

# A VÁLLALKOZÁS TULAJDONOSA, MINT A VÁLLALATI IDENTITÁS FORRÁSA

*THE FOUNDER OF THE COMPANY, THE SOURCE OF THE  
CORPORATE IDENTITY*

**ALMÁSI ANIKÓ PhD. hallgató**

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola  
Gazdaságpszichológiai Kutatóműhely

## **ABSTRACT**

The corporate identity and its synergy usually correlates to the efficiency of the company: the consistently managed CI helps to build trust, loyalty and makes profit. The corporate identity models' core area often does not contain the outside factors (as corporate design, communication and behaviour), but it always has the inside factors (as corporate culture, philosophy, strategy...). The most of the models emphasise the role of the leaders or owners, and it applies to SMEs particularly. The SMEs and family businesses are a special segment, and their corporate identity research needs divergent research method. The essay reviews a corporate identity research at SMEs and family businesses, focused on the leader's role in corporate culture, philosophy and identity.

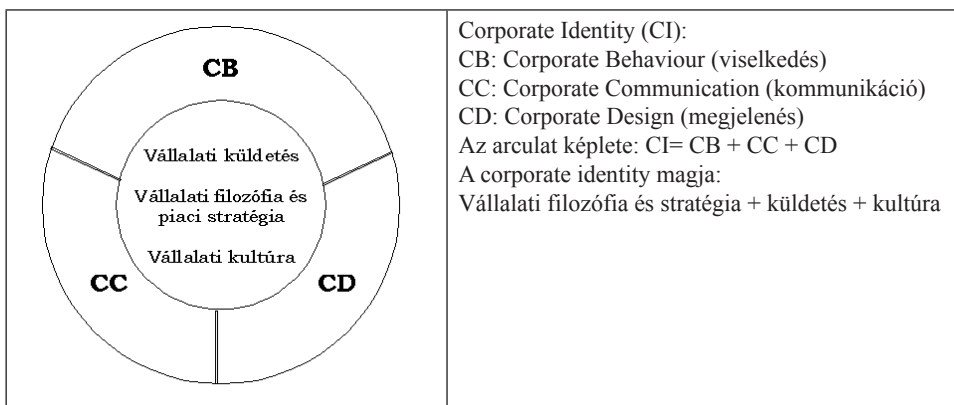
## **1. A vállalati identitás elméleti háttere**

A vállalati identitás Balmer szerint „a szervezet missziójának, filozófiájának és világképének kialakításával, fejlesztésével és kommunikálásával foglalkozik. Mindennek stratégiai szinten, és a vállalati alapértékekre, kultúrára és viselkedésre alapozottan kell működnie.” (Balmer, International Corporate Identity Group-ICIG). Fazekas és Dávid szerint pedig „egy cég kifelé és befelé irányuló önábrázolása, magatartása, megnyilvánulásainak megtervezett, tudatosan és folyamatosan használt összetevői” tartoznak a vállalati identitáshoz (Fazekas, Dávid, 2001).

Általában más és más elem hangsúlyos az egyes elméletekben, aminek háttérben az áll, hogy milyen terület felől közelítette meg a vállalati identitást az elmélet alkotója. „Az a kommunikáció, amellyel szociális identitásunkat adminisztráljuk s közben kapcsolatokat oldunk és kötünk, egyre nagyobb tért nyer a gazdaságban.” (Garai, 2003:80).

Birkigt és szerzőtársai (Ábra 1., Szeles, 2001:141) elkülönítenek küldetést és vállalati filozófiát, szintén hangsúlyozzák a stratégia fontosságát, és megjelenik a vállalati kultúra fogalma.

**1. ábra: A Corporate Identity szerkezete Birkigt-Stadler-Funck szerint**  
**1. diagram: The Corporate Identity model of Birkigt, Stadler and Funck**



*Forrás: Szeles (2001:141) alapján saját szerkesztés*

A vállalati identitásban bekövetkező változás a fejlődést is jelképezi, hogy egy vállalat képes megújulni, reagálni a környezete (technológiai, piaci, stb) vagy saját belső változásaira. Az erős vállalat alkalmazkodik és megújul, miközben megtartja lényeges alapértékeit, míg a változatlan identitás „gyanús”, nem feltétlenül a stabilitás jele. A vállalati identitás dinamikusan fejlődik a munkavállalók fejlődése és szervezet alakulása miatt önmagában is, de a technológiai fejlődés, innovációk hatására is folyamatosan megújul. Balmer szerint míg a vállalati identitás (mint tudatos önprezentáció) szinergiája a vezetők felelőssége, addig a szervezeti identitás egyfajta belső identifikáció a szervezettel.

A vezetés szerepét több szerző kiemeli, mint ahogy azt is, hogy a vállalati identitás ne csupán a vezetők vágyott és idealizált vállalati önképére épüljön, hanem a teljes vállalat által ténylegesen elfogadott és fontosnak tartott értékek képezzék az alapját. A szakirodalom szerint a szinergikus vállalati identitás a következő területekre hat pozitívan: emberek vonzása, munkavállalók kiválasztása és toborzás, munkavállalók megtartása és motiválása, összetartás, „mi” tudat, a vállalat felé irányuló hűség, lojalitás, bizalom, stabil és hatékony munkavállalói kapcsolatok, valamint a munkavállalók saját identifikációja (Balmer 1995, van Rekom 1997, Balmer és Gray 2000, Haslam 2004, Hodgkinson és Healey 2011, Mamatoğlu 2010, Olins 1989, Olins 1995, Szeles 2001).

## **2. Vállalati kultúra a KKV-knál és a családi vállalkozásoknál**

A vállalat dolgozóinak identifikációját nagymértékben meghatározza, hogy a munkavállalók milyennek tartják a szervezet image-ét, ez pedig befolyásolja a vállalati realitást, ami a vállalat aktuális identitása. Vagyis az image-nek nem csak

külső, a környezetben kialakuló kép az eredménye, hanem létezik belső image is, ami a munkavállalók értékelését jelenti a szervezetről (Csordás, 2008).

Számos megközelítés (szociológiai, szervezeti kultúra) kiemeli a munkavállaló, mint individuum szerepét a vállalati identitásban, elsősorban a vállalati kultúrában betöltött szerepén keresztül (Ashfort 2001, Haslam 2004, Schein 2010). Hodgkinson és Healey (2011) szerint az egyéni identitásra közvetlenül és erősen hat többek között a szakmai, szervezeti, iparági hovatartozás, és ez a felbontás indokolja, hogy külön kell megvizsgálni például az ágazati hatásokat is. Schein szerint az alapított, tehát mesterségesen létrehozott, nem önszerveződő csoportnak szükséges, hogy az induláskor természetes jelentésbeli úrt tartalommal, normákkal töltsék meg a csoport. Ebben a vállalkozás alapítójának, vezetőjének kiemelt szerepe van.

Amabile és Schatzela (2004) kimutatták, hogy nem elsődlegesen a vezető tényleges viselkedése, hanem a dolgozó percepciója és reakciója van inkább hatással a csoport teljesítményére. A vezető "elindít" egy magatartást egy konkrét szituációban, a dolgozó pedig minden korábbi tapasztalatát, más eseményeket és magatartásokat is bevon a helyzetértékelésbe, ami torzítja az érzékelést és az információfeldolgozás során kialakított reakciót. A percepciók – reakciók – ezek megítélése és beépülése a döntési folyamatba folyamatosan alakítják a munkahelyi viselkedést, az egyén és vállalat kapcsolatát, a szervezeti kultúrát. A munkavállalók tehát torzításokkal érzékelik a vezetői viselkedést, és a vállalathoz fűződő kapcsolatukat nagyban meghatározza a vezetővel való viszonyuk.

## **2.1. Normák és egyének – miből lesz a csapat?**

March (2000) szerint „az identitás a szabályokhoz igazodást jelenti annak érdekében, hogy a cselekvéseket a szituációkhoz igazítsa”. A szabályok és normák kialakulására erősen hat a kulturális közeg, mind a tágabb társadalmi, mind a szűkebb szervezeti értelemben véve. A normák befolyásolják a döntési folyamatokat, és a munkával való elégedettséget is az egyéni szabadság-fok mércéjén keresztül. A szabályozottság foka, a szabályok írásos-szerződéses vagy éppen bizalmon alapuló jellege egyrészt a szervezeti kultúrából és a tágabb társadalmi tőkéből ered, másrészt visszahat erre, így kapcsolatuk kétirányú (Fukuyama, 2000).

Ha elemezzük a csoportok, vállalatok életciklus modelljeit, a normaalkotás után a szabályok önálló életre kelnek, és a vállalati kultúra alapjává válnak. Kono (1990, in Barakonyi és Lorange 1991) már úgy beszél szervezeti kultúráról, mint egy általánosan elfogadott, közös értékrendszeréről, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Kono (1990, in Barakonyi és Lorange 1991) szerint a szervezeti kultúra egy általánosan elfogadott, közös értékrendszer, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Schein (2010) szerint a szervezeti kultúra eleve nem a vállaltól ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, de legfőbb szerveződési

egysége a csoport. A szervezeti kultúrát Schein definíciójában a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális rendszerről beszélünk leggyakrabban, mégis átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését.

Mamatoğlu (2010) szerint az eredeti identitás felosztásnak (foglalkozási + csoport + szervezeti) minden szintjére hat a vezető – a szervezeten belül. A kapcsolat a vezetői stílus és a szervezeti identitás között a csoportidentitással kezdődik. „A hierarchikus és feladatorientált vezetők a szervezeti célokra és sikerekre koncentrálnak. Bátorítják és támogatják az alkalmazottakat a vállalati célok elérésében. Ezzel a dolgozók internalizálják a vállalati értékeket.” (Mamatoğlu, 2010:100). „A sikeres társaság megpróbálja biztosítani, hogy lelke és a személyisége, vagy esszenciája túlélje alkalmazottai mulandó karrierjét. A halhatatlanságra kell törekednie, még akkor is, ha soha nem éri el azt.” (Handy, 2008:186)

A KKV vezetők ösztönösen igyekeznek egységes képet nyújtani a környezetük számára vállalkozásukról, bár ezt gyakran marketingnek, márkázásnak vagy a vállalati hírnév menedzselésének hívják. Tehát a szervezeti identitás a KKV szektorban jelen van, kérdés, hogyan alakul az elméleti modellek ismerete nélkül, és ez a spontán gyakorlat miben és miért tér el az elméletektől és a multinacionális vállalatok gyakorlatától.

### **3. A vezető szerepe a vállalati identításban**

Balmer (2007) szerint a szervezeti identitás kialakításának három forrása lehet, ebből egyik az elkötelezett vezető, aki saját indíttatásból kívánja a szervezet identitását kialakítani. „Nagy szerepe van a kultúra kialakulásában az alapító(k)nak, az első, karizmatikus vezető(k)nek. Ők határozzák meg a szervezet küldetését, azt, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással lépnek a piacra, körvonalazzák a működési rendszereket, azok szabályait, eljárásait. Az alapító(k), az első vezető(k) érték- és normarendszere, alapfeltevései mérvadóak.” (Hunyadi-Székely szerk, 2003:522).

A karizmatikus vezető kommunikációs képességeit sokan kiemelik, a várakozásokra való érzékeny reagálás, a külső magabiztosság, a kockázatvállalási készség (ellentétben a status quo helyzetekkel) mind növelik a kollektív identitást (Babcock-Robertson, Strickland, 2010). Garai szerint karizma az, amikor „valakinek sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne” (Garai, 2003:138). A vezetőnek tehát személyiségjegyei is befolyásolják, mennyire képes hatni a szervezet tagjaira, hogyan tudja saját karizmáját a szervezeti kultúra és identitás építésére használni. Amabile (2004) viszont figyelmeztet, hogy nem csak a vezetői viselkedés számít, hanem a dolgozók percepciója és reakciója, ami eltér-

het a vezetői szándéktól. Peterson et al. (2011) empirikus kutatással vizsgálja és bizonyítja a dolgozói elkötelezettség és teljesítmény kapcsolatát. Eredményeik alapján a dolgozói teljesítményre elsősorban két dolog hat: egyik a vezetőtől kapott visszacsatolás a teljesítményük értékelésével kapcsolatban, másik a saját munkájuk konkrét eredményei.

A szervezeti lojalitás másik megközelítése nem a lojalitás szintjeit különíti el, hanem a kapcsolódási pontokat azonosítja be. Morrow (in Savareikiene és Daugirdas, 2009) szerint a dolgozó lehet lojális a vezetőhöz, a vállalathoz, a csoporthoz és a hivatásához. A vezetőhöz való lojalításra közvetetten hat a szervezeti felépítés, melyet viszont a vállalati kultúra erősen meghatároz. Az információáramlás jellege, a vezetői stílus szintén befolyásolja a kötődés erősségét és minőségét. Handy szerint „mindig veszélyes út az, ha egy küldetést személyessé teszünk, hátha az adott személy megbotlik és elesik, ám a bizalmon alapuló szervezetnek szüksége van vezetői ilyesféle személyes megnyilvánulásaira.” (Handy, 2008:224). A vezetők tehát számos szinten és módon kapcsolódnak a szervezet létehez.

#### **4. Összegzés egy empirikus kutatás tükrében**

A vállalati identitás hazai vizsgálata érdekében többlépcsős kutatási terv készült, kimondottan a KKV szektorra operacionalizálva az elméleti modelleket. A kutatás első szakaszában 100 vállalkozás off-line megfigyelése után 10 mélyinterjú készült KKV cégvezetőkkel. A kutatás egyik fő célja volt feltárni a vezető szerepét a vállalati kultúrában és identításban, és a következő eredmények születtek:

A cégvezetők egyik csoportja kezdetben nem foglalkozott a vállalkozása arculatával, hírnevével, kommunikációjának kontrolljával. Volt egy minimum készlet (például logo, névjegy, levélpapír – elsősorban design elem), ami nélkülözhetetlen volt a vállalkozás működtetéséhez, és ezek általában a vezető elképzelései alapján valósultak meg. Többnyire a design elemhez tartozó kellékek élveznek elsőbbséget, ez után válik fontossá a kommunikációs stílus és a vállalati magatartás összehangolása.

A cégvezetők másik csoportja a vállalkozás alapításának kezdetétől koncentrált (bár nem tudatosan) a vállalati identításra, és nem csupán a külső elemekre, hanem a belső mag-tényezőkre is. Ők határozott elképzelésekkel rendelkeztek arról, milyen vállalkozásban éreznék magukat jól nap mint nap, vagy milyen egyéb (tevékenységi körrel nem összefüggő) célokra szeretnék ráirányítani a környezetük figyelmét a vállalkozásuk segítségével. Ezek a vezetők ugyanúgy nem rendelkeztek a szervezeti identitás modellek elméleti ismeretével, saját egyéni motivációjuk azonban volt annyira erős, hogy a vállalati identitás alapjává tudott válni.

Jellemzően mérföldkövekhez köthető a változás, például miután a cég elér bizonyos eredményeket (profit, piaci részesedés, ismertség terén) válik fontossá a vezető számára, mit is gondol valójában a környezet a vállalkozásról. A leggyakrabban említett mérföldkövek a következők voltak még: új cégnév (például két cég

összeolvadása vagy külföldi terjeszkedés miatt), új célcsoport a korábbtól eltérő igényekkel, költözés (új telephely, iroda), szervezeti struktúra változása (leggyakrabban a jelentős létszámbővülést említették a vezetők). A tapasztalatok és az eredmények kiértékelése után egy komplex szervezetdiagnosztikai módszertan lett kidolgozva a vállalati kultúra átfogóbb vizsgálatához. A kutatás ezen szakasza jelenleg is folyamatban van, a kézirat lezárásáig 13 cégvezetővel és 25 alkalmazottjuddal készítettem mélyinterjút és töltöttem ki kérdőívet. A kutatás részletesen vizsgálja a vállalkozások identitással kapcsolatos életciklusait, a változást kiváltó okokat, mérföldköveket, és a tulajdonos cégvezető szerepét a vállalati kultúrában, filozófiában, tehát hatását a vállalati identitás központi területére.

A kiterjesztett kutatás rámutatott egy lényeges szempontra a KKV szektoron belül: nem mindegy, hogy kis- és közepes vagy családi vállalkozásról van szó. Ez utóbbiak esetében további vizsgálatok szükségesek az érzelmi torzítások kiküszöbölésére a vállalati kultúra mérésében, és indokolt analizálni a családi és üzleti döntési sémák, szerep problémák hatását is a vállalkozás működésére. A vállalati kultúra az eddigi tapasztalatok alapján nagyban függ attól, mekkora a rés a családtagok és a külsős szervezeti tagok között az információáramlás, döntési hatáskör, értékrend tekintetében. Az eddigi mélyinterjúk, kérdőívek alapján elmondható, hogy a KKV szektor ösztönösen menedzseli vállalati identitását, ez azonban nem jelenti a szinergia hiányát. Jellemzősen magasabb arányban van szinergikus identitásuk a vállalkozás alapításától kezdve azoknak a KKV-knak, amelyeknél a tulajdonos figyelmet fordított az első pillanattól a vállalati kultúra, filozófia egyértelmű definiálására. Az elsősorban profitorientált alapítói motivációval rendelkező cégvezetők vállalkozásának identitása attól függ, melyik életciklusban jár a vállalkozás. Amennyiben lezajlottak már azok a változások a cég életében, amelyek a vállalati identitás központi területe felé terelték a vállalkozás figyelmét, szinergikusabb identitásuk van.

A külső modell elemek közül a design tényező mellett egyre fontosabbá válik a viselkedés és kommunikáció tényezők, mivel napjaink on-line világában a vállalkozások közösségi média aktivitása jelentős. A családi vállalkozások esetében a család által a vállalkozásba átemelt értékrend egyszerre jelenthet előnyt és hátrányt. Lehetőséget adhat egy stabil, átgondolt, részletekbe menő vállalati kultúra és filozófia kialakítására az első pillanattól kezdve, de eredményezhet rést is a családtagok és külsős szervezeti tagok között. A vizsgált családi vállalkozásoknál gyakori, hogy a vasárnapi ebédnél vitatják meg a vállalkozás ügyeit, azonban ha erről nem informálják utólag az érintett munkatársakat, aszimmetrikus informáltság alakulhat ki. Az új tagoknak is nehezebb kapcsolódási pontot találni a zártabb csoporthoz, ami a vállalati identitás problémák mellett az üzleti hatékonyság rovására is mehet. A bizalom a megkérdezett cégvezetők és munkatársak szerint jellemzően fontosabb a családi vállalkozások esetében, gyakran a munkatársak kiválasztási folyamatában is ez a döntő tényező.

Többen említették a szerepproblémákat (Handy, 1986), és választóvonal volt a kutatásban részt vevő családi vállalkozások között, hogy a családi privát célok mennyire határozzák meg a vállalkozás jövőképét, stratégiáját. A kutatás célja, hogy további vállalkozások megkérdezésével nagyobb mintán (várhatóan 50 vállalkozás) feltárja ezeket a sajátosságokat, és általánosítható eredmény szülessen a vállalati identitás menedzseléséről a KKV szektorra, ezen belül pedig a családi vállalkozásokra vonatkozóan.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amabile, Teresa M. – Schatzela, Elizabeth A. – Monetta, Giovanni B. – Kramerb, Steven J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 5–32
- Ashfort, B.E. (2001): Role transitions in organizational life. An identity-based perspective. Lawrence Erlbaum Associates, London
- Babcock-Robertson, Meredith Elaine – Strickland, Oriol J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326
- Balmer, J. M. T. (2001): Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999): The acid test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1-3, pp. 69-92.
- Balmer, John M.T. – Fukukawa, Kyoko – Gray, Edmund R. (2007): Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76:1–5.
- Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Csordás, Tamás (2008): Corporate Identity with special regards to the human factor. PhD. dissertation. University of Miskolc, Department of Human Resources
- Fazekas Ildikó, Harsányi Dávid (2001): Marketingkommunikáció Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Fukuyama, Francis (2000): Bizalom, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Garai László (2003): Identitásgazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképpen, Tas Kiadó, Budapest
- Handy, C. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó vállalat, Budapest
- Handy, Charles (2008): Az üres esőkabát, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Haslam, A. S. (2004): Psychology in organizations. The social identity approach. Sage.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P (2011): Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* 16: 291-316.
- Hunyadi, György – Székely, Mózes szerk. (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Mamatoğlu, Nihal (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptions and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- March, James G. (2000): Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest



- Olins, Wolf (1989): Corporate identity. Thames and Hudson
- Olins, Wolf (1995): The new guide to identity. Gower
- Peterson, Suzanne – Luthans, Fred – Avolio, Bruce – Walumbwa, Fred – Zhang, Zhen (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Savareikiene, Danguole – Daugirdas, Laimonas (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2009. Nr. 2 (16), 86-93
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Szeles Péter (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje. Alapítvány a public relations fejlesztéséért*, Budapest