

# Katarzyna Ragin-Skorecka

---

## Rola tożsamości organizacji w budowaniu strategii : studium przypadku

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 407-419

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Katarzyna Ragin-Skorecka\***

Politechnika Poznańska

## **ROLA TOŻSAMOŚCI ORGANIZACJI W BUDOWANIU STRATEGII – STUDIUM PRZYPADKU**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono problem budowania strategii i tożsamości organizacji na przykładzie małej firmy. Pokazano w jaki sposób analiza tożsamości organizacji w wymiarze wewnętrznym wspomagać może proces formułowania strategii. Rozważania oparto na przykładzie organizacji działającej w branży informatycznej.

**Słowa kluczowe:** strategia, tożsamość organizacji, analiza organizacji

### **Wprowadzenie**

Celem prezentowanego studium przypadku jest wskazanie roli tożsamości organizacji w procesie budowania strategii. Pierwszym krokiem analizy było zbadanie istniejącej tożsamości organizacji i wskazanie podstawowych kierunków jej poprawy. Druga część to wykonanie innych analiz, które stanowią podstawę tworzenia strategii (m.in. analiza SWOT, analiza 5 sił Portera). Kolejnym krokiem było porównanie otrzymanych danych i wskazanie celów dla organizacji – stworzenie założeń do strategii. Na podstawie doświadczeń praktycznych w podsumowaniu

---

\* Adres e-mail: [katarzyna.ragin-skorecka@put.poznan.pl](mailto:katarzyna.ragin-skorecka@put.poznan.pl)

artykułu pokazano rolę tożsamości organizacji w odniesieniu do procesu budowania strategii. Badania przeprowadzono w firmie działającej w branży informatycznej.

## 1. Przedmiot badań – stan wiedzy

Problematyka strategii jest szeroko opisywana w literaturze teorii zarządzania, ale nie ma jednoznacznie rozumianej definicji. Dyskusję dotyczącą tego pojęcia znaleźć można w wielu pozycjach<sup>1</sup>. Definicja, która według autora w najlepszym stopniu odpowiada celowi artykułu, przedstawił Drucker, według którego strategia „polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne”<sup>2</sup>.

Podstawą budowania strategii jest przeprowadzenie analiz strategicznych<sup>3</sup>, które pokazują aktualną sytuację organizacji oraz trendy w dalszym jej otoczeniu. Znając obecne miejsce przedsiębiorstwa na rynku oraz jego konkurentów, można szukać elementów wyróżniających je i na ich bazie tworzyć strategię. Organizacja powinna mieć własną, silną tożsamość, która kreuje jej indywidualność, oryginalność i niepowtarzalność<sup>4</sup>.

Tożsamość organizacji jest pierwszym elementem i odczuciem, z którym styka się klient, zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny (pracownik). Może oddziaływać w sposób świadomy i widoczny, np. przez określone zachowania, procedury postępowania, symbolikę, język, rytuały, jak i nieświadomie – odczucie „jest dobrze” lub „coś nie gra”, „pasowania” lub „niepasowania” do organizacji czy też atmosferę „przyjazności” lub „wrogości”.

Pojęcie tożsamości organizacji pojawiło się w latach 80. XX wieku<sup>5</sup>, jako odpowiedź na pytanie: dlaczego organizacje, mimo że podobne (pod względem

---

<sup>1</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995; J. Penc, *Strategie zarządzania, cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994; B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998; P. Zwiech, *Istota strategii firmy*, w: *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003, s. 251–258.

<sup>2</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, s. 123.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

<sup>4</sup> R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994, s. 18.

<sup>5</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996; A. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 18.

np. branży, produktu lub usługi, posiadanego zestawu zasobów rzeczowych) tak różnią się od siebie? Tym czymś okazała się kultura organizacji, a w szerszym ujęciu – tożsamość organizacji. Kultura organizacji według Scheina jest „całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej”<sup>6</sup>. Cameron i Quinn<sup>7</sup> przyjmują, że kultura organizacji jest „zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego. (...) Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu”. W odniesieniu do tożsamości organizacji w literaturze przedmiotu można znaleźć różne definicje tego pojęcia<sup>8</sup>. Autor przyjął, że tożsamość organizacji to „system zawierający wzajemnie komplementarne cechy tej organizacji, które nadają jej indywidualny, stabilny i spójny charakter oraz decydują o zewnętrznej i wewnętrznej reputacji”<sup>9</sup>. Według Tokarskiego<sup>10</sup> i Doroszewskiego<sup>11</sup> reputacja to opinia, dobre imię, rozgłos, sława, może być dobra lub zła.

Tożsamość organizacji ma wymiar zewnętrzny, który postrzegają klienci, dostawcy, partnerzy firmy oraz wymiar wewnętrzny, który „czuje” pracownik. Budując strategię firmy uwzględnić należy oba te wymiary. Ocena wymiaru

<sup>6</sup> E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

<sup>7</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

<sup>8</sup> J. Balmer, K. Fukukawa, E. Gray, *The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 76, s. 7–15; M. Bendixen, R. Abratt, *Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 76, s. 69–82; J. Cornelissen, S. Haslam, J. Balmer, *Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products*, „British Journal of Management” 2007, nr 18, s. 1–16; K. Ragin-Skorecka, *Corporate identity*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2010.

<sup>9</sup> K. Ragin-Skorecka, *Corporate identity...*, s. 11.

<sup>10</sup> J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

<sup>11</sup> W. Doroszewski, *Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1980.

wewnętrznego ma jednak większy stopień obiektywności – można zweryfikować opinie pracowników przez obserwację, dlatego też ta część badania tożsamości organizacji została przywołana w wynikach.

## 2. Schemat badania

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie branży informatycznej, oferującym oprogramowanie do zarządzania zakupami. Analizy prowadzono w 2014 roku. W każdym etapie badania uczestniczyli wszyscy pracownicy (firma zatrudnia mniej niż 10 osób).

Do zbierania danych dotyczących oceny istniejącej tożsamości organizacji w wymiarze wewnętrznym (rys. 1) wykorzystano kwestionariusz. Respondenci oceniali każdą zmienną w skali siedmiostopniowej w dwóch wymiarach – ocena i ważność. Dane były analizowane za pomocą logiki rozmytej. Szczegółowy opis metody znaleźć można w innych publikacjach autora<sup>12</sup>. Zebrane dane zweryfikowano przez wywiady bezpośrednie i obserwację uczestniczącą.

W dalszej części przeprowadzono wybrane analizy strategiczne przedsiębiorstwa, według wskazań zawartych w literaturze<sup>13</sup>. Wykonano analizę makrootoczenia – PEST, analizę otoczenia konkurencyjnego – analiza 5 sił Portera ze szczegółową analizą firm działających obecnie na rynku, analizę potencjału strategicznego przedsiębiorstwa – ocena pozycji strategicznej, oraz analizę SWOT. W kolejnym podrozdziale przedstawiono wybrane wyniki tych analiz.

Następnym krokiem było podsumowanie otrzymanych danych i sformułowanie założeń do strategii. Pojawiły się również zależności, które mogą stanowić bazę do definiowania strategii błękitnego oceanu.

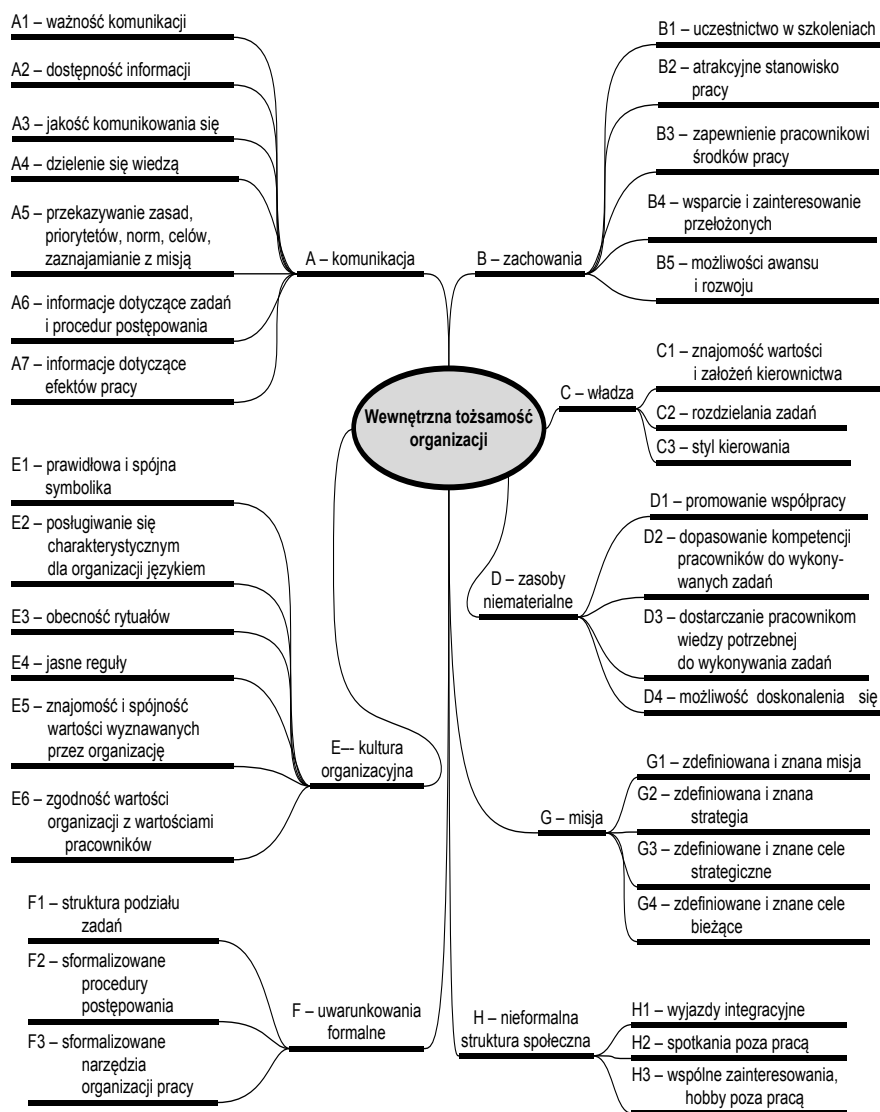
## 3. Wyniki badań – studium przypadku

Analiza PEST jest jedną z metod analizy makrootoczenia organizacji – ocenia się segment polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczno-demograficzny oraz technologiczny. Istotą analizy jest wskazanie obszarów, które mają lub mogą mieć

<sup>12</sup> M. Wyrwicka, K. Ragin-Skorecka, *Foresight przedsiębiorstw. T. 1: Przygotowanie do przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

<sup>13</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*

Rysunek 1. Drzewo cech wewnętrznej tożsamości organizacji



Źródło: K. Ragin-Skorecka, *Tożsamość organizacji*, w: *Trendy w zarządzaniu*, red. T. Zaborowski, Szkoła Naukowego Zarządzania, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania Polska Akademia Nauk, oddział w Poznaniu, Gorzów Wielkopolski–Poznań 2012, s. 80.

wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię<sup>14</sup>. W tabeli 1 pokazano ocenę segmentu polityczno-prawnego.

Tabela 1. Ocena segmentu polityczno-prawnego – wybrane elementy

Elementy oceny	Ocena punktowa (1–5)
Wpływ funduszy unijnych na tworzenie innowacyjnych rozwiązań	4
Opublikowanie przez UE dobrych praktyk dotyczących <i>e-procurementu</i>	5
Wymuszenie przez UE realizowania procesów zakupowych przez jednostki administracji publicznej z wykorzystaniem informatycznych rozwiązań do zarządzania zakupami	5
Działania na szczeblu rządowym wspierające przedsiębiorców	2
Zmiana przepisów dotyczących podpisu elektronicznego	5
Ocena ogólna (średnia)	4,20

Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza segmentu powinna pozwolić na ocenę jego atrakcyjności. Można skorzystać ze skali zaproponowanej do oceny atrakcyjności segmentów dla analizy regionu podczas badań *foresightowych* dla Wielkopolski<sup>15</sup>. Segment polityczno-prawny jest zachęcający, co warunkuje przede wszystkim polityka prowadzona przez Unię Europejską w zakresie rozwiązań systemowych w obszarze *e-procurementu*.

Analiza 5 sił Portera pozwala uporządkować otoczenie konkurencyjne organizacji. Należy określić znaczenie dostawców i klientów dla firmy, spróbować zidentyfikować bariery wejścia na rynek i substytuty. Ważne jest rozpoznanie konkurencji. Tę część analizy 5 sił Portera zaprezentowano w tabeli 2.

<sup>14</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 72–73; L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 175–178.

<sup>15</sup> H. Włodarkiewicz-Klimek, J. Kałkowska, M. Goliński, *Analiza PEST i SWOT dla transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 331–332.

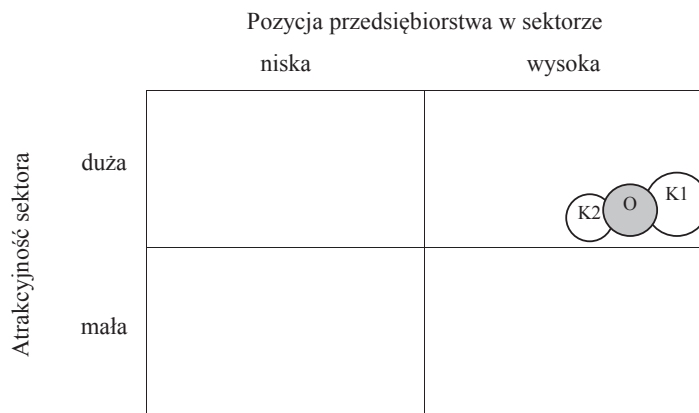
Tabela 2. Analiza istniejących konkurentów – wybrane elementy

Konkurenci	Liczba	Ważność dla firmy (1–5)
O silnej lub średniej pozycji rynkowej	9	3
Mają dużych klientów	3	4
Mają duży kapitał na innowacje	4	3
Mają szerszy zakres usług	1	5
Współpracują z nauką	1	4
Bezpośredni (ofertowanie dla tych samych klientów)	2	5

Źródło: opracowanie własne.

Dla najważniejszych konkurentów opracowano szczegółową listę różnic i podobieństw. Jest ona punktem wyjścia do formułowania strategii błękitnego oceanu oraz określenia pozycji strategicznej. Miejsce badanej firmy oraz jej dwóch głównych konkurentów przedstawiono w macierzy (rys. 2). Wszystkie trzy organizacje mają wysoką pozycję w atrakcyjnym sektorze.

Rysunek 2. Pozycja konkurencyjna (O – badana organizacja, K1, K2 – konkurenci)



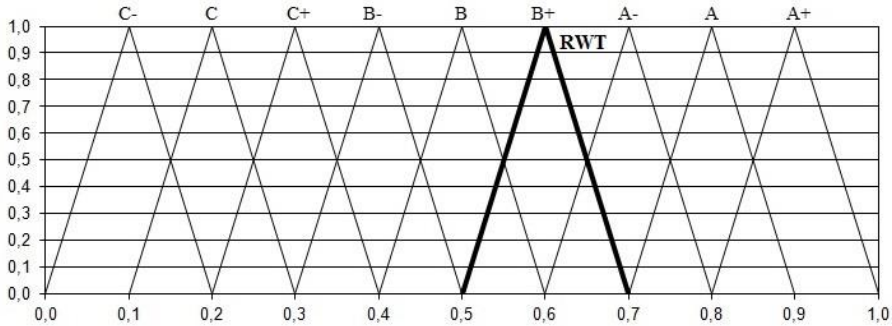
Źródło: opracowanie własne.

Kolejną część badań dotyczyła oceny istniejącej tożsamości organizacji. Dokładnie opisaną metodę badawczą i pełne wyniki badań można znaleźć w pracach



autora<sup>16</sup>. Wewnętrzną tożsamość organizacji oceniali pracownicy badanego podmiotu oraz podmiotów silnie z nim współpracujących. Wartość rozmytego wskaźnika tożsamości w wymiarze wewnętrznym jest najbardziej zbliżona do poziomu wzorcowego oznaczonego jako B+ (rys. 3).

Rysunek 3. Rozmyty wskaźnik tożsamości (RWT) w wymiarze wewnętrznym



Źródło: D. Motała, K. Ragin-Skorecka, Z. Włodarczak, *Skuteczność rynkowa organizacji – tożsamość, wizerunek, systemy informatyczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 98.

Poziomą wewnętrzną tożsamość można opisać jako: „organizacja posiada wewnętrzną tożsamość, która tworzy neutralną reputację, a tożsamość postrzegana jest przez pracowników jako czynnik integrujący i koordynujący”.

Następnie obliczono rozmyty wskaźnik ważności, dzięki czemu można ocenić, które ze zmiennych kształtujących tożsamość są istotne dla poprawy i rozwijania tożsamości. Analiza wskazała, że głównymi czynnikami, które powinny się poprawić są:

- znajomość i spójność zasad wyznawanych przez organizację,
- informacje dotyczące zadań i procedur postępowania.

Poszukując tego, co jest w organizacji najlepsze skorzystać można również z rozmytego wskaźnika ważności. Dla badanej organizacji najlepiej oceniane są:

- ważność komunikacji – traktowanie komunikowania się jako podstawy kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych,

<sup>16</sup> Np. K. Ragin-Skorecka, *Tożsamość organizacji...*

- jakość komunikowania się – dbanie o jasność, ścisłość, prostotę i celowość komunikatów,
- zdefiniowane i znane cele strategiczne przez pracowników,
- zdefiniowane i znane cele bieżące przez pracowników,
- atrakcyjne stanowisko pracy ze względu na zakres zadań, czas pracy, wynagrodzenie, możliwość rozwijania się, bycia kreatywnym.

Elementy te mogą się stać podstawą do wyróżnienia się w konkurencyjnym otoczeniu i wykreowania tego, co jest wyjątkowe dla organizacji.

Na podstawie wcześniejszych analiz można było przygotować analizę SWOT dla badanej organizacji. Wybrane silne i słabe strony są efektem wcześniej wykonanej oceny tożsamości organizacji. Opis i ocenę elementów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza SWOT – wybrane elementy

Opis	Ocena	Waga	Średnia ważona
1	2	3	4
<b>Silne strony</b>			
Zdolność do poszukiwania innowacji	4	0,10	0,40
Współpraca z B + R	4	0,10	0,40
Potencjał intelektualny	4	0,05	0,20
Jasno określone cele	3	0,10	0,30
Motywacja pracowników	4	0,05	0,20
Innowacyjny produkt	3	0,20	<b>0,60</b>
Dobra komunikacja wewnętrzna	3	0,20	<b>0,60</b>
Kreatywność zespołu	3	0,05	0,15
Tożsamość organizacji	3	0,05	0,15
Zwinność	3	0,10	0,30
Suma			3,30
<b>Słabe strony</b>			
Niejasność dotycząca zadań i procedur wewnętrznych	3	0,05	0,15
Brak środków finansowych na innowacje	4	0,20	<b>0,80</b>
Zbyt duża liczba zadań do wykonania	2	0,10	0,20
Wielozadaniowość pracowników	2	0,10	0,20
Podjęmowanie dużego ryzyka biznesowego	4	0,05	0,20
Wprowadzanie zmian w produkcie	2	0,05	0,10
Problemy z komunikacją	2	0,05	0,10
Chęć dopasowania produktu do każdego klienta	3	0,10	0,30
Brak dokumentacji systemu	4	0,20	<b>0,80</b>
Brak partnera biznesowego	3	0,10	0,30
Suma			3,15

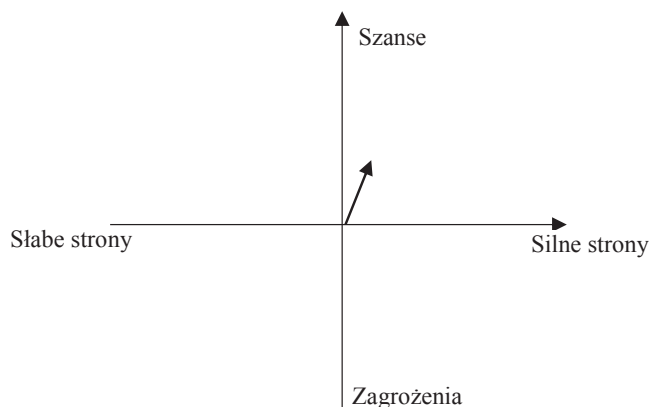
1	2	3	4
<b>Szanse</b>			
Dostęp do nowych kanałów dystrybucji	4	0,10	0,40
Współpraca z partnerami	5	0,20	<b>1,00</b>
Wejście na rynki światowe	2	0,05	0,10
Wzrost e-ryнку B2B	4	0,10	0,40
Potrzeba optymalizacji kosztów związanych z zakupami w firmach polskich	5	0,20	<b>1,00</b>
Promowanie współpracy z jednostkami B + R	5	0,10	0,50
Nowe metody zarządzania	4	0,10	0,40
Możliwość uzyskania dofinansowania z funduszy UE	3	0,05	0,15
Promowanie innowacyjności	4	0,05	0,20
Programy wsparcia dla mikro firm	3	0,05	0,15
Suma			4,30
<b>Zagrożenia</b>			
Przejęcie przez konkurenta	1	0,05	0,05
Zawiązanie aliansów między firmami konkurencyjnymi	3	0,05	0,15
Lepsza innowacyjność konkurentów	3	0,20	<b>0,60</b>
Brak zaufania między organizacjami	3	0,05	0,15
Brak partnerów do podjęcia współpracy	1	0,10	0,10
Monopolizacja rynku przez dużych graczy	3	0,15	0,45
Brak zrozumienia dla roli zakupów w polskich firmach	3	0,10	0,30
Problemy techniczne i technologiczne	2	0,05	0,10
Pojawienie się nowych konkurentów	3	0,20	<b>0,60</b>
Zbyt duże ryzyko biznesowe i brak zysków w branży	2	0,05	0,10
Suma			2,60

Źródło: opracowanie własne.

Po obliczeniu sum ważonych dla poszczególnych kategorii oraz odjęciu wartości zagrożeń od szans (1,70) oraz słabych stron od silnych stron (0,15), można umieścić je na wykresie obrazującym pozycję badanych relacji (rys. 4).

Zaznaczony wektor oznacza właściwy kierunek dla badanego obszaru, wskazując potencjalną strategię. Z przeprowadzonej analizy wynika, że istnieje duża przewaga szans nad zagrożeniami oraz niewielka przewaga silnych stron nad słabymi. Pozwala to organizacji na przyjęcie strategii rozwojowej.

Rysunek 4. Kierunek rozwoju dla organizacji



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Analizy przeprowadzone dla organizacji wskazują, że powinna ona przyjąć strategię rozwojową – otoczenie dalsze i konkurencyjne jest sprzyjające. W organizacji należy poprawić znajomość i spójność zasad wyznawanych przez organizację oraz zapewnić lepsze przekazywanie informacji dotyczących zadań i procedur postępowania.

Analizy strategiczne przeprowadzono zgodnie ze sposobami prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Do założeń przyjętych przy tworzeniu strategii dołożono również wnioski, które pojawiły się podczas oceny istniejącej tożsamości organizacji. Wskazania co należy poprawić znalazły swoje odzwierciedlenie w słabych stronach, a składowe tożsamości, które są najlepiej oceniane – w silnych stronach. Kluczowe cechy tożsamości organizacji decydujące o wymiarze strategicznym w zarządzaniu nią są następujące:

- jakość komunikowania się,
- zapewnienie pracownikowi środków pracy,
- znajomość i spójność zasad wyznawanych przez organizację,
- zdefiniowana i znana strategia,
- zdefiniowane i znane cele strategiczne.

Definiując strategię, a wraz z nią misję i wizję można odwołać się do tego, co organizację wyróżnia się na rynku, co stanowi o jej przewadze, a znaleźć można w wysokich ocenach wybranych składowych tożsamości organizacji. Otrzymane wyniki pozwalają stwierdzić, że analiza tożsamości organizacji staje się uzupełniającą metodą oceny organizacji i jej potencjału (wymiar wewnętrzny) oraz otoczenia bliższego (wymiar zewnętrzny, odniesienie do dostawców i klientów).

Tożsamość organizacji jest systemem cech, których oryginalne zestawienie i specyficzna dla przedsiębiorstwa ważność, daje niepowtarzalność organizacji. Pozwala stworzyć zestaw elementów, które pozwalają na wyróżnienie się wśród konkurentów. Poszukiwanie tych indywidualnych wyróżników jest jednym z pierwszych kroków do przygotowania strategii błękitnego oceanu.

## Literatura

- Balmer J.M.T., Fukukawa K., Gray E.R., *The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 76.
- Bendixen M., Abratt R., *Corporate identity, ethics and reputation in supplier–buyer relationships*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 76.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004.
- Cornelissen J.P., Haslam S.A., Balmer J.M.T., *Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products*, „British Journal of Management” 2007, nr 18.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Krupski R., *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Motała D., Ragin-Skorecka K., Włodarczak Z., *Skuteczność rynkowa organizacji – tożsamość, wizerunek, systemy informatyczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Penc J., *Strategie zarządzania, cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
- Ragin-Skorecka K., *Corporate identity*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2010.

- Ragin-Skorecka K., *Tożsamość organizacji*, w: *Trendy w zarządzaniu*, red. T. Zaborowski, Szkoła Naukowego Zarządzania, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania Polska Akademia Nauk, oddział w Poznaniu, Gorzów Wielkopolski–Poznań 2012.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- Włodarkiewicz-Klimek H., Kalkowska J., Goliński M., *Analiza PEST i SWOT dla transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Wyrwicka M.K., Ragin-Skorecka K., *Foresight przedsiębiorstw, t. 1: Przygotowanie do przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Zwiech P., *Istota strategii firmy*, w: *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- Doroszewski W., *Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1980.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## THE ROLE OF ORGANIZATION IDENTITY IN BUILDING STRATEGY – CASE STUDY

### Abstract

In article was presented problem of building strategy and organization identity. It shows how the organization identity analysis (in internal dimension) can support formulation the strategy. Considerations based on the example of ITC organization.

*Translated by Katarzyna Ragin-Skorecka*

**Keywords:** strategy, organization identity, organization analysis

**JEL Codes:** O18, P48