

5. Communication Design

W życiu społecznym, czyli w manifestowaniu i perpetuowaniu systemu społecznego przy pomocy przebiegających w sposób ciągły komunikacji, konieczne jest adekwatne kształtowanie tych komunikacji. Kiedy siedzę sobie sam na ławie i patrzę przed siebie, design i komunikacja są mi niepotrzebne. Kiedy jednak w przestrzeni pojawiają się inni, do głosu dochodzi komunikacja, a ona, chcąc nie chcąc, musi jakaś być, czyli musi posiadać jakiś design i to w sposób konieczny, a ostatnie niezależnie od tego, czy to wiemy czy nie, czy tego chcemy czy nie. Kiedy więc ludzie pojawiają się w liczbie mnogiej, wykorzystują do komunikacji (pośrednio) elementy ich środowiska (nie całego, lecz tylko *ich* środowiska) oraz siebie samych oczywiście. I dokładnie w tym momencie na plan wchodzi design, czyli konieczność wyboru spośród możliwych alternatyw. A wybór oznacza zawsze kryteria poprzedzające sam wybór, gdyż jeśli mamy społecznie wybierać spośród alternatyw, wybór poprzedzony musi być zastosowanymi przedtem kryteriami. Te zaś są i muszą być zawarte w owych alternatywach, czyli w takiej a nie innej konstrukcji danej alternatywy, aby właśnie ona została społecznie wybrana. W tym sensie design kształtuje same alternatywy i ich semantykę dla komunikacji w ramach społeczeństwa. Nie jest to więc proces linearny i hierarchiczny, gdyż wtedy powstałoby pytanie, gdzie owe kryteria istnieją, którymi potem semantyzujemy przedmioty, a odpowiedź musiałaby brzmieć – gdzieś poza społeczeństwem. A jak wiemy, poza społeczeństwem niczego nie ma, gdyż gdzie miałoby to być. Proces ten jest więc systemowy i usieciowiony. Społecznie generujemy przez komunikację kryteria tworzenia alternatyw, następnie tworzymy te alternatywy, przez co pojawiają się możliwości wyboru, a następnie spośród alternatyw wybieramy jedną, a mianowicie tę, która jest nasza, która wyraża nas, nasze społeczeństwo, nasze komunikacje, nasz gust, nasze potrzeby itp. Same kryteria wyboru zawarte są w produkcji alternatyw, co tworzy z kolei możliwości. A możliwości to to, co widzimy dookoła siebie, i to, o czym marzymy. A marzymy o tym, na co nas stać. A stać nas na to, co wynika z tego, co widzimy dookoła, gdyż to produkuje nam nasze marzenia. Dobry design więc to ten, który realizuje możliwości, których nie widzieliśmy, oraz kształtuje rzeczy, które potem potrzebujemy. Masowy design zaś to ten, który kształtuje to, na co nas stać. To jest konstrukcyjnym i komunikacyjnym wymiarem designu. Ponadto mamy do czynienia z wymiarem wynikającym z działań i w działaniach się manifestującym. W tym wymiarze proces communication design składa się, w moim rozumieniu, z pięciu usieciowionych i uzupełniających się podsystemów: z corporate identity, z designu informacji i grafiki (typografia, layout, prezentacje, systemy orientacyjne), z designu powierzchni (web design), z designu opakowań oraz z designu produktów.

Corporate identity to szeroko rozumiany obszar kształtowania designu organizacji, przy czym pod pojęciem 'organizacji' rozumiane są wszelkie zinstytucjonalizowane i nie-zinstytucjonalizowane społeczne podsystemy funkcyjne, czyli zarówno przedsiębiorstwa, organizacje, urzędy, uczelnie, szkoły, handel i usługi jak i... dresiarze itp. Również dresiarze tworzą (najprawdopodobniej nie wiedząc o tym) swoje corporate identity. Dlaczego? Ponieważ widać to na ulicy. Czymś oni się wyróżniają od innych; ich wygląd, ich sposób mówienia, myślenia itp. jest jakiś, czyli jest rezultatem wyboru spośród możliwości na podstawie takich a nie innych kryteriów. To samo dotyczy organizacji i przedsiębiorstw. Design się zawsze ma, ponieważ inni to tak widzą, więcej nawet – ponieważ, żeby coś w ogóle widzieć, owo coś musi być rezultatem wyborów spośród alternatyw, a i samo widzenie jest tworzeniem takich nasemantyzowanych alternatyw.

Design informacji i grafiki obejmuje wszystkie postrzegalne zmysłowo aspekty kształtowania semantyki komunikacji, ponadto również jego aspekty – nazwijmy je tradycyjnie – treściowe. Nie tylko więc wygląd informacji, lecz również jej zawartość podlega kształtowaniu, sposób myślenia zawarty w tekstach i alternatywy ich produkcji również są produktem określonego designu. Konstrukcja semantyki wypowiedzi językowej czy szerzej – postrzegalnej zmysłowo odbywa się w ramach świadomie lub nieświadomie powstałego designu informacji i grafiki. W tym sensie powszechnie stosowane pojęcie 'informacji' zastąpić należałoby 'znaczeniem', gdyż nie chodzi tu o informację w ścisłym, naukowym sensie tego słowa, lecz o design znaczeń. Ten dział communication design kształtuje więc grafikę (elementy wizualne) i wszystkie pozostałe elementy postrzegalne zmysłowo oraz kształtuje wypowiedzi (językowe i niejęzykowe) z uwagi na ich postulowaną społecznie semantykę. Nazwa tego działu jest więc dość nieszczęśliwa (aczkolwiek powszechnie stosowana), gdyż zawęża pole działania. Lepiej więc byłoby mówić o designie sensoryki i wypowiedzi. Ale to brzmi jeszcze gorzej.

Design powierzchni (między innymi – web design) dotyczy tych aspektów kształtowania, które odnoszą się do wizualnego charakteru semantycznych powierzchni, na których oferowana jest komunikacja. Zasadnicze kryterium to w tym wypadku kształtowanie wycinka. Chodzi tu o to samo, co w przypadku fotografii, filmu, obrazu, czyli o wybór i kompozycyjne oraz semantyczne kształtowanie ograniczonej

powierzchni, stanowiącej punkt wyjścia dla komunikacji oraz również element komunikacji. Kiedy więc mamy przed sobą stronę internetową, to posiada ona cztery krawędzie, w (nomen omen) ramach których możemy się poruszać; z tym samym mamy do czynienia, kiedy widzimy zadrukowaną stronę książki, kiedy widzimy billboard, tabelę, prezentację multimedialną lub jakąkolwiek. Zadaniem designu powierzchni jest więc wybór wycinka rzeczywistości (nie – realności), jego wielkości, jego proporcji i wymiarów, oraz ukształtowanie zawartości tego wycinka i jego oddziaływania na konkretnych użytkowników komunikacji w sposób dla nich odpowiedni, czyli generalnie rozwiązanie problemów kompozycji w ich wymiarze zarówno kognitywnym jak i emocjonalnym i postrzeganiowym oczywiście.

Design opakowań natomiast, to design ograniczania przestrzeni w celach semantycznych. O ile zatem design powierzchni dotyczy semantycznego kształtowania dwuwymiarowej przestrzeni, o tyle design opakowań jest podobnym zjawiskiem, tyle że dotyczącym przestrzeni trójwymiarowej. Opakowania chcę tutaj rozumieć bardzo szeroko. Nie tylko jako opakowania produktów, spełniające powszechnie znane funkcje, lecz również z uwagi na pozostałe aspekty opakowań, czyli jako kształtowanie bezpośredniego środowiska danego obiektu dla tego obiektu. Jeśli więc mamy opakowanie produktu, wtedy opakowanie musi coś obiecywać, o czymś informować i coś chronić od uszkodzeń. Jeśli mamy książkę, wtedy ta ukształtowana musi być tak, aby wspomagała zawartą w niej wypowiedź i nie stanowiła przeszkody w jej rekonstrukcji; jej design powinien być integralnym składnikiem wypowiedzi i pomagać jej. Jeśli mamy zajęcia uniwersyteckie, wtedy powinny one być tak opakowane (= dydaktyka i sposób jej realizacji), aby w centrum stała efektywność procesu dydaktycznego z uwagi na kompetencje społeczne, a ich design powinien być w równym stopniu elementem semantycznym, jak to, o czym na zajęciach mowa. Jeśli mamy miasto, wtedy powinno ono być tak zdesignowane, aby bezszelestnie ale kreatywnie służyło jego użytkownikom; miast bowiem używamy dokładnie tak samo jak nożyczek i dokładnie w tym samym celu zostały one (przez nas) wymyślane (tyle, że po drodze o tym zapomnieliśmy). Jeśli mamy przedsiębiorstwo lub urząd, wtedy powinny one... itp.

Uwaga dotycząca użycia słowa 'powinno': jeśli bowiem nie my zaprojektujemy to, o czym mowa jest wyżej, w taki sposób, w jaki naszym zdaniem (czyli zgodnie z naszymi potrzebami) powinno to zostać zaprojektowane, wtedy to coś zrobi to samo. A wtedy broń nasz panie boże; patrz – Wrocław.

Wszystkie te bardzo szeroko rozumiane aspekty kształtowania składają się na design opakowań i decydują o naszym samopoczuciu, humorze, sposobie życia, marzeniach itp. Żyjemy w kontinuum, w którym nie ma granic i nie ma semantyki; w celu zmniejszenia skomplikowania tego świata, musimy (gdyż nie mamy innego wyboru) opakować elementy tego świata, wyróżnione przez nas w tych lub w innych celach, kształtując je w pewien sposób i nadając im odpowiednią semantykę, gdyż operować możemy jedynie obiektami wyposażonymi w semantykę; amorficznych nic nie znaczących przedmiotów nawet nie postrzegamy. Zaś zmniejszając skomplikowanie tego świata poprzez stosowne dla nas kształtowanie jego designu, zwiększamy równocześnie jego kompleksowość, i żyjemy potem w tej wyprodukowanej przez nas kompleksowości, w zależności od rezultatu – ciesząc się z tego świata i dobrze się w nim czując, lub cierpiąc z powodu niego i jego kształtu. Wszystko, czym się w życiu i w komunikacji posługujemy, z czego w taki lub inny sposób korzystamy, posiada, chcąc nie chcąc, swoje granice i swoje znaczenia. Jeśli chcemy (a nie mamy innego wyjścia) transportować określone nastawienia, musimy wyposażyć wszystko to, co ma dla nas semantykę, w ową semantykę właśnie, po to, by była to nasza semantyka, z którą łatwiej nam żyć jako społeczeństwo i jako indywiduum w tym społeczeństwie.

Design produktów z kolei zajmuje się podobnymi aspektami jak design opakowań, tyle że w odniesieniu do szeroko rozumianych przedmiotów (produktów i usług). O ile design opakowań kształtuje nam granicę danego czegoś i wyprowadza (w tym lub w innym celu), dany przedmiot z tła, właśnie – sobą, o tyle design produktów kształtuje właśnie samo owo coś. W zasadzie na tę samą okoliczność, co design opakowań – na społeczny i indywidualny wymiar rzeczy. Stworzony w określony sposób przedmiot sam wymaga konkretnego ukształtowania (w zgodzie z designem powierzchni i corporate identity oczywiście) z uwagi na jego aspekty semantyczne i komunikacyjne, aby spełniał również funkcje użytkowe. Produkt bowiem wyposażony w odpowiedni design używamy konkretnie w konkretnych sytuacjach; design produktu zawsze do czegoś służy. To jeden wymiar. W drugim wymiarze produkt oczywiście również zawsze coś komunikuje, niezależnie od tego, czy tego chcemy czy nie. Komunikuje on coś, ponieważ jest przedmiotem społecznym i przedmiotem aktywnym społecznie, to znaczy komunikuje w społeczeństwie społeczeństwo, współgenerując to ostatnie, biorąc aktywny udział w procesie generowania społeczeństwa. Produkty są fizycznie dane i komunikują społeczeństwo w trakcie ich używania. Proszę zauważyć, że wbić gwóźdź można w zasadzie wszystkim (a przynajmniej bardzo wieloma rzeczami); my natomiast w naszych regionach wbijamy gwóźdź młotkiem. Pytanie brzmi – dlaczego, skoro można również czymś innym? Dokładnie w ten sposób komunikuje się społeczeństwo. Mój sąsiad (ten ze skuterem i słownictwem) mógł być naprawić skuter lub przynajmniej podjąć stosowne starania, skoro silnik skutera nie chciał zapalić. Jednak nie; sąsiad poszedł w

emocje i ich głośną werbalizację wszem i wobec, czyli chciał poskarżyć się społeczeństwu (za które musiałem uchodzić ja i kilku innych przechodniów), że tego społeczeństwa przedmioty nie funkcjonują. Czyli miał w głowie (jak złośliwie podejrzewam – nieświadomie) przekonanie o tym, że społeczeństwo, a w tej liczbie skuter powinno funkcjonować (= program komunikacji 'technika'), że design przedmiotów społecznych powinien gwarantować ich funkcjonowanie również w wymiarze fizycznym (dokładnie to widział bowiem w filmach, gdzie samochody nigdy się nie psują, a jeśli jednak, to ze względów dramaturgicznych). Design produktów obiecuje nam więc udział w społeczeństwie na takich zasadach i według takich reguł, według których to społeczeństwo funkcjonuje, a dla spełniania których to funkcji myśmy owo społeczeństwo tak właśnie wymyślili. I w tym sensie dla mojego sąsiada (w tym momencie) komunikacja i transport popadły w konflikt z komunikacją społeczną; ciekawe, że dla skompensowania irytacji systemu zastosował emocje. Ale wyrażone komunikacyjne. Gdyż w rzeczy samej chciał nam wszystkim się poskarżyć – 'ludzie, kurwa, ten skuter nie działa! Pierdolony!'. Pomóc można mu tylko, tłumacząc, co to jest design opakowań oraz fizyka.

Jak nietrudno zauważyć, już chociażby z moich zawitych prób wyjaśnienia różnic między poszczególnymi działami communication design, wszystkie one są ze sobą w ścisłym stopniu powiązane, wzajemnie usieciowione i wzajemnie na siebie wpływają. Nie ma zatem możliwości ani sensu izolowane ich traktowanie. Projektując cokolwiek w ramach communication design uwzględniać powinniśmy zawsze wszystkie jego podsystemy równocześnie. Gdyż każde coś posiada wymiar corporate identity, wymiar informacyjny i graficzny, wymiar kształtowania powierzchni i opakowania oraz jest produktem, a nie ma produktów bez designu. Bowiem nawet siedząc w lesie i strugając fujarkę, strugać będę ją społecznie, gdyż nadam jej taki kształt, jaki już widziałem. Znając mnie – oczywiście nieudolnie. To samo dotyczy łapci z łyka. Przejdźmy teraz, po tych humorystycznych wycieczkach, do szczegółowszego omówienia poszczególnych działów communication design, a głównie ich funkcji odnoszących się zarówno do ich wewnętrznej organizacji jak i do ich funkcjonowania w społeczeństwie.

5.1. Corporate identity

Na wstępie uwaga terminologiczna. Interesujący nas tu obszar określany był dotychczas (i nadal jest) jako corporate identity. W ostatnich latach jednak, także ze względu na rozwój samego zjawiska, problemy tożsamości i wizerunku widzi się w szerszym kontekście, dotyczącym większej ilości aspektów życia społecznego, niż sądziliśmy dotychczas, i coraz częściej używa się dla określenia tych aspektów także pojęcia corporate design. Konieczne stało się ujmowanie projektowania procesów wizerunkowych w ramach dwóch szerszych zjawisk, a mianowicie: designu jako takiego oraz komunikacji. Corporate identity traktować będę tutaj więc w tym szerokim rozumieniu. Początki zjawiska to w rzeczy samej problemy kształtowania wizerunku; jego rozwój jednak we współczesnych wysokozdyferencjonowanych społeczeństwach doprowadził do wzmocnienia aspektów komunikacyjnych i designowych.

5.1.1. Historia i definicja corporate identity

Pojęcie corporate identity pochodzi z lat 50. XX wieku, zaś świadomość konieczności planowego konstruowania wizerunku organizacji powstała już na początku XX wieku, w tym kontekście za pionierską uznać należy działalność Petera Behrensa dla firmy AEG, dla której już w latach 10. zaprojektował kompleksowy program corporate identity (logo, architektura, produkty, katalogi, stoiska wystaw, reklamę produktów itp.). W okolicach lat 50. XX wieku trend ten przejęty zostaje w USA. Następnym krokiem była działalność Hochschule für Gestaltung, gdzie dla programów designowych organizacji, postulowano oparcie się na badaniach naukowych, analizach demograficznych, na wykorzystaniu semiotyki dla produkcji przedmiotów i nowych mediów dla ich reklamy. Dzisiaj pojęcie corporate identity rozszerzyło swój obszar przedmiotowy i mowa jest o szeroko rozumianym corporate design, który kompleksowo zajmuje się zarówno tworzeniem nowych programów konstruujących wizerunek organizacji i towarzyszących jej przemianom, jak i reorganizacją już istniejących wizerunków. Grupami docelowymi dla nowego wizerunku organizacji są zarówno współpracownicy i klienci jak i konkurenci organizacji i ogólnie – rynek. Głównymi powodami powstania corporate identity jako jednego z elementów działalności rynkowej były trzy aspekty:

- a. Zaostrzenie się konkurencji na rynku oraz pojawienie się na wskutek rozwoju technologii sytuacji, w której wszyscy producenci tworzą tak samo dobre produkty. By zaistnieć i przetrwać na rynku, nie wystarcza więc już sam produkt, tymbardziej, że produkty konkurencji są zarówno technologicznie jak i jakościowo ekwiwalentne. Reprezentująca produkt organizacja może i musi odróżniać się emocjonalnie i kognitywnie od innych organizacji, być w stanie wywołać odpowiednie (zaprojektowane) nastawienie klientów do siebie oraz swoich produktów ('zdobyć serca klientów'). Corporate identity nie oddziałuje jednak tylko w odniesieniu do produktu, lecz także do zachowania się organizacji, do środowiska, w jakim ona funkcjonuje itp.

- b. Mimo globalizacji rynków, producentów, towarów i technologii mamy do czynienia z wielością i różnorodnością grup, do których skierowane są programy tworzące wizerunek organizacji. Konieczne zatem staje się tworzenie zmodyfikowanych wersji tego samego wizerunku, przy uwzględnieniu odmienności grup docelowych, na przykład przy pomocy odmiennie semantyzowanych i sytuowanych potem na rynku marek. Z jednej strony corporate identity wiąże różne (międzynarodowe) części organizacji a z drugiej wielość grup interesów; oddziaływanie corporate identity skierowane jest więc zarówno do wewnątrz jak i do zewnątrz.
- c. Rozwijanie wizerunków w sytuacji fuzjonowania i przejmowania organizacji powoduje powstanie problemu związków strategicznych między wieloma organizacjami, opanowania dużych projektów, koordynacji działań image'owych itp. Konfrontowanie w tej sytuacji wizerunków różnych organizacji powoduje powstanie konkurujących ze sobą, czasem wręcz sprzecznych czynników w poszczególnych organizacjach (por. powstały swego czasu konflikt semantyzacji marek w koncernie DaimlerChrysler, który ostatecznie doprowadził do rozstania się tych firm). To samo dotyczy pojawiania się nowych technologii oraz sprzeczności i konfliktów między narodową i międzynarodową orientacją organizacji na rynku.

Ponadto do głosu dochodzą dziś dwa dodatkowe aspekty przemian, z jednej strony *nowoczesne technologie* a z drugiej *narodowe i międzynarodowe orientacje*. Nowe technologie, wypieranie papieru jako nośnika informacji, pojawienie się technik multimedialnych, rzutowanie własnej tożsamości na rynek w formie swego wizerunku, dotarcie do nowych grup interesów, to tylko kilka wyznaczników tej nowej sytuacji, które organizacje muszą uwzględniać. Orientacja narodowa i międzynarodowa zaś stawia je przed koniecznością zintegrowania dwóch w zasadzie sprzecznych wymiarów: z jednej strony globalnie operującej organizacji realizującej projekty niezależne od aspektów narodowych, gdzie tym samym pojawia się niebezpieczeństwo anonimowego oddziaływania, a z drugiej konieczności docierania do regionalnych grup docelowych, przy wykorzystaniu ich lokalnych tradycji kognitywnych i wizualnych (grafika, design i semantyka kolorystyki specyficzne z uwagi na dany kraj). Dla oceny tych programów obowiązują natomiast wzorce globalne. Od początku historii corporate identity pojawiły się dwa generalne ukierunkowania: projekty zorientowane na doradztwo oraz zorientowane na design, gdzie design i grafika stanowią jedyne medium transportowania wizerunku. Cele projektów natomiast od samego początku były takie same: odróżnianie się od konkurencji, zdobycie i zwiększanie udziału w rynku, podkreślanie nowych kierunków rozwoju, tworzenie wizerunku i tożsamości organizacji. Wizerunek tworzony jest dla organizacji, marek, produktów, miejsc sprzedaży, siedziby organizacji itp. Corporate identity stanowi w tym układzie centralny instrument, wyrażania i manifestowania strategii organizacji, jej komunikacji oraz komunikacji o niej, jej marketingu i zachowania się wobec uczestników procesu komunikacji. Adekwatność programów corporate identity mierzymy przy tym zawsze przy pomocy kryteriów *zorientowanych na zadanie*, a nie z punktu widzenia (uwzględnianych jednak) kryteriów zewnętrznych. Chodzi więc o dotrzymanie założeń wyjściowych, generalna zasada brzmi – *design wynika z zadania, a nie odwrotnie*. Corporate identity transportuje informacje sytuujące organizację na rynku w odniesieniu do tej organizacji, do sensu organizacji na rynku. Celem jest całościowe orientowanie konceptów i programów realizujących te zadania.

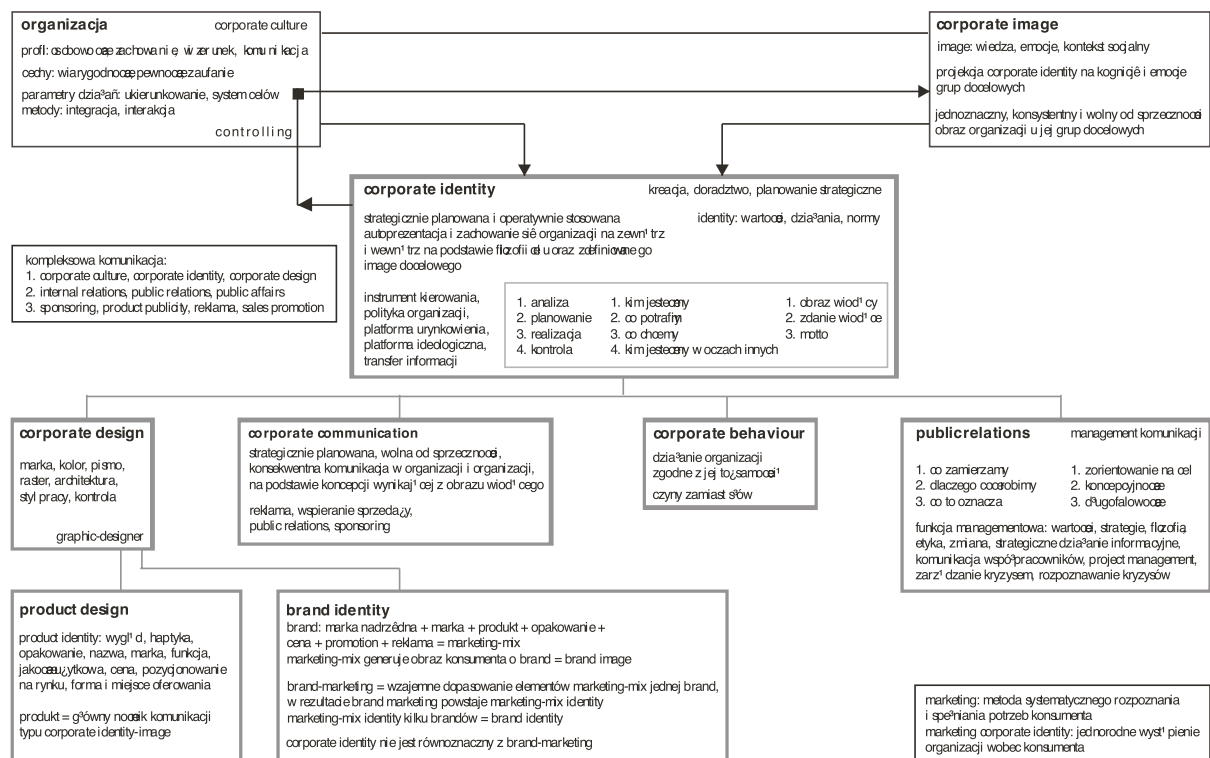
Dieter Herbst (1998) początki corporate identity wywodzi jeszcze z lat 20., wcześniej image, markę i znaczenie organizacji określali i manifestowali jej założyciele. W latach 20. do głosu dochodzi produkt i marka. To produkt manifestował tożsamość marki. Marka decydowała o stałej jakości i gwarantowała ją, wspierana przez identyczne opakowanie i jego otoczenie jak i własne chronione nazewnictwo. Obowiązujące i sformułowane przez Hansa Domizlaffa hasła brzmiały: 'marka to przekaz', 'jedna organizacja jedna marka, dwie marki dwie organizacje'. Po drugiej wojnie światowej nowe impulsy wnosi w USA Raymond Loewy, w Niemczech Otto Aicher. W latach 50. pojawia się nowy aspekt – image. Wizerunek marki czy organizacji nie zależy już teraz od samego produktu i jego designu lecz od kompleksowego obrazu, w jakim przedstawiany oraz kontekstu w jakim sytuowany jest produkt czy organizacja, od – image'u, od konstruktów łączących obiekt z wyobrażeniem odbiorcy. Image zaś manifestuje się poprzez wiedzę, uczucia i kontekst społeczny. Kampanie tworzące image mają na celu wytworzenie i kształtowanie u konsumenta klarownego i ustalonego obrazu marki i organizacji w celu uniknięcia anonimowości oraz wytworzenia emocjonalnego związku z klientem. Takie ukierunkowanie nierzadko (czyli często) prowadziło, mimo najlepszych chęci, do niepowodzeń, głównie ponieważ nie udawało się zintegrować w proces tworzenia wizerunku współpracowników organizacji, którzy prywatnie rozprzestrzeniaли inny wizerunek organizacji niż intendowany przez programy. Konieczne stało się zatem wypracowanie bardziej kompleksowego podejścia, obejmującego wszystkich uczestników procesu tworzenia programu corporate identity, w tym także współpracowników i środowisko społeczne. W latach 70. do głosu dochodzi tendencja integracji większej liczby aspektów – designu, zachowania (behaviour), komunikacji oraz kompleksowej konstrukcji programów jako koncepcji strategicznej corporate identity. Za promotora tego kierunku uchodzi Walter P. Margulis. Identity oznacza teraz samorozumienie, samoświadomość organizacji. "Kim jesteśmy, co potrafimy, co

chcemy i kim jesteśmy w oczach innych. (...) Organizacja dokonuje świadomego poznania swojej tożsamości w ramach systematycznego procesu oraz porównuje ją z życzeniami i oczekiwaniami swoich współpracowników i środowiska" (Herbst 1998, 14). Z takiego ukierunkowania wynika, czy, a jeśli tak, jak tożsamość powinna zostać zmieniona. Birkigt et al. (2000) z kolei wyróżniają w rozwoju corporate identity generalnie cztery fazy:

- a. Okres tradycyjny, kiedy w centrum działań organizacji stała konkretna osobowość, z reguły osoba założyciela, która podejmowała wszystkie decyzje i określała oraz determinowała zachowanie organizacji do wewnątrz i na zewnątrz swoją osobowością, reprezentowaną przez siebie ideologią, koncepcją marketingu itp. Faza ta dominuje w USA i w Europie mniej więcej do końca I wojny światowej.
- b. Okres techniki marki, który doszedł do głosu w czasach międzywojennych, a którego czołowym reprezentantem był Hans Domizlaff, cechował się ukierunkowaniem na technikę marki. Wizerunek organizacji był równoznaczny z wizerunkiem marki, która stanowiła środek identyfikacji.
- c. Okres dominacji designu natomiast cechuje czasy po II wojnie światowej. Największy wpływ na jego ukształtowanie i rozwój miała, założona w 1953 roku w tradycji i ideowym następstwie Bauhausu *Hochschule für Gestaltung* z Ulm oraz tradycja samego Bauhausu. Domunującym elementem kształtowania staje się konsekwentnie przeprowadzana koncepcja product design.
- d. Okres strategiczny dominujący od końca lat 70. cechuje się tym, iż w centrum projektów stoi strategia jako instrument polityki organizacji. Istotny jest nie tylko design produktu czy grafiki, lecz ich mix, skorelowany zestaw wielu i różnych elementów. Ponadto obowiązuje postulat zgodności przeznaczeń, sensów i działań organizacji z charakterem i manifestacją systemu społecznego oraz respektowanie i wypełnianie zobowiązań humanitarnych. Corporate identity rozumiane jest jako czynnik ukierunkowany indywidualnie, lecz oddziałujący jako instrument strategiczny, jako identity-mix.

Dzisiejsze rozumienie systemu corporate identity we wszystkich jego zakresach pokazuje następujący schemat.

Schemat – Struktura systemu corporate identity



Przejdźmy do omówienia samego pojęcia i określanego przez nie obiektu. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji corporate identity. Abstrahując od elementów specyficznych tych definicji, wspólne jest określanie corporate identity jako systemu cech i właściwości organizacji, wraz z wyróżnieniem tożsamości istniejącej i postulowanej; to samo dotyczy wizerunku. Inne elementy to pozytywne odróżnianie się od konkurencji, kompleksowe i semantycznie jednorodne występowanie organizacji na zewnątrz, przekonanie o tym, że wizerunek tworzy orientację i pewność co do zachowań organizacji, przy czym wizerunek musi być unikalny i wolny od sprzeczności.

Dieter Herbst (1998) i wiele innych autorów (Birkigt/Stadler 2000, Trux 2000) wnoszą ponadto wiele dodatkowych aspektów, które zreferuję dla lepszej orientacji w kompleksowości problemu. Corporate identity to rozpoznanie, kształtowanie, urzeczywistnianie, pośredniczenie i kontrola wizerunku (i tożsamości) organizacji, "to management procesów wizerunkowych organizacji" przy czym "wizerunek organizacji powstaje z relacji między tym, co wewnętrzne, a tym, co zewnętrzne. Ujawnia się on w myśleniu, działaniu i w dokonaniach organizacji" (Herbst 1998, 13-14). Istotne są przy tym świadomość własnej tożsamości, autowizerunek i kierunek działania na zewnątrz, czyli odpowiedź na pytania: kim jestem, co mam do zaoferowania, jakie są moje atuty, co mnie czyni unikalnym, dlaczego współpracownicy powinni się angażować w organizację. Organizacja powinna być reprezentowana na zewnątrz i do wewnątrz w sposób jednorodny i spójny nie tylko dlatego, ponieważ operuje w kontekście obecności na rynku równorzędnych i wymiennych produktów, rosnącej konkurencji i pojawiania się krytycznych klientów. Rynki produktów są dzisiaj w najwyższym stopniu nasycone, pojawia się coraz więcej organizacji (internacjonalizacja i globalizacja), produkty są zastępowalne (czasem wręcz identyczne i produkowane dla różnych firm w tej samej fabryce), oferowanych jest coraz więcej modeli w coraz krótszych odcinkach czasu, uznane produkty coraz szybciej są kopiowane, tym samym czas przewagi nowego produktu nad produktami konkurencji staje się coraz krótszy. Ogromna nadwyżka produktów na rynku (we wszystkich branżach) zwiększa znaczenie i siłę przetargową handlu w systemie rynkowym. Przewagę na rynku uzyskuje ten, kto jest znany i posiada wyróżniający się i wyróżniający go wizerunek i image. W sytuacji, kiedy, jak pokazują badania, odbiorca rejestruje tylko 2% informacji oferowanej przez media, a na ogląd ogłoszenia reklamowego w czasopiśmie przeznaczają tylko 1,6 sekundy, organizacja musi wykształcić silny i unikalny wizerunek oraz musi jasno określić kim jest, co potrafi, co odróżnia ją od innych i jaką korzyść przynosi klientowi korzystanie z produktów tej właśnie organizacji a nie innej. Do głosu dochodzą dzisiaj przede wszystkim aspekty kognitywne, emocjonalne i konstrukcyjne. Jako uczestnicy systemu społecznego widzimy bowiem tylko to, co wiemy, zwracamy uwagę tylko na to, co chcemy zobaczyć, do widzenia czego jesteśmy przyzwyczajeni. Chyba że uwaga nasza w skuteczny sposób zwrócona zostaje na określone sprawy. "Profil organizacji powinien pokazywać kompetencje organizacji i tworzyć na rynku cechy ją wyróżniające" (Herbst 1998). Corporate identity rozwija świat wartości organizacji, konstruuje, komunikuje i rozwija jej świat wartości. Proces ten powinien ponadto posiadać funkcję antycypującą zmiany i przyszłe kierunki rozwoju, w myśl zasady: *kto przestaje być coraz lepszym, przestaje być dobry*. Na rynku przetrwa tylko ta organizacja, która potrafi odróżnić się od środowiska, w jakim operuje. Obowiązują przy tym cztery naczelne wyznaczniki: *porządek, systematyka, funkcja, estetyka*.

Klaus Birkigt i Marinus M. Stadler (2000) wychodzą od podstawowego pytania, 'Dlaczego identity stała się w ogóle problemem?' i konstatują trzy zasadnicze powody. Po pierwsze z powodu zaniknięcia wiążącego dotychczas kontekstu społecznego powstał rozdział między samooceną organizacji a jej oceną w oczach innych. Po drugie pojawił się rosnący konflikt roli jednostki (lub grupy) w konfrontacji z różnymi funkcjami społecznymi. Po trzecie zaś mamy dziś do czynienia ze stosunkowo chaotyczną mnogością ukierunkowań, celów, obszarów działań (także rynkowych) i interesów organizacji. Ponadto mniej więcej od lat 50. doszło w Europie do głębokich przemian systemu społecznego, w szczególności do zmiany paradygmatu oraz kryteriów konstrukcji rzeczywistości, do przejścia od modelu zorientowanego na *tradycjonalność* do modelu zorientowanego na *racjonalność*. Ukierunkowanie na tradycjonalizm cechowało się w dużej mierze jednolitą samooceną jednostki w jej własnym kontekście społecznym, który orientował i sterował jej zachowania jako 'zachowania semantyzowane przez tradycję', przez co kontekst ten manifestował tożsamość osoby, co z kolei powodowało powstawanie samoistnie narosłych struktur organizacji społecznej, zorientowanych na 'bycie reprezentantem społeczeństwa' o klarownej tożsamości ról. Racjonalność i racjonalne operowanie w kontekście społecznym natomiast to działanie jednostki sterowane przez i ukierunkowane na cel, przeznaczenie i użytkowość. Do głosu dochodzą postrzeganie kontrolowanych szans z zewnątrz i kontrola stopnia ryzyka działań wchodzących z zewnątrz. W tej sytuacji konieczne jest odwoływanie się do tożsamości organizacji. Komunikacja społeczna zależy dziś od tego, jaka 'osobowość', jaka możliwa do zrozumienia zamknięta 'postać' stoi za jakimś obserwowalnym działaniem. Osobowość zaś – według P.B. Cattell (1950) – to wszystko to, co umożliwia prognozę na temat tego, jak się ktoś w określonej sytuacji zachowa. Osobowość więc to charakterystyczny dla jednostki sposób dopasowania się do środowiska społecznego, to zespół cech, które odróżniają jednostkę od innych jednostek, stanowiąc jej jednorazową strukturę. By zagwarantować rozpoznawalność, cechy osobowości muszą być stałe i muszą wykazywać

przewidywalne prawdopodobieństwo występowania w ramach zachowań. Z cech tych rozwijają się następnie dyrektywy dla zachowań, a z nich kodeks działań.

Wynikająca z tych ustaleń definicja Birkigta i Stadlera brzmi: corporate identity to "koherentna zależność wydarzeń, słów i czynów organizacji z jej istotą i charakterem, lub inaczej – wizerunku organizacji i jej komunikacji z jej hipostazowaną osobowością jako manifestowaną samooceną organizacji. Corporate identity to strategicznie planowana i operatywnie realizowana autoprezentacja i sposób zachowania się organizacji do wewnątrz i na zewnątrz, na fundamencie ustalonej filozofii organizacji, długofalowego ukierunkowania celów i zdefiniowanego image'u (docelowego), z zamiarem sprowadzenia wszystkich instrumentów działań organizacji w jednolite ramy na zewnątrz i do wewnątrz" (Birkigt/Stadler 2000, 18). Corporate identity jest przy tym procesem oddziałującym w sposób ciągły i zmieniającym się w sposób koherentny jako kompleksowa całość. Budowanie i sterowanie tego procesu jest zadaniem *corporate identity*, jego wizualizacja natomiast to zadanie *corporate design* a jego komunikowanie to zadanie *corporate communication*, czyli werbalnej i nie-werbalnej autoprezentacji organizacji i jej komunikacji na swój własny temat. Mamy więc do czynienia z trzema generalnymi systemowymi aspektami. Podobnie jak w przypadku marketing-mix, również w odniesieniu do corporate identity mówić możemy o identity-mix, w którego centrum sytuuje się dynamiczne jądro, punktem wyjścia natomiast jest osobowość organizacji, funkcjonująca jako narzędzie samorealizacji, a składająca się z zachowania, wizerunku i komunikacji.

- a. *Osobowość organizacji* to zmanifestowana samoocena organizacji, jej celów, sensów, funkcji i ról. Z jednej strony organizacja definiuje swój status (sumę tego, co zostało dotychczas osiągnięte), a z drugiej stopień semantycznego wypełnienia elementów pochodzących z tradycji. Organizacja jest bowiem osobowością historyczną. To dotychczasowe działania wytworzyły jej aktualną tożsamość i wizerunek, a status stanu aktualnego stanowi podstawę dla przyszłych kierunków rozwoju, będąc miarą zbliżenia do realności. Elementy te definiują sens i dokonania organizacji. Z sensów zaś rozwijają się cele, jako manifestacje woli organizacji: jak, kiedy, przy pomocy czego i z jakim skutkiem mają zostać zrealizowane sensory w ramach zastanych warunków wyjściowych. Aspekty te dotyczą mikroekonomicznej koncepcji organizacji; jej makroekonomiczna funkcja i rola społeczna natomiast zależą od sensu i dotyczą prezencji i statusu organizacji na rynku.
- b. *Zachowanie się organizacji* (corporate behaviour) to jeden z najważniejszych i najsukuteczniejszych instrumentów corporate identity. Zachowanie się organizacji musi być postrzegane jako niesprzeczne, koherentne i wiarygodne, oraz uwzględniać musi wszystkie swe następstwa. Nie liczą się więc oświadczenia, lecz konkretne, rejestrowalne działania. Dla odbiorcy i rynku liczą się czyny i działania, a nie słowa czy deklaracje. Corporate behaviour to postrzegane działanie i zachowanie się w zgodzie z systemem wartości organizacji, gdyż wizerunek organizacji konstruowany jest przez spójne działania, lub przez działania jako takie postrzegane. Zachowania organizacji dzielimy na zachowania odnoszące się do podaży, zachowania cenowe, dystrybucyjne, finansowe, komunikacyjne i społeczne. Zachowania odzwierciedlają sensory, którym organizacja służy i które reprezentuje, oraz cele, które chce osiągnąć. Niesprzeczne i spójne działania współkonstruują tożsamość i wizerunek organizacji. Do tego obszaru zaliczamy także obraz wizualny organizacji i jej akty komunikacji. Obowiązuje przy tym zasada: *corporate identity nie sprowadza się do sumy corporate design i corporate communication*.
- c. *Obraz organizacji* stanowi o osobowości i prezentuje osobowość organizacji. Generowany jest on jako corporate design przez jednorodne współoddziaływanie designu marki, grafiki, architektury itp. Obraz organizacji to wszystkie te elementy, które poddają się i podlegają wizualizacji czy szerzej - sensualizacji, również one wymagają jednak ciągłości i ciągłego rozwoju zsynchronizowanego ze zmieniającą się tożsamością.
- d. *Komunikacja organizacji* sprowadza się do komunikacji prezentowanych za pośrednictwem mediów konkretnym odbiorcom i stanowi specyficzny aspekt werbalnego i wizualnego przekazywania znaczeń. Komunikacja – w odniesieniu do punktów (a) do (c) – to instrument o najwyższej zmienności i przystosowalności w ramach identity-mix, gdyż pozwala zarówno na szybkie taktyczne sterowanie długofalowym planem strategicznym, jak również na uwzględnienie aktualnych potrzeb i wymogów rynku. W odniesieniu do komunikacji stosunkowo często dochodzi do typowych sytuacji schizofrenicznych, kiedy długofalowa strategia komunikacyjna jest adekwatnie ukierunkowana, krótkofalowa natomiast ogranicza się li tylko do reagowania na aktualne bodźce rynku.
Uwaga: komunikacja organizacji nie powinna być mylona z komunikacją marketingową, na którą składa się reklama, promocja sprzedaży i product-publicity. Zwarta i skierowana do wewnątrz jasna tożsamość organizacji odnosi się do samej organizacji, a nie do jej produktów.

Najpóźniej w tym miejscu dokonać należy zasadniczego rozróżnienia, nieznajomość którego prowadzi bardzo często do daleko idących nieporozumień, a mianowicie na dwa odmienne w swej naturze aspekty: na *tożsamość organizacji* (corporate image) i *wizerunek organizacji* (corporate identity). Corporate identity to wizerunek organizacji skonstruowany na użytek rynku i samej organizacji (czyli – na zewnątrz), uwzględniający zarówno jej autoocenę jak i zewnętrzne elementy konstrukcyjne wynikłe z analizy rynku i z wiedzy na temat funkcjonowania wizerunków; wizerunek zatem jest tym, co funkcjonuje na temat organizacji zewnętrznie na rynku, jest tym, co my o danej organizacji społecznie myślimy. Tożsamość (corporate image) natomiast dotyczy wewnętrznego sposobu widzenia, rozumienia, pojmowania się organizacji, funkcjonującej na rynku, czyli to, jak organizacja sama siebie widzi. Wizerunek organizacji wynika więc z oddziaływania programu corporate identity i corporate culture oraz obecnych w komunikacjach zewnętrznych nastawień do organizacji; wizerunek jest tym, co ludzie o organizacji na zewnątrz sądzą (kimkolwiek owi 'ludzie' by byli). W przypadku idealnym corporate identity pokrywa się z corporate image. Corporate culture natomiast to wewnętrzny styl komunikacji, zachowań i działań przebiegających wewnątrz organizacji. W tym sensie wizerunek (identity) to projekcja tożsamości na system społeczny. Corporate identity (wizerunek) to – w sytuacji idealnej – efektywna i skuteczna implantacja istniejącego i chcianego corporate image (tożsamości) w polu kognitywnym i emocjonalnym systemu społecznego (por. Birkigt/Stadler 2000, 23). Według Waltera Truxa (2000) wizerunek to cechy, odróżniające lub umożliwiające odróżnienie organizacji od innych, image natomiast to promieniowanie organizacji na zewnątrz. Również w tym ujęciu image to odbicie tożsamości. Wizerunek organizacji to zewnętrzne postrzeganie i ocena zdyferencjonowanych image's z ich kompleksowymi kodami, gdyż organizacje postrzegane są na rynku opinii publicznej jako osobowość, jako kompleksowa wiązka semantyczna o charakterze *zarówno kognitywnym jak i emocjonalnym*. Osobowość taka posiada własną historię, samoświadomość, autokoncept siebie samego, określone nastawienia, stosunek do sytuacji zastanych, przyzwyczajenia, wartości, normy, cele, potrzeby, inteligencję, wiedzę, umiejętności, kompetencje, kreatywność, temperament, własną emocjonalność, jakości społeczne. Najważniejsze cechy osobowości to indywidualna wyjątkowość, zgodność oddziaływań zewnętrznych ze słowami i czynami oraz autowizerunkiem, silne oddziaływanie na innych. Centralna reguła dobrego image-management brzmi (Greiner 2000, 343): *Rób coś dobrego i mów o tym*. Gert Gutjahr i Ingrid Keller (2000) definiują corporate identity jako reprezentację właściwości i cech organizacji w opinii publicznej, parafrazując przy tym formułę Lasswell'a: corporate identity mówi odbiorcy, kim jest organizacja, co i jakie interesy ona sobą reprezentuje oraz jakie cele posiada, informując o sytuacjach możliwych do zrozumienia (aspekt kognitywny) lub możliwych do przeżycia (aspekt emocjonalny) na podstawie klarownie sformułowanej centralnej misji organizacji; stanowiąc medium, za pomocą którego komunikacja jest transportowana, corporate identity wymaga więc multiplikacji. Kieruje się do zdefiniowanych i jasno określonych grup docelowych, uwzględniając przy tym interesy i przyzwyczajenia dotyczące zachowań tych grup, warunki ich życia, realizując przy tym jasno zdefiniowany cel komunikacji. Corporate identity oddziałuje w wymiarze tematycznym i nie-tematycznym:

- a. wymiar tematyczny dotyczy stanów rzeczy (czyli konkretnych mierzalnych danych, analiz statystycznych, ekonomicznych itp.), dzieląc się na *komunikacje tematyczne pierwszego stopnia*, do których zaliczamy informacje jednoznaczne i/lub objęte ochroną prawną (nazwa organizacji, nazwa marki, miejsce działania organizacji, tajemnice służbowe itp.), *komunikacje drugiego stopnia*, dotyczące rzeczowych właściwości organizacji, szczegółów technicznych, gospodarczego znaczenia organizacji, oraz *tematyczne komunikacje trzeciego stopnia* o charakterze apelowym, posiadające komponenty tworzące image, ale nie informujące wprost w sposób rzeczowo-objektywny;
- b. wymiar nie-tematyczny natomiast to komunikacje wywołujące i utwierdzające u odbiorcy nastroje, uczucia, wrażenia. Z psychologicznego punktu widzenia corporate identity to tworzenie związków i zależności przeżyć między wydarzeniami, które dotychczas nie były odbierane jako powiązane ze sobą; w tym sensie corporate identity to transfer komunikacji z jednego stanu rzeczy na inny.

Funkcje corporate identity Gutjahr i Keller definiują w dwóch zakresach: jako *funkcje zewnętrzne* – czyli profilowanie i transfer image'ów, przeforsowanie interesów organizacji w polu społecznym, reprezentacja organizacji w opinii publicznej, oraz *funkcje wewnętrzne* – czyli działania realizowane wewnątrz organizacji. Organizacja traktowana jest w tym kontekście jako jedność, jako kompleksowa osobowość; programy corporate identity natomiast to środki dochodzenia do nowych horyzontów myślowych, nowych wyobrażeń, rozwiązań i zmienionych zachowań. Perspektywa ta jest bardzo istotna, ponieważ system gospodarczy interpretowany jest dzisiaj jako proces komunikacyjny, w ramach którego poszczególna organizacja współdziała w charakterze aktora wśród wielu innych aktorów. Tym samym koncepcja corporate identity sytuowana jest w wymiarze etyczno-ekonomicznym. XIX-wieczne koncepcje ekonomii nie mają tu już oczywiście zastosowania. Dzisiaj wychodzimy bowiem z założenia, że *zysk ekonomiczny organizacji jest środkiem do celu, jest miarą dokonań organizacji, nie jest natomiast samym dokonaniem* (Gutjahr/Keller

2000). Uwzględniamy zatem nie tylko imperatywy ekonomiczne, lecz także normy etyczne, co w konsekwencji prowadzi oczywiście do powstawania licznych konfliktów. Dla polityki komunikacyjnej organizacji ważna jest forma, treść, regularność, moment podania, medium i odbiorca komunikacji; dla corporate identity natomiast:

- a. prawdziwość komunikacji – komunikacje tylko wtedy przyjmowane są przez użytkownika, kiedy są wiarygodne, wiarygodne zaś jest to, co jest prawdziwe, prawdziwe natomiast to, co w każdym czasie i dla każdego jest przekonujące i akceptowalne;
- b. regionalne dopasowanie komunikacji – wykorzystanie przez komunikacje kolorytu lokalnego i lokalnych konwencji komunikacyjnych;
- c. adekwatne operowanie tajemnicą gospodarczą – formułując komunikacje wytyczamy raczej obszerne granice; dyskrecja może być ciekawą fasetą corporate identity;
- d. wiarygodność i skuteczność prezencji organizacji współdecydują o sympatii wobec niej.

W tym kontekście warto wspomnieć o związku zjawiska onnipotencji z wiarygodnością i ich wzajemnej relacji w praktyce corporate identity (patrz Köster 2000, 326-329). Manifestowana przez organizację onnipotencja zawsze odstrasza; kto więc zachowuje się onnipotentnie, ryzykuje wiarygodność. Zaufanie natomiast wywołuje 'bycie specjalistą'. Wiemy bowiem skądinąd, że nikt nie potrafi wszystkiego, większość z nas jednak opanowała coś w sposób perfekcyjny. Perfekcja zaś odbierana jest jako 'atrakcyjność', wpływając tym samym na atrakcyjność wizerunku organizacji. Onnipotencja występuje w organizacjach w dwóch postaciach. Z jednej strony obserwujemy ucieczkę w onnipotencję, spowodowaną ograniczeniem horyzontów, brakiem akceptacji czy niepewnością, z drugiej onnipotencję spowodowaną utratą poczucia rzeczywistości, najczęściej na wskutek zbyt wysokiego mniemania o sobie lub zbyt długiej fazy powodzenia. A jak postuluje prawo Laurence'a Petera, patologia niepowodzenia charakteryzuje się właśnie niezauważalną utratą kompetencji i powstaniem 'nałogu niekompetencji'. Samo prawo zaś brzmi:

Kompetencja + niekompetencja = niekompetencja

Zainteresowanie corporate identity jako obiektem badań naukowych wywodzi się z trzech szeroko rozumianych dyscyplin, z badań dotyczących image'u, z badań funkcjonowania organizacji i nauki o managementie oraz z socjologii organizacji i przemysłu. Przedmiotem zainteresowania tak rozumianych badań nad funkcjonowaniem organizacji są między innymi problemy dotyczące atrakcyjności rynków, na których organizacja operuje, z uwzględnieniem wielkości oferty i stopy wzrostu, przewagi własnych produktów nad produktami konkurencji, wizerunku marki i organizacji, jej siły na rynku jako składnika wizerunku. Jednym z ciekawszych rezultatów tych badań jest stwierdzenie zależności, polegającej na zjawisku odbiegania struktur nieformalnych (systemu relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji) od formalnej struktury organizacji (patrz Birkigt/Stadler 2000, 29). Obok struktury formalnej (wewnętrznej hierarchii organizacyjnej) i obowiązujących w jej ramach reguł komunikacji i procesów decyzyjnych, w organizacjach funkcjonują ponadto również – powstałe niezależnie według odmiennych kryteriów – struktury nieformalne, nierzadko silniejsze i bardziej decydujące o relacjach interpersonalnych, niż struktury formalne, które decydują o sposobie komunikacji i które stanowić powinny właściwy punkt odniesienia dla realizacji programu corporate identity.

Wymiar naukowy to jedna strona medalu, ponadto istotne są jeszcze dwa dodatkowe aspekty: corporate identity jako instrument managementu oraz jako instrument polityki organizacji.

(i) Instrument managementu – organizacje to społeczne systemy funkcyjne ukierunkowane na określone cele oraz przez ekonomicznie sformułowany sens:

- a. posiadające ustalony sens – dokonanie wypracowane przez organizację;
- b. posiadające system celów – zaplanowany rezultat, który realizuje sens i ukierunkowany jest przez niego w oparciu o zasady ekonomiczności;
- c. podlegające zasadzie integracji, czyli współoddziaływaniu wszystkich części systemu sterowanych przez jednolite i jednolite zasady z uwagi na tak a nie inaczej ukierunkowany cel;
- d. wykazujące interakcje, czyli systematyczną wymianę informacji i dokonań elementów systemu między sobą i środowiskiem.

Elementy (a) i (b) nazywamy parametrami działań, elementy (c) i (d) metodami działań, za pomocą których operatywnie możliwe staje się osiągnięcie celów, a przez to realizacja sensu organizacji. W tym rozumieniu corporate identity interpretuje sens organizacji i stanowi linię wiodącą dla systemu jej celów. Jasno sformułowany i konsekwentnie realizowany oraz długofalowo obowiązujący program corporate identity

pomaga zapobiegać konfliktom, jeśli jako linia wiodąca determinuje tworzenie temporalnych celów organizacji wyprowadzonych z jej sensu. W socjologii zjawisko to nazywane jest *klimatem wartości*. Corporate identity więc to podstawa dla integracji elementów systemu, kiedy współpracownik identyfikuje się z organizacją i kiedy wie, z czym się identyfikuje, kiedy program corporate identity staje się maksymą jego działań; integracja osiągana jest także w działaniach, które nie są sterowalne przez formalną strukturę organizacji. Przy tym corporate identity steruje interakcjami zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Interakcja pojmowana jest tutaj w rozumieniu Parsonsa jako bazujące na działaniu współoddziaływanie ze środowiskiem, jako parametr działania systemów społecznych. Punktem odniesienia natomiast są zasoby, rynek i opinia publiczna. Interakcja organizacji przebiega w obrębie pewnego wzoru, konstruowanego przez program corporate identity, dostarczając treści, znaczeń i symboli jako elementów wywołujących zamierzone reakcje środowiska. Ustala on odpowiednie zachowania w ramach określonych ról na zewnątrz i do wewnątrz organizacji. Przy czym uwzględnić należy dwa efekty: a) efekt synergii, dochodzący do głosu poprzez realizację wspólnego celu i wspólnych wzorów zachowań oraz b) efekt uczenia się, umożliwiający wszystkim członkom organizacji dostęp do doświadczeń jednostkowych. W tym sensie poszczególne jednostki uzyskują doświadczenia poprzez synergetyczne współoddziaływanie, wynikające ze struktury całego systemu. Corporate identity, jako struktura, definiuje znaczenia i wartości, ogniskuje działania prowadzące do osiągnięcia celów i ukierunkowuje je dla interakcji, przez co oddziaływanie efektu synergii i efektu uczenia staje się dopiero możliwe. Jako struktura corporate identity spełnia także zadanie systematycznego administrowania, uwzględniania i opanowywania sprzężeń zwrotnych (feedback), pojawiających się w wyniku interakcji organizacji.

(ii) Instrument polityki organizacji. W sytuacji, kiedy organizacja zamierza skonstruować program corporate identity, istotne staje się uwzględnienie trzech aspektów: program taki musi być rozumiany, akceptowany i stosowany jako strategia wiodąca wszystkich działań organizacji, zarówno ekonomicznych jak i komunikacyjnych. Program corporate identity jest zawsze działaniem długofalowym, funkcjonującym tylko przy rezygnacji managementu organizacji z krótkowzrostnych i krótkotrwałych dowodów powodzenia. Kierunek oddziaływania programu corporate identity jest zawsze odgórny. Birkigt i Stadler przytaczają jako przykład zamykanie schodów, czynność sensowną tylko wtedy, kiedy schody zamykane są od góry do dołu. Kolejny aspekt to wielowymiarowość programów corporate identity, wynikająca ze struktury systemu społecznego i obowiązujących w nim komunikacji, gdyż mamy zawsze do czynienia z heterogennymi grupami docelowymi oraz z synergią działań na rynku i w mediach. Perspektywa ta wymaga ideologicznego zakotwiczenia programu w polityce organizacji, ideologia musi być czytelna, sformułowana w jasnym języku, umożliwiającym jej postrzeganie i akceptację od samego początku komunikacji. Jako instrument polityki organizacji corporate identity posiada cztery podstawowe zadania:

- a. służy zagęszczaniu informacji w mediach,
- b. intensyfikacji kompleksowych odniesień rynkowych danej organizacji z grupami docelowymi,
- c. zapobieganiu sprzecznościom,
- d. oraz posiada funkcję harmonizującą w okresach dywersyfikacji.

Przez koherentny i konsekwentnie stosowany program możliwe staje się stworzenie platformy dla urynkowienia organizacji wyposażonej w a) poczucie więzi grupowej, b) świadomość kooperacji, i c) mechanizm stabilizacji zaufania. Centralne elementy corporate identity to *pewność* (możliwość polegania na kimś) i *zaufanie*. Przy czym obowiązuje zasada, że corporate identity to platforma pomocna w sprzedaży, a nie sama sprzedaż. Jeśli natomiast chodzi o kryteria graniczne skuteczności programów corporate identity, wymienić należy cztery elementy:

- a. program jest skuteczny tylko wtedy, kiedy powstaje na bazie ideologii, a nie wyczerpuje się w elementach formalnych,
- b. program musi być zrozumiały dla grup docelowych, a nie dla insiderów,
- c. program corporate identity stanowi inwestycję długofalową,
- d. program nie jest demonstratywny.

Wszelkie działania w organizacji odbywają się zawsze w zgodzie ze sformułowanymi zasadami ustalonego programu corporate identity. Warunki wyjściowe dla każdego programu natomiast zawierają się w następujących zasadach: a) substancja kognitywna i emocjonalna organizacji na rynku opinii stanowi jej niematerialny kapitał, jej kapitał zaufania, powstający wśród grup docelowych jako wizerunek; nadrzędnym elementem każdej tożsamości i wizerunku jest wiarygodność; program skuteczny jest tylko wtedy, kiedy jest długofalowy; b) każdą konstrukcję programu corporate identity poprzedza analiza stanu faktycznego, na początku którego konieczne jest ustalenie wielkości pomiarowych (action standards), definiujących zakres

celów, które zamierzamy osiągnąć, gdyż cele muszą zostać dostosowane do możliwości danej organizacji. Uwzględniamy przy tym oczywiście priorytety poszczególnych komponentów, poprzez wykonanie analizy potrzeb. Następnie przechodzimy do analizy istniejących napięć, sprawdzając stopień pokrywania się realności oraz wizerunku organizacji z jej image'm, dowiadując się tym samym, na czym można nadbudować, co możemy rozbudować, gdzie możemy coś dobudować, co musimy przebudować. Konieczne jest jednak unikanie nieciągłości w odniesieniu do tradycji organizacji i jej dotychczasowych założeń. Program i jego realizacja stanowią także zobowiązanie dla organizacji. Pierwszy etap badań w zakresie corporate identity to zawsze szerokie i głębokie studium samego problemu. Wychodzimy od procesu doradczego ze współpracownikami organizacji, w którym zdefiniowane zostają cele i wartości organizacji jako centralny element samodefinicji corporate identity. Kolejny krok to zaprojektowanie programu przetransponowania zasad na konkretne działania. Określone indywidualne rozwiązania stanowią zawsze część całościowej koncepcji. Sformułowanie centralnych celów oraz zdefiniowanie wartości reprezentowanych przez organizację łączy tym samym management i corporate identity, tworzy poczucie wspólnoty w organizacji oraz pozwala na wbudowanie jej w kompleksowy system wartości. Jednym z celów tworzenia tożsamości wewnętrznej jest ukierunkowanie współpracowników na wypracowaną wizję organizacji oraz wpojenie im centralnej misji organizacji. W ramach corporate identity obowiązują dwie generalne tendencje: a) reakcja na szybkie zmiany na rynku oraz b) zachowanie jasnej i wyraźnej linii komunikacji (z klientem, współpracownikami itp.). Wcielanie w życie programów corporate identity wymaga z kolei przestrzegania trzech zasad: a) przemyślanej konstrukcji programu i jego prezentacji na samym początku, b) dyscypliny i konsekwencji w jego stosowaniu, c) ciągłego potwierdzania i kontroli jego realizacji.

5.1.2. Cele corporate identity

Wizerunek, do konstrukcji lub rekonstrukcji którego w ramach programu corporate identity zmierzamy, składa się z trzech zasadniczych elementów, z jednej strony z *corporate design*, z postrzeganego na rynku obrazu organizacji, manifestującego się w jej szeroko rozumianym »wystroju« oraz w jej produktach, z drugiej ze specyficznego rodzaju komunikacji w i o organizacji – *corporate communication*, oraz z wewnętrznych i zewnętrznych zachowań organizacji – *corporate behaviour*. Ze względu na te trzy pola konstruowane i wprowadzane na rynek są programy corporate identity.

Kiessling i Spannagl (2000, 11) dokonują podziału corporate identity (stosując metaforę komputerową) na hardware (strategia, struktura, norma) oraz na software (wartości, zachowania, styl). Corporate identity składa się w tej perspektywie z *procesu*, to jest długofalowego rozwoju organizacji w środowisku społecznym i ekonomicznym, oraz ze *strategii*, to jest z świadomie planowanego działania organizacji w celu skoordynowania zachowań współpracowników z wizerunkiem i z komunikacją organizacji na zewnątrz i do wewnątrz. *Corporate philosophy* natomiast to wizja + wartości, nastawienia i normy + sens i cel + historia organizacji. Wartości z kolei to standardy orientacyjne dla kierunku, natężenia, celu i środków zachowania się członków grupy społecznej. Jako ponadindywidualne linie wiodące dla orientacji sterują one działaniem ludzi w systemach wobec nich nadrzędnych. Nastawienia zaś to indywidualne, osobiste formy postrzegania, poznawania, myślenia, wartościowania, wygłaszania sądów i zachowania się. Nastawienia, które z biegiem czasu się ustalają i zakorzeniają, przeradzają się w poglądy, opinie, przekonania, przy pomocy których postrzegany jest następnie świat. Normy społeczne to ogólne i uznane reguły dla zachowań i interakcji z ludźmi, organizacjami, które z uwagi na określone sytuacje wymagają odpowiedniego działania lub pozwalają takiego działania oczekiwać; normy funkcjonują jako punkty odniesienia, na które zachowanie się orientuje; niekoniecznie jednak muszą być także przestrzegane. Wyróżniamy przy tym dwa zespoły celów, ukierunkowujące nasze działania: cele wewnętrzne i zewnętrzne.

a. Cele wewnętrzne corporate identity:

- corporate identity zwiększa produktywność i dokonania organizacji przez odpowiednią motywację współpracowników; procesy przebiegające wewnątrz struktur organizacji stają się transparentne i możliwe do zrozumienia dla współpracowników, ponieważ dysponują sformułowanym i jasno określonym wspólnym celem; tym samym możliwe staje się uzyskanie celów w ramach synergii, to znaczy dochodzenia do wyników przekraczających sumę umiejętności członków zespołu, w myśl zasady

$$1 + 1 = 3;$$
- w organizacji powstaje poczucie wspólnoty, zwiększające zadowolenie współpracowników, w następstwie czego dochodzi do wzrostu motywacji, co z kolei owocuje zwiększoną efektywnością;
- poprzez sformułowany, jasny i wprowadzony w życie program corporate identity uzyskujemy zgodę współpracowników na wspólne działanie, oparte na wartościach, normach i regułach gry ustalonych wcześniej z uwzględnieniem życzeń i wyobrażeń współpracowników; tym samym zwiększa się pole możliwych działań dla współpracowników, co z kolei prowadzi do wzrostu zadowolenia, motywacji i produktywności oraz daje rękojmię do usunięcia współpracowników, którzy nie są w stanie lub nie chcą reprezentować wspólnie wypracowanych celów;

- włączenie współpracowników w proces tworzenia programu i wykorzystanie posiadanej przez nich wiedzy stanowi z kolei wyzwanie dla menedżerów.

b. Cele zewnętrzne corporate identity:

- program corporate identity pozwala wyprofilować organizację w taki sposób, by jej działania, komunikacje i produkty odpowiadały wymogom rynku;
- realizowany program powinien spowodować w środowisku powstanie corporate image – jednoznacznego, spójnego i wolnego od sprzeczności wizerunku organizacji, z którego dopiero rozwija się wiarygodność, pewność i zaufanie wobec niej;
- organizacja posiadająca image jest unikalna i charakterystyczna, image pozwala jej wyjść z anonimowości na rynku komunikacji;
- rozpoznawalność, sympatia i zaufanie stabilizują z kolei wizerunek organizacji na rynku.

Wyróżniamy przy tym corporate identity w odniesieniu do klienta i konkurencji, gospodarki i społeczeństwa oraz w odniesieniu do ich środowisk. Organizacja bowiem musi się także wyprofilować wobec społeczeństwa – do tego służy corporate identity, a więc polityka organizacji. Organizacja inscenizuje się w roli publicysty przed obywatelami – corporate citizenship.

Wyżej sygnalizowałem, że w odniesieniu do omawianego tu zagadnienia mamy do czynienia z dwoma zasadniczo odmiennymi, acz ściśle są ze sobą związanymi, aspektami problemu. Z jednej strony z tożsamością a z drugiej z wizerunkiem organizacji, przy czym pierwszy element stanowi regulatyw i sterownik drugiego. Literatura badawcza na temat image'ów jest bardzo bogata (patrz Birkigt/Stadler 2000, 27). Dieter Herbst (1998, 22ff) referuje następujące *właściwości image'ów*:

- proces kształtowania się image'u zależy bezpośrednio od ilości posiadanych informacji na temat organizacji – im więcej informacji jest znanych, tym lepiej kształtować może się image (badania wykazują, że tylko 30% klientów nie uwzględnia image'u organizacji);
- images powstają szybko, lecz utwierdzają się wolno; stanowiąc fundamentalne nastawienia ukierunkowane na wartości; nadbudowują się stosunkowo wolno, kiedy już jednak istnieją, są bardzo stabilne i tylko trudno dają się zmienić; programy corporate identity muszą zatem być długofalowe, by wykorzystać tę właściwość images;
- raz powstałe images są stabilne, lecz nie są stałe; pod wpływem nieodpowiednich zachowań mogą w każdej chwili ulec załamaniom;
- images wykazują cechę selektywności – obowiązują i oddziałują w odniesieniu do niektórych aspektów organizacji, posiadają jednak także cechy nierelevantne; ponadto wykazują właściwości dyfuzyjne, kiedy na przykład jakaś centralna właściwość organizacji widziana jest jako dobra, cecha ta przenosi się na inne właściwości; to samo dotyczy oczywiście cech negatywnych;
- images powstają nie tylko w wyniku stosowania programów corporate identity, lecz także przez niezależne od organizacji oddziaływania zewnętrzne, również one muszą więc zostać uwzględnione w procesie tworzenia programu;
- images posiadają właściwość zastępowania wiedzy i redukcji kompleksowości do centralnych aspektów jakiegoś zagadnienia oraz umożliwiają orientację na rynku;
- images kształtować można poprzez zachowania, wizerunki i komunikacje organizacji; podstawą wiarygodności images jest zasada odpowiadania sobie słów i czynów; Lothar Fiss sprowadza to do reguły: "wyrobić sobie zdanie można tylko na temat kogoś, kto posiada twarz."

5.1.3. Kultura organizacji

Program corporate identity budowany jest z czterech zasadniczych elementów – corporate design, corporate communication i corporate behaviour oraz public relations –, które nadbudowują na kulturze organizacji. Corporate culture to podstawa wszystkich programów. Nie istnieje możliwość zbudowania funkcjonującego programu corporate identity, jeśli nie jest on zgodny z normami i wartościami kultury organizacji. Pierwszym krokiem jest więc zawsze analiza i rekonstrukcja kultury funkcjonującej w organizacji, a w przypadku stwierdzenia cech negatywnych lub wręcz nieefektywnego funkcjonowania tego systemu, rozpoczynamy prace od jej poprawienia. Kiedy stwierdzamy, że kultura organizacji jest niereformowalna, rezygnujemy oczywiście z zadania! Podstawą programu budującego tożsamość organizacji jest więc wszystko to, co w danej chwili jest w organizacji ważne, czego organizacja sobie życzy – jej wartości, reprezentowane przez nią normy, wytyczne dla działań itp. Kultura organizacji powstaje i istnieje zawsze; każda grupa społeczna tworzy własną kulturę widoczną na zewnątrz między innymi poprzez własny język, wspólne wartości i cele, przekonania i normy, sposób i styl życia, zachowania oraz same produkty. Dieter Herbst (1998, 23) wyróżnia następujące istotne aspekty kultury organizacji:

- organizacje bez kultury nie istnieją; zadaniem programu corporate identity jest tylko jej rekonstrukcja i jej dopasowanie do istniejących wymogów rynku;
- wartości, normy, wzorce myślenia i zachowania determinują i stabilizują decyzje, działania i aktywność organizacji;
- kultura organizacji jest podstawą tożsamości i wizerunku organizacji; ostatecznie nie mogą zatem zostać we wszystkich aspektach skonstruowane (z niczego), lecz muszą nadbudować na istniejących i funkcjonujących już w organizacji wartościach i normach;
- poszczególne działy organizacji wykazują istnienie swego rodzaju subkultur; subkultury te muszą wyrastać ze wspólnej podstawy spójnej z celami organizacji;
- zmiany zachodzące w organizacji muszą być zgodne z jej kulturą;
- w tym kontekście istotni są także ludzie danej organizacji – w image'u współpracowników bowiem zawarty jest klimat organizacji; analizując zatem współpracowników (przy pomocy wywiadów, ankiet itp.) uzyskać możemy informacje na temat kultury panującej w organizacji; ciekawym i stosunkowo wiarygodnym wskaźnikiem jakości image'u personelu oraz organizacji jest ilość i kwalifikacje osób, starających się o zatrudnienie w organizacji, współpracownicy oddziałują bowiem jako multiplikatorzy image'u.

Gert Gutjahr (2000) podkreśla, że nie tylko kultura organizacji, lecz także management tej kultury stanowią centralne wyznaczniki budowania programu corporate identity (na podstawie wewnętrznych kryteriów psychologicznych). Kryzys autonomii organizacji pojawia się najczęściej wtedy, kiedy systemowa dyferencjacja samej organizacji powoduje powstawanie problemów w kierowaniu zespołem i w koordynacji. Kultura organizacji, składająca się z subkultur, tworzona jest między innymi ze stylu lub stylów pracy, z obrazów wiodących i stylu kierowania. Centralnym punktem generującym i utrzymującym funkcjonowanie kultury organizacji jest motywacja współpracowników do brania udziału w jej realizacji. Najważniejszymi elementami współtworzącymi motywację są: zachowania i decyzje kierownictwa organizacji (motywowanie współpracowników, by identyfikowali się z organizacją), kooperacja w obrębie organizacji, koordynacja działalności, bodźce wzmagające dokonania, delegowanie zadań i kwalifikacje (współpracowników). By elementy te mogły oddziaływać, konieczne jest istnienie i funkcjonowanie koherentnej filozofii organizacji, wytycznych dla wspólnych zachowań, integracji bazującej na skutecznej komunikacji, przebiegu procesów komunikacyjnych od góry do dołu i od dołu do góry, psychologicznego rozwoju organizacji, by współpracownicy otrzymywali stale bodźce dla dokonań, zmiany zaangażowania współpracowników przez wykorzystanie zasady delegowania (co powoduje pojawianie się gotowości do dokonań), stałej, planowej i systematycznej kwalifikacji współpracowników oraz istnienie perspektyw zawodowych i pokazywanie ich współpracownikom. Kultura i osobowość organizacji to jej wspólne poglądy i niepisane reguły, to subiektywna, niewidoczna strona organizacji, decydująca o tym, jak organizacja funkcjonuje. Senn/Childress/Senn (1995) wyróżniają ponadto tzw. kulturę wysokich dokonań, cechującą organizacje we współczesnych wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach, to znaczy taką osobowość organizacji, która jest w dużym stopniu fleksybilna, łatwo potrafiąca się dostosować do szybkich zmian zachodzących na rynku, która cechuje się optymizmem, wiarą w siebie i w produkt, produkuje i wykorzystuje energię i motywację swych współpracowników. Kultura tego typu posiada cztery główne aspekty: a) wartości, ukierunkowujące działania organizacji, b) otwartość na zmiany oraz zaufanie, c) samoodpowiedzialność i empowerment oraz d) teamwork. Kultura organizacji zatem to:

- Wspólne wyobrażenia co do wartości – Co myślimy?
- Nastawienia i zachowania – W jaki sposób coś trzeba robić?
- Normy – Jak zabieramy się za coś?
- Bohaterowie – Kto jest dla nas wzorem?
- Systemy – podstawowe reguły.

Chcąc (na przykład w trakcie przeprowadzania analizy sytuacji zastanej w organizacji) rozpoznać funkcjonującą w organizacji kulturę, zwracamy szczególną uwagę na następujące aspekty:

- Jakie sprawy powodują w organizacji powstawanie zainteresowania?
- Zachowanie się współpracowników.
- Obserwujemy procedury znajdowania rozwiązań w organizacji oraz sposoby działania.
- Jakie historie o jakich bohaterach (wzorach) są w organizacji rozpowszechniane?
- Szukamy feedbacks.

Jednym ze sposobów budowania wymienionych wyżej kompetencji na wszystkich poziomach kierowniczych organizacji jest tworzenie tzw. *quality circles*, czyli grup projektowych, w których pracownicy z różnych poziomów hierarchii rozwijają jakiś konkretny wspólny projekt, przy zastosowaniu metody nie-dyrektywnej.

Konstituowanie się takiej grupy przebiega według następującego schematu: grupie projektowej podajemy tylko miejsce i czas oraz powód spotkania, poza tym nie udzielamy żadnych dalszych informacji na temat treści czy stylu pracy. Pierwsze spotkanie to faza pełnej dezorientacji (trwająca mniej więcej jeden dzień), następnie pojawia się faza skutecznej aktywizacji, ponieważ współpracownicy zaczynają rozumieć, że bez inicjatywy i bez własnego wkładu do pracy grupa nie osiągnie rezultatów. W dalszej fazie pojawia się owocna i planowa praca. Proces budowania grupy i pracy w quality circles powinien obserwować psycholog. Filozofia organizacji, jej misja lub wizja określane są powszechnie terminem *obrazu wiodącego*, który formułuje docelowy wizerunek organizacji na podstawie realizowanej przez nią kultury oraz życzeń i oczekiwań współpracowników. Obraz wiodący wytycza kurs organizacji, określa ramy jej działań za pomocą reguł, wartości i kryteriów. Funkcja obrazu wiodącego natomiast to informowanie o wartościach oraz zasadach obowiązujących w organizacji, wprowadzanie kognitywnych podstaw dla zachowań, wspieranie managementu, usuwanie niepewności i transportowanie celów na zewnątrz. *Obraz wiodący* składa się z idei i zdania wiodącego oraz z motta.

- a. *Idea wiodąca* określająca i wytyczająca sens organizacji oraz zapośredniczająca jej wizję to początkowa myśl leżąca u podłoża założenia organizacji; nie może ona jednak być skonstruowana na zasadzie superlatywów (przedstawiania organizacji jako najlepszej, wspaniałej itp., to raczej żenujący przykład stosowania tego środka identyfikacji przez niektóre organizacje), lecz poprzez konkretne nazwanie cech wyróżniających organizację w myśl zasady: *nie informujemy o tym, co robimy, lecz o tym, kim jesteśmy*.
- b. *Zdanie wiodące* to centralna wypowiedź, ustalająca i wyrażająca cele i wartości organizacji, pokazująca jej specyficzne kompetencje; idea wiodąca konkretyzowana jest więc przez zdania wiodące, formułowane na tyle szeroko, by mogły obowiązywać dla całej organizacji, lecz nie na tyle, by stały się frazesami.
- c. *Motto* natomiast to krótki, nacechowany, łatwy do zapamiętania slogan, sprowadzający ideę wiodącą do kwintesencji, na tyle bogaty w znaczenia, by odróżniał organizację od innych.

Obraz wiodący transportowany jest przez: corporate design, corporate communication i corporate behaviour zarówno do wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Według Kiesslinga i Spannagla (2000) obraz wiodący organizacji powinien być: witalny, konkretny, realistyczny i zorientowany na przyszłość, powinien porywać, wiązać działania, stanowić jasno zarysowaną i wyposażoną w horyzont czasowy ramę ogniskującą wszystkie działania w organizacji. Z koncepcji tej wynikają następujące wymogi dla konstrukcji obrazu wiodącego: prawdziwość, jasność i klarowność, kompletność, konsensualność, orientacja, motywacja, możliwość przypomnienia sobie i zapamiętania obrazu wiodącego, spełnianie roli dowodu (obraz wiodący dowodzi tego, kim jesteśmy), nadrzędność i możliwość wyprowadzenia z obrazu dodatkowych wartości (obraz wiodący posiada w organizacji najwyższy priorytet i charakter normy, z niego dopiero wyprowadza się szersze reguły i dyrektywy), oryginalność (obraz wiodący powstać musi w samej organizacji, proces jego znajdowania to element corporate communication, w myśl zasady – droga jest celem).

Można więc zdefiniować: "kultura organizacji jest podstawą tożsamości [i wizerunku - MF] organizacji, formułowaną przez jej obraz wiodący, składający się z idei wiodącej, ze zdań wiodących oraz z motta, które stanowią podstawę dla designu, komunikacji i zachowania, i prowadzą, jako narzędzia uświadamiania tożsamości organizacji, do utożsamienia kultury organizacji z obrazem wiodącym i corporate image" (Kiessling, Spannagl 2000, 36).

5.1.4. Corporate design

Corporate design przekłada tożsamość i jednorazowość organizacji na wewnętrznie spójne elementy postrzegalne zmysłowo. Składnikami kształtowania corporate design jako jednorodnej konstancy wyróżniającej organizację spośród innych są: logo, kolory i pismo organizacji, typograficzna forma sloganu, raster, reguły stylistyczne znaków ikonicznych (fotografii, obrazów, ilustracji), produkty, opakowania, środki transportu, architektura, szyldy, ubrania robocze itp. Corporate design wyłącznie transportuje osobowość organizacji, nie tworzy jej jednak, corporate design to forma a nie jest treść. "To nie gwiazda czyni Mercedesa sławnym, lecz Mercedes czyni gwiazdę sławną" (Herbst 1998, 39). Corporate design to wizualny koncentrat światopoglądu, misji społecznej organizacji, jej komunikacji i programu, czyli sformułowanej samoświadomości organizacji. Corporate design służy do stworzenia systemu orientacyjnego w odniesieniu do świata przeżyć reprezentowanego przez organizację, przy pomocy wizualnych elementów postrzeganiowych. Pozostając przy metaforze komputerowej, powiedzieć można, że corporate design to hardware, corporate identity natomiast – software. *Corporate design to wizualizacja kompetencji organizacji*. Postrzegalny wizerunek stanowi oczywiście element podlegający ciągłemu rozwojowi, konieczne jest zatem jego dostosowanie do zmian zachodzących w systemie społecznym.

Wytyczne dla reguł obowiązujących przy projektowaniu design rejestrujemy w tzw. *design manual*. Dbając przy tym o dostosowanie marki reprezentującej organizację do image'u. Elementy designu należy ustalić jasno i jednoznacznie oraz długofalowo utrzymywać, zadbać należy o możliwość stosowania wszystkich

elementów designu w różnych i odmiennych w charakterze mediach. Raz ustalony design realizowany jest według zawsze tych samych reguł. Jednorodność osiąga się poprzez konsekwencję w stosowaniu odpowiednich środków oraz przez ustalenie odpowiedzialności za realizację programu jednej instancji decyzyjnej. Dla skuteczności wizerunku liczy się jego stałość i rozpoznawalność, w ten sposób u odbiorcy powstać może zaufanie do organizacji. W procesie tym management organizacji musi się identyfikować z programem corporate identity.

Logo powinno zwracać uwagę na organizację, oddziaływać jako sygnał, zapadać w pamięć, posiadać samodzielną i długotrwałą wartość estetyczną, powinno integrować oraz zostać tak skonstruowane, by mogło występować w co najmniej kilku wariantach; a generalnie – *logo powinno być rozpoznawalne*. W odniesieniu do loga, znaków i marki efektywne dla przekazania zamierzonych znaczeń jest wykorzystanie konnotatywnej (a tylko w mniejszym stopniu denotatywnej) semantyki. Umożliwia to bowiem odbiorcy wprowadzanie do wypowiedzi własnych interpretacji, na co elementy denotatywne pozwalają tylko w znikomym stopniu. Kompleksowa konotatywna treść to podstawowy warunek dla jakościowo wysokiej tożsamości. Logo występuje w formie:

- a. *marki obrazowej*, to znaczy znaku ikonicznego, który powinien być łatwo postrzegalny, rozpoznawalny i zapamiętywalny, i który konstytuuje zrozumiałe odniesienie do organizacji.
- b. *marki słownej*, to znaczy nazwy organizacji w formie graficznej (stanowiącej swego rodzaju podpis), marka słowna powinna się jednoznacznie odnosić do organizacji, być czytelna dla odbiorcy i unikalna.
- c. *marki kombinowanej*, to znaczy zestawienia marki słownej i obrazowej.

Kolor i pismo organizacji to kolejne łatwo zapadające w pamięć elementy wyróżniające wizerunku. Pismo wyraża samoświadomość organizacji, powinno więc być ponadczasowe i nie podlegać trendom mody.

Raster to element corporate design, który łączy poszczególne komponenty (logo, tekst, obrazy) w jeden jednorodny wzorec porządku, produkując rozpoznawalność organizacji.

Design produktu to zewnętrzne ukształtowanie produktu, bazujące na obrazie wiodącym i stanowiące komunikację na temat producenta, to narzędzie prezentacji obrazu wiodącego.

Design architektury z kolei wyraża filozofię organizacji, to samo dotyczy wyposażenia biur i architektury wnętrz, przy pomocy których sygnalizować można znaczenie współpracowników lub rodzaj hierarchii panującej w organizacji.

Kształtowanie wizualnych elementów wizerunku organizacji rozpoczynamy na najwyższym poziomie hierarchii zarządzania, gdyż dla przeprowadzenia wszystkich prac niezbędna jest świadomość konieczności dokonania zmian na szczeblach najwyższych. Bez akceptacji gremiów zarządzających realizacja programów corporate identity jest niemożliwa. Przy czym jako wykonawcy zaakceptować możemy tylko stuprocentowe równouprawnienie designera w pracy; designer musi być równoprawnym partnerem wykonywanego zadania. Kształtowanie tożsamości organizacji bowiem to nie zabiegi kosmetyczne lub renowacyjne, to nie pomoc w sprzedaży produktu, lecz prezentacja osobowości i charakteru organizacji. Designer musi w tej sytuacji posiadać kompetencje decyzyjne, gdyż to on koordynuje, realizuje i kontroluje współpracę z organizacją.

Prace nad programem corporate design rozpoczynamy od ustalenia stanu faktycznego w pięciu fazach analizy:

- a. analiza konieczności i sensu istnienia dotychczasowych przyzwyczajeń panujących w organizacji ('u nas już tak zawsze było'); przy pomocy odpowiednich metod (wywiady, ankiety, rozmowy na wszystkich szczeblach organizacji) rekonstruujemy z jednej strony stan faktyczny oraz z drugiej funkcjonujący w organizacji stan pożądany. Przy zastosowaniu na przykład dyferencjału semantycznego (lub bardziej kompleksowych metod) ustalić możemy profil obydwu stanów i wypracować istniejące między nimi różnice;
- b. ustalenie kryteriów, które będą miały obowiązywać w procesie kształtowania corporate design; tu analizujemy postawę organizacji, adekwatność, kształt i rodzaj stosowanych środków, rozpoznawalność i wyróżnialność organizacji, jej prezencję, lokalizowalność, czynniki ekonomiczne, stałość;
- c. przegląd istniejących środków transportujących design organizacji (druki, prospekty, broszury, ogłoszenia, plakaty, filmy, hipermedia, produkty, opakowania, wystawy, architektura, wyposażenie wnętrz, pojazdy, przedmioty, systemy informacyjne i orientacyjne);

- d. przegląd znaków, typografii, kolorów, formatów, fotografii, prezentacji;
- e. przegląd stosowanych metod (reguły graficzne i typograficzne, zasady stosowanych porządków, jakość materiałów i ich obróbki).

Suma faz (c), (d) i (e) pozwala stworzyć nam swego rodzaju wizualny system klocków, którego reguły kombinatoryjne tworzą procesualny system otwarty na zmiany zarówno społeczne jak i rynkowe. System ten opierać musi się na racjonalnej ekonomii środków i (tych samych) jakości używanych później w różnych projektach. Wyjść przy tym trzeba z założenia, że we współczesnych wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach mamy do czynienia ze specyficzną formą rynku opartą na zjawisku, które charakteryzowane jest terminem *lifestyle* (por. Daldrop 1997). Konsument nie jest dziś (a najprawdopodobniej nigdy nie był) osobowością operującą racjonalnie, lecz poszukującą w procesie konsumpcji wartości kompensujących na przykład stres wynikający z funkcjonowania w specyficznych regułach świata pracy i świata czasu wolnego społeczeństw przemysłowych. Oferowany w tej sytuacji produkt wymaga ideologicznego »opakowania«, swego rodzaju otoczki ideologicznej, czyli świata przeżyć. Organizacje nie oferują już dziś kosmetyków, lecz młodość, nie oferują urlopu nad morzem, lecz wolność, nie oferują samochodu, lecz moc, siłę i mobilność itp. Z drugiej strony jednak, o czym nie powinno się zapominać, w centrum zainteresowania nadal stoi dobry produkt, bez którego kształtowanie elementów *lifestyle'owych* nie jest możliwe. Produkt to co prawda warunek konieczny, lecz nie wystarczający. O ile więc przez ostatnie dziesięciolecia obowiązywała formuła Bauhausu 'form follows function', o tyle w latach 80. i 90. skuteczna była formuła 'form follows spirit' (Gerken, 1992, 80) a dziś formuła – 'form follows fun'. Dziś efektywne jest inscenizowanie samej komunikacji, produktu, procesu korzystania z mediów itp. W tym kontekście istotny i relewantny staje się *design management*. Wizerunek organizacji, produktu, marki to wielkości płynne, wymagające stałej obserwacji, kontroli i ciągłego rozwoju. Wychodząc od definicji managementu, jako systematycznej i planowej działalności ukierunkowanej na cel, oraz integrując ją z rolą i funkcją designu, otrzymujemy następujące zadania design management: ustalenie stanu faktycznego, identyfikacja problemu i sformułowanie stanu docelowego, wypracowanie pozycji, w jakiej znajduje się organizacja, realizacja odpowiednich przedsięwzięć, kontrola ich efektywności, zintegrowanie rozwiązań z innymi działami organizacji, propagowanie wiedzy o designie, dokumentacja poszczególnych kroków, oferowanie wizji przyszłości.

Kolejnym elementem jest *rola* i charakterystyka samego *designera*. Gerd Fleischmann (2000) wychodzi z założenia, że designer to komunikator, pośrednik oraz strateg, to osoba posiadająca wiedzę i umiejętności we wszystkich wymienionych dziedzinach. Umiejętności te natomiast wykorzystać można lepiej, nie tylko kiedy się skutecznie działa, lecz kiedy intelektualnie rozumie się dlaczego się działa tak a nie inaczej. Procesy kognitywne inicjowane są przez to, że zmieniamy zastany porządek tak, by odpowiadał on wymaganiom stojącego przed nami rozwiązania problemu. Działalność w zakresie design stanowi zawsze realizację procesu porządkowania, redukcji chaosu; design to płynięcie pod prąd, to zastępowanie zastanej entropii przez określony stopień porządku. Natężenie porządku zależy od tego, ile uproszczeń i ujednolicień możemy w danej sytuacji wprowadzić. Ludwig Mies van der Rohe mawiał na tę okoliczność: design osiąga "dużo przy pomocy minimalnych środków" (doing more with less; cytowane za Fleischmann 2000, 317). Design rozpoczyna się od celu, od postawienia problemu, dopiero potem pojawia się strategia jego optymalnego rozwiązania. "Designer to ktoś tworzący plan tego, jak można zamienić sytuację zastaną w stan docelowy". Problem natomiast "to różnica między tym, co zastaliśmy, a tym, co chcemy osiągnąć" (Herbert Simon 1981; cytowane za Fleischmann 2000, 318). Lub inaczej: "designing is not a profession but an attitude" (László Moholy-Nagy, 1946; cytowane za Fleischmann 2000, 318). Lub jeszcze inaczej: "nie wiemy, co inni myślą, i jakie są ich wewnętrzne wyobrażenia, żyjemy w subiektywnej rzeczywistości. Lecz mamy tęsknoty społeczne, by z tej izolacji wyjść. Staramy się ją pokonać przy pomocy komunikacji, gdyż ten, kto mówi, żyje. Wykorzystujemy do tego znaki, tworząc przez to kolektywną bazę dyskursu, system koordynatów nazywany powszechnie obiektywnością. Świat nie jest po prostu dany, lecz jest takim, jakim go komunikujemy, wyjaśniamy – designujemy. Design komunikacji to takie usieciowienie indywidualnych 'obrazów', by powstał z nich 'świat'" (Fleischmann 2000, 317).

Wracając do tematu – dla corporate design (a także marketing identity) istotna jest – jak podkreśla Anton Stankowski (2000, 191) – nie tylko sama rozpoznawalność znaku, ile zatrzymanie go w pamięci i wywołanie sympatii odbiorcy na dłuższą metę; w tym sensie skorelowane ze sobą muszą być nie tylko elementy wizualne, lecz także system stosowanych miar, proporcji i układów graficznych. Prezencja organizacji musi być jasna, jednoznaczna i silna, odpowiadająca soundowi swego czasu, w żadnym wypadku jednak nie ukierunkowana na modę. Także prezencja środków wizualnych wyrażać powinna działanie a nie reagowanie na modne trendy czy style. Z drugiej strony wizualna linia wiodąca corporate design nie może podlegać uniformizacji, lecz wyrażać musi własny styl, własną linię i przewagę organizacji nad innymi na okres wielu

lat. Stosowanie systematycznych reguł oraz systemu wizualnych klocków przynosi ponadto korzyści ekonomiczne, gdyż pozwala na oszczędne stosowanie niewielu tylko środków wizualnych, zapobiegając rozrzutności w produkcji materiałów graficznych. Główne właściwości elementów wizualnych to: koncentracja, rozpoznawalność i jednorodność. Wizualnego obrazu organizacji nie rozwijamy z konwencji artystycznych lub estetycznych czy z preferencji designera, lecz z charakterystycznej kultury organizacji. W tym celu konieczne jest zawsze zrekonstruowanie stanu faktycznego, nie dopasowując się jednak do niego bezkrytycznie, gdyż w takim wypadku osiągnęlibyśmy tylko niwelowanie w dół. Badania przeprowadzane na początku projektu, pozwalają wyłącznie na zrekonstruowanie stanu faktycznego, ich wyniki nie wskazują jednak kierunku, w jaki iść powinno rozwiązanie problemów.

Podstawowe elementy wizualnego obrazu organizacji to: marki, raster, pismo i typografia, kolor, architektura, przedsięwzięcia, styl pracy i kontrola. Zastosowane formy podstawowe powinny być wielostronnie stosowalne i deklinowalne w różnych nośnikach (mediach).

- a. Marka to najważniejszy element obrazu organizacji, jako konstanta powinna ona oddziaływać niezależnie od czasu, w jakim powstała. Marka stanowi wizualną klamrę, sygnał reprezentujący dokonania organizacji. Przy czym uwzględnić trzeba, że zarówno korzystne jak i niekorzystne dokonania są przez markę zwielokrotniane. Kolejny krok kształtowania to skorelowanie marki z jej graficznym i przestrzennym otoczeniem; nie osiągniemy zamierzonych rezultatów, jeśli najskuteczniejsza nawet marka występować będzie w niekorzystnym dla siebie otoczeniu. Dlatego stosujemy powolny stopniowy sposób wprowadzania marki, rozpoczynając od jej stosowania najpierw wewnątrz organizacji, a dopiero potem wychodząc z koncepcją na zewnątrz. Cechy skutecznych znaków to: prostota, oszczędne ujęte, łatwość szybkiego zapamiętania, czytelność na duży dystans oraz w dużym pomniejszeniu. Kryteria dla oceny marki to: rozpoznawalność jako wartość (jako sygnał), wartość informacyjna (łatwość przypominania sobie znaku), długowieczność i samodzielność, zdolność do integracji i do zmienności, możliwość pomniejszania, stopień przydatności w różnych nośnikach znaków, udział estetyki i stopień sympatii.

Wyróżniamy zasadniczo cztery rodzaje marek: markę obrazową, słowną (tu zadbać należy o to, by słowo funkcjonowało w różnych językach i dawało się łatwo wymówić), markę literową (skrót) oraz kombinowaną; ostatnie posiadają funkcję ułatwiającą przejście od jednego znaku do innego oraz cechują się krótkotrwałością funkcjonowania, z reguły stanowią element wiążący w procesach rozwoju znaku; ponadto stosuje się je także w procesach re-designu. Jeśli chodzi o negatywne cechy marki, w zasadzie wspomnieć trzeba tylko o jednej – marka to nie gag czy dowcip, gdyż dowcip, jak to dowcip, jest śmieszny tylko w określonym a najczęściej krótkim czasie, zaś marka działać ma wiele lat, by nie powiedzieć dziesięcioleci.

- b. Raster służy racjonalnemu kształtowaniu druków, daje jednak także pole do popisu dla wariacji; raster składa się z powielanego elementu podstawowego (np. VOKO – 42x42mm). Miary rastra powinny być dopasowane do systemu metrycznego i calowego, gdyż w druku jest to często wymagane. Budowa rastra powinna być funkcjonalna i logiczna. Używanie rastra przebiega od góry do dołu oraz z lewej strony do prawej. Korzystne jest stosowanie nielicznych tylko formatów papieru, aby zapobiec optycznemu zamieszaniu (np. A4, 2/3A4). W corporate design nie chodzi o publikowanie graficznego gustu designera, lecz o znalezienie dla organizacji jej linii graficznej. "Estetyka to porządek o określonej wartości funkcji" (Stankowski 2000, 198).
- c. Pismo i typografia. Pismo stosowane w drukach (tzw. pismo domowe) pośredniczy w komunikacji z organizacją i komunikuje organizację, powinno zatem odpowiadać jej charakterowi i jej filozofii, powinno być jasne i dobrze czytelne, rodzina pisma powinna być ponadczasowa. Najefektywniejsze w tym celu są pisma typu grotesk. Podstawowe reguły typografii to: kroje pisma odpowiadają wymowie druku, pismo podstawowe jest standardowe lub light, wyróżnienia są półtłuste, podkreślenia w tekście – standardowym pismem kursywą. Stosujemy tylko małe i duże litery, nie stosujemy rozstrzelonego druku i wersalików (gdyż utrudniają czytanie). Najmniejsza wielkość pisma to 8 pt. Zmianę wielkości pisma w tekście, najskuteczniej podkreśla wielkość od dwa stopnie większa (x+2, np. baza 10pt, następne – 12pt itp.). Używamy tylko niewielu wielkości pisma. W zakresie typografii kierujemy się zasadą harmonii.
- d. Kolor (tzw. kolor domowy) służy orientacji i rozpoznawalności, posiada charakter sygnału, podkreśla i demonstruje coś, bazując na harmonii. Stosujemy przy tym najwyżej trzy kolory, przyporządkowując każdemu konkretną informację; jeden (lub najwyżej dwa) kolory przejmują funkcję wiodącą, trzeci natomiast używany jest rzadko i w celu podkreślenia jakichś aspektów. Tym samym kolorem (jednym lub najwyżej dwoma) oznaczamy obiekty organizacji.

- e. Architektura wizualizuje sound, klimat organizacji, stosujemy ją (szczególnie architekturę wnętrz) w celu kształtowania corporate design bez głośnego (lub wręcz nachalnego) zamiaru przekonywania o sobie, lecz rzeczowo, harmonijnie, neutralnie, co sprzyja także klimatowi rozmów przeprowadzanych w takich pomieszczeniach.
- f. Wydarzenia (eventy) to dodatkowe elementy corporate design stosowane w celu stabilizacji ustalonego obrazu organizacji. Podstawowe znaczenie ma w tym kontekście tak zwany manual (książka czy system identyfikacji wizualnej), czyli swego rodzaju podręcznik, w którym zamieszczamy wszystkie ustalenia dotyczące elementów graficznych, zarówno konstanty jak i zmienne obrazu prezencji. Manual można także przedstawiać opinii publicznej, pokazywać klientom itp. Inne elementy to organizowanie wystaw, rozdawanie klientom drobnych prezentów itp. Jeśli organizujemy wystawy, powinny one być liczne, odbywające się przez wiele lat; jednorazowe akcje nie przynoszą żadnych rezultatów.
- g. Styl pracy i kontrola. Skonstruowany obraz prezencji organizacji rozpoznawalny jest w zasadzie już po pół roku, zakorzenia się natomiast i przeforsowuje po ca. półtora roku do dwóch lat. Jakość i skuteczność wykonanego zadania zwiększa się wraz z precyzją, z jaką sformułowano zadanie. Całość koncepcji designu kształtujemy z systemu wizualnych klocków, możliwość ich kombinacji zwiększa efektywność koncepcji oraz umożliwia, w przypadku re-designu, wymianę kilku tylko klocków, bez konieczności reintegracji całej koncepcji (jeśli ten stopień re-designu jest oczywiście wystarczający). Najskuteczniejsza jest zatem droga dedukcyjna – najpierw wypracowujemy koncepcję, potem projektujemy klocki, a następnie tworzymy z nich koherentny system. Integracja marki we wszystkie działania wizualne wynika ze sformułowania wizualnej linii wiodącej, która z kolei wynika z celów i filozofii organizacji. Wytyczne dla znaku wizualnego zapisujemy oczywiście w manualu, co racjonalizuje nasze działania. Po dłuższych okresach funkcjonowania zrealizowanej koncepcji przeprowadzamy kontrole pośrednie, co umożliwia nam precyzyjniejsze wyprofilowanie wizerunku organizacji.

Heiner Erke (2000) wyróżnia dziesięć kryteriów pozwalających określić dokonania znaku marki:

- a. postrzegalność – wzbudzanie uwagi, czytelność, oferowanie strukturyzacji;
- b. treść – zapośredniczanie pojęć, spontaniczna zrozumiałość, oferowanie dodatkowych informacji;
- c. motywacja – zwracanie się do..., wzbudzanie życzeń, inicjowanie działań, dotrzymywanie obietnic dotyczących użytkowania;
- d. możliwość nauczania się znaku – znak marki musi być znany, nie do pomylenia z innym, rozpoznawalny i zapamiętywalny, być punktem krystalizacyjnym odpornym na zużycie;
- e. osobowość znakowa – znak musi posiadać tożsamość, być oryginalny, wyrażać określone właściwości, budować relacje, być wiarygodny;
- f. aspekty społeczne – znak musi grać pewną rolę, reprezentować status, być społecznie aktywny i dostępny, być powodem do komunikacji;
- g. wymiar czasowy – zapośredniczanie odniesień historycznych w odniesieniu do organizacji, innowatywność, dokumentowanie aktualności, posiadanie perspektyw na przyszłość;
- h. wymiar kulturowy – zapośredniczanie aspektów retorycznych lub literackich, wykazywanie odniesień plastycznych (heraldyka, ikonografia, symbolika), znak musi posiadać wymiar estetyczny, podobać się, być harmonijny, rzeczowy i konkretny;
- i. logika i systematyka – logika wariabilnej formy, znak musi posiadać koloryt i treść, być elementem wizualnego obrazu prezencji, reprezentować nadawcę;
- j. wartość użytkowa – znak musi być realizowalny w odpowiednich mediach i stosowalny w ramach reguł ekonomii, nawiązywać do obrazu prezencji.

Nośniki znaków i informacji posiadają swoją hierarchię z uwagi na znaczenie i wagę prezentowanych i transportowanych przez nie komunikacji. Na pierwszym miejscu jako najwyższy element w hierarchii sytuuje się *broszura image'owa*, to w niej i poprzez nią organizacja się przedstawia, w broszurze tej nie informujemy jednak o tym, co robimy czy produkujemy, lecz kim jesteśmy. Kolejne elementy to: *prezentacja wszystkich produktów*, *prospekty dla poszczególnych produktów* z wyszczególnieniem funkcji, sposobu działania i danych technicznych, *plakaty informacyjne* (tylko w charakterze serii, pojedyncze są bezskuteczne), *niewielkie ogłoszenia w mediach* (jako serie), *prospekty techniczne*, *listy cen*, *instrukcje obsługi*. Ciekawą formą nawiązywania kontaktu oraz prezentacji swej tożsamości jest także okazjonalne publikowanie ogłoszeń zawierających odniesienia do wydawcy medium, w którym ogłoszenie to publikujemy. Najskuteczniejszą formą jest – według Stankowskiego – *konkretna grafika funkcyjna*. Ponadto obowiązuje jasna i klarowna zasada organizacyjna jako regulatyw dla hierarchii, treściowej koherencji i ekonomiczności podejmowanych działań.

Praca agencji reklamowej natomiast, realizującej następnie wypracowany program, obejmuje projektowanie i przeprowadzanie kampanii reklamowych, badań rynku, projektowanie nowych produktów, organizację sprzedaży, może jednak także dotyczyć specjalizacji komunikacyjnej. Przykładowa realizacja zadania w agencji reklamowej:

- a. Faza akwizycji. Doradca odwiedza klienta i przeprowadza z nim rozmowę akwizycyjną, informuje się na temat zadania i problemu; oferuje klientowi projekt rozwiązania zadania. Wspólnie z klientem opracowuje rozwiązanie problemu i ustala koszty. Z rozmów tych formułowana zostaje koncepcja zadania i projektowane są koszty, które przedkładane są następnie klientowi na piśmie.
- b. Faza realizacji. Koordynację zadania przeprowadza doradca a nie designer komunikacji. Następnie wykonuje się scribbles (szkice), a potem (po wewnętrznym uzgodnieniu ich z creative director i etat director) layouty w formacie 1:1. Jeśli klient nie dysponuje własnym tekstem, włączamy do pracy tekstera. Jeśli art i etat director wyrazili zgodę, projekt dostarczany jest klientowi. Prezentację layoutu robi doradca, przy dużych zamówieniach również art director (czasem razem z etat directorem i szefem organizacji). Jeśli klient ma jeszcze dodatkowe życzenia, dochodzi do następnej prezentacji, jeśli nie ma życzeń, projekt przekazywany jest do produkcji.
- c. Faza produkcji. Layouty posiadające zgodę klienta transponowane są w dziale produkcji w gotowe wzory do druku czy dla innych mediów. Dział medialny wynajmuje czasy nadawania, miejsce w prasie itp. Wzory do druku z uwagi na projekt sprawdza i zatwierdza art director oraz uzyskuje od klienta zgodę na wysłanie pracy do drukarni. Gotowe druki sprawdzane są jeszcze raz przez art directora z uwagi na uzgodnione warunki wykonania pracy a potem prezentowane są klientowi na prezentacji końcowej.

W tym miejscu podać chcę jeszcze generalną zasadę tworzenia elementów wizualnych, czy szerzej – sensorycznych – każdy design (logo, claim, program CI, produkt itd.) powinny otwierać możliwość tworzenia przez użytkownika *narracji*. Przedmioty musimy konstruować tak, żeby były one z jednej strony na tyle otwarte, aby narracja mogła zostać zainicjowana a następnie mogła przebiegać, a z drugiej strony na tyle zamknięte, aby możliwość jakiejś narracji w ogóle móc wywołać. Jako użytkownicy designu zawsze produkujemy narracje, historyjki o produkcie oraz przy pomocy produktu. Jeśli jakiś przedmiot nie wywołuje w nas potrzeby narracji, jest on nieadekwatnie zaprojektowany. Im bardziej natomiast użytkownik jest zdania, że to on jest autorem tej narracji, tym lepiej dla produktu i tym dłużej pozostanie on w pamięci użytkownika.

Brand identity

Proces corporate identity Hans-Dieter Maier (2000) rozumie jako jednorodne wystąpienie organizacji wobec osób trzecich. Marketing zaś to metoda systematycznego ustalania i spełniania życzeń konsumenta oraz – oczywiście – kreowania tych życzeń. W centrum marketingu stoi konsument. Marketing corporate identity to zatem jednorodne wystąpienie organizacji wobec konsumenta. Konsumenty są jednak także (między innymi) elementem opinii publicznej. Tym typem konsumenta lub konsumentem w tej jego roli zajmuje się w organizacji dział public relations.

Pojedyncze dobro konsumpcyjne występujące w tym procesie to *brand*. Brand jako dobro konsumpcyjne składa się z marki, produktu, opakowania, ceny, promocji oraz reklamy. Z kombinacji tych elementów w świadomości konsumenta rozwija się *brand-image*. Corporate identity dotyczy oczywiście również tak rozumianego brandu, nie należy jednak corporate identity utożsamiać z brand-marketing. Zadaniem *brand-marketingu* jest dostrojenie do siebie poszczególnych elementów *marketing-mixu* danego brandu, w celu spełnienia potrzeb konsumenta przy pomocy wszystkich elementów brandu w możliwie najlepszy sposób, aby zaoferować koherentny pakiet. W tym wypadku mamy do czynienia z dostrojeniem pionowym. Jego rezultat to *marketing-mix identity*. W odróżnieniu od tego aspektu corporate identity posiada także zadanie, dostrojenia kilku/wielu brandów danej organizacji w celu odpowiedniego zaoferowania ich konsumentowi, ten aspekt nazywamy *brand identity*. Brand identity obejmuje więc poziome dostrojenie porównywalnych elementów marketing-mixu kilku brand'ów; tym samym brand identity ma sens dopiero wtedy, kiedy organizacja oferuje co najmniej dwa brandy.

Wyróżniamy zatem z jednej strony marketing-mix identity, składającą się z marki nadrzędnej, marki, produktu, opakowania (jego designu), ceny, promocji, reklamy (typu benefit, czyli zdefiniowania korzyści, jaką produkt ze sobą przynosi, i reklamy typu format) oraz mediów, a z drugiej strony brand identity, tworzącą jednorodną strategię między różnymi brandami jednej organizacji.

Najważniejszym elementem marketing-mixu jest reklama; w klasycznym przypadku każdy brand posiada swoją własną reklamę. W większości wypadków nie stosuje się brand identity – reklama przebiega bez dostrojenia. Jeśli jednak także reklama ma zostać dostrojona, nazywamy to reklamą marki nadrzędnej: reklama marki nadrzędnej to *wspólne* wystąpienie kilku brandów w reklamie. W takim układzie trzeba znaleźć dla reklamy (typu benefit i format) wspólny mianownik a następnie konsekwentnie go realizować.

Benefit staje się jednorodny i jest tym samym generyczny (odbarwia na inne produkty). Kiedy wszystkie elementy marketing-mixu wszystkich brandów są do siebie dostrojone, mamy do czynienia z *totalną brand identity*. *Reklama typu corporate* natomiast to ta część reklamy, przy której w centrum nie stoi już brand, lecz organizacja. Jeśli organizacja nadbudowuje swój wizerunek na produkcie, wtedy mamy do czynienia z *reklamą typu corporate przez legitymizację produktem* (a ściślej legitymizację brandem), kiedy nie pojawia się odniesienie do produktu – z *reklamą typu corporate przez legitymizację organizacją*. Również tutaj jednak pojawia się sprzężenie z produktem – w świadomości konsumenta. Zainteresowanie organizacją powstaje poprzez moc (na mocy dokonania) brandu.

Obowiązuje przy tym następująca zasada: pionowe dostrojenie elementów marketing-mixu danej brand-marketing-mix-identity podwyższa zdolność komunikacyjną danego brandu. I tak na przykład to samo opakowanie może odbarwiać na brandy danej organizacji, również reklama marki nadrzędnej może odbarwiać na poszczególne produkty. Reklama typu corporate sama w sobie nie jest jednak zdolna do samodzielnego funkcjonowania. Korzyści komunikacyjne uzyskujemy przez skumulowane komunikacji dla konsumenta. Istotne jest także poziome dostrojenie wszystkich elementów marketing-mixu kilku brandów, to znaczy klasyczna brand identity. Reklama typu corporate może jedynie uzupełniać reklamę brandu, nie może jej jednak zastąpić; nie trzeba przy tym wspominać, że reklama typu corporate musi odpowiadać prawom komunikacji. Zadaniem corporate identity, w roli marketingowej jest więc stworzenie jednorodnego wystąpienia brandów organizacji (brand identity), dostrojenie brand identity i reklamy typu corporate do siebie, z tego z kolei wyrasta *strategia corporate identity*. Często twierdzi się, że strategia corporate identity stanowi centralną strategię komunikacyjną organizacji. Maier jest jednak zdania, że, ponieważ zawsze zwracamy się do konsumenta, strategia ta orientować musi się na strategię marketingową organizacji. Chodzi więc o konstrukcję strategii marketingowej. Punkt wyjścia to określenie grupy (= division = zgrupowania porównywalnych brandów z punktu widzenia konsumentów, dla których ma zostać stworzona brand identity) i sformułowanie nastawienia do brandów tej grupy, dominujące u konsumenta lub które ma zostać wypracowane przez konsumenta. Z uwagi na wynienione elementy formułujemy strategię corporate marketing. Na temat nastawień konsumenta informują nas badania typu image, usage (użycie) i attitude (nastawienie). Musimy jednak także zadbać o skonstruowanie i realizację przyszłościowej linii rozwojowej. Corporate identity konstruowana z punktu widzenia marketingowego to brand identity. Należy przy tym uwzględnić wszystkie elementy marketing-mixu; kiedy uwzględniamy kilka brandów, mówimy o reklamie marki nadrzędnej. W przypadku brand identity w centrum corporate identity stoją marki/brandy i produkty. Brand identity i reklama typu corporate musi być gotowa do mierzenia swoich dokonań przy pomocy kryteriów marketingu. Najważniejsze kryteria to relewantność i zrozumiałość dla konsumenta.

Product identity

Wolfgang Sarasin (2000) pod pojęciem 'product identity' rozumie całościowe, kompleksowe wystąpienie produktu, jego wygląd, haptkę, opakowanie, nazwę i/lub markę, funkcję i wartość użytkową, cenę i pozycjonowanie na rynku; również forma i miejsce podaży to elementy product identity. Obowiązuje przy tym zgodność corporate identity z product identity. Rozpatrując product identity jako instrument w ramach marketing-mixu, wyróżnić możemy następujące instrumenty:

- a. product design, posiadający następujące funkcje:
 - wizualizacja funkcji produktu, która (sic!) ma zostać urynkowiona, bowiem to nie produkt, lecz jego funkcja podlega urynkowaniu;
 - zapośredniczenie wartości symbolicznej produktu;
 - ukierunkowanie produktu jako całości na grupę docelową;
 - determinowanie jakości przeżyć;
 - wpływ na nastawienia w odniesieniu do wartości;
 - pomoc w uzyskaniu spontanicznej uwagi i pozytywnego nastawienia do produktu;
 - profilowanie produktu wobec konkurencji;
 - konieczność imitowania konkurencji przy strategiach typu me-too;
 - możliwość odmłodzenia produktu (re-design), by wyposażyć go w nowe znaczenia i w aktualność;
 - produkt i design to silne komunikacje;
 - produkt tworzy wizerunek produktu, a z niego tworzy się image produktu i organizacji;
- b. funkcja produktu, jego dokonanie i jakość techniczna;
- c. cena (również cena sygnalizuje wartość i usytuowanie produktu), cena jest miarą oceny;
- d. określenie produktu, nazwa i marka produktu;
- e. forma i miejsce oferty.

Product identity to także czynnik ukierunkowujący proces corporate identity. Programy corporate identity wynikają najczęściej z rozwinięcia silnych tożsamości produktów. W produktach manifestuje się także misja

organizacji, gdyż produkt to jeden z głównych nośników komunikacji w ramach corporate identity. Punktem wyjścia jest filozofia programu produktu, z niego, jako platformy, wynika z kolei filozofia produktu. Dla akceptacji produktu na rynku konieczne jest między innymi jego usieciowienie w ramach corporate identity. Produkty identyfikowane są z wartościami wizerunku produktu. Jeśli chodzi o organizację i realizację zadań dotyczących produktu identity odpowiedzialność za product-design ponosi kierownictwo organizacji, gdyż tylko wysokie szczeble hierarchii organizacji są w stanie przeformować daną koncepcję. *System-design* to typizacja produktów, to systematyczne uchwycenie i porządkowanie części składowych produktu w jeden zestaw klocków, co przynosi ze sobą efekty racjonalizacyjne. Produkty i misje produktów muszą być wkomponowane w misję organizacji, tworzyć zatem trzeba konieczną jednorazowość produktu, jego unikalność.

5.1.5. Corporate communication

Organizacja manifestuje swój wizerunek poprzez strategicznie planowaną i niesprzeczną konsekwentną komunikację zewnętrzną (z rynkiem) i wewnętrzną za pomocą środków reklamy, promocji sprzedaży i sponsoringu. Corporate communication wzmacnia oddziaływanie poszczególnych elementów wpływając w sposób ukierunkowany na nastawienia grup odniesienia w taki sposób, by powstały oczekiwane komunikacje. Decydująca dla powodzenia komunikacji jest ich strategicznie skonstruowana koncepcja, wynikająca z i opierająca się na obrazie wiodącym. "Istotne dla corporate communication jest wyprowadzanie celów i komunikacji z obrazu wiodącego w sposób usieciowiony oraz realizowanie ich w sposób jednorodny i konsekwentny" (Herbst 1998, 54). Celem powinien być nowy typ komunikacji, tzw. komunikacja strategiczna, czyli inscenizowanie samej komunikacji, z tym, że nie w sensie pustych treściowo eyecatcher, lecz konkretnych ofert produktów.

- a. *Reklama* orientuje się na produkt oraz odnosi się do rynku, wielokrotnie znajomość organizacji i wspiera budowę image'u poprzez media (kino, plakat, prospekt itp.). Corporate communication koncytuje więc reklamę produktów w taki sposób, by powstało odniesienie do producenta, i odwrotnie, by produkty korzystały z kompetencji i znajomości organizacji. Marka produktu, markowanie produktu to dokonanie organizacji, powodujące powstawanie zaufania i lojalności u konsumenta i na rynku, marka oferuje ponadto orientację na rynku, tworzy obietnicę nabycia pewnej wartości, oferuje konsumentowi rozwiązanie problemu itp. Związek z corporate identity zawiera się w tym, że produkty odpowiadają obrazowi wiodącemu, image organizacji oddziałuje na image produktu, image organizacji i image produktu tworzą jedność, nazwa organizacji promieniuje na produkty, w ten sposób nowe produkty mogą zostać wprowadzone na rynek z kredytem zaufania do image'u organizacji.
- b. *Wspomaganie sprzedaży* to narzędzie corporate communication, za pomocą którego organizacja wspiera handel przedmiotowo, personalnie i organizacyjnie przy urynkowaniu produktów, w celu dotarcia do konsumenta, wypełniając tym samym bez luk całą drogę towaru, aktualizacji oferty w miejscu sprzedaży, krótkoterminowego wprowadzenia przedsięwzięć stymulujących kupno, inicjowania zakupu spontanicznego, zmiany zamiarów nabywczych, zwiększenia sprzedaży w handlu (promocje, konkursy, prospekty, obniżki cen, opakowania z dodatkową korzyścią dla klienta, próbki gratisowe). Dodać tylko trzeba, że ostatnie w wymienionych środkach dotyczą jedynie określonych produktów z okolic tak zwanych bardzo niskich pólek.
- c. *Sponsoring* funkcjonuje według trywialnej zasady 'coś za coś' w relacji sponsor-sponsorowany. Sponsorzy docierają w ten sposób do swoich grup odniesienia. By uzyskać zamierzony efekt, spełnione muszą zostać następujące warunki: sponsoring ukierunkowany musi być na wizerunek wiodący organizacji, a nie na prywatne upodobania, sponsoring nie może być jedynym narzędziem komunikacji; dodatkowo konieczne są: reklama, wspieranie sprzedaży i public relations. Sponsoring stosowany musi być w sposób ukierunkowany na cel, a nie rozłożony na liczne małe akcje; krótkotrwały i jednorazowy sponsoring produkuje tylko ograniczone i krótkotrwałe oddziaływania, skuteczniejsze są strategie długofalowe.

5.1.6. Corporate behaviour

Zachowanie się organizacji bazuje na zasadzie 'czyny zamiast słów'; nie chodzi więc o manifestowanie i komunikowanie swego wizerunku, lecz o *działanie* w zgodzie z nim, w zgodzie z wizerunkiem organizacji; nie chodzi o *posiadanie* filozofii organizacji, lecz o *realizowanie* tej filozofii w działaniu. Nie mówimy zatem, jacy jesteśmy, lecz działamy tak, by opinia publiczna z naszych działań mogła wywnioskować, kim jesteśmy. "Centralnym składnikiem corporate identity jest konsekwentne i ukierunkowane na tożsamość zachowanie się członków organizacji – corporate behaviour, [gdyż] organizacja nie jest mierzona tym, co mówi, lecz tym, jak działa" (Herbst 1998, 59, 61). Jeżeli więc strona internetowa jakiegoś uniwersytetu obiecuje studentom

wszystko co najlepsze, a dziekanaty nie działają tak, jak powinny, wtedy pieniądze wydane na stworzenie strony internetowej są wyrzucone w błoto. Jeśli bowiem strona zachwyci, a dziekanat napawa obrzydzeniem, wtedy my zapamiętamy to drugie, gdyż ewolucyjnie jesteśmy skonstruowani tak, że lepiej i dłużej zapamiętujemy rzeczy nieprzyjemne niż przyjemne. Corporate behaviour jako dział corporate identity projektuje zatem sposoby komunikacji współpracowników organizacji ze sobą i z osobami z zewnątrz, sposoby rozwiązywania przez współpracowników konfliktów i reagowania na problemy. Kryterium oceny dla zachowań stanowi oczywiście stopień dotrzymywania wierności zdaniom wiodącym organizacji oraz spójność i konsekwencja zachowań. Zachowań uczymy się długofalowo i kontrolujemy ich przestrzeganie. Istotne są w tym kontekście następujące punkty:

- a. działania wobec współpracowników: styl prowadzenia organizacji, kryteria doboru personelu, kształcenie i aktywowanie współpracowników, polityka płacowa, polityka świadczeń społecznych;
- b. zachowania wobec partnerów na rynku: uwzględnienie potrzeb klientów, utrzymywanie kryteriów jakości, odpowiednia polityka cenowa, jednorodna, solidna i przejrzysta praktyka sprzedaży, serwis gwarancyjny i serwis w ogóle, załatwianie reklamacji ukierunkowane na klienta, terminowe dostawy;
- c. zachowania wobec akcjonariuszy i kredytodawców – polityka informacyjna;
- d. zachowania wobec państwa, opinii publicznej i środowiska: komunikacja z grupami społecznymi, zachowanie wobec interesów społecznych, problemy ekologiczne, relacja do nauki, techniki i przemian społecznych.

Dla managementu w zakresie corporate behaviour obowiązują następujące zasady: delegowanie zadań i kompetencji, oferowanie ukierunkowanej informacji dla współpracowników, ustalenie celów i punktów ciężkości pracy, motywacja współpracowników, motywowanie ich do działań, ocena współpracowników, kontrola i nadzór. Corporate behaviour wewnątrz organizacji możemy sprawdzić – według Kiesslinga i Spannagla (2000) – analizując zachowanie pracowników w czasie próbnym, analizując styl komunikacji, sposób prowadzenia rozmów z przełożonym, zachowania podczas treningów, w trakcie konfliktów. Zachowania na zewnątrz organizacji natomiast przez sposób wybierania współpracowników przez organizację, sposób prowadzenia rozmów z klientami, stosunek organizacji do zażaleń, sposób występowania wobec opinii publicznej, stosunek do partnerów na rynku.

5.1.7. Public Relations

Public relations jest, co prawda nie trywialnym, ale bardzo prostym elementem składowym corporate identity, polegającym na śledzeniu funkcjonowania programu corporate identity na rynku, dokumentowaniu i ewaluowaniu go (dla odpowiednich działów corporate identity, które wnoszą następnie odpowiednie poprawki) oraz na reagowaniu na zakłócenia i konflikty funkcjonującego programu w odniesieniu do środowiska. Ujmując rzecz metaforycznie, rzecz można, że o ile corporate identity wyposaża organizację w twarz, konstruując ją, o tyle public relations śledzi jej oddziaływanie na rynku.

Wokół public relations narosło wiele nieporozumień zarówno wobec pojęcia jak i samego przedmiotu.

Jednym z nich jest pojawiające się często przekonanie, że public relations stanowi samodzielną dziedzinę działalności rynkowej ukierunkowanej na »wywieranie wpływu na ludzi« (oczywiście – droższego), oraz że owo – stosunkowo mgliste – wywieranie wpływu może jakoby odnieść skutki (poza negatywnymi oczywiście) bez powiązania public relations z o wiele szerszym polem corporate identity. Reprezentuję tu (zgodnie ze status quo) stanowisko przeciwne, sytuując public relations w ramach corporate identity, jako jeden z jej (niezbyt istotnych) elementów. Public relations uprawiane bez usieciowienia działań z systemami opisamyni wyżej może w najlepszym wypadku funkcjonować na poziomie rzecznika prasowego kilkusobowej organizacji lub szefa jednoosobowej firmy wysyłającego list do gazety, o ile oczywiście ktokolwiek będzie taką organizacją zainteresowany.

Centralnym aspektem public relations jest oczywiście zjawisko komunikacji. Wychodząc od metakomunikacyjnego aksjomatu Watzlawicka, możliwe jest przeniesienie go cum grano salis na nasz obszar i stwierdzenie, że 'nie można nie komunikować' oraz dodanie za Avenariusem (2000, 71) – "bardzo łatwo jednak można zostać niezrozumianym", zwłaszcza w ramach funkcjonującego dziś przemysłu świadomościowego. Każda komunikacja, jakkolwiek i przez kogokolwiek sformułowana tworzy odniesienia i relacje do innych komunikacji i sfer rzeczywistości. Rodzaje relacji są powszechnie znane, jeśli natomiast chodzi o pierwszy termin, rozróżniamy między *odniesieniami* a *powiązaniami*. Wzajemnie się do czegoś odnosić, nie oznacza jeszcze bycia powiązanym. Większość przeprowadzanych codziennie (aktów) komunikacji dotyczy relacji odnoszenia się; komunikacje bazujące na mechanizmie powiązania dotyczą w zasadzie tylko sfery prywatności. Avenarius (2000, 73) podaje cztery wyznaczniki odnoszenia się:

- a. aktywne słuchanie,
- b. mówienie o sobie i za siebie, konfrontowanie się z własnymi i cudzymi niedoskonałościami,

- c. dawanie i odbieranie feedbacku z respektem i szacunkiem,
- d. konstruktywne regulowanie problemów i konfliktów.

Wyróżniamy przy tym trzy czynniki oddziaływania:

- a. wydarzenie (w ramach danego stanu wiedzy i jego oceny),
- b. pseudowydarzenie, to znaczy – niewartościująco – wydarzenie zainscenizowane oraz
- c. słowo o charakterze wydarzenia, wypowiedź osoby lub organizacji posiadającej autorytet.

Każda komunikacja przebiega w określonym medium (tu interesują nas przede wszystkim media masowe oraz komunikacja oficjalna), w których prowadzone są komunikacje na określone tematy. Tematy medialne zaś mają – podobnie jak inne produkty – swoje rynki, koniunktury i kariery, swój popyt i podaż oraz oczywiście swoje struktury i prawidłowości działania. Jednym z głównych celów działania mediów – na co zwrócił uwagę już Niklas Luhmann (1971 i 1981) – jest *walka o uwagę*, gdyż uwaga jest rzadkim towarem lub – jeśli ktoś woli – dobrem. Dotrzeć z jakąkolwiek komunikacją do odbiorcy można tylko wtedy, kiedy zdobędziemy jego uwagę. Ten właśnie cel i powód funkcjonowania posiadają wszystkie media. W pracy public relations zatem na pierwszym miejscu uwzględnić musimy reguły uzyskiwania uwagi, wśród których Luhmann wyróżnia pięć. O uwadze decydują:

- a. priorytet określonych wartości, stojących za realizowanymi komunikacjami;
- b. sygnały i symptomy kryzysu; negatywne wydarzenia mają większe szanse przebicia się, ponieważ odbiegają od normy, a to, co odbiega od normy, co nieregularne, niecodzienne i nienormalne posiada w naszym postrzeganiu priorytet;
- c. wydarzenia o charakterze nowości, gdyż to, co nowe, wywołuje wrażenie, że jest ważne;
- d. to samo wrażenie wywołują również sygnały publicystycznego powodzenia;
- e. status nadawcy wiadomości.

Nietrudno się domyślić, że w opisywanym tu procesie konflikty są na porządku dziennym i stanowią integralną część procesu public relations. W tym kontekście wyróżnić trzeba konflikty interesów i konflikty wartości, pierwsze w społeczeństwach pluralistycznych regulowane są przez otwarty dyskurs; konflikty na temat wartości natomiast wywołują argumenty propagandowe.

Przejdźmy teraz do określenia funkcji mediów. Potoczne koncepcje na ten temat wychodzą z założenia, które w skrócie scharakteryzować można formułą 'media mówią nam, co mamy myśleć'. Abstrahując od tego, że mechanizm ten nigdy nie funkcjonował, jest on oczywiście zbyt trywialny, by mógł przystawać do skomplikowanych zjawisk obserwowalnych na rynku mediów. Spojrzenie na nasz problem z perspektywy konstruktywizmu pozwala zobaczyć rzecz nieco bardziej kompleksowo. Avenarius sprowadza zagadnienie do bardzo eleganckiego sformułowania, "media nie mówią nam, co mamy myśleć, lecz o *czym* mamy myśleć i komunikować" (zagadnienie to określa się powszechnie terminem 'agenda setting function of mass media'). Funkcje mediów sprowadzić można więc w niejaki uproszczeniu do pięciu charakterystyk: a) informacja, b) tworzenie opinii publicznej (wypełnienie przestrzeni językowej informacją), c) oświata (w tym sensie w jakim na przykład wygląd ludzi na ulicy to wynik 'oświaty medialnej'), d) rzecznik interesów grup społecznych wyposażony w funkcję tworzenia forum, e) funkcja kontrolna przez krytykę.

W odniesieniu do mediów istotne staje się więc pytanie, co czyni komunikacje relewantnymi. Media: a) problematyzują to, co dzieje się w świecie, b) tematyzują publiczną dyskusję, skierowując uwagę opinii publicznej na niewielką ilość problemów, c) wpływają na objętość naszego postrzegania pomniejszając lub powiększając wydarzenia. Klaus Merten rozstrzygając problem oddziaływania mediów na odbiorcę w ramach konstruktywizmu, przyjmuje że "odbiorca nie odbiera informacji, lecz dokonuje wyboru z oferty i wytwarza następnie informacje w swojej głowie, łącząc wybór z danej oferty z innym wyborem ze zbioru swej wiedzy i doświadczeń" (Merten 1991, 49).

Tu jeszcze tylko krótka uwaga na temat opinii publicznej, co do którego to pojęcia narosło dość sporo nieporozumień, podczas kiedy, moim zdaniem, sprawa jest dość prosta.

Opinia publiczna posiada bowiem pewną zasadniczą wadę, a mianowicie tę, że nie jest publiczna. Opinia publiczna nie funkcjonuje w obszarze publicznym (gdzie by to miało być?), lecz tylko w systemach świadomości w charakterze operatywnej fikcji. Każdy z nas przyjmuje (na zasadzie insynuacji), że na dany temat społeczeństwo lub 'inni' myślą to lub owo i jest święcie przekonany o tym, że tak jest (czyli że inni to właśnie myślą) i na tle tego przekonania konstruuje i sytuje swoje opinie w mniejszej lub większej zgodzie z ową inkryminowaną opinią publiczną (lub przeciw niej). Opinia publiczna jest więc operatywną fikcją, która w komunikacjach tworzy fakty i tematy komunikacji. Jednym z większych odkryć w ramach interesującego nas tu zagadnienia jest (na co zwrócili uwagę Merten i Westerbarkey 1994, 192 i 201) zrozumienie, że przy pomocy fikcji tworzyć można fakty. Fikcja ta pozwala produkować tak a nie inaczej ukierunkowane

wypowiedzi. Opinia publiczna i ideologia to słowa jedynie. lecz umożliwiają one odpowiednie mówienie. Zainteresowanych szerszym omówieniem public relations odsyłam do Fleischer 2003.

5.1.8. Proces tworzenia corporate identity

Tworzenie tożsamości organizacji to proces długotrwały, skomplikowany i kompleksowy wymagający konsekwencji, przestrzegania wielu reguł, przygotowania jego realizacji w wielu etapach, Grupa Projektowa Corporate Identity Niemieckiego Związku Komunikacji (BDW 2000) charakteryzuje podstawowe reguły wstępne dla wprowadzania programu corporate identity następująco:

- a. przed przystąpieniem do pracy management organizacji musi jasno opowiedzieć się za decyzją o realizacji programu corporate identity a następnie reprezentować ten program;
- b. w sformułowaniu podstaw programu corporate identity biorą udział wszystkie działy organizacji;
- c. o postępach w realizacji programu corporate identity należy informować w sposób ciągły – corporate identity to nie tajemnica managementu;
- d. należy uwrażliwić współpracowników na prace nad programem;
- e. podstawy programu corporate identity zapisujemy w tekstach i obrazach;
- f. im nowszy jest program corporate identity, tym bardziej musi być interpretowany z uwagi na poszczególne funkcje organizacji, a jego znaczenie dla poszczególnych działów musi zostać wyjaśnione;
- g. reguły zachowań w codziennej praktyce corporate identity muszą być stworzone z punktu widzenia współpracowników i dla współpracowników, by mogli się oni w program zaangażować, a następnie działać w zgodzie z nim;
- h. program corporate identity musi być koniecznie stosowany w szkoleniach wewnętrznych, ponieważ tutaj bezpośrednio można wypracować odpowiednie zachowania współpracowników;
- i. program corporate identity musi być stosowany w sposób wiążący podczas projektowania i używania wszystkich stojących do dyspozycji organizacji środków komunikacji;
- j. by zagwarantować wiążące stosowanie programu corporate identity, stworzony musi zostać *controlling*, w ramach którego w sposób ciągły wytyczne corporate identity koordynowane są z interesami poszczególnych resortów.

Wyróżnia się pięć centralnych właściwości procesu tworzenia corporate identity:

- a. całościowość i kompleksowość: design + komunikacja + zachowanie + public relations + współpracownicy całej organizacji;
- b. systematyczne planowanie: ujawnienie problemów z tożsamością, rozwiązanie, ocena wyników;
- c. działanie: projektowanie corporate identity – każdy posiada tożsamość, czy tego chce czy nie;
- d. ciągłość: projektowanie to żywy proces, rekonstrukcja linii rozwojowej corporate identity i konfrontacja z nią;
- e. długofalowość: spektakularne, jednorazowe akcje nie mają nic wspólnego z corporate identity, a ponadto szkodzą wiarygodności organizacji.

Planowanie i realizacja projektu przebiega według ściśle określonego planu, w nadbudowujących na sobie etapach. Punktem wyjścia jest odpowiedź na kilka zasadniczych pytań, ukierunkowujących dalsze działania. Podaję tu dwie wersje tego katalogu pytań (patrz Mielke 2000, 379):

- a. Kim jesteśmy?
 - b. Czego chcemy?
 - c. Dlaczego tego chcemy?
 - d. Kim są nasi partnerzy?
 - e. Kim są nasi konkurenci?
 - f. Przez co przetrwamy na dłuższą metę?
 - g. W czym zawiera się nasza jednorazowość?
-
- a. Jak się sami widzimy?
 - b. Jak jesteśmy postrzegani przez innych?
 - c. Jakbyśmy się chcieli widzieć?
 - d. Jak chcemy być widziani przez innych?
 - e. Jak inni chętnie by nas widzieli?

Wolfgang Sarasin (2000a) podaje krótki zarys planu, jaki powinien być wyznacznikiem tworzenia programu corporate identity, oraz checklistę, jaką należy przy tym uwzględnić, które cytuję tutaj tytułem wprowadzenia

w problem. Plan ten stanowi jednak tylko rudymmentarny zarys koniecznych kroków; w dalszym ciągu przedstawię bardziej kompleksowy program i omówię jego poszczególne etapy. Każdy program, jakkolwiek by został skonstruowany i jakimkolwiek celom by służył, wychodzi od kompleksowej i precyzyjnej analizy stanu faktycznego, której to analizy dokonujemy przy pomocy badań (wywiadów, ankiet, rozmów itp.), analizy uwzględniającej historię, filozofię, zachowanie, corporate design i corporate communication organizacji. Analizie stanu faktycznego przeciwstawiamy – wykonaną – analizę stanu docelowego. Z uwidocznionych różnic wypracowujemy te elementy, które należy zmienić, oraz te, które mogą zostać zachowane. W tym sensie ukierunkowanie programu wynika z różnicy między stanem faktycznym a zamierzonym stanem docelowym tożsamości organizacji. Sarasin (2000a, 581) wyróżnia dwanaście etapów każdego programu corporate identity:

- a. definicja problemu;
- b. określenie sytuacji zastanej i analiza stanu faktycznego na podstawie checklisty projektu corporate identity;
- c. wykazanie luk w zastanym programie i sformułowanie zadania;
- d. ustalenie celu projektu corporate identity;
- e. wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za corporate identity i stworzenie grupy roboczej;
- f. wprowadzenie grupy roboczej do organizacji odpowiednio do pozycji, jaką ma w niej zajmować corporate identity;
- g. wypracowanie planu projektu dla wszystkich etapów wraz z planem czasowym i kosztorysem;
- h. zatwierdzenie planu projektu i szczegółowe sformułowanie zadań przez kierownictwo organizacji;
- i. ustalenie punktów kontrolnych dla poszczególnych etapów realizacji programu;
- j. wypracowanie, zatwierdzenie i realizacja rozwiązań projektu oraz kontrola wyników;
- k. towarzyszące pracom regularne informowanie kierownictwa organizacji o wynikach pracy i dalszych projektach;
- l. kontrola i zmiana image'u organizacji na podstawie przeprowadzonych działań corporate identity.

Checklista projektu bazująca na różnicach wynikłych z przeciwstawienia stanu faktycznego stanowi docelowemu, dotyczy z jednej strony życzeń i wizji organizacji a z drugiej stanu faktycznego:

- a. stan organizacji
- b. historia organizacji
- c. filozofia organizacji
- d. image organizacji
- e. cele organizacji
- f. corporate attitude
- g. corporate design
- h. corporate communication
- i. realizacja i organizacja

Roland Mielke (2000) podaje krótki katalog rad, pozwalających na efektywne ukierunkowanie prac nad programem, rady te stanowią koncepcyjną otoczkę działań, pozwalając na scharakteryzowanie zasadniczych nastawień.

Dziesięć rad wstępnych dla działań corporate identity

- a. Tworzenie corporate identity to proces uczenia się; współpracownicy uczą się relacji ze swoją organizacją, opinia publiczna uczy się widzieć organizację jako osobowość o stałych cechach itp.
- b. Najpierw filozofia, potem design! Propozycje projektu oceniamy według kryteriów filozofii, a nie na przykład według kryteriów artystycznych.
- c. Corporate identity design należy forsować! Opinia publiczna wymaga od nas widocznych objawów aktywności.
- d. Unikamy rozwiązań radykalnych! Elementy, które się sprawdziły, integrujemy i rozwijamy w nowym kierunku; łagodne przejście do innego etapu corporate identity tworzy możliwość wykorzystania istniejącego kapitału image'owego.
- e. Unikamy powierzchownych retuszów! Samo wprowadzenie nowego loga niczego nie daje, konieczne są kompleksowe korekty całego wizerunku.
- f. Korzystamy z usług profesjonalistów! Sama organizacja swoimi siłami nie podoła zadaniom; zewnętrzni doradcy posiadają niezależność, konieczną dla wypracowania nowych idei.

- g. Mianujemy managera corporate identity! Dla realizacji programu corporate identity potrzebny jest wewnątrz organizacji akceptowany i ceniony współpracownik, jego pozycja w strukturze organizacji wyrażać musi znaczenie, jakie corporate identity ma dla kierownictwa organizacji, co zapobiega długim drogom decyzyjnym.
- h. Jak najszybciej włączamy do prac kierownictwo organizacji! Tylko, jeśli od początku widać będzie, że program corporate identity akceptowany i wprowadzany jest przez najwyższe szczeble, uniknąć możemy długich dróg decyzyjnych.
- i. Strukturyzujemy program corporate identity na poszczególne etapy i projekty! Ułatwia to kontrolę wyników, a zakończone etapy dają nowy impet dla dalszych prac.
- j. Uświadamiamy sobie, że program corporate identity nie jest projektem z możliwym do zaplanowania końcem! Ciągły dalszy rozwój programu corporate identity jest składnikiem samego programu.

5.1.9. Kompleksowy program procesu corporate identity

Proces tworzenia programu składa się z czterech podstawowych faz: analizy, planowania, realizacji i kontroli, w ramach których obowiązują następujące zasady. Procesy tworzenia wizerunku przebiegają równolegle do zmian na rynku i w społeczeństwie, dlatego planowanie tych procesów musi być długofalowe, by można było rozpoznawać ryzyko podejmowanych działań. Planujemy i organizujemy zatem wszystkie etapy wybiegając w przyszłość, a nie reagując tylko na zmiany, na aktualne trendy. Organizacja natomiast musi być w stanie wychwycić życzenia, oczekiwania i nadzieje pojawiające się na zewnątrz oraz musi ustalić, czy i jak można je wcielić w życie. Istotne są więc własne cele oraz rzeczywiste problemy pojawiające się lub mogące się pojawić na zewnątrz. Corporate identity ukierunkowane jest zawsze zarówno na mocne jak i na słabe strony organizacji, z uwzględnieniem jej charakteru, specyfiki, perspektyw, gdyż tylko wtedy organizacja może wiarygodnie obiecać to, co będzie też mogła dotrzymać. Wizerunek organizacji tylko wtedy może zostać rozwinięty w sposób wolny od sprzeczności, kiedy poszczególne działania zakorzenione są w koherentnej i wolnej od sprzeczności koncepcji.

(i) Decyzja i przygotowania.

Proces rozwijania programu inicjowany jest najczęściej odgórnie, konieczne są więc jasne decyzje na starcie. Kierownictwu organizacji uzmysłowić trzeba, że mamy do czynienia z trudnym do realizacji długofalowym procesem, w którym udział wziąć musi cała organizacja, gdyż inaczej spotkamy się z brakiem zainteresowania. "Jeśli corporate identity jest niewiarygodne i niespójne nawet tylko w częściach, cały trud może pójść na marne, a nawet wywołać skutki negatywne, doprowadzając do utraty zaufania" (Herbst 1998, 65).

- a. Pierwszy krok tego etapu realizacji programu to założenie sztabu projektu. Manager projektu koniecznie musi być niezależny a projekt dysponować musi własnym budżetem.
- b. Drugi krok to zorganizowanie managementu projektu, to jest stworzenie niezależnej grupy osób przeprowadzających działania, składającej się z osoby kierującej, członków grupy i rady kierowniczej. Grupa ta wykonuje następujące zadania:
 - kierujący wybiera współpracowników i konstituuje zespół, tworzy plan projektu (plan czasowy i kosztorys), organizuje, koordynuje i wspiera pracę projektu, reaguje na konflikty i usuwa je; osoba kierująca jest instancją, w której zbiegają się wszystkie działania, ona również przedstawia wyniki prac;
 - kierujący jest odpowiedzialny za doradców zewnętrznych, on ustala metody i styl oraz klimat pracy, jest partnerem kontaktowym w przypadku pojawienia się konfliktów;
 - kierujący musi posiadać autorytet i kompetencje w wielu zakresach oraz być konsekwentny;
 - grupa projektowa składa się średnio z 4 do 7 współpracowników, pochodzących z organizacji;
 - rada kierownicza to reprezentanci organizacji (2 do 5 osób), którzy obserwują proces tworzenia programu, podejmują niezbędne decyzje; rada jest punktem kontaktowym w razie pojawienia się konfliktów i problemów, których nie da się rozwiązać wewnątrz projektu; rada czuwa nad całokształtem prac;
 - zewnętrzni doradcy działają w charakterze moderatorów, wnosząc, jako niezależni obserwatorzy, doświadczenie oraz umiejętność widzenia problemów, które ze względu na brak dystansu nie są widziane przez współpracowników organizacji; doradcy posiadają ponadto odwagę do wypracowania i podejmowania niekonwencjonalnych decyzji oraz możliwość ich formułowania, ponieważ nie podlegają wewnętrznym hierarchiom organizacji; wadą i problemem doradców zewnętrznych jest jednak często nieznamość kultury organizacji.

- c. Informowanie współpracowników organizacji o pracach i dbanie o stały dopływ informacji. Współpracowników wciągamy w procesy decyzyjne na każdym etapie prac, ponieważ to oni będą musieli program realizować. Na każdym etapie prac konieczne organizujemy spotkania informacyjne.
- d. Zasadnicze etapy planowania to systematycznie organizowane przedsięwzięcia i długofalowo wypracowana zgoda wszystkich biorących w procesie udział; tożsamość bowiem orientuje się na życzenia i oczekiwania współpracowników i środowiska.

(ii) Analiza.

Na etapie analizy chodzi o odkrycie i uzmysłowienie sobie oraz precyzyjne sformułowanie istniejących w organizacji problemów w zakresie corporate identity. Etap analizy składa się z trzech kroków, z zebrania danych, ich opracowania i ustalenia zadań.

- a. Zebranie danych i stworzenie platformy danych dotyczy zarówno informacji wewnętrznych jak i zewnętrznych. Uzyskiwanie danych odbywa się na drodze badań naukowych. Chodzi o dane na temat wewnętrznego stanu faktycznego, to znaczy aktualnej rzeczywistości organizacji, o dane na temat życzeń i oczekiwań zarówno kierownictwa jak i współpracowników, o dane na temat zewnętrznego stanu faktycznego, to znaczy wizerunku organizacji na rynku i w społeczeństwie, oraz na koniec o dane na temat zewnętrznego stanu docelowego. Z elementów tych wypracowujemy mocne strony oraz problemy organizacji i formułujemy zadania. Nie we wszystkich przypadkach jednak konieczne jest tworzenie jednorodnego sposobu prezentacji organizacji.
 - Analiza wewnętrzna pozwala na rekonstrukcję tożsamości i wizerunku organizacji wśród jej pracowników, na ustalenie życzeń i oczekiwań. Ocena wizerunku bazuje na dwóch rodzajach danych: na tzw. twardych danych (liczbach, informacjach statystycznych, wynikach badań naukowych itp.), oraz na miękkich danych, to jest na wizerunku organizacji, oczekiwaniach wobec niej wśród pracowników itp. Najczęściej konieczne jest przeprowadzenie ankiety na temat tego: 1) czy istnieje idea wiodąca, 2) w czym zawiera się korzyść dla społeczeństwa i gospodarki z istnienia organizacji, 3) jak organizacja się rozwijała, 4) jakie rozwój ten ma konsekwencje, 5) jacy chcemy być i dlaczego tacy, 6) co potrafimy, 7) co do nas pasuje, 8) dlaczego uda nam się przetrwać na dłuższą metę, 9) z czego możemy być dumni, 10) jak chcemy być widziani? Metody analizy wewnętrznej to po pierwsze *wywiady ukierunkowane* (swobodne wypowiedzi o organizacji), dla których tworzymy strukturyzującą je tematycznie nie przewodnią, by łatwiej móc opracować uzyskane odpowiedzi, nie pomijając ważnych aspektów – w tym wypadku nie jest ważna reprezentatywność wypowiedzi, czyli to, ile osób o czymś mówi, lecz fakt, że o czymś w ogóle się mówi; po drugie *standardyzowane formularze* (ta forma ankiety pozwala kompleksowo uchwycić sound organizacji, często nie rejestruje jednak ważnych problemów); po trzecie ustalanie *profilów semantycznych* (np. przy pomocy dyferencjału semantycznego).
 - Analiza zewnętrzna służy rekonstrukcji znajomości organizacji na zewnątrz, jej wizerunku oraz życzeń i oczekiwań środowiska wobec organizacji. Również w tym wypadku przeprowadzamy ankiety, z tym że wśród wszystkich grup docelowych. Badamy także image konkurencji, by lepiej móc pozycjonować własny wizerunek. Ważna jest także obserwacja mediów przez dział public relations, przez co uzyskujemy informacje o opublikowanej opinii na temat organizacji. Uwaga: "Obserwacja mediów (zwierciadło prasowe) nie odkrywa image'u organizacji wśród grup docelowych, lecz tylko to, co media o organizacji piszą" (Herbst 1998, 89).
- b. Opracowanie danych, jako następny krok etapu analizy, dotyczy głównie rekonstrukcji mocnych i słabych stron organizacji, uwidaczniając punkty zaczepienia dla planowanych przez nas korekt, potencjał powodzenia i kierunki procesu tworzenia wizerunku.
- c. Ustalenie zadań wynika z rezultatów uzyskanych w (b).

(iii) Planowanie.

W tej fazie prac planujemy – na podstawie danych uzyskanych z analiz – rozwiązanie istniejących problemów. Najistotniejsze jest w tym wypadku ustalenie celów, rozwinięcie strategii, kształtowanie obrazu wiodącego, ustalenie grup odniesienia, sformułowanie reguł komunikacji, zaplanowanie przedsięwzięć oraz ustalenie planu czasowego i budżetu.

- a. Ustalenie celów. Definicja – cele to warunki dla działania zmierzającego powodzeniem. Ustalenie celów służy koordynacji (wszystkie działania ukierunkowane są na cel), kontroli, motywacji (osiągnięcie celu

zwiększa motywację do dalszego działania). Cele sformułowane muszą być tak, by były: 1) możliwe do osiągnięcia, 2) precyzyjnie sformułowane (a więc mogły stanowić podstawę dla decyzji), 3) mierzalne (czyli kontrolowalne), 4) osiągalne w określonym czasie.

- b. Rozwinięcie strategii. Strategia to droga, na której osiągany jest określony cel; taktyka natomiast to przedsięwzięcia pozwalające realizować strategię.
- c. Kształtowanie obrazu wiodącego. Wymogi dla sformułowania obrazu wiodącego to: prosta prezentacja, krótkie i proste zdania, powszechnie znane słowa, wyjaśnianie terminów fachowych, konkretność i obrazowość.
- d. Ustalenie grup odniesienia, do których chcemy dotrzeć. Corporate identity nie jest nigdy skierowane do »opinii publicznej«, lecz zawsze do ściśle określonych grup odniesienia, które dzielimy na: 1) grupy centralne (ważne, istotne grupy odniesienia), 2) subgrupy (grupy co prawda relewantne, lecz mniej istotne dla programu) oraz na 3) wewnętrzne i 4) zewnętrzne grupy odniesienia.
- e. Sformułowanie komunikacji nie dotyczy wszystkich jego aspektów, lecz tylko tych, o których grupa odniesienia ma wiedzieć i które ma zapamiętać. Zasadniczo wyróżniamy dwa rodzaje komunikacji o odmiennej wadze: po pierwsze komunikacje nadrzędne (centralne wypowiedzi o organizacji), po drugie komunikacje dla specyficznych grup odniesienia. Centralną cechą wszystkich komunikacji jest ich niesprzeczność, gdyż "komunikacje organizacji nie dlatego popadają w trudności, że się je atakuje, lecz ponieważ bierze się je poważnie" (R. Sprenger, cytowane za Herbst 1998, 100).
- f. Zaplanowanie przedsięwzięć w zakresie design, komunikacji i zachowań organizacji.
- g. Stworzenie planu czasowego. Każdy projekt wymaga solidnego i realistycznego planu czasowego, który powinien być tak napięty, jak to możliwe, oraz tak rozciągnięty, jak to jest sensowne. Konieczne jest przy tym regularne wykazywanie postępów w poszczególnych etapach prac.
- h. Ustalenie budżetu.

(iv) Realizacja.

Współczesne metody realizacji programów corporate identity wychodzą od koncepcji organizacji jako osobowości (por. np. Lux 2000), czyli od konstrukcji wizerunku organizacji w analogii do modelowania osobowości, ponieważ konsumenci łatwiej identyfikują się z osobowością, z osobą, niż z uprzedmiotowioną organizacją. Peter G.C. Lux (2000, 605) wyróżnia w tym kontekście siedem wymiarów:

- a. potrzeby jako czynniki powodujące, że organizacja w ogóle podejmuje działania, stanowiące podstawę motywacji działań;
- b. kompetencja jako zdolność organizacji, czyniąca z niej coś specyficznego na poziomie organizacji;
- c. nastawienia jako filozoficzny i polityczny background organizacji, sposób w jaki organizacja myśli o sobie i o świecie zewnętrznym, opinie wynikłe z wcześniejszych doświadczeń;
- d. konstytucja jako zespół twardych danych i faktów dotyczących organizacji;
- e. temperament jako charakterystyka sposobu, w jaki organizacja działa, intensywność, szybkość i emocjonalność, na podstawie których organizacja działa;
- f. pochodzenie jako zespół działań w przeszłości organizacji, jej ciągłość historyczna;
- g. interesy jako kierunek zmian, jako ukierunkowane na przyszłość zamierzenia organizacji.

W ramach każdego z tych wymiarów znaleźć należy dla organizacji konkretne, werbalizowalne cechy, które będą od teraz charakteryzować jej wizerunek oraz stanowić łatwy do zapamiętania zespół reguł dla przyszłych zachowań organizacji oraz zachowań w ramach organizacji. Równocześnie sprawdzamy zależności, wagę, hierarchię i kompatybilność tych cech i spajamy je ze sobą według konkretnych reguł. Z tych czynników z kolei rozwijamy konkretne reguły i instrukcje działania, a w dalszej kolejności zrozumiemy dla każdego – *kodeks działania*, który musi zawierać i integrować spójne formy zachowań. Kodeks ten posiada następujące wymiary: 1) ekonomiczny, 2) przestrzenny (jak organizacja zachowuje się w przestrzeni społecznej), 3) czasowy (przeszłość i przyszłość organizacji), 4) społeczny, 5) jakościowy (spektrum dokonań organizacji, jej autowizerunek), 6) ilościowy (aspekty wzrostu, rozwoju organizacji), 7) emocjonalny (emocjonalne implikacje działań, temperament organizacji), 8) racjonalny (sposób myślenia, argumentowania, logika i wiedza organizacji). Z tych elementów rozwijamy następnie konkretne dyrektywy działań dla współpracowników.

(v) Kontrola programu corporate identity.

Wszystkie wprowadzone do realizacji etapy i elementy programu corporate identity w sposób konieczny podlegać muszą kontroli. Kontrola może być przeprowadzana przez instancje zewnętrzne (np. agencję corporate identity) lub przez wewnętrzny dział organizacji (controlling). W tym celu przed rozpoczęciem kampanii lub przed wprowadzeniem jakiegoś elementu w życie wykonujemy tzw. pre-test, pozwalający na stwierdzenie stanu początkowego, i stanowiący następnie punkt odniesienia dla badań skuteczności

programu już w trakcie jego funkcjonowania. W dalszej kolejności przeprowadzamy dwa rodzaje badań: a) badania bieżące (in between) oraz b) badania po realizacji kampanii (post-test).

5.1.10. Generalne nastawienia wobec programu corporate identity

Cytowana już wyżej Grupa Projektowa Corporate Identity sporządziła ciekawe zestawienie najważniejszych zagadnień i pytań dotyczących trudności i problemów występujących przy konstrukcji programu corporate identity, które warto tu zacytować in extenso.

a. Po co program corporate identity?

- Kiedy sytuacja w organizacji nie jest już do ogarnięcia, potrzebujemy zapisanej samooceny organizacji, według której wszyscy mogą się orientować.
- Kiedy brak jedności w działaniu, kiedy wystąpienia organizacji odbywają się bez planu, potrzebujemy akceptowanego przez wszystkich wspólne ujednolicenia charakteru organizacji.
- Kiedy z punktu widzenia produktu lub rynku interpretacja organizacji się rozpada, produkty i rynki się wzajemnie blokują, potrzebujemy wspólnego mianownika obowiązującego wszystkich.
- Kiedy współpracownicy nie rozumieją filozofii organizacji, potrzebujemy wytycznych, na które wszyscy razem mogą się ukierunkować.
- Kiedy osobowość organizacji nie jest już odczuwana jako siła porządkująca, potrzebujemy jej zamiennika.
- Kiedy ma zostać zachowana ciągłość managementu, potrzebujemy strategicznych ram.
- Kiedy podział pracy prowadzi do samodzielnego i niezależnego profilowania się działów organizacji, potrzebujemy siły porządkującej.
- Kiedy miernikiem wartości staje się obliczone na krótką metę myślenie w kategoriach obrotów organizacji, potrzebujemy długofalowych wytycznych dla myślenia i działania.
- Kiedy zmienia się środowisko organizacji, potrzebujemy dokładnie zdefiniowanego obszaru wolności, w ramach którego organizacja ma i chce działać.
- Kiedy stajemy się organizacją typu me-too, potrzebujemy własnej osobowości, której nie da się pomylić z inną.
- Kiedy organizacja nie wyróżnia się już spośród innych, potrzebujemy własnego programu.

b. Kto w organizacji powinien zajmować się corporate identity?

- Im wyżej w organizacji usytuowana jest odpowiedzialność, tym lepiej; najwyższy stopień hierarchii organizacji musi sformułować, czego organizacja chce.
- Od góry musi zostać zdefiniowane – to jest nasz autowizerunek.
- Program corporate identity nie jest delegowalny.
- Corporate identity to nie sprawa działu reklamy, public relations lub designera czy corporate identity, lecz zadanie dla organizacji, dla wszystkich w organizacji, dla każdego według jego funkcji.
- Dla stworzenia programu corporate identity potrzebny jest project-manager, odpowiedzialny za przygotowanie i realizację programu.
- Dla realizacji programu corporate identity potrzebny jest controller, czuwający nad przestrzeganiem programu i będący w stanie odwołać lub zmienić podjęte decyzje.
- W organizacji potrzebna jest korygująca wymiana opinii, najlepiej w sensie quality circle.

c. Warunki wyjściowe w organizacji dla urzeczywistnienia programu corporate identity.

- W kierownictwie istnieć musi nie tylko potrzeba programu corporate identity, lecz także przekonanie, że corporate identity konieczna jest dla przetrwania organizacji.
- Nie rozpoczynamy nowego programu, póki nie rozwiązaliśmy problemów z przeszłości, musimy wiedzieć, jakie właściwości organizacji mają pozostać obowiązujące, a jakie trzeba dodać lub zmienić.
- Istnieć musi jednoznaczne wyrażenie woli ustalające, jaki autorytet ma mieć marka.
- Konieczna jest jednoznaczna decyzja na temat tego, jakie dane podstawowe są niezmiennalne.
- Istnieć musi gotowość do długoterminowego inwestowania w tożsamość.
- Musi istnieć controlling corporate identity dla przestrzegania wytycznych.

d. Bariery, które corporate identity musi pokonać.

- Każdy rodzaj partykularnych interesów, krótkowzrocznego myślenia i egoizmów.
- Funkcjonowanie poszczególnych działów organizacji własnym życiem.
- Corporate identity jako moda, jako nowa szata graficzna.
- Oczekiwanie mierzalnych rezultatów.
- Mniemanie, że komunikacja możliwa jest bez osobowości.
- Nastawienie tylko na opinie rzeczowe.

- Niepowodzenia lub powodzenia organizacji.
 - Życzenie, by przed rozpoczęciem realizacji programu corporate identity posiadać dowody na jego opłacalność.
- e. Kiedy nadszedł korzystny czas dla programu corporate identity?
- Kiedy góra organizacji tego chce.
 - Kiedy status quo sygnalizuje, że w organizacji pojawiają się sprzeczności.
 - Kiedy działania organizacji powodowane są przez czynniki zewnętrzne.
 - Kiedy organizacja w złych czasach chce aktywizować rezerwy goodwill, by ponownie zaistnieć na rynku.
 - Kiedy organizacja spostrzega, że rezerw goodwill nie ma.
 - Kiedy konieczne stają się zmiany długofalowych koncepcji.
 - Kiedy pośrednie poziomy w hierarchii sygnalizują, że kierownictwo nie ma koncepcji.
 - Kiedy rzeczowe argumenty już nie wystarczają, by wytłumaczyć pojawiające się trudności.
 - Kiedy nikt w organizacji się z nią nie identyfikuje.
- f. Z jakim nastawieniem trzeba podchodzić do programu corporate identity?
- Corporate identity to nie kampania na określony czas, lecz długofalowe, zobowiązujące nastawienie organizacji.
 - Corporate identity zrealizować można tylko długofalowo.
 - Corporate identity to nie rewolucja, lecz ewolucja.
 - Corporate identity może prowadzić do konsekwencji personalnych, które też trzeba wyciągnąć.
 - Każdy w organizacji musi być gotowy do wzięcia udziału w programie corporate identity i praktykować go.
 - Podstawy dla programu corporate identity muszą zostać wypracowane wspólnie.
 - Transparencja i możliwość kontrolowania nastawień managementu.
 - Gotowość do stałej komunikacji ze współpracownikami.
- g. Kogo i czego w organizacji dotyczyć będzie program corporate identity?
- Corporate identity wpływa na myślenie, zachowanie, decyzje i komunikacje wszystkich w organizacji.
 - Corporate identity przenika całą organizację.
 - Corporate identity wpływa na relacje współpracowników między sobą, chodzi o wytworzenie systemu wzajemnego uzupełniania się, a nie o pracowanie przeciwko sobie.
 - Corporate identity ułatwia podejmowanie codziennych decyzji, ponieważ można je odnieść do długofalowych strategii wiodących.
 - Corporate identity dotyczy wszystkich środków i mediów komunikacji.
- h. Co corporate identity przynosi organizacji?
- Jasny i klarowny profil.
 - Odgraniczenie się od konkurencji.
 - Szybką rozpoznawalność organizacji i jej produktów.
 - Silne poczucie grupowe i silną motywację współpracowników.
 - Zmniejszenie kosztów w poszczególnych działach, ponieważ wszyscy profitują z programu corporate identity.
 - Wzrost wewnętrznej ekonomiczności przez zespolenie działań.
 - Uproszczenie zależności organizacyjnych.
 - Wzrost zaufania grup docelowych na zewnątrz.
 - Przedkładanie organizacji na rynku nad inne, ponieważ organizacja rozpoznawalna jest jako osobowość.
 - Lepsza możliwość kierowania.
 - Mniej 'strat na tarcie' wewnątrz organizacji.
 - Większa pewność, że decyzje podjęte zostały zgodnie z charakterem zaistniałych problemów.
 - Proces samoodnajdywania się umożliwiający pragmatyczne rozwiązania.
 - Wypracowanie goodwill.
- i. Jak długo trwa wypracowanie programu corporate identity?
- Dopiero wypracowanie programu + realizacja = corporate identity.
 - Poniżej 2 lat nie można oczekiwać rezultatów.
 - Im większa identyfikacja kierownictwa z programem, tym krócej trwa jego realizacja.
 - Im bardziej klarowna koncepcja marketingowa, tym szybciej dochodzi się do rezultatów.
 - Im bardziej kompleksowa oferta, tym dłużej trwa praca nad corporate identity.

- j. Ile kosztuje program corporate identity?
 - Corporate identity konstruowane może być tylko na miarę, wypracowanie programu jako pakietu standardowego jest niemożliwe.
 - Ponieważ wszystkie poziomy w organizacji są włączone w program corporate identity, koszty programu mogą być traktowane jako inwestycja.
- k. Corporate identity nie ogranicza kreatywności, lecz ją kanalizuje i czyni ją sprawniejszą.

W opisanym tu procesie uwzględnić trzeba również wyzwania, jakie przynoszą ze sobą nowe media. Walter Bauer-Wabnegg (2000) opisuje wpływ tych mediów na corporate identity oraz pojawiające się w konsekwencji ich stosowania nowe konwencje i przyzwyczajenia recepcyjne jako *zanikanie związków i zależności argumentatywnych*, zanikanie racjonalnych i racjonalnie uporządkowanych penetracji zagadnień, na rzecz zastępowania prezentacji treściowych przez formy prezentacji emocjonalnych światów przeżyć i funkcjonalnej użyteczności bezpośrednich przekonań. Informacja, entertainment, komunikacja i transakcja stają się jednością, relacje między użytkownikiem a medium stają się elastyczne, w centrum pojawiają się zależności systemowe, płynne formy elektroniczne i procesy interaktywne, a zanikają obiekty rozumiane jako elementy stałe. Te nowe cechy i właściwości traktować trzeba jako wyzwanie. Współcześni konsumenci w społeczeństwach wysoko zdyferencjonowanych nie są już odbiorcami sygnałów, lecz użytkownikami komunikacji. Ale także w tym wypadku musi zostać zachowana konsystencja, estetyka i funkcja; reguła brzmi – design + komunikacja. Mamy dziś do czynienia z programową funkcjonalnością techniczną, a nie jak dotychczas z funkcjonalnością użytkową. Obserwować można wyraźną zmianę paradygmatu społecznej roli konsumenta. Na pierwszym planie nie stoi już dziś *posiadanie* (towaru lub usługi), lecz *używanie* serwisu lub rozwiązania problemu na zasadzie i w formie opartej na mechanizmie przyjemności (fun). W konsekwencji tego zjawiska cena nie reflektuje i nie określa już czasu posiadania, lecz czas użytkowania lub stosowania obiektu. Kolejny aspekt to wzbogacanie produktu przez dodanie elementów serwisowych, produkt zostaje jakgdyby dodatkowo naładowany (treścią, funkcją, znaczeniem). W tym sensie nie mamy już do czynienia z realną, lecz z wirtualną architekturą wystąpień organizacji. Pamiętać jednak trzeba, że internet to pasywny środek przekazu, pasywne medium pozbawione kontroli społecznej.

5.1.11. Struktura agencji corporate identity

Typowa agencja składa się – w zależności od zakresu usług: wykonywania wszystkich zadań samodzielnie, czy też delegowania ich części do podwykonawców (outsourcing) – zasadniczo z trzech działów: doradztwa, kreacji i planowania strategicznego.

- a. Doradztwo:
 - nawiązanie i utrzymywanie kontaktu z klientem, pośrednictwo między agencją a klientem;
 - doradca uzyskuje zlecenie dla agencji oraz reprezentuje agencję wobec klienta i jest jego osobą kontaktową;
 - kalkulacja kosztów, opracowanie wstępnego kosztorysu;
 - budget-director: administruje budżetem klienta, ustala, co da się w ramach budżetu osiągnąć, jakie działania można gdzie i na ile przeprowadzić;
 - briefing: postawienie problemu (w wyniku rozmowy z klientem), ustalenie zadania, uzyskanie wymaganych informacji (co robimy, gdzie i do kogo chcemy dotrzeć);
 - zebranie materiałów dla klienta i uzyskanie akceptacji działów agencji dla wykonanych przez nią prac;
 - wstępna koncepcja wynika z briefingu prezentowana jest klientowi, który pytany jest o zdanie i którego przekonujemy do naszej koncepcji;
 - delegowanie produkcji (np. wybór drukarni, zlecenie wykonania określonego zadania).
- b. Kreacja (tekst, grafika)
 - b1. Tekst (struktura działu: junior-tekster, tekster, senior-tekster, creative-director-tekster, kierownik kreacji):
 - wyróżnia się pięć głównych rodzajów kampanii: promotion, mailing, action, reklama, gimmicks;
 - tekster dba o transportowanie idei przez teksty, gwarantuje deklinowalność idei (funkcjonowanie idei w różnych mediach i we wszystkich elementach kampanii);
 - tekster formułuje centralną wypowiedź kampanii i wokół niej buduje teksty;
 - każdy element (znaku, projektu, kampanii) musi posiadać funkcję, wszystkie funkcje sytuują się w systemie funkcji całości kampanii i służą centralnej wypowiedzi;
 - tekster znajduje hasła pozycjonujące produkt na rynku i ustala sposób wystąpienia produktu na rynku;
 - tekster dba o jasność i klarowność wypowiedzi;
 - tekster projektuje kampanię ukierunkowaną na image.

b2. Grafika (struktura działu: grafik, artdirector, senior-artdirector, creative-director-art):

- wykonanie wszystkich elementów graficznych;
- kompozycja wszystkich elementów kampanii w koherentną całość (graficy ustalają między innymi ilość kolorów w całym profilu kampanii, przystawalność kampanii do wybranych mediów itp.);
- czystorys wykonuje ostateczną wersję (layout) grafiki.

c. Planowanie strategiczne:

- badanie rynku, szukanie nisz w ofercie rynkowej dla nowych produktów, rozpoznanie sytuacji na rynku;
- konstrukcja i pozycjonowanie produktu;
- range (zasięg): co oferuje, reprezentuje, transportuje produkt, jaka jest głębia produktu, konstrukcja sytuacji przydatności produktu, ustalenie pola potrzeb (pozycjonowanie produktu w polu potrzeb; jakie potrzeby stoją za produktem);
- badanie konsumentów (czy produkt jest kupowany, kto go kupuje i z jakich powodów);
- znalezienie zapotrzebowania na rynku oraz konstrukcja produktu dla tego zapotrzebowania w ramach odkrytej niszy;
- kontrolowanie, czy wykonywany projekt leży na linii wybranej strategii kampanii (w zależności od rodzaju kampanii: 'organizacja – klient' lub 'b to b').

Tu może jeszcze kilka uwag praktycznych. Zakres zadań agencji corporate identity (również reklamowej) wymaga planowego przygotowania koncepcji oraz rozwiązywania problemów przy pomocy znaków, kolorów, obrazów itp. Zadaniem jest, transportowanie komunikacji, powodujących powstanie relacji między organizacją a klientem, a także między różnymi kręgami społecznymi o różnych kodach znakowych. Punkt ciężkości pracy to dzisiaj rozpoznanie problemów komunikacyjnych, a następnie ich rozwiązywanie przy pomocy środków przedmiotowych i designerskich. Pracownik musi być w stanie wyjaśniać komunikację i wizualizować rozwiązania problemów.

Profil charakteru i kompetencji zawodowych scharakteryzować można następująco: gotowość do przejmowania zadań ekonomicznych i managerskich, orientacja na powodzenie, rozpoznawanie i wykorzystanie szans, pragmatyczne działanie, wola przeforsowania własnej koncepcji, odporność psychiczna (ze względu na długi i nienormowany czas pracy oraz presję terminów), sugestywność, umiejętność nawiązywania kontaktów, kompetencje w zakresie teamwork.

Formy pracy designera komunikacji na dzisiejszym rynku to albo praca jako samodzielny przedsiębiorca, albo w charakterze współpracownika w agencji lub odpowiednich działach organizacji. Praca w agencji pociąga za sobą pewną monotonię, jednak poprzez kontakt ze stażystami i ludźmi młodymi do agencji wnoszony jest lifestyle. Praca na własny rachunek z kolei pociąga za sobą konieczność wykonywania wielu zadań, a nowe trendy oraz lifestyle rozpoznać trzeba samemu. Typowa droga zawodowa od pracownika do art directora: 6-12 miesięcy pracy w agencji lub pracy samodzielnej, aby zdobyć praktykę zawodową, poznać wymogi i sposób pracy, po 2-3 latach przejście do pracy na własną odpowiedzialność w agencji, osiągając statut junior art director. Po dalszych 2-3 latach stać się można art director. Funkcja art directora to kierownictwo artystyczne i rozwijanie koncepcji według określonych kryteriów (np: oczekiwanych korzyści, wzrostu obrotów itp.), tworzenie elementów komunikacji między zleceniodawcą a klientem, ustalanie wynikających z tego działań i koncepcji dla organizacji. Art director realizuje zadanie w zgodzie z budżetem i w kooperacji z creative director, samodzielnie i na własną odpowiedzialność, zarówno wobec swojej agencji jak i wobec zleceniodawcy; organizuje całość proponowanych przedsięwzięć kreatywnych w odniesieniu do ich integracji w kompleksowy koncept programu corporate identity czy designu, do ich specyficznej skuteczności w odniesieniu do czasu i/lub produktu, technicznych możliwości ich realizacji, aż do dostarczenia projektu zleceniodawcy oraz do możliwości jego ekonomicznej realizacji (plan budżetowy).

Oczekuje się, że art director posiada wiedzę w całym zakresie pracy, lecz specjalizuje się również w jednym obszarze (np.: ilustracja, typografia, stoiska targowe, webdesign, fotografia, koncepcja). Osoba pracująca na własny rachunek posiada automatycznie zadania art directora. Art director ma prawo podpisywania projektów, a zatem i prawo decydowania o takim a nie innym ich wykonaniu. Zadania techniczne wykonuje czystorys (to samodzielny zawód, nazywany też projektantem mediów, producentem materiałów do druku itp.). Przez pierwsze 10 lat pracy zmiany miejsc pracy co 2, 3 lata widziane są przez pracodawców pozytywnie, gdyż zmiany poszerzają horyzonty, poprawiają kwalifikacje, podnoszą odpowiedzialność.

Częstsze zmiany oceniane są negatywnie. Przy wyborze pracodawcy (gdyż to my wybieramy pracodawcę a nie odwrotnie) ważne są następujące kryteria: a) czy w przyszłej pracy pracować się będzie według wskazówek, czy też b) samodzielnie w określonych ramach, lub c) samodzielnie, innowacyjnie i planująco.

Zawód designera komunikacji spokrewniony jest z jednej strony z pracą w agencji reklamowej jako przedsiębiorstwem oraz z projektantem mediów (jako zawodem wyuczonym) z drugiej strony. Projektant mediów pracuje w zakresie online-publishing, cyfrowych technik produkcyjnych, digital-print itp. Projektanci mediów uczą się kształtowania, datahandlingu, integracji mediów, gwarantowania jakości, podstaw

ekonomii, elektronicznego opracowania obrazów, redakcji technicznej, intermedialnej obróbki danych, technicznej kombinacji obrazu i tekstu itp. Projektant mediów pracuje zawsze według obcych projektów i planów.

Ponieważ o corporate identity było, jak widać, bardzo obszernie, pozostałe działy communication design omówię już krócej, również po to by uniknąć powtórzeń. Tym bardziej, że wiele poruszonych wyżej aspektów, dotyczy oczywiście również pozostałych obszarów communication design.

5.2. Design informacji i grafiki

Dział ten stanowi co prawda największy, jeśli chodzi o rozprzestrzenienie, jednak również najmniej opracowany i steoretyzowany obszar designu. Generalnie chodzi tutaj o coś, co powszechnie nazywa się *architekturą informacji*. W życiu codziennym co krok spotykamy się w przestrzeni zarówno publicznej jak i prywatnej z produktami wykorzystującymi grafikę i informację w celu uzyskania na nas wpływu czy zaspokojenia naszych potrzeb. Produkty te muszą oczywiście być ukształtowane i stanowić rezultat działalności designerskiej. W wypadku designu grafiki chodzi o kształtowanie wszystkich elementów wizualnych we wszelkich mediach w sytuacji, kiedy te zwracają się do mniej lub bardziej konkretnego użytkownika. A zatem o: media drukowane i elektroniczne, o typografię, layout, ilustracje, fotografię, grafikę drukowaną, desktop publishing (DTP), reklamę, branding, corporate design i identity, wystawy, filmy itp. A wszystko, by tak rzec, w służbie komunikacji. Z tego też względu mowa jest często o designie komunikacji. W tym kontekście reprezentuję tu jednak stanowisko nieco odmienne, na co wyraźnie chcę zwrócić uwagę, rozumiejąc communication design dużo szerzej, niż się to powszechnie czyni, również dlatego, że wszystkie działy designu wykazują na pierwszym planie aspekty komunikacyjne. Cokolwiek podlega designowi, jakiegokolwiek produkty produkujemy, centralną pozycję zajmuje zawsze wymiar komunikacyjny. Przedmioty po prostu komunikują. Komunikują siebie, coś dla kogoś, komunikują jakieś społeczeństwo, same konwencje komunikacyjne itp.

Drugim poddziałem tego obszaru jest design informacji, czyli owa architektura informacji, o której mowa była wyżej. Zarówno grafika jak i sama informacja oczywiście – informują (poza innymi funkcjami komunikacyjnymi). Informacja, jaką transportują media, w sposób jednorodny i centralny, dociera zawsze tylko do indywidualnego użytkownika komunikacji i przez niego oraz dla niego (siebie) jest konstruowana w tym stopniu, w jakim coś dla danego pojedynczego człowieka zawiera informacje. Każdy z nas posiada inną wiedzę, co innego już wie a czegoś innego nie wie. W tej sytuacji design informacji jest jednym z najtrudniejszych obszarów designu, jako że transportuje swoje oferty komunikacyjne zawsze społecznie (czyli dla wszystkich), zaś użytkowany jest zawsze w sposób indywidualny, na tle odmiennych stanów wiedzy/niewiedzy konkretnych jego użytkowników. Dla designera powstaje więc zawsze problem dopasowania informacyjnych aspektów komunikacji do stanu wiedzy użytkownika, z czego wynika, że stosowalne są z reguły dwie strategie. Albo więc staramy się przed rozpoczęciem kształtowania uzyskać możliwie dużo informacji na temat naszej grupy docelowej, a w szczególności istniejącego w tej grupie stanu wiedzy, po to, aby adekwatnie móc się do niego dopasować i dostarczać użytkownikowi tylko tego, czego właśnie (jeszcze) nie wie, lub, czego chce się dowiedzieć, nie zaśmiecając go kognitywnie tym, co już wie (przy czym stosowny stopień redundancji jest oczywiście wskazany). Albo też staramy się uzyskać dużo informacji na temat sposobu przyswajania sobie wiedzy/informacji przez człowieka generalnie lub/i na temat aktualnego stanu wiedzy na rynku medialnym. Albo oczywiście – jedno i drugie w odpowiedniej korelacji. Design informacji stanowi zatem pole sytuujące się pomiędzy informatyką, socjologią, designem i psychologią. Istotna jest dla designera wiedza na temat opracowywania określonej ilości informacji przez człowieka w określonym czasie, w celu przystosowania się użytkownika do środowiska, w jakim operuje. Uwzględniać trzeba przy tym sposób funkcjonowania naszego postrzegania (naszych zmysłów), sposób opracowania impulsów zmysłowych przez nasz mózg (w wypadku designowania produktów dla psów czy kotów oczywiście ich, ale też naszego, mózgu), jak i sposób opracowywania przez nas informacji i transponowania ich w wiedzę oraz wykorzystania tej wiedzy do działań. Generalnie wiemy, że korzystanie z informacji i jej obróbka podlegają regułom sprawności (w sensie technologicznym tego słowa) i efektywności. Oferta designu informacji i grafiki musi być efektywna, aby przy możliwie najmniejszych nakładach energii użytkownik uzyskał możliwie najwięcej informacji, a tę ostatnią skutecznie zasymilował. Obok naszych konwencji patrzenia (uwarunkowanych społecznie, indywidualnie, regionalnie itp.) oraz konwencji konstruowania znaczeń z ofert wizualnych, istotne jest również zjawisko tekstu. W przypadku designu informacji nie chodzi jedynie o elementy graficzne, lecz również tekstowe (językowe). Centralne znaczenie ma więc wiązka problemów zawarta w pytaniu –

Jak skonstruować efektywnie i sprawnie funkcjonującą ofertę językową dla konkretnego użytkownika, w celu wyposażenia go w niezbędne dla niego w danej sytuacji (czasie, przestrzeni) informacje, aby ten skonstruował mógł z nich odpowiednie elementy semantyczne, sytuując się tym samym adekwatnie w społeczeństwie?

Dla obsługi tego zakresu konieczne jest socjalizowanie wśród adeptów designu informacji kompetencji lingwistycznych, odnoszących się do sposobów konstruowania tekstów dla określonych scenariuszy, sytuacji i przestrzeni komunikacyjnych. Do tego dochodzą kolejne aspekty.

Z jednej strony chodzi bowiem o przekazanie *informacji lub znaczenia*, w tym stopniu, w jakim dla danego (i konkretnego, tak a nie inaczej usytuowanego społecznie i psychicznie) użytkownika coś jest informacją; z drugiej strony równocześnie chodzi o instruowanie użytkownika (w tym samym tekście, w tej samej komunikacji) o *znaczeniu* (roli, funkcji) tej informacji dla niego, czyli danie mu możliwości uzyskania odpowiedzi na pytanie –

Co ta informacja dla niego znaczy, dlaczego jest ważna, dlaczego on powinien to/coś czyli to coś wiedzieć, dlaczego jemu jest to potrzebne (i do czego) oraz jakie korzyści mu to daje, jeśli to coś będzie wiedział lub czego może w takiej sytuacji uniknąć?

Następnie istotne są co najmniej dwa jeszcze aspekty, które określe tu nieco metaforycznie jako komunikacja pośrednia i bezpośrednia. Komunikacja bezpośrednia dotyczy tego, *co* komuś mówimy, tego, o czym go konkretnie informujemy. Równie ważna jest również komunikacja pośrednia, to znaczy – mówienie komuś o tym, *jak* mu się coś mówi, czyli zwrócenie uwagi na to, *jak* się mówi. Owo 'jak' jest bowiem dużo istotniejsze dla komunikacji (niż się może wydaje), ponieważ z tego, jak ja do kogoś mówię, dowiaduje się on nie tylko tego, co mówię, lecz również, jak ja go traktuję, jakie mam o nim zdanie, po co mu coś mówię, skąd ja, który do niego mówię, (społecznie i psychicznie) pochodzę, jakie kręgi reprezentuję lub jakich kręgów nie reprezentuję. Natomiast to, co my mówimy, daje – w najlepszym wypadku – informację (a w wypadku jej braku – redundancję). Owym 'jak' natomiast zwiększamy nie tylko ilość informacji w komunikacji, lecz ponadto uzyskujemy dodatkowe znaczenia, zwielokrotniające wagę danej komunikacji. Równie ważna jest w tym procesie sama grafika, czyli (wizualna) postać/kształt informacji, tekstu itp., uzupełnia ona informację, wnosi nowe informacje (również informacje o przekazującym je). Przykład – patrz ilustracja nr 9; plakat "Strasznego Dworu".

Plakat ten dobitnie pokazuje to, o co tutaj chodzi. Na pierwszy rzut oka (który jednak ze względu na design plakatu wymaga co nieco czasu) plakat informuje o inscenizacji "Strasznego dworu" w Kudowie-Zdroju. Proszę zauważyć – aby znaleźć na plakacie te informacje, dobrze jest przynieść sobie krzeselko, gdyż to trwa. Na drugi rzut oka jednak plakat informuje również o jego producencie (czyli o praktyku), a mianowicie o tym, że ten wraz ze zleceńodawcą są amatorami z kręgów mindlessness. Plakat jest bowiem dokumentnie zasypany tekstem, nie stosuje hierarchizacji informacji, nie można znaleźć informacji relewantnych ani odróżnić ich od mniej relewantnych. Każde wolne jeszcze miejsce jest zapisane i przysłonięte logami sponsorów (na których w tej sytuacji odbarwia semantyka plakatu), i tylko dlatego nie zmieściło się już nawisko szwagra burmistrza miasta itp. Najzabawniejsze jest oczywiście pomylenie 'dworu' (ze stosownej opery Moniuszki) z 'wiejską chatą'. Co w tej sytuacji może zrobić producent tego plakatu? Teraz już nic. I dokładnie na tym polega dramat. Czyj?

Wróćmy do tematu. Dopiero obydwa elementy (tekst i grafika) łącznie stanowią kompletny design informacji. Grafikę chcę tu rozumieć bardzo szeroko, jako wszelkie wizualne ukształtowanie oferty komunikacyjnej. W tym sensie wygodniejsze i adekwatniejsze byłoby mówienie o designie informacji tylko (a nie – designie grafiki i informacji), gdyż grafika jest już zawarta w 'designie'. Nie chodzi mi tu już tylko o grafikę w sensie wizualnym, lecz, w przypadku tekstów mówionych, również o elementy (i wrażenia) akustyczne, zaś w przypadku designu produktów – o aspekty haptyczne, olfaktoryczne itp. W tym sensie wygodniej jest nazywać ten obszar generalnie designem informacji, przy pomocy jakichkolwiek środków potem ten aspekt informacji jest kształtowany.

Projektując informacje, istotne stają się także aspekty moralne/etyczne, gdyż jeśli my wiemy coś (a po to robimy design), czego inni (jeszcze) nie wiedzą, to usuwanie tej niewiedzy odbywa się w kategoriach ideologicznych i w kategoriach etycznych, gdyż chcąc przy pomocy informacji usunąć niewiedzę, musimy móc polegać na podawanej (w rezultacie) wiedzy; wiedza ta musi być adekwatna do stanu wiedzy społecznej lub musi być oznaczona jako nieadekwatna, czyli transportować trzeba także wiedzę o tym, że w danym wypadku mamy do czynienia z hipotezami, przypuszczeniami itp.

Z uwagi na funkcje tak rozumianego designu informacji wyróżnić chcę tylko kilka podstawowych, ukierunkowujących pracę w tym zakresie (funkcje szczegółowe pominę, gdyż wynikają one bezpośrednio w podanych niżej).

- Design informacji ma przede wszystkim funkcje społeczne, gdyż pozwala na zwiększanie i organizowanie społecznie akceptowanej wiedzy, obecnej w danym momencie w komunikacjach danego społeczeństwa

(niekoniecznie w sensie tzw. obiektywnym, lecz czysto ilościowym), jak również zapominanie (!) wiedzy w danym momencie nieakceptowanej, z tych lub innych względów niepożądaną. Funkcja społeczna designu informacji to homogenizowanie, ujednolicenie ale też dyferencjonowanie wiedzy społeczeństwa przy pomocy »siania« informacji. W sposób społeczny.

- Funkcja orientująca – przy pomocy designu informacji orientujemy użytkownika komunikacji w tym, co w społeczeństwie w dziedzinie wiedzy na rynku tejże wiedzy istnieje, co jest stosowane (powszechnie lub nie), co jest w tej mierze wymagane, aby samemu móc adekwatnie komunikować.
- Funkcja czysto informacyjna właśnie, informująca nas o tym, co jest gdzie do znalezienia i jak tego gdzie szukać.
- Funkcja wewnętrzna, czyli kształtowanie kompetencji wykorzystania tak rozumianych informacji w reklamie, w designie produktu, czyli na wszystkich poziomach designu; mamy tu zatem do czynienia z designem informacji w roli wewnętrznyśystemowej w ramach samego designu.
- Funkcja służebna (pośrednicząca, usługowa) – design kształtuje co prawda informacje, ale kształtowana (i transportowana następnie) przez niego informacja nie pochodzi od niego samego; jest ona przekazywana designowi przez wiele instancji społecznych, a przez niego jest tylko opracowywana. Stale powinniśmy zdawać sobie sprawę z tego, że design nie tworzy informacji, które przekazuje, lecz je tylko kształtuje, biorąc je z zewnątrz; spełnia zatem funkcje usługową dla różnych formacji społecznych.

Generalnie design informacji ma co prawda, biorąc rzecz liczbowo, niewiele tylko funkcji, ale za to są to dla komunikacji funkcje bardzo fundamentalne. Z tego wynika, moim zdaniem, podstawowe zadanie dla designerów informacji – zrozumieć, co to jest tekst; potrafić kształtować (czyli po prostu – robić) adekwatne teksty dla formacji społecznych, w komunikacjach których owe teksty powstają; zgodnie z nimi, ale też niezgodnie z nimi (w zależności od potrzeb). Rezultatem jest po prostu adekwatnie funkcjonujący tekst. Nie zbiór zdań, tylko tekst.

5.3. Design powierzchni użytkowych

Najczęściej pod pojęciem designu powierzchni rozumie się kształtowanie, mówiąc prosto, stron internetowych (web design). Takie ujęcie zagadnienia jest jednak, według mnie, dość problematycznym zawężeniem obszaru możliwej działalności w tej dziedzinie. Nie ma bowiem zasadniczej różnicy między stronami internetowymi, okładką książki, klawiaturą komputerową, elementami do obsługi urządzeń mechanicznych czy elektrycznych, cyferblatem zegarków, cockpitem samochodu czy samolotu, systemami orientacyjnymi itp. Przy czym, jak łatwo zauważyć, termin 'powierzchnia' rozumiem tutaj bardzo szeroko; chodzi więc zarówno o:

- realne powierzchnie – postrzegalne i obsługiwalne zmysłowo w sensie fizycznym przez tak a nie inaczej genetycznie, fizycznie skonstruowanych ludzi;
- powierzchnie o charakterze symbolicznym, ikonicznym i indeksykalnym – w tym sensie, w jakim cyferblat zegarka nie jest powierzchnią czasu, lecz go tylko manipulatywnie symbolizuje czy stanowi jego przekład na znak indeksykalny;
- powierzchnie czterowymiarowych systemów – na przykład systemy orientacyjne dla miast, przy których uwzględnić musimy również czas, w trakcie którego miasto się w naturalny sposób zmienia;
- powierzchnie problemów, zagadnień, kognicji i emocji – czyli problem sprowadzenia skomplikowanego kognitywnego zjawiska do jego w danej sytuacji relewantnych dla konkretnych ludzi aspektów; jeśli planuję wykład z teorii systemów dla 20-letnich studentów, to muszę sprowadzić kompleksowe zjawisko do tekstu, możliwego do zrozumienia dla wspomnianych studentów, czyli muszę zaprojektować taką powierzchnię zagadnień, żeby studenci mogli się nią posługiwać;
- powierzchnie produktów medialnych – kształt i wystrój studia TV, akustyka studia radiowego, layout gazety i czasopisma oraz szeroki obszar tak zwanych prezentacji mniej lub bardziej multimedialnych;
- powierzchnie potrzeb społecznych i komunikacyjnych konkretnych uczestników społeczeństwa i komunikacji – jeśli ktoś zamierza skorzystać z usług urzędu pracy, wtedy interesują go tylko nieliczne, powierzchniowe właśnie, aspekty tego urzędu, kiedy ktoś ma dostarczyć z drukarni nowe formularze dla

tego samego urzędu, wtedy interesują go zupełnie inne powierzchniowe aspekty, kiedy w urzędzie się pali, wtedy istotne stają się (nagle) jeszcze inne aspekty. W żadnym jednak z podanych tu wypadków nikogo nigdy nie interesują wszystkie wymiary, struktury i podzespoły urzędu pracy na raz.

Wszystkie te obiekty łączy to, że stanowią one »powierzchnie« użytkowe, służące do obsługi danego X-a, że posiadają one elementy interagujące z użytkownikiem, pozwalające na użycie usytuowanej za tymi elementami maszyny, urządzenia, instytucji w jakimś konkretnym celu, o którym decyduje użytkownik (a w niewielu tylko wypadkach sam obiekt). Elementy te pośredniczą między tym, co w maszynie, urządzeniu niewidoczne, a tym, kto tego urządzenia używa; są to elementy wyjaśniające użytkownikowi możliwości urządzenia i sposób dojścia do zamierzonych przez użytkownika celów i posiadanych potrzeb. Stojąc przed maszyną do robienia espresso, »chcę« od maszyny moje espresso; maszyna to potrafi, ja – nie; ja nie mogę wejść do maszyny (nawet, gdyby mnie interesowała), a sam sobie espresso nie zrobię, a zatem potrzebujemy (maszyna i ja!) pośrednika, którego ja jestem w stanie obsłużyć moimi biologicznymi kończynami, a maszyna jest w stanie wykonać na poziomie fizyki (i niezbyt skomplikowanej chemii), potrzebujemy »miejsca«, w którym ja i ona możemy się spotkać (to samo dotyczy oczywiście urzędów, instytucji, organizacji itp.). Takim i tak rozumianym miejscem jest panel obsługi maszyny do espresso, który musi być tak ukształtowany, aby mógł realizować moje możliwości. To samo dotyczy oczywiście każdej interakcyjnej powierzchni, w odniesieniu do których zawsze mamy ten sam problem do rozwiązania – takie jej zaprojektowanie, aby dla mnie obsługa maszyny odpowiadała moim możliwościom biologicznym, a dla maszyny drogi od panelu do poszczególnych jej elementów były jak najkrótsze i jak najprostsze (= efektywność, sprawność, oszczędność energii, materiału...). Wszelkie komplikacje bowiem powodują powstawanie błędów i zakłóceń po obu stronach (na zewnątrz z mojej strony i wewnątrz maszyny). Inżynier bez problemów zaprojektuje wnętrze maszyny; ja jako użytkownik już jestem zaprojektowany. Z tego wynika – jako designerzy mamy zadanie dwuwymiarowe: z jednej strony dopasowanie z drugiej zaprojektowanie. Inżynier projektuje w zgodzie z fizyką, designer dopasowuje maszynę do moich (nie – naszych; 'naszych' to konstrukt językowy) biologicznych i kognitywnych możliwości, których zasadniczo nie można (już) zmienić (nie możemy nam zaprojektować dodatkowych palców do obsługi klawiatury, bo mamy dziesięć). W tym sensie designer pracuje zawsze w pewnym polu napięć między tym, co umożliwia i dopuszcza fizyka, a tym, do czego my jako organizmy biologiczne o takich a nie innych zmysłach i parametrach jesteśmy w stanie. Obydwa te aspekty wymagają stosowania innych instrumentów i podlegają innym ograniczeniom; designowanie odbywa się więc w ramach co najmniej dwóch odmiennych kryteriów, które należy ze sobą zsynchronizować.

W takim rozumieniu design powierzchni ma bardzo szerokie zastosowanie i w żadnym wypadku nie ogranicza się oczywiście do kształtowania jedynie stron internetowych. Dlatego proponuję traktować ten dział communication design szeroko jako design powierzchni użytkowych właśnie. Chodzi tu o graficzne, haptyczne, optyczne, akustyczne (dźwięki wydawane przez maszynę/urządzenie przy obsłudze), ponadto o estetyczne, ergonomiczne kognitywnie i emocjonalnie dostępne kształtowanie powierzchni użytkowych w interakcji między człowiekiem a maszyną, urzędem, organizacją itp. Bardzo istotne są tutaj także aspekty estetyczno-emocjonalne, gdyż to one decydują w dużym stopniu o naszym zadowoleniu z używania maszyny oraz chęci powtórnego jej użycia.

Uwzględnić przy tym trzeba kilka aspektów: warunki, cele, potrzeby i przeszkody tej i w ramach tej interakcji, zarówno ze strony podejmującego tę interakcję człowieka jak i używanej w tym celu maszyny (urzędu, instytucji itp.). Celem jest skuteczne dotarcie do jak najszerzej grupy użytkowników, nikogo z tej grupy nie wykluczając (np. osoby upośledzone ruchowo), przy pomocy *jednego* designu, gdyż ukształtowana maszyna może posiadać (najczęściej) jeden tylko kształt. W stosunkowo niewielu tylko urządzeniach możliwe jest zaprojektowanie kilku równorzędnych dróg dotarcia do celu, jakim jest uzyskanie od urządzenia tego, co chcemy.¹ Czyli mamy w takich sytuacjach zawsze do czynienia z problemem kanalizowania potrzeb w taki sposób, jaki maszyna i nasza konstrukcja umożliwiają. Warunki natomiast, jakie musimy przy projektowaniu uwzględniać, wyznaczone są z jednej strony fizyką i biologią, a z drugiej – rynkiem. Rozwiązania muszą być bowiem tanie, technicznie wykonalne, muszą posiadać możliwość dotarcia do możliwie wielu użytkowników, mimo ich odmiennej strukturyzacji fizycznej czy umysłowej. Design powierzchni musi być dla ludzi małych i dużych, dla rozgarniętych i niezbyt rozgarniętych, dla potrafiących czytać i nie posiadających (znowu) tej kompetencji.² Designer musi w swojej pracy uwzględnić również szeroko rozumiane elementy rynkowe; urządzenia bowiem funkcjonują zawsze w ramach określonych i danych warunków. Każda powierzchnia stworzona została po to, aby zaspokoić określone potrzeby (zarówno jej użytkownika jak i produkującego ją przemysłu i rozpowszechniającego ją rynku), poprzez odpowiednią wizualizację, a generalnie –

¹ W tym sensie filizanka jest genialna, gdyż jest zarówno dla jej leworęcznych jak i dla praworęcznych użytkowników.

² To aktualnie w Polsce ca. 20% populacji, w USA wychodzi się od 40%, w Europie Zachodniej od 15%, a to spora część populacji (patrz badania PISA i OECD).

ukształtowanie wszystkich pozostałych elementów, miejsca kontaktu maszyny/urządzenia i człowieka. Chodzi więc o odpowiednie ukształtowanie interakcji użytkownika z maszyną oraz o zaprojektowany feedback maszyny i użytkownika. Z jednej strony bowiem do maszyny podchodzi człowiek i czegoś od niej oczekuje (= pierwszy feedback), a z drugiej strony maszyna »oczekuje« czegoś od obsługującego ją człowieka i musi być w stanie uwzględniać jego błędy, widzimisię, odchylenia od (zaprojektowanej) normy, jego nieznaną fizykę, brak zrozumienia materiału itp. (= drugi feedback). Użytkownik ma w tym procesie mieć pozytywne odczucia przy używaniu maszyny, urzędu, instytucji czy przedmiotu, a maszyna nie może »wyjść« poza jej dane możliwości. Uwzględniać zatem musimy zarówno twarde aspekty projektowania (fizyka, chemia, biologia) jak i miękkie aspekty (estetyka, emocje, odczucia, życzenia, przyzwyczajenia, marzenia, stan wiedzy użytkownika). Wszystko to składa się na aspekty ergonomiczne oraz na używalność (*usability*) przez tak a nie inaczej skonstruowanego człowieka (lub inne zwierzęta, jeśli design ich dotyczy).³ Jednym z ważnych, jeśli nie najważniejszych wymiarów designu powierzchni są także przeszkody pojawiające się w tym procesie, które w trakcie kształtowania w sposób konieczny musimy uwzględniać. Przeszkody te są zarówno fizyczne jak i kognitywne. Proces designu poprzedzony zatem musi być fazą rekonstrukcji istniejących i możliwych przeszkód w użyciu maszyny czy przedmiotu. Przeszkody materialne można stosunkowo łatwo w kształtowaniu uwzględnić. Gorzej natomiast z przeszkodami kognitywno-emocjonalnymi, gdyż są one trudno tylko lub wcale manipulowalne. Jako uczestnicy systemu społecznego i istoty komunikujące mamy swoje przyzwyczajenia, nawyki, niechęci (indywidualne i społeczne) itp. Nie lubimy, żeby przyciski urządzenia były z lewej strony (lub z prawej), nie lubimy, żeby przyciski były niebieskie, okrągłe, za duże (lub odwrotnie); generalnie – coś lubimy a czegoś nie lubimy; również to uwzględnione musi zostać w procesie kształtowania.

Zasadniczo w ramach designu powierzchni wyróżniamy dwa działy: z jednej strony design, nazwijmy to, powierzchni jednowymiarowych, to znaczy takich, których jednorazowa obsługa daje pożądany rezultat, a z drugiej strony – design interakcji czy interakcyjny, to znaczy taki, który sprowadza się do dłuższego lub krótszego temporalnie i przestrzennie rozciągniętego procesu. Pierwszy rodzaj designu jest nieco prostszy (acz nie zawsze), gdyż wystarcza najczęściej odpowiednie zaprojektowanie jednej, jednorazowo obsługiwanej powierzchni (np. drzwi, klamki itp.), tu istotna jest jasna, klarowna, dla możliwie wszystkich zrozumiała konstrukcja powierzchni przedmiotu, która stanowi już cały przedmiot; po wykonaniu jednej czynności przedmiot staje się już dla użytkownika nierelevantny (kiedy otwarłem drzwi i przez nie przeszedłem, tracą one dla mnie znaczenie). Nieco trudniejszy jest drugi rodzaj designu, kiedy przedmiotem projektu jest cały ciąg czynności rozłożonych w czasie i w przestrzeni, kiedy dotarcie do celu oznacza wykonanie wielu czynności (jak np. sformatowanie niniejszego tekstu w moim komputerze, a ponieważ jest to PC, więc wiadomo czym to się skończy; ale właśnie – dlaczego to nie jest Mac? Ano właśnie.). W designie interakcji konieczne jest odpowiednie zaprojektowanie koncepcji interakcji (a nie tylko samej interakcji), koncepcji, jaka tkwi za powierzchnią (czyli tym, co widać), którą w tym celu dysponujemy. Produkt rozwijamy w tej sytuacji z zamierzonej interakcji, tworzymy scenariusze użycia, dynamiczne środowisko i projektujemy transport informacji i komunikacji; w rezultacie czego pojawia się *interface design*. To znaczy takie sensowne ukształtowanie interaktywnych powierzchni, aby użytkownik nie zauważał ich użycia czy używania, a tylko cieszył się z jego rezultatu. Kiedy się bowiem cieszy, jest zadowolony, a kiedy jest zadowolony, to dobrze będzie o produkcie myślał. Itd. W tym celu trzeba znać użytkownika, wiedzieć, kim on jest, trzeba znać cele i wyznaczniki tego procesu w dynamicznym środowisku. A zatem przed samym projektowaniem stoi faza analizy tego użytkownika i wszelkich jego aspektów biologiczno-kognitywno-emocjonalno-przyzwyczajeniowo-geograficzno-regionalnych.

Design powierzchni zatem to budowanie i kształtowanie urządzeń oraz ich dostępnych użytkownikowi powierzchni jak i prowadzenie użytkownika (towarzyszenie mu) przez kolejne kroki określonego procesu, przy czym w trakcie i w rezultacie ma on się czuć po prostu jak w domu. Niewiele więcej. Uwzględnić musimy tutaj: życzenia klienta, użytkownika, człowieka, członka jakiejś nacji, uczestnika komunikacji (gdyż to różne role fizycznego człowieka używającego designu), możliwości samego medium, przy uwzględnieniu praw postrzegania, oraz możliwości i granic fizyki, chemii i biologii. Na pierwszym planie stoi posługiwanie się przedmiotem (*usability*) a nie jego ornamentyka.

Tu jeszcze jedno wyjaśnienie. Na jedno z moich pytań egzaminacyjnych dla studentów, a mianowicie – "Do czego służy sprzedawca?", niezmiennie pada (bo to na pierwszym roku) odpowiedź – "Do sprzedawania produktów." Co jest oczywiście wielką ale za to powszechną brednią. Gdyż, jak wiemy, sprzedawca służy do zachęcenia klienta, żeby ten ponownie odwiedził sklep, firmę, urząd, instytucję (w przypadku więzienia to już nie funkcjonuje, i dlatego tam nie ma sprzedawców). To samo dotyczy ornamentalnego designu. Celem designu nie jest »przerobienie« klienta tak, aby temu ostatniemu, jak to się brzydko mówi, coś »wcisnąć",

³ Ostatnie to dość skomplikowany dział designu, gdyż uwzględnić trzeba w procesie designowania również aspekty międzygatunkowe; smycz/obroża, legowisko, jedzenie (lub jeśli Państwo wolicie – karma) mają być odpowiednie dla psa, ale mają również zaspokajać potrzeby image'owo-kognitywno-społeczne tego, po drugiej stronie smyczy. A to czasami problem z dziedziny kwadratury koła, czyli z tych najciekawszych dla designera.

gdyż strategia taka ma krótkie nóżki (o ile je w ogóle ma). Klient co prawda kupi ten przedmiot, ale nigdy więcej się nie pojawi. Sprzedałem więc co prawda jeden produkt, ale straciłem klienta, a zatem możliwość zarabiania również w przyszłości.

Obok *usability* istotne są również: nawigacja w procesie obsługi, budowa i struktura przedmiotu oraz pozbawienie przedmiotu barier! Zbyt wiele elementów używanej powierzchni, ich ornamentyka, ich kolorowe umajenie itp., prowadzi u użytkownika nieuchronnie do konfuzji i do zjawiska określanego w designie jako – *lost in hyperspace* (patrz plakat wyżej). Ponadto istotna jest dostępność z uwagi na technikę; czyli – oferując przedmiot uwzględnić musimy, czy użytkownik posiada wszystkie niezbędne do obsługi urządzenia elementy, bardzo trudno bowiem sprzedać komuś na pustyni urządzenie wymagające użycia prądu, trudno jest sprzedać mojemu sąsiadowi (temu, o którym tu ciągle mowa) na przykład moją (lub inną) książkę, gdyż nie posiada on podzespołów do jej użycia.

Jednym z bardzo ważnych działów designu powierzchni (skorelowanym z designem informacji) jest kształtowanie *systemów orientacyjnych*, czyli adekwatny przekład (czasowo i przestrzennie) wielowymiarowych struktur i systemów na dwu-wymiarowe wielkości komunikacyjne. Nie chodzi przy tym tylko o systemy orientacyjne dla komunikacji miejskiej, dla urzędów czy instytucji, dla turystów miejskich i śródlądowych, lecz całościowo o wszystkie aspekty orientowania użytkownika designu w strukturze czegoś. W tym sensie systemy orientacyjne to również: instrukcje obsługi dla mniej lub bardziej skomplikowanych urządzeń technicznych i użytkowników, klarowna architektura informacji we wszelkich mediach, ukształtowanie elementów obsługi urządzeń, hierarchie i struktury wiedzy, prezentacje mniej lub bardziej multimedialne, jak również rzeczy stosunkowo trywialne jak na przykład spisy treści książek. Wszystkie te elementy cechują się koniecznością rozwiązania problemów przekładu z kompleksowych i (nierzadko) skomplikowanych systemów na przestrzennie dwu-wymiarowe, a temporalnie – linearnie i sukcesywne, zaś kognitywnie na proste i jak najmniej kompleksowe struktury dostosowane do kognitywnych i emocjonalnych możliwości konkretnych użytkowników jako uczestników równie konkretnych społeczności. Z jednej strony mamy więc kompleksowe struktury/systemy, z drugiej w miarę proste systemy orientacyjne, aby korzystając z ostatnich, móc sobie, z trzeciej strony, poradzić z kompleksowymi strukturami/systemami wyjściowymi. Nie tylko zatem przekład, lecz również powrót do punktu wyjścia. Systemy orientacyjne mają więc funkcję pośrednika między skomplikowaną rzeczywistością a jednym z elementów tej rzeczywistości – nami, którzy jesteśmy tacy a nie inni, dysponujemy takimi a nie innymi możliwościami kognitywnymi, które zawsze są mniej skomplikowane (ale bardziej kompleksowe) niż rzeczywistość, z którą my jednak musimy sobie poradzić, a przynajmniej – powinniśmy. Przy czym systemy orientacyjne są zawsze mniej kompleksowe, niż samo zjawisko czy system, który mają wyjaśnić lub pomóc w jego użyciu i stosowaniu. Najtrudniejszym zadaniem jest tu więc ustalenie stopnia relewancji, ilości adekwatnej redundancji oraz stopnia kompleksowości projektu.

Odpowiedzieć musimy sobie na cały zestaw pytań: które aspekty systemu są dla nas w danej sytuacji relewantne (a które można w tejże sytuacji pominąć), które są relewantne dla jakiego użytkownika w jakiej sytuacji, co stanowi jądro, centralny punkt problemu, jaki problem mamy w danej sytuacji do rozwiązania (a jakie elementy są nieistotne i czy aby na pewno), jakie elementy wyjściowe mają dla użytkownika w jego świecie w momencie użycia danego systemu decydujące znaczenie, a jakie są redundantne (i czy aby na pewno te a nie inne)? Zaś centralną pozycję w kształtowaniu systemów orientacyjnych powinien mieć zawsze fakt pod tytułem – ludzie są różni. I bardzo dobrze.

Jednym z (do dziś) najlepszych przykładów do studiowania relewantnych w tym zakresie aspektów kształtowania i sposobów podejścia do rozwiązywania problemów skomplikowania i kompleksowości jest system orientacyjny londyńskiego metra, zaprojektowany przez Harry'ego Beck'a w 1933 roku, jak również aktualne prace (zarówno teoretyczne jak i projektowe) Edwarda Tufte'go.

5.4. Design opakowań

Kolejny dział communication design to, także w tym wypadku – szeroko rozumiany, obszar designu opakowań, który łączy się oczywiście również z designem kształtowania powierzchni, jakkolwiek funkcje obydwu obszarów są częściowo odmienne. Generalnie pod pojęciem designu opakowań rozumie się zamierzone ukształtowanie zdejmowalnego pokrycia produktów czy przedmiotów. Wyróżniamy przy tym opakowania *transportowe*, chroniące produkt w trakcie transportu przed uszkodzeniem, oraz opakowania *dla sprzedaży*, chroniące towar w handlu z jednej strony i towarzyszące mu od handlu do konsumenta wspierając jego oddziaływanie na konsumenta z drugiej. Ponadto wyróżniamy jeszcze (w ramach opakowań dla sprzedaży) opakowania *zewnętrzne* (Umverpackung), stanowiące dodatkową ochronę dla produktu, jeśli ten jest szczególnie wrażliwy na uszkodzenia, oraz opakowania typu *retail*, również chroniące produkt oferowany już w handlu detalicznym, ale ponadto stanowiące jeszcze miejsce na reklamę, dostarczające konsumentowi informacji mających zachęcić go do nabycia produktu. W szczególnych wypadkach pojawiają się jeszcze opakowania prezentowe, stanowiące wraz z produktem gotową do sprezentowania całość.

Bardzo ciekawe jest również, pojawiające się stosunkowo często w niskich segmentach rynku opakowanie *oszukujące* [niem. *Mogelpackung*], służące do uzyskania pozytywnego nastawienia konsumenta do produktu, mimo jawnych braków tego ostatniego. Z reguły chodzi o uzyskanie dominacji jednego ze zmysłów nad innymi w razie konfliktu między postrzeganiem na niekorzyść producenta. Przykładem może tutaj być forma opakowania serków śniadaniowych stosowana na całym świecie (serków typu Philadelphia, Exquisa czy Buko), opakowania których u góry są zawsze szersze niż na dole; serki te zawierają średnio 150 gram produktu (to mówi nam – po przeczytaniu tej informacji – kognicja); 150 gram posiada jednak tę wadę, że nie jest widoczne, to tylko wielkość kognitywna, a opakowanie mieszczące 150 gram produktu jest stosunkowo małe, zaś jako konsumenci w pierwszej linii korelujemy cenę produktu z jego (wizualnie postrzeganą) wielkością; a zatem mamy najczęściej problem typu – Co, tak mało (tu) serka za X złotych? W związku z tym producenci kształtują górną część opakowania większą, niż wymagałoby to zmieszczenie 150 gram serka, aby najważniejszy dla nas zmysł wzroku skonstatował 'dużo' (a w każdym razie – 'więcej niż jest', albo 'tyle, ile za tę cenę można zaakceptować), na niekorzyść kognicji i wrażeń pozostałych zmysłów, jak na przykład odczucia przy haptycznej ocenie wagi produktu. Trzymając takie opakowanie w rękach, mamy co prawda wrażenie, że dość mało waży (a zatem 'jest ci go mało'), oczy jednak »mówią« nam, że jest go dużo, a oczom, czyli wzrokowi wierzymy chętniej. W tym samym sensie dość spora ilość funkcji w programie Windows służy usuwaniu problemów, które sam Windows wyprodukował, a my zachwycamy się tym, jak zgrabnie Windows potrafi rozwiązywać problemy, zapominając o tym, że problemów tych mogliśmy byli wcale nie mieć.

Nie powinno się oczywiście twierdzić, że opakowania te »oszukują«, one tylko modelują oczekiwaną przez nas reakcję i spełniają nasze emocjonalne oczekiwania. To znaczy – chcąc być polemicznym – zaspokajają naszą skłonność do samooszukiwania się, którą stosujemy generalnie w komunikacjach, ale także w realizacji procesów psychicznych. Kiedy patrzę bowiem rano w lustro i widzę tam siebie, wtedy mam dwie możliwości oceny tego widoku i zbudowania z tego, co widzę, mojego samopoczucia na dalszy ciąg dnia. Nie wiem, jak Państwo, ale w moim wypadku nietrudno odgadnąć, jaką z tych możliwości wybieram. Codziennie. W ten sam sposób funkcjonują opakowania oszukujące.

Generalnie opakowania produktów designuje się z uwagi na ich zawartość oraz ich urynkowienie. Zawartość decyduje o wielkości, rodzaju materiału, konsystencji opakowania itp. Urynkowienie natomiast decyduje o wszystkich postrzegalnych aspektach opakowania oraz o tych aspektach, które wywołują odpowiednie nastawienia kognitywne i emocjonalne, zaspokajają potrzebę informacji, możliwość zastosowania reklamy. Kiedy mamy do czynienia z produktem, dla którego nie prowadzi się reklamy, wtedy właśnie opakowanie przejmuje tę funkcję i jest jedynym nośnikiem reklamy dla tego produktu.

Z uwagi na formę opakowania chodzi zawsze o wygenerowanie jedności: opakowania, zawartego w nim produktu oraz jego/ich oddziaływania na ludzi w ich roli konsumentów i użytkowników.

Z uwagi na funkcje opakowań, wyróżniamy ich stosunkowo niewiele, a ponieważ są dość oczywiste, ograniczę się do ich wymienienia:

- funkcja składowania produktów (w trakcie transportu), najczęściej chodzi o tak zwane *unit load*, czyli o opakowania o znormalizowanych i standardowych wymiarach i kształtach przystosowanych do potrzeb logistyki;
- funkcja ochronna opakowania, dotyczy zabezpieczenia produktów przed wpływami środowiska, warunków atmosferycznych, przed uszkodzeniem, zanieczyszczeniem, jak również ochrony człowieka przed produktem (substancje chemiczne) lub konserwowania towaru w drodze od producenta do konsumenta, oraz ochrony przed kradzieżą;
- funkcja magazynowa już bezpośrednio dotyczy składowania produktu w magazynach; funkcja składowania natomiast dotyczy uzyskania możliwości zmieszczenia dużej ilości produktów w szeroko rozumianych środkach transportu (kontenery, statki, duże ciężarówki itp.);
- funkcja transportowa dotyczy zagwarantowania oszczędności miejsca w środkach transportu, jako że miejsce takie jest drogie;
- funkcja sprzedażna dotyczy geometrii i koloru opakowania jako nośników informacji, reklamy, perswazji, ponadto stosowana jest w ramach racjonalizacji procesu sprzedaży (np. samoobsługa);
- funkcja informacyjna dotyczy opakowań informujących o produkcie w wielu jego aspektach;
- funkcja dozowania produktu pojawia się, kiedy opakowanie stanowi równocześnie dozownik dla zawartego w nim właściwego produktu;
- funkcja ekologiczna, którą dzisiaj spełniać muszą prawie wszystkie opakowania, co regulowane jest licznymi przepisami i egzekwowane jest przez prawo;
- funkcja semiotyczna – opakowanie jest znakiem dla produktu i dla konsumenta, znakiem nie tylko rozpoznawczym, ale również obiecującym coś (np.: zaspokojenie takich a nie innych potrzeb, życzeń, marzeń itp.);

- funkcja instrukcji obsługi – wiele opakowań zawiera w swoim kształcie swoją własną instrukcję obsługi oraz instrukcję obsługi zawartego w nich produktu;
- funkcja autoteliczna czy autopoietyczna pojawia się w wypadkach, kiedy samo opakowanie uzyskuje charakter produktu (np. musztardówka, pudełko, w jakich były produkty) i wykorzystywane jest jako samodzielny nośnik znaczeń i image'ów (kiedy na przykład opakowanie staje się przedmiotem kultu, jak jeszcze niedawno w Polsce wiele przedmiotów 'z zachodu').

Generalnie funkcje opakowań dotyczą minimalizacji ceny produktu, a przynajmniej zmniejszenia udziału kosztów transportu w cenie, ponadto estetyki samego produktu, jego używania w środowisku użytkownika (tu funkcja ochronna, jeśli przedmiot ma pozostać w domu nadal opakowany), względów image'owych (dobrze, żeby nasi znajomi, widzieli co mamy) itp.

Po drugiej stronie wszystkich tych funkcji, kryteriów i wymogów opakowań zawsze znajduje się człowiek, który konfrontowany jest z tymi opakowaniami i na którego opakowania te oddziałują. A zatem (o ile nie chodzi o opakowania dla kontenerów) najistotniejsza jest relacja produktu i opakowania z uwagi na to, czy opakowanie ukrywa swoją zawartość i w jakim stopniu ją ukrywa, a w jakim odsłania, czy stanowi jedność z produktem, czy wyraża producenta czy konsumenta (czy jednego i drugiego; przez co tworzy więź emocjonalną między nimi), czy wyraża jego czy ich image, czy opakowanie stanowi ideologiczną jedność z produktem (opakowania ekologiczne; bardzo trudno sprzedawać ekologiczne produkty opakowane w plastik), czy opakowanie zaspokaja potrzeby estetyczne konsumenta i użytkownika, czy zaspokaja status społeczny konsumenta lub go tworzy (patrz wędrujących po centrach miast ludzi z reklamówkami odpowiednich firm, a traktując karoserie samochodów jako opakowania – jak wyżej), czy opakowanie stanowi wartość trwałą czy przejściową i ulotną, a w końcu, czy da się przy pomocy opakowania stosownie inscenizować akt rozpakowywania produktu w domu. Właściwości te stosowane są oczywiście w zależności od charakteru produktu i sytuacji komunikacyjnej, czym innym jest opakowanie transportowe tokarki, a czym innym zegarka czy butelki wina.

Równie ważny jest aspekt odpadowego charakteru opakowań. Przeważająca większość opakowań po (lepszem lub gorszym) spełnieniu swych funkcji, jest odpadem i wędruje na śmietnik. Proces kształtowania wymaga więc od designera opakowań uwzględnienia również aspektów ekologicznych, z dość trudną do zachowania relacją do regulatywu naturalnej granicy krytycznej. W naturze bowiem odpady nie występują; wszystko bez reszty skutecznie podlega procesowi recyklingu. Nasze produkty zatem w ogóle nie powinny zawierać odpadów. A że sytuacja w tej dziedzinie jest dramatyczna, uzmysławia nam fakt, że (nie stosując rachunku mleczarki, patrz – wyżej) produkty przemysłowe zawierają średnio jedynie 5% surowców zastosowanych do ich produkcji i dystrybucji.⁴ W tym kontekście opakowania i ich ekologiczny charakter uzyskują jeszcze większą rolę w procesie produkcji, niż by się na pozór wydawało.

To samo dotyczy zjawiska, nazywanego 'zaplanowanym zużyciem', a dotyczącego już samych produktów. W celu zwiększenia obrotów oraz szybszego – niż wynikałoby z możliwości technologicznych, jakimi dzisiaj dysponujemy – ponownego ściągnięcia do sklepu konsumenta, czyli skrócenia interwałów między zakupem tego samego przedmiotu (np. kolejnej lodówki czy telewizora), niektórzy producenci (z odpowiednich półek) już w procesie kształtowania produktu planują jego (w tym sensie – przedwczesne) zużycie. Okres ten nie może być oczywiście zbyt krótki, gdyż to podważyłoby image firmy i zaufanie do niej, ale nie może być również za długi, gdyż następną lodówkę kupimy u producenta za 30 lat, a to ma niejaki wpływ na obroty właśnie. Interesy rynkowe czy gospodarcze stoją tu w konflikcie z ekologią. Ciekawe, że w odniesieniu do opakowań zabieg ten stosowany jest rzadziej i plastikowe opakowania mogą przetrwać bardzo długo (jeśli nie jeszcze dłużej). Niewykluczone, że spowodowane jest to nieznajomością producentów opakowań wśród klientów.

Tsutsumi

Szczególne znaczenie (również dydaktyczne) ma dla mnie japoński design opakowań i to nie tylko ze względu na jego wielowiekową tradycję i zgodność z systemem estetyki japońskiej (patrz wyżej w 2.3.), tak odmiennej od naszej, lecz również ze względu na jego innowatywność, kreatywność, wnikliwe potraktowanie materiału i szacunek wobec konsumenta. Mówi się, że japońskie przedmioty dlatego są tak dobrze opakowane, żeby przedmiot nie uległ uszkodzeniu, gdyż to byłoby nieuprzejme wobec: producenta, samego przedmiotu oraz użytkownika. To typowy japoński punkt widzenia na opakowania. Z Państwa reakcji wnoszę, że u nas obowiązują inne reguły.

Omówię tu więc krótko (referując za Rommel 1993) podstawowe wyznaczniki tradycyjnych japońskich opakowań. W zasadzie z jednego powodu tylko – one są inne. Jak pisze Christian Rommel – "Trzeba je zobaczyć, a nie tylko widzieć, czuć, a nie tylko dotknąć (...) aby wyrobić w sobie poczucie dla ich

⁴ To sprawność poniżej tradycyjnej żarówki, a wydawało się, że nie da się jej zaniżyć.

szczegółności" (Rommel 1993, 5). Słowo 'tsutsumi' oznacza w języku japońskim: powłoka, opakowanie, i pochodzi od czasownika 'tsutsumu' – opakować.

Japońskie opakowania orientują się z jednej strony na formę (swą własną oraz formę przedmiotu, opakowanie którego stanowią) oraz z drugiej strony na nazwę (gatunek, rodzaj) opakowanego przedmiotu. Nie chodzi przy tym, jak w przypadku naszych opakowań, o technikę stojącą w centrum procesu, lecz o wrażliwość projektanta i o charakter produktu; z nich potem w sposób naturalny wyniknie wszystko inne. W naszych regionach bowiem uczy się ludzi techniki orientując się w tym procesie na rezultat, pomijając po drodze wszystko to, co nie służy rezultatowi. W japońskim designie natomiast chodzi o samą drogę do rezultatu, gdyż to ona dopiero wyznaczy rezultat, o ile oczywiście posiada się jako designer pewien inny od naszego typ wrażliwości, widoczny w japońskich opakowaniach, kiedy analizujemy ich wyznaczniki i kryteria zastosowane w procesie designowania (a nie – analizując przedmioty w rezultacie tego procesu powstałe). Z uwagi na materiał tradycyjnych opakowań japońskich stosowane są tylko naturalne w miarę nie obrobione materiały (bambus, papier, glina, słoma ryżowa itp.), stanowiące najczęściej produkty uboczne rolnictwa (w naszym rozumieniu – odpadowe). Z uwagi na rynek japoński obserwuje się harmonijną współobecność nowoczesnych, technologicznych opakowań dla wielkoseryjnych produktów z jednej, i tradycyjnych, naturalnych opakowań dla przedmiotów niskoseryjnych lub rzemieślniczych z drugiej strony. Bez tworzenia semantycznego konfliktu między nimi. Materiał opakowań pochodzić powinien zawsze z natury, gdyż w niej jest już zawarty, i z niej powinniśmy czerpać swoje inspiracje. Dla materiału istotna jest również jego przemijalność, jego nietrwałość; nic nie jest bowiem wieczne i na zawsze, piękno bierze się z przemijalności. Oka Hideyuki (ur. 1905)⁵ – mistrz tradycyjnego japońskiego opakowania – wyraża to tak: "Opakowanie przyszłości wyrażać musi łagodność, delikatność i ciepło serca" (Oka, cytowane za Rommel 1993, 11).

Wyznacznikami czy kryteriami do produkcji japońskich opakowań są: wrażliwość, korzystanie z mądrości życiowej codzienności, trudność uchwycenia w słowa tego, co japońskie opakowania reprezentują, prostota, skromność, piękno i odzwierciedlanie piękna natury, precyzja, różnorodność, detal i jego piękno, to, co zmysłowe i pożyteczne, harmonia elementów wewnętrznych wobec zewnętrznych, sensoryczność, zmysłowość, odczucie, budzenie ciekawości i radości.

Tradycyjne japońskie opakowanie jest czymś więcej niż tylko otoczką, więcej niż elementem służącym do wzbudzenia chęci kupna. Opakowania te nie są tylko koniecznym elementem w procesie wymiany towarów, lecz są samoistnymi i samodzielnymi przedmiotami. Okrycie (a nie – ukrycie) czegoś jest w Japoni dziełem sztuki; dziełem sztuki nie stojącym w korelacji z wartością produktu; opakowanie podkreśla wyjątkowość każdego produktu, jakkolwiek nieznaczny by on nie był. Opakowania te służą do podkreślania indywidualnego charakteru i cech ich materiału, są one w sposób harmonijny bogate w kontrasty. Bowiem to, co tradycyjne, jest z reguły bezzczasowo nowoczesne, a uczymy się tego od innych; od innych ludzi i od natury. W procesie tym obowiązuje wyczucie formy zorientowane na kategorię *kimochi*, to znaczy "nastrój, jaki wywoływany jest przez przedmiot, i uczucia, jakie się wobec niego posiada" (Rommel 1993, 18). Tak ukształtowane opakowanie cechuje się swego rodzaju *understatement* z uwagi na jego środki stylistyczne; nie chodzi o krzyk, o jarmark, o odpust, lecz o powściągliwość, o nie narzucający się skromny wygląd, o oddziaływanie ciszy, prostoty elegancji z osobistym akcentem (np. przez kaligrafię), oraz o taki design opakowania, by posiadało ono funkcje jeszcze wtedy, kiedy przedmiot już zostanie rozpakowany, by nie zostało wyrzucone, lecz przy jego pomocy możliwe było kreowanie nowych dla niego funkcji. Opakowania w naszych regionach są czymś do wyrzucenia, są odpadem, są one (w sensie metaforycznym) twarde i zimne i tak skonstruowane, że już swoim wyglądem zachęcają do wyrzucenia, do pozbycia się ich.

Tradycyjne opakowania japońskie zaś służą do transportowania przedmiotu, noszenia, celebrowania, chronienia go, do ukrywania czegoś a równocześnie do wzbudzania ciekawości, przy czym zawartość i opakowanie stanowią harmonijną jedność; opakowanie oddaje referencję i szacunek dla i wobec przedmiotu, jego producenta i jego użytkownika; opakowanie sprawiać ma radość, wynikającą z ukrywania zawartości, a forma zwracać ma uwagę na zawartość (patrz – przykłady takich opakowań w aneksie 7.3.). Kształtując tradycyjne japońskie opakowania, trzeba nauczyć się inaczej odczuwać, otworzyć się na i wejść w inny świat, wyrobić w sobie inną wrażliwość i szukać spokoju. Bardzo szybko umyka nam bowiem w naszych regionach skromne szczęście, gdyż cały czas gonimy za wielkim; nigdy go oczywiście nie osiągając, a lądując jedynie na jarmarku.

Wejść w naturę oznacza wejść w to, co proste i skromne, zrozumieć harmonię i jedność, rozumieć to, co zrobione jest przez nas w jedność z tym, co naturalne, nie ograniczając się do zmysłu wzroku jedynie, lecz uaktywniając wszystkie nasze zmysły. Estetyki szukamy w tym, co małe.

I tu pojawia się pewien bardzo istotny punkt – samo rozumienie opakowania i jego designu. Nie możemy ograniczać się do trywialnego rozumienia opakowania jako czegoś do owijania przedmiotu. Chodzi

⁵ Posiadający w tej dziedzinie podobne zasługi jak Sōetsu Yanagi w dziedzinie rzemiosła artystycznego; zrekonstruował on bowiem w wieloletniej pracy tradycyjne sposoby opakowania przedmiotów.

oczywiście o coś więcej. W naturze, ale również we wszystkich zjawiskach społecznych i w komunikacjach zawsze mamy do czynienia z chronieniem, ze swego rodzaju dwiema przestrzeniami, służącymi do pokrywania jednego elementu drugim, innym. I tak, rozmawiając okrywamy się słowami, które pokrywają czy mają wyrazić to, co chcemy powiedzieć lub myślimy (a to często dwie różne rzeczy), idąc ulicą ochraniając się ubraniem, tworzymy dystans przestrzenny wobec innych, korzystamy z konwencji gwarantujących nam utrzymanie tego dystansu. Wszystkie te elementy ukrywają, chronią i odgraniczają coś, co znajduje się wewnątrz. Wchodząc w kontakt z kimś lub czymś, używamy pewnych powłok, używamy czegoś innego, niż owo coś; stwarzamy pośredniość (czy niwelujemy bezpośredniość), stosujemy jakiś pośredniczący element. To samo dotyczy sfery rynkowej (gospodarczej); jak mówi Rommel – dokonujemy wymiany "między naszymi nadziejami a niematerialnymi obietnicami towarów" (Rommel 1993, 12). I dalej – "jeśli traktować będziemy przedmioty jako konsumowalne dobra tylko, jeśli utracimy szacunek i respekt przed nimi, wtedy odnajdziemy się w świecie, który jawić nam się będzie jako nudny i pusty. Jeśli posiadanie i wygodę uznawać będziemy za pierwszoplanowe, wtedy przegramy. Zgubimy uprzejmość, przyjazność, wychodzenie naprzeciw, ciepło, współczucie i zainteresowanie" (Rommel 1993, 14). W tym szerokim sensie rozumieć chcę tutaj design opakowań.

Po tych trudnych do ukrycia zachwytach z mojej strony na temat designu tradycyjnych opakowań japońskich, jeszcze jedna uwaga zasadnicza. Nie chodzi tu oczywiście o kopiowanie Japoni i o import japońskich idei do Europy, lecz o lepsze zrozumienie naszego systemu opakowań, o przemyślenie go i postawienie go pod znakiem zapytania oraz o skorzystanie z japońskich doświadczeń i *zasad*, czyli kształtowania takiego designu, a nie realizacji tych zasad. Spróbujmy skorzystać z japońskiego sposobu podejścia do problemu w naszym świecie i w naszym materiale. Na początek wystarczy usunięcie naszych barier myślenia o designie i konwencjach jego kształtowania. To, o co mi tutaj chodzi, bardzo zgrabnie pokazuje historia o jajku.

O jajku

"Jajko jest bez wątpienia nieosiągalnym wzorem idealnego opakowania. Jest ono ekstremalnie lekkie a mimo to stabilne, ma minimalny wolumen zewnętrzny i optymalne właściwości bariery; jest czyste i apetyczne, posiada piękną formę i jest optycznie bezbłędne. Skorupka jajka nie budzi ekologicznie zastrzeżeń i składa się z odnawialnych surowców. (...) Jajko jest wynikiem wysoce skomplikowanych procesów a mimo to jest proste i nie narzucające się – oryginalne dzieło sztuki, naturalne opakowanie. (...) Z jedną niestety wadą – jajko nie jest kwadratowe! Dla składowania, ustawiania w stosy i dla transportu musi znowu zostać zapakowane" (Rommel 1993, 10). Zróbmy więc dla niego tak samo perfekcyjne opakowanie, jakim jest ono samo.

5.5. Design produktów

Ten dział communication design potraktuję tutaj nieco po macoszemu, mimo iż stanowi największą część communication design (w reprezentowanym tu ujęciu) oraz oferuje najwięcej miejsc pracy dla designerów, a to dlatego po macoszemu, ponieważ jako taki jest na tyle oczywisty, iż szkoda byłoby czasu na powtarzanie rzeczy trywialnych.

Design produktów (zamienne określenia to: design przemysłowy, produkt design, kształtowanie produktów, wzornictwo) to usługa zajmująca się kształtowaniem wszystkich otaczających nas produktów przemysłowych, nie tylko z punktu widzenia ich wyglądu oczywiście (to amerykańska tradycja tego zawodu), lecz przede wszystkim wykreowania ich jako takich (o ile ich dotychczas jeszcze nie było), ukształtowania ich funkcji lub wygenerowania nowych funkcji (dla nowych lub zastanych już przedmiotów), a następnie ich urynkowania i przygotowania do użycia, oraz zaprojektowanie ich likwidacji, czyli recyklingu w sposób ekologicznie akceptowalny.

Wyróżniamy przy tym: dobra *konsumpcyjne* oraz dobra *inwestycyjne*. Pierwsze to przedmioty użytku osobistego (AGD, narzędzia, zabawki, pojazdy, meble itp.), drugie to maszyny produkcyjne, urządzenia pomiarowe, fabryki, pojazdy użytkowe itp.

Jako designer mamy do dyspozycji dwa podejścia rynkowe: albo otrzymujemy od producenta określone zadanie do wykonania, albo sami idziemy do producenta z gotowym rozwiązaniem jakiegoś problemu lub projektem produktu. Decydująca w obydwu wypadkach jest realizowalność projektu w ramach możliwości, jakimi dysponuje (w danym momencie) przemysł. W tym sensie designer nie tworzy unikatów, lecz produkty seryjne dla konkretnych użytkowników.

Proces projektowania rozpoczynamy od postawienia sobie podstawowego pytania –

Co przedmiot ma umieć?

Następnie przechodzimy do fazy analiz rynkowych, orientując się w tym, co na rynku już jest, jakie to, co jest, ma wady (zalety), co mówią badania rynkowe o popycie na dany przedmiot, czego ludziom, jak wynika

to z przeprowadzonej analizy rynku, brak. Rozwiązawszy te kwestie i uzyskawszy odpowiednią wiedzę, pytamy o to, jaki drogi, wielki, ciężki itp. ma być przedmiot, w jaki sposób, w jakich sytuacjach i kontekstach ma się go używać. Wszystko to definiujemy na samym początku kształtowania i zawieramy w księdze wymogów (Anforderungsliste), która obejmuje zarówno wyznaczniki, których sobie życzymy, jak i wyznaczniki tego, czego wymaga fizyka i realność, oraz wyznaczniki, których mamy unikać. Przez to definiujemy korzyść, jaka wynika z produktu oraz koszty jego produkcji. Ostatni element jest, jak nietrudno się domyślić, najważniejszy. Generalnie obowiązuje zasada: designer musi być w stanie uzasadnić wszystkie swoje pomysły na wszystkich etapach kształtowania.

Typowy proces designu produktów to:

- a. zdefiniowanie celu: briefing, podział zadań, ustalenie przestrzeni inowacji;
- b. plan czasowy dla całego projektu;
- c. faza orientacji: ustalamy aspekty społeczne i technologiczne produktu, analizujemy system środowiska i proces użycia produktu, analizujemy konkurencję na rynku, definiujemy powierzchnię problemu, ustalamy stan zastany, znajdujemy analogie dla produktu i prognozujemy jego przyszłość;
- d. faza koncepcyjna to zaprojektowanie matrycy rozwiązania, ergonomicznych aspektów produktu a następnie całościowego rozwiązania;
- e. faza badania rynku pozwala nam ustalić, jakie rozwiązania na rynku już są, jakie mają one wady i zalety, jaki jest potencjał rynkowy naszego produktu, jakie images możemy stworzyć lub wykorzystać;
- f. analiza rentowności/opłacalności produktu, to znaczy relacji nakładów do spodziewanych korzyści (niekoniecznie – trywialnie rozumianych zysków; wiele produktów jest oferowanych, mimo iż nie przynoszą one finansowo wymiernych korzyści, ale na przykład pomagają utrzymać image organizacji, jej filozofię itp.);
- g. realizacja produktu to jego konstrukcja w programach CAD, następnie wykonanie prototypu, stworzenie planu produkcji oraz towarzyszenie produktowi w trakcie jego życia.

Już w tej ostatniej fazie podejmujemy zagadnienie morfologii problemu, to znaczy tworzymy *rendering*, czyli przygotowujemy oglądalny projekt, posiadający już wszystkie właściwości, jakie ma posiadać produkt, następnie przygotowujemy modele. Wyróżniamy następujące rodzaje modeli: *design mockup* to przedmiot wykonany z drewna, papy, steropianu; *designowy model funkcji* (pozwalający sprawdzić działanie technicznych funkcji przedmiotu, to, jak leży w dłoniach, jak się go trzyma, podnosi, przesuwa itp.); *designowy model wstępny* prezentuje już produkt w jego konkretnym wyglądzie z punktu widzenia elementów formalno-estetycznych; *model typu clay* to model ze sztucznej gliny (clay) do oglądania; *model designowy* odpowiadający już w wyglądzie produktowi, model, przy pomocy którego sprawdza się formalne aspekty, realizowalność projektu oraz symuluje się używanie produktu; *formy mieszane* przygotowuje się w zależności od potrzeb. Na końcu tego procesu stoi *prototyp*.

Istotna jest również analiza produktu według jego funkcji; wyróżniamy tutaj cztery podstawowe funkcje designu produktów:

- a. funkcje praktyczne obejmujące: funkcjonalność, ergonomię, bezpieczeństwo, używalność (*usability*), łatwość obsługi, serwis i konserwację.
- b. funkcje dotyczące języka produktu: jego aspekty zmysłowe, formalno-estetyczne, znakowo-semantyczne – haptyka, olfaktoryka, akustyka oraz aspekty społeczne, komunikacyjne, religijne, aspekty dotyczące statusu i grupy społecznej, dla jakiej produkt jest kształtowany;
- c. funkcje ekologiczne: cykl życia produktu, jego trwałość, zastosowana w nim technika i materiał, recycling;
- d. funkcje ekonomiczne: nakłady/stopień skomplikowania produkcji, kompleksowość produktu i techniki jego wytworzenia, liczba kroków produkcyjnych, rodzaj, ilość i kompleksowość materiału, transport produktu, jego magazynowanie (wielkość, ustawialność, ciężar itp.).

Na tym poprzestańmy.

Proszę tylko jeszcze o wyrozumiałość, jeśli niektóre części książki wypadły bardziej (a może nawet nazbyt) osobiste, niż to w typowych publikacjach zwykle ma miejsce. Próbuję w ten sposób podkreślić, jak bardzo zależy mi na tym, o czym tu piszę. Ale tego się Państwo na pewno domyśliliście.