

**Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania**

Mgr inż. Dagmara Stangierska

**Tożsamość i wizerunek przedsiębiorstw
na rynku usług gastronomicznych**

**Autoreferat pracy doktorskiej
na kierunku Zarządzanie**

**Praca doktorska wykonana pod kierunkiem
Dr hab. Hanny Górskiej-Warsewicz
Promotor pomocniczy
Dr Monika Świątkowska
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego**

Warszawa, październik 2015 rok

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
I. Cel, zakres i hipotezy	4
II. Teoretyczne ujęcie tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa	6
2.1. Tożsamość przedsiębiorstwa w aspekcie procesu zarządzania	6
2.2. Wizerunek przedsiębiorstwa w świetle kwerendy literatury.....	7
2.3. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa w świetle kwerendy literatury	8
III. Materiał i metodyka	10
3.1. Materiał i metodyka badań jakościowych.....	12
3.2. Materiał i metodyka badań ilościowych	13
3.2.1. Ogólna charakterystyka badań ilościowych	13
3.2.2. Analizy statystyczne i specyfika wskaźników.....	14
3.2.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniu ilościowym	16
3.3. Triangulacja jako metodologia badawcza.....	17
IV. Wybrane wyniki badań.....	18
4.1. Tożsamość barów i restauracji w świetle badań własnych	18
4.2. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji a konsekwencje wizerunkowe – triangulacja wyników badań własnych	21
4.2.1. Relacje między tożsamością i wizerunkiem barów	21
4.2.2. Relacje między tożsamością i wizerunkiem restauracji	22
V. Wnioski i rekomendacje.....	24
5.1. Weryfikacja hipotez badawczych.....	24
5.2. Model zależności tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw gastronomicznych.....	27
5.3. Zalecenia i rekomendacje dla menedżerów	28
5.4. Wnioski.....	32

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa na polskim rynku usług gastronomicznych stają przed wyzwaniem wyróżnienia swojej oferty usługowej na tle oferty podmiotów konkurencyjnych oraz poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Jedną z wartości niematerialnych jest wizerunek przedsiębiorstw i lokali gastronomicznych. Poznanie zależności między tożsamością i wizerunkiem lokali gastronomicznych wspiera proces zarządzania i może przyczynić się do wzrostu znaczenia tego sektora usług. Świadome zarządzanie tożsamością lokalu gastronomicznego stanowi narzędzie tworzenia ich spójnego wizerunku. Zagadnienia te stanowią nowy obszar badawczy, godny zainteresowania z uwagi na praktyczny aspekt zdobytej wiedzy.

Tematem podjętej pracy doktorskiej jest tożsamość i wizerunek przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych w Polsce. Na podstawie analizy teorii relacji tożsamości i wizerunku oraz badań własnych wskazano na praktyczne implikacje tych obszarów dla zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym.

Na uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej składają się trzy argumenty.

Po pierwsze, tożsamość przedsiębiorstwa jako element zarządzania można przedstawić w ujęciu systemowym. Na przestrzeni lat podejście do teorii tożsamości przedsiębiorstw ewoluowało i w efekcie dostępny jest szeroki wybór opracowań teoretycznych podejmujących rozważania na ten temat¹. Stwarza to możliwość konstruktywnej i krytycznej analizy literatury oraz daje przestrzeń do wyboru modeli o najlepszym potencjale badawczym, po dostosowaniu ich do określonego rynku. Należy podkreślić, że mimo szerokiego piśmiennictwa na temat tożsamości przedsiębiorstwa, tylko nieliczne opracowania mają charakter empiryczny².

Z zarządzaniem tożsamością przedsiębiorstwa związane są efekty tego procesu, szczególnie wizerunek i reputacja, wpływające w sposób bezpośredni i pośredni na uzyskanie przewagi konkurencyjnej³. Szeroki asortyment produktów i usług powoduje, że konsumenci wybierają ofertę przedsiębiorstwa w oparciu o wizerunek, odpowiadający ich oczekiwaniom, realizując swoje

¹ Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context*, *Corporate Reputation Review*, 7 (3), s. 252-268; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog*, *European Journal of Marketing* 35 (3/4), s. 248-291; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, *California Management Review*, 44 (3) s.72-86; Balmer J.M.T., Soenen, G., 1999, *The AC2ID Test of Corporate Identity Management*, *Journal of Marketing Management*, 15 (1/3), s. 69-72; Balmer J.M.T., Wilson, A., 1998, *Corporate identity: there is more to it than meets the eye*, *International Studies of Management & Organization*, 28 (3), s. 12-31; pełna lista w pracy doktorskiej

² Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series British Airways and Balmer's AC3ID Test of Corporate Brand Management*, Working Paper 4 (26); da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity, Image and Construed External Image: A Missing Link on Acquisitions*, *International Business Research*, 5 (10), s. 115-130; pełna lista w pracy doktorskiej

³ Arendt S., Brettel M., 2010, *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*, *Management Decision*, 48 (10), s. 1469-1492; Gorbaniuk O., Długoborska J., 2010, *Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach*, *Roczniki Psychologiczne*, 13 (2), s. 101-124, Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, *Journal of Communication*, 5 (4), s. 327-340; pełna lista w pracy doktorskiej

potrzeby psychologiczne i społeczne⁴. Generuje to konieczność zrozumienia istoty wizerunku przedsiębiorstwa oraz czynników wpływających na jego kształtowanie.

Kolejnym argumentem dla uzasadnienia tematu pracy jest wybór rynku usług gastronomicznych jako obszaru empirycznej weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Dotychczasowe badania z zakresu zależności między tożsamością i wizerunkiem oraz konsekwencji tych zagadnień obejmowały analizę przypadków pojedynczych przedsiębiorstw lub grupy podmiotów, ze względu na ich wielkość bez analizy branży lub rynku.

Skupienie uwagi na jednym rynku z uwzględnieniem dwóch kategorii przedsiębiorstw⁵ zapewniło homogeniczność próby oraz przyczyniło się do uwiarygodnienia wniosków przez ograniczenie czynników różnicujących tożsamość w obszarze różnych branż. Jednocześnie gastronomia jest jedną z dziedzin gospodarki rynkowej o ugruntowanej pozycji, determinowaną postępem technologicznym, rozwojem technologii informacyjnych oraz przemianami społecznymi. Wiąże się to z jej specyfiką, polegającą na zaspokajaniu potrzeb żywieniowych i społecznych zaspokajanych w czasie wolnym (kultura, rozrywka itp.)⁶.

W związku z przyjętym tematem oraz specyfiką analizowanego obszaru badawczego, w pracy omówiono podjęte zagadnienia w dziesięciu rozdziałach.

I. Cel, zakres i hipotezy

W dostępnej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa dominuje podejście teoretyczne i modelowe⁷, zaś podejście empiryczne przejawia się przede wszystkim w formie studiów przypadków⁸. Do rzadkości należą wyniki badań pierwotnych z zakresu oceny i analizy tożsamości przedsiębiorstwa. Badanie wizerunku przedsiębiorstwa oraz jego konsekwencji, stanowiące drugi obszar tematyczny pracy charakteryzowany jest zazwyczaj przez obserwacje lub opisowe analizy skutkowo-przyczynowe nieopracowane ustrukturyzowanymi metodologicznie badaniami.

⁴ Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa, s. 65-82; Mruk H., 2012, *Marketing. Satisfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa, s. 46-66; pełna lista w pracy doktorskiej

⁵ Bary i restauracje będą określane w pracy mianem kategorii lokali gastronomicznych na podstawie podziału stosowanego przez GUS. Podział stosowany przez GUS nie jest segmentacją i nie odzwierciedla spotykanych w literaturze segmentów ze względu na kryterium grupy klientów lub produktów/usług. Bardziej szczegółowa charakterystyka rynku usług gastronomicznych została przedstawiona w pracy doktorskiej.

⁶ Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności...* op. cit. s. 19-51; Krajewski K., Zabrocki R., 2011, *Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw i decyzji konsumentów na rynku usług żywieniowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, 171, s. 255-265; pełna lista w pracy doktorskiej

⁷ Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands*, European Journal of Marketing, 46 (7/8), s. 1064-1092; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.; pełna lista w pracy doktorskiej

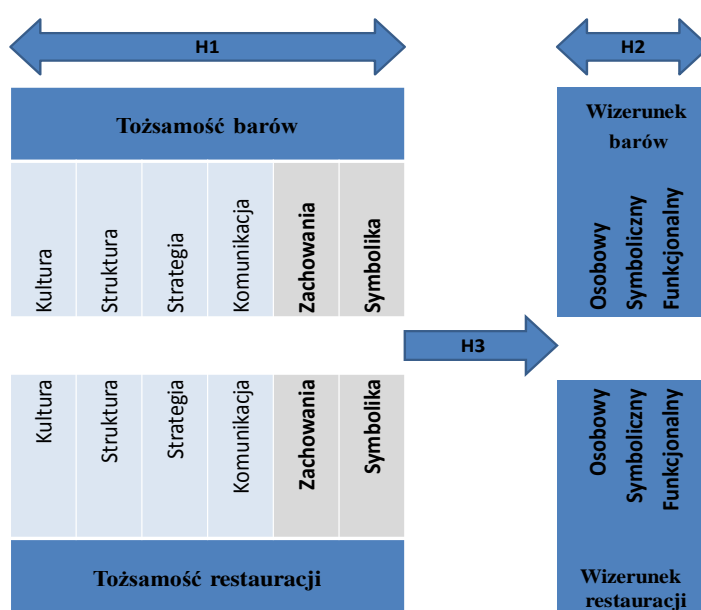
⁸ Abimbola T., Vallaster Ch., 2007, *Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview*, Qualitative Market Research: An International Journal, 10 (4), s. 341 –348; Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series...* op. cit.; pełna lista w pracy doktorskiej

Podstawowym celem pracy jest analiza kluczowych obszarów tożsamości przedsiębiorstwa ze względu na ich potencjał do generowania atrybutów poszczególnych warstw wizerunku przedsiębiorstw na przykładzie barów i restauracji. Zamiarem było wykazanie podobieństw i różnic w obszarze tożsamości i wizerunku dwóch kategorii lokali na rynku usług gastronomicznych oraz określenie relacji między obszarami tożsamości a warstwami wizerunku.

W związku z tak określonym celem pracy sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1 Tożsamość barów i restauracji jest odmiennie zarządzana, zwłaszcza w obszarze symboliki, zachowań, komunikacji oraz strategii.**
- H2 Wizerunek barów i restauracji jest zbliżony w warstwie funkcjonalnej, zaś największe różnice dotyczą atrybutów symbolicznych i osobowych.**
- H3 Odmienny sposób zarządzania tożsamością barów i restauracji, w szczególności w obszarze symboliki i zachowań, implikuje wizerunek tych kategorii przedsiębiorstw i oraz określa różnice w rodzaju i liczbie atrybutów tego wizerunku.**

W związku z tak postawionymi hipotezami badawczymi skonstruowano model badawczy przedstawiający badane relacje (rys.1).



Rysunek 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Markwick N., Fill C., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 396-409; Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, Journal of Communication, 5 (4), s. 327-340 ; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives*, European Journal of Marketing, 40 (7/8), s. 846-869; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, Corporate Communications: an International Journal, special edition on Corporate Identity, 4 (4), s. 200-207.

II. Teoretyczne ujęcie tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa

2.1. Tożsamość przedsiębiorstwa w aspekcie procesu zarządzania

Tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) jest terminem o charakterze interdyscyplinarnym. Definicje z lat 1970-2010 można podzielić na dwie grupy charakteryzujące istotę tego terminu w sposób abstrakcyjny bądź rzeczowy⁹. Pierwsza grupa określa metaforycznie wyjaśnia rozumienie tożsamości. Druga grupa jest niejednorodna i pozwala wyróżnić trzy rodzaje definicji. Pierwszy odwołuje się do uproszczonego rozumienia tożsamości jako wizualnego wyrazu przedsiębiorstwa, drugi osadza istotę tożsamości w kulturze organizacyjnej, a trzeci opisuje holistycznie tożsamość przedsiębiorstwa (tab.1).

Synteza definicji tożsamości przedsiębiorstwa pozwala określić ją jako zbiór wartości wyrażanych przez misję, wizję i kulturę prezentowanych i przekazywanych za pomocą komunikacji (marketingowej, bezpośredniej, systemu identyfikacji wizualnej) i zachowań w celu wyróżnienia i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez kreowanie jego wizerunku, marki i reputacji¹⁰.

Tabela 1. Klasyfikacja definicji tożsamości przedsiębiorstwa

Rodzaj definicji	Definicja (autor, rok)
Abstrakcyjna	Unikalne zdolności przedsiębiorstwa (Ackerman, 1988)*
	Rzeczywistość organizacji, odnosząca się do odrębnej charakterystyki (Gray i Balmer, 1998)
	Coś, co organizacja może stworzyć, także kontrolować (Leicht, 1999)*
	Zespół atrybutów, wyróżników nadających przedsiębiorstwu w opinii różnych grup społecznych unikalną wartość. Pewna celowa kompozycja elementów, które identyfikują przedsiębiorstwo, wyróżniając je spośród innych (Altkorn, 2004)
Rzeczowa perspektywa wizualna	Zaplanowane elementy wizualne, które wyróżniają daną firmę od pozostałych (Gregory i Weichmann, 1999)*
	Wszystkie dostrzegalne i mierzalne elementy wyrażające się w wizualnej prezentacji przedsiębiorstwa zawierającej nazwę, logo, slogan, kolorystykę, wystrój oraz architekturę (Alessandri, 2001)**
Rzeczowa perspektywa kultury	Sposób, w jaki przedsiębiorstwo prezentuje się wewnętrznym lub zewnętrznym odbiorcom, zakorzeniony w zachowaniach członków organizacji. Wyrażanie trwałych, wyróżniających i głównych cech organizacji (van Riel i Balmer, 1997)*
	Tożsamość wyraża etos, cele oraz wartości przedsiębiorstwa i prezentuje znaczenie odrębności, która pozwala odróżnić podmiot od konkurencji (Hatch i Schultz, 1997)**
Rzeczowa perspektywa holistyczna	Połączenie strategii, zachowania, kultury i komunikacji, dotyczących kilku dyscyplin, nie tylko zarządzania, powstających w wyniku spójnej filozofii organizacji (Balmer, 1993)*
	Prezentacja przedsiębiorstwa wszystkim interesariuszom: wszystko, co sprawia, że firma jest unikalna i obejmuje komunikację, symbolikę, kulturę, zachowania, strukturę, tożsamość przemysłu oraz strategię (Melewar i Karaosmangolu, 2005)

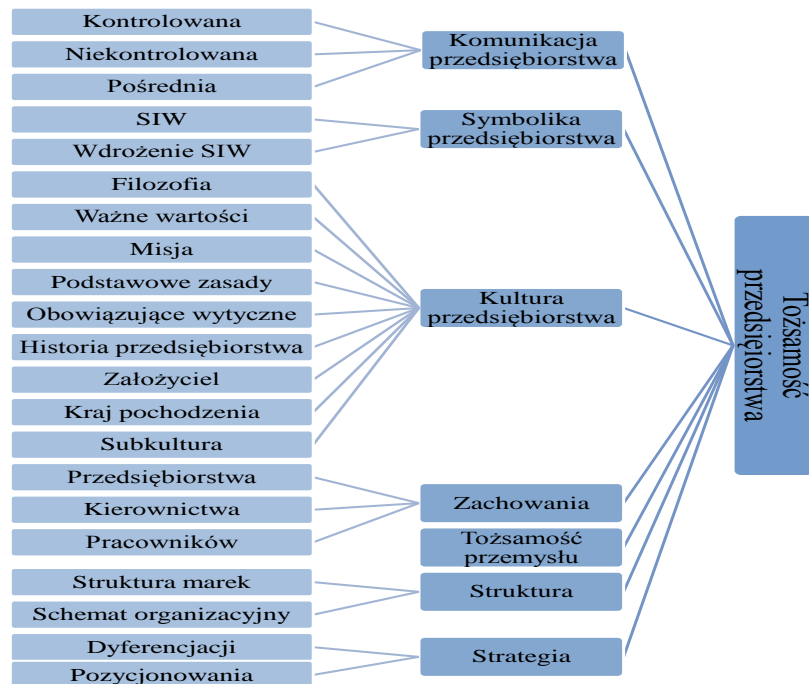
Źródło: opracowanie na podstawie *Zarębska A., 2009; Alessandri S.W., 2001 ** Alessandri S.W., 2001; Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, ** cyt. za Suvatijis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012.

Termin tożsamość przedsiębiorstwa występuje z innymi pojęciami, tj. tożsamość organizacyjna (identyfikacja), osobowość organizacyjna, kultura, symbolika, komunikacja, strategia,

⁹ Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting Corporate Identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity...* op. cit.

¹⁰ Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Ashman I., Winstanley D., 2007, *For or against corporate identity? Personification and the problem of moral agency.* Journal of Business Ethics, 76, s. 83-95; Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity...* op. cit.; Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested through historical references,* Corporate Communications: An International Journal, 14 (4), s. 404-419; Holtzhausen L., 2012, *Managing corporate identities...* op. cit.; pełna lista w pracy doktorskiej

struktura organizacyjna, wizerunek, marka i reputacja przedsiębiorstwa¹¹. W pracy tożsamość przedsiębiorstwa scharakteryzowana została zgodnie z kategoryzacją Melewara i Karaosmangolu ze względu na występujący w niej wielowymiarowy charakter tożsamości. Elementy wchodzące w skład tej klasyfikacji integrują ujęcia z innych modeli oraz pozwalają na uporządkowanie obszaru pojęciowego związanego z czynnikami kształtującymi tożsamość oraz zaznaczenie specyfiki usług gastronomicznych (rys.2).



Rysunek 2. Czynniki kształtujące tożsamość przedsiębiorstwa

Źródło: Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives*, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), s. 846-86.

2.2. Wizerunek przedsiębiorstwa w świetle kwerendy literatury

Wizerunek przedsiębiorstwa jest definiowany w wielu dziedzinach (m.in. psychologii, socjologii, ekonomii, zarządzaniu). W związku z interdyscyplinarnym charakterem teorii w obszarze wizerunku, nie ma zgodności co do definicji tego pojęcia¹². Podzielany jest pogląd na temat jego roli dla przetrwania na rynku. Wizerunek pozwala wyróżnić podmiot od innych, nadając mu indywidualne cechy, które wychodzą poza obszar użyteczny produktu /usługi /organizacji/ przedsiębiorstwa. Stanowi zasób niematerialny współczesnych przedsiębiorstw.

¹¹ Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2014, *Wally Olins (1930–2014)*... op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S. A., 2002, *Managing the multiple*...op. cit.; Dacin P. A., Brown T. J., 2002 *Corporate identity and corporate associations: A framework for future research*, *Corporate Reputation Review*, 5(2), s.254-263, Soni S., Sharma J.P., Upadhyaya M., 2009, *Communicating Corporate Identity For The Hotel Industry*, *Journal of Marketing & Communication*, 4 (3), s. 53-58; Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej*... op. cit.

¹² Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji i marki – nowe możliwości i metody*. [w:] Zawadzka A.M. (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*, WN PWN, Warszawa, s. 199-231

Wpływa pozytywnie na wiarygodność przedsiębiorstwa wśród interesariuszy; pełni rolę w ograniczaniu konsekwencji w sytuacjach kryzysowych; oddziałuje na emocje, postawy utajone¹³.

Najczęściej definicje wizerunku ujmują go jako subiektywne odzwierciedlenie osoby, marki, produktu, przedsiębiorstwa, sektora, będące wynikiem postrzegania i doświadczania obiektu. Wizerunek przedsiębiorstwa jest efektem jego postrzegania oraz interakcji z nim, powstaje na skutek kontrolowanej i niekontrolowanej komunikacji przedsiębiorstwa oraz prowadzonych działań, w tym także zachowań pracowników¹⁴. Definicje wizerunku przedsiębiorstwa można podzielić ze względu na efekt postrzegania przedsiębiorstwa i proces kreowania wizerunku (tab. 2).

Tabela 2. Podział definicji wizerunku przedsiębiorstwa

Rodzaj definicji	Definicja (autor, rok)
Efekt	Wynik doświadczeń, wspomnień i wrażeń osoby związany z przedsiębiorstwem (Winnick, 1960)**
	Suma przekonań, postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma w stosunku do jakiegoś obiektu, który może być przedsiębiorstwo, produkt, marka, miejsce lub osoba (Kotler i Barich, 1994)**
	Mentalny obraz przedsiębiorstwa posiadany przez odbiorców; to, co przychodzi na myśl, kiedy słyszy się nazwę przedsiębiorstwa lub widzi jej logo (Balmer i Gray, 1998)
	Obraz posiadany przez zewnętrznych interesariuszy, w szczególności przez konsumentów (Davies 2001)*
	Konstrukt oceny kognitywnej oraz oceny afektywnej w umyśle klientów oparty na wartościowaniu doświadczeń klientów z firmą (Skowronek 2012)
Proces	Sposób, w jaki firma prezentuje siebie otoczeniu, głównie wizualnie (Broomley, 2000)*
	To, co firma chce, aby zewnętrzni interesariusze rozumieli jako jej najbardziej centralny, trwały i charakterystyczny przejaw (Whetten i Mackey 2002)*
	To, co członkowie organizacji chcą, aby inni wiedzieli na temat przedsiębiorstwa (Brown i wsp., 2006)*

Zródło: opracowanie własne na podstawie *Walker 2010 ** Dąbrowski, 2010.

2.3. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa w świetle kwerendy literatury

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że *istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę* oraz rozwinięcie tej myśli, tłumaczące, że proces ten nie dotyczy tylko wnętrza organizacji, wpływa na relacje z podmiotami zewnętrznymi.

Analizując zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa należy wskazać na cztery obszary:

- Modele zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa według Balmera bazują na modelu ACID¹⁵. Model Balmera uwzględnia pięć typów tożsamości organizacyjnej: tożsamość rzeczywistą (*actual identity*), przekazywaną (*communicated identity*), postrzeganą (*conceived identity*), doskonałą (*ideal identity*) oraz pożądaną (*desired identity*), Model AC²ID jest rozwinięciem mo-

¹³ Gorbaniuk O., Długoborska J., 2010, *Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach*, Roczniki Psychologiczne, 13(2), s. 101-124; Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku i jego elementach*, [w:] Tabernacka M., Szadok-Bratuń A. (red.), *Public Relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa, s. 25-47 pełna lista w pracy doktorskiej

¹⁴ Szlis I., 2012, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji. Teoria – narzędzia pomiaru – Praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa s. 73-75; Ross J., Harradine R., 2011, *Fashion value brands: the relationship between identity and image*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(3), s. 306-325; pełna lista w pracy doktorskiej

¹⁵ Hasanbegovic D., 2011, *Corporate Reputation...* op. cit.

delu ACID o tożsamość postrzeganą (C^2 *conceived identity*, czyli wizerunek, reputacja). Na bazie modelu AC²ID opracowano kolejne dwa modele AC³ID – C^3 *covenanted identity* oraz AC⁴ID – C^4 *cultural identity*.¹⁶

- Modele zarządzania strategicznego tożsamością według Markwicka i Filla oraz modele ze sprzężeniem zwrotnym obejmują opracowania z lat 1995-1998 Balmera, Graya, Markwicka i Filla. Przykładowo model Balmera (1995) opisuje zależności między filozofią, misją, osobowością, tożsamością, wizerunkiem i nie wyznacza obszarów zarządzania tożsamością¹⁷. W modelu Markwicka i Filla centralnym elementem jest tożsamość przedsiębiorstwa, która przez zarządzanie strategiczne oraz komunikację zarządczą, marketingową, organizacyjną umożliwia kreowanie pożądanego wizerunku¹⁸.
- Model zarządzania tożsamością według Stuart oraz modele pokrewne to grupa modeli bazująca na modelu Stuart (1999) i nawiązująca do ujęcia Dowlinga (1986), Abrata (1989), van Rella i Balmera (1997) oraz Markwicka i Filla (1997). Model Stuart wyodrębnia komunikację jako narzędzie kształtowania wizerunku¹⁹. Akcentuje rolę strategii przedsiębiorstwa jako kluczowego elementu zarządzania oraz różnych form komunikacji, odgrywających rolę wewnątrz przedsiębiorstwa i w ramach relacji z interesariuszami²⁰
- Polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa według Suvatjjs, de Chernatony, Halikias²¹ przedstawia zarządzanie tożsamością organizacyjną jako proces cykliczny, którego rdzeniem jest tożsamość. Składa się z sześciu komponentów tj.: czynnik główny (misja, wizja, wartości, przywództwo, zarząd), strategia (marki przedsiębiorstwa, produktów i usług, marketingu), kreatywność (tożsamość wizualna, system identyfikacji wizualnej/ inaczej symbolika, reklamy), komunikacja (kanały tradycyjne i cyfrowe w obrębie przedsiębiorstwa i w relacji z otoczeniem), zasoby ludzkie (pracownicy oraz interesariusze) oraz punkt krytyczny (wizerunek, reputacja, osobowość).

¹⁶ Balmer J.M.T., 2001, *From the Pentagon: A New Identity Framework* ...op. cit., Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*...op. cit.; Balmer J.M.T., Gray E.R., 2003, *Corporate Brands: What are they? What of them?* European Journal of Marketing, 37 (7-8), s. 972-997; Balmer J.M.T., Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy*...op. cit.; Zarębska A., 2003, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze*... op. cit.; Zarębska A., 2006, *Zarządzanie tożsamością*... op. cit.

¹⁷ Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*... op. cit.; Iyamabo J., Owolawi S., Otubanjo O., Balogun T., 2013, *Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI models*, Journal of Management Research, 5 (3), s. 28-43; Gray E.R., Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image*... op. cit.

¹⁸ Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework*... op. cit.

¹⁹ Berniak-Woźny J., 2011, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe, 2 (52), s.1-14 Iyamabo J., Owolawi S., Otubanjo O., Balogun T., 2013, *Corporate Identity* ...op. cit.; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing*... op. cit.; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate*... op. cit.; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model*... op. cit.

²⁰ Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model*... op. cit.

²¹ Suvatjjs J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model*, Journal of Product & Brand Management, 21 (3), s. 153-166

III. Materiał i metodyka

W celu zbadania relacji między tożsamością i wizerunkiem przedsiębiorstw gastronomicznych niezbędne było opracowanie metodyki dedykowanej dla potrzeb podjętych problemów badawczych, składającej się z badań o charakterze ilościowym i jakościowym, opracowanych i dobranych do specyfiki problemów badawczych.

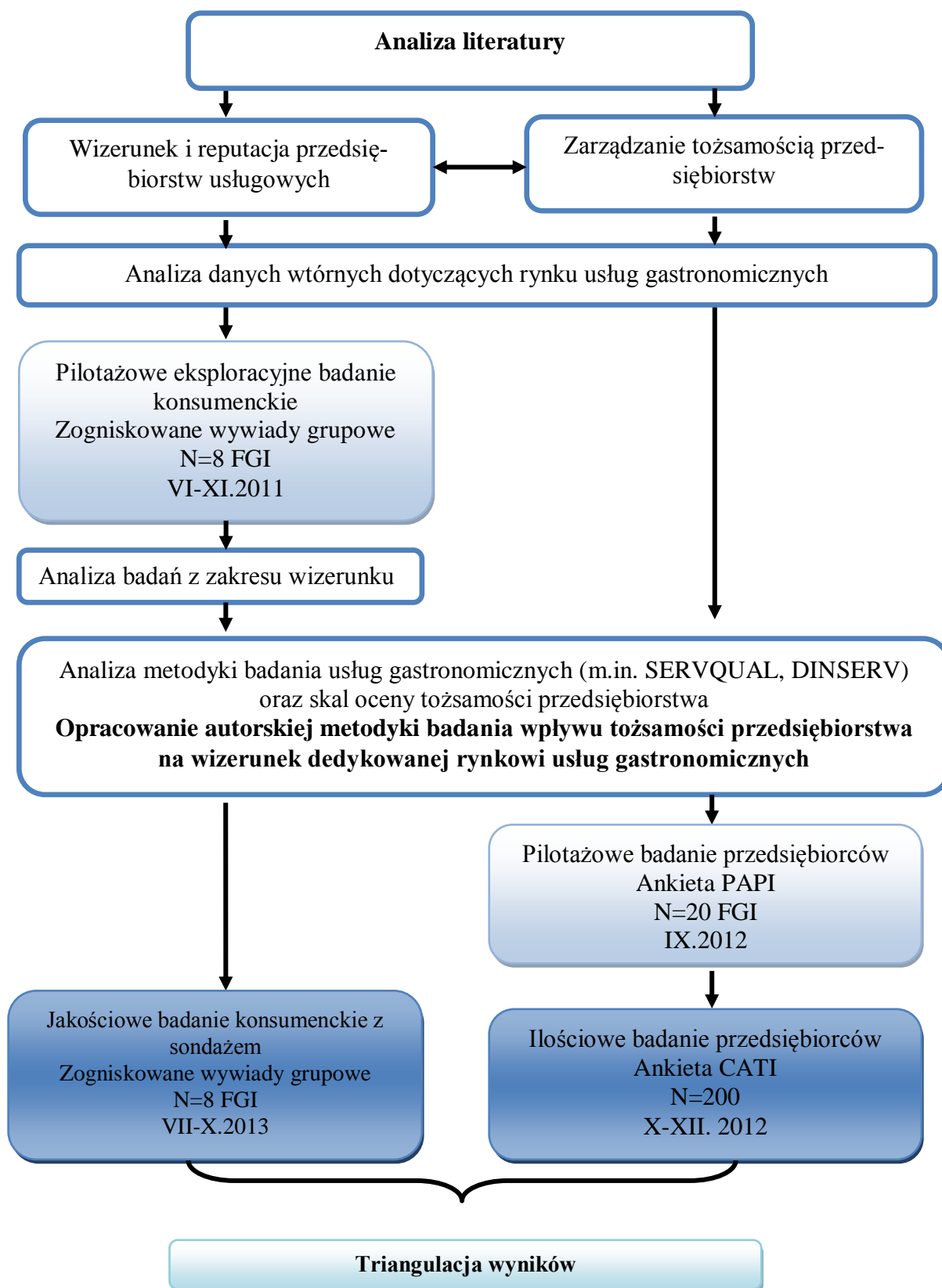
Realizację projektu badawczego rozpoczęto od przeprowadzenia z konsumentami jakościowych badań pilotażowych o charakterze eksploracyjnym. Jako drugie w kolejności zrealizowano badania ilościowe z kierownikami/ menedżerami/właścicielami lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego, poprzedzone badaniem pilotażowym. Określenie menedżerowie zostało wykorzystane dla osób pełniących funkcje kierowników, menedżerów i właścicieli lokali gastronomicznych.

Na zakończenie badań przeprowadzone zostały zogniskowane wywiady grupowe wśród konsumentów z aglomeracji warszawskiej, a uzyskane wyniki poddano analizie opisowej. Ze względu na wcześniej wykonane badania pilotażowe, badanie właściwe skupiło się na poszukiwaniu odpowiedzi na konkretne pytania badawcze (rys. 3).

Ważny element badań stanowi też triangulacja wyników badań. Podejście to jest uzasadnione, interdyscyplinarnym charakterem zarządzania czerpiącego z zasobów metodologicznych innych specjalności naukowych²². Wykorzystywanie zasad triangulacji (nazywanej też hybrydyzacją) pozwoliło na zwiększenie wiarygodności i pewności weryfikacji hipotez badawczych²³.

²² Czernek K., 2014, *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 163 – 184; Niemczyk J., 2013, *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 15-26; Kostera M., 2008, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa, WN PWN, s. 98; Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 222 - 235

²³ Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań* [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 128- 139



Rysunek 3. Schemat realizacji projektu badawczego.

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Materiał i metodyka badań jakościowych

Według Maison, obszarem, w których metody badań jakościowych znajdują zastosowanie, jest poznawanie postaw, opinii i zwyczajów konsumentów²⁴. Podjęty w tej pracy problem badawczy, związany z wizerunkiem branży oraz zwyczajami konsumentów na rynku usług gastronomicznych, wpisuje się w wymienione kategorie problemów badawczych. Niematerialny charakter usług gastronomicznych sprawia, że na ich wizerunek wpływają czynniki wynikające z doświadczeń konsumentów, trudno mierzalne w badaniach ilościowych.

W związku z eksploracyjnym i jakościowym charakterem badań konsumenckich, zastosowano dobór celowy, mający na celu pozyskanie najbardziej homogenicznej grupy klientów lokali gastronomicznych (osób o dobrej sytuacji materialnej zamieszkujących duże miasta).

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w okresie od lipca do listopada 2011 r. w Katedrze Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji SGGW. W badaniu wzięły udział osoby korzystające w ciągu ostatnich trzech miesięcy z usług lokali gastronomicznych. Przeprowadzono 8 zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), każda z grup liczyła średnio 8 osób.

Ze względu na niewielką dostępność badań z zakresu wizerunku branży i sektorów realizowanych z polskimi konsumentami, za główny cel badania pilotażowego postawiono określenie kategorii, jakimi w swobodnym opisie posługują się konsumenci. Oprócz pytań wprowadzających zastosowano techniki projekcyjne oraz wspomagające, tj. kolaż, sortowanie, projekcje wymarzonej wizyty w lokalu gastronomicznym, technikę skojarzeń oraz asocjacji słownych dotyczących kategorii barów i restauracji²⁵.

Badanie właściwe zostało zrealizowane w okresie od lipca do sierpnia 2013 r. w Katedrze Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji. Przeprowadzono 9 zogniskowanych wywiadów grupowych, z czego pierwszy stanowił pilotaż w celu weryfikacji narzędzia badawczego. Kryterium doboru grupy stanowiła płeć, wiek oraz częstotliwość korzystania z usług lokali gastronomicznych. Badanie zostało zrealizowane w mniej licznych, 6 osobowych grupach.

Ze względu na satysfakcjonujące wyniki technik projekcyjnych i wspomagających w badaniu pilotażowym, w badaniu właściwym oprócz trzech wcześniej opisanych technik, dodano asocjacje i skojarzenia dotyczące wizyty w lokalu gastronomicznym, antropomorfizację kategorii,

²⁴ Glinka B., Henslem P., 2012, *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] Jemieliński D. (red.) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, WN PWN, Warszawa, s. 41-55; Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014, *Zaangażowane badania...* op. cit.; Maison D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, WN PWN, Warszawa; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście do rozumienia postaw konsumenckich*, *Problemy Zarządzania*, 45 (1), s. 18 - 29

²⁵ Maison D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych...* op. cit.; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście...* op. cit.; Pawłowska A., Postuła A., 2014, *Pracownik i pracodawca – wykorzystanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, *Problemy Zarządzania*, 45 (1), s. 30 - 49

a następnie modyfikację techniki Brand Party²⁶ dla kategorii barów i restauracji. Ostatnią techniką było grupowanie subkategorii barów i restauracji. Jedną z kluczowych technik projekcyjnych wykorzystanych w badaniu właściwym była antropomorfizacja kategorii lokali²⁷. W technice personifikacji uczestnicy badania mieli za zadanie stworzenie osobowego wizerunku kategorii barów i restauracji. W celu nie sugerowania płci personifikowanej osoby, pytanie zadawano w następującej formie „gdyby bary/restauracje przestały być przedsiębiorstwami, to jakim człowiekiem by się stały?”.

Jednym z elementów badania był sondaż dotyczący skojarzeń charakteryzujących bary i restauracje, który każdy z uczestników badania wypełniał samodzielnie. Wyniki sondażu, ze względu na ich ilościowy charakter przeanalizowano statystycznie, stanowią element uzupełniający badanie jakościowe. Należy podkreślić, że zagadnienia poruszone w sondażu, stanowiły podstawę do pogłębienia dyskusji na temat atrybutów wizerunku barów i restauracji.

3.2. Materiał i metodyka badań ilościowych

3.2.1. Ogólna charakterystyka badań ilościowych

Realizacja badania ilościowego została poprzedzona analizą metodyki badawczej z zakresu tożsamości organizacyjnej oraz badań przedsiębiorstw gastronomicznych, w tym metod oceny satysfakcji klientów. W zakresie badań tożsamości organizacyjnych, jednym z nielicznych narzędzi jest skala oceny tożsamości przedsiębiorstw hotelarskich, opracowana zgodnie z procedurą delficką przez Simões, Dibb i Fisk. Skala składała się łącznie z 21 stwierdzeń, z czego 9 stwierdzeń dotyczyło kultury organizacyjnej, 7 - komunikacji oraz 4 - systemu identyfikacji wizualnej²⁸. W badaniu własnym wykorzystano w zmienionej formie część pytań po uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce.

Kolejne narzędzie to kwestionariusz identyfikacji poziomów tożsamości opracowany przez Zarębską²⁹, która pogrupowała zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwa w obszary: środowisko (5 zagadnień), zachowania (24), umiejętności (5), przekonania (5), wartości (4) oraz tożsamość (8). Zaletą tego kwestionariusza jest holistyczne podejście do tożsamości przedsiębiorstwa oraz dostosowanie zagadnień do specyfiki polskich przedsiębiorstw, jednak próba badawcza w cytowanym badaniu różni się od próby w badaniu własnym³⁰.

²⁶ personifikacji poszczególnych marek, jako uczestników przyjęcia, w badaniu własnym zamiast marek personifikowano kategorie lokali gastronomicznych

²⁷ Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki...* op. cit., s. 163-214; Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...* op. cit.; Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie i wizerunku konsumenta. Wartość predykcyjna różnych metod pomiaru kongruencji*, Marketing i Rynek, 18 (6), s. 17-26

²⁸ Simões C., Dibb S., Fisk R., 2005, *Managing Corporate Identity...* op. cit.

²⁹ Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej...* op. cit.

³⁰ Ibidem

W badaniu własnym wykorzystano, po zastosowaniu zmian, pytania ze wszystkich obszarów (z wyjątkiem obszaru – środowisko), dostosowując je do specyfiki lokali gastronomicznych. Ze względu na badanie tożsamości przedsiębiorstw gastronomicznych, przeanalizowano także narzędzia do oceny satysfakcji z usług oraz usług gastronomicznych, tj. SERVQUAL, DINSERV, TANGSERV, DINESCAPE.

Badania ilościowe zostały zrealizowane w celu weryfikacji hipotez związanych z tożsamością przedsiębiorstwa w formie CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), poprzedzonych ankietą PAPI (*Paper and Pen Personal Interview*) na potrzeby weryfikacji kwestionariusza. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce, metoda ankiety telefonicznej stwarzała możliwość przebadania dużej grupy przedsiębiorstw.

W badaniu zastosowano dobór celowo – losowy. Jako próbę badawczą określono przedsiębiorstwa gastronomiczne z województwa mazowieckiego z podziałem na bary i restauracje³¹. Z grupy celowo dobranej, losowano do badań poszczególne bary i restauracje do uzyskania liczby 200 przedsiębiorstw. Na pytania zawarte w ankiecie odpowiadały osoby, pełniące funkcje kierownicze: właściciele, menedżerowie lub kierownicy lokali. Wobec wyboru województwa mazowieckiego, wszystkie uogólnienia i wnioski dotyczą tego województwa.

Na poziomie analizy wstępnej sprawdzono zmienne, które istotnie statystycznie różnicowały bary i restauracje. Wyniki testu różnic U – Manna Whitneya były istotne statycznie dla 3 zmiennych, zawartych w metryczce tj. liczby pracowników, ceny dania głównego oraz wysokości przychodów. Dla tych zmiennych dokonano szczegółowych statystyk.

Na podstawie danych uzyskanych w badaniu utworzono 6 wskaźników charakteryzujących 6 obszarów tożsamości organizacyjnej Melewara i Karaosmanoglu. Wskaźniki opracowano na podstawie zmiennych mierzonych na skali Likerta lub ze wskaźników w skali od 0-5, powstałych na bazie zmiennych o charakterze nominalnym.

3.2.2. Analizy statystyczne i specyfika wskaźników

W tabeli 3 zostały przedstawione składowe każdego wskaźnika oraz jego wzór; ponadto czynniki zbadane w pozostałych pytaniach pozwoliły na dokładniejszą charakterystykę 6 obszarów tożsamości i sformułowanie hipotez badawczych.

³¹ Definicję barów i restauracji przyjęto z GUS: bar to placówka gastronomiczna prowadząca działalność o charakterze zbliżonym do restauracji z asortymentem ograniczonym do potraw i towarów popularnych, zazwyczaj placówka samoobsługowa, jak: jadłodajnia, bar (uniwersalny, szybkiej obsługi, przekąskowy, mleczny, bistro), do tej grupy zalicza się również działalność kawiarni, herbaciarni, piwiarni; restauracja to zakład gastronomiczny dostępny dla ogółu konsumentów, z pełną obsługą kelnerską, oferujący szeroki i zróżnicowany asortyment potraw i napojów, podawany konsumentom według karty jadłospisowej, zakład taki zaspokaja podstawowe i ekskluzywne potrzeby konsumenta, zapewniając mu przy tym wypoczynek i rozrywkę.

Uzyskane wyniki zostały podane analizie statystycznej w programie Statistica 10. Przyjęto dwa poziomy istotności statystycznej: dla $\alpha=0,95$ ($p\leq 0,05$) oraz $\alpha=0,99$ ($p\leq 0,01$)³². Większość zmiennych była mierzona za pomocą skali Likerta (5-stopniowej, gdzie 5- oznacza zdecydowanie się zgadzam, 1- zdecydowanie się nie zgadzam); ze względu na różnice w podejściu do tej skali, przyjęto założenie, że zmienne mierzone w ten sposób mają charakter porządkowy, nie spełniają założeń do stosowania testu t- Studenta i w związku z tym stosowane będą do ich analizy statystyki nieparametryczne. Wybrano test dla porównań dwóch grup – U Manna – Whitneya oraz - dla większej liczby grup – test Kruskala-Wallisa³³. Jednocześnie zmienne wskaźnikowe, utworzone metodą uśrednionych indeksów ze zmiennych mierzonych na 5-stopniowej skali porządkowej i/lub ze zmiennych nominalnych przeliczonych na zmienne interwałowe o zakresie od 0 do 5, mają już charakter interwałowy, co pozwala na stosowanie statystyk parametrycznych, a mianowicie testu t-Studenta. Należy jednocześnie podkreślić, że taka procedura jest powszechnie stosowana dla wskaźników budowanych ze zmiennych mierzonych skalą Likerta³⁴. Dla zmiennych wskaźnikowych wykonano także analizę korelacji; zastosowano korelację rang Spearmana³⁵. Zależności o wskaźniku korelacji w zakresie od 0,3 do 0,7 określano mianem słabych, o wartości powyżej 0,7 - mianem silnych³⁶. Dla pytań, w których zmienne były mierzone na skali nominalnej, zastosowano test Chi² Pearsona³⁷.

Tabela 3. Składowe wskaźników dla obszarów tożsamości.

Obszar, Wzór*	Zmienne
Kultura (1.5+1.8+1.16 +2.1+2.5+ 2.6)/6	1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów 1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców 1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia) 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy 2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą
Komunikacja (1.2+1.4+1.17+ 2.4+2.5+3a+3b +3c)/8	1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami 1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami 1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego 2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw

³² Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers...* op. cit.; Blesić I., Tesanovic D., Psodorov D., 2011, *Consumer Satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe*, African Journal of Business Management, 5 (4), s. 1388-1396

³³ Allen I.E., Seaman C.A., 2007, *Likert scales and data analyses*, Quality Progress, 40 (7), s. 64-65; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyka...* op. cit. s. 390; pełna lista w pracy doktorskiej

³⁴ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat...* op. cit.; Blesić I., Tesanovic D., Psodorov D., 2011, *Consumer Satisfaction...* op. cit.; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyka...* op. cit., Wierzbński J., 2000, *Podstawy statystyki opisowej...*; pełna lista w pracy doktorskiej

³⁵ Murray J., 2013, *Likert Data: What to use, Parametric Or Non-Parametric?* International Journal of Business and Social Science, 4 (11), s. 258-264; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyka...* op. cit.

³⁶ Ratner B., 2009, *The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they?* Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 17, s. 139-142

³⁷ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat ...* op. cit.; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers...* op. cit.; Yuksel A., Rimmington M., 1998, *Customer-Satisfaction Measurement...*; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyka...* op. cit.

	2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy 3a Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży**(promocje cenowe, karty zniżkowe, bony rabatowe) 3b Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna**(radiowa, w prasie, w Internecie, ulotki) 3c Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie*(strony internetowe, profil na portalach społecznościowych, profil na portalach branżowych)
Symbolika (1.6+1.10 +1.11+1.12 +1.13+1.14 +1.15+2.3 +1.17+2.5)/10	1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów 1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd 1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne 1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej 1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp. 1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia 1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki 2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy. 1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego 2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy
Zachowania (1.2+1.4+2.1 2.2+2.4+2.7+4) /7	1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami 1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta 2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw. 2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy 4. Ocena pracowników*** (kompetentny, o dobrej prezencji, profesjonalny, empatyczny, pracowity, punktualny)
Struktura (1.7+2.1+2.7)/3	1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy
Strategia (1.1+1.3+1.5+1.7+1.9)/5	1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju firmy na najbliższy rok 1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia 1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów 1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny 1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych

*wzór wskaźnika obszaru – iloraz sumy składowych wskaźnika przez ich liczbę

**suma wybranych odpowiedzi z pytania 3 ze skali nominalnej przeliczona na 5

***średnia arytmetyczna sumy odpowiedzi z określeń ocenianych na skali Likerta w pytaniu 4

Źródło: strony 54-56 w pracy doktorskiej

3.2.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniu ilościowym

W badaniu własnym z przedsiębiorcami uczestniczyło 200 menedżerów lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego. Przewagę w strukturze rodzajowej posiadali menedżerowie restauracji, których było o niecałe 10% więcej niż menedżerów barów (tab. 4).

Ze względu na liczbę pracowników, dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające od 4 do 8 osób. Większość lokali, których menedżerowie brali udział w badaniu, oferowało dania główne o cenach poniżej 30 zł. Tylko menedżerowie restauracji zadeklarowali wyższe ceny głównego posiłku (powyżej 31 zł). Między barami i restauracjami występowały istotne statystycznie różnice ceny dania głównego. Dominującym modelem prowadzenia biznesu była gastronomia indywi-

dualna oraz firma rodzinna. Większość menedżerów barów zadeklarowało zmniejszenie przychodów w porównaniu do poprzedniego roku.

Tabela 4. Charakterystyka próby badawczej (w %).

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119
Rodzaj placówki	100%	40,5%	59,5%
Liczba pracowników**			
Do 3 osób	26,5%	46,9%	12,6%
4-8 osób	39,5%	38,3%	40,3%
Od 9 osób	34,0%	14,8%	47,1%
Cena dania głównego**			
Do 15 zł	34,5%	66,7%	12,7%
16-30 zł	44,0%	33,3%	51,4%
31-50 zł	19,0%	0%	31,7%
Od 51 zł	2,5%	0%	4,2%
Wysokość przychodów w roku 2012 w porównaniu do 2011 roku**			
Większe	25,0%	16,0%	31,0%
Na podobnym poziomie	33,0%	30,9%	34,5%
Mniejsze	42,0%	53,1%	34,5%

^a test różnic U Manna – Whitneya względem zmiennych metryczkowych między grupami, * $p < 0.05$, ** $p < 0,01$;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

3.3. Triangulacja jako metodologia badawcza

Triangulacja jest metodą badawczą pozwalającą uzyskać szerszy kontekst oraz ograniczyć błędy pomiaru wynikające z zastosowania jednej metody badawczej. Argumentem za wykorzystaniem tego podejścia metodologicznego jest pogląd, że „wybór zawsze jest pochodną problemu badawczego, czyli w zależności od tego, co chce się zbadać, podejmuje się decyzję, jak najlepiej to zbadać”³⁸. Wykorzystanie różnych metod badawczych pozwala na wykorzystanie mocnych stron technik jakościowych i ilościowych³⁹.

Można wyróżnić cztery typy triangulacji: triangulację danych (stosowanie różnych źródeł danych), triangulację badacza (wprowadzenie wielu obserwatorów badań), triangulację teoretyczną (użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania zestawu danych) oraz triangulację metodologiczną (zastosowanie wielu metod dla pojedynczego problemu)⁴⁰.

W pracy wykorzystano dwa typy triangulacji (teoretyczną i metodologiczną). Triangulacja teoretyczna polegała na spojrzeniu w perspektywie jakościowej na dane o charakterze ilościowym. Zabieg ten umożliwił wykazanie zależności między wizerunkiem i tożsamością. Triangulacja metodologiczna pozwalała na zrealizowanie badań ilościowych i jakościowych, ale także na włączenie sondażu o charakterze ilościowym do badania jakościowego.

³⁸ Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod* ... op. cit.

³⁹ Flick U., 2010, *Jakość w badaniach jakościowych*. WN PWN, Warszawa; Kwok L., 2012, *Exploratory-triangulation design in mixed methods studies: A case of examining graduating seniors who meet hospitality recruiters' selection criteria*, *Tourism and Hospitality Research*, 12 (3), s. 125-138; Oleinik A., 2011, *Mixing quantitative and qualitative content analysis: Triangulation at work*, *Quality and Quantity*, 45 (4), s. 859-873; Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań* ... op. cit.

⁴⁰ Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie*... op. cit.; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście*... op. cit.

IV. Wybrane wyniki badań

4.1. Tożsamość barów i restauracji w świetle badań własnych

W celu porównania obszarów tożsamości barów i restauracji, utworzono zmienne o charakterze wskaźnikowym, charakteryzujące 6 obszarów tożsamości przedsiębiorstwa według modelu Melewara i Karaosmanoglu.

Spośród sześciu obszarów tożsamości przedsiębiorstwa, najniższa średnia wartość wskaźnika ogółem dotyczyła symboliki, zaś najwyższa - obszaru zachowań. Menedżerowie barów wykazywali najmniejsze zaangażowanie w zarządzanie symboliką, zaś największe – w zachowania i strukturę przedsiębiorstwa. Restauracje w badanych obszarach tożsamości charakteryzowały się wyższą średnią obliczonych wskaźników. Najwyższą średnią uzyskały wskaźniki obszarów zachowania i struktury, z kolei menedżerowie barów i restauracji największą uwagę skupiali na zarządzaniu zachowaniami i strukturą, zaś najniższe wartości uzyskano dla parametrów kultury oraz symboliki. Menedżerowie barów i restauracji różnili się opiniami o zarządzaniu wszystkimi obszarami tożsamości przedsiębiorstwa, co wykazał test t-Studenta na przyjętym poziomie istotności statystycznej (dla $p < 0,01$); jedynie wskaźnik struktury organizacyjnej wykazywał różnice na poziomie dla $p < 0,05$. Symbolika organizacyjna była obszarem zarządzania przedsiębiorstwem, w którym występowały największe różnice między opiniami menedżerów barów i restauracji (tab. 5).

Tabela 5. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	t ^a
Kultura	4,03	3,90	4,11	3,07**
Komunikacja	4,08	4,02	4,39	5,33**
Symbolika	4,00	3,68	4,12	7,79**
Zachowania	4,51	4,40	4,59	2,77**
Struktura	4,47	4,37	4,54	2,04*
Strategia	4,27	4,09	4,39	3,76**

Szczegółowy sposób obliczania wskaźnika w tabeli 3, ^a test różnic t-Studenta względem wskaźników obszarów tożsamości między grupami, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wraz ze wzrostem liczby pracowników, zwiększały się wskaźniki we wszystkich obszarach tożsamości przedsiębiorstwa. Liczba pracowników istotnie statystycznie różnicowała wskaźnik dla lokali gastronomicznych ogółem w obszarze zarządzania wszystkimi składowymi tożsamości organizacyjnej. Ponadto istotnie statystycznie wpływała na wartość wskaźników zarządzania tożsamością barów w obszarach tj.: kultura, symbolika, struktura oraz strategia przedsiębiorstwa, zaś w restauracjach - tylko na wartość wskaźnika w obszarze struktury. Bary i restauracje zatrudnia-

jące poniżej trzech osób różniły się istotnie statystycznie ze względu na wysokość wskaźnika dla obszaru symboliki przedsiębiorstwa. Ten element tożsamości wykazał istotne różnice między barami i restauracjami (na poziomie dla $p < 0,01$) zatrudniającymi od 4 do 8 oraz powyżej 9 pracowników (tab. 6).

Tabela 6. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	17,29**	6,04*	4,81	
Do 3 osób	3,79	3,78	3,80	0,46
4-8 osób	4,09	3,98	4,16	1,37
Od 9 osób	4,15	4,07	4,16	0,61
Komunikacja/ H^b	18,19**	4,38	4,10	
Do 3 osób	3,70	3,60	3,97	1,71
4-8 osób	4,14	3,96	4,26	2,37*
Od 9 osób	4,29	3,73	4,41	4,07**
Symbolika / H^b	28,58**	6,39*	4,60	
Do 3 osób	3,75	3,66	3,98	2,29*
4-8 osób	4,01	3,80	4,14	3,86**
Od 9 osób	4,17	3,98	4,22	2,68**
Zachowania/ H^b	12,21**	5,59	3,95	
Do 3 osób	4,27	4,22	4,39	1,41
4-8 osób	4,56	4,53	4,57	0,60
Od 9 osób	4,65	4,63	4,65	0,53
Struktura / H^b	7,38*	6,69*	1,66	
Do 3 osób	4,21	4,14	4,38	1,43
4-8 osób	4,52	4,56	4,50	-0,22
Od 9 osób	4,61	4,61	4,61	0,10
Strategia/ H^b	20,34**	6,98*	6,34*	
Do 3 osób	4,00	3,92	4,20	1,32
4-8 osób	4,26	4,17	4,32	0,85
Od 9 osób	4,50	4,47	4,50	-0,10

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników, ^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach, $p < 0,05$, $** < 0,01$;
Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na cenę dania głównego, występowały różnice wartości wskaźników w zarządzaniu takimi obszarami tożsamości jak: kultura, komunikacja, symbolika, zachowania oraz strategia przedsiębiorstwa, co potwierdzono w teście różnic Kruskala-Wallisa na poziomie $p < 0,01$. W przypadku restauracji różnice były istotne statystycznie dla wskaźników dotyczących takich elementów tożsamości jak: kultura, komunikacja, symbolika na poziomie $p < 0,05$, a w obszarze strategii były istotne statystycznie na poziomie $p < 0,01$. Opinie menedżerów barów i restauracji oferujących dania w cenie do 15 zł różniły się w odniesieniu do wskaźników tożsamości dla zarządzania komunikacją, symboliką oraz strukturą, zastosowany test U Manna-Whitneya wykazał istotność statystyczną na poziomie dla $p < 0,05$ (tab. 7).

Tabela 7. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	14,06**	-	8,08*	
Do 15 zł	3,93	3,88	4,10	1,08
16-30 zł	4,00	3,94	4,02	1,33
31-50 zł	4,21	-	4,21	-
Od 51 zł	4,60	-	4,60	-
Komunikacja/ H^b	35,26**	-	9,64*	
Do 15 zł	3,75	3,66	4,08	2,01*
16-30 zł	4,13	3,95	4,21	2,60**
31-50 zł	4,48	-	4,48	-
Od 51 zł	4,58	-	4,58	-
Symbolika / H^b	34,24**	-	10,76*	
Do 15 zł	3,80	3,73	4,04	2,49*
16-30 zł	4,05	3,82	4,14	3,94**
31-50 zł	4,18	-	4,18	-
Od 51 zł	4,49	-	4,49	-
Zachowania/ H^b	13,32**	-	5,92	
Do 15 zł	4,39	4,33	4,61	1,73
16-30 zł	4,50	4,54	4,49	-0,14
31-50 zł	4,70	-	4,70	-
Od 51 zł	4,86	-	4,86	-
Struktura / H^b	3,30	-	5,49	
Do 15 zł	4,38	4,29	4,71	2,38*
16-30 zł	4,45	4,53	4,42	-0,45
31-50 zł	4,63	-	4,63	-
Od 51 zł	4,73	-	4,73	-
Strategia/ H^b	21,77**	-	15,99**	
Do 15 zł	4,06	4,06	4,08	-0,20
16-30 zł	4,31	4,16	4,38	1,14
31-50 zł	4,45	-	4,45	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego, ^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach, p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wysokość przychodów różnicowała wskaźniki tożsamości dla ogółu lokali gastronomicznych w obszarach symboliki, komunikacji oraz strategii przedsiębiorstwa. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. W przypadku barów, różnice wartości wskaźników występowały tylko w podejściu do symboliki, zaś dla restauracji odnosiły się wyłącznie do struktury. Ze względu na wysokość przychodów w stosunku do roku poprzedniego, bary i restauracje posiadały różne wartości wskaźnika tożsamości dla zarządzania komunikacją oraz symboliką przedsiębiorstwa; wykazał to test U Manna-Whitneya (tab. 8).

Tabela 8. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na przychody.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	2,68	3,01	0,37	
Większe	4,05	3,87	4,12	1,61

Na podobnym poziomie	4,07	4,02	4,10	0,66
Mniejsze	3,98	3,84	4,13	2,40*
Komunikacja/ H^b	7,67*	2,55	2,09	
Większe	4,26	3,77	4,43	3,17**
Na podobnym poziomie	4,14	3,94	4,26	2,58**
Mniejsze	3,92	3,64	4,22	3,61**
Symbolika / H^b	10,77**	6,66*	2,31	
Większe	4,05	3,66	4,19	3,56**
Na podobnym poziomie	4,09	3,94	4,18	2,55*
Mniejsze	3,89	3,69	4,11	4,83**
Zachowania/ H^b	0,48	2,19	3,21	
Większe	4,53	4,42	4,57	0,93
Na podobnym poziomie	4,53	4,54	4,52	0,54
Mniejsze	4,49	4,31	4,67	3,06**
Struktura / H^b	1,93	0,54	6,28*	
Większe	4,47	4,31	4,53	1,15
Na podobnym poziomie	4,42	4,44	4,41	0,10
Mniejsze	4,50	4,35	4,66	2,46*
Strategia/ H^b	7,65*	4,44	2,91	
Większe	4,42	4,25	4,48	1,22
Na podobnym poziomie	4,31	4,25	4,34	0,17
Mniejsze	4,15	3,96	4,36	2,94**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów, ^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach, p *<0,05, **<0,01;
Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

4.2. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji a konsekwencje wizerunkowe – triangulacja wyników badań własnych

4.2.1. Relacje między tożsamością i wizerunkiem barów

Na podstawie wyników badania ilościowego wśród menedżerów barów stwierdzono, że czynnikami o najmniejszym znaczeniu dla zarządzania lokalem gastronomicznym były parametry dotyczące symboliki i kultury, zaś najwyższe wartości uzyskały wskaźniki z obszaru zachowania i struktur przedsiębiorstwa. Menedżerowie barów przejawiali mniejszy stopień dbałości o dobór surowców, w obszarze kultury i zachowań dostrzegali niewielką rolę szkoleń. W obszarze komunikacji menedżerowie barów mieli mniejszą świadomość działań z zakresu komunikacji marketingowej.

Symbolika była obszarem tożsamości najłatwiej dostrzeganym przez klientów. Menedżerowie barów często pomijali ten obszar zarządzania. Przejawiało się to w nie przywiązywaniu wagi do elementów wpływających na atmosferę lokalu. Zachowania stanowiły drugi element dający możliwość doświadczania tożsamości przedsiębiorstwa gastronomicznego. W przypadku barów menedżerowie skupiali mniejszą uwagę na podziale obowiązków oraz szkoleniach w zakresie standardów obsługi. W obszarze strategii zauważono, że menedżerowie barów przywiązy-

wali dużą wagę do cen usług jako czynnika sukcesu rynkowego. Mniejsze znaczenie miało obserwowanie i analiza aktualnej sytuacji rynkowej⁴¹.

Na podstawie wyników badań jakościowych można stwierdzić, że główne atrybuty wizerunku barów to charakter samoobsługowy oraz niskie ceny posiłków. Wystrój lokali jest prosty, niewyszukany, oferta gastronomiczna - ograniczona. Bary jako kategoria są niespójne wizerunkowo i posiadają dwie silnie zarysowane subkategorie konsumenckie⁴².

Dzięki zestawieniu wyników sondażu, dokonanego w trakcie badania ilościowego właściwego oraz badania ilościowego z menedżerami stwierdzono, że konsumenci oraz menedżerowie barów postrzegali te lokale w zbliżony sposób w kwestii ich wielkości, nieformalnego charakteru, reagowania na potrzeby młodszej grupy konsumentów oraz wpisywania się w obecne trendy rynkowe (szczegółowe dane ilościowe w pracy doktorskiej).

Na podstawie analizy wyników badań ilościowych i jakościowych oraz wykorzystania triangulacji wyników, znaleziono zależności przyczynowo-skutkowe potwierdzające hipotezę o wpływie tożsamości barów na wizerunek lokali tej kategorii przedsiębiorstw gastronomicznych (tab. 9). Strategia, kultura, zachowania oraz symbolika były obszarami tożsamości barów generującymi silne atrybuty wizerunku w warstwach funkcjonalnej, symbolicznej oraz osobowej.

Tabela 9. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – bary.

Obszar tożsamości – wyróżnik	Konsekwencje wizerunkowe – atrybut
Strategia – brak dbałości o surowce i produkt finalny	Niższa jakość potraw, skojarzenia z konkretnymi potrawami, nie zaś ze standardami przygotowywania
Strategia – konkurowanie ceną	Lokale oferujące potrawy z najniższego przedziału cenowego
Kultura i zachowania – obniżone standardy pracownicze, niższe wymagania w stosunku do potencjalnych i obecnych pracowników	Lokale samoobsługowe o niekorzystnym wizerunku pracowników, przekładającym się na wizerunek osobowy całej kategorii
Symbolika – symbolika i otoczenie fizyczne rozwijane tylko na poziomie funkcji utylitarnej pomijanie estetyki i atmosfery	Niski standard wystroju – zła reputacja kategorii w obszarze wyglądu, konsekwencje na poziomie wizerunku osobowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych CATI, 2012 (N=200) oraz badań własnych jakościowych 2011, 2013

4.2.2. Relacje między tożsamością i wizerunkiem restauracji

Na podstawie wyników badań ilościowych stwierdzono, że kierownicy restauracji w większym stopniu przywiązywali wagę do zarządzania każdym z obszarów tożsamości. Najsilniejszym wyróżnikiem z obszaru kultury kategorii restauracji w stosunku do barów była dbałość o standardy przygotowania potraw i napojów. Charakterystyczne dla tożsamości restauracji było wybieranie surowców wysokiej jakości, a personel podnosił kwalifikacje w ramach szkoleń.

⁴¹ Opracowanie na podstawie rozdziału 7.1 pracy doktorskiej

⁴² Opracowanie na podstawie rozdziału 8.3 pracy doktorskiej

W obszarze komunikacji, menedżerowie restauracji skupiali uwagę na działaniach z zakresu komunikacji marketingowej. Przejawiało się to w wykorzystywaniu nowoczesnych technologii. Symbolika była obszarem w największym stopniu podlegającym bezpośredniej percepcji przez klientów i - w przypadku restauracji - stanowiła najsilniejszy wyróżnik tożsamości. Gestory restauracji przywiązywali wyjątkową wagę do kreowania otoczenia fizycznego placówek. Przejawiało się to w szczególnej dbałości o ich wystrój i dopełniające go elementy dekoracyjne. Menedżerowie restauracji byli też świadomi roli personelu.

W obszarze zachowań, ze względu na większą złożoność oferowanego przez restauracje asortymentu oraz usługi dodatkowe, istniał ścisły podział obowiązków wśród personelu. Wyróżnik ten był elementem struktury restauracji i wpływał na jej hierarchiczną formę. W związku z usługowym charakterem przedsiębiorstw, przywiązywano szczególną wagę do znajomości standardów przez pracowników.

Elementem cechującym tożsamość restauracji w obszarze strategii było przywiązywanie wagi do zmian otoczenia. Stanowiło to konsekwencję większego ryzyka prowadzenia lokali, ze względu na wyższe nakłady finansowe w fazie rozwoju przedsiębiorstwa⁴³.

Uczestnicy badania postrzegali restauracje jako lokale duże, z pełną obsługą kelnerską, o wyższym standardzie dotyczącym wyglądu lokalu i świeżości potraw. Istotnymi atrybutami wizerunku restauracji okazała się obsługa kelnerska i standardy postępowania personelu pierwszego kontaktu. Silny atrybut wizerunku restauracji stanowiła symbolika tej kategorii lokali, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia fizycznego. Nie istniał jeden uniwersalny styl wystroju restauracji, charakterystyczny dla całej kategorii. Elementami konstytucyjnymi ogólnego wrażenia na temat otoczenia fizycznego było wrażenie czystości, wysokiego poziomu estetyki, poczucie przestrzeni, spójność i autentyczność⁴⁴.

Zestawienie wyników sondażu dokonanego w trakcie badania ilościowego właściwego oraz wyników badania ilościowego z menedżerami pozwoliło na stwierdzenie, że konsumenci oraz menedżerowie restauracji w podobny sposób postrzegali te lokale w obszarze otoczenia fizycznego jako tradycyjne i modne, umiarkowanie jasne oraz przeznaczone raczej dla starszej grupy klientów. Z drugiej zaś strony, uczestnicy badania jakościowego o charakterze konsumenckim ocenili w sondażu restauracje jako lokale bardziej eleganckie, większe, mniej przytulne, zdecydowanie kobiece oraz umiarkowanie popularne (szczegółowe dane w pracy doktorskiej).

Na podstawie pogłębionej analizy wyników badań ilościowych i jakościowych oraz triangulacji wyników, wykazano zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym, pozwalające na weryfikację hipotezy na temat wpływu tożsamości restauracji na wizerunek lokali tej kategorii

⁴³ Opracowanie na podstawie rozdziału 7.1 pracy doktorskiej

⁴⁴ Opracowanie na podstawie rozdziału 8.3 pracy doktorskiej

przedsiębiorstw gastronomicznych (tab. 10). Strategia, kultura, zachowania oraz symbolika to elementy tożsamości restauracji odpowiedzialne za kreowanie silnych atrybutów wizerunku w trzech jego warstwach: funkcjonalnej, symbolicznej oraz osobowej.

Tabela 10. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – restauracje.

Obszar tożsamości – wyróżnik	Konsekwencje wizerunkowe – atrybut
Strategia – konkurowanie przez jakość i dostosowywanie się do zmian otoczenia	Wizerunek funkcjonalny kojarzony z wyższym standardem, lokale „tematyczne”
Strategia i kultura - jasno określone standardy przygotowywania potraw, wyższa jakość surowca	Na poziomie symbolicznym - utożsamianie żywnością o wyższej jakości, nie z konkretnymi potrawami
Zachowania i strategia- przywiązywanie uwagi do rozwijania kompetencji pracowników	Pierwsze skojarzenia dotyczące obsługi kelnerskiej, przełożenie na wszystkie wymiary wizerunku ze szczególnym naciskiem na warstwę osobową i symboliczną
Zachowania - wyższe oczekiwania w obszarze składowych oceny pracowniczej	Pozytywny wizerunek pracownika – spójny wizerunek osobowy restauracji jako kategorii
Symbolika - dbałość o detale, rozszerzony charakter otoczenia fizycznego przywiązywanie uwagi do estetyki	Bardzo silne atrybuty wizualne, homogeniczny i pozytywny wizerunek symboliczny oraz osobowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych CATI, 2012 (N=200) oraz badania własnych jakościowych 2011, 2013.

V. Wnioski i rekomendacje

5.1. Weryfikacja hipotez badawczych

Przeprowadzone dla potrzeb niniejszej pracy badania empiryczne o charakterze ilościowym i jakościowym wśród menedżerów lokali gastronomicznych i konsumentów pozwoliły na weryfikację hipotez badawczych przedstawionych w rozdziale 1.

Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstw w opinii menedżerów barów i restauracji różniło się istotnie we wszystkich badanych obszarach tożsamości, co potwierdza hipotezę **H1: Tożsamość barów i restauracji jest odmiennie zarządzana, zwłaszcza w obszarze symboliki, zachowań, komunikacji oraz strategii**. Opinie menedżerów barów i restauracji różniły się najbardziej w podejściu do zarządzania zachowaniami w przypadku oceny pracowniczej. Pracownicy restauracji byli charakteryzowani jako bardziej kompetentni, profesjonalni, empatyczni, o lepszej prezencji niż pracownicy barów. Różnice w obszarze zachowań dotyczyły szkolenia personelu w zakresie obowiązujących w lokalu standardów obsługi klientów oraz podziału obowiązków.

Różnice w zarządzaniu symboliką przedsiębiorstwa odnosiły się do każdego z elementów otoczenia fizycznego usługi. W największym stopniu podejście menedżerów obu analizowanych kategorii przedsiębiorstw różniło się w odniesieniu do elementów dekoracyjnych, estetyki i funkcjonalności wyposażenia oraz budowania atmosfery.

Menedżerowie restauracji w ramach zarządzania obszarem komunikacji, w większym stopniu niż menedżerowie barów, realizowali działania z zakresu komunikacji marketingowej. Wykorzystywano reklamę tradycyjną oraz deklarowano posiadanie strony internetowej.

W obszarze strategii przedsiębiorstwa, bary i restauracje różniły się w zakresie dostosowywania się do zmian otoczenia oraz standardów przygotowywania posiłków. Różnice były widoczne między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji w zależności od wielkości zatrudnienia. Wyniki badań ilościowych wskazywały, że właściciele lokali gastronomicznych powinni w większym stopniu skupiać uwagę na relacjach z dostawcami produktów żywnościowych. Za najważniejsze czynniki sukcesu uznano jakość oraz ceny. Menedżerowie barów i restauracji w stosunkowo niewielkim stopniu zgadzali się z potrzebą dostosowania do zmieniającego się otoczenia oraz posiadania planu działania na najbliższy rok. Wskazuje to na niski poziom myślenia strategicznego wśród kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach gastronomicznych w Polsce.

W obszarze zarządzania kulturą przedsiębiorstwa największe różnice między barami a restauracjami dotyczyły jakości surowców oraz standardów przygotowywania potraw. W barach, ze względu na węższy profil działalności, przywiązywano mniejszą wagę do podziału obowiązków między pracownikami, rzadziej też korzystano ze szkoleń zewnętrznych.

Reasumując, w obszarze zarządzania tożsamością największe różnice dotyczyły opinii menedżerów w zakresie symboliki, zaś najmniejsze - struktury przedsiębiorstwa gastronomicznego. Liczba pracowników, cena dania głównego i wysokość przychodów wpływały istotnie statystycznie na różnice między opiniami menedżerów barów i restauracji w obszarze zarządzania symboliką i komunikacją. Największe różnice we wszystkich obszarach zarządzania tożsamością wystąpiły między barami i restauracjami, cechującymi się mniejszymi przychodami. Oznacza to, że sytuacja finansowa przedsiębiorstw gastronomicznych determinuje szereg zmian w ich zarządzaniu, zaś charakter tych zmian jest odmienny w przypadku barów i restauracji o tej samej sytuacji finansowej. W barach i restauracjach odmiennie traktowano czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw. Menedżerowie barów zwracali uwagę na cenę, zaś kierownicy restauracji za ważne elementy uznali wystrój, lokalizację oraz jakość usługi.

Wyniki zrealizowanych w pracy badań konsumenckich pozwoliły na potwierdzenie hipotezy **H2: Wizerunek barów i restauracji jest zbliżony w warstwie funkcjonalnej, zaś największe różnice dotyczą atrybutów symbolicznych i osobowych.**

Podstawowa różnica między postrzeganiem wizerunków barów i restauracji wynika z mechanizmu opisu tych dwóch kategorii lokali i ich porównywania przez klientów. Taki sposób percepcji kategorii lokali, postrzeganych jako konkurujących, stanowi podstawę do stwierdzenia różnic w ich wizerunku. Drugim elementem potwierdzającym tę hipotezę jest kolejność oraz liczba informacji, które konsumenci podawali w opisie obu kategorii. W przypadku barów,

w pierwszej kolejności pojawiały się informacje dotyczące wizerunku funkcjonalnego. Przy ocenie charakterystyki restauracji, konsumenci najpierw brali pod uwagę informacje z obszaru wizerunku symbolicznego wpływającego na wizerunek kategorii.

Wizerunek barów i restauracji jest odmienny na każdym poziomie percepcji. W obszarze wizerunku funkcjonalnego, bary i restauracje opisywano nie tylko przez pryzmat odmiennego asortymentu. Restauracje charakteryzowano w kontekście standardu żywności. Podstawą odróżnienia baru od restauracji był model obsługi. W obszarze symbolicznym wizerunku, różnica pogłębiała się. Wizerunek barów był związany głównie z jakością obsługi, zaś wizerunek restauracji nawiązywał do symboliki, doświadczeń i motywów konsumentów. Atrybuty wizerunku tych dwóch kategorii lokali należały do odmiennych grup semantycznych. Bary kojarzyły się z konkretnymi grupami potraw oraz samoobsługą, zaś atrybuty restauracji nawiązywały przede wszystkim do otoczenia fizycznego i jakości usługi. Wizerunek osobowy obu kategorii różnił się na poziomie ich specyfiki, najważniejsza różnica dotyczyła stosunku emocjonalnego do każdej kategorii. W świetle badań własnych, bary stanowiły kategorię bliższą uczestnikom badania. Wizerunek osobowy restauracji, mimo cech pozytywnych, ujawnił cechy świadczące o dystansie emocjonalnym w relacji do tej kategorii.

Na podstawie wyników wszystkich przeprowadzonych badań można stwierdzić, że główna hipoteza **H3: Odmienny sposób zarządzania tożsamością barów i restauracji, w szczególności w obszarze symboliki i zachowań, implikuje wizerunek tych kategorii przedsiębiorstw i określa różnice w rodzaju i liczbie atrybutów tego wizerunku** jest prawdziwa.

W pracy udało się zidentyfikować wyróżniki oraz atrybuty wizerunku i tożsamości. W przypadku barów, dwa z czterech wyróżników tożsamości są elementami strategii; restauracje odwołują się do licznych wyróżników z obszaru zachowań.

W przypadku badanych lokali gastronomicznych stwierdzono różnice w analizowanych obszarach zarządzania; znalazły odzwierciedlenie we wszystkich wymiarach wizerunku. Niespójna tożsamość kategorii barów, głównie ze względu na liczbę pracowników i sytuację finansową, znalazła odzwierciedlenie w niespójnym wizerunku tej kategorii. Pozwoliło to stwierdzić, że w przypadku rynku usług gastronomicznych, niespójna tożsamość kategorii generuje niespójny wizerunek, zaś spójna tożsamość powoduje wytworzenie spójnego wizerunku kategorii. Przyczyną takiego zjawiska może być zróżnicowanie wizerunku wskutek występowania w kategorii barów licznych subkategorii o specyficznych elementach zarządzania tożsamością, z których każda posiada odrębny wizerunek. Jednocześnie nie występuje dominująca subkategoria barów generująca w sposób jednoznaczny spójny wizerunek całej kategorii. W przypadku restauracji, mimo bardziej złożonego modelu prowadzenia działalności, tożsamość jest bardziej spójna. Wizerunek restauracji jest w głównej mierze konsekwencją wizerunku restauracji o podwyższonym standar-

dzie. Restauracje *fine dining* i premium stanowią najbardziej wyróżniającą się kategorię restauracji, a ich atrybuty wizerunku kreują wyróżniki percepcji całej kategorii tych lokali.

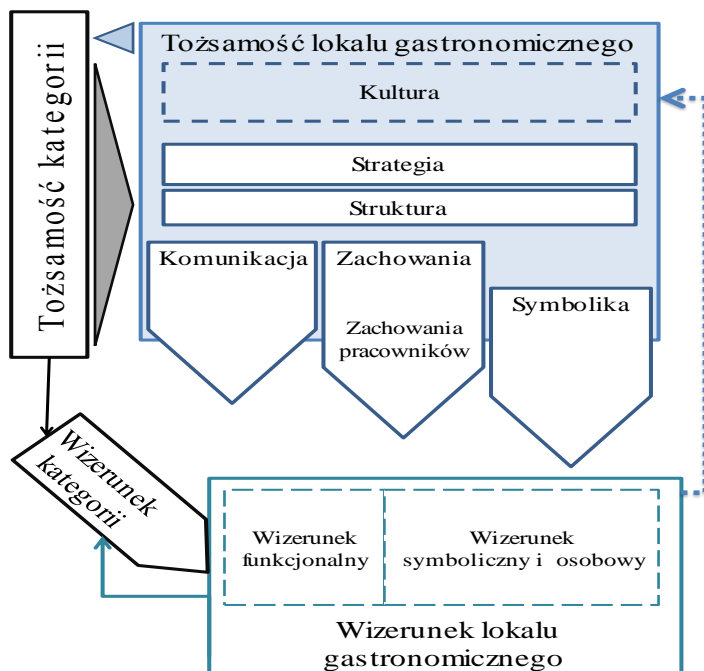
Zależność między tożsamością przedsiębiorstw gastronomicznych i ich wizerunkiem jest najlepiej widoczna przy analizowaniu obszaru symboliki przedsiębiorstwa oraz jej konsekwencji dla wizerunku. Uzyskane wyniki wskazują, że w przypadku barów i restauracji największy bezpośredni wpływ na powstawanie wizerunku ma symbolika przedsiębiorstwa.

Za drugi ważny element wpływający na powstawanie wizerunku lokali gastronomicznych należy uznać zachowania pracowników. Natomiast elementem, który w sposób pośredni najsilniej wpływa na wizerunek, jest strategia przedsiębiorstwa. Nie podlega bezpośredniej percepcji przez konsumentów, a jej efekty, dotyczące m.in. modelu biznesowego, oferty produktowej, rodzaju obsługi, standardów jakości, poziomu cen, wpływają na atrybuty wizerunku przedsiębiorstwa w obszarze funkcjonalnym.

5.2. Model zależności tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw gastronomicznych

Uzyskane wyniki pozwoliły na opracowanie modelu zależności między tożsamością przedsiębiorstwa, a jego wizerunkiem dla przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych, który został przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Model zależności między tożsamością a wizerunkiem przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych.



Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model zakłada, że rdzeniem tożsamości lokalu gastronomicznego jest kultura organizacyjna, integrująca pozostałe obszary tożsamości. Elementami wewnętrznymi w stosunku do otoczenia są struktura i strategia, zaś najbardziej zewnętrzne elementy stanowią komunikacja, zachowania oraz symbolika przedsiębiorstwa. Na cechy tożsamości lokalu gastronomicznego duży wpływ ma tożsamość kategorii przedsiębiorstw; jednocześnie tożsamość poszczególnych przedsiębiorstw tworzy tożsamość całej kategorii wyodrębnionej na rynku usług gastronomicznych. Ze względu na duże rozdrobnienie tego subsektora, tożsamość pojedynczych przedsiębiorstw ma niewielki wpływ na tożsamość kategorii; jedynie duże sieci gastronomiczne oddziałują na nią w większym stopniu. W największym stopniu na wizerunek lokalu gastronomicznego wpływa symbolika, jako składowa tożsamości, ze szczególnym naciskiem na otoczenie fizyczne w obszarze symbolicznym i osobowym. Zachowania pracowników są drugim elementem tożsamości najsilniej wpływającym na wizerunek przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach. Ostatni element o bezpośrednim wpływie na wizerunek stanowi komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tożsamość kategorii przedsiębiorstw generuje wizerunek kategorii, który w przypadku lokali gastronomicznych obecnych krótko na rynku wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa w warstwie funkcjonalnej, symbolicznej i osobowej. Istnieje sprzężenie zwrotne między wizerunkiem a tożsamością. Dokonywanie zmian wizerunku przez „lifting tożsamości” powinno się zaczynać się od weryfikacji rdzenia elementów wizerunku.

Zaproponowany model może stanowić podstawę do prowadzenia badań z obszaru tożsamości na innych rynkach usług konsumenckich. Rosnąca rola serwicyzacji w codziennym życiu sprawia, że ważnym obszarem rozwoju gospodarczego są usługi, warto określić analogię między usługami gastronomicznymi a innymi usługami. Można przypuszczać, że będzie wzrastało zainteresowanie przedsiębiorców narzędziami pozwalającymi na kompleksowe planowanie oraz kontrolowanie procesów zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także zarządzania jego tożsamością. W przypadku niematerialnego charakteru usług, proces ten nabiera szczególnego znaczenia.

5.3. Zalecenia i rekomendacje dla menedżerów

Zaprezentowane w pracy wyniki pozwoliły sformułować praktyczne rekomendacje dla zarządzających i właścicieli lokali gastronomicznych. W obszarze zarządzania lokalem gastronomicznym, źródło sukcesu stanowią przede wszystkim działania prowadzące do osiągnięcia spójności oraz autentyzmu w obszarze tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa.

Spójność powinna przejawiać się w wewnętrznej integralności wszystkich elementów tożsamości lokalu gastronomicznego. Misja, profil lokalu, personel i jego zachowania, wygląd lokalu, rodzaj oferowanych potraw, standard ich przyrządzania, poziom cen oraz inne elementy lokalu gastronomicznego powinny posiadać wspólny charakter pozwalający na wyróżnienie się na

konkurencyjnym rynku. Świadomość roli pierwszego wrażenia, wynikającego z percepcji wystroju, zachowania personelu, oferty gastronomicznej, weryfikuje oczekiwania klienta. Ważne jest projektowanie lokali gastronomicznych o profilu wewnętrznie integralnym. Osiągnięcie wewnętrznej spójności przestrzennej i wystroju przyczynia się do autentyczności lokalu gastronomicznego. W dłuższej perspektywie czasowej elementem pozwalającym na utrzymanie spójności tożsamości przedsiębiorstwa jest określenie standardów zarządzania. Menedżerowie barów powinni określić głównie standardy przygotowywania potraw, obsługi klienta oraz standardy związane z przestrzeganiem bezpieczeństwa i jakości żywności. Menedżerowie restauracji powinni stworzyć szczegółowe standardy w przypadku w/w obszarów oraz dodatkowo poszerzyć je o standardy związane m.in z dbałością o wystrój, wygląd i atmosferę lokalu gastronomicznego oraz usługi dodatkowe.

Menedżerowie/właściciele lokali gastronomicznych powinni dążyć do poznania preferencji konsumentów. Należy zwrócić uwagę na jakość i bezpieczeństwo żywności, czystość i ogólną estetykę lokalu gastronomicznego oraz unifikację procesu świadczenia usług w kontekście postaw konsumentów, tj.: syndrom braku zaufania, pragnienie luksusu czy paradoks sieci. Menedżerowie powinni dążyć do ograniczenia efektu braku zaufania klientów do świadczonych usług. Postawa konsumenta „pragnienie luksusu” powinna być elementem wykorzystywanym w strategii restauracji, w szczególności o podwyższonym standardzie. Paradoks sieci pokazuje, że dla klientów ważny jest standardowy, zunifikowany jakościowo, bezpieczny produkt, pozostałe elementy obsługi powinny mieć charakter spersonalizowany w obrębie przyjętego standardu.

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że prowadząc lokal gastronomiczny, należący do określonej kategorii placówek, przejmują atrybuty wizerunku subkategorii, a nawet kategorii. Przed otwarciem nowego lokalu lub przed dokonaniem zmian tożsamości („liftingu tożsamości”) powinni poznać specyfikę subkategorii.

Na podstawie przedstawionych badań stworzono narzędzie badawcze do oceny zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego. Składa się ze skali oceny z instrukcją oraz tabeli z parametrami oceny zarządzania lokalem gastronomicznymi (tab. 11 i 12).

Na potrzeby praktycznego wykorzystania narzędzia, połączono w jeden obszar „osobowość” – kulturę, strategię oraz strukturę, drugi obszar stanowią „komunikacja” i „zachowania”, zaś ostatni to „symbolika”. Poziomy referencyjne dla narzędzia zostały oszacowane na podstawie średnich wartości wskaźników uzyskiwanych przez bary i restauracje, które odnotowały wzrost przychodów. Dodatkowe zalecenie stanowi wprowadzenie zmian dotyczących czynników, które uzyskały odpowiedzi poniżej 3. Oznacza to, że obszar ten nie jest prawidłowo zarządzany.

Tabela 11. Skala do diagnozy poziomu zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.

<p>Proszę ustosunkować się, na ile Pan(i) zgadza się z poniższymi kwestiami. Proszę posłużyć się skalą, gdzie 1 oznacza - zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej nie zgadzam się, 3- ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 4- raczej się zgadzam, a 5- zdecydowanie się zgadzam</p>	
<i>Obszar zarządzania lokalem gastronomicznym</i>	
<i>Osobowość</i>	
1. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów ze świeżych i wysokiej jakości surowców	
2. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów	
3. Posiadamy określony plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok	
4. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw	
5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firm	
6. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia	
7. Oferujemy potrawy i napoje o odpowiednim stosunku jakości do ceny	
8. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych	
9. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	
<i>Komunikacja i zachowania</i>	
1. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami	
2. Przywiązujemy wagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami	
3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw	
4. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa	
5. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	
6. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta	
7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej przedsiębiorstwa	
8. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są kompetentni	
9. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są profesjonalni	
10. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są empatyczni	
11. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są punktualni	
12. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu posiadają dobrą prezencję	
13. Stosujemy działania zachęcające do korzystania z naszych usług w formie promocji cenowych, kart zniżkowych lub bonów rabatowych	
14. Posiadamy własną stronę internetową, profil na portalach społecznościowych lub branżowych	
<i>Symbolika</i>	
1. Przywiązujemy wagę do estetyki podawania potraw i napojów	
2. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd	
3. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne	
4. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej	
5. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.	
6. Przywiązujemy wagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia	
7. Przywiązujemy wagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki	
8. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.	
9. Wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Parametry i wartości poziomów dla oceny zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.

Proszę zsumować wartości odpowiedzi dla trzech obszarów osobowości, zachowań i komunikacji oraz symbolik a następnie policzyć średnią dla każdego z nich			
Obszar	Średnia	Wartości zalecane dla barów	Wartości zalecane dla restauracji
Osobowość	Suma/9 =	4,2 i więcej	4,5 i więcej
Zachowania i komunikacja	Suma/14 =	4,3 i więcej	4,5 i więcej
Symbolika	Suma/9 =	3,5 i więcej	4,2 i więcej

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, właściciele/ menedżerowie/kierownicy lokali/przedsiębiorstw gastronomicznych powinni:

1. W sposób planowy i przemyślany projektować tożsamość lokali gastronomicznych, dążąc do spójności (integralności) i autentyzmu, co pozwoli kreować ich pozytywny wizerunek.
2. Jednoznacznie określić standardy zarządzania oraz procedury ich realizacji. Długofalowe przestrzeganie standardów przyczynia się do umocnienia spójności tożsamości lokalu gastronomicznego i większej skuteczności w kształtowaniu wizerunku.
3. Opracować i wprowadzić zasady zarządzania strategicznego w dłuższym okresie bazując na relacjach z dostawcami i prowadząc działania o charakterze marketingowym.
4. Dążyć do jak najlepszego poznania oczekiwań potencjalnych klientów. Systematyczne badanie oczekiwań i satysfakcji klientów powinno stać się obszarem zainteresowania menedżerów lokali gastronomicznych. Jednocześnie, w zależności od profilu lokalu gastronomicznego, postawy klientów podlegają wpływom różnych mechanizmów psychologicznych; a umiejętność korzystania z nich wpływa na satysfakcję i lojalność klientów danego lokalu gastronomicznego.
5. W sposób przemyślany wybierać profil lokalu gastronomicznego, gdyż na tożsamość i wizerunek lokalu w dużym stopniu oddziałuje tożsamość i wizerunek lokali w danej kategorii i danego segmentu rynku usług gastronomicznych.
6. Systematycznie kontrolować i weryfikować sposób zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego. Pozwoli to na usprawnienie sposobu zarządzania lokalem gastronomicznym, a w konsekwencji na świadczenie usług o stałej jakości o spójnym wizerunku.

5.4. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz można sformułować następujące wnioski:

1. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji jest odmienne. Różnice te są największe w obszarze symboliki, najmniejsze zaś - w obszarze struktury tych przedsiębiorstw. Niespójna tożsamość lokali na rynku usług gastronomicznych generuje ich niespójny wizerunek, zaś spójna tożsamość determinuje powstawanie spójnego wizerunku kategorii.
2. Sytuacja finansowa lokalu gastronomicznego wpływa na zmianę jego sposobu zarządzania. Pogarszająca się sytuacja finansowa implikuje powiększenie różnic w zarządzaniu tożsamością barów i restauracji.
3. Kategoria barów nie posiada spójnego wizerunku, obejmuje liczne subkategorie lokali o suwerennym wizerunku. Za wyróżniki wizerunku barów należy uznać samoobsługowy charakter organizacji usługi oraz wąski profil oferty gastronomicznej.
4. Kategoria restauracji posiada spójny wizerunek, będący w dużej mierze konsekwencją wizerunku lokali typu premium, co skutkuje atrybutami wizerunku nawiązującymi głównie do wystroju i profesjonalnej obsługi kelnerskiej.
5. Największy wpływ na kształtowanie wizerunku barów i restauracji ma symbolika przedsiębiorstwa, najszybciej dostrzegana i podlegająca percepcji konsumentów. Strategia przedsiębiorstwa, w sposób pośredni, niepodlegający bezpośredniej percepcji klientów, wpływa na tworzenie atrybutów wizerunku przedsiębiorstwa w obszarze funkcjonalnym.

Podsumowując należy stwierdzić, że zarządzanie tożsamością barów i restauracji różni się istotnie, co implikuje odmienny wizerunek tych kategorii lokali gastronomicznych. W pracy starano się przedstawić nowe spojrzenie na zarządzanie lokalem gastronomicznym z uwzględnieniem tożsamości przedsiębiorstwa. Podjęto próbę określenia zależności między tożsamością i wizerunkiem przedsiębiorstwa na przykładzie rynku usług gastronomicznych. Zatem rozprawa niniejsza może stać się podstawą do podjęcia dalszych badań z zakresu zarządzania tożsamością przedsiębiorstw usługowych w kontekście kształtowania wizerunku w zmiennym otoczeniu rynkowym.