sieci jest jednym z ważniejszych aktywów, który powinien być świadomie i celowo zarządzany.

Interesującą, pięcioelementową koncepcję zaprezentował również B.H. Schmitt, według którego tożsamość organizacji składa się z kultury organizacyjnej sieci, zachowań organizacyjnych sieci, otoczenia rynkowego oraz przyjętych strategii, oferowanych w sieci produktów lub usług oraz komunikacji i wizualizacji sieci<sup>36</sup>. J.M.T. Balmer zaś pod wpływem powyższej koncepcji, rozbudował swój pierwotny pomysł do tożsamości-mix<sup>37</sup>, czyli strategii sieci (*ang. strategy*), struktury sieci (*ang. structure*), komunikacji sieci (*ang. communications*), kultury sieci (*ang. culture*), reputacji sieci (*ang. reputation*), otoczenia sieci (*ang. environment*) oraz interesariuszy sieci (*ang. stakeholders*)<sup>38</sup>.

Z kolei autorzy J. M. T. Balmer i G.B. Soenen prezentują interesujący podział elementów tworzących tożsamość sieci<sup>39</sup>. Pierwszym z opisywanych elementów jest dusza. Według J. Balmera i G. B. Soenena „duszę sieci” stanowią wszystkie wartości panujące i podzielane przez pracowników i członków danej sieci, które znajdują swoje odbicie w ich sposobie odczuwania pewnych rzeczy, ich emocjach i wrażeniach. Drugim wyróżnionym składnikiem

---

<sup>32</sup> Rzemieniak M.: Kształtowanie wizerunku organizacji na rynku pracy, [w:] Wawer M. (red.): Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2011, s. 27; Rzemieniak M.: Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 78.

<sup>33</sup> Fombrun C., Van Riel C.: The Reputation Landscape. „Corporate Reputation Review”, Vol. 1, No. 1-2, 1997, p. 7.

<sup>34</sup> Bromley D.D.: Reputation, Image and Impression a Management. John Willey&Sons, Chichester 1993.

<sup>35</sup> Petrick J.A., Scherer R.F., Brodzinski J.D., Quin J.F., Ainina M.F.: Global Leadership Skills and Reputation Capital Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage „The Academy of Management Executive”, Vol. 13, No. 1, 1999, p. 55.

<sup>36</sup> Schmitt B.H., Simonson A., Marcus J.: Managing Corporate Image and Identity. „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 5, 1995, p. 84.

<sup>37</sup> Balmer J.M.T., Greyser S.A.: Corporate Marketing integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communication, Corporate Image and Corporate Reputation. „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 7-8, 2006, p. 250.

<sup>38</sup> Tamże, p. 73.

<sup>39</sup> Tamże, p.73.

jest umysł. Na ten komponent tożsamości składają się świadome decyzje i działania organizacji, zgodne z wyznawaną w niej filozofią, obowiązującą wizją, misją, strategią i celami sieci organizacyjnej. Kolejny element tożsamości stanowi głos, czyli zintegrowany system komunikacji sieci organizacyjnej, za pomocą którego sieć nawiązuje kontakt, tworząc pewnego rodzaju więź ze środowiskiem wewnętrznym, które jest niezmiernie ważnym uczestnikiem kreowania tożsamości, a także równie ważnym i cennym otoczeniem zewnętrznym<sup>40</sup>. Każda sieć organizacyjna jest rozpoznawana i zapamiętywana przez odbiorców, dzięki wielu widocznym atrybutom. To właśnie ich cechy są zazwyczaj poddawane ocenie ze strony „widowni”, która tworzy sobie subiektywny obraz i odbiór danej sieci organizacyjnej, dlatego warto, aby były one przemyślane. Tożsamość sieci organizacyjnej można rozpatrywać w trzech głównych płaszczyznach: tożsamości wizualnej (*ang. corporate design*), komunikacji sieci organizacyjnej (*ang. corporate communications*) oraz zachowań w sieci organizacyjnej (*ang. corporate behaviour*)<sup>41</sup>.

Komunikacja sieci organizacyjnej oznacza sposoby komunikowania się w sieci z otoczeniem, zawierające między innymi działania public relations czy politykę informacyjną sieci organizacyjnej.

Zachowania w sieci organizacyjnej to normy, wartości, tradycja, a także sposoby postępowania i zachowania pracowników oraz kierownictwa. Tożsamość wizualna sieci stanowi wszystko to, co jest widoczne dla klientów, współpracowników i całego otoczenia organizacji<sup>42</sup>.

Zbliżony podział tożsamości wyróżnia D. Tworzydło<sup>43</sup>:

- tożsamość wizualna sieci organizacyjnej, czyli znaki, symbole, style, ich sposób zaprezentowania interesariuszom,
- tożsamość komunikacyjna (werbalna) sieci organizacyjnej, która określa to, co sieć chce przekazać do otoczenia,
- tożsamość behawioralna sieci organizacyjnej jest przełożeniem ideologii powstałej w umysłach jej twórców na konkretne działania.

Zagrożeniem związanym z tożsamością sieci organizacyjnej jest niekonsekwencja w zaprojektowaniu, a potem we wdrażaniu poszczególnych jej elementów. Składowe tożsamości sieci organizacyjnej powinny ze sobą idealnie współgrać, a braki czy niedopasowanie jednego z elementów może zniszczyć efekt całościowy. Bardzo ważnym elementem tożsamości sieci organizacyjnej są zachowania w sieci. Przyczyniają się one do umacniania spójnego wizerunku, gdy uczestnicy sieci utożsamiają się z siecią organizacyjną, tworzą między sobą

---

<sup>40</sup> Tamże, p. 77.

<sup>41</sup> Balmer J.M.T.: *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing through the Fog*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35, No. 3-4, 2001, p. 258.

<sup>42</sup> Tamże, p. 259.

<sup>43</sup> Tworzydło D.: *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 13-14.

więzi interpersonalne oraz podtrzymują pozytywny obraz całej sieci w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym<sup>44</sup>.

Zachowania w sieci organizacyjnej to także kontakty osobiste, zachowanie, wygląd, maniery, przygotowanie do spotkania, sposób prowadzenia negocjacji itp. Spójność zachowań w sieci organizacyjnej wynika w dużym stopniu ze spójnego systemu wartości i świadomego zarządzania siecią przez pryzmat tychże wartości. Oznacza to zgodność wartości deklarowanych z wartościami rzeczywiście funkcjonującymi w sieci organizacyjnej, niezależnie od szczebla pracowniczego. Zarządzanie przez wartości zakłada identyfikację i integrację wartości ważnych dla sieci oraz wartości istotnych dla interesariuszy sieci<sup>45</sup>. Identyfikacja kluczowych wartości sieci organizacyjnej umożliwia skuteczne działania motywacyjne oraz automotytywacyjne, przy jednoczesnym rozwoju całej sieci organizacyjnej oraz jej uczestników. Działanie takie wymaga nie tylko identyfikacji kluczowych wartości sieci organizacyjnej, ale również konfrontacji wartości na poziomie jednostkowym oraz całej sieci.

Wszystkie zabiegi stosowane przez sieć organizacyjną w celu jej jednolitego postrzegania, stają się składową budowania jej tożsamości. Często wiele autorytetów sprowadza to pojęcie jedynie do kształtowania wizualnego obrazu całej sieci organizacyjnej, jednak w praktyce należy zadbać również o to, aby tożsamość sieci była reprezentowana przez styl i kulturę oraz działania komunikacyjne. Te dwa podejścia łączy koncepcja o celowym dążeniu zarządzających do jednolitych sposobów zachowania sieci organizacyjnej, pracowników i komunikowania, zarówno wewnątrz, jak i poza siecią<sup>46</sup>. Wszystkie te działania zmierzają do całościowej identyfikacji, a tym samym do jednolitej interpretacji sieci organizacyjnej w otoczeniu<sup>47</sup>. Kiedy mowa o całościowej identyfikacji sieci organizacyjnej, można wyróżnić jej dwie główne funkcje (por. tabela 1).

Tożsamość sieci organizacyjnej jest „swoistą autoprezentacją i sposobem działania w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym”<sup>48</sup>. Sieć organizacyjna ma własne instrumenty, takie jak: zachowania pracowników i interesariuszy, komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz sieci, a także wizualną stronę tożsamości. Sieci organizacyjne mają określone atrybuty, które wyróżniają je od konkurencji i stanowią wyróżniki tożsamości. Należą do nich takie czynniki, które dają sieci organizacyjnej możliwość dominacji wśród innych konkurentów o podobnej działalności. Ważnym wyróżnikiem tożsamości sieci jest także zaufanie do sieci organizacyjnej. Każda sieć organizacyjna starannie wybiera takie wyróżniki i je pielęgnuje, tak, aby docelowi konsumenci widzieli i cenili sobie działania podjęte przez daną sieć<sup>49</sup>.

<sup>44</sup> Rzemieniak M.: Public relations wewnętrzne w kontekście rozwoju pracowników i organizacji, [w:] Wawer M. (red.): Rozwój potencjału społecznego w organizacji. Wyd. WSPA, Lublin 2012, s. 179.

<sup>45</sup> Rzemieniak M.: Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.

<sup>46</sup> Bojar E.: The Emergence and Development of Clusters in Poland. Difin, Warszawa 2007, s. 67.

<sup>47</sup> Wojcik K.: Public Relation od A do Z. Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2001, s. 124-125.

<sup>48</sup> Szocki J.: Wizerunek firmy w mediach. Wyd. Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2008, s. 11.

<sup>49</sup> Tamże, s. 12-18.



Tabela 1

## Funkcje tożsamości sieci organizacyjnej

Funkcja integracyjna sieci organizacyjnej	Funkcja dyferencycyjna sieci organizacyjnej
Jest skierowana do otoczenia wewnętrznego. Rozwija świadomość własnego „ja” zarówno wśród liderów, jak i interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych.	Jest skierowana do otoczenia zewnętrznego. Akcentuje swoją osobowość i odmienność w postaci „czytelnego wizerunku”.
Wiąże przyjęte wzory i standardy z postępowaniem jednostek i przyswojeniu przez nie ról i założeń.	

Źródło: Skowron S., Szymoniuk B.: Strategia Doliny Ekologicznej Żywności. Materiały niepublikowane, Lublin 2006, s. 40.

Budowanie tożsamości sieci organizacyjnej można oprzeć i w pewnej części uzależnić od nastawienia liderów sieci, czy tożsamość ma być budowana na podstawie oczekiwań klientów czy też nastawiona na oczekiwania interesariuszy. Podejścia te się przeplatają. W przypadku pierwszego podejścia sieć organizacyjna budując swoją tożsamość porównuje się do wzorcowego modelu sieci organizacyjnej oraz stara się przedstawić i przybliżyć interesariuszom sieci oferowane korzyści w optymalny sposób. Druga koncepcja opiera się na silnej rywalizacji z konkurencją<sup>50</sup>.

#### 4. Studium przypadku tożsamości sieci organizacyjnej na przykładzie Doliny Ekologicznej Żywności (DEŻ)

Światowy rynek ekologicznej żywności dynamicznie rośnie<sup>51</sup>. W Polsce także istnieje ogromny potencjał dla rozwoju ekorynku. Województwo lubelskie jest regionem szczególnie odpowiednim do ekologicznej produkcji na szeroką skalę. Słabe uprzemysłowienie województwa lubelskiego, niski poziom zanieczyszczeń przemysłowych, stosunkowo niskie wykorzystanie osiągnięć agrotechniki w rolnictwie regionu, korzystne warunki klimatyczno-glebowe oraz ukształtowanie powierzchni stwarzają warunki dla rozwoju produkcji ekologicznej na szeroką skalę<sup>52</sup>. Rozwój rolnictwa ekologicznego w regionie lubelskim spowoduje stworzenie nowych miejsc pracy oraz poprawę sytuacji materialnej rolników, gdyż ekorolnictwo jest bardziej pracochłonne, a produkty droższe niż w rolnictwie konwencjonalnym; wy-

<sup>50</sup> Zarębska A.: Identyfikacja tożsamości organizacyjnej. Difin, Warszawa 2002, s. 84-85.

<sup>51</sup> Pabian A.: Ecological Aspects of Sustainability in Building Industry, [in:] Proceedings of the 3rd International Conference on Contemporary Problems in Architecture and Construction, November 20-24, 2011, Beijing, China, 2011; Bojar M.: Innovative regional development: instruments supporting development of regional institutional links. Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2011.

<sup>52</sup> Bojar E., Bojar M., Bojar W.: Cluster Initiatives in Eastern Poland: Good Practices in Agriculture and Food-Processing Industry, [in:] Kiminami L., Nakamura T. (eds.): Food Security and Industrial Clustering in Northeast Asia. Springer Japan, 2016; Bojar E.: Clusters. Politics. Management. Good Clustering Practices in the World. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2009.

maga większych nakładów pracy, ale gwarantuje większe przychody. Sytuacji rynkowej sprzyjał rozwój ekologicznego rolnictwa, co pociąga za sobą rozwój przetwórstwa i sieci sprzedaży produktów ekologicznych, a tym samym wzrost zatrudnienia; jednocześnie powstaje popyt na inne produkty ekologiczne (jak np. kosmetyki, środki czystości, odzież, meble) i usługi (ekoagroturystyka, zielolecznictwo, medycyna naturalna). Perspektywy atrakcyjnego zatrudnienia na wsi stwarzają szanse zatrzymania w regionie wykształconej młodzieży. Szanse urynkowania projektu podnosiła atrakcyjność turystyczna i biznesowa regionu oraz otwierające się dla rolnictwa możliwości dodatkowego wykorzystania środków unijnych (znacznie podwyższone są dopłaty unijne dla ekorołników).

„Strategia Doliny Ekologicznej Żywności” była projektem pilotażowym Regionalnej Strategii Innowacji województwa lubelskiego. Jego celem było zbudowanie sieci współpracy, skoncentrowanej wokół ekologicznej produkcji rolnej i jej marketingu. Miała za zadanie połączyć strony podażową i popytową ekorynku (już realnie funkcjonujące na Lubelszczyźnie), przy uczestnictwie różnych organizacji i instytucji wspierających, jak na przykład regionalne władze, wyższe uczelnie i instytuty badawcze, ośrodki doradztwa, certyfikacji i kontroli. Założono, że projekt wskaże możliwości rozwoju regionu dzięki współpracy wszystkich zainteresowanych ekologiczną produkcją. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – Działanie 2.6. „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy”. „Dolina Ekologicznej Żywności” była koncepcją stworzoną na szczeblach ministerialnych i stanowiła pomysł na rozwój Ściany Wschodniej Polski, a konkretnie województw: warmińsko-mazurskiego, lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. Ekologiczna żywność miała być sztandarowym produktem tych regionów, promowanym i sprzedawanym na terenie Polski oraz na rynku międzynarodowym<sup>53</sup>.

Słowo „Dolina” w nazwie „Dolina Ekologicznej Żywności” nie oznaczało ukształtowania powierzchni, ale formę organizacji klastrowej. Wzorem nazewniczym dla tej struktury jest „Silicon Valley”, czyli „Krzemowa Dolina” w Kalifornii. Za jej przykładem wiele klastrów gospodarczych na świecie i w Polsce nosi nazwę zawierającą słowo „Dolina”<sup>54</sup>.

Praktyka gospodarcza wykazywała, że sukces klastrów tworzonych od podstaw jest możliwy jedynie wówczas, gdy ich struktura jest zbudowana na bazie istniejących, sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw komercyjnych. W tym kontekście szansą dla „Doliny” jest obecność na terenie Lubelszczyzny największej w kraju jednostki certyfikującej produkty i gospodarstwa ekologiczne, a także przedsiębiorstwa polsko-amerykańskiego, od kilku lat rozwijającego swoją działalność na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo to jest jednym z największych w Europie eksporterów ekologicznych owoców miękkich, a także producentem przetworów owocowo-warzywnych. W regionie lubelskim działają producenci bardzo

<sup>53</sup> Skowron S., Szymoniuk B.: Strategia Doliny Ekologicznej Żywności. Materiały niepublikowane, Lublin 2006, s. 57-90.

<sup>54</sup> Tamże, s. 3-4.

smacznych wędlin, pieczywa, jaj, piwa, nalewek oraz przetworów z warzyw i owoców. Lubelszczyzna mieści się w krajowej czołówce pod względem liczby zarejestrowanych gospodarstw ekologicznych oraz wielkości ekologicznych upraw warzyw i owoców. Może pochwalić się także rozwojem sieci dystrybucji ekożywności, rozwija się, prowadzona przez rolników, sprzedaż bezpośrednia ekoproduktów podczas kiermaszy oraz w formie dostaw do klientów. Wsparciem dla przedsiębiorstw komercyjnych i rolników są, działające w opisywanym regionie, liczne organizacje ekologiczne, ośrodki doradztwa rolniczego i coraz bardziej zainteresowane środowiska szkół, wyższych uczelni, ośrodków badawczo-rozwojowych i lokalnych władz. Dolina Ekologicznej Żywności miała na celu pobudzanie zarówno podaży, jak i popytu na żywność ekologiczną. Strona podażowa ekorynku była skoncentrowana na terenie województwa lubelskiego, natomiast popytowa może być reprezentowana zarówno przez lokalnych, jak i krajowych oraz światowych nabywców<sup>55</sup>. Interesariusze Doliny Ekologicznej Żywności – uczestnicy Doliny – powinni odznaczać się pewnymi cechami, które ułatwią im obecność i efektywne funkcjonowanie w Dolinie<sup>56</sup>. Do nich należy zaliczyć pełną autonomię (bez przynależności do struktur trwałych), nastawienie na konkurencyjność, otwarcie na wymianę handlową poza granice Doliny, posiadanie własnej strategii, uwzględniającej uczestnictwo w Dolinie, partnerstwo wobec wszelkich instytucji wspierających Dolinę.

DEŻ jako regionalna sieć współpracy skupiała różne podmioty gospodarcze, społeczne, administracyjne oraz lokalne społeczności działające na terenie regionu Lubelszczyzny<sup>57</sup>:

- przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe oraz sklepy z województwa lubelskiego, zajmujące się sprzedażą i marketingiem żywności ekologicznej – hurtowej, detalicznej w skali lokalnej, krajowej oraz międzynarodowej,
- rolnicy – dostawcy ekologicznych produktów rolnych,
- przetwórcy produktów ekologicznych (pieczywo, wędliny, nabiał, dżemy itp.), produkujący je we własnym zakresie lub zlecający produkcję,
- gospodarstwa ekoagroturystyczne,
- dostawcy usług certyfikacyjnych, kontrolnych i badawczych,
- dostawcy usług okołobiznesowych, dostosowujący swoją ofertę pod kątem wymagań ekożywności (firmy marketingowe, opakowaniowe itp.),
- regionalne i lokalne władze samorządowe,
- organizacje ekologiczne,
- szkoły wszystkich szczebli i instytuty naukowo-badawcze,

---

<sup>55</sup> Tamże, s. 9.


<sup>56</sup> Wit B., Czarnocki K.: Technologie multimedialne w modelu biznesowym e-klastra azbestowego „GeoKlastro”, [w:] Kiełtyka L. (red.): Narzędzia informatyczne: wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

<sup>57</sup> Skowron S., Szymoniuk B.: Strategia Doliny Ekologicznej Żywności. Materiały niepublikowane, Lublin 2006, s. 100.

- organizacje i instytucje działające na rzecz rozwoju wsi, sieć Ośrodków Doradztwa Rolniczego,
- organizacje popularyzujące prowadzenie zdrowego trybu życia i odżywiania się, środowiska lekarskie, nauczyciele,
- media, zajmujące się tematyką ekologiczną, zdrowotną, rolniczą, rozwoju regionalnego,
- społeczność Lubelszczyzny zainteresowana prowadzeniem zdrowego trybu życia, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży.

Tabela 2

## System tożsamości sieci organizacyjnej

Element systemu tożsamości organizacyjnej	Realizacja
Elementy systemu tożsamości wizualnej sieci organizacyjnej	<p><i>Znak marki:</i></p>  <p><i>Kolorystyka</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dominująca: „spożywcza”, optymistyczna, czyli głównie kolory: zieleń i czerwień;</li> <li>– uzupełniająca (na tła lub litery): biel, beżowo-żółty, brązy, ciemne szarości, błękity (nieba);</li> <li>– wykluczone na większych płaszczyznach kolory „techniczne”: fiolety, granaty, szarości, czernie.</li> </ul> <p><i>Elementy graficzne</i></p> <p>Motywy nawiązujące do żywności, wiejskich krajobrazów i rodzinnej atmosfery; zachęta do życia w zgodzie z naturą (zmniejszanie ryzyka chorób cywilizacyjnych, naturalny, wspaniały smak i aromat produktów ekologicznych), motywy dowodzący, że żywność ekologiczna jest „trendy” i doskonale nadaje się do uatrakcyjnienia rodzinnego lub towarzyskiego przyjęcia.</p> <p><i>Akcydensy DEŻ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– użycie znaku marki (wersje pozytywowe i negatywowe, czarno-białe, reprodukcja, skróty),</li> <li>– kolory Doliny: parametry, połączenia kolorów z symbolem Doliny, reprodukcje kolorów (różne techniki),</li> <li>– typografie czcionki Doliny, czcionka używana w nagłówkach, korespondencji, reklamach,</li> <li>– ubiór pracowników: technicznych, recepcyjnych, agentów, biurowych (ogólne zasady),</li> <li>– wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynków Doliny,</li> <li>– wystrój zewnętrzny i wewnętrzny punktów sprzedaży (pod patronem Doliny),</li> <li>– architektura i wystrój wnętrz biurowych.</li> </ul>

cd. tabeli 2

	<p><i>Informacja wizualna:</i> tablice informacyjne zewnętrzne, szyl- dy, tablice informacyjne wewnętrzne, tabliczki informacyjne (przy/na drzwiach), flagi Doliny, transparenty Doliny. <i>Druki Doliny:</i> papier firmowy Doliny i koperty firmowe Do- liny(różne rodzaje), kartki do zapisków, bilety wizytowe (Do- liny i dla pracowników), dokumenty handlowe (zamówienia, oferty, inne), rachunki i faktury (jeżeli będą), inne druki (kartki z życzeniami, naklejki adresowe), identyfikatory pra- cowników, stemple. <i>Wydawnictwa Doliny:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ogólna koncepcja graficzna okładki,</li> <li>– ogólna koncepcja graficzna ulotek,</li> <li>– ogólna koncepcja graficzna materiałów reklamowych i innych (np. miejsce sloganu w połączeniu z symbolem Doliny)</li> </ul> <p><i>Środki transportu</i> (sposób znakowania): samochody ciężaro- we i półciężarowe oraz osobowe.</p>
Elementy systemu zacho- wań sieci organizacyjnej	<p>Zgodność ze specyfiką Doliny. Zgodność ze stylem Doliny. Zgodność wzajemna (jednolitość). Oryginalność (wysoki stopień zróżnicowania). Łatwość percepcji (wysoka zauważalność). Łatwość zapamiętania i wymówienia. Przejrzystość formy. Łatwość wykorzystania w różnych technikach. Brak niekorzystnych skojarzeń.</p>
Elementy systemu działań promocyjnych sieci orga- nizacyjnej	<p><i>Hasło promocyjne:</i> np. „Troszczysz się o zdrowie swoje i swoich bliskich? Lu- bisz zjeść smacznie? Żywność ekologiczna – to naturalny wybór!” (hasło z ulotki promocyjnej projektu) „Żywność ekologiczna – Na zdrowie!” Materiały drukowane do celów <i>public relations</i> (ogólna kon- cepcja). <i>Merchandising</i> produktów ekologicznych w różnych skle- pach – hipermarketach i małych sklepikach; <i>Opakowania</i> (jednostkowe i zbiorcze) i produkty: zasady umieszczania symbolu Doliny na produktach i opakowaniach, koncepcja graficzna opakowań i zasady jej modyfikacji. Wystrój stoisk targowych (jednolita koncepcja).</p>
Elementy systemu tożsa- mości pozawizualnej sieci organizacyjnej	<p><i>Muzyka:</i> lubelski zespół, Budka Suflera, Bajm <i>Osoba kojarzona z Doliną:</i> znany kucharz, dietetyk nie, bo Dolina będzie się źle kojarzyć z żywnością dla odchudzają- cych się. <i>Sposób przyjmowania rozmów telefonicznych (jednolite zgła- szanie się).</i> <i>Jednolity standard opieki nad klientami (członkami, interesar- iuszami Doliny).</i></p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowron S., Szymoniuk B.: Strategia Doliny Ekologicznej Żywności. Materiały niepublikowane, Lublin 2006, s. 111-127.

Specyfiką ekorynku jest duży rygorizm technologiczny, wysokie koszty produkcji i niewielki popyt na żywność ekologiczną. Obecnie rynek ten znajduje się w fazie wschodzącej i wymaga pobudzenia oraz rozszerzenia po stronach popytowej i podaźowej, we wszystkich fazach łańcucha tworzenia wartości. Strategia ma wskazywać na działania i procesy o charakterze inwestycyjnym i promocyjnym oraz komplementarnym, służącym pobudzeniu tego rynku. Strukturę systemu tożsamości sieci organizacyjnej zaprezentowano tabeli 2.

## 5. Podsumowanie

Powyższe wybrane przykłady rozumienia tożsamości sieci organizacyjnej pokazują, że kategoria tożsamości sieci organizacyjnej jest dość szerokim pojęciem i trudnym do jednolitego, ścisłego zdefiniowania. Ważne jest to, pod jakim kątem analizuje się tożsamość sieci organizacyjnej, jej zasoby oraz to, co jest celem do osiągnięcia przez budowanie tożsamości sieci. Różne próby zdefiniowania tożsamości sieci organizacyjnej sprowadzają się do wspólnego celu, aby wyróżnić daną sieć organizacyjną z otoczenia i nadać jej swoiste znaczenie. Rozważanie prowadzone w niniejszym artykule pozwoliły na zrealizowanie celu oraz pozytywne zweryfikowanie postawionego założenia badawczego. W sieciach organizacyjnych (tak jak Dolina Ekologicznej Żywności), które są już długo na rynku wykorzystuje się zgromadzoną wiedzę i doświadczenia przy budowaniu własnej tożsamości. W nowo powstałych sieciach organizacyjnych bazuje się głównie na wyszukaniu, zidentyfikowaniu i wyeksponowaniu specjalnych cech, w celu wyróżnienia się spośród innych. Wraz z upływem czasu sieci organizacyjne stosują różne techniki i wykorzystują zarówno wiedzę, jak i innowacyjne rozwiązania, ponieważ nie ma stałych granic między omówionymi wyżej podejściami do budowania tożsamości sieci organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Abratt R.: A new Approach to the Corporate Image Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, No. 1, 1989, p. 63-76.
2. Albert S., Whetton D.A.: Organisational Identity, [in:] Cumming L.L., 1985, [in:] Berniak-Woźny J.: Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011.
3. Altkorn J.: Podstawy marketingu. Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2004.
4. Alvesson M.: The business concept as a symbol. „International Studies of Management and Organisation”, No. 3, Vol. 28, 1998.

5. Balmer J.M.T.: Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing through the Fog. „European Journal of Marketing”, Vol. 35, No. 3-4, 2001, p. 248-291.
6. Balmer J.M.T., Greyser S.A.: Corporate Marketing integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communication, Corporate Image and Corporate Reputation. „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 7-8, 2006, p. 730-741.
7. Balmer J.M.T, Gray E.R.: Corporate Identity and Corporate Communication: Creating and Strategic Advantage. „Corporate Communication an International Journal”, Vol. 4, No. 4, 1999, p. 171-176.
8. Balmer J.M.T., Soenen G.B.: The Acid Test of Corporate Identity Management. „Journal of Marketing Management”, Vol. 15, No. 1-3, 1999, p. 69-92.
9. Baker M.J., Balmer J.M.T.: Visual Identity: Trappings and Substance, special edition on Corporate Identity. „European Journal of Marketing”, Vol. 5-6, No. 3, 1997, p. 366-382.
10. Barich A., Kotler Ph.: A Framework of Marketing Image Management. „Sloan Management Review”, Vol. 32, No. 2, 1991, p. 94-104.
11. Barnett L.M., Jarmier J.M., Lafferty B.A.: Corporate Reputation: The Definitiotal Landscape. „Corporate Reputation Review”, Vol. 9, No. 1, 2006, p. 26-38.
12. Berniak-Woźny J.: Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011.
13. Bojar E., Bojar M., Bojar W.: Cluster Initiatives in Eastern Poland: Good Practices in Agriculture and Food-Processing Industry, [in:] Kiminami L., Nakamura T. (eds.): Food Security and Industrial Clustering in Northeast Asia. Springer Japan, 2016.
14. Bojar E.: The Emergence and Development of Clusters in Poland. Difin, Warszawa 2007.
15. Bojar E.: Clusters. Politics. Management. Good Clustering Practices in the World. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2009.
16. Bojar M.: Innovative regional development: instruments supporting development of regional institutional links. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013.
17. Bromley D.D.: Reputation, Image and Impression a Management. John Willey&Sons, Chichester 1993.
18. Brown T.J., Cox E.L.: Corporate associations in marketing and consumer research: a review. „Corporate Reputation Review”, No. 1-2, Vol. 1, 1997.
19. Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.: Identity, Intented ImageConstrued Image and Reputation: an Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. „Journal of The Academy of Marketing Sciences”, Vol. 34, No. 2, 2006, p. 99-106.
20. Cornelissen P., Haslam A., Balmer J.M.T.: Social Identity, Organisational Identity and Corporate Identity: Towards and Integrated Understanding of Process, Patterning and Products. „British Journal of Management”, Vol. 18, No. 1, 2007, p. 1-94.
21. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

22. Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S.: The Personification the Metaphor as a Measurement Approach for Corporat eReputation. „Corporate Reputation Review”, No. 4(2), 2001.
23. Dowling G.R.: Managing You Corporate Images. „Industrial Marketing Management”, Vol. 15, No. 2, 1986.
24. Dutton J., Dukerich J., Harquail C.: Organisational images and member identification. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39, 1994, p. 239-263.
25. Elsbach K.: Managing organisational legitimacy in the California cattle industry: The effectiveness of verbal accounts. „Administrative Science Quarterly”, No. 39, 1994, p. 57-88.
26. Fombrun C.J.: Reputation Realizing Value from The Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston 1996.
27. Fombrun Cj., Van Riel C.: The Reputation Landscape. „Corporate Reputation Review”, Vol. 1, No. 1-2, 1997, p. 5-13.
28. Gioia D.A., Schulz M., Corley K.G.: Organisational Identity, Image, and Adaptive Instability. „The Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1, 2000, p. 63-82.
29. Gioia D., Thomas J.: Identity, Image and Issue of Interpretation: Sensemaking during strategic change in Academia. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 2, 1995, p. 370-403.
30. Gotsi M., Wilson A.M.: Corporate reputation: seeking a definition. „Corporate Communications”, No. 1, Vol. 6, 2001.
31. Gray E.R., Balmer J.M.T.: Managing Corporate Image and Corporate Reputation. „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 5, 1998, p. 695-702.
32. Grunig J.M.: Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. „Public Relations Review”, No. 2, Vol. 19, 1993.
33. Hatch M.J., Schulz M.: Relations beet Organisational Culture, Identity and Image. „European Journal of Marketing”, Vol. 31, No. 5-6, 1997, p. 356-365.
34. Kapferer J.N.: Strategic Brand Managemen., Kogan Pade, London 1992, [in:] Berniak-Woźny J.: Tożsamość, organizacji - modele zarządzania tożsamością organizacji. „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2011.
35. Kennedy S.H.: Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ergo Trip? „European Journal of Marketing”, Vol. 11, 1977, p. 120-164.
36. King S.: Brand-Buiding In the 1990s. „Journal of Marketing Management”, Vol. 7, 1991, p. 3-13.
37. Konecki K.: The social construction of enterprise strategies. Consequences of privatization. „Journal for East European Management Studies”, Vol. 2, No. 2, 1997, p. 121-138.
38. Konecki K.: Tożsamość organizacyjna, [w:] Konecki K., Tobera P.: Szkice z socjologii zarządzania. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
39. Kotler Ph., Keller K.L.: Marketing. Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2012.



40. Kramer R., Elsbach K.: Members responses to organizational identity threats: encountering and countering BusinessWeek ranking. „Administrative Science Quarterly”, No. 41, 1996, p. 442-476.
41. Marwick N., Fill C.: What Image Do You Project. „Management Review”, Vol. 82, November, 1993, p. 10-16.
42. Nowicka-Skowron M., Pachura P., Grabara I., Nowak-Marcincin J.: The Informatization of the Logistics Activity in a Firm, [in:] CECOL 2011. Proceedings of the II Central European Conference on Logistics 2011, (eds.) Maria Nowicka-Skowron. October 20 - 21, 2011. Częstochowa., Sekcja Wydawn. WZ PCzest., Częstochowa 2011.
43. Pabian A.: Ecological Aspects of Sustainability in Building Industry, [in:] Proceedings of the 3rd International Conference on Contemporary Problems in Architecture and Construction. November 20-24, 2011, Beijing, China 2011.
44. Petrick J.A., Scherer R.F., Brodzinski J.D., Quin J.F., Ainina M.F.: Global Leadership Skills and Reputation Capital Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. „The Academy of Management Executive”, Vol. 13, No. 1, 1999, p. 58-69.
45. Predicting the unpredictable: Protecting retail & consumer companies against reputation risk. PricewaterhouseCoopers, 2005.
46. Rzemieniak M.: Public relations wewnętrzne w kontekście rozwoju pracowników i organizacji, [w:] Wawer M. (red.): Rozwój potencjału społecznego w organizacji. Wyd. WSPA, Lublin 2012.
47. Rzemieniak M.: Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
48. Schmitt B.H., Simonson A., Marcus J.: Managing Corporate Image and Identity. „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 5, 1995, p. 82-92.
49. Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013.
50. Skowron S., Szymoniuk B.: Strategia Doliny Ekologicznej Żywności. Materiały niepublikowane, Lublin 2006.
51. Stuart H.: Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface, an Empirical Study of Accounting Firms. „Journal of Communication Management”, Vol. 2, No. 4, 1999, p. 357-371.
52. Stuart A., Whetten D.: Organisational identity, [in:] Staw B., Cummings L. (eds.): „Research in Organisational Behavior”, Vol. 7, 1999, p. 263-295.
53. Szocki J.: Wizerunek firmy w mediach. Wyd. Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2008.
54. Szymoniuk B. (red.): Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody. PWE, Warszawa 2006.
55. Tworzydło D.: Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2008.

56. Wit B., Czarnocki K.: Technologie multimedialne w modelu biznesowym e-klastra azbestowego „GeoKlaster”, [w:] Kiełtyka L. (red.): Narzędzia informatyczne: wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
57. Wojcik K.: Public Relation od A do Z. Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2001.
58. Worcester R.M.: Managing the Image of Your Bank: The Glue That Binds. „The International Journal of Bank Marketing”, Special Edition on Corporate Identity in Financial Services, Vol. 15, No. 5, 1997, p. 146-152.
59. Zarębska A.: Identyfikacja tożsamości organizacyjnej. Difin, Warszawa 2002.

### **Abstract**

The goal of this study was to show the importance of conscious and purposeful building of identity of organizational networks. The author has made a research assumption that the method of building the identity by an organization may become a standard method of conduct for the organizational network. In order to verify the research assumption, the author has used critical data analysis on secondary sources (with the desk research method), the Polish and foreign subject literature studies, case study research together with author's own observations and carried out personal interviews.

A cross-sectional analysis of the concept of identity has been carried out in the study. The effort connected with arranging the concepts was necessary for carrying out further research that indicates that the dynamics of corporate identity is similar to the dynamics of the network identity.