

## **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány**

### **Kutatási beszámoló**

PhD ösztöndíj 2013.

Almási Anikó

PhD hallgató

SZTE Közgazdasági Doktori Iskola

Gazdaságpszichológiai Műhely (vezető: Dr. Hámori Balázs Habil)

Témavezető: Dr. Hetesi Erzsébet Habil.

Elérhetőség:

E-mail: [aniko.almasi@addrax.hu](mailto:aniko.almasi@addrax.hu)

Mobil: 209 374 364

## Tartalom

A kutatási téma bemutatása .....	3
A KKV szektor helyzete Magyarországon a vállalati identitás tükrében .....	3
A vállalati identitás elméleti háttere .....	5
Central Idea elmélet (Olins).....	10
ACID teszt (Balmer és szerzőtársai) .....	11
Az ACID modell magyar verziója (Csordás).....	12
Birkigt, Stadler és Funck identitás-mix modellje .....	13
A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása .....	15
A vállalati identitás kutatása a KKV szektorban .....	17
Hipotézisek .....	18
A kutatás módszertana és a minta .....	19
A feltáró kutatás kvantitatív, desk research szakasza .....	20
A feltáró kutatás kvalitatív, mélyinterjú szakasza .....	21
A feltáró kutatás eredményei.....	22
A megfigyelés szakasz eredményei .....	22
A mélyinterjúk eredményei.....	27
A kutatás első szakaszának összegzése .....	32
A kutatás új szakaszának bemutatása .....	34
Módszertan .....	37
Minta .....	39
A kutatás eddigi eredményei.....	39
Összegzés.....	45
Irodalomjegyzék .....	47

## A kutatási téma bemutatása

### A KKV szektor helyzete Magyarországon a vállalati identitás tükrében

A volt szocialista közép- és kelet-európai államokhoz hasonlóan Magyarország is magán viseli a rendszerváltó országok tipikus társadalmi és gazdasági problémáit. Egyik lényeges sajátossága az „elmúlt negyven év”-nek a több generáción átívelő, a társadalom egészére jellemző vállalkozói kultúra hiánya (Hámori et al. 2007, 580. o.). A szocializmus idején kialakultak és beépültek az emberek értékrendjébe olyan torzító mechanizmusok, amelyek a piaci viselkedésre később negatívan hatottak (például kooperációs hajlam és készség hiányosságai, irigység).

A rendszerváltás után a gyors piacnyitás több szempontból is kihívást jelentett a hazai munkavállalóknak. A korábban gazdaságtalanul működő üzemeket bezárták, vagy a privatizáció során nemzetközi tulajdonosok irányítása alá kerültek gyáregységek, vállalatok, akik új, a korábitól jelentősen eltérő irányítási modellt, teljesítményelvárásokat vezettek be a cégeknél. A munkavállalók átértékelték, hogy tudásuk nem piacképes, mivel komplett ágazatok szűntek meg (bányászat, textilipar, stb), és egy olyan társadalmi környezetben kellett a life long learning-et elfogadtatni, ahol korábban gyanús volt, aki gyakran váltott munkahelyet.

A jövedelem biztosításának egyik lehetséges megoldása lett a vállalkozóvá válás, ám a vállalkozók gyakran egyik napról a másikra lettek alkalmazottból (sokszor csak kényszer-) vállalkozók, miközben versenypiaci tapasztalattal nem rendelkeztek. „A piac még a „szocialista vállalkozók” esetében is többnyire az eladók piacaként működött, ezért nem fejlődhetett ki valódi versenyszellem, nem alakulhattak ki azok a magatartásformák és készségek, amelyek egy valódi piacgazdaságban, valódi versenytársakkal megharcolni kénytelen szereplőkben kifejlődnek... Olyan ez, mint amikor az állatkerti orosz lányt kirakják a dzsungelbe” (Hámori és szerzőtársai, 2007, 580. o.). A szerzők által említett kooperációs hiányt, és általánosságban a gyökértelen vállalkozói kultúrát a rendszerváltás óta eltelt több, mint két évtized enyhíthette volna, azonban ennek a folyamatnak nem kedvezett a vállalkozói kultúrához kapcsolódó magyarországi attitűd. Szerb László és Kocsis-Kisantal Orsolya két napilapban (egy országos és egy helyi érdekeltségű) megjelent cikkek tartalomelemzését végezték el egy éven át. A vállalkozó, mint személy megjelenését keresték és a cikkekben szereplő negatív-pozitív vagy semleges megítélések számát összegezték. Értékelésük alapján „míg a Népszabadságban 137 cikkben, a Dunántúli Naplóban pedig 44 esetben olvashatunk a

vállalkozóról mint „pozitív hősről”, addig az országos megjelenésű médiumban 217, a regionális napilapban pedig 84 alkalommal kapunk róla negatív képet” (Szerb, Kocsis-Kisantal, 2008).

A hazai kis- és közepes vállalkozások hátrányos helyzetét más megközelítések alapján is értelmezni lehetne, de a vállalati identitás vizsgálatához a kultúra és tudás(hiány), valamint a társadalmi közegre vonatkozó szempontok a leginkább relevánsak. Mindezek a piaci sajátosságokkal közösen befolyásolják a vállalkozások versenyképességét, változtatásra való hajlandóságát, ha úgy tetszik, innovációs és kockázatvállaló hajlandóságát. A szinergikus vállalati identitás Höffner kutatása szerint pozitívan hat a vállalkozás profitjára, hiszen magasabb szintű piaci részesedést, image-t, vevői elégedettséget, sajtóvisszhangot, a vállalkozás által alkalmazott árszintet, és értékesített mennyiséget tudhat magáénak egy olyan vállalkozás, ahol az identitás menedzsmentet stratégiai szintre emelték. (Höffner, 1989 idézi Sándor, 2003, 58-59.o.). Nem mellékes tehát, hogy a hazai KKV szektor hogyan él ezekkel a lehetőségekkel, és milyen úton jut el a szinergikus identitásig.

A sajátos hazai vállalkozási környezetre, feltételekre számos szerző felhívta a figyelmet. Laki Mihály kisvállalkozásokat elemző kutatásai során kiemeli, hogy az sem mindegy hazánkban, mikor indult a vállalkozás, mert ez befolyásolja belső működését például a kapcsolati háló, döntéshozás, vállalkozás tulajdonosának attitűdje tényezőkön keresztül. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy nem ugyanolyan esélyekkel indultak a rendszerváltás után az új vállalkozók és azok, akiknek a rendszerváltás előtt is volt már vállalkozásuk legálisan vagy a megtúrt „fusizás”, a nem bejelentett és normál munkavégzés után végzett jövedelemszerzés formájában. Sok vállalkozó a szocializmusban csak fél-munkaidőben vagy fokozatosan, megszakításokkal is terhelt átmeneti időszakban tudta a saját piacát építeni. „Ez a stratégia a vállalkozók tanulási és alkalmazkodási teljesítményét is javította” (Laki, 1998, 68.o.).

A hazai kis- és közepes vállalkozások hátrányos helyzetét más megközelítések alapján is értelmezni lehetne, de a vállalati identitás vizsgálatához a kultúra és tudás(hiány), valamint a társadalmi közegre vonatkozó szempontok a leginkább relevánsak. Mindezek a piaci sajátosságokkal közösen befolyásolják a vállalkozások versenyképességét, változtatásra való hajlandóságát, ha úgy tetszik, innovációs és kockázatvállaló hajlandóságát.

Magyarországon a KKV szektor részesedése egyes gazdasági mutatókból jelentős (például a foglalkoztatásban 57%, nettó árbevételben 39,1%), miközben a saját tőke, exportértékesítés vagy beruházások tekintetében lényegesen elmarad a nagyvállalatok arányaitól (79,8%,

83,6% valamint 63,4%) (Gém, szerk. 2006, 17. oldal). A kis- és közepes vállalkozásokat nagy számuk és arányuk alkalmassá teszik, hogy a kutatási eredmények a hazai viszonylatokban általánosíthatóak legyenek. Ezen túl feltételezhető, hogy ha a két vizsgált ágazatban (eltéréseik ellenére) azonos eredmények születnek, az általánosítható a teljes KKV szektorra nézve. Másrészt indokolt a KKV szektor kutatási célcsoporttá való kiemelése a gazdaságban betöltött szerepe miatt is. Nem mindegy, hogy a hátrányos helyzetből induló, sokszor információ- és forráshiánnyal küzdő (vagy éppen sikeres gazellavállalkozássá váló) vállalkozások hogyan adoptálják az elméleti modelleket gyakorlatilag ösztönösen a gyakorlatba, és milyen hatással van ez versenyképességükre.

A szinergikus vállalati identitás Höffner kutatása szerint pozitívan hat a vállalkozás profitjára, hiszen magasabb szintű piaci részesedést, image-t, vevői elégedettséget, sajtóvisszhangot, a vállalkozás által alkalmazott árszintet, és értékesített mennyiséget tudhat magáénak egy olyan vállalkozás, ahol az identitás menedzsmentet stratégiai szintre emelték. (Höffner, 1989 idézi Sándor, 2003, 58-59.o.). Nem mellékes tehát, hogy a hazai KKV szektor hogyan él ezekkel a lehetőségekkel, és milyen úton jut el a szinergikus identitásig.

## A vállalati identitás elméleti háttere

*„Minden szervezet egyedi, és az identitás forrása a szervezet saját gyökereiben, saját személyiségében, erősségeiben és gyengeségeiben keresendő.”* (Olins, 1994, 7. o.).

A vállalati identitás (corporate identity, CI) elméletekben közös vonás, hogy a vállalkozás belső értékeiből indulnak ki, és ezeket tartják az identitás alapjának. A vállalati identitással azonban számos szakterület foglalkozott (a szervezetpszichológiától kezdve a döntéelméletekig), így a definíciók eltérnek abban, hogy milyen tudományterületi megközelítésből foglalkoznak az identitással. Az egyik lehetséges eltérés a „soft” és „hard” elemek meghatározása, súlyozása, a másik az egyes identitástényezők kapcsolatrendszerének definiálása.

Szeles Péter szerint a szervezeti identitás egy cég külső és belső viselkedése, önképe, mely tudatos és tervezett folyamat eredménye, amit az adott cég folyamatosan és konzekvensen használ: a vállalati kommunikáció, viselkedés és design egyfajta kombinációja, ami a vállalati személyiségen és ön-image-on alapul (Szeles, 2001).

A vállalati kultúra és filozófia a szociológiai vagy Human Relations megközelítésű elméleteknél számít a legfontosabb tényezőnek (Ashfort, Haslam, Tajfel). A kommunikáció elem a hírnév menedzsment, PR és hálózatelméleti forrású vállalati identitás elméletekben meghatározó (Garai, Szeles), mivel a kommunikáció nem csupán az információ továbbítását szolgálja, hanem az identitás közvetítésében is nélkülözhetetlen szerepe van. „*Az a kommunikáció, amellyel szociális identitásunkat adminisztráljuk s közben kapcsolatokat oldunk és kötünk, egyre nagyobb tért nyer a gazdaságban.*” (Garai, 2003, 80.o.). Gyakori, hogy az identitás és image fogalmak összemosódnak az elméletekben (Dutton, Dukerich, 1991). Ezt a megközelítést azonban más szerzők kritizálják: „A legtöbb ember nem tesz különbséget az image és az identitás között. Ezen terminológia alapján az alma és a narancs ugyanazon a fán terem” (Selame, 1988, 3.o.).

Az image és identitás kapcsolatát Birkigt, Stadler és Funck úgy határozza meg, hogy a tudatosan menedzselt vállalati identitás külső percepciója az image (Szeles, 2001). A vállalati image mindenképpen létezik, kérdés, mekkora szerepe van az alakulásában a vállalatnak és a tudatos stratégiának. A szinergikus vállalati identitásra alapozott image a befogadók fejében dől el: „a vállalati/szervezeti image nem más, mint a szervezetről szóló üzenetek vagy azok következményeinek *fogadása*” (Szeles, 2001, 48.o.). Az image-dzsel foglalkozó elméletek többnyire egyetértenek abban, hogy az identitás a kézzelfogható valóság, míg az image a benyomás, percepció képlékeny kategóriájába tartozik. Az információfeldolgozás alapja, az észlelés és érzékelés külön kategória Wundt óta (Ádám, 1987): míg az érzékelés elemi, tovább nem bontható élmény, az észlelés egy összetett és meglévő ismereteket is felhasználó folyamat, mely során nagyobb mértékű információfeldolgozásról beszélhetünk (Bartha, szerk., 1978, Rubinstein, 1967).

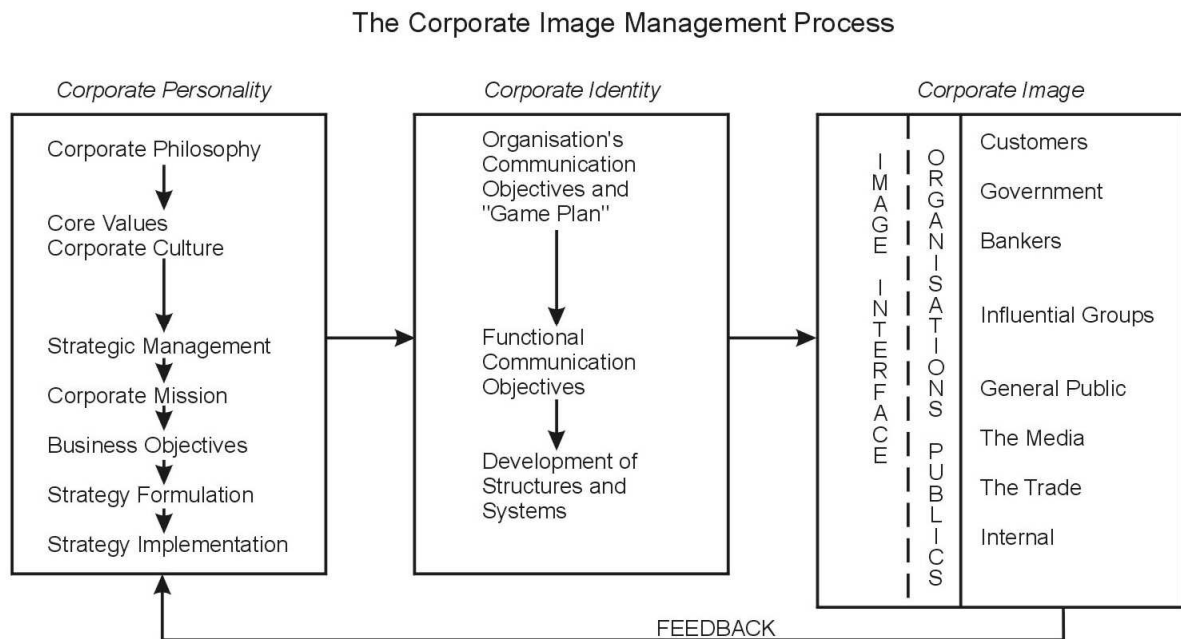
A vállalati identitás tehát nem egyenlő az imázssal, és nem egyszerű szinonima a két fogalom, még ha a hétköznapi gyakorlatban gyakran összemosódnak is jelentéseik. Több szerző a vállalat outputjával vagy történetével azonosítja a vállalati identitást (Livengood, Reger, 2010), mások a kommunikációra és hírnévre helyezik a hangsúlyt (Griffin, 2001).

Az első corporate identity modellt Kennedy alkotta meg 1977-ben (in Csordás, 2008), annak ellenére, hogy magát a vállalati identitás kifejezést nem használta. A „perceptions of the company” definíciója alatt azonban a későbbi vállalati identitás meghatározását értette és alkalmazta. A modellt később számos szakértő vette alapul, sikerének egyik okának az tekinthető, hogy a szerző nagy jelentőséget tulajdonít a „corporate policy” szerepének, és

hangsúlyozza, hogy ez a vállalati irányvonal akkor működik, ha a valóságban ténylegesen működő vállalati értékekre alapozzák.

Dowling (1986, in Csordás, 2008) modelljében a vállalati kultúra jelentkezik, mint eredendő tényező. A szerző szerint a kultúra a vállalaton belüli kommunikáción keresztül érvényesül, és kialakítja a „a vállalat dolgozói imázsát”, ami a környezet felé irányuló kommunikáció és a tervezett marketingkommunikáció, média megjelenések során válik külső imázssá. A kommunikáció elem kiemelése összhangban van más, elsősorban szociális identitás (Ashfort, 2001, Garai, 2003, Haslam, 2004) és szervezeti hálózatelméletekkel (Barabási, 2008, Kilduff-Krackhardt, 2008), melyek szerint a kommunikáció nem csupán információ továbbítást szolgál, hanem az identitás közvetítésében is elsődleges szerepe van. „Az a kommunikáció, amellyel szociális identitásunkat adminisztráljuk s közben kapcsolatokat oldunk és kötünk, egyre nagyobb tért nyer a gazdaságban.” (Garai, 2003, 80.o.).

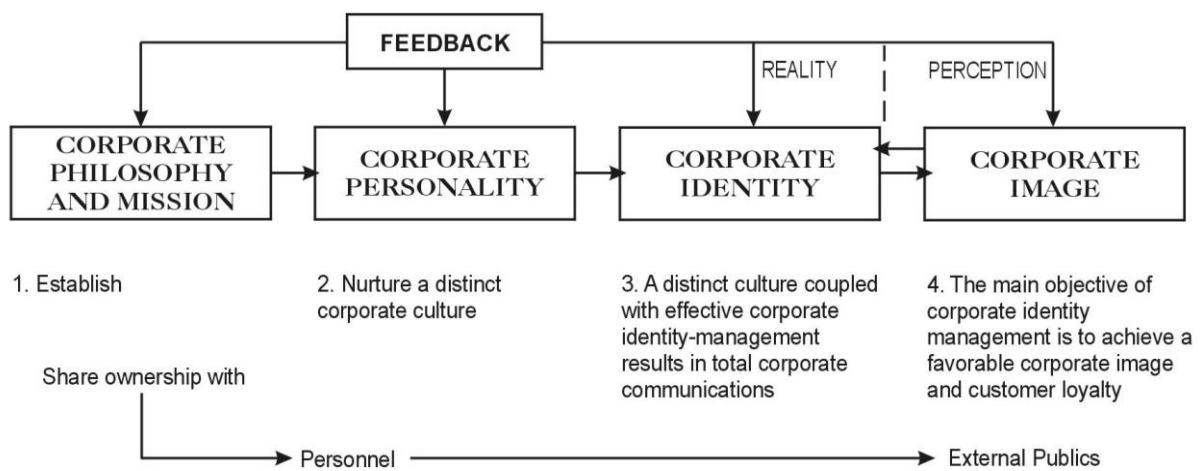
Abratt (1989, in Csordás, 2008) a vállalati identitást működésében ragadja meg, és a vállalati személyiség – vállalati identitás – vállalati imázs szinteket lineáris, egymásra épülő, de a visszacsatolásokat a folyamatba beépítő modellként alkotja meg (Ábra 1). A személyiség a hordozója a vállalat alapértékei mellett a kultúrának, stratégiának, misszióknak, míg a kommunikációt, a működési folyamatokat az identitás tényező részeként határozza meg a szerző.



Ábra 1. Abratt vállalati identitás modellje

Forrás: Csordás (2008) 57. o.

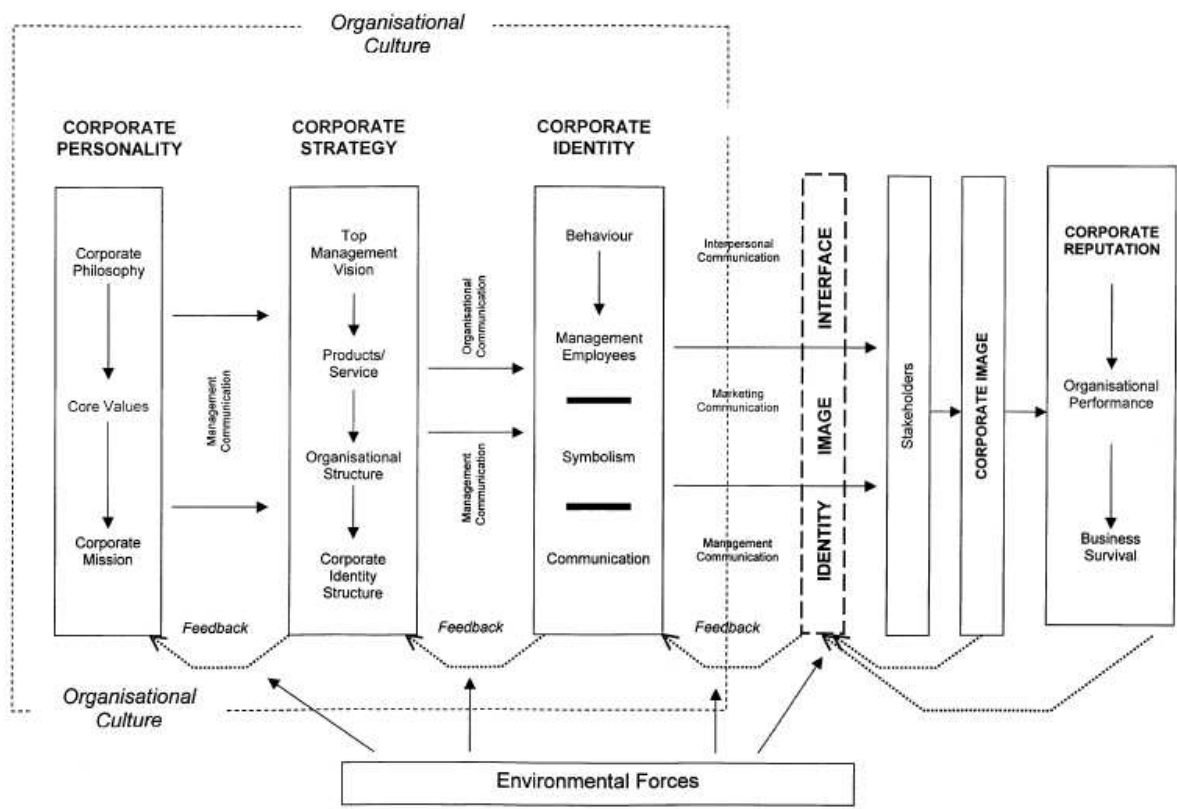
A modellt később többen finomították (Balmer, Gray, Csordás, Soenen, Van Riel, Stuart), elsősorban a visszacsatolást és a tényezők felosztását, a folyamatot ragadva meg. Jellemző az ebben az időszakban készült vállalati identitás elméletekre, hogy a tényezők kapcsolatát nem határozzák meg, a céljuk a különböző elemek csoportosítása, és a vállalati identitás építés folyamatának modellezése. A szerzők egyre több tényezőt azonosítottak az empirikus kutatásaik során, így egyre a modellek bonyolultabbak és szerteágazóbbak lettek. Míg Balmer csak tisztítja az Abratt modellt (Ábra 2.), addig Stuart modelljének minden részletre kiterjedő alapossága már az áttekinthetőség és az operacionalizálhatóság határát súrolja (Ábra 3), miközben átlép egy fontos határt: kiemeli a vállalati kultúra identitásra gyakorolt hatását.



Ábra 2. Balmer egyik korai vállalati identitás modellje (1995)

*Forrás: Csordás (2008) 59. o.*





Ábra 3. Stuart vállalati identitás modellje (1999)

*Forrás: Csordás (2008) 62. o.*

A vállalati kultúra szerepe néhány év alatt különösen fontos szerepet kapott a vállalati identitás modellekben. Ennek (és a néhány év alatt szép számmal megjelenő modellváltozatoknak) egyik oka volt a számos empiria, esettanulmány, amit az elméletek megalkotói terepkutatásaik, vállalati megbízásaik során végeztek. A kutatások eredményeit beépítették az újabb modellekbe, amelyek egyre kevésbé bírták el a sokasodó információt, így egyszerűsödni kezdtek és a modellalkotók is a leglényegesebb tényezőkre és ezek kapcsolatára, hatásmechanizmusára (nem csupán lineáris oda-visszacsatolásokra) igyekeztek koncentrálni.

A vállalati kultúra az identitás elméletekben a közösen létrehozott, elfogadott, stabilan működő és az új belépőknek továbbadott norma- és értékrendszerként jelenti, amely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal (ezen belül vezetési stílust tartalmazó) folyamatát is (Kono, 1990, in Barakonyi és Lorange 1991, Schein, 2010, March, 2000, Handy, 2008, Hoványi, 2007, Málóvics, 2004).

A vállalati filozófia alatt „azt a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatiságot értjük, amely –mint vezérlő elvek rendszere– a vállalat/szervezet valamennyi ténykedését, aktivitását, cselekedetét áthatja” (Szeles, 2001, 201. o.).

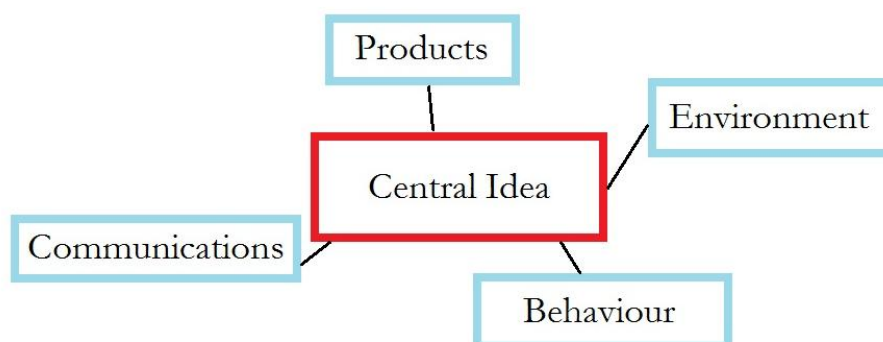
Más szerzők a vállalati filozófia alatt a vállalati személyiséget értik: „a szerepek pozícionálják a vállalkozást a társadalmi szerepek között, míg a szimbolikus interakciók szemszögéből a szereptudat közvetít az individumok között” (Chreim, Williams, 2007, 1517. o.)

A vállalati küldetés olyan egyéb, nem a tevékenységi körrel összefüggő célokat jelent, amelyek stratégiai szinten vannak jelen a vállalkozás életében, de nem a bevétel biztosítása és az értékesítés javítása a céljuk. Nem hatnak egyértelműen a piaci részesedésükre és a profitra, hatásuk messzebb mutat.

A különböző megközelítések közül a következő elméletek határozták meg elsősorban a saját kutatást:

### Central Idea elmélet (Olins)

Olins angol közgazdász (1995), aki a corporate identity egyik nemzetközi szakértője és számos nagyvállalati sikeres CI program tervezője és megvalósítója, megkülönböztet egy belső, központi értékhalmozatot, amire a külső elemeknek (kommunikáció, viselkedés, termékek, és környezet) épülniük kell a szinergia érdekében (Ábra 4.).



Ábra 4. Olins Corporate Identity modellje

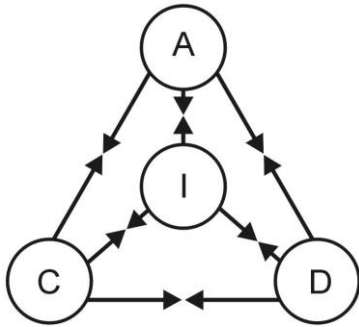
*Forrás: Olins, 1995, 10. oldal alapján saját szerkesztés*

Olins a Central Idea tartalmát nem részletezi, de korábbi írásaiban (Olins, 1989) a vállalati kultúra, filozófia, misszió, küldetés fogalmakat definiálta a szinergikus vállalati identitás forrásaként (Olins, 1995). „A központi idea vagy vízió az az erő, ami hajtja a szervezetet. Ez az, amiről a vállalat szól, amit képvisel, amiben hisz.” (Olins, 1995, 10. o.). A modell jelzi a legfontosabb identitásra ható tényezőket, ezek súlya, tényleges tartalma azonban nincs meghatározva. Olins korábban a többi szakértőhöz hasonlóan részletes, folyamatra koncentráló modelleket alkotott, később azonban a vezetők/menedzsment felelősségét emelte ki és azt írta, hogy „egy A/4-es oldal általában elegendő felvázolni: ki a vállalat, mit csinál, hogyan csinálja és milyen víziója van a jövőjével kapcsolatban” (Olins, 1995, 52. o.).

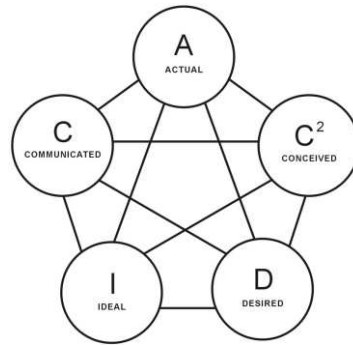
### **ACID teszt (Balmer és szerzőtársai)**

Balmer és Soenen (1999) korábban brand identitás kutatásokat végeztek, és eredményeik nyomán alkották meg ACID teszt modelljüket (Ábra 5.), melyet a folyamatosan tovább finomítottak. Balmer és kutatótársai véleménye szerint a szervezeti identitás forrása a design, marketing és vállalati kommunikáció egysége, mivel a vizuális image alapos kidolgozottsága támogatta leginkább a sikeres vállalati reklámot és kommunikációt, és a látható elemeket fogadta be elsőnek a külső környezet (Balmer, Cornelissen, Haslam, 2007). A márka eredetű megközelítés tehát a design elemet és az image-t hangsúlyozta, de a vállalati kultúra egyre nagyobb szerepet kapott az empiriákra alapozott újabb modellverziókban az évek során. A másik lényeges változása az ACID modell sorozatnak a vezetőség/menedzsment folyamatos előtérbe kerülése, és a tényezők közötti kapcsolatok definiálásának csökkenése. Egyre inkább a korábbi „soft” tényezők uralják az újabb modellváltozatokat, és egyre kevésbé határozzák meg pontosan az egyes identitáselemek közötti viszonyrendszert.

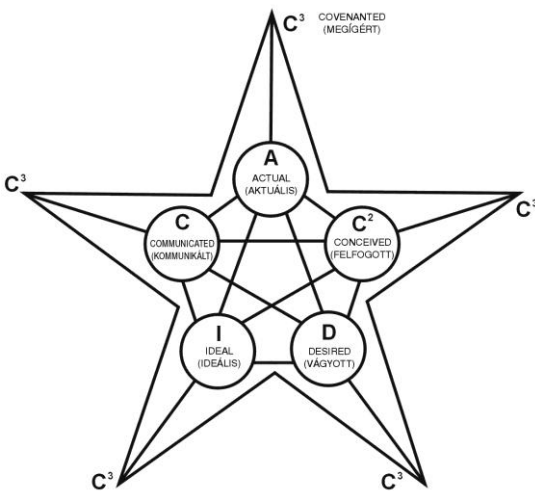
Az utolsó AC<sup>4</sup>ID modell már nem jelöli az egyes elemek közötti kapcsolatot, csupán felvázolja a fontos tényezőket, és keverednek benne az image és identitás fogalmak körébe tartozó elemek. Az aktuális, vágyott, ideális, felfogott identitás elemek kísértetiesen hasonlítanak az image szintekre (current, wish, outside...).



ACID Teszt (Balmer, Soenen, 1999)



AC<sup>2</sup>ID Teszt (Balmer, Greyser, 2002)



AC<sup>3</sup>ID Teszt™ (Balmer, Greyser, 2003)



AC<sup>4</sup>ID Teszt (Balmer, 2005)

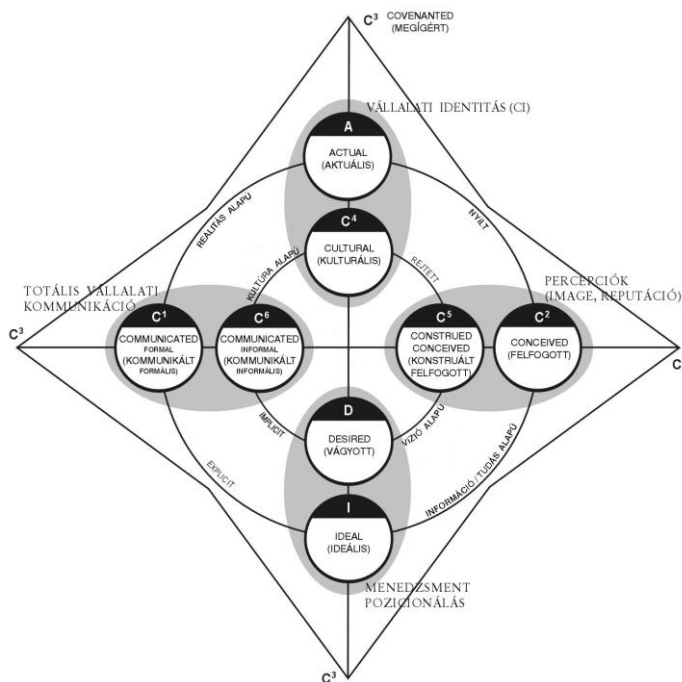
Ábra 5. A Corporate Identity szerkezete: az ACID Test változatai

*Forrás: Csordás (2008) 75, 78, 79. és 81. o.*

### Az ACID modell magyar verziója (Csordás)

Csordás Tamás hazai vállalati identitás kutató a Balmer-modellek korábbi, AC<sup>3</sup>ID verziójához nyúlt vissza, amikor magyarországi vizsgálatai során megalkotta saját ACID teszt verzióját (Ábra 6.). Csordás a belső körön a soft, a külsőn a hard elemeket tüntette fel, és a modell összetettsége folytán már alkalmas a pszichológiai tényezőkre is kellő hangsúlyt fektetni.

A konstruált image és az informális kommunikáció elemek bevonása a soft tényezők közé tovább bontja a szervezeti identitás magját. Fontos, hogy önálló sarokpontként megjelenik a menedzsment, amelyet kevés modellbe emelnek be, miközben a legtöbb szerző felhívja a figyelmet a vezetői motivációra, aktivitásra, mint kulcstényezőre a sikeres vállalati identitás menedzselésben (Csordás, 2008).



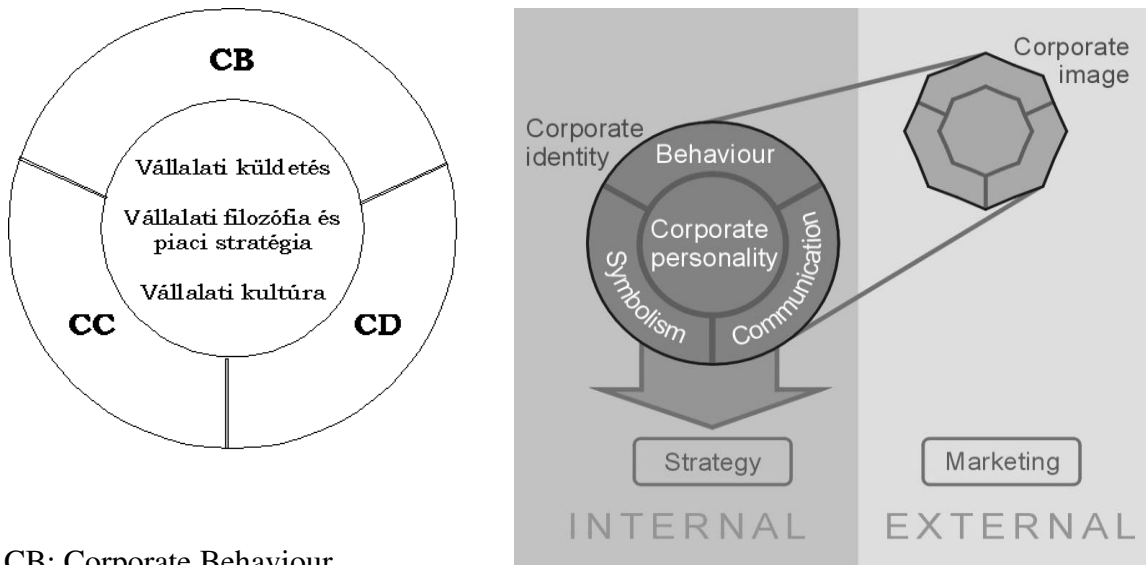
Ábra 6. A CI szerkezete és az elemek kapcsolata Csordás AC<sup>6</sup>ID modelljében

*Forrás: Csordás (2008) 89. o.*

### Birkigt, Stadler és Funck identitás-mix modellje

A Birkigt, Stadler és Funck szerzők által megalkotott modell (Ábra 7.) tartalmazza a legfontosabb soft és hard tényezőket, és egyszerűen, közérthetően ábrázolja a köztük lévő kapcsolatot. A modell szerint a belső mag a vállalati értékek alapja: a küldetés és vállalati filozófia, a stratégia és a vállalati kultúra. A vállalati design (corporate design, CD), a

kommunikáció (corporate communication, CC) és a viselkedés (corporate behaviour, CB) ezekre támaszkodva együttesen adja a vállalati identitást, ami akkor szinergikus, ha a külső elemek a belső tényezőkre épülnek. A vállalati image és identitás általuk definiált kapcsolata megfelel a jelenleg elfogadott nemzetközi sztenderdeknek, vagyis az imázs egy külső percepciója a vállalatnak, ami lehet a tudatosan menedzselt vállalati identitás eredménye is.



CB: Corporate Behaviour

CC: Corporate Communication

CD: Corporate Design

Ábra 7. A CI szerkezete és az identitás-image kapcsolat Birkigt, Stadler és Funck szerint

*Forrás: Szeles, 2001, 141. o.*

Az elméletek összegzéseként elmondható, hogy a legtöbb szervezeti identitás modell kiemeli egy olyan belső értékrendet, jövőképet, filozófiát, amire támaszkodhatnak a külső identitás elemek, és minden modell hangsúlyozza a belső értékek nélkülözhetetlen szerepét a szinergikus vállalati identításban. Véleményem szerint a kezdeti folyamat alapú modellek nem definiálták pontosan az egyes tényezőket, és egyre bonyolultabbakká váltak, így terepkutatáshoz nehezen operacionalizálhatók. Az ACID tesztek vagy a Central Idea modell egyszerűek, átláthatók, és ugyan felépítik a vállalati identitás tényezőit, de ezek viszonya nem tisztázott. Ezért a terepkutatáshoz a Birkigt, Stadler és Funck modellt választottam, mivel már

jelzi a kapcsolatokat is a belső mag és a külső elemek különválasztásával, ezek tényleges okosági kapcsolatát és az egyes tényezők súlyát ellenben nem részletezi. Ezzel lehetőséget kínál a modell arra, hogy rugalmasan illeszkedjen a KKV környezetben végzett kutatáshoz, aminek elméleti háttere és hazai vizsgálata még nincs (a modellek empirikus tesztjét többnyire nagyvállalati környezetben végezték el). Mivel a vállalati kultúra és filozófia nélkül nem vizsgálható a vállalati identitás, a választott modell rugalmassága miatt is alkalmas volt az empirikus kutatáshoz. A modell említett paraméterei miatt ez a megközelítés áll legközelebb a kutatási koncepciómhoz, így a KKV szektort ezzel a sémával érzem legjobban elemezhetőnek.

## **A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása**

*„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. o.)

A vezetőség/menedzsment vállalati identitásban kapott kulcspozícióját egyre több szerző emelte ki (Olins, Dutton, Dukerich, Balmer). A terepkutatások azt mutatták, hogy elkötelezett vezető, valamint folyamatos vezetői fókusz nélkül nincs hosszú távon szinergikus vállalati identitás. Balmer (2007) szerint a szervezeti identitás elsődleges forrása az elkötelezett vezető lehet, és a CI program megvalósulásában is a menedzsmenté a kiemelt szerep. A vizsgálatok ugyan nagyvállalati környezetben zajlottak, de a KKV szektorban a vezetés sajátosságai (gyakran a tulajdonos irányítja a vállalkozását) miatt más megközelítésben, de szintén fontos a vezető szerepe az identitás kialakításában (O’Toole, Bennis, 2009, Oliver, Roos, 2007).

Más szerzők azt is megemlítik, hogy a felsővezetők gyakran visszaélnek a hatáskörükkel, és az általuk vágyott jövőbeli identitásra alapozzák a vállalati értékek meghatározását, nem a valós kulcsfolyamatokra (Lerpold, Ravasi, van Rekom és Soenen, 2007, Gioia és Thomas 1996, Corley, 2004).

Olins szerint „az első kockázat, ha a szervezet olyan identitás programot kreál és vezet be, amely többet ígér, mint amennyit valójában nyújtani tud... Másodszor a szervezet bevezeti az új arculatát, de nem tartja fent hosszú távon. A szervezet különböző egységei ignorálják az új identitást, maguk változtatnak egyes elemein...” (Olins, 1995, 75. o.). Ezek mind menedzsment hatáskörök és feladatok, így az identitás program sikere nagyban függ a tulajdonos/cégvezető motiváltságától, felkészültségétől a kis- és közepes vállalkozások esetében.

A kis- és közepes vállalkozások esetében a tulajdonos/vezető személyisége, vezetési stílusa az vállalati kultúra elsődleges forrása. A pozitív vállalati kultúra több szempontból is hat az identitásra: egyrészt a dolgozói lojalitást és motivációt erősítheti. Másrészt a munkaerő toborzás is él a szinergikus identitás és az erős vállalati kultúra előnyeivel, amikor a tudatosan menedzselt identitásra alapozott jó hírnév vonzza az új munkaerőt (MORI kutatás in Csordás, 2008). Az „erős” kultúrájú szervezetek a korábbi kutatások alapján sikerebbnek mondhatók (Denison 1990, Kotter és Heskett 1992 in Hunyadi-Székely szerk, 2003).

Számos elmélet kiemeli a munkavállaló, mint individuum szerepét a vállalati identításban, 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 űrt tartalommal, normákkal töltsen meg a csoport. Ebben a vállalkozás alapítójának, vezetőjének kiemelt szerepe van.

Peterson, Avolio és szerzőtársaik (2011) már sokkal konkrétabban vizsgálják és bizonyítják empirikus kutatással 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 (idézi 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.

Az információáramlás vizsgálata során alkalmazhatók a hálózatelemzés eredményei, módszertana. Barabási Albert-László szerint a sikeres vállalatot a sikertelentől a kapcsolati hálójának különbözteti meg (Barabási, 2008), Kilduff és Krackhardt szerint pedig a kapcsolati háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (Kilduff és Krackhardt, 2008). Kilduff felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetőnek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli kapcsolatokra.

Mamatoğlu (2010) szerint az eredeti identitás felosztásnak (foglalkozási + csoport + szervezeti) minden szintjére hat a vezető. 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.o.).

A vállalati és szervezeti identitás kutatása során tehát elkerülhetetlen vizsgálni a vezető szerepét, a lojalitás és elkötelezettség dimenzióját, az időbeliséget és az egyes identitástényezőket, kiemelten a vállalati kultúra és filozófia kidolgozottságát.

## **A vállalati identitás kutatása a KKV szektorban**

A vállalati identitás tényezőit először az empirikus kutatás kereteihez kellett illeszteni. A kutatás két részre épült: az első szakaszban megfigyeléses vizsgálatot végeztem egy check list alapján. Ehhez a Birkigt-Stadler-Funck modellt operacionalizáltam online platformra, és a vállalkozások online megjelenését (viselkedés és kommunikáció) elemeztem a vállalati identitás szempontjából. A modell tényezőit a KKV szektorra is optimalizálni kellett, mivel meg kellett találni azokat az elemezhető és értékelhető kapcsolódási pontokat, amelyek kisvállalati környezetben is értelmezhetők. A tartalomelemzés során a vállalati identitás modell tényezőit vizsgáltam, megfeleltetve az egyes elemeket az online platformnak. A második kutatási szakaszban kérdőíves vizsgálat és mélyinterjúk segítségével tártam fel a vállalati identitáshoz rendelhető életciklusokat, vezetői motivációkat, háttér-információkat. A korábbi feltáró (mélyinterjú és megfigyeléses) vizsgálat (Almási, 2012) keretében kapott eredmények alapján várható volt, hogy nagyobb mintán is érvényesülnek a következő sajátosságok:

-a KKV szektorban az első vállalkozás létrehozásakor –elsősorban a tőke és a bizalom hiánya, vagy a delegálási hiányosságok miatt– a cégvezető nem alkalmaz külső szakértőt a vállalati identitással összefüggő feladatok megtervezésére, kontrolljára.

-a cégvezető saját jövőképe a vállalkozásával kapcsolatban alapvetően meghatározza viszonyulását a vállalati identitáshoz.

-a vállalati identitás tudatossá válásában, szinergiájának elérésében definiálhatók olyan általánosságban érvényes milestone-ok, amelyek a legtöbb KKV identitás menedzsment programban előfordulnak, így létezik a KKV identitás kialakításnak egy általánosítható életciklus modellje.

-a KKV szektorban a vállalati identitással kapcsolatos tudáshiány miatt nagyobb teret kap az ösztönös, mozaikos identitás kialakítás, a szinergia azonban akkor alakulhat ki, ha a végeredmény –még ha más módon is érte el a vállalkozás– azonos az elméleti modellekben leírtakkal.

-a vállalkozások méretétől függetlenül az egyik legfontosabb befolyásoló tényező a környezet, amit pedig a vállalat működési és tevékenységi köre, ágazata meghatároz. Ezért a jelen cikkben bemutatott kutatás során két ágazatra, az építőiparra és az IT szektorra fókuszáltam, hogy az esetleges szektorális eltérések kimutathatóvá váljanak.

- a kis- és közepes vállalkozások (és vezetőik) eltérő jelentőséget tulajdonítanak a vállalati kultúrának, de a stabil, erős vállalati kultúra nélkülözhetetlen a szinergikus vállalati identitáshoz.

A KKV vezetőknek, a vállalati kultúrának és filozófiának, valamint a szinergikus identitásnak tulajdonított kiemelt szerep határozta meg a hipotéziseimet. Kérdéseimhez kapcsolódóan az alábbi feltételezésekkel éltem:

## Hipotézisek

Az elméleti modellek, a korábbi saját empirikus eredmények (Almási, 2010) és a választott iparágak sajátosságai alapozták meg a hipotéziseket:

H1: A szinergikus vállalati identitáshoz szükséges a belső mag – filozófia, küldetés, kultúra és stratégia – tudatos kidolgozása, harmonikus rendszerük. Az alaptényezők nélkül nem jöhet létre szinergikus identitás a KKV szektorban, és mindhárom tényező szükséges feltétele a szinergiának.

H2: Szignifikánsan gyakoribb az IT szektorban a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozás, mint az építőiparban. Az iparági sajátosságok (IT ismeretek eltérő szintje a választott ágazatokban) várhatóan befolyásolják a CI tényezők közül a magatartás, kommunikáció tényezők megnyilvánulásait. Várakozásom szerint ezt az eltérést kihasználva mutatható ki egyértelműen, hogy a vállalkozás működési környezete hogyan befolyásolja a vállalati identitást.

H3: A stabil vállalati kultúrával (a vizsgálat során HR politika) rendelkező vállalkozásoknak szignifikánsan nagyobb arányban van szinergikus identitása. A KKV szektorban a vállalati kultúra sokkal inkább a mindennapok valóságában megélt, mint tudatosan megtervezett és menedzselt tényező. Feltételezem, hogy ezért erősebb hatással van a kis- és közepes vállalkozások szinergikus identitására, mint például egy multinacionális vállalat esetében (ahol a vállalati kultúra deklarált feladat).

## **A kutatás módszertana és a minta**

A feltáró kutatás során két ágazatra koncentráltam a szektorális sajátosságok kimutathatósága érdekében: az építőiparra és az IT szektorra. A két szektor vizsgálatát a mintanagyság (100 cég) indokolta, mivel ezzel az elemszámmal több iparág bevonásával már túl heterogén minta került volna elemzésre, ami megnehezítette volna az elemzés pontosságát és az esetleges szektorális trendek beazonosítását. Mind az építőiparban, mind az IT szektorban egyaránt jellemző a nagyvállalati és a kis- és közepes vállalkozások jelenléte (Gém, szerk. 2006, 12. és 15. oldal), így a választott iparágakban reálisan lehetett elemezni a kis- és közepes vállalkozásokat kiegyensúlyozott arányuk miatt.

A kis- és közepes vállalkozások nagy számuk és arányuk (Gém, szerk. 2006, 17. oldal) miatt alkalmasak arra, hogy a kutatási eredmények hazai viszonylatban vagy adott iparágra vonatkozóan általánosíthatóak legyenek.

## A feltáró kutatás kvantitatív, desk research szakasza

A vizsgálat első szakaszában egy check lista alapján szakmai adatbázisokból véletlenszerűen válogatott 50 IT és 50 építőipari vállalkozás honlapja lett értékelve. A check lista körbejárja a vállalati identitás modell tényezőit és az online platformra kódolva értékeli azokat. Előnye, hogy objektíven elemezhető, nagy számú mintán alkalmazható és feltárhatók statisztikai módszerekkel (SPSS szoftveres analízis keresztábla, regresszió és ANOVA elemzéssel) a hatásmechanizmusok az egyes modell tényezők között. A statisztikai módszer azonban torzíthat az online platformra szűkítés miatt. Ezért az eredmények csak akkor fogadhatók el, ha az adott ágazatra, cégméretre, egyéb attribútumra fókuszálva mélyinterjúk egészítik ki a vizsgálatot.

A modelltényezők kódolásánál a vállalati viselkedéshez (a vállalkozás megnyilvánulása, cselekedete) online interakciókat rendeltem hozzá (például tanácsadó szolgáltatás, árajánlatkérés, stb), míg a vállalkozás kommunikációjához a hírleveleket, fórumokat, közzétett írásos anyagokat elemeztem, és részletesen megvizsgáltam azokat a tartalmakat (például Sajtószoba menüpont, vállalkozásról megjelent hírek gyűjteménye, stb), amelyek hordozzák a vállalkozás kommunikációs jegyeit.

A design tényezőt az online felületen megjelenített eszközök (logo, tipográfia) hordozzák, így a vizuális megjelenés harmóniáját értékeltem minden publikált dokumentumban és felületen. A szinergia értékeléséhez fontos volt, hogy mindez összhangban van-e azzal az információval, amit e cég közzétesz magáról.

A vállalati kultúra tényezőhöz a belső PR, a szervezeti felépítés, a vállalkozás számára fontos értékrend megnyilvánulásait rendeltem hozzá, illetve ennek egyik legkifejezőbb megjelenési formáját, a bemutatkozás és az álláshirdetés menüpontot. Elemeztem, hogy milyen információk érhetők el a vállalati kultúráról (például a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai képességeket, vagy ezen túl egyéb tulajdonságokat is megjelölnek), és ezek összhangban vannak-e a többi identitás tényezővel.

A vállalati filozófiát (elfogadott alap értékrendet) és küldetést (célrendszert) a Bemutatkozunk / Rólunk / Cégünkéről stb menüpontokban vizsgáltam tartalomelemzéssel. Fontos volt, milyen információt közöl magáról a vállalkozás, illetve milyen elnevezéssel teszi azt.

A kutatás megfigyelés szakaszában alkalmazott check lista így végigjárta az identitás modell tényezőit, és hozzárendelte a KKV szektorban és az online platformon értelmezhető és megfeleltethető menüpontokat, megnyilvánulásokat.

A check list során Likert skála alkalmazásával értékelt az egyes identitás tényezőket. Az így kapott adatbázist SPSS szoftverrel értékelt.

A minta mérete miatt regresióvizsgálatra nem volt lehetőség, így a keresztábra elemzést választottam speciális beállításokkal (Phi and Cramer's V, Lambda és Chi-Square Tests), hogy az ok-okozati összefüggések kimutathatóak legyenek. A szinergikus identitás és a modelltényezők közötti további kapcsolatokat ANOVA, korreláció elemzések segítségével tártam fel.

### **A feltáró kutatás kvalitatív, mélyinterjú szakasza**

A korábbi vezetői mélyinterjúk segítettek az ok-okozatok feltárásában, az idődimenzió értékelésében (a vállalati identitás és kultúra nem érthető meg a vállalkozás története, múltja nélkül), és beazonosíthatóvá tették a legjelentősebb változásokat, mérföldköveket a vállalkozás életében, amiért a vezető fokozottan tudott a vállalati stratégiára, filozófiára, kultúrára fókuszálni.

Már kis elemszámú mintán, az eddigi 13 mélyinterjúval is körvonalazódtak a tipikusnak mondható mérföldkövek, mint például a minimális szintű bevétel elérése, a változások a vállalat életében (például új piac, célcsoport, működési környezet, bővítés). Más, a vállalati identitástól messzebb álló kutatások is igazolták, hogy ezek az események kulcsfontosságúak a vállalkozás életében, és az identitás menedzselése mellett más területeken is érintik a működést.

„...ha megvolt a nyugodt háttér, és megvolt az a, mondhatom, létminimum-fizetés vagy – bevétel, akkor inntől kezdve lehetett gondolkodni, hiszen az embernek volt ideje rá.” (interjúrészlet, Laki, 1998, 55. o.).

## A feltáró kutatás eredményei<sup>1</sup>

### A megfigyelés szakasz eredményei

1. Hipotézis: A szinergikus vállalati identitáshoz szükséges az identitás modell belső magjának – filozófia, küldetés, kultúra és stratégia– kidolgozottsága.

Az elemzés során a vállalkozások az online platformokon általában a „Bemutakozás” vagy „Rólunk”, esetleg „Filozófiánk”, „Küldetésünk” menüpontokban publikálták a vállalati filozófiájukat.

Az IT szektorban a filozófia bizonyult a vállalati identitás szinergiája szempontjából a legfontosabb tényezőnek, miközben a vállalati kultúra publikus megnyilvánulásai kevésbé befolyásolták a szinergiát.

Az IT szektorban működő vállalkozások online felületein a szinergikus identitással rendelkező vállalkozások 95%-ánál publikusak a cég alapértékei, filozófiája. Jellemző iparági sajátosság, hogy csak a szinergikus identitású vállalkozásoknál van részletes információtartalmú és strukturált bemutatkozó menürendszer.

Az építőiparban az ellenkezőjét mutatta ki az adatelemzés: míg a vállalati kultúra szignifikáns hatása egyértelmű, addig a vállalati filozófia szerepe elenyésző volt a szinergikus identitás elérésében.

Az építőiparban a vizsgált vállalkozások 84%-ánál van bemutatkozással összefüggő tartalom, ennek azonban nem feltétele a szinergikus arculat. A vizsgált vállalkozások esetében 66,6%-uknak van, 33,3%-uknak nincs egységes arculata. A részletes cégbemutató inkább korrelál a szinergikus identitással (0,412 értékkel), a részletes bemutatkozással élő vállalkozások 92%-a egyben szinergikus identitással is rendelkezik.

Az ellentétes eredmények egyik lehetséges oka az IT szektorban és az építőiparban jellemző eltérő szervezeti felépítés. Mindkét ágazatban a project-alapú munkaszervezés jellemző, és tipikusnak mondható, hogy a dolgozók külső helyszíneken (például rendszeresen változó építkezési területek az építőiparban) vagy távmunkában az otthonukban (IT szektor) dolgoznak. A szervezeti felépítés, a döntéshozatal, a vállalati kultúra mégis gyökeresen eltér a két ágazatban. Az IT szektorban a tudásszintek közel állnak egymáshoz a részegységekre

---

<sup>1</sup> A kutatás eredményei részben publikálva (Almási, 2012)

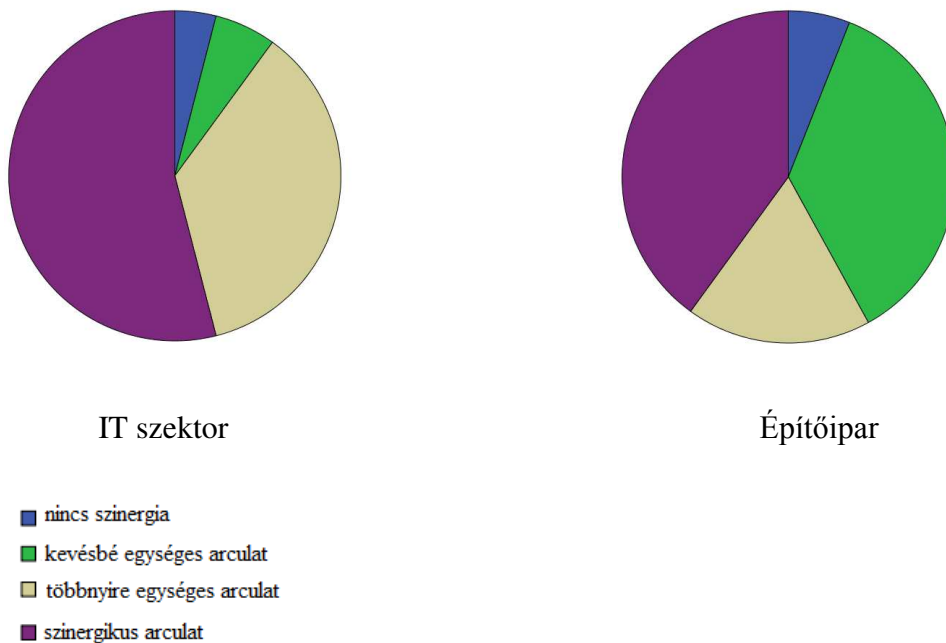
bontott egyéni és csoportos munkafolyamatok miatt. Az építőiparban a tudásszintek élesen elkülönülnek (például műszaki ellenőrök, mérnökök és szakmunkások), és ez a struktúra a hierarchiában, a szervezeti felépítésben is megmutatkozik.

A hipotézis részben teljesült, mivel szinte csak azoknak a vállalkozásoknak van szinergikus identitásuk, amelyek az identitás modell belső tényezőire (vállalati filozófia és kultúra) koncentrálnak. A belső mag és a szinergikus identitás közötti kapcsolat erősségével bizonyítva lett, hogy az arculati összhang forrása a belső vállalati értékek összessége, de nem feltétel, hogy minden belső tényező kidolgozott legyen. Ez összhangban van Szeles Péter kutatási kérdésével, hogy vajon szükséges-e minden identitás elemet azonos szinten kidolgozni a szinergikus identitáshoz? (Szeles, 2001)

2. Hipotézis: Szignifikánsan gyakoribb az IT szektorban a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozás, mint az építőiparban.

A feltételezés szerint az IT szektor saját tevékenységi köréből adódó tudástöbblete miatt rutinosabban használja napjaink kihagyhatatlan és egyre inkább terjedő online csatornáit a kommunikálásra, aktivitásra, mint az építőipari kis- és közepes vállalkozások. Az IT szektorban eleve lényegesen több volt a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozások száma, és ezen felül elmondható, hogy az IT szektor kihasználja az online felületeken alkalmazható interakciós és kommunikációs formákat. Ezzel szemben az építőipari vállalkozások elsősorban a letölthető nyomtatványokra koncentrálnak (88%-uknál található ilyen lehetőség a weboldalon). Az IT vállalkozások közül 84% tesz elérhetővé letölthető nyomtatványokat, 48%-uk használja közvetlen kapcsolatépítésre és 32%-uk hosszú távú kapcsolat kialakítására a weboldalukat.

A tudásmenedzsment oldaláról vizsgálva az ismeretek lehetséges ágazati eltéréseit elmondható, hogy „a kis- és középvállalkozásokat jellemző belső tudásteremtés, tudásátadás és tudásintegráció erősségét egyértelműen a kulturális elemek determinálják” (Polyák, 2011, 21.o.). Az identitásvizsgálat alapján az IT szektorban eleve több volt a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozások száma (Ábra 8.), a két ágazat közötti eltérések jól látszanak a következő ábrán:



Ábra 8. Az identitás szinergiája az IT szektorban és az építőiparban

Az IT szektorban adott ágazati többlettudás azonban csak lehetőséget ad az online csatornák rutinosabb használatára:

*„Kezdetben talán 2 évig még weboldalunk sem volt, ami így belegondolva furcsa egy szoftverfejlesztő cégtől. De nekünk ez egyszerűen nem volt fontos, a kapcsolatainkon keresztül kaptuk a megbízásokat. Sosem hirdettünk, nem foglalkoztunk azzal, hogyan nézünk ki, elég volt a névjegy meg egy kényelmes iroda. Aztán amikor jött ez a német befektető, és nemzetközi piacra léptünk, muszáj volt átgondolnunk, mi van a cégben a szaktudásunkon kívül vagy milyennek látnak bennünket kívülről.”* (részlet az interjúból, IT cég vezetője)

A keresztábra elemzések (Táblázat 1.) is azt mutatták, hogy az IT szektorban nagyobb arányban eredeztethető a szinergikus arculat az online felületeken megjelenő külső CI elemekből.



## Crosstab

		Szinergia		Total
		nincs	van	
Letölthető nyomtatványok, segédanyagok	nincs	1	7	8
	van	4	38	42
Total		5	45	50

## Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,036	,797
Nominal Cramer's V	,036	,797
N of Valid Cases	50	

Táblázat 1. Keresztábra elemzés az IT szektorban (letölthető nyomtatványok / szinergia)

Az építőiparban nem volt kapcsolat a szinergikus identitás és az alkalmazott online csatornák diverzitása között. A vállalkozások a letölthető nyomtatványokat publikálják elsősorban az online platformokon (ez iparági sajátosság, számos termékleírás, dokumentáció, beépítési segédlet így juttatható el leggyorsabban az ügyfelekhez), ez viszont egy passzív, kapcsolatépítésnek nem nevezhető gyakorlat. Az online interakciók kapcsolatépítési lehetőségeivel kevésbé élnek az építőipari vállalkozások, összesen egy cég weboldalán volt ilyen jellegű szolgáltatás.

Az eredmények alapján a második hipotézis teljesült, az IT szektor kis- és közepes vállalkozásai esetében pozitív kapcsolat van a szinergikus identitás és az online csatornák aktivitása között.

H3: A stabil vállalati kultúrával (=online platformon publikált kultúra) rendelkező vállalkozásoknak szignifikánsan nagyobb arányban van szinergikus identitása.

Az IT szektorban a vállalati kultúra ugyan nem tartozott a szinergikus identitásra ható tényezők közé, de csak a szinergikus identitással rendelkező cégek közölnek publikus információt a weboldalon (Táblázat 2.).

### Crosstab

		Szinergikus_arculat				Total
		nincs szinergia	kevésbé egységes arculat	többnyire egységes arculat	szinergikus arculat	
Vállalati kultúra megjelenése online felületen	nem	2	3	14	12	31
	igen	0	0	4	15	19
Total		2	3	18	27	50

Táblázat 2. A vállalati kultúra a weboldalon és a szinergikus identitás az IT szektorban

Az építőiparban csak a vizsgált cégek 26%-ánál szerepelt állásajánlat az online felületeken, ebből is csak 9 cég volt szinergikus identitással rendelkező vállalkozás, és csak 4 cég publikált részletesnek mondható vállalati kultúrát a webes felületen (a kis elemszám miatt azonban ez az érték nem értelmezhető (Táblázat 6.). Ennek egyik oka lehet, hogy az építőipar sajátosságai (nem online felületen keresnek dolgozókat, magas fluktuáció) miatt nem publikusak a vállalati kultúrára vonatkozó információk. Ezzel szemben az IT szektorban a munkaerő-toborzás egyik fő csatornája az online felület, így a kultúrával kapcsolatos információkat akkor is nagyobb számban publikálják weben, ha egyébként a vállalati kultúra nem oka a szinergikus identitásnak. A működési háttér elemzése tehát elengedhetetlen a módszertani torzítás kimutatására és az eredmények elemzéséhez.

## Crosstab

	Szinergikus_arculat				Total
	nincs szinergia	kevésbé egységes arculat	többnyire egységes arculat	egységes arculat	
Vállalati kultúra megjelenése nem online felületen	3	17	8	18	46
igen	0	1	1	2	4
Total	3	18	9	20	50

Táblázat 3. A vállalati kultúra a weboldalon és a szinergikus identitás az építőiparban

A harmadik hipotézis teljesült, mivel az IT szektorban csak a szinergikus identitással rendelkező vállalkozásoknak publikus a vállalati kultúrája. Az építőiparban az ebből a szempontból heterogénnek bizonyult minta kis elemszámú csoportokra fegmentálódott, ami miatt a statisztikai elemzés eredménye nem fogadható el. Nagyobb elemszámú mintán végzett kutatással, az adatok kiegészítésével lehetne az építőiparban is értékelni a hipotézist.

### A mélyinterjúk eredményei

A check lista alapján egy statikus állapot mutatható ki a vállalkozás aktuális identitásával kapcsolatban. Ez ugyan jellemzi a modelltenyezők súlyát, kapcsolatát a szinergikus identitással, de nem ad információt az identitás időbeliségéről, a folyamatokról, a motivációkról. Ezért a 10 cégvezető megkérdezése során a mélyinterjú kérdései egyrészt a check lista kiegészítésére, másrészt a vállalkozás történetére, a vezető identitásmenedzselésben vállalt szerepére koncentráltak.

Először egy kérdőívvel információt kaptam az identitástényezők kialakításának sorrendjéről, a jellemző életciklusokról, a feladatok strukturálásáról. A tulajdonossal vagy a vállalati identitásért felelős vezetővel készült interjúk során fel lehetett tárnai az idődimenzió hátterét,

milyen fontos mérföldkövek alakítják a vállalkozások identitásmenedzsmentjét. Az interjúk során sikerült feltárni azokat a lehetséges mérföldköveket, amelyek beazonosíthatóak a vállalati identitás élekciklusaiként vagy fordulópontjaiként, melyek katalizátorként hatnak a szinergikus identitás eléréséhez. A vállalkozások élekciklusai itt nem a klasszikus élekciklus-elmélet alapján lettek meghatározva, hanem a vállalati identitás menedzselésének idődimenziója volt a vizsgálat célja.

Az interjúk kiértékelése során további jól beazonosítható sajátosságokra is fény derült: például két tulajdonosi csoportot lehetett elkülöníteni a KKV szektorban (ebben a kérdésben nem mutatkoztak iparági sajátosságok, az építőipar és az IT szektor egyaránt hasonló eredményt hozott). „A rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások” (Szerb, 2008, 3.o.).

A változások gyakran jelentették az identitás menedzsment magasabb szintre kerülését. A leggyakoribb okok a következők voltak: új célcsoport, új telephelyre költözés, vállalat vagy márkanév változtatás, új termék vagy szolgáltatás bevezetése (lényeges innováció vagy nagy technológiai váltás, nem a korábbi „ráncfelvarrás”), stb.

*„Most ott tartunk, hogy nem halogathatjuk tovább a változtatást: ezzel a cégnévvel nem működhetünk Németországban. Már másfél éve kínlódunk, de nem találtunk jó megoldást, annyi mindent érint ez az aprónak tűnő változtatás... mint amikor át akarom festeni a lakás falait, de nem fogok hozzá, mert akkor már újra kellene vésni az elektromos hálózatot, új szekrénysor kellene, stb... Először azt hittem, kicserélem a névjegyeket meg átírjuk a céges papírokat... De tudom, hogy most kellene egy csomó folyamatot átalakítani, és egyre inkább úgy érzem, kevés vagyok ennek a közben tartásához.”* (részlet az interjúból, IT vállalkozás tulajdonosa)

*„Tíz éve a piacon voltunk, amikor kitaláltuk ezt az új üzletágat. Ki kellett építeni a terjesztői hálózatot, új csatornákat, de a régi ismertségünket használtunk, nem is mindig tudtuk, mit hogyan kellene csinálni, de szerencsére volt egy stabil kapcsolati tőként, hírnevünk. Persze a meglévő dolgainkat is újra kellett gondolnunk az új vállalkozás miatt, kialakult az egész rendszer, ami azóta is működik, bevált... Bár még ma sem egyszerű, hogy a külön üzletágak nem egy szinten vannak, a célcsoport meg ugyanaz, ezt nehéz menedzselni néha.”* (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás tulajdonosa)

*„Nagyot lendített a cégen, amikor végre elköltöztünk a régi, szűkös telephelyről. Nem a bevételre gondolok, nem értékesítettünk többet attól, hogy kényelmesen elfértünk. Viszont nem voltunk idegesek, mindent megtaláltunk, és mindenki adhatta magát anélkül, hogy a körülmények miatt stresszelne. Onnantól tudtunk igazán profi kiszolgálást nyújtani, hiába hirdettük már korábban is, hogy mi mennyire odafigyelünk az ügyfelekre.”* (részlet az interjúból, IT vállalkozás tulajdonosa)

*„Nem könnyítette meg a helyzetünket, hogy évekig nem volt minőségi szabályozás, és sok vállalkozó gyatra munkát végzett, teljesen lejáratták a technológiát... Ezért is nagyon fontos, hogy szoros kapcsolatot ápoljunk a partnerekkel, vevőkkel, hogy lássák, mi másképp csináljuk. Továbbképzéseket tartunk a szakembereknek, oktatunk, stb... minden kollégánk tudja, hogy segítőkésznek kell lennie, nem számít, mekkora esély van a megrendelésre... Az új telephelyünk megnyitásakor megint újítottunk: rájöttünk, hogy lokálpatriótákká kell válnunk, nem elég, ha az üzleti kapcsolatokra figyelünk. Most szponzorálunk helyi kezdeményezéseket, és jó a kapcsolatunk olyanokkal is, akikkel egyébként nem is találkoztunk volna üzleti ügyben.”* (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás ügyvezetője)

A vállalkozások vezetőinek egyik csoportja a cég indításakor nem foglalkozott az identitáshoz kapcsolható tevékenységekkel és tényezőkkel. A design elem kidolgozása legalább minimális szinten (logo, névjegy, stb) szükséges volt ugyan a vállalkozás működéséhez, de ezek kialakításánál sem volt olyan vezérfonal, ami alapján a létrehozott design a vállalkozás személyiségét tükrözte volna. Általában hasonló milestone-ok után kezdtek el a tulajdonosok tudatosan foglalkozni a vállalat identitásával. A vezetők elsősorban a profitot említették, a bevételeknek azt a szintjét, ami már lehetővé tette, hogy a tulajdonos ne a napi működésre koncentráljon. A Facebook aktivitás, társadalmi felelősségvállalás fokozott fontossága a fogyasztók számára, új célcsoport vagy piac kezelése voltak az említett okok, amelyek miatt a vezető az összehangolt, kongruens identitásra kezdett fókuszálni. A vállalkozás új telephelyre költözése is gyakran indukálta a folyamatot, mivel lehetőség volt a meglévő tapasztalatok alapján egy harmonikusabb identitás kialakítására.

A cégvezetők másik csoportja a vállalkozás alapításának kezdetétől ösztönösen koncentrált a vállalati identitás program menedzselésére, és ez nem korlátozódott a nyilvánvalóbb külső

elemekre, hanem a belső mag-tényezőkre is kiterjedt a vezetők figyelme. Ezek a tulajdonosok határozott elképzelésekkel alapították vállalkozásukat, és stratégiai szintre emelték, milyen egyéb (tevékenységi körrel nem összefüggő) célokra szeretnék ráirányítani a környezetük figyelmét a vállalkozásuk segítségével. Ezek a vezetők az első csoporthoz hasonlóan szintén nem rendelkeztek a szervezeti identitás modellek elméleti ismeretével, saját egyéni motivációjuk, személyes identitásuk azonban a vállalkozásuk arculatának alapjává vált.

A kétféle megközelítést –tudatos/tervezett és ösztönös/nem szándékos identitás építés– a szakirodalomban is említik, jellemzően a számos empirikus terepkutatást végző szakértők (Lerpold, Ravasi, van Rekom és Soenen 2007), és a hazai GLOBE kutatás során is hasonló eredmény született: „számos elemzés készült, amely szerint a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód.” (Szerb, 2008, 3. o.). A tulajdonosi pozíció a vállalkozók számára “a szaktudás legmagasabb szintű hasznosításának eszköze”, és “ezt a motívumot jövedelmük és személyes vagyonuk gyarapítása elé helyezik, a szabadság és az alkotóerő kibontakoztatásának minden másnál nagyobb lehetőségét látják benne” – derül ki a nagyvállalkozókat vizsgáló hazai kutatásból is (Laki – Szalai, 2004, 90.o.).

*„Tanulni szeretek, állandóan fejlődni, ehhez keresem az inspirációt az üzleti kapcsolataimban... főleg fiatalokkal beszélgetek szívesen, ők nyitottabbak. Ez visszafelé is működik, az emberek megkeresnek, meghallgatnak, úgyhogy a kölcsönös tudásátadás, fejlődés és fejlesztés éltet. Persze fontos a bevétel, de a sikereket is annak köszönhetem, hogy jó kapcsolatban állok másokkal: nekem hamarabb szólnak, többen megkeresnek, több a megvalósítható ötlet.”* (részlet az interjúból, építőipari cég tulajdonosa)

*„Az elejétől arra koncentráltunk, hogy több nyelven beszélő, nagyon profi szakembereket vegyünk fel. Akkor is, amikor még csak az ismerősök cégei rendeltek tőlünk kisebb fejlesztéseket, és semmi szükségünk nem volt erre a tudásra... Tudtuk, hogy egyszer majd ki fogjuk nőni ezt a szintet, de nem tudjuk majd kihasználni a lehetőségeket, ha először embereket kell keresgetni, aztán várni, nálunk maradnak-e, tényleg jól dolgoznak-e. Igaz,*

*hogy egy ideig finanszírozni kellett például a magasabb programozói béreket, viszont így egyből az a kép alakult ki rólunk, hogy profik vagyunk, és nagyobb munkákat is nyugodtan ránk bízhatnak.” (részlet az interjúból, IT cég tulajdonosa)*

Az interjúk során fel lehetett tární az iparági eltérések okait is. A feltáró kutatásban felmerült, hogy a két iparág nem egyformán súlyozza a vállalati kultúrát és filozófiát a szinergikus identitás kialakításánál. Az IT szektor a vállalati filozófia volt az egyedül fontos tényező, az építőiparban vizsgált cégeknél pedig a vállalati kultúra határozta meg elsősorban a szinergikus identitást. A cégvezetők az interjúk során elmondták, hogy olyan identitás tényezőket megtestesítő feladatokra koncentrálnak, amelyeket gyengeségnek éreznek, így folyamatos figyelmet élveznek. Az építőipar számára a vállalati kultúra jelent kihívást, hiszen a magas fluktuáció vagy a szervezeti felépítésből fakadó sajátosságok alapvetően befolyásolják a vállalkozások életben maradását. A vállalati kultúra így annak is köszönheti kiemelt szerepét a statikusan elemezhető online felületeken, hogy a vezetők azzal a területtel foglalkoznak inkább, amivel probléma van. Az építőiparban ez a vállalati kultúra, míg a filozófiát természetesnek veszik, működését nem vonják kétségbe. Ezzel szemben az IT szektorban a vállalati kultúra az alapvető adottság, és a stabil vállalati filozófia kialakítása jelent kihívást a vezetőknek egy laza szervezeti hierarchiában. Az egyformán magas tudás- és hatáskör szintek (mint például önálló munkamenedzselés), a „lapos” szervezet miatt nehezebb a dolgozók egységes normarendszerének kialakítása és fenntartása. Léteznek olyan empirikus kutatások, amelyek a hasonló adottsággal rendelkező munkavállalók vállalati identitásra gyakorolt hatását elemzik, például az értékesítők és területi képviselők esetében, mivel „ők függetlenek, magabiztosak, és tipikusan a központtól távol dolgoznak” (Fu, Bolander, Jones, 2009, 335. o.). Az IT szektorban vizsgált cégeknél tehát a vállalati filozófia, a közös eszmerendszer motiválja a munkavállalókat a kongruens vállalati identitás működtetésére, az építőiparban viszont a vállalati kultúra a legfontosabb identitásformáló tényező.

A vezetőkkel készült mélyinterjúk és a kitöltött kérdőívek segítették az iparági eltérések magyarázatát, kiegészítését, és lehetővé tették az életciklusok alaposabb feltárását is. Az így nyert információk alapján lehetővé vált a következő kutatási szakasz módszertanának kidolgozása.

## A kutatás első szakaszának összegzése

Az eddig kutatások célja a vállalati identitás vizsgálata volt a hazai KKV szektorban. A megismert elméleti modelleket először kódolni kellett a szektor sajátosságainak és a kutatási kérdéseknek megfelelően, majd tesztelni kellett mind a kódolás, mind a módszertan helyességét. Az iparági szűkítés, az online vizsgálat, és a mintaválasztás oka a kutatás korlátaiból adódott. A passzív megfigyelés nem tette lehetővé nagyobb elemszámú minta vizsgálatát, így az online platform garantálta olyan homogén csoportok, trendek feltárását, ami általánosíthatónak tekinthető. Az így nyert adatok statisztikai módszertannal váltak kiértékelhetővé, ezzel lehetővé vált az objektív elemzés. Az így nyert statikus információk tesztelésére a mélyinterjúk és a kérdőíves vizsgálat nyújtott kiegészítő háttérinformációt. A hipotéziseket az építőiparra és az IT szektorra vonatkozó előzetes ismeretek és a vállalati identitás elméletek egyaránt megalapozták.

A vállalati kultúra vizsgálata a jelenlegi módszertannal nem értékelhető teljességében, mivel a vezetőkkel készített mélyinterjú a vállalati kultúrát csak egyik oldaláról mutathatja meg. A vállalati kultúra alapos elemzéséhez szükséges a munkavállalók bevonása is. A belső vállalati identitásként is értelmezett vállalati kultúra a szakirodalomban is kiemelt helyet kap. „Hol van az „Én” a „Mi” mögött? – tesz fel a kérdést (Kreiner, Hollensbe, Sheep, 2006), és a vállalati és egyéni identitás kapcsolata valóban erősen hat egymásra, elég csak arra gondolni, hogy az egyéni (személyes) identitás egyik alapja a munkakör, pozíció, végzettség, a munkahelyi csoport és az így képviselt és gyakorolt normák összessége. A kettő optimális egyensúlya nélkül nem jöhet létre nem csak szinergikus vállalati identitás, de sikeres vállalat sem (Garai, 2003).

A kutatás eredményeinek elemzése után elmondható, hogy a vállalati identitás modellek által szükséges tényezőinek tekintett vállalati filozófia, küldetés, kultúra és stratégia ugyan valóban nélkülözhetetlen a szinergikus identitás kialakításához, de nem feltétel mindegyik elem kidolgozottsága. Jelen kutatásban a vizsgált iparágak esetében a vállalati kultúra és a filozófia elemzésére volt lehetőség, és bebizonyosodott, hogy iparáganként eltérő lehet a szinergikus identitáshoz szükséges tényezők kiválasztása. Az alkalmazott módszertan egyrészt lehetővé tette a tényezők passzív vizsgálatát, másrészt értékelhetővé tette a tényezők szerepét, súlyozását.



A vállalati kultúra feltérképezése teljes körű megkérdezés nem megoldható, így a hálózatelmélet segítségével (Barabási, 2008) lehet meghatározni a csomópontokat a szervezetben: azokat az informális vezetőket, kulcsembereket, akik releváns információt tudnak adni a vállalati kultúra tényleges működéséről. A módszertan pontosítása érdekében szakértői interjút készítettem több HR vezetővel, és teljes körűen elemeztem egy hazai nagyvállalat vállalati kultúra felmérésének több éves gyakorlatát és eredményeit.

A kérdőív és a mélyinterjúk lehetővé tették az idődimenzió feltérképezését, a vállalati identitás menedzselésében szerepet játszó, általánosítható mérföldkövek kimutatását. A jellemző élekciklusok vizsgálatát nagyobb számú mintán folytatni érdemes, így feltárhatóvá válna, milyen események, időszakok során jut el a vállalkozás a szinergikus identitásig. A változások és mérföldkövek jelentőségét az elméletek is hangsúlyozzák, az esettanulmányok és terepkutatások egy része egy adott vállalat identitásának feltérképezésére fókuszál a változások hátterének elemzése és az élekciklusok beazonosítása céljából (Corley, Gioia, 2007, Ravasi, Schultz, 2006, Corley, Gioia, 2004).

A vállalati identitásra ható események, mint mérföldkövek más szempontból is a vállalkozás kulcs döntési szakaszainak tekinthetők, így beazonosításuk a KKV szektorban jellemző döntési folyamatok elemzéséhez is hozzájárul. A folyamatosan változó külső és belső környezethez való alkalmazkodás gyakran kihívást jelent a kis- és közepes vállalkozások vezetői számára, a vizsgálat pedig segít feltárni a vezető hatását, a dolgozói lojalitást vagy az identitás vásárlói döntésekre gyakorolt hatását. A vezetői interjúk a jövőben elsősorban a már kimutatható két vezetői csoport további alaposabb motiváció kutatását tenné lehetővé. Az elméletek hangsúlyozzák a vezető szerepét a szinergikus vállalati identitásban, a kutatás pedig a hazai KKV szektorban is igazolta az elméletek hipotézisét. Amennyiben elfogadom a modellek és az empirikus kutatások eredményét, és további vizsgálattal alátámasztom azt, modellezhetővé válik a vállalkozások élekciklusa a vezetői motivációk részletes elemzésével. A módszertan kidolgozása érdekében szakértői interjúk során kaptam információt (CoVa Szerda modell, [www.cova.hu](http://www.cova.hu)) a hazai KKV-knál alkalmazott szervezetdiagnosztikai lehetőségekről.

A vállalati identitás menedzselése hat a vállalkozás versenyképességére, piaci megítélésére, a vásárlói döntésekre, így indokolt a statikus vállalati identitás modellek továbbfejlesztése, illetve KKV szektorra optimalizálása a folyamatok és az idődimenzió megjelenítésével. A részletes eredmények várhatóan lehetővé teszik egy kis- és közepes vállalkozásokra

optimalizált vállalati identitás modell, és az ennek tesztelésére szolgáló kutatási módszertan kidolgozását.

## A kutatás új szakaszának bemutatása

A korábbi kutatási eredmények alapján látszott, hogy a vállalati kultúra elemzése nem merülhet ki a vezetői interjúban: szükséges az alkalmazottakkal való részletes kérdőíves és mélyinterjú vizsgálati szakasz is, hogy valóban objektív képet alkothassak a kinyilvánított és ténylegesen észlelt, megélt vállalati kultúráról. A kultúra részletes elemzése elkerülhetetlen, mivel hatása a szervezeti identitáson keresztül végiggyűrűzik a vállalat image-ig.

A vállalati kultúra, szervezeti identitás és vállalati identitás kapcsolatát szemlélteti a 9. ábra:



Ábra 9. Kapcsolat a vállalati kultúra, szervezeti, illetve vállalati identitás között

A meglévő eredmények kiértékelés után a következő kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg:

Kutatási kérdés	Hipotézis
1 Van-e összefüggés a cégvezető/tulajdonos alapítói motivációja, értékrendje és a vállalati identitás szinergiája között?	Két elkülöníthető típusú alapítói motiváció várható: a profitorientált alapító vállalkozásánál a vállalati identitás szinergiája nem a soft tényezőkre (belső

*„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. o.)

magra) épül az alapításnál, és jellemzően a profit növekedésével koncentrálnak a vállalati identitás szinergiájára. Az alapértékekre építő tulajdonos az alapítástól koncentrálnak a soft tényezőkre, és ez feltételezhetően lerövidíti az utat a szinergikus identitásig.

- 2 Van-e összefüggés a cégvezető/tulajdonos alapítói motivációja, értékrendje és a soft tényezőinek kidolgozása között? Feltételezhetően az alapítói motiváció és értékrend bizonyos típusai korrelálnak a szinergikus identitással, és a tulajdonosi értékrend válik a vállalati filozófia, ezen keresztül a vállalati kultúra, majd identitás alapjává.
- 3 Kimutathatók-e tipikus életciklus mérföldkövek a vállalati identitás alakításában, van-e általánosítható folyamata? Feltételezhetően van tipikus folyamat, várhatóan a többség a külső tényezőkre koncentrálnak először (design, kommunikáció, viselkedés), és ezt követik a belső tényezők. Összefüggés várható az alapítói motivációval: a beazonosított két eltérő motiváció kétféle jellemző identitás életciklust eredményezhet.

- 4 Kimutatható-e tipikus sorrend a vállalati identitás alakításában? Feltételezhetően a külső tényezőkre koncentrálnak a kezdeti időszakban, és a design elemmel kezdik az identitás építést. Várhatóan később hangolják össze fregmentáltan kidolgozott elemeket, és építenek a belső tényezőkre.
- 5 Eltér-e a vállalati identitás alakítása mind folyamatában, mind eredményében eltér a szakirodalom elméleteitől a KKV szektorban/családi vállalkozásoknál? Azt feltételezem, hogy eltér, mind folyamatában, mind eredményében: nem egyszerre az összes tényezőt kidolgozva és szakemberek bevonásával alakítják identitásukat, a tulajdonos értékrendje a vállalati kultúra és filozófia alapja, valamint nincs feltétlenül az összes tényező kidolgozva (de ez nem akadály a szinergiának).
- 6 A vállalati identitás belső tényezői (vállalati kultúra, stratégia, filozófia) milyen mértékben, arányban szükségesek a szinergiához? Az eddigi kutatási tapasztalat szerint nincs feltétlenül az összes tényező kidolgozva, de ez nem akadály a szinergiának. A hipotézis várhatóan nagy mértékben is validálható.
- 7 Milyen összefüggés van a vállalati identitás szinergiája és a vállalati kultúra között? A vállalati kultúra, a közösen vallott alapértékek várhatóan kiemelt szerepet kapnak a belső tényezők közül. Az erős kultúrájú szervezetnek nagyobb arányban lehet szinergikus identitása.

- 8 Van-e az iparágnak, ágazati környezetnek hatása a vállalati identitásra? Feltételezésem szerint az ágazat meghatározó mintát adhat a vállalati kultúra, ezen keresztül a vállalati identitás kialakításához, működtetéséhez.
- 9 Van-e összefüggés a vállalati identitás szinergiája és a vállalkozás eredményessége között? Feltételezésem szerint a szinergikus identitás sikeresebb vállalkozást eredményez.

## Módszertan

A vállalati kultúra kutatás során alkalmazott kérdőívek egy része arról kérdezi meg az egyes dolgozót, hogy véleménye szerint mi jellemzi a vállalatnál dolgozó alkalmazottak *nagy részét*. Tehát a munkavállaló nem a saját, hanem a szerinte általános dolgozói reakciókat adja meg különböző cselekvési alternatívák során (pozitív és negatív megítélésű viselkedési formák).

A kultúrát értékelő kérdőívek másik része a munkavállaló saját álláspontja iránt érdeklődik, és az ilyen kérdőívek fókuszában általában a munkavállalói elkötelezettség, lojalitás, a vállalati értékekkel való azonosulás, vagy az általános dolgozói elégedettség áll, mely egyben képet ad a vállalati kultúra egyéb dimenzióiról is. A torzítás azonban itt is előfordul, amennyiben a kérdések nem eléggé egzaktak, és nem jelölik egyértelműen a körülményeket.

A megfigyelés és a dokumentumok tartalomelemzése hatékony kiegészítője lehet a kérdőíves és mélyinterjú, fókuszcsoportos vállalati kultúra kutatásoknak, viszont figyelembe kell venni, hogy korlátozott az információforrások elérése és teljessége, valamint csak adott periódusokat fednek le időben. Ezek a torzítások alapvetően befolyásolhatják a vállalati vagy szervezeti kultúra megítélését, mivel az nem értékelhető a vállalat története, múltja nélkül (idődimenzió), és nem fedik le egészében a ténylegesen megélt vállalati kultúrát.

A vezető szerepének feltárását a vállalati értékrend megalapozásában a részletes, több nézőpontú vállalati kultúra kérdőívek biztosítják. ezt kell kiegészíteni egy vezetői mélyinterjúval, és az esetleges réseket, ezek hátterét elemezni.

A vállalati identitás komplex elemzéséhez Cheney (1983) kérdőívét vettem alapul, és a kellően egzakt és jól operacionalizálható Birkigt-Stadler-Funck identitás modell kódolásával lehetővé vált a statisztikai módszerekkel feldolgozható adatbázis létrehozása.

A kutatási kérdéseknek megfelelően részletes szervezetdiagnosztikai vizsgálati módszer lett kidolgozva, támaszkodva hazai és nemzetközi szakirodalomra és empirikus kutatásokra. A vállalati kultúra méréséhez az Alexander kérdőívet használtam (Hunyadi-Székely szerk, 2003), mivel ez a kérdőív számos olyan tényezőt mér (például szervezeti és személyes büszkeség, őszinteség és nyíltság), amelyek a vállalati identításban is fontosak, illetve értékelhetővé válnak a vezetővel és szupervízióval, a csoportkohézióval, kommunikációval, vagy a vállalat profitjához való hozzáállással kapcsolatos faktorok. A kérdőív előnye, hogy alkalmazása nem függ a vállalkozás méretétől, így egyaránt megbízhatóan alkalmazható néhány fős cég és akár 100 fő feletti alkalmazotti létszám esetén is. Ezzel eleget tesz a minta kritériumainak (KKV és családi vállalkozás). A kérdőív hátránya az eddigi kutatási tapasztalatok alapján, hogy megfogalmazása nehezen érthető, így későbbi kutatási szakaszban megfontolandó a nyelvezet célcsoporthoz igazítása.

A szervezetdiagnosztika következő eleme a vezetői interjú és kérdőív, utóbbi kialakításához nagy segítséget és támpontot nyújtott a CoVa kutatási project korábbi KKV vezetői felmérése ([www.cova.hu](http://www.cova.hu)). A félig strukturált interjú és a kérdőív vizsgálja az identitás menedzsment idődimenzióját, a változásokat és ezek okait, a vállalkozás alapértékeit, a csoportkohéziót a vezető szemszögéből, és a sikerességet több, elsősorban soft aspektusból megközelítve: a folyamatokat, a változásokra való reagálási képességet, a beszállítói és vevői kör stabilitását, a bevételek ingadozását, az iparágban való pozícionálást és még számos más tényezőt.

A dolgozói interjú és kérdőív hasonló témákat jár körbe a munkavállal szemszögéből nézve, és több kérdés vonatkozik a vállalati kultúrára.

Az interjúkról hangfelvétel készült, melyek kiértékelése remélhetően megoldható lesz majd szövegelemző szoftver segítségével. A kérdőívek eredményeinek kiértékeléséhez SPSS statisztikai szoftvert használok.

## Minta

A mintaválasztás szempontja egyetlen fontos kritérium volt: a kis- és közepes vállalkozás tulajdonosa aktívan részt vegyen a cég operatív irányításában. A mintaválasztás módja egy önkényes mintavételi szintre épülő hólabda módszer: először egy adatbázis lett létrehozva iparági szelekció alapján a megfelelő cégekből, majd az adott vállalkozások továbbajánlásával jutottam el a következő vállalkozásokhoz.

Az új vizsgálati szakaszban a dolgozat leadásáig 13 fő cégvezető-tulajdonos és 24 fő alkalmazott bevonásával történt meg a szervezeti diagnosztikai vizsgálat (a kutatás jelenleg is folyamatban van, további vállalkozások vizsgálatára kerül sor 2014. októberig). A vizsgálat a vállalati kultúra elemzését vállalatonként 3-5 fő megkérdezésével tette lehetővé, másrészt a vezetői interjú segítségével megismerhetővé vált a vezető saját motivációja és a vállalkozás története, múltja, a változások. A kétoldalú vállalati kultúra vizsgálat (dolgozói és vezetői) segítette a rések beazonosítását és ezek okainak magyarázását. A vezetői interjú kitért a vállalati identitás menedzselés történetére, a vállalkozás alapításának motivációira, a változások beazonosítására, döntési folyamatokra, a vezetői stílusra és viselkedés osztályozására. Külön kérdőív mérte, melyik vállalati identitás tényező mennyire hangsúlyos a vezető számára, az interjú során pedig választ kaptam a miértekre, az okokra is. A kérdőív tartalmazott attitűdöt vizsgáló kérdéseket, mivel a személyiség vizsgálata elengedhetetlen az eredmények igazolásához.

A dolgozói interjúk a szervezeti struktúrát, vezetői viselkedést, a döntési folyamatokat, változásokat, elkötelezettséget és lojalitást mérték. A kétféle interjúban az átfedések biztosítják, hogy ugyanarról a részterületről (például döntési folyamatok, delegálás, visszacsatolás, stb) dolgozói és vezetői szemszögből is kapjunk információt, a kettő közötti rés pedig segít a vállalati kultúra és identitás stabilitásának megítélésében.

## A kutatás eddigi eredményei

A kutatás feltáró szakaszában, kis mintán nem merült fel, hogy a családi vállalkozásokat külön kellene kezelni. Később a részletes szervezeti diagnosztikai vizsgálat számos olyan tényezőt feltárt, amely indokoltá tette, hogy a KKV szektoron belül önálló csoportot

képeznek ebből a vállalkozás típusból. A gyakorlatban nem előszűrést jelent, hanem amennyiben a vizsgálat során kiderül a szűrőkérdéseknél, hogy az adott cég egyben családi vállalkozásnak is minősíthető, az eredményeket önálló kategóriaként is elemzem.

Az elkülönítés oka az a tapasztalat volt, hogy a családi vállalkozásoknál nagyobb arányban található meg a szerepproblémákból, interakciók érzelmi túlterheléséből adódó torzítások, melyek kihatnak a vállalkozás alapértékeire, vállalati kultúrájára, döntési folyamataira.

A torzító tényezők részletesen publikálva lettek a „Menedzsment innovációk a businessben és a non-businessben” című tudományos konferencián, a módszertan tökéletesítésében sokat segített a Felelős Családi Vállalkozások Egyesülettel való kapcsolatfelvétel, illetve Dr. Málóvics Éva és Dr. Vajda Beáta szakirodalmi összefoglalója: “míg a családi vállalkozások előnyt kovácsolhatnak a közösen osztott történetükből, identitásukból, nyelvükből, és a munka iránti elkötelezettséget a család iránti elkötelezettség is segítheti, addig a működésben tapasztalható „intimitás” a szakmaiság rovására is mehet.” (Málóvics – Vajda, 2012, 378.o.).

Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásról beszélünk, amennyiben:

- bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szülei, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
- a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
- a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
- a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján.

(Málóvics – Vajda, 2012, 380.o.).

Az esettanulmányok segítettek feltárni, milyen problémák lehetnek az egyén által betöltött szervezeten és családon belüli szerepekkel és hogyan jelentkezik ez a családi vállalkozások



mindennapjaiban. Handy szerint a következő alapvető, szervezetben megjelenő és annak eredményességére, működésére ható szerepproblémákról beszélhetünk (Handy, 1986)<sup>2</sup>:

*Szerep kétértelműség:* nem mindig egyértelmű, kinek hogyan kell viselkedni egy adott szerepében. Előfordulhat, hogy az egyén az elvárásoktól eltérően képzei és játssza el szerepét. Családi vállalkozások esetében előfordulhat, hogy a családtag által ellátott feladatot és a szerep sajátosságait nem definiálják egyértelműen. A kimondatlanul hagyott tényezők azonban növelik a szereppel kapcsolatos kétértelműséget és bizonytalanságot.

*“Nem rúghatom ki az apámat a cégtől, csak mert nem hajlandó számítógéppel dolgozni. Közben muszáj volt bevezetni egy rendes készletnyilvántartó programot, a CRM is működik már... működne. Így viszont mindig kell valaki, aki apám helyett adatokat rögzít, lekér. Szerinte az a fontos, hogy precízen ellátja a feladatát, nekem viszont arra is kell gondolnom, hogyan lépünk előre.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból)

*Szerep összeegyeztethetlenség:* előfordulhat, hogy a vezető másképp képzei el szerepét, mint ahogy azt a munkatársak elvárják, de ugyanez a probléma bármely más pozíció, feladat esetén is fennállhat. Az illeszkedés hiánya a nem családi vállalkozások esetében is a hatékonyság rovására mehet, de náluk a szerephalmozás miatt nehezebb feloldani azt a konfliktust, ami az egyén saját értékrendje és a vállalkozásra jellemző normarendszer között feszül. A családi vállalkozások generációváltása, de akár a mindennapi döntések esetében is a hatékonyság rovására menő ellentéteket okozhat, hogy a családtagok mindannyian szervezetcentrikusak ugyan, mégis saját személyes identitásuknak ellentmondó szerepkövetelményeknek kell megfelelniük. A szerep összeegyeztethetlenség esetében tehát nem a szerepek ellentmondóak, hanem a szerepekkel kapcsolatos elvárások nem illeszkednek.

*“Szerintem Robinak (a vezetőnek) következetesebbnek kellene lennie az ügyfelekkel. Az én feladatom a garanciás problémák kezelése, és mindig meg is egyezünk, hogy ez csak rám tartozik. De az ügyfelek megtanulták, hogy ha Robit (a vezetőt) felhívják, Ő nem tud nemet mondani, és ügyis kicseréli ingyen az alkatrészeket. Én meg azt is nézem, hogy ez mennyibe*

---

<sup>2</sup> A definíciók és az idézetek megjelenés alatt: „Menedzsment innovációk a businessben és a non-businessben”

*kerül nekünk, ráadásul én tudom meg utoljára a saját feladatomat. Hiába beszéljük meg (a vezetővel), hogy nem így kellene csinálnia, azt mondja, képtelen keménykedni az ügyfelekkel.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

*Szerepkonfliktus:* ugyan külön-külön egyértelműek a szerepekkel szembeni elvárások, mégis konfliktust okoz, hogy egy szituációban egyszerre több szerepet kell betölteni egy személynek. A szerepkonfliktus akkor fordul elő, ha az egyénnek egymásnak ellentmondó szerepeket kell egyszerre betöltenie.

*“Ilyenkor csak kapkodom a fejem: az előbb még arról egyeztetünk Évával (társtulajdonos), ki melyik ügyfélhez utazik el, de egy pillanattal később már azon veszekszünk, ki fog addig vigyázni a gyerekekre, amíg mindketten a kiállításokon leszünk, és persze rendszeresen megkapom, hogy nekem könnyebb.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

*Szerephalmozás:* a szerepkonfliktusnak az a formája, amikor az egyén ugyan képes elfogadni, hogy a betöltött szerepei ellentétesek, de mennyiségi vagy minőségi szempontból az ezzel járó feladatok túlságosan leterhelőek, és a betöltendő szerepek száma már meghaladja az egyén teljesítési határait.

*“Ahogy nőttek a gyerekek és egyre többet tudtam dolgozni a cégnél, olyan feladatokat kaptam, amiknek semmi közük egymáshoz, de épp ezeket kellett megoldani. Aztán persze nálam ragadtak, akár logikus, akár nem. Az egyik pillanatban katalógusokat fordítok és kreatívnak meg precíznek kell lennem, a másokban apósom (tulajdonostárs) helyett megcsinálom a raktárkészlet rögzítését, ami inkább türelmet igényel, aztán jön egy ügyfél és az nekem nagyon fontos, hogy mindig kedves legyek velük. ... A beszállítókkal meg udvariasan, de kőkeményen a cég érdekeit képviselni... mindezt úgy, hogy Robi talán egész másképp csinálja.. szóval nem egyszerű, de szerencsére mindig van egy csendesebb időszak, mielőtt felrobbannék.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

*Szerephiány:* olyan szerepkonfliktus, amely során az egyén énképe a szerephez tartozó alacsony elvárások miatt sérül. Jellemzően helyettesítés, ellenőrző típusú feladatok ellátása során nyilvánul meg, vagy amikor túlképzett munkavállalót alkalmaznak alacsonyabb összetettségű munkára vagy pozícióra. Családi vállalkozások esetében gyakori, hogy a családtag kvalitásaitól messze álló, egyszerűbb munkát lát el a cégben.

*“Nem tudom, jó-e apámnak, hogy tulajdonképpen raktárosként dolgozik, pedig Ő az egyik tulajdonosa a cégnek. Mindig azt mondja, hogy ne aggódjak, Ő egyébként is szívesen csinál bármit, amire a cégnél szükség van, de néha látszik rajta, hogy unatkozik. Viszont ez még mindig jobb neki, mintha otthon ülne, vagy egy vadidegen helyen dolgozna.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból)

Mindezek a szerepproblémák szerepstresszt okoznak, ami nem feltétlenül jelent negatívumot. A hatás attól függ, hogy az egyén hogyan kezeli a stresszt, motiválja (szerepkihívásnak éli meg) vagy blokkolja teljesítményét (és szereptúlterhelést okoz).

*“Őszintén szólva ez nem volt könnyű döntés, amikor elváltunk. Kedvem lett volna kiszállni a cégből, és Robi (tulajdonos/vezető) is rendszeresen felhozta ezt a témát, de ott voltam két gyerekkel, akiknek jót tett, hogy nem egy átlagos munkahelyen dolgozom reggeltől estig. Nekem ez kényelmes volt, amíg játszottak a gyerekek, megírtam az e-maileket, megrendeltem a termékeket.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

A szervezetekre az egyének és csoportok közötti interakciók száma és minősége van még hatással többek között. Családi vállalkozás esetében érzelmileg terhelt kapcsolatok esetén az interakciók is torzulhatnak.

*“Persze amikor apámnak baja van, egyből hozzám jön. Ha egy sima idegen raktárosunk lenne, szerintem fele ennyit nem látnám, így viszont rendszeresen nálam landolnak apám munkával kapcsolatos problémái. Mert mi jó viszonyban vagyunk, és velem könnyebben*

*megoldja a bajait. Mondjuk az is igaz, hogy én is bármikor fordulhatok hozzá... egy sima alkalmazott valószínűleg nem rohagálna este 7-kor még egy csomagot összekészíteni. Szóval általában jó, néha meg nem egyszerű, hogy az apám is a cégben dolgozik.”* (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

*“Erikkel (pénzügyi szakember) a legegyszerűbb együtt dolgozni: precíz, jó ötletei vannak, önállóan elvégzi a feladatát, és nem kell folyton arra figyelnem, mit gondol valójában. Tiszta ügy, együtt dolgozunk és kész. Évával és apámmal (társtulajdonosok) gyakran van valami plusz, nekem meg nincs mindig energiám ezekre a dolgokra odafigyelni... Néha inkább megcsinállok valamit akkor is, ha nem az én dolgom... de inkább ez, mint egy veszekedés vagy egy rosszul időzített beszélgetés, amire néha tényleg semmi időm nincs”* (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból)

Az interjúk során elhangzottakból jól látszik, hogy a családi és szervezeti szerepek összefonódása mind pozitív, mind negatív hatással lehet a vállalkozás döntési mechanizmusára, munkakörök felosztására, teljesítményértékelésre, jövőképre. A pozitív elmozdulás katalizátorként, a negatív korlátként hat, és hatásuk közvetlenül jelenik meg az interakciók számának növekedésben vagy csökkenésében. Az eddig elvégzett szervezeti diagnosztikai vizsgálatok azonban az érzelmi torzítások annyira széles mintázatát jelenítették meg, hogy az eredmények ezen a mintán nem alkalmasak önállóan a családi vállalkozások működési mechanizmusának feltárására, általánosításra. Természetesen ez nem is volt a kutatás célja, a módszertan során azonban fontosnak tartottam kezelni az ebből eredő esetleges torzításokat.

A kutatás folyamatában is látszik, hogy az idődimenzióban azonosíthatók a tipikus változást generáló mérföldkövek, a vállalati identitás menedzsmentre jellemző életciklusok, de a kutatás lezárásáig nem állnak rendelkezésre konkrét elemzések, rész-értékelések.

Az eddigi mintában túlsúlyban vannak azok a tulajdonos-cégvezetők, akik az első motivációs csoportba tartoznak (a profiton túl más céljaik is voltak a cégalapítással), és az általuk vezetett vállalkozásoknál valóban az erős vállalati kultúra jelei azonosíthatók be. A részeredmények alapján ezeknél a vállalkozásoknál sikerebbek az alapfolyamatok, a változásra való reagálási képesség, vagy legalábbis ezek vezetői és dolgozói megítélése.

Nem látszanak viszont az iparági sajátosságok. Az eredeti adatbázis kialakítása során cél volt minimum 4-5 iparág szerepeltetése, és a hólabda módszertől azt az eredményt vártam, hogy egy cég megkeresése után az adott ágazatból fogok ajánlásokat kapni, ami végül lehetővé teszi, hogy minden iparágon belül találkozzam 3-4 céggel. Sajnos a gyakorlat azt igazolta, hogy a vállalkozások vezetői nem kooperálnak a versenytársakkal, és nem az adott iparágban működő további vállalatokhoz jutottam el a hólabda módszerrel, hanem az üzleti partnerek ajánlásával horizontálisan fedtük le a megkeresett cégek kapcsolati hálóját. Az eddigi széles spektrumú mintában nem látszódnak az ágazati besorolás, és ezen belül a minimálisan elvárható mintanagyság feltételei, így kérdéses, hogy az ágazati hatásokat tudom-e értékelni majd. Mivel ez egy viszonylag különálló kutatási kérdés volt, az empirikus vizsgálat befejezésekor a mintaösszetétel alapján eldönthető, hogy ez a kérdés értékelhető vagy ki kell hagyni az elemzésből.

## Összegzés

Az eddig elvégzett vizsgálatokból látszik, hogy indokolt volt a részletes szervezeti-diagnosztikai vizsgálati módszertan kidolgozása, mert széles spektrumon állnak rendelkezésre egzakt adatok és több szintű (tulajdonosi-vezetői és alkalmazotti) vélemények az egyes vállalkozásokról.

A vizsgálat feltárta a KKV szektoron belül a családi vállalkozások sajátosságait vállalati identitás, kultúra és szerepproblémák tekintetében. A témát érintő szakirodalom feldolgozásával, empirikus kutatások eredményeinek vizsgálatával, valamint a szakértői interjúk (például Felelős Családi Vállalkozások Egyesülete) segítségével lehetővé vált a családi vállalkozások sajátosságainak alaposabb megismerése. Az eredmények alapján a szervezeti-diagnosztikai módszertan kiegészült egy speciálisan családi vállalkozásokra szabott kérdéscsoporttal, ami segíti a torzító hatások kiszűrését.

A hipotézisek teljes körű tesztelése, a teljes mintára vonatkozó végleges eredmények a kutatás lezárásakor várhatók. A részeredmények a kutatás során folyamatosan közzé lettek téve publikációk, konferencia-előadások formájában.

A vizsgálatban eddig részt vevő vállalatok közül néhánynál a létszámból és a vezető motiváltságából adódóan lehetőség volt a teljes szervezetet lefedő analízis elvégzésére. A cégek az eredményekről összefoglalót kértek, és ezek alapján azóta racionalizálták döntési

folyamataikat, munkamegosztásukat, vagy éppen fokozottan figyelnek a csoportkohézióra eredményességük és hatékonyságuk javítása érdekében. Ez pozitív visszacsatolás számomra, hogy a módszer olyan problémák és értékek feltárására is alkalmas, amely közvetlenül hasznosítható az üzleti környezetben, így teljesülni látszik a kutatásommal kapcsolatos saját elvárásom: úgy vizsgáljam tudományos igényességgel a vállalati identitás témakörét, hogy az a gyakorlatban is hasznosítható legyen.

## Irodalomjegyzék

- Aaker, David A. (1991): *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press, New York
- Albert, S. – Ashforth, B.E. – Dutton, I. (2000): Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 1, 13-17.
- Allen, N.J. – Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Almási Anikó (2012): A vállalati identitás vizsgálata a humán tényezők oldaláról In *Nemzedékek együttműködése a tudományban (Gazdaságtudományok fejezet)* (szerk.): Dr. Koncz István – Nagy Edit, (ISBN 978-963-88433-7-1) PEME, Budapest, 66-76.pp.
- Amabile, Teresa M. – Schatzela, Elizabeth A. – Monetta, Giovanni B. – Kramer, Steven J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 5–32
- Ashforth, B.E. (2001): *Role transitions in organizational life. An identity-based perspective.* Lawrence Erlbaum Associates, London
- Ashforth, B.E. – Humphrey, R.H. (1993): Emotional labor in services roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 1.88-115.
- Ashforth, B.E. – Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14. No. 1. 20-39.
- Ádám György (1987): *A megismerés csapdái.* Magvető Kiadó, Budapest
- Babcock-Robertson, Meredith Elaine – Strickland, Oriel 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., Soenen, G.B. (1999): The acid test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1-3, pp. 69-92.
- Balmer, J.M.T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1. pp. 24-26.
- Balmer, J.M.T. – Cornelissen, Joep P. – Haslam, S. Alexander (2007): Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, Vol. 18, S1–S16.
- 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.
- 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. – Stuart, H. (2004): *British Airways and Balmer's AC3ID Test of Corporate Brand Management.* Working paper Series. Bradford University School of Management
- Balmer, J. M. T. (2006): *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*, Working Paper Series, Working Paper No 06/08, Bradford.
- Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2000): Corporate Identity and Corporate Communications; Creating a Competitive Advantage, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 7. pp. 256 – 261.

- Balmer, J. M. T. (1997): *Corporate Identity: Past, Present and Future*, Working Paper Series, Department of Marketing, The University of Strathclyde in Glasgow
- Balmer, J. M. T. és Wilson, A. (1998): *Corporate Identity: There is More to it Than Meets the Eye*, *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 28, No. 3, pp. 12 – 31.
- Barabási Albert-László (2008): *Behálózva*. Helikon Kiadó, Budapest
- Bartha Lajos (szerk) (1978): *Pszichológia alapfogalmak kis enciklopédiája*. Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: Field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Chreim, S. - Williams, B.E. – Hinings, C.R. (2007): Interlevel influences the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 6, 1515-1539.
- Corley, K.G. – Gioia, D.D. (2004): Identity ambiguity and change is the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Csordás Tamás (2008): *Corporate identity with special regards on the human factor*. PhD dissertation. University of Miskolc, Hungary
- Dutton, J.E. – Dukerich, J.M. (1991): Keeping an eye ont he mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 3, 517-554.
- Fu, F.Q. – Bolander, W. – Jones, E. (2009): Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen’s three component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4, 335-350.
- Fukuyama, Francis (2005): *Államépítés*, Századvég Kiadó, Budapest
- Garai László (2003): *Identitásgazdaságtan - Gazdaságpszichológia másképpen*, Tas Kiadó, Budapest
- Gém Erzsébet szerk. (2006): *A KKV szektor feltérképezése az infokommunikációs szektorban*. Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, Budapest
- Griffin, Em (2001): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest
- Handy, C.(2008): *Az üres esőkabát*, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó vállalat, Budapest
- Hámori Balázs – Szabó Katalin – Derecskei Anita – Hurta Hilda – Tóth László (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., 579–601. o.
- Haslam, A. S. (2004): *Psychology in organizations. The social identity approach*. Sage.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P.. [Interorganizational macrocultures: A multilevel critique](#). *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* 16: 291-316.
- Hoványi Gábor (2007): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. [www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc](http://www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc). *Letöltve: 2010. november 17.*
- Hunyadi György – Székely Mózes szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Jameson, D.A. (2007): Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. *Journal of Business Communication*, 3., 199-235. o.
- Kahneman, Daniel (2012): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Könyvek Kiadó, Budapest



- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge University Press
- Kreiner, G.E. – Hollensbe, E.C. – Sheep, M.L. (2006): Where is the „Me” among the „We”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 5, 1031–1057.
- Laki Mihály (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után*. Közgazdaságtani Szemle Alapítvány, Budapest
- Laki Mihály – Szalai Júlia (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Osiris Kiadó, Budapest
- Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge
- Livengood, R.S. – Reger, R.K. (2010): That’s our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 1, 48–66.
- March, James G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*, Panem Kiadó, Budapest
- Málovics Éva (2004): *Szervezeti kultúra és identitás*. Czagány L. – Garai L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE GTK Közleményei 151-167.o. . JATE Press, Szeged
- Mamatoğlu, Nihal (2010): Moderator Role of Employees’ Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- Nag, R. – Gioia, D.A. (2007): The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 4, 821–847.
- O’Toole, J. – Bennis, W (2009): What’s Needed Next: A Culture of Candor. *Harvard Business Review*, 6, 54-61.
- Olins, Wolf (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson
- Olins, Wolf (1995): *The new guide to identity*. Gower
- Oliver, D. – Roos, J (2007): Beyond text: consructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18, 342–358
- Peterson, Suzanne – Luthans, Fred – Avolio, Bruce – Walumbwa, Fred – Zhang, Zhen (2011): Psychological captal and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Polyák Zoltánné* [2011]: Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora. PhD értekezés. SZIE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Ravasi, D. – van Rekom, J. (2003): Academic research key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 2, 118–132
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433–458.
- van Rekom, J. – van Riel, C.B.M. (2000): Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 4, 2000, pp. 33-350.
- Rubinstein, Sz.L. (1967): *Az általános pszichológia alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Sándor Imre (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest

- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4<sup>th</sup> edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Selame, Elinor – Selame, Joe (1988): *The company image. Building your identity and influence in the marketplace*. John Wiley and Sons, New York
- Szeles Péter (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest
- Szerb L. – Kocsis-Kisantal O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*. LV. évf., 243–261. o.
- Szerb László (2008): A hazai kis- és közepes vállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció*, 2008. II. negyedév, 2. évf. 2. szám, 1-35.old.

Almási Anikó, SZTE GTK DI, 2014.

## Konferencia előadások

Almási Anikó (2013): *Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében.*

Menedzsment innovációk a businessben és a non-businessben, 2013. november 28-29. Szeged

Almási Anikó (2014): *Corporate identity analysis.* Academy of Management, Managerial and Organizational Cognition Division, Academic Workshop, 2014. április 4-5, Dubrovnik, Horvátország (Elszámolás: útiköltség, szállás, étkezés)

Almási Anikó (2014): *Corporate culture at family businesses.* 11<sup>th</sup> Annual International Conference on Economics and Business. Challenges in the Carpathian Basin. Global challenges, local answers. 2014. május 16-17. Sapienta, Románia (Elszámolás: 15 € regisztrációs díj, útiköltség, szállás, étkezés)

Almási Anikó (2014): *A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása.* 4. Vezetéstudományi Konferencia „A vezetés aspektusai Taylor után 103 évvel”, 2014. május 30. Szeged (Elszámolás: 25 000,- Ft regisztrációs díj)

Almási Anikó (2014): *Corporate identity at SMEs – Business success and psychological factors.* International Conference on Finance and Economics. 2014. június 2-4. Ho Chi Minh City, Vietnám (videókonferencia szekció, BCE) (Elszámolás: 100 \$ regisztrációs díj)

## Publikációk

### Folyóirat cikk:

Almási Anikó (2014): A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV szektorban *Vezetéstudomány.* 45. kötet 7. szám - 2014. szeptember (a megjelenés a szerkesztőség által visszaigazolva)

### Konferenciakötet:

Almási Anikó (2013): *Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében.*

Menedzsment innovációk a businessben és a non-businessben, 2013. november 28-29. Szeged

Almási Anikó (2014): *Corporate culture at family businesses.* 11<sup>th</sup> Annual International Conference on Economics and Business. Challenges in the Carpathian Basin. Global challenges, local answers. 2014. május 16-17. Sapienta, Románia

Almási Anikó (2014): *A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása.* 4. Vezetéstudományi Konferencia „A vezetés aspektusai Taylor után 103 évvel”, 2014. május 30. Szeged

Almási Anikó (2014): *Corporate identity at SMEs – Business success and psychological factors.* International Conference on Finance and Economics. 2014. június 2-4. Ho Chi Minh City, Vietnám (videókonferencia szekció, BCE)

(Elszámolás: szakkönyvek vásárlása a támogatási időszakban: 38 500,- Ft)

## **Terepkutatás**

Tervezés: 2013. augusztus (pre-teszt: egy vállalkozás teljes körű szervezetdiagnosztikai vizsgálata a módszertan végleges kidolgozásához)

Végeleges szervezetdiagnosztikai vizsgálat: 2013. szeptember

Elméleti kutatás, szakirodalom feldolgozás: 2013. október-november

Tesztelés: 2013. december - 2014. február

Mélyinterjúk: 2014. márciustól folyamatosan

A dolgozat leadásáig 13 cégvezetővel és 24 alkalmazottal készült mélyinterjú + kérdőíves vizsgálat. A részeredmények folyamatosan publikálva lettek és konferenciákon előadásra kerültek.

(Elszámolás: telefonköltség, autóbérlés 2 hónapra: 175 500,- Ft + Áfa)

## **Oktatott kurzusok**

SZTE GTK: Integrált marketingkommunikáció (Marketing MSc szak, ETR kód: ML 42B105)