

DÖRNYEI Krisztina Rita – BAUER András

## A SZERVEZETI IDENTITÁS MEGHATÁROZÁSA, ELEMELI ÉS MENEDZSELÉSE

Jelen cikk a szervezeti identitás különböző tudományos értelmezéseit, elemeit mutatja be és kapcsolja össze a gyakorlattal. A szerzők értelmezése szerint a szervezeti identitás nem azonos a köznyelvben elterjedt arculattal (sem image-zsal), hanem egy holisztikus, menedzsment-szakirodalmakon átívelő fogalomként értelmezhető, mely a külső tényezők hatására a szervezeti kultúra és a szervezeti stratégia alapján alakítható ki. A szervezeti identitás három alkotóelem-csoportból áll (nevezhetjük ezt identitásmixnek is): a munkáltatói márkázásból, az integrált marketingkommunikációból és a vizuális identitásból. Mivel a változó környezet szükségessé teszi, a szervezeti identitás menedzselése egy véget nem érő „spirálfolyamat”, mely a felmérés, a meghatározás, a bevezetés és értékelés szakaszok ismétléséből áll addig, amíg az ideális identitás ki nem alakul. Melyet talán soha nem ér el a vállalat.

**Kulcsszavak:** szervezeti identitás, image, arculat, munkáltatói márkázás, vállalati személyiség, identitásmenedzsment, integrált marketingkommunikáció

Az emberekhez hasonlóan a szervezetek is önálló entitásként, önértékeléssel, jellegzetességekkel, bizonyos tulajdonságok halmazával és értékekkel rendelkeznek. Önálló identitásuk van, aminek létjogosultsága onnan eredeztethető, hogy a szervezeteket külön entitásnak tekinthetjük, célokkal, tervekkel, személyiségjegyekkel (Melewar – Jenkins, 2002; Moingeon – Ramanantsoa, 1997). Szervezeti identitásról azóta beszélhetünk, mióta a különböző árucikkek gyártói először termékeik, majd később cégük azonosítása érdekében elkezdtek különböző jelzéseket, betűket, betűképeket használni. A management-szakirodalomban azonban viszonylag friss a téma komplex tárgyalása, elsőként az 1960-as évek óta, de intenzíven a '90-es évek eleje óta foglalkoznak kiemelten a szervezeti identitással. A téma létjogosultsága mára mind az üzleti életben, mind az akadémiában elfogadott, amit alátámaszt az is, hogy a témát nemzetközi folyóiratok a pszichológia, a stratégia, a menedzsment, a marketing és a kommunikáció területéről intenzíven vizsgálják, valamint indítanak a témában kurzusokat, továbbképzéseket (Balmer, 2001).

Jelen cikk célja, hogy a szervezeti identitás (*organizational identity*) fogalmát egyértelműsítse, elkülönítve

az image-tól és arculattól. A cikk az identitás témájának újfajta bemutatására vállalkozik, egyfajta összegző munka, mely szakterületeken átívelő fókusszal a fogalom holisztikus értelmezését mutatja be. A cikk alapfeltevése, hogy szervezeteknél nemcsak egy részterület (marketingkommunikáció vagy humán osztály) felelős a vállalati identitás kialakításáért, hanem a siker érdekében a vállalati folyamatokat együttesen kell vizsgálni.

A szervezeti identitás holisztikus vizsgálatának aktualitását az adja, hogy a gazdasági válság, a kommunikációs csatornák telítődése, a kommunikációs zaj erősödése miatt a szervezeti önkép és annak kommunikációja, szerepe napjainkban felértékelődött. A szervezeteknek a nehezebb időkben világosabban kell látniuk, hogy mit képviselnek, hova tartanak, és azt hogyan, milyen kommunikációs eszközök segítségével tudják elérni. A bizonytalan és erősödő versenykörnyezetben – főleg olyan iparágakban, ahol a kommunikációra különösen érzékenyek a vállalat érintettjei – a szervezeti identitás megfelelő menedzselése egyfajta mankót jelenthet a sikeres működéshez. Az identitás holisztikus megközelítése és a szemléletek integrálása versenyelőnyt ad a szervezeteknek és hozzájárul a piaci

sikerhez, így a téma a hazai menedzsment-szakirodalom számára is nagy jelentőséggel bír.

A cikk felépítése a következő: először az identitás fogalmi fejlődésének ismertetése következik, amit a szervezeti identitás legfontosabb részeinek rendszerezése követ. Ezután a szervezeti identitás menedzselésének modelljeit tárja az olvasó elé, mely a kialakult image finomításának, megváltoztatásának lehetőségét mutatja be.

emellett a grafikus design (Schmidt, 1995; Baker – Balmer, 1997; Chajet – Schachtman, 1998), a szervezeti magatartás (Albert – Whetten, 1985; Mael – Ashforth, 1992), a pszichológia (Bromley, 1993) és a stratégia (Gray – Smeltzer, 1985; Marwick – Fill, 1997; Steidl – Emory, 1997) is rendelkezik átfogó munkákkal a témakörben. (A kapcsolódó fogalmak kifejtéséért lásd az 1. táblát)

1. táblázat

**Az identitáshoz kapcsolódó fogalmak**

Fogalom	Megválaszolendő kérdés	Magyarázat
<b>Corporate identity</b>	<i>Mik vagyunk?</i>	Komplex fogalom, együtt kezeli az üzletmenet/stratégia/ teljesítmény/történet témaköröket, valamint a vállalat kifelé irányuló kommunikációját és a szervezeti magatartás területeket is.
<b>Corporate image</b>	<i>Milyen a vállalat jelenlegi észlelése?</i>	Külső egyén, szervezet által alkotott aktuális kép a vállalatról.
<b>Organisational identity (corporate personality)</b>	<i>Kik vagyunk?</i>	Az alá- és fölérendelt szubkultúrák egyvelegét vizsgálja a szervezeten belül, ami lehet az alkalmazottak kapcsolata a szervezeti identitással, vagy a professzionális, kulturális identitások vizsgálata.
<b>Visual identity (visual identification system)</b>	<i>Milyen szimbólumokkal és azonosító jegyekkel rendelkezünk?</i>	A vállalat vizuális és verbális kommunikációjának meghatározása, aminek lehet kapcsolata az aktuális stratégiával.
<b>(Total) Corporate communication</b>	<i>Integrált módon kezeljük a kommunikációt?</i>	A szervezeti kommunikáció részterületei összekapcsolódásának mértékét határozza meg.
<b>Corporate reputation</b>	<i>Milyen megkülönböztető tulajdonságai vannak a szervezetnek?</i>	Külső egyén, szervezet által alkotott hosszú távú kép a vállalatról.
<b>Corporate brand</b>	<i>Mi a márka által kommunikált ígéret?</i>	Egyfajta marketinges ígéret a fogyasztók felé.

Forrás: Balmer (2001) alapján saját szerkesztés

**A multidiszciplináris szervezeti identitás**

A szakirodalomban az identitás számtalan értelmezésével találkozhatunk, sajnos egységeset eddig nem sikerült a kutatóknak kialakítaniuk (Braun, 2013). A multidiszciplinaritásból adódóan emellett, hogy számos szorosan kapcsolódó területet lehet idesorolni, több párhuzamos megnevezés és definíció is létezik (Balmer, 2001). Az identitáshoz hasonlóan definiálják sokszor a vállalati arculatot vagy image-t (*corporate image*; Grunig, 1993), vállalati hírnevet (*corporate reputation*; Fombrun – Van Riel, 1997), vállalati személyiséget (*corporate personality*; Olins, 1978). Emellett a diszciplínák sokszor kisajátítják az identitást, és egy alárendelt egységként kezelik például a marketing (Abratt, 1989), azon belül a vállalati márka (*corporate brand*; MaCrae, 1999), az üzleti és vállalati kommunikáció (*corporate communication*; Cheney – Christensen, 1999; Van Riel, 1995; Balmer – Gray, 1999) és a PR (Grunig, 1993) területén. De

Mára a téma tudományterületek általi kisajátítása leegyszerűsítő és meghaladottnak számít, s a multidiszciplináris-holisztikus megközelítés inkább elfogadott a szakirodalomban. Ugyanis egyes részterületek (legyen az integrált marketingkommunikáció vagy más) nem birtokolhatnak kizárólagosan egy stratégiai jelentőségű területet. A szervezeti identitást a szervezet teljes egészének együttesen kell kialakítania, majd menedzselnie, ugyanis az identitás stratégiai kérdéssé történő emelése nemcsak a szervezet belső, hanem külső érintettjeinek is érdeke.

Ennek ellenére az üzleti életben sokszor érezhető az identitással kapcsolatban bizonyos területek túlsúlya (a marketingkommunikációs dominancia a leggyakoribb, amit az is táplál, hogy a vizuális arculat kialakítását gyakran a marketingosztály koordinálja). Emellett a téma leírására leggyakrabban használt fogalom az arculat vagy image/írázs, és sajnos sokszor az identitást a grafikus és vizuális elemek meglétével azonosítják, azoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítva, hiszen azok nyilvánvaló és egyértelmű megjelenítői az identitásnak (van den Bosch – de Jong – Elving, 2006).

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

## Az identitás és image összefüggései, valamint értelmezései

A vállalatról kialakult kép tisztázásakor alapvetően két nagy fogalomcsoportot kell megkülönböztetnünk egymástól: a szervezeti identitást és az image-t. Az elkülönítés szükségessége vállalati szinten már a '80-as évek végén felmerült. Abratt (1989) az identitás és az image kapcsolatának elemzésekor az identitást a vállalati személyiségtől tette függővé, ami értelmezésük szerint a vállalati filozófia és misszió, valamint a stratégia alapján alakul ki. Az image az identitás következményeképpen keletkezik, ami mindössze egy felület, melyet az érintettek látnak. Vagyis *a kialakulás módja szerint megkülönböztethetünk szervezeti oldalról tudatosan formált identitást és annak következményeképpen kialakult, spontán módon alakuló image-t is* (Szeles, 2001).

A fenti elképzeléssel összhangban az *image-t a szervezetről az érintettekben kialakult benyomások összességéként értelmezzük*. A szakirodalom alapvetően tárgya szerint társadalmi, politikai reálfolyamatok szempontjából négy image-fajtát különböztet meg: a termék-/szolgáltatás-, márkakép-/védjegy-, vállalat-/szervezet- és személy-image-t (Szeles, 2001). Az image nemcsak profitorientált vállalatok esetében ér-

telmezhető, önálló image-a a nonprofit cégeknek, a vállalaton belüli egységeknek és a vállalaton átvélő szervezeteknek, szövetségeknek, sőt az iparágaknak is lehet. Éppen ezért nevezzük inkább szervezeti, mint vállalati image-nak. Az image egy adottság, mivel az érintettek által a szervezetekről alkotott kép a piaci szereplést befolyásolja, így kihatással van a jövedelmezőségre is.

Mivel az image sokszor káros lehet a vállalatra nézve (például nem feltétlenül az intézményi célok irányában dolgozik), ezért ismerni kell, és lehetőség szerint tudatosan változtatni rajta, ekkor már identitásnak nevezzük. A szervezeti *identitás ugyanis a szervezeten belüli olyan stratégiai irányítást, cselekvési tervet, majd intézkedések összességét jelenti, amely a cég image-ának alakítását, építését célozza*.

Az identitás holisztikus és multidiszciplináris jellegének megértéséhez annak típusait érdemes megvizsgálni, a jelenlegi – holisztikus – értelmezéséhez vezető fejlődés ugyanis szakaszokra osztható. Megkülönböztethetjük a tulajdonos, a márka, a design és a vállalat által meghatározott identitást, valamint iránya szerint stratégiába integrált, profitorientált és fenntartható identitást különíthetünk el (Stuart, 2011). Az identitás tipizálását a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

### Különböző identitástípusok

Identitás megnevezése	Magyarázat
<b>Kialakulását meghatározó szerint</b>	
<b>Tulajdonosi identitás</b>	A cég vagy vállalat tulajdonosa, alapítója határozta meg, hogy milyen legyen a szervezet stílusa, milyen filozófiát kövessen, és milyen célkitűzései legyenek. Az identitás sokszor magát a tulajdonos személyiségét, értékrendjét jelenti. Ez a felfogás azzal a veszéllyel jár, hogy az identitás elvesztheti a körvonalait, ahogyan a szervezet növekedik.
<b>Márkaidentitás</b>	Sokszor a gyártó és a márkája szinonimaként használható, ha mindössze egy termék jelenti a vállalat identitását. Ez a fajta identitás könnyen menedzselhető, azonban szintén a növekedés gátja lehet.
<b>„Ernyő” identitás</b>	Az egyes márkák felett megjelennek a vállalatok is saját személyiségjegyekkel és identitással, és több információt szolgáltatnak a vállalatról magáról, ezzel a márkákkal kialakított képet megváltoztatni, befolyásolni, egységes irányba terelni próbálják.
<b>Designidentitás</b>	A vállalati identitás alapja sokszor a design és formatervezés, ami sokszor elegendőnek bizonyul ahhoz, hogy fennmaradjon a vállalat azonossága.
<b>Iránya szerint</b>	
<b>Stratégiai identitás</b>	Amikor megjelenik a vállalati stratégiai gondolkodás szükségése, akkor egészében vizsgálják a vállalat fejlesztését, hogy a fogyasztók fejében a szervezetről kialakult képet összhangba hozzák a vállalat saját önképével.
<b>Profitorientált identitás</b>	A vállalatvezetés körében egyre inkább előtérbe kerül az identitás kialakításakor a megtérülés fontossága. Az identitás nem magának való fogalom, hanem egyben a pénz és az energia megtérüléséért is felelős stratégiai eszköz.
<b>Fenntartható identitás</b>	Az elmúlt évben felerősödtek a fenntarthatóság és etikus magatartás gondolatai, így megjelent egy olyan törekvés, amely a környezeti erőforrásokkal való összhangot célozza meg. Az identitás kialakításával a fenntarthatóság a szervezet alapvető értéke lett, és az identitás kialakításakor a rövid táv helyett a hosszú távú fennmaradást célozzák meg.

Forrás: saját szerkesztés

Az identitásnak összetett jellege alapján több értelmezési csoportja létezik. Whetten és Godfrey (1998) a funkcionalista, az interpretatív és a posztmodern megközelítéseket különbözteti meg. A funkcionalista hozzáállás az üzleti identitást szociális tényként kezeli, melynek következménye, hogy az megfigyelhető, kialakítható és kezelhető. Az interpretatív megközelítés szerint az üzleti identitás lényege az érintettek vállalat-hoz való kapcsolatának megértésében zajlik, hogy azok hogyan értelmezik önmagukat a vállalaton belül és kívül. Végül a posztmodern megközelítés inkább a fogalom komplexitására, mint egyszerűségére összpontosít, és az identitást a szervezet tagjainak bonyolult önismerteti perspektíváinak összességeként határozza meg.

Balmer és Soenen (1999) alapján az identitás lehet egy vállalati/intézményi filozófia, amit a vállalat magáénak tekint. Amennyiben üzleti filozófiaként definiáljuk, annak részeit is ismerni kell. A szerzők szerint az identitásnak lelke (*soul*) van, ami a szervezeten belüli szubjektív elemeket jelenti, mint például az egyének által vallott értékek. Emellett értelme (*mind*) is van, ami az egységes döntés által meghatározott elemeket foglalja magába, mint például a víziót, a stratégiát. Végül a hangja (*voice*) az, amit kifelé és befelé kommunikál a vállalat.

### A szervezeti identitás rendszerszemléletű értelmezései és az identitásmix

Balmes és Soenen (1999) egyszerű lelke-értelme-hangja felosztásán kívül a menezsment-szakirodalomban az identitásnak sokféle rendszerező értelmezésével találkozhatunk (Alessandri, 2001; Birkigt – Stadler, 1986; Abratt, 1989; Schmidt, 1995; Van Riel – Balmer, 1997; Melewar – Karaosmanoglu, 2006; Melewar – Jenkins, 2002). A szakirodalomban sokféleképpen meghatározták már részeit, azok egymással való összefüggéseit és a legfontosabb identitásra ható külső tényezőket. A következőkben e legfontosabb elméleteket tekintjük át, végül prezentáljuk saját értelmezésünket.

Birkigt és Stadler (1986) korai értelmezése szerint az identitás négy elemből áll, a személyiséget, a magatartást, a kommunikációt és a szimbolizmust foglalja magában, amire identitásmixként is szoktak utalni. Ennek a csoportosításnak az alapját a külső szereplők által megismerhető elemek adják, így ez a csoportosítás a belső értékeket még figyelmen kívül hagyja. Abratt (1989) szervezeti identitással foglalkozó modellje a vállalati személyiség és identitás elkülönítésén alapul, ahol a vállalati személyiség részlemei, mint például a vállalati filozófia és misszió, valamint a stratégia az, mely alapján a vállalat identitását meg lehet alkotni. A személyiség inkább a felülről irányítható fogalmakat

foglalja magában, míg az identitás az összetettebb fogalmakat és funkcionális feladatokat jelenti. Az elmélet alapján az identitás következményeképpen keletkezik az image, ami egy felület, melyet másik oldalról az érintettek befolyásolnak. A modell gyengesége, hogy az identitást a vállalat felülről jövő, parancsok alapján kialakuló részeként jellemzi, valamint az identitás számos részlemét nem nevesíti (pl. szervezeti magatartás stb.). Schmidt (1995) a mixet tovább finomítja, és behozza a vállalati kultúra, a vállalati magatartás, a piaci feltételek és stratégiák, a termékek és szolgáltatások, valamint a kommunikáció és design elemeit is, illetve az identitás menedzselésének lehetősége is megjelenik. Van Riel és Balmer (1997) a környezeti változások hatásaként látja az identitást, mely alapvetően a vállalat múltjából, a történelmi gyökerekből vezethető le. Eszerint amennyiben a múlttal tisztában vagyunk, akkor lehet a vállalati stratégiát megalkotni, és csak ezután következik a szervezeti identitásmix, vagyis a szimbólumok, a kommunikáció és a viselkedési normák megállapítása. Nem egy statikus állapotról beszélnek, hiszen az image (a szerzők reputációnak nevezik) a tükör, ami alapján a szervezeti identitást folyamatosan korrigálni kell. A modell már több tényezőt von be, az identitás részlemeit is megnevezi, valamint visszacsatolás is található a modellben. Melewar és Karaosmanoglu (2006) a különböző identitásrészeket már rendszerként építi fel, melyek egymásra is hatással vannak, tehát az identitást egy állandóan változó jelenségként határozzák meg.

A jelen összegző munka – a korábbi elméletekhez hasonlóan – a szervezeti identitást elkülöníti az image-tól. Míg az image az érintettek véleménye által moderáltan a szervezeti teljesítményt befolyásolja, az identitás a szervezet hatáskörébe tartozik, és önmaga által határozható meg. Az identitás rendszerszemléletű értelmezésekor elsőként a külső tényezőket kell beazonosítani, mint például az iparág jellegzetességei, a befolyásoló szubkultúrák és az országeredet-hatás, mely tényezők az identitásra magával és annak előzményeivel is kapcsolatban vannak. A szervezeten belül a szervezeti kultúra ismerete lehet az első számú kiindulási pont. Az identitás elválaszthatatlan a vállalati kultúrától, ugyanis annak látható (szokások, történetek, nyelvezet, szimbólumok) és láthatatlan jeleitől (értékek és előfeltevések), melyek közvetetten befolyásolják az identitást is. A szervezet alapítója, története, értékei és az alapján kialakítható szervezeti filozófia és vízió/misszió szintén fontos közvetett befolyásoló szereppel rendelkezik. Az ez alapján meghatározott szervezeti stratégia – ezen belül is a szervezeti felépítés, termék- és szolgáltatásstratégia, pozicionálási és differenciálási



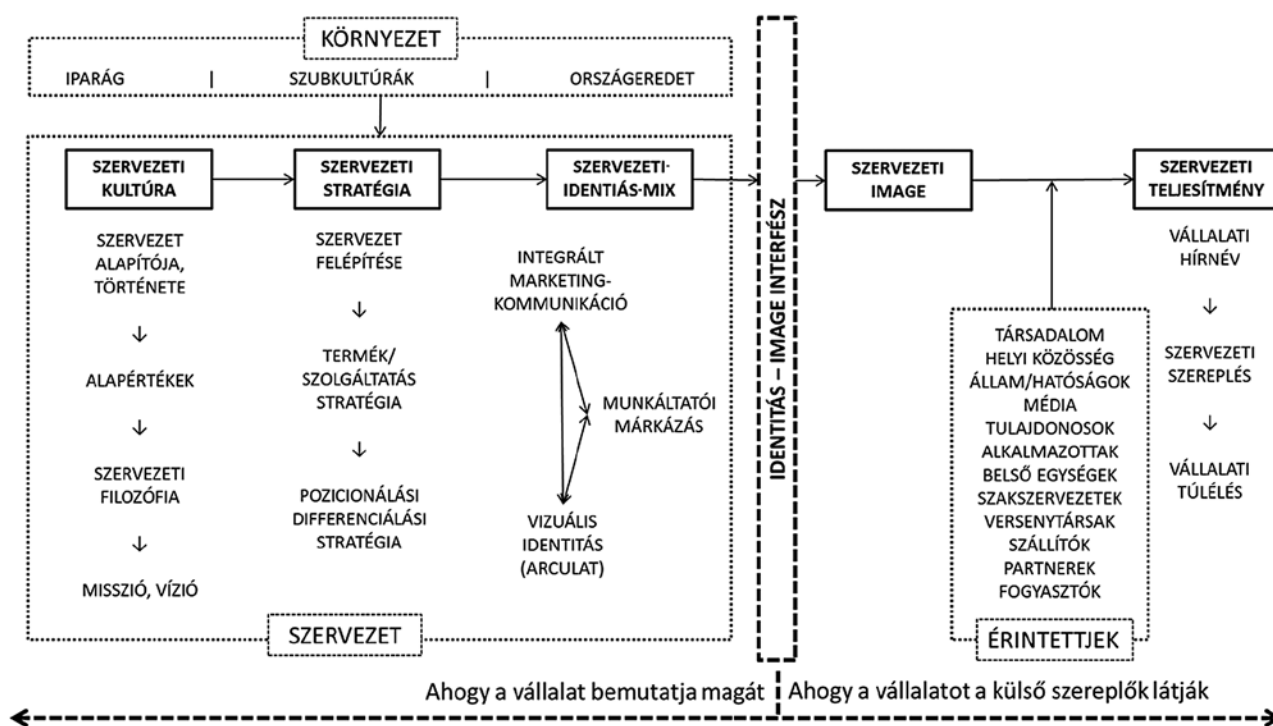
stratégia – már közvetlen kapcsolatban áll az identitással. Ezek jelentik az alapját az identitásmixnek, melyet alapvetően az integrált marketingkommunikáció (IMK), a szervezeti magatartás és a vizuális identitás határoz meg. Az identitásmix elemeit és rendszerszemléletű értelmezését az 1. ábra mutatja.

### Az integrált marketingkommunikáció

A második identitásmix-elem a kommunikáció, ami a sikeres és eredményes működés egyre fontosabb meghatározójává válik. Napjainkban egyre inkább a körültekintően átgondolt, tervezett és ellenőrzött kommunikációra való törekvés jellemzi a piaci szereplőket,

1. ábra

A szervezeti identitás rendszere



### A munkáltatói márkázás

A szervezetiidentitás-mix egyik részterülete a munkáltatói márkázás, vagyis a munkavállalók felé történő kommunikáció lényeges terület az identitás meghatározása szempontjából. A dolgozókkal való együttműködés szabályainak lefektetése, melyet munkáltatói márkázásnak (*employer branding*) is nevezünk, a szervezet törekvéseinek összessége a jelenlegi és potenciális alkalmazottak felé annak kommunikálására, hogy az egy kívánatos munkahely (Konig, 2008). A munkáltatói márkázás funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége, amelyet a szervezet mint munkaadó nyújt, és amelyekkel az alkalmazott a szervezetet azonosítja, így nyilvánvalóan az üzleti identitás részét képezi (Backhaus – Tikoo, 2004; van Mossevelde, 2010). A sikeres munkáltatói márkázás abban rejlik, hogy a vállalat mennyire tudja biztosítani, hogy munkavállalói és fogyasztói márkája összehangolt legyen, és mennyire tudja ezt beépíteni a hosszú és a rövid távú stratégiájába (Minchington, 2010).

és ennek a tudatosságnak a kulcsszavává az elmúlt évtizedben az integrált marketingkommunikáció (IMK) vált (Piskóti, 2009; Bernschütz, 2009). Az IMK feladata, hogy átfogja a teljes kommunikációs eszközrendszert, beleértve a saját, fizetett és szerzett médiában megjelenő kommunikációt (Horváth – Bauer, 2013) is. Vagyis kiterjed a termékkommunikáció (márka, termék, csomagolás, megjelenés, fogyasztás utáni érzés), az elosztás helye (vevőszolgálat, üzlettípus, részleg, választék, polcon való elhelyezés), az ár, az eladás-ösztönzés (direkt marketing), on-line és alternatív megjelenések területére. Ezenkívül az érintettekkel (a szakintézményekkel, hatóságokkal, konkurensokkal, médiával) való kommunikációt (PR) és a nehezen szabályozható megjelenéseket, mint például a vezérigazgató megjelenését és kijelentéseit is magában foglalja.

### A vizuális identitás

Végül a harmadik elem, a vizuális identitás a szervezeti identitás egyik legtöbbet kutatott része (van den

Bosch – de Jong – Elving, 2006). Ez a szervezet arculatának tartalmi és formai alapelveit tartalmazza, továbbá rögzíti az arculat formai oldalának, a designrendszernek használati előírásait, látványvilágát (Sándor, 2000). A kisarculat kiterjed a cég legfontosabb vizuális megjelenésére, szabályozza a logó (Henderson – Cote, 1998), a színhasználat és a tipográfia használatát. A nagyarculat tartalmazza a szervezet minden megjelenését a klasszikus felületeken kívül (pl. munkaruha, belsőépítészet, promóciós ajándékok, táblák) és a digitális jelenlét koordinálását. Az arculat által meghatározásra kerülnek az egyes elemek felhasználható és nem felhasználható megjelenítési formái, rögzítésre kerülnek a szervezet színei, betűtípusai, arányai a logótól, az autókon való megjelenítésen át a reklámplakátokig (Dörnyei, 2013).

### Az identitás menedzselése

Amennyiben a szervezeti image nem megfelelő, vagy egyéb külső tényezők miatt szükséges az image megváltoztatása, akkor célzottan kialakítható a szervezeti identitás, amit identitásmenedzsmentnek is nevezhetünk (Dörnyei, 2013). Az identitás tudatos megváltoztatása sok esetben a társadalmi/kulturális változásokra történő stratégiai reakció miatt szükséges. A szervezetek szerepe megváltozik, jelentésük, jelenük, létezésük és feladataik átalakulnak, kibővülnek, ami változásra fel kell készülni, az ezzel kapcsolatos szervezeti választ az intézményi identitásban az érintettek számára meg kell jeleníteni.

Az identitásváltás, vagyis menedzselés során számtalan ok állhat a háttérben (Balmer, 1995). A legáltalánosabb cél a pozitív image kialakítása, de emellett manapság a vállalat kedvező megítélése, fennmaradása, túlélése és profitabilitása sem elhanyagolható. Ritkább indok lehet egy olyan kép kialakítása, ami egybeesik a vállalat világképével. Sokszor szükség van egy jól elhatárolható egyéniség kialakítására, mely az erősen versengő piaci környezet miatt szükséges. Az egyre több fronton és eszközzel kommunikálni kénytelen szervezet számára elengedhetetlen a koherens vállalati kommunikáció, melynek alapjául szolgálhat az egységes identitás. De nemcsak a kifelé, a befelé irányuló kommunikáció során is szükség lehet az egységes identításra, elősegítve ezzel a vállalat részegységei közötti integrációt. A vertikális és horizontális stratégiai együttműködések megszerzése és megtartása, a szervezet érdekeltjeivel való szorosabb, jobban koordinált együttműködés kialakítása a vállalat számára versenyelőnyt jelenthet. Végül a válság hatására elengedhetetlennek bizonyul a pénzügyi piac bizalmának

megszerzése, mely szintén könnyebben elnyerhető egy egységes és megfelelően kialakított identitással.

Az arculatváltási tanácsadási piac élénkülésének magyarázatára azonban – a hagyományosnak mondható indokok mellett megjelenő – korunkra jellemző okokat is találhatunk (Balmer – Greysen, 2002). Egyrészt a szervezetek gyorsan változnak, évről évre több egyesülés, stratégiai szövetség és kapcsolat alakul ki, melyeknek új identításra van szükségük, hogy a korábbi tevékenységektől és folyamatoktól el tudjanak határolódni. Az on-line jelenlét kihívást jelent a cégek számára, mert több célcsoportnak kell megfelelniük, egymástól eltérő felületeken úgy, hogy a vállalat értékeit változatlan formában tudják kommunikálni. A dot.com cégek és leányvállalatok elburjánzása, az on-line jelenlét, mely enyhén vagy teljes mértékben képes megváltoztatni egy cég tevékenységét és profilját, és amit az identitásnak természetesen követnie kell. Végül a technikai innovációk egyre gyorsabb ütemű beépülése is szükségessé tette bizonyos vállalatok számára az arculatváltást, hiszen így tudták legteljesebben technológiai érzékenységüket, felkészültségüket kommunikálni. Az identitás újragondolása főleg a pénzügy és a média területén tevékenykedő vállalatokat érintette a legerősebben.

Az identitás tervezésének, vagyis menedzselésének folyamata a szakirodalomban sokrétű: szerzők tucatjai több évtizeden keresztül foglalkoztak a folyamatok leírásával (Kennedy, 1977; Dowling, 1986; Baker – Balmer, 1997; Marwick – Fill, 1997; van Riel – Balmer, 1997). Míg a korábbi modellek inkább a vállalati image kialakulására, a későbbi munkák már a vállalati identitás menedzselési folyamatára összpontosítottak. A piaci igényekre reagálva egyre összetettebb modelleket alkottak a szerzők. Jelen írásban azonban Szeles (2001) és van Riel és Balmer (1997) identitásmenedzselési modelljei szolgáltatnak alapot egyszerűségük és könnyű menedzseri felhasználhatóságuk miatt. *(A modellt a 2. ábra mutatja.)*

### Mérd fel!

Elsőként fel kell mérni a szervezet helyzetét, ami a szervezeti image különböző aspektusainak feltárását és megismerését jelenti. Minden szervezeti döntés – ahogy az identitás menedzselése is – kockázattal jár, ezért fontos különböző területeken (piac)kutatást végezni, hiszen ennek egyik legfőbb ismérve a kockázatcsökkentés. Az identitásváltást megelőző kutatások számtalan kutatási módszerre, illetve azok kombinációira épülhetnek, és habár ezek használata általában iparág- és vállalatfüggő, meghatározó jellegűek az identitás menedzselése során. Az ezekben történő tévedés vagy bizonytalanság

A szervezeti identitás menedzselésének spirális folyamata



Forrás: saját szerkesztés

a későbbiekben megkérdőjelezheti az identitás menedzselésének sikerét, ezért nem szokatlan, hogy e kutatási területen erre szakosodott vállalatokat alkalmaznak. Természetesen először a meglévő belső kutatási jelentéseket kell felhasználni, mint szekunder forrás, majd érdemes primer kutatást végezni, melyek közül a leggyakrabban használtak a következők:

- *stratégiai vizsgálatok*: versenytárselemzés, célcsoportelemzés, szegmentációs kutatás,
- *márkavizsgálatok*: márkavérték-elemzés, márkához való ragaszkodás, márkanevismertség, márkakép,
- *kommunikációs hatékonyságmérés*: vállalati üzenetek célcsoporthoz való eljuttatásának hatékonysága, PR hatékonysági mutatók, ismertség az érintettek körében, kommentek, megjelent szócikkek aránya, helyes értelmezése stb.,
- *elégedettségi mérések*: ügyfél és érintett elégedettségi felmérés, folyamatra épülő elégedettségmérési módszerek,
- *szervezettel kapcsolatos értékítéletek feltérképezése*: fogyasztói érzelmek, motivációk vizsgálata, fogyasztói kép a termékről, szolgáltatásról,

- *arcuati alkotóelemek tesztjei*: honlap látogatói, használhatósági kutatások, logóismertség, szlogenfelidőzés.

**Határozd meg!**

A meghatározás során először az identitás tartalmi, majd formai oldalának kidolgozása következik. Az alkotási szakaszban a stratégáknak, a pszichológusoknak, a kommunikációs és emberierőforrás-szakembereknek, valamint a grafikusoknak és a designereknek kell létrehozniuk az új identitást. A szakemberek együttműködésének nehézsége mellett ki kell emelni a kreatív alkotás megfoghatatlanságát. Az alkotási folyamat során és befejeztével nem szabad elhanyagolni a kialakult anyagok tesztelését és ellenőrzését. A jó „jelentéssel rendelkező” identitás vonzza vagy megfogja az érintetteket, képes kommunikálni velük és növeli a szervezet értékét azzal, hogy a felhasználói élmény minőségét javítja. Az identitásnak meg kell ragadnia az érintetti tetszést és figyelmet amellet, hogy információt is közvetít a vállalatról feljűk. Nem elhanyagolható, ha az identitás hosszan tartó hatást ér el, így biztosítva a többletértéket is a vállalat számára.

### **Vezesd be!**

A piaci bevezetés egy aktív és tudatosan irányított vezetői aktivitás, az ezt támogató kommunikációs tevékenységek beindítása úgy, hogy a változásról az érintetteket tájékoztatjuk (Gardner, 2008). Van, aki egyenesen „szerződéses arculatról” beszél, mely nem más, mint a szervezetet támogató megállapodás (Balmer, 1995). A piaci bevezetés során dönteni kell a folyamatos és egy időpontbeli bevezetés között. Míg a folyamatos könnyebben koordinálható és az esetlegesen felmerülő hibákat is könnyebb kijavítani, azonban egy átmeneti időszakot is magában foglal, ahol az érintettek elbizonytalanodhatnak. Az egyszerre történő bevezetés jellemzően költségesebb, de gyorsabb és hatékonyabb megoldást jelent. A szakasz során érdemes a főbb érintett csoportokkal külön-külön is foglalkozni. A piaci bevezetés során a fogyasztók tájékoztatása a legnagyobb feladat, melyet tömegkommunikációs eszközök (reklám, sajtóanyagok) igénybevitelével lehet megoldani.

### **Értékelj!**

Az értékelés a befogadói, piaci fogadtatás ellenőrzése, kutatása, a továbblépést megalapozó tapasztalatok megszerzése. Ez a szakasz befogadói, piaci fogadtatás ellenőrzésére szolgál, melyeket kutatásokkal lehet alátámasztani, melyek az első szakaszban felsorolt tevékenységek megismétlését jelentik.

A folyamat során legfontosabb elkerülni, hogy a kivitelezés nem megfelelő volta miatt különböző, egymással párhuzamosan létező identitások alakuljanak ki. Az identitás menedzselése során egy biztos: a szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy az általuk ideálisnak tartott identitásuk (*ideal identity*) az identitásmenedzselés során megtervezett identitással (*conceived identity*) egyezzen meg (Szeles, 2001). Amennyiben a tervezési és kivitelezési folyamat jól sikerül, a vágyott identitás (*desired identity*) és kialakult identitás (*actual identity*) szintén ugyanaz lesz, mint a kommunikált identitás (*communicated identity*).

Jelen értelmezés szerint az identitás menedzselése egy soha véget nem érő spirálfolyamat, mely – egyszer – a felméréssel kezdődik, amit a meghatározás, bevezetés és értékelés követ. Azonban a külső és belső tényezők folyamatos változása miatt itt nem ér véget a folyamat. A cél ugyanis nem a négy lépés elvégzése és a folyamat lezárása, hanem az ideális identitás elérése. A szervezetek az identitásmenedzselés során minden egyes lépéssel közelebb jutnak, de a változó környezet miatt azt soha nem érhetik el. Az egyes lépések szükség szerint újra ismétlendők, és az identitás menedzselésének sosincs vége.

Amennyiben elfogadjuk, hogy az identitás menedzselése során egy folyamatos fejlesztésről van szó (van Riel – Balmer, 1997), akkor érdemes az ellenőrzést már rögtön a következő korrekciós szakasz alapjaként venni. Az identitás menedzselése tehát sohasem állhat meg, hiszen ahogy az egyének személyisége is, a vállalati identitás is folyamatosan alakul, és erre megállás nélkül figyelni kell. A szélsőséges értelmezés szerint ez akár az identitásmenedzselés szükségességét is jelentheti, amennyiben a folyamatos korrekció sikeres.

### **Összefoglalás**

Egyrészt a digitalizáció, a bővülő kommunikációs csatornák száma, a kommunikációs kultúra közösségivé válása, másrészt a munkavállalók önállósodása és a „jó” munkavállalóért folytatott kielezett verseny nehezíti a szervezetek egységes identitásért tett erőfeszítéseit, amelyeket a versenyelőny elérése, vagy akár a profitábilis piaci szereplés érdekében tesznek. Mivel a szervezeteknek a dinamikus változó piaci környezetben is önálló identitással kell rendelkezniük, a téma létjogosultsága a menedzsment-szakirodalomban aktuálisabb, mint valaha.

Az identitás fogalma mára mind az üzleti életben, mind az Akadémián elfogadott, és habár a szakirodalomban az identitás számtalan értelmezésével találkozhatunk, egyre inkább az identitás és image elhatárolása dominálja a területet. Ezzel egységben jelen cikkben is az image-t a szervezetről az érintettekben kialakult benyomások összességéként értelmezzük, ami mindössze egy felület, melyet az érintettek látnak. Az identitás azonban a szervezeten belüli olyan stratégiai irányítást, cselekvési tervet, majd intézkedések összességét jelenti, amely a cég image-ának alakítását, építését célozza. Az identitás egy holisztikus fogalom, melybe beletartozik a vállalati megkülönböztető jelek és szimbólumok összessége, a kommunikációs stratégia és az intézmény és részegységeinek magatartása is. Ez alapján az identitásmixet az integrált marketingkommunikáció, a munkáltatói márkázás és a vizuális identitás részterületeivel határozzuk meg.

Amennyiben a szervezeti image nem kielégítő, a szervezetnek lehetősége van a szervezeti identitás célzott kialakítására. Az identitás tervezésének egy négylépéses folyamatát ismertettük, mely a felmérés, a meghatározás, a bevezetés és az értékelés szakaszaiból áll. A megfelelően kialakított és karbantartott identitás során a szervezetek szilárd kulturális gyökerekkel komplex szervezeti kapcsolatokra tehetnek szert, nem beszélve arról, hogy a közös társadalmi értékteremtésbe, valamint a kölcsönösen hasznos társadalmi cserébe vetett egyezményes hitre épülő közösségekké váltak (Braun, 2013).



## Felhasznált irodalom

- Abratt, R.* (1989): A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1): p. 63–76.
- Albert, S. – Whetten, D.* (1985): Organisational identity. in: Cummings, L.C. – Staw, B.M. (eds.): *Research in Organisational Behaviour*. Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press: p. 263–295.
- Alessandri, S.W.* (2001): Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4): p. 173–182.
- Backhaus, K. – Tikoo, S.* (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5): p. 501–517.
- Baker, M. – Balmer, J.* (1997): Visual identity: trappings or substance?, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 366–382.
- Balmer, J.M.T. – Greyser, S.A.* (2002): Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44 (3): p. 72–86.
- Balmer, J.M.T. – Gray, E.R.* (1999): Corporate identity and corporate communication: creating a strategic advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): p. 171–176.
- Balmer, J.M.T. – Soenen, G.B.* (1999): The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3): p. 69–92.
- Balmer, J.M.T.* (1995): Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21 (1): p. 24–46.
- Balmer, J.M.T.* (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3–4): p. 248–291.
- Bernschütz M.* (2009): Az integrált marketingkommunikáció magyarországi alkalmazásának feltételei és korlátai. *Marketing & Menedzsment*, 43 (4): p. 70–77.
- Birkigt, K. – Stadler, M.* (1986): *Corporate Identity, Grundrissen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- Braun R.* (2013): Az intézményi/vállalati identitás meghatározása. in: Horváth D. – Bauer A.: *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bromley, D.B.* (1993): *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester, Sussex: John Wiley & Sons
- Chajet, C. – Schachtman, T.* (1998): *Image by Design*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill
- Cheney, G. – Christensen, L.T.* (1999): Identity at issue: linkages between internal and external organisational communication. in: Jablin, F. M. – Putnam, L.L. (eds.): *New Handbook of Organisational Communication*. Thousand Oaks: Sage
- Dowling, G.R.* (1986): Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15: p. 109–115.
- Dörnyei K.* (2013): Identitás menedzselése. in: Horváth D. – Bauer A.: *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Fombrun, C. – Van Riel, C.B.M.* (1997): The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): p. 5–13.
- Gardner, B.* (2010): Logo Trends. <http://www.logolounge.com/articles/default.asp?ArticleID=607>, Letöltve: 2010. 10. 10.
- Gray, E.R. – Smeltzer, L.R.* (1985): Corporate image ± an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, 26 (4): p. 73–78.
- Grunig, J.E.* (1993): Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*, 19 (2): p. 121–139.
- Henderson, P. – Cote, J.* (1998): Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*, 68 (2): p. 14–32.
- Horváth D. – Bauer A.* (2013): *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kennedy, S.* (1977): Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, 11 (3): p. 120–164.
- Konig, C.* (2008): *Employer branding: Management crunch*. London: Brand Strategy
- McCrae, C.* (1999): Brand Reality Editorial. *Journal of Marketing Management*, 15: p. 1–24.
- Mael, F. – Ashforth, B.E.* (1992): Alumni and their Alma Mater: a partial test of the reformulated model of organisational identification. *Journal of Organisational Behaviour*, 13: p. 103–123.
- Markwick, N. – Fill, C.* (1997): Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 340–355.
- Melewar, T.C. – Karaosmanoglu, E.* (2006): Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners’ perspectives. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): p. 846–869.
- Melewar, T.C. – Jenkins, E.* (2002): Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1): p. 76–90.
- Melewar, T.C. – Jenkins, E.* (2002): Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1): p. 76–90.
- Minchington, B.* (2010): Why is employer branding vital for corporations?, <http://www.employerbrandingonline.com/articles/strategy/269-why-is-employer-branding-vital-for-corporations.html>, Letöltve: 2010-11-04
- Moingeon, B. – Ramanantsoa, B.* (1997): Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 383–395.
- Olins, W.* (1978): *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council
- Piskóti I.* (2009): Integrált kommunikáció elmélete és alkalmazása. in: *Tudásalapú társadalom – tudásteremtés – tudástranszfer – értékrendváltás*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar: p. 34–43.

- Sándor I.* (2000): A marketingkommunikáció kézikönyve. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány
- Schmidt, C.* (1995): The Quest for Identity. London: Cassell
- Spaeth, T.* (1996): New Faces. <http://identityworks.com/articles/Spaeth96.pdf>
- Steidl, P. – Emory, G.* (1997): Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future. Warriewood, Australia: Business & Professional Publishing
- Stuart, H.J.* (2011): An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications*, 16 (2): p. 139–149.
- Stuart, H.* (1999): Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): p. 200–207.
- Szeles P.* (2001): Arculatelmélet: A hírnév ereje. Budapest: Alapítvány a public relations fejlesztéséért
- Van den Bosch, A.L.M. – de Jong, M.D.T. – Elving, W.J.L.* (2006): Managing corporate visual identity. Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations. *Journal of Business Communication*, 43 (2): p. 138–157.
- Van Mossevelde, C.* (2010): Employer branding: Five Reasons why it Matters and Five Steps to Action. <http://www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/>, Letöltve: 2010-11-08
- Van Riel, C.B.M. – Balmer, J.M.T.* (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 340–355.
- Van Riel, C.B.M.* (1995): Principles of Corporate Communication. Hemel Hempstead: Prentice-Hall
- Whetten, D.A. – Godfrey, P.C.* (1998): Identity in Organisations. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
- 

## E SZÁMUNK SZERZŐI

---

**Dörnyei Krisztina Rita**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bauer András**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fejes József**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Monda Eszter**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Ugray Zsolt**, egyetemi docens, Utah State University; **Dr. Futó Iván**, címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, NAV-tanácsadó, főkoordinátor; **László Norbert**, PhD-hallgató, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Madácsi Roland**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Czékus Ábel**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Eisingerné Balassa Boglárka**, egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem Győr; **Dr. Bélyácz Iván**, egyetemi tanár, akadémikus, Pécsi Tudományegyetem

---

### VEZETÉSTUDOMÁNY

---