

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Almási Anikó

Szeged, 2021

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTANI DOKTORI ISKOLA

A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata a KKV szektorban

Doktori értekezés

Témavezető:

Prof. Hetesi Erzsébet
egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Készítette:

Almási Anikó
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

Szeged, 2021

Mottó

„A szubjektum nem tartozik a világhoz, de ő a világ határa.” Wittgenstein (1989, 71.o.)

Köszönetnyilvánítás

Témavezetőm, Hetesi Erzsébet mellett szeretném megköszönni másoknak is a disszertációm elkészítésében nyújtott segítségét. Néhány kiválasztott éveken keresztül számos alkalommal hallgatta végig és követte nyomon a munkám épp aktuális állapotát, legelőször is Hámori Balázs és a Gazdaságpszichológiai Kutatóműhely tagjai. Hálás vagyok nekik a közös gondolkodásért, az inspiráló beszélgetésekért, az építő jellegű kritikákért. Hasonlóan sokat foglalkozott a dolgozatommal Málovics Éva, Szerb László, Csanádi Mária, Lőrincz András, Velencei Jolán, Reicher Regina. Számos tanácsot, ötletet, javaslatot kaptam tőlük, és rengeteg időt, energiát áldoztak arra, hogy fejlődhessek. Köszönetet mondok a megjelent tanulmányaim lektorainak is, mert értékes megjegyzéseikkel hozzájárultak a szemléletmódom formálásához.

Baracska Zoltán közvetítésével pályázhattam a számomra legproduktívabbnak bizonyult nemzetközi work shopra, ahol a kutatási témám elismert képviselői: Davide Ravasi, Gerard Hodgkinson, Martin Kilduff, Viktor Dörfler napokon keresztül elemezték, kritizálták, javították, javaslataikkal gazdagították a kutatási koncepciómat és az elméleti ismereteimet.

Korábbi kiváló egyetemi oktatóim, kollégáim támogattak, bátorítottak, inspiráltak, példát mutattak, többek között Voszka Éva, Kincsesné Vajda Beáta, Kazár Klára, Megyeri Eszter, Szakálné Kanó Izabella, Zombori Natasa, Kovács Árpád, Révész Balázs, Kovács Péter, Bajmóczy Zoltán. A KJM Alapítvány a PhD ösztöndíjával tette lehetővé, hogy a kvalitatív kutatási szakasz kompromisszumok nélkül megvalósulhasson.

Egy doktori disszertációnak mindig van adminisztratív oldala is, amiben nélkülözhetetlen segítséget nyújtott Udvari Beáta, Sávai Marianna, Molnárné Rómer Melinda, Szilágyiné Séra Zsuzsanna, Kiss Gábor Dávid.

A saját kutatásom megvalósításában számos barát, korábbi hallgató támogatta a munkámat, és az üzleti szférából is sokan segítettek kapcsolati tőkéjükkel, rendelkezésre állásukkal, asszertivitásukkal, többek között Jankai Noémi, Pavlova Olga, Piti László, Szögi Imre, Jagrik Balázs, Plasek Gábor, Bakó Ferenc, Rózsa Zsolt, Tomcsányi Péter, Vladár Sándor.

Legtöbbet mégis Neked, Nektek köszönhetek...

Tartalom

1	Bevezetés.....	8
1.1	A témaválasztás indoklása.....	8
1.2	A kutatás célja	9
1.3	A dolgozat szerkezete	12
2	A vállalati és szervezeti identitás elmélet fejlődése, modelljei.....	13
2.1	A vállalati identitás elméletei, modelljei, kutatásai.....	14
2.2	A szervezeti identitás elméletei, modelljei, kutatásai.....	21
2.3	Az empirikus identitáskutatások összegzése	27
2.4	A vállalati és szervezeti identitáskutatások jellemző fókuszpontjai.....	27
2.5	Birkigt, Stadler és Funck vállalati identitás modellje.....	44
2.6	A vállalati és szervezeti identitás fogalmi keretei	48
3	A kis- és közepes vállalkozás a vállalati identitás aspektusából.....	51
3.1	A vállalkozás vezetője	53
3.2	Családi vállalkozások a KKV szektorban	62
3.3	A szervezet és a vállalkozás fogalmi keretei	66
4	A vállalati siker	68
4.1	A hazai KKV szektor versenyképessége	69
4.2	A vállalati siker és teljesítmény pszichológiai aspektusai.....	76
4.3	Siker az identitás elméletekben	79
4.4	Az észlelés szerepe, az észlelt siker fogalma	82
5	Empirikus kutatások a vállalati siker témájában a vezető / szervezet aspektusából	85
5.1	KKV versenyképesség kutatás	86
5.2	CRANET kutatás – HRM a vezetői döntések tükrében	87
5.3	Innováció a KKV szektorban	88
5.4	Innovatív vállalkozások sajátosságai.....	89
6	A szervezeti identitás és a siker kapcsolatának saját empirikus vizsgálata a hazai KKV szektorban.....	91
6.1	A kutatási program	92
6.2	Az 1. kutatási szakasz: pilot kutatás	93
6.2.1	Kutatási kérdések	94
6.2.2	A kutatás és az elemzés módszertana.....	95
6.2.3	Minta	98

6.2.4	Az 1. kutatási szakasz (pilot kutatás) eredményei.....	99
6.3	A 2. kutatási szakasz: szervezeti audit.....	107
6.3.1	A kutatás és az elemzés módszertana.....	107
6.3.2	Minta	109
6.3.3	A mélyinterjúk eredményei.....	110
6.3.4	A családi vállalkozás sajátosságai.....	129
6.3.5	A szervezeti audit kutatási szakasz eredményeinek összegzése	131
6.4	A 3. kutatási szakasz: szekunder adatelemzés - KKV versenyképesség	135
6.4.1	A kutatás és az elemzés módszertana.....	135
6.4.2	Minta	136
6.4.3	A szekunder elemzés eredményei	137
6.4.4	A szekunder adatelemzés összegzése.....	144
6.5	A 4. kutatási szakasz: kvantitatív felmérés.....	146
6.5.1	Hipotézisek.....	146
6.5.2	A kutatás és az elemzés módszertana.....	148
6.5.3	Minta	151
6.5.4	A kvantitatív felmérés eredményei	152
7	Összefoglalás.....	193
7.1	Jelentősebb eredmények	193
7.2	A kutatás korlátai, jövőbeli kutatási célok.....	202
8	Mellékletek.....	204
8.1	Vállalati identitás modellek	204
8.2	Szervezeti audit kutatási szakasz – Mélyinterjú forgatókönyv.....	207
8.3	Szervezeti audit kutatási szakasz – Kérdőív	213
8.4	SPSS output - Kvantitatív szakasz.....	227
9	Irodalomjegyzék.....	264

Táblázatok jegyzéke

1. *Táblázat:* A HR jelentősége a 2004–2005-os, 2008–2009-os és 2015–2016-os Cranet-minták alapján (%)
2. *Táblázat:* Kutatási program
3. *Táblázat:* A kutatásban részt vevő vállalkozások
4. *Táblázat:* A vállalati kultúra faktoranalízise
5. *Táblázat:* A stratégia típusok megoszlása
6. *Táblázat:* A vállalati kultúra és az észlelt siker kapcsolata
7. *Táblázat:* Vállalati filozófia és észlelt siker kapcsolata S6 változóval
8. *Táblázat:* Vállalati filozófia és észlelt siker kapcsolata S7 változóval
9. *Táblázat:* A stratégia ismertsége és az észlelt siker változói
10. *Táblázat:* A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker változói
11. *Táblázat:* Az információáramlás változó faktoranalízise
12. *Táblázat:* Az információáramlás változó faktoranalízise a munkavállalók csoportján
13. *Táblázat:* A vezető/szervezet GAP, az információáramlás és az észlelt siker
14. *Táblázat:* Családi vállalkozás sajátosságok és döntési folyamatok
15. *Táblázat:* A vezető/szervezet GAP és döntési folyamatok
16. *Táblázat:* A vezető/szervezet GAP és változtatások
17. *Táblázat:* A szervezet létszáma és vezetés percepciója
18. *Táblázat:* A vezető/szervezet GAP és vezetés percepciója
19. *Táblázat:* A kvantitatív kutatási szakasz hipotézisei és értékelésük

Ábrák jegyzéke

1. *Ábra:* Az ACID Teszt modell változatai
2. *Ábra:* A vállalati identitás modellje Birkigt, Stadler és Funck szerint
3. *Ábra:* Az identitás szinergiájának gyakorisága az IT szektorban és az építőiparban
4. *Ábra:* KKV szervezeti identitás-modell
5. *Ábra:* KKV szervezeti identitás - modell a hipotézisekkel
6. *Ábra:* Vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiája
7. *Ábra:* A vállalati kultúra és a szervezet létszáma
8. *Ábra:* A családi vállalkozás és a vállalati kultúra
9. *Ábra:* A vállalati filozófia és az identitás szinergiája
10. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és az identitás szinergiája
11. *Ábra:* A stratégia típusa és az identitás szinergiája
12. *Ábra:* A szervezet létszáma és a vállalati identitás szinergiája
13. *Ábra:* A vállalati kultúra és az észlelt siker (S6 és S7) kapcsolata
14. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S6 változója
15. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S7 változója
16. *Ábra:* A vállalati filozófia és az észlelt siker
17. *Ábra:* A vállalati filozófia és az észlelt siker S7 változója
18. *Ábra:* A szervezet mérete és az észlelt siker S6 változója
19. *Ábra:* A szervezet létszáma és az észlelt siker S7 változója
20. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S6 változója
21. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S7 változója
22. *Ábra:* A stratégia típusa és az észlelt siker S6 változója
23. *Ábra:* A stratégia típusa és az észlelt siker S7 változója
24. *Ábra:* A családi vállalkozások és az észlelt siker S6 változója
25. *Ábra:* A családi vállalkozások és az észlelt siker S7 változója
26. *Ábra:* A vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker S6 változója
27. *Ábra:* A vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker S7 változója
28. *Ábra:* A vállalati identitás szinergiája és szervezet létszáma
29. *Ábra:* A stratégia ismertsége és az észlelt siker S6 változója
30. *Ábra:* A stratégia ismertsége és az észlelt siker S7 változója
31. *Ábra:* A változtatások és az észlelt siker S6 változója
32. *Ábra:* A vezető/szervezet GAP és a változtatások
33. *Ábra:* A vállalati identitás és az észlelt siker modellje a KKV szektorban

1 Bevezetés

Disszertációm témája a szervezeti és vállalati identitás kapcsolata a vállalkozás sikerességével, versenyképességével a magyarországi KKV szektorban. Kiemelten vizsgálom az identitás szinergiája és a versenyképesség puha faktorok aspektusait, elsősorban a cégvezető/tulajdonos hatását, a vállalati kultúrát és a stratégiát. Bemutatom ezen tényezők kapcsolatát, valamint a családi vállalkozásokra jellemző sajátosságokat. Az identitáselmélet koncepcióit így új környezetben, a szakirodalom nagyvállalati fókusz helyett a kisvállalkozások világában tesztelem.

1.1 A témaválasztás indoklása

Kapcsolatom a vállalati identitással csaknem húsz éve kezdődött. Key account managerként egy design és grafikai stúdióban dolgozva feltűnt, hogy a névjegyet/céges logót/arculatot/webdesignt megrendelő vállalkozók sarkítva két nagy csoportra oszthatók: az egyik típusú vezető konkrétan meg tudta fogalmazni a vállalkozása értékeit, jellemzőit, céljait, míg a másik (sajnos nagyobb) csoport rendszerint a design-ra koncentrált, a vállalkozásával kapcsolatban nem volt jövőképe vagy legalábbis nem azzal összefüggésben tervezte meg a vállalkozása arculati anyagokat. Másrészt korábbi természettudományi tanulmányaim során a humánetológia érdekelt leginkább, különösen az egyediség, felismerés, azonosságreláció és reprezentáció evolúciós előnyei, valamint az ember faji sajátosságokból adódó viselkedésmintái, mint például a szabályalkotás és -követés, altruizmus, csoportszelekció és csoport individualitás, dominanciakényszer, a nyelv, fogalomkészlet és szimbólumok értelmezése és alkalmazása, ideák és rítusok létrehozásának és követésének szükséglete (Csányi, 1999, Lorenz, 1977, Pléh et al, 2004), amelyek az egyén, csoport, szervezet, vezető viselkedését is nagyban meghatározzák. Mivel ezek a tényezők jelentősen befolyásolják az emberi viselkedést azokban a kutatási kérdésekben, amelyeket vizsgálok, figyelembe kellett venni, melyek az igazoltan genetikai, és melyek a pszichológiai-szociológiai eredetű hatások. A faj fogalmát sokféleképpen lehet meghatározni, ráadásul vitatott, hogy *„a faj valódi létezője a világnak vagy csak az ember osztályozási tevékenységének eredménye”* (Csányi, 1994, 36. old). A dolgozat a „humán viselkedési komplex” elméletből indul ki, amely rendszerezi azokat a speciális, funkcionálisan összefüggő különbségeket, amelyek megkülönböztetik az embert az evolúciós fejlődés szerveződési szintekben fejlettségben hozzá legközelebb álló emberszabású majmaktól (Csányi, 1994). Az ember viselkedésének genetikai alapjai is jelentősek, hiszen

„magatartásának biológiai mechanizmusait éppen olyan törvények irányítják, mint egyéb fajokét” (Csányi, 1977, 161. old.). A humánétológiai, szociobiológiai, evolúciós pszichológiai megközelítésekben az egyed feletti szerveződésszintek, a kulturális-társadalmi hatások a mérvadóak az emberi viselkedésben. A disszertációban a magartartásgenetika emberi viselkedéssel kapcsolatos elméletét és kutatási eredményeit alkalmazom, mely szerint *„a faj az egyedek olyan csoportja, amelynek tagjai hasonló tulajdonságúak mind testi jegyeiket, mind pedig viselkedésüket illetően”* (Csányi, 1994, 36. old.). Természetesen ezen elméletek bemutatását nem teszi lehetővé a jelen disszertáció sem terjedelménél, sem közgazdaságtani aspektusánál fogva, mégis fontosnak tartom kiemelni, mivel alapvetően határozták meg a témához kapcsolódó alaptudásomat, a szervezetről és egyénről alkotott véleményemet, de akár kutatómódszertani felfogásomat is.

Közgazdász hallgatóként korábbi diplomamunkáimban a vállalati identitást vizsgáltam különböző megközelítésekben, természetesen egy szakdolgozat korlátaiban figyelembevételével. Az üzleti szférában végzett szervezetfejlesztési projektek és tanácsadói tevékenység szintén meghatározta a kutatási téma megközelítését, így témavezetőm részéről nem kevés türelmet igényelt a pragmatikus útról való visszatérítés a kutatói szemlélethez, amiért Őt külön köszönet illeti. A munkám során megfigyelt jelenségek, tapasztalatok felhasználása ezzel a nehézséggel együtt is hasznosnak bizonyult. A disszertáció írása, a kutatások tervezése, végrehajtása, az eredmények értékelése, publikálása közben fokozatosan előtérbe került a kutatói aspektus. Kutatói szerepem definiálása miatt fontos, hogy a kutatásomban a munkahelyi és szakmai tapasztalatom, az így megismert számos üzleti példa, vállalati statisztika és riport, belső és külső elégedettségvizsgálatok, kvantitatív (leginkább online kérdőíves) és kvalitatív (fókuszcsoport, mélyinterjú, esettanulmány) kutatások, szekunder adatelemzések is helyet kapnak. A munkám során szerzett ismeretek is megalapozták a kutatáshoz szükséges előzetes feltevéseimet.

1.2 A kutatás célja

A széleskörű és kiterjedt KKV, valamint versenyképesség kutatások ellenére a mai napig nincs egyértelmű válasz arra, mi tesz sikeressé egy vállalkozást. Mivel *„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 dolgozat megkísérel olyan kérdéseket feltenni és a megfelelő módszertannal választ találni ezekre a vállalati identitás

tipológiáján keresztül, amelyek közelebb vihetnek a kis- és közepes vállalkozások sikerességének megértéséhez.

A KKV szektor jelentősége a GDP-hez való hozzájárulásának mértéke, a munkaerőpiaci súlya miatt társadalmi és gazdaságpolitikai szempontból is különösen fontos (Gém, 2006, KSH, 2016, NKFIH, 2018), ezért interdiszciplináris tudományos vizsgálatuk indokolt. A számos értékes hazai empirikus eredmény ellenére remélhetőleg van helye a KKV kutatások között egy újfajta szervezetelméleti megközelítésnek, avagy az identitáskutatások között a versenyképesség fókuszának és egy új célcsoportnak, a kis- és közepes vállalkozásoknak. Jelen kutatás így témájánál és megközelítésénél fogva interdiszciplináris, mivel ötvözi a vállalati, szervezeti identitás és a versenyképesség kutatások eredményeit, illetve a szervezetelmélet pszichológiatudományi irodalmát, empirikus tapasztalatát is felhasználja. Teszi mindezt úgy, hogy az identitáskutatásokhoz képest új környezetben, a KKV szektorban vizsgálja a megfogalmazott kérdéseket, új összefüggéseket feltételez (szinergia és vezető/szervezeti tagok közötti GAP) és ezeket újszerű módszertannal (szervezeti audit) tárja fel, valamint új fogalmakat (észlelt siker) vezet be és alkalmaz a hazai identitáskutatásban.

A dolgozat és a kutatás a következő fő témaköröket vizsgálja:

- A vállalati identitás szinergiájának szerepe a KKV szektor észlelt vállalati sikerében.
- A stratégia kiemelt szerepe mind az identitás szinergiájában, mind a vállalati sikerben.
- A vezető szerepe a vállalati identitásban és az észlelt vállalati sikerben.
- A vezető és a szervezeti tagok közötti gap-ek kapcsolata a szinergikus vállalati identitással és az észlelt vállalati sikerrel.

A legtöbb empirikus vállalati identitás kutatás a nagyvállalatokra koncentrál (Olins, 1995, Lerpold et al, 2017, Balmer – Stuart, 2004, Birkigt – Stadler – Funck, 2002, Melewar – Jenkins, 2002), és gyakran a vállalati márkára fókuszálnak (Balmer, 1995, 2001a, 2001b, 2002b, 2005, Balmer – Gray, 2003, Balmer – Greyser, 2006). A KKV szektor sajátosságai ugyan megjelennek a szakirodalomban, kutatásuk mégsem elterjedt. A vállalati identitás szervezeti fókuszú kutatása Magyarországon kevésbé jellemző, és a megvalósult kutatások is elsősorban az országimage és versenyképesség (Papp-Váry, 2017, 2018) vagy PR és hírnév (Szeles, 2001) témákkal foglalkoznak. Az elenyésző hazai vállalati identitás kutatás szintén nagyvállalati fókuszú (Csordás, 2008). Ezért a dolgozat a hazai KKV szektor vállalati identitás kutatásával remélhetőleg újszerű eredményeket tud felmutatni. A dolgozat a stratégia tényező kiemelésével összeköti a vállalati identitás és a versenyképesség modelleket. Előzőekben egyre nagyobb teret nyertek a kemény tényezők (eredményesség, stratégiai fókusz), utóbbiakban pedig a puha tényezők (kompetenciák és képességek, szervezeti kultúra, stb.) kerültek előtérbe.

A dolgozat és modellje az elméletekben az egyik leggyakoribb közös pont, a stratégia kiemelésével vizsgálja az identitás és versenyképesség tényezőket, és az észlelt sikert definiálva törekszik a tényezők kapcsolatát feltárni. Fontos megjegyezni, hogy a vállalati identitás kevésbé kutatott témának számít Magyarországon, így definíciókészlete nem egységes, a különböző angol és német anyagokat nem egységesen fordították magyarra. Mivel a disszertáció megkívánja a magyar nyelvű kifejezések használatát, de a határain túlmutat egy tudományterület magyar szókincsének megalkotása, a fordítás mellett mindig közlöm a szövegben az eredeti angol vagy német kifejezést is annak érdekében, hogy egyértelműen beazonosítható legyen az eredeti fogalomkészlet.

A kutatási módszertanban megjelenő szervezeti audit megközelítés a dolgozat másik újszerűsége. A KKV célcsoportú kutatások közös módszertani sajátossága, hogy a vállalkozást, mint egységes entitást kezelik, és jellemzően vállalkozásonként egyetlen személyt keresnek meg (módszertantól függően kérdőívvel, mélyinterjúval), valamint elfogadják, hogy a kutatásba bevont személy válaszai a teljes szervezetre objektíven érvényesek. A kutatási kérdések témájából és összetettségéből adódóan többnyire vezető beosztásban dolgozó menedzser, pénzügyi vezető vagy tulajdonos lehetett a válaszadó, az ő rálátása alapján vannak felmérve a teljes vállalkozást érintő kérdések is. Az egyes vállalatokra koncentrált esettanulmány módszertanú kutatások pedig az adott cég sajátosságait tárják fel. A dolgozatban bemutatott empirikus kutatás ezért a teljes szervezetet vizsgálja, és a vezető mellett a szervezeti tagokat, alkalmazottakat is bevonja a kutatásba. A kapott eredmények a módszertani korlátok (adatbázis számossága) miatt ugyan nem általánosíthatók a teljes KKV szektorra, de remélhetőleg segítik a kis- és közepes vállalkozások szervezeti tényezőinek részletesebb értékelését, valamint a versenyképesség és a vállalati identitás összefüggéseinek megértését. Fontos pontosan lehatárolni a kutatási szegmenst, így a kis- és közepes vállalkozásokon belül azok a hazai tulajdonú vállalatok képezték a kutatás vizsgálati egységét, amelyeknél a napi szintű operatív vezetői/menedzseri feladatokat a tulajdonos(ok) látják el vezetőként. A fókuszált mintavételből adódóan tehát nem vesznek részt a kutatásban a befektetési céllal alapított, de menedzserekkel irányított KKV-k, valamint a nemzetközi vagy vegyes tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalkozások.

A kutatás a vállalati identitás szinergiája, a vezető és a szervezet közötti gap-ek és a vállalati észlelt sikerre koncentrált, de nem csak a sikeres vállalatokat vizsgálja. A dolgozatnak nem célja szűkíteni a vizsgálati egységet csak a sikeres vállalkozásokra, hanem heterogén szerkezetű mintán vizsgálja az egyes tényezőket, és ebből von le következtetéseket. Kvantitatív kutatással vizsgálja és statisztikai elemző programmal (SPSS) értékeli az egyes tényezőket,

valamint konkrét vállalatok egyedi eseteiből kiindulva von le következtetéseket és megállapításokat. A kutatási módszertanból adódóan a dolgozatnak nem célja a teljes KKV szektorra érvényes általános jellegű tételek megfogalmazása, hanem az egyedi esetek megértéséből von le tanulságokat.

Összefoglalva a dolgozat és a kutatás célja a hazai kis- és közepes vállalkozások körében vizsgálni a szinergikus vállalati identitás, a vállalati észlelt siker és a vezető/szervezet közötti gap-ek kapcsolatát. A kutatási módszertan összetett, több lépcsős, egymásra épülő, kvantitatív és kvalitatív szakaszokkal, primer és szekunder adatokkal egyaránt próbálja megérteni a vállalati siker, a vezető és az identitástényezők kapcsolatát. A kutatási kérdések összetettsége, a hipotézisek nagy száma miatt ezek bemutatása részletesen az adott fejezetekben történik meg. Az adatbázisok számossága, a módszertan és elemzés korlátai miatt a disszertáció nem általános érvényű eredményeket állapít meg, hanem a probléma megértését szolgálja.

1.3 A dolgozat szerkezete

A dolgozat első részét az elméleti alapok, a vállalati és szervezeti identitás irodalmának (elméletek és irányzatok, modellek időbeli fejlődése, kutatási eredmények) ismertetése teszi ki. Bemutatásra kerülnek azok a sajátosságok, amelyek a jelen dolgozat szempontjából relevánsak, mint például a vezető és a szervezet aspektusa, a családi vállalkozások – a dolgozat szempontjából lényeges – specialitásai, illetve az elméletek definíciós problémái. Az észlelt siker meghatározásához elengedhetetlen a versenyképesség, vállalati eredményesség és siker elméletének bemutatása, valamint az észlelés irodalmának rövid áttekintése. Ugyanígy a kutatás célcsoportja, a kis- és közepes vállalkozások miatt nélkülözhetetlen a kutatási téma szempontjából releváns KKV sajátosságok összegzése. Az elméletek szintézisét egy fogalmi rész zárja a definíciók bevezetésével, a dolgozat fogalmi kereteivel.

A kutatás fejezet a saját kutatást megalapozó nemzetközi és hazai kutatási eredményekkel indít, kitérve a módszertani kérdésekre, majd következik a kutatási kérdések, hipotézisek, saját kutatási módszertan ismertetése. Mivel a kutatás több lépcsőben, egymásra épülő szakaszokkal, vegyes módszertannal épül fel, szükséges a módszertan elméleti megalapozása is. Részletesebb bemutatásra kerülnek azok az empirikus kutatási eredmények is, amelyek konklúziói jelentősen hozzájárultak a jelen kutatás kialakításához. A hipotézisek alapján összegzett kutatási eredmények után a véglegesített modellt ismertetem, majd az Összefoglalás fejezetben fogalmazom meg az általános konzekvenciákat.

2 A vállalati és szervezeti identitás elmélet fejlődése, modelljei

*„A szervezetek ereje részben abból adódik, hogy szükségszerűen érzékelik és érzékeltetik az entitásukat. Egy szervezet, csoport vagy személy, bármely identitás igényel legalább egy hozzávetőleges választ arra a kérdésre, hogy „Kik vagyunk?” vagy „Ki vagyok?” annak érdekében, hogy más entításokkal való interakciójában hosszú távon eredményes legyen. Hasonlóképpen, más entítások is felteszik ezt a kérdést a saját szemszögükből: „Kik ők?”, és az effektív kapcsolatépítéshez szükség van a válaszra. **Az identitás pozicionálja a szervezetet, a csoportot és a személyt.**” (Albert, Ashfort, Dutton, 2000, 13. old.).*

A vállalati és szervezeti identitás aspektus különálló bemutatása azért indokolt, mivel egymással gyakran szemben álló megközelítés jellemzi a két irányzatot. A vállalati identitás (corporate identity, CI) kutatók a PR, márka, reputáció, image elemeken keresztül a vállalat környezetét és a külső percepciót helyezik a kutatásaik fókuszába. Ezen keresztül jutnak el a vállalatig, és azt vizsgálják, a külső identitástényezők szinergiája vagy ennek hiánya mögött milyen szervezet, milyen vezető, milyen értékek, döntések és adottságok állnak. A belső tényezőket inkább adottságként kezelik, és marketing szemlélettel igyekeznek egységesebb külső képet alkotni a vállalatról. A szervezeti identitás (organizational identity) kutatók számára a szervezet a kiindulási alap: a kultúra, az alapértékek, filozófia és a stratégia adják azt a stabil alapot, amelyre spontán vagy formalizált módon épülhetnek a külső identitás tényezők. Ennek leképezése a külső percepció, amit változtatni csak a belső tényezők feltárásával, vizsgálatával, megértésével, majd az erre épülő szervezeti változtatásokkal lehet. Számos közös pont van az eltérő megközelítésben (például a vezető és a stratégia szerepének hangsúlyozása, a szinergikus identitás és az üzleti siker összefüggéseinek igazolása), és kutatómódszertanuk is hasonló (leginkább nagyvállalati esettanulmányok). Ugyan nagy átfedés van a két irányzatban a fontosnak ítélt belső, szervezeti identitástényezőkben, ezek szerepét, súlyát gyökeresen eltérően ítélik meg.

A fejezet összefoglalja az identitás elméletek alakulásának sajátosságait, és definiálja a vállalati identitás (corporate identity, CI) és a szervezeti identitás (organizational identity, OI) közötti eltéréseket, az egyes modelltényezőket, valamint a szinergia és észlelt siker fogalmakat. A magyar nyelvű széles körben elfogadott definíciókészlet hiányosságai miatt számos helyen az eredeti angol vagy német nyelvű megnevezéseket is közlöm zárójelben. A validált magyar nyelvű fordítások hiányában a modellek ábráin az eredeti angol nyelvű kifejezések is olvashatók. Az elméleti modellek és az empirikus kutatások bemutatása során folyamatosan helyet kap a saját kutatási téma szempontjából fontos sajátosságok (például családi

vállalkozások jellemzői, vezetőivel és a vállalati sikerrel kapcsolatos összefüggések), amelyek megalapozták a kutatási módszertant.

2.1 A vállalati identitás elméletei, modelljei, kutatásai

Az egyéni identitás (personal identity, individual identity), valamint a csoportidentitás kutatása a szociológia, humánétológia, a pszichológia és a filozófia tudományokban nagy múlttal rendelkezik (Mérei, 2003, Csányi, 2003, 2008, Csányi et al, 2010, Lorenz, 1996, 2000, Wittgenstein, 1989, Berne, 2009, Festinger, 2000, Packard, 1980, Tallis, 2010, Poole, 2010, Kagan, 2007). Az identitás megjelenik a matematika és hálózattudományok (Du Sautoy, 2010, Watts – Strogatz, 1998, Albert – Barabási, 2002, Barabási, 2008), a jog (Bently, 2010), a természettudományok, magatartásgenetika és etológia (Crane, 2010, Marrack, 2010, Greenfield, 2008, Csányi, 1977, 1994) és a művészetek (Higwood, 2010, Jordanova, 2010) területén is, ahol több évtizedes eredményekkel és elméletekkel rendelkeznek a témában. Ezzel szemben a vállalati és szervezeti identitás jóval később nyert teret.

A vállalati hírnév, a márka értéke, krízishelyzetek kezelése, valamint a vállalat viselkedése, reakciói egyre inkább megjelentek a vállalatok tőzsdei árfolyamában (Blunden – Thirwell, 2013): a hírnevet nem lehetett csak az egyes eseményekre (termékbevezetés, akvizíció, krízishelyzet) koncentrálni, hanem menedzselni. Ezért a vállalatok sikeres működéséhez szükségessé vált a tudatos és folyamatos reputáció- és identitásmenedzsment. A vállalati identitás tehát kivívta stratégiai fontosságú helyét a szervezetek működésében, és ennek a folyamata jól elkülöníthető részekre osztható fel. Szeles (2001, 240-242. o.) összegzi, milyen fejlődési periódusban mivel volt egyenlő a vállalati identitás. Kezdetben a tulajdonos, majd a márka, ezt követően pedig a design lett a vállalati identitás alapja. Később a vállalat is ugyanolyan hangsúlyos lett a fogyasztók és a tágabb környezet számára, mint a termék, szolgáltatás. A globalizáció, a gyakoribbá váló akvizíciók miatt a vállalati identitás programok az imázs eltérésekre koncentráltak és a vállalati filozófiát tették meg az identitás program origójának. A vállalati identitás elméletekben azonban nem a felvásárlásokkal, vállalatok összeolvadásával szükségszerűvé váló szervezeti integrációra helyezték a hangsúlyt, hanem a külső percepcióra, a márka jövőjére, újrapozicionálására koncentráltak. Végül felismerték az identitás profitra gyakorolt hatását, és a vállalati identitás egyfajta tőkévé lépett elő, amely jelentősen hozzájárul a hírnév, piaci részesedés, vállalati érték növeléséhez. Ezzel a vállalati identitás stratégiai szintre emelkedett. A kezdetben egyeduralkodó tulajdonosi kontroll és a

design túldimenzionálása fokozatosan csökken. A vállalkozás egy fejlődési utat bejárva eljut saját identitásának tudatos megfogalmazáshoz és a menedzseléséhez szükséges rendszer kialakításához, működtetéséhez. A vállalkozások gyakran végigjárják ezt a fejlődési utat saját identitásuk menedzselése során, de egyes szakaszok, életciklusok akár ki is maradhatnak.

A vállalati identitás népszerűségének emelkedésével egyre szélesebb körben használták a CI mellett szinonimaként az imázs, identitás, arculat, szervezeti és vállalati megközelítésű identitás definíciókat. Elsősorban az Egyesült Királyságban és az USA-ban kiterjedt tanácsadói hálózat is foglalkozott a vállalati identitással, és a marketing, PR tanácsadás mellett önálló CI, illetve vállalati márka tanácsadó vállalatok léteztek. Az angolszász gyakorlatnak megfelelően szorosabb a kapcsolat a kutatói és az üzleti szegmensek között, így számos jelentős, a tudományos elméletekre is ható CI modellt a tanácsadó cégek hoztak létre, nem ritkán a téma jeles elméleti kutatóival közösen. Ez az összefonódás elősegítette az elméleti modellek gyors gyakorlati tesztelését és továbbfejlesztését is, és a kutatási módszertant az esettanulmányok uralták. Jelen dolgozatban a tudományos modellek vagy a tudományos közösség által elfogadott és publikált gyakorlati modellek kerülnek csak bemutatásra, amelyek lényegi szempontból alakították a CI elméleteket és releváns hatással voltak a napjainkban elterjedt CI modellekre.

A vállalati identitással számos más szakterület is foglalkozott (a szervezetpszichológiától kezdve a döntéseméletekig), így a definíciók eltérnek abban, hogy milyen tudományterületi megközelítésből foglalkoznak az identitással. Az egyik lehetséges eltérés a „puha” és „kemény” elemek meghatározása, súlyozása, a másik az egyes identitástényezők kapcsolatrendszerének definiálása. Az első corporate identity modellt Kennedy alkotta meg 1977-ben (Kennedy, 1977), annak ellenére, hogy magát a vállalati identitás kifejezést nem használta. A „perceptions of the company” definíciója alatt azonban a később más szerzők által vállalati identitásként megfogalmazott definíció jellemzőit értette és alkalmazta. A modellt később számos szakértő vette alapul és formálta tovább. Sikere egyik okának az tekinthető, hogy a szerző nagy jelentőséget tulajdonít a „corporate policy” szerepének, és hangsúlyozza, hogy ez a valóságban ténylegesen működő vállalati értékekre alapozva működhet csak. Az észlelés (personel perception of company) szintén kiemelt tényező a modellben, és ugyanígy fontosak a megélt direkt és indirekt tapasztalatok, a kívülről érkező visszajelzések, és a kulturális hatások (cultural pattern). Ez utóbbi nem a szervezeti kultúrát, hanem a vállalaton kívüli, tágabb értelemben vett társadalmi kultúrát jelenti. Kezdetben alulértékelt volt a vezető szerepe, viszont pont ez a mellőzés irányítja rá már az identitás modellek korai verzióiban a figyelmet a top menedzsment hatására. A Kennedy modell felhívja

a figyelmet a tényezők közötti egyensúlyra és az eltérések, GAP-ek fontosságára, így már az első identitásmodell tartalmaz egy lényeges attribútumot, a szinergia fontosságát. A szinergia, mint a modelltényezők közötti kiegyensúlyozottság fogalmának használata azonban szintén a későbbi identitás elméletekben jelenik meg. 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.). Több szerző a vállalat outputjával vagy történetével azonosítja a vállalati identitást (Livengood – Reger, 2010), mások a kommunikációra és hírnévre helyezik a hangsúlyt (Griffin, 2001).

Dowling (1986) modelljében a kultúra a vállalaton belüli kommunikáción keresztül érvényesül, és kialakítja „a vállalat dolgozói imázsát”, ami a környezet felé irányuló kommunikáció és a tervezett marketingkommunikáció, média megjelenések során válik külső imázsszá. 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.).

Abratt¹ (1989) 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. A vállalati személyiség tényezőhöz tartoznak a vállalat alapértékei, a kultúra, menedzsment, misszió, konkrét célok, a szabályok formalizálása, a stratégia, valamint a teljesítés és kivitelezés. A vállalati identitás tényezőhöz sorolja a kommunikációt, a működési folyamatokat, a vállalat működését biztosító rendszereket és a struktúra fejlődését. A modell a vállalati imázs részeként határozza meg a vállalat környezetét: piac, vásárlók, média, általános értelemben vett környezet, befolyással bíró csoportok (stakeholderek), és általában véve a kormányzati és pénzügyi szereplők kerültek a kategóriába. Abratt szerint ezek a tényezők egymásra épülnek, lineárisan hatnak egymásra, és a folyamatos környezeti visszacsatolás alakítja a vállalati személyiséget.

Abratt modelljét később többen felhasználták alapként és jelentősen módosították (Balmer – van Riel, 1997, Stuart, 1999, Balmer – Soenen, 1999, Balmer – Greysen, 2002, 2003, Balmer, 2005), elsősorban a visszacsatolást és a tényezők felosztását, a folyamatot ragadva

¹ A fejezetben bemutatott modellek ábrái megtalálhatóak a Mellékletben.

meg. Jellemző az ebben az időszakban készült vállalati identitás elméletekre, hogy a tényezők kapcsolatát nem határozzák meg, a céljuk a különböző elemek csoportosítása. A szerzők egyre több tényezőt azonosítottak az empirikus kutatásaik során, így a modellek egyre bonyolultabbak és szerteágzóbbak lettek. Stuart tíz évvel Abratt tanulmánya után publikált modelljében a minden részletre kiterjedő alaposság és az ábrázolt tényezők számossága már az áttekinthetőség és az operacionalizálhatóság határát súrolja. A kultúra azonban Stuartnál (1999) nem önálló tényező, hanem egyfajta keret, így kiemeli a vállalati kultúra identitásra gyakorolt hatását. A modell fontos mérföldkő abból a szempontból is, hogy a vállalati teljesítményt (organisational performance) és a piaci eredményeket (business survival) is kezeli, és azokat egyszerre tartja az identitás kiindulópontjának, alakítójának, de egyben eredményének is. A stratégia, mint önálló tényező kiemelésével hangsúlyos lett a menedzsment és a célok konkretizálásának fontossága. A stratégia a vállalati személyiség és az identitás között helyezkedik el, és ezzel a pozicionálással elindít egy új modellstruktúrát. Ez nem a belső identitástényezők között helyezi el a stratégiát és jövőképet, hanem az egész szervezetet formáló önálló elemként nevesíti. A szerző különválasztotta a marketing célú és a szervezeti kommunikációt: a szervezet már nem csak az értékesítést célzó kommunikáció attribútuma volt, hanem önálló faktor. Mivel leginkább ez volt az a terület, amelyet nehéz volt beazonosítani, mérni, a vállalati kultúra szerepe néhány év alatt különösen fontos szerepet kapott a vállalati identitás modellekben (és ezzel egyidőben került fókuszba a versenyképesség modellekben is a puha terület, a szervezet és a menedzsment). 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 tudták átlátható módon megjeleníteni a szervezetekről sokasodó információt. Ezért a modellek újra egyszerűsödni kezdtek és a kutatók a kulcstényezőkre és ezek kapcsolatára, hatásmechanizmusára (nem csupán lineáris oda-visszacsatolásokra) kezdtek koncentrálni.

Olins (1995) korábban a többi szakértőhöz hasonlóan részletes, folyamatra koncentráló modelleket alkotott, később elsősorban a vezetők/menedzsment felelősségét emelte ki. Modelljében megkülönböztet egy belső, központi értékhalmozatot (central idea), amelyre a külső elemek (kommunikáció, viselkedés, termékek, környezet) épülnek. Az egyes tényezők egymásra hatása nincs megjelenítve, minden a központi értékrenddel függ össze, viszont jelzi az identitás modellek kilencvenes években jellemző új irányát: legyenek egyszerűbbek, operacionalizálhatóak, alkalmasak a kutatásokhoz és egyben vállalati check listként a tanácsadó cégek is alkalmazni tudják ezeket. Olins már korábbi műveiben (1989) is a vállalati kultúra,

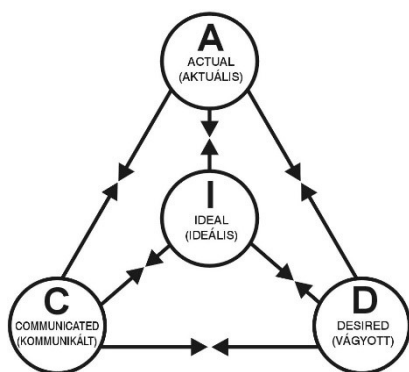
filozófia, misszió, küldetés fogalmakat definiálta a szinergikus vállalati identitás forrásaként: „a központi idea vagy vízió az az erő, ami hajtja a szervezetet. Ez az, amiről a vállalat szól, amit képvisel, amiben hisz.” (Olins, 1995, 10. o.). Olins az üzleti szférában is aktívan tevékenykedett, modelljei, meglátásai tanácsadói tapasztalatára épültek. Pragmatikus tanácsokkal látta el a nagyvállalatok vezetőit és marketing, illetve PR szakembereit az identitásmenedzsmenttel kapcsolatban, elméleteinek tudományos elfogadottsága azonban limitált. Elsősorban a reputáció alapú modellalkotók használták fel eredményeit, a szervezeti kultúrára építő identitáskutatók elutasították az imázs és a környezet ilyen szintű hangsúlyozását.

A tudományos elméletek közül Balmer és szerzőtársainak modelljei jól reprezentálják a vállalati identitás definíciójának változását. Szövetségük, az International CI Group alapvetően a marketing/PR, illetve reputáció/imázs megközelítésű irányzatot képviseli, és modellváltozataik jól mutatják a szervezet és a belső tényezők egyre lényegesebb szerepét az elméletekben. A vállalati kultúra – identitás – hírnév, illetve a tényezők folytonossága a kezdetekben készített modellben (van Riel – Balmer, 1997) még kevésbé tér el az alapkutatásoktól. Fontos mérföldkő a kultúra és stratégia elkülönítése, illetve a teljesítmény, kvázi vállalati sikeresség kezelése. Ezen kívül egyforma súllyal helyezi el a design – szimbólumok mellett a vállalati viselkedést és kommunikációt.

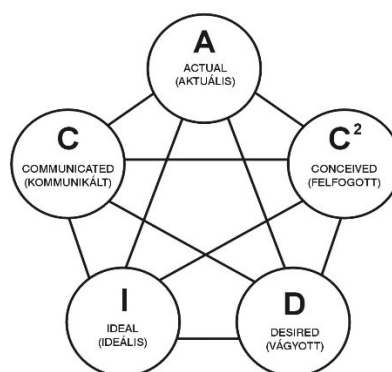
Balmer és Soenen (1999) brand identitás kutatásaik eredménye nyomán alkották meg az első ACID teszt modellt (Ábra 2.), melyet folyamatosan tovább alakítottak. A modell neve a salétromsavval tesztelt aranyvizsgálatra utal: csak az a vállalat rendelkezik tökéletes, szinergikus imázssal, amely a tényezővizsgálat során kiállja a próbát és az ACID modell minden image-kategóriájában megfelel a tesztnek. A modellváltozatok bemutatása azért indokolt a dolgozatban, mert jól tükrözi a szemléletmód változását, a percepció és a szervezet térnyerését a vállalati identitás megközelítésekben. Véleményük szerint a szervezeti identitás forrása a design, marketing és vállalati kommunikáció egysége, mivel a vizuális imázs 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 imázst 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 puha tényezők uralják az újabb modellváltozatokat, és egyre kevésbé határozzák meg pontosan az egyes identitáselemek közötti viszonyrendszert.

Az utolsó AC⁴ID 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 egyértelműen megfeleltethetők az image szinteknek (self, current, wish, outside).

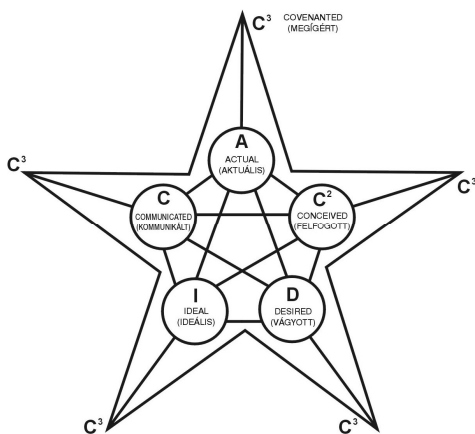
1. Ábra Az ACID Teszt modell változatai



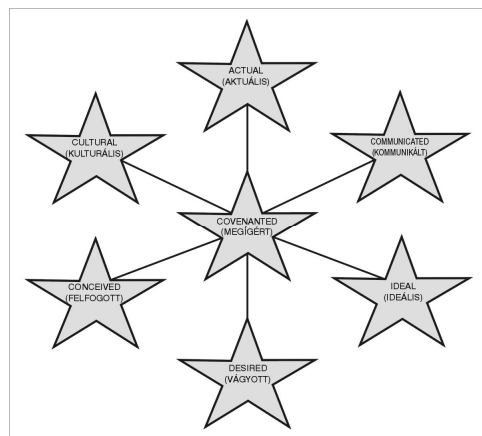
ACID Teszt (Balmer - Soenen, 1999)



AC²ID Teszt (Balmer - Greyser, 2002)



AC³ID Teszt™ (Balmer - Greyser, 2003)



AC⁴ID Teszt (Balmer, 2005)

Forrás: magyar szerkesztett modellváltozatok ábrái Csordás (2008, 75., 78., 79., 81. o.)

Érdekesség, hogy ACID modelljük tesztelésénél (Balmer – Soenen, 1999) a vállalat mellett az ágazatot is analizálták az iparági hatás miatt. Módszertanuk alapján egy vizuális megjelenésre és vállalati kommunikációra koncentrálnó auditot végeztek, majd félig strukturált interjúkat és strukturált kérdőívek segítségével vizsgálták a vállalati kultúrát, valamint a

menedzsment folyamatokat. Tapasztalatuk alapján a modell operacionalizálása nem teljesült maradéktalanul (ez az AC²ID változat volt, a tapasztalataikat építették be a következő, AC³ID modellváltozatba), viszont megmutatta azokat a fejlesztési lehetőségeket, amelyek segítségével a vállalat szinergikusabb vállalati identitásprogramot tud létrehozni.

Az eredményeket értékelő egyik tanulmányban (Gray – Balmer, 1999) felhívják a figyelmet, hogy a vezető felelősségének és hatásának elismerése mellett nagyobb teret kell adni az alkalmazottaknak is az identitás program kialakításában, mivel az ő tudásuk, képességeik stratégiai forrásként működik a szervezetben. Különösen igaznak találták ezt a tudás-intenzív, elsősorban az ICT ágazatokban, ahol a magasan képzett dolgozók véleményének, ismereteinek, tapasztalatának bevonása a szervezetet érintő döntésekbe elengedhetetlen a vállalat jövőbeli sikerességének szempontjából. Az AC²ID modellverzió viszonylag kevés tényezőt sorolt fel, ellenben éppen a GAP-ek analízisére koncentrált és az aktuális, kommunikált, ideális és vágyott identitás közötti eltérésekre fókuszált. Ezért ugyan tényezőkészlete elmaradt más modellek részletességétől, az eltérések és rések feltárásával és hátterének vizsgálatával a szervezet is fontos szerepet kapott. A vezetők felelősségét és hatását közvetlenül vizsgálta a modell empirikus tesztje: a vágyott identitásnál a felsővezetők által meghatározott és elérni kívánt identitáskészletet elemezte, és a kommunikált és ideális identitásnál is a vezetői szándék és a környezet közötti rés volt a fókusz. Az ideális identitás számos pozicionálást tartalmazott: erősségek és képességek megítélése, a szervezeti alapértékek és vállalati filozófia ideális készlete, az optimális termék és szolgáltatás minősége, a sikeresség maximalizálásához ideális szervezeti felépítés, a követendő piaci trendek tartoztak a vizsgált elemek közé. Az aktuális identitásnál a teljes szervezetet (értékek, teljesítmény, versenytársakhoz viszonyított pozíció, történet és tradíciók, menedzsment stílus megélése) vették figyelembe, így a módszertan alkalmas volt a terv-tény eltérések, a vezető és szervezet közötti GAP-ek kimutatására, analízisére. A kutatás a vállalat egyes divíziói közötti eltéréseket is feltárt, és ugyan a konkrét szervezeti hatásokat mélyebben a későbbiekben sem vizsgálták, a későbbi modellverzióba éppen a szervezethez adódó GAP-ek miatt került be külön tényezőként a megélt (conceived) identitás és az identitás megegyezés, megállapodás (covenant) faktora is. Balmer és Soenen célja egy olyan vállalati identitás diagnózis felállítására alkalmas modell volt, amellyel minimalizálni tudja az adott vállalat az identitására jellemző inkonzisztenciákat – célja tehát a szinergia elérése.

Az ACID teszt egy hazai empirikus kutatás eredményei alapján továbbfejlesztett verziója Csordás (2008) modellje, melynek középpontjában a HR hatásköre és vállalati identitásra gyakorolt tényleges hatása áll. A multinacionális vállalatok HR-vezetőit megcélzó

kutatás alapján kiderült, hogy a vállalatvezetők ugyan fontosnak tartják a CI előnyeit, a HR ennek alakításában mégsem kap hangsúlyos szerepet (a HR vezetők véleménye alapján). Ezzel együtt az ACID modell viszonylag kevésbé alkalmas mind továbbfejlesztésre, mind kutatásra: egy-egy modellváltozat gyakorlatilag egy-egy esettanulmány, vállalati audit eredménye, így – főleg a szervezeti identitás kutatók véleménye alapján – érvényessége korlátozott.

2.2 A szervezeti identitás elméletei, modelljei, kutatásai

A vállalati és szervezeti identitás sokáig nem különálló fogalomként létezett, miközben számos tanulmányban, elméletben szinonimaként kezelték a két kifejezést. A szervezeti identitás kutatói nem elsősorban modellekben gondolkodtak, hanem a felsorolt eltérő aspektusok alapján végeztek egyre részletesebb kutatásokat, és ezeket összesítették leíró jellegű tanulmányaikban, könyveikben. Szintén nagyvállalati környezetben és esettanulmány módszertannal vizsgálták az identitásprogramokat. A szervezeti identitást alakító tényezők minél részletesebb elemzésével, tanulmányozásával kívántak olyan ismeretanyagot összeállítani, amely alkalmas egy kutatási keretrendszer meghatározásához.

Albert és Whetten (1985) tanulmányában jelenik meg először egyértelműen külön definícióként a szervezeti identitás, amelyben kialakítják önálló koncepciójukat. Egy, az egész szervezetre jellemző központi karakterisztikát hangsúlyoznak, melyet konzisztensen alakítanak ki és fogadnak el az egyes tagok. A „kinyilvánított belső karakter” (claimed central character) tényezőhöz tartoznak a szervezet alapvető tulajdonságjegyei, melyek meghatározzák a vállalat aktuális (current) identitását. Fontos, hogy kiemelik a vezető szerepét, mivel az ő felelősségének tartják, hogy a valós állapottól ne álljon messze az ideális vágyott (wish) identitás. Ezzel egyben az identitás időbelisége is középpontba kerül, mint dinamikusan változó, nem statikus állapot. A változásokra reagálni kell, ehhez azonban szükséges az identitás stabilitása is. Ezt a kontinuitást (claimed temporal continuity) ezért külön kiemelik a szerzők, és lényegesnek tartják, hogy a valóban időtálló, hosszabb periódusra érvényes jellemvonások alkossák a szervezeti identitás gerincét. Ennek belső meghatározása és külső (például versenytársak vagy fogyasztók felé történő) kommunikálása szintén a vezető felelőssége szerintük. A szerzők szerint ugyanennyire fontos, hogy a szervezeti identitás nem önmagában, hanem kontextusban, mindig másokhoz viszonyítva jelenik meg, így pozícionáló, megkülönböztető jellege is van. Ez az egyediség (claimed distinctiveness) tartalmazza azokat a jellemvonásokat, amelyekről egyértelműen homogén az adott közösség más csoportokhoz vagy

a heterogén környezethez viszonyítva. Mint minden környezetelemzés esetében, itt sem mindegy, hogyan határozza meg az adott vállalkozás a saját környezetét, kikhez képest definiálja önmagát. Ebből adódóan torzíthat a kontextus és referenciapontok hibás meghatározása. Kialakítottak egy keretrendszert, mely tartalmazza az identitásprogram legkritikusabb iránymutatóit: centrality (C, középpont: a szervezet számára legfontosabb értékek), distinctiveness (D, megkülönböztető sajátosság: ideológiák, menedzsment filozófia és kultúra), valamint durability, majd később enduring névvel definiált faktor (E, tartósság: a szervezet időbeli folytonossága). Az így kialakult CED mozaikszó jelenti azt a keretrendszert, amelyen keresztül a szervezeti identitás vizsgálhatóvá válik. Whetten (2006) tanulmányában összefoglalja mind az előnyeit, mind a hátrányait a CED lazán felvázolt forгатókönyvének. Addigra húsz év távlatából már látszott, hogy a potenciális variációk számossága rendkívül színes és szerteágazó értelmezési tartományt tettek lehetővé, és kialakultak a különböző megközelítések: a „what” (az identitás megkülönböztető jellegére, alapértékeire fókuszáló irányzat), a „how” (időbeliségre és az időtálló karakterisztikára koncentráló teóriák) és a „when, why” (változásokat és krízisek hatásait vizsgáló megközelítés). Azért is támadták a modellt, mivel kiemelte a szervezetet, és nem hangsúlyozta kellően a környezeti szinteket, miközben *„a szervezetek abból az iparágból sajátítják el szociális identitásukat, amelyhez tartoznak”* (Whetten, 2006, 222. old.). Az idődimenzió kezelését sem adták meg egyértelműen, így kérdéses volt, mit kezdjen a szervezet a saját történelmével, mennyire részei a múltbeli események a jelenbeli identitásának, milyen mértékben határozzák meg a történések a szervezeti tagok énképét. Egyáltalán, meddig beszélhetünk ugyanarról a szervezetről: mi történik, ha nyugdíjba vonul az alapító-tulajdonos, ha változik a vállalat piaca, és általánosságban mit lehet kezdeni egy identitásvizsgálatban az életciklusokkal, amelyek a szervezetek működését jellemzik?

Számos szerző (Gioia – Patvardhan – Hamilton – Corley, 2013, Ravasi – Canato, 2013) építette saját elméletét a szervezeti megközelítésre, és egyre többen törekedtek a szervezeteket jellemző változások, folyamatok, időbeliség integrálására is (Dhalla, 2007, Gioia – Price – Hamilton – Thomas, 2010), kiemelve, hogy az identitás alakítása hosszadalmas folyamat (Corley – Gioia, 2004). Collins és Porras (1996) kutatásaik során kimutattak kapcsolatot a hosszú távú vállalati siker (melyet nem definiáltak egzaktan) és a stabil szervezeti alapértékek között. Nagyvállalati környezetben (Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Sony, 3M, stb.) végzett kutatásaik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a tartósan sikeres vállalatok rendelkeznek egy alapvető érték- és célrendszerrel, amely segíti a környezeti adaptációjukat és a stratégiájuk alakítását a dinamikusan változó világban. Kutatási eredményeik alapján

megfogalmazták azokat a lényeges faktorokat, amelyek szerintük egy szervezet központi ideológiáját (core ideology) adják. Az alapértékek és célok mellett hangsúlyozták az elkötelezettség fontosságát, amely a szervezet és az identitás folytonosságát biztosítja. Ezen kívül nem csupán a felsővezetés szerepét emelték ki, hanem az általuk „Mars csoport”-ként definiált bizalmi kört. Vizsgálataik szerint azoknál a vállalatoknál konzisztensebb, szinergikusabb az identitás (és ezzel párhuzamosan sikeresebbek is), amelyeknél 5-7 kulcsalkalmazott is részt vehet a legfontosabb vállalati döntésekben. A kiválasztott egyéneknél a bizalom és a szervezeti alapértékek elfogadása fontosabb, mint a személyes és szakmai kompetencia. Eredményeik alapján a standard információs és döntési folyamatok ilyen jellegű, bevonásra épülő átalakítása mind az identitás, mind a működés területére pozitívan hat.

Soenen és Moingeon (2002) szerint pont a folyamatosan változó környezet miatt van szükség arra a stabilitásra a vállalatban, amit egy szinergikus és stabil szervezeti identitás adhat meg. Ennek kialakítását, menedzselését, mint az egyik legkomplexebb feladatot a vezetők hatáskörének tartják. Egyszerre különböztetik meg a vállalati és a szervezeti identitást, és közben integrálják is ezeket a megfelelő szinteken: a stratégiai menedzsment, a marketing és a kommunikáció, valamint a szervezetről kialakított teóriák alkotják a koncepciójuk alapjait. Foglalkoznak a kivetített és a ténylegesen megélt szervezeti identitás közötti GAP-ekkel, és az identitás alakítását folyamatában, akciókon keresztül ragadják meg, navigálva a realitás és a fikció között. Nagy hangsúlyt fektetnek az identitással kapcsolatos percepciókra és viselkedésre, ezek konvergenciájára. A szervezeti identitáskutatás számára is validálják a vizuális identitásjegyeket (design, arculat, egyenruha, stb.) és a marketingkommunikációhoz, imázshoz sorolt tényezőket (mint például vállalati márka).

Integrációs törekvéseiket jellemzi, hogy a vállalati márka-vállalati identitás fejezetet az a Kapferer írta a könyvükben, aki először említette és vezette be Európában a „brand identity” kifejezést. Ő prizma modelljében az imázstól közelíti a szervezeti identitás belső tényezői felé, és a vállalat lelke (inside soul), karakterisztikája, kultúrája, interakciói és imázs szintjei (ön-imázs és külső reflexiók) mentén internalizálja a percepciókra épülő imázst. Soenen és Moingeon összekapcsolták ezt a szemléletmódot a szervezeti identitással, és ezek közös struktúrájára alapozva hozták létre öt-tényezős vizsgálati modelljüket. Ebben megkülönböztetnek egy hivatalos (professed) identitást, amely a felsővezetés vagy a hatalmi csoportok által definiált és kinyilatkoztatott identitás. Ez leginkább jövőorientált, és az alapértékekre, kulcskompetenciákra épít. A kivetített (projected) identitás a szervezet által a külső érdekelteknek, médiának, főbb célcsoportoknak közvetített üzenet. A megélt (experienced) identitás a szervezeti tagok által ténylegesen, tudatos és tudatalatti módon

megtapasztalt identitás. A kimutatott (manifested) identitást a működésben, napi rutinban megtestesülő és jellemző vonások, szertartások, a célok elérésének módszerei adják. A jellemző (attributed) identitás az az üzenet, amit a külső környezet érzékel a vállalatból. Ez nem feleltethető meg a vállalati identitás irányzatnál szereplő külső imázsnak. Sokkal nagyobb benne a percepció szerepe, és inkább egy konstruált imázsról beszélhetünk ezen tényező alatt, mely magában foglalja azt az énképet is, amit a szervezeti tagok gondolnak magukról, mint vállalatról. A szerzők az öt tényező vizsgálatához egy 3-lépcsős kutatási projektet dolgoztak ki. Az első adatgyűjtés fázis után egy szervezeti audit során vizsgálják az identitás tényezők közötti interakciókat, az eltérések és GAP-ek feltárása, ezek okának vizsgálata érdekében. Végül elemzik, hogy ezek a GAP-ek kapcsolatba hozhatók-e a vállalati teljesítménnyel, pozitív vagy negatív irányba mozdítják-e a vállalati sikert. A kutatási modell célja itt tehát már nem önmagában a szervezeti identitás vizsgálata volt, tág kontextus volt jellemző a törekvéseikre. Célul tűzték ki a vállalati és szervezeti aspektusok integrálását, ami összhangban volt a vállalatok valós működésével, és cél volt az identitás és a teljesítmény összefüggéseinek analízise.

A kétezres évekre ez az elvárás fogalmazódott meg a kutatókban, és Soenen és Moingeon modelljével párhuzamosan Hatch és Schultz (2001) is hasonló megközelítésű módszertanon dolgozott. Vállalati márkaanalízis tesztjük (corporate branding tool kit) három fő tényezőt elemzett a szervezetekben: a kultúrát, az imázst és a víziót. Utóbbit alapvető vezetői felelősségként és funkcióként határozták meg, mivel *„a felsővezetés legalább annyira szimbóluma a vállalati identitásnak, mint bármely más eszköz, amely befolyásolja, mit észlelnek, érznek, gondolnak a munkavállalók és más érdekelt felek a vállalatról”* (Hatch – Schultz, 1997, pp. 363). Véleményük szerint nem hanyagolhatja el a szervezeti identitás aspektus az imázs szerepét, mivel a vállalatok korlátozott kapacitásuk, profitorientáltságuk és tudásuk alapján óhatatlanul is az imázsra, mint az identitás projekciójára fókuszálnak. Szintén arra a következtetésre jutottak, hogy a tényezők közötti illeszkedési hiányosságok vannak leginkább negatív hatással a vállalati teljesítményre, és a szinergia hiányosságai aláássák a vállalati sikercélok elérését. A tipikus illeszkedési mintázatok a kultúra-vízió, az imázs-kultúra, valamint az imázs-vízió GAP-ek, melyek feltárhatók a munkavállalók, érdekelték és vezető pozícióban dolgozó munkatársak megkérdezésével. Ezért egy tesztet, kérdőívet állítottak össze a vezetők számára, akik ennek segítségével analizálni tudják a kultúra, vízió és imázs tényezők közötti GAP-eket. Az öt-tényezős kérdőívnek célja volt a felsővezetők érzékenyítése a saját szervezeti tagjaik és érdekképviselői csoportjaik felé. A szerzők meg akarták mutatni, hogy a vállalatban mennyi értékes információ adott a szinergikusabb identitás és a magasabb szintű

vállalati teljesítmény eléréshez, amelyeket azonban a felsővezetők nem ismernek, nem használnak. A módszertanuk így az elméleti összegzésen kívül egy praktikus eszköztárrá bővült.

Lerpold és kutatótársai (2007) egy széleskörű nagyvállalati felméréssel vizsgálták, hogy az egyes vállalatok gyakorlatában hogyan, milyen értékekre, folyamatokra épül fel az identitás program, milyen motivációk vannak a létrehozásra, változtatásra. Kutatási programjuk a szervezetre, a stratégiára, a környezeti hatásokra és a változásokra fókuszált. Különböző vállalatoknál tárták fel, mi befolyásolja az identitás kialakítását és ennek kritikus tényezőit (mint például a szervezeti kultúra vagy akvizíció és integráció). Kutatásuk célja nem egy modell megalkotása volt, hanem a *„számos esettanulmány publikálásával illusztrálni, hogyan hat a szervezeti identitás a vállalat működésére, a tagok döntéseire, hogyan reagálja le és kezeli a vállalat a környezeti változásokat”* (Lerpold et al, 2007, 235. old.).

Annak ellenére, hogy a szervezeti identitás megközelítésben a design és a kommunikáció szerepe nem hangsúlyos, és az identitás belső magját alkotó tényezőkre koncentrálnak, esettanulmányaikban ezeket a tényezőket is vizsgálták. Az Air France nagyvállalatot analizálva (Soenen et al, 2007) úgy találták, hogy a szervezeti identitás projekciója a vállalati arculat és szimbólumrendszer, és a repülőgépek festése mellett a személyzet egyenruhája közvetíti legerősebben az identitásukat. A kutatási cél a változások nyomon követése és okainak, eredményeinek értékelése volt, ezért a szervezet történetének elemzése volt a módszertan alapja. 1933-tól 2004-ig követték nyomon a szervezeti értékek és az öltözet változásait. A kutatás során feltárták az adott időszakra kinyilvánított szervezeti értékeket, amilyennek érezte és láttatni akarta magát a vállalat (biztonság, klasszikus tradíciók, szabadság, elegancia), és összevetették ezeket a ruházat által közvetített stílusjegyekkel. A biztonságot kiemelő korszakban a stewardessek ruházata inkább nővérek egyenruhájára hasonlított, a klasszikus korszakban filmsztároknak néztek ki, a szabadság hirdetésénél kényelmes és a szabad mozgást segítő egyenruha volt jellemző. Az eleganciát hangsúlyozó korszakban a többi versenytárhoz képest (főleg fapados társaságok) az exkluzivitást emelték ki, így egyszerre ikonikus stílusú és arisztokratikus jegyek jelentek meg az öltözékben. Az értékekhez és a viselethez kapcsolódó pozitív és negatív hatásokat folyamatosan elemezte a vállalati esettanulmány.

Más esettanulmányaikban arra az eredményre jutottak, hogy a nemzeti identitás felülreprezentált a szervezeti identitásban. Nemzetközi piacon globális sikereket elérő nagyvállalatok esetében előfordul, hogy nemzeti jegyeket hangsúlyoznak. Ilyen identitásformáló nemzeti hangsúlyokat találtak a Nordea (Vaara et al, 2007), Scania (Brunnige,

2007), Alfa Romeo és Piaggio esetében (Stigliani – Ravasi, 2007). A vállalati kultúrára épülő, azt legfontosabb identitásformáló tényezővé alakító szervezeti identitás menedzsmentet találtak a Bang & Olufsennél (Ravasi – Schultz, 2007). A két területet ötvöző, a nemzeti és a kulturális elemek keveredését figyelték meg a Starbucks esetében (Rindova, 2007), ahol a vállalati kommunikáció aktívan kinyilvánította a vállalati értékeket, és ezt stratégiai szintre emelték annak érdekében, hogy a vállalati identitás sikerfaktorrá váljon. A Svéd Ipari Fejlesztési Alapnál (Sutton, 2007) egyszerre kellett a biztonság és megbízhatóság, valamint a kapitalista és üzleti értékek halmazát kinyilvánítani, és már a szervezeti forma és cél is nehezítette, milyen formában hivatkozzon magára a szervezet (bank, vállalat, alap?). Először a menedzserek egyértelmű jövőképre, víziójára volt szükség, majd az erre épülő stratégiai irány kijelölésére. Ezzel párhuzamosan a szervezeten belül szükséges volt egy egységes és koherens nézőpont kialakítására. Az így meghatározott és közösen vallott, elfogadott és követett értékrendet tették az identitásprogramjuk alapjává, és ez eredményezte végül a szinergiát, a belső magra épülő hiteles kommunikációt és viselkedést.

Sarason és van Rekom (2007) az AT & T vállalat elemzésénél tárták fel a stratégiai hiányosságok következményeit. A vállalati történet elemzés során azt találták, hogy a cég számos változást (növekedés, akvizíciók, stb.) képes volt korábban beépíteni az identitásába és következetesen alkalmazták a külső tényezőket a belső vallott értékekre alapozva. Fontos attribútuma volt ezeknek a változásoknak, hogy stratégiaileg elkötelezve, felkészülten és tudatosan történtek meg, tehát a vállalatnak volt egzakt jövőképe és célrendszere. A kétezres években azonban külső, környezeti és technológiai alapú változások történtek, melyekre a vállalat nem tudott egységesen reagálni. Ugyan innovatív cég lévén követte a technológiai változásokat és naprakész szolgáltatásokat kínált, a fogyasztók és a környezet számára azonban nem tudta újradefiniálni magát. A belső, szervezeti oldalon is komoly hiányosságok voltak: az alkalmazottak nem tudták, milyen irányba halad a cég, milyen tudásra van szükség, mit értékel, így kialakult a bizonytalanság kultúrája. A vállalat próbált trendkövető lenni, de az újonnan felvásárolt cégek megtartották saját nevüket (piac felé történő identitás közvetítés), és belső integrációjuk is elmaradt (szervezeti oldal). Amíg a menedzsment nem alakította ki stratégiáját, nem létezhettek szinergikus identitás, és ennek gazdasági következményeit megérezte a vállalat.

Ezek az esettanulmányok nem modellalkotási szándékkal készültek, céljuk az identitásprogramok időbeli alakulásának, kihívásainak megértése, az okok feltárása volt, valamint, hogy megtalálják a szinergikus identitás kialakításának feltételrendszerét. Nyitottan kezelték az egyébként vállalati identitáshoz kapcsolódó külső tényezők (kommunikáció, design, viselkedés) vizsgálatát. A kutatási módszertan így a vállalati történetre és változásokra

fókuszált, és konklúziójuk alapján a menedzser, a stratégia és a kultúra bizonyult legfontosabb tényezőnek. A viselkedések dekódolásánál kiemelték az érzékelés-észlelés szerepét (Barbulescu – Weeks, 2007), és a stratégiai fókuszon keresztül jelezték a vállalati folyamatok, döntések és információértékelés fontosságát. Ezt az identitás stratégiai formulájának nevezték el, mivel az identifikációs aspirációból, közös alapértékekből stratégiai menedzsmenttel lehet szinergikus identitást kialakítani és fenntartani a feltárás (scanning), ötletek létrehozása és bátorítása (idea generation), az identitás program értelmezése (issue interpretation), és a döntések (selection of alternatives) rendszerén keresztül (Lerpold – Ravasi – van Rekom – Soenen, 2007, 14. o.).

A vállalati és szervezeti identitás kutatások a kétezres évekre tehát módszertanukban is közelítettek egymáshoz, jellemzően nagyvállalati esettanulmányokon keresztül, a vállalat történetének feltárásával és a GAP-ek azonosításával vizsgálták egymás elméleteinek megállapításait is, és a stratégiai és szervezeti tényezők mindkét megközelítésben a szinergikus identitás feltételeivé váltak.

2.3 Az empirikus identitáskutatások összegzése

Míg a vállalati identitás modellek általában egy statikus állapotát vizsgálják a vállalatnak a külső környezet aspektusából, addig a szervezeti identitás modellek a belső tényezőkből indulnak ki, és dinamikájában ragadják meg az identitást, figyelembe véve az észlelésből adódó torzításokat, a jövőképet és az elérendő célok jelenre gyakorolt hatását, a szervezeti tagok közötti viszonyrendszert. A kezdeti elméleti fókusz után itt is kialakultak a gyakorlatias szempontokat, tényleges alkalmazhatóságot előtérbe helyező módszertanok, és megfogalmazódott az igény a vállalati identitástényezők integrálására is. A lazán definiált keretrendszer és a számos belső tényező miatt különböző irányultságú szervezeti identitás megközelítések alakultak ki attól függően, milyen tényezőkre helyezik a hangsúlyt.

2.4 A vállalati és szervezeti identitáskutatások jellemző fókuszpontjai

Vezetői fókusz

A stratégia, jövőkép mellett a vezető az egyik kapocs a két irányzat között. Balmer szerint (1997, 1998, Olins, 1995) a vezető felelőssége, hogy megfogalmazza a víziót és stratégiává alakítsa, kommunikálja és ismertté tegye a célokat a szervezet tagjai számára, és

egyben olyan tulajdonságokat kommunikáljon a vállalat kifelé, amely valódi belső és időtálló szervezeti tulajdonságokra épül. Mindannak, amit a szervezet tesz (=viselkedés), mond (=kommunikáció) vagy előállít (terméket, szolgáltatást) összhangban kell lennie a közösen vallott értékrenddel, amellyel minden szervezeti tag azonosulni tud. Más vélemények szerint is (Chreim, 2007, Schultz – Maguire, 2013) a vezetőnek van meg a hatalma, legitimációja és pozíciója az egymással versengő szervezeti tagok és értékrendek között utat mutatni és egységes identitást kialakítani.

Vállalati kultúra fókusz

A vállalati kultúrára épülő identitás modellek együtt alakultak ki a 80-90-es években szintén a humán erőforrás felé forduló tudásalapú vállalatelméletekkel (Málovics, 2004). A vállalati kultúra értelmezési dimenziója már a 60-as években kialakult, és elfogadottá vált a hármas értelmezési tartomány: az egyéni, csoport, illetve társadalmi szintek halmaza (Jarjabka, 1999). A fokozott érdeklődés és figyelem miatt a vállalati sikert és versenyképességet vizsgáló kutatásokban egyre több lett az ellentmondás, bizonytalanság annak ellenére, hogy egyre több és pontosabban analizálható információ állt rendelkezésre a vállalat működéséről, eredményeiről. A gyorsan változó, komplex külső és belső folyamatok magyarázásához rendkívül változatos kultúramodellek születtek. A funkcionalista irányzat a vezetőre koncentrált, és a vezető értékalakító hatását hangsúlyozták, a vállalati kultúrát pedig a működés és irányítás egyfajta alrendszerének tekintették.

A Human Relations megközelítésekben a kapcsolatok kerültek előtérbe, ahol a vezetőnek szintén kiemelt szerep jut. A vezetői tevékenység egyik meghatározó eleme a szervezet és az egyének alkotó tevékenységének támogatása (Amabile et al, 2004), amitől a teljes vállalat eredményességének növekedését várták. Számos kutatás született, amely összekapcsolja a vállalati kultúrát és a cég teljesítményét (Denison, 1990, Kotter – Heskett, 1992, Lok – Crawford, 2004, Peterson et al, 2011, Németh, 2017). A kultúra hármas dimenziója működött: a kutatások egy része a szervezeti kultúrára összpontosított és a csoport felől közelítette meg a témát, így az interakciókat, normákat, vezetői hatást, csoportkreativitást vizsgálta. Mások az egyénre, az egyes munkavállalókra koncentráltak, és a lojalitás, elkötelezettség, elégedettség percepció állt a vizsgálatok középpontjában, illetve létezett a társadalmi kultúrát kiemelő irányzat is (Nguyen Luu – Fülöp, 2006). A lojalitás egyrészt jelentkezhethet pozitív formában (szervezeti hűség), másrészt eredményezhet a szervezetben érvényes lehetőségtől függően tiltakozást vagy kivonulást is, ahogy azt Hirschman (1995) fogalmazta meg kivonulás-tiltakozás-hűség (EVL, exit – voice - loyalty) modelljében. Az

elméletet sokan megkérdőjelezték, mivel nem kezelte a szervezeti tagok gazdasági függéséből adódó anomáliákat, valamint a passzivitást és semlegességet (Graham – Keeley, 1992). Az eredeti modell kiegészítésével Farell és Rusbult (1992) megalkották saját modellváltozatukat, amely már tartalmazta a semleges (neglect) viselkedést is, illetve azokat a viselkedéstípusokat, amelyek ugyan nem járnak együtt kivonulással (exit), mégsem jelentenek lojalitást sem, miközben a szervezet működésére, hatékonyságára befolyással vannak. Mások a lojalitás definíciós problémájára hívták fel a figyelmet, amely nem tisztázza egyértelműen, hogy a lojalitás attitűd vagy viselkedés kategória (Leck – Saunders, 1992). A lojalitás fókuszú szervezeti kultúra tipológiák már tartalmaztak egy lényeges megközelítést: nem önmagában vizsgálták a kultúrát és az arra ható viselkedéstípusokat, hanem kontextusba helyezték, és egybevetették a vállalat eredményességével, sikerességére gyakorolt hatásával.

Kezdetben nem létezett egységes fogalomrendszer és változó volt, mit tartanak a kultúra elemeinek, mit értenek erős, harmonikus vagy stabil kultúra alatt, hogyan kapcsolódik a kultúra a vállalati működés különböző folyamataihoz, illetve milyen hatása van a vezetőnek a kultúrára. Konceptuális szinten kialakult a vállalati kultúra meghatározása, de Schein (1991) szerint hiányzott a magdefiníciója, és ez nehezítette a különböző platformok alapján végzett kutatások eredményeinek összehasonlítását. Szerinte a vállalati kultúrát a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális struktúráról van szó, átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését.

Szintén Schein (2010) határozta meg a szervezeti kultúra szintjeit is. Mivel a kultúrát kognitív és viselkedésjellemzők készleteként definiálta, fontosnak tartotta kiemelni azokat az elemeket, amelyek az átlagosnál több információt hordoznak. Ezek egyben lefedik azokat a kultúrát hordozó tényezőket is, amelyeket az empirikus kutatások során vizsgálni szoktak. A látható, de gyakran nem értelmezhető szintet az artefaktumok jelentik: a technológia, anyagi tárgyak (például vállalati logo, egyenruha, öltözködési norma, minden fizikai jelenlét, épített környezet (például iroda és elrendezése, a hierarchia megjelenítése építészeti eszközökkel), a nyelv, mítoszok, legendák, az ünnepek (karácsonyi parti, milyen személyes ünnepeket, például munkatársak születésnapját ünnepelnek meg), és a látható, hallható viselkedésmintázatok, normák. A magasabb tudatosságú szintet az értékek jelentik, szociálpszichológiai értelemben használva. A hiedelmeket, jónak és rossznak, követendőnek és elkerülendőnek minősített értékeket fedik le, amely már kitér a vallott és követett értékek dimenzióira is. Ezek kialakítása iránti igény és kényszer emberi (faji) sajátosság (Csányi – Tóth,

2017). A harmadik szint, az alapvető feltevések, amely láthatatlan, tudatelőtt és magától értetődőnek fogadják el a szervezetben, és meghatározzák a szervezeti tagok percepcióit, gondolkodásuk és érzéseik jellemzőit.

A kultúra informális volta Kennedy és Deal (1982) elméletében is megjelenik: a vállalati kultúra számukra egy rendszer, amely tartalmaz viselkedésmintákat, normákat, íratlan szabályokat és ezzel a vezérlőelvvel a legtöbb esetre támpontot ad a szervezeti tagoknak. Itt tehát nincs formalizált, dokumentált értékrendszer. Azonban más kutatók a vállalati kultúra szimbólumokban materializálódó voltára is felhívják a figyelmet: a követendő viselkedésminták, rítusok, speciális nyelvezet, az adott vállalatra jellemző történeti múlt és ennek megosztása, felidézése, továbbadása a vállalati kultúra szerves részének tekintik (Andor, 1980, Málovics, 2004). A szimbolizált, formába öntött kultúra nélkül a csoportot összetartó hitnek és értékrendnek nem biztosított a továbbélése, ezáltal konkrét funkciót is adnak a kultúra formalizálásának.

Trompenaars (2002) hagymamodelljében összegzi a belső és külső hatásokat, és ezzel kialakul a kultúra magdefiníciója: az implicit szint az alapfeltevések rendszere, ezt veszi körbe a következő körben az értékek és normák készlete, majd a külső kör az explicit része a kultúrának, amely a megnyilvánulásokat és a kultúra eredményeit tartalmazza. A külső környezetben előtérbe kerül a társadalmi normák és nemzeti jellemzők hatása, amellyel a vállalati kultúra „versenyben van”, mivel hatása elkerülhetetlen (Hofstede, 1991). Az üzleti kiadványok piacán megjelentek a nemzeti és társadalmi kultúrát a sikeres vállalatirányítás alapjának hirdető bestsellerek, például ekkor kezdődött a japán vállalati kultúra ismertsége (Pasquale – Athos, 1981). A differenciációs és fregmentációs (Málovics, 2004) szervezeti kultúra modelleket vizsgálva felmerül a kérdés, hogy a szervezetben létező kulturális sokféleség hogyan ad végül egy egységes és kiegyensúlyozott vállalati kultúrát.

Más szerzők a szervezetet alkotó egyének oldaláról közelítik meg a kultúrát: „*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.). Itt a kultúra „*azokhoz a szerepekhez kapcsolódik, amelyeket az egyének a jelenben játszanak, míg a kulturális identitás mindezen túl azt tartalmazza, mit tanultak az egyének a múltban és hogyan tervezik ezek hatását a jövőjükre nézve*” (Jameson, 2007, 208. o.). A csoporttagok egymástól való függése adja gyakran a csoport lényegét. Azonban „*a csoport több és más, mint tagjainak összessége, mivel a csoportnak saját céljai vannak*” (Szeles, 2001, 89.o.). Schein szerint (2010) is lényeges az egyén, mivel a szervezeti kultúra nem a szervezettől ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, és legfőbb szerveződési

egysége a csoport. Ez alapján alakul ki a vállalati kultúra, amely a csoport közösen kialakított és mindenki által elfogadott alapfelvetéseinek halmaza, amely kellően stabil ahhoz, hogy a szervezetet érintő külső és belső változások ellenére fennmaradjon, és az új csoporttagoknak is átadják a közösen kialakított értékrendet. A percepciót Schein is kiemeli: a kultúra magját adó alapkészlet *„a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja”* (Schein, 1991, 246.o.).

A vállalati kultúrára fókuszáló identitáskutatások (van Rekom, 1997, Alessandri, 2001) szerint hibás az az identitás program, amely a vezető által vágyott, és nem a valós kultúrára épül, és fontos, hogy a vallott CI a *„szervezeti tagok által valóban fontosnak tartott értékeket tükrözze”* (Kiriakidou – Millward, 2000, 51. o.). A szervezet kinyilvánítása, identitásának leképezése nem történhet meg a szervezeten belüli egyének percepciója nélkül (Dutton – Dukerich, 1991, Pratt, 2003, 2012). Az identitásnak létezik egy csoportszintje is (Varga – Csiszárík-Kocsír, 2017, Haslam, 2004), amelynek van egy formális, a szervezeti struktúrát jelölő, és egy informális, spontán szerveződésű hálózata. A csoporttagság is identifikációs jellegű kapcsolat, és a vállalati versenyképességre gyakorolt hatása miatt nem lehet figyelmen kívül hagyni a szervezeten belüli csoportok eltéréseit. A személyes, csoportos és vállalati identitások kölcsönhatásán múlik, képes-e a szervezet az individuális törekvéseket összhangba hozni saját kultúráteremtő szándékával, és az egyének, szubkultúrák szövetségéből milyen végső identitás áll össze: egy szinergikus, harmonikusan változó szervezeti egyensúly, vagy egy esetleges, megfoghatatlan személyiségű, az üzleti eredményekre koncentráló szervezet.

Folyamat fókusz

A folyamat alapú elméletek szerint a szervezeti identitásnak nincs egy állapota, csak folyamatában létezik, mivel a szervezet eleve heterogén, folyamatosan változó és ez a dinamika konfliktussal jár együtt (Chreim, 2007, Brown, 1997). Ezen belül az identitás idődimenzióját a folyamatok mellett a változások kezelésében látják. A szervezeti identitás nem lehet állandó, mivel a külső és belső kontextus egyaránt folyamatosan változik: nincs állandó csoport a fluktuáció, átszervezések, feladatok kiosztása miatt, változhatnak az informális hálózatok, a szervezet önmeghatározását befolyásoló adminisztratív rutinok, mint például információáramlás, döntési folyamatok. A szervezet egyfajta *„burning platform, amely a vezetőket arra kényszeríti, hogy reagáljanak a változásokra, újra-stabilizálják a szervezetet és egy újabb, tartós konfigurációt hozzanak létre”* (Schultz – Maguire, 2013, 7. o.). A stabil, entitás fókuszú identitás megközelítéssel szemben azt vallják, hogy nem az a kérdés, kik vagyunk, hanem mivé és hogyan válunk, hiszen nincsen statikus identitás, csak a változás

dinamikájának egy adott időpillanatban kimerevített állapota. A szervezeti identitás szerintük nem egy alapvető karakterisztikája a vállalatnak, amely lassan változik, hanem egy folyamatosan újra-konstruált kontingens tulajdonsághalmaz. Ennek a készletnek (set) nem az a szerepe, hogy biztosítsa a szervezet homogenitását más, különböző csoportokkal szemben, hanem pont a más szervezetekkel történő folyamatos reláció és dialógus határozza meg, mi az az érték, amit megtart a szervezet és mi az, ami elkopik, elmarad az idők során. Az idő szerepe a statikus identitás aspektusban irreleváns, azonban a folyamat és változás alapú elméletekben az idő fundamentum, az identitás pedig összeköti a szervezet múltját és jövőjét. Az entitás elméletek azt hangsúlyozzák, hogy a vezetőknek kell definiálni és kialakítani az alapértékeket és az ezt fenntartó szervezeti struktúrát.

A folyamat aspektus szerint azért lényeges a vezető szerepe, mert az identitás állandó változásban van. Nem állítják, hogy a vezető nem a forrása a szervezeti identitásnak, hanem hangsúlyozzák, hogy ezt életben is kell tartani, ami állandó vezetői kontrollt, kommunikációt igényel mind a belső, mind a külső érintettekkel. Ezt az összehangoló vezetői tevékenységet kulcs-tényezőnek tartják. Fontos, hogy a változásnál nem vizsgálják annak előjelét, így a szervezeti identitás szempontjából nem az a lényeg, hogy negatív jellegű krízishelyzet vagy épp kiugró siker miatt kényszerül egy gazella cég a normál tempónál lényegesen gyorsabban átalakulni (Szerb – Komlósi – Varga, 2017).

A változásnak a kutatók szerint van egy a szervezet számára kezelhető gyorsasága (de Ven – Poole, 1995, Weick – Quinn, 1999). Ez függhet a menedzsment kompetenciáktól, hogy képes-e a szervezet a meglévő tudásával kézben tartani és kezelni a kihívásokat, vagy felismerni a hiányosságokat és megfelelő külső tudást bevonni a krízis vagy gyors növekedés miatt bekövetkező változásmenedzsmentbe (Papanek, 2010, Szerb, 2008).

Más megközelítések szerint lényeges, hogy belső vagy külső hatás idézte elő a változást, és a szervezet saját döntése (például export) miatt proaktívan vesz részt a változásban, vagy környezeti kihívásokra (például technológiai innováció) kell passzívan reagálnia (Dutton – Dukerich, 1991, Gioia – Thomas, 1996). Szintén nem mindegy, hogy a stabil és változó periódusok milyen intenzitással jelennek meg a vállalatok életében. Hazai, innovatív KKV-kat vizsgáló empirikus kutatás is igazolta, hogy a sikeres vállalkozásoknak is szükségük van nyugalmi periódusokra, mivel a folyamatos változás kimeríti a szervezet tartalékait (Dobák et al, 2012). Változás esetén nem elég feltenni a kérdést, hogy „kik akarunk lenni?”. Válaszolni kell a „kik akarunk lenni stratégiailag?” kérdésre (Whetten – Godfrey, 1998).

Stratégia fókusz

Az identitás és a stratégia összefonódására számos szervezeti identitás kutatás hívja fel a figyelmet (Gioia – Thomas, 1996, Corley – Gioia, 2004, Ravasi – Schultz, 2006, Nag – Gioia, 2007). A vállalati és szervezeti identitásmodellek és kutatások rendszerint önálló tényezőként tartalmazzák a stratégiát, távlati vállalati célokat, jövőképet. Változó, milyen szinten emelik ki a többi tényező közül, hogy a kultúrával egyenrangú része-e az identitásnak (Abratt, 1989, Birkigt – Stadler – Funck, 2002), önálló, hangsúlyos tényezőnek (Stuart, 1999, van Riel – Balmer, 1997) számít-e, vagy akár a teljes modell központját, más elemeket (például vízió, misszió, filozófia) szintetizáló faktort alkot-e (Olins, 1995). A versenyképességet, vállalati sikert, teljesítményt is tartalmazó identitás modellek jellemzően hangsúlyosabban kezelik a stratégiát, mivel a szervezetet hajtó központi erőnek tartják, amely a vezetők, menedzsmenten keresztül jut el a szervezet tagjaihoz, és operacionalizálva, a konkrét működésen, folyamatokon keresztül egyben a szervezetet, kultúrát is meghatározza, formálja.

A szociológiai, szervezeti identitás megközelítésű elméletek ezzel szemben azt vallják, hogy a stratégia a szervezetet alkotó egyének céljainak bonyolult materializálódása, és a stratégia csupán követni tudja az egyéni szerepeket, motivációkat, nem pedig meghatározni azokat (Fukuyama, 2005). Mivel nézőpontjuk szerint „*a kultúra megeszi a stratégiát reggelire*” (ahogy Drucker fogalmazott elhíresült mondásában), ezekben a kultúra modellekben a stratégia a vállalati kultúra része, lényeges építőköve, de alárendelt szerepben van. A kulturális háló modell (Johnson et al, 2008) jól reprezentálja ezt a felfogást, és itt a kultúra modellen belül vannak puha (történet, hagyomány, szerepek és rutinok) és kemény (hatalom, kontroll, struktúrák és folyamatok) tényezők. Saját definíciójuk szerint három szintje van a stratégiának: szervezeti, üzleti és operatív. A stratégia része a misszió, vízió, célok, azok a módszerek, ahogy a szervezet képes elérni ezeket, valamint az alapvető vállalati értékeket alkotó elvek és fundamentumok, melyek meghatározzák a szervezet tényleges működését.

A megközelítés szerint a stratégia azért függ a szervezettől, mert a szervezet erőforrásaira kell támaszkodnia, és azokat használja a célok eléréséhez. A stratégiával foglalkozó elméletek tehát nagy arányban tartalmazzák a szervezeti kultúrát, alapértékeket, vezetési stílust, kompetenciákat (mint erőforrást), szervezeti struktúrát tartalmazó puha elemeket (például McKinsey 7S modellje, Peters – Waterman, 2006), mivel ezek nagyban meghatározzák a stratégia kialakítását és megvalósítását, valamint a vállalkozás működését. Másrészt az identitás elméletekben és modellekben is kiemelt helyen szerepel a stratégia, mivel keretet ad az identitás tényezőknek, és kijelöli a vállalat hosszú távú céljait és a megvalósítási rutinokat, ezek elérése, működése pedig meghatározza a szervezetet is.

Kapcsolat fókusz

A kapcsolat vagy kontextus identitás aspektus a relációk és interakciók mentén fogalmazza meg a szervezeti identitást: a piac, fogyasztók és stakeholderek észlelései nem csak a termékkel kapcsolatban alakulnak ki, hanem a szervezet tágabb értelemben vett viselkedése és aktivitása alapján. Ezek az elméletek nem tekintik zárt rendszernek a szervezetet, és a folyamatos külső-belső interakciók és oda-vissza hatások miatt az érintettséget kiterjesztik a stakeholderekre is (Scott – Lane, 2000). A vállalati identitás külső percepciója, az imázs szervezeti visszahatására és belső identitásformáló erejére példa más kutatások eredménye: ezek erős korrelációt igazoltak az identitás külső érzékelése és a fogyasztók visszajelzése, valamint az alkalmazottak munkával való megelégedettség között (Van Dick et al, 2007). Vizsgálataik alapján a vásárlók, fogyasztók vállalatról kialakult véleménye korrelál a dolgozói lojalitással is. Az elmélet szerint a front személyzet (például ügyfélszolgálat) teljesítményére közvetetten hatással van az identitás (Van Dick et al, 2007). A vezetők attitűdjét és viselkedését (elsősorban a hitelesség szempontjából) a szerzők külön kiemelik. Mivel az egyes szervezeti tagoknak különböző percepciói lehetnek az adott vállalat identitásáról, az involválódás, szervezeten belüli diskurzusok, tanulási folyamatok is fontos szempontokká váltak (Hatch, 2005, Pratt – Foreman, 2000, Gioia et al., 2010).

A percepciók és reakciók kölcsönös hatása miatt a munkavállalók folyamatosan konfrontálódnak a vállalat külső projekciójával (Cheney – Christensen, 2001). Így alakul ki a szervezeti kultúra, identitás és imázs egymásra hatásával a szervezet önmagáról alkotott képe (Hatch – Schultz, 1997). Ez a megközelítés összhangban van a társadalmi (social) identitás elméletekkel (Ashforth – Mael, 1989, Tajfel, 1982, Tyler – Blader, 2001). A hálózatelemzés eredményei szintén megjelennek a vállalkozások és kapcsolati hálójuk közötti hatás vizsgálatában, és a sikert, eredményességet nem az egyén vagy a szervezet teljesítményének, hanem a hálózat, környezet percepciójának és visszacsatolásának következményének tartják (Barabási, 2008, 2018).

A kapcsolati háló fontosságára Laki is felhívja a figyelmet: ez „*a vállalkozói tudás talán leghatékonyabb közvetítője*” (Laki, 1998, 69.o.). Hazai kutatások a szervezeti tanulás, bizalom, hálózati kompetencia és a fejlődés kapcsolatát vizsgálták a teljesítménnyel, sikerrel összefüggésben (Gelei – Vilmányi, 2004, Vilmányi – Hetesi, 2006). Az üzleti kapcsolatok lehetnek együttműködésre, információmegosztásra, kölcsönös előnyszerzésre épülő, akár érzelmi alapon működő, lojalitásra épülő kapcsolatok (Hetesi – Vilmányi, 2013), stratégiai szövetségekké erősödő formalizált együttműködés (Tari, 1998), és a formalizált hálózatban,

klaszterben működő szabályozott hálózat (Szerb, 1999, Lengyel, 2002, Imreh – Lengyel, 2002). A B2B kapcsolatokban a racionalitás mellett még mindig nagy szerepet játszanak olyan, az üzleti-gazdasági szempontoknak látszólag ellentmondó tényezők, mint a lojalitás (Hetesi – Vilmányi, 2013), méltányosság (Megyeri, 2012) és a bizalom (Gelei – Dobos, 2016, Gelei, 2014).

Számos kutató szerint az iparág is meghatározó szerepet kap az identitás alakulásában mind egyéni, mind szervezeti szinten. A vállalati kultúrára gyakorolt ágazati hatást vizsgáló kutatói kör (Hodgkinson – Healey, 2011, Szabó, 2005, Haslam – Ellemers, 2005) azt vallja, hogy a szakmai-szervezeti identitás mellett kialakulhat egy ágazatra jellemző viselkedés és normarendszer, amely visszahat az egyénre és a szervezetre egyaránt. Az iparágra jellemző kultúra meghatározhatja a humán erőforrás menedzsment gyakorlatát, a szervezeti struktúrát, és befolyásolja a dolgozók elkötelezettségét, a szervezet produktivitását, teljesítményét is (Datta – Guthrie – Wright, 2005). A szerzők megkülönböztetik a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet (SHRM), mivel a HR stratégiai szintre emelése tudatosabb szervezet menedzsmentben nyilvánul meg, erős vezetői odafigyeléssel, és ez segíti, hogy az alkalmazottak a vállalati versenyképesség és siker forrásává váljanak. A munkakörök komplexebbé és változatosabbá válnak, egyre átfogóbb készségeket követelnek meg, és ezek hatványozottan érvényesek a KKV szektorban, ahol a munkakörök között nagyobb az átfedés, mint egy nagyvállalatnál. Az iparág kultúraformáló hatása megnyilvánulhat a szervezeti struktúra tipikus kialakításában (hierarchia, szintek száma, közöttük lévő távolságok), a kommunikációs stílusban (tegezés-magázás, pozíciók megkülönböztetése), B2B kapcsolatmenedzsmentben. Az ágazatra jellemző karakterisztikának gyakran történelmi eredete van.

A hosszú távú tradíciók erősíthetik is a kultúrát az összetartozás érzésével, a normák gyors kategorizálásának lehetőségével. Azonban a „mi ezt így szoktuk” attitűd egyben az innováció, a változtatások, az új környezeti kihívásokra történő hatékony reagálás és rugalmasság, vagyis a versenyképesség gátja is lehet (Dyer – Reeves, 1995). A HRM és a vezető hatékony emberi erőforrás menedzsment gyakorlata egyértelműen bekerült a vállalati versenyképesség elméletek puha tényezői közé, mely a stratégiai megközelítésekben is számos kutatást, modellt inspirált. Ezekben a szervezet már nem egyszerűen egy költségcsökkentési lehetőség, hanem a tudatos, tudás-alapú szervezetépítéssel, a szervezeti készségkészlet kihasználásának maximalizálásával, a vezetői készségekkel foglalkozik (Pfeffer, 1995, 2005). Ezek az ágazati hatást vizsgáló kutatási eredmények, elméletek és modellek megjelennek az identitás elméletekben is, mint a környezet (fogyasztók, stakeholderek) külső percepciója,

interakciók és ezen keresztül a visszahatás a szervezet önképére. Amikor a CI elméletek a vállalati identitás szinergiájáról beszélnek, kiemelt szerepet kap a stratégia, jövőkép, valamint a szervezeti kultúra. Másrészt rendszeresen felmerül, hogyan hat a szinergikus CI a vállalati teljesítményre, amit a vezető HR gyakorlatával, a szervezeti dinamikával magyaráznak.

Narratív fókusz

A narratív identitás irányzat (Ricoeur, 1991 in Zalta, 2016, Bruner, 1991, McAdams et al, 2006) megfogalmazásában a vallott, megfogalmazott és kinyilvánított identitás számít (bár Wittgenstein szerint „*a nyelv álrúhába öltözteti a gondolatot*”, 1989, 26.o.). A megközelítésben helyet kap az idő dimenziója is: múltbeli, jelenlegi és jövőbeli szervezeti identitás egyfajta leképezése és percepciója a jelenre jellemző aktuális identitásnak. A percepció ezért lényeges eleme a narratív identitás aspektusnak: a szervezeti tagok saját, aktuális élményeiken és interakcióik eredményein keresztül érzékelik mind a múltbeli eseményeket, mind a jövőbeli várakozásaikat, így az események narrációjának szűrőjén át alakul ki az identitás, amely ezért nem lehet konzisztens. Ha képet akarunk kapni a vállalat alapértékeiről, elsősorban az egyéni véleményeket kell feltárni, ahogy az egyes szervezeti tagok gondolkodnak magukról, mint csoportról, vállalatról, követendő értékrendről (Brown – Humphreys, 2006).

Az irányzat egyszerre emeli ki az identitás időbeliségét és a résztvevő tagok fontosságát, és kutatási módszertannak a minél szélesebb körű megkérdezést tartja követendőnek. Boje (1991 a, b, 1999) már kimondottan a pszichológiai kutatásokban jellemző „storytelling” módszertant említi, valamint a vállalati folyamatok feltárását. Véleménye szerint az identitás nem egy statikus, kinyilvánított állapot és értékrend, hanem a folyamatokban megtestesülő valódi értékek, ahogy azt az adott egyének az adott szituációkban alkalmazzák (local narrative). Ez a reflexív, szituáció alapú identitás más kutatási elméletekben is megjelenik (March, 2000). Eszerint az egyes szituációk (például munkahelyi megbeszélés vagy csoportos ebédszünet) és relációk (főnök, egyenrangú munkatárs, ügyfél, stb.) hívják elő az egyén megfelelő identitását, amely az észleléssel (felismeri az egyén az adott helyzetet) kezdődik, és a reakcióval (igazítja hozzá az aktuális identitását) valósul meg.

A narratív megközelítés is számos elméletben jelen van: a nyelv egyfajta kultúrát közvetítő készletként adja az identitás kontextusát, és a vállalati kommunikáció a szervezeti identitás kifejezése, megvalósulása is egyben. A legtöbb szervezetben formális elemekkel (structured collection of texts) és informális módon is szabályozzák a kommunikációt, kialakítják a stílusukat, szókinsüket. Itt is megjelenik a kölcsönösség és interakció fontossága:

csak az a kommunikáció maradhat meg tartósan, amit a szervezet tagjai elfogadnak, a forszírozott idővel elapad (Grant et al, 2004). Az informális kommunikáció a szervezetet érintő problémák felbukkanásának közege. Miközben az információ jellemzően torzul az informális csatornák igénybevételével, mégis a dolgozók 50%-a használja munkavégzésével összefüggésben ezeket (Semeginé, 2015). Az informális kommunikációnak koordinációs és ellenőrző szerepe van, mechanizmusaival visszahat a vezetési rendszerre is (Bakacsi, 2002), de a szervezeti célok kinyilvánításának is nélkülözhetetlen közege a szervezeti struktúrában jelen lévő informális hálózat. Mivel a hazai vállalatok elsősorban a hierarchikus, többszintű szervezeti struktúrát preferálják, a vezetőtől való távolság jelentős, így az informális csatornák gyakran a szervezet működőképességét is szolgálják.

Csoport fókusz

A szociológiai eredetű szervezeti identitás elméletek a csoporttól jutnak el a szervezethez, míg a gazdasági / menedzsment alapú identitás elméletek esetében a szervezet a kiindulási alap, és ennek megismerési, megértési anomáliái miatt jutnak el a csoport, majd az egyén szintjére. Egyes kapcsolati aspektusú identitás értelmezésekben ezért a szervezet már nem, mint egész szerepel, hanem megjelennek a szervezeten belüli csoportok eltérő viselkedését vizsgáló elméletek (Gioia – Thomas, 1996, Cheney – Christensen, 2001). Szerintük a szervezeten belüli csoportok önálló kollektív (collective) identitással rendelkezhetnek, és a vállalatra jellemző identitás egységes vagy épp kiegyensúlyozatlan volta pont az egyes csoportok közötti eltérésekből adódhat. Schein (1983, 2010) szerint az alapított, tehát mesterségesen létrehozott, nem önszerveződő csoportnak szükséges, hogy az induláskor természetes jelentésbeli ürt tartalommal, normákkal töltsen meg a csoport. Ebben a vállalkozás alapítójának, vezetőjének kiemelt szerepe van. A szervezeti kultúra és struktúra nem független a környezettől, mivel „*a technológiai, társadalmi és piaci változások szükségessé teszik a szervezeti változásokat*” (Guirdham, 1995, 87.o.). A változás okainak felismerése vezetői feladat és felelősség, miközben a sikeres vezető egyszerre tartja meg saját vezetői készségeinek készletét és alkalmazkodik a vezetett csoport és szervezet adottságaihoz, normáihoz (Barakonyi – Lorange, 1993, Mérei, 2006, Mullins, 1996, Stacey, 1996).

A szervezetekben a formális keretek mellett kimutatható egy attól függetlenül működő informális hálózat is (Kilduff – Krackhardt, 2008), mely szociometriai vizsgálattal feltárható (Mérei, 2006). A munkahelyi csoportok rendelkezhetnek önálló viselkedési repertoárral, saját rituálékkal és ceremóniákkal, melyek lehetnek informatívak (például megünneplik-e egymás születésnapját vagy nem), vagy formálisak (például a munkahelyi hibák kezelése). Az adott

szakmára, vállalatra, csoportra érvényes nyelvezet, szakzsargonok készlete, metakommunikációs jegyek szintén csoportformáló identifikációs jegyek lehetnek (Wittgenstein, 1989, Pléh – Kampis – Csányi, 2004). A több telephellyel vagy területileg is elkülönülő csoportokkal dolgozó (például orvoslátogatók vagy építőipar esetében az elszórt építési helyszínek) vállalatok nagyobb kihívások elé néznek az egységes szervezeti identitás kialakításában, mivel az egyes csoportidentitások felülírhatják a szervezeti értékrendet. Ugyanez jellemző azokra a munkakörökre is, amelyek végzése a vállalattól távol történik (például programozók, értékesítők vagy tanácsadók, ahol a munkavégzés nagyobb részt az ügyfélnél történik). Külön problémát jelentenek azok a munkahelyi csoportok, ahol a csoporttagok eleve versenyben vannak egymással, mint például az értékesítők (Fu – Bolander – Jones, 2009). Ebben az esetben az a paradoxon áll elő a szervezetben, hogy a szervezeti tagok egymás versenytársai, ami nehezíti a csapatként funkcionálisításukat és befolyásolja a szervezeti identifikációt is (Cress et al., 1997).

Hasonló nehézségekkel néznek szembe a non-business szektorban is, ahol a szervezetek nagy arányban önkéntesekkel dolgoznak együtt, akik elkötelezettsége speciális és ez hat a szervezettel történő azonosulásukra is (Freeman, 1997, Wilson – Musick, 1999). Más kutatók (Hatch – Schultz, 1997, 2002) szerint minél több területen (gyártás, marketing, HR, stb.) dolgozó munkatársnak szükséges részt vennie az identitás menedzsmentben, és a folyamat (process) modellek alkotói is hangsúlyozzák a munkavállalók fontosságát (Abratt, 2003, Stuart, 1999).

A munkavállalók, mint az egyes szervezeti tagok szerepe már az első szervezeti identitás elméletekben is lényeges (Dutton et al, 1994). A szervezeti tagok számára egyaránt fontos saját érdekeik követése és önmeghatározásuk, különbözőségük kiemelése, miközben törekednek a beilleszkedésre, csoporttagságra is (Elliott – Kao – Grant, 2004). A hierarchia következő szintjét alkotó munkahelyi csoportok számára ugyanígy változó, mennyire fontos számukra a homogenitás és a heterogenitás: mennyire azonosak csapatszinten és mennyire kommunikálják megkülönböztető jegyeiket más szervezeti csoportoktól (May, 2013, Scott – Lewis, 2017). Selznick számára a szervezet organikus egység, amely a múltjára alapozva alakíthatja csak ki aktuális struktúráját és működését. *„A szervezet egységként való megközelítése egyben azt is jelentette, hogy kimondatlanul is nagy hangsúlyt kapott a szervezetek egyedisége.”* (Hunyadi – Székely 2003, 491. o.). A tényleges jellegek mellett egyre inkább előtérbe kerül ezek kommunikálása.

Karrier fókusz

Az egyéni, csoport és szervezeti identitás mellett ezért egyre több kutató használja a szakmai vagy karrier identitás kifejezést, amely egy kognitív struktúra és összekapcsolja az egyént és a munka közegét (Allport, 1997, Bruner, 1991, Bauer – Mitev, 2016). A munka identitásképző szerepét Jahoda is kiemeli (Garai, 2003, 192.o.). Szerinte a munkavégzés többletfunkciókkal jár együtt: identitással és státusszal ruházza fel az egyént, strukturálja az időt, lehetőséget nyújt tevékenység végzésére, integrálja az egyént a munkahelyi közösségekbe és ezáltal a társadalomba, valamint folyamatos kapcsolat- és tapasztalatcserét tesz lehetővé. A szakma mellett a pozíció, a szervezeti hierarchiában betöltött szint is pozicionálja az egyént és hatalommal, hatáskörrel való felruházása meghatározhatja mind önmaga, mind mások számára identitását. Allison (1971, in Fukuyama 2005, 72. o.) szerint *„a célok gyakorta a szervezeti szereplők közötti bonyolult interakciókból születnek, és fejlődnek tovább, vagy azokat a szervezeti szereplők számára kiosztott szerepek határozzák meg – ez az ún. a „pozíciód formál Téged” szabály”*.

Hazai kutatások (Hetesi-Andics-Veres, 2007) eredményei alapján erős korrelációt mutatnak a foglalkozás és/vagy pozíció, valamint az egyéni döntési folyamatok (például fogyasztási szokások) között. Például a több diplomával nem a saját munkaerő-piaci érvényesülését kívánja javítani az egyén, hanem be akar kerülni a több-diplomások csoportjába, amely kielégítőbb identitást ad számára (Garai, 2003). Identifikációs jelet így nem a tényleges csoporttagsággal rendelkező egyén bocsát ki, hanem aki rendelkezni szeretne az adott identitással, és tudatni akarja környezetével, hogy például épp átlépte a csoportba tartozás korlátait.

Mamatoğlu (2010) szerint az identitás minden szintjére (szakmai + csoport + szervezeti) hat a vezető. A szerző szerint a csoportidentitás benne foglaltatik a kognitív és érzelmi szakmai identításban, mely pedig része a szervezeti identitásnak. 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, így a dolgozók internalizálják a vállalati értékeket.”* (Mamatoğlu, 2010, 100.o.).

Az egyén-csoport-szervezet dimenzióval, valamint az egyes identitás tényezők beazonosításával, közösen elfogadott definiálásával a vállalati (gazdasági fókuszú), szervezeti (pszichológiai fókuszú) és a társadalmi (szociológiai fókuszú) identitás kutatások összeértek és a szempontjaikat együttesen tartalmazó modellek születtek.

Szinergia és GAP

A vállalati szinergia az iparági és portfólió hatások elemzése során Porter értéklánc modelljében (Porter, 1985, 1996) jelent meg először stratégiai szinten. Itt a vállalati tevékenységek versenyelőnyt jelentő leghatékonyabb kombinációjának megtalálásában volt szerepe a tényezők közötti szinergiának. A 90-es évek radikális versenykörnyezet átalakulásai során más tényezők, az alapvető kompetenciák kerültek előtérbe (Prahalad – Hamel, 1990). A vállalat erősségeinek elemzése során is a szinergiák és az üzletágak közötti egyensúly vált a versenyelőny feltételévé (Aaker, 1984). Az így feltárt vállalati erőforrások és képességek halmazából kiderült, mit érdemes kiaknázni a tartós versenyelőnyhöz és milyen tényezők bizonyulnak gyengébbnek, fejlesztendőnek vagy kihelyezendőnek.

A szinergiaértelmezések folyamatosan igazodtak a vállalatirányítás meghatározó irányzataihoz és alapelveihez, és a versenyképesség kontextusában alkalmazták egyfajta tényezőegyensúlyként, amely a legnagyobb versenyelőnyt biztosítja a vállalat számára. Az egyes megközelítések elemzési egységei (mint például az erőforrások vagy alapvető kompetenciák a vállalatban) azonban nem adtak választ minden, a vállalat versenyképességére ható faktorra. Ezért szükségessé vált ezek kiterjesztése, és a vállalat dinamikus képességeinek bevezetése, amely a vállalat minden olyan erőforrását, képességét tartalmazza, amelyek segítik a külső és belső adottságok felismerését, integrálását a belső folyamatokba. Ezáltal a vállalkozás gyorsabban reagálhat a változásokra, fokozhatja az előnyök kihasználását és a vállalat tartós versenyképességét (Grant, 1996). Az új aspektusban fontos lett a szervezeti tanulás (Gelei, 1996) és a kapcsolatmenedzsment (Tari, 1999).

Az új, összetett megközelítésben a tudás fejlesztéséhez is elkerülhetetlen a vállalatok közötti kapcsolatok kiaknázása, ami új vezetői képességeket tesz szükségesé azáltal, hogy értékelni kell a vállalati tudást és erőforrásokat, meg kell határozni a szükséges fejlesztési területeket, meg kell találni a szinergiát biztosító kombinációk halmazát, és ki kell alakítani az ehhez szükséges szervezeti struktúrát. Gazdasági értelemben használva így a *„pozitív szinergiahatás alatt olyan, a centralizált működésből eredő előnyöket értünk, amelyek az erőforrások egyesítése (centralizációja) eredményeként jobb összvállalati eredményhez vezetnek, mint ugyanazon erőforrások decentralizált felhasználásából származó egyéni eredmények összessége”* (Dobák, 1996, 63.o.).

A szinergia más gazdasági, stratégiai fókuszú elméletekben is lényegessé válik. A kemény (mint például profitabilitás, piaci részesedés, hatékonyság) és puha (belső szervezeti folyamatok, alkalmazottak attitűdje, vezetési stílus) tényezők közötti (Balaton et al, 2014), egyensúly, valamint a rövid- és hosszú távok közötti megfelelő arány a Balanced Scorecard

alapfeltevése is (Kaplan – Norton, 1992, 2000, Kaplan, 2009). A vállalati identitás elméletekben a szinergia tágabb fogalom, és nem a vállalati versenyképességet meghatározó tényezőkre koncentrálnak, hanem az identitás tényezők illeszkedésére és egyensúlyára, valamint az ezzel összefüggő vállalati sikerre.

Az egyes identitástényezők közötti eltérések, GAP-ek a vállalati és a szervezeti identitás kutatásokban is viszonylag korán megjelentek (van Riel – Balmer, 1997, Birkigt – Stadler – Funck, 2002), mivel a szinergia minőségi és mennyiségi megközelítéseinél egyaránt felmerülnek az egyensúlytalansági állapotok. A szolgáltatások minőségének észlelésére kifejlesztett GAP modell (Parasuraman – Zeithaml – Berry, 1985) és későbbi, finomított és pontosított változata (Zeithaml – Berry – Parasuraman, 1988) szerint a minőségérzet kialakulásának folyamatában szükségszerűen eltérések, GAP-ek vannak jelen. Definíciójuk szerint a GAP az elvárt és a tapasztalt minőség közötti eltérést jelenti. Két oldalról, a küldő és a befogadó oldaláról vizsgálják az eltéréseket. A küldő részéről létezik egy tervezett, egy kommunikált és egy ténylegesen teljesített, megvalósult minőség. A befogadó oldalán az ideális, vélt, az ágazatra jellemzőnek tartott kompetitív és a ténylegesen elvárt minőséget különböztetik meg. Moderátor-változóként az észlelésre hatással van az idő dimenziója, az emlékezés torzítása (Kahneman, 2013), hiszen eltérhet az észlelés és az értékelés időpontja. Más, az adott reláción kívül álló szervezetek, például egyéb ágazati szereplők is befolyásolják az elvárásokat, és ugyanígy hatással van az elvárásokra a társadalmi kultúra.

A GAP-modell alkotói is felhívják a figyelmet arra, hogy az észlelésnek van egy folyamat és egy eredmény jellegű vetülete, ami befolyásolja a befogadót az értékelésében. Ugyanígy külön kell értékelni a rendkívüli helyzeteket, a szokásostól eltérő szituációkat, melyek eltéréseket okoznak a standard és rutinszerű észlelési és értékelési folyamatban. A befogadó, mint egyén saját személyiségével, érzékenységgel is torzítja az eredményt: minden egyes szervezeti tag saját GAP-toleranciával rendelkezik, és az észlelési tartomány miatt különböző identitástényezőket eltérő intenzitással észlelhetnek, amely a küszöbértékekre is hatással van. Az érzékenységből adódik egy alul-, illetve túlhangsúlyozás is: az egyén számára lényegesebb tényezők megítélésekor alacsonyabb vagy magasabb értékeket társítanak melléjük. Ezen felül az egyén számára sem feltétlenül ismert és racionálisan értékelhető az összes identitás tényező: létezik egy vélt és egy rejtett fontosságú tényezőhalmaz. A kutatás során a direkt kérdések az explicit véleményeket és értékeléseket vizsgálták, az indirekt kérdések pedig a rejtett (implicit) fontosságokra igyekezett rávilágítani.

A vállalati és szervezeti identitás kutatásokban egyértelműen az eredmény-GAP megközelítés alapján vizsgálják az eltéréseket, azonban a külső-belső identitás tényezők

hangsúlya jelentősen különbözik a kutatásaikban. A vállalati identitás kutatók az identitástényezők közötti egyensúlytalansági helyzeteket tárják fel, amelyek megakadályozzák a tényezők szinergiáját, és elsősorban a kommunikált-tervezett és a kívülről észlelt-tényleges identitás közötti réseket kutatták. Fontos szerepet kap az imázs észlelésének nem konzisztens állapota, a kinyilvánított és ténylegesen megtapasztalt értékek közötti különbség. A vállalati identitás kutatók inkább csak azonosítják a réseket, és elismerik, hogy ennek eredete a szervezeten belül van, de nem tárják fel az eltérések okát. Bernstein (1986) pókháló modellje meghatározza az identitás tényezők aktuális és vágyott állapota közötti eltéréseket, és vizualizálja a tíz pontos Likert-skálával mért különböző értékeket. Az értékelés alapja az egyéni észlelés, ami szubjektívvá teszi ugyan az eredményeket, viszont eleve nem minőségi, hanem mennyiségi eltéréseket vizsgál: a skálaértékekkel kifejezett távolságot a vágyott és az érzékelt identitás között. Számos speciálisan szűkített területen alkalmazták modelljét (például nemzeti, szakmai vagy ágazati identitás vizsgálatok során).

A korszakra egyébként is az eltérő megközelítésű, nagy számú empirikus kutatás volt jellemző, és nem volt cél az eredmények általánosíthatósága, Az eredmények érvényességének korlátait a CI kutatók is belátták, de többségében azt gondolták, hogy az interdiszciplináris megközelítés, az inspiráló együttműködések, az érdeklődés folyamatos fenntartása fontosabbak a jövőbeli kutatások szempontjából (Balmer – van Riel, 1997).

A szervezeti identitás kutatások is inkább mennyiségi, mint minőségi GAP-felfogással dolgoztak, azonban ők a szervezetet helyezték a kutatásuk központjába, és az eltéréseknek nem a tényét, hanem a mértékét és hatásait akarták vizsgálni. A szinergia hiányát, a GAP-ek okát a vezető és szervezeti tagok közötti résekben látták, így jellemzően a szervezeten belüli identitás tényezőkre és a szereplők közötti GAP-ekre koncentrálnak. Foglalkoznak a GAP mértékével is: minél szélesebb a rés az aktuális és az ideális identitás között, annál nagyobb a szervezeti stressz (Huff – Huff – Thomas, 1992). Ebben az esetben a szervezeti tagok automatikusan a rés csökkentésére törekednek, amely legtöbbször változási igényként jelenik meg (Reger et al., 1994).

A vezetők és a szervezet tagjai közötti GAP azonban azt is eredményezi, hogy a kívánt változást a szervezeti tagok kevésbé érzik megvalósíthatónak. A kutatók felhívják a figyelmet az észlelésből adódó kognitív torzításokra: az inkonzisztencia észleléséből adódó kényelmetlen érzés változások véghezvitelére motivál, míg a kisebb GAP kimondottan a változás feleslegességének érzetével társul. Így az identitás szinergiája akár a működéssel összefüggő, szervezeti és folyamatinnovációkat érintő területekre is hatással van. A szervezet elfogadási zónájától (acceptance zone) függ a változás jellege: a vállalat a működésén, a folyamatain

változtat, ami visszahat az identitására is, vagy az identitás GAP-et csökkenti és ezen keresztül változnak meg a működési jellemzői is. Véleményük szerint minden szervezetnek megvan a maga ideális GAP értéke, amely motiváló, pozitív percepciókat eredményező, és egyensúlyban tartja az identitást és a változásokat.

Arra a következtetésre jutottak, hogy a túl széles identitás GAP a menedzsment és a szervezeti tagok között csökkenti az utóbbi csoport érzékenységet és rögzíti bennük a tehetetlenség érzését: lehetetlennek érzik a változást a szervezetben. Ez a kognitív disszonancia (Festinger, 2000) pedig visszahat az identitásra is, és a vállalati innovációra, kreativitásra, fejlesztésekre is, elindítva egy negatív spirált a sikeresség, teljesítmény tekintetében. A menedzserek rugalmasságán, változási hajlandóságán múlik, hogyan mozdul el egy szervezet egy ilyen holtpontról. A kutatások eredményei alapján a víziók megfogalmazását, célok kijelölését és kommunikálását, valamint a stratégiai szintű identitás menedzsmentet és a változások kezelését tartják a sikeresség zálogának.

Corley (2004) szerint ezért a menedzsment elsődleges feladata a perspektívák kijelölés a stabil állapotok és a változások egyensúlyának megteremtése. A vezetés kiemelt szerepét azzal indokolja, hogy a szervezeti tagok a hierarchián keresztül érzékelik az identitás tényezők többségét, például a stratégiát vagy a kultúrát. A szervezeti struktúrán belüli helyük meghatározza, milyen információkhoz férnek hozzá, és minél alsóbb szintekről van szó, annál inkább alakítja az elkötelezettséget a szervezeti viselkedés és kultúra, melyet számukra a vezető testesít meg. A szervezeti szinteken lefelé egyre növekszik a belső környezet fontossága, valamint a passzivitás és a változtatással szembeni tehetetlenség érzése. Felmerült, hogy nem jól működő identitástényezőkre kell koncentrálni, hanem a perifériális, a menedzsment látókörén korábban kívül eső és ezért nem kidolgozott, elhanyagoltabb, kritikus tényezőkkel (trigger point) érdemes foglalkozni. Ezek kisebb arányú fejlesztése is csökkenteni tudja az identitás GAP-et és erősíteni a szinergiát, a tényezők konzisztenciáját. A szinergia tehát itt is inkább mennyiségről, arányokról és nem minőségi értékelésről szól.

A vállalati és szervezeti identitás elméletek összegzéseként elmondható, hogy kezdetben eltérő aspektusból közelítették meg a formális szervezetek és vállalatok identitását. A vállalati aspektus a design, PR, imázs és reputáció, míg a szervezeti aspektus az egyéni identitás, csoportkohézió, belső értékrend és kultúra irányából vizsgálta az entitásokat. Az elméletek fejlődése során kialakult a közös platform, és az aktuális elméletekben számos közös pont azonosítható.

Ezek összefoglalva a következők:

- a vezető szerepének, hatásának kiemelése,
- idő dimenzió: a folyamatok, változások hatása,
- kapcsolat dimenzió: relációk hatása,
- percepció szerepe,
- a jövőkép, jövőbeli célok, stratégia fontossága,
- szervezeti kultúra szerepe,
- belső tényezők (vállalati személyiség): alapértékek, filozófia, misszió, küldetés,
- külső tényezők (környezeti percepció): imázs, viselkedés, kommunikáció, arculat,
- ideális és ténylegesen megélt értékek közötti különbség,
- a tényezők egyensúlya és az ebből adódó szinergia fontossága,
- a szinergikus identitás hatása a vállalat teljesítményére,
- az identitás és a vállalati siker, versenyképesség összekapcsolása.

Ezen tényezők a figyelembevételével fogalmaztam meg a saját kutatási kérdéseimet, alakítottam ki a saját modellt és az ehhez igazított kutatási módszertant, amelynek kiindulópontjául Birkigt – Stadler – Funck (2002) vállalati identitás modelljét használtam.

2.5 Birkigt, Stadler és Funck vállalati identitás modellje

A szervezet és a változások, folyamatok fontosságának elismerése ellenére még mindig nem érthető, vizsgálható könnyen a szervezeti identitás az összetettsége és kutatómódszertani nehézségei miatt (Anteby – Molnár, 2012). Márpedig a kutatók is azt vallják, hogy tesztelés nélkül „üres metafora” marad az identitás elmélet (Cornelissen, 2002), valamint az igazán lényeges kérdés az, hogyan támasztja alá a dinamikus identitás a szintén változó vállalati outputot, működést (Cornelissen – Haslam – Balmer, 2007, Gioia – Schultz –Corley, 2000). Ezért a 2000-s években számos empirikus kutatás hivatott feltárni a szervezeti identitás alakítását, hatását a vállalatok működésére és sikerességére. A kérdés az, megragadható és beazonosítható-e a szervezeti identitás, megjeleníthető-e a kutatók számára elfogadható és validált módszerekkel (Bouchikhi – Kimberly, 2003, Corley et al., 2006).

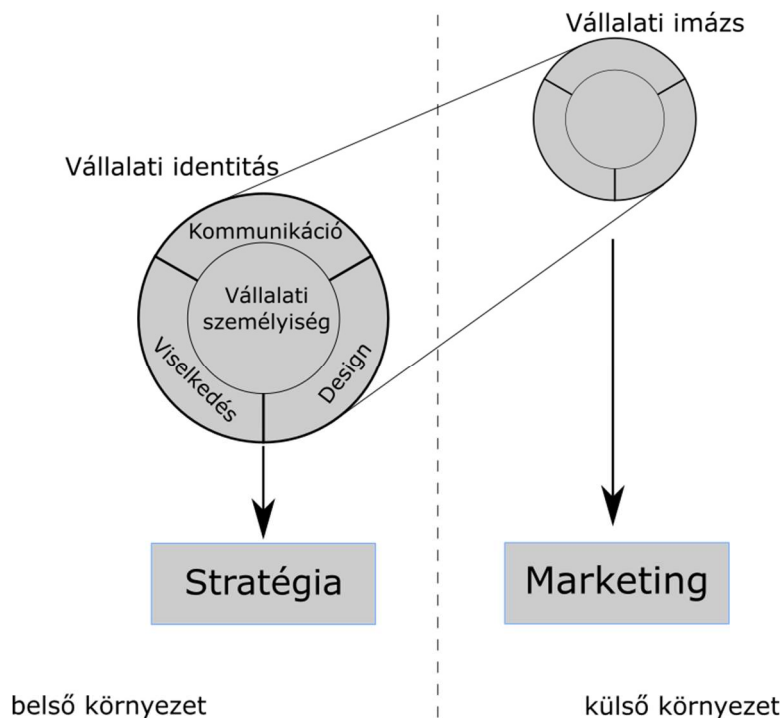
Az eddig bemutatott vállalati és szervezeti identitás modellek, kutatómódszertani példák között viszonylag kevés az, amely megfelelő szinten integrálja a vállalatok komplex vizsgálatához szükséges identitás és vállalati sikertényezőket, valamint a KKV szektorban is alkalmazható. A saját kutatáshoz az itt bemutatott modellt választottam, mivel egyaránt

elfogadja és használja a vállalati és a szervezeti identitás iskola, tartalmazza a szükséges elméleti kategóriákat és vizsgálati faktorokat, vázolja az ezek közötti kapcsolatokat is, foglalkozik a vállalati teljesítménnyel, és operacionalizálható a kis- és közepes vállalkozások sajátosságainak figyelembevételével.

Birkigt, Stadler és Funck (2002) szerint a vállalati identitás elméletek fejlődésének négy szakasza különíthető el: tradicionális, piac, design és végül stratégia fókuszú irányzatok követék egymást. Az imázs és identitás kapcsolatát úgy határozzák meg, hogy a tudatosan menedzselt vállalati identitás külső percepciója az imázs. A vállalati imázs mindenképpen létezik, és a vállalat saját döntése, hogy tudatos stratégiával formálja vagy hagyja spontán módon alakulni. Az imázs 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 imázssal foglalkozó elméletek egyetértenek abban, hogy az identitás a kézzelfogható valóság, míg az imázs a benyomás, percepció képlékeny kategóriájába tartozik. A vállalati identitás tehát nem egyenlő az imázssal, és nem egyszerű szinonima a két fogalom, még ha a hétköznapi gyakorlatban gyakran összemosódnak is jelentéseik.

A szerzők által megalkotott modell (Ábra 2.) tartalmazza a legfontosabb puha és kemény tényezőket, és egyszerűen, közérthetően ábrázolja a köztük lévő kapcsolatot. A modell szerint a belső mag a vállalati személyiség (Unternehmenpersönlichkeit), amely a vállalati értékek alapjaként a küldetést és vállalati filozófiát és kultúrát tartalmazza. Későbbi modellverziójukban már a stratégia is belső tényezőkhöz tartozik, itt még az identitás eredményeként, manifesztálódásaként kiemelt szerepe van. A vállalati design (bár az eredeti német Unternehmenserscheinungsbild kifejezés összetettebb és tartalmasabb fogalom a design elsősorban szimbólumokat és arculatot magában foglaló jelentésénél), a kommunikáció és a viselkedés ezekre támaszkodva együttesen adja a vállalati identitást, amely akkor szinergikus, ha a külső elemek a valós belső tényezőkre épülnek. Nem különálló vágyott és kinyilvánított identitás tényezőkről van szó, hanem a tényezők egymásra építése fejezi ki az egyensúlyt a valós és a vágyott, ideális tényezők távolságában. A vállalati imázs egy külső percepciója a vállalati identitásnak, ami lehet a tudatosan menedzselt és spontán egyaránt.

2. Ábra A vállalati identitás modellje Birkigt, Stadler és Funck szerint



Forrás: Birkigt – Stadler – Funck (2002, 19.o.) alapján saját szerkesztés

A szerzők fontosnak tartották az időbeliség és a jelenbeli statikus állapot (Ist-Analyse), valamint a vállalati identitás hatásának (Wirkungen) vizsgálatát is. Egyértelműen elkülönítik és definiálják a termék, márka és vállalati identitást. Támaszkodnak az egyéni (Ich) identitás és a csoportidentitás elméleteire, de hangsúlyozzák, hogy a szervezeti identitás nem egyenlő a szervezeti tagok egyéni vagy csoportidentitásával, mivel a szervezeti struktúra és az egyén kapcsolódásainak eltérő motivációs háttere van. A hosszú távú célok a normákat is alakítják, a filozófia pedig egyfajta keretként, vázlatként (Darstellung) szolgál a szervezeti célok eléréséhez, és meghatározza az ehhez szükséges akciókat, folyamatokat. Ez összhangban van a munkavállalók elkötelezettség elméleteivel (Allen – Meyer, 1990, Etzioni, 1991). A tényezők egymásra hatása mellett is helyet kap a dinamika: a szervezeti viselkedést például egyszerre definiálják eredetként és hatásként. Ezzel szembefordulnak a korábbi lineáris hatásmechanizmusú modellekkel (Abratt, Stuart, Balmer korábban idézett modelljei), és a modell egyszerűsítése mellett magasabb szintű kapcsolati hatásokat fogalmazznak meg.

A vállalati identitás funkcionális megközelítése nem zárta ki a modell rendkívül tág értelemben vett elméleti megalapozását és gyakorlati tesztelését. A pszichológiai, pénzügyi,

menedzsment, HR, kapcsolatmenedzsment, termékidentitás és márkák témák ugyanúgy feldolgozásra kerültek az elmélethez, mint az abban az időben még csak kezdeti stádiumban lévő virtuális-digitális világ, mint kontextus. Más szerzőkkel ellentétben nem csak az ideális identitás-menedzsment alkotás vezérelte őket, hanem részletesen elemezték az identitáskriziseket és ezek hátterét, okait is. A vállalati és szervezeti identitás empirikus kutatásainak szegmensét jellemzően a nagyvállalatok alkotják, és Birkigt, Stadler és Funck (2002) saját CI modelljük tényezőit is nagyvállalati esettanulmány keretében vizsgálták. A terepkutatás során tíz német érdekeltségű, de többségében nemzetközi és globális piacon működő vállalatot vizsgáltak (mint például a Lufthansa, Viessmann, Deutsche Telekom AG). A szerzők célja az volt, hogy teljeskörű *„fogalomkészletet, diagnózist és megoldásokat”* kínáljanak a modell keretein belül a vállalati identitás kérdéseire (Birkigt – Stadler – Funck, 2002, 15.o.).

Felismertek és kezelték a nem racionális vállalati viselkedés és döntések kereteit, mint például a környezeti hatások közül a célpiac és vásárlók visszajelzéseinek túlértékeléséből fakadó torzító hatás. Kiemelték, hogy a célok közössé tétele szervezeti szinten vezetői hatáskör, és hatással van a vállalat eredményességére, valamint a dolgozói lojalitásra, a vállalati kultúra bázisa lehet a közösen elfogadott és követett célrendszer. Nem csak a jelenre koncentráltak, fontosnak tartották az identitás dinamikáját, a múlt hatását a jelenbeli állapotra. Eredményeik azt mutatták, hogy az a vállalat tudja hatékonyabban kiaknázni az aktuális piaci lehetőségeket, amely a múltjára támaszkodik és nem cseréli le rugalmasságnak álcázva az értékei alapvető készletét.

Kiemelték, hogy szükséges az összes identitástényező kidolgozása és csak teljességében (Ganzheit) működőképes a vállalati identitás program. Ez a holisztikus szemlélet és az egyes tényezők közötti egyensúlyt hangsúlyozó modell más területeken (például vállalkozói index, versenyképesség modell a KKV szektorban, Szerb, 2010) is elterjedt. A szerzők egy kutatócsoport segítségével részletesen elemezték a vállalati identitás projektek tervezését és megvalósítását, eredményességét, a tervezett és a megvalósult állapot közötti eltéréseket, ezek okát. Megfigyelték, az adott vállalatoknál hogyan alakul ki az identitás koncepció, milyen folyamatokon keresztül valósítják meg az identitás programjukat, kik dolgoznak a feladaton. Ennek segítségével azonosítani tudták az identitásprogramok sikerfaktorait (Erfolgsfaktor).

Nagy hangsúlyt fektettek a vállalati identitás pszichológiai megközelítésére, amivel egyesíteni tudták modelljükben a korábban külön úton haladó vállalati és szervezeti identitás elméleteket. Ezzel együtt kitértek a pénzügyi adatok és általában az identitás menedzsment gazdasági hátterére is, mellyel a sikert és versenyképességet is beemelték a vizsgált tényezők

közé. A pozitív hatások mellett kitértek a vállalati identitás krízisekre is, ezek okára, megoldási gyakorlatára. A belső, emberi erőforrás menedzsment faktorok mellett a külső, kapcsolatmenedzsment is fontos szempont volt az identitás és imázs, a belső és külső megítélés elkülönítése miatt. Foglalkoztak a termék identitással, márkával, általában véve a vállalatok marketingtevékenységével és értékesítési célú önmeghatározásával, tulajdonságjegyeivel, valamint a vállalati design-nal. Ezen tényezők egymásra épülését, egymást gyengítő vagy erősítő hatását hangsúlyozták szinergia értelmezésükkel. Az eredményeiket először 1985-ben publikálták, majd folyamatosan aktualizálták, mégis már az első kiadásban kitértek az olyan, a vállalati kommunikációt és viselkedést meghatározó sajátosságokra, mint a digitális eszközök használata és ennek következményei.

2.6 A vállalati és szervezeti identitás fogalmi keretei

Az elméletek összegzéseként elmondható, hogy a legtöbb vállalati identitás modell kiemel egy olyan belső értékrendet, kultúrát, jövőképet, filozófiát, amelyre támaszkodhatnak a külső identitás elemek, és a modellek hangsúlyozzák a folyamatos visszacsatolások fontosságát, a célok (stratégia) és a menedzsment szerepét. Az egyes tényezőket a következőképp definiálom a dolgozatban:

A vállalati identitás *„egy cég kifelé és befelé irányuló önábrázolása, magatartása, megnyilvánulásainak megtervezett, tudatosan és folyamatosan használt összetevői”* (Fazekas, Dávid, 2001). Más értelmezésben egy cég külső és belső viselkedése, önképe, mely tudatos és tervezett folyamat eredménye, amit az adott vállalat folyamatosan és konzekvensen használ: a vállalati kommunikáció, viselkedés és design egyfajta kombinációja, amely a vállalati személyiségen és ön-imázson alapul (Szeles, 2001). A vállalati identitás a Nemzetközi Vállalati Identitás Szervezet (ICIG, International Corporate Identity Group) szerint a szervezet missziójának, filozófiájának és világképének kialakításával, fejlesztésével és kommunikálásával foglalkozik. Véleményük szerint mindennek stratégiai szinten, a vállalati alapértékekre, kultúrára és viselkedésre alapozottan kell működnie. Birkigt, Stadler és Funck szerint a vállalati identitás három dimenzióban épül fel. Az identitás magja a szervezeti személyiség, amely a szervezet misszióját, filozófiáját, kultúráját, stratégiáját és ezek fejlesztését tartalmazza. A második körbe tartozó kommunikáció, viselkedés és szimbólumrendszer ezekre épülve eredményez szinergikus identitást. A vállalat külső percepciója az imázs, amely visszahat a vállalati identitásra. A dolgozat ezt a vállalati identitás

értelmezést használja, mivel a szinergia és a percepciók is megjelennek benne, de komplexitása mellett kellően egyszerű felépítésű is operacionalizálni egy konkrét kutatáshoz.

A vállalati **imázs, image** a vállalati identitására épülő külső projekció, a szervezet által irányított külső kép. A környezet számára azonban az imáznak más összetevői is vannak, leginkább az adott vállalat outputja (terméke, szolgáltatása) és a versenytársak. Ez nem része a vállalati identitásnak, de a környezet (elsősorban a piac, fogyasztók) számára hasonló mértékben fontos, mint maga a vállalat. Mindennek közösen van egy percepciója, ahogyan a befogadó dekódolja, értelmezi és megfogalmazza a vállalatról kialakult benyomását, ezt pedig befolyásolja magának a befogadónak a személyisége is (Sándor, 2003). Az így kialakított vélemény, információ változó arányban, intenzitással visszajut a szervezethez, és hatással van a saját magáról kialakult képre, ön-imázsára. A dolgozat nem a külső, imázs, hanem a belső, identitás részt vizsgálja.

A **vállalati stratégia** a szervezetpszichológia aspektusában egy *„szerződéses, rögzített vetülete a csoport gondolkodásnak”* (Haslam, 2004, 230.o.). A versenyképesség kutatói szerint (Chikán – Czakó, 2009) a stratégia egy cselekvési sor, és feladata, hogy értékelje a kiindulási pontot, megfogalmazza a jövőképet, algoritmusokat biztosítson a végrehajtáshoz, valamint biztosítsa a teljesítményértékeléshez szükséges mutatókat és visszacsatoljon a vezetők számára. A stratégiai menedzsment számára a fogalom tartalmazza a vezetői aspirációkat és teljesítményelvárásait, döntéseit is (Barakonyi – Lorange, 1993). A dolgozat stratégia értelmezésében a vezető által megfogalmazott jövőkép, a tervezés és konkrét operacionalizálás szervezetet érintő faktorai (információszerzés, döntési folyamatok, működési folyamatok, teljesítményértékelés mutatóinak kialakítása, mérés és visszacsatolás rendszere) és a vezető kiemelése egyaránt lényeges.

A **vállalati kultúra** az identitás elméletekben a közösen létrehozott, általánosan elfogadott, stabilan működő és az új belépőknek továbbadott norma- és értékrendszert jelenti, amely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal (ezen belül vezetési stílust tartalmazó) folyamatát is (Barakonyi – Lorange 1991, March, 2000, Handy, 2008, Hoványi, 2007a, 2007b, Málóvics, 2004). A dolgozat nem a funkcionális, a vállalati kultúrát a működés alrendszerének tekintő kultúra felfogással dolgozik, hanem a humán erőforrás megközelítéssel, és Schein kultúraértelmezését, definícióját fogadja el azzal a kiterjesztéssel, hogy a vállalati kultúra része a jellemző vezetési stílus.

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

(mission, vision, statement), mind a német nyelvű (Leitbild, Grundsatz) elméletekben változatosan fogalmazzák meg a vállalati személyiség alapjául szolgáló tényezőket, mint filozófia, küldetés, misszió, jövőkép, alapértékek.

A dolgozat az első definícióval dolgozik, és vállalati filozófiának azt az elvi keretrendszert és értékrendet tartja, amely a vállalat kommunikációjában, viselkedésében, folyamataiban megjelenik. Az alapértékeket, filozófiát többekhez hasonlóan (Szeles, 2001, Salamonné, 2000) ernyőfogalomként használja, és a küldetés, misszió, vízió, jövőkép fogalmakat is alatta érti.

A **vállalati küldetés** olyan egyéb, nem a tevékenységi körrel összefüggő célokat jelent, amelyek stratégiai szinten vannak jelen a vállalkozás életében, de elsődlegesen nem a profittal függ össze. Nem a vállalat outputjával és üzleti tevékenységével kapcsolatos gondolatiságot tartalmazza, így hatása a távolibb jövőbe mutat. *„A sikeres társaság megpróbálja biztosítani, hogy lelke és a személyisége, vagy esszenciája túlélje alkalmazottai mulandó karrierjét. A halhatatlanságra kell törekednie, még akkor is, ha soha nem éri el azt.”* (Handy, 2008, 186.o.). Az identitásmodellekben gyakran a **misszió** belülről ered, a vállalkozás identitásának belső erősségeire alapoz, és tágabb értelemben jelenti azt a célrendszert, amit a vállalkozás a jövőben el akar érni. Jellemzően ide tartoznak a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos teendők, elképzelések. A **vízió** pedig a külső aspektusokat helyezi előtérbe, és a környezettel kapcsolatos reakciókat emeli középpontjába, és a távoli jövőben elérendő, vágyott állapotot fogalmazza meg. Mindegyik tényezőnek feltétele a vezetők által megfogalmazott célrendszer és stratégiai szándék. A dolgozat nem kezeli külön ezeket a fogalmakat, hanem az alapértékek, filozófia definíció részeként használja.

A vállalati **viselkedés** magában foglalja a vállalat valamennyi reakcióját, cselekedetét, irányától függetlenül. Számos kutató hibásnak tartja a vállalati kommunikáció és viselkedés különválasztását, mivel a legtöbb szituációban a kettő együtt jár és elválasztásuk problematikus. A dolgozat is külön definiálja a két tényezőt. A differenciálást szükségessé teszi a vezetői viselkedés (Yukl et al, 1990) önálló vizsgálata. Mind a befelé, az alkalmazottak felé, mind a kifelé, a környezet irányába zajló aktivitás ide tartozik, és ezek együttesen alkotják a vállalkozás cselekedeteinek összességét. A dolgozat külön foglalkozik a vezetői viselkedéssel.

A vállalati **kommunikáció** célja és irányultsága alapján lehet belső, szervezeten belüli, és külső, a szervezet tágabb környezete felé információt közvetítő. Ennek egyrészt van formális és informális jellege, hiszen vállalati kommunikációnak számít a vezető hivatalos nyilatkozata és a diskurzus az ügyfélszolgálat és a vásárló között. A kommunikáció az információközlésen kívül identitásközvetítő szerepet is betölt (Garai, 2003). A dolgozatban ennek megfelelően

vállalati kommunikáció alatt értünk minden olyan kommunikációt, amelynek eredete a szervezet vagy annak bármely tagja. Így az operatív célú sajtóközlemények, vállalati weboldalak mellett a szervezetet alkotó egyének minden kommunikációs tevékenysége ide tartozik, amennyiben azt az adott vállalat munkavállalójaként végezték.

A vállalati **design** a vállalat vizuális megjelenése, grafikai motívumrendszere, formai azonosítóinak összessége. Ide tartozik a vállalkozás neve is, valamint a logo, tipográfia, egyéb szimbólumok. A design szerepe, hogy a vállalati identitásnak megjelenést adjon, stílusával közvetítse azt, de nem kizárólagos megtestesülése az identitásprogramnak, és a dolgozat is ebben az értelmezésben használja a kifejezést. Számos hazai szerző a design-t és a vállalati identitást is arculatnak fordította (Szeles, 2001), ez a meghatározás azonban hasonló anomáliákra ad lehetőséget, mit a szervezeti és vállalati identitás fogalmak összekeverése.

A **szinergia** szó görög eredetű, jelentése együttműködés: syn = együtt, ergos = dolgozni. A szinergia kifejezés azonban „nem csak az együttműködés tényét, hanem az abból fakadó hatásokat is magában foglalja” (Tóth, 2004, 14.old.). A dolgozat a vállalati identitás elméletek szinergiaértelmezését használja, amely mellett helyet kap az eredeti, görög kifejezésben megjelenő kohézió és rendszerszemlélet. Ez a tényezők egyensúlyán és eredményességnövelés fókuszán kívül tartalmazza az ennek eléréséhez szükséges mechanizmusokat, elsősorban a szinergia létrehozásához, majd megtartásához nélkülözhetetlen interakciókat, információáramlást, visszacsatolást.

A kutatás során a vizsgált **GAP**-et nem minőségi, hanem mennyiségi értékként értelmeztem, és az egyes identitás tényezők kidolgozottságát értettem alatta. Az értékeit 6-fokú Likert-skálával mértem a GAP-modell szakirodalomnak megfelelően (Veres, 2008). A vegyes kutatási módszertan szervezeti audit szakasza biztosította a skálatechnika linearitásából adódó torzítások kezelését.

3 A kis- és közepes vállalkozás a vállalati identitás aspektusából

A hazai KKV-k helyzetének megértéséhez szükséges azt a kontextust is értékelni, amelyben a vállalkozások működnek. Magyarország a rendszerváltó országokhoz hasonlóan nem rendelkezik több generáción átívelő, a társadalom szélesebb rétegeiben is jelen lévő vállalkozói kultúrával (Hámori et al, 2007). A szocializmus idején kialakultak olyan torzító mechanizmusok (és beépültek az emberek értékrendjébe), 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 korábbtól 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 az volt a gyanús, 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 (Scharle, 2000, Botos – Halmosi, 2004). *„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 oroszánt kirakják a dzsungelbe”* (Hámori et al, 2007, 580. o.).

A szerzők által említett kooperációs hiányt, és általánosságban a gyökértelen vállalkozói kultúrát a rendszerváltás óta eltelt három évtized enyhíthette volna, azonban ennek a folyamatnak nem kedvezett a vállalkozói kultúrához kapcsolódó magyarországi attitűd. A kis- és közepes vállalkozások ezért speciális helyzetben vannak: egyrészt magas a GDP-hez való hozzájárulásuk, a foglalkoztatásban vállalt hányaduk, a számuk, másrészt a történelmi múltból adódó hiányzó vállalkozói kultúra (Hámori et al, 2007) nehezíti az információhoz való hozzáférésüket, a tudatos és professzionális (identitás) menedzsmentet.

Szerb László és Kocsis-Kisantal Orsolya (2008) két napilapban (egy országos és egy helyi érdekeltségű) egy éven át megjelent cikkek tartalomelemzését végezték el. 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 gazdasági környezet mellett a vállalkozói 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.

3.1 A vállalkozás vezetője

A tulajdonosi pozíció még a nagyvállalkozók számára is „*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*” (Laki – Szalai, 2004, 90. o.). Már a vállalkozás alapításának fő motivációi meghatározzák a vállalat hosszú távú céljait és stratégiáját is (Hortoványi, 2011). Az alapítási motivációk változó arányban lehetnek racionálisak és érzelmi háttérűek (család megélhetésének biztosítása, régóta dédelgetett álom megvalósítása, családi hagyomány újjáélesztése, újdonság keresése, piaci ré felismerése és kihasználása), és ezek hatnak a vállalkozás jövőtervezésének tudatosságára, és a működéssel kapcsolatos bizonytalanságtűrésre és kockázatvállalásra is.).

A stratégia ad(na) keretet és struktúrát ahhoz, hogy a különböző vezetői célokat összehangolja, és a szinergia elérésével sikeresebbé tegye a vállalkozást (Wasserman, 2008). Ez a jövőkép megjelenik a döntési folyamatokban is, együtt járva a KKV szektorban előforduló korlátos menedzsment tudással. A hosszú és rövid távú célok nem lehetnek függetlenek a szervezettől (amelyet szintén a vezető alakít ki és menedzsel): „*a szervezet sikerének kulcsa a stratégia és a képességek kapcsolatának egyértelműsége és minősége*” (Storey – Salaman, 2010, p. 67.).

A vállalati siker jellemzően a szervezet növekedésével és a folyamatok bonyolultabbá válásával jár együtt, ami megkérdőjelezi a kis létszámnál még működőképes vezetői kontroll alkalmazhatóságát. Az alapítói célok a jövőképen és stratégián keresztül a vállalati identitás modellnek is lényeges tényezője. Ennek ellenére nem megértett, miért és mitől lesz az egyik KKV stratégia alapon működő, és miért ad hoc működést választ a másik (O'Reagan – Ghobadian, 2002, Ghobadian – O'Reagan, 2006). A vállalkozók gyakran az időhiányt hozzák fel kifogásként a stratégiaalkotás nélküli működés okaként. Mások itt is felhívják a figyelmet a korlátozott vezetői tudásra, ami szükséges lenne az információk és stratégiai tudás implementálásához és az adott szituáció, üzleti probléma megértéséhez, értékeléséhez. Mivel „*a lehetőségek észlelése az attitűdök szintjén történik*” (Szerb, 2010, 46. old.), a vezető tudása

mellett személyisége, az információk feldolgozása, az észlelés szintén szerepet játszik a vállalati sikerességben.

A vezető egyik elsődleges feladata a célok kitűzése és megismertetése a szervezettel, egyesek szerint a célok megfogalmazása a vezetés lényegbeli tartozéka (Bene, 1970). Ezen a funkción keresztül a vezető a KKV szektorban különösen direkt hatással van a szervezetre és a vállalat eredményeire, sikerességére: *„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.). Mivel a KKV szektorban a vezető jellemzően menedzseri feladatokat is ellát, így fontos a vezetői tevékenység funkcionális megközelítésének áttekintése. Vezetés nélkül nincs szervezeti funkció, így már önmagában a vállalat működésének elengedhetetlen feltétele a vezető menedzser szerepének ellátása.

A vezetőnek, vezetésnek számos funkcionális megközelítése van. Fayol szerint a vezető feladata a tervezés, szervezés, rendelkezés, koordinálás és ellenőrzés (Fayol, 1916, in Berne, 1970). Ennél részletesebb feladatkört állapít meg Hill (1991), amikor konkrétan megnevezi a termékelőállítás és az ehhez szükséges tervezés-szervezés konkrét vezetői területeit, mint stratégia kialakítás, kapacitások és erőforrások tervezése és hozzárendelése, befektetési döntések, gyártási és szolgáltatási területek fejlesztése, kontroll és terv-tény eltérések ellenőrzése és elemzése, minőségbiztosítás és konkrét karbantartási és technológiai feladatok végzése. Handy szerint a kis szervezeteknél *„ad hoc tűzoltás alapon foglalkoznak olyan tevékenységekkel, amelyeket valójában programozni, rutinizálni, rendszerezni kellene”, mivel „a vezetők ezt a kultúrát részesítik előnyben”. Ezzel együtt a kisvállalkozások rugalmasabbak is lehetnek: „remekül viselkednek előre nem látott helyzetekben, de nagyon gyengék a rutintevékenységekben”* (Handy, 1986, 86.o.). A vállalati kultúra tehát meghatározza a funkcionális vezetési rendszert is, miközben a kultúra forrása is vezető. *„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.).

Más, szervezeti identitást és kultúrát vizsgáló kutatók szerint is alapvetően a vezető saját értékrendje jelenik meg a vállalati kultúrában (Málovics, 2004, Ravasi – Schultz, 2006, Balmer, 2007). Handy szerint *„mindig veszélyes út az, ha egy küldetést személyessé teszünk, hátha az*

adott személy megbotlik és elesik, ám a bizalmon alapuló szervezetnek szüksége van vezetői ilyesféle személyes megnyilvánulásaira” (Handy, 2008, 224.o.). A vállalati kultúra és a vállalat sikeressége közötti kapcsolatot számos kutatásban igazolták. Ezek között volt, amely a vezetői alapértékekre épülő szervezeti kultúrát emelte ki (Peters – Waterman, 1986), míg mások a vezetési stílus, viselkedés és a vállalati siker hatásait vizsgálták (Ancona – Cladwell, 1992, Oldham – Cummings, 1996, Amabile et al. 2004).

Bass szerint (1985) a karizmatikus vezető rendelkezik azzal a hatalommal, erővel és befolyással, ami váratlan vagy nem egyértelmű szituációkban segíti a hiányosságok feloldását, és visszatéríti a tiszta stratégiai vízióhoz a motivációkat. A karizmatikus vezető kommunikációs képességeit sokan kiemelik, a várakozásokra való érzékeny reagálás, a külső magabiztosság, a kockázatvállalási készség (ellentétben a status quo helyzetekkel) mind növelik a kollektív identitást (Babcock-Robertson – Strickland, 2010). Garai szerint karizma az, amikor *„valakinek sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne*” (Garai, 2003, 138.o.).

A pszichológiai-klinikai menedzsment kutatások megemlítik a vezetői karizma kétarcúságát is, hiszen egyszerre lehet *„áldás és átok*” (Kets de Vries, 2006, 138. o.), de tényként kezelik, hogy a vezetői és vállalati eredményességet nagy arányban fokozza a karizma. Ennek okát abban látják, hogy a karizma nagyban segíti a vezetőt a szervezeti ellenállás leküzdésében, hatékonyabbá teszi a meggyőzést és a kommunikációt és inspirálja a munkavállalókat, ami a motivációra és a lojalításra is kihathat. Mivel az innovációk gyakran olyan változásokat követelnek meg a szervezettől, amivel kapcsolatban visszatartó erő lehet az egyének ellenállása, a vezető meggyőzési képessége kulcs-tényező lehet a vállalat sikerében. Tehát a vezető személyiségjegyei is befolyásolják, mennyire képes hatni a szervezet tagjaira, hogyan tudja saját karizmáját a szervezeti kultúra és identitás építésére használni. Ebben azonban nem csak a vezetői viselkedés számít, hanem a dolgozók percepciója és reakciója, amely eltérhet a vezetői szándéktól. Ez az GAP a vezető és a szervezeti tagok között, amely hatással lehet a szervezet működésére, a vállalat sikerességére is.

A humán erőforrás alapú szervezetelméletekben a vezető nem a funkcionális tevékenysége helyett, hanem azok mellett és azok teljesülése érdekében lát el emberi erőforrás menedzsment feladatokat. A pénzügyi, kontrolling, erőforrás allokáció vezetési funkciók mellett fontosnak tartják a szervezeti jellegű célok felállítását és a tervezést is, miközben a vezető kialakítja, fejleszti és menedzseli a vállalati kultúrát, motiválja az alkalmazottakat, konfliktusokat kezel, hatékonyan kommunikál, felismeri a fejlesztési igényeket és megteremti

az egyéni fejlődés kereteit, és olyan döntési folyamatot alakít ki, amely a szervezet sajátosságaira, képességeire épít (Bedeian, 1993). Az egyéni és szervezeti célok, készségek felismerése, összehangolása mellett mások kitérnek a humán erőforrás tervezésére, a szervezeti viselkedés koordinálására, a motiváció és elkötelezettség kialakítására.

Armstrong (1996, 105. o.) összeköti a vezető és a vállalat sikerességét, és szerinte a következő vezetői készségek járulnak hozzá a szervezeti sikerhez:

- a vezetőnek legyen erős víziója,
- egyértelműen definiálja és jól kommunikálja azokat az értékeket, amelyek támogatják a szervezetet a misszió elérésében,
- olyan értékrendet alakítson ki a szervezetben, amely hangsúlyozza a teljesítményt, minőséget és felelősségvállalást,
- stratégiai szintre emelje a hosszú távú célokat és fogalmazza meg azokat a készségeket, alapvető értékrendet, amely hozzájárul a szervezet teljesítményéhez,
- folyamatos fejlesztéssel, szükség esetén újratervezéssel felülről biztosítsa, hogy a teljes szervezetet átjárják a siker eléréséhez alapvető értékek.

Ezek eléréséhez szükséges, hogy a vezető motivált, elkötelezett, hatékonyan működő, megfelelő készségekkel rendelkező szervezetet építsen, melyet a stratégiai céloknak megfelelően rugalmasan alakíthat. Mások kiegészítik a támogató kommunikációval, teljesítményelvárásokkal és egyéni visszacsatolásokkal, kreatív problémamegoldással, vezetői hatalom és befolyás megfelelő felhasználásával, valamint a tudatos ön-fejlesztés és racionális önismeret elvárásaival (Whetten – Cameron – Woods, 1996). A vezetőnek az egyénekre fókuszáló feladatok mellett ki kell alakítania a szervezet struktúráját, a munkakörök kereteit, feladat- és hatásköreit és a hozzá tartozó ösztönző rendszert, a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, az információáramlás és döntési mechanizmusok kereteit (Elbert – Karoliny – Farkas – Poór, 2000).

Hoványi (1982) szerint ezeken kívül a tájékozódás és információértékelés, feldolgozás, a problémafelismerés és a döntési modellek jellemzik a vezetőket. Számos szerző felhívja a figyelmet, hogy a társadalmi és általánosságban a vállalkozói kultúra visszahat a vezetői szerepek, attitűdök felfogására. Rugman és Hodgetts (1995, 142. o.) a vezetés stratégiai szemléletében alakították ki elméletüket a sikeres vállalat és vezető összefüggéseiről. Nemzetközi kutatásukban 11 ország vezetőit és szervezeteit vizsgálták, és eredményeik alapján nemzetenként szignifikáns különbség van a vezetői preferenciák között, mint autonómia, munkaidő kialakítása, fizetés, interperszonális kapcsolatok fontossága, fejlődési lehetőség. A hazai versenyképességekutatások egyik fókusza is a vállalati működést döntéseivel,

kompetenciájával meghatározó menedzsment, és általában a vezetés szerepe a vállalati versenyképességben (Chikán – Czakó, 2008, Wimmer, 2004, Zoltayné Paprika – Szántó, 2010).

A szakirodalom mindig feltételezi a kreativitás jelenlétét a szervezetben, mint az innováció kiinduló feltételét. Maslow (2003) szerint a kreativitás megítélésében szerepet játszik az a téves elvárás, hogy a kreativitásnak produktumban kell megtestesülnie. Ez a felosztás megnyilvánul a szakértői megközelítésben is: a gondolat, az innováció a tevékenység, és maga az attitűd is lehet kreatív. A kreativitás egyszerre probléma megoldó képesség, produktív gondolkodás, feltalálás, felfedezés. Maslow is felhívja a figyelmet a környezet szerepére, amely a sztereotíp viselkedést jutalmazza, és a túlszabályozott közeg vagy az egyénre ható közvetlen személyek (például vezető) olyan gátakat tudnak kialakítani, amelyek akadályozhatják a természetes kreativitás működését. Empirikus kutatások bizonyították a kapcsolatot a nem megfelelő vezetői hozzáállás és a munkahelyi konfliktusok között. Azonban a vezető korlátozó hatásával, negatív szervezeti szerepével kevesebb tanulmány foglalkozik (Van Velsor – Leslie, 1995, Amabile et al, 2004), mint a pozitív hatással, miközben a problémák feltárása nélkül nem javítható a hibás irányítási gyakorlat.

Egy kis- és közepes vállalkozásban a vezető egyaránt ellát funkcionális feladatokat, melyek a tulajdonosi szerepéből és döntési hatásköréből erednek, és emberi erőforrás jellegű feladatokat is (delegálással, feladatkörök megállapításával, teljesítményértékeléssel kapcsolatos vezetői teendők). A vállalatvezetés humán aspektusához nem csak a belső, szervezeti irány tartozik, hanem a külső kapcsolatok menedzselése is, ami az akár alkalmazottak nélküli mikrovállalkozások vezetőit is érinti. Az atipikus alkalmazási formák vagy a rugalmasságnak alárendelt kapacitásmenedzsment miatt gyakran előfordul, hogy jogi szempontból nem alkalmazottai vannak egy kisvállalkozásnak, hanem kulcs üzleti partnerei.

Az empirikus kutatás szervezeti auditja során is tapasztalható volt (Almási – Hetesi, 2017), hogy olyan tevékenységeket is kiszerveznek a vállalkozók, amelyeket akár alkalmazottak is végezhetnének, hiszen az üzleti eredményesség ezt lehetővé tenné. Az egyik ok általában az innováció miatt fontosnak tartott rugalmasság fenntartása volt, amit a vezetők ezen csoportja alkalmazottakkal és kötött, formális szervezettel nem tartott kivitelezhetőnek (Gelei – Kenesei, 2016). A másik vezetői csoport a tudás változatosabb megszerzését határozta meg, mint az üzleti kapcsolatok választásának okát. Számukra finanszírozható lett volna a saját alkalmazott, viszont azt vallották, hogy ezzel behatárolták volna a vállalat számára elérhető szaktudást olyan területeken, ahol különösen fontosnak ítélték meg a naprakész, magasabb szintű, versenyképességük számára fontos szakmai ismereteket (például online marketing, HR – toborzás, arculatváltás, stb.).

Az innovatív KKV vezetők számára tehát az innovációs készség megőrzése érdekében vett rugalmasság (gyártás, termékcsoportok, létszám területeken) és a tudás megszerzésének változatossága volt a motiváció. Ezzel szemben a bizalom gyakran gátolja a források külső kapcsolatokon keresztüli igénybevételét, és a KKV vezető addig vár egy terület fejlesztésével, amíg tipikus formában (8 órában foglalkoztatott alkalmazott) képes megfinanszírozni. Ahogy azt megállapították a KKV szektort vizsgáló empirikus kutatás eredménye alapján „*a tehetséggazdálkodás egyik legfőbb akadálya a tulajdonos személye*” (Szabó in Hámori – Szabó, 2012, 315. old).

A tudáshiány nem feltétlenül fel nem ismert hiányosság a vezető részéről, arra adott reakciója pedig már a viselkedésgazdaságtan és pszichológia területeit érinti. A szervezetelmélet pszichológiai megközelítése is a vezetőt emeli ki alap értékkészlete elemi forrásaként (Haslam, 2004). A stratégiai menedzsment szakirodalma szerint a fő stratégiai irányok, célok meghatározása, a döntések és teljesítményelvárások, a vezető piaccal, környezettel és vállalattal kapcsolatos előfelvetései mellett a „*gondolatok közös alakítása*” is vezetői hatáskör (Barakonyi – Lorange, 1993, 143. o.).

A vezető a vezetési funkciókat és feladatokat a viselkedésével közvetíti. Yukl és munkatársai (1990) 14 vezetői viselkedést azonosítottak:

Tervezés és szervezés	Szerepek és célok tisztázása	Támogatás
Problémamegoldás	Informálás	Fejlesztés és mentorálás
Ellenőrzés	Motiválás	Csapatépítés és konfliktuskezelés
Delegálás	Tanácsadás	Odafigyelés
Hálózati munka		Jutalmazás

Ezek egy része emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos, más részük a jövőkép – célok – stratégia kialakítás vezetői felelősségét állapítja meg. Handy szerint (1986) a vezető a vállalat nagykövete, így lényeges szerepe van a kapcsolatok fejlesztésében, dinamizálásában. Az informális kapcsolatok hálózata nagyban hozzájárulhat a vállalkozás eredményességéhez, a sikertelen vállalatot a sikerestől a kapcsolati hálója különbözteti meg (Barabási, 2008). Ez a háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (Kilduff – Krackhardt, 2008), és a vezetőnek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezetén belüli kapcsolatokra.

A szervezeti struktúra mellett minden vállalatban jelen van a vezetés szervezeti felépítése is. Ez a vezetői stílustól független rendszer, és megmutatja az adott szervezet vezetési intézményét és a vezetési feladatok munkamegosztását. A patriarchális vezetési rendszer a

kiseb vállalatokra jellemző, és addig érvényes, amíg a vezetési feladatok nincsenek delegálva. A vezető a szervezet minden tagjával közvetlen kapcsolatban van és személyes interakciók jellemzik. A lineáris vezetési rendszer hierarchián keresztül, világosan áttekinthetően formalizálja az egyszemélyes vezetés hatásköreit. A funkcionális vezetési szervezet a szakmai feladatok és tudás mentén alakul ki, gyakran nem egyértelmű alá-fölérendeltségi viszonyokkal. A törzskaros vezetési szervezet esetén kapacitásmegosztás okból delegál a vezető szakmai csoportoknak, személyeknek, de a törzskar nem vezet, csak szolgálja a vezetést (Bene, 1970).

A centralizálás-decentralizálás, a hierarchiára épülő delegálás és hatalomátadást jelentő felhatalmazás nem független a vezető személyiségétől, egyéni céljaitól és vezetéssel kapcsolatos attitűdjétől. Ugyanakkor mindezekre visszahat a társadalmi kultúra és a szervezetek fejlődési iránya is. A változó attitűd a hatalom-bizalom szerepéről (Fukuyama, 2000), a laposodó struktúrák megjelenése a hagyományosan hierarchikus és formalizált kultúrájú ágazatokban (Friedman, 2008) befolyásolják, hogyan képzei el egy cégvezető a vezetési funkciót. Mérei (2006) szerint a sikeres vezető alkalmazkodik a szervezethez: szociometriai kísérleteiben azt tapasztalta, hogy a sikeres vezető azonosítja és megtartja a vezetett csoport normáit és szabályait, és vezetési készségeit felhasználva szerepéből, felhatalmazásából (pozíció, hatalom) adódóan irányít: *„a vezető parancsol, de cselekvéseinek azok a modelljei, akiknek parancsol”* (Mérei, 2006, 26.o.).

A hazai KKV szektorban leginkább a lineáris, funkcionális vagy ennek keverésével létrejött szervezeti struktúra jellemző (Rideg, 2017), a hatáskörök megosztása, a delegálás hiányosságai pedig jellemzően vezetői leterheltséget eredményeznek. A kis- és közepes vállalatok esetében a munkakörök között jellemzően nagy az átfedés, amely a vezető számára újabb feladatot jelentő konfliktusokat okoz. Jellemzően nincsenek kapacitástartalékok a szervezetben (Hámori – Szabó, 2012), aminek munkaerőpiaci hatása is van: a KKV általában kevésbé számít vonzó munkahelynek, mint a nagyvállalati szektor, ahol sokkal specializáltabb, fókuszáltabb munkakörök a jellemzőek.

A KKV-ban gyakoriak a gazdátlan feladatok, amelyek folyamatos vezetői kontrollt igényelnek, viszont az operatív feladatok túlsúlya miatt egy KKV vezetőnek így kevesebb ideje, energiája marad a vezetői funkciókra, mint stratégiaalkotás, szervezetfejlesztés, jövőbeli sikereket biztosító új termékek és szolgáltatások feltárása. A *„szervezet sikere, versenyképessége és reális növekedési kilátásai is nagyban függenek a tulajdonos személyétől”* (Rideg, 2017, 11. o.), így a tulajdonos személyes korlátai gyakran jelentik egyben a vállalkozás sikerességének is a határát. A vállalkozások sikeressége szempontjából az egyik legfontosabb KKV sajátosság a korlátos tudás és vezetői ismeretek. A *„vállalkozói ismereteket nem formális*

oktatásban, hanem a gyakorlatban történő tanulással, hibák és próbálkozások révén szerzik meg a vállalkozók. Ebben az esetben azonban a hibák elkövetésének, megismétlődésének magas az esélye” (Szerb, 2008, 23.o.). A vállalkozók *„ösztönösen – saját fennmaradásuk érdekében - kifejlesztettek olyan tudáskezelési, és-fejlesztési módszereket, melyek segítették őket a versenyképesség fenntartásában. Ezek az ösztönös tanulási formák magukba foglalhatnak speciális tudástárházakat, a belső tudásmegosztás rendszerét, szervezeti kulturális elemeket, vezetői hozzáállást.”* (Polyák, 2011, 19.o.).

A konkrét vezetési ismeretek korlátosságára mellett megneveznek más, vezetőket érintő és a vezetés eredményességét, a vállalat sikerességét befolyásoló korlátot is, mint a tisztázatlan személyes értékrendszer és egyéni célok, a problémamegoldó és meggyőző képesség hiányosságai, a gyenge csoportszervező készség, vagy a saját erőforrások beosztására való alkalmatlanság (Woodcock – Francis, 1988), vagy az interperszonális viszonyok érzékelése és az informális hálózatok kezelése a szervezetben (Hunyadi – Pataki – Váriné, 1976). Hazai empirikus kutatások is feltárták, hogy a vezetők maguk is problémának érzik tudáshiányukat és aktívan keresik a fejlődési lehetőségeket: *„mivel nem volt igazán lehetőségem iskolai keretek között tanulni, minden más lehetőséget megragadtam, ahol bármit elsajátíthattam.”* (Polyák, 2011, 129.o.).

Más kutatások konkrét működési területeket lokalizáltak a vállalatban, ahol a vezetési képességek korlátot jelentenek a vállalat versenyképességében. Ilyen például az emberi erőforrás menedzselés, mint alapvető vezetési funkció fel nem ismerése, az ehhez kötődő folyamatok formalizálásának hiányosságai, a teljesítményértékelés és általánosságban a vállalati teljesítmény mérésének vezetési korlátai, a képzés- és fejlesztés vagy a kompenzáció formáinak vezetői elhanyagolása (Bácsi – Szöcsné Kováts – Takács – Toárniczky, 2006). Eredményeik alapján a vezetők HR iránti pozitív attitűdje határozza meg a HR szerepét és funkcióját, hatáskörét, valamint amennyiben a vezető felismeri a HR hatását a vállalati sikerre, pozitívabb a HR elismertsége is.

A vállalati identitás elméletek és empirikus eredmények szerint a vezető az identitástényezőkre mind pozitív, mind negatív hatással lehet. A vezető determinál a célok, stratégia, hálózatépítés kialakítás mellett olyan nélkülözhetetlen tényezőket is, mint a referenciapontok kiválasztása a vállalat pozicionálásához, benchmarkinghoz (O’Toole – Bennis, 2009, Oliver – Roos, 2007, Balmer, 2017). Negatív vezetői hatásnál a szinergikus identitás program akadályaként a vezető nem megfelelő hozzáállása, motivációs hiánya, kommunikációs és szervezési hiányosságai, szervezettel kapcsolatos előítéletei vannak kiemelve (Balmer, 2007). Az utolsó elem, a vezető prekoncepciói saját szervezetével

kapcsolatban jelzi a vezető és a szervezet közötti egyik lehetséges gap-et. Ugyan Balmer és van Riel (1997, 351. o.) már egyik korai modelljében is felismerte, ábrázolta és hangsúlyozta, hogy az identitásprogramhoz egy részletes szervezeti analízis szükséges, melynek célja a problémák feltárása és a gap-ek beazonosítása, mert ezek megoldásával, kiküszöbölésével valósítható csak meg a CI szinergiája. A későbbiekben a GAP-szemlélet háttérbe szorult és inkább a minél több tényező bevonásával, vizsgálatával igyekeztek részletessé tenni a vállalat identitás auditját. A modell a vállalat aktuális pozíciójából indul ki, meghatározza a külső (piac, versenytársak, imázs) és az identitásnak megfeleltethető belső (vállalati személyiség, viselkedés, kommunikáció és szimbólumrendszer) vizsgálandó tényezőket, és a közöttük lévő gapek feltárásával határozza meg az identitásprogram folytatását.

A hazai kis- és közepes vállalkozásoknak tehát vannak tágabb környezeti-társadalmi és szektorjellegű sajátosságaik, melyeket a szakirodalom ismer és elismer, és melyeket empirikus kutatásokkal is igazoltak. Ezek közül a dolgozat szempontjából a legfontosabbak a társadalmi háttér és vállalkozói kultúra, a KKV szektorra jellemző korlátok. A vállalatok versenyképessége főként olyan tényezőktől függ, amire elsődleges hatással a vezető van, miközben a hazai KKV vezetők vezetési ismeretei korlátosak. A KKV vezetők személyiségtípusára koncentráló hazai empirikus kutatásban (Hofmeister-Tóth – Kopfer-Rác – Zoltayné Paprika, 2016) a megkérdezett cégvezetők közel kétharmada a megítélő személyiségtípusba tartozott és a korai, alacsonyabb információs háttérű döntéseket preferálta a későbbi, de alaposabb döntésekkel szemben. A legtöbb KKV vezető olyan fejlesztésre áldoz szívesen időt és energiát, amely azonnal alkalmazható és egyértelmű eredményt hoz. Általában hajlandók hatékony napi rutinokat kialakítani, amelyekhez kötelességtudóan ragaszkodnak, de pont a szilárd meggyőződések miatt kevésbé fogadnak el a sajátjuktól eltérő véleményt.

A megkérdezett vállalkozók között elenyésző volt a bevallottan az intuíciónak hallgató, érzelmi alapon döntő vezető, a többség egyértelműen a tényekre hagyatkozó, tudatos és racionális döntéshozónak titulálta magát. A vizsgálat azonban ezzel együtt arra is rámutatott, hogy a döntés-előkészítés során mégsem feltétlenül érvényesülnek a racionális adatgyűjtés elvei, és gyakrabban jellemző az intuitív információszerzés. A vezető személyiségjegyei számos területen támogatni (vagy hátráltatni) tudja a vezetés hatékonyságát, a szervezet menedzselését, így különösen fontossá válik a vezető tevékenysége. A vezetés funkcionális területei mellett a humán erőforrás menedzsment tevékenység fedi le azokat a vezetési hatásköröket, amelyek a vállalati identitásra is hatással vannak. Ugyanezek a vezetési készségek a szervezeteépítés és irányítás területein keresztül a vállalat sikerességével is kapcsolatban vannak. Összevetve a menedzsment elméletek vezetői szerepeit és feladatait a CI

vezetői háttérével látható, hogy a humán erőforrás elméletek vezetési funkciói átfedésben vannak az identitás modellekkel. Ezek közül lényeges az alapértékek, kultúra, célok és szervezetépítés vezetői felelőssége. A KKV sajátosságokat és a hazai történelmi háttérrel megvizsgálva egyértelműen meg lehet állapítani, hogy a vezető közvetlen hatása a kis- és közepes vállalkozásokban túlmutat a menedzser funkciókon, és szakmai tudásán túl a vezető személyisége is jelentős hatással van a szervezet működésére, eredményességére, ezáltal a vállalat sikerességére. Mivel *„korlátozott a tudásunk a KKV belső világáról, stratégiájáról, magatartásáról, problémáiról”* (Szerb, 2010, 2. old), a dolgozat kísérletet tesz a kis- és közepes vállalkozások szervezeti szintű sajátosságainak feltárására.

3.2 Családi vállalkozások a KKV szektorban

Ahogy az identitás elméletek egyre inkább fókuszáltak a filozófiára, misszióra, vállalati értékrendre, és a vezetők erre gyakorolt hatására, szervezeti kultúrában betöltött szerepére, úgy vált elkerülhetlenné a családi vállalkozások különálló vizsgálata. A kutatók véleménye megoszlik a vállalat családi jellegének fontosságáról, de szerepénél fogva elkerülhetetlen a kitekintés a családi vállalkozások identitás sajátosságaira. A terepkutatások kimutatták a családi vállalkozásokra jellemző mintázatot, és gyakran a családíság jelent meg „hiányzó tényezőként” (missing variable), alapvető értékrendként, amely megmagyarázza a családi vállalkozások gyakran speciális és a többi vállalkozástól eltérő eredményeit (Dyer, 2003, Whetten, 2006, Málovics – Vajda, 2012, Málovics – Farkas, 2016, Málovics – Farkas, 2017).

A családíság egyrészt *„az erőforrások és képességek olyan egyedi keveréke, amellyel a vállalat a három rendszer, a vállalkozás, a család és a tulajdon interakciója révén rendelkezik”* (Mühlebach, 2004, 61. old.). Más kutatók a családíságot, mint a családi vállalkozás identitását definiálják (Wieszt, 2019), amely a család- és a vállalati identitás integrációjából jön létre. Ide tartozik a családi befolyás mértéke a vállalat működésére, a családi jellemzők, értékek és a szervezet összefonódása, a családi vezetők esetlegesen meglévő speciális jövőképe és stratégiája, a családíság pozitív hatása a vállalati versenyképességre. Az idődimenzió, a történetiség központi szerepet kap: általában elfogadott tény, hogy a családi vállalkozások számára a nem családi vállalatokhoz képest fontosabb a történelmük, értékrendjükre alapozott a jövőképük. A családíság hatásához nem szükséges, hogy a családtagok formálisan is megjelenjenek a szervezetben, mert befolyásuk nem konkrét pozíciókon keresztül nyilvánul

meg (Zellweger et al, 2011). Azonban „*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*” (Málovics – Vajda, 2012, 378.o.). A családi vállalkozások tulajdonosainak és vezetőinek fokozott érintettsége egyre inkább elfogadott faktorrá vált (Astrachan – Klein – Smyrnios, 2002, Chua – Chrisman – Sharma, 1999, Shanker – Astrachan, 1996), és megjelentek a hagyományos tulajdonosi-menedzseri érintettség elméletek kritikái is (Corley et al., 2006, Hatch – Yanow, 2008). Ezzel együtt elismerték, hogy a családi vállalkozások diverzitása és heterogenitása olyan fokú, amely ellehetetleníti a homogén tényezőik vizsgálatát.

A terepkutatások alapján elmondható, hogy van egy olyan családi identitás, amely része és alapja, fő formálója a szervezeti identitásnak (Zellweger – Eddleston – Kellermanns, 2010), illetve a családi értékrend megjelenik a családi vállalatok társadalmi felelősségvállalás programjaiban (Dyer – Whetten, 2006). A családi vállalkozások kimutatható speciális identitás mintázatát hibrid, többszörös (multiple), meta vagy duális identitásnak nevezték el, amely ötvözi a családi és a szervezeti értékrendet (Foreman – Whetten, 2002, Shepherd – Haynie, 2009). Mások ezt nem egyszerűen identitásnak, hanem két különálló rendszernek (subsystem) tartják (Albert – Adams, 2002), mivel a családiság nem egyszerűen a szervezeti identításban érvényesül, hanem hatása egyértelmű a vállalati folyamatokban, döntési vagy információáramlási gyakorlatban (Málovics – Farkas, 2016). Ez a hatás egyszerre jelenthet előnyt és hátrányt.

A különböző szerepek befolyásolják az egyén viselkedését (Berne, 2009), azonban családi vállalkozásoknál a szerephalmaz fokozottan jelenik meg. Handy szereptipológiája szerint (1986) a családi vállalkozás más vállalatokhoz képest túl korán alakítja ki szervezeti kultúráját, aminek alapja a családi értékrend (familiness, máshol „családiság”, Málovics – Farkas, 2016), és ezt inkább rákényszerítik az új szervezeti tagokra, mint hagyják azt organikusan fejlődni. A kultúra kötöttségei mellett a működésnek is léteznek a családiságból eredő sajátosságai: gyakran a családra jellemző döntési folyamatmodellt alkalmazzák vállalati szinten is, miközben a személyes/privát és üzleti/racionális területek nem feltétlenül működnek azonosan.

Családi vállalkozás esetében zavar keletkezhet a szituáció alapú identításban is: a vállalkozás tulajdonosa egyszerre lehet családfő és cégvezető, és a szerepek elkülönítése kihívást jelenthet (Ashfort, 2001). Ezért „*fel kell parcellázni a szerepeket, különösen a munka és a család között*” (Handy, 1986, 25.o.). A családi vállalkozásokban ezért Handy elkülöníti a

szerep kétértelműség, összeegyeztethetatlenség, szerepkonfliktus, szerephalmozás, szerephiány problémakörét. Az interakciók számossága és minősége a szervezet egyik alapvető jellegét és struktúráját adja, mely általában erősíti az együttműködést a csoporttagok között, azonban az érzelmi többletteleher befolyásolhatja az eredményt (Ket de Vries, 2006).

Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy a családi vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Amennyiben konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006; Carland et al., 1984, 1988). Ugyanakkor a családiság a vállalat növekedésére is hatással van: a finanszírozó szerep és megélhetési forrás funkció miatt a család mérete meghatározó a vállalat méretében is, és a családiság, mint értékrend generálja, hogy az új generációk többet tanuljanak, érjenek el, mint szüleik. Az *„új ismeretek, új ötletek és víziók nem csak a vezetőkön keresztül épülnek be a vállalkozás életébe, hanem a családtagok is informális tanácsadóként segítik a vállalkozást”*, illetve *„a tudásvagyon-gazdálkodás a családi vállalkozásokban generációváltás idején válik kulcskérdéssé”* (Málovics – Farkas in Farkas – Pelle (szerk.), 2017, 269. old). Ezért a családi vállalkozások generációváltása miatt a tudás megszerzésére nagyobb gondot fordítanak, és hosszabb távú karrierterveket készítenek a családtagok számára (Tamura, 1995, Marosi, 2014).

A szervezeti struktúrát megtestesítő hálózat mellett megjelenik a családtagok hálózata, és ezek átfedése adja a családi vállalatok működésének, identitásának komplexitását. Jellemző a családtagok foglalkoztatása a vállalatban, és ez egy másodlagos, rokoni kapcsolatra épülő hálózatot hoz létre a szervezetben, amely befolyással van a döntési és információáramlási folyamatokra. Ennek köszönhetően *„a családtagok egyszerre lehetnek hatalmas erősségei és potenciális gyengeségei a családi vállalkozásoknak”* (Carlock – Ward, 2001, 5.o.). A hálózati aszimmetria a saját empirikus kutatásokban is torzító erejű volt, így ugyan a saját kutatások nem voltak családi vállalkozás fókuszúak, a tényező beemelése és kezelése elkerülhetetlen volt (Almási, 2017).

A családi vállalkozások meghatározásához a definíciók széles választéka áll a kutatók rendelkezésére, ami nem könnyíti meg sem a választást, sem a szekunder kutatási eredmények összehasonlítását. Abban azonban egyetértenek az eltérő megközelítések is, hogy a nem családi vállalkozásoktól eltérő erősségekkel, gyengeségekkel, működési sajátosságokkal és problémákkal rendelkeznek (Csákné, 2012). Átfedések vannak a családi vállalkozásokkal foglalkozó elméletek, a gazdaságpolitika vagy a családi vállalkozás szervezetek (például Felelős Családi Vállalatokért Egyesület / FBN, Családi Vállalkozások Országos Egyesülete /

CSVOE) meghatározásaiban. Az FBN kritériuma szerint lényeges, hogy a tulajdonosi kör meghatározóan egyetlen családból kerüljön ki (www.fbn.hu). A CSVOE a rokonsági feltételen túl előírja a „*vagyon, felgyülemlett tarpasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadását vagy átadásának szándékát*” is (CSVOE, 2017, 7. old.). Számos üzleti szervezet (PCW, KPMG, Deloitte) végzett különböző céllal felméréseket a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, azonban az alapsokaságot és magát a családi vállalkozás kritériumait a honlapokon közzétett kutatási beszámolóikban nem határozták meg.

Kadocska (2012) szerint legalább egy családból két főnek kell tulajdonosnak lennie egy vállalkozásban, akik aktívan részt vesznek a vállalkozás irányításában, munkájában. Más kutatók megengedik, hogy akár több család legyen a vállalkozás tulajdonosa (Chua – Chrisman – Sharma, 1999), és puha tényezőket is hangsúlyosnak ítélnék meg (például a család alakítsa ki a víziót és biztosítsa ennek stratégiai megvalósulását). Csákné (2012) szerint a családi vállalkozás tulajdonosi köre több szinten érvényesülhet (szülő-gyermek, házastársak, távolabbi rokonok), és ezek a szorosabb-lazább rokoni kapcsolatok eltérő mintázatokat alkotnak a tulajdonosi struktúrában, döntési folyamatokban és munkamegosztásban.

Más definíció szerint 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, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van. Ezen kívül a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják, és a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében. (Málovics – Vajda, 2012, 380.o.).

Kása és társai (Kása – Radácsi – Csákné Filep, 2019) 56 családi vállalkozás definíciót találtak, és ezek közül mindössze 12 volt alkalmas az objektív statisztikai mérésre. Kutatásuk szerint a családi vállalkozások aránya alacsonyabb, 57-66% a hazai KKV szektoron belül, mint a becült és általánosságban elfogadott 75-95% érték. Mérhető és operacionalizálható családi vállalkozás definíció létrehozása volt a céljuk, azonban bizonytalanság merült fel a vállalkozások önmeghatározása miatt. Wieszt (2019) szerint is torzít, hogy a családi vállalkozások saját családíságukat nem a családtagok tényleges tulajdonosi hányada alapján határozzák meg, mivel létezik egy családi vállalkozás identitás, amit a tulajdonosok maguk alakítanak ki. A családíság, mint önmeghatározáson alapuló identitás még viszonylag friss elem a kutatásokban, kevés az ezzel kapcsolatos empirikus eredmény.

3.3 A szervezet és a vállalkozás fogalmi keretei

A vállalati és szervezeti identitás elméletekben különböző szervezetcsoportok jelennek meg, így először magának a szervezetnek a definiálása szükséges. Mind a menedzsment, mind a szociológia és pszichológiai tudományterületek megkülönböztetik a csoport és a szervezet fogalmát. Lényeges a különbség a kétfős diász csoport és a háromfőssé bővülő triász csoport között, mivel a létszám növekedésével koalíciók alakulnak ki, változik az interakciók számossága, variációja, a kommunikáció és információáramlás, és a bizalom. Ezért sokan a kétfős csoportot csak társas képződménynek és nem valódi csoportnak tartják (Rosengren, 2008). Ugyanígy létezik a csoportlétszámnak egy gyakorlati felső határa is (elméleti plafon nincs), és már a csoport definíciója is tartalmazza kitételként az identitást. A csoport így néhány egyén (jellemzően 12-20 fő) implicit vagy explicit módon megfogalmazott közös cél alapján működő, közös identitású (joint identity) viszonylag strukturált közössége, amelynek meghatározója az informális vagy részben formális vezetés (Rosengren, 2004, 109. o.).

A társadalmi változások hatással vannak a csoportfelfogásokra is. Az individualizáló, egyéni érdekeket szem előtt tartó fogyasztói világkép visszahat a csoportfelfogásra is (Kreiner – Hollensbe – Sheep, 2006), és egyes kutatók szerint mára kialakult az egyszemélyes csoport kategóriája (Csányi, 2006), ahol a csoport egyéni érdekek laza szövete csupán. *„Az egytagú csoportokkal elveszett a lojalitás, az önfeláldozás, a morális támogatás, és még a közös akciók is korlátozottak... Maradtak a kompromisszumok, a szüntelen védekező állapot, a csoportok közötti kapcsolatok racionális taktikái, lojalitás helyett az egyezkedés kultúrája.”* (Csányi, 2006, 248. o.)

A szervezetre valamilyen szintű hierarchia, egységes eljárásrend és kommunikációs struktúra jellemző. A szabályozottság foka, a szabályok írásos-szerződéses vagy éppen bizalmon alapuló jellege egyrészt a szervezeti kultúrából és a tágabb társadalmi tőkéből ered, másrészt visszahat erre, így kapcsolatuk kétirányú (Fukuyama, 2000). A humánétológia szerint csak az ember képes bonyolult szabályokat megalkotni és rendszeres kényszerítő erő nélkül, megszemélyesített dominancia nélkül, önszántából betartani (Csányi, 2003). A normák minimalizálják a konfliktushelyzeteket, biztonságot nyújtanak, leegyszerűsítik a döntési folyamatokat, kultúrát közvetítenek. A szabályokat a társadalom közvetíti, az ember csoportlény volta segíti a szocializációs folyamatot. *„Amikor az egyének vagy szervezetek megvalósítják az identitásukat, olyan szabályokat vagy eljárásokat követnek, amelyeket az adott szituációhoz megfelelően találnak”* (March, 2000, 67.o.). A korai szervezetcsoportok a *„szervezetet cselekvési rendszernek írta le, amelyet a személytől független erők hoznak létre”*

(Hunyadi – Székely 2003, 491. o.). E mellett létezik a szervezet funkcionális megközelítése is, amely szerint a szervezet egy struktúra, amely a vállalat eszköze a céljai eléréséhez (Dobák, 1988).

A csoport fokozódó strukturális formalizálással válik szervezetté, ahol a célok is egyértelműbbek és formalizáltabbak, az egyének többé-kevésbé egyértelműen definiált társas szerepeket játszanak és a közöttük létrejövő interakciókat a pozíciók határozzák meg (Ashforth, 2001, Haslam, 2004). A dolgozat ez utóbbi értelmezésben alkalmazza a szervezet kifejezést.

A **vállalkozás** nem egyenlő a szervezettel, hanem a vállalkozás rendelkezik egy szervezettel. A vállalkozás a legtöbb definícióban az értékteremtésre fókuszál, és az ehhez szükséges erőforrás allokációt, vagy kreativitást emeli ki (Szerb, 2010). Más definíciókban megjelenik a vállalkozói tevékenységhez szorosan kapcsolódó kockázatvállalás, fejlesztés és innováció is, vagy a gazdasági tevékenység formalizálásának szükségessége (Acs – Desai – Klapper, 2008). Komplexebb meghatározást kínál Acs és Szerb (2009, 18. o.), melyet jelen dolgozat is elfogad és használ: „*vállalkozás a vállalkozói attitűdök, a vállalkozói aktivitás és a vállalkozói aspirációk egyéni és intézményi tényezőinek (változóinak) a kombinációjaként határozható meg*”. Hasonlóan megkülönböztethetők a vállalkozás, illetve vállalat kategóriák is. Jelen dolgozat ezeket a megkülönböztetéseket nem használja, elfogadja Chikán (2008) definícióját, miszerint a vállalat mérettől függetlenül a vállalkozás szervezeti kerete.

A **KKV / kis- és közepes vállalkozás definíció** meghatározásánál a mennyiségi szempontokat (mint például bevétel vagy alkalmazottak száma) szokás előtérbe helyezni, mivel azonban a KKV nem egy kisebb méretű nagyvállalat, a szervezeti fókuszú kutatásnál érdemes a kiterjesztett KKV szempontokat is figyelembe venni (Rideg, 2017). Ezek közül a dolgozat szempontjából a legfontosabbak, hogy a vállalkozás a tulajdonos tartós életcéljául szolgál, aktív személyes részvétele jellemző, a tulajdonos egyben a vállalat védjegye is, illetve a tulajdonos és munkatársai közötti kapcsolat informális és viszonylag szoros. Ezeket a KKV sajátosságokat szükséges figyelembe venni a torzításmentes vizsgálatukhoz.

A dolgozat saját **családi vállalkozás** definíciójában a vállalatok önmeghatározása és a tulajdonosi hányad egyaránt szerepelt. Azt a vállalkozást tekintetem családi vállalkozásnak, amely magát annak vallotta, több családtag vesz részt a vállalkozás feladataiban (akár tulajdonrész nélkül, alkalmazottként vagy döntést befolyásoló kulcsemberként), és a családi tulajdon meghatározó hányadával (min. 50%) biztosított a család direkt és meghatározó hatalomgyakorlása.

A kis- és közepes vállalkozások **vezetői** számos olyan sajátossággal rendelkeznek, amely a szervezetek méretéből, a KKV-ra jellemző korlátokból (később, a KKV fejezetben

részletesen kifejtve) és a személyes érintettségből és eltérő vezetői szerepből, célokból adódnak (Szerb, 2008). Ez alapján a *„vállalat tulajdonosa olyan személy, aki az általa alapított, tulajdonolt céget saját személyes céljainak megfelelően működteti. A legfontosabb tulajdonosi jogosítványok a rendelkezés, az értékesítés és a hasznok szedésének a joga”* (Szerb 2008, 26. o.). Az érintettségen kívül más alapvető különbség is van a vezetés megközelítésében: a humán erőforrás aspektus szerint a vezetés nélkülözhetetlen attribútuma mások vezetése, hiszen *„követők nélkül nincs vezető”* (Baracska – Velencei, 2004). Itt lényeges a csoport és a szervezet, amit vezetni lehet, és a vezetői pozícióval kapcsolatos felhatalmazás, szervezeti struktúra. A funkcionista elméletek szerint nem a „vezetettektől” lesz valakiből vezető, hanem a feladataitól, és a döntéseket emelik a vezetővé válás alapjává. Eszerint az is vezető, aki egyszemélyes vállalkozást irányít, amennyiben a vállalkozás jövőjével és operatív napi működésével járó döntéseket maga hozhatja meg, és nem vezető egy nagyvállalati középvezető, amennyiben feladata egy csapat koordinálása, feladatok kiosztása és ellenőrzése (tehát a HR funkció), de döntési jogkör, a vállalat működésével kapcsolatos hatáskör nélkül.

Az alkalmazotként dolgozó menedzserek, középvezetők esetében a KKV szektorban különösen érvényesül a tulajdonosi-menedzseri attitűd eltérése. Bár a KKV vezető jellemzően ellátja a menedzseri feladatokat is, így részben átfedés lehetséges a két kategóriában, azonban menedzseri szerepkörében is a tulajdonosi attitűd jellemzi. Ezért a vállalat vezetője alatt a dolgozat mindig azt a tulajdonrészrel rendelkező vezető(ke)t érti, aki aktívan részt vesz a vállalat operatív irányításában, döntési jogkörrel rendelkezik, és egyedül vagy társtulajdonosokkal megosztva a hatásköröket meghatározó befolyással bír a vállalat működésére, jövőjére vonatkozó kérdésekben.

4 A vállalati siker

A dolgozatban használt saját észlelt siker fogalmának kialakításában a vállalati versenyképesség és a siker gazdaságpszichológiai megközelítéséből indultam ki. A vállalatok sikeressége számos egzakt adattal leírható, mint például: versenyképesség, teljesítmény, hatékonyság, versenyelőny, üzleti kapcsolatok sikeressége, növekedés, erőforrások optimális felhasználása, piaci részesedés mértéke, vállalkozás mérete, árbevétel, profit, kibocsátás mértéke, eredményesség, teljesülő célok és elvárások, innováció, kompetenciák maximális kihasználása, hozzáadott érték, likviditási mutatók, vállalati érték (Kay, 1993). Ezek az adatok

ugyan többé-kevésbé jól mérhetőek, azonban nem mutatják meg, hogyan reagál a vállalat a jövőbeli kihívásokra, hogyan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz vagy belső krízisekhez, milyen gyorsan és hatékonyan ad választ a technológiai változásokra, mennyire innovatív és milyen szervezeti tudást tud a változások szolgálatába állítani. A készségek, alkalmazkodás, felismerés képessége, rugalmasság, folyamatok menedzselése olyan tulajdonságai a vállalatnak, amelyek jelentős szerepet vállalnak a sikerességében, mégsem mérhetőek vagy tárhatók fel egyértelműen.

A dolgozat a hazai KKV-szektorra szűkítve vizsgálja az identitás és a siker összefüggéseit, így a magyarországi speciális adottságok (történelmi múlt, vállalkozói kultúra hiányosságai, tudáshiány) miatt nagyobb arányban a hazai versenyképességkutatásokat és megközelítéseket járja körbe. Ennek oka, hogy a lokális, regionális adottságok miatt figyelembe kell venni azokat a sajátosságokat, amelyek lényegében befolyásolják a hazai KKV-k működését. A családi vállalkozások generációváltásának ritmusa (adódóan abból, hogy nagy arányban a rendszerváltás után alapították többségüket), a szektoron belül a mikrovállalkozások magas aránya, a növekedést gátló bizalom- és tudáshiány, a korrupció szintje, a vállalkozó vagy a siker társadalmi megítélése olyan kontextust teremt, amely alapján indokoltnak tűnik a hazai kutatások felülreprezentáltsága.

Természetesen ezek a szempontok nemzetközi viszonylatban is fontosak, azonban a lokális adottságoknak nagyobb jelentőséget tulajdonító aspektus mellett tettem le a voksomat. A sikerrel összefüggő pszichológiai és társadalmi jellemzők, kognitív torzítások szintén hazai környezetben értelmezhetők és érvényesek. Ezen kívül a disszertáció terjedelmi korlátai sem teszik lehetővé, hogy a nemzetközi versenyképesség elméletek és kutatások olyan súllyal szerepeljenek a dolgozatban, amilyen mértékben a hazai kutatásokat is nyilvánvalóan formálták. Mivel a versenyképesség és a siker összefüggéseire koncentrálok, szintén a hazai társadalmi hatások feltérképezése tűnt fontosabbnak, figyelembe véve és idézve természetesen azokat a nemzetközi kutatásokat, elméleteket, amelyek a versenyképesség vagy siker elméletek fejlődésében megkerülhetetlenek.

4.1 A hazai KKV szektor versenyképessége

A versenyképesség nemzetgazdasági, iparági, vállalati, és termék/termékcsoporthoz szintekre tagolható (Czakó, 2000). A vállalati versenyképességet is jellemzően termék, üzletág, iparág, regionalitás szinten vizsgálják, így a szakirodalomban eleve különböző alapfogalmak,

értelmezések vannak jelen párhuzamosan. A szerteágazó, időnként önkényes vagy nem egyértelmű definíciókat, a módszertani (főleg versenyképesség mérési) hiányosságokat maguk a versenyképességekutatók is kritizálták (Huggins – Izushi – Thompson, 2013), miközben pont ez a sokszínűség tette lehetővé az elméleti koncepciók gyors fejlődését és az empirikus kutatások változatos megközelítéseit.

A szakirodalom áttekintése során látható a versenyképesség megítélésének változása (Hurta, 2013). A tradicionális versenyképesség értékelés a nagyvállalatokra és a kemény tényezőkre, valamint a hagyományos erőforrásokra (munka, tőke, technológia) koncentrált (Barney, 2001). Porter (1998, 2006) modellje hozott áttörést a globalizációt kezelő modelljével, mivel nemzetközi kontextusba helyezte a vállalatok piacát, így versenyképesség értékelését is. A verseny vált az egyik legfontosabb szemponttá. A vevők és a termék/szolgáltatás mellett előtérbe került a kontextus: hogyan tudnak a vállalatok a versenytársaikhoz viszonyítva teljesíteni. A 80-90-es évek eredményei már egyre több tényezőre koncentráltak, és a vállalat piaca felől a belső puha elemek felé mozdultak el (Krugman, 1994, Hoványi, 1995, 2007a). Megjelenik a minőség, az ár és a költségszerkezet hangsúlyos szerepe (Siudek – Zawojka, 2014). Más megközelítés szerint a pénzügyi, vállalkozási (intézményi), iparági és a belső környezetre fókuszáló erőforrás alapú versenyelmélet csoportosításról beszélhetünk (Hornýák, 2019). Lengyel (2016) piramismodelljében a hosszú távon ható tényezők közé számos olyan puha tényezőt sorol, mint például a társadalmi tőke és szerkezet, vállalkozókészség. A megvalósult versenyképesség mozgatórugóihoz pedig a stratégiai irányítás és a humán tőke ugyanolyan súllyal kerül be, mint a fizikai erőforrások és regionális adottságok.

McKinsey 7S modellje elkülöníti a puha és kemény tényezőket (Peters – Waterman, 2006), és napjainkban is az egyik legelismertebb eszköz a szervezetek komplexitásának megértéséhez. A puha tényezők (kultúra, menedzsment, bizalom, kockázatvállalás, társadalmi szinergiák, stb.) mellett egyes megközelítésekben megjelentek a félpuha tényezők is (infrastruktúra fejlettsége, K+F, technológiai fejlettség szintje, stb.), vagy a puha tényezőket osztják fel egyéni, társadalmi és nemzeti elemekre (Varga, 2014).

Az SCP (structure – conduct – performance) elmélet a környezet és alapfeltételek, iparági szerkezet mellett a vállalati magatartást is a versenyképesség fő tényezőjévé emeli (Bakács, 2004). A piac már nem a vállalati output, hanem a vállalati képességek versenyéről szólt (Chikán, 2005, 2006, Chickán – Czakó, 2009, Csath, 2006), és az új definíciók egyszerre tartalmaztak a külső és a belső környezettel összefüggő elemeket. Olyan ágazatokban, ahol alacsony a heterogenitás foka, kevés a versenytárs, és transzparens a vállalati adatok (például légiközlekedés), már korábban a puha tényezők felé fordultak a versenyképesség elemzések,

mivel más okokkal még az erőforrás alapú modellek sem tudták magyarázni a vállalatok különböző teljesítményét, mint a stratégia és a szervezeti képességek (Hannigan – Hamilton – Mudambi, 2015). Chikán szerint a vállalati versenyképességnek két oldala van és a cég „*egy kettős értékteremtő tevékenységet folytat: ugyanazon folyamatban kell megvalósítania a fogyasztói érték és a tulajdonosi érték létrehozatalát*” (Chikán, 2006, 44. old.). Egyes irányzatok szerint a versenyképesség velejárója a növekedés (profit, piaci részesedés), míg mások szerint egy vállalati képességről van szó, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat „*tartósan tud olyan terméket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni*” (Czakó – Chikán, 2007, 3. old.). A képességek, környezet és eredmények dinamikájában vizsgált vállalati versenyképesség már kellően komplex ahhoz, hogy egyértelműen megmutassa és elkülönítse a vállalat erősségeit és gyengeségeit, sikerességét biztosító és gátló tényezőit.

A versenyképességet és a sikert többféle megközelítésben tárgyalták a hazai KKV szektorban. Gyakran nincs definiálva a siker fogalma, és szinonimaként kezelik a versenyképesség, siker, sikeresség, eredményesség, vállalati teljesítmény, hatékonyság fogalmakat. Sokan a nemzetköziesedést, az export fokozását látják a siker zálogának (Gelei – Kenesei, 2016, Czakó – Juhász – Reszegi, 2016), mások a regionális adottságokat (Szerb – Hornyák, 2016, Lengyel, 2002), vagy a kapcsolatok dinamizálását. Mivel az export gyakran tevékenység és piacfüggő, nem csupán a vállalkozói orientációtól függ. Léteznek az innováció és a versenyképesség közötti pozitív kapcsolatot előtérbe helyező vélemények (Chikán – Czakó, 2009, Porter, 1990). Schumpeter (1939) innováció elmélete diverzifikált alapot jelentett ehhez, mivel a termelés és az output fókusza mellett a folyamatokat és a szervezetet is innoválhatónak tartotta. Ez alapján olyan vállalati versenyképesség / innováció megközelítések emelkedtek ki, amelyek a hatékonyságra (Boda, 2012), kreativitásra (Csath, 2004, Székely, 2013), fogyasztói orientációra és magasabb minőségi szintű működésre (Chikán, 2008), az IT és controlling segítségével adatvezérelt stratégiára és szervezetre (Bögel – Krauth, 2012, Hågen et al, 2017), a szervezeti kompetenciákra (Teece, 2011), a folyamatos tudásfejlesztésre (Hámori – Szabó, 2012) reflektálnak. A nemzetköziesedést, kockázati tőke bevonást, innovációt, vállalkozásbarát gazdaságpolitikát, adminisztrációs terhek könnyítését a hazai tanulmányok is fontosnak tartják (Andrási et al, 2009).

Más elméletek a vállalkozót és a vezetőt határozzák meg, mint a vállalati versenyképesség forrását, és a vállalati siker hátterében a vezető személyiségjegyeit vagy vezetési stílusát látják (Lippert – Gaál – Kovács, 2015, Hofmeister-Tóth – Kopfer-Rácz – Sas,

2015, Hofmeister-Tóth – Kopfer-Rácz – Zoltayné Paprika, 2016, Gáti – Bauer, 2017), vagy a tulajdonosi értékteremtést és elkötelezettséget tartják a vállalati versenyképesség origójának (Kazainé, 2009). A vállalati kultúra sikerre gyakorolt hatását szintén vizsgálták hazai empirikus kutatások a KKV szektorban (Varga – Csiszár-Kocsír, 2017). A pszichológiai irányzat mellett a stratégiai megközelítések a szervezeti kultúra tudást támogató (vagy épp akadályozó) jellegével foglalkoznak (Fehér, 2007).

A stratégia fókuszú versenyképesség kutatások egy része a funkcionális stratégiai területekre (marketing, logisztika, termelés) koncentráltak, és ezek versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálták (Demeter – Kolos, 2006). A stratégia formalizáltsági szintje, megléte-hiánya, szervezeten belüli ismertsége hazai és nemzetközi kutatások szerint is összefügg a vállalkozások versenyképességével, és a saját empirikus kutatás is kimutatott kapcsolatot a siker és a stratégia jellege között (ACCA, 2012b, Szerb, 2010, Almási, 2019). A stratégiára és célokra koncentráló iskola korán felismerte a szervezetben felhalmozódó tudás és információ versenyképességet alakító hatását, kutatásaik során pedig szembesültek azzal a torzító körülménnyel, hogy nem az egyes egyének individuális tudása határozza meg a szervezet össz-képességét, hanem a tudást hasznosítani képes kultúra és az ezt meghatározó vezető. Ezért kialakult a tudásmenedzsment fogalma, mely erőforrás és allokáció alapon határozta meg a versenyképesebb tudásmenedzsment szervezeti formáit és megoldásait. (Spender, 1996, Chilton – Bloodgood, 2014). *„A kis- és középvállalkozásokat jellemző belső tudásteremtés, tudásátadás és tudásintegráció erősségét egyértelműen a kulturális elemek determinálják”* (Polyák, 2011, 21.o.). A tudás típusait és a tudás útját, fejlődését (tacit és explicit) is feltérképezték (Nonaka, 1994, Nonaka – Takeuchi, 1995).

A számos egyetlen részproblémára vagy területre koncentráló, leíró jellegű statisztika fontos, azonban a vállalat egészét, a működését átfogó, és egyben nagymintás kutatás már kevesebb áll rendelkezésre a hazai KKV szektorból. A KKV szektor GDP-hez, foglalkoztatottsághoz való hozzájárulása miatt a költségvetési egyensúly biztosítása végett is fontos többet megtudni a szektor versenyképességi tényezőiről. Nem hanyagolható el a KKV szektor intézményi függése sem. A versenyképesség korlátozó tényezői között gyakran felmerül a munkaerő magas költsége, a piaci korlátok és az adminisztrációs terhek (Molnár – Udvardi, 2016). Korlátos erőforrásaik (tőke) révén a kis- és közepes vállalkozások inkább ki vannak téve a külső, környezeti hatásoknak. A KKV-k esetében mégis elmondható, hogy versenyképességükhöz nagyobb arányban járulnak hozzá a belső képességeik, mint az iparági vagy a környezeti jellemzők (Rideg, 2017). Ezért megjelentek a KKV szektorra koncentráló, horizontális együttműködésüket vizsgáló versenyképesség megközelítések, melyek a puha

tényezőket és a viselkedésgazdaságtan eredményeit is bevonták a fogalomkörbe. Az erőforrásokat is kiterjesztették, így az irányítás, innovációs készség, idő, immateriális erőforrások és a társadalmi elvárásokhoz való illeszkedés is bekerült a komplexebb halmazba (Hurta, 2013, 5. o.).

A belső vagy puha faktorokat, egyedi kompetenciákat előtérbe állító KKV versenyképességkutatások megmutatták azokat a sajátosságokat, amelyek speciálisan a hazai kis- és közepes vállalkozásokat jellemzik. Kállay (2012) például egyszerre használ kutatásában adóbevallásokat és mérlegeredményeket a termelési volumen és a teljesítmény mérésére, valamint kérdőívet az attitűd, a kapcsolatrendszerek és a vállalati kultúra értékelésére. A Barney erőforrás és Miller konfigurációs elméletére alapozott Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) kutatás (Szerb, 2010, Szerb et al, 2014) tíz fő dimenzió mentén elemzi a hazai KKV-kat, figyelembe véve a regionális sajátosságokat, a klaszteresedést, az innovációs képességek és a humán erőforrás minőség tényezőket is. A többnyire forráshiányos KKV szektorban kézenfekvő lenne költséghatékony szervezeti innovációval elérni az eredményesebb működést, azonban az ehhez szükséges szervezeti és vezetői kompetenciák hiányosak. Így ugyan az innovációs szándék és készség a vállalat versenyképességének, versenyelőnyének, sikerességének egyik indikátora lehetne, a hazai KKV szektor innovációs szintje azonban rendkívül alacsony (Hámori – Szabó, 2010, Hámori – Szabó, 2012, Hágén – Holló, 2017), és ez a hátrány és lemaradás nemzetközi összehasonlításban is kimutatható (Molnár – Udvardi, 2016).

Az innovációs szándék a vezetőtől ered (Bánfi – Boros – Lovas, 2012, Farkas – Málovics, 2017), és pozíciójánál, hatáskörénél, stratégiaalkotó szerepénél fogva leginkább a vezető attitűdjén múlik, innovatív lesz-e egy vállalat vagy nem. Az innováció ugyanis a kreativitásra, ötletekre épülő folyamat, amihez létre kell hozni az ezt támogató szervezetet. Az alulról érkező ötletek kommunikálásához, célbaéréséhez az ezt lehetővé tevő információáramlás szükséges, az ötletek megvalósításával kapcsolatban pedig ismét a döntési folyamatok, az erőforrások biztosítása jelenik meg, mint vezetői funkció. Az sem mindegy, mi történik a hibásnak bizonyuló ötletekkel, mivel kezelésük mintát ad a szervezetnek és kapcsolatban van a szervezeti tagok innovativitásával is (Hámori – Szabó szerk., 2012).

Más kutatások is igazolták, hogy a szervezetben jelen lévő innovációs készség és kreativitás, a változásokat támogató szervezeti kultúra közepesen erős kapcsolatban van a vállalati teljesítménnyel (Wimmer – Zoltayné Paprika, 2006), mivel a változásokat jól menedzselő vállalkozások jelentős része egyben eredményesebb is. A változások kezelése, menedzselése, a vállalati folyamatok megváltoztatása, ezek sikeressége, hatékonysága

objektíven mutatja meg a vállalkozások versenyképességét, sikeres működésre való képességét. Az innovációs készséggel és változtatási hajlandósággal összefügg a vezető kockázatvállalási hajlandósága, bizonytalanságtűrő képessége (Szabó, 2012): nem csak az a fontos, hogyan reagál a környezeti trendekre a vállalkozás, hanem képes-e megváltoztatni például teljesítménymérési technikáit, és stratégiáját összehangolja-e a megváltozott célokkal. A jövőképhez igazított stratégia, a kockázat-és adatelemzés, a döntési mechanizmusok vezetői hatáskörként értelmezhetők, mivel a vezető alakítja ki a célok eléréséhez a megfelelő szervezetet annak struktúrájával, kultúrájával, küldetésével (Pálinkás, 2006).

Chikán szerint (2006) a puha tényezőkhoz sorolt kapcsolatmenedzsment, vezetés színvonala mellett alapvető feltétel a működőképesség és a változóképesség is, hogy a versenyelőnyt biztosító erőforrások és tulajdonságok hosszú távon, a változó környezetben is lehetővé tegyék a vállalat folyamatos alkalmazkodását. Más megközelítések szerint a versenyképességnek olyan puha tényezői is vannak, mint például a munkaerőt vonzó és megtartó kulturális miliő, hírnév, munkavállalók motiváltsága (Csáth, 2019), és a kemény tényezőkkel szemben ezek nehezebben szerezhetők és tarthatók meg. A szorosan és direkt kapcsolódó tényezőkön túl pedig megjelennek a társadalmi felelősségvállalással és értékteremtéssel, jóléttel, fenntartható működéssel, lokális szociális hatással összefüggő versenyképesség tényezők is.

A vállalkozáson túlmutató versenyképesség tényezőket jól vizualizálja a fa-modell (Lukovics, 2008, 26. old.), amelyben a gyökerek szimbolizálják az inputokat, a törzs az iparág szerkezetét, az ágak az outputokat, a gyümölcs viszont maga a versenyképesség kiterjesztett definíciója. Például a regionális adottságok miatt a hazai agárszektor egyes vidékeken a saját működésén túlmutató funkciókkal bír a helyi munkanélküliségi, képzettségi, infrastrukturális adottságok miatt. Ugyanígy más adottságokkal, teljesítményt befolyásoló hatásokkal néz szembe egy fővárosi IT vállalkozás, ahol a globális munkaerőpiac miatt állandó realitás a munkavállalók elvándorlásának veszélye. Ez is jelzi, hogy a versenyképesség, a vállalati siker fogalmát egyrészt tágabban, számos puha tényezőre koncentrálva kell értelmezni, másrészt dinamikusán és a versenytársakhoz viszonyítva. Mind a kemény, mind a puha tényezők többségében vezetői hatáskörhöz, szerephez, funkcióhoz tartoznak.

A vezető által kialakított szervezeti struktúra közvetett módon a hazai kutatások alapján is hatással van a vállalatok versenyképességére (Wimmer – Zoltayné Paprika, 2006). Eredményeik alapján vezetői hatáskörbe tartozik az illeszkedés kialakítása, és a szervezeti felépítés egyben a versenyképesség mozgatórugója is. A konzisztens, belső adottságokhoz illeszkedő szervezeti struktúra pozitívan hat a versenyképességre, ezzel szemben a célszerűtlen,

a célkitűzésekkel nem összhangban kialakított struktúra hatékonyságot és versenyképességet korlátozó tényező (Antal, 2006). Felhívják a figyelmet a vezető, a menedzsment kompetenciáinak és az általuk vezetett vállalat versenyképességének összefüggéseit mérő kutatások módszertani nehézségeire (Zoltayné Paprika – Szántó, 2005), hiszen az észlelt fontosságukhoz mérten alul- (információáramlás hatékonysága, dolgozók lojalitása, elvárásai) vagy túlreprezentáltak (cash-flow, pénzügyi mutatószámok, készletezés) az egyes vezetési mutatók a módszertani korlátok miatt.

Az idődimenzió is lényegessé válik: a vállalatnak hosszú távon, stratégiai szinten kell versenyképesnek lenni: a sikeres, de ad hoc reagálások és pillanatnyi piaci előnyök rövid távú maximalizálása a kutatók egy része szerint nem jelent valódi versenyképességet, ha a vállalat nem képes az előnyös pozíciókat megtartani (Hoványi, 2007). Ezért sokan úgy gondolják, hogy elsősorban a kis- és közepes vállalatok versenyképességét nem is lehet egy adott pillanatban mérni (Némethné Gál, 2010), és a versenyképesség egyik fokmérőjének tartott növekedésnek is van egy üteme, ami jelzi a vállalat belső képességeinek színvonalát. A gazella vállalkozások esetében jellemzően kiemelkedőek az adaptációs képességek, a humán tőke és a vezetés színvonala mind a hazai (Papanek, 2010, Szabó (szerk.), 2012, Szerb – Komlósi – Varga, 2017), mind a nemzetközi piacokon (ACCA, 2012a, 2012b).

Szintén nem elhanyagolható torzító faktor, hogy a versenyképesség egyes tényezői (például ár-érték arány, termék és szolgáltatás minősége, versenytársakhoz viszonyított értékajánlat) nem egzakt, objektív adatok. Számos piaci szereplő észlelésén múlik a megítélésük, de befolyásolja például az alkalmazott technológia színvonala, a kapacitáskihasználás és hatékonyság, a beszerzési piacon jellemző vállalati pozíció, alkuerő és az inputokhoz való hozzáférés képessége és dinamikája, a termelési rugalmasság, a piaci részesedés megtartásának képessége, a változások és trendek időben történő felismerése és a vezetés reagálási készsége, az értékesítést támogató marketingtevékenység (piackutatás, marketingkommunikáció, értékesítés). Az emberi tényezők ilyen mértékű hatása miatt a heterogén kis-és közepes vállalkozások sikerességét nem lehet csak a kemény tényezők alapján megérteni és értékelni.

Az idézett hazai versenyképességkutatásokban is törekedtek a sikerpercepciók kezelésére. A hagyományosan versenyképességet megmutató jellemzők (mint például innováció, nemzetköziesedés, növekedés) mellett egyre többen vizsgálták az ezekre ható belső tényezőket. Természetesen ezek a tényezők nem függetlenek egymástól, így versenyképességre gyakorolt hatásuk mérése számos módszertani korlátba ütközik. A vizsgált tényezők jellemzően az információáramlás és a szervezeti egységek közötti kommunikáció hatékonysága, a vezetői

döntéseket támogató belső információk felhasználása, a vezetési kompetenciák, a döntéshozatal gyakorlata és szemléletmódja, a stratégia megvalósítását támogató szervezeti struktúra, az emberi erőforrásmenedzsment minősége, a változások kezelése.

4.2 A vállalati siker és teljesítmény pszichológiai aspektusai

Hazai empirikus pszichológiai sikerességekutatások (Kádi, 2016) szerint gyenge szignifikáns kapcsolat van az objektív (például árbevétel) és a szubjektív, észlelt sikeresség mutatók között. Az eredmények alapján a megkérdezett vállalatvezetők sokkal sikeresebbnek tartják magukat, mint ahogy azt egzakt számviteli adataik mutatják. Ráadásul az objektív mutatók alapján sikertelenebb cégek esetében jelentősebb mértékű a felülértékelés, míg a sikeresebb vállalkozások esetében kisebb az eltérés az egzakt és észlelt siker között. Felmerül, hogy az eltérés mögött milyen okok húzódnak meg: különbség van a bevallott és dokumentált objektív számviteli adatok és a valós pénzügyi helyzet között, ami a hazai vállalkozói kultúra kérdése, vagy más, szubjektív elemek torzítják a személyes értékelést. Ilyen például a vállalat pozicionálásából adódó referenciaérték torzítás (Kahneman, 2013, Rabin, 2008, Hámori, 1998, Simon, 1982). A versenytársakhoz, ágazati szereplőkhöz történő viszonyítás számos nem racionális elemet tartalmaz: kit választ ki a cég referenciapontnak, milyen adatok alapján értékeli saját és a bázisvállalat sikerességét. Előfordulhat, hogy a referenciapont kiválasztása nem követi a tényleges piaci viszonyokat, és a vállalkozás lehorgonyoz egy adott vállalati kör mellett, miközben már más cégek jelentenék számára a megfelelő referenciapontot. (Kahneman, 2013).

A referenciapont alapú sikeresség megítélést hazai versenyképességekutatások is alkalmazták (például Chikán – Czakó, 2008), és az empirikus kutatás kvalitatív, vezetőket megkérdező mélyinterjúk szakaszában a válaszadókra bízták a sikeresség definiálását. A válaszok alapján a mérhetőség volt az egyik lényeges kiindulópont, így legtöbbször az ágazati szereplőkhöz mért piaci részesedést, növekedést és a növekedés dinamikáját emelték ki. A pénzügyi eredményesség megítélésében nem volt konszenzus, milyen adat legyen a siker mércéjének alapja (cash-flow, profit, EBITDA, tőke- vagy eszközarányos nyereség, cégérték növekedés, vagyon gyarapodás, stb.). Felmerültek a működéssel összefüggő sikeresség-mutatók is, mint például kapacitás kihasználás, minőségi mutatók, szolgáltatási teljesítmény, valamint a menedzsment aktivitása, szerepvállalása, előretekintési képessége.

Jellemző, hogy a vállalati versenyképességet meghatározó belső tényezők közül az értékesítést támogató (a funkcionális stratégia részének tekinthető) folyamatok kerültek az első helyre, míg a menedzsment kompetenciája és a stratégia voltak az utolsó, és csak kevesek által említett tényezők. Ennek ellenére a vállalat versenyképességét gátló tényezőkre vonatkozó kérdéseknél a menedzsment módszertani felkészültségét, az alacsony kockázatvállalási hajlandóságot, az intuitív és tapasztalat-vezérelt vezetői döntések túlsúlyát, a stratégiai fókusz hiányát emelték ki.

Az egyes puha tényezők egymással is kapcsolatban állnak, például a változásokhoz való viszonyulást egy másik empirikus kutatás (Wimmer – Zoltayné Paprika, 2006) szerint is alapvetően határozza meg a domináns tulajdonos vezetési stílusa, kompetenciái. Utóbbiak között kiemelten szerepelt a kommunikációs készség, problémamegoldó képesség, ötletek képviselésének képessége, elemzőkészség, amelyek nem a klasszikus vezetési és szervezési ismereteket fedik le. Szervezeti oldalról az egyes egységek közötti kommunikáció, a vállalati folyamatok fejlesztése, a munkatársak elégedettségének és teljesítményének komplex mérése, a szükséges üzleti döntések időben történő meghozatala és a teljesítés ellenőrzése volt kiemelt jellemző. Kádi (2016, 110. o.) kutatása szerint számos szervezeti tényezője van a vállalati siker értékelésének, mint például innovációt támogató kultúra, autonóm kommunikáció, bizalom, ösztönzés, motiválás, szervezeti megújulás, vezetés, ellenőrzés, erőforrás biztosítás.

Az egyre sikeresebb vállalatoknál egyre összetettebb mérési rendszerek álltak rendelkezésre, ami a vezetési stílusra is hatással lehet: a kezdetben intuitív döntési mechanizmusokat a megfelelő adatok elemzésével felválthatja idővel a racionálisabb döntéshozatal, amely növelheti a változások, folyamatok magasabb szintű menedzselését is. A rendelkezésre álló fejlettebb vállalatirányítási rendszerek és adatok azonban csak akkor járnak együtt versenyképesség növekedéssel, ha a vezetési stílus is változik. Hiába mértek akár átlag feletti teljesítmény vagy minőségorientációt a vizsgált vállalatoknál, az „Utasítóként” azonosított autokrata, szervezetet nem bevonó vezetési stílus fennmaradásával nem javult a vállalat eredményessége. Hasonlóan pozitív korrelációt igazoltak a stratégiai fókuszú vezetés és a vezetési kompetenciák (stratégiai eszköztár ismerete és alkalmazása) között. A célmeghatározás alapját jelentő vezetői preferenciák és a szervezeti kultúra más kutatásokban is innovációs gát volt, és akadályozta a sikeres technológiai adoptációt (Czeglédi, 2012). Ez alapján beazonosíthatóvá vált egy produktív és nem-produktív vállalkozói szellem, a siker vezetői oldala.

A siker egyben a célok elérését is jelenti, így hiába növekszik egzakt adatok tekintetében egy vállalkozás, ha a terv-tény eltérések elemzése során rendre alulteljesít a saját elvárásaihoz,

kijelölt céljaihoz képest. Ezért is lényeges, mennyire reális célokat határoznak meg a vezetők. A valós helyzet értékelése még lehet objektív, de kérdés, milyen alapon határozták meg a kitűzött célokat, az elérendő eredményeket. A kiindulópont értékelésénél a veszteségkerülés és kockázatvállalás torzító hatása érvényesülhet (Simon, 1982, Heath – Kahneman, 1991): nem mindegy, hogy az alapállapotot sikeresnek vagy veszteségesnek ítéli meg a vállalat. Az objektív helyzetértékeléshez szükséges egy vezetői tudás és alapvető kompetenciakészlet, amelynek megítélése szintén szubjektív elemeket tartalmaz. A kiugró adatok érzékelése és az információk elérése (intenzitása) is torzítást eredményez: érzékenyebben reagálunk a gyakran hallott, rossz hírekre (például gazdasági szereplők várokozásai, válsággal kapcsolatos hírek, csődeljárások).

A pszichológiai sikerkutatások is kimutattak ágazati és szakmai identitással összefüggő elemeket: míg az agrármérnökök a határozottságot, addig a közgazdászok a jólinformáltságot tartották a legfontosabb sikert generáló tulajdonságnak (Szabó, 2012). A siker társadalmi megítélése folyamatosan változik. Empirikus kutatás alapján (Szabó, 2012) a rendszerváltás utáni Magyarországon 1993-ban a protekció, gátlástalanság, törtetés bizonyult sikerkritériumnak, az 1998-ban megismételt felmérésben már a kemény munka és a személyes képességek voltak a siker attribútumai. Szabó (2012) sikerkutatásában már alkalmazta a szubjektív sikeresség fogalmát, mely a sikeresség-elégedettség szubjektív élményét jelentette. Eredményei igazolták, hogy nem feltétlenül az objektív adatok (például pozíció, jövedelem nagysága) határozza meg az egyéni sikerélményt, hanem az olyan kapcsolódó érzések, mint elégedettség az anyagi helyzettel, társadalmi elismertséggel és pozícióval. A siker szubjektív megélését befolyásolja az egyén saját sikerideológiája (milyen tulajdonságokat, eredményeket tart sikeresnek), és referenciapontjai (kihez méri saját eredményeit).

A sikernek van az egyéni, vállalati és vezetői aspektus mellett egy szervezeti felfogása is (Faragó, 2008), mivel a sikernek az egyéni és társadalmi feltételei mellett létezik intézményi háttere is. A szervezet számára is a vállalkozói orientáció (innovatív, proaktív, kockázatvállaló, autonóm, agresszív versengő) és folyamat (lehetőség észlelése és megvalósítása, elköteleződés leépítése) a szervezeti sikerideológia alapja, ez adja a kontextust és a csoportgondolkodás alapját. Megjelenik az idődimenzió: nem mindegy, mit tartott korábban sikeres magatartásnak a szervezet, mivel ezek a visszacsatolások beépülnek az egyéni és csoportos sikerfelfogásba is.

A sikert mindig elvárások függvényében lehet értékelni, így a siker tudatos megélésének elengedhetetlen feltétele az egyértelmű célrendszer, teljesítményelvárás. Ezzel újra visszatértünk a vezetői szerepekhez és személyiségjellemzőkhöz, a stratégia fontosságához (Répáczki – Juhász, 2015). Ugyan az objektív adatok sem adnak feltétlenül megbízható képet egy vállalkozás eredményességéről, szükséges a szubjektív teljesítményértékelés

megbízhatóságát is növelni. A versenyképesség kutatások számos validált tesztet használnak a kis- és közepesvállalkozások szubjektív teljesítményének mérésére (Chandler – Hanks, 1993, Wall et al., 2004), így valós alternatívaként működnek a KKV szektor értékelésére. A tesztek lefedik a vállalatok teljes működését a marketing, logisztika, folyamatok, HR, kapcsolatmenedzsment (B2B és fogyasztó irányú) területeken keresztül. A hangsúly ezeknél a tesztekénél is teljesítmény észlelésén és szubjektív értékelésén, a versenytársakhoz mért pozicionáláson és a teljesítménnyel kapcsolatos elégedettségen van.

A sikernek létezik egy adott korszakra és társadalomra érvényes definíciója is, mely nem választható el a kudarc megítélésétől. Az egyéni és üzleti siker meghatározása ezért nem lehet egymástól független. Az egyéni siker is összemosódik a gazdagság, anyagi jólét fogalmával (Szabó, 2007), és társadalomfüggő, mennyire kap helyet a sikerideológiákban a negatív töltet (korruptió, csalás, morálisan kifogásolható üzleti tevékenység). Az egyéni (vállalkozói) siker nem áll önmagában, a sikernek tartozéka az elismerés, így a szociális reprezentációk, a külső környezet visszaigazolása nélkül nem valósulhat meg egyéni sikerélmény (Barabási, 2018). A pszichológiai siker-megközelítésekben létezik egy sikerhez köthető karakterisztika, amely a sikeres emberek főbb tulajdonságjegyeit határozza meg (Szabó, 2007). Ugyanezt a vállalati sikert garantáló karakterkészletet, személyiségjegyeket kutatják a vállalkozóra fókuszáló KKV versenyképességkutatások is (Szerb, 2010).

A pszichológiai siker-megközelítés is felhívja a figyelmet a hibázástól, illetve a sikertől való félelemre is (Ket de Vries, 2006), ami nem azonos a kockázatérzékeléssel és a veszteségkerülő magatartással kapcsolatos viselkedésgazdaságtani elméletekkel. Siker esetén kialakul egy külső elvárás, amit az adott egyén nyomásnak élhet meg. A sikernek a pozitív, vágyott oldala mellett van egy negatív része is. Ez egyrészt jelenthet félelmet a sikeresség elérésétől, másrészt megnyilvánulhat konkrét depresszióban, kiégésben a siker elérése után. A hibázástól való félelem eleve gátként jelentkezhet a vezető kockázatvállaló attitűdjétől függetlenül. A siker és hibázás megítélésére a vezető saját személyiségjegyein kívül hatnak a társadalmi siker és hibafelfogások is.

4.3 Siker az identitás elméletekben

A vállalati siker kiemelt szerepet kap a vállalati identitás elméletekben is. A szinergikus vállalati identitás a korábbi empirikus kutatások szerint pozitívan hat a vállalkozás profitjára, mivel magasabb szintű piaci részesedést, imázst, vevői elégedettséget, pozitívabb

sajtóvisszhangot, a vállalkozás által alkalmazott árszintet, és értékesített mennyiséget eredményez a vállalkozás számára (Höffner, 1989). A németországi vállalatok körében végzett vizsgálat elemezte a cégek identitás stratégiáját (rendelkeznek-e ezzel és szinergikusan alkalmazzák-e), valamint értékelte a piaci részesedésüket, imázsukat, a vevői elégedettséget, a sajtóvisszhangot, a vállalkozás által alkalmazott árszintet, és az értékesített mennyiséget. Mind a hét területen jobban teljesítettek a tudatos vállalati identitás stratégiát alkalmazó német vállalkozások. A következőket menedzselte szinergikus vállalati identitás más kutatások eredményei szerint is megkülönböztet a versenytársaktól, növeli a hitelességet és bizalmat ébreszt a fogyasztókban (Edelman, 2009).

A szakirodalom szerint (Balmer 1995, van Rekom 1997, Balmer – Gray 2000, Haslam 2004, Hodgkinson – Healey 2011, Mamatoğlu 2010, Olins 1989, Olins 1995, Szeles 2001) a szinergikus vállalati identitás olyan területekre hat pozitívan, mint például a jövőbeli munkavállalók vonzása, a munkavállalók kiválasztása, toborzása, motiválása, megtartása, az összetartás és „mi” tudat kialakítása, a vállalati felé irányuló hűség, lojalitás, bizalom, a stabil és hatékony munkavállalói kapcsolatok, vagy akár a munkavállalók saját identifikációja. Az 1992-ben végzett MORI kutatás során (Olins, 1995, Melewar – Jenkins, 2002) európai vállalatok felsővezetőit és menedzsereit kérdezték meg a vállalati identitás fontosságáról. Az eredmények azt mutatták, hogy minden csúcavezető átérzi a szinergikus identitás szükségességét a vállalat sikerességében, mivel közvetlen és pozitív hatással van a részvényárfolyamokra, a profitra, a toborzásra, az árakra. Ellenben a cégvezetők kiemelték, hogy sok a homályos rész számukra az identitás menedzselhetőségével kapcsolatban. A vezetőknek gondot okozott a CI definiálása és a folyamatos kontrollja egyaránt, miközben a nagyvállalatokat rendszerint képzett szakemberekből álló ügynökségek és belső marketinges munkatársak segítik. A saját kutatás során egy magyarországi nagyvállalat CI gyakorlatát elemezve is igazolást nyert, hogy gyakran nem egyértelmű, ki a CI menedzsment gazdája a vállalatnál. A HR mellett foglalkozik vele a marketing és a PR részleg is, így gyakran vannak átfedések a dolgozói elégedettséget, ügyfélvéleményt, imázst vizsgáló felméréseikben.

A vállalati személyiséget és kultúrát tartják a sikeres humán erőforrásmenedzsment feltételének is, mivel a toborzás és lojalitás ösztönzője, az imázs pedig növeli a tehetségvonzó kapacitást (Balmer, 1995, Hámori – Szabó, 2012). A vállalati identitás belső fókuszából adódóan a CI belső tényezői a szervezetet és az azt alkotó egyéneket, sikerre gyakorolt személyes hatásokat és csoportdinamikát is lefednek. Peterson szerzőtársai (2011) empirikusan igazolták vállalati identitással összefüggésben a dolgozói elégedettség, elkötelezettség és a siker, teljesítmény kapcsolatát. Eredményeik alapján a dolgozói teljesítményre elsősorban a

vezetőtől kapott teljesítményértékelés és visszacsatolás hat, valamint a saját munkájuk konkrét eredményei (ennek mérhetővé tétele munkakör és szervezetfüggő). „*A teljesítmény függ a vezetőtől kapott folyamatos és következetes információtól*” (Peterson et al, 2011, 5.o.).

Korábbi, saját fejlesztésű PCQ (Psychological Capital Questionnaire) tesztjüket használták a változások mérésére, és a többlépcsős vizsgálat lehetővé tette az egyéni változások okainak értékelését. Igazolták, hogy a vállalati viselkedés és a vállalaton belüli egyéni viselkedés hatása összefüggésbe hozható az egyéni, aggregált szinten pedig a vállalati teljesítménnyel és hatékonysággal is. Ennek belső és külső, objektív és szubjektív megítélése formálja a vállalati identitást, márkát és imázst is, mivel a vállalat outputja a profit mellett a sikerpercepciókon keresztül is visszahat a vállalatra.

A szervezeti lojalitás másik megközelítése nem a lojalitás szintjeit különíti el, hanem a kapcsolódási pontokat azonosítja be. Savareikiene és Daugirdas (2009) kutatásukban Allen és Meyer (1990) tipológiája alapján mérték a dolgozói lojalitást és az elkötelezettség hatását a teljesítményre. Eredményeik alapján az egyéni érzelmi elkötelezettség leginkább a cégnél eltöltött évek számával korrelált, és az érzelmi kötődés kialakulásában az egyik legfontosabb szerepet „*a vállalati vízió, misszió és image*” játszotta (Savareikiene – Daugirdas, 2009, 92.o.). A dolgozó lehet lojális a vezetőhöz, a vállalathoz, a csoporthoz és a hivatásához. A vezetőhöz való lojalításra közvetetten hat a szervezeti felépítés, az információáramlás jellege, a vezetői stílus szintén befolyásolja a kötődés erősségét és minőségét.

Hazai empirikus kutatásokban is vizsgálták a versenyképesség és az identitás tényezők közül kiemelt vállalati kultúra kapcsolatát (Czeglédi, 2012). A versenyképesség kemény tényezői közül a technológiai adoptációra fókuszáltak és ezt kötötték össze a kultúra hatásával. Ez a módszertan segítette a kereszthatások kizárását és lehetővé tette, hogy két tényezőre leszűkítve bár, de valós összefüggéseket elemezzenek. Eredményeik egyértelműen igazolták, hogy ugyan léteznek a kultúránál nagyobb hatással bíró tényezők a versenyképesség innovációs tényezőjére, azonban a kultúra határozza meg az attitűdöt (produktív és aktív vagy nem) és a szerepeket, amelyek támogatják vagy gátolják a szervezetben a versenyképesség kemény tényezőit. A szerző szerint a kultúra változása akkor is direkt hatással van a versenyképességre, ha egyébként a kemény tényezőkben nem történt változás, változtatás.

Az idézett irodalmakból jól látható, hogyan hatott a pszichológiai megközelítés a versenyképesség és vállalati siker fogalmak átalakulására, és milyen tényezők játszanak szerepet az egyéni és vállalati sikerideológiákban. Empirikusan egyértelműen igazolták a szinergikus identitás sikerrel való kapcsolatát is, és a CI modellekben is egyre többször jelent

meg önálló tényezőként, mintegy a szinergikus identitás program eredményeként és kimeneteként a vállalati teljesítmény. A modellek ábrázolták a siker visszahatását az identitásra, és ennek tényezőire, eredetére: a vállalati kultúrára és személyiségre. Nem tisztázott azonban, pontosan milyen identitás tényezők befolyásolják a vállalati sikert. A szervezeti kultúrát, a vezető személyét és sikerre gyakorolt hatását számos kutatásban vizsgálták, és ugyan kiemelik a jövőkép és stratégia szerepét, ennek vizsgálatával, sikerességben betöltött szerepével némileg adós maradt az identitás kutatás. Mivel a stratégia egyaránt fontos tényezője a versenyképesség és az identitás modelleknek is, fontosnak tartom önálló elemzését, hatásának feltárását, különösen a KKV szektorban, ahol a korlátozott képességek és a vezető közvetlen hatása miatt a stratégia jelentős sikerfaktor.

4.4 Az észlelés szerepe, az észlelt siker fogalma

Ahogy Nietzsche vallja: nincsenek tények, csak értelmezések, és a siker elméleti összefoglalójából is látszott, hogy a percepciónak nagy szerep jut. Az információfeldolgozás alapja, az észlelés és érzékelés külön kategória (Ádám, 1987, 2004): az érzékelés elemi, tovább nem bontható élmény, az észlelés azonban egy összetett és meglévő ismereteket is felhasználó folyamat, mely során nagyobb mértékű információfeldolgozásról beszélhetünk (Bartha, szerk., 1978, Rubinstein, 1967). Az észlelés fiziológiai oldala (hallás, látás, tapintás, szaglás) az érzékelés, melyet szintén torzíthatnak kognitív folyamatok, azonban az észlelésnek is megvannak a torzító hatásai, például az egyén meglévő tudása (Ádám, 1987, Baddeley, 2005). A tudás segít a gyors kategorizálásban, sémák kialakításában és ezzel az észlelt esemény gyors osztályozásában. A tudás más elméletekben a kontextus része, mivel értelmezési keretet ad az észlelésnek, és ezzel kiemeli, vagy épp figyelmen kívül hagyja az egyén az észlelt eseményeket.

Az időperspektíva jelentősen befolyásolja az észlelést: van egy jelenbeli állapota, amikor megtörténik az azonosítás és felismerés, és a tudás mellett a kontextus is befolyásolja (Sekuler – Blake, 2004). Létezik egy utóhatás, amely szorosan összefügg az észleléssel (például konkrét fiziológiai hatás, felgyorsult pulzus), és van egy emlékezeti vetülete, ahogyan visszaemlékszik az egyén az adott eseményre az észlelés megtörténte után. Ezt a felidézést, kvázi emlékezést számos tényező (például érzelmek, kognitív disszonancia, kontroll, előhívás folyamata, feldolgozási szintek) torzíthatja (Kahneman, 2013, Baddeley, 2005). A kognitív torzításokkal a társadalomtudományok és a közgazdaságtan is foglalkozik, és az egyéni döntéseket, kockázatvállalást, érzékelést befolyásoló tényezőkkel magyarázzák a fogyasztó

preferenciák háttérét, az egyéni és szervezeti viselkedést (Simon, 1982, 2004, Hámori, 1998, Csontos, 1998). A vállalat eredményességére ható vezetői viselkedésekre és a szervezeti interakciókra egyaránt hatással vannak, hiszen a bizonytalanságban hozott döntések (Hirshleifer – Riley in Csontos ed. 1998), etikai dilemmák és társadalmi normák költségei, bizalom – bizalmatlanság – csalás kapcsolatai, a kereslet és kínálat téveszméje, empátia és altruizmus (Hámori, 1998, Ariely, 2010), koordinációs problémák és normák (Ulmann-Margalit in Csontos ed. 1998), kollektív cselekvés és megegyezés folyamata (Hardin in Csontos ed. 1998), kockázatterzékelés és kilátásméletek (Kahneman – Tversky, 1998), motiváció és őszinteség (Ariely, 2015) mind olyan tényező, ami a racionalitásnak ellentmondó, vagy legalábbis attól eltérő viselkedést eredményez.

Az észlelésnek és a hozzá kapcsolódó kategorizálásnak a gazdasági szereplők közötti interakciókban is fontos szerep jut. Haire szerint (1974) az ember úgy elemzi környezetét és értelmezi az egyes történéseket, hogy a saját maga által kialakított belső rendszerbe illeszti az eseményeket, és saját szubjektív szűrőjén keresztül értékeli a szituációkat. Az egyén *„saját organizációja befolyásolja viselkedését”* (Haier, 1974, 41.o.). A szervezet esetében a csoportok és egyének viselkedésének, tudásának, motivációinak megítélése és értékelése befolyásolja a saját szubjektív véleményüket az egyes helyzetekről, személyekről, és ez az értékelés határozza meg saját reakcióikat, viselkedésüket, motivációjukat is.

A vezető egyrészt része a szervezetnek, másrészt pozíciójánál, felhatalmazásánál, tulajdonosként speciális elkötelezettségénél fogva nem kezelhető (és a szervezet tagjai nem is kezelik) egyenrangú, egyforma szervezeti tagként. Ugyanez igaz a külső, B2B kapcsolatokban értékelt vezetői viselkedésre is. Az egyéni kreativitásra így az egyén által érzékelt vezetői támogatás hat leginkább (Ancona – Caldwell, 1992). Korábbi kutatások vizsgálták az alacsony szabályozottsági szintű, támogató, kontroll nélküli vezetői felügyeletet (Oldham – Cummings, 1996), illetve az erősen szabályozott, bürokratikus, utasítás alapú vezetési stílust (Pelz – Andrews, 1976), de minden esetben a vezető pozitív hatását találták.

A negatív hatású vezetői viselkedések kutatása során Van Velsor és Leslie (1995) bizonyítottak negatív kapcsolatot a nem megfelelő vezetői hozzáállás és a munkahelyi konfliktusok között, és azt is kimutatták, hogy a vezető hat leginkább a munkahelyi környezetre, mivel a teljesítményértékelés, információ és erőforrás elosztás, a dolgozói elkötelezettség tekintetében a vezető szerepe a legmeghatározóbb. Korábban idézett kutatások (Yukl et al, 1990, Amabile et al, 2004) szintén igazolták, hogy nincs objektív vezetői viselkedés, hanem a befogadó fél percepciója határozza meg véleményét, reakcióit is. Így nem a vezető tényleges viselkedése, hanem a dolgozó percepciója és reakciója van inkább hatással a csoport

teljesítményére, sikerességére. A vezető viselkedését a munkavállaló nem tudja objektíven értékelni, mivel az észlelés során eleve több információt von bele döntésébe, mint ami eleve az adott szituációhoz tartozik (például nagy súllyal esik latba a vezetői viselkedés megítélésében a vezető általános hozzáértése, aminek nem feltétlenül van köze az észlelt helyzethez, de a vezetőhöz fűződő személyes viszony is a szubjektivitás felé tereli a szituáció értékelését). A vezető "elindít" egy magatartást egy konkrét szituációban, a dolgozó pedig minden korábbi tapasztalatát, emlékeit, saját attitűdjét is bevonja a helyzetértékelésbe, ami torzítja az érzékelést és az információfeldolgozás során kialakított reakciót. Ez az oka, hogy ugyanazon vezetői viselkedés más reakciót vált ki különböző munkavállalókból, mivel saját személyes identitásuk és személyiségük, valamint az adott kapcsolat múltja, története, ennek emlékei és korábbi értékelései befolyásolják saját magatartását is. A percepciók – reakciók – ezek megítélése és beépülése a döntési folyamatba folyamatosan alakítják a munkahelyi viselkedést, az egyén és vállalat kapcsolatát, a szervezeti kultúrát.

A dolgozat a vállalkozások eredményességét ezért az **észlelt siker** fogalmával írja le. A vállalat eredményességét leíró objektív adatok, mint például adózás előtti eredmény vagy piaci részesedés, a dolgozat szemlélete szerint nem tükrözik feltétlenül a vállalat jövőbeli kilátásait (és csak zárójelben megjegyezve: a hazai adózási morál alapján nem is feltétlenül mutatja meg egy-egy vállalkozás eredményességét az objektív pénzügyi adatok összessége). Ezért a kutatások során a vezető és a szervezet tagjai által megélt, érzékelt és észlelt siker és elégedettség képezte a sikeresség megítélésének alapját. A vállalat sikerességét a következő, vállalati identitás és versenyképesség elméletek közös metszetét adó területeken méri a dolgozat:

- a vezetők és a szervezet tagjainak percepciója a vállalati működés eredményességével kapcsolatban, mint információáramlás, döntési folyamatok, változások koordinálása, fejlődés és fejlesztés, vezetés és szervezés (működés észlelt siker),

- a vezetők és a szervezet tagjainak várakozásai a vállalat jövőbeli sikerességével kapcsolatban (idődimenzió észlelt siker),

- valamint vezetők és a szervezet tagjainak percepciója a versenytársakhoz mért pozíciójáról, színvonaláról (referenciapont alapú észlelt siker).

Az észlelt siker definíció ezeket a tényezőket tartalmazza, a saját kutatás pedig a tényezők szinergiáját, valamint a vezető és a szervezet közötti véleményeltéréseket, gap-eket is vizsgálta.

5 Empirikus kutatások a vállalati siker témájában a vezető / szervezet aspektusából

A versenyképességgel foglalkozó empirikus kutatások közül sok a KKV szektorra fókuszál, bár heterogenitásuk, elérési korlátaik miatt kutatásuk számos nehézséggel jár. A versenyképesség mérése elkülönülhet az alapjául szolgáló elméleti megközelítések, a célcsoportja, valamint a vizsgálatba bevont tényezők mentén. A KKV szektort vizsgáló versenyképesség kutatások gyakran élnek a tényezők lehatárolásával (például innovatív vállalkozások: Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012, vállalkozói tapasztalat és siker: Szerb – Vörös, 2019, a vállalkozás mérete: Lafuente et al, 2020), mivel így kiküszöbölhető a faktorok egymásra hatásának torzítása (Zoltayné Paprika – Szántó, 2005, Czeglédi, 2012). Ezek a kutatások kiemelten foglalkoznak a vezető személyével, stratégiai fókuszával, kompetenciájával, a képességek észlelésével és értékelésével, a döntési folyamatokban megmutatkozó vezetői kontrollal. Eredményeik alapján a KKV szektorban hiányosságok mutatkoznak a korlátok felismerésében, miközben gyakran a vezetők túlértékelik saját tudásukat, így a vezető válik a vállalkozás fejlődésének gátjává.

Mivel a dolgozat a szervezeti identitás aspektusából vizsgálja a kis- és közepes vállalatok sikerességét, azokat a KKV versenyképesség kutatásokat mutatja be, amelyek egyrészt relevánsak a dolgozat témája szempontjából, másrészt a kutatások módszertana vagy eredményei hatással voltak a saját kutatás és modell fejlesztésére. Megkerülhetetlen eredményei vannak a Versenyképességkutató Intézet kutatásainak (Chikán – Czakó, 2009), mely rendkívül részletes és szerteágazó szempontok alapján vizsgálja a hazai vállalatok versenyképességét. A kutatás egyes moduljait és eredményeit a dolgozatban a megfelelő témáknál mutatom be, itt a koncentráltabb, kimondottan KKV-kra fókuszáló empirikus kutatások eredményei jelennek meg. Eredményeik szerint alapvető szükséglet, hogy a vezetőnek legyen víziója és képes legyen ezt kommunikálni a szervezet tagjaival, koordinálni tudja a csoportmunkát és együttműködést. Lényeges, hogy menedzselje a szervezetet (HR funkció), új összefüggéseket lásson meg (üzleti funkció), és a sikert megossza.

Az itt idézett kutatások esetében felülreprezentált a szervezeti innováció témaköre. Természetesen az innováción kívül más területek (például nemzetköziesedés, hálózatosodás, stb.) is igazolhatóan kapcsolódnak a vállalati versenyképességhez, jelen kutatás a szervezeti fókusz miatt azonban elsősorban a szervezettel és a vezetővel kapcsolatos kutatásokra koncentrált. Az elmúlt évtizedekben az innováció elméletek egyre inkább elszakadtak a termék/technológia/piaci innováció típusú megközelítéstől, és fokozott figyelmet kaptak a

folyamatokkal, változásokkal való rugalmas reagálási készséggel foglalkozó elméletek (Hámori – Szabó, 2012).

A hazai KKV kutatások azt mutatják, hogy még a leginnovatívabb vállalkozások körében is rendkívül alacsony a szervezeti innováció aránya, miközben a legversenyképesebbnek számító vállalati klaszterekben a magasabb humán erőforrás értékek tűnnek ki (Szerb et al, 2014).

5.1 KKV versenyképesség kutatás

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás évek óta vizsgálja a hazai KKV szektor versenyképességében szerepet játszó tényezőket (Szerb et al, 2014) a képességek tükrében. Modelljünkben tíz pillér adja a vállalat teljesítményét: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal, és stratégia. A stratégiai szempontú elméletekkel (Kaplan – Norton, 1996) összhangban a kutatási eredmények is azt igazolták, hogy a siker feltétele az egyensúly, és a tényezők szinergiája nélkül alacsonyabb a cégek versenyképessége. Az egyes tényezők, területek kontrollját a vezető jövőképe és a stratégia fogja össze. A kutatás önálló tényezőként vizsgálta a termék és technológiai, valamint a marketing innovációt, azonban a megkérdezett KKV-k kevesebb, mint 2%-a jelezte, hogy szervezeti innovációt végzett vagy tervezett végrehajtani. Bár a szervezeti innováció nem szerepel önálló tényezőként a modellben, a szervezet és a vezető hatása a versenyképességre egyértelműen beazonosítható a humán tőke (szervezeti erőforrás, struktúra, kultúra), együttműködés (kapcsolati háló és tudásmegosztás), a stratégia (a vezető jövőképe és ennek sikeres operacionalizálása) és a döntéshozatali rutinok (hatáskörök, folyamat és információáramlás) tényezőkben.

A kutatás az egzakt számszerűsített adatok mellett (mint pl. alkalmazottak száma, számviteli eredmény, stb.) szubjektív vélemény és észlelés, mint például a jövőbeli várakozások alapján is értékeli a vállalkozás teljesítményét, folyamatait. A stratégia és a humán tényezőkben gyengébb cégtulajdonosok jellemzően magasabbra értékelik saját vezetői képességüket és elégedettek a menedzsment kompetenciákkal, miközben szerintük alapvetően a külső környezet határozza meg cégük sikerességét. Tehát önbevallás szerint is kevés figyelem hárul a belső képességekre, erőforrásokra. Ezzel szemben a stratégiára és szervezetre fókuszáló vezetők objektívebbek saját kompetenciáik megítélésében. A klaszter analízis alapján a legalacsonyabb versenyképességi csoportba tartozó cégek esetében rendkívül alacsony a humán

erőforrás és az adminisztrációs rutinok tényező értéke (0,21 és 0,26), míg a legversenyképesebb cégeknél a humán erőforrás az átlagtól lényegesen magasabb, de összességében még így is alacsonynak mondható 0,42, míg az adminisztratív rutin 0,68 értéket kapott (a változókat 0-1 közötti értékre konvertálták, normalizálták, majd átlagolással számították ki az egyes tényezők, pillérek értékeit). A legjobb teljesítmény nyújtó klaszter is elmarad a Humán erőforrás tényező kihasználtságában, tehát ez a potenciál még a legversenyképesebb magyar KKV-nál is nagyságrendekkel javítható lenne, és ezáltal ezek a cégek még sikeresebbek lehetnének (Szerb, 2010, 2017). Mivel a szűk keresztmetszetet jelentő tényezők visszavetik a többi pillér eredményességét is, a versenyképesség és a siker javításához a leggyengébb tényezőre kell koncentrálni. Az eredmények szerint az tényezők szinergiáját a vezető stratégiai úton tudja javítani, és a teljes szervezetet bevonva lehet módosítani az aktuális vállalati gyakorlaton.

5.2 CRANET kutatás – HRM a vezetői döntések tükrében

Farkas és szerzőtársai (2009) a CRANET kutatás hazai lekérdezésében 2005-ben és 2008-ban vizsgálták a szervezeti döntésekre fókuszálva a HR és a vezető kapcsolatát. A vizsgált területek (Fizetések és juttatások, Toborzás és kiválasztás, Képzés és fejlesztés, Munkaügyi kapcsolatok, Létszámgazdálkodás) közül minden tényezőnél a vezetői döntéskör volt uralkodó, és csak a munkaügyi kapcsolatoknál jelentkezett a HR-részleg, mint az adott terület felelőse. A kutatás eredményei szerint a kizárólagos vezetői dominancia HR döntésekben a közép-kelet európai mintában 41% volt. A „Fizetések és juttatások” funkcióban mutatkozott meg leginkább a vezetői hatáskör: itt a cégek 58%-ában nem a HR hatásköre volt a döntés, hanem a cégvezetők határoztak. Üzleti és fejlesztési stratégiai kérdésekbe is csak a megkérdezett cégvezetők 71%-a vonja be a HRM-ért felelős munkatársat, vezetőt.

Kovács és társai eredménykiértékelése alapján (2018) 2008-2009-ben a válaszadók 15%, majd 2015-2016-ban a 10%-uknál egyáltalán nem alkalmaztak HR funkcióra munkatársat. A 10 fő feletti szervezetek esetében azonban már a negyedük önálló HR részleggel működött. Ennek ellenére a megkérdezett vállalkozások 40%-ában minden HR-kulcsfunkció területén a cégtulajdonos/ügyvezető a felelős döntéshozó. A vezetők hangsúlyos kontrollszerpe a döntési folyamatokban tehát még azoknál a vállalatoknál is fennáll, ahol van önálló HR részleg, vezető. A teljesítményértékelés, mint szervezeti innováció jelenthetne visszacsatolást a vezetők számára, ám Magyarországon 2008-ban a megkérdezett cégek 59% (a menedzsment körében) és 60% -ában (a szakalkalmazottak körében) alkalmaztak

teljesítményértékelést. A kutatás 2015-2016-os hazai lekérdezése során ez az érték jelentősen nőtt, 71%, illetve 76%-ra. Ezen kívül erős pozitív kapcsolat ($R=0,953$) volt kimutatható a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása és a képzési döntések változása között, ami jelzi, milyen folyamataikba építik be a vállalkozások az információt. Azok a cégek, akik alkalmazták a teljesítményértékelést, nagyobb arányban használták fel az adatokat a K+F folyamataik fejlesztéséhez, mint a teljesítményarányos javadalmazáshoz. A gazdasági válság után újra jellemző a HR visszaszorulása a szervezeti és stratégiai döntésekből (Táblázat 1.):

1. Táblázat: A HR jelentősége a 2004–2005-os, 2008–2009-os és 2015–2016-os Cranet-minták alapján (%)

2004-2005		2008-2009		2015-2016	
HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe
47 %	49 %	87 %	93 %	57 %	71 %

Forrás: Kovács et al, 2018 alapján saját szerkesztés

A Cranet kutatás adataira épülő elemzések alapján elmondható, hogy a versenyképességgel erős kapcsolatban áll a HR szerepe, pozíciója a szervezetben és a stratégiai döntésekben, mivel a vállalati növekedéssel együtt járt a HR funkciók/részleg önálló megjelenése, illetve a stratégiai döntési pozíciójuk is erősebb. A konklúzió alapján nem a strukturális változtatások jelentik a vállalkozás sikerességének kulcsát, hanem a munkavállalók képességeinek és kompetenciáinak fejlesztése hat leginkább a cég növekedésére (Fejes et al, 2009, Poór et al, 2017, Kovács et al, 2018, Ulrich, 2015).

5.3 Innováció a KKV szektorban

A szervezeti innováció súlya Hámori és Szabó (2012) KKV kutatása alapján is háttérbe szorul: az általuk megkérdezett 302 hazai kis- és közepes vállalkozás 84%-ánál egyszer sem került sor elsődleges céllal szervezeti innováció bevezetésére. Részletes szervezeti innovációra vonatkozó kérdőívüket a nagyobb létszámú szervezetek kapták meg. Az erre kapott 97 válasz eredményei alapján az egyébként magas innovációs aktivitású cégek esetében sokkal gyakoribb a szervezeti innováció is. A nem innováló cégek esetében 0,64%, míg az aktív innoválók közül

2,66% jelzett jelentős szervezeti innovációs tevékenységet, utóbbi még mindig rendkívül alacsony arányt jelent. Jelen áttekintés szempontjából lényeges eredménye a kutatásnak a vezetési stílus értékelése. A válaszadók 55%-a szerint cégvezető az egész folyamatot erősen kézben tartja, Ő dönt és jelöli ki a feladatokat, illetve gyakran ellenőrzi a munkavégzést. A demokratikus vezetési stílust 27%, a laissez faire stílust 19% tartotta jellemzőnek a vállalatnál. Azonban a megkérdezettek 63%-a érezte úgy, hogy a meglévőtől eltérő vezetési stílus kedvezőbb lenne számára, ami GAP-ként jelzi, hogy a munkavállalók elégedetlenek a meglévő struktúrával, kultúrával. A vállalkozások létszámadatait elemezve kiderült, hogy az autokratikus vezetői stílus a 10 főnél kisebb létszámú cégekre jellemző elsősorban: 70%-nál azonosítottak a válaszadók autokrata vezetőt, míg a nagy létszámú vállalatoknál ez az arány 42% volt.

A szervezeten belüli együttműködést több aspektusból is vizsgálta a kutatás, így kitért a munkatársak közötti tudásmegosztásra, ahol a bizalom és a közös alapelvek bizonyultak a legfontosabb tényezőknek. Mivel minden sikeres innovációra jut számos sikertelen is, nem mindegy, mi a sorsa az elvetett ötleteknek, milyen a kudarc megítélése vagy a hibák kezelése a szervezetben. A válaszadók mindössze 8%-a gondolta úgy, hogy az elvetett ötlet vagy sikertelen javaslat új ötleteket eredményezne, és jelentős többségben voltak az ötletek drasztikus visszaesésével (39%), a felelősök kirúgásával (29%) vagy szervezeten belüli elszigetelődésével számoló (22%) vélemények. Az ötleteket támogató vagy elfojtó környezet ezért nagy arányban hozzájárul a vállalkozás versenyképességéhez, sikerességéhez. A tudásáramlással kapcsolatos bezárkózó vagy nyitott attitűd, a sztereotip viselkedést támogató vezetői viselkedés szintén befolyásolja az innováció útját a szervezeten belül és a szervezetek közötti hálózatokban egyaránt (Hámori – Szabó, 2018).

A kutatás eredményei alapján a szerzők azt a következtetést vonják le, hogy a hazai KKV alacsony innovációs teljesítményének hátterében jól beazonosítható intézményei (pl. bürokrácia) és magatartási tényezők állnak. Utóbbiak között említik az elsősorban a vezetés hatáskörét érintő kockázatvállalási hajlandóságot, rugalmatlanságot, nyitottságot vagy a vállalati kultúra elemeiként is azonosítható döntési folyamatokat (szabad vagy bürokratikus), szabály és normakialakítást, ezek követését.

5.4 Innovatív vállalkozások sajátosságai

Ha a deklaráltan innovatív vállalkozásokat vizsgáljuk meg, még kiugróbban megnyilvánul a stratégia mellett a szervezeti tényezők jelentősége és a vezető felelőssége.

Dobák és kutatótársai (2012) 41 innovatív kis- és közepes vállalkozás vezetőjével készítettek mélyinterjút, illetve esettanulmány keretében vizsgálták az innovatív működés feltételeit, keretét. Eredményeik alapján „csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázását támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who).” (2012, 44. old). A szerzők véleménye alapján a sikeres, innovatív szervezeteknek is szükségük van nyugalmi periódusokra, mivel az innováció bevezetésével, kiaknázásával járó plusz leterheltség kimeríti a szervezet tartalék erőforrásait. A vezetők felelőssége ebben is kulcsfontosságú: *„a vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka”* (2012, 47. old).

Az idézett szekunder kutatások eredményeinek összegzése alapján elmondható, hogy a szinergia és az egyensúly a sikeresség egyik kulcsa. A KVI kutatás esetében a 10 pillér egyensúlya garantálta a vállalkozások versenyképességét. Az innovatív vállalkozáskutatás során azok a szervezetek bizonyultak tartósan sikeresnek, ahol a kompetencia, a tudás és a kapcsolati háló egyensúlyban volt. A versenyképesség magasabb szintjét tehát nem néhány tényezőben elért kiugró teljesítmény biztosítja, hanem az egyes tényezők közötti szinergia a siker kulcsa. A Cranet kutatás hazai felmérése alapján látszik, hogy a hazai KKV szektorban a vezetői-tulajdonosi döntéshozás felülreprezentált még akkor is, ha van önálló HR részleg az adott vállalkozásnál. Sikertelen periódus (mint a gazdasági válság) esetén ugyan hajlandóak a vezetők bevonni a szervezet HR felelőseit, vezetőit a döntésekbe, de az eredmények konszolidálásával a folyamat visszafordult. A delegálás hiánya, az egy döntéshozós szervezeti struktúra megnehezíti a hálózatosodást, az információáramlást, tudásmegosztást, amely mind az innováció feltétele. A KKV szektor innovációkutatásában már megjelentek az eltérő vezetői és munkavállalói vélemények a vezetési stílus megítélésében, és ezáltal a vezető és a szervezet közötti GAP-ek is. Szűk keresztmetszetnek itt is a vezető kompetenciái bizonyultak.

A saját kutatási módszertant ezért a vezető és a szervezet közötti GAP-ekre koncentrálni végeztem, mivel mind a vállalati és szervezeti identitás, mind a versenyképességkutatások eredményei azt mutatták, hogy a vezető, a stratégia és a tényezők szinergiája elsődleges az identitás programok, és tágabb értelemben véve a vállalatok sikeressége szempontjából.

6 A szervezeti identitás és a siker kapcsolatának saját empirikus vizsgálata a hazai KKV szektorban

A kutatás célja a versenyképesség és szervezeti identitás elméletek és kutatási eredmények alapján egy a hazai KKV szektorra érvényes modell létrehozása, amely releváns konzekvenciákat eredményez. A dolgozat során az elméletek és modellek alapján olyan kutatási módszertan és modell megalkotása volt a cél, amely alkalmas a kis- és közepes vállalkozások sajátosságainak figyelembevételével választ adni a sikerességük szervezeti hátterére, és ebben a szinergikus vállalati identitás, valamint a vezető szerepére. A kutatás ezért a következő területek köré csoportosul:

- Vállalati és szervezeti identitás elméletek és modellek integrálása az új célcsoport (KKV) kiválasztásának megfelelően, a hazai és szektorsajátosságoknak megfelelő kutatási módszertan kidolgozása

- A vállalati és szervezeti identitás modellek tényezőinek elemzése, ezek összevetése a vállalkozások sikerességében betöltött szerepükkel.

- A versenyképesség elméletek puha tényezőinek elemzése, ezek összevetése a vállalati/szervezeti identitás tényezőkkel.

- A szinergiák feltárása, sikerre és versenyképességre gyakorolt hatásának vizsgálata.

- A vállalkozás vezetőjének külön vizsgálata, szervezeti kontextus feltárása.

- KKV identitás/siker modell megalkotása.

Munkahelyi és szakmai tapasztalatomból adódóan előzetes feltevésekkel éltem a kutatás során, ezért feltételeztem az alábbi jellemzőket:

- A hazai kis- és közepes vállalatok vezetői ugyan jellemzően nem ismerik a vállalati identitás elméleteket, mégis képesek spontán szinergikus identitást kialakítani.

- A vezetők alapítói attitűdje, értékkészlete meghatározza a vállalat alapértékeit, és ez adhat bázist a vállalati kultúra, alapértékek (filozófia), jövőkép és a stratégia kialakításához.

- A KKV szektorban létezik az identitás menedzsmentnek két, tipikusnak nevezhető útja meghatározható mérföldkövekkel, és ez függ a vezető értékészletétől, jövőképétől.

- A KKV szektorban lényegesebb az észlelt siker a tényleges, objektív eredményességi mutatóknál.

- A KKV szektorban jellemző vezetési ismeretek és HRM kompetencia hiányt kompenzálni tudja a stabil vállalati kultúra, értékrend, melynek forrása a vezető.

- Kapcsolat van a vállalat észlelt sikeressége és a vállalati identitás szinergiája között.

-A KKV vezetőnek kiemelt szerepe van a vállalati identitás program alakításában.

-A vezető és a szervezeti tagok közötti gap-ek kapcsolatban vannak a vállalati identitás szinergiájával és az észlelt sikerrel.

A feldolgozott szakirodalom, empirikus kutatási eredmények, előzetes feltevések és a kutatási célok függvényében alakítottam ki a kutatás módszertanát.

6.1 A kutatási program

A vezető és a szervezet közötti GAP-ek, a vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker kapcsolatának vizsgálata miatt vegyes módszertant (mixed method) alkalmaztam (Neulinger, 2016). A kutatómódszertan alapjául egyaránt szolgáltak gazdasági és a témából adódóan pszichológiai megközelítésű elméletek és tapasztalatok (Király, 1964, Mérei, 2006, Bertalan, 1987, Szokolszky, 2004, Bodor, 2013, Bogdán, 2013, Moksony, 1999, Dienes, 2013). A módszertani alapot Maxwell (1996) kutatási modellje adta, amely rendkívül rugalmas, és nem az egyes tényezők (kutatási cél, fogalmi keret, kutatási kérdés, módszertan, érvényesség) sorrendjén, hanem a köztük lévő kapcsolatok átjárhatóságán van a hangsúly.

A kutatás egyes szakaszai nem feltétlenül lineárisan, ciklikusan elkülönülve épülnek egymásra, mivel a módszertan célja, hogy a menet közben tisztázódó definíciók, fogalmak, részeredmények beépülhessenek egy másik kutatási szakaszba. A kutatás ilyen felépítése lehetővé tette, hogy a kutatási kérdések az egyes szakaszok eredményei, tapasztalatai alapján változzanak, a párhuzamosan futó kutatási szakaszok konklúzióit egy másik kutatási periódus felhasználhassa, és lehetőség volt a menet közben felmerült új nézőpontok, információk kontrollált hasznosítására. Ezért például a szekunder adatbázis kiértékelése kétszer történt meg: először a kvalitatív kutatási szakasz eredményei alapján végeztem egy tesztet nagy mintán, amely tanulságait felhasználtam a saját kvantitatív kutatási szakaszban. Ennek eredményei alapján azonban visszatértem újra a szekunder adatbázis elemzéséhez, és a kvalitatív szakaszban is kerestem okokat, háttérinformációkat, amelyek megmagyarázták a kvantitatív szakasz egyes sajátos eredményeit. A disszertáció a követhetőség érdekében lineárisan mutatja be az eredményeket, az Összegzés fejezet tér ki az egyes oda-vissza lépésekre és ezek magyarázatára.

A disszertáció kutatásának mindezek alapján a következők alapján építettem fel:

2. Táblázat: Kutatási program

1. Pilot kutatás: a vállalati identitás és a szektorhatás vizsgálata, modell teszt (2014) Módszer, minta: 5+5 mélyinterjú ágazatonként a vállalkozás vezetőivel 50+50 vállalkozás ágazatonként desk research vizsgálata (szekunder adatok, vállalati weboldalak, közlemények analízise)	A kutatás fókusz a vállalati identitás vizsgálata két ágazatban (IT és építőipar). Cél: a Birkigt – Stadler – Funk CI modell tesztelése KKV környezetben Konklúzió: A vállalati kultúra és a vezető jövőképe, értékrendje a szinergikus vállalati identitás alapja. Rés lehet a vezető és a szervezet között.
2. Szervezeti audit (2016) Módszer, minta: Szakértői interjú a cégvezetővel és a munkavállalókkal Magyarországi kis- és közepes vállalkozások. 13 cég / 17 vezetői / 37 munkavállalói interjú	A kutatás célja az észlelt siker és a vállalati identitás, valamint a vezető-szervezet kapcsolatának vizsgálata a KKV szektorban Konklúzió: A vállalati siker együtt jár a szinergikus szervezeti identitással. A vezető(k) és a szervezet közötti GAP-ek hatnak a sikerre. A jövőkép és stratégia hatása a sikerességre.
3. Kvantitatív szakasz: szekunder adatbázis kiértékelése: KKV versenyképesség kutatás (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) (Folyamatos lekérdezés, kiértékelés: 2018, 2019) Módszer, minta: Kérdőív (folyamatos lekérdezés) Magyarországi kis- és közepes vállalkozások (minimum 5 fő alkalmazott). A saját kiértékelés idején az adatbázis nagysága: 1028 cég	A kutatás célja a szekunder adatbázison kódolni és értékelni a vállalati identitás, kiemelten a stratégia, a vezetés és az észlelt siker tényezőit. Konklúzió: A tényezők kontrollját a stratégia fogja össze. A szűk keresztmetszetet adó tényezők fogják vissza a teljesítményt. A vezető saját képességeinek megítélése és a vállalat kilátásai közötti rések összefüggének a sikeresség megítélésével.
4. Kvantitatív szakasz: kérdőív (2018) Módszer, minta: Kérdőív Magyarországi kis- és közepes vállalkozások vezetői és alkalmazottai. Beérkezett válaszok szűrés és tisztítás után: 219	A kutatás fókusz a vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata, kiemelten a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP Konklúzió: A vállalati identitás tényezők közül a filozófia van leginkább hatással a szinergiára. Az észlelt siker tényezőinél a változtatások menedzselése és a vezetői kompetenciák megítélésében mutatózó vezetői-munkavállalói GAP határozza meg leginkább az észlelt siker.

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási módszertan kialakítását alapvetően a kutatás célja, a választott szegmens határozta meg. A kutatás során vizsgált vállalatok jól meghatározható, egyértelmű sajátosságokkal rendelkeznek: olyan hazai tulajdonú kis- és közepes vállalkozások képezték a kutatás alanyait, ahol a tulajdonos-ügyvezető aktívan részt vesz a vállalkozása operatív, napi szintű irányításában, és döntési jogköre van a vállalkozás jövőjével, működésével, a szervezetet érintő kérdésekkel kapcsolatban.

6.2 Az 1. kutatási szakasz: pilot kutatás

Alapvető kérdésem volt, hogy a vállalat működési környezetében manifesztálódó különbségek (például eltérő szervezeti felépítés, munkamegosztás, kapcsolatmenedzsment, kiegészítő tudás) hogyan befolyásolja a két szektor identitás menedzsmentjét. Kutatásom során

arra kerestem a választ, hogy az identitás modell (Birkigt – Stadler – Funck, 2002) tényezői hogyan járulnak hozzá a szinergikus identitáshoz, valamint a vállalkozás vezetője (tulajdonosa) hogyan befolyásolja CI program alakulását, és saját érdeklődési területe, vezetési stílusa, személyisége milyen módon hat a vállalati tényezőkre.

6.2.1 Kutatási kérdések

A pilot kutatási szakasz kutatási kérdései a következők voltak:

Kérdés - 1: A szinergikus vállalati identitáshoz szükséges-e a belső mag – filozófia, küldetés, kultúra és stratégia – mennyiségi kidolgozottsága?

Kérdés - 2: Gyakoribb-e az IT szektorban a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozás, mint az építőiparban?

Kérdés - 3: Az erős vállalati kultúrával rendelkező vállalkozásoknak nagyobb arányban van-e szinergikus identitása?

Az első kutatási kérdés alapja az elméleti állítás, mely szerint hosszú távon nem alakítható ki szinergikus vállalati identitás kizárólag a CI modell külső elemeire (design, kommunikációs és viselkedés) koncentrálva, mivel a következetes arculathoz szükséges az a belső hajtóerő, közös platform, amelyet a belső mag (filozófia, küldetés, kultúra és stratégia) megfogalmazása és tudatosítása tesz lehetővé. A szinergia feltétele az elemek mennyiségi megjelenítése: nem szükséges minden elemre egyformán koncentrálni, de az egységes identitáshoz szükség van az alkalmazott elemek kohéziójára. Feltételezem, hogy a szinergiának nem feltétele az összes tényező azonos szintű kidolgozottsága, a lényeg a tényezők megfelelő illeszkedése. Ahogy Szeles Péter megfogalmazta: *„melyek a meghatározó és domináns, és melyek a szükséges, nélkülözhetetlen, ám nem determináló tényezők? ... Az alkotóelemek milyen mértékben és erővel vesznek részt a szervezet image-formálásában, a külső és belső környezetre történő ráhatásban?”* (Szeles, 2001, 148.old.).

A második kutatási kérdés a szakirodalomban elfogadott ágazati hatáson alapul. Hodgkinson és Healey (2011) szerint az egyéni identitásra közvetlenül és erősen hat többek között a szakmai, szervezeti, iparági hovatartozás, és ez a felbontás indokolja külön vizsgálatát. A vállalkozások digitalizálódó működése és a trend, hogy kommunikációja, viselkedése egyre inkább online és/vagy webes felületeken (Facebook, fogyasztói fórumok, szakmai szervezetek és zárt online klubok, stb.) zajlik, kihívás elé állítja a vállalati identitás programját, kutatását is (Melewar – Navalekar, 2002). Az online platformon a vállalkozás múltbeli aktivitása

visszakereshető, így minden korábbi megnyilvánulásnak súlya van, a környezet számára széles körben elérhető és minden hozzáférhető adat befolyásolja a vállalatról kialakult képet. Az IT szektorban működő vállalkozások képességeiből és készségeiből felépülő helyzetelőnye, hogy a tevékenységükhöz eredendően hozzátartozik az az információtechnológiai tudás, amivel ezek az online csatornák működtethetők. Egy építőipari (vagy más iparágban működő) vállalkozás számára ez nem natív képesség, a naprakész IT ismeretek megszerzésére a szokásos tevékenység elvégzésén felül kell erőforrást (idő, energia, munkaerő) biztosítani. Az IT vállalkozásoknál a vállalati kultúrát, a működési környezetet is áthatja az információtechnológiák magas szintű ismerete és alkalmazása: elfogadottabbá teszi az otthonról végzett munkát, a virtuális team-ek működését, a nem személyes kommunikációt, a hálózatalapú szervezeti felépítést. Ezzel szemben az építőipari vállalkozásoknál feltételezésem szerint az IT tudás szűkebb szervezeti körben érvényesül (CAD-programozók, tervezőmérnökök), vagy az operatív működtetésre koncentrál, és nem befolyásolja hasonló mértékben a vállalati identitás alakítását.

A harmadik kutatási kérdés a vállalati kultúrát emeli ki a CI modellek belső feltételeiből. Ennek magyarázata, hogy a vállalati filozófia elfogadottsága, a stratégia „alkalmazhatósága”, a valós adottságokra és lehetőségekre összpontosító jövőkép mind olyan tényező, amely a hipotézis szerint nem működik hitelesen a dolgozók hozzájárulása nélkül. A sikeres és szinergikus identitás mögött ezért gyaníthatóan léteznie kell egy stabil vállalati kultúrának, ami alapot ad a tudatos és hiteles arculatformáláshoz. A vállalati kultúra értékeléséhez a vállalatok digitális platformjain látható és közzétett jellemzőket vizsgáltam a schain-i kultúra tipológia alapján (=artefaktumok és teremtmények), és ezeket nem minőségében, szubjektív módon, hanem mennyiségében és konzisztenciájában elemeztem. Ez egy vállalt torzítás és szűkítés volt, amely a feltáró pilot kutatási szakaszban megfelelő információt nyújtott a vállalati kultúra súlyáról az adott vállalkozás életében.

6.2.2 A kutatás és az elemzés módszertana

A desk research kutatási módszertan az identitás kutatások során gyakori és elfogadott módszer (Brown, 1994, Cheney, 1992, Cheney – Christensen, 2000, Kramer, 2007), mely ellensúlyozza az esettanulmányokból adódó részletes, ám kis elemszámú vizsgálati egységet. A kutatói szerepvállalásból adódó szubjektív torzítás kiküszöbölésére számos check list és guide áll rendelkezésre, melyek közül elsősorban van Rekom és van Riel kutatása (2000) adott mintát a pilot kutatási szakasznál alkalmazott check lista összeállításánál is.

A vizsgálat első szakaszában a check lista alapján szakmai adatbázisokból véletlenszerűen válogatott 50 IT és 50 építőipari kis- és közepes vállalkozás honlapját értékeltem. A hazai internetpenetráció alapján a vállalkozások webes jelenlétére úgy tekintettem, mint legáltalánosabb és legszélesebb közönség számára elérhető platformra, ahol a vállalkozás megmutathatja vizuális arculatát (webdesign, letölthető anyagok vizuális megjelenése), kommunikálhat (például hírlevelek, online árajánlatok, tanácsadás formájában), cselekedhet (interaktív menük, közvetlen kapcsolatépítési lehetőségek), megjelenítheti filozófiáját (bemutakozás menük), vállalati kultúráját (álláshirdetések információtartalma, stílusa), küldetését, stratégiáját. A vállalati identitás modell egyes elemeit (design, viselkedés, kommunikáció, valamint a belső mag: filozófia, küldetés, kultúra és stratégia) ez alapján kódoltam az egyes menüpontokhoz, online jelenléthez, és 4 fokú Likert-skálán értékeltem az egyes elemeket. A módszertan korlátai közé tartozik az értékelést végző személy szubjektivitása, az egyes vállalatok platformjainak összehasonlítási nehézségei. A független értékelőt azonban nem befolyásolják olyan belső információk, kapcsolatok, szervezeti kultúrából adódó szubjektív és érzelmi torzítások, amelyeket egy belső alkalmazott vagy vezető esetében fennállnának. A külső értékelés, mint módszertan így alkalmas volt a kutatási kérdés megválaszolására, mivel a cél nem az egyes vállalatok minél egzaktabb vizsgálata volt, hanem a különböző vállalkozások összehasonlítása, és a CI tényezők vizsgálata a vállalatok csoportjaiban.

A lista tartalmazta a vállalati identitás tényezőknek megfeleltethető online produktumokat. A modell-tényezők 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 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 (mint elfogadott alapértékrendet) és a küldetést (célrendszert) a Bemutakozunk / Rólunk / Cégünkéről menüpontokban vizsgáltam tartalomelemzéssel. Fontos volt, milyen információt közöl magáról a vállalkozás, illetve milyen elnevezéssel teszi azt.

Mivel a KKV szektorban többnyire a tudatos CI menedzsment sem jár együtt a CI elméletek ismeretével, az elnevezések változatosak és indikátor jelentőségűek voltak (jövőképünk, céljaink, küldetésünk, filozófiánk, stratégiánk, minőségpolitikánk, stb.).

A design tényezőt az online felületen megjelenített eszközök (logo, tipográfia) hordozzák. Vizsgáltam a vizuális megjelenés egységességét (mind a menüpontokban, mind a letölthető dokumentumokban, ha van ilyen), illetve hogy mindez összhangban van-e azzal az információval, amit a cég közlése magáról. Stabil és ideális identitás esetén a vizuális kép, a cég stílusjegyei szinergikusak a mondanivalóval, az önmagáról megfogalmazott tulajdonságokkal. A vállalati viselkedéshez (a vállalkozás megnyilvánulása, cselekedete) a különböző online interakciókat rendeltem hozzá (például tanácsadó szolgáltatás, árajánlatkérés, stb.). A társadalmi felelősségvállalás (CSR) programok, megtestesítik a vállalkozás tágabb környezetére irányuló magatartását, és a különböző hatóságokkal való együttműködés dokumentálása is jelzi, milyen kapcsolatot ápol a vállalkozás a külső környezettel. A vállalkozás kommunikációjához a hírleveleket, fórumokat, közzétett írásos anyagokat rendeltem hozzá, és kerestem az olyan dokumentumokat (például Sajtószoba menüpont, vállalkozásról megjelent hírek gyűjteménye, stb.), amelyek prezentálják, hogyan kommunikál a vállalkozás a környezetével.

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 4 fokú Likert-skála alkalmazásával értékeltem az egyes identitás tényezőket. Az így kapott adatbázist SPSS szoftverrel értékeltem. A minta nagysága miatt regresszióvizsgálatra 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 modelltenyezők közötti további kapcsolatokat ANOVA, korreláció elemzések segítségével tártam fel.

A webes elemzés azonban egy statikus, és a vizsgálatot végző személy miatt szubjektív képet ad a vállalkozás identitásának aktuális állapotáról. A vállalat történetéről, fejlődéséről nem informál, valamint eleve az online platformra szűkítés és az adatokhoz való korlátozott hozzáférés is torzíthatja az eredményeket. Az online megfigyelés alkalmazása azonban egy további kutatás célját szolgálta, amelynek eredményeit korlátozottan lehet figyelembe venni, viszont nagyobb mintán ad részletes információt az ágazatra jellemző helyzetről. Erre az alapkutatásra azért is volt szükség, mivel a felhasznált elméleti modellek nem alkalmazhatók változtatás nélkül. Szintén torzító lenne a szakirodalomban nagy számmal fellelhető angol vagy

amerikai nagyvállalatok identitásvizsgálata alapján született eredményeket és módszertanokat átvenni. Az online megfigyelés során gyűjtött adatok és eredmények kiindulópontként szolgáltak a hazai viszonyokra és KKV szektorra szabott kutatási módszertan kialakításához.

A pilot kutatás során ezért mélyinterjú is készült 10 vállalkozás vezetőjével (üzgyvezetővel, tulajdonossal vagy marketingvezetővel, 5 fő az IT és 5 fő az építőiparból). Az interjúk segítettek feltárni a vezetői motivációkat, az identitásprogram alakulását, fontosságát a vállalkozás életében, és lehetővé tették folyamatában értékelni a vezetők attitűdjét a vállalati identitásukkal kapcsolatban. A mélyinterjúk egy feltáró kutatás első fázisát jelentették, amivel azonosítani lehetett a vezető személyiségéből, illetve az idődimenzióból fakadó fontosabb hatásokat.

6.2.3 Minta

A vállalati identitás kutatás módszertani problémái abból is erednek, hogy a vizsgálatok nagy része esettanulmány, és egy-egy adott vállalat teljes körű analizálását tűzi ki célul. Mivel a vállalati identitás kutatást a KKV szektorra terjesztettem ki, szükségesnek ítéltam a választott CI modell tesztelését. A pilot kutatás során két ágazatra szűkítettem a vizsgált cégeket, az építőiparra és az IT szektorra. Ennek egyik oka a kutatás korlátaiból adódott: a reálisan analizálható vállalkozások száma (100 cég) felvetette, hogy az iparág kontrollja nélkül túl heterogén lesz a vizsgálatba bevont vállalkozások csoportja, ami rontja a statisztikai elemzés pontosságát és nehezíti a trendek kimutatását.

A vizsgálatnak nem volt célja, hogy akár iparági, akár KKV szektorra általánosan érvényes következtetéseket lehessen levonni az eredményekből, így a mintakiválasztásnál sem dominált a reprezentativitás igénye. Az ágazati elkülönítés, a két konkrét szektor (IT és építőipar) kiemelése ezért azt a szerepet töltötte be a kutatásban, hogy jelezze, kimutathatóak-e iparági sajátosságok a vállalati identitással kapcsolatban már kis mintán is, amelyekre a későbbi kutatási szakaszokban számolni kell. Mivel a vizsgálat lefolytatásához, az eredmények értékeléséhez szükség volt az egyes ágazatok alapos ismeretére, így előtérbe került a személyes és aktív munkakapcsolat az IT és építőiparral, ami egy előzetesen meglévő alaposabb ismeretet jelentett a két szektorról.

A vizsgálatba bevont vállalkozásokat iparági szakmai adatbázisokból válogattam véletlenszerűen, figyelembe véve az alapvető kiválasztási kritériumot (KKV). Az építőipar és az IT szektor kiemelése azért is illeszkedik a kutatási problémához, mivel mindkét ágazatban nagy számban találhatók kis- és közepes vállalkozások (Gém, szerk. 2006, 12. és 15. oldal). Az ICT iparágban versenyképesség kutatások alapján is magasabb a sikeres vállalkozások aránya

a többi ágazathoz képest (Békés – Muraközy, 2011), és vállalati identitás kutatások is elemezték a szoftver iparág vállalkozásait (Baldry – Scholarios – Hyman, 2005, Marks – Scholarios, 2006, Kundra, 2006), így elérhetőek voltak empirikus kutatási eredmények. Munkahelyi tapasztalatom alapján az IT cégek között gyakori a lapos szervezet, míg a munkám során végzett piackutatások alapján az építőiparban a vállalati kultúrát és a szervezeti struktúrát ágazati hatás is meghatározza. A két szektorról olvasott tanulmányok, valamint a meglévő korábbi ismereteimből adódóan azzal az előzetes feltevessel éltem, hogy az alacsony elemszámú kutatást kiegészíti a szakmai tapasztalat.

6.2.4 Az 1. kutatási szakasz (pilot kutatás) eredményei²

Kérdés - 1.: A szinergikus vállalati identitáshoz szükséges a belső mag – filozófia, küldetés, kultúra és stratégia – mennyiségi kidolgozottsága.

A vizsgált weboldalakon a „Bemutakozás” vagy „Rólunk” menük tartalmazták a vállalkozások filozófiáját. Számos cég további alábontásban részletezte ezt az információtartalmat, és önálló „Filozófiánk” vagy „Küldetésünk” menüben publikálta a cégtörténettől elkülönülve. A menüpontok tartalma és felépítése indikátor jelentőségű, hiszen jelzi, mennyire tudja a vállalkozás megfogalmazni és kommunikálni az önmagáról kialakított képet, és hogyan strukturálja ezt a mondanivalót. A vizsgálatba bevont vállalkozások esetében mutatkoztak iparági sajátosságok a vállalati identitás menedzselésével, az egyes elemek súlyozásával kapcsolatban. Az IT szektorban a szinergikus identitással rendelkező vállalkozások 95%-ánál szerepel információ a weboldalon a cég alapértékeiről, filozófiájáról (különböző megnevezésekkel), és csak a szinergikus identitású vállalkozásoknál van részletes és strukturált bemutatkozó menürendszer. Ezzel szemben az építőipari vállalkozásoknál ugyan a vizsgált vállalkozások 84%-ánál (ami szintén magas arány) van bemutatkozás, de ez nem jár együtt a szinergikus identitás meglétével: 66,6%-uknak van, 33,3%-uknak nincs egységes arculata. A részletes, értékrendet és küldetést is megfogalmazó cégbemutató már jobban korrelál a szinergikus identitással (0,412 értékkel), mivel a többszintes bemutatkozás menürendszert választó (ezáltal részletes információt közlő) vállalkozások 92%-a egyben szinergikus identitással is rendelkezik.

A vizsgálatba bevont vállalkozások esetében szinte csak azoknak van szinergikus identitásuk, amelyek a CI modell belső tényezőiből (vállalati filozófia, küldetés, stratégia és kultúra) bármelyik elemre koncentrálnak és ezt közzé is teszik, ki is nyilvánítják (összhangban

² A kutatás-sorozat eredményeit korábban publikáltam (ld. Irodalomjegyzék).

az ACID tesztekkel). Nem attól lesz egy vállalat identitása szinergikusabb, hogy egy tényezőre kiemelten koncentrál, hanem ha a kár alacsonyabb szinten, de egyensúlyban tartva dolgozza ki és jeleníti meg identitását.

Kérdés - 2: Gyakoribb-e az IT szektorban a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozás, mint az építőiparban?

A feltételezés szerint az IT szektor rutinosabban használja napjaink kihagyhatatlan és egyre inkább terjedő online csatornáit a kommunikálásra, aktivitásra, mint az építőipari kis- és közepes vállalkozások. Az identitásvizsgálat alapján az IT szektorban eleve több volt a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozások száma (3. ábra), a két ágazat közötti eltérések jól látszanak a következő ábrán:

3. Ábra: Az identitás szinergiájának gyakorisága az IT szektorban és az építőiparban



Forrás: saját szerkesztés

Míg az IT szektor kihasználja az online felületeken alkalmazható interakciós és kommunikációs formákat, addig 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. Ebből a közvetlen kapcsolatépítés (mint például fórumok, szakértői tanácsadások, online ajánlatkérések) erős korrelációban (0,419) vannak a szinergikus identitással. Ha az adott vállalkozás ezen felül a hosszú távú kapcsolatépítésre is használja az online csatornát, már 0,542-re nő a korrelációs érték a szinergikus arculattal. A keresztábla elemzések (Mellékletben) is azt mutatták, hogy az IT szektorban a vizsgált vállalkozások esetében nagyobb arányban van jelen a szinergikus arculat az online felületeken megjelenő külső CI elemekkel együtt. Az építőiparban a letölthető nyomtatványokat használják elsősorban (ez érthető iparági sajátosság, számos termékleírás, dokumentáció, beépítési segédlet így juttatható

el leggyorsabban az ügyfelekhez), és ez nincs kapcsolatban a szinergikus arculattal. Emellett az online csatornák egyéb kapcsolatépítési lehetőségeivel is kevésbé élnek az építőipari vállalkozások, összesen egy cég weboldalán volt ilyen jellegű szolgáltatás. Az 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. 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)

Tény, hogy maga a kutatási módszertan (online felületeken vizsgálta a vállalati identitást és aktivitást) torzíthatja az eredményt. A csatornahasználat vizsgálatának szélesítésével (például B2B partnertalálkozókra kiterjesztve), a desk research módszertan mellett aktív megkérdezéssel, az elemszám növelésével várható, hogy az építőipari vállalkozások nagyobb arányban rendelkeznek szinergikus identitással. A torzítások ellenére is látható, hogy az IT szektor ágazati tudáselőnye révén nagyobb arányban és több funkcióra használja az online csatornákat, és ezek pozitív korrelációját a szinergikus identitással mindkét iparágban elvégzett keresztábra elemzések igazolták.

Kérdés - 3: Az erős vállalati kultúrával rendelkező vállalkozásoknak nagyobb arányban van-e szinergikus identitása?

A vállalati kultúra egy kis-és közepes vállalkozásnál feltételezés szerint nagyobb szerepet játszik a szinergikus identitás kialakításában, mivel várható, hogy alacsonyabb az alkalmazottak létszáma, az alacsonyabb ügyfél- vagy tranzakciószám, így pedig előtérbe kerülnek a csoportkohézió, a csapat által közösen vallott értékek. Vezetési stílustól és a delegálás mértékétől függetlenül feltételezhető, hogy a vállalkozás vezetője közvetlen kapcsolatban áll a dolgozókkal. A szervezeti felépítés a gyakran hierarchikus jelleg mellett is kevesebb szintet jelent, és a munkakörök összetettsége („itt nincs minden feladatra külön ember” - ahogy egy cégvezető említette) is a vállalati kultúrára helyezi a hangsúlyt a szinergikus szervezeti identitás kialakításában.

A vállalati kultúrára vonatkozó hipotézis nem tartalmazott iparág specifikus elvárást az eredménnyel kapcsolatban, a vizsgált minta mégis mutatott ilyen sajátosságokat. Érdekes, hogy ugyan az IT szektorban a vállalati kultúra nem tartozott a szinergikus identitásra ható tényezők közé, az adatok mégis azt mutatták, hogy esetükben csak a szinergikus identitással rendelkező cégek közölnek kultúrával összefüggő információt a weboldalon. Az építőiparban csak a

vizsgált cégek 26%-ánál szerepelt állásajánlat az online felületeken, ebből csak 9 cég volt szinergikus identitással rendelkező, és csak 4 vállalkozás részletezte a vállalati kultúráját. Ennek oka az előző hipotézisnél felmerült iparági sajátosság és módszertani torzítás is lehet. Az építőipari munkaköröknél felmerül, hogy az álláskereső nagy része (például szakmunkások) nem online csatornákat használ munkaközvetítés céljából, így a vállalkozások nem tartják fontosnak, hogy webes felületen publikálják a cégük vállalati kultúrájára vonatkozó információt.

Az IT szektorban csak a szinergikus identitással rendelkező vállalkozások közölnek információt vállalati kultúrájukról. Az építőiparban az arányok nem egyértelműek, eleve kevesebb cég rendelkezett szinergikus arculattal. Az erősebben fregmentálódott építőipari minta és a kis elemszámúvá vált homogén csoportok megkérdőjelezi a statisztikai elemzés bizonyító erejét, így nagyobb elemszámú mintán elvégzett második kutatás lenne célszerű az adatok pontosításához és a kutatási kérdések értékeléséhez.

Érdekes és nem várt eredménye a kutatásnak a környezeti vagy minőségpolitika szerepe, mivel ez a nem tartozik a CI modellek belső magjához. Az analízis szerint az IT szektorban mindegyik környezeti- vagy minőségpolitikát közzé tévő cégnek szinergikus identitása van, és a keresztábra elemzés is erős ($r=0,649$) kapcsolatot mutatott ki a dokumentum és az egységes vállalati arculat között. Ennek okát a mélyinterjúk tárták fel: a vállalkozásoknak egy minőségirányítási rendszer bevezetéséhez olyan szinten kell újraértelmezniük és átvilágítaniuk a folyamataikat, ami segíti őket az alapértékek átgondolásában, az identitásra fókuszálásban is. Így a dokumentumok létrehozása gyakran indukál magasabb szintű identitásmenedzselést is.

A vezetői mélyinterjúk során kiderült, hogy a vállalkozás története, fejlődési pályája nélkülözhetetlen információforrás az identitás elemzéséhez, mivel a kis- és közepes vállalkozás gyakran saját tapasztalatából tanul. Az elméleti modellek gyakran feltételezik, hogy a vezetők és cégek eleve birtokolják a szükséges tudást egy identitás-modell kidolgozásához, és csak a vezetői szándékon múlik, van-e a cégeknek identitás stratégiájuk. A tanulási folyamat a KKV szektorban lényeges elem, így a vezető szerepe olyan területeken is hangsúlyos, ahol egyébként a modellek nem számolnak a menedzsment szerepével. A vezető hatásának feltárása csak közvetlen, kvalitatív kutatással volt biztosítható, így a mélyinterjúk lényeges részét képezték az empirikus vizsgálatnak.

Az interjúk célja a check lista során értékelt aktuális identitás időbeli elemzése, az okok és motivációk feltárása volt. Számos adat nem értékelhető kurrens állapotában, csak az idődimenzió, a folyamat elemzése során térképezhetők fel alaposan, vagy nem is tárható fel

passzív megfigyeléssel. A mélyinterjúk során olyan háttérinformációk és összefüggések derülhetnek ki, amelyek feltárására közvetlen, személyes beszélgetés szükséges (Szabó, 2012). Ezért a mélyinterjú kérdései egyrészt a check lista kiegészítésére, másrészt a vállalkozás történetére, a vezető arculatépítésben vállalt szerepére fókuszáltak. A vállalkozások életciklusait itt nem a klasszikus életciklus-elmélet alapján határoztam meg, hanem a vállalati identitás menedzselésének időbelisége volt a vizsgálat tárgya. A vállalati kultúra mérése és feltárása nem oldható meg tisztán kérdőíves módszerrel (Schein, 2010), mindenképpen kvalitatív módszertant igényel. A vállalati kultúra értékelése vezetői interjúk alapján szintén egyoldalú eredményt ad, hiszen a kultúra a szervezeté, de rávilágít a tulajdonosi motivációkra. Az azonban látszott a mélyinterjúk alapján, hogy a vezető által jónak jellemzett vállalati kultúra és a szinergikus identitás gyakran együtt jár:

„Nagyon jó a csapat, normális hangulat, ami manapság nem tipikus, és ezt az ügyfelek is érzik. Ez a hangulat rányomja a bélyegét a közös munkára, például hajtás idején sem okoz feszültséget a fokozott tempó, lehet számítani egymásra.” (részlet az interjúból, IT vállalkozás üzletvezetője)

„Nem könnyítette meg a helyzetünket, hogy évekig nem volt minőségi szabályozás, és sok vállalkozó gyatra munkát végzett, teljesen lejárátták a technológiát... Ezért is nagyon fontos, hogy szoros kapcsolatot ápoljunk a partnerekkel, vevőkkel, hogy lássák, mi másképp csináljuk.” (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás ügyvezetője)

A vezetőkkel folytatott mélyinterjúk egyik eredménye, hogy jól elkülöníthető szakaszok, mérföldkövek definiálása vált lehetővé a tudatos vagy spontán identitás menedzsment folyamatban. Ezek a minta kis elemszáma miatt természetesen nem általánosíthatóak akár iparágra, akár KKV szektorra vagy családi vállalkozásokra, de a hasonló mintázat, a két egyértelműen elkülöníthető identitás életciklus mintázat lehetővé teszi, hogy egy későbbi, nagyobb elemszámú kutatással szorosabb összefüggéseket mutassunk ki a vezetői motiváció és a vállalati identitás életciklusok között, valamint általánosnak tekinthető mérföldköveket azonosítsunk be az identitás menedzselésben, mint időbeli folyamatban.

A cégvezetők egyik csoportja elmondta, hogy kezdetben nem foglalkozott a vállalkozása arculatával, hírnevével, kommunikációjának kontrolljával. Volt egy minimum készlet (például logo, névjegy, levélpapír – elsősorban design elem), ami nélkülözhetetlen volt a vállalkozás működtetéséhez, és általában a vezető elképzelései alapján valósultak meg (gyakran nem volt cél például képzett grafikus alkalmazása a feladatra). Tipikusnak mondható, hogy a design elemhez tartozó kellékek élveznek elsőbbséget, ezután válik fontossá a kommunikációs stílus és a vállalati magatartás (például Facebook aktivitás, társadalmi

felelősségvállalás, stb.) összehangolása. A vezetők számára jellemzően akkor vált lényegessé, hogy mit is gondol valójában a környezet a vállalkozásról, miután a cég elért bizonyos eredményeket (profit, piaci részesedés, ismertség terén). Ekkor a korábban rendszertelenül és kiegyensúlyozatlanul létrehozott identitás elemeket igyekeznek összehangolni, amihez gyakran már szakember segítségét is igénybe veszik.

„A négy tulajdonosnak elegendő kapcsolati tőkéje volt az induláshoz, jó referenciamunkákat tudtunk csinálni az első időszakban. Utána az volt a nehéz, kitörni, új üzleteket hozni...” (részlet az interjúból, építőipari 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 tőkénk, hírnevünk.” (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás tulajdonosa)

Az interjúk és korábbi kutatások alapján feltételezhető, hogy a tudatos identitás-stratégiára való áttérést jól elkülöníthető események, életciklusok generálnak a kis- és közepes vállalkozások életében. Az interjúk során is bebizonyosodott, hogy a cégvezetők azokra az identitás elemekre fókuszálnak és fordítanak időt, energiát, amelyek nem egyértelműen vannak jelen a cég életében, így fejlesztendő területek. Kevésbé foglalkoznak azokkal a területekkel, amit adottságként kezelnek. A cégvezetők saját bevallásuk szerint hajlamosabbak csak a lényeges, általuk fontosnak tartott területekre koncentrálni. A gyakorlat tehát megvalósítja azt az elméleti sejtést, hogy a szinergikus identitásnak nem feltétele, hogy a modell minden eleme egyformán hangsúlyosan kidolgozott legyen. Ez igazolja a módszertant, hogy megfelelő eredményt hoz egy mennyiségi, nem minőségi (szubjektív) értékelésre alapozott identitás kutatás, hiszen a gyakoriság, eloszlás adatok is jelzik az identitás fókuszait. Az egységes arculat szempontjából az a szükséges és elégséges feltétel, hogy az identitástényezők összhangban legyenek egymással.

Az ágazati humán erőforrás jellegzetességek szintén befolyásolják a vállalati kultúra és filozófia jelentőségét egy iparágban. Az interjúk rávilágítottak ennek az ellentétes hozzáállásnak az okaira: míg az IT vállalkozások vezetői individualista, innovációra fogékony munkaerőről és együttműködésre alapuló team-munkáról, „lapos” szervezetről beszéltek, addig az építőipari cégek vezetői az iparágra jellemző magas fluktuációt a cégük versenyképességének hátráltató okaként jellemezték, és gyakran nem egyéni munkavállalókról beszéltek, hanem csoportokról. Természetes tehát, hogy az IT szektorban a vállalati filozófia, a közös eszmerendszer tudja összefogni úgy a vállalkozás tagjait, hogy szinergikus arculatot alakíthassanak ki együtt, míg az építőiparban a vállalati kultúrára fókuszálnak a vállalkozások.

Az identitás tudatos menedzselésének hátterében gyakran valamilyen változás állt: előfordult költözés vagy új székhely építése, diverzifikáció, és egy esetben szükségessé vált a cég nevének megváltoztatása, ami lehetővé tette a teljes arculat átgondolását. Ebben az esetben a vezető figyelmét egy jól behatárolható változás, a vállalati életciklusban elért mérföldkő irányította a stratégiai szintű vállalati identitás felé.

„Most ott tartunk, hogy nem halogathatjuk tovább a változtatást: ezzel a cégnévvel nem működhetünk Németországban. Már másfél éve kínlódom, de nem találtunk jó megoldást, annyi mindent érint ez az aprónak tűnő változtatás... 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 kézben tartásához.” (részlet az interjúból, IT 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.” (részlet az interjúból, IT vállalkozás tulajdonosa)

A cégvezetők másik csoportja a vállalkozás alapításának kezdetétől koncentrált a vállalati identitásra, és nem csupán a külső elemekre, hanem a belső tényezőkre is. Ők határozott elképzelésekkel rendelkeztek arról, milyen vállalkozásban éreznék magukat jól nap mint nap, vagy milyen egyéb (tevékenységi körrel nem összefüggő) célokra szeretnék ráirányítani a környezetük figyelmét a vállalkozásuk segítségével.

„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.” (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)

„Dolgoztunk piacvezető céggel, de ott is megmondtam, hogy nem adok túl extra kedvezményt, ha ilyen áron nekik megéri, ennyit tudok adni, abból a termékből, ha többet kérnek

max. a termelésnek 50%-át vihetik el, de többet nem tudok adni, mert gondolnom kell a kicsikre is, a közvetlen vevőkre. És ez bevált, főleg amikor bedőlt a piac...” (részlet az interjúból, építőipari cég tulajdonosa)

Ezek a vezetők ugyanúgy nem rendelkeztek a szervezeti identitás modellek elméleti ismeretével, saját egyéni indíttatásuk azonban volt annyira erős és átütő, hogy a vállalkozásuk arculatának alapjává tudott válni. A vezetőkkel készült interjúk segítették az iparági eltérések magyarázatát, kiegészítését is. Az így nyert információk alapján a következő kutatás módszertanát pontosítani lehet.

A pilot kutatási szakasz összegzéseként elmondható, hogy a szervezeti identitás modellek által hangsúlyos tényezőinek tekintett vállalati filozófia, küldetés, kultúra és stratégia nélkülözhetetlen a szinergikus identitás kialakításához, és a köztük lévő egyensúly szükséges sikeres eredményhez. A vizsgált mintán a filozófia és a kultúra kapott kiemelt szerepet, az interjúk során pedig bebizonyosodott, hogy ezek súlyozása iparág-specifikus vonásokat hordoz. A változás fontos mérőszám a vállalkozások életében: vagy az előzetesen megcélzott profit és piaci részesedés elérése, vagy konkrét változások (tevékenységi kör bővítése, új célcsoport, új telephely, stb.) eredményezték a vállalkozás identitásának átgondolását, és a külső elemek helyett a belső értékekre való koncentrációt. A változás más szempontból is fontos: a cég folytonosan alakuló történetét, a folyamatos piaci reagálásokat (például új tevékenységi körökre vagy célcsoportokra koncentráció) be kell építeni a vállalkozás identitás menedzselésébe. A szinergiát el lehet veszíteni azzal, hogy a folyamatok vagy külső és belső környezet megváltozásához nem idomul a szervezet identitása.

A legfontosabb identitásra ható tényezőnek a mélyinterjúk alapján a cégvezető tulajdonos bizonyult: az ő személyes motivációja, identitással és imázssal kapcsolatos attitűdje határozza meg leginkább a vállalati identitást a vizsgált mintában. Azok a cégvezetők, akik tisztán a profitért (vagy kényszervállalkozóként) alapították vállalkozásukat, kevésbé tartják fontosnak a vállalati identitást, vagy akár szimplán a hírnevet. A cégvezetők és alapítók másik csoportja saját személyes alapértékeit, filozófiáját viszi át a vállalkozásába (például sport és egészséges életmód fontossága, családbarát munkahely kialakítása, környezetvédelem), és ez a tevékenységi körtől függetlenül gazdagítja a vállalkozás identitását. Ezek a vonások alapértékké válnak az évek során, javíthatják a dolgozói lojalitást, stabil vállalati kultúrát teremtenek, és segítik az identitás piaci funkciójának beteljesítését is (például megkülönböztet a versenytársaktól vagy növeli a fogyasztói lojalitást). Esetükben az identitás kialakítása

tudatosabb és eredményesebb folyamat, valamint sokkal inkább hasonlít az elméleti modellekben leírt optimumra.

A kutatás során felmerültek a KKV szektoron belül a családi vállalkozásokra jellemző vállalati identitás menedzseléssel kapcsolatos sajátosságok. A családi tulajdonban lévő vállalkozások működésében a család céljai kiemelt szerepet kapnak: a vállalkozás stratégiája gyakran a család igényeire épül, az operatív irányításban kiemelt szerepet kap a családi háttér, a jövedelmezőség háttérbe szorulhat, a szervezeti struktúrát is befolyásolhatja. A kutatás ezen szakaszában csak a mélyinterjúk során volt lehetőség a családiság tényezőt vizsgálni, mivel a kutatási kérdések eredetileg nem tértek ki a családi vállalkozások sajátosságainak vizsgálatára, az interjúk száma azonban nem elegendő következtetések levonására.

A kutatás feltárta a CI háttérét a vállalkozás életében, ez azonban kevés az általánosítható, szektorális jellegű sajátosságok igazolására. A módszertan korlátja, hogy nem ad magyarázatot az egyedi esetekre és az eltérések okaira.

6.3 A 2. kutatási szakasz: szervezeti audit

A kutatássorozat korábbi fázisaiban (Almási, 2014, 2017) felmerült, hogy eltérés van az objektív és a szubjektív vállalati siker értékelése között (Kahneman, 2011, Kádi, 2016), és az egzakt adatok alapján sikertelenebb vállalkozások vezetői jóval nagyobb arányban értékelik felül saját sikerességüket. A veszteségkerülő magatartás, a kockázatvállalási hajlandóság, a saját kompetencia szubjektív percepciója (Kahneman – Tversky, 1998, Prahalad – Hamel, 1990) szintén torzító hatásúak. Ezért a bemutatott kutatás az észlelt siker fogalmával dolgozik, és a vállalati sikeresség definícióját kiterjeszti az észlelésekre és várakozásokra. Ennek érdekében olyan, a vállalati teljesítményre befolyással bíró területeket vizsgál, mint a vállalkozás jellemző folyamatainak egyéni percepciója, a változások menedzselésének sikeressége, általános pozicionálás más piaci szereplőkhöz mérten, valamint az információáramlás és döntési folyamatok hatékonysága. Ez a megközelítés összhangban van a viselkedés gazdaságtan elméleteivel és illeszkedik hazai szervezetpszichológiai és a puha tényezőket analizáló versenyképesség kutatások módszertanához is (Faragó, 2008, Chikán – Czakó, 2008).

6.3.1 A kutatás és az elemzés módszertana

A módszertan kialakításánál alapvető szempont volt a szándék, hogy a korábbi versenyképesség és vállalati identitás kutatásoknál is gyakori vezetői interjúk helyett a

szervezetet is vizsgálja. Véleményem szerint a teljes szervezetre vonatkozó kérdéseknél torzító hatása van az egyetlen (leggyakrabban vezető beosztású) személy megkérdezésének. Feltételezem, hogy a vezető/tulajdonos és a szervezet közötti GAP-ek mértéke korrelál a vállalkozás sikerességével. A másik alapvető feltevés, hogy a vállalkozás sikerességét nem adja vissza egyértelműen a cég pénzügyi mérlege és objektív adatai.

A szervezeti audit a következő vezetői és munkavállalói vizsgálatokat tartalmazta:

- Strukturált mélyinterjú
- Alexander vállalati kultúra kérdőív
- Idődimenzió koordináta (mérőföldkövek beazonosítása).

A vezetői és munkavállalói interjú és kérdőív a vállalat működésére fókuszált, és olyan témákat, területeket érintett, mint a vállalat működésén alapuló észlelt siker (a változásmenedzsmenten, folyamatok jellemzésén, fejlődés/fejlesztésen, várakozásokon és piaci pozicionáláson keresztül), a vállalati identitás tényezőinek megfigyelhető jellemzők (alapértékek, imázs, vállalati kultúra, kiemelten a stratégia), valamint a vezető és a szervezet közötti kapcsolat leírására alkalmas tényezők (csoport, vezetés, együttműködés, információáramlás, döntési folyamatok). A vállalati kultúra méréséhez az Alexander kérdőív (Hunyadi – Székely, 2003) használtam, mivel rövid terjedelme ellenére kompakt módon lefedi a vállalati kultúra minden fontos területét, és a csoportdinamika mérése mellett tartalmaz a sikerességre (jövedelmezőség + költséghatékonyság, tréning + fejlesztés, innovációs készség + kreativitás faktorok) és a vállalati identitásra (szervezeti + személyes büszkeség) és a vezetőre (vezetés + szupervízió) vonatkozó tényezőket is. Így a kapott eredmények minden lényeges témában összeegyeztethetők a kutatási kérdésekkel.

A mérőföldkö interjú a pszichológiai kutatásokban elterjedt élettörténet interjú (Bodor, 2013) módszertana alapján kimondottan ehhez a szervezeti audithoz dolgoztam ki. A „storytelling” módszertant a vállalati folyamatok dinamikus értékelésére is használták (Boje, 1991a, 1991b, 1999). Az érvényesség és megbízhatóság érdekében az interakciók minimalizálva voltak, és minden interjúalany ugyanazt a rövid instrukciót kapta meg a feladat kezdetén (Szokolszky, 2003). Segédeszközként egy koordináta rendszer szolgált, amelynek x tengelye az időt, míg y tengelye a megemlézt és megjelölt élmények és események pozitív-negatív értékelését jelentette. Az interjúalanyok így szabadon felidézhatték a számukra kiemelt fontosságú történéseket a vállalattal kapcsolatban, és megismerhetővé vált személyes motivációjuk, érintettségük. Mivel a szervezeti audit egy adott pillanatban elemzi a szervezetet és egy statikus státusz értékelést ad, az időbeliség beépítése és a szervezet folyamatában történő vizsgálata így megoldható volt. A koordináta-rendszer technikával pedig lehetővé vált a

szubjektív tényezők objektív értékelése és a megkérdezettektől nyert információk összevetése. Minden interjúról hangfelvétel és jegyzet készült.

6.3.2 Minta

A kutatás kvalitatív szakaszába ágazattól, tevékenységi körtől és cégmérettől függetlenül kerültek be hazai kis- és közepes vállalkozások. Az egyetlen kiválasztási szempont a már korábban is ismertetett szűrőfeltétel volt: a hazai tulajdonú KKV-t a saját döntési hatáskörrel rendelkező tulajdonosa vezesse operatív szinten. A megkérdezett vállalkozások kiválasztása véletlen módszerrel történt, de tekintettel a kvalitatív eljárásra a minta elemszáma kicsi, és a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Tizenhárom vállalkozást választottam ki véletlenszerűen, a cégektől összesen 17 vezető és 37 munkavállaló vett részt a kutatásban. A vállalkozások egy része családi vállalkozás, illetve több vállalkozásnak volt több tulajdonosa (akár aktív tagként, akár csendestársként, üzleti befektetőként). A vállalkozások között volt termelő és szolgáltató cég egyaránt, egy vagy több telephellyel működő, és a szervezeti struktúra is változatos volt. A kutatás feltáró jellegéből adódóan nem volt cél az általánosíthatóság, a megismert összefüggések egy későbbi kvantitatív nagymintás vizsgálat megalapozását szolgálják. A minta így vállaltan heterogén volt, azonban ez megfelelt a kutatási szakasz céljának: a rendelkezésre álló adatok alapján vizsgálni a kis- és közepes vállalatok identitását, sikerességét, valamint a vezető és a szervezet közötti réseket. A mintába így a következő vállalatok kerültek be:

3. Táblázat: A kutatásban részt vevő vállalkozások

Sorszám	Tevékenységi kör	Vezetői interjúk	Dolgozói interjúk
1	Arculat és PR tanácsadás	2	7
2	Szépségipari szolgáltatás	1	3
3	Élelmiszergyártás	1	4
4	Nyomdaipari szolgáltatás	1	4
5	Szerszám- és gépgyártás	1	3
6	Szórakoztatóelektronika	1	1
7	Ruházati termékek gyártása	2	3
8	Kozmetikumok gyártása	1	3
9	IT szolgáltatás	2	4
10	Élelmiszergyártás	1	-
11	Ipari alpinizmus	2	2
12	Gyógyhatású készítmények gyártása és forgalmazása	1	-
13	Kertészet - lakberendezés	1	3

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási célból és a módszertanból adódóan a vezető(k) megkérdezése mellett a szervezetet alkotó munkatársakat is bevontam a kutatásba. Ezért, valamint az információk érzékenysége miatt szükséges volt a vállalatok anonimitásának biztosítása. A munkatársak kiválasztásánál lényeges kritérium volt, hogy ne egyetlen csoportból, szakterületről érkezzenek, hanem a szervezet minél szélesebb spektrumát tegyék vizsgálhatóvá. Így elkerülhetővé vált, hogy a szervezeti kultúra helyett csoportkultúrát értékeljen a kutatás, illetve a vezető és a szervezet közötti rések elemzése sem azonos kapcsolati háttér alapján történt. Két vállalatnál nem készültek interjúk a munkatársakkal, ennek okait az eredmények értékelésénél részletesen kifejtem. Az elemzést nem torzította a két vállalat, mivel a kapott válaszok, információk csak azon a tényezőknél lettek felhasználva, ahol a szervezet nem érintett (vállalati identitás szinergiája és siker, míg a vezető – szervezet közötti gap analízis értelemszerűen kimaradt ebben a két esetben).

6.3.3 A mélyinterjúk eredményei

A kutatási kérdésekhez kialakított mélyinterjú forgatókönyv (Mellékletben) feltérképezte a vállalkozás és a szervezet kulcsterületeit. Az egyes résztémák köré kérdéscsoportokat gyűjtöttem, a beszélgetés azonban félig-struktúrált volt: az interjúalany dönthetett arról, mit milyen arányban részletez, és szabadon beszélhetett szorosan nem a kérdéshez tartozó témákról is. A forgatókönyv a témák ellenőrzését segítette, hogy az összehasonlíthatóság, kiértékelés miatt minden résztéma felmerüljön. Voltak alul- vagy túltárgyalt témák az egyes interjúalanyok esetében, azonban nem maradhatott ki egyetlen résztéma sem az alapkérdések közül.

Mérföldkövek, alapértékek, kultúra: Ez a kérdéskör azzal foglalkozott, hogy mi jelenti a vállalkozás legfontosabb értékét a vezető, illetve az alkalmazottak szerint a vevők, üzleti partnerek, a saját szervezet és a környezet számára. E mellett lényeges volt, hogy milyen eseményeket emelnek ki a megkérdezettek a vállalkozás múltjából, melyek a véleményük szerint meghatározó történések, amelyek alakították a cég életútját. A vállalkozás fontos mérföldkövei, alapértékei a vezetők számára nagyobb időtávlatot fognak át és erősen jövőfókuszúak, hiszen érintettségük, eltérő tulajdonosi motivációjuk miatt más szempontból gondolnak a cégükre. Rendszeresen szerepeltek pénzügyi – likviditási problémák és hullámvölgyek, krízisek, tulajdonosváltással kapcsolatos problémák a felsorolt mérföldkövek között, és jellemzően ez volt az egyik motiváló tényező abban, hogy stratégiai gondolkodásra és vezetésre térjenek át, vagy tudatosan foglalkozzanak a szervezeti kérdésekkel.

„Korábban rengeteget fejlesztettünk a gyártáson, egyre több embert foglalkoztattunk és többet is termeltünk. De nem tudtunk eleget eladni, márpedig látszott, hogy ez előbb-utóbb, remélhetőleg utóbb, problémát fog okozni. Többet akartunk foglalkozni a riportokkal, de a marketingesünk, pénzügyesünk sem értett hozzá ilyen szinten, és nekem sem volt ilyen képzettségem.” (Interjúalany, vezető, 3/a)

A megemlített értékek: tradíció, értékmentés, minőség, a cégnév, mint márka, profi szakember gárda, felhalmozott tudás. Sokan említettek a munkavállalókkal összefüggő értékeket a tudásukon kívül, mint például lojális, összetartó csapat (*„nálunk szinte mindenki több, mint tíz éve itt dolgozik”*), stabil vállalati kultúra, ahol mindenki tudja, mi a fontos (*„ez egy bejáratott szervezet, fél szavakból értjük egymást és mindenki tudja, mi a dolga”*).

Amennyiben egy cégnél több vezető dolgozik, gyakran más alapvető értékeket és filozófiát említettek meg. Például egy PR-marketing-reklámtervezéssel foglalkozó vállalkozásnál a szakmai vezető (Interjúalany 1/A) szerint a legfontosabb érték *„az ügyfél elvárásain túlmutató igényesség”*, míg a menedzser vezető a szaktudás mellett a kapcsolati tőkét emelte ki (Interjúalany 1/B). Az ügyfélközpontúság és a minőség, maximalizmus gyakran megemlítésre került: *„igyekszünk pont azt a kicsi pluszt adni a partnernek, amitől Ő jobb lesz”, „úgy szeretünk üzletet kötni, hogy a vevő elégedett legyen és újra minket bízson meg”, „törekszünk a külföldi példák adoptálására, tudatosan így építkezünk, hogy jobbak legyünk”, „fontos, hogy mindenki nyertes legyen a végén”, „szerintem én jobban érzem magam, ha sikerül megoldanunk egy ügyfél problémáját, mint Ő maga”.*

Elsősorban a családi vállalkozások esetében említettek a munkavállalókkal összefüggő értékeket a tudásukon kívül, mint például lojális, összetartó csapat (*„nálunk szinte mindenki több, mint tíz éve itt dolgozik”, Interjúalany 3/c*), stabil vállalati kultúra, ahol mindenki tudja, mi a fontos (*„ez egy bejáratott szervezet, fél szavakból értjük egymást és mindenki tudja, mi a dolga” Interjúalany 4/b*).

A munkatársak számára a vállalati érték inkább a szervezetet jellemzi: ez egy stabil cég, jó itt dolgozni, jó a csapat vagy a hangulat, és a lojalitás gazdasági aspektusai is fellelhetők a válaszokban: *„a mi ágazatunkat nagyon megviselte a válság, itt viszont ezt meg sem érezzük. Nyugodtabban dolgozom itt, minthogy máshol azért aggódik, mikor megy csődbe a cég” (Interjúalany 4/d).*

A vállalati kultúra alapvető része a közös történetek készlete. Az egyik vállalatnál minden megkérdezett munkavállaló megemlített az összetartozás, együttműködés témájában egy évekkorábbi esetet. Az egyik dolgozó súlyos betegsége miatt hosszú időszakra kiesett a munkavégzésből, felépülése nem volt biztos. A vállalat nem hirdette meg a pozícióját,

visszavárták, a vezető pedig jelentős összeggel támogatta az orvosi kezelését. A munkavállaló gyógyulása után visszatért a céghez, és alkalmazkodtak megváltozott munkaképességeihez. Az eset évekkal később olyan munkavállalók lojalitására is hatással volt, akik az adott esemény idejében nem dolgoztak a vállalatnál. A vezető nem tudott arról, hogy ennek a történetnek ilyen súlya van:

„Nem gondoltam, volna, hogy ez ilyen fontos. Nézd, az az ember több, mint tíz éve itt dolgozott, már akkor is, amikor még kis cég voltunk. Túlórázott, amikor az kellett, megtanult új dolgokat, amikor arra volt szükség. Mennyibe került ez nekem? X Ft? És mennyit hozott az, hogy az első évektől odatette magát? Megtehettem, támogattam. Azt nem mondom, hogy mindig, mindenkivel megtenném ugyanezt, de akkor nem gondolkodtam ilyeneken.” (Interjúalany, 4/a)

A negatív történetek is beindítanak egy spirált, és az önként átadott történetek, értékrend, kultúra nehezebben változtatható meg.

„A válság után komoly leépítések kezdődtek, rá voltunk kényszerülve. Két évvel később már megint növekedtünk, sok régi munkatársat megkerestünk, visszavettünk. És még mindig az megy napi szinten, hogy a mi számunkra (vezetők) ők csak egy sor az excelben.” (Interjúalany, 5/a)

A változásokat ezért egyéni szinten is vizsgáltam, például mit tenne a cég megváltozott élethelyzet (például gyermekvállalás, tartós betegség, stb.) esetén: a szervezet támogatja a munkavállalókat és közösen keresnek a megváltozott feltételekhez alkalmazkodó megoldást, új munkakört, vagy nincs stratégiája a cégnek ilyen esetekre és nincs más lehetőség, mint megválni egymástól. A leggyakoribb megjegyzés a munkavállalók részéről itt az volt, hogy attól függ, kiről van szó. Az egyik cégnél egy alkalmazott megjegyezte, hogy *„csak akkor támogatják az alkalmazottat, ha szükség van a munkájára. A szakmaiság a legfontosabb, meg hogy régóta itt dolgozzon.”* (Interjúalany 7/b).

Stratégia, vízió: A stratégia, vízió témakörrel a tulajdonosi célokat, általános jövőképet és stratégiát, az operatív szintű éves üzleti terveket és ezek ismertségét vizsgáltam a szervezeten belül. Az értékelésnél erőteljes különbségek mutatkoztak a vezetők és a beosztottak között. A távolság elsősorban információs aszimmetriát jelentett, a szervezet tagjai keveset tudtak a vállalkozás jövőképéről. A munkavállalók véleménye alapján az informáltság függött a pozíciótól, a vezetési stílustól, családi vállalkozások esetén a rokonságtól (pozíciótól független belső informális hálózat).

„Jellemző, hogy I. mindent hamarabb tud meg, de hát végül is ő R. (ügyvezető) apja...” (Interjúalany, 11/b)

„Régen arról volt szó, ha befejezem az iskolát, több tapasztalatom lesz és hozom a számokat az eladásokban, nagyobb feladatokat is kapok. Erre idehozzák a lányukat, kinevezik értékesítési vezetőnek, és titkárnősködhettek neki. Úgy csinál, mintha mindent ő talált volna ki, fogalma sincs az egésztől, eddig nem is érdekelte a cég.” (Interjúalany, munkavállaló, 7/e)

Több tulajdonos esetén lehetnek a vezetők között is rések, eltérések mutatkozhatnak meg abban, ki hogyan képzei a vállalat jövőjét, milyen szervezetet akar építeni, milyen konkrét céljai vannak.

„Évekig egyedül csináltam, B. csak csendestárs volt. Amikor a gyerek versenyezni kezdett, cipelni kellett, több szabadidőt akartam, jól jött, hogy B. is beszállna a munkába. Nem egyeztettük le, ki mit csináljon, jóban voltunk, úgy voltunk ezzel, majd menni fog. Nincsenek viták, de azért nem mindenben így képzeltem. Kicsit kiszorultam az egészből.” (Interjúalany, vezető, 9/a)

Más vezetők egyértelműen előnyét érzik a vezetői feladatok személyhez kötését, mivel a képességeik alapján felosztották azokat a területeket, amelyekhez értenek. Közös, rendszeresen egyeztetett céljaik miatt pedig a munkaterhelésük is optimális a munkamegosztásuk: *„Nekem kreatív munkám van, nem szeretem, ha kizökkenetek egy jó gondolatmenetből, úgyhogy ilyenkor nagyon örülök, hogy K. beszél velük (ügyfelekkel) és őt hívják.”* (Interjúalany, vezető, 1/b)

A megkérdezett dolgozók közül csak kevesen (6 fő) nyilatkoztak úgy, hogy mindenki számára világosak a célok és akár pozíciókra lebontva ismerik ezeket az információkat. A bizalom sokat javított ezen: egy munkavállaló ki is mondta, hogy ő ugyan nem ismeri pontosan a vállalati célokat, de biztos benne, hogy a vezető átgondolta, tudja és az alapján cselekszik (Interjúalany 3/d). Ezzel szemben a vezetők úgy értékelték, hogy konkrét célokat fogalmaznak meg konzisztens módon és ezek a szervezet számára is ismertek. Egyetlen vezető fejezte ki az eltérő attitűdjét a témával kapcsolatban, miszerint: *„már miért osztanám meg a terveimet az alkalmazottakkal? Nekik az a dolguk, hogy dolgozzanak, én úgyis mindig megmondom nekik, épp mit csináljanak.”* (Interjúalany 12/A). A megkérdezett többi tulajdonos véleménye ettől gyökeresen eltér: *„a saját érdekem, hogy megosszam velük ezeket a dolgokat. Hogyan érhetnék el a célokat, ha nem is ismerik?”* (Interjúalany 2/A).

Identitás, image: Az identitás, image témakörök értékelése során látszott, hogy azok a munkavállalók, akik a céggel azonosították inkább magukat, rendszeresen kiemelték az egységes értékrendszert, amit mindenki ismer és elfogad. A cég neve, mint márka (vagy egyben örökség) is fontos, és a lehetőségek figyelembevételével igyekeztek tudatosan, hitelesen

felépíteni a vállalati márkát, imázst. „Már a cégnév is úgy lett kitalálva, hogy kifejezze, mit gondolunk magunkról” (Interjúalany 1/A). „A szüleim a családnevünket adták a cégnek, ami felelősség, hiszen ez nem egy olyan név, amit el lehet hagyni, el lehet bújni, ha valami rosszul sül el.” (Interjúalany 8/A). A megkeresett cégek közül öt használja a saját családnevét, mint a vállalkozás a termékek márkanéve, és ez eleve magasabb szintre emeli a hitelességgel kapcsolatos attitűdjüket. A kutatás pilot szakaszában egy IT vállalkozás állt külső kényszerből fontos névváltoztatás előtt, és az az ügyvezető részletesen átlátta, hogy ez sokkal több tényezőre kihat, mint egy egyszerű bélyegzőcsere. A kutatás akkori szakaszának módszertana azonban eltért a szervezeti audittól, így más szempontok alapján nem használható fel az akkori eredmény.

Az identitás és imázs kapcsolatára jó példának bizonyult az egyik megkeresett vállalat. Termékeik megítélése a vevők és a viszonteladók körében is pozitívnak tekinthető, a cég külső reputációja magas. A vezető büszke volt a cégére és a termékeikre, szívesen és sokat beszélt a vállalkozásáról, jövőjéről és múltjáról. Az alkalmazottak szintén csak pozitívan nyilatkoztak az outputról, azonban a szervezettel kapcsolatos véleményük messze az átlag alatt volt. Nem tartották jónak általánosságban a hangulatot, a szervezetben gyakorinak tartották a rivalizálást, véleményük szerint nincs igazi csapat, nem egységes a munkamegosztás. Az egyik irodai alkalmazottjuk jegyezte meg: „Gyerekkorom óta használom a cég termékeit, már a főiskoláról is ide jelentkeztem gyakornoki munkára, és utána nagyon örültem, amikor az egyetem után pont volt egy meghirdetett állásuk és felvettek. Mindenki irigyl, amiért itt dolgozhatok, nekem is ez volt az álmom. De tulajdonképpen nem is értem, miért maradtam itt... Most azt hiszem, ki kell mondanom, hogy ez egy rossz munkahely. Viszont mégis elmondhatom, hogy én is rálátok kicsit arra, ahogy készülnek az új termékek, amikre végül is nagyon büszke vagyok...” (Interjúalany 8/b).

Az output, a termékek és szolgáltatások külső megítélése és imázsa, a vállalat hírneve más alkalmazottaknál is fontos szempont volt:

„Megkérdeztem otthon, mi jut először eszükbe a „termékről”. Mindenkiene ugyanaz ugrott be, mert már 30 éve is azt csináltuk, beleégett az emberek fejébe. Közben van egy rakás fejlesztésünk, új márkák, csak nem kötik hozzánk. Ezért jöttem ide, hogy ezen változtassak.” (Interjúalany, 3/c)

A vállalati identitás fontos eleme a szervezet, az ott dolgozók elkötelezettsége, hozzáállása. Így fontos volt értékelni, mivel azonosítják magukat inkább a munkavállalók: a céggel és outputjával, vagy a saját szakmai identitásuk erősebb. A tudásbázisú vállalkozásoknál a saját szakmai végzettségük dominált: „engem nem az határoz meg, hogy X cégnél dolgozom,

hanem hogy fejlesztő vagyok. És akkor is az leszek, amikor már rég másik cégnél dolgozom majd” (Interjúalany 9/d).

„Nézd, én projekt manager vagyok, tehát szükségem van sikeres projektekre. Ha ezek (vezetők) nem tudják kitalálni, mit akarnak, el fogok menni, mert csak a saját szakmai hírnevemet kockáztatom.” (Interjúalany, 9/e)

Csoport, vezetés, együttműködés: A kutatás rámutatott, hogy már a szervezeti keretek meghatározása sem egységes és egyértelmű, és nem nyilvánul meg klasszikus értelemben vett munkaszerződésben. Ennek van ágazati háttere is, mivel a kreatív szakemberek, IT fejlesztők gyakran alvállalkozói jogviszonyban dolgoznak az adott vállalatnál, miközben teljesen egyenrangú tagjai a szervezetnek jogviszonyuktól függetlenül.

A kutatás alapján sem a vezetők, sem a megkérdezett dolgozók nem a tényleges jogviszony alapján határozzák meg a szervezetet, ami felveti, hogy például a KKV versenyképesség kutatásokban mennyire helytálló és torzító tényező, amikor az alkalmazottak számára kérdeznek rá. Ezt az ismeretet a későbbi kvantitatív szakaszba építettem be, ahol kimondottan nem a jogviszony alapú alkalmazottakat kellett a válaszadóknak a szervezet tagjaiba számolni, hanem minden olyan munkatársat, akit a kérdőívet kitöltő szervezeti tagnak érez munkamegosztásuk, szervezeti struktúrájuk alapján. A szervezet kereteinek nem csak a bővítése jelent torzító tényezőt: előfordult, hogy a vezető éppen ellenkező irányban, redukálta a szervezet létszámát. Egy számos alkalmazottat foglalkoztató vállalatvezető így nyilatkozott:

„Higgye el, teljesen felesleges megkérdezni itt bárkit rajtunk (családtagokon) kívül. Dobozol vagy kiszállítja a terméket, felveszi a rendeléseket, számláz... ez semmi, a termékfejlesztés a lényeg, azt a munkát mi végezzük.” (Interjúalany, 12/a)

A másik vállalatnál, ahol nem készültek interjúk a munkatársakkal, a vezető racionálisan értékelte ennek okát: *„Ez csak az erőforrás optimalizálásról szól. Nekem arra van szükségem, hogy amit kitalálok, azt valaki segítsen megvalósítani, mert nekem nincs mindenre időm vagy nem értek például a grafikai tervezéshez, design-hoz, logisztikához. Korábban ez nem így volt és megszakadtam, de egy coach segített rendbe hozni az egészet.” (Interjúalany, 10)*

A vezető itt tudatosan, stabil jövőképpel és célrendszerrel én-márkát épít, és úgy gondolja, a rugalmasságát veszítené el egy hagyományos szervezettel. Alkalmazottakkal nem tudna új piaci réseket kiszolgálni, változó intenzitású időszakokat vállalni, hiszen a szervezet költséget, kötöttséget is jelent. A minőségbiztosítást is garantáltabbnak látja alvállalkozókkal megoldani, így a vertikális integráció sem motiválja. A termékei előállítását bérnyújtásban végzi egy alvállalkozója, és a vezető szerint ez teszi lehetővé a minőség biztosítását.

„Veszek egy gyártósort, milliókba kerül. Mi van, ha két év múlva már nem megy, mit csinálok akkor? Rúgjak ki mindenkit, csődöljek be? Most a (termék) megy, de egyre többször hívnak szakértőnek. Simán lehet, hogy két év múlva kevesebb terméket adok el, és a tanácsadásból, rendezvényekből élek meg. Nekem nem az a koncepcióm, hogy mi a termék vagy mit csinálok. Én magamat adom el, a saját tudásomat, tök mindegy, hogy az most egy (termék)-ben van ott, vagy segítek valakinek a tapasztalatommal. Nekem magamra kell figyelnem, ezt akarom felépíteni. Hogy ha meghallják a nevemet, tudják, mit kapnak érte cserébe, akár a (terméket) veszik meg, akár a csapatépítésre hívnak el.” (Interjúalany, 10)

A vezetés meghatározhatja a kultúra mentén is a szervezeti kereteket. A 6. vállalat tulajdonosa úgy érzi, a kollégái vele egyenrangúak, mert a tervező mérnök nélkül nem létezne a termék, a vállalat sem. A vezető szerint csak finanszírozási kérdés, hogy Ő a tulajdonosa a vállalkozásnak, a kollégái pedig alkalmazottak, hiszen közösen hozzák létre a produktumot, és a feladatokban, döntésekben nincs különbség közöttük. Később ugyan üzleti befektető is beszállt a cégbe, majd a létszám is bővült, de alapvetően egy alkotó közösségként tekintenek magukra.

A vezető saját szerepfelfogása szintén kialakít a munkavégzésre, feladatok kiosztására, delegálásra, információáramlásra és döntési sémákra vonatkozó kultúrát. Sikernek élhetik megg azt is, ha nélkülözhetetlenek a vállalat működésében, de azt is, ha önálló szervezetet alakítottak ki és nélkülük is jól működik a cég: *„Elnézést, most éppen (kolléga) keres... Hiába dolgozik itt évek óta, persze, mindent tud, de azért megkérdezik. Az a biztos, amit én látok, nélkülem ez nem megy.” (Interjúalany, 13/a).*

Egy másik cégvezető az interjú végén pont az ellenkezőjét jegyezte meg: *„Láthatod, egyszer sem csörgött a mobilom, pedig bekapcsolva hagytam... Nekem az nem menne, hogy belerokkanjak, ekkora céget már nem is lehetne egyedül vinni. Ki lettek nevelve a kollégák, tudják a partnerek is, hogy hozzájuk fordulhatnak. Semmi előnyük nem származna, ha engem keresnének, I. vagy E. többet tud a megbízásukról, mint én. Nekem nem ez a dolgom.” (Interjúalany, 4/a)*

Több cégvezető esetén a vezetés megítélése sem egységes a munkavállalók részéről. A több tulajdonos/vezető együttes vezetése nem feltétlenül jelent a döntéshozásban, a jövőkép meghatározásában is egyenlőséget. Gyakori, hogy egy domináns vezető mellett az elsődleges vezető valójában menedzseri feladatokat delegál a társvezetőknek. Négy vállalkozásnál baráti alapon vagy korábbi üzleti / munkakapcsolat alapján szerveződött a vezetői kör. Esetükben a munkamegosztás közöttük elsősorban kompetencia-alapú, gyakran mindenkinek megvan a saját szakterületéhez, képességeihez kapcsolódó pozíciója. Ez viszont azt eredményezi, hogy a

vezető magatartása, viselkedése, munkamódszere és az ezzel együtt járó kultúra gyökeresen eltérő lehet. Ezért jellemző töréspont a vizsgálat során az volt, hogy a megkérdezett dolgozók melyik vezető tulajdonos csoportjába tartoztak és napi szinten kinek a stílusával találkoztak.

„Ha két éve válaszoltam volna ezekre a kérdésekre, teljesen más válaszok születtek volna... mintha nem is ugyanaz a cég lenne. G. (az első vezető) nagyon rendes, humánus, B. (második vezető) viszont hangulatember, rombol. Tudom, hogy jobban megy a cég, amióta itt van, egy csomó mindent rendbe rakott, de azóta gyomorgörccsel jövök be dolgozni, hogy épp milyen kedve van, összeveszett-e a feleségével otthon, szervízben van-e a kocsija, mert ez mind lecsapódik rajtam. G.-nél (első vezető) ebből semmit nem éreztem, jó volt a hangulat, tudtam a munkámra figyelni.” (Interjúalany, 9/c)

„Én tényleg jóban voltam G.-vel (első vezető), de amióta B. (második cégvezető) átvette a koordinálást, sokkal átláthatóbb lett az egész. B. nem akar mindenkivel jóban lenni, azt akarja, hogy működjenek a dolgok. Hisztisebb, pofátlanabb, nem hagyja, hogy az ügyfelek irányítsanak mindent, utánajár a pénznek, kihajítja a dokumentációt meg a határidőket. Hát ez nem mindenkinek tetszik, néhány sales-es is vágta a pofákat, de tény, hogy hatékony.” (Interjúalany, 9/d)

A cégvezetők az egyént tartották fontosabbnak, a dolgozók szerint azonban inkább a pozíciók, feladatok határozzák meg a vezető számára őket. A munkavállalók többsége számára a vezetési stílus adottság a szervezetben, nem tudják azt alakítani, nincs realitása a visszacsatolásnak (ez egybevág az ösztönösre adott negatív értékekkel), és ez független attól, hogy egyébként a vezetőt jónak vagy rossznak ítélik meg. A vezetővel való elégedettséggel tökéletesen megfér, hogy erre nincs hatása a szervezetnek. Az egyik vezető őszintén bevallotta, hogy Ő autokrata, de szerinte *„ez nem baj, mert az a lényeg, hogy tudom ezt magamról és következetes tudok lenni. Mivel lenne jobb az, ha eljátszanám, hogy mindenki véleménye fontos, aztán egyedül döntenék mégis? Így legalább mindenki tudja, mire számíthat és ez alapján dolgozunk.”* (Interjúalany 4/a). Ugyanezen cégnél az egyik megkérdezett alkalmazott mondta, hogy ugyan a vezető autokratikus, de a folyamatok demokratikusak.

„És ez teljesen jól van így. Végül is P. (a vezető) felelőssége az egész cég, több, mint 100 ember munkahelye függ egy döntéstől, természetes, hogy Ő vállalja a végső felelősséget a nagy döntésekért. Cserébe nem szól bele abba, hogyan rendezzük be az irodákat, milyen asztalt veszünk, hogyan osztom be az időmet. Szóval nekem ez így kényelmes, és a legtöbben azt gondoljuk, hogy ez egy korrekt megoldás.” (Interjúalany 4/c).

Egy másik cég vezetője is azt vallotta: *„persze, adottság a stílusom, de ez jó, én ebben hiszek, így érzem jól magam.”* (Interjúalany 13/A). A percepció itt újra felmerül: az

alkalmazottaknak a disszonanciával van problémájuk. Az egyértelmű, hiteles, következetes, nyílt viselkedés sokkal többet számít az alkalmazottak számára.

Az együttműködés egyrészt kultúrafüggő, csoportonként is változhat, másrészt a vezetési rendszer is meghatározza, hogyan oszlik meg az információ az egyes részlegek között, mennyit tudnak a különböző csoportok egymás munkájáról.

„Más az érdeke az irodának és a termelésnek.” (Interjúalany, 7/c)

„Mi itt hajtuk az új lehetőségeket, ők viszont nem szeretik a változást, mert nekik az többletmunka. Nekünk is az, csak előtte és azt ők nem látják”. (Interjúalany, 12/a)

Két vállalkozásnál adtak a szervezeten belül ellentétes értékeket a válaszadók, ami jelezte, hogy a szervezeten belül nem egységes az identitás tényezők megítélése. Ezt az interjú során azzal indokoltak, hogy rivalizálás van az egyes csoportok között, vagy *„nem mindegy, ki a vezető”* (Interjúalany, 7/c).

Folyamatok: A folyamatok a mélyinterjú során nem lettek pontosan definiálva, mivel különböző részlegek munkatársait kérdeztem meg, így eltérő folyamatokra változó mértékben látnak rá. A definíció keretként határoztam meg, és azt kértem, olyan folyamatokra gondoljon a megkérdezett, aminek a megítéléséhez kellő információ áll rendelkezésére. Az adott folyamatot nevesítette a válaszadó, és egy alkalmazott vagy vezető több folyamatot is értékelhetett. Vizsgáltam, mennyire megismételhetők a folyamatok, tudják-e, mitől működik jól, dokumentáltak-e a folyamatok, hiba esetén mi történik, illetve hogyan fejlesztik a folyamataikat, és kik a felelősek a menedzselésükért. Ugyanígy fontos volt, hogy a munkavállalók feladatai mennyire egzaktak, rendelkezik-e az adott folyamat végzéséhez szükséges tudással, megkapja-e a kellő támogatást, információt, ami szükséges az adott folyamat végzéséhez.

A legtöbb vezető (14 fő) szerint a folyamatok módja, a „hogyan” a fontosabb, míg a dolgozók többsége úgy látja, elsősorban az eredmények alapján ítélik meg akár a cég működését, akár az ő teljesítményüket. A feladatkiosztás módját, a hatáskörök egyértelműségét, az ellenőrzést, a hibákra való reagálást is vizsgáltam. Jellemzően a standardizált folyamatokkal működő vállalkozások mérik könnyebben a teljesítményt, így a hibázást is. A gyártásban, értékesítésben könnyebb egzaktt adatokkal mérni mind a teljesítményt, mind a hibázást. Ennek ellenére az egyik gyártóvállalat vezetője így nyilatkozott a minőségbiztosítási rendszer bevezetése után bekövetkező negatív szervezeti kultúráról:

„Előtte mindig megbeszéltük, ha valaki hibázott, mert így tudtuk megoldani a problémákat. Onnantól viszont már a műszakban látták, ha valaki gyengébben teljesített, netán

hibázott, és elkezdtek eltusolni a hibákat, vagy eleve gyengébben teljesíteni, hiszen már úgyszincs meg a bónusz. Hagytam az egészet a fenébe, mert többet rontottunk, mint korábban, úgyhogy visszacsináltuk az eredeti, csoportvezető által kontrollált munkavégzést. Visszaállt a bizalom és az a vicc, hogy jobban teljesítünk így.” (Interjúalany, 4/a)

A folyamatoknak tehát van egy vezető által is elismert kultúrafüggő és alakító hatása is. A hibák kezelése nem feltétlenül egységes, az egzakt adatok ellenére a vezetői viselkedés meghatározó: *„Hát az attól függ, ki hibázik.”* (Interjúalany, 7/d)

A folyamatok fejlesztése szintén fontos forrása lehet a vállalati sikernek, ezért a kutatásban a folyamatok hibái, hiányosságai és ezek menedzselése mellett arra is kitértem, hogy mikor, miért fejlesztenek egy folyamatot, ellenőrzik-e a folyamatok működését, felülbírálják-e tervezett időközönként, meghatározott szintek elérésekor, vagy alapvetően a reklamációk és hibák motiválják a folyamatok fejlesztését. A vállalkozások nagy része hiba esetén korrigál, de emellett gyakran változatlanul hagyja a folyamatot. *„Nálunk minden ügyfél, mind eset más, ráadásul jól ismerjük őket, tudjuk, hogy ki milyen. Itt nem lehet egységes folyamatokról beszélni, így értelmese vizsgálni, mit hogyan csinálunk.”* (Interjúalany, 11/a)

Törésvonal volt, hogy milyen okokat fogalmaznak meg: több cégnél a vezetők és a dolgozók egymást hibáztatták. Más cégeknél a problémák ellenére megértőek egymással az ellenkező érdekű csoportok a szervezeten belül, és volt olyan vezető is, aki bevallotta, hogy nem tudja, mennyi többletmunkával járt a változás véghezvitele a cégénél. A gyártásban dolgozók jellemzően a legnegatívabban ítélték meg a változásokat és a szükséges többletráfordítást.

A változások menedzselése: A változások menedzselése számos tényezőn keresztül indikátora lehet a vállalkozás sikerességének (például célok egyértelmű meghatározása és erőforrások hozzárendelése, kapacitástervezés, szervezeti kultúra pozitív vagy negatív hatása, szervezeti ellenállás, vezetési és szervezési képességek, csoporton belüli és csoportok közötti együttműködés). A változás menedzselésének képessége nélkülözhetetlen a környezeti kihívásokra való gyors és hatékony reagálásban, a rugalmasság feltétele a folyamatok átszervezésének, a tudásátadás és új tudás megszerzése is gyakran változásokhoz (új technológia bevezetéséhez, trendkövetéshez, innovációhoz) kötődik.

A vezetők általában optimistábban ítélték meg a változásokat, míg az alkalmazottak szerint ez jelentős többletráfordítást (jellemzően túlóra, stressz) jelentett számukra. A tulajdonosok számára inkább az időbeli elhúzóadás jelentett problémát, ha a változás nem hozta az elvárt eredményeket, illetve anyagi többletráfordítást igényelt. A dolgozók a tervezés

pontatlanságát, az alapos felkészülést, gyakran az egyeztetés hiányát hozták fel a vezetőség és a döntéshozók rovására, míg a tulajdonosok szerint a szervezet nem tartja fontosnak a célokat, „nem képesek látni, hogy ez az ő érdekük is” (Interjúalany 5/A). Más cégeknél a problémák ellenére megértőek egymással az ellenkező érdekű csoportok a szervezeten belül. A gyártásban dolgozók jellemzően a legnegatívabban ítélték meg a változásokat és a szükséges többletráfordítást.

A vezetők a pénzügyi többletráfordításra és a határidők csúszására voltak érzékenyebbek, a munkavállalók a túlórára. Ennek ellenére nem az információhiányra, tervezés hiányosságaira, vezetői kompetenciákra panaszkodtak, nem a tényleges többletmunka miatt voltak elégedetlenek. Eltérően ítélték meg a vezetők és a munkavállalók az egyes változások során elért eredményeket is. Ennek hátterében szintén információs aszimmetria lehet: ha a munkavállaló nem ismeri egy változás, például folyamat átalakítás, új feladatszervezés vagy beruházás okait, az ezzel kapcsolatos elvárásokat, kevésbé tudja a változás eredményét is pozitívan, de legalább objektíven megítélni.

„Amikor megtudtam, hogy megint át kell költöztetni a gépsort, mert újat vesznek és annak csak itt van helye, kiborultam. Muszáj ezt évente kétszer? Rengeteg meló... Az a szerencse, hogy O. (vezető) biztos tudja, mit akar, különben már nem csinálnám.” (Interjúalany, 3/d)

Az információáramlás mindkét irányban hatott a dolgozói lojalításra: az is számít, ha a vezető visszacsatol, megosztja az információkat és kommunikálja a szervezet felé a döntéseket, és az is, ha a változások előtt a munkavállalók véleményét is megkérdezi, így információt is gyűjt és teret ad az alulról érkező javaslatoknak. Az információáramlás a vezetői rendszerben, illetve a döntések során a munkavállalók megkérdezése, bevonása kapcsolatban volt a vállalati kultúrával, a dolgozói lojalitással, és pótolta olyan hiányosságokat más identitás vagy sikertényezők esetében, ahol gyengébbnek mutatkozott a vállalat. Ezzel biztosította a szinergia eléréséhez szükséges egyensúlyt, ami a KVI versenyképesség kutatásban is fontosnak bizonyult.

Fejlődés, fejlesztés: A fejlődés, fejlesztés vállalkozáson belüli lehetőségeit ellentmondásosan ítélték meg a dolgozók és a vezetők. Az eredmények alapján a legtöbb cégnél (11 vállalkozásnál) nem volt kidolgozott program a szervezet tagjainak fejlesztésére, pedig ez egyrészt erőforrás igényt jelent (költség és munkaidő ráfordítást), másrészt a vállalati bevételekben is megmutatkozik a dolgozók többlettudása. A bizalom és a lojalitás is sokat számít: „én már minden voltam ennél a cégnél, futárként kezdtem, dolgoztam a csomagoláson

is, de már 4 éve a gyártáson vezetek egy kisebb csoportot. Fogalmam sincs, mit fogok csinálni 10 év múlva, de biztosan itt fogom csinálni” (Interjúalany 4/c).

A megkérdezett alkalmazottak többsége, 31 fő úgy összegezte a munkahelye fejlesztési lehetőségeit, hogy kérés esetén a cég profiljába vágó kompetenciák fejlesztését támogatják a vezetők, de elsősorban az alkalmazotton múlik, hogy képzést találjon és meggyőzze ennek szükségességéről, előnyeiről a főnökét. A megkérdezett vezetők nagy része szerint (9 cég esetében) az alkalmazottak motivációja rendkívül alacsony a továbbképzésre. A fejlesztések gyakran a dolgozók igénye alapján merülnek fel, ad hoc módon ők jelzik, ha úgy érzik, hasznos lenne a munkavégzésükhöz valamilyen többlettudás. A vezetők részéről két esetben felmerült a félelem, hogy a dolgozó a náluk megszerzett tudást végül a konkurenciánál hasznosítja, és ezzel indokolták, hogy nem akarják a továbbképzéseket finanszírozni.

A fejlődés témakörben a vezetők értékelték saját és alkalmazottaik tudását és felkészültségét, és a munkavállalók is megítélték egymás, illetve vezetőik kompetenciáit. Azoknál a vállalatoknál, ahol a szervezeten belül törésvonalak mutatkoztak, és az egyes csoportok eltérően értékelték a vállalati identitást és sikert, nagyobb arányban volt jellemző a vezető és a szervezet közötti véleményeltérés, rés, valamint az identitás tényezők közül a kultúra is alulértékelt volt. A csoportok keveset tudtak egymás munkájáról, a hibákat egymásra hárították, konfliktusokat nehezen oldottak meg és egyes ellentétek továbbadott történeteken, mintázon keresztül a vállalati kultúra részévé váltak.

A tudást nem csak egyéni, hanem szervezeti szinten is értékelték a megkérdezettek:

Munkavállaló véleménye: *„Semmiiben sem vagyunk extrák, egyszerűen nem tűnünk ki a mezőnyből. Ha olyan nagyon jók lennénk, már sokkal nagyobb lenne a cég, de mi átlagosak vagyunk”.* (Interjúalany, 9/d)

Vezető véleménye ugyanazon vállalatnál: *„Egyszerűen sosem volt kiemelkedő munkatársunk. Mindenki jó, de nincs olyan fejlesztőnk, akivel olyan igazán nagyot lehetne alkotni.”* (Interjúalany, 9/b)

A munkavállalók a vezetői képességek esetén nem a magasabb szintű szakmai tudást várták el, hanem olyan vezetői készségeket, amelyek a vállalat sikereinek biztosításához, a szervezet optimális működéséhez szükségesek. Ez nem csak a tudásintenzív IT munkakörökben, hanem más ágazatban is jellemző volt:

„Nekem az az elejétől tetszett, hogy J. (vezető) mindenkivel jobban tudja a (tevékenységet). De neki nem csak ez a dolga. Aztán itt kínlódtunk és próbáltuk meg magunk beosztani a nyári szabadságolást, hogy mindig legyen valaki bent. Ez szerintem az ő dolga lenne.” (Interjúalany, 2/b)

A fejlesztés, fejlődés egyben vezetési stílus, személyiségfüggő is:

„Kimondottan szeretek nálam okosabb embereket magam köré gyűjteni. Ebből a szempontból szerencsés, hogy én vezetem a céget, és nem a férjem. Ő akkor érzi jól magát, ha Ő lehet a legjobb egy csapatban. Én akkor, ha tanulhatok másoktól. Szerintem nem tartana itt a cég, ha nem vonzottuk volna be a tehetséges munkatársakat vagy ha nem képeztük volna őket, hogy még jobbak legyenek. Igen, nálam is jobbak. De én ennek őszintén örülök.” (Interjúalany, 3/a)

A vállalatok nagy részénél nincs képzési terv. Amennyiben saját alkalmazott könyvelőjük, munkavédelmi szakemberük van, az ő kötelező képzésük szerepel a képzési budget-ben. Az IT vállalkozás (9. vállalat) esetében részletes, egyénre bontott terv van, mivel a különböző licence-k, üzleti szolgáltatások és stratégiai partnerségek miatt a működésük feltétele, hogy a munkatársak a feltételek alapján rögzített továbbképzéseket elvégezzék és a jogosultságot megszerezzék a rendszerek működtetésére, támogatására, fejlesztésére.

A szépségipari szolgáltató cégnél (2. vállalat) szintén a kiemelt stratégiai partner elvárásai miatt van tervszerűen beiktatva a továbbképzés. A képzések leginkább a munkavégzéshez szorosan kapcsolódó képességek fejlesztésre irányulnak, nem jellemző például a kiegészítő képességek (nyelvtudás, vezetői engedély, stb.) fejlesztése. A nyomdaipari szolgáltató vállalat (4. vállalat) esetében léteznek a rendszeres szakmai fejlesztéseken kívül egyéb tréningek, akár egyéni fejlesztések is.

„Nekem volt egy hullámvölgyem, nem éreztem jól magam, az is felmerült, hogy felmondok, pedig amúgy szerettem itt dolgozni, csak az akkori feladat nem tetszett már... És hát ez látszott is rajtam. Erre P. (vezető) fizetett mellém egy coach-ot. Nemhogy elváltunk, hanem még új munkakört kaptam. Egy egész csoport vezetését rám bízta, nekem ez óriási bizalom.” (Interjúalany, 4/c)

A vezetői szándék tehát fontos, a fejlődést támogató attitűdje akkor is érvényesül, ha egyébként nincs a vállalatnak részletes fejlesztési terve, kompetenciatérképe:

„Kétszer jöttem vissza GYES-ről az irodába, és én maradtam volna asszisztens, később bérszámfejtő. O. (a vezető) nyaggatott, hogy legyen már egy diplomám, és ha ő nem nyaggat, nem végzem el a főiskolát, mert nem is néztem ki magamból, hogy meg tudom csinálni két kisgyerek mellett. Úgy lettem gazdasági vezető, hogy szinte nem is akartam. De ez mindegy is, mert az a lényeg, hogy O.-val (a vezetővel) dolgozhatom.” (Interjúalany, 3/b)

A szervezeti audit mélyinterjú szakasza megerősített abban, hogy a különböző szervezeti tagok megkérdezése részletesebb képet ad nem csak a puha, de a kemény

sikeresség/versenyképesség tényezők vizsgálatában is. Az eredmények alapján látszott, mely területek hangsúlyosabbak a vezetők és a szervezeti tagok számára, illetve hol jelennek meg leginkább eltérő megközelítések. A későbbi kutatási szakaszokban ezek a tapasztalatok meghatározták az egyes kérdéscsoportok súlyozását, a kérdésfeltevés szókincsét, módját.

Szervezeti kultúra - Alexander kérdőív

Az Alexander vállalati kultúra kérdőív a következő területeken mutatta meg az egyes szervezeteknél a kultúra jellegét, erősségét:

Szervezet/személyes büszkeség: vizsgálta, hogyan fogadja a megkérdezett beosztott, ha kritizálják a munkahelyét, a munkájával és munkahelyével való általános elégedettségét, a motiváltságát és lojalitását. A vizsgált mintán a szervezeti/személyes büszkeség átlagosan közepes értékeket kapott, viszonylag kis szórás volt tapasztalható. Két vállalkozásnál adtak szinte teljes mértékben azonos válaszokat a megkérdezettek.

Teljesítmény/kitűnőség: a kérdéskör azt vizsgálta, milyen egyéni és szervezeti teljesítményelvárások jellemzők a vállalkozásnál. A vizsgált mintán és az egyes cégeken belül is nagy volt a szórás a kapott értékekben. Két cég esetében teljesen ellentétesen ítélték meg ezt a tényezőt a különböző részlegen dolgozók (elsősorban a termelés/adminisztráció törésvonal mentén különültek el a vélemények). Jellemzően azoknál a cégeknél volt alacsonyabb érték, ahol a munkavállalók egyéni saját kompetenciája rendkívül fontos a vállalkozás sikeressége szempontjából, így az individualizmus és az ebből adódó opportunizmus erőteljesebben jelentkezett más kérdéseknél is. Ezeknél a cégeknél a megkérdezett dolgozók sokkal inkább értékelték úgy, hogy a saját tudásukat a cég eredményességében kulcsfontosságú.

Csoportmunka/kommunikáció: az itt szereplő kérdések a munkavégzéshez kapcsolódó, a cég működését segítő interakciókat és ezek minőségét mérték. Két vállalkozásnál adtak a szervezeten belül ellentétes értékeket a válaszadók, ennek hátterét az interjúk feltárták (rivalizálás, más stílusú vezető). A kategória tartalmazott az együttműködésre vonatkozó állításokat is, illetve mérte az egyéni / csoportos / szervezeti szintek különbözőségét is.

Ügyfélkapcsolatok: a kategória állításai nem a vállalkozás vevőinek fontosságát mérték, hanem hogy mennyire fontos a kiszolgálás minősége a munkavállalók számára. A legtöbb cég esetében ez kimagaslóan magas értéket kapott. Figyelembe véve, hogy ezt a kérdőívet nem a vezetők, hanem a különböző részlegeken dolgozó beosztottak töltötték ki, elmondható, hogy a vizsgált cégek esetében az ügyfélközpontúság stabilan beépült a vállalati kultúrába. Feltételezhető, hogy a tulajdonosok ezt hangsúlyozzák leginkább az alapítástól kezdve, és ezt adják át leghamarabb az újonnan belépőknek is a szervezetben. ez az érték

annyira alaptényezővé vált, hogy a dolgozók egyrészt magukévá tették azt, azonosulni tudnak vele ellenőrzés nélkül is és maguktól átadják a fontosságát az új kollégának is.

Innovációs készség/kreativitás: ez a tényező megmutatja, hogyan születnek új ötletek a szervezetben, milyen a támogatottsága, mi a sorsa az alulról jövő ötleteknek, mennyire jellemző a jobbító szándék a szervezet egészére. Az arculati tervezéssel foglalkozó vállalatnál magasabb értéket kapott ez a tényező, de különbség mutatkozik a kreatív tervezésben dolgozók és a többi munkatárs válaszai között. Egységesen magas értéket adtak a tényezőre a szépségiparban dolgozó vállalat munkatársai, ahol a kreativitás alapvető szükséglete a munkavégzésnek. Az IT fejlesztőknél szintén fontos volt az innovációs készség és kreativitás, amit a saját munkájuk minőségének alapvető részeként jellemeztek az interjúk során. Ez jelzi, hogy léteznek innovációra hajlamosabb munkakörök, és ehhez mind a szervezet, mind az egyén illeszkedik. A kozmetikai termékeket gyártó vállalatnál a családi tradíciót határozták meg, mint olyan alap értékrendet, ami szinte előírás, hogy mindig a legújabb, leghatékonyabb termékeket fejlesszék ki. A többi megkérdezett cég számára a kreativitás vagy nem érték, vagy a vállalati kultúra sajátosságai miatt az ötletek nem jutnak el a döntéshozókig,. Gyakran működik gátló tényezőként az öncenzúra, az „úgysem érdemes” hozzáállás.

Jövedelmezőség/költséghatékonyság: a kérdéskör feltérképezte, hogyan viszonyulnak a munkavállalók a vállalkozás működési költségeihez, mennyire érzik motiválnak magukat a költségek racionalizálásában, a hatékony működés megteremtésében. A kapott értékek kiugróan alacsonyak voltak minden megkérdezett vállalkozásnál. Egyrészt az egyes cégeknél is ez a tényező kapta a legalacsonyabb értéket, tehát minden másnál kevésbé volt fontos a jövedelmezőség a munkavállalók számára, másrészt az összes vizsgált cég egyértelműen és egységesen alacsonyan értékelte a költséghatékonyság fontosságát. Ez a tényező adta a legegységesebb válaszokat is: a legalacsonyabb mértékű volt a szórás a dolgozók véleményében, az összes megkérdezett véleménye közel azonos volt.

Vezetés/szupervízió: az ide tartozó kérdések értékelték a vezetővel való közvetlen kapcsolatot, a vezető hatását a munkavégzésre és a támogatottság érzését. A cégek közötti szórás magas volt a válaszokat tekintve, és az egyes vállalatokon belül is gyakran adtak ellentétes válaszokat a megkérdezettek. A magas érték jellemzően korrelált az ügyfélkapcsolatok tényezőre adott magasabb értékekkel, így elmondható, hogy ahol a vezetéssel való kapcsolatot pozitívnak értékelik, az ügyfélkapcsolatokra is fokozottabban figyelnek a dolgozók. A vezetők számára eredendően fontosabb az ügyfélkapcsolatok szintje és az ügyfelek kiszolgálásának minősége. Ennek az értékrendnek az átadását, szervezeten belüli támogatottságát tudja megteremteni a hatékony vezetési rendszer. Az IT cég és az arculati

tervezéssel foglalkozó vállalatnál a dolgozók sokkal inkább támaszkodnak a saját kompetenciáikra, mint a vezető támogatására, így a vezető szerepe inkább koordinációs, mint szupervíziós.

Kollegiális/munkatársi kapcsolatok: ez a tényező értékeli a szervezeten belüli informális viszonyokat, a munkakörtől és feladatoktól független munkatársi kapcsolatokat. Az IT cégnél és az arculattervező vállalkozásnál ez az érték szintén alacsony volt: a legtöbb alkalmazott saját projecteken dolgozik, az önállóság és az egyéni felelősségvállalás foka rendkívül magas. A munkatársak gyakran nem együtt, egy helyen dolgoznak, számos projekt az ügyfélnél kihelyezve zajlik, ezért viszonylag kevés a közös feladatuk, így kapcsolatuk is a saját munkatársaikkal. A másik törésvonal a különböző telephelyekkel rendelkező és a gyártással foglalkozó cégeknél figyelhető meg. Náluk a vállalaton belüli fragmentáltság miatt fizikailag is elkülönült csoportok alkotják a szervezetet. A többi tényezővel összehasonlítva a kollegális kapcsolatok a legtöbb cégnél alacsonyabb értéket kaptak, jelentőségük elenyésző volt.

Tréning/fejlesztés/továbbképzés: ez a kérdéskör kitért a munkavállalók önfejlesztéssel kapcsolatos attitűdjére és vizsgálta a vállalkozásnál elérhető lehetőségeket egyaránt. A megkérdezett vállalkozások dolgozói egységesen fontosnak tartják a továbbképzést és a fejlődési lehetőségeket, és a vezetők számára is fontos ez a tényező.

Őszinteség/nyíltság: a tényező megmutatja, mennyire lehet kritizálni a vezetést vagy a céget, döntéseket, mennyire nyílt a kommunikáció a problémák felvetése során a szervezetekben. A vezetés/szupervízió tényezőhöz hasonlóan kiugróan magas szórást hozott ez a kérdéskör. Mindössze egyetlen cégnél kapott kimagasló értéket, az arculat és PR tanácsadó vállalatnál volt annyira nyitott a légkör, hogy bármilyen problémát megbeszélhetőnek tartottak a megkérdezettek. A többi cég esetében az őszinteség kényes kérdés. A vizsgálat többi eleme (mélyinterjúk) megmutatták ennek okait. Néhány cégnél inkább érdektelenség állt a zártság hátterében, míg a többi vállalkozásnál valódi bizalomhiány eredményezte, hogy a problémák, kritikus vélemények nem jutottak el a vezetésig. A szervezeten belüli csoportok is eltérően viszonyultak az őszinteség témaköréhez. A válaszadók egy vállalkozáson belül is eltérő értékeket jelöltek be.

Az Alexander-kérdőív segítette a szervezeti kultúra egzakt értékek alapján történő értékelését. A mélyinterjú hasznos aspektusokat feltáró, de szerteágazó „véleményözönével” szemben itt azok a szempontok is értékelésre kerülhettek, amelyeket az interjúalanyok nem részleteztek, nem fejtettek ki eléggé, vagy a véleményük alapján nem volt egyértelmű a pozitív

vagy negatív érték. Természetesen a számossága miatt a kérdőívet nem statisztikai módszerrel elemeztem. Az alacsony számosságot ellensúlyozta, hogy konkrét értékekkel támogatta meg az interjúk során feltárt információkat (vagy éppen azok hiányosságait, kiegyensúlyozatlanságát).

Idődimenzió / mérföldkő koordináta elemzés

A vizsgálat része volt egy koordináta rendszer, melyen a megkérdezettek időrendben jelölték a számukra fontos mérföldköveket a vízszintes tengelyen, és a függőleges tengelyen jelölték ezek pozitív-negatív értékét. A vezetők számára a vállalatalapítás volt jellemzően az origo, egyetlen cégvezető nyilatkozott arról, hogy a vállalkozás alapítás előtt maga az ötlet volt az első mérföldkő számára. Az 1-2 fős cégből nagyobb szervezetté alakulás szintén fontos tényező volt a vállalkozók számára, ami nem jelentett tisztán sikerélményt:

„Előtte is növekedtünk, de fokozatosan. Aztán összejött a XXX üzlet és négy év alatt jócskán kinőttük magunkat, csak nem volt meg hozzá a HR tudásunk.”

„A válság miatt 40%-kal visszaesett a forgalmunk, 2009-ben a dolgozóink 1/3-át el kellett küldenünk. Hatalmas bizonytalanság lett a dolgozóknak, mi viszont nem tudtuk, hogyan kezeljük ezt. Szükség volt a bevált embereinkre a működéshez, úgyhogy külsős tanácsadóhoz fordultunk, aki segített kezelni ez a helyzetet.” (Interjúalany, 5/a)

A vállalkozás indításakor gyakran felmerül, hogy számos feladatot el kell látni a működéshez, növekedéshez, miközben még nincs fedezet saját alkalmazottra, aki ellátja ezt a feladatot, vagy később sem lenne rá szükség teljes munkaidőben. Ezért a tudás hiánya mellett a kapacitás menedzsment is indokolja, hogy külső szakértőt bízzanak meg olyan feladatok kiszervezhető elvégzésével, mint a saját weboldal tervezése és karbantartása, grafikai tervezés és design (logo, telephely, névjegyek, stb.), könyvelés, bérszámfejtés, stb. A megkérdezett cégek közül kevesen vesznek igénybe külsős cégeket. Egy cégnél rossz tapasztalatról számoltak be, a vezető szerint nem váltotta be a reményeket a megbízott szakember. Akik viszont a kezdetektől fontosnak tartották a hiányzó belső kompetenciák külső pótlását, igyekeztek hosszú távú, jó kapcsolatot ápolni külső tanácsadóikkal.

A generációváltás értelemszerűen fontos mérföldkő a legtöbb családi vállalkozás életében. A vizsgált mintán öt cégnél fordult ez elő, és a vezetők sikeresnek ítélték meg a váltást. Három cégnél párhuzamosan, közösen dolgozik együtt a két generáció, míg a másik két családi vállalkozásnál az alapító elhunyt vagy visszavonult a cég menedzsmentjéből, és teljes mértékben az új generáció irányítja a vállalkozást. Annak megítélésében mutatkoztak eltérések, hogyan látja a közös munkát vagy az átadást a vezetés, illetve a szervezet tagjai.

A mérföldkövek között általában a legtöbb vállalatnál volt egy olyan esemény (vezetőknél leginkább válsághelyzetként említve), amely a stratégiai szemléletű vállalatvezetés felé terelte a vezetőket: „Azt vettük észre, hogy lassan teljes kapacitással két multinak gyártunk be, kis haszonnal, kiszolgáltatva. Tudtuk, hogy ez nem fog hosszú távon működni, úgyhogy vettünk egy nagy levegőt, felmondtuk a szerződéseket és saját néven, saját márkával, saját üzlettel és bemutatóteremmel igényes ruhákat kezdtünk tervezni, készíteni. Előtte csak sodródtunk, de amint eldöntöttük, mit fogunk csinálni, egyből ráálltunk erre a pályára.” (Interjúalany, 7/a)

Ugyanez az esemény a munkatársak idődimenziójában is helyet kapott: „Amikor a multik bejöttek, a legtöbb konkurencia becsukta a boltot. X-ék (tulajdonosok) viszont nagyon jól kitalálták ezt a saját márkát. Azóta is néha égnek áll a hajam attól, amit kitalálnak, de bízom bennük, mert sorra bejöttek az ötleteik. És ez fontos nekem, nem hiszem, hogy más főnökben tudnék így bízni.” (Interjúalany, 7/b)

„Először fogalmunk sem volt, hogyan fogjuk ezt eladni, csak terveztünk meg csináltuk. Aztán az Á. barátnője, aki marketinges, szólt, hogy kellene egy terv, mert így nem fog működni. Bejött, de enélkül nem tartanánk itt.” (Interjúalany, 6/a)

„Éreztem, hogy több lehet ebben a cégben, régi magyar márka, mi meg csak vegetáltunk. Akkor eldöntöttem, hogy kézbe veszem az irányítást, és kezdek valamit ezzel a céggel. Hárman voltunk tulajdonosok, az lett a megoldás, hogy most én viszem az egészet. Kockázatos lépés volt, de ettől figyeltem oda arra, mit csinálok, hogy csinálom. Tétje lett.” (Interjúalany, 3/a).

Két cégvezetővel úgy készült interjú, hogy a szervezet tagjai nem vettek részt a kutatásban, mivel a vezetők szerint mögöttük nincs szervezet. Nem meglepő módon esetükben semmilyen szervezettel kapcsolatos mérföldkő, például a növekedés szervezetet érintő HRM funkcióját sem említették. Számukra a világgazdasági vagy ágazati válságok elsősorban bevételkiesést okoztak, tisztították a termékportfóliót, illetve a beszállítók, vevők is cserélődtek ilyen időszakokban. „Tudatosabbá váltak a folyamataink, jobban átgondoltuk, mit hogyan kellene csinálni. Előtte nem terveztünk nagyon előre, a visszaesés után muszáj volt előre gondolkodni.” (Interjúalany, 12/a)

Ennél a két vállalatnál történt a legtöbb teljes profilváltás, új termék bevezetése és új piacok felé nyitás. A vezetők meg is fogalmazták ennek okát: nem volt korlát a szervezet, nem volt szempont a leépítés elkerülése. A saját ötlet felmerülésénél szervezeti gátló tényezők nem akadályozták az innovációt, megújulást.

„Évekig jól ment a X termék, aztán hirtelen lecsengett, de teljesen. Akkor hirtelen adódott, hogy Y cégeknek gyártunk Z-t. Utána is előfordult, hogy váltanunk kellett, például megváltoztak az EU miatt az előírások, így meg nem érte meg folytatni a gyártást. Szerencsére mindig jött valami más.” (Interjúalany, 12)

„Egyszer voltak likviditási gondjaim, onnantól mindig nagyon figyeltem rá, hogy új dolgokat találjak ki, több lábon álljak. Én mindig csak a saját fizikai korlátomat éreztem, hogy mennyit bírok bevállalni 24 órában. Ha nem lenne ez a kapacitáshiány, már egész máshol tartanék. Ezért is fontos, hogy új szintre lépjek, jobban felépítsem a saját márkámat, hogy ugyanazért az időszületért sokkal magasabb árat kérhessek el. Most ezen dolgozom a coach-csal és az új marketingkommunikációmmal.” (Interjúalany, 10)

A munkavállalók számára a tipikus mérföldkő inkább az új pozíció, előléptetés, amit gyakran a bizalom jeleként értelmeznek a vezetés részéről. A kreativitást igénylő tevékenységet végző vállalatok esetében a munkavállalók saját egyéni céljaik teljesülésével kapcsolatos eseményeket is megjelöltek. A likviditási problémákat, gazdasági jellegű kríziseket a gazdasági lojalitás okán elsősorban opportunistán, bizonytalanságként megélve jellemezték. Számukra a cég hullámvölgye a munkahelyük elvesztésének kockázatát jelentette: *„Őszintén szólva itt vidéken nem nagyon van választék, szóval inkább megbecsülöm, hogy itt dolgozhatok és eszembe sem jut ugrálni.” (Interjúalany, 5/c)*

Azoknál a vállalatoknál volt jellemző, hogy az új termék bevezetést, piacbővítést is megemlétték (és nem csak azok a munkavállalók, akik például marketingesként érintve voltak a folyamatban, hanem más területeken dolgozók, például könyvelő is), ahol vagy az információáramlás volt pozitívan értékelt a vezető és a szervezet között, vagy a bizalom volt gyakran megemlítve, mint számos hiányosságot elfedő és ellenpontoszó tényező.

A szervezet növekedését szintén gyakran jelölték meg mérföldkőnek a dolgozók. Ennek pozitív vagy negatív megítélése függött attól, milyen következményekkel járt az új alkalmazottak felvétele, integrálása, hogyan változtak a munkakörök, pozíciók, milyen szervezeti kultúra alakult ki, ebben mennyire volt támogató a vezető.

„Nem akartam vezető lenni, pedig G- erre számított. Komolyan, csalódott, hogy nem vállaltam el, amikor bejött a cégnek és fejlesztőket kellett felvenni. De én már voltam korábban csoportvezető, tudtam, hogy utálok emberekkel szerencsétlenkedni, mert csak a fejlesztéstől veszi el az energiámat. Ez egy törés volt szerintem, külsős vezetőt kellett behozni, nem is működött, G. sem tudott bízni benne.” (Interjúalany, 9/d)

„Folyamatosan nő a cég, de általában olyan cégekkel olvadunk össze, akikkel már évek óta dolgozunk. Így észre sem veszem, hogy aki tegnap még beszállító volt, ma már kollégám. Ugyanott ül ő is, én is, csak a bércetlink is egyforma.” (Interjúalany, 4/d)

Az idődimenzió vizsgálatával bebizonyosodott, hogy különböző motivációjukból adódóan eltérő mérföldkövek jelennek meg a vezetők és a munkavállalók esetében. Az is látszott, hogy a vállalat története, az események normákként beépülhetnek a szervezeti kultúrába. A rítusok szerepe összeeseng a korábban már idézett humánetológiai és szociológiai kutatási eredményekkel.

6.3.4 A családi vállalkozás sajátosságai

A kutatás szervezeti audit szakaszában merült fel először, hogy a KKV szektoron belül külön kell vizsgálni a családi vállalkozásokat. Az eredmények alapján látszik, hogy az egyébként minden szervezetre jellemző informális csoportok kialakulását a családi vállalkozások esetében gyakran áthatják a rokoni kapcsolatok. Kérdés, milyen mértékben torzíja ez a jelenség a standard szervezeti diagnosztikai módszertanok eredményeit, és milyen szinten kell beemlíteni egy vállalati kultúra vizsgálatba a duális hálózathoz adódó konfliktusokat. A családi vállalkozások szerepproblémái és összetett kapcsolati hálójuk, viszonyrendszere torzíthatják a vállalati identitás felméréseket, és mindenképpen indokolt a kérdőíves vizsgálatok szórásvizsgálata, valamint a mélyinterjúk, fókuszcsoportok, kísérletek alkalmazása a kapcsolati háló dualitásának feltárására. A kérdőívek előnye (standardizáltság) egyben hátránya is: megakadályozza, hogy az adott szervezetre jellemző sajátosságokat tárja fel a vizsgálat, így kizárólagos alkalmazásuk nem megfelelő módszertan a vállalati kultúra mérésére (Schein, 2010). A környezeti tényezők, kiszámíthatatlan hatások vizsgálatához a megfigyelés és a strukturálatlan interjúk alkalmasabbak, mivel feltárható az adott vállalatra érvényes párhuzamos normarendszer, csoporthatások, konfliktusok.

A kutatási szakaszban résztvevő cégek közül hét számít családi vállalkozásnak saját bevallásuk alapján. Fontos módszertani szempontból, hogy a családíság jelleg nem lett definiálva, a vállalkozások maguk határozták meg, családi vállalkozásnak tartják-e magukat vagy nem. A tulajdonosi szerkezet feltárásánál látszott, hogy van-e más családtagnak tulajdona a vállalkozásban, de alapvetően nem volt rögzített definíciója, mi alapján minősül egy cég családi vállalkozásnak. Ez szándékos volt annak érdekében, hogy elmélettől függetlenül

látszódjon, maguk a cégek, vezetők és szervezeti tagok milyen sajátosságok miatt tartják magukat családi vállalkozásnak.

A megkérdezett hét családi vállalkozásból négy cégnél nincs valódi közös döntéshozatal, a családtagok tulajdonhányada inkább jelképes mértékű és sem a döntésekbe, sem a napi működésbe nem szólnak bele. Jellemző, hogy a szakirodalmi meghatározásokban szereplő közös családi tulajdonlás mennyire vegyes jelentőségű a vezetők körében: volt olyan KKV, ahol nem tartották magukat sem a vezető, sem a szervezeti tagok családi vállalkozásnak, miközben a házastárs tulajdonrésze alapján annak minősülnének. Azonban Ő a döntéshozatalban nem vesz részt, nem dolgozik a vállalkozásban, nincs pozíciója, feladata, nem jár be a cég irodájába, más karrierje van, ezért a szervezeti tagok és a vezető tulajdonos férj szerint is maximum jogi jelentősége van a közös tulajdonnak. Más vállalkozás esetén megtörtént a generációváltás a családi vállalkozásban, az első generáció jogi szempontból is kiszállt a cégből és átadta a tulajdonosi hányadát a második generációnak, nem vesz részt a napi feladatok koordinálásában. Ennek ellenére a most vezető pozícióban lévő tulajdonos és a megkérdezett szervezeti tagok mégis családi vállalkozásként tekintettek a cégre.

Különösen érdekes volt ez a hozzáállás egy olyan vállalkozás esetében, ahol az első generációs alapító tulajdonos évekkel korábban elhunyt. A szervezeti tagok, munkatársak meghatározó jövőképformálóként tekintettek az alapítóra: „*Még most is próbálok úgy dolgozni, mintha M. (alapító tulajdonos) itt volna... Pedig már évek óta nincs velünk. Már nyugdíjas volt, átadta a céget, de naponta vele egyeztettem mindent, nem tudott leállni... I-vel (új vezető) nincs sok kapcsolatom, ő már nem érti, mi hogyan működik. Sokáig a fejlesztésbe sem szólt bele, rám hagyta, neki is az volt a jó, ha működött minden.*” (Interjúalany, 8/c)

Hasonlóan nem az elméleti definíciók szerinti családíság alapján ítélték magukat családi vállalkozásnak olyan cégek, ahol ugyan dolgoztak családtagok a vállalkozásnál, azonban ez semmilyen tényleges tulajdonrészesedéssel nem járt együtt. Mégis, mind a megkérdezett alkalmazottak, mind a cégvezető tulajdonosok családi vállalkozásként tekintettek magukra. Ugyanez volt jellemző egy olyan vállalkozás esetében, ahol a vállalkozás operatív feladataiban, stratégia kialakításában, tulajdonosi szerkezetében nem részt vevő, viszont a cég alapítását pénzügyileg támogató szülő miatt tekintettek magukra családi vállalkozásként.

A családi vállalkozások gyakran több családtagot foglalkoztatnak nem csak döntéshozó pozícióban (a megkeresett cégek esetében volt raktáros édesapa, programozó és marketinges felnőtt gyermek, könyvelő házastárs, stb.). A szervezeti struktúrában megjelenik a családi vállalkozás jelleg, miközben a tulajdonosi szerkezet ezt nem tükrözi. A vezető- és generációváltás is okozhat eltéréseket a vállalati kultúrában, szervezeti struktúrában,

folyamatokban egyaránt, amelynek más lehet a vezetői-tulajdonosi, valamint a szervezeti megítélése. Volt olyan család vállalkozás, amelynél mind a szülők, mind a gyermekük sikeresnek ítélte meg a második generáció bevonását a cég életébe, miközben a megkérdezett szervezeti tagok véleménye ettől markánsan eltért.

A családi vállalkozások esetében a halmozott szerepproblémákból adódóan nagyobb az esély arra, hogy hatékonyságuk, ezáltal sikerességük nőjön vagy csökkenjen az érzelmi többlet miatt. Fontos azonban, hogy a negatív spirál nem jelent megváltoztathatatlan állapotot: az esettanulmányban szereplő vállalkozás tudatában volt korlátaival, és változtatni is tudott ezeken a meglévő keretein belül. Handy szerint *“a vállalkozások céljai ritkán egyértelműek. Néha egyszerűbb úgy tekinteni a profitot, mint egyéb vállalati célok eléréséhez szükséges tényezőt”* (Handy, 1986, 81.o.). Ilyen motívumok lehetnek a fennmaradás vagy a növekedés, belépés új piacokra, jó hírnév biztosítása, munkalehetőség biztosítása. Utóbbi családi vállalkozások esetében különösen fontos, hiszen recesszió esetén nem jelenthet reális opciót a létszámleépítés, ha a munkavállalók valójában családtagok, és ezzel a költségprobléma ugyanúgy “családon belül” marad.

Gyakran jelentenek kötöttséget a családi kötelékek, mivel nem lehet tisztán racionális elvek mentén fejleszteni a szervezetet. A vizsgált cég esetében nem merülhetett fel megoldási opcióként egyik tulajdonos távozása sem a cégtől, a szervezetnek a meglévő korlátok figyelembevételével kellett javítania hatékonyságát, tekintettel az érzelmi terheltségű interakciókra. Ez az érzelmi teher pedig módosíthatja a szervezetdiagnosztikai vizsgálat eredményeit.

A vállalati identitás elemzése során a szervezeti tényezők minél alaposabb feltárása és analízise szükséges a hipotézisek vizsgálatához, de a példának kiemelt vizsgálat eredményei alapján ez a torzítás kezelhető. A vizsgálatok szerint tekintettel kell lenni a családi vállalkozás sajátosságaira, így az érzelmek többletszerepére a szervezetben. A kutatás célja azonban nem teszi szükségessé teljesen különálló, családi vállalkozásokra alkalmazható módszertan kidolgozását: szükséges, de elégséges a családi vállalkozások jellemzőinek beemelése a szervezetdiagnosztikai módszertanba a kutatás folytatásakor.

6.3.5 A szervezeti audit kutatási szakasz eredményeinek összegzése

A kutatási szakasz eredményei alapján megállapítható, hogy a vezető és a szervezet közötti GAP létező jelenség és mértéke a megkérdezett vállalkozások körében együtt jár az észlelt siker megítélésével. A szervezet véleménye alapján a vállalati kultúrát, filozófiát (alapértékeket), jövőképet (=vállalati identitás belső tényezői) formálja legerősebben a vezető.

A kutatás igazolta, hogy az észlelt sikerrel mérhető egy vállalat sikeressége, és a percepciók miatt a működéssel összefüggő sikeresség fontosabb a szervezetnek, mint az objektív eredmény. A vezetők számára a cég sikeressége összetettebb annál, amit az eredménykimutatások számszerűen tartalmaznak. A tényleges, objektív bevételadatok azonban meghatározzák, milyen percepcióik vannak a működési tényezőkről. Megfelelő szintű profit esetén hajlamosak sikerebbnek ítélni a működésüket, mint a szervezet tagjai, és kevésbé motiváltak a hibák javításában, fejlesztésben. A munkavállalók válaszai alapján az informáltság és az információáramlás fontossága a szervezetben minden területen megmutatkozott, legyen szó válságkezelésről, folyamatok optimalizálásáról és működtetéséről, döntésekről vagy a célok egyértelműségéről. A percepció azonban mindig erőteljesen felmerült az információhiány dolgozói megítélésében. A munkavállalók elmondása szerint a bizalom megléte kompenzálja az alulinformáltságot. A vállalati kultúra, identitás, a vezető jövőképe és a siker összefüggéseit a kutatásba bevont 13 cégnél megvizsgálva elmondható, hogy esetükben a siker feltétele legalább az egyik tényező stabil megléte.

Az identitás szinergiája ebben a kutatási szakaszban nem kutatói megítélés alapján jött létre, hanem a dolgozók és a vezetők válaszai alapján. A vállalati kultúra egzakt értékelését az Alexander kérdőív segítette, amelyet jól kiegészített a kvalitatív jellegből adódó számos minőségi információ. A stratégia kiemelése indokoltnak tűnik az eredmények alapján: a szervezet számára az egzakt jövőkép, célok, konkrét stratégia egyfajta szervező erő, és más tényezők hiányosságait is pótolni tudja az egyértelmű célrendszer, amennyiben a szervezeti tagok informálva vannak róla. A legsikeresebb két vállalatot összehasonlítva a legkevésbé sikeres vállalatokkal elmondható, hogy a stratégia jelentősége, az identitás szinergiája és a vezető – szervezet közötti GAP tekintetében is a két végpontot alkották.

A kutatás során megerősítést nyert, hogy a családi vállalkozásokra jellemző egy sajátos mintázat vezetés, identitás terén, azonban a családíságot önmaguk határozzák meg, és nem feltétlenül fedi le a definíció a szakirodalmi meghatározást. A megkérdezett vezetők véleménye alapján számukra nincs jelentősége a jogi és gazdasági keretnek, a tényleges tulajdoni hányadnak, vagy a pozícióhoz tartozó névleges hatáskörnek. A családtagok részvétele bizonyult a legmarkánsabb családíság jegynek, függetlenül attól, melyik családtag milyen pozícióban dolgozik az adott vállalkozásban. A munkavállalók szintén akkor érzékelték a céget családi vállalkozásnak, ha a tulajdonos és minimum +1 családtag aktívan részt vett a cég életében, működésében, lényeges döntési folyamatokban. Ezzel igazolást nyert a mintán a családi vállalkozások duális hálózat jellege, viszont a minta számossága, a módszertan jellege miatt nem tekinthető bizonyított, általános érvényességű ténynek.

A családi vállalkozásokban érzelmileg terheltebbek az interakciók, vállalati identitás tényezők és a működés is, ami jelenthet előnyt és hátrányt egyaránt. Nem jelenthető ki az eredmények alapján, hogy a családi vállalkozásoknak erősebb a vállalati kultúrájuk vagy az alapértékeik egyértelműbbek, a stratégiájuk jobban körvonalazott. A vizsgált minta esetében a vezetőn múlik elsősorban ezeknek a tényezők kontrollja, és a családiság ezt segítheti, támogathatja, de önmagában a családi vállalkozás jelleg nem pótolja a vezetői szándékot, koordinációt. A kutatásnak nem célja feltárni a családi vállalkozások sajátosságait, azonban torzító hatásuk miatt kezelni kell specialitásaikat.

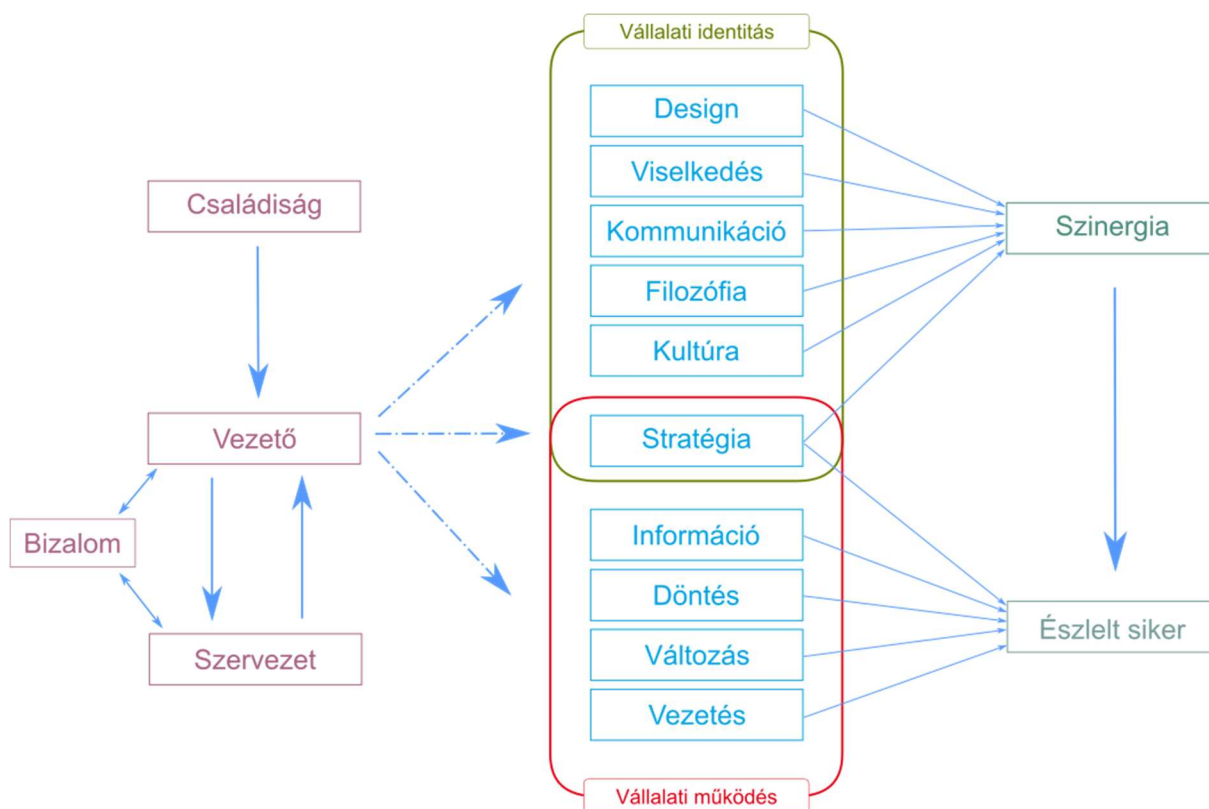
A családiság mellett a bizalom merült fel még kvázi torzító faktorként. Ez a mélyinterjúk során rendszeresen említett tényező volt, számos aránytalanságot, hibát és hiányosságot kompenzált. A szakirodalom szerint bizalom esetén nagyobb a kockázatvállalási hajlandóság, és leginkább az interakciókon keresztül megnyilvánuló szervezetközi relációja kutatott (Hámori, 2003, Hetesi – Vilmányi, 2009, Megyeri, 2012). A bizalomnak létezik egyfajta cselekvési hajlandósággént értelmezett felfogása az üzleti kapcsolatokban, illetve a hit- és meggyőződés, az a bizonyosság, hogy a másik fél nem él vissza az adott fél sebezhetőségével (Gelei, 2016), amely az altruizmus egyik lényeges origója (Rabin, 1993, Hámori, 1998). A bizalomnak van egy normákra és értékekre, etikai és morális keretrendszerre épülő értelmezése (Fukuyama, 1995), valamint egy hálózatelméleti megközelítése (Granovetter, 1985), amely a társas viselkedés integráltságát, a személyes kapcsolatokra épülő struktúrákat emeli ki. A bizalom eltérő kulturális, társadalmi megközelítését a nyelv, a szavak használata is jelzi (Wittgenstein, 1989) : az angol nyelvben nem ugyanazt a bizalmat jelenti a „trust” és a „confidence” szó, jelezve, hogy a bizalomnak mindig van egy az egyéneken túlmutató intézményi keretrendszere is. A bizalom gazdasági értelmezésében már van, ahol a bizalomra, mint erőforrásra, az irányítást támogató mechanizmusok kereteként tekintenek (Hámori, 1998), vagy akár stratégiai támogató eszközként a versenyképesség egyik fontos faktorának tartják (Uzzi, 1997).

A bizalom a szervezeten belüli aspektusát a kutatás leginkább a csoport – együttműködés viszonylatában is értelmezte. A bizalom a vállalati kultúrában és alapértékekben pozitívumként, valamint a stratégia, döntéshozatal, információáramlás során hiányosságokat, akár kompetencia- és tudáshiányt kompenzáló tényezőként jelent meg a kutatásban. A vezető és a szervezet közötti bizalom korrigálni tudta az információs aszimmetriát, és egyfajta pozitív spirálként megjelent a percepciók esetében.

A kutatás feltárta a vállalkozás észlelt sikere és az identitás tényezők közötti lehetséges kapcsolatokat, amelynek részletesebb vizsgálata szükséges nagyobb mintán, kvantitatív módszertan alkalmazásával.

A szervezeti audit kutatási szakasz a következő összefüggéseket, kapcsolatokat tárta fel:

4. Ábra: KKV szervezeti identitás - modell



Forrás: saját szerkesztés

A családiság tényező elsősorban a vezetőre van hatással, az Ő attitűdjét, és ezen keresztül a stratégiát, jövőképet, célokat, ezek formalizálását alakítja. A bizalom a vezető és a szervezet között alakíthat ki egy sajátos kapcsolatot. A vezető hatása a vállalati identitásra és a működésre itt nem jelenik meg önálló kutatási kérdésként: a szakirodalom és a korábbi empirikus kutatások eredményei alapján ezt bizonyított tényként kezelte a saját kutatás. A stratégia egyaránt tényezője a vállalati identitásnak és a működésnek, kettős szerepét külön kell vizsgálni. A működéssel összefüggő percepciók határozzák meg az észlelt siker mértékét, a vállalati identitás tényezőinek mennyiségi egyensúlya pedig a szinergiát, mely hatással van az észlelt sikerre. Ezen keresztül nyilvánul meg a vállalati identitás és a siker kapcsolata.

6.4 A 3. kutatási szakasz: szekunder adatelemzés - KKV versenyképesség

6.4.1 A kutatás és az elemzés módszertana

A vállalkozások egyéni kompetenciáit mérő Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) kutatás (Szerb, 2010) a számszerű sikerességműtatók (például számviteli eredmény, növekedés) mellett számos szubjektív sikertényezőt is vizsgál, például az egyéni jövőbeli várakozások alapján is értékeli a vállalkozás teljesítményét, folyamatait. Ezért az adatbázis alkalmas volt a saját szempontok szerinti kiértékelésre.

A szekunder adatbázis elemzése során saját szempontok alapján történt az adatbázis kiértékelése, fókuszálva a szervezetet érintő vezetői viselkedésre és attitűdre, a stratégiára, a vállalkozás versenyképességére és a vezető személyiségére. Az elemzési módszertan alapján a KVI kérdőív azon kérdéseit emeltem ki, amelyek egyértelműen megfeleltethetőek voltak a saját kutatási kérdéseknek. A beazonosítás és kiválasztás után a kérdéstípusok ellenőrzése következett az adatok szerkezetéhez illeszkedő statisztikai elemzés kiválasztása érdekében. A kérdéstípusok (eltérő fokú skálás vagy eldöntendő kérdések) diverzitása miatt leginkább keresztábla, néhány esetben korreláció elemzés volt biztonsággal elvégezhető, amely egyben megmagyarázza a saját elemzés korlátait és az eredmények általánosíthatóságának határait. Az egyszerű statisztikai módszertant ellensúlyozza azonban az adatbázis minősége, reprezentativitása, rétegzettség és számossága, mely jellemzőkben a KVI kutatás adatbázisa kiemelkedik a hazai KKV kutatások közül.

A KVI kutatás értéke a saját elemzés szempontjából, hogy számos olyan kérdést tartalmaz, amely a válaszadó saját értékelésére, és nem egzakt adatokra kíváncsi. Ez a szubjektív megközelítés azonban több szempontból is pontosabb képet ad a KKV-k helyzetéről. Egyrészt kutatómódszertani szempontból is fontos, mivel a kitöltési, válaszadási hajlandóságot rontaná egy túlzottan adatigényes, hosszadalmasan kitölthető kérdőív, miközben mérlegadatok központi adatbázisokból is lekérdezhetők. Másrészt sok kérdés arra kíváncsi, hogy másokhoz, tipikusan a versenytársakhoz képest és az ágazatban hogyan pozicionálja magát a vezető. Itt eleve korlátos a többi piaci szereplőre vonatkozó adatok elérhetősége, de többet is mond el a vezetőkről és a vállalkozások helyzetéről az a szubjektív észlelés, hogy hogyan látja a vezető a céget másokhoz képest. Lényeges, hogy a megkérdezett vezető számára milyen referenciapontok vannak, ezek hogyan befolyásolják a véleményét, és hosszú távon a vállalkozása versenyképességére is ható döntéseit. Az adatbázist a következő kutatási szempontok alapján elemeztem:

- a vállalkozás stratégiájának jellemzői,
- a vállalkozás irányításában aktívan részt vevő tulajdonosok száma,
- milyen értékek, versenyelőny jellemzi a vállalkozást a versenytársakhoz képest,
- a döntési folyamatok jellemzői,
- hogyan jelenik meg a szervezet a döntési folyamatokban (résztevőként, információforrásként),
- a vezető szerint milyen szervezeti problémák hátráltatják a vállalkozás sikerességét,
- a vezető saját kompetenciájának megítélése,
- vezetőre és munkavállalókra vonatkozó fejlesztési tervek, tények,
- a vállalkozás innovációs képességeinek megítélése.

A szempontok alapján a vállalkozások stratégiai irányát (nem követ semmilyen stratégiát, csökkenő-védekező, stabilitási vagy növekedő-védekező stratégiát követ) hasonlítottam össze a fenti szempontokkal mind önmagában, az adott vállalkozásra értelmezve, mind az ágazatban pozicionálva a céget, külső referenciapontként a versenytársakat viszonyítási pontként használva.

6.4.2 Minta

A KVI kutatás adatbázisát 2018-ban bocsátották rendelkezésre. Az átadott adatbázis összesen 1028 kis- és közepes vállalkozás válaszait tartalmazta. A kutatás során a vállalkozások versenyképességére fókuszáló kérdőívet töltötték ki a vállalkozások tulajdonosai, meghatározó tulajdonrészt birtokló vezetői, illetve kisebb arányban nem tulajdonos felsővezetői. Az adatbázisban szereplő adatok felvétele 2013. március-június között kezdődött meg, kezdetben az állomány 799 vállalkozás adatait tartalmazta. A következő években egyetemi kapcsolatok kiépítésével, hallgatók közvetítésével növelték az állományt. Az adattisztítást a 2012-es adatokra (KSH, 2014) építve végezték el az országos létszámkategória megoszlás, NUTS2 regionális besorolás és iparág alapján. A reprezentativitást súlyozással biztosították. Bár az adatbázis tartalmazott székhelyre, ágazatra, tevékenységi körre vonatkozó adatokat, ezek a saját kutatási kérdések során nem voltak releváns adatok, így az elemzés során ezeket nem használtam. Fontos szűrési feltétel volt azonban a tulajdonosok száma, illetve a tulajdonosok közül minimum egy fő aktív részvétele a vállalkozás irányításában. A saját értékelés során azokat a cégeket választottam ki, ahol a vállalkozás tulajdonosa aktívan részt vesz a cég napi szintű operatív irányításában és meghatározó szerepe van a jövőbeli célok meghatározásában.

Az eltérő kutatási célok, kérdések és hipotézisek, valamint az ezekhez maximálisan igazodó eredeti KVI kutatási módszertan miatt az adatok korlátozottan voltak alkalmasak a

saját kutatási kérdések vizsgálatára. Így a szekunder elemzés esetében egyszerű, elsősorban leíró statisztikai módszereket lehetett alkalmazni. Bár az adatbázis magas elemszáma lehetővé tette szofisztikált regresszió elemzéseket és klaszterezést is (ahogy azt az eredeti eredménykiértékelés során tették), a kérdéscsoportok saját szempontok alapján történő összevetése során módszertanilag helytelen lett volna ezek alkalmazása.

6.4.3 A szekunder elemzés eredményei

Stratégia: az 1028 vállalkozásból 836 cég válasza volt értékelhető a tulajdonosi részvételre vonatkozó szűrőfeltételek alapján. Közülük 110 vállalkozásnak bevallottan egyáltalán nincs semmilyen stratégiája. A válaszadó vállalkozások több, mint harmada (339 cég) stabilitásra törekedő stratégiát követett, alig 10%-uk csökkenő (8 cég) vagy védekező (64 cég), a maradék cégek növekedő (156 cég) vagy támadó (9) stratégiáról nyilatkoztak. A további kérdések válaszaiban jellemzően a stratégiai irányultságuk alapján alkottak a vállalkozások önálló, heterogén csoportokat.

Tulajdonosi szerkezet: egyszemélyi döntéshozatal (akár egy, akár több tényleges tulajdonos esetén) legnagyobb arányban a stratégiát nem követő vállalkozásoknál volt jellemző (76,3%), és közülük mindössze 3%-nál fordult elő a vezető pozícióban lévő munkatársakkal közös döntéshozatal, egyébként a szervezet csupán végrehajtja a döntéseket aktív beleszólás nélkül. A növekedő-támadó stratégiájú cégek harmadára jellemző a vezető pozíciójú kollégákkal történő kollektív döntéshozatal, és ahogy mozdul el a vállalkozás célrendszere a csökkenés irányába, úgy válik egyre meghatározóbbá a vezető egyszemélyes döntéshozatala. Több tulajdonos esetén jellemző még, hogy az egyikük meghatározó vezetőként irányítja a céget.

Információszerzés és értékelés: az információszerzési rutinokon keresztül vizsgáltam, hogyan viszonyul a vezető a szervezethez és a tudáshoz. A megfelelő kérdések értékelésével szűrtem, mennyire fontos a vezetőnek a szervezeten belül meglévő tudás és a munkavállalók véleménye, illetve mennyire racionálisan méri fel saját tudásának korlátait és vesz igénybe belső vagy külső információforrást ennek kiegészítésére, diverzifikációjára. Míg a vállalati pénzügyi kimutatások a leginkább használt információforrás a vezetők számára, a szervezet tagjaitól már kisebb arányban gyűjtenek információt a vállalkozás működéséről a vezetők. A pénzügyi kimutatásokat a stratégiát nem követő cégek is aktívan használják döntéseikhez (72%-uk), bár fontosnak már csak 45,96%-uk tartja az így nyert információt.

Jellemző, hogy a növekedést-támogatást preferáló vállalkozások használnak legszívesebben külső információforrást (statisztikák, elemzések, piackutatások, adatbányászat) is, és diverzifikáltabb, több lábon álló, de főleg mások szakértelmére is építő adatokat alkalmaznak a döntéseik során. Ez az eredmény egyébként összhangban van a nemzetközi kutatási eredményekkel is: a KKV szektorban mindenhol lényeges a bizalom a külső tanácsadók igénybevételéhez (Schizas – Jarvis – Daskalakis, 2012). A vezetők sztereotípiászerűen fontosnak ítélték meg a vevők elégedettségét, visszajelzéseit, véleményét, mégis ehhez képest jóval kevesebben használják fel az ügyfeleiktől nyert információt. A stratégiát nem követő cégek közül 27,2% nem foglalkozik ténylegesen a vevői visszajelzésekkel, inkább a beszállítókat tartják fontosabb információforrásnak. Ezzel szemben például a növekedő cégek 88%-a számára érdemben fontos a vevők véleménye, és csak ez után következnek a szállítói. Az egyéb érintettektől származó információkra szintén a növekedést célzó stratégiával egyenes arányban figyelnek a vállalkozások. A stratégiát nem követő cégeknek csupán 27%-a, míg a „támadók” közül már 64% figyel folyamatosan a környezete visszajelzéseire és tartja fontosnak a helyi közösségek véleményét.

A stabilitásra törekvő cégek több, mint harmada nem gyűjt információt munkatársaitól. A növekedő (80,6%) és támadó (86,6%) stratégiájú vállalkozások kimagasló arányban vonják be a szervezet tagjait a döntéshozatalba, és ők ítélik leginkább elengedhetetlenül fontosnak is a munkatársak véleményét. A stratégiát nem követő cégek esetében 20%-ban tartanak váratlan esetekben közös megbeszéléseket, rendszeresített egyeztetések pedig csak 15%-ukra jellemző. Ezzel szemben a növekedő és támadó vállalkozások kb. fele alkalmazza az értekezleteket, megbeszéléseket információmegosztásra. Korábbi saját kutatásban (Almási, 2017) felmerült, hogy a vezető egyértelműnek vél olyan folyamatokat, feladatokat, információmegosztást, amely a szervezeti tagok számára nem világos. A „minek, úgyis mindenki tudja” vezetői attitűd a KVI kutatásban is együtt jár a stratégiai fókusz szofisztikáltságával.

Míg a stratégiát nem követő, illetve csökkenő és stabilitási stratégiát követő vállalkozások vezetőinek kb. fele gondolta úgy, hogy nincs szükség egyéb munkamódszere (például megbeszélésekre), mert a szükséges információkat úgyis mindenki ismeri, addig a növekedőknél már csak 42%, a támadóknál pedig csupán 25% vélekedett ugyanígy. Az eredményeket nézve elmondható, hogy a stratégiát nem követő cégek kevésbé támaszkodnak adatokra és a szervezettől vagy külső forrásból származó információra, míg a növekedés-orientált vállalkozások vezetői egyre magasabb intenzitással és diverzifikáltabban, több forrásból, a szervezeti tagok tudását és véleményét figyelembe véve gyűjtenek a vállalkozás eredményességét befolyásoló adatokat.

Döntési folyamatok – vezető és szervezet: a szervezetre támaszkodó döntési folyamatok az adatbázis elemzése alapján a növekedő stratégiájú cégek sajátosságának tűnnek. A dolgozók bevonása a döntéshozatalba nem csak a szervezeti struktúrát, hanem a vezetési stílust is jellemzi. A stratégiát nem követő cégek közül egyetlen jelezte, hogy munkatársai részt vesznek a döntési folyamatokban, és a csökkenők 1% alatti vagy a védekezők 4,1% aránya is sokatmondó. A növekedőknél mért 10%-os érték sem jelent egy kollektív döntéshozatali rutint, a támadók pedig 36,3%-ban támaszkodnak munkatársaikra olyan kérdésekben, amelyek meghatározzák az egész szervezet működését, jövőjét. Az aktív kollektív döntési folyamat mellett lényeges, hogy a vállalkozás vezetése milyen mértékben kéri ki az érintettek véleményét az őket is érintő döntések során. A stratégiát nem követő cégek 62%-a kérdezi meg az érintetteket, a támadó cégeknél már 81% kéri ki a munkavállalók véleményét. Itt fontos ismét megjegyezni, hogy ez a vezetők önbevallására, saját percepciójára épülő adat, a szervezeti tagoknak ettől eltérő véleményük lehet ugyanezen kérdésekről, mint ahogy azt a saját kutatás igazolta is.

Szervezeti struktúra és dokumentáltság: A szervezeti rendszer írásban történő lefektetése nem igazán elterjedt a hazai KKV-kra a kutatás eredményei alapján, és ebben hasonló arány jellemző a stabilitást, növekedést, támadást megcélzó, illetve a stratégiával nem rendelkező vállalkozásokra. A szervezeti struktúra dokumentáltságát a csökkenő stratégiájú cégek érzik fontosabbnak (60,9%), esetükben sokkal formalizáltabb a szervezeti hierarchia. Ezzel szemben az egyénhez kötött hatáskörök, folyamatok, felelőségek és feladatok ismertsége a szervezetben gyakoribb a növekedő (74%) és a támadó (73,3%) cégek között. Az eltérés azt mutatja, hogy a csökkenésre koncentráló cégek a vezetői kontrollban és a szervezeti szabályozottságban, míg a növekedő-támadó cégek a munkavállalókkal történő egyéni megállapodásban és felelősségvállalásban látják a stratégiájuk teljesülésének biztosítékát.

Egy KKV-nál az adminisztrációra fordított időt gyakran nem érzik megtérülőnek, és változások gyakorisága, valamint a szervezet átláthatóbb mérete miatt is gyorsabbnak tűnik mindig valakit megkérdezni, mint dokumentációkat írni. Stratégiától függetlenül kézenfekvő, hogy egy vállalkozásban egyértelműsíteni kell a feladatokat és hatásköröket, és a szervezeti rendszer dokumentációja nem egyenlő a rugalmatlansággal. A KVI adatbázisban a stratégiát nem követő vállalkozások fele nem formalizálta szervezeti rendszerét, és 61%-uknál nincs semmilyen rögzített hatáskör megosztás. Bár az eltérés itt csekélyebb, a növekedő stratégiát folytató cégek között 61%-nál van leírt szervezeti rendszer és közülük 74%-nál létezik mindenki számára ismert, kijelölt szolgálati út. A különböző feladatokhoz, funkciókhoz egy adott felelős személy, csoport, részleg hozzárendelése szintén a növekedő (61%), illetve a

támadó (64%) cégeknek fontos, míg a stratégiát nem követő vállalkozások esetében csak 25%-ban fordul elő a szervezeti strukturáltság egyénre lebontott szintje.

Szervezeti értékek és kompetenciák: A munkavállalók motiváltságának vezetői megítélése közel azonos (átlagosan 74%, alacsony szórással) volt minden csoportban, függetlenül a stratégia irányától, meglététől, vagyis a vállalatok $\frac{3}{4}$ -ben nem jelenti a növekedés gátját a dolgozók motiválatlansága a vezetők megítélése szerint. A szervezeti tudás vezetői értékelése ismét a növekedő (23%) és támadó (21%) cégek eltérő eredményeit hozza: esetükben gyakoribb, hogy problémának tartják a szaktudás hiányát, míg a többi cégcsoport esetében ez az érték 10% körüli. A speciális szakértelem hiánya már jobban kiugró értéket hoz, itt a növekedők már 26,8%-a, a támadók 31%-a küzd speciális tudás hiányával. Ez egybevág Hámori – Szabó (2012) megállapításával, miszerint a KKV szektor jellemzően hátrányban van, mivel nagyvállalatnál dolgozni magasabb presztízst jelent a munkavállalók számára még azonos bérszint mellett is, ami elszívó hatású a munkaerőpiacon. A növekedő-támadó cégek érzékenyebbek a változásoknak ellenálló, innovációra kevésbé fogékony munkavállalói attitűdre. A stratégiát nem követőknél, védekezőknél 10% alatti arányban jeleztek ilyen problémát, míg a növekedő cégeknél 23,4%, a támadóknál már 43,75% arányban jelentett növekedési gátat a vezetők szerint a dolgozók hozzáállása.

Bár kézenfekvő lenne a hiányzó tudás pótlása, fejlesztése továbbképzéssel, a vállalkozások ritkán élnek ezzel a lehetőséggel. A stratégiát nem követő vezetők 81,4%-a semmilyen házon belüli, tehát költséghatékonyan megszervezhető, a munkatársak tudásmegosztására építő tréninggel nem fejleszti alkalmazottait. A stabilizáló (60%), védekező (63%) és csökkenő (73%) stratégiát folytató vállalkozásoknál is nagy arányban semmilyen képzést nem szerveznek a munkatársaknak. Ezzel szemben a növekedőknél csak 37%, a támadóknál 25% nem végez belső fejlesztést munkatársainak, míg a növekedők 32,3%-a, a támadók 62%-a pedig több, mint a munkatársak $\frac{3}{4}$ -ét képzik tovább házon belül. A külső tréningek, fejlesztések kevésbé népszerűek minden csoport esetében.

A vállalkozás tevékenységének hatékonysága, a munkatársak kompetencia szintje olyan erőforrás és előny, amely nem csupán a vezető számára lényeges. A teljesítményértékelés legalább annyira fontos a munkavállalóknak, kiváltképp, ha bérezése vagy a prémium megállapítása részben vagy egészben függ is ettől az adattól. Ennek ellenére a vezetők többsége nem él ezzel a lehetőséggel, és sem egyéni, sem csoportteljesítményt nem vizsgálnak számottevő arányban. Ennek oka lehet, hogy az értékeléshez szükséges egy előirányzott eredmény, egy egzakt terv, ami előre gondolkodást, egyénre bontott teljesítménytervet feltételez. A teljesítményértékelést jellemzően vezető végzi, ezért az eredmény háttérben állhat

a vezető korlátos tudása a teljesítményértékelés terén, illetve a szervezeti hierarchia KKV sajátosságai (laposabb szervezet, kevesebb középvezető).

Vezetői kompetenciák: A KVI kutatásban használt kérdőív felmérte, hogyan vélekednek a vezetők saját vállalkozói képességeikről. A kérdések elsősorban a vállalkozás sikeres indítására, működtetésére, a szervezet menedzselésére, üzleti, pénzügyi és kockázatértékelési ismeretekre, döntési rutinokkal kapcsolatos önértékelést vizsgáltak. Az adatbázis saját kiértékelésében ezeket az adatokat összevetettük a stratégiai irányultsággal és a vállalkozás sikerességének, jövőbeli üzleti lehetőségeinek vezetői megítélésével. A keresztábra analízisek alapján az eredmények azt mutatták, hogy a vezetők saját képességeinek megítélése szubjektív és független a vállalat tényleges teljesítményétől.

A stratégiát nem követő cégvezetők fele saját megítélésük alapján teljes mértékben rendelkezik a vállalkozása sikeres működtetéséhez szükséges ismeretekkel, 39,3%-uk pedig közepesnek ítéli meg ez irányú kompetenciáit. Csak 5% érzi úgy, hogy egyáltalán nem rendelkezik a szükséges képességekkel. A csökkenő stratégiát folytató vállalkozások vezetői 58,8%-ban elégedettek maradéktalanul saját tudásukkal, további 38,2% közepesnek ítéli meg tudását. Közülük csak 1% gondolja úgy, hogy nem rendelkezik a vállalkozás működtetéséhez szükséges tudással. Hasonlók az arányok az elvileg visszahúzó, védekező stratégiát folytató cégvezetőknél is: 3%-uk szerint elégtelen a tudásuk, 43,3%-uk közepesnek ítéli, míg 51,5%-uk véleménye alapján nagy mértékben rendelkezik a cégvezetéshez szükséges kompetenciákkal. A növekedők szintén 3%-ban elégtelennek gondolják tudásukat, 34,6%-ban közepesnek, és 61,2%-ban megfelelőnek. A támadók közül senki sem érezte elégtelennek a felkészültségét, 26,6%-uk szerint közepes és 73,3%-uk szerint nagy mértékben megfelelő szintű a tudásuk a vállalkozásuk sikeres működtetéséhez. A kimondottan vezetői kompetenciákat firtató kérdésnél a vezetők átlagosan 4%-ban érezték elégedetlennek a tudásukat, de a maximálisan elégedettek száma, aránya számottevően nem változott, így az önkritikusabb válaszadók a közepes tudásúak csoportjából kerültek ki.

A stratégiát nem követő vállalkozásoknál történt nagyobb eltérés: 45,9%-uk szerint megfelelő a vezetői tudásuk, ugyanennyi érzi közepesnek vezetői képességeit, és már 8,1%-uk érzi elégtelennek ismereteit a vállalkozása irányításához. Ez alapján úgy tűnik, hogy egyrészt a vezetői önbizalom és a támadó stratégia együtt jár. Másrészt feltűnő, hogy az elvileg a vállalkozás eredményeivel, piaci helyzetével, illetve a versenyfeltételekkel elégedetlen, ezért védekező-csökkenő stratégiát követő cégvezetők közül is csupán 3% ítéli elégtelennek a tudását. Ezt a jelenséget közben a KVI kutatók is elemezték (Szerb – Vörös, 2019), és a

gyengébb teljesítményű cégvezetők túlzott önbizalmát tárták fel a versenyképesség pillérekkel összevetve.

Az üzleti kockázatok felismerése és kezelése terén szintén optimisták a cégvezetők: a csökkenők 2,9%-a, a védekezők 4,4%-a, a stabilitást követőknél 6,2%, a növekedőknél 4,9% érzi csak elégtelennek ezt a kompetenciáját. A stratégiát nem követőknél azonban már a cégvezetők 15,4% elégedetlen az üzleti kockázatokkal kapcsolatos képességeivel, 34,9%-uk közepesen, míg 49,35%-uk teljes mértékben elégedett saját tudásával ezen a téren. A támadó cégeknél nem változott az arány: elégedetlen nincs közöttük, 1/3-uk szerint közepesen, 2/3-uk szerint pedig nagy mértékben rendelkeznek az üzleti kockázatok felismeréséhez és kezeléséhez szükséges ismeretekkel.

Döntési folyamatok terén még optimistábbak a cégvezetők: már csak átlagosan 2%-uk érzi elégedetlennek tudását a témában, kivéve a stabilitásra törekvőket, akiknél ez az érték 5,2%. Valószínűleg a stabilitást preferáló vezetők nem kedvelik és keresik sem a kockázatokat, sem a döntési helyzeteket. Viszont a védekező-csökkenők között sokkal több vezető inkább megfelelőnek, mint közepesnek ítéli meg döntési kompetenciáit, a növekedő-támadók között pedig ellentétes irányú elmozdulás van, és inkább közepesnek, mint hibátlannak gondolják ismereteiket és tapasztalatukat a gyors üzleti döntésekhez. Ez szintén felveti a kérdést, mennyire racionális és objektív a vezetők képessége saját tudásuk tekintetében, és mutatja az egyértelmű eltéréseket a stratégiai irányoknak megfelelően.

Az alkalmazottak menedzseléséhez szükséges vezetői kompetenciák megítélése többségében hasonló arányokat mutat: a vezetők átlagosan 4-6%-a elégedetlen tudásával, a maradék pedig fele-fele arányban érzi közepesnek és megfelelőnek tudását. Azonban a támadók itt kitűnnek: csak 40%-uk szerint rendelkeznek teljes mértékben a megfelelő szervezetrányítási ismeretekkel, 46,6%-uk érzi közepesnek, 13,3%-uk pedig elégtelennek ebben a témában a tudását. A támadó stratégiájú cégvezetők más területeken is jobban támaszkodnak a szervezetre, hiszen a többi vezetőhöz képest nagyobb arányban kéri ki a dolgozók véleményét, nagyra értékeli a szervezetet, mint információforrást, nagy arányban fejlesztik a szervezet tudását belső tréningekkel, és a vállalkozás sikerességének gátját is a szervezeti tényezőkben, kiemelten tudáshiányban látják. Ezek a körülmények nyilvánvalóan magasabb szintű vezetői tudást és jelenlétet igényelnek, ami számukra jelentheti a legnagyobb kihívást.

A vállalkozás pozicionálása – az észlelt siker referenciapont alapján: Fontos szempont, hogy a vezető mit tart a vállalkozása egyedi értékének, amely véleménye szerint tartós versenyelőnyt biztosít a cég számára. Az ágazati pozicionáláshoz azokat a kutatási kérdéseket vetettem össze a stratégiai iránnyal, amelyek során a vezetők a többi piaci

szereplőhöz viszonyítva értékelik vállalkozásukat. A termékek és szolgáltatások egyediségének megítélésében a támadók tűnnek ki: 60%-uk kínál olyan outputot vevőinek, amely teljesen egyedi a piacon vagy kevés versenytársnak van hasonló. Ez már a növekedőknél is csak 36,5%, a többi vállalkozás esetében pedig 20-30% közötti az arány. A piaci megkülönböztetés másik végletében szintén sokat jelent a stratégia iránya. A versenytársakkal teljesen megegyező terméket kínál a csökkenő stratégiájú vállalkozások 52,2%-a, és a stratégiát nem követők 43,9%-a. Ez a támadóknál csak 26,6%, a növekedőknél 31,2%.

A versenyképességet nem csupán az output megkülönböztethetősége jelenti, hanem az előállításhoz felhasznált technológia, rutinok fejlettségi szintje. Ez meghatározó lehet a vállalkozás működésének hatékonyságában, költség- és bevétel szerkezetében, befolyása van a rendelkezésre állás, megrendelések teljesítési ideje, rugalmasság területekre is. Szintén fontos feltétele a fejlesztésnek az előre gondolkodás és a tervezés: stratégia nélkül kevésbé látszik, mi a vállalkozás jövőbeli iránya, milyen célokat szolgálhatna egy fejlettebb technológia. A megtérülés kalkulálásához, ellenőrzéséhez is szükség van bizonyos adatokra, elemzésekre. Így ez a terület is alkalmas megvizsgálni, különböznek-e az eltérő stratégiai fókuszú vezetők, és hogyan hat a stratégia a vállalkozások innovációs hajlandóságára. A stratégiát nem követő vállalkozások között 43%-ban egyáltalán nem, és 34,1%-ban csak közepes mértékben különbözik az alkalmazott technológia modernsége, fejlettsége a versenytársaktól. A csökkenők 50,7%, a védekezők 42,4% arányban nem érzik megkülönböztethetőnek technológiájukat a többi piaci szereplőtől. Ugyanez az érték a növekedőknél 29,2%, a támadóknál 16,6%. Legmagasabb arányban (16,6%) a támadóknál fordul elő teljesen egyedi alkalmazott technológia.

A kiváló, hosszú távú és proaktív stratégia, mint megkülönböztető érték leginkább a támadóknál jelentkezett: 35,7%-uk szerint teljesen egyedi, és további 28,57%-uk szerint a piacon csak kevés versenytársnak van hasonlóan proaktív stratégiája. A növekedőknél ugyanez az érték 14,5% és 32,3%. Ezzel szemben a csökkenő stratégiát folytató vállalkozásoknál már csak 6,3%-uk szerint egyedi stratégiájuk és 47,6%-ban azonos a versenytársakéval, a védekezőknél pedig 6,2%-uknak van egyedi, míg 37,9%-uknak van azonos stratégiájuk a többi ágazati szereplővel. Érdekes, hogy a semmilyen stratégiát nem követő vezetők közül 59,48% érezte azonosnak stratégiáját, de 4,3%-uk teljesen egyedinek, 12,9%-uk pedig közel egyedinek értékelte az egyébként saját bevallása szerint sem létező stratégiáját.

A vezetési képességek nem csak a kompetenciák és fejleszthető területek, illetve a vállalkozás versenyképességét hátráltató tényezők között merültek fel, hanem a versenytársakhoz viszonyítva is értékelték ezt a vezetők. A támadók 46,1%-a, a növekedők

52,53%-a érzi úgy, hogy vezetési rutin és menedzsment közel vagy teljesen egyedi a piacán, és csak a támadók 7,6%-a, a növekedők 10,5%-a szerint van teljesen ugyanolyan menedzsmentje, mint versenytársainak. A csökkenők 30,3%-a, a védekezők 15,1%-a szerint ugyanolyan, míg 12,1% és 9,8%-uk szerint teljesen különböző versenytársaiktól a menedzsmentjük. A stratégiát nem követő vállalkozások esetében 58,1% érzi teljesen vagy közel azonosnak, és csak 5,9%-uk egyedinek ágazatában a menedzsment és vezetési kompetenciáit. A növekedésre és támadásra összpontosító stratégiájú vállalkozások nagyobb arányban fókuszálnak a vezetési-szervezeti kompetenciákra, és teszik mindezt olyan intenzitással/színvonalon, amely a vezetők szerint megkülönböztető jelleget ad a cégeknek a piacon. A stratégiát nem követő vezetők számára kimagasló mértékben nem fontos az egyedi menedzsment versenyelőnye.

A szervezet, mint pozitív megkülönböztető érték hasonló arányokat hozott: a csökkenők és a védekezők szerint nem egyedi a piacon az alkalmazottaik motiváltsága (38,8% és 31,7% mértékben), egyedinek csak 8,9% és 13,5%-uk értékelte ezt a tényezőt. A növekedőknél és a támadóknál 23% és 21,4%-ban érezték azonosnak, míg 13,5% és 28,57%-ban teljesen egyedinek a szervezetüket a versenytársakhoz viszonyítva. A stratégiát nem követő vezetők számára 47,1%-ban teljesen ugyanolyan a szervezetük, mint a többi ágazati szereplőnek, és csak 7,4%-uk szerint abszolút egyedi alkalmazottaik lojalitása, motiváltsága.

6.4.4 A szekunder adatelemzés összegzése

A kérdőívből kiválasztott kérdések és az adatok típusának változatosságából adódó módszertani korlátok miatt nem állítható, hogy valódi ok-okozati kapcsolat van az egyes tényezők között, azonban az egyértelmű gyakorisági különbségek jelzik az egyes stratégiai csoportok közötti jelentős eltéréseket, mintázatokat. Az eredmények értékelése során az egyszerű statisztikai módszerek alkalmazásával is tetten érhető a stratégia meglétének, illetve a stratégia irányának meghatározó szerepe a vezető és a szervezet olyan interakcióiban, amely szerepet játszik a vállalkozás versenyképességében. Az információszerzés, döntési rutinok során a növekedő-támadó cégek sokkal nagyobb arányban vonták be a szervezetet, de az egzakt adatok értékelésében is kitűnt ez a stratégiai irány. A csökkenő-védekező stratégiát követő vállalkozások, valamint a stratégiát nem követő cégvezetők sokkal kevésbé támaszkodtak a munkavállalóiktól szerzett információkra, és egyben belső és külső adatokra is. Az egyszemélyes döntéshozatal kevésbé jellemző a növekedést megcélzó vezetőkre, és ők koncentrálnak magasabb számban a szervezeti kompetenciákra is. Ez jelenti egyben a szervezeti tudás értékelését, fontosságának felismerését a vállalat versenyképességében, és a fejlesztéssel kapcsolatos tudatos döntéseket, terveket is.

A stratégia megléte és iránya megosztotta a vezetőket saját képességeik és tudásuk megítélésében is. Egyrészt jellemző a támadó stratégiájú vezetők magasabb szintű önbizalma, hiszen közülük többen gondolták magas szintűnek vezetési tudásukat, mint közepesnek vagy elégtelennek. Másrészt feltűnő, hogy a stratégiát nem követő, vagy csökkenő-védekező stratégiát preferáló cégvezetők között szintén csekély az alacsony szintűnek ítélt menedzsment tudás. Fontos, hogy alapjában véve nem tekintettük sikeresebbnek a növekedő-támadó, és sikertelennek a csökkenő-védekező stratégiájú cégeket. Nem egyértelmű, hogy egy jól felismert trendváltozás, új piaci résztvevő, vagy egyéb okból elhatározott tudatos védekezés mögött sikertelen cég állna, vagy egy nem megfelelően előkészített támadó stratégia mögött sikeres vezetés állna. A KVI kutatás korábban publikált elemzése során is az látszódott azonban, hogy legversenyképesebb KKV-k között kimagasló az eredeti tényezők között a stratégia, humán tőke, adminisztratív rutin és innováció értéke, míg a legkevésbé versenyképes vállalkozások rendre a legalacsonyabb értékeket hozták ezekben a tényezőkben. A kutatók klaszterelemzése során 8 különböző versenyképességű csoportot alkottak a vállalkozásokból, és míg a legversenyképesebbnek számító 1. és 2. csoportba csak a vállalkozások 4,71, illetve 7,57%-a tartozik, addig az utolsóba került a KKV-k 23,89%-a. A legversenyképesebb vállalkozások a tíz versenyképesség pillérből nyolc esetben bizonyultak legjobbnak, míg a legkevésbé versenyképes csoportban a tíz pillérből hétnél a leggyengébb érték született.

Az eredmények új szempontok (a stratégia kiemelt szerepe, valamint a vezető és szervezet közötti interakciók) alapján történő kiértékelése azt mutatja, hogy a KKV-k számára fontos mérőszám a stratégiaalkotás, a szervezeti és vezetői értékek és kompetenciák felismerése, dokumentáltsága és fejlesztése. A stratégia megléte és iránya egyértelmű különbségeket mutat a vezető saját tudásának megítélésével, fejlesztésével kapcsolatos attitűdjével, illetve a szervezet fontosságának megítélésével. Az eredmények alapján elmondható, hogy a stratégiát nem követő cégvezetők viszonyítási alap híján gyakran felülértékelik saját kompetenciájukat: ugyan elégedettek a vállalkozás sikeres működtetéséhez szükséges ismereteikkel, az ágazati összehasonlításban mégis alacsonyabbra értékelték cégüket a versenytársakhoz képest olyan, a versenyképesség szempontjából fontos területeken, mint az innováció, technológia fejlettsége vagy stratégiai előny. A stratégia és a humán tényezőkben gyengébb cégtulajdonosok jellemzően magasabb szintűnek ítélik meg saját vezetői képességüket és elégedettek a menedzsment kompetenciákkal, miközben más válaszaik alapján alapvetően a külső környezetet (például verseny erőssége) okolják a cégük helyzetéért.

6.5 A 4. kutatási szakasz: kvantitatív felmérés

A kutatás korábbi szakaszainak tapasztalatai alapján terveztem meg az eredmények és a saját Szervezeti identitás / észlelt siker modell nagyobb mintás kvantitatív tesztelését. A vállalati identitás modell belső tényezői (alapértékek-filozófia, kultúra és stratégia) vizsgálata során adottságként kezeltem korábban már tesztelt vagy szakirodalom és szekunder kutatási eredményekkel kellően alátámasztott kapcsolatokat (ilyen például a vezető hatása a vállalati identitásra, vagy a szinergia). Az alapul szolgáló modellek minden tényezőjét és az ezek között fennálló potenciális kapcsolatokat vizsgáltam, ami egy összetett hipotézis-mátrixot eredményezett. Ez biztosította azonban az egyértelmű kapcsolatok kimutatását és a valóban létező hatások elemzését.

6.5.1 Hipotézisek

A hipotézisek első csoportja (H1) a vállalati identitás tényezőit, ezek szinergiáját, valamint észlelt siker összefüggéseit vizsgálja (H2). A hipotézisek második csoportja (H3) a vállalkozás működésére vonatkozó tényezők és az észlelt siker kapcsolatát elemzi. A családíság (H4) és a vezető/szervezeti tagok közötti GAP (H5) a korábbi hipotézisek állításait járja végig, és ezek dimenziójában vizsgálja a családi vállalkozás és a szervezeten belüli GAP-ek hatásait.

A szakirodalom, a szekunder kutatások, illetve a saját empirikus kutatások korábbi szakaszainak eredményei alapján a kvantitatív kutatási szakaszban a következő összefüggések lettek vizsgálva és hipotézisek lettek megfogalmazva (zárójelben a kérdőív kapcsolódó szakaszai vannak jelölve):

H1: A vállalati identitás tényezői és a szinergia kapcsolata

H1/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással (SZE01 – CI01)

H1/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással. (F01 – CI01, F01_EE, F01_EL, F01LE – CI01)

H1/c: A stratégia típusa kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással (S02-CI01)

H2: A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata

H2/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van az észlelt sikerrel (SZE01 – S06, S07P)

H2/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (F01 – S06, S07P)

H2/c: A stratégia típusa kapcsolatban van az észlelt sikerrel (S02-S06, S07P)

H2/d: A szinergikus identitás és észlelt siker kapcsolata. (CI Mean + S6, S7P)

H3. A vállalati működés és az észlelt siker kapcsolata

H3/a: A stratégia szervezeti ismertsége kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (S01 – S06, S07P)

H3/b: Az információáramlás kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (V02 – S06, S07P)

H3/c: A döntési folyamatok jellege (bevonás) kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (D01 – S06, S07P)

H3/d: A változtatások sikeressége kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (S05 – S06, S07P)

H3/e: A vezetői viselkedés percepciója kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (V01 – S06, S07P)

H4: Családiság tényező: a családi vállalkozások esetében eltérések tapasztalhatók a nem családi KKV-khoz képest a vizsgált tényezők esetében:

H4/1 Vállalati identitás szinergiája

H4/1a: Vállalati kultúra

H4/1b: Alapértékek (filozófia)

H4/1c: Stratégia

H4/2: Észlelt siker

H4/2a: Vállalati kultúra

H4/2b: Alapértékek (filozófia)

H4/2c: Stratégia iránya

H5: A vezető és a munkavállaló közötti GAP kapcsolatban van a vizsgált tényezőkkel, az alacsonyabb GAP magasabb szintű tényezőértékekkel jár együtt:

H5/1: Vállalati identitás szinergiája

H5/1a: Vállalati kultúra

H5/1b: Alapértékek (filozófia)

H5/1c: Stratégia típusa, iránya

H5/2: Észlelt siker

H5/2a: Vállalati kultúra

H5/2a: Alapértékek (filozófia)

H5/2a: Stratégia típusa, iránya

6.5.2 A kutatás és az elemzés módszertana

A hipotézisek első része a szinergikus vállalati identitáshoz kapcsolódik. A szinergia mérése, értékelése a szakirodalom és a releváns nemzetközi kutatások alapján kétféleképpen történik. Egyrészt lehetőség van szubjektív, minőségi értékelésre, amikor az egyes tényezőket a kutató vagy a megkérdezett szakértők, vállalati személyek minősítik. A megoldás előnye, hogy összetettebb, részletesebb képet ad az adott vállalat identitásáról, az egyes tényezők szintjéről. Hátránya viszont, hogy nem skálázható egyértelműen, nincs egzakt a keretrendszer és érték, ami minden válaszadó számára ugyanazt a szintet jelenti, így nem hasonlítható össze egyértelműen. A másik megoldás az identitás tényezők mennyiségi adatai, részletessége, kifejtettsége alapján történő értékelés. Ennek vitathatatlan előnye, hogy objektívebb és több vállalat esetén összehasonlítható eredményt ad. Hátránya, hogy az értékrendszer nem valós minőségi szinteket jelöl, nem az egyes tényezők kidolgozottságának kvalitását, hanem a tényezőkön belüli részműveket számosságát adja vissza az eredmény. Így azt mutatja meg, mennyire fontos egy-egy tényező a vállalatnak, mennyit foglalkozik vele, milyen részletekbe megy bele a létrehozásban, menedzselésben, miközben ez nem feltétlenül jelent magasabb minőségi szintet is. A pilot kutatáshoz hasonlóan a korlátok miatt ebben a kutatási szakaszban is az objektív, és nem a szubjektív értékelési rendszert alkalmaztuk.

A kvalitatív kutatás eredményei alapján beazonosíthatóvá váltak azok a kijelentések, vélemények, amelyek nagy számban hangzottak el az identitástényezők jellemzése során, és alkalmasak voltak a szubjektív értékelés mérésére. Az azonos megfogalmazású kijelentések számosságából adódóan feltételezhető volt, hogy a válaszadók többségében ugyanazt fogják érteni egy-egy állítás alatt, és a skálázással biztosíthatóvá válik egy szubjektív állítás objektív mérése. Hasonló kutatási módszertant alkalmaz a pszichológiai kutatások zöme is a nehezen definiálható fogalmak kutatása során, például a boldogság, well-being kutatásokban (Kahneman, 2003, Scitovsky, 1992, Seligman, 2008, Magyaródi – Oláh, 2016, 2017), illetve a korábban idézett hazai versenyképesség-sikeresség kutatásokban is alkalmazták ezt a módszertant (Chikán – Czakó, 2008).

Az online lekérdezés sajátosságaiból adódóan nem volt egyértelműen összeköthető a kérdőívet kitöltő dolgozó és a vezető. Mivel a vezető és a szervezet közötti gap értékelése az egyik legfontosabb célja volt a kutatásnak, eltekintettünk a vállalatok beazonosításától, és nem az egyes vállalatot, mint egységet elemeztük, hanem általában véve a munkavállalók és a vezetők véleményét. A kérdezés technikája biztosította, hogy az adott szervezetre jellemző gap-ek így is megjelenjenek az eredményekben.

A kontrollkérdés tényezőnkénti beépítésével képet kapunk az adott szervezetre jellemző szinergiáról:

Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Munkavállalók esetében a vezetőre vonatkozó kontrollkérdés:

Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

A kvalitatív kutatáshoz képest változtatás volt szükséges az online megkérdezés, a kérdőív statikussága, valamint a válaszadók elérése és megoszlása miatt (nem lehetséges egy adott szervezet beazonosítása). Ezért azok a tényezők kerültek előtérbe, amelyek nem az egyes esettanulmányoknál értékelhetők, hanem tényezőnként lehet vizsgálni a vállalati identitás és észlelt siker kapcsolatokat. A vezető és a vállalati identitás, stratégia, vállalati működés közötti kapcsolat adottságként volt kezelve a saját korábbi és szekunder kutatási eredményekre, valamint a szakirodalomra alapozva.

A folyamatok elemzése a kvalitatív szakaszban rendkívül hasznosnak bizonyult és számos háttérinformációt adott a vállalatok működéséről. Nem lehetett azonban egzakt módon megfogalmazni a bármilyen folyamatra koncentrációt, és ez a tesztlekérdezés során értelmezési problémákat mutatott. Ugyanígy nehezen volt átkonvertálható a bármilyen jellegű fejlesztés, fejlődés, ezért ezek a területek az online kérdőívben nem lettek vizsgálva. A fejlődés, fejlesztés a vezető aspektusából, a vezetési kompetencia állításokban kapott teret, mivel a kvalitatív kutatás során a tudáskorlátokból adódó növekedési gát okát a vezetőben látták a munkavállalók. Ezért ezek a tényezők a kvantitatív kutatási szakaszban a vezetés-szervezés tényezőbe olvadtak be.

A kvalitatív kutatás mérföldkő vizsgálatában szinte minden vezető és a munkatársak nagy része is válságot, krízishelyzetet említett, ami hatott mind a stratégia kialakítására, mind a vállalati identitás szinergiájára. Ezért a változások tényezőben a válsághelyzet is bekerült. A szinergia értékelését az egyes tényezők szembeállításával, páros értékelésével érte el az online kérdőív. A vállalati identitás tényezők közül a kvantitatív szakasz a belső tényezőkre koncentrált (filozófia/alapértékek, kultúra, stratégia), a külső elemek (design, kommunikáció, viselkedés) önállóan nem, csak a szinergia értékeléséhez szükséges mértékben lett vizsgálva. A családiség tényezőt nem önmagában terveztem vizsgálni, hanem bontóváltozóként dolgoztam ezzel a

jellemzővel. Így nem önállóan kerestem a családisághoz köthető sajátosságokat, hanem a válaszadókat bontottam meg családi és nem családi vállalkozásokra. A kérdőív elején egy szűrőkérdés tartozott a családi vállalkozás bejelöléséhez, amely meghatározásánál az elméleti részben már felsorolt családi vállalkozás definíciókat vettem alapul. Ezek alapján az a vállalkozás minősült családi vállalkozásnak, ahol meghatározó (konkrét %-ban nem definiált) a családi tulajdonosi hányad, ami aktív részvételt biztosít a vállalkozást érintő döntési folyamatokban, valamint a tulajdonos mellett minimum még egy döntési jogkörrel rendelkező családtag is a vállalkozásban dolgozik.

A bizalom tényező a kvalitatív kutatások során fontos tényezőnek bizonyult, szerepe azonban nem tisztázott eléggé ahhoz, hogy az online kérdőívben egyértelműen tesztelni lehessen. Ezért ezt az aspektust egy későbbi felmérés során más, illeszkedőbb módszertannal tervezem vizsgálni. Jelen kutatási szakaszban a vezetés-szervezés kérdéskör tartalmaz a szervezeten belüli, elsősorban a vezető és a szervezeti tagok közötti bizalommal összefüggő állításokat.

A H1 hipotéziscsoport vizsgálja a vállalati identitás belső tényezőinek kapcsolatát az identitás szinergiájával: szükséges-e a KKV szektorban is minden tényező egyforma arányú kidolgozottsága az egyensúly, szinergia eléréséhez?

A H2 hipotéziscsoport a vállalati identitás szinergiájának és az észlelt sikernek a kapcsolatát elemzi.

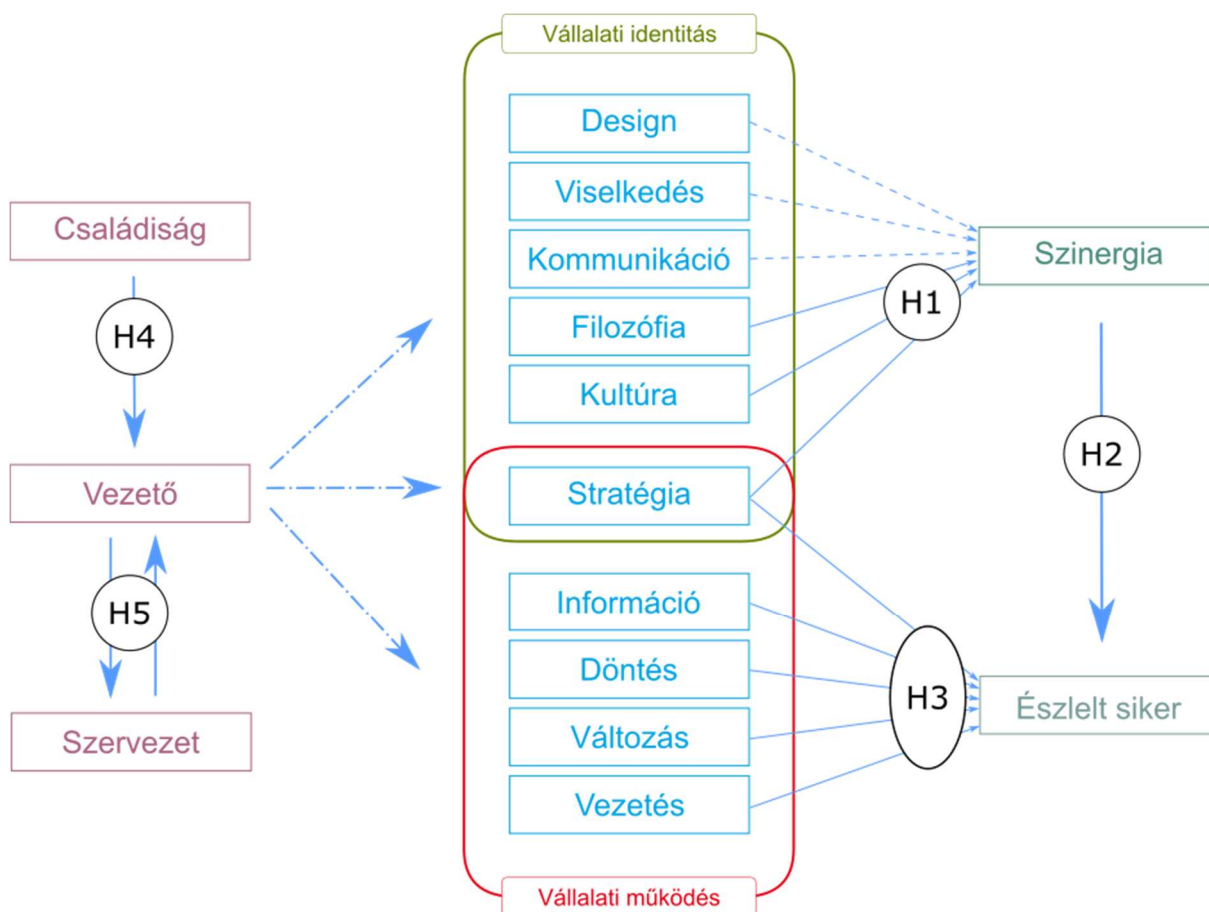
A H3 hipotéziscsoport vizsgálja a vállalati működési terület és az észlelt siker kapcsolatát: mely területek milyen mértékben határozzák meg a siker percepcióját?

A H4 hipotéziscsoport a családiság hatását vizsgálja, és a KKV szektoron belül a családi vállalkozás sajátosságait kutatja a vizsgált tényezők esetében.

A H5 hipotéziscsoport foglalkozik a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP-el és ennek hatásaival a többi vizsgált tényezőre.

A modell a hipotézisekkel együtt a következő:

5. Ábra: KKV szervezeti identitás - modell a hipotézisekkel



Forrás: saját szerkesztés

6.5.3 Minta

A kutatás kvantitatív szakaszába ágazattól, tevékenységi körtől és cégmérettől függetlenül kerültek be hazai kis- és közepes vállalkozások. Az egyetlen szűrési szempont a már korábban is ismertetett feltétel volt: a hazai tulajdonú KKV-t a saját döntési hatáskörrel rendelkező tulajdonosa vezesse operatív szinten. A megkérdezett vállalkozások kiválasztása véletlen módszerrel történt, de az online kérdőív alkalmazásával elfogadható mértékű a torzítás, hogy a mintába tartozó kis- és közepes vállalkozások egy része az online platform miatt nem tud részt venni a kutatásban. A kérdőív hólabda módszerrel lett terjesztve. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, és a kutatási szakasz korlátai közé sorolható az alacsony számosság, a heterogén csoport, az általánosíthatóság feltételeinek hiánya, valamint az

érvényesség korlátai. A kutatás lekérdezése 2018. 09-11. hónap között történt. A beérkezett értékelhető válaszok száma: 219.

6.5.4 A kvantitatív felmérés eredményei

A kutatási szakasz eredményeinek bemutatása során a hipotéziseket csoportosítottam: a H4/családiság és a H5/GAP hipotézist háttértényezőként kezeltem. Az eredmények szempontjából azt tartom lényegesnek, hogy a szervezeti identitásra és sikerre vonatkozó fő hipotézisek (H1, H2 és H3), valamint a családiság, és a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP esetében milyen összefüggések mutathatók ki. A családiság és a GAP nem önmagában jelentős faktor, hanem a többi tényezőre gyakorolt hatása miatt. Ezért a H4 és H5 hipotézisvizsgálatok eredményeit nem különállóan, hanem az adott hipotéziscsoport után mutatom be.

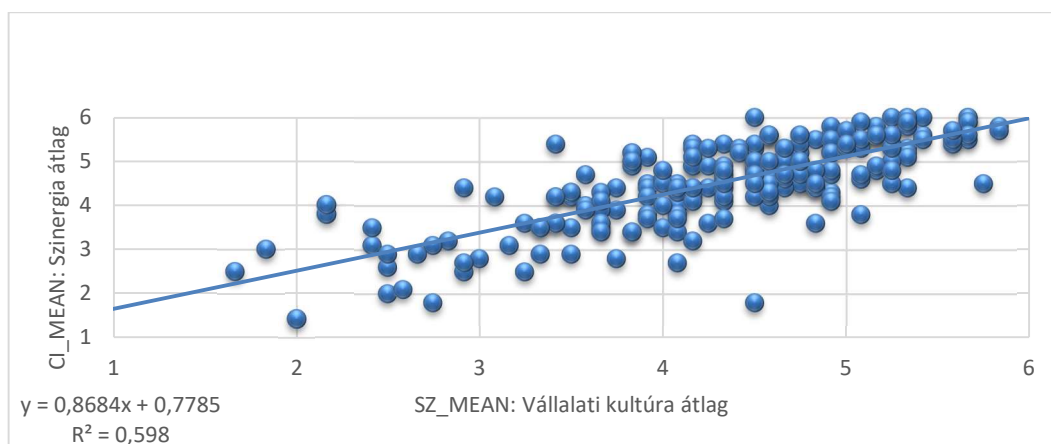
6.5.4.1 H1: A vállalati identitás tényezői és a szinergia kapcsolata

H1/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással (SZE01 – CI01)

Az erős, stabil vállalati kultúrát a kultúrára vonatkozó állítások magasabb értékeivel mértük. Ezek korrelációja a szinergikus vállalati identitással megmutatja a két tényező közötti összefüggéseket. A kérdések közül kettő negatív állítás és a kultúra hiányát méri, így a későbbi elemzésekhez ezek transzformálva lettek. A vállalati kultúrát mérő állítások stabilan pozitív korrelációt mutatnak, bár általánosságban elmondható, hogy a korrelációs értékek közepes erősségűek. 0,6 feletti érték 5 esetben van, ebből négy a vezetővel függ össze (és itt is a szervezeti kompetenciát nézi), míg a 4. magasabb korrelációs érték a csapatra, szervezetre vonatkozik.

Az általános korrelációvizsgálat tehát alátámasztja a hipotézist. A vállalati kultúra állítások átlaga (a negatív állítások transzformációja után, SZ MEAN R) a szinergiára vonatkozó állítások átlagával (CI MEAN) összehasonlítva már egyértelműbb és erősebb korrelációs értéket mutat (0,773). Az így kapott korreláció már a közepestől erősebb pozitív összefüggést igazol a két tényező között, és ez már egyértelműen alátámasztja a vizsgált hipotézist (a magyarázó erő 59,8%).

6. Ábra: Vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiája



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati kultúra összesített (tényezőnként egyenként, illetve átlagértékkel számított) vizsgálata már igazolta a hipotézist, azonban a részterületeket is vizsgáltam. A dolgozatban elfogadott és használt, percepcióra épülő vállalati kultúra definícióra támaszkodva alakítottam ki a kérdőívben az állításokat a következő csoportokkal:

- vezetési tevékenység és a vezető értékalakító szerepe,
- egyén, elkötelezettség, lojalitás, elégedettség
- csoportkohézió, kreativitás, együttműködés, bizalom
- formális és/vagy informális viselkedésminták, rítusok, értékrendszer,
- normaátadás az új belépőknek, beillesztés.

A vállalati kultúra egyes területeinek értékeléséhez faktoranalízist végeztem. A KMO érték 0,895, tehát a faktoranalízis alkalmazható a kutatásban használt vállalati kultúra állítások csoportosítására. (A negatív állítások transzformációja természetesen megtörtént, egyetlen állítás (SZ8) kommunalitás értéke ($< 0,5$) kilógó). A forgatás után látszott, hogy a két faktor tisztán elkülönül, azonban a második faktorba az eredetileg negatív állítások kerültek. Ugyan a forgatás után csak az irány változott meg, a korreláció mértéke nem, így ez a faktoranalízist módszertanilag nem befolyásolhatná, mindazonáltal elképzelhető, hogy pozitív megfogalmazású állítás esetén másképp alakultak volna a faktorok. Ez alapján a vizsgált mintán nem elemezhető a vállalati kultúra tényezőbontásban, hanem egységesen vállalati kultúra értéként szerepel a későbbi hipotézis vizsgálatokban is.

Ugyanígy fontos a vállalati identitásra vonatkozó állítások faktoranalízise, mely kimutatná, van-e olyan tényező, amely nagyobb súllyal szerepel a válaszadók identitásértelmezésében. Az elemzés azonban igazolta, hogy ugyan a szinergia állításcsoport

jól faktorizálható (magas KMO érték, 0,923), egyetlen faktor keletkezik 56,8%-os magyarázóerővel. A keletkezett faktorsúlyok alapján látszik, hogy nincsen igazán kilógó változó a modellben, az összes szinergiára vonatkozó állítás egységesen fejezi ki a válaszadók számára a vállalati identitás tényezőinek illeszkedését. Amennyiben a keletkezett faktorok tekintetében is vizsgáljuk a vállalati kultúra és a szinergikus identitás kapcsolatát, a következő eredményeket kapjuk. A keletkezett faktorváltozók korrelációja:

4. Táblázat: A vállalati kultúra faktoranalízise

Correlations		CI_FAC1: Szinergia - 1. faktor
SZ_FAC1: Vállalati kultúra - 1. faktor	Pearson Correlation	0,768**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	219
SZ_FAC2: Vállalati kultúra - 2. faktor	Pearson Correlation	0,168*
	Sig. (2-tailed)	0,013
	N	219

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

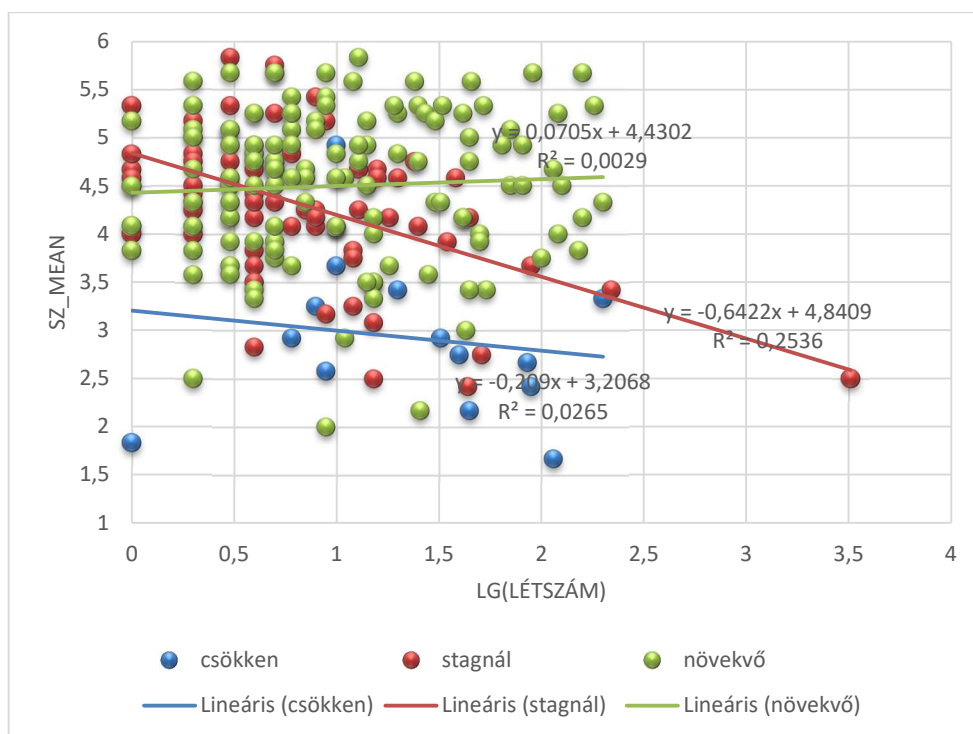
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

Faktorátlagokból képzett vállalati kultúra vizsgálatával a korrelációs érték gyakorlatilag ugyanannyi (0,775), mint a teljes vállalati kultúra átlagra vizsgált korreláció esetében volt, így a későbbi értékelés során a vállalati kultúra tényező vizsgálatában nem a faktorértékeket, hanem az átlagértékeket használtam.

A létszám vizsgálata azért volt fontos, mert feltételezhető volt, hogy a szervezet nagysága egyes vállalkozások esetében összefügghet a sikerességgel. Ennek ellenére a válaszadók között nem volt kimutatható a létszámmal összefüggő sajátosság a vállalati kultúra és a szinergikus vállalati identitás megítélésében. Mivel a magyarázó erő maradt $R^2=0,598\%$ értéken, látható, hogy a létszámadat nem került be magyarázó tényezőként. A létszám logaritmussal dolgozva hasonló eredmények születtek, a program egyértelműen kizárta a létszámadatot a modellből. Megvizsgálva azonban a különböző stratégiakategóriákat, már kimutatható összefüggés a létszám és a vállalati kultúra között:

7. Ábra: A vállalati kultúra és a szervezet létszáma

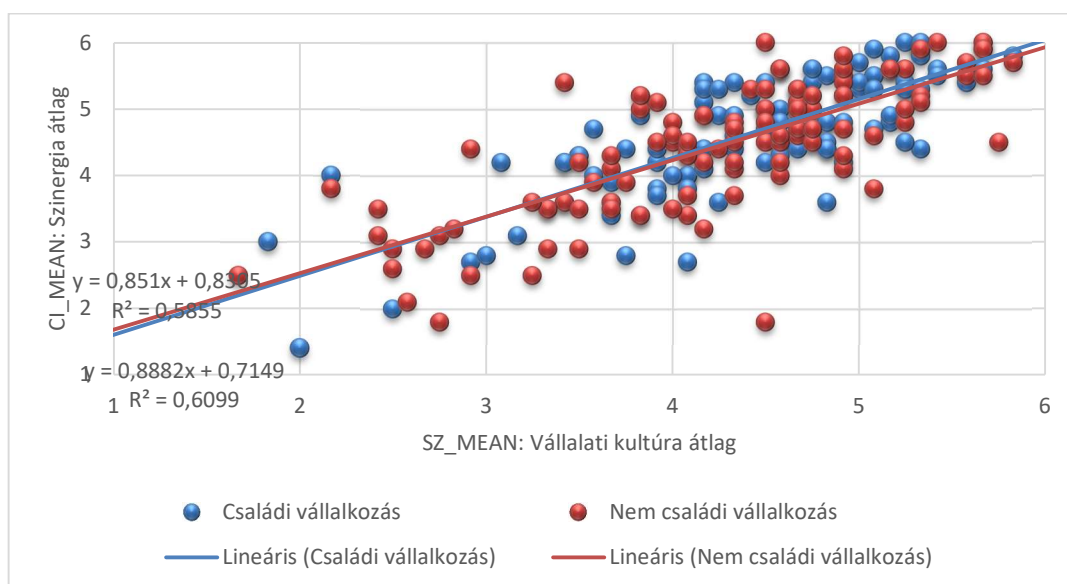


Forrás: saját szerkesztés

H4/1a: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában

A családi vállalkozások nem mutatnak egyedi sajátosságokat a vállalkozások vizsgált csoportján belül:

8. Ábra: A családi vállalkozás és a vállalati kultúra



Forrás: saját szerkesztés

H5/1a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

A kutatás szempontjából lényeges bontóváltozó a munkavállalók és a vezetők közötti GAP vizsgálata. Varianciaanalízissel vizsgálva a vállalati kultúra és a szinergikus vállalati identitás megítélésében azonban nem mutatható ki szignifikáns hatás a kultúra/identitás és a válaszadók szervezeti pozíciójával kapcsolatban. Abban sem mutatkozott eltérés, hogy egy adott vállalkozást egy vagy több vezető irányít.

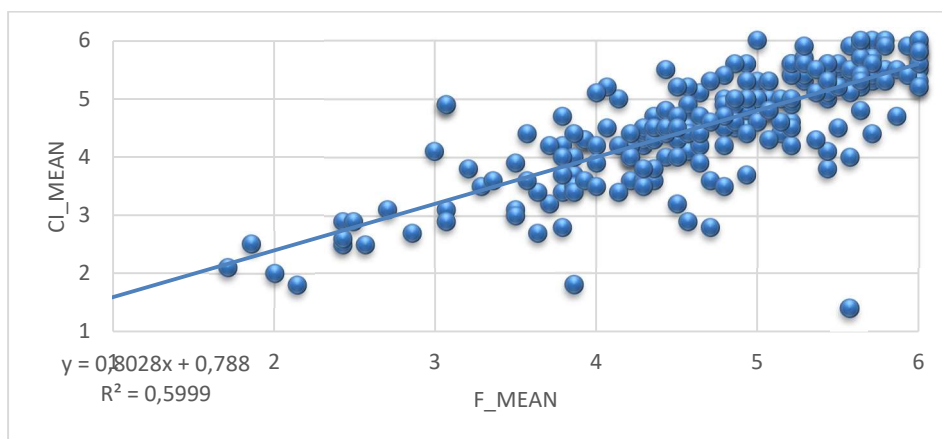
Összegzésként elmondható, hogy a vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiája között kapcsolat mutatható ki, így a hipotézis igaznak bizonyult. A vállalati kultúra erőssége, minősége erős pozitív korrelációban van a vállalati szinergia összetettségével a KKV szektorban az adott mintán vizsgálva. Ez összhangban van az idézett elméletekkel és empirikus kutatási eredményekkel egyaránt. Az összefüggésre azonban jelen vizsgálat eredményei alapján nincs hatással sem a vállalati létszám, sem a családi vállalkozás jelleg, valamint nem mutatható ki eltérés a válaszadók két fő csoportja között (vezetők és munkavállalók) sem. Ennek okait részletesen későbbi vizsgálatok tárhatják fel.

Így H1/a hipotézis elfogadott, míg a családiségra vonatkozó H4/1a és a vezető/munkavállalói GAP-re vonatkozó H5/1a nem teljesült.

H1/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással. (F01 – CI01, F01_EE, F01_EL, F01LE – CI01)

A vállalati identitás elmélet másik lényeges központi tényezője a vállalati filozófia, értékrendszer. Először korrelációt vizsgáltam a kérdőívben a filozófiát lefedő F állításcsoport és a szinergikus vállalati identitás állításai között, hogy látszódjon, milyen erősségű kapcsolat van a két tényező között. A két változócsoporthoz tartozó kapcsolat az eredmények alapján egyértelmű, minden korreláció szignifikáns, bár erősségük nem jelentős (maximum 0,643). Az átlagértékekkel vizsgálva újra a két változócsoporthoz tartozó erős korrelációt (0,774) találunk, ami a hipotézist kétségtelenül megerősíti. Az adatokat vizualizálva is egyértelműen látszik a világos és tiszta kapcsolat a vállalati filozófia és a szinergikus vállalati identitás között:

9. Ábra: A vállalati filozófia és az identitás szinergiája



Forrás: saját szerkesztés

A létszám hatásának regresszióelemzése nem mutatta ki a létszám hatását, így a vizsgált mintán a szervezeti méret nincs összefüggésben a vállalati filozófia és a szinergia kapcsolatával.

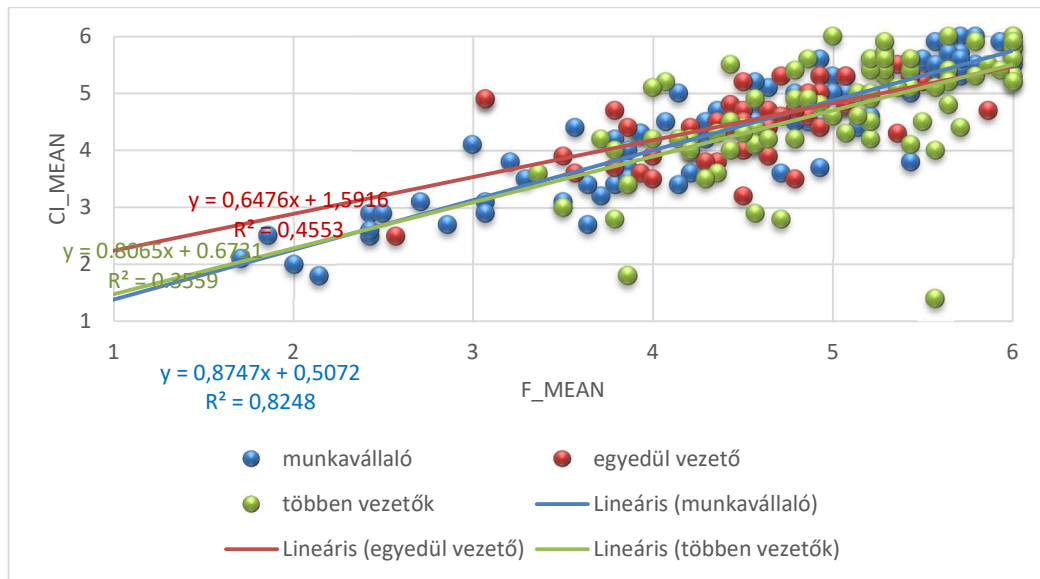
H4/1b: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati alapértékek (filozófia) és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában.

A családi vállalkozások külön varianciaanalízis vizsgálata szintén nem mutatott szignifikáns hatást, így a családiság tényező nincs összefüggésben a vállalati filozófia és a vállalati identitás szinergiájának kapcsolatával.

H5/1b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati alapértékek (filozófia) és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

A vezető/ és a megkérdezett munkavállalók által adott egyes értékek közötti eltéréseket vizsgáltam. Amennyiben a vezetés jellegét is külön elemezzük, jól látható, hogy a cégeket egyedül vezető tulajdonosok némileg más illeszkedést mutatnak.

10. Ábra: A vezető/szervezet GAP és az identitás szinergiája



Forrás: saját szerkesztés

Varianciaanalízissel ellenőriztem, hogy ez az eltérés valóban szignifikáns hatást jelent-e a munkavállalók és a vezetők közötti GAP vizsgálatában, azonban a kapott értékek alapján a hatás nem szignifikáns. A GAP alaposabb vizsgálata érdekében különböztettem a két csoportot (ahol van GAP, illetve ahol nincs a munkavállalók és a vezetők között), és az így képzett két csoport eredményeit néztem. Az így képzett két csoport átlaga között a két mintás T-teszt alapján jelentős eltérés látható, $0,000 < < 0,05$ erős szignifikanciaszinttel. Varianciaanalízissel vizsgálva a vezetők és munkavállalók közötti GAP-et azonban az látszik, hogy a vezető/munkavállaló változónak nincs szignifikáns szerepe a vállalati identitás szinergiájának megítélésében.

Így a H1/b hipotézis elfogadott, a H4/1b és a H5/1b azonban nem igazolt.

H1/c: A stratégia típusa kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással (S02-CI01):

A stratégia típusait a saját kérdőív a KVI kutatáshoz hasonlóan a következő kategóriákkal vizsgálta: támadó, növekvő, stabilitásra törekvő, csökkenő, védekező stratégiájú vállalkozásokat különböztetett meg, valamint külön vizsgálta a kitöltők bevallása alapján stratégiával nem rendelkező cégeket. A stratégia típusok megoszlása a vizsgált mintán a következő volt:

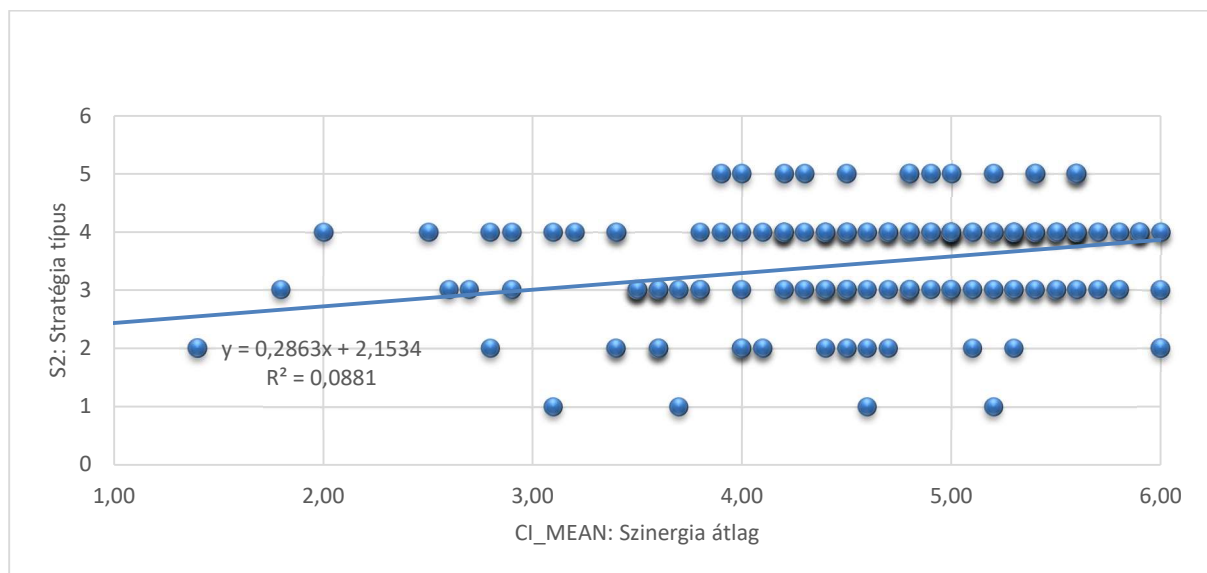
5. Táblázat: A stratégia típusok megoszlása

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 csökkenő	4	1,8	2,2	2,2
	2 védekező	20	9,1	10,8	12,9
	3 stabilitási	60	27,4	32,3	45,2
	4 növekvő	87	39,7	46,8	91,9
	5 támadó	15	6,8	8,1	100,0
	Total	186	84,9	100,0	
Missing	0 nincs	33	15,1		
Total		219	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

A stratégia típusa, valamint a szinergikus vállalati identitás kapcsolatát először korrelációval vizsgáltam. Az egyes szinergiatényezőket külön vizsgálva két állításon kívül mindenhol pozitív és szignifikáns korrelációt találtam. A szinergia átlagával összevetve egy gyenge, de pozitív korrelációt kaptam (0,297), amely alapján a hipotézis elfogadható, de az összefüggés nem kellő mértékben alátámasztott. Külön elemezve és vizualizálva a stratégiatípusokat, jól látszanak az egyes csoportok sajátosságai:

11. Ábra: A stratégia típusa és az identitás szinergiája

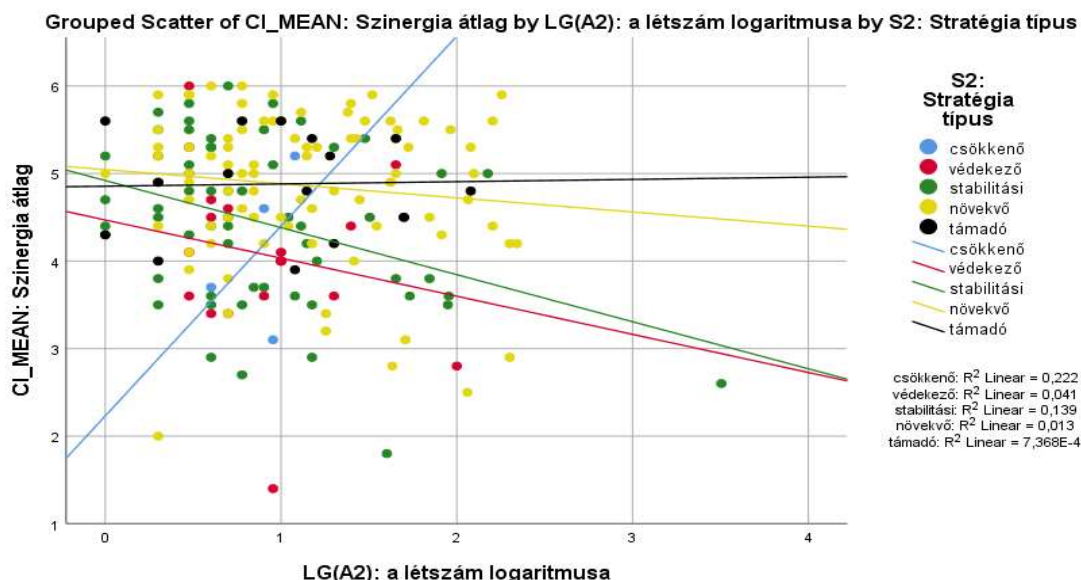


Forrás: saját szerkesztés

Az értékek a következő stratégiatípusokat jelölő kategóriaváltozók: 1: nincs stratégia, 2: védekező, 3: csökkenő, 4: stagnáló-stabilizáló, 5: növekedő, 6: támadó stratégia. A hatások elemzése előtt mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy ugyan itt még ok-okozati

kapcsolatról nem beszélhetünk, de a támadó stratégiájú csoportba eleve nem lehetett 3,9 alatti szinergiaátlaggal bekerülni. Ez a magas küszöbérték jelzi, hogy a sikerességet célzó rögzített stratégia együtt jár a magasabb vállalati identitás szinergiaértékkel.

12. Ábra: A szervezet létszáma és a vállalati identitás szinergiája



Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során a stratégiatípus lett a csoportképző változó. Az ábra alapján is látszik az erősen szórt mezőny, azonban kimutathatók kis elemszámú kategóriák. Varianciaanalízissel vizsgálva az eredmény egyértelmű szignifikáns összefüggést (0,001) mutat a létszám, valamint a stratégiatípus és a szinergikus vállalati identitás kapcsolatában. Elmondható, hogy a növekvő és támadó stratégiájú vállalkozások esetében a vállalati identitás szinergiája nem függ a létszámtól, míg a stabil és védekező stratégiájú vállalkozásoknál a létszámmal együtt fokozatosan csökken a hatás. Mivel a csökkenő stratégiájú stratégiatípusba csak négy vállalkozás szerepel, az alacsony elemszám miatt nem értékelhető a rájuk illesztett egyenes.

H4/1c: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati stratégia típusa és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában

A családi vállalkozásokat külön megvizsgálva ismét nem bizonyosodott be, hogy eltérés lenne tapasztalható a nem családi kis- és közepes vállalkozásokhoz képest. A varianciaanalízis sem mutatott ki szignifikáns hatást a családiság és a stratégiatípusok-szinergikus vállalati identitás összefüggéseivel.

H5/1c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati stratégia típusa és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

A stratégia típusa és a szinergia elemzése során nem mutatható ki kapcsolat a munkavállalók és vezetők közötti GAP értékekkel, bár a munkavállalók véleménye kis mértékben eltér a vezetőkétől. Ez alapján elmondható, hogy a vezető vagy munkavállaló státusznak nincs szerepe a stratégia és a szinergia kapcsolatának megítélésében, a tulajdonosok és az alkalmazottak közel azonosan ítélik meg ezt a kérdéskört. Többféle statisztikai módszerrel ellenőrizve szintén az valószínűsíthető, hogy a pozíció változónak nincs szignifikáns hatása a vizsgált összefüggésre, a munkavállalók és a vezetők közötti eltérés nem olyan mértékű, amely lényeges ellentétnek tekinthető.

A H1/c hipotézis elfogadott, azonban a családíság (H4/1c) és a vezető/szervezeti tagok közötti GAP (H5/1c) nincs hatással a vizsgált stratégia változóra.

6.5.4.2 H2: A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata

H2/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van az észlelt sikerrel (SZE01 – S06, S07P)

A vállalati kultúra kiemelt szerepe a vállalati identitás tényezők között már bizonyítást nyert az adott mintán vizsgálva. Lényeges vizsgálni, hogy az észlelt siker milyen összefüggésben van a szinergikus vállalati identitással, azon belül a vállalati kultúrával. Először korrelációt vizsgáltam a két tényező között. Nemparaméteres korreláció helyett itt Pearson-féle korrelációs vizsgálatot végeztem, mivel jobban interpretálható, és jelen szakaszban a nagyságrendi eltérések, eredmények analízise szükséges.

6. Táblázat: A vállalati kultúra és az észlelt siker kapcsolata

Correlations

Pearson Correlation

	S6: A cég sikeressége a közeljövőben	S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
SZ1: A munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni	0,307	0,318
SZ2: Ez a cég a környéken/ iparágban az átlagosnál jobb munkahely	0,375	0,394
SZ3: Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél	0,16	0,136
SZ4R: Nem igaz, hogy: Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve	0,022	0,065
SZ5: A munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök	0,224	0,234
SZ6: A munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki	0,312	0,271
SZ7: Van a cégnél egy ránk jellemző stílus, rendszer, amihez mindenki szívesen alkalmazkodik	0,298	0,268
SZ8: Az új belépők könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba	0,229	0,225

SZ9R: Nem igaz, hogy: A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinek az egyéni boldogulása a fontos	0,030	0,030
SZ10: Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe veszik az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat	0,34	0,136
SZ11: Többnyire azt kapom a vezető(i)mtől/ beosztottaimtól amire számítok	0,269	0,199
SZ12: A vezető(k) hosszú távon számít(anak) a munkatársakra, és fontos számukra, hogy jó csapat alakuljon ki	0,405	0,191

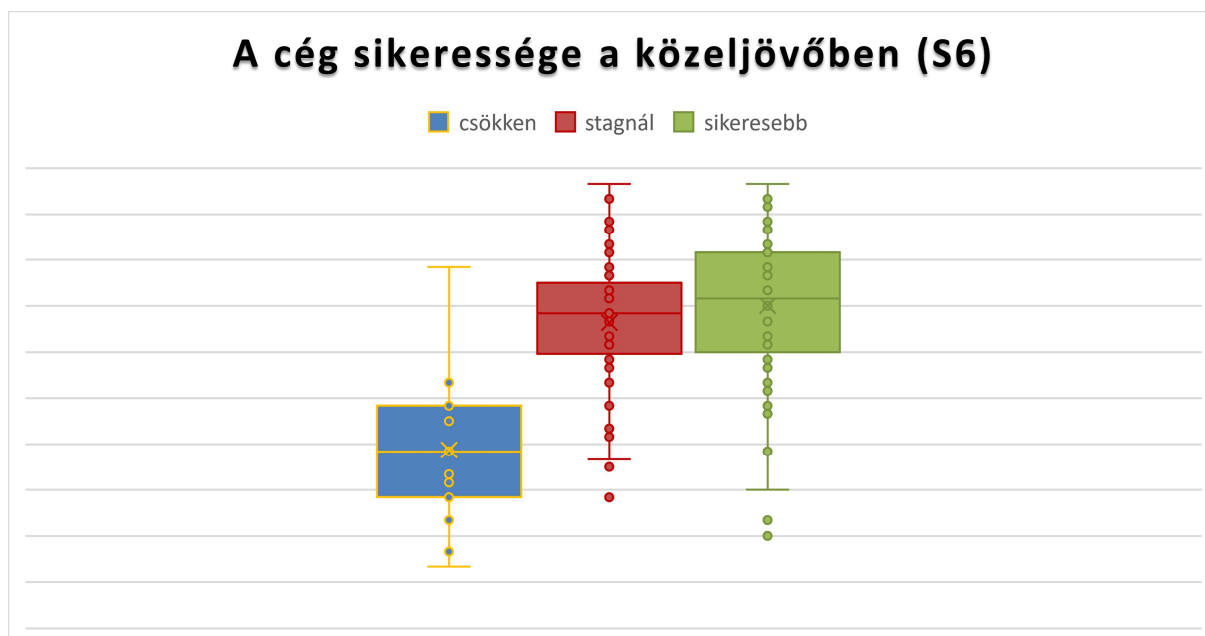
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

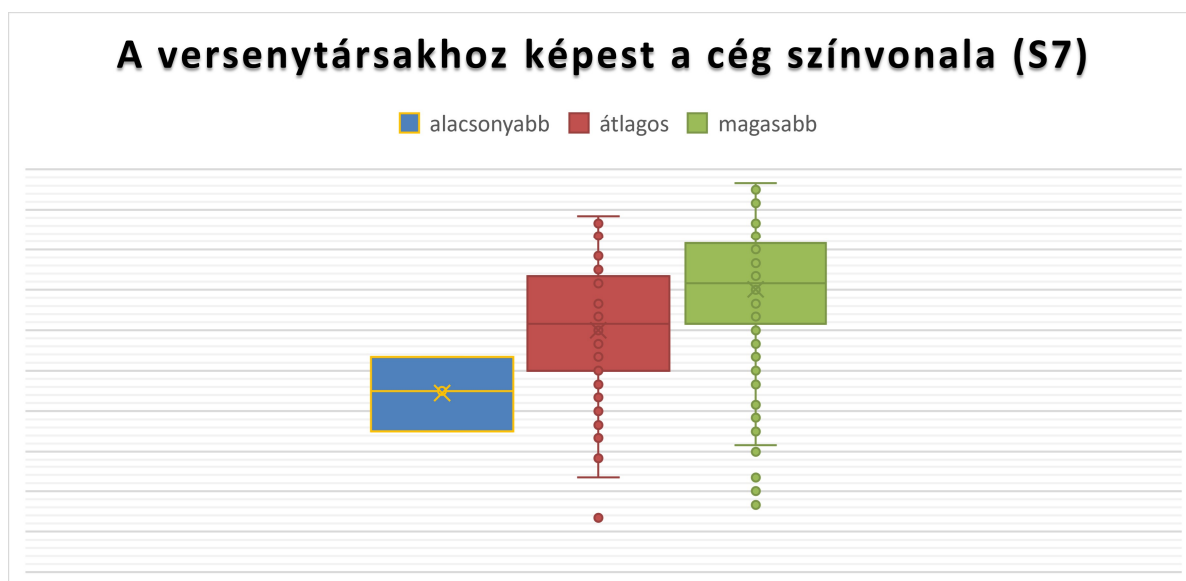
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A két negatív kérdésnél (SZ4 és SZ9) a korrelációs együtttható értéke nem különbözik szignifikánsan 0-tól. A többi kérdés esetén egyértelműen 0-tól különböző szignifikanciáról beszélhetünk. A korábban már képzett vállalati kultúra faktorok vizsgálata nem mutat lényeges különbséget (0,311, 0,312, 0,316). Az eredmények alapján elmondható, hogy bármelyik összegző vállalati kultúra változót alkalmazzuk, egyaránt hasonló mértékű korrelációkat kapunk. Ez alapján a hipotézis alapvetően igaz, bár a kapcsolatok nem túl erősek. A részletes vizsgálatokhoz először boxploton ábrázoljuk a kapcsolatot a vállalati kultúra, valamint az észlelt sikert jelentő két tényező (a kérdőívben S6 és S7) között:

13. Ábra: A vállalati kultúra és az észlelt siker (S6 és S7) kapcsolata





Forrás: saját szerkesztés

Feltételezhető volt, hogy a létszám kapcsolatban lesz a jövőre vonatkozó várakozásokkal, ezért a létszám és a jövőbeli sikeresség percepcióját néztük meg. Azonban a 32,9%-os szignifikancia szint alapján elmondható, hogy a vállalat mérete, a szervezet létszáma nincs kapcsolatban az észlelt sikerrel.

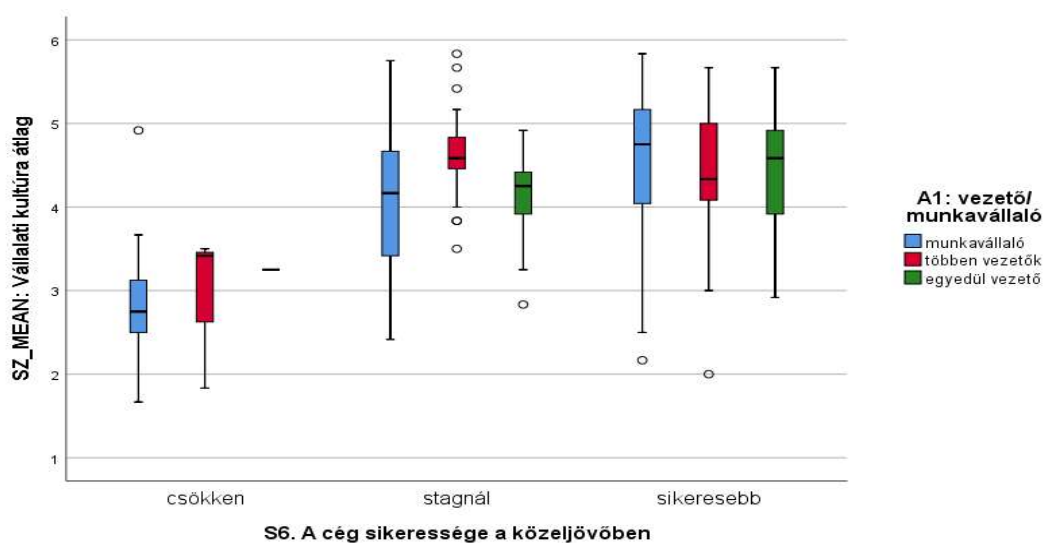
H4/2a: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati kultúra és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozás bontótényezőt vizsgálva megnéztem, van-e különbség a családi vállalkozásnak minősülő, valamint a többi kis- és közepes vállalkozás között a jövőbeli sikervárakozások esetében. Mivel hasonló együttmozgás van a családi és nem családi KKV-k között a versenytársakhoz mért pozíció megítélése és a vállalati kultúra kapcsolatát nézve, így a családiság hatása a vizsgált változó esetében nem bizonyítható.

H5/2a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati kultúra és az észlelt siker esetében

A vezetés jellege (egyszemélyes vezetés vagy több vezető), illetve a munkavállalók külön vizsgálata alapján a következő eredmények keletkeztek, először a vállalati siker jövőjére (S6) vonatkozó percepciókat értékelve:

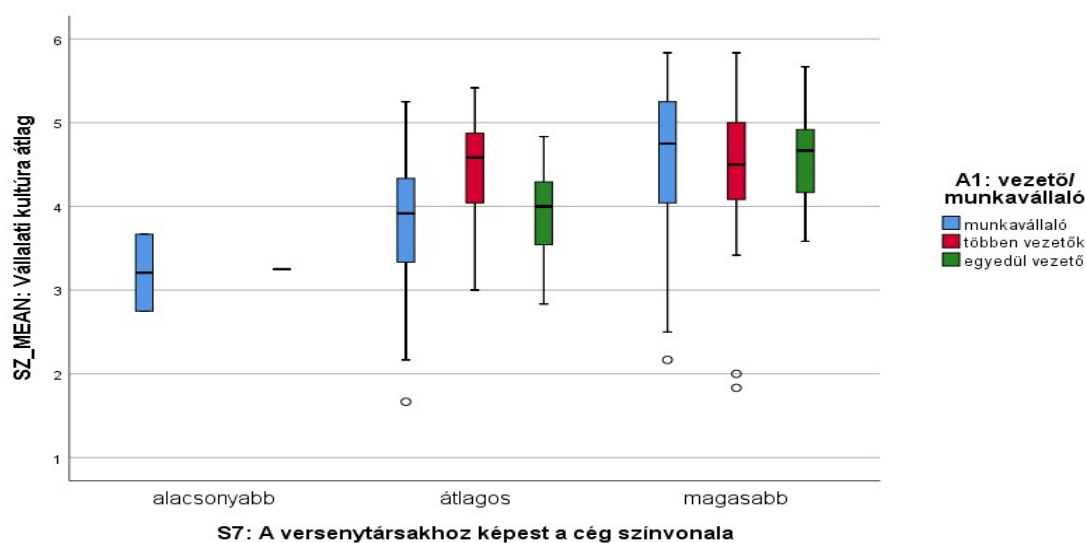
14. Ábra: A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra egyértelműen jelzi az erős pozitív összefüggésen kívül az egyes csoportok közötti eltérő elemszámokat is. Jól látható, hogy a csökkenő/védekező stratégiát követő cégek alulreprezentáltak a megkérdezettek között. A munkavállalók és vezetők közötti GAP meglétét varianciaanalízissel ellenőrizve jól látható, hogy amíg a vezető/munkavállaló bontóváltozó egyáltalán nincs szignifikáns hatással ($\text{Sig}=0,68 \gg 0,05$) a vállalati kultúrára, addig az észlelt siker esetében erős szignifikáns hatás mutatható ki ($\text{Sig}=0,000 \ll 0,05$). Az észlelt siker tényező másik pillére a versenytársakhoz mért pozícionálásra, ennek percepciójára épült, és itt is hasonló eredmények születtek a munkavállaló/vezető bontótényezővel:

15. Ábra: A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S7 változója



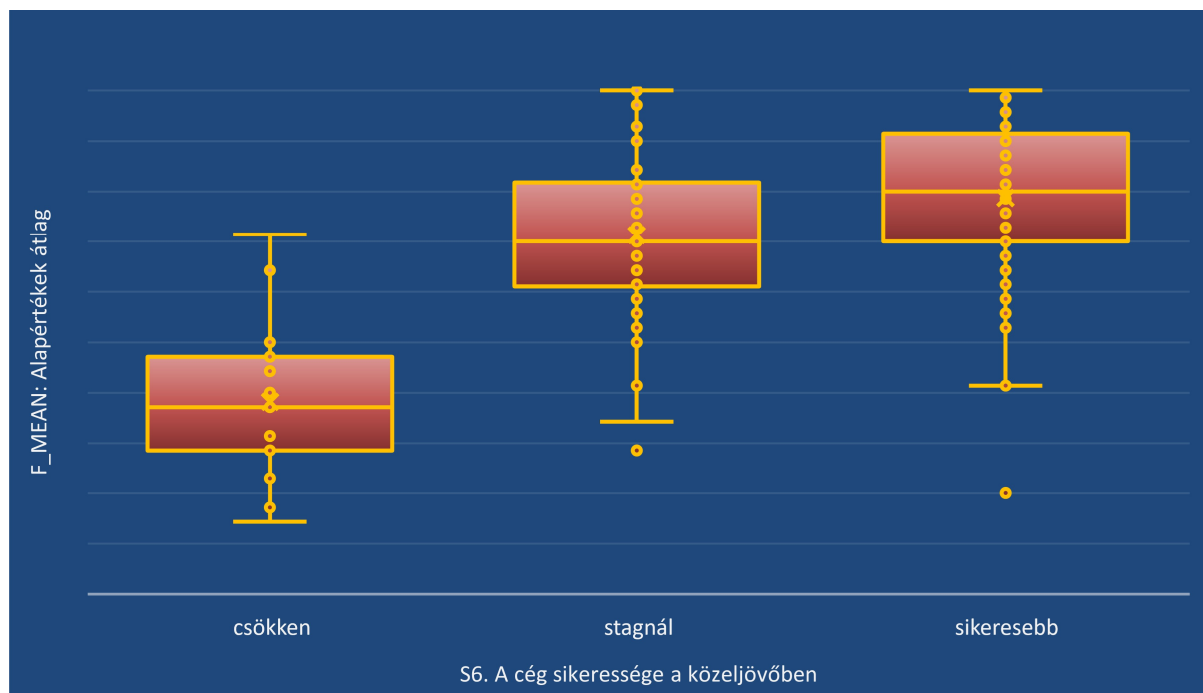
Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján a H2/a hipotézist elfogadjuk. A családíság hatása (H4/2a) nem igazolt, a vezető és szervezet közötti GAP (H5/2a) részben elfogadott: a magas észlelt sikerértékekkel csak a magasabb vállalat kultúra értékek járnak együtt, és ebben a csoportban nem mutatható ki lényeges mértékű GAP a vezetők és a munkavállalók véleményében. Az átlagos vagy alacsonyabb sikert prognosztizáló válaszadóknál nagyobb ez a GAP, illetve jellemzően alacsonyabb kultúraátlaghoz tartozó értékek tartoznak hozzájuk.

H2/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (F01 – S06, S07P)

Először itt is átlagot képeztem, majd korrelációt vizsgáltam a vállalati filozófia és az észlelt siker kapcsolatát vizsgálva. A Pearson-korreláció analízis egyértelműen szignifikáns és pozitív irányú, de inkább gyenge (0,353) kapcsolatot mutat a vizsgált tényezők között. Az alaposabb tesztelés érdekében az SPSS másik kettő nem paraméteres korrelációvizsgálatát is elvégeztem (Kendall's tau és Spearman' rho), ahol ugyan némileg alacsonyabb értékeket, de hasonlóan szignifikáns korrelációkat kaptam. A jövőbeli sikervárakozások (csökken, stagnál vagy sikeresebb lesz várhatóan az adott vállalkozás) bontásban a következő a vállalati filozófia és az észlelt siker megítélése:

16. Ábra: a vállalati filozófia és az észlelt siker



Forrás: saját szerkesztés

A boxplot mellett a varianciaanalízis egyértelmű, erős szignifikáns hatást mutatott ki a tényezők között:

7. Táblázat: A vállalati filozófia és észlelt siker kapcsolata S6 változóval

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

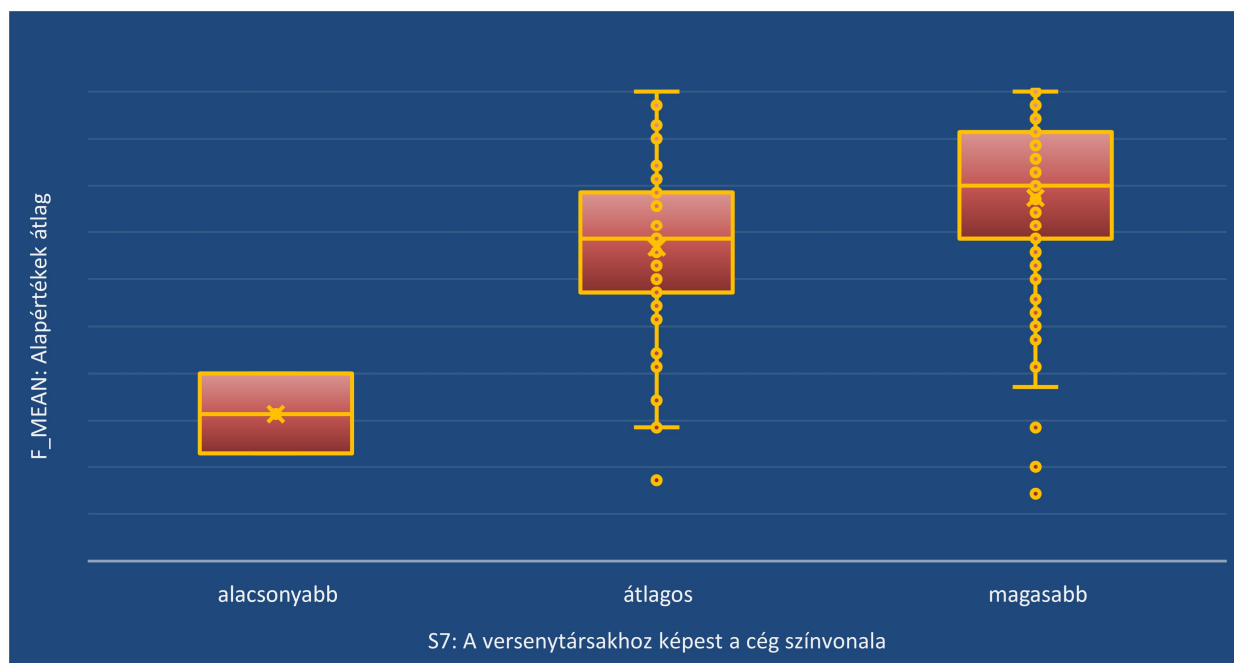
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	56,867 ^a	2	28,433	48,710	0,000
Intercept	1 741,995	1	1 741,995	2 984,239	0,000
s6	56,867	2	28,433	48,710	0,000
Error	126,086	216	0,584		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,311 (Adjusted R Squared = 0,304)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján a hipotézis a jövőbeli sikervárakozásokkal kapcsolatos tényezőre (S6) vizsgálva igaznak bizonyult. Az észlelt siker másik pillére a versenytársakhoz történő pozicionálás alapján (S7 változó) a következő eredményeket kaptuk a vállalati filozófiát elemezve:

17. Ábra: A vállalati filozófia és az észlelt siker S7 változója



Forrás: saját szerkesztés

Varianciaanalízissel vizsgálva a változók összefüggéseit:

8. Táblázat: Vállalati filozófia és észlelt siker kapcsolata S7 változóval

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

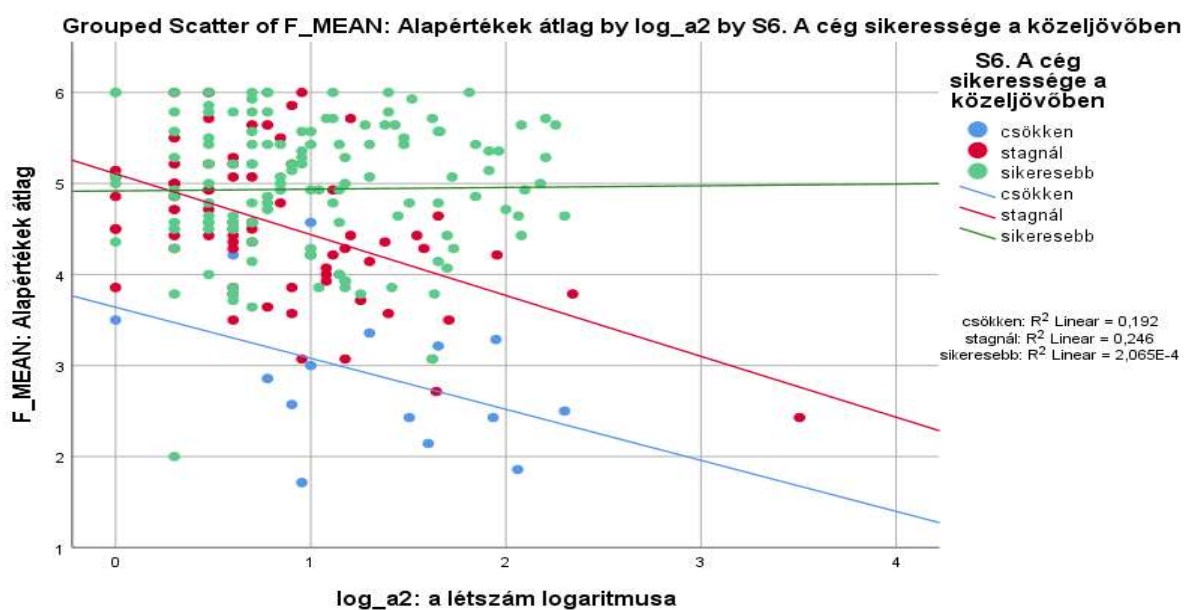
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	26,536 ^a	2	13,268	18,322	0,000
Intercept	390,187	1	390,187	538,818	0,000
s7	26,536	2	13,268	18,322	0,000
Error	156,417	216	0,724		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,145 (Adjusted R Squared = 0,137)

Forrás: saját szerkesztés

Mivel az eredmények egyértelműen szignifikáns hatást mutatnak, további vizsgálatokkal elemeztük a létszámváltozó hatását a vállalati filozófia / észlelt siker tekintetében:

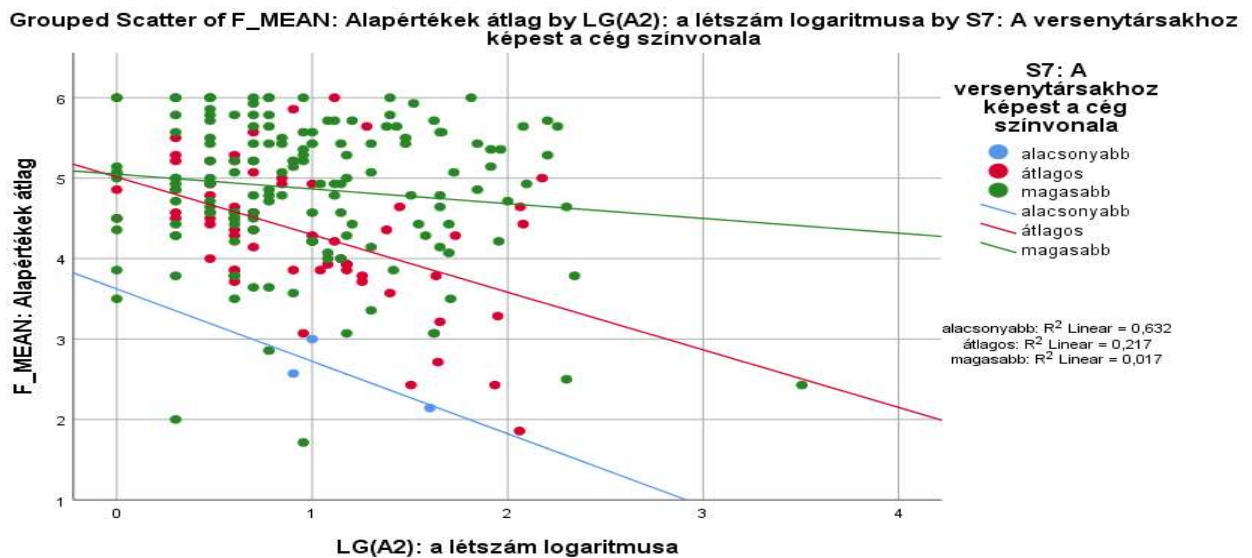
18. Ábra: A szervezet mérete és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

A közeljövőben sikert prognosztizáló (sikeres) vállalkozások esetében (vízszintes zöld egyenes) létszámfüggetlen az alapértékek átlaga. Azonban a csökkenő és stagnáló jövőt váró vállalkozások esetében minél nagyobb a létszám, annál kisebb az alapértékek átlaga. Az észlelt siker dimenziójának másik tényezője, a versenytársakhoz viszonyított pozicionálás tekintetében hasonló mintázatot kapunk, és varianciaanalízissel elemezve is szignifikáns a hatás (0,001).

19. Ábra: A szervezet létszáma és az észlelt siker S7 változója



Forrás: saját szerkesztés

A magukat a többi piaci szereplőhöz, versenytárshoz képest sikeresebbnek ítéelő vállalkozásoknál már nem vízszintes a zöld vonal, már mutatkozik minimálisan a növekvő létszám hatása a változókra. A magukat átlagosnak tekintő válaszadók létszámeredményei és a vállalati filozófia/észlelt siker adatai szinte azonosak a jövőbeli várakozásaikkal. A magukat a versenytársakhoz képest alacsonyabb szintűnek megítélő válaszadónál meredekebb a kapott egyenesünk.

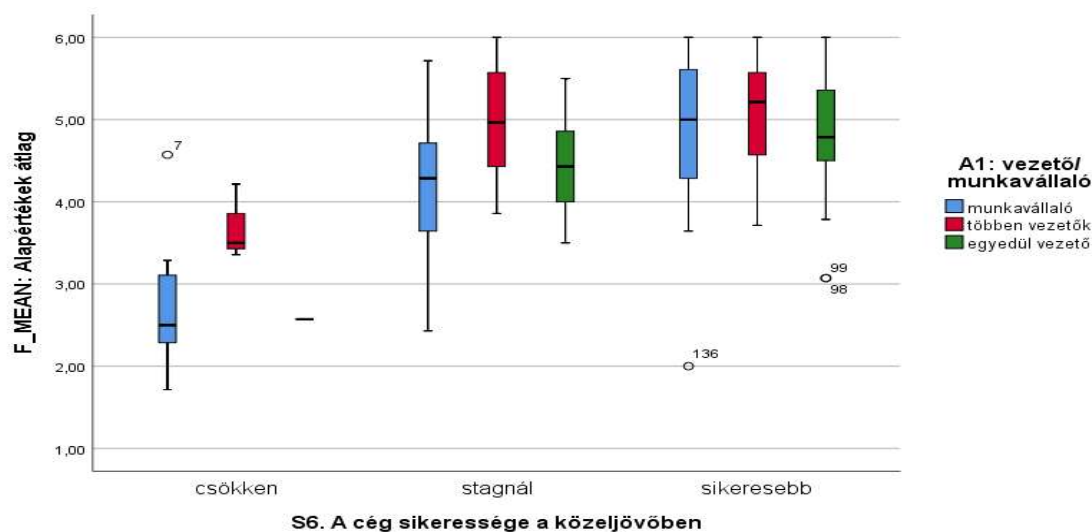
H4/2b: A családi vállalkozások sajátosságai az alapértékek (filozófia) és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozásokat külön vizsgálva nem volt kimutatható a családíság szignifikáns hatása a vállalati filozófia / észlelt siker megítélésére.

H5/2b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata az alapértékek (filozófia) és az észlelt siker esetében

A vezető/munkavállalók közötti GAP a tényezők vizsgálata szintén varianciaanalízissel történt. Az eredmények alapján a vezető/munkavállaló változónak egyértelműen szignifikáns hatása van a vállalati filozófia átlagértékére és a vállalat jövőbeli sikerességének percepciója alapján mért észlelt siker tényezőre. Vizualizálva a részeredményeket még jobban elkülönülnek a kategóriák:

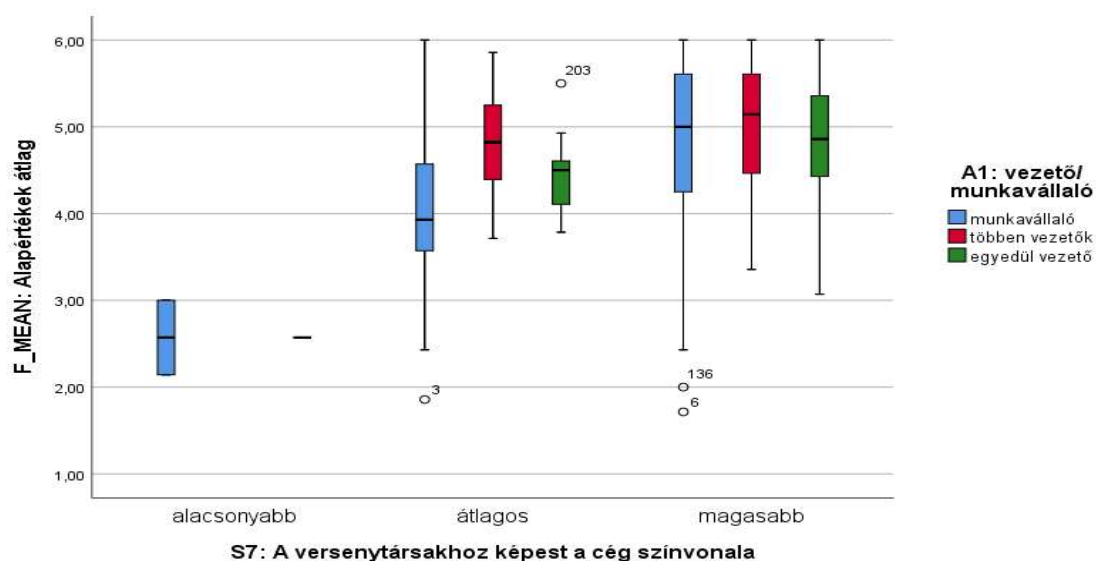
20. Ábra: A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

A legnagyobb különbség a munkavállalók és a vezetők között az észlelt siker és vállalati filozófia viszonylatában ott mutatható ki, ahol átlagos sikerességet tételeznek fel a közeljövőben. Az észlelt siker másik dimenziója a versenytársakhoz mért pozíció percepciója volt. Az eredmények itt is a vezető/munkavállaló státusz szignifikáns hatását mutatták ki. Vizualizálva az egyes csoportokat szintén a magukat átlagosnak tekintő válaszadóknál jelentkezik lényegesen szembetűnőbb GAP a munkavállalók és a vezetők megítélésében:

21. Ábra: A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker S7 változója



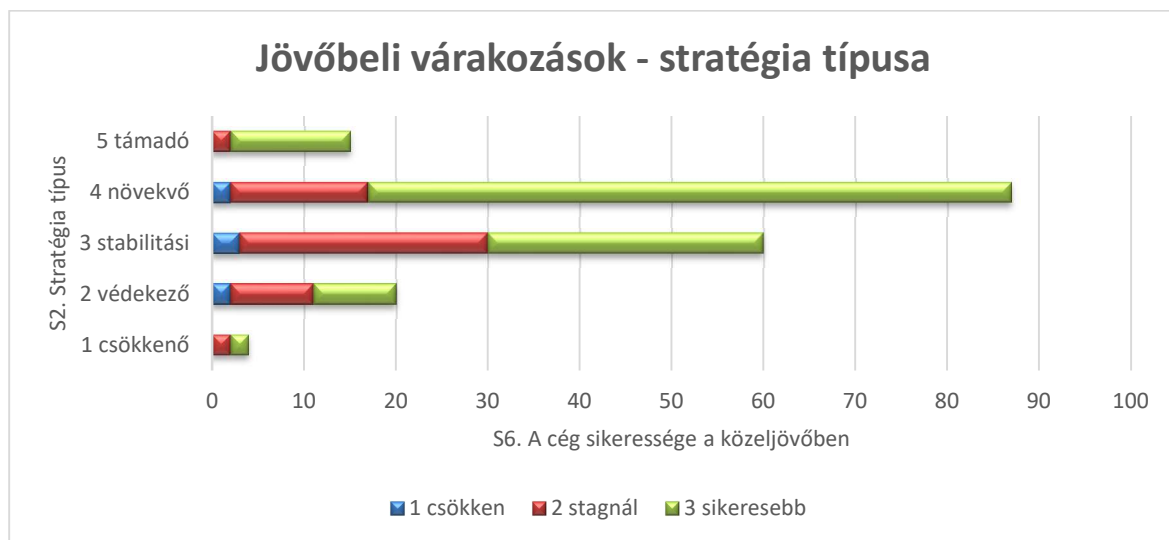
Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján a közösen vallott alapértékek (filozófia) és az észlelt siker kapcsolata (H2/b) elfogadottnak tekinthető. Nem igazolódott a családiség hatása a vizsgált tényezőre (H4/2b), egyértelmű a kapcsolat a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP az alapértékek (filozófia) és az észlelt siker kapcsolatában (H5/2b).

H2/c: A stratégia típusa kapcsolatban van az észlelt sikerrel (S02-S06, S07P)

Először korrelációval és Khí-négyzet próbával elemeztem a két változó kapcsolatát. Az eredmények gyenge, de pozitív összefüggést mutatnak mind a jövőbeli várakozásokkal (0,335), mind a versenytársakhoz viszonyított (0,212) észlelt siker kategóriával. A vállalkozás jövőbeli sikerességének percepciójával erősebb a kapcsolat, amit okozhat az is, hogy a saját eredményekre fókuszálva könnyebb egzakt módon megítélni a vállalkozás kilátásait, mint a piaci szereplőkhöz mérten. A részletes eredményekért kereszttábla elemzést végeztünk az egyes stratégiatípusok és a jövőbeli várakozások között. Bár több cellában is alacsony az elemszám, a Khí-négyzet próba szerint is szignifikáns összefüggés (0,002) van a jövőbeli várakozások/észlelt siker változó, valamint a stratégia típusa között. Vizualizálva még jobban látszik, hogy elsősorban a növekedő és támadó stratégiájú vállalkozásokhoz társulnak pozitív jövőbeli várakozás/észlelt siker válaszok:

22. Ábra: A stratégia típusa és az észlelt siker S6 változója

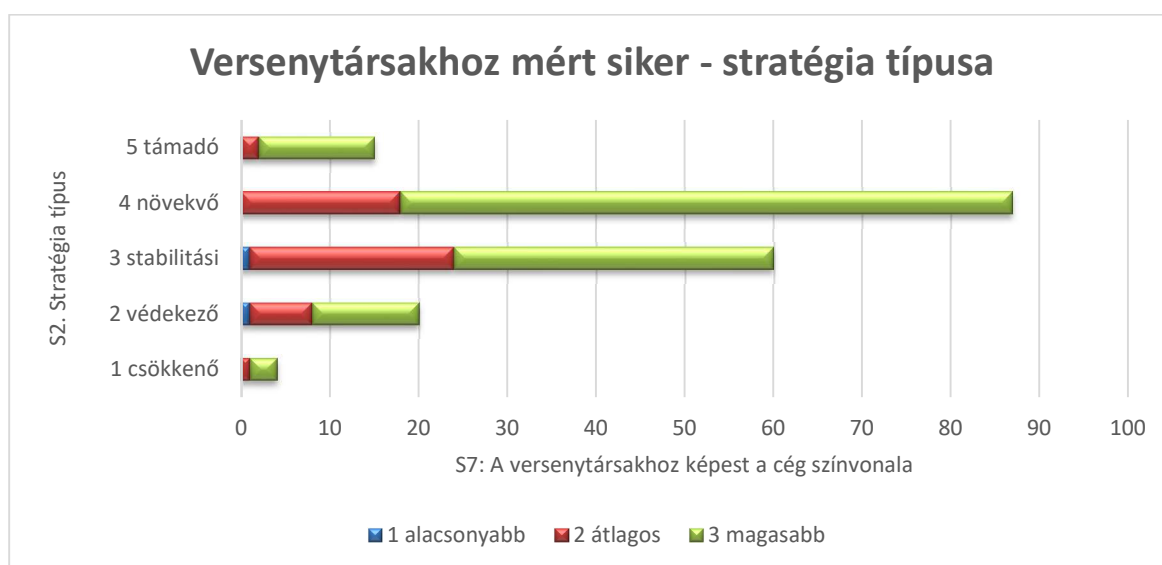


Forrás: saját szerkesztés

Ez mutatja, hogy ugyan a védekező és stabilitásra törekvő stratégiatípus is lehet sikeres (és a növekvő-támadó sem jelent feltétlenül jó és megalapozott stratégiát), a válaszadók mégis azt a stratégiát érzékelik sikeresnek, amely a növekedést célozza meg. Az eredmények jelzik, hogy az észlelt siker nem feltétlenül a tényleges adatokra épülő értékelésre támaszkodik, hanem az egyén percepciójára. A növekedést megcélzó vezetői attitűd, a szervezetben így fokozottan jelenlévő beállítódás hozzájárul a vállalkozás sikerességének megítélésében egy pozitív spirálhoz. A stabilitásra törekvő vállalkozások esetében a változatlanság állapotának fenntartása nem feltétlenül a stratégiaalkotásban felelős, kockázatkerülő vezetői magatartást közvetíti a szervezet felé. Mind a munkavállalók, mind maga a vezető érzékelheti a stabilitást stagnálásnak. A védekező stratégiájú vállalkozások esetében még inkább beindul egyfajta negatív spirál a siker percepciójában, hiába jelentheti egy átmeneti védekező stratégia egy későbbi terjeszkedés alapját. A kiegyensúlyozott működés még az ezt a döntést meghozó vezető számára sem jelent feltétlenül sikerességet, kudarcként élheti meg a tudatos védekezést, csökkenést.

A versenytársakhoz mért észlelt siker vizsgálata során nem mutatható ki lényeges, szignifikáns hatás a vállalat piaci szereplőkhöz és pozícióhoz mért észlelt sikerességében és a stratégia típusában. Ugyan a megoszlás hasonlít a jövőbeli várakozásokra épülő észlelt siker megítéléshez, de egyenletesebb annál, így nem eredményez szignifikáns különbséget.

23. Ábra: A stratégia típusa és az észlelt siker S7 változója



Forrás: saját szerkesztés

H4/2c: A családi vállalkozások sajátosságai a stratégia típusa és az észlelt siker vizsgálatában.

A vizsgált KKV-kon belül a családi vállalkozásokat külön vizsgálva nem mutatkozott lényeges különbség a többi kis- és közepes vállalkozáshoz képest a vizsgált tényező megítélésében. A jövőbeli várakozások esetében a KKV-khoz képest ugyan kimutathatóan erősebb a családíság tényező hatása, de ez még mindig nem jelent olyan erősségű kapcsolatot, amely alapján elfogadható lenne a hipotézis, hogy a családi vállalkozások esetében más működés, észlelt siker megítélés tapasztalható. A gyenge korrelációk alapján a családíságnak nincs hatása az észlelt sikerre. A korrelációpárok összevetése (online elemzés forrása: <https://www.psychometrica.de/correlation.html>) sem jelez szignifikáns hatást:

24. Ábra: A családi vállalkozások és az észlelt siker S6 változója

	n	r
Correlation 1	112	0,254
Correlation 2	107	0,363
Test Statistic z		-0.88
Probability p		0.189

(Calculation according to Eid, Gollwitzer & Schmidt, 2011, pp. 547; single sided test)

Forrás: saját szerkesztés

25. Ábra: A családi vállalkozások és az észlelt siker S7 változója

	n	r
Correlation 1	112	0,283
Correlation 2	107	0,108
Test Statistic z		1.332
Probability p		0.092

(Calculation according to Eid, Gollwitzer & Schmidt, 2011, pp. 547; single sided test)

Forrás: saját szerkesztés

H5/2c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a stratégia típusa és az észlelt siker esetében

A vezető és a munkavállaló közötti GAP vizsgálatánál a korrelációk értéke alacsony (0,331). Ez azért is érdekes eredmény, mivel feltételezhető volt, hogy a vezetők a saját

döntéseik alapján meghatározott stratégiai irányt sikerebbnek értékelik, és eleve várható volt egy információs aszimmetria a munkavállalók és a vezetők között. A vezetők számára minden olyan adat elérhető, amely segítségével objektívebben tudják megítélni sikerességüket. Egyrészt a vezetők számára adottak a stratégia irányát meghatározó bevétel-kiadás adatok és egyéb elemzések, másrészt a sikeresség egyértelmű profitadatait is pontosan ismerik. Ennek ellenére a vezetők esetében is az észlelt siker megítélésében a torzítások voltak hangsúlyosabbak.

A hipotézis részben, a jövőre vonatkozó sikeresség percepcióját vizsgáló S6 változóra elfogadott, azonban a versenytársakhoz mért észlelt siker (S7) esetében nem teljesült. A családiség változó (H4/2c), és a vezető/szervezeti tagok közötti GAP (H5/2c) hatása nem mutatható ki.

H2/d: A szinergikus identitás és az észlelt siker kapcsolatban van. (S06, S07P - F01, SZE01, S02)

Az előző hipotézisekben azt ellenőriztem, hogy az egyes vállalati identitás tényezők (vállalati kultúra, alapértékek-filozófia, stratégia) hogyan, milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati identitás szinergiájához (H1 hipotézis csoport). A H2 hipotéziscsoport vizsgálta, hogy az egyes CI tényezők kapcsolatban vannak-e az észlelt sikerrel, kimutatható-e összefüggés az észlelt siker mértéke (nem minősége) és a vállalati kultúra, alapértékek (filozófia), stratégia értékelése között. A vállalati identitás szakirodalom, valamint empirikus kutatások eredményei alapján elmondható, illetve nemzetközi, nagyvállalati környezetben igazolták is, hogy a vállalati identitás és ennek szinergiája hatással van a vállalat sikerességére, eredményességére, bevételeire, hírnevére, ismertségére. A H2/d hipotézis ezért szintetizálja a H1 és H2 hipotéziseket, és azt analizálja, hogy a szinergikus vállalati identitás kapcsolatban van-e az észlelt sikerrel a hazai KKV szektorban. Mivel az észlelt sikert ordinális változókkal mérte a kvantitatív kutatási szakasz, ordinális regresszioelemzést alkalmaztam a hatás vizsgálatára.

A vállalati kultúra (sz_mean) és alapértékek (filozófia, f_mean) változók esetében skálás, a stratégia (S2) pedig kategoriális változóként szerepel a modellben, az észlelt sikert pedig a jövőbeli várakozásokkal (S6) és referenciapont alapon, a versenytársakhoz mért pozicionálással (S7) mértem. Mivel a stratégia esetében a stratégia típusára kérdeztem rá (védekező, csökkenő, stagnáló, növekedő, támadó irányú stratégia, illetve nincs stratégiája a vállalkozásnak), ezek nem skálás osztályozású értékek, így a modellben kategoriális változóként, faktorként szerepel. Az SPSS ordinális regresszioelemzésében nincs lehetőség lépésenkénti (stepwise) regresszióra, amely során az algoritmus maga választaná ki a legjobban

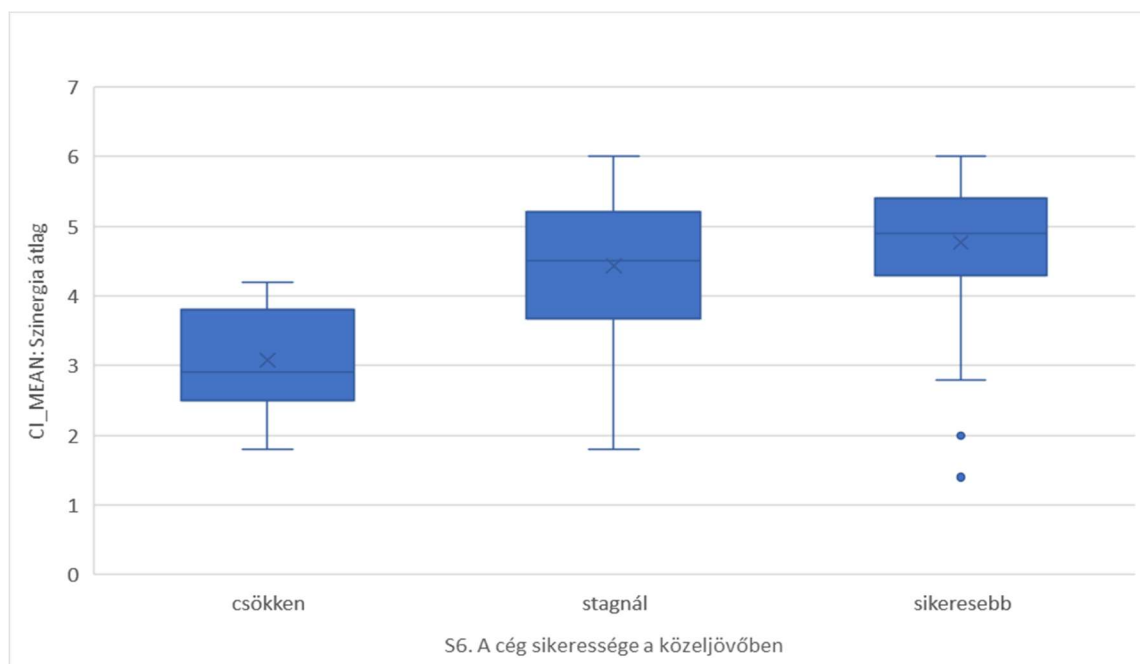
illeszkedő modellt, az elemző több saját futtatással vizsgálja a különböző mutatók, szignifikanciák változását. A leginkább szokásosnak tekinthető Nagelkerke érték 32%-os magyarázóerőt jelez, a részletes modellben pedig látszik, hogy a csökkenő (=1) és a növekvő (=4) stratégiát jelölő értékek nincsenek szignifikáns magyarázó hatással a vizsgált változóra (észlelt siker), a többi változó és kategória szignifikáns hatású. Azonban még így sem tekinthető a 32%-os magyarázó erő megfelelő hatásúnak, ezért multinominális logisztikus regressziót is végeztem, ahol már van lehetőség lépésenkénti (stepwise) modellépítésre, és egyenként becsülni a stratégiatípusok alapján a hatást, hogy valóban szignifikáns és legjobban magyarázó modellt kapjunk. Itt a Nagelkerke magyarázó erő 37,2%-ra nőtt, viszont a modellbe nem került be a vállalati kultúra és a vállalati kultúra/filozófia interakció sem, csak az alapértékek (filozófia, f_{mean}) és a stratégia típus (S2) szerepel benne.

Ez alapján elmondható, hogy a vizsgált mintán a vállalat jövőbeli sikerességének percepcióját (S6 változó) elsősorban az alapértékek (filozófia, f_{mean}) határozza meg, a többi vállalati identitás tényező hatása nem releváns. Önmagában a vállalati kultúrának erősebb a hatása, mint a stratégiának, ám ha az alapértékeket (filozófiát) is beemeljük a modellbe, a vállalati kultúra hatása a viszonylag magas közös korrelációértékből (0,761) adódóan elveszik.

Az észlelt siker másik S7 változója, a versenytársakhoz mért pozicionálás vizsgálata során a magyarázóerő tovább csökkent (12,9%). A paraméterek szignifikanciáját nézve a függő változó (S7) első kategóriája (=alacsonyabbnak ítélik a céget a versenytársakhoz képest) nem becsülhető jól, illetve csak az alapértékek (filozófia) változót használja a modell. Az alacsony értékek miatt itt is a multinominális regresszióvizsgálatra tértem át, ahol a magyarázóerő kismértékben, de nem számottevően javult (15,6%), azonban itt is csak az alapérték (filozófia) tényező magyarázza szignifikánsan a modell sikerességét.

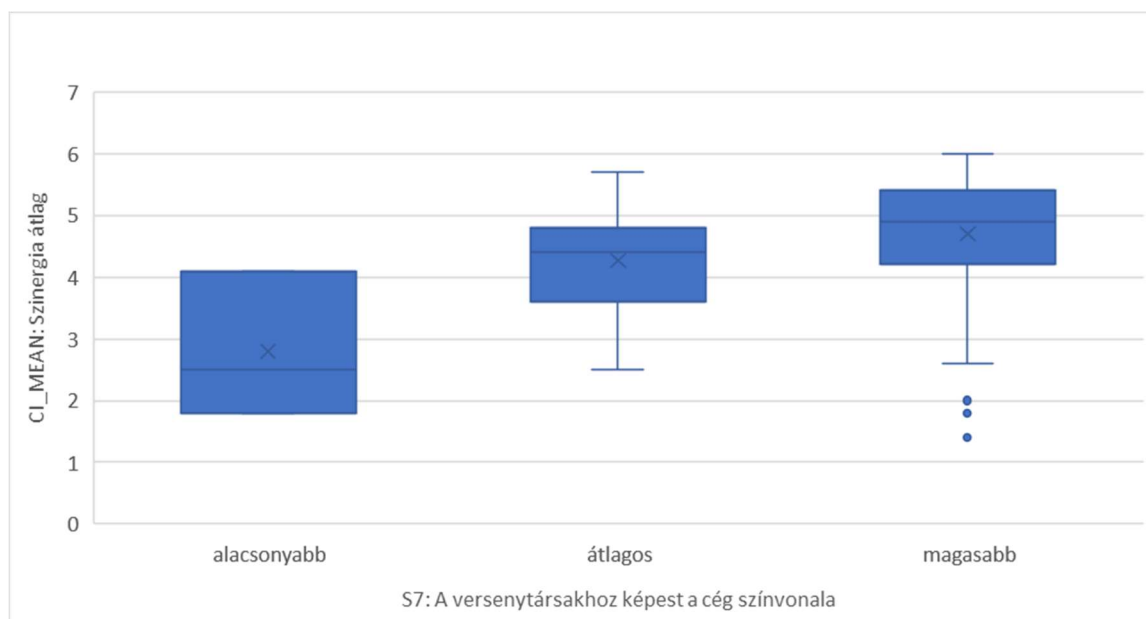
A vizsgált vállalati identitás tényezők együttesen sokkal kevésbé határozzák meg a vállalat észlelt sikerességét, alapvetően csak az alapértékek (filozófia) hatása bizonyult szignifikánsnak, de rendkívül alacsony magyarázóerővel. A tényezők korrelációelemzése gyenge korrelációértékkel szignifikáns pozitív korrelációt mutatott ki S6 változónál 0,401, S7 változónál 0,274 értékkel. Illetve egyértelműen látszik, hogy a magasabb szinergiaátlagú vállalkozásokra jellemző inkább pozitívabb siker percepció mind a jövőbeli várakozásokat, mind a versenytársakhoz mért pozicionálás tekintetében:

26. Ábra: A vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

27. Ábra: A vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker S7 változója

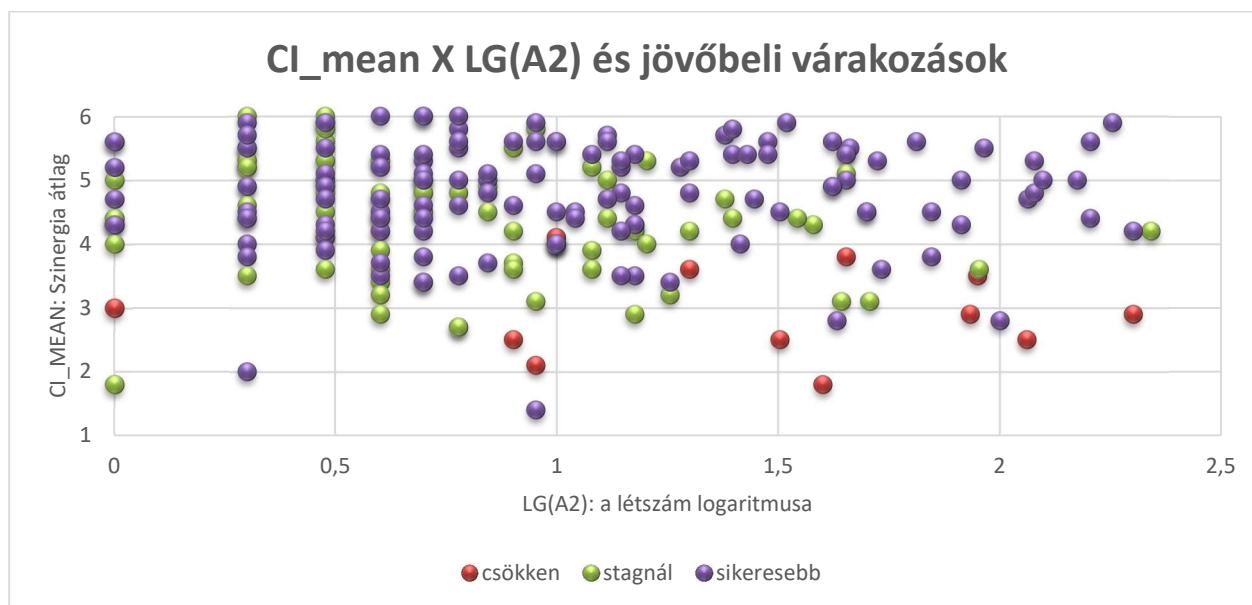


Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás létszámadatait összevetve a vállalati identitás szinergiájának és az észlelt siker kapcsolatának vizsgálatával elmondható, hogy a jövőbeli várakozásokra szignifikáns hatással van a magasabb létszám, azonban a versenytársakhoz mért észlelt sikerre nem

mutatható ki a hatása. Az ábrán látható, hogy a magasabb szinergiaátlag értékek sávjában vannak a sikeresebb jövőt prognosztizáló válaszadók, a stagnáló vagy csökkenő kilátásokat tartalmazó válaszokkal pedig jellemzően alacsonyabb CI szinergiaátlaggal jár együtt.

28. Ábra: A vállalati identitás szinergiája és a szervezet létszáma



Forrás: saját szerkesztés

H4/2d: A családi vállalkozások sajátosságai a szinergikus vállalati identitás és az észlelt siker vizsgálatában.

A vizsgált mintán a családi vállalkozások nem mutattak sajátosságokat a vállalati identitás és az észlelt siker vizsgálata során. Mindössze 20,9%-ban magyarázza a családíság a jövőbeli várakozásokat, a versenytársakhoz mért pozicionálás esetén pedig tovább csökken (14,1%) a magyarázóerő. A boxplot ábrázoláson (ld. Mellékletben) is szemmel látható, hogy a családi vállalkozások a nem családi tulajdonú KKV-kal hasonlóan viselkednek az észlelt siker és a szinergikus vállalati identitás kapcsolatának megítélésében.

H5/2d: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a szinergikus vállalati identitás és az észlelt siker esetében.

A vezetők és a munkavállalók közötti véleményeltérések (GAP) vizsgálata sem mutatott lényeges különbségeket a két csoport felfogásában a vizsgált tényezőt tekintve. Ugyanígy nem mutatható ki összefüggés az egy vagy több vezetővel rendelkező cégek esetében, a

magyarázóerők alacsonyak maradtak a multinominális regresszióelemzés során (jövőbeli várakozások esetén 20,9%, versenytársakhoz mért pozíció esetén 10,5%), a vezető/munkavállaló pozíciónak tehát nincs szignifikáns hatása a vizsgált tényezők esetében.

A H2/d hipotézis így nem teljesült, az identitás tényezők együttesen nem határozzák meg az észlelt sikert. Külön-külön hatásuk egyértelműen igazolható a vizsgált mintán, azonban szinergiájuk nincs összefüggésben az észlelt sikerrel. A családiség (H4/2d) és a vezető/szervezeti tagok közötti GAP (H5/2d) esetében szintén nem teljesült a hipotézis.

6.5.4.3 H3. A vállalati működés és az észlelt siker kapcsolata

A vállalat működése során a működés célját, a lehetséges elérési utakat és a hozzá kapcsolódó terveket, a stratégiát, a működés hatékonyságát befolyásoló információáramlást, a döntési folyamatokat, a változásra adott válaszokat és ezek sikerességét, valamint a vezetés kompetenciáit mértem. Az elméleti modellek, a KKV működési sajátosságok és a korábbi primer kutatási szakaszok eredményeinek figyelembevételével határoztam meg a vizsgált vállalati működési kategóriákat. A hipotézisekkel az egyes tényezők és az észlelt siker kapcsolatát vizsgáltam, hogy milyen mértékben járulnak hozzá az egyes működési területek a vállalkozások sikerességének percepciójához.

H3/a: A stratégia szervezeti ismertsége kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (S01 – S06, S07P)

Az előfeltevés szerint a szervezet hatékonyabban tudja követni a stratégiai célokat, amennyiben a stratégia minél széleskörűbben ismert a teljes szervezet számára. A stratégia ismertségi és formalizáltsági szintjei között szerepelt a „formalizált üzleti terv”, a „minden kolléga ismeri”, „csak egy kiválasztott kör ismeri” és a „csak a vezető ismeri” kategóriák.

9. Táblázat: A stratégia ismertsége és az észlelt siker változói

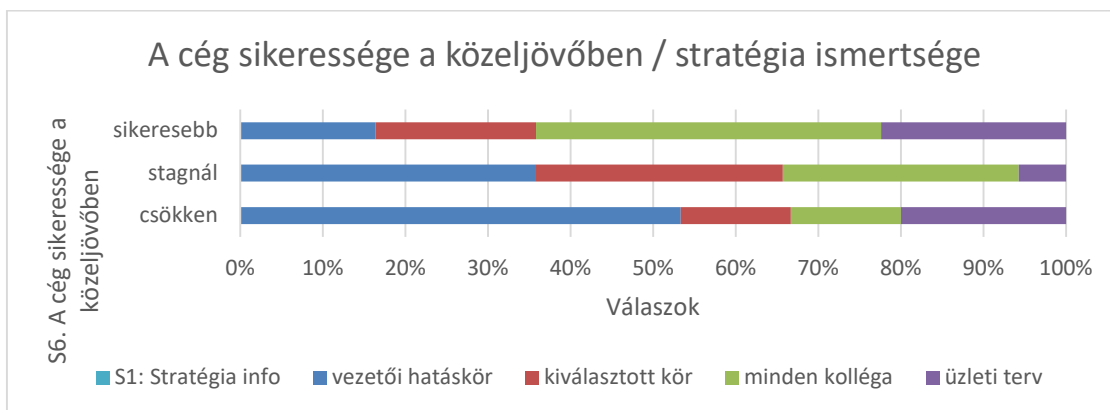
Correlations		
Correlation Coefficient		
	s1 S1: Stratégia info	
	Kendall's tau_b	Spearman's rho
s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	0,279**	0,308**
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,187**	0,205**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A korrelációs értékek pozitívak, de gyengék az észlelt siker és a stratégia ismertsége vizsgálatában. Külön vizsgálva az észlelt siker tényezőket az látható, hogy minél pozitívabb a jövőbeli várakozás a vállalkozás sikerességével kapcsolatban, annál inkább nő az üzleti terv és a stratégia teljeskörű szervezeti ismertségének aránya:

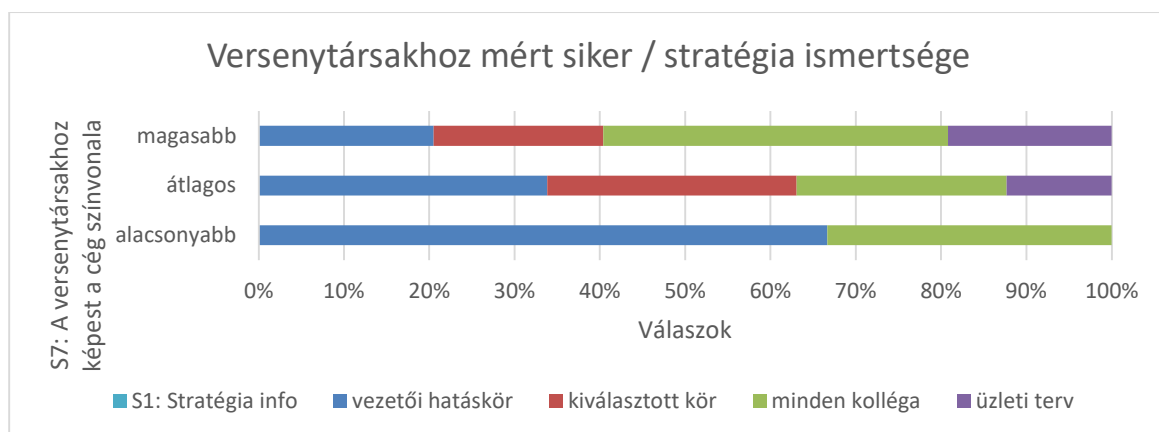
29. Ábra: A stratégia ismertsége és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

Még szembe tűnőbb az eltérés a versenytársakhoz mért pozíció / észlelt siker tényezőt vizsgálva:

30. Ábra: A stratégia ismertsége és az észlelt siker S7 változója



Forrás: saját szerkesztés

A létszám hatásának vizsgálata során az eredmények azt mutatják, hogy a nagyobb szervezetekhez tartozik jellemzően az üzleti terv alkalmazása, és nagyobb arányban vannak

negatív (csökkenő tendenciát sejtő) jövőbeli sikeresség várakozásaik. Ez utóbbi adódhat a hosszabb információs utakból is, mindenesetre a létszám hatása szignifikánsnak bizonyult a vizsgált változó tekintetében. A versenytársakhoz mért pozíció és a stratégia ismertsége kapcsolatában nem mutatható ki a létszám szignifikáns hatása, bár az üzleti terv esetén itt is a nagyobb szervezetek voltak többségében.

H4/3a: A családi vállalkozások sajátosságai a stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozás hatása nem mutatható ki a vizsgált változó esetében, a kapott magyarázóerők alacsonyak mind a jövőbeli siker percepciójával (20%), mind a versenytársakhoz mért pozícióval (14,1%) kapcsolatban. A családi vállalkozások esetében nincs sajátos, rájuk jellemző mintázat a stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker összefüggésében. A jövőre vonatkozó észlelt siker esetében minimális, nem releváns a korreláció, a versenytársakhoz mért észlelt siker változóval összevetve pedig már nem is szignifikáns a kapcsolat.

H5/3a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker esetében.

A vezetők és a szervezet közötti GAP mértékének nincs hatása a stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker kapcsolatára, mindössze 20,9%-os magyarázóerővel rendelkezik a jövőbeli várakozásokat vizsgáló modell, és $R^2=10,5\%$ érték a versenytársakhoz mért pozíció megítélésében. A korrelációk azonban elválnak a megkérdezettek csoportjait megbontva. Amíg az egyedül vezetők (51 fő) esetében nincs szignifikáns korreláció, addig a többen vezetők válaszai alapján a legmagasabb korrelációs értéket kaptuk a jövőre vonatkozó észlelt siker változóval összefüggésben (0,389). A munkavállalók számára is lényeges a stratégia ismertsége az észlelt siker viszonylatában, azonban az értékek alacsonyabbak. Ennek hátterében állhat egy olyan KKV sajátosság is, hogy a vállalkozás stratégiai céljainak meghatározása, a stratégia alkotása vezetői hatáskör, és maguk a vezetők sem érzik gyakran úgy, hogy ezeket az információkat meg kellene osztaniuk a munkavállalóikkal (ahogy ez a kvalitatív kutatási szakaszban többször elhangzott, és a bizalom hiányával indokolták ezt a gyakorlatot, nem delegációs problémaként hozták fel). A többen vezetők esetében különösen fontos a siker szempontjából, hogy közösen határozzák meg a stratégiai irányokat, és megosztott vállalatirányítás esetén komoly működési problémákat, hatékonyságvesztést okozhat a stratégia nem koherens ismerete a vezetők között.

10. Táblázat: A vezető/szervezet GAP és az észlelt siker változói

Correlations				
Correlation Coefficient				
		s1 S1: Stratégia info		
		a1 A1: vezető/ munkavállaló		
		1 munkavállaló	2 többen vezetők	3 egyedül vezető
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	Kendall's tau_b	0,266**	0,352**	0,186
	Spearman's rho	0,292**	0,389**	0,203
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	Kendall's tau_b	0,196*	0,249*	0,109
	Spearman's rho	0,214*	0,271*	0,116
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Forrás: saját szerkesztés

A stratégia ismertségének vizsgálata során volt a legkisebb GAP a vezetők és a munkavállalók között, minden más később bemutatott tényezőnél nagyobb eltérések vannak a munkavállalók és a vezetők megítélésében.

Az eredmények alapján a H3/a hipotézis teljesült, a családíság (H4/3a) hatása nem volt kimutatható, míg a vezető/szervezeti tagok közötti GAP (H5/3a) hatása részben (adott válaszadói csoportokra nézve) kimutatható ki a vizsgált változók esetében.

H3/b: Az információáramlás kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (V02 – S06, S07P)

A szervezeten belüli információáramlásra vonatkozó állítások a kérdőívben lefedték azokat a kérdésköröket, amelyeket a saját kvalitatív kutatás és más, szekunder kutatások eredményei alapján lényeges területek voltak. A vezető és a szervezet közötti bizalom két állításban is felmerült direkt és indirekt módon. További öt kérdés az egyes információcsoportok közötti eltéréseket vizsgálta, hogy konkrétan milyen témákban kéri ki a munkatársak véleményét az adott vállalkozásnál (a csak a szorosan a munkavégzéshez kapcsolódó információktól kezdve az általános, működéssel kapcsolatos véleményekig). Először a vezetőktől kapott értékelések faktoranalízisét végeztem el. A magas KMO érték (0,819) jelzi, hogy a faktoranalízis elvégezhető, azonban a rendszeres megbeszéléseket jelölő V2_8 változó többihez képest kilógó értékére figyelni kell.

11. Táblázat: Az információáramlás változó faktoranalízise

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
v2_3 V2_3: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a termékek/ szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatban.	0,784	
v2_6 V2_6: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a munkavégzést érintő egyéb kérdésekben	0,778	
v2_4 V2_4: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a cég belső működését érintő kérdésekben	0,726	0,290
v2_5 V2_5: A cégnél fontos a munkatársak véleménye az őket érintő munkaügyi témákban	0,722	0,320
v2_8 V2_8: Rendszeresen tartunk megbeszéléseket, ahol mindenki véleménye fontos	0,688	
v2_1 V2_1: A megbeszélések akkor a leghatékonyabbak, ha a munkatársak meghallgatják a beszámolót.		0,822
v2_2 V2_2: Nyugodtan fordulhatnak hozzám a munkatársak, ha elakadnak a munkájukban és információra, segítségre	0,457	0,674
v2_7 V2_7: Szerintem a munkatársaim maximálisan megbíznak a szak tudásomban, hozzáállásomban, és tudják, hogy a	0,484	0,634

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények mutatják, hogy az első faktorba a munkatársak véleményének fontossága, a felfelé irányuló információáramlás került. A második faktornál a vezető az origó, és a felülről lefelé irányuló információáramlás változóit tartalmazza. A munkavállalók válaszainak faktorelemzése hasonló eredményt hozott (KMO érték 0,828), a keletkező két faktor tartalma hasonló értékekkel szinte ugyanaz volt, azonban a 2. faktorba csak egy változó került, megbeszélések információáramlásának egyoldalúságára vonatkozó állítás. Ezzel együtt fontos változás, hogy a bizalomra vonatkozó állítások (V2_2 és V2_7) ugyan az első faktorba kerültek, súlyuk azonban jelentősen csökkent a vezetői válaszok értékeléséhez képest:

12. Táblázat: Az információáramlás változó faktoranalízise a munkavállalók csoportján

v2_7 V2_7: A munkatársak maximálisan megbíznak a vezetőben, és tudják, hogy a legjobbat akarja a cégnek	0,757	0,263
v2_2 V2_2: Nyugodtan fordulhatnak a vezetőhöz a munkatársak, ha elakadnak a munkájukban	0,753	0,284
v2_1 V2_1: A megbeszéléseken csak végighallgatják a vezető beszámolóját		0,949

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Forrás: saját szerkesztés

A faktorátlagokkal számolt korreláció alapján elmondható, hogy a megbeszélésekkel kapcsolatos állítás nincs összefüggésben az észlelt sikerrel, azonban az alulról felfelé irányuló kommunikációt és információáramlást tömörítő első faktor pozitív, szignifikáns összefüggésben van mind a jövőre vonatkozó S6 (0,379), mind a versenytársakhoz mért pozíciót értékelő S7 (0,210) észlelt siker tényezővel. Ha külön vizsgálom az észlelt sikerre vonatkozó állításokat és a negatív, átlagos vagy sikeresebb percepcióval rendelkező válaszokat, látható, hogy a csökkenő jövőbeli kilátásokat prognosztizáló vállalkozások jelentik a szignifikáns hatást, azonban az ő elemszámuk a vizsgált mintában alacsony, a 219 megkérdezett válaszadóból csak 15 (=6,8%). Ha az átlagos és sikeresebb jövőbeli várakozású válaszokat

elemzem, és ezeket kétmintás t-próbával is ellenőrzöm, megállapítható, hogy a két (átlagos és sikeresebb jövőbeli percepciójú) csoport esetében nem mutatható ki szignifikáns hatás (SPSS outputok a Mellékletben). A versenytársakhoz mért pozíciót vizsgáló S7 változó esetében is hasonló az eredmény, azonban itt a negatív percepciójú válaszadók száma már csak 3 válaszadóra (1,6%) korlátozódik, így következtetések levonására nem alkalmas a számosságuk. A magukat a versenytársakhoz mérten átlagosnak és magasabb színvonalúnak tartó válaszokat elemezve kétmintás t-próbával már kimutatható a szignifikáns hatás: az átlagos és sikeresebb pozíció percepciók összefüggésben vannak az információáramlás első, az alulról felfelé irányuló információáramlást lefedő faktorával.

A létszámadatokat összevetve a vizsgált tényezővel megállapítható, hogy csak a nagyobb szervezetek esetében van szignifikáns hatása az információáramlásnak az észlelt sikerre, náluk viszont a korrelációs értéke magas (0,682 a jövőbeli várakozások és 0,469 a versenytársakhoz mért pozíció esetében). Kisebb létszám és szervezet esetén az információáramlás feltételezhetően kevesebb akadályba ütközik, rövidebb az információs útvonal, kevesebb a csomópontok száma és közvetlenebb az információáramlás. Nagyobb szervezeteknél az észlelt sikert meghatározza az információáramlás hatékonysága, és a siker gátja is lehet a nem megfelelő, alulról felfelé irányuló kommunikáció, hiszen elakadhatnak az innovációs ötletek, működést optimalizáló javaslatok, és a vezetők kevesebb, szűrtebb információhoz jutnak a szervezet részéről.

H4/3b: A családi vállalkozások sajátosságai az információáramlás és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozások vizsgálata során az eredmények azt mutatták, hogy pont a családiság nem korrelál a vizsgált tényezővel. A magukat nem családi vállalkozásoknak minősítő KKV-k esetében magasabb korrelációs értékeket kaptunk (0,539 a jövőbeli várakozások, 0,283 a versenytársakhoz mért pozíció esetében), és ehhez képest a családi vállalkozások értékei rendkívül alacsonyak (0,033 és 0,100), így a családiság nem jelent szignifikáns hatást az információáramlás és az észlelt siker összefüggésében.

H5/3b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata az információáramlás ismertsége és az észlelt siker esetében.

Az információáramlás megítélésében az előzetes kutatási eredmények (főleg a kvalitatív szakasz alapján) eltérések voltak a működést érintő kérdésekben a vezetők és a munkavállalók között. A hipotézis vizsgálatánál is látszottak már a két csoport percepciójának különbségei a

faktoranalízis során, a konkrét GAP analízis pedig megmutatta, hogyan alakulnak a véleménykülönbségek a munkavállalók és a vezetők között, és ez hogyan függ össze az észlelt sikerrel.

13. Táblázat: A vezető/szervezet GAP, az információáramlás és az észlelt siker

Correlations		
Pearson Correlation		
a1 A1: vezető/ munkavállaló	v2_fac1 V2: 1. faktor	
	s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 munkavállaló	0,497**	0,286**
2 többen vezetők	0,148	0,065
3 egyedül vezető	0,394**	0,201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
Correlation Coefficient		
a1 A1: vezető/ munkavállaló	v2_fac1 V2: 1. faktor	
	s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
Kendall's tau_b	1 munkavállaló	0,335**
	2 többen vezetők	-0,049
	3 egyedül vezető	0,330**
Spearman's rho	1 munkavállaló	0,417**
	2 többen vezetők	-0,052
	3 egyedül vezető	0,397**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

Az eredményekből látszik, hogy jellemzően a munkavállalók között a legerősebbek a korrelációk, a több vezetővel rendelkező vállalkozások esetén sehol nem mérhető szignifikáns hatás, míg az egyedül vezetőknél a jövőbeli várakozások esetén a munkavállalókkal megegyező a korreláció, a versenytársakhoz mért pozíció esetében azonban nincs szignifikáns hatás. A regresszioelemzés nem mutatott ki szignifikáns hatást a változó vizsgálatában.

Ezek alapján a H3/b hipotézis teljesült, a H4/3b nem, a H5/3b pedig szintén teljesült.

H3/c: A döntési folyamatok jellege (bevonás) kapcsolatban van az észlelt sikerrel.
(D01 – S06, S07P)

A kérdéscsoporthoz kapcsolódó állítások a döntési folyamatok jellegét vizsgálták nem skálás, kategorikus változókkal. A vezető és szervezet közös döntéshozatalától az egyoldalú vezetői döntésig több, egyértelműen definiált fokozatot lehetett választani. A szignifikanciaszint erős (0,003), az eredmények pedig azt mutatják, hogy a sikeresebb jövőt prognosztizáló vállalkozások kisebb arányban alkalmaznak egyszemélyes döntést, és ők vonják be legnagyobb arányban a szervezet a döntési folyamatokba. Ettől eltérnek a családi

vállalkozások, ahol látszik, hogy a családtagokkal közös döntéshozatal jellemző az észlelt sikertől függetlenül:

14. Táblázat: Családi vállalkozás sajátosságok és döntési folyamatok

s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben * d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünkénél Crosstabulation								
Count		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünkénél						Total
		1 csak a vezetők vesznek részt a döntésekben	2 a vezető és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak közösen döntenek	3 a vezető információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyedül dönt	4 a vezető és a szervezet közösen dönt	9 családi vállalkozás esetén a vezető és bármely a cégnél dolgozó családtagjai döntenek		
s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	1 csökken	53%	20%	13%	0%	13%		100%
	2 stagnál	33%	10%	19%	6%	33%		100%
	3 sikeresebb	22%	30%	22%	10%	16%		100%
Total		28%	23%	20%	8%	21%		100%

Forrás: saját szerkesztés

Hasonlóak az eredmények 0,037 szignifikanciaszinttel, amennyiben a versenytársakhoz mért pozícióval vetjük össze a döntési folyamatok jellegét.

A létszám szerint külön vizsgálva a válaszokat megállapítható, hogy a jövőbeli várakozások esetén a kisebb szervezeteknél nem mutatható ki a döntéshozatali rutinok szignifikáns hatása az észlelt sikerességre. A strukturáltabb szervezettel járó nagyobb létszám azonban hirtelen ugrást jelent a korreláció értékekben is, és elsősorban a jövőbeli várakozások esetén van jelentős elmozdulás (0,358, míg a versenytársakhoz mért pozíciónál csak 0,121).

H4/3c: A családi vállalkozások sajátosságai a döntési folyamatok jellege (bevonás) és az észlelt siker vizsgálatában.

A családíság tényezőt a kérdések összeállításával is vizsgálni lehetett, amivel kimutatható volt a duális hálózat a döntési folyamatokban, hiszen a családtagok tényleges döntési pozíciójuktól függetlenül részt vesznek a vállalkozás döntési folyamataiban a megkérdezett vállalkozásoknál. Korrelációval megvizsgálva az összefüggést azonban itt is az az eredmény született, hogy a nem családi KKV-k esetében van csak szignifikáns összefüggés a vizsgált változónál, és esetükben is csak a jövőbeli sikerre vonatkozó percepciónál jelentkezik gyenge korreláció (0,232). A családi vállalkozás jelleg nem meghatározó tényező a döntési folyamatok és az észlelt siker összefüggésében, ez sokkal jellemzőbb a nem családi vállalkozásoknál.

H5/3c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a döntési folyamatok jellege (bevonás) és az észlelt siker esetében.

Az előzetes feltevések szerint lényeges eltérések lehetnek a vezetők és munkavállalók percepciójában a döntési folyamatok terén. Már a korai, pilot kutatási szakasz vezetői mélyinterjúi során feltételezhető volt, hogy a többi működési területhez hasonlóan a döntési folyamatok megítélése jelentősen különbözik a vezető vagy munkavállaló státusztól. Szintén a jövőbeli várakozások megítélésénél mutatkozott szignifikáns hatás a munkavállaló/vezető szervezeti státusz függvényében, és nem volt jelentős értékű az összefüggés a versenytársakhoz mért pozíció tekintetében:

15. Táblázat: A vezető/szervezet GAP és döntési folyamatok

Correlations			
Correlation Coefficient			
a1 A1: vezető/ munkavállaló		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel	
		s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
Kendall's tau_b	1 munkavállaló	0,271**	0,122
	2 többen vezetők	0,146	0,034
	3 egyedül vezető	0,076	0,124
Spearman's rho	1 munkavállaló	0,306**	0,133
	2 többen vezetők	0,160	0,036
	3 egyedül vezető	0,082	0,135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmény alapján látszik, hogy a vizsgált mintán a munkavállalók csoportjában van leginkább összefüggés a vállalkozás sikeressége a jövőre vonatkozó elvárások és a döntési folyamatok jellege között. A versenytársakhoz képest érzékelt pozíciónál már nem igazolódott be az összefüggés a változók között. A vezetők ezt sokkal kevésbé érzik lényeges kapcsolatnak. Az egyedül vezetők a jövőre vonatkozó észlelt siker változó esetében (S6) alulértékelik a döntési folyamatok és a sikeresség kapcsolatát, míg a versenytársakhoz mért pozícióérzékelés (S7 változó) tekintetében kis mértékben fontosabbnak tartják az összefüggést azokhoz a vezetőkhöz képest, akik megosztják másokkal a döntési jogkört és többen vezetik a vállalkozást.

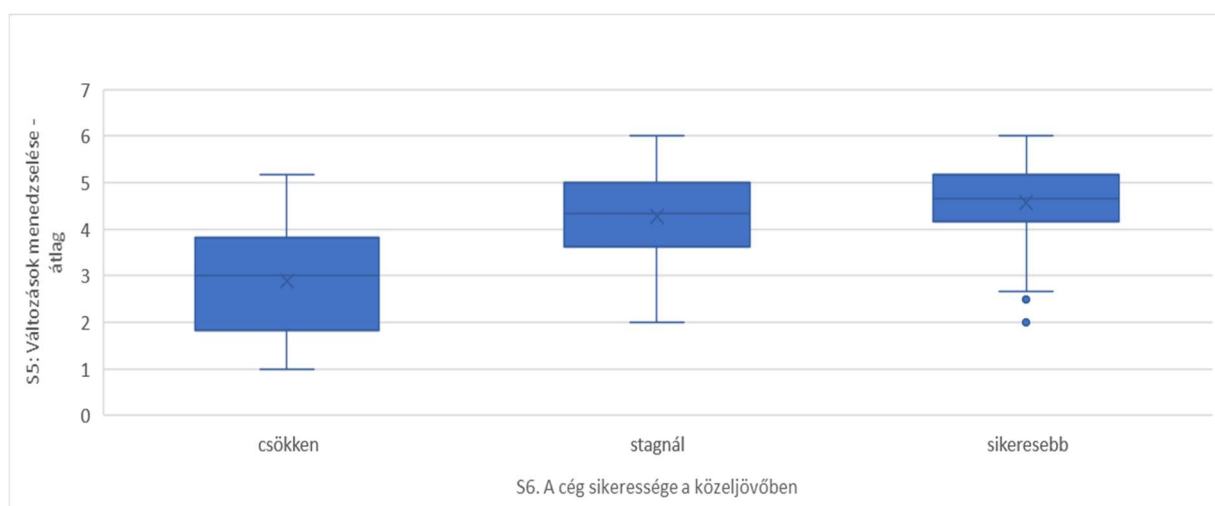
A családi vállalkozások esetében nem teljesült a hipotézis (H4/3c), míg a H3/c és a vezető/szervezeti tagok közötti GAP-et vizsgáló H5/3c részben teljesült, figyelembe véve, hogy a kisebb szervezeteknél (15 fő alatt) nincs szignifikáns hatás, és a 15 főnél nagyobb vállalkozásokra teljesül a hipotézis, illetve az észlelt siker változók közül S6 esetében teljesült, azonban S7-nél nem mutatható ki összefüggés.

H3/d: A változtatások sikeressége kapcsolatban van az észlelt sikerrel. (S05

– S06, S07P)

A vállalati működési folyamatok jellemzően akkor vannak kitéve próbatételnek, amikor nem a normál üzemmódban működik a cég, hanem valamilyen változásra kell reagálnia. Mivel az ad hoc, előre nem tervezett változásokra való lehetséges válaszok a vezető és a szervezet részéről számos más körülménytől is függenek, így a kérdőív a tervezett változásokat vizsgálta, ahol kimutatható a többi működési tényező hatása is. A változásokat jellemzően megelőzi egy döntési folyamat (például milyen új piacra lépjenek, milyen új berendezést vásároljanak, stb.), amihez információt kell szerezni. Kérdés, a kitűzött célokhoz, stratégiához illeszkedik-e az adott változás, milyen tervezési folyamat előzi meg, milyen erőforrástöbblet van hozzárendelve, hogyan van menedzselve és végül értékelve az adott változtatás. A változtatásokra vonatkozó állítások egységességét ellenőriztem, a Cronbach-alfa értéke (0,891) alapján a kérdések konzisztensek. A faktoranalízis alapján közel azonos súllyal egy faktort alkotnak az állítások, így a változók átlagával vizsgáltam az összefüggést. A korrelációvizsgálat szignifikáns, pozitív összefüggést mutatott ki a változtatások sikerességének átlagértéke, valamint a jövőbeli várakozások (0,376) és a versenytársakhoz mért pozíció (0,200) esetében. Boxploton ábrázolva látszik, hogy jellemzően a sikeresebb jövőre számító vállalkozásoknál vannak sikeresebb (magasabbra értékelt) változtatások:

31. Ábra: A változtatások és az észlelt siker S6 változója



Forrás: saját szerkesztés

Hasonlóan növekvő, bár kisebb értékű összefüggés látható a versenytársakhoz mért pozíció vizsgálata során. A létszám vizsgálata a változtatások értékelésében is fontos volt. Az eredmények azt mutatták, hogy mindkét észlelt siker változó (S6, S7) esetében a nagyobb

szervezetek esetén pozitív és erős korrelációs érték jellemző (jövőbeli várakozásoknál 0,601, versenytársakhoz mért pozíció esetében 0,334), míg a kisebb, 15 fő alatti szervezeteknél nincs szignifikáns hatás.

H4/3d: A családi vállalkozások sajátosságai a változtatások sikeressége és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozások esetében a szakirodalom és a korábbi kutatási eredmények alapján azzal az előfeltevéssel élünk, hogy a vállalkozás változásai elsősorban a családi célokat szolgáló stratégiából erednek, viszont kockázatkerülőbbek és ez feltételezhetően egy racionálisabb tervezési folyamatban, erőforrás allokációban, ezáltal sikerebb változtatásokban nyilvánul meg. Az eredmények azt mutatták, a családi vállalkozás tényezőnek nincs hatása a változtatások sikeressége és az észlelt siker összefüggésére. Ellenben a nem családi vállalkozások esetében kimutatható egy erős szignifikáns hatás, így itt is a „sima” KKV-k alkotnak homogén csoportot. A sikeres jövőre vonatkozó várakozások esetében a korrelációs érték 0,540, a versenytársakhoz képest megítélt saját pozíció 0,223.

H5/3d: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a változtatások sikeressége és az észlelt siker esetében.

A vezető és a szervezeti tagok jellemzően más aspektusból láthatnak egy-egy változást a vállalkozás életében, és a változtatás sikerességének megítélésében is más szempontok játszhatnak szerepet. Míg a vezetők várhatóan az eredményekre koncentrálnak, és arra érzékenyebbek, ha a kitűzött cél nem teljesül, addig a munkavállalók esetében azt vártuk, hogy a vezetési, tervezési hiányosságokat élék meg negatívabban, és az erőforrások nem megfelelő hozzárendeléséből adódó, esetükben fokozott túlórában, stresszben megnyilvánuló hatásokra érzékenyebbek.

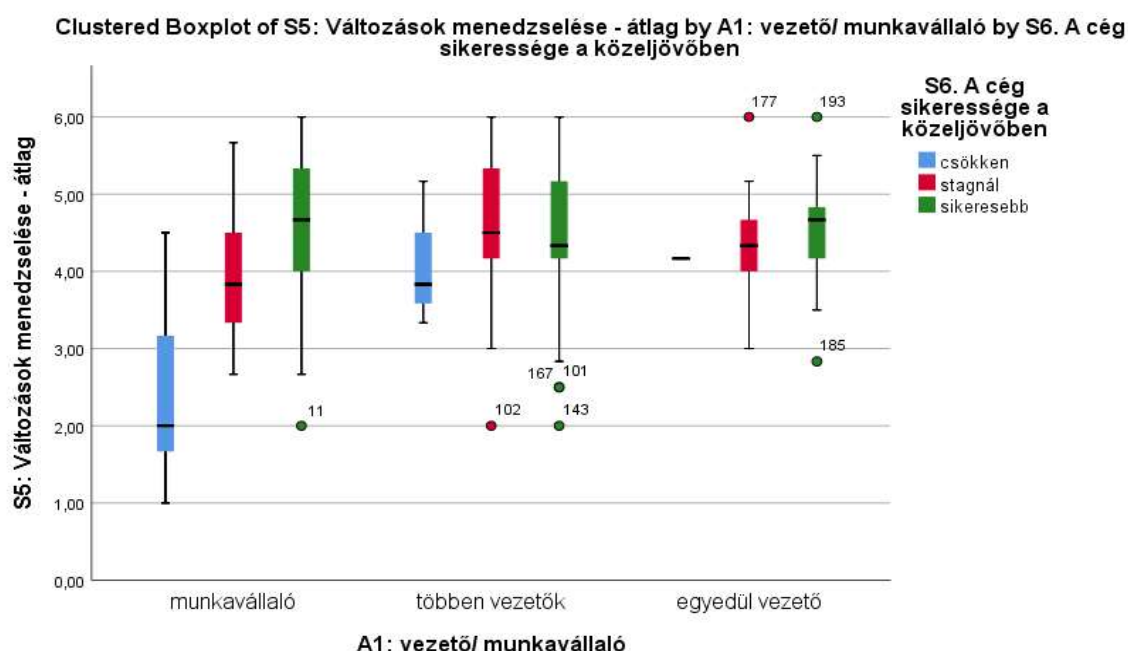
A korrelációanalízis alapján egyértelműen látszik, hogy csak a munkavállaló / vezető csoportok véleménykülönbsége erős, pozitív összefüggésben van a jövőbeli sikerességgel (S7 változó, 0,623 érték). Gyengébb a korreláció a versenytársakhoz mért pozícióban (0,264). Tehát a megkérdezett munkavállalók hasonlóan gondolkodnak a vizsgált változók összefüggéséről. A válaszadó vezetők szerint nincs kapcsolat az észlelt siker és a változtatások menedzselésének sikeressége között, az egyedül és a többen vezetők körében egyaránt alacsony értékeket mutat az elemzés.

16. Táblázat: A vezető/szervezet GAP és változtatások

Correlations		
Pearson Correlation		
a1 A1: vezető/ munkavállaló		s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	1 munkavállaló	0,623**
	2 többen vezetők	0,021
	3 egyedül vezető	0,187
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	1 munkavállaló	0,264*
	2 többen vezetők	0,112
	3 egyedül vezető	0,095
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Forrás: saját szerkesztés

32. Ábra: A vezető/szervezet GAP és a változtatások



Forrás: saját szerkesztés

A boxplot vizualizálja az eltérést a munkavállalók és a vezetők között. A változtatásokra érzékenyebben reagáltak a válaszadók, nagyobb eltérések mutatkoztak a válaszok értékeiben, és egyértelműen megmutatta a tényező vizsgálata, hogy jellemzően azoknál a vizsgált vállalkozásoknál pozitívabb az észlelt siker értéke, ahol kisebb a GAP a vezető és a munkatársak között.

Az eredmények alapján H3/d és H5/3d hipotézis teljesült, míg a H4/3d nem (a családiság nem jelent sajátos mintázatot a vizsgált változó esetében).

H3/e: A vezetői viselkedés percepciója kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

(V01 – S06, S07P)

A vezető stílus, viselkedés ugyan számos elméleti hivatkozás és empirikus kutatási eredmény alapján hatással van a vállalkozás sikerességére, versenyképességére, hatásának egyértelműen elkülönült mérése azonban módszertanilag nehéz. A kérdőív kísérletet tett a vezetői kompetenciaterületek megítélésére, a vezetési stílus illeszkedésének mérésére (V1 kérdéscsoport), azonban természetesen ennél jóval széleskörűbb vizsgálat lenne szükséges az egyértelmű vezetői hatás kimutatására. A kérdőív minden kérdéscsoportja mérte a vezető és a szervezeti tagok közötti eltéréseket, amely megoldási lehetőséget kínált arra, hogy minden tényezőcsoportnál értékelve legyen a vezető. Ez egy szubjektív önértékelés a vezetői válaszadók esetében, és egy ugyanígy szubjektív percepció a munkavállalói válaszoknál.

A kutatás egyrészt kitért a vezetői hatásra az egyes identitás és működési tényezők vizsgálatában. Másrészt a vezető és a szervezeti tagok közötti eltérések arányával jellemezte a vezetés illeszkedését a szervezethez. Előzetes feltevéseim szerint a vezetési kompetenciák funkcionális területei vizsgálhatóak a működésre vonatkozó állításokkal. Az emberi erőforrás, vállalati kultúra, versenyképesség puha tényezőinek elemzését pedig lehetővé teszi az identitás tényezők, illetve a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP analízise. A korábbi kutatási szakaszok eredményei alapján azzal a feltevéssel éltem, hogy az alacsony mértékű GAP magasabb szintű vezetési kompetenciát jelent, mivel a vezetési stílus, kompetencia és viselkedés illeszkedik a szervezethez. Ezzel szemben a vezető és a szervezeti tagok közötti magasabb GAP érték alacsonyabb CI szinergiát vagy észlelt sikert jelent.

A vezetésre vonatkozó állítások egységességének vizsgálata során a Cronbach-alfa értéke megfelelő volt (0,729), a faktor és klaszteranalízis során nem voltak kimutathatók lényeges különálló kérdéscsoportok. Ezért a változók átlagával korrelációt mértem, és gyenge, pozitív és szignifikáns összefüggést kaptam (0,287 a jövőbeli sikerességgel, 0,188 a versenytársakhoz mért pozícióval kapcsolatban). Ez alapján a hipotézis nem fogadható el, a vezetői tevékenység percepciójának nincs hatása az észlelt sikerre a vizsgált mintán. Ettől eltérnek a nagyobb létszámú vállalkozások: a 15 fő feletti, már feltételezhetően strukturáltabb vezetői delegálást igénylő szervezetek esetében a magyarázóerő 37% a jövőbeli siker várakozások esetén, és a korrelációk is ettől a létszámtól lesznek értelmezhető mértékűek:

17. Táblázat: A szervezet létszáma és vezetés percepciója

Correlations		
Pearson Correlation		
a2_3 A2_3: Létszám (3)	v1_mean V1: A vezetői percepció - átlag	
	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 1-4	0,023	0,060
2 5-14	0,221	0,153
3 15-	0,607**	0,372**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Forrás: saját szerkesztés

H4/3e: A családi vállalkozások sajátosságai a vezetői viselkedés percepciója és az észlelt siker vizsgálatában.

A családi vállalkozások vizsgálata során ennél a vizsgált tényezőnél is azt bizonyítják az eredmények, hogy a vizsgált mintán a nem családi vállalkozások esetében mutatható ki releváns kapcsolat a vizsgált tényezők között. A vezetési tevékenység percepciója egyértelműen szignifikáns hatású az észlelt siker megítélésében a nem családi tulajdonú KKV-knál, és gyenge, de pozitív korrelációs érték mutatható ki (0,376 az S6 változó, és 0,252 az S7 változó esetében). Ellenben a családi vállalkozásoknál ez a működést befolyásoló változó sincs kapcsolatban a vállalat észlelt sikerével.

H5/3e: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vezetői viselkedés percepciója és az észlelt siker esetében.

A vezető és a szervezeti tagok közötti megítélés eltérések az előzetes feltevések szerint leginkább a vezetői tevékenység megítélésben mutatkozhatnak meg. A vezetési kompetenciáról, tevékenységről kevesebb a visszajelzés, teljesítményértékelés a vállalatokon belül, ami alapján akár a fejlődés iránt elkötelezett vezető is információt kap arról, milyen képességeit szükséges képezni, milyen hiányos vezetői kompetenciákat érdemes pótolnia külső tudás megszerzésével (például tanácsadó szolgáltatás igénybevétele) vagy saját edukációval. A munkavállalók és vezetők közötti véleményeltérés (GAP) ennél a változónál is kimutatható volt.

18. Táblázat: A vezető/szervezet GAP és vezetés percepciója

Correlations		
Pearson Correlation		
a1 A1: vezető/ munkavállaló	v1_mean V1: A vezetői percepció - átlag	
	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 munkavállaló	0,412**	0,268*
2 többen vezetők	0,142	0,072
3 egyedül vezető	0,046	0,135
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján csak a munkavállalók és a vezetők közötti alacsony GAP-nél mutatható ki szignifikáns kapcsolat a vezetési képesség percepciója és az észlelt siker között. Az alacsony magyarázóerő (17%) miatt erős szignifikanciaszint mellett gyenge korreláció jellemzi ezt a változócsoporthoz (0,412 érték a jövőbeli várakozások és 0,268 érték a versenytársakhoz mért pozíció megítélésében).

A családíság (H4/3e) esetében nem teljesült a hipotézis. A H3/e részben teljesült: a magasabb létszámkategória esetén egyértelmű szignifikáns kapcsolat volt kimutatható, azonban a 15 fő alatti vállalkozásoknál nincs összefüggés a vizsgált változók között.

A kvantitatív kutatási szakasz eredményeinek kiértékelését a H1, H2 és H3 főhipotézisek és ezek alhipotézisei alapján összegzem. A kutatásban a H4/családíság és a H5/GAP háttértényezőkként jelenik meg, ezért eredményeik nem önmagukban, hanem a H1, H2, H3 főhipotézisekre gyakorolt hatásuk miatt lényeges. Ezért a táblázatban sem külön csoportban, hanem mindig az adott hipotézisnél jelenik meg az értékelésük, megmutatva a közöttük fennálló kapcsolatot.

H4: Családíság tényező: a családi vállalkozások esetében más eredmények születnek, mint a nem családi KKV-knál

H5: A vezető és a munkavállaló közötti GAP kapcsolatban van a változókkal

4. Táblázat: A kvantitatív kutatási szakasz hipotézisei és értékelésük

Hipotézis	H Értékelés	H4 családiság	H5 GAP
H1: A vállalati identitás tényezői és a szinergia kapcsolata			
H1/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással	✓	X	X
H1/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással	✓	X	X
H1/c: A stratégia típusa kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással	✓	X	X
H2: A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata			
H2/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓	X	✓ részben
H2/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓	X	✓
H2/c: A stratégia típusa, iránya kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓ részben	X	X
H2/d: A szinergikus identitás kapcsolatban van az észlelt sikerrel	X	X	X
H3. A vállalati működés és az észlelt siker kapcsolata			
H3/a: A stratégia szervezeti ismertsége kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓	X	✓
H3/b: Az információáramlás kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓	X	✓
H3/c: A döntési folyamatok jellege (bevonás) kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓ részben	X	✓ részben
H3/d: A változtatások sikeressége kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓	X	✓
H3/e: A vezetői viselkedés percepciója kapcsolatban van az észlelt sikerrel	✓ részben	X	✓

Forrás: saját szerkesztés

7 Összefoglalás

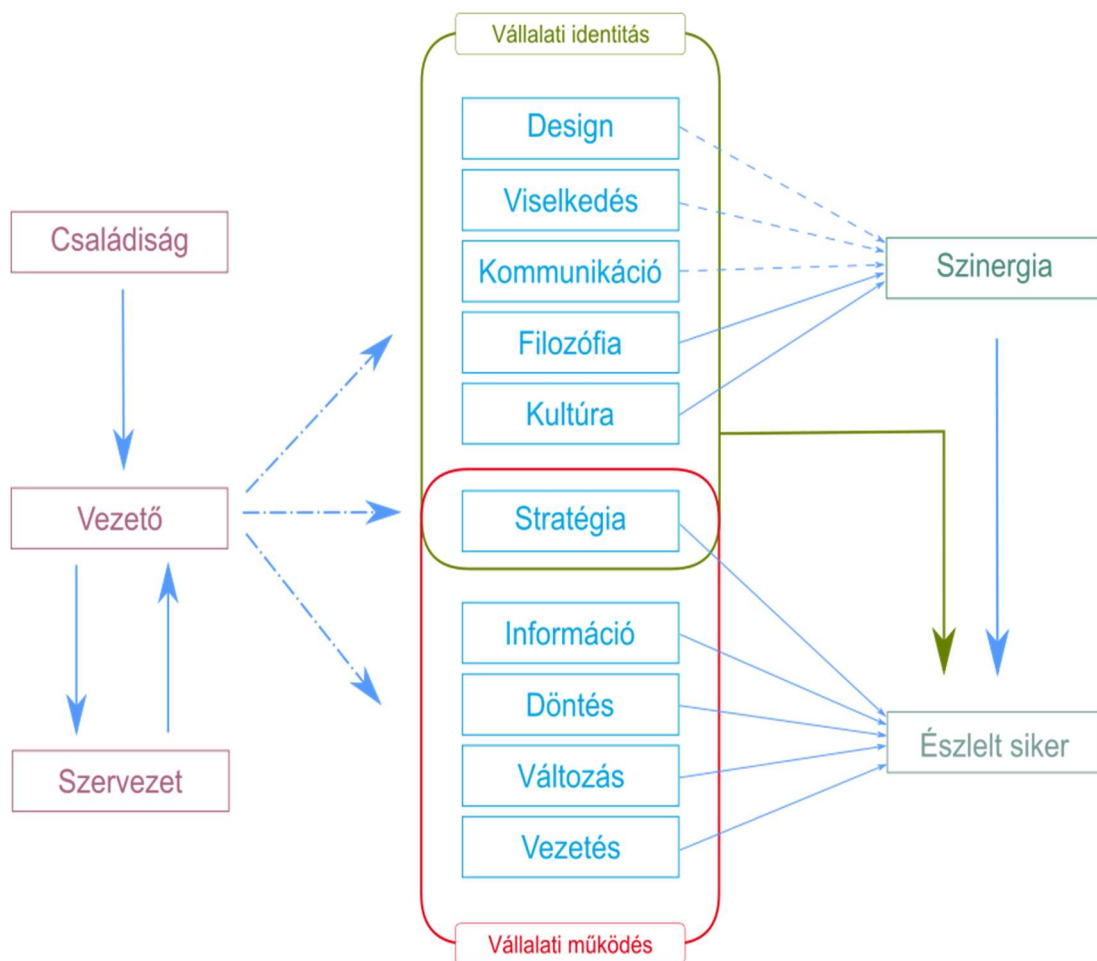
A vállalati identitás és versenyképesség összefüggései a KKV szektorban egy hosszú és összetett, több lépcsős kutatási folyamat volt. A folyamat jelleg különösen hangsúlyos, mivel meghatározó részeredmények, mérőföldkövek, értelmezési fókuszok alapján alakult az évek során a kutatás menete, és lett egyszerre komplexebb és koncentráltabb a modellem. A disszertációban kísérletet tettem az eddig elért eredmények bemutatására. Természetesen mind a szükséges lehatárolásból, mind az elérhető erőforrások korlátosságából adódóan nem lehetnek teljeskörűen érvényesek, általánosíthatók az eredmények, ezek a hiányosságok azonban egyben jövőbeli kutatási célokat is kijelölnek. A disszertáció egyrészt kísérlet volt egy más területen (nemzetközi nagyvállalatok körében) ismert kutatási terület tesztelésére a magyarországi KKV szektor körében. Így remélhetőleg a dolgozat hasznosítható (bár a KKV-ra nem általánosítható és korlátozottan érvényes) eredményekkel járul hozzá a vállalati és szervezeti identitás elméletek kiterjesztéséhez. Másrészt a modell és a hozzá kapcsolódó kutatások igyekeztek interdiszciplinárisan megragadni és újszerű módszertannal vizsgálni olyan részterületeket, amelyekre a versenyképesség, illetve a vállalati identitás kutatások kevésbé fókuszálnak.

Tudomásom szerint újszerű megközelítés a pszichológiai siker-definíciók és a versenyképesség tényezők alapján megalkotott észlelt siker definíció, amely konceptuális keretet adott a vállalati identitás és versenyképesség elméletek ötvözésére. Módszertani szempontból fontosnak tartom a szervezeti audit kutatási szakaszt, ahol igyekeztem csökkenteni azokat a torzításokat, amelyek az egy vállalkozás/egy vezető megkérdezéséből adódhatnak. Az idődimenzió tesztelésére szintén a pszichológiai kutatásokból emeltem át a módszertant (storytelling) és illesztettem a saját kutatási kérdéseimhez. Szintén újdonság a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP mértékének elemzése és az így kapott eltérések összevetése a versenyképesség, valamint vállalati identitás szinergia eredményekkel.

7.1 Jelentősebb eredmények

A dolgozat eddigi fejezetei kutatási szakaszonként foglalták össze az eredményeket, ezért itt most az egyes tényezőkre, változókra vetítve röviden térek ki a konklúziókra, elsősorban a lehetséges ok-okozati háttér elemzésével.

33. Ábra: A vállalati identitás és az észlelt siker modellje a KKV szektorban



Forrás: saját szerkesztés

A disszertáció célja a vállalati identitás modell hazai KKV szektorban való vizsgálata volt a versenyképesség tényező beemelésével, amihez az észlelt siker definícióját használtam. Az elméleti áttekintés és az első kutatási szakaszok (pilot és szervezeti audit) eredményei alapján az látszott, hogy az észlelt sikert leíró tényezők között kiemelt szerepet kap a várakozásokra épülő (a vállalat sikerességének jövőbeli megítélése), valamint a referenciapont alapú (a versenytársakhoz mért pozícionálás) megközelítés. Ezen kívül gyakran említettek olyan, általam végül a vállalati kultúrához és alapértékekhez/filozófiához sorolt tényezőt a megkérdezettek, mint „szeretek itt dolgozni”, „jó a hangulat”. A stratégiát jellemzően nem említették külön és kiemelten a kvalitatív szakaszban, azonban számos olyan vezetőhöz köthető, vezetési kompetenciaként definiált tényező merült fel a mélyinterjúk során, amely lényegében a stratégiálgotás, ellenőrzés folyamatához köthető. A stratégia alkalmas arra, hogy

szintetizálja a szervezeti értékeket, megadja azt a távlati célt, amit az adott szervezetnek el kell érnie, és a vezetőt is támogatja a fejlődés, fejlesztés, kompetenciahiányok területén. Ez igazolja azt az előfeltevést, hogy a stratégia a kapocs a vállalati identitás modell és a működésre vonatkozó tényezőcsoport között.

A KKV szektorban az egyes vállalati identitás tényezők egységesen kapcsolatban állnak az identitás szinergiájával és az észlelt sikerrel egyaránt. Általában nem túl erős, de egyértelműen szignifikáns korrelációs értékeket kaptam az elemzések során. Nem bizonyult azonban jelentősnek a vállalati identitás szinergiájának és az észlelt sikernek a kapcsolata: míg az egyes CI tényezők önmagukban összefüggenek mind a szinergiával, mind az észlelt sikerrel, addig együttesen nem mutatható ki erős magyarázóerő.

Jellemzően a vállalati alapértékek (filozófia) volt a domináns a modellben, majd ezt követte a vállalati kultúra, és nem volt jelentős a stratégia a közös modellben, bármelyik statisztikai elemző módszertant is alkalmaztuk a tesztelésre. Itt a későbbiekben vizsgálni kell, hogy a stratégiának valóban csekélyebb a jelentősége a KKV szektorban, vagy a KKV-knál gyakran nem formalizált stratégiát inkább a vállalati alapértékek (filozófia) tényezőkhöz sorolják a megkérdezettek, mint a vállalkozás misszióját, jövőképét. Ezért a vállalati identitás szinergiája mellett hangsúlyosabb a vállalati identitás tényezők önálló kapcsolata az észlelt sikerrel.

Hiába merült fel a kvalitatív szakaszban gyakran a családíság és a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP, mint pozitív vagy negatív hozzáadott érték, ezek hatása a kvantitatív kutatási szakaszban, előbbi hatása nem, utóbbi hatása korlátozottan (csak a működési területen) volt kimutatható a tényezők vizsgálatában. Az eltérő eredményeknek módszertani háttere is lehet. A szervezeti audit során esettanulmányként egy-egy adott vállalkozás lett széles (néhány esetben teljes-) körűen elemezve, és az egyes tényezők értékelése a vállalatokra vonatkozó eredményeket adott. A kvantitatív szakaszban mind a saját, mind a KVI szekunder adatbázison keresztábra elemzéssel, adott vállalkozásoknál vizsgáltam az összefüggéseket az észlelt siker és a vállalati identitás szinergiája között. Összesítve a pozitív észlelt siker és identitás tényező válaszokat a GAP értékek igen/nem válaszaival egyértelműen látszott a számosság alapján, hogy a magasabb sikeresség értékekhez magasabb vállalati identitás, szinergia és működési értékek tartoznak. Természetesen ez csak gyakoriságot és eloszlást jelent, nem magyarázóerejű az eredmény, mégis megmutat jellemző mintázatokat a két adatbázison (saját kvantitatív és KVI szekunder elemzés) vizsgálva.

A GAP-ek a vállalati identitás hipotéziseknél nem mutatkoztak releváns hatásúnak, azonban a vállalati működésre vonatkozó hipotézisek esetében minden esetben kimutatható volt

a vezető és a szervezeti tagok közötti véleményeltérés. Néhány esetben ez csak részben volt igazolható. Egyrészt a vállalat méretétől függött (tipikusan 15 főtől nagyobb szervezetek esetében jelentkezett a GAP). Másrészt a többedmagával és egyedül vezető cégvezetők között volt kimutatható a GAP. Szintén gyakori volt, hogy a jövőbeli várakozásokra épülő észlelt siker tényezőnél kimutatható volt az eltérés hatása, míg a versenytársakhoz mért pozíció tekintetében alacsony korrelációs értékek születtek, és gyenge, de szignifikáns kapcsolat volt igazolható. Ez utóbbi mindenképpen egy olyan eredménye a kutatásnak, amit a későbbiekben tovább kell ellenőrizni, finomítani. Az észlelt siker definícióját ugyan a szakirodalom és a kutatási tapasztalatok alapján alkottam meg, azonban a benne szereplő tényezők nem egyformán fontosak a válaszadók számára, így ezek külön mérése a későbbiekben is indokolt.

Az észlelt siker és a vállalati működés kapcsolata egyértelmű sajátosságokat mutatott mind a saját, mind a KVI adatbázis elemzés során, hasonlóan a kvalitatív kutatási szakasz tapasztalataihoz. A beazonosított működési területek a részeredményekhez és a sajátosságokhoz igazodva a három kutatási szakaszban nem voltak teljesen azonosak, például a vezetés és szervezés, csoport-együtműködés nagyobb hangsúlyt kapott a szervezeti audit során, míg a kvantitatív elemzésekben a stratégia volt erősebb fókuszú. Az egyes tényezők beolvadtak más kategóriákba: például a vezetéshez soroltam később a szervezési tényezőket, illetve a kultúrához a csoport-együtműködés dimenziót. Az idődimenzió a kvalitatív szakaszban volt inkább hangsúlyos, mivel a módszertanból adódóan ott lehetett erre kitérni, és ott volt lehetőség vizsgálni a történetiséget. Egyértelműen megmaradt azonban mindhárom kutatási szakaszban az információáramlás és struktúra, a döntési folyamatok jellege, a változtatások sikeressége, a stratégia típusa/iránya/ismertsége, és a vezetővel összefüggő értékelések analízise.

A KVI kutatás szekunder adatbáziselemzésében az észlelt sikerhez tartozó értékeléseket vettem össze a stratégiai irányokkal, típusokkal, valamint a beazonosított működési területekkel. A vállalati identitás tényezői közül a stratégiát lehetett egyértelműen hozzárendelni a KVI kérdőív állításaihoz. Az elemzés alapján látszott, hogy a stratégia típusa, iránya meghatározó az észlelt siker minden vizsgált tényezője tekintetében. Az egyes identitástényezőkhöz köthető állításokat külön vizsgálva is hasonló eredmények születtek. Például a döntési folyamat, információszerzési rutinok kérdéscsoportokban szerepeltek a vállalati kultúrához és filozófiához köthető állítások, amelyeket így lehetőség volt önállóan is vizsgálni. Egyértelműen elkülöníthető mintázatot alkottak a vállalkozások a stratégia típusa, iránya alapján. Jellemzően a növekvő-támadó stratégiájú vállalkozások esetében jelentkeztek magasabb színvonalú működési rutinok, vezetési kompetenciák, szervezetre támaszkodó

információáramlás, döntési folyamatok, objektív vezetési kompetencia értékelés. A csökkenő és védekező stratégiájú cégek ezzel szemben rendszerint szubjektívebb percepciók alapján értékelték saját tudásukat és vállalkozásuk eredményeit, és gyakrabban volt jellemző rájuk az intuitív, egyszemélyes döntéshozatal, az információs aszimmetria, a fejlődés és fejlesztés alábecslése, egyben a szervezet és általában a külső környezet okolása a vállalkozás sikertelenségeiért. A stratégia mellett a vezető kiemelt szerepét, kompetenciáinak vizsgálatát is nagy számú mintán biztosította a szekunder KVI adatbázis. Az eredmények alapján elmondható, hogy a KKV szektorra jellemző tudáshiány és a vezető személye valóban gátja lehet a versenyképességnek és a vállalkozás sikerességének. A vezetők gyakran nincsenek tisztában képességbeli hiányosságaikkal, és pont a sikertelenebb vállalkozások vezetőire jellemző leginkább, hogy felülértékelik vezetői kompetenciáikat, ami nehezíti a felismerés, fejlesztés lehetőségét is.

A pilot kutatás még a vállalati identitás modell teljes vizsgálatát tűzte célul, és a külső CI tényezőkkel (design, kommunikáció, viselkedés) is hasonló arányban foglalkozott. Az eredmények alapján a későbbi szakaszok a belső tényezőkre és a szinergiára koncentráltak. A pilot és a kvalitatív kutatási szakasz eredményeiből következett a szervezeti fókusz és a bizalom vizsgálata. A saját kutatás azt mutatta, hogy a bizalom képes kompenzálni az információs aszimmetriát, a vezetői kompetenciahiányt, vagy akár a változtatásokra, stratégiára jellemző tervezési hiányosságokat. A KKV szektorban a szakirodalom szerint is közvetlen a vezető hatása. A jellemzően kisebb és laposabb szervezetek, egyszerűbb struktúrák miatt direkt kapcsolat van a vezető és a vállalati identitást (kultúra, alapértékek), valamint a működési területeket (információáramlás, döntések, stb.) érintő tényezők között.

Jellemző, hogy a vállalati identitás tényezőknél nem a sikerességre egzaktabban ható stratégia, hanem az egyértelműen a bizalmat is magában foglaló vállalati kultúra és alapértékek (filozófia) volt erősebb hatású. A működési területeket vizsgáló hipotéziseknél pedig az olyan területeken mutatkozott számottevő GAP a munkavállalók és vezetők között, melyek a szervezeti együttműködésre vonatkoztak (információáramlás, változtatások, vezető személye). A hagyományosan a KKV-vezető hatáskörébe tartozó stratégiaalkotás és döntési folyamatok esetében kisebb mértékű GAP-ek jellemezték a munkavállalói és vezetői válaszokat. Ezért ugyan nem tartalmazzák a modellek a bizalom tényezőt, és a saját kutatások sem alkalmasak egyértelműen a hatásának a bizonyítására, mégis azt gondolom, hogy a jövőbeli kutatásokban többet kell foglalkozni ezzel a tényezővel, mely úgy tűnik, hatással lehet a KKV szektor sikerességére.

A stratégia egyfajta kontextusként, szervező erőként jelenik meg a KKV szektorban, amit a szervezet jellemzően nem érzékel önálló tényezőként az alulinformáltság vagy eleve a stratégia formalizálásának hiánya miatt. Ez lehet az oka, hogy legtöbbször a vállalati filozófia és a vezetői kompetenciák-szervezés kategóriákba sorolták a munkavállalók. A stratégia típusa, iránya szerinti elemzések azonban megmutatták, hogy a sikeresebb vállalkozások esetében a stratégia jelentősége is nagyobb, még ha az a működési területekbe / vállalati filozófiába beolvadva, és nem feltétlenül önálló tényezőként is jelenik meg.

A családi vállalkozások sajátosság szintén nem volt eredendően része a kutatási céloknak, később is bontóváltozóként lett alkalmazva. Mivel a pilot és a szervezeti audit kutatási szakaszokban jelentős torítító tényező volt a családiság, nagyobb fókuszot kapott a kutatás során anélkül, hogy ez vált volna a kutatás központi kérdésévé. A kvalitatív szakaszban már egyértelmű volt, hogy a családi vállalkozások másképp működnek, és a családiság tényező figyelmen kívül hagyása torzíthatja az eredményeket. Ezzel együtt az is látszott, hogy a kutatásban résztvevők sajátosan értelmezik a családi vállalkozás jelleget, és nem igazodnak egyik, számomra ismert elméleti definíciós kerethez sem. Mivel itt még nem volt tudatos a családiság tényező külön kutatása, a válaszadókra bízom, hogy családi vállalkozásként határozzák-e meg magukat. A későbbi kvantitatív szakaszban ezeket a tapasztalatokat összesítve szűrőkérdésként alkalmazva, egzakt módon meghatároztam a családi vállalkozás kategóriát, hogy egyértelműbben tudják a válaszadók a cégüket besorolni.

A KVI szekunder adatbázisban eleve nem szerepelt a családi vállalkozás opció, részben pont a széleskörű definíciós kontextus miatt, részben, mert a kutatók előfeltevése az volt, hogy Magyarországon olyan magas a KKV szektoron belül a családi vállalkozások aránya, hogy nem lenne értelme külön kategóriaként kezelni őket. A feltételezést statisztikák is alátámasztják (Kása – Radácsi – Csákné Filep, 2019), ennek ellenére nem jelenthető ki, hogy a számbeli átfedések miatt ne befolyásolhatná a családiság tényező a vállalkozások működését.

A saját kvantitatív kutatásban olyan definíciót alkalmaztam családi vállalkozás szűrőkérdésként, amely a tulajdoni hányad megosztása mellett a több családtag aktív részvételét is kiköti, mint a családi vállalkozás feltételét. Az eredmények azonban nem igazolták, hogy a családi vállalkozásokra jellemző lenne egy önálló mintázat akár a vállalati identitás, akár az észlelt siker tényezők tekintetében. Sőt, utóbbi tényezőnél pont a családi vállalkozások alkottak heterogén csoportot, és a magukat nem családiként meghatározó „sima” kis- és közepes vállalkozások esetében volt egyértelmű, szignifikáns kapcsolat a vizsgált tényezők tekintetében. Mivel ez lényegesen ellentmondott mind a saját korábbi (szerény) családisággal kapcsolatos kutatási tapasztalataimnak, mind az elméleteknek, konzultáltam kimondottan

családi vállalkozások kutatásával foglalkozó szakértővel, Málovics Évával. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a családi vállalkozások önmeghatározásában nem jogi és gazdasági alapú definíciós kategóriák a mérvadók, és valójában a saját szubjektív családíság meghatározásuk dönti el, hogy melyik kategóriába tartozónak definiálják magukat, és ez alapján családi vállalkozásként vagy „sima” KKV-ként viselkednek. A kvalitatív kutatási szakaszban is előfordult olyan cég, ahol az egyértelmű definíciós egyezés ellenére sem tartották magukat családi vállalkozásnak, és nem is működtek a családíság tényezői alapján. Más vállalkozás esetében fordított hatás zajlott le, és a jogilag nem családi vállalkozásnak minősülő cég magát annak határozta meg saját, szubjektív szempontjai alapján, és esetükben hangsúlyosabb is volt a családíság tényező hatása. Ez alapján lehetséges, hogy a családi vállalkozás kategória a KKV szektorban elsősorban a vállalati kultúrában jelentkezik, és nem jogi entitásként.

A másik lehetséges magyarázat a kvantitatív szakaszban részt vevő vállalkozásokat elemezve, hogy nem a családi vállalkozások mutatnak egyértelmű és sajátos mintázatot, hanem pont ők térnek el az egyébként homogén KKV szektoron belül. A saját kutatás során vizsgált mintán a „sima” KKV-k esetében szignifikáns eredmények születtek, míg a családi vállalkozások csoportjában nem. Ez egyrészt igazolja, hogy a mintában szereplő családi vállalkozások valóban másképp működnek a nem családi társaikhoz képest, azonban nem feltétlenül eredményez a családíság tényező fontossága homogén sajátosságokat – elképzelhető, hogy pont az egyediségüket, az egymástól való eltérésüket is magyarázza a családíság. Ez jelzi, hogy ahogy a vállalkozásokat nem lehet egyetlen vezető megkérdezésének módszertanával objektíven vizsgálni, úgy a családi vállalkozások esetében is vannak olyan módszertani tényezők (a kiinduló definíció), amelynek torzító hatása lehet a teljes kutatásra. A KKV szektorban az elméleti és kutatómódszertani rendszerek nagyobb rugalmasságára van szükség a tudományosság kritériumainak megtartásával, és az egyensúly megtartása a kutató felelőssége. Ezért a családi vállalkozások tesztelése a későbbiekben nagy mintán, a családíságra alaposabban koncentráló módszertannal, és a témában szakértő kutatók bevonásával történhet meg.

A kutatási eredményeim alapján a következő téziseket fogalmaztam meg:

1. A KKV szektorban a szinergikus identitáshoz nem szükséges minden tényező kidolgozottsága, és a puha tényezők (filozófia, kultúra) hatása erősebb a kemény tényezőknél (stratégia).

A vállalati identitás szakirodalma és a nagyvállalati esettanulmányok azt mutatják, hogy a vállalati identitás magtényezői hangsúlyosabbak, és egyaránt szükségesek a szinergikus identitáshoz. Feltételeztem, hogy a KKV szektorban a korlátozott tudás és erőforrások miatt eleve organikusan és spontán alakul az identitás, amit a mérföldkövek sematizálhatósága is megmutatott. kapacitás és ismeretek híján többnyire nem tudnak minden CI tényezővel megfelelő intenzitással és egyenletesen foglalkozni. A kutatásom azt mutatta, a kis- és közepes vállalkozásoknál lehet szinergikus identitást elérni abban az esetben is, ha nincs minden tényezője kidolgozva, amennyiben az egyik tényező egyfajta szervező erőként működik. Ezzel kompenzálja a többi tényező hiányosságait. A szinergia hiánya akkor jelenik meg, ha GAP van a vezető és a szervezeti tagok vagy az egyes tényezők között (például a kinyilvánított és a valódi alapértékek). Szintén KKV sajátosságnak bizonyult a vizsgált minta alapján a stratégia besorolása a vezetői kompetenciák közé. Az elméleti modellekhez és nemzetközi nagyvállalati empirikus kutatásokhoz képest eltérés a a KKV-knál a stratégia tényező csekély hangsúlya.

2. A KKV szektorban a vállalat identitás tényezői összefüggnek az észlelt sikerrel.

Az identitás elméletekben a szinergikus identitás sikerebb vállalatot jelent, azonban a sikeresség gyakran nem lett egzakt módon definiálva. Az észlelt siker vizsgálatával igyekeztem elemzési keretet kialakítani és mérhetővé, vizsgálhatóvá tenni a tényezők kapcsolatát. Az eredmények azt mutatták, hogy a vállalati kultúra és filozófia köthető össze az észlelt sikerrel, míg a stratégia a vezetőhöz kötött hatáskör miatt a működési oldalon jelenik meg inkább. A kutatásom alapján a stratégia magának az észlelt sikernek a része, és nem a vállalati identitáshoz tartozónak értékelik a KKV vezetők és munkavállalók.

3. A vállalati működés területei (stratégia, információáramlás, döntési folyamatok, változtatások és vezetési kompetenciák) összefüggnek az észlelt sikerrel.

A kutatás során kísérletet tettem a sikerpercepciók vizsgálatára a versenyképesség szakirodalom és a siker pszichológiai megközelítése alapján. Az egyes kutatási szakaszok során körvonalazódott, mely működési területek befolyásolják a siker percepciókat, és hogyan változnak ezek a munkavállalók és a vezetők aspektusában. Az eredmények alapján egyértelmű

KKV sajátosságokat sikerült feltárni, és itt mutatkoztak meg legerősebben a családi vállalkozások és a „sima” KKV-k közötti speciális különbségek is.

4. A vezető és a szervezeti tagok közötti GAP összefügg az észlelt sikerrel.

Az identitás kutatásokban a kétezres évekre nyilvánvalóvá vált a szervezeten belüli GAP-ek megléte és befolyásoló szerepe, a versenyképesség kutatásokban azonban szervezeten belüli, vezető és szervezeti tagok közötti réskutatásokkal nem találkoztam. Céлом volt feltárni, van-e létjogosultsága a vállalat, mint vizsgálati egység további bontásának. Az eredményeim alapján az identitástényezők és a szinergia esetében nem volt lényeges mértékű GAP-hatás kimutatható. Az észlelt sikernél azonban, elsősorban a változások és vezetés tényezőknél jelentős és egyértelmű mintázatokat sikerült feltárni. Különbségek mutatkoztak a családi és nem családi vállalkozásoknál, az egyedül vagy társtulajdonosokkal közösen vezető cégvezetők vállalkozásai között. Számos esetben pedig a szervezeti tagok és a vezető közötti rések korreláltak a sikerpercepciókkal.

5. A stratégia típusa, iránya összefügg az észlelt sikerrel és a vállalati identitással: a növekedést célzó vállalkozásoknál magasabb az észlelt siker és CI szinergia értéke.

A KKV szektorban a stratégia gyakran hiányzik, vagy nem formalizált, és ezt támasztották alá a saját, illetve a KVI adatbázis kiértékelésének eredményei is. Markáns mintázatot mutatott a stratégia típusa és iránya (növekedő-támadó, stabilitásra törekvő, védekező-csökkenő) is. A stratégia megléte sokszor egy fejlődési szintet jelez a kis- és közepes vállalkozásoknál, a növekedés egyik fokmérője pedig a létszám (bár természetesen ez ágazat és tevékenységfüggő). Ezért a létszámadatok is folyamatos bontótényezőt jelntettek az értékelés során. Az identitás szinergiája és az észlelt siker tényezők esetében egyértelműen kitűntek a 15 fő feletti vállalkozások, illetve a növekedő-támadó stratégiájú vállalatok.

A vállalati identitás kevésbé elterjedt kutatási terület Magyarországon, miközben az egyes identitás tényezőkre, kiemelten a vállalati kultúrára vagy a stratégiára széleskörű, színvonalas hazai kutatások fókuszálnak. A KKV versenyképesség kutatásokban a puha tényezőket is elemző értékes eredmények születtek, a vezető hatását pedig szintén számos szervezetfejlesztéssel és versenyképességgel foglalkozó kutatás vizsgálja. Remélhetőleg a megalkotott modellben sikerült egy olyan logikai rendszerben ötvözni a különböző

megközelítésekre alapozott saját elméleti koncepciót, amely alkalmas arra, hogy megmagyarázzon eddig kevésbé feltárt kapcsolatokat, összefüggéseket.

Még mindig nincs meg a sikeres vállalkozó profilja és a versenyképes vállalkozás receptje, bár a dolgozatnak nem is volt célja ezt megtalálni. Remélhetőleg születtek azonban olyan újszerű módszertani aspektusok, eredmények, amelyek a későbbi kutatásokkal tovább tesztelhetők, esetleg inspirálnak másokat is jövőbeli kutatásokra.

7.2 A kutatás korlátai, jövőbeli kutatási célok

A kutatás elsődleges korlátjaként az egyes kutatási szakaszok számosságát kell megemlítenem. Az eredmények ezért nem reprezentatívak, nem általánosíthatók. A mintaválasztás során törekedtem a véletlen kiválasztásra, azonban ez nem valósult meg teljes mértékben. A kvantitatív szakaszban a kérdőív online kitöltéssel működött, ami a magyarországi magas internetpenetráció ellenére is számos potenciális válaszadót kizár a kutatásban való részvételből. A válaszadó KKV-k létszámelemzése azt mutatta, hogy a saját adatbázis létszámkategóriái hasonlóak a hazai KKV szektorra jellemző létszámjellemzőkhöz. Ezzel együtt negatívum is, mivel az alacsony létszámú KKV-k magasabb aránya kizárta a szervezeti tényezők alaposabb vizsgálatát (ehhez megfelelő méretű szervezet lenne szükséges, amely feltétel teljesülésével viszont a minta szűkítése lenne indokolt). Néhány tényezőkapcsolat vizsgálata során látszott, hogy az átlagosan 15 fő feletti létszámú vállalkozások esetén más eredmény született, és léteznek szervezeti mérethez köthető sajátosságok.

A kvantitatív kutatás során kutatói döntés volt, hogy a kérdőív felépítésével nem a vállalkozások alkotják a vizsgálati egységeket, hanem általában a munkavállalók és a vezetők. Így itt nem köthetők egyes vállalatokhoz az eredmények, egyetlen válaszadó percepciójára épülnek az olyan témakörök is, mint például a GAP analízis. Itt összességében elemezhető a munkavállalói és vezetői csoportok közötti véleményeltérés (GAP) az egyes tényezőcsoportoknál. A tudatos tervezés és kutatási korlát vállalásának háttérében az a szándék állt, hogy megfelelő számosságú adatbázis álljon rendelkezésre, amelynek elérése nem tűnt reálisan teljesíthetőnek azzal a kitétellel, hogy a szervezeti audithoz hasonlóan egy vállalkozástól minél több szervezeti tagot érjen el a kérdőív. Mind az anonimitás biztosításának igénye, mind a tényezőkre, és nem a vállalkozási egységekre koncentráló módszertan miatt a

GAP analízis szubjektív percepcióra épülve, kontrollszemélyek megkérdezése nélkül működött.

Az általam feldogozott versenyképesség vagy a vállalati identitás elméletekben és kutatásokban a bizalom nem jelenik meg önálló tényezőként, ezért a saját kutatásban sem szenteltem neki nagyobb figyelmet annak ellenére, hogy a kutatási szakaszok elején felmerült. A fő logikai vonalhoz, a kutatás céljaihoz ragaszkodva egy olyan plusz tényezőnek tartottam, amiről feltételeztem, hogy csak a módszertani korlátok miatt, az alacsony számosság, a mintaválasztásból adódó esetleges torzítások (például ágazati homogenitás) miatt jelentkezik újra és újra. Vizsgálata azonban indokolt a későbbiekben.

A KVI kutatás adatbáziselemzésében korlátot jelentett a szekunder jelleg, hiszen az adatokat eredetileg más kutatási céllal gyűjtötték, és ehhez igazodott a kérdőív felépítése, a kérdések típusa is. Ez korlátozott statisztikai elemzési módszertant tett lehetővé, amely hiányosságait remélhetőleg kompenzálja, hogy elég egyértelműen be lehetett azonosítani a saját kutatási kérdésekben szereplő tényezőket és hazai körülmények között kimagaslónak számít az adatbázis számossága, részletessége, megbízhatósága, reprezentativitása.

Továbbra is kérdéses számomra, milyen mértékben kell foglalkozni az ágazati hatásokkal vagy a családíság tényezővel. A pilot kutatási szakasz a homogén iparági minták összehasonlításával megmutatta, hogy léteznek ágazatspecifikus normák és értékek, amelyeket a vállalkozások követendő mintának tekintenek (például vállalati kultúra, szervezetközi kapcsolatok témájában). A családi vállalkozások eltérő viselkedésének analíziséhez megfelelő módszertan, nagyobb minta, a családíság témára fókuszáló kutatási kérdések szükségesek.

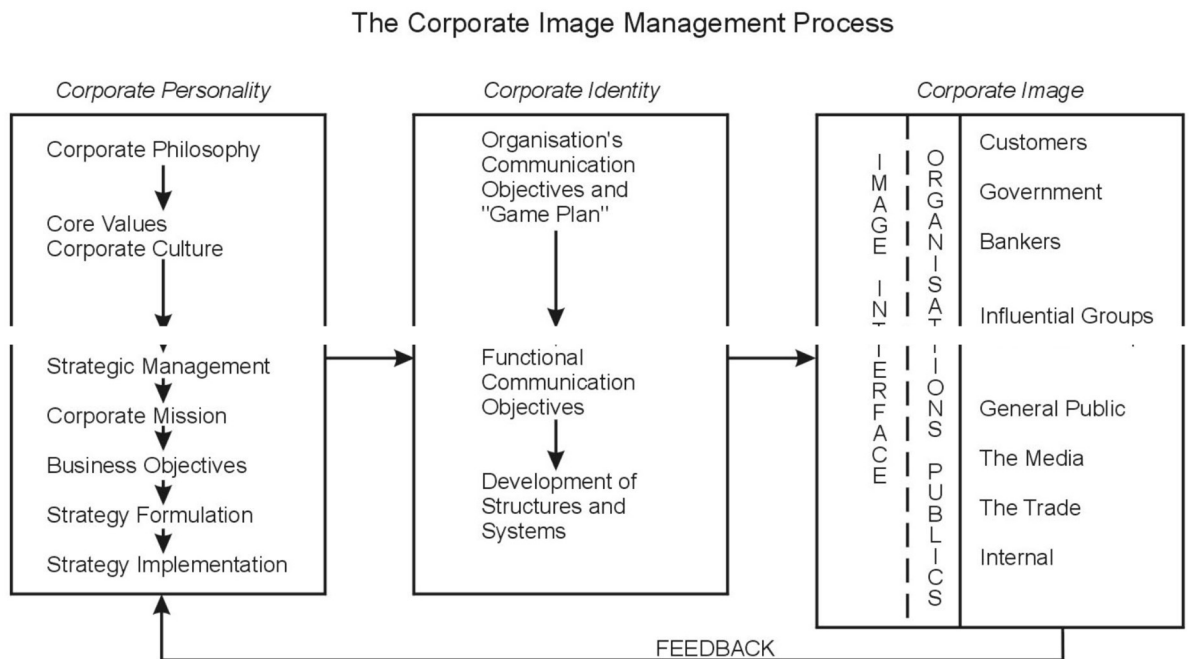
A dolgozat terjedelmi korlátai miatt nem lettek részletesen bemutatva a problémákra fókuszáló kérdéscsoportok, amelyek azt vizsgálták, hogy az egyes vállalati működésben felismerhető problémák és a vállalati identításban megmutatkozó hiányosságok hogyan állnak kapcsolatban az észlelt sikerrel. Itt szintén keresztábra elemzések készültek, melyek hasonló gyakoriság eredményeket hoztak, mint a GAP analízis esetén: a magasabb problémaértékű válaszadókhoz alacsonyabb vállalati identitás, szinergia és működési értékek, észlelt siker értékek tartoznak.

Mind a meglévő kutatási eredmények részletesebb bemutatása, mind a felmerült új kutatási kérdések vizsgálata érdekében szükséges tehát folytatni a kutatásokat és az eredmények publikálását.

8 Mellékletek

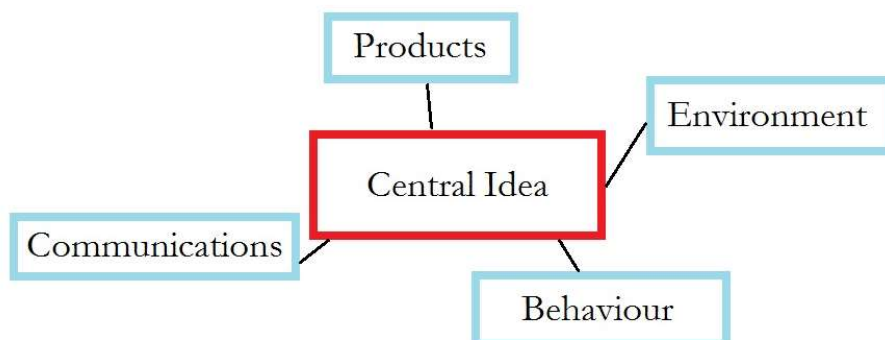
8.1 Vállalati identitás modellek

1. ábra: Abratt vállalati identitás modellje



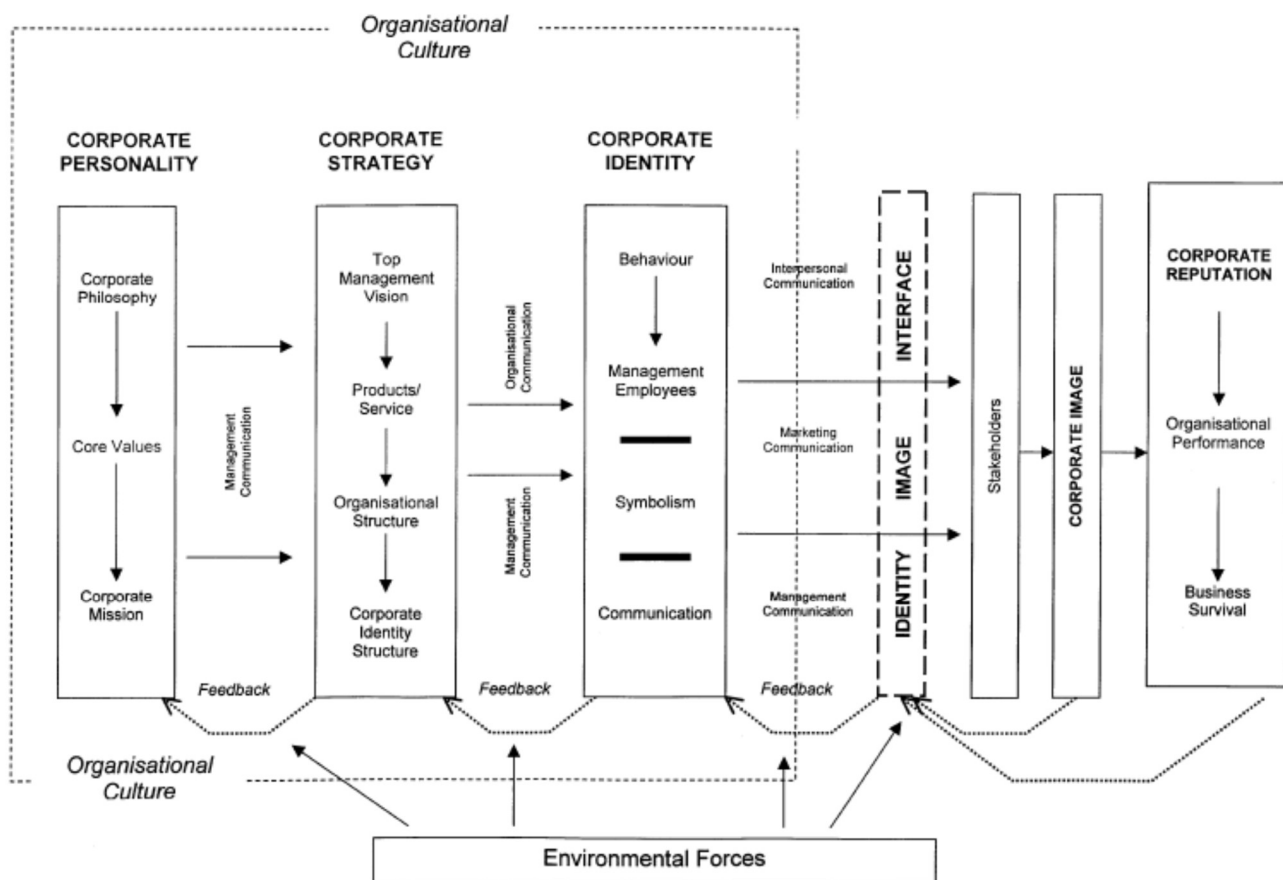
Forrás: Abratt (1989)

2. ábra: Olins Corporate Identity modellje



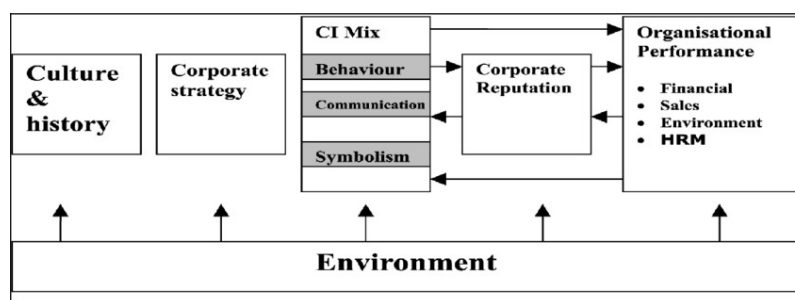
Forrás: Olins (1995, 10. o., saját szerkesztés)

3. ábra: Stuart vállalati identitás modellje (1999)



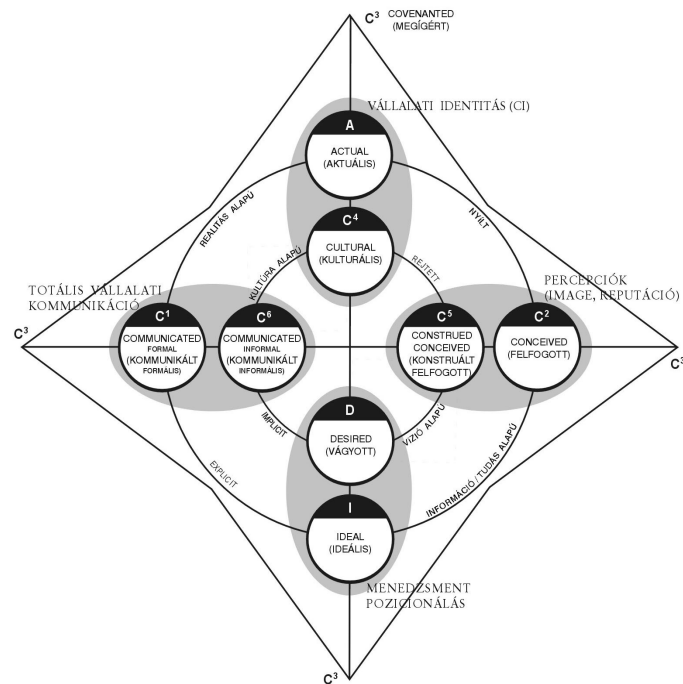
Forrás: Stuart (1999)

4. ábra: van Riel – Balmer korai vállalati identitás modellje (1997)



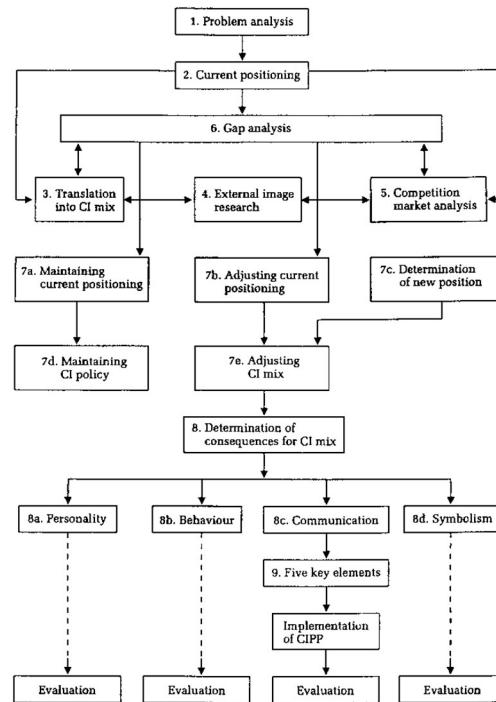
Forrás: van Riel – Balmer (1997, 342.o.)

5. ábra: Csordás AC⁶ID modellje



Forrás: Csordás (2008, 87. o.)

6. ábra: Balmer és van Riel deintitás modellje – GAP-ek



Source: van Riel (1995)

Balmer és van Riel (1997, 351. o.)

8.2 Szervezeti audit kutatási szakasz – Mélyinterjú forgatókönyv

1. szakasz: idődimenzió – Vállalati életút értékelés koordináta rendszer. Pozitív és negatív események, élmények szubjektív felsorolása, értékelése.
2. Konkrét adatok felvétele: hány tulajdonos van a cégben, családi vállalkozásnak tartják-e magukat (önmeghatározás), hány munkatársuk van (jogviszonytól függetlenül)?
3. A vállalat alapításakor, indulásakor milyen értékek, célok lettek megfogalmazva? Milyen rendszerek lettek kialakítva (szervezeti hierarchia / struktúra, arculat, kapcsolatmenedzsment módja, stb.)? Mennyire formalizálták ezeket? (Stratégia kialakítása)
4. Vettek-e igénybe külső szakembert, tanácsadót a vállalat / milyen feladatokra, területeken?
5. Mi volt a fő üzenet a vevőknek / beszállítóknak / munkavállalóknak / környezetnek?
6. Hogyan változott ez a vállalat eddigi működése során? Milyen területekre fókuszáltak?
7. Mit tart a cég alapértékeinek?

Csak családi vállalkozásoknál: hány családtag vesz részt a cég működésében? Milyen családi értékek jelennek meg az üzleti oldalon? Az irányításban milyen más családtagok, családi célok kapnak még szerepet?

8. Tervez-e változtatást a közeljövőben? Miért?
9. Mennyire érzi adottságnak vagy változtathatónak a vállalatra jellemző folyamatokat, értékeket?
10. Milyen mindenki által közösen elfogadott normák vannak a szervezetben? Ki a forrása ezeknek?
11. Milyennek érzékeli a vezetést (stílus, tudás, stb.)?
12. Milyen módszerekkel osztják meg az információt egymás között?
13. Mennyire érzi sikeresnek a vállalkozást? Kihez, mihez képest értékeli a vállalat teljesítményét?

14. Hogyan ad visszajelzéseket a szervezetben és kiknek?
15. Milyennek ítélik meg az általános hangulatot a cégnél? Véleménye szerint a dolgozók többsége 10 év múlva is itt dolgozna? Milyen csoportok vannak a szervezetben, hogyan működnek ezek együtt? (Formális, informális, hálózatok)
16. Hogyan osztják be a feladatokat a munkavállalók között? Ki a felelős, tisztázva vannak-e a hatáskörök?
17. Milyen célok mennyire egzakt módon vannak megfogalmazva? Kivel osztják meg ezeket az információkat, hogyan követik nyomon?
18. Mi történik, ha eltéréseket tapasztalnak a kitűzött célokhoz képest? Mi a válaszuk a hibázásra? Hogyan fejlődnek, mi a sorsa az új ötleteknek?
19. Mikor változtatnak a folyamatokon, működésen? Miért (pl. hiba esetén)? Hogyan ellenőrzik, elérték-e a kitűzött célokat? Milyen gyakran változtatnak? Milyen módon teszik ezt? (Szervezet bevonása, hatáskörök, információmegosztás, terb/tény eltérés értékelés, erőforrások kihasználása)
20. Jövőkép, stratégia, célok és elvárások
21. Hogyan alakult a cég bevétele, eredményessége, piaci részesedése, termelési volumene, kapacitás kihasználtsága, vevők száma...?
22. Mi a véleménye, mi jut eszbe a vállalkozásról a vevőknek / a beszállítóknak-üzleti partnereknek / a dolgozóknak / a környezetének?

Kérdések CI tényezők egzakt megítéléséhez:

23. Mennyire ért egyet a következő állításokkal? (1: egyáltalán nem értek egyet, 10: teljes mértékben egyetértek)
- a. igyekszem követni a megjelenésünkkel (weboldal, logo, stb.) a változásainkat
 - b. éreztem már, hogy nem értik meg a munkatársaim, mi a fontos számomra a vállalkozásomban
 - c. nehéz valódi csapatot kovácsolni a munkatársakból
 - d. nem nagyon van olyan kollégám, akinek döntési jogkört is nyugodtan átadhatok

- e. ragaszkodom a bevált munkaerőhöz
- f. ritkán mond fel alkalmazottam
- g. ritkán kell elküldenem alkalmazottat
- h. a munkatársakkal időnként a szabadidőnkben is találkozunk
- i. családi programokat is szervezünk a dolgozóinkkal
- j. a céget érintő változásokról mindig tájékoztatom a munkatársakat
- k. a munkatársaim régóta dolgoznak a cégemnél
- l. sok energiát igényel az emberekkel való foglalkozás, néha nem hagy elegendő időt az érdemi munkára
- m. néha meglep, miket gondolnak a cégemről a dolgozók
- n. az új belépő dolgozók könnyen beilleszkednek a csapatba
- o. pontosan tudom, milyen személyiségű alkalmazott illik a cégembe, és ez alapján szelektálok a jelentkezők közül
- p. jól kialakított szabályok alapján végezzük a napi teendőinket
- q. rugalmasan alakítjuk a szabályokat, mert megbízhatom a kollégáimban, hogy a lehető legjobb megoldásra törekszenek
- r. konkrét céljaim vannak a cégemmel kapcsolatban, és ezt rendszeresen megvitatom a kollégáimmal
- s. általánosságban megfogalmazom a céggel kapcsolatos céljaimat, és ezt megbeszélem a kollégákkal
- t. a saját cégemben nem vagyok köteles egyeztetni a céljaimat a munkatársakkal
- u. nincsenek konkrét céljaim, úgyis mindig rugalmasan reagálni kell a változásokra

24. Mennyire ért egyet a következő állításokkal? (stratégia a vezető szemszögéből)

- a. fontos számomra, hogy megfelelő profitot termeljen a cégem
- b. jól érzem magam a vállalkozásomban
- c. szerintem fontos mérföldkő egy vállalkozás életében a tevékenységi kör bővítése
- d. szerintem fontos mérföldkő egy vállalkozás életében a dolgozói létszám jelentős bővülése
- e. szerintem fontos mérföldkő egy vállalkozás életében egy költözés, új telephely nyitása

- f. szerintem fontos mérföldkő egy vállalkozás életében egy menedzser / ügyvezető alkalmazása
- g. a technikai fejlődés néha gyökeres változtatásokat kíván meg a cégtől (új technológiák bevezetése, munkatársak átképzése, beszállítók cseréje, stb.)
- h. ott tart a cégem, ahol azt az indulásnál terveztem
- i. nem csak a profit elérése a célom, igyekszem hobbinak érezni a céget
- j. szabályozva van a cégnél, ki milyen ügyben milyen üzleti partnerrel egyeztet
- k. nehéz mindenre odafigyelni és kézben tartani a folyamatokat

25. Mennyire ért egyet a következő állításokkal? (*viselkedés, kommunikáció a vezető szemszögéből – üzleti partnerekkel*)

- a. igyekszem korrekt üzleti magatartást követni, de a mai világban ez nem könnyű
- b. szeretnék ügyfélközpontú lenni, de ehhez megfelelő vevők is kellenének
- c. örülök az üzleti partnerek kritikáinak, mert tanulhatok belőle
- d. néha meglep, miket gondolnak a cégemről a vevőink
- e. néha meglep, miket gondolnak a cégemről a beszállítóink
- f. néha meglep, miket gondolnak a cégemről a környezetemben
- g. fontos számomra, hogy jó véleménnyel legyenek a vevők cégemről
- h. fontos számomra, hogy jó véleménnyel legyenek a beszállítók cégemről
- i. fontos számomra, hogy jó véleménnyel legyenek a környezetemben cégemről
- j. a vevőkkel időnként a szabadidőnkben is találkozunk
- k. a beszállítóinkkal időnként a szabadidőnkben is találkozunk
- l. a céget érintő változásokról mindig tájékoztatom a beszállítóinkat
- m. a céget érintő változásokról mindig tájékoztatom a vevőinket
- n. a céget érintő változásokról mindig tájékoztatom a környezetemet
- o. a vevőnk nagy része visszatér hozzánk vagy szívesen ajánl bennünket
- p. gyorsan pótolunk hiányosságokat, ha a vevők/beszállítók jelzik felénk az igényüket
- q. szerintem a jó hírnév a legjobb ügyfélszerző módszer, erre mindig odafigyelek

26. Mennyire ért egyet a következő állításokkal? (*design megítélése a vezető szemszögéből*)

- a. egy szórólap, weboldal tervezésénél fontos, hogy az informálás mellett szép is legyen
- b. szeretem, ha minden reklámanyagunk egységes
- c. az egységes design szerintem túl drága, a kis cégek nem engedhetik meg maguknak
- d. szerintem a márkás termékek nem jobb minőségűek, csak a reklámot fizettetik meg a magasabb árral
- e. régen nem volt fontos, mit gondolnak a cégemről mások, de ma már odafigyelek erre
- f. régen nem volt fontos, hogy néznek ki a reklámanyagaink, weboldalunk, de ma már odafigyelek erre
- g. régen nem volt fontos, hogyan van megfogalmazva egy árajánlat vagy reklamáció kezelés, de ma már odafigyelek erre
- h. szerintem felesleges a design-nak nagy jelentőséget tulajdonítani, úgyis az számít, ahogy egy cég viselkedik

27. Melyik állítás igaz Önre és vállalkozására? (*CI idődimenzió és vezető*)

- a. a vállalkozás indulásakor örültem, hogy névjegykártyám van, nem volt időm és energiám az arculattal foglalkozni
- b. a vállalkozás beindításakor évekig a nyereségre koncentráltunk, hogy végre működjön a cég
- c. a vállalkozás üzleti befektetés volt számomra, nem vettem részt a napi teendőkben
- d. a vállalkozásom egyben egy lehetőség is arra, hogy felhívjam a figyelmet a számomra fontos célokra (például környezetvédelem, családbarát munkahely, stb.)
- e. a vállalkozásban aktívan közreműködik a családom is
- f. a vállalkozásom tevékenységi köre egyben a hobbim is

- g. határozott elképzeléseim voltak arról, milyen légkört szeretnék teremteni a vállalkozásomban, és már az indulásnál sok energiát áldoztam ennek megteremtésére
- h. amikor a vállalkozás később elegendő profitot termelt, fontos lett, milyennek látnak bennünket mások, és több időt tudtam szánni a cég vizuális megjelenésének rendbeszedésére (új weboldal, új névjegyek, logo, új irodaberendezés, egységes design, stb.)
- i. amikor a vállalkozás végre beindult, fontos lett, mit gondolnak rólunk mások, és több időt tudtam szánni a céges eseményekre (például vevőtalálkozók, ügyfélszolgálat vagy értékesítők képzése, stb.)

Alexander kérdőív (Hunyadi – Székely, 2003, 538-541. old) a szervezeti kultúra mérésére

8.3 Szervezeti audit kutatási szakasz – Kérdőív

KKV kutatás – Munkavállalók

A kutatás a kis-és közepes vállalkozások (KKV) sikerességének hátterét vizsgálja. A kérdőív teljesen anonim, nem tartalmaz pénzügyi adatokat, és kitöltésével (kb. 15 perc) Ön is hozzájárul, hogy többet tudjunk meg a KKV szektor versenyképességéről. Köszönjük, hogy segíti munkánkat!

A1. Kérem, válasszon az alábbi lehetőségek közül:

- ☐ Kis- és közepes vállalkozásnak minősülő cég* munkavállalója vagyok, amit a tulajdonosa vezetőként aktívan, napi szinten irányít és részt vesz a vállalkozást érintő döntések meghozatalában

** Kis- és közepes vállalkozás: az alkalmazottak létszáma maximum 250 fő, és az éves nettó árbevétel értéke maximum 50 millió Euro.*

A2. A vállalkozás létszáma: _____ fő

Kérem, minden munkatársat számoljon bele a létszámba az alkalmazás jogviszonyától (pl. rendes munkavállaló, beszámlázó egyéni vállalkozó, stb.) függetlenül.

A3. Kérem, válasszon az alábbi lehetőségek közül:

- ☐ A vállalkozás családi vállalkozásnak* minősül
- ☐ A vállalkozás nem minősül családi vállalkozásnak*

** Családi vállalkozás: irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben.*

S01_L / S01_E: Kérem, válasszon egyet a következő állítások közül:

- ☐ van a cégnek a stratégiához szorosan kapcsolódó számszerűsített üzleti terve és rendszeresen vizsgálják a terv-tény eltéréseket
- ☐ a kollégák többsége ismeri a vállalkozás hosszú távú céljait
- ☐ csak egy kiválasztott kör (például középvezetők, menedzserek, vagy családi vállalkozás esetén családtagok) ismerik a vállalkozás hosszú távú céljait
- ☐ a cégvezető fejében biztosan van egy terv, de a kollégák többsége ezt nem ismeri

S02_L / S02_E: Kérem, válasszon egyet a következő állítások közül. A vállalkozás az előző 3 éves időszakban jellemzően:

- ☐ csökkenő stratégiát követett, hogy visszavonuljon a korábbi piaci pozícióból
- ☐ védekező stratégiát követett, hogy megvédje a meglévő piaci pozícióját
- ☐ stabilitási stratégiát követett, hogy megerősítse a meglévő piaci pozícióját
- ☐ növekedő stratégiát követett, hogy erősítse piaci pozícióját
- ☐ támadó stratégiát követett, hogy erősítse piaci pozícióját a meglévő versenytársak rovására
- ☐ nincs a cégnek hosszú távú stratégiája, üzleti terve

V01_E: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a mostani munkahelyére. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
A vezetői stílus adottság a cégnél, a dolgozók kénytelenek azt elfogadni.						
Szerintem a cég vezetőjének megfelelő pénzügyi, gazdasági ismeretei vannak a vállalkozás sikeres működtetéséhez.						
A vezető a szakmai témákban hiteles személy, és legszívesebben csak a szakmai kérdésekre koncentrálna.						
A vezető képes hatékony szervezetet építeni, odafigyel az emberi részletekre.						
A vezető üzletemberként is kiváló és képes egy sikeres vállalkozást működtetni.						
Szerintem a cég vezetője fontosnak tartja és ösztönzi az új ötletek, üzleti lehetőségek felismerését, megvalósítását.						
A vezető alkalmazkodik a csoporthoz, és változtat a stílusán a dolgozók visszajelzései alapján.						

V01_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

V01_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

V02_E: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a mostani munkahelyére. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
A megbeszéléseken csak végig hallgatjuk a vezető beszámolóját.						
Nyugodtan fordulhatok a vezetőhöz / tulajdonoshoz, ha elakadok a munkámban és információra, segítségre van szükségem.						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye a termékek / szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatban.						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye a cég belső működését érintő kérdésekben (például folyamatok optimalizálása, meglévő rutinok átalakítása).						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye az őket érintő munkaügyi témákban (például teljesítmény értékelés módja, munkaidő, stb.).						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye a munkavégzést érintő egyéb kérdésekben (pl. iroda berendezése, stb.).						
Maximálisan megbízom a vezető szaktudásában, hozzáállásában, hogy a legjobbat akarja a cégnek.						
A megbeszéléseken mindenki véleménye fontos.						

V02_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

V02_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

D01_E. / D01_L: Kérem, válasszon egy az alábbiak közül! A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel:

- ☐ Csak a vezető(k) / tulajdonos(ok) vesznek részt a döntésekben
☐ Családi vállalkozás esetén a vezető / tulajdonos és bármely (nem csak vezető) pozícióban a cégnél dolgozó családtagjai vesznek részt a döntésekben
☐ A vezető / tulajdonos és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak (menedzsment) közös döntéshozatala
☐ A vezető / tulajdonos információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyedül dönt
☐ A vezető és a szervezet közös döntéshozatala

CI01_E: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a mostani munkahelyére. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
Szerintem a vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez						
Szerintem a vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz.						
Szerintem összhangban van a termék/szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk.						
Szerintem összhangban van a munkatársak, vezetők viselkedése (például ügyfélszolgálat, panaszkezelés, egyedi vevőkérések, stb.) azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk.						
Szerintem a cégünk megjelenése (weboldal design, épület, céges flotta, termék design) illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk.						
Szerintem a cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva szaktudásuk, hozzáállásuk, személyiségük tekintetében egyaránt.						
Szerintem a cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva.						
Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük.						
A munkatársak tisztában vannak a cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről.						
Problémák esetén (például munkaerőhiány, visszaeső megrendelések, stb.) is egyértelmű, mi az a módszer, stílus, amit a költségcsökkentés, erőforrás hiány ellenére is megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik és megkülönböztet bennünket a versenytársainktól.						

CI01_EE: Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

CI01_LE. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

SZ01_E: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a munkahelyére.

<i>1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző</i>	1	2	3	4	5	6
Szerintem a munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni.						
Szerintem ez a cég a környéken / iparágban az átlagosnál jobb munkahely.						
Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél.						
Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve.						
Szerintem a munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök.						
Szerintem a munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki.						
Szerintem van a cégnél egy ránk jellemző stílus, rendszer, amihez mindenki szívesen alkalmazkodik.						
Az új belépők könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba.						
A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinek az egyéni boldogulása a fontos.						
Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe veszik az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat.						
Többnyire azt kapom a vezetőtől, amire számítok (például teljesítményértékelés, kérés esetén).						
Szerintem a vezető(k)/tulajdonos(ok) hosszú távon számít(anak) a munkatársakra és fontos számukra, hogy jó csapatot alakítsanak ki.						

SZE01_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

SZ01_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

F01_E: Szerintem a cég alapértékei közé tartozik:

<i>(1: egyáltalán nem 6: teljes mértékben)</i>	1	2	3	4	5	6
termékek, szolgáltatások magas színvonala						
vevőkiszolgálás magas minősége						
kiváló, korrekt kapcsolat a beszállítókkal						
kiváló vezetés						
kiemelkedő szaktudás a szervezetben						
rugalmasság, gyors reagálás a változó piaci igényekre						
hosszú távú teljesíthető stratégia a megvalósításhoz szükséges üzleti tervvel						
jó a csapat a cégnél, jó itt dolgozni						
új ötletek támogatása a vezető részéről						
a vezető(k) és az alkalmazottak jó viszonya, kölcsönös megbecsülése						
jól kitalált, jól működő folyamatok						
jó marketing módszerek						
jól menedzselt, sikeres változtatások						
folyamatos fejlődés						

F02_E Egyéb érték a cégnél: _____

F01_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ezeket az értékeket jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

F01_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ezeket az értékeket jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

S03_E: A vállalkozás tudomásom szerint már átélt egy vagy több válsághelyzetet a múltban.

- ☐ Igen
☐ Nem

S04_E: Az előző 3 évben volt-e a következő területeket érintő változás a cégnél?

	Igen	Nem
Új termék, szolgáltatás bevezetése a piacra		
Meglévő termék, szolgáltatás lényeges változtatása		
Kiegészítő termékek, szolgáltatások fejlesztése		
Új értékesítési módszerek bevezetése		
Meglévő értékesítési módszerek változtatása		
Nyitás új vevők, új piaci szegmens felé		
Beszállítók cseréje		
Változtatás a beszállítókkal történő kapcsolattartásban a magasabb termék, szolgáltatás színvonal érdekében (például közös logisztikai fejlesztések, szorosabb kapcsolattartás, meglévő rutinok fejlesztése)		
Továbbképzés és fejlesztés		
Egyértelműbb stratégia, jövőbeli tervek kidolgozása		
Informatikai fejlesztés		
A munkavégzés módját érintő változtatások (például rugalmas munkaidő, távmunka bevezetése, stb.)		
Új szervezeti felépítés bevezetése (új pozíciók, feladat- és hatáskörök)		
Új vezetők kinevezése		
Vezetési stílus és viselkedés változása (például teljesítményértékelés, feladatok ellenőrzése, visszacsatolás bevezetése, módosítása)		
Személyi problémák, feszültséget teremtő helyzetek megoldása a szervezetben		

S05_E: Véleménye szerint a vállalkozás általában hogyan menedzseli a cégen belül zajló változásokat (például új informatikai rendszer bevezetése, munkarend változtatás, beszállítók cseréje, stb.)? (1: egyáltalán nem igaz 6: teljes mértékben igaz)

	1	2	3	4	5	6
teljesülnek az elvárt célok						
sikerül tartani az előre eltervezett költségkeretet						
sikerül tartani az előre eltervezett munkaidő / munkaerő ráfordítást						
sikerül tartani az előre eltervezett határidőt						
megvan a szükséges vezetői tudás a változás sikeres menedzseléséhez						
megvan a szükséges szaktudás a szervezetben a sikeres változásokhoz						

S06_E. Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább sikeresebb lesz (növeli piaci részesedését, árbevételét, stb.)
- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább stagnálni fog (változatlan marad piaci részesedése, árbevétele, stb.)
- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább csökkenni fog (csökkenő piaci részesedés, árbevétel, stb.)

S06_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

S06_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

S07P_E: Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban magasabb minőségű terméket, szolgáltatást nyújtunk az ügyfeleinknek.
- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban átlagos színvonalú terméket, szolgáltatást nyújtunk.
- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban alacsonyabb színvonalú terméket, szolgáltatást nyújtunk.

S07P_EE: Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

S07P_LE. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

G01_E: Szerintem a következő problémák akadályozzák a cégünk sikerességét:

1: egyáltalán nem értek egyet vele 6: teljes mértékben egyetértek vele

<i>(1: egyáltalán nem 6: teljes mértékben)</i>	1	2	3	4	5	6
nem olyan színvonalon szolgáljuk ki a vevőket, ahogy ígértünk (például gyakran csúszunk a határidőkkel)						
nincs meg a szükséges színvonalú vezetői képesség, tudás a cég fejlesztéséhez						
nem a megfelelő emberek vannak kulcspozíciókban						
nem reálisak a vezető elvárások az alkalmazottakkal szemben						
nem reálisak a hosszú távú célok és tervek						
magas a fluktuáció, nincs stabil csapat						
hiába ígérnek változásokat, marad minden a régiben						
az új munkatársak úgy érzik, nem olyan a cég, amilyennek az állásinterjún ígérték nekik						

a legtöbbet látjuk, miért nem működik jól a cég, de nem beszélhetünk róla nyíltan						
nincs elegendő információ a feladatokról, célokról						
a vezető valójában nem támogatja az új ötleteket						
a vezető szerint ez egy családi munkahely, de nehezményezi, ha együtt ebédelnek a munkatársak vagy beszélgetnek munka közben						
a cég a kérések ellenére elzárkózik a rugalmas munkaidőtől, távmunkától						
csak ígérgetik a fizetésemelést, karrierlehetőségeket						
állítólag ez egy jó munkahely, de valójában nagyon rossz a hangulat						

G01_EE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

G01_EL. Szerintem a **vezető / tulajdonos** is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

Cég neve (nem kötelező megadni!): _____

KKV kutatás – Cégvezetők

A kutatás a kis- és közepes vállalkozások (KKV) sikerességének hátterét vizsgálja. A kérdőív teljesen anonim, nem tartalmaz pénzügyi adatokat, és kitöltésével (kb. 15 perc) Ön is hozzájárul, hogy többet tudjunk meg a KKV szektor versenyképességéről. Köszönjük, hogy segíti munkánkat!

A1. Kérem, válasszon az alábbi lehetőségek közül:

- ☐ Tulajdonosként/vezetőként egyedüli döntéshozóként aktívan, napi szinten irányítom a kis- és közepes vállalkozásnak minősülő* céget
- ☐ Tulajdonosként/vezetőként a feladatokat egy vagy több társtulajdonossal megosztva aktívan, napi szinten irányítom a kis- és közepes vállalkozásnak minősülő* céget és részt veszek a vállalkozást érintő döntésekben

* Kis- és közepes vállalkozás: az alkalmazottak létszáma maximum 250 fő, és az éves nettó árbevétel értéke maximum 50 millió Euro.

A2. A vállalkozás létszáma: _____ fő

Kérem, minden munkatársat számoljon bele a létszámba az alkalmazás jogviszonyától (pl. rendes munkavállaló, beszámoló egyéni vállalkozó, stb.) függetlenül.

A3. Kérem, válasszon az alábbi lehetőségek közül:

- ☐ A vállalkozás családi vállalkozásnak* minősül
- ☐ A vállalkozás nem minősül családi vállalkozásnak*

* Családi vállalkozás: irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben.

S01_L: Kérem, válasszon egy a következő állítások közül:

- ☐ van a cégnek a stratégiához szorosan kapcsolódó számszerűsített üzleti terve és rendszeresen vizsgálják a terv-tény eltéréseket
- ☐ a kollégák többsége ismeri a vállalkozás hosszú távú céljait
- ☐ csak egy kiválasztott kör (például középvezetők, menedzserek, vagy családi vállalkozás esetén családtagok) ismerik a vállalkozás hosszú távú céljait
- ☐ vezetőként tisztában vagyok a cég hosszú távú céljaival, de ezeket a terveket nem osztom meg a munkatársak nagy részével

S02_L: Kérem, válasszon egy a következő állítások közül. A vállalkozás az előző 3 éves időszakban jellemzően:

- ☐ csökkenő stratégiát követett, hogy visszavonuljon a korábbi piaci pozícióból
- ☐ védekező stratégiát követett, hogy megvédje a meglévő piaci pozícióját
- ☐ stabilitási stratégiát követett, hogy megerősítse a meglévő piaci pozícióját
- ☐ növekedő stratégiát követett, hogy erősítse piaci pozícióját
- ☐ támadó stratégiát követett, hogy erősítse piaci pozícióját a meglévő versenytársak rovására
- ☐ nincs a cégnek hosszú távú stratégiája, üzleti terve

V01_L: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a mostani munkahelyére. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
Van egy jól kialakult vezetői stílusom, amihez a munkatársak alkalmazkodnak, mert így tudok hatékonyan dolgozni.						
Szerintem cégvezetőként megfelelő pénzügyi, gazdasági ismereteim vannak a vállalkozás sikeres működtetéséhez.						
Legszívesebben csak a szakmai kérdésekre koncentrálok, pl. a pénzügyek vagy HR csak energiát von el a fontos feladatoktól.						
Vezetőként jól tudok hatékony szervezetet építeni és odafigyelni az emberi részletekre.						
Az új üzleti lehetőségek felismerésével és kihasználásával érem el, hogy a vállalkozás sikeres legyen.						
Fontosnak tartom és ösztönzőm a munkatársak részéről az új ötletek, üzleti lehetőségek felismerését, megvalósítását.						
Alkalmazkodom a munkatársakhoz, ha igény van részükről a vezetési stílusom megváltoztatására.						

V01_LE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

V02_L: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a mostani munkahelyére. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
A megbeszélések akkor a leghatékonyabbak, ha a munkatársak meghallgatják a beszámolómat.						
Nyugodtan fordulhatnak hozzám a munkatársak, ha elakadnak a munkájukban és információra, segítségre van szükségük.						
A cégnél fontos a munkatársak véleménye a termékek / szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatban.						
A cégnél fontos a munkatársak véleménye a cég belső működését érintő kérdésekben (például folyamatok optimalizálása, meglévő rutinok átalakítása).						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye az őket érintő munkaügyi témákban (például teljesítmény értékelés módja, munkaidő, stb.).						
Ennél a cégnél fontos a munkatársak véleménye a munkavégzést érintő egyéb kérdésekben (pl. iroda berendezése, stb.).						
Szerintem a munkatársaim maximálisan megbíznak a szaktudásomban, hozzáállásomban, és tudják, hogy a legjobbat akarom a cégnek.						
Rendszeresen tartunk megbeszéléseket, ahol mindenki elmondhatja a véleményét.						

V02_LE. Szerintem a **munkatársak** nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

D01_L: Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül! A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel:

- ☐ Csak a vezető(k) / tulajdonos(ok) vesznek részt a döntésekben
- ☐ Családi vállalkozás esetén a vezető / tulajdonos és bármely (nem csak vezető) pozícióban a cégnél dolgozó családtagjai vesznek részt a döntésekben
- ☐ A vezető / tulajdonos és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak (menedzsment) közös döntéshozatala
- ☐ A vezető / tulajdonos információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyedül dönt
- ☐ A vezető és a szervezet közös döntéshozatala

CI01_L: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a vállalkozására. 1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5	6
Szerintem a vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez						
Szerintem a vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz.						
Szerintem összhangban van a termék/szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk.						
Szerintem összhangban van a munkatársak, vezetők viselkedése (például ügyfélszolgálat, panaszkezelés, egyedi vevőkérések, stb.) azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk.						
Szerintem a cégünk megjelenése (weboldal design, épület, céges flotta, termék design) illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk.						
Szerintem a cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva szaktudásuk, hozzáállásuk, személyiségük tekintetében egyaránt.						
Szerintem a cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva.						
Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük.						
A munkatársak tisztában vannak a cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről.						
Problémák esetén (például munkaerőhiány, visszaeső megrendelések, stb.) is egyértelmű, mi az a módszer, stílus, amit a költségcsökkentés, erőforrás hiány ellenére is megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik és megkülönböztet bennünket a versenytársainktól.						

CI01_LE: Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

SZ01_L: Kérem, jelölje be, melyik állítás milyen mértékben igaz és jellemző a vállalkozására.

<i>1: egyáltalán nem jellemző 6: teljes mértékben jellemző</i>	1	2	3	4	5	6
Szerintem a munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni.						
Szerintem ez a cég a környéken / iparágban az átlagosnál jobb munkahely.						
Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél.						
Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve.						
Szerintem a munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök.						
Szerintem a munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki.						
Szerintem van a cégnél egy ránk jellemző stílus, rendszer, amihez mindenki szívesen alkalmazkodik.						
Az új belépők könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba.						
A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinek az egyéni boldogulása a fontos.						
Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe veszik az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat.						
Többnyire azt kapom a munkatársaimtól, amire számítok (például feladat kiosztás, kérés esetén).						
Vezetőként hosszú távon számítok a munkatársakra és fontos számomra, hogy jó csapatot alakítsak ki.						

SZE01_LE. Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

F01_E: Szerintem a cég alapértékei közé tartozik:

<i>(1: egyáltalán nem 6: teljes mértékben)</i>	1	2	3	4	5	6
termékek, szolgáltatások magas színvonala						
vevőkiszolgálás magas minősége						
kiváló, korrekt kapcsolat a beszállítókkal						
kiváló vezetés						
kiemelkedő szaktudás a szervezetben						
rugalmasság, gyors reagálás a változó piaci igényekre						
hosszú távú teljesíthető stratégia a megvalósításhoz szükséges üzleti tervvel						
jó a csapat a cégnél, jó itt dolgozni						
új ötletek támogatása a vezető részéről						
a vezető(k) és az alkalmazottak jó viszonya, kölcsönös megbecsülése						
jól kitalált, jól működő folyamatok						
jó marketing módszerek						
jól menedzsel, sikeres változtatások						
folyamatos fejlődés						

F02_E Egyéb érték a cégnél: _____

F01_LE. Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be. az előző kérdésre.

- ☐ Igen
☐ Nem

S03_L: A vállalkozás már átélt egy vagy több válsághelyzetet a múltban.

- ☐ Igen
☐ Nem

S04_L: Az előző 3 évben volt-e a következő területeket érintő változás a cégnél?

	Igen	Nem
Új termék, szolgáltatás bevezetése a piacra		
Meglévő termék, szolgáltatás lényeges változtatása		
Kiegészítő termékek, szolgáltatások fejlesztése		
Új értékesítési módszerek bevezetése		
Meglévő értékesítési módszerek változtatása		
Nyitás új vevők, új piaci szegmens felé		
Beszállítók cseréje		
Változtatás a beszállítókkal történő kapcsolattartásban a magasabb termék, szolgáltatás színvonal érdekében (például közös logisztikai fejlesztések, szorosabb kapcsolattartás, meglévő rutinok fejlesztése)		
Továbbképzés és fejlesztés		
Egyértelműbb stratégia, jövőbeli tervek kidolgozása		
Informatikai fejlesztés		
A munkavégzés módját érintő változtatások (például rugalmas munkaidő, távmunka bevezetése, stb.)		
Új szervezeti felépítés bevezetése (új pozíciók, feladat- és hatáskörök)		
Új vezetők kinevezése		
Vezetési stílus és viselkedés változása (például teljesítményértékelés, feladatok ellenőrzése, visszacsatolás bevezetése, módosítása)		
Személyi problémák, feszültséget teremtő helyzetek megoldása a szervezetben		

S05_L: Véleménye szerint a vállalkozás általában hogyan menedzseli a cégen belül zajló változásokat (például új informatikai rendszer bevezetése, munkarend változtatás, beszállítók cseréje, stb.)? (1: egyáltalán nem igaz 6: teljes mértékben igaz)

	1	2	3	4	5	6
teljesülnek az elvárt célok						
sikerül tartani az előre eltervezett költségkeretet						
sikerül tartani az előre eltervezett munkaidő / munkaerő ráfordítást						
sikerül tartani az előre eltervezett határidőt						
megvan a szükséges vezetői tudás a változás sikeres menedzseléséhez						
megvan a szükséges szaktudás a szervezetben a sikeres változásokhoz						

S06_L. Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább sikeresebb lesz (növeli piaci részesedését, árbevételét, stb.)
- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább stagnálni fog (változatlan marad piaci részesedése, árbevétele, stb.)
- ☐ Szerintem a cég a közeljövőben inkább csökkenni fog (csökkenő piaci részesedés, árbevétel, stb.)

S06_LE. Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

S07P_L: Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban magasabb minőségű terméket, szolgáltatást nyújtunk az ügyfeleinknek.
- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban átlagos színvonalú terméket, szolgáltatást nyújtunk.
- ☐ Szerintem a versenytársakhoz képest, az iparágban alacsonyabb színvonalú terméket, szolgáltatást nyújtunk.

S07P_LE: Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

G01_L: Szerintem a következő problémák akadályozzák a cégünk sikerességét:

1: egyáltalán nem értek egyet vele 6: teljes mértékben egyetértek vele

<i>(1: egyáltalán nem 6: teljes mértékben)</i>	1	2	3	4	5	6
nem olyan színvonalon szolgáljuk ki a vevőket, ahogy ígértünk (például gyakran csúszunk a határidőkkel)						
vezetőként nem tudok mindenre én figyelni a cég fejlődése érdekében						
a kulcspozíciókban dolgozó emberek nem a legjobbak						
nem tudnak az alkalmazottak magas színvonalon dolgozni a cég sikereiért, nincs meg a szükséges tudásuk, motivációjuk						
nem tudják az alkalmazottak követni a hosszú távú célokat és terveket						
magas a fluktuáció, nincs stabil csapat						
hiába szeretnék vezetőként változásokat, nagy az ellenállás az alkalmazottak részéről						
az új munkatársak úgy érzik, nem olyan a cég, amilyennek az állásinterjú alapján várták						
sajnos nem a tényleges feladataikra koncentrálnak a munkatársak						
az alkalmazottak panaszkodnak, hogy nincs elég információjuk a hatékony munkavégzésükhöz						
igyekszem nyitott lenni az új ötletekre, de csak akkor finanszírozom meg, ha bebizonyítják, hogy hasznot is hoz						
a családi munkahely nem azt jelenti, hogy az alkalmazottak ennyit beszélgessenek munka közben vagy hosszú ebédidőket csináljanak						

igyekszem odafigyelni a munkatársak igényeire, de nem lehet átszervezni egy teljes céget a távmunka vagy más nem tipikus munkarend, munkaidő miatt						
szeretnék magasabb fizetéseket adni az alkalmazottaknak, ha majd jobban megy a cég						
manapság nehéz olyan munkahelyet teremteni, amivel elégedettek az alkalmazottak						

G01_LE. Szerintem a munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be.

- ☐ Igen
☐ Nem

Cég neve (nem kötelező megadni!): _____

8.4 SPSS output - Kvantitatív szakasz

H1/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással (SZE01 - CI01)

Korrelációvizsgálat

Correlations

		CI_MEAN: Szinergia átlag
SZ_MEAN_R: Vállalati kultúra átlag	Pearson	0,773**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	0,000
N		219

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	CI1: A vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez	CI2: A vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz	CI3: Összhangban van a termék/ szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk	CI4: Összhangban van a munkatársak, vezetői viselkedése azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk	CI5: A cégünk megjelenése illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk	CI6: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva	CI7: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva	CI8: Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük	CI9: A munkatársak tisztában vannak cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről	CI10: Problémák esetén is egyértelmű, mi az a módszer, stílus megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik
SZ1: A munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni	0,56	0,454	0,503	0,504	0,311	0,53	0,402	0,448	0,553	0,524
SZ2: Ez a cég a környéken / országban az átlagnál jobb munkahely	0,514	0,51	0,511	0,515	0,329	0,614	0,365	0,423	0,499	0,467
SZ3: Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél	0,481	0,426	0,326	0,449	0,292	0,587	0,4	0,51	0,613	0,46
SZ4: Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve	-0,107	-0,100	-0,137	-0,026	-0,020	-0,008	-0,017	-0,027	-0,090	-0,044
SZ5: A munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök	0,507	0,36	0,413	0,486	0,253	0,568	0,396	0,451	0,563	0,52
SZ6: A munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki	0,395	0,34	0,296	0,28	0,273	0,455	0,246	0,374	0,418	0,444
SZ7: Van a cégnél egy ritkán jellemző stílus, rendszer, amire mindenki szívesen alkalmazkodik	0,437	0,345	0,285	0,391	0,378	0,499	0,396	0,464	0,562	0,533
SZ8: Az új beállók könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba	0,366	0,456	0,295	0,34	0,319	0,428	0,324	0,399	0,459	0,464
SZ9: A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinél az egyéni boldogulása a fontos	-0,147	-0,223	-0,132	-0,19	-0,043	-0,203	-0,129	-0,163	-0,218	-0,124
SZ10: Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe vesszük az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat	0,431	0,391	0,322	0,409	0,299	0,436	0,346	0,436	0,476	0,488
SZ11: Többnyire azt kapom a vezetői/jelölti bevezetőintézkedéseimre számíthat	0,425	0,401	0,330	0,475	0,287	0,469	0,358	0,436	0,493	0,437
SZ12: A vezető(ik) hosszú távon számít(nak) a munkatársakra, és fontos számukra, hogy jó csapat alakuljon ki	0,576	0,624	0,48	0,603	0,384	0,568	0,408	0,553	0,603	0,606

Faktoranalízis

Component Matrix^a

	Component
	1
CI9: A munkatársak tisztában vannak cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről	0,849
CI8: Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük	0,815
CI6: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva	0,802
CI4: Összhangban van a munkatársak, vezetői viselkedése azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk	0,798
CI2: A vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz	0,766
CI10: Problémák esetén is egyértelmű, mi az a módszer, stílus megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik	0,762
CI3: Összhangban van a termék/ szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk	0,748
CI1: A vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez	0,742
CI7: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva	0,652
CI5: A cégünk megjelenése illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk	0,564

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Correlations

		CI_MEAN: Szinergia átlag
SZ_MEAN1: Vállalati kultúra első faktor átlag	Pearson Correlation	0,775**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	219

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Létszám és vállalati kultúra / CI szinergia kapcsolata

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,773 ^a	0,598	0,596	0,60337

a. Predictors: (Constant), SZ_MEAN: Vállalati kultúra

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117,501	1	117,501	322,761	0,000 ^b
	Residual	78,999	217	0,364		
	Total	196,500	218			

a. Dependent Variable: CI_MEAN: Szinergia átlag

b. Predictors: (Constant), SZ_MEAN: Vállalati kultúra

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,778	0,214		3,646	0,000
	SZ_MEAN: Vállalati kultúra	0,868	0,048	0,773	17,966	0,000

a. Dependent Variable: CI_MEAN: Szinergia átlag

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	A2: létszám	-0,022 ^b	-0,503	0,616	-0,034	0,973

a. Dependent Variable: CI_MEAN: Szinergia átlag

b. Predictors in the Model: (Constant), SZ_MEAN: Vállalati kultúra

H4/1a: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	117,616 ^a	2	58,808	161,027	0,000
Intercept	4,931	1	4,931	13,501	0,000
sz_mean	116,082	1	116,082	317,855	0,000
a3	0,115	1	0,115	0,314	0,576
Error	78,884	216	0,365		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

a. R Squared = 0,599 (Adjusted R Squared = 0,595)

H5/1a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati kultúra és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	117,880 ^a	3	39,293	107,454	0,000
Intercept	5,122	1	5,122	14,007	0,000
sz_mean	114,223	1	114,223	312,362	0,000
a1	0,379	2	0,189	0,518	0,596
Error	78,620	215	0,366		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

a. R Squared = 0,600 (Adjusted R Squared = 0,594)

Faktoranalízis tesztje (KMO érték)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1 278,710
	df	66
	Sig.	0,000

Kommunalitás teszt:

Communalities

	Initial	Extraction
SZ1: A munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni	1,000	0,586
SZ2: Ez a cég a környéken/ iparágban az átlagosnál jobb munkahely	1,000	0,598
SZ3: Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél	1,000	0,650
SZ4R: Nem igaz, hogy: Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve	1,000	0,574
SZ5: A munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök	1,000	0,688
SZ6: A munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki	1,000	0,620
SZ7: Van a cégnél egy ránk jellemző stílus, rendszer, amihez mindenki szívesen alkalmazkodik	1,000	0,567
SZ8: <i>Az új belépők könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba</i>	1,000	0,439
SZ9R: Nem igaz, hogy: A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinek az egyéni boldogulása a fontos	1,000	0,685
SZ10: Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe veszik az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat	1,000	0,571
SZ11: Többnyire azt kapom a vezető(i)mtől/ beosztottaimtól amire számítok	1,000	0,540
SZ12: A vezető(k) hosszú távon számít(anak) a munkatársakra, és fontos számukra, hogy jó csapat alakuljon ki	1,000	0,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,698	47,484	47,484	5,698	47,484	47,484	5,659	47,157	47,157
2	1,423	11,861	59,345	1,423	11,861	59,345	1,463	12,188	59,345
3	0,826	6,883	66,228						
4	0,782	6,516	72,743						
5	0,642	5,350	78,094						
6	0,609	5,075	83,169						
7	0,471	3,924	87,094						
8	0,423	3,524	90,617						
9	0,325	2,712	93,329						
10	0,299	2,490	95,819						
11	0,269	2,243	98,062						
12	0,233	1,938	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,923
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1 229,911
	df	45
	Sig.	0,000

Communalities

	Initial	Extraction
CI1: A vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez	1,000	0,551
CI2: A vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz	1,000	0,587
CI3: Összhangban van a termék/ szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk	1,000	0,560
CI4: Összhangban van a munkatársak, vezetők viselkedése azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk	1,000	0,636
CI5: A cégünk megjelenése illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk	1,000	0,318
CI6: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva	1,000	0,643
CI7: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva	1,000	0,425
CI8: Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük	1,000	0,664
CI9: A munkatársak tisztában vannak cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről	1,000	0,721
CI10: Problémák esetén is egyértelmű, mi az a módszer, stílus megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik	1,000	0,580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktorsúlyok**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,684	56,845	56,845	5,684	56,845	56,845
2	0,892	8,918	65,762			
3	0,727	7,272	73,034			
4	0,620	6,202	79,235			
5	0,513	5,128	84,363			
6	0,416	4,163	88,526			
7	0,339	3,388	91,915			
8	0,306	3,061	94,976			
9	0,270	2,696	97,672			
10	0,233	2,328	100,000			

Vállalati kultúra faktoranalízis

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SZ5: A munkatársak nagy része motivált és akkor is a cég sikeréért dolgozik, ha nem áll mögötte a főnök	0,824	
SZ3: Nyugodtan számíthatok a munkatársaimra, a kölcsönös bizalom a jellemző a cégnél	0,778	
SZ1: A munkatársak többsége szeretne hosszú távon ennél a cégnél dolgozni	0,760	
SZ7: Van a cégnél egy ránk jellemző stílus, rendszer, amihez mindenki szívesen alkalmazkodik	0,753	
SZ12: A vezető(k) hosszú távon számít(anak) a munkatársakra, és fontos számukra, hogy jó csapat alakuljon ki	0,749	
SZ6: A munkatársak nagy része akkor is ennél a cégnél dolgozna, ha máshol több fizetést kínálnának neki	0,749	
SZ10: Ennél a cégnél fontos az egyén, és figyelembe veszik az egyéni adottságokat, lehetőségeket, korlátokat	0,747	
SZ2: Ez a cég a környéken/ iparágban az átlagosnál jobb munkahely	0,746	
SZ11: Többnyire azt kapom a vezető(i)mtől/ beosztottaimtól amire számítok	0,731	
SZ8: Az új belépők könnyen beilleszkednek a társaságba és gyorsan beletanulnak a munkájukba	0,661	
SZ9R: Nem igaz, hogy: A munkatársak nem működnek együtt, mindenkinek az egyéni boldogulása a fontos		0,816
SZ4R: Nem igaz, hogy: Csak az eredmény számít, teljesen mindegy, ki látja el a feladatot, a lényeg, hogy el legyen végezve		0,756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

H1/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással

Korreláció

Correlations										
Pearson Correlation	C1: A vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez	C12: A vezetési tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz	C13: Összhangban van a természeti szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felől kommunikálunk	C14: Összhangban van a munkatársak, vezetők viselkedése azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk	C15: A cégünk megjelenése illik hozzáink és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk	C16: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak alkalmazottak kiválasztva	C17: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítók kiválasztva	C18: Van egy egyértelmű jövőképeünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük	C19: A munkatársak tisztában vannak cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk arról	C10: Problémák esetén is egyértelmű, mi az a módszer, stílus megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik
F1: Alapértékek: termékek, szolgáltatások magas színvonal	0,32	0,41	0,538	0,514	0,26	0,346	0,379	0,437	0,425	0,418
F2: Alapértékek: vevőszolgálat magas minősége	0,381	0,494	0,558	0,54	0,238	0,383	0,355	0,495	0,465	0,46
F3: Alapértékek: kiváló, korrekt kapcsolat a beszállítókkal	0,326	0,369	0,5	0,588	0,292	0,454	0,51	0,469	0,515	0,488
F4: Alapértékek: kiváló vezetés	0,638	0,643	0,442	0,428	0,262	0,482	0,391	0,632	0,539	0,562
F5: Alapértékek: Kiemelkedő szaktudás a szervezetben	0,377	0,478	0,459	0,463	0,262	0,516	0,415	0,453	0,488	0,316
F6: Alapértékek: rugalmasság, gyors reagálás a változó piaci igényekre	0,39	0,477	0,457	0,37	0,245	0,368	0,246	0,471	0,432	0,48
F7: Alapértékek: hosszú távú teljesíthető stratégia a megvalósításhoz szükséges üzleti tervvel	0,412	0,444	0,283	0,38	0,384	0,401	0,324	0,637	0,596	0,509
F8: Alapértékek: jó a csapat a cégnél, jó itt dolgozni	0,454	0,445	0,35	0,473	0,297	0,533	0,347	0,543	0,563	0,506
F9: Alapértékek: új ötletek támogatása a vezető részéről	0,476	0,526	0,306	0,451	0,29	0,461	0,258	0,487	0,481	0,522
F10: Alapértékek: a vezető(k) és az alkalmazottak jó viszonya, kölcsönös megbecsülése	0,541	0,524	0,413	0,54	0,302	0,548	0,391	0,497	0,56	0,552
F11: Alapértékek: jól kitölt, jól működő folyamatok	0,446	0,498	0,405	0,424	0,279	0,511	0,407	0,546	0,53	0,446
F12: Alapértékek: jó marketing módszerek	0,28	0,298	0,158	0,297	0,474	0,318	0,114	0,405	0,313	0,367
F13: Alapértékek: jól menedzsel, sikeres változtatások	0,419	0,439	0,297	0,349	0,402	0,411	0,262	0,54	0,465	0,555
F14: Alapértékek: folyamatos fejlődés	0,42	0,448	0,417	0,465	0,368	0,456	0,262	0,495	0,465	0,536

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Átlagértékekkel számolva már erős korreláció:

Correlations

Pearson Correlation

	CI_MEAN: Szinergia átlag
F_MEAN: Alapértékek átlag	0,774

Létszám hatása a vállalati alapértékek / CI szinergia kapcsolatában:

Coefficients

a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
1 (Constant)	0,789	0,212		3,717	0,000
F_MEAN: Alapértékek átlag	0,803	0,045	0,774	18,034	0,000

a. Dependent Variable:
CI_MEAN: Szinergia átlag

H4/1b: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati alapértékek (filozófia) és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: CI_MEAN: Szinergia átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	118,044 ^a	2	59,022	162,495	0,000
Intercept	4,597	1	4,597	12,657	0,000
f_mean	116,511	1	116,511	320,768	0,000
a3	0,186	1	0,186	0,512	0,475
Error	78,456	216	0,363		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

a. R Squared = 0,601 (Adjusted R Squared = 0,597)

Munkavállalók és vezető közötti GAP hatása varianciaanalízissel:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: CI_MEAN: Szinergia átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	119,157 ^a	3	39,719	110,412	0,000
Intercept	3,784	1	3,784	10,519	0,001
f_mean	115,500	1	115,500	321,069	0,000
a1	1,299	2	0,650	1,806	0,167
Error	77,343	215	0,360		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21,069 ^a	5	4,214	5,116	0,000
Intercept	1 640,430	1	1 640,430	1 991,729	0,000
f_egap	15,296	1	15,296	18,572	0,000
a1	1,555	2	0,778	0,944	0,391
f_egap * a1	2,023	2	1,012	1,228	0,295
Error	175,431	213	0,824		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

a. R Squared = 0,107 (Adjusted R Squared = 0,086)

H5/1b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati alapértékek (filozófia) és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

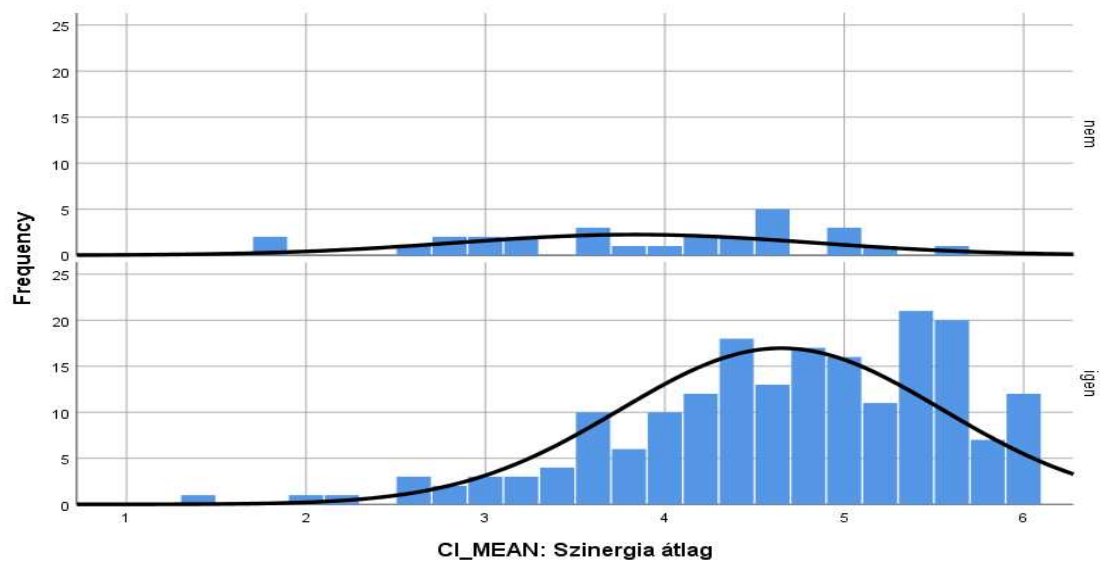
Group Statistics

A1: vezető/ munkavállaló				N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1 munkavállaló	CI_MEAN: Szinergia átlag	0 nem		13	3,7692	1,05939	0,29382
		1 igen		75	4,5000	1,02364	0,11820
2 többen vezető	CI_MEAN: Szinergia átlag	0 nem		7	3,5429	1,09218	0,41281
		1 igen		73	4,7904	0,85475	0,10004
3 egyedül vezető	CI_MEAN: Szinergia átlag	0 nem		8	4,1875	0,80789	0,28563
		1 igen		43	4,6674	0,69169	0,10548

Independent Samples Test

A1: vezető/ munkavállaló			Levene's Test for Equality of Variance s		t-test for Equal ity of Mean s						
										95% Confide nce Interval of the Differen ce	
			F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce		Upper
1 munkavál láló	CI_ME AN: Szinerg ia átlag	Equal varian ces assum ed	0,059	0,808	-2,365	86	0,02 0	- 0,73077	0,30905	-1,34514	- 0,116 40

		Equal varian ces not assum ed			-2,307	16,1 30	0,03 5	- 0,73077	0,31671	-1,40172	- 0,059 82
2 többen vezetők	CI_ME AN: Szinergia átlag	Equal varian ces assum ed	0,799	0,374	-3,602	78	0,00 1	- 1,24755	0,34633	-1,93705	- 0,558 06
		Equal varian ces not assum ed			-2,937	6,72 4	0,02 3	- 1,24755	0,42475	-2,26037	- 0,234 74
3 egyedül vezető	CI_ME AN: Szinergia átlag	Equal varian ces assum ed	0,118	0,732	-1,757	49	0,08 5	- 0,47994	0,27317	-1,02890	0,069 01
		Equal varian ces not assum ed			-1,576	9,01 2	0,14 9	- 0,47994	0,30449	-1,16860	0,208 72



F_EGAP: A munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be

Group Statistics

F_EGAP: A munkatársak nagy része is ugyanezeket a válaszokat jelölné be		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CI_MEAN: Szinergia átlag	0 nem	28	3,8321	0,99705	0,18843
	1 igen	191	4,6487	0,89847	0,06501

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CI_MEAN: Szinergia átlag	Equal variances assumed	1,150	0,285	-4,428	217	0,000	-0,81655	0,18441	-1,18002	-0,45307
	Equal variances not assumed			-4,097	33,743	0,000	-0,81655	0,19933	-1,22174	-0,41136

H1/c: A stratégia típusa kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással

A stratégia típusa, valamint a szinergikus vállalati identitás kapcsolatát először korrelációval vizsgáltuk:

Correlations

Pearson Correlation

	S2: Stratégia típus
CI1: A vezetési stílus jól illeszkedik a szervezet működéséhez	0,235
CI2: A vezetői tudás és felkészültség jól illeszkedik a cég céljaihoz	0,212
CI3: Összhangban van a termék/ szolgáltatás minősége azzal, amit a vevők felé kommunikálunk	0,254
CI4: Összhangban van a munkatársak, vezetők viselkedése azzal, amit az ügyfeleinknek ígértünk	0,273
CI5: A cégünk megjelenése illik hozzánk és jól képviseli, hogy milyenek vagyunk	0,277
CI6: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak az alkalmazottak kiválasztva	0,237
CI7: A cég hosszú távú céljainak megfelelően vannak a beszállítóink kiválasztva	0,102
CI8: Van egy egyértelmű jövőképünk, és úgy szervezzük a munkánkat, hogy a távlati célokat valóban elérjük	0,251
CI9: A munkatársak tisztában vannak cégünk erősségeivel, értékeivel és hasonlóan gondolkodunk erről	0,286
CI10: Problémák esetén is egyértelmű, mi az a módszer, stílus megtartunk, mert szorosan hozzánk tartozik	0,115

Correlations

Pearson Correlation

	S2: Stratégia típus
CI_MEAN: Szinergia átlag	0,297**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: SZ_MEAN: Vállalati kultúra
Variable: átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13,727 ^a	5	2,745	4,532	0,001
Intercept	685,404	1	685,404	1 131,416	0,000
log_a2	6,783	1	6,783	11,196	0,001
s2	9,233	4	2,308	3,810	0,005
Error	109,043	180	0,606		
Total	3 722,410	186			
Corrected Total	122,770	185			

a. R Squared = 0,112 (Adjusted R Squared = 0,087)

H4/1c: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati stratégia típusa és a vállalati identitás szinergiájának vizsgálatában

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: SZ_MEAN: Vállalati kultúra
Variable: átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,491 ^a	2	2,745	4,284	0,015
Intercept	155,420	1	155,420	242,515	0,000
s2	4,580	1	4,580	7,146	0,008
a3	0,990	1	0,990	1,545	0,215
Error	117,279	183	0,641		
Total	3 722,410	186			
Corrected Total	122,770	185			

a. R Squared = 0,045 (Adjusted R Squared = 0,034)

H5/1c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati stratégia típusa és a vállalati identitás szinergiája tényezők esetében

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: SZ_MEAN: Vállalati kultúra
Variable: átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14,668 ^a	14	1,048	1,657	0,069
Intercept	833,637	1	833,637	1 318,682	0,000
a1	1,409	2	0,705	1,115	0,330
s2	6,534	4	1,633	2,584	0,039
a1 * s2	5,301	8	0,663	1,048	0,402
Error	108,102	171	0,632		
Total	3 722,410	186			
Corrected Total	122,770	185			

a. R Squared = 0,119 (Adjusted R Squared = 0,047)

H2: A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata

H2/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van az észlelt sikerrel

A korábban már képzett vállalati kultúra faktorok vizsgálata nem mutat lényeges különbséget (0,311, 0,312, 0,316).

Correlations

Pearson Correlation

	S6: A cég sikeressége a közeljövőben	S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
SZ_FAC1: Vállalati kultúra - 1. faktor	0,387**	0,311**
SZ_MEAN: Vállalati kultúra átlag	0,378**	0,312**
SZ_MEAN1: Vállalati kultúra első faktor átlag	0,392**	0,316**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Feltételezhető volt, hogy a létszám kapcsolatban lesz a jövőre vonatkozó várakozásokkal, ezért a létszám és a jövőbeli sikeresség percepcióját néztük meg:

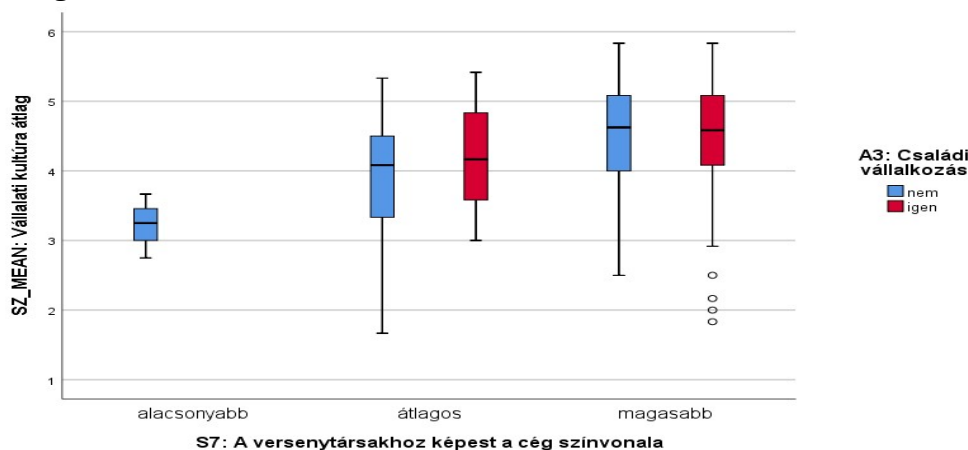
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	33,664 ^a	3	11,221	20,222	0,000
Intercept	1 265,779	1	1 265,779	2 281,041	0,000
a2	0,449	1	0,449	0,809	0,369
s6	31,732	2	15,866	28,592	0,000
Error	118,751	214	0,555		
Total	4 267,667	218			
Corrected Total	152,416	217			

a. R Squared = 0,221 (Adjusted R Squared = 0,210)

H4/2a: A családi vállalkozások sajátosságai a vállalati kultúra és az észlelt siker vizsgálatában



H5/2a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vállalati kultúra és az észlelt siker esetében

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: SZ_MEAN: Vállalati kultúra
Variable: átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	22,067 ^a	7	3,152	4,974	0,000
Intercept	431,177	1	431,177	680,281	0,000
a1	2,815	2	1,407	2,220	0,111
s7	12,675	2	6,337	9,998	0,000
a1 * s7	5,594	3	1,865	2,942	0,034
Error	133,737	211	0,634		
Total	4 273,917	219			
Corrected Total	155,804	218			

a. R Squared = 0,142 (Adjusted R Squared = 0,113)

S6. A cég sikeressége a közeljövőben * A1: vezető/ munkavállaló Crosstabulation

Count

		A1: vezető/ munkavállaló			Total
		1 munkavállaló	2 többen vezetők	3 egyedül vezető	
S6. A cég sikeressége a közeljövőben	1 csökken	11	3	1	15
	2 stagnál	25	28	17	70
	3 sikerebb	52	49	33	134
Total		88	80	51	219

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: SZ_MEAN: Vállalati kultúra
Variable: átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	39,198 ^a	8	4,900	8,824	0,000
Intercept	771,195	1	771,195	1 388,879	0,000
a1	0,428	2	0,214	0,386	0,680
s6	14,080	2	7,040	12,679	0,000
a1 * s6	5,313	4	1,328	2,392	0,052
Error	116,605	210	0,555		
Total	4 273,917	219			
Corrected Total	155,804	218			

a. R Squared = 0,252 (Adjusted R Squared = 0,223)

H2/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

Correlations

Pearson Correlation

	S6. A cég sikeressége a közeljövőben	S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
F_MEAN: Alapértékek átlag	0,493	0,353

Correlations

Pearson Correlation			Kendall's tau_b	Spearman's rho	Kendall's tau_b	Spearman's rho
	S6. A cég sikeressége a közeljövőben	S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	S6. A cég sikeressége a közeljövőben		S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	
F1: Alapértékek: termékek, szolgáltatások magas színvonala	0,210	0,431	0,148	0,163	0,381	0,407
F2: Alapértékek: vevőkiszolgálás magas minősége	0,236	0,360	0,150	0,164	0,297	0,318
F3: Alapértékek: kiváló, korrekt kapcsolat a beszállítókkal	0,273	0,256	0,202	0,222	0,196	0,213
F4: Alapértékek: kiváló vezetés	0,483	0,295	0,301	0,332	0,234	0,257
F5: Alapértékek: kiemelkedő szaktudás a szervezetben	0,261	0,260	0,118	0,133	0,219	0,236
F6: Alapértékek: rugalmasság, gyors reagálás a változó piaci igényekre	0,387	0,241	0,282	0,314	0,214	0,236
F7: Alapértékek: hosszú távú teljesíthető stratégia a megvalósításhoz szükséges üzleti tervvel	0,466	0,291	0,355	0,400	0,249	0,278
F8: Alapértékek: jó a csapat a cégnél, jó itt dolgozni	0,364	0,136	0,214	0,242	0,131	0,143
F9: Alapértékek: új ötletek támogatása a vezető részéről	0,445	0,240	0,280	0,311	0,214	0,236
F10: Alapértékek: a vezető(k) és az alkalmazottak jó viszonya, kölcsönös megbecsülése	0,410	0,288	0,259	0,288	0,233	0,256
F11: Alapértékek: jól kitalált, jól működő folyamatok	0,318	0,205	0,163	0,183	0,175	0,191
F12: Alapértékek: jó marketing módszerek	0,312	0,140	0,258	0,298	0,143	0,162
F13: Alapértékek: jól menedzselt, sikeres változtatások	0,414	0,240	0,322	0,362	0,235	0,262
F14: Alapértékek: folyamatos fejlődés	0,435	0,308	0,328	0,363	0,280	0,308

Descriptive Statistics

Dependent Variable:

S6: A cég sikeressége a közeljövőben	Mean	Std. Deviation	N
1 csökken	2,9095	0,80743	15
2 stagnál	4,5633	0,79767	70
3 sikerebb	4,9376	0,74114	134
Total	4,6791	0,91610	219

Descriptive Statistics

Dependent Variable:

S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	Mean	Std. Deviation	N
1 alacsonyabb	2,5714	0,42857	3
2 átlagos	4,3341	0,81530	65
3 magasabb	4,8694	0,86990	151
Total	4,6791	0,91610	219

Dependent

Variable: F MEAN: Alapértékek átlag

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	33,958 ^a	3	11,319	16,334	0,000
Intercept	337,196	1	337,196	486,574	0,000
log_a2	7,422	1	7,422	10,710	0,001
s7	26,291	2	13,145	18,969	0,000
Error	148,995	215	0,693		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	61,563 ^a	3	20,521	36,346	0,000
Intercept	777,993	1	777,993	1 377,947	0,000
log_a2	4,696	1	4,696	8,318	0,004
s6	53,896	2	26,948	47,729	0,000
Error	121,390	215	0,565		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,336 (Adjusted R Squared = 0,327)

H4/2b: A családi vállalkozások sajátosságai az alapértékek (filozófia) és az észlelt siker vizsgálatában.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	59,751 ^a	5	11,950	20,660	0,000
Intercept	1 246,416	1	1 246,416	2 154,886	0,000
s6	35,505	2	17,753	30,692	0,000
a3	1,199	1	1,199	2,073	0,151
s6 * a3	1,903	2	0,952	1,645	0,195
Error	123,202	213	0,578		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,327 (Adjusted R Squared = 0,311)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	28,686 ^a	4	7,172	9,949	0,000
Intercept	662,082	1	662,082	918,448	0,000
a3	2,094	1	2,094	2,905	0,090
s7	22,577	2	11,289	15,660	0,000
a3 * s7	0,664	1	0,664	0,921	0,338
Error	154,266	214	0,721		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,157 (Adjusted R Squared = 0,141)

H5/2b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata az alapértékek (filozófia) és az észlelt siker esetében

Descriptive Statistics

Dependent Variable:

Mean

S6. A cég sikeressége a közeljövőben	A1: vezető/ munkavállaló			
	1 munkavállaló	2 többen vezetők	3 egyedül vezető	Total
1 csökken	2,73	3,69	2,57	2,91
2 stagnál	4,20	4,97	4,42	4,56
3 sikeresebb	4,92	5,05	4,80	4,94
Total	4,44	4,97	4,63	4,68

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	68,768 ^a	8	8,596	15,809	0,000
Intercept	856,748	1	856,748	1 575,666	0,000
s6	26,420	2	13,210	24,295	0,000
a1	6,707	2	3,353	6,167	0,002
s6 * a1	4,625	4	1,156	2,126	0,079
Error	114,185	210	0,544		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,376 (Adjusted R Squared = 0,352)

Descriptive Statistics

Dependent Variable:

Mean

S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	A1: vezető/ munkavállaló			
	1 munkavállaló	2 többen vezetők	3 egyedül vezető	Total
1 alacsonyabb	2,57		2,57	2,57
2 átlagos	3,98	4,80	4,43	4,33
3 magasabb	4,76	5,03	4,78	4,87
Total	4,44	4,97	4,63	4,68

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	37,232 ^a	7	5,319	7,701	0,000
Intercept	444,406	1	444,406	643,487	0,000
s7	19,110	2	9,555	13,836	0,000
a1	7,294	2	3,647	5,281	0,006
s7 * a1	2,844	3	0,948	1,372	0,252
Error	145,721	211	0,691		
Total	4 977,653	219			
Corrected Total	182,953	218			

a. R Squared = 0,204 (Adjusted R Squared = 0,177)

H2/c: A stratégia típusa kapcsolatban van az észlelt sikerrel

Correlations	S2: Stratégia típus		
	Pearson r	Kendall's tau_b	Spearman's rho
S6. A cég sikeressége a közeljövőben	0,301**	0,308**	0,335**
S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,198**	0,198**	0,212**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Crosstab

Count

		S2: Stratégia típus					Total
		1 csökkenő	2 védekező	3 stabilitási	4 növekvő	5 támadó	
S6. A cég sikeressége a közeljövőben	1 csökken	0	2	3	2	0	7
	2 stagnál	2	9	27	15	2	55
	3 sikerebb	2	9	30	70	13	124
Total		4	20	60	87	15	186

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,795 ^a	8	0,002
Likelihood Ratio	24,269	8	0,002
Linear-by-Linear Association	16,752	1	0,000
N of Valid Cases	186		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,15.

Crosstab

Count

		S2: Stratégia típus					Total
		1 csökkenő	2 védekező	3 stabilitási	4 növekvő	5 támadó	
S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	1 alacsonyabb	0	1	1	0	0	2
	2 átlagos	1	7	23	18	2	51
	3 magasabb	3	12	36	69	13	133
Total		4	20	60	87	15	186

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,468 ^a	8	0,132
Likelihood Ratio	12,315	8	0,138
Linear-by-Linear Association	7,233	1	0,007
N of Valid Cases	186		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,04.

H4/2c: A családi vállalkozások sajátosságai a stratégia típusa és az észlelt siker vizsgálatában.

Correlations

Pearson Correlation

112

107

	S2: Stratégia típus	
	A3: Családi vállalkozás	
	0 nem	1 igen
S6. A cég sikeressége a közeljövőben	0,254*	0,363**
S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,283**	0,108

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H5/2c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a stratégia típusa és az észlelt siker esetében

Correlations

Pearson Correlation

	S2: Stratégia típus		
	A1: vezető/ munkavállaló		
	1 munkavállaló	2 többen vezetők	3 egyedül vezető
S6. A cég sikeressége a közeljövőben	0,289*	0,318**	0,331*
S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,241*	0,114	0,301

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H2/d: A szinergikus identitás és az észlelt siker kapcsolatban van.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	0,250
Nagelkerke	0,320
McFadden	0,190

Link function: Logit.

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[s6 = 1]	9,949	3,831	6,744	1	0,009	2,440	17,457
	[s6 = 2]	13,329	3,995	11,133	1	0,001	5,499	21,159
Location	[s2=1]	-0,855	1,314	0,423	1	0,515	-3,429	1,720
	[s2=2]	-2,018	0,907	4,951	1	0,026	-3,795	-0,240
	[s2=3]	-1,725	0,820	4,426	1	0,035	-3,332	-0,118
	[s2=4]	-0,254	0,833	0,093	1	0,761	-1,887	1,379
	[s2=5]	0 ^a			0			
	sz_mean	2,535	0,989	6,573	1	0,010	0,597	4,473
	f_mean	3,473	0,919	14,285	1	0,000	1,672	5,274
sz_mean * f_mean		-0,591	0,209	8,024	1	0,005	-0,999	-0,182

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

s2 S2: Stratégia típus					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 csökkenő	4	1,8	2,2	2,2
	2 védekező	20	9,1	10,8	12,9
	3 stabilitási	60	27,4	32,3	45,2
	4 növekvő	87	39,7	46,8	91,9
	5 támadó	15	6,8	8,1	100,0
	Total	186	84,9	100,0	
Missing	0 nincs	33	15,1		
Total		219	100,0		

Observed	Predicted			
	1 csökken	2 stagnál	3 sikeresebb	Percent Correct
1 csökken	2	5	0	28,6%
2 stagnál	1	18	36	32,7%
3 sikeresebb	0	14	110	88,7%
Overall Percentage	66,7%	48,6%	75,3%	69,9%

Test of Parallel Lines ^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	225,716			
General	206,404	19,312	7	0,007

The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same for all categories of the independent variable.

a. Link function: Logit.

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,289
Nagelkerke	0,372
McFadden	0,227

Parameter Estimates									
s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben ^a		B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Confidence Interval for Exp(B)	
								Lower Bound	Upper Bound
2 stagnál	Intercept	2,958	2,985	0,982	1	0,322			
	[s2 S2: Stratégia típus=1]	4,141	6 546,555	0,000	1	0,999	62,893	0,000	b
	[s2 S2: Stratégia típus=2]	-14,013	2,116	43,854	1	0,000	8,207E-07	1,297E-08	5,193E-05
	[s2 S2: Stratégia típus=3]	-12,902	1,952	43,682	1	0,000	2,494E-06	5,435E-08	0,000
	[s2 S2: Stratégia típus=4]	-11,216	0,817	188,545	1	0,000	1,346E-05	2,714E-06	6,672E-05
	[s2 S2: Stratégia típus=5]	0 ^c			0				
	f_mean F_MEAN: Alapértékek átlag	3,288	1,080	9,263	1	0,002	26,789	3,224	222,610
3 sikeresebb	Intercept	2,371	2,925	0,657	1	0,418			
	[s2 S2: Stratégia típus=1]	2,682	6 546,555	0,000	1	1,000	14,619	0,000	b
	[s2 S2: Stratégia típus=2]	-15,703	1,986	62,515	1	0,000	1,515E-07	3,090E-09	7,429E-06
	[s2 S2: Stratégia típus=3]	-14,651	1,805	65,871	1	0,000	4,335E-07	1,260E-08	1,491E-05
	[s2 S2: Stratégia típus=4]	-11,584	0,000		1		9,311E-06	9,311E-06	9,311E-06
	[s2 S2: Stratégia típus=5]	0 ^c			0				
	f_mean F_MEAN: Alapértékek átlag	3,798	1,092	12,102	1	0,001	44,597	5,249	378,923

a. The reference category is: 1 csökken.

b. Floating point overflow occurred while computing this statistic. Its value is therefore set to system missing.

c. This parameter is set to zero because it is redundant.

A versenytársakhoz mért pozicionálás (s7 változó) és a CI szinergia vizsgálata:

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,094
Nagelkerke	0,129
McFadden	0,076

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[s7 = 1]	-0,791	1,080	0,536	1	0,464	-2,908	1,326
	[s7 = 2]	2,990	0,931	10,316	1	0,001	1,166	4,815
Location	f_mean	0,835	0,200	17,462	1	0,000	0,443	1,226

Classification			
	Predicted		
	2 átlagos	3 magasabb	Percent Correct
1 alacsonyabb	3	0	0%
2 átlagos	8	57	12,3%
3 magasabb	13	138	91,4%
Overall Percentage	20,4%	76,3%	66,7%

Test of Parallel Lines ^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	166,486			
General	161,511	4,975	1	0,026

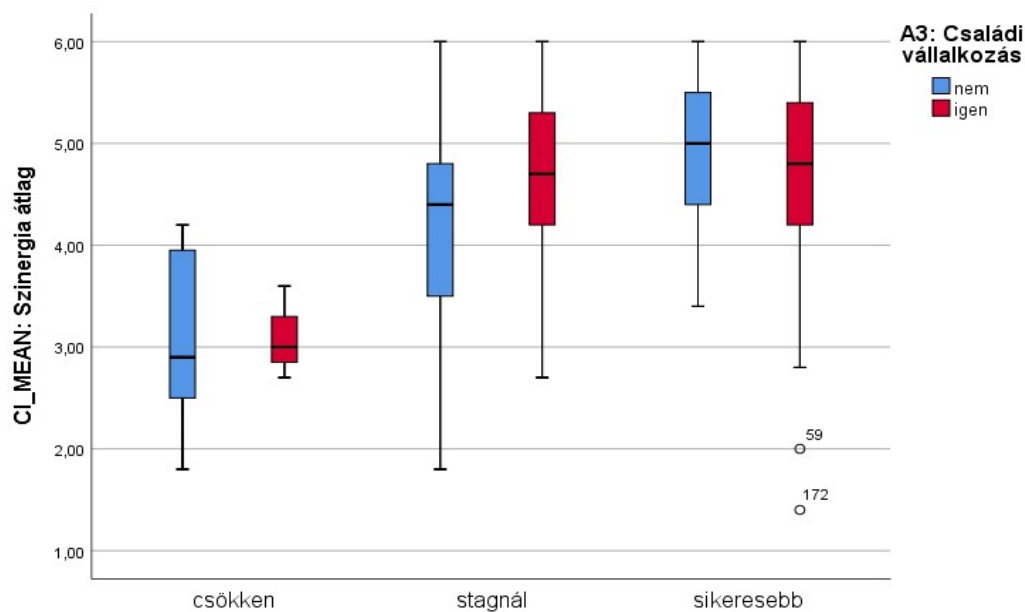
Az alacsony értékek miatt multinominális regresszióvizsgálatra térünk át:

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,113
Nagelkerke	0,156
McFadden	0,093

Klasszifikáció:

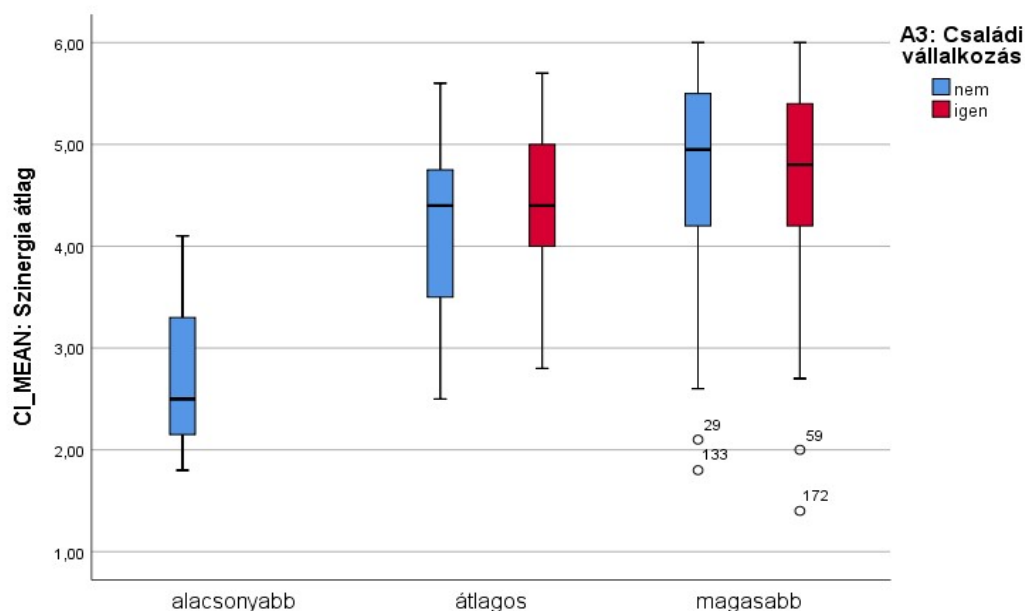
Classification				
Observed	Predicted			
	1 alacsonyabb	2 átlagos	3 magasabb	Percent Correct
1 alacsonyabb	0	2	0	0,0%
2 átlagos	0	4	47	7,8%
3 magasabb	0	6	127	95,5%
Overall Percentage	0,0%	6,5%	93,5%	70,4%

H4/2d: A családi vállalkozások sajátosságai a szinergikus vállalati identitás és az észlelt siker vizsgálatában.



S6: A cég sikeressége a közeljövőben

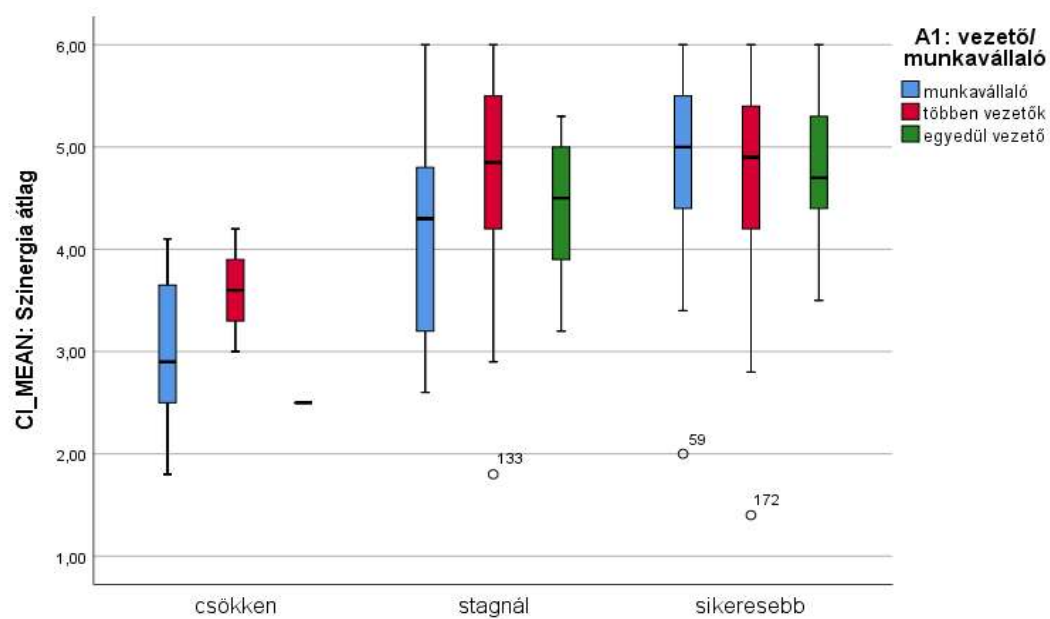
Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,171
Nagelkerke	0,209
McFadden	0,111



S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,104
Nagelkerke	0,141
McFadden	0,082

H5/2d: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a szinergikus vállalati identitás és az észlelt siker esetében.



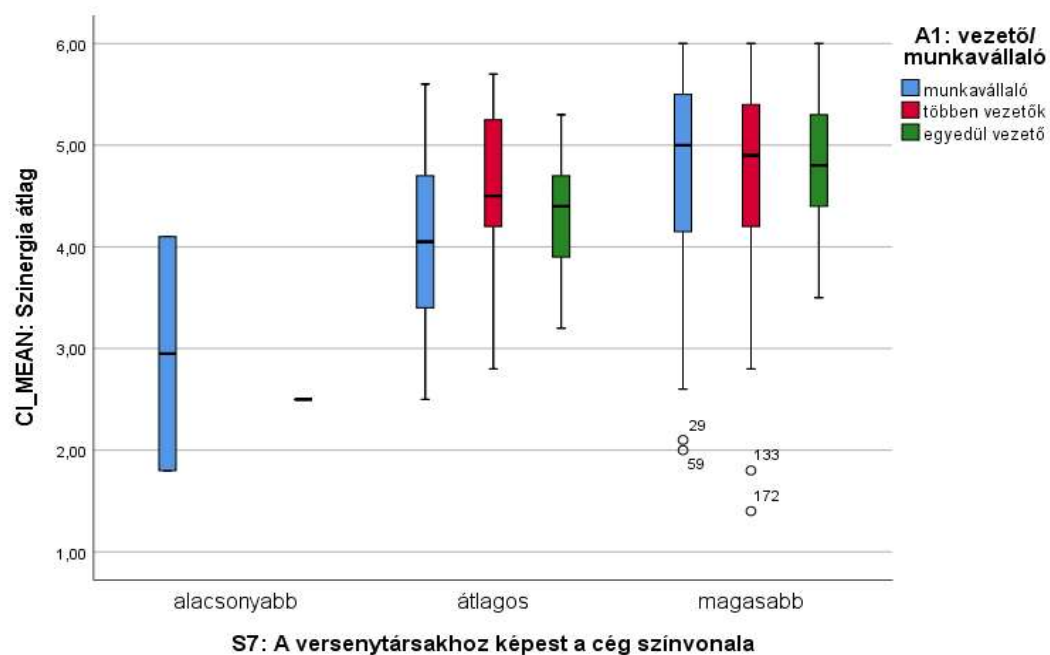
S6. A cég sikeressége a közeljövőben

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,131
Nagelkerke	0,161
McFadden	0,083

Link function: Logit.

Multinominális regresszió stepwise módszerrel.

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,171
Nagelkerke	0,209
McFadden	0,111



Pseudo R-Square

Cox and Snell	0,078
Nagelkerke	0,105
McFadden	0,060

H3. A vállalati működés és az észlelt siker kapcsolata

H3/a: A stratégia szervezeti ismertsége kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

Correlations

Correlation Coefficient

	s1 S1: Stratégia info	
	Kendall's tau_b	Spearman's rho
s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	0,279**	0,308**
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,187**	0,205**

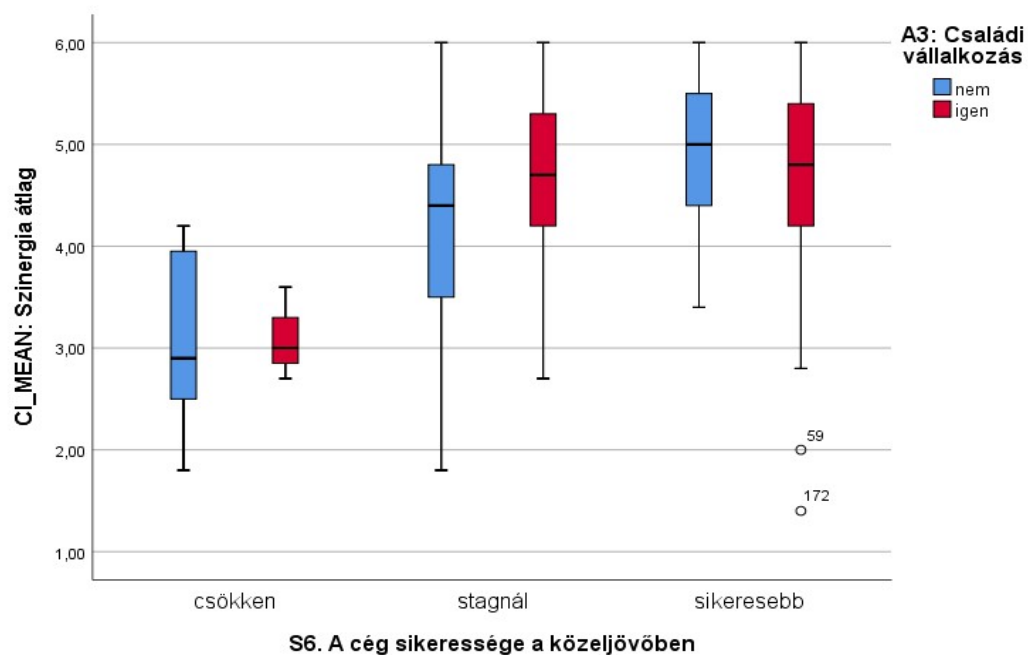
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Létszám hatása:

Descriptive Statistics				
Dependent Variable:		log_a2 LG(A2): a létszám logaritmus		
Mean				
s1 S1: Stratégia info	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala			
	1 alacsonyabb	2 átlagos	3 magasabb	Total
	1,30	0,94	0,68	0,80
		0,88	1,16	1,05
	0,90	0,84	0,83	0,83
4 üzleti terv		1,37	1,38	1,38
Total	1,17	0,95	0,97	0,96

Likelihood Ratio Tests				
Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	192,315 ^a	0,000	0	
s1 S1: Stratégia info	205,408	13,092	6	0,042

H4/3a: A családi vállalkozások sajátosságai a stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker vizsgálatában.

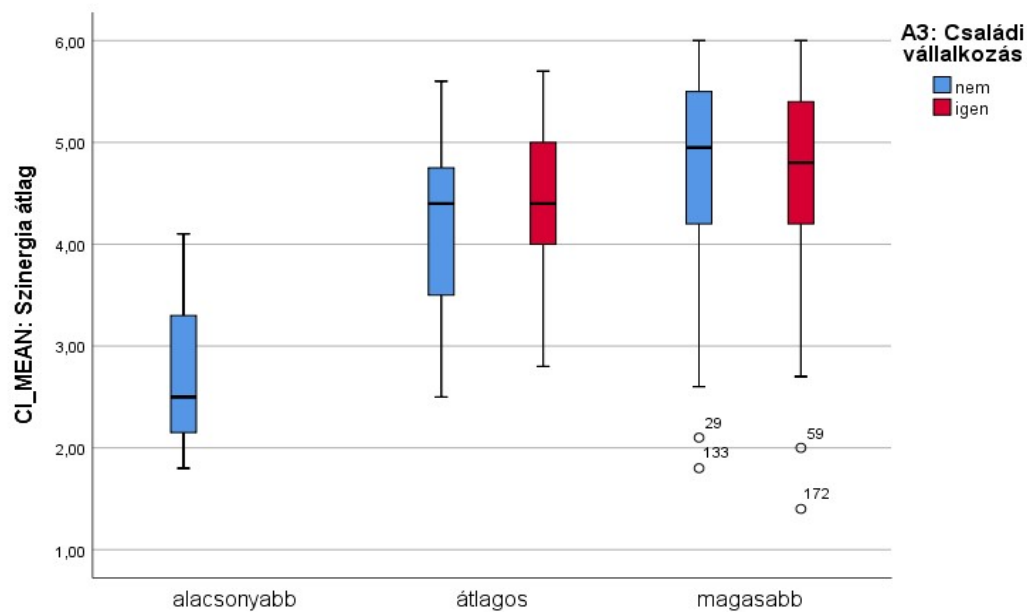


Multinominális regresszióval:

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,171
Nagelkerke	0,209
McFadden	0,111

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: ci_mean CI_MEAN: Szinergia átlag					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	43,648 ^a	5	8,730	12,165	0,000
Intercept	1 197,967	1	1 197,967	1 669,372	0,000
a3	0,183	1	0,183	0,255	0,614
s6	27,674	2	13,837	19,282	0,000
a3 * s6	3,958	2	1,979	2,758	0,066
Error	152,852	213	0,718		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

a. R Squared = 0,222 (Adjusted R Squared = 0,204)



S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala

Multinominális regresszióval:

Pseudo R-Square

Cox and Snell	0,104
Nagelkerke	0,141
McFadden	0,082

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: ci_mean CI_MEAN: Szinergia átlag					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	18,503 ^a	4	4,626	5,561	0,000
Intercept	649,684	1	649,684	781,091	0,000
s7	15,336	2	7,668	9,219	0,000
a3	0,705	1	0,705	0,848	0,358
s7 * a3	0,715	1	0,715	0,860	0,355
Error	177,998	214	0,832		
Total	4 718,980	219			
Corrected Total	196,500	218			

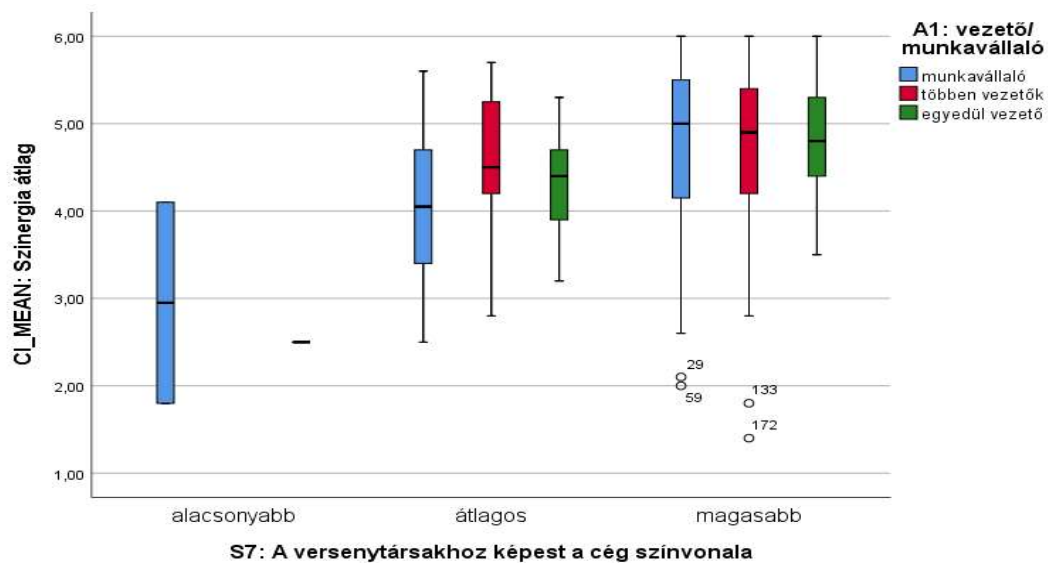
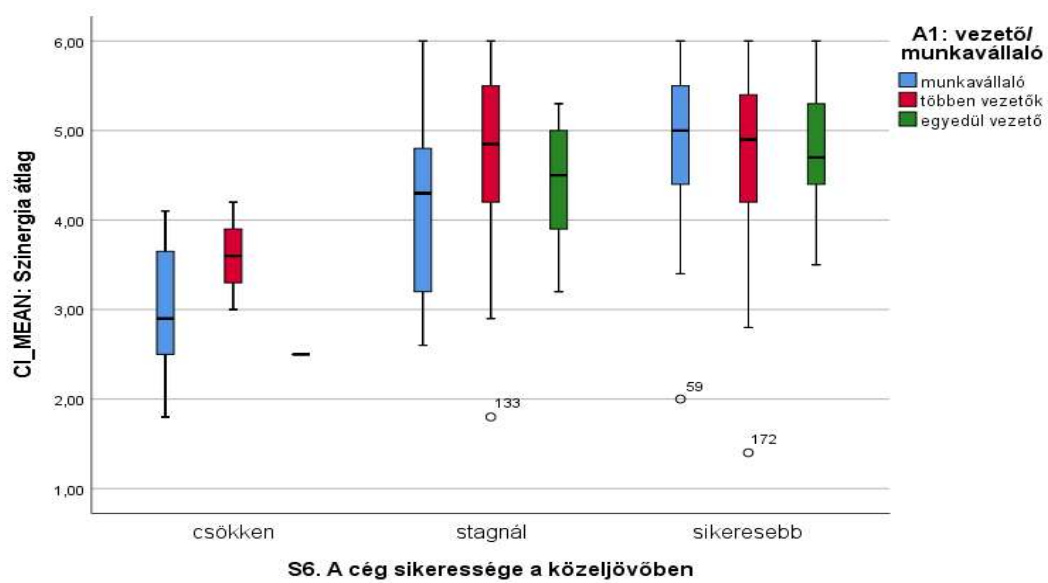
a. R Squared = 0,094 (Adjusted R Squared = 0,077)

H5/3a: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata stratégia szervezeti ismertsége és az észlelt siker esetében.

Multinominális regresszió stepwise módszerrel.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	0,171
Nagelkerke	0,209
McFadden	0,111



Pseudo R-Square

Cox and Snell	0,078
Nagelkerke	0,105
McFadden	0,060

H3/b: Az információáramlás kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	405,257
	df	28
	Sig.	0,000
Communalities		
	Initial	Extraction
V2_1: A megbeszéléseken csak végighallgatják a vezető beszámolóját	1,000	0,681
V2_2: Nyugodtan fordulhatnak a vezetőhöz a munkatársak, ha elakadnak a munkájukban	1,000	0,663
V2_3: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a termékek/ szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatban.	1,000	0,677
V2_4: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a cég belső működését érintő kérdésekben	1,000	0,612
V2_5: A cégnél fontos a munkatársak véleménye az őket érintő munkaügyi témákban	1,000	0,624
V2_6: A cégnél fontos a munkatársak véleménye a munkavégzést érintő egyéb kérdésekben	1,000	0,615
V2_7: A munkatársak maximálisan megbíznak a vezetőben, és tudják, hogy a legjobbat akarja a cégnek	1,000	0,637
V2_8: Rendszeresen tartunk megbeszéléseket, ahol mindenki véleménye fontos	1,000	0,473

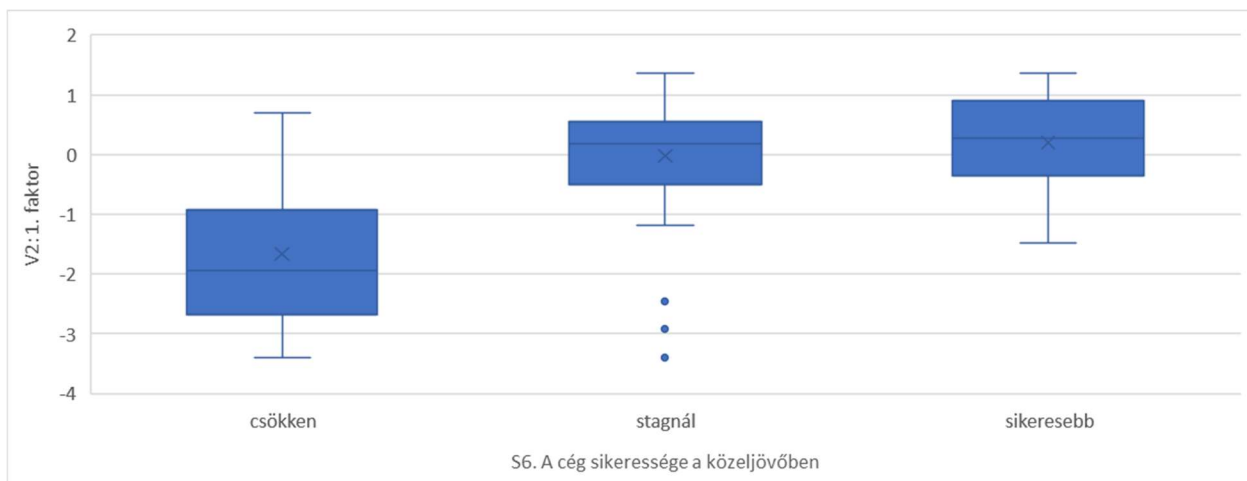
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,933	49,160	49,160	3,933	49,160	49,160	3,193	39,906	39,906
2	1,048	13,106	62,266	1,048	13,106	62,266	1,789	22,360	62,266
3	0,851	10,635	72,901						
4	0,590	7,372	80,273						
5	0,587	7,342	87,615						
6	0,383	4,787	92,402						
7	0,375	4,691	97,093						
8	0,233	2,907	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Correlations		
Pearson Correlation		
	v2_fac1 V2: 1. faktor	v2_1 V2_1: A megbeszéléseken csak végighallgatják a vezető beszámolóját
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	0,379**	-0,024
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,210**	-0,055

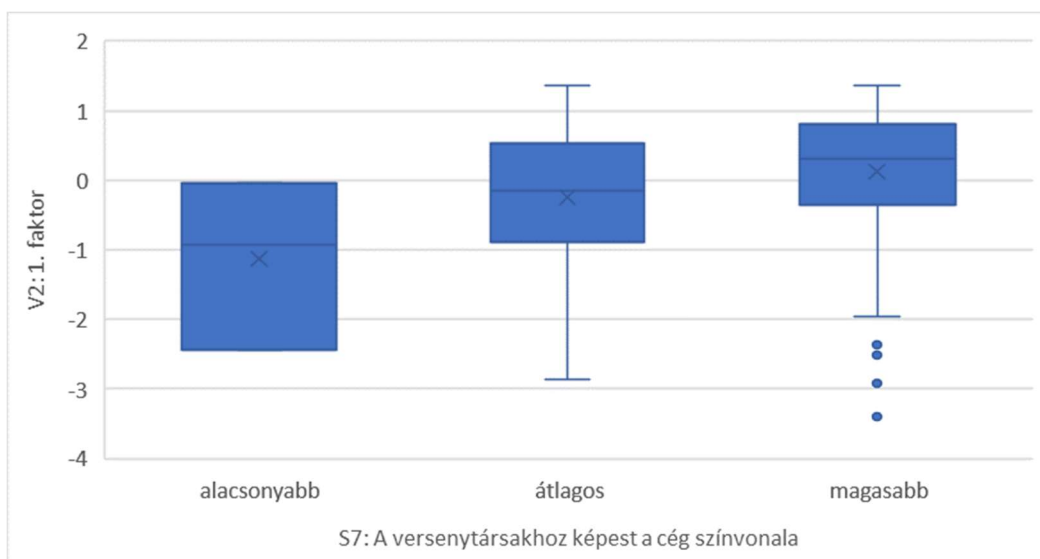
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Kétmintás t-próba a s6 változó és a jövőbeli sikervárakozások függvényében:

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% Confidence Interval of the Difference	
v2_fac1 V2: 1. faktor	Equal variances assumed	0,123	0,727	-1,715	202	0,088	-0,219	0,128	-0,470	0,033
	Equal variances not assumed			-1,636	123,179	0,104	-0,219	0,134	-0,484	0,046

s7 változó és versenytársakhoz mért pozíció összefüggése



Kétmintás t-próbával:

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% Confidence Interval of the Difference	
v2_fac1 V2: 1. faktor	Equal variances assumed	0,367	0,545	-2,576	214	0,011	-0,374	0,145	-0,660	-0,088
	Equal variances not assumed			-2,559	119,546	0,012	-0,374	0,146	-0,663	-0,085

A létszám hatása:

Pearson Correlation

a2_3 A2_3: Létszám (3)	v2_fac1 V2: 1. faktor	
	s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 1-4	0,152	0,016
2 5-14	0,221	0,125
3 15-	0,682**	0,469**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

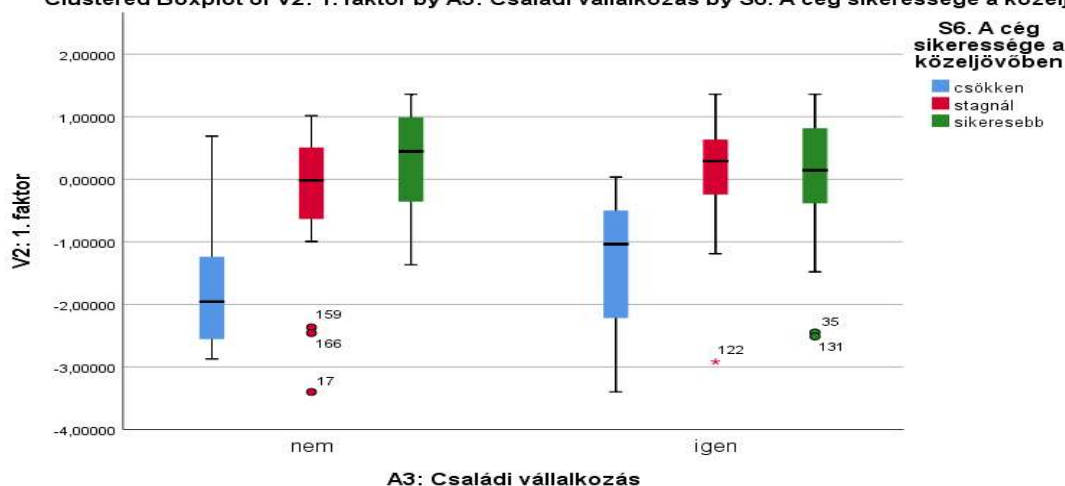
Correlation Coefficient

a2_3 A2_3: Létszám (3)		v2_fac1 V2: 1. faktor	
		s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
Kendall's tau_b	1 1-4	0,010	0,074
	2 5-14	0,152	0,141
	3 15-	0,446**	0,366**
Spearman's rho	1 1-4	0,014	0,090
	2 5-14	0,189	0,175
	3 15-	0,543**	0,445**

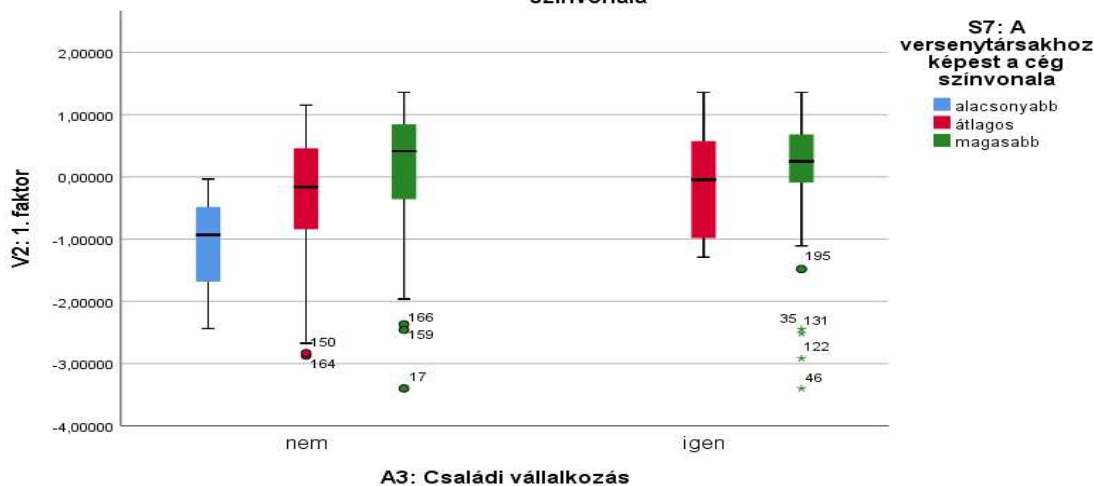
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H4/3b: A családi vállalkozások sajátosságai az információáramlás és az észlelt siker vizsgálatában.

Clustered Boxplot of V2: 1. faktor by A3: Családi vállalkozás by S6. A cég sikeressége a közeljövőben



Clustered Boxplot of V2: 1. faktor by A3: Családi vállalkozás by S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala



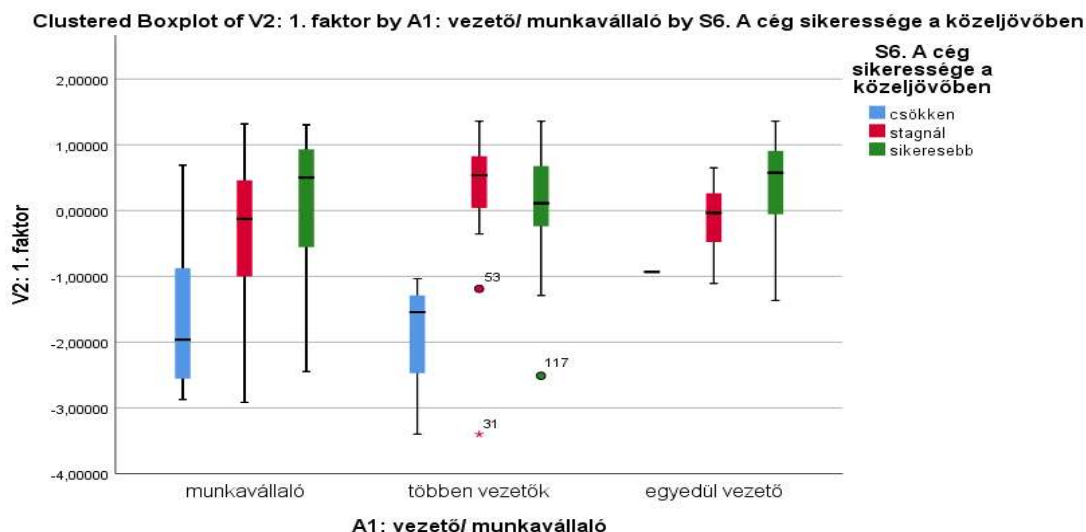
Correlations		
Pearson Correlation		
a3 A3: Családi vállalkozás	v2_fac1 V2: 1. faktor	
	s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
0 nem	0,539**	0,283**
1 igen	0,130	0,080

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
Correlation Coefficient		
a3 A3: Családi vállalkozás	v2_fac1 V2: 1. faktor	
	s6 S6. A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
Kendall's tau_b	0 nem	0,336**
	1 igen	0,033
Spearman's rho	0 nem	0,417**
	1 igen	0,040

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H5/3b: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata az információáramlás ismertsége és az észlelt siker esetében.



Likelihood Ratio Tests				
Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	450,419	128,215	2	0,000
v2_fac1 V2: 1. faktor	360,436	38,231	2	0,000

The chi-square statistic is the difference in -2 log-likelihoods between the final model and a reduced model. The reduced model is formed by omitting an effect from

H3/c: A döntési folyamatok jellege (bevonás) kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben * d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel Crosstabulation							
Count		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel					Total
		1 csak a vezetők vesznek részt a döntésekben	2 a vezető és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak közösen döntenek	3 a vezető információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyetűl dönt	4 a vezető és a szervezet közösen dönt	9 családi vállalkozás esetén a vezető és bármely a cégnél dolgozó családtagjai döntenek	
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	1 csökken	8	3	2	0	2	15
	2 stagnál	23	7	13	4	23	70
	3 sikerebb	30	40	29	14	21	134
Total		61	50	44	18	46	219

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,630 ^a	8	0,003
Likelihood Ratio	24,880	8	0,002
Linear-by-Linear Assoc	0,506	1	0,477
N of Valid Cases	219		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben * d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel Crosstabulation							
Count		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel					Total
		1 csak a vezetők vesznek részt a döntésekben	2 a vezető és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak közösen döntenek	3 a vezető információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyetűl dönt	4 a vezető és a szervezet közösen dönt	9 családi vállalkozás esetén a vezető és bármely a cégnél dolgozó családtagjai döntenek	
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	1 csökken	53%	20%	13%	0%	13%	100%
	2 stagnál	33%	10%	19%	6%	33%	100%
	3 sikerebb	22%	30%	22%	10%	16%	100%
Total		28%	23%	20%	8%	21%	100%

s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala * d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel Crosstabulation							
Count		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel					Total
		1 csak a vezetők vesznek részt a döntésekben	2 a vezető és a vezető pozícióban lévő alkalmazottak közösen döntenek	3 a vezető információt gyűjt az alkalmazottaktól, amit figyelembe véve egyetűl dönt	4 a vezető és a szervezet közösen dönt	9 családi vállalkozás esetén a vezető és bármely a cégnél dolgozó családtagjai döntenek	
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	1 alacsonyabb	0	2	1	0	0	3
	2 átlagos	26	7	16	4	12	65
	3 magasabb	35	41	27	14	34	151
Total		61	50	44	18	46	219

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,438 ^a	8	0,037
Likelihood Ratio	17,843	8	0,022
Linear-by-Linear Assoc	1,499	1	0,221
N of Valid Cases	219		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,25.

Létszám

hatása:

Correlations			
Correlation Coefficient			
a2_3 A2_3: Létszám (3)		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel	
Kendall's tau_b		s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 1-4	1 1-4	0,099	-0,007
	2 5-14	0,098	0,101
	3 15-	0,358**	0,121
Spearman's rho			
1 1-4	1 1-4	0,109	-0,007
	2 5-14	0,110	0,112
	3 15-	0,398**	0,131

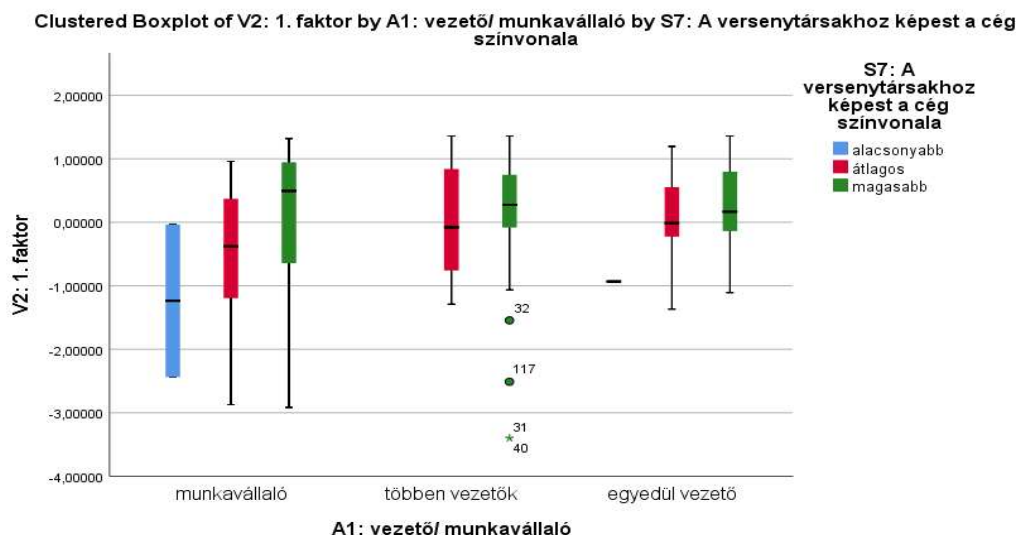
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H4/3c: A családi vállalkozások sajátosságai a döntési folyamatok jellege (bevonás) és az észlelt siker vizsgálatában.

Correlations			
Correlation Coefficient			
a3 A3: Családi vállalkozás		d1 D1: A döntések legtöbbször a következőképpen zajlanak a cégünknel	
Kendall's tau_b		s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
0 nem	0 nem	0,203*	0,122
	1 igen	0,155	0,010
Spearman's rho			
0 nem	0 nem	0,232*	0,134
	1 igen	0,170	0,011

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H5/3c: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a döntési folyamatok jellege (bevonás) és az észlelt siker esetében.



Likelihood Ratio Tests				
Effect	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests	
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	464,170	185,342	2	0,000
v2_fac1 V2: 1. faktor	288,190	9,362	2	0,009

The chi-square statistic is the difference in -2 log-likelihoods between the final model and a reduced model. The reduced model is formed by omitting an effect from

H3/d: A változtatások sikeressége kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

Konzisztencia vizsgálat:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,891	6

Korreláció:

Correlations

Pearson Correlation

	s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	0,376**
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,200**

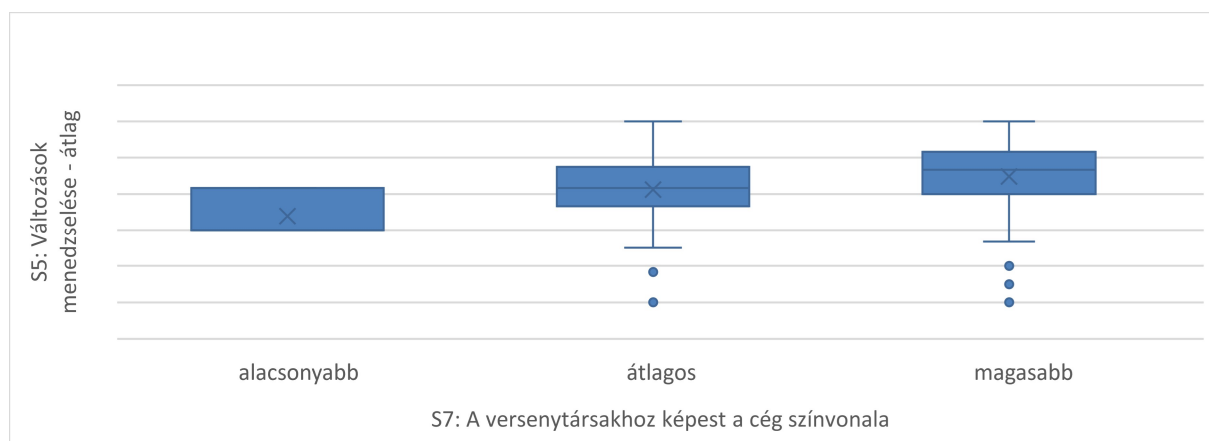
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlation Coefficient

		s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag
Kendall's tau_b	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	0,243**
	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,181**
Spearman's rho	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	0,294**
	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,217**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Létszám hatása:

Correlations

Pearson Correlation

	s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag	
a2_3 A2_3: Létszám (3)	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 1-4	0,078	0,182
2 5-14	0,407**	0,103
3 15-	0,601**	0,334**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

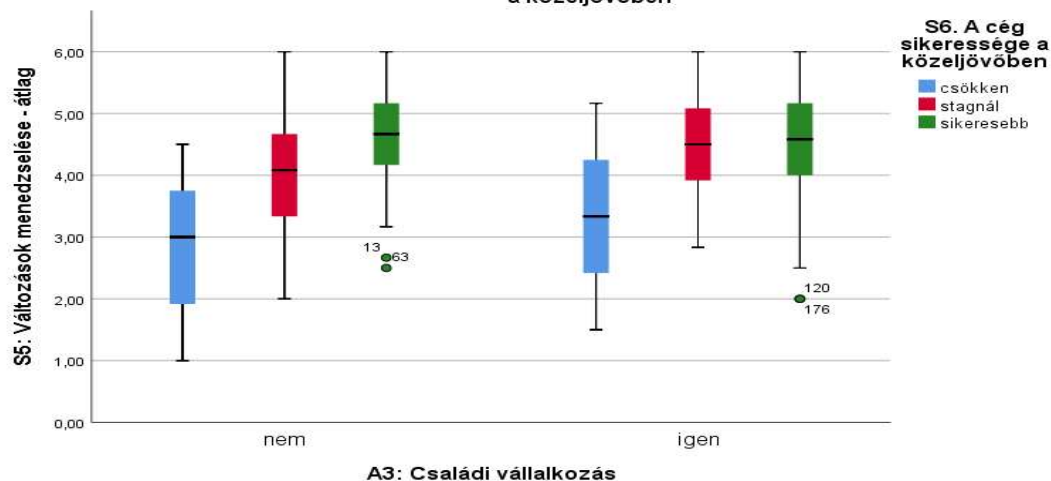
H4/3d: A családi vállalkozások sajátosságai a változtatások sikeressége és az észlelt siker vizsgálatában.

Correlations		
Pearson Correlation		
	s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag	
a3 A3: Családi vállalkozás	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
0 nem	0,540**	0,223*
1 igen	0,126	0,139

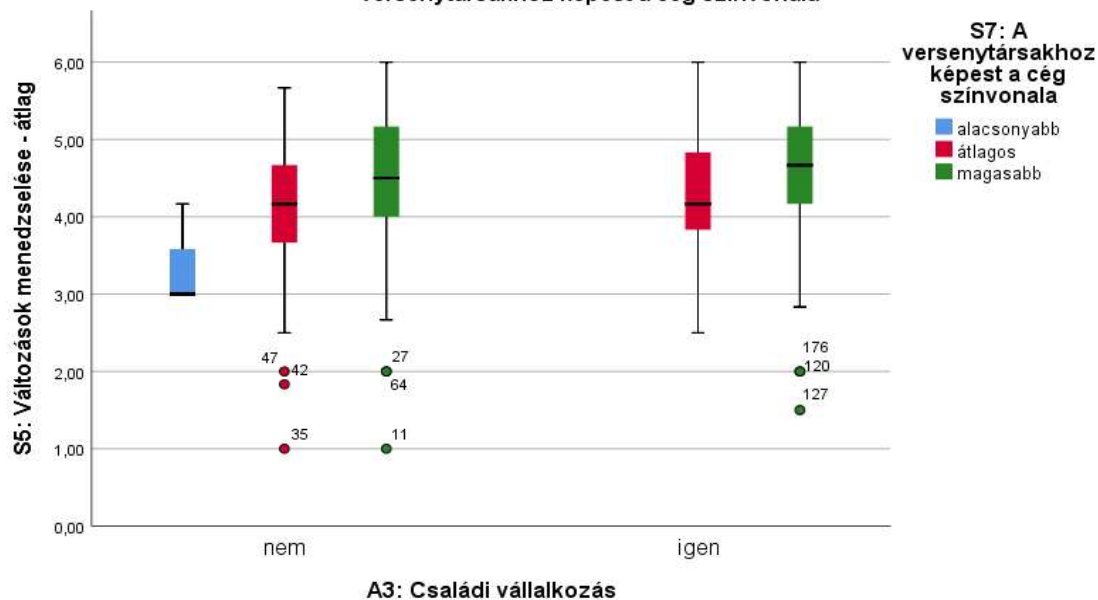
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Clustered Boxplot of S5: Változások menedzselése - átlag by A3: Családi vállalkozás by S6: A cég sikeressége a közeljövőben



Clustered Boxplot of S5: Változások menedzselése - átlag by A3: Családi vállalkozás by S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala



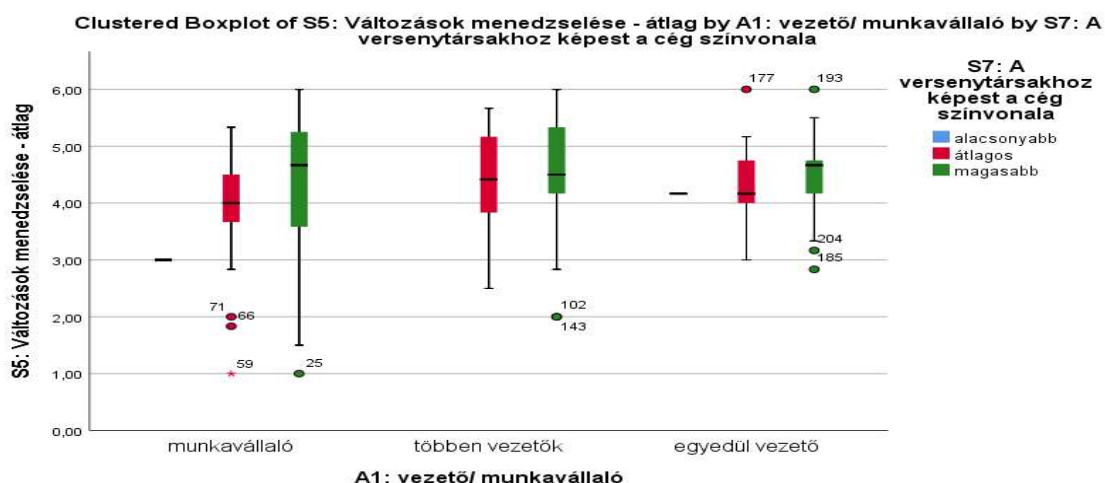
H5/3d: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a változtatások sikeressége és az észlelt siker esetében.

Correlations		
Pearson Correlation		
a1 A1: vezető/ munkavállaló		s5_mean S5: Változások menedzselése - átlag
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	1 munkavállaló	0,623**
	2 többen vezetők	0,021
	3 egyedül vezető	0,187
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	1 munkavállaló	0,264*
	2 többen vezetők	0,112
	3 egyedül vezető	0,095

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vezetők / munkavállalók és s7 változó



H3/e: A vezetői viselkedés percepciója kapcsolatban van az észlelt sikerrel.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,729	7

Correlations	
Pearson Correlation	
	v1_mean V1: A vezetői tevékenység percepciója - átlag
s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	0,287**
s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala	0,188**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H4/3e: A családi vállalkozások sajátosságai a vezetői viselkedés percepciója és az észlelt siker vizsgálatában.

Correlations		
Pearson Correlation		
a3 A3: Családi vállalkozás	v1_mean V1: A vezetői percepció - átlag	
	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
0 nem	0,376**	0,252**
1 igen	0,188	0,106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H5/3e: A vezető és a munkavállalók közötti GAP vizsgálata a vezetői viselkedés percepciója és az észlelt siker esetében.

Correlations		
Pearson Correlation		
a1 A1: vezető/ munkavállaló	v1_mean V1: A vezetői percepció - átlag	
	s6 S6: A cég sikeressége a közeljövőben	s7 S7: A versenytársakhoz képest a cég színvonala
1 munkavállaló	0,412**	0,268*
2 többen vezetők	0,142	0,072
3 egyedül vezető	0,046	0,135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 Irodalomjegyzék

Aaker, D. A. (1984): How to select a business strategy? *California Management Review* Vol 26 (3). pp. 167-175.)

Aaker, David A. (1991): *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press, New York

Abratt, R. (1989): A New Approach to Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.

ACCA (2012a): *High-growth SMEs: understanding the leaders of the recovery.* ACCA Association of Chartered Certified Accountants. www.accaglobal.com

ACCA (2012b): *Driving SME growth through an evolving finance function.* ACCA Association of Chartered Certified Accountants. www.accaglobal.com

ACCA (2012c): *SMEs and their Advisers: Measuring Trust and Confidence.* ACCA Association of Chartered Certified Accountants. www.accaglobal.com

Acs, Z. – S. Desai – L. Klapper (2008): What Does Entrepreneurship Data Really Show? *Small Business Economics*, Vol. 31 No. 3. pp.265-81.

Ádám, Gy. (1987): *A megismerés csapdái.* Magvető. Budapest

Ádám, Gy.(2004): *A rejtőzködő elme. Egy fiziológus széljegyzetei.* Vince Kiadó. Budapest

Akerlof, G. A. – Kranton, R. E. (2005a): Identity and the Economics of Organizations, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 1., Winter, pp. 9-32.

Akerlof, G. A. – Kranton, R. E. (2005b): Economics and Identity” in: *Explorations in Pragmatic Economics.* Selected papers of George A. Akerlof (and co-authors), Oxford University Press Inc., New York

Akerlof, G. A. – Shiller, Robert J. (2011): *Animal Spirits*, Corvina Kiadó, Budapest

Albert, R. – Barabási, A-L. (2002): *Statistical mechanics of complex networks.* Review of Modern Physics. 74. (1). pp. 47-97.

Albert, S. – Ashforth, B.E. – Dutton, I. (2000): Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management view*, 1, 13-17.

Albert, S., – Adams, E. (2002). The hybrid identity of law firms. In B. Moingeon – G. Soenen (Eds.), *Corporate and Organizational Identities* (pp. 35-50). London and New York: Routledge.

Albert, S. – Godfrey, P. C. – Whetten, D. A. (1999). *Hybrid Identity Organizations.* Provo, Utah: Brigham Young University Marriott School of Management

- Albert, S. – Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings – B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.8, pp. 263-295). Greenwich, CT, USA: JAI Press.
- Alessandri, S. W. (2001): Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 173-182.
- Alessandri, S.W. – Alessandri, T. (2004): Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 3, 2004, pp. 252–268
- Allen, N.J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18.
- Almási A. – Hetesi E. (2017): Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál. in Bányai E. –Lányi B. –Törőcsik M. (szerk.): *Tükröződés, társstudományok, trendek, fogyasztás*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. ISBN: 978-963-429-1 pp. 412–421.
- Amabile, T. M. – Schatzela, Elizabeth A. – Monetaa, Giovanni B. – Kramerb, Steven J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) pp. 5–32.
- Antal, Zs. (2006): *A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz*. 40. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Armstrong, M. (1996): *Personnel Management Practice*. Kogan Page. London
- Ancona, D. G. – Caldwell, D. (1992): Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.
- Andor, Cs. (1980): *Jel – kultúra – kommunikáció*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Andrási, Z – Borsi, B. – Farkas, L. – Némethné, Pál K. – Papanek, G. – Viszt, e. (szerk) (2009): *A mikro-, kis- és közepes vállalkozások növekedésének feltételei*. GKI Gazdaságkutató Zrt. Budapest
- Anteby, M., – Molnár, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Ariely, D. (2015): *Az őszinte igazság a hazugságról*. HVG Kiadó. Budapest
- Ariely, D. (2011): *Kiszámíthatóan irracionális*. Gabo. Budapest
- Ariely, D (2010): *The upside of irrationality*. HarperCollins Publisher. London

- Ashforth, B. E., – Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, 20-39.
- Ashforth, B.E. – Humphrey, R.H. (1993): Emotional labor in services roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 1.88-115.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, XV(1), 45-58.
- 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
- Bácsi, K. – Szótsné Kovács, K. – Takács, S. – Toárniczky, A. (2006): *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség*. BCE Versenyképesség Kutatások Műhelysorozat, 39. sz. tanulmány. BCE, Budapest
- Baddeley, A. (2005): *Az emberi emlékezet*. Osiris Kiadó. Budapest
- Bakács, A. (2004): *Versenyképességi koncepciók*. MTA Világgazdasági Kutatóintézet 57. szám 4. o.
- Bakacsi, Gy. (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest p. 141–145.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari, E. (2017): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Baldry, C. – Scholarios, D. M. – Hyman, J. (2005): *Organisational commitment among softwares developers*. Management, Labour Process and Software Development. Routledge. pp. 168-195.
- 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., 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248–291.
- Balmer, J. M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1. pp. 24-26.
- 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. (1998): Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, *Journal of Marketing Management*, No. 14, pp. 963-996

- Balmer, J. M. T. – 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
- Balmer, J. M. T. (2001a): Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Balmer (2001b): The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management, *Journal of General Management*, 27 (1), pp. 1-17
- Balmer, J. M. T. (2002a): *Mixed Up Over Identities*, Working Paper Series, Working Paper No 02/32, Bradford
- Balmer, J. M. T. (2002b): *Corporate Brands: Ten Years On – What's New*. Working Paper Series, Working Paper No 02/07, Bradford
- Balmer, J. M. T. (2005): *Corporate Brands: A Strategic Management Framework*. Working Paper Series, Working Paper No 05/43, Bradford
- 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. – Dinnie, K. (1999): *Corporate Identity and Corporate Communications: The Antidote to Merger Madness*. Corporate Communications, an International Journal, Vol. 4, No. 4, pp. 182-192
- 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. – Gray E. R. (2003): Corporate Brands: What are They? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 972 – 997.
- Balmer – Greyser (2002), Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 72-86
- Balmer, J. M. T. – Greyser, S. A. (2003) (editors): *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, London, Routledge
- Balmer, J. M. T. – Greyser, S. A. (2006): Corporate Marketing. Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730-741.
- Balmer, J. – Soenen, G. (1999): The Acid Test of Corporate Identity Management™, *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 69-92.
- Balmer J. M. T. – Stodtvig, S. (1997): Corporate Identity and Private Banking: A Review and Case Study, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp. 169-184.

- Balmer, J. M. T. – Stuart, H. (2004): *British Airways and Balmer's AC³ID Test of Corporate Identity Management*, Working Paper Series, Working Paper No 04/26, Bradford
- 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, J.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. (2017): The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*. Vol. 51 No. 9/10, 2017. pp. 1472-1502. Emerald Publishing Limited
- Bánfi, T. – Boros, Á. – Lovas, A. (2012): Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*. XLIII. Évf. 2012. 3. szám pp. 2-18.
- Barabási Albert-László (2008): *Behálózva*. Helikon Kiadó, Budapest
- Barabási Albert-László (2018): *A képlet. A siker egyetemes törvényei*. Libri. Budapest
- Baracska, Z. – Velencei, J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Myrror Media. Budapest
- Barakonyi K. –Lorange, P. (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Barbulescu, R. – Weeks, J. (2007): Why do managers talk about identity? Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 35-49.
- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650.
- Bartha L. (szerk) (1978): *Pszichológia alapfogalmak kis enciklopédiája*. Tankönyvkiadó, Budapest
- Bauer, A. – Mitev, A. (2016): Az értékesítővé válás folyamata. *Vezetéstudomány*. XLVII. Évf. 2016. 3. szám
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press. New York
- Bedeian, A. (1993): *Management*. The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers. Orlando
- Békés, G. – Muraközy, B. (2011): Magyar gazellák: gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése Magyarországon. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Műhelytanulmányok T/4.

- Berne, E. (2009): *Emberi játszmák*. Háttér Kiadó, Budapest
- Bertalan, L. (1987): *Magyarázat, megértés és előrejelzés*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Budapest
- Birkigt, K. – Stadler, M. – Funck, H. J. (2002): *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Verlag Moderne Industrie. München
- Blunden, T. – Thirwell, J. (2013): *Mastering Operational Risk*. Second edition. Pearson, UK - London
- Bogdán, P. (2013): *Szavak, képek, jelentések. Kvalitatív kutatási olvasókönyv*. L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Boda Gy. (2012): *Maradunk a periférián vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről*. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Bodor, P. (2013): *Szavak, képek, jelentés. Kvalitatív kutatási olvasókönyv*. L'Harmattan. Budapest
- Boje, D.M. (1991a): The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106–26.
- Boje, D.M. (1991b): Consulting and change in the storytelling organization. *Journal of Organizational Change Management*, 4, 7–17.
- Boje, D.M. – Luhman, J.T. – Baack, D.E. (1999): Stories and encounters between storytelling organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, 340–360.
- Botos, K. – Halmosi, P. (2004): A tudathasadásos kisvállalkozó. Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE GTK Közleményei 245-256. o. JATE Press, Szeged
- Bouchikhi, H., – Kimberly, J. R. (2003). Escaping the Identity Trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20-26.
- Bögel Gy. – Krauth P. (2012): Párhuzamos technológiai és szervezeti innováció. *Competitio*. 11. évf. 1. sz.
- Brown, A.D. (1997): Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22, 643–686.
- Brown, A.D. (2001). Organization studies and identity: Towards a research agenda. *Human Relations*, 54, 113–121.
- Brown, A.D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43, 731–753.

- Brown, A.D. – Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43, 231–257.
- Brown, A.D. (2007): Organizational identity. In: S. Clegg and C. Cooper, eds. *Handbook of Macro-Organizational Behaviour*. Sage: London.
- Bruner, J.S. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18, 1–21.
- Brunnige, O. (2007): Scania's bonneted trucks. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 19-34.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C. (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), p. 345–359.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C. (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 33–39.
- Carlock, R. S. – Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chandler, G. N. – Hanks, S. H. (1993): Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5): 391-408.
- Cheney, G., (1991): *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*. Columbia: University of South Caroline Press.
- Cheney, G. – Christensen, L.T. (2001): Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In: M.J. Hatch and M. Schultz, eds. *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford University Press, pp.510–559.
- Chikán, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*. 51. évfolyam 1. szám. 42-56. o.
- Chikán, A. – Czakó, E. (2008): *Versenyképesség – hogyan a vállalatvezetők látják*. 49. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ. Budapest
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó. Budapest
- Chikán, A. – Czakó, E. (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chilton, M. A. – Bloodgodd, J. M. (2014): *Knowledge management and competitive advantage: issues and potential solutions*. IGI Global. USA - Kansas
- Chreim, S., (2005): The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42, 567–593.
- Chreim, S., (2007): Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration: A narrative study. *Journal of Applied Behaviour Science*, 43, 449–480.

- Chreim, S. – Williams, B.E. – Hinings, C.R. (2007): Interlevel influences the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 6, 1515-1539.
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Summer), 19-39.
- Corley, K.G. – Gioia, D.D. (2004): Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 173-208.
- Collins, J. C. – Porras, J. L. (1996): Building your company's vision. *Harvard Business Review*. (September – October): 65-77.
- Corley, K. G. (2004): Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Corley, K. G. – Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corley, K. G. – Harquail, C. V. – Pratt, M. G. – Glynn, M. A. – Fiol, C. M. – Hatch, M. J. (2006): Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J. P. (2002): On the “organizational identity” metaphor. *British Journal of Management*, Vol 13, No 3, p. 259.
- Cornelissen, J. P. – Harris, P. (2001): The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects, *Journal of Marketing Management*, 17, pp. 49-71.
- Cornelissen, J. P. (2002): On the 'Organizational Identity' Metaphor. *British Journal of Management*, 13(3), 259-268.
- Cornelissen, J. P. – Haslam, S. A. – Balmer, J. M. T. (2007): Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, S1-S16.
- Cranet (2006): International executive report 2005. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2011): International executive report 2011. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2017): International executive report 2017. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cress, D.M. – McPherson, J.M. – Rotolo, T. (1997): Competition and commitment in voluntary memberships: The paradox of persistence and participation. *Sociological Perspectives*, 40, 61-79.
- Csákné Filep, J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. BCE Budapest

- Csányi, V. (2003): *Az emberi természet. Humánetológia*. Vince Kiadó, Budapest
- Csányi, V. (2006): *Az emberi viselkedés*. Sanoma Kiadó. Budapest
- Csányi, V. (1977): *Magatartásgenetika*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Csányi, V. (1994): *Etológia*. ELTE / Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest
- Csányi, V. (1994): *Viselkedés, gondolkodás, társadalom: etológiai megközelítés*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Csányi, V. – Kampis, Gy. – Mérő, L. – Pléh, Cs. (2010): *Mindörökké evolúció*. Nexus. Budapest
- Csányi, V. – Tóth, B. (2017): *Hiedelmeink – az emberi gondolatok éiptőkövei*. Libri Könyvkiadó. Budapest
- Csath, M. (2006): A kis-és közepes vállalkozások, mint a versenyképesség növelésének főszereplői. *Valóság*. 2006/5.
- Csath, M. (szerk.) (2019): *A versenyképesség-mérés változásai és új irányai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest
- Csontos, L. (1998): *A racionális döntések elmélete*. Osiris Kiadó. Budapest
- Csordás, T. (2008): *Corporate identity with special regards on the human factor*. PhD dissertation. University of Miskolc, Hungary
- Czakó, E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében.
- Czakó E. – Juhász P. – Reszegi L. (2016): Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*. XLVII. Évf. 2016. 8. szám. pp. 3-14.
- Czeglédi, P. (2012): Mechanism of Success: How Do Macroeconomic Models explain the Industrial Revolution? In Czeglédi – Kapás (ed): *Institutions and Tóthe Industrial Revolution*. Competitio Books, Debrecen. pp. 7-34.
- Datta, D. K. – Guthrie, J. P. – Wright, P. M. (2015): Human resource management and labor productivity: does the industry matter? *Academy of Management Journal*. 2005, Vol. 48, No. 1, 135–145.
- Demeter, K. – Kolos, K. (2006): *Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet?* 31. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ. Budapest
- Denison, D.R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York, NY.
- Dhalla, R. (2007): The construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- Dienes, Z. (2013): *Mitől tudomány a pszichológia?* Akadémiai Kiadó. Budapest

- Dobák, M. (1988): *Szervezetalakítás és szervezeti formák*. KJK, Budapest
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*. XLIII. Évf. 2012. 12. Szám 40-48. old.
- Dowling (1986): Managing Your Corporate Images, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-115.
- Dutton, J.E. – Dukerich, J.M. (1991): Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 3, 517-554.
- Dutton, J.E. – Dukerich, J.M. – Harquail, C.V. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dyer, W. G. – Handler, W. C. (1994): Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(Fall), 71-71.
- Dyer, W. G., Jr., – Wilkins, A. L. (1991): Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Dyer, L., – Reeves, T. (1995): Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656–670.
- Dyer, W. G. – Whetten, D. A. (2006): Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Edelman, R. (2009): *Trust Barometer*. Strategy One, www.edelman.com
- Elbert, N. F. – Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. (2000): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK Kerszöv. Budapest
- Elliott, G. C. – Kao, S. – Grant, A. M. (2004): Mattering: Empirical validation of a social-psychological construct. *Self and Identity*, 3, 339-354.
- Etzioni, A. (1991): The Socio-Economics of Property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.
- Farrell, D. – Rusbult, C. E. (1992): Exploring the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5. No. 3., 1992
- Farkas F. – Karoliny M. – Poór J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*. XL. ÉVF. 2009. 7–8. Szám 3-10. old.

- Farkas, G. – Málovics, É. – Kincsesné Vajda, B. (2017): Az innovatív vállalkozói karakter nyomában. *Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 65–79. o.*
- Farkas, G. – Málovics, É. (2017): Énhatékonyság-elvárás mérése magyar vállalkozók reprezentatív mintáján. *Taylor: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatás Közleményei*, 2 (28). pp. 161-167. ISSN 2064-4361 (2017)
- Fazekas I. – Harsányi D. (2001): *Marketingkommunikáció*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Fejes, E. (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*. XLVI. Évf. 2015. 6. szám
- Festinger, L. (2000): *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest
- Friedman, T. L. (2008): *És mégis lapos a Föld - A XXI. század rövid története*, HVG Kiadó, Budapest
- Foreman, P. – Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Foreman, P. O., – Parent, M. M. (2008). The process of organizational identity construction in iterative organizations. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 222-244.
- Freeman, R.B. (1997): Working for nothing: The supply of volunteer labor. *Journal of Labor Economics*, 15, 140-166.
- 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, F. (2000a): *A nagy szétbomlás*, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Fukuyama, F. (2000b): *Bizalom*, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Fukuyama, F. (2005): *Államépítés*, Századvég Kiadó, Budapest
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan - Gazdaságpszichológia másképpen*, Tas Kiadó, Budapest
- Gáti, M. – Bauer, A. (2017): Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*. XLVIII. ÉVF. 2017. 12. SZÁM
- Gelei A. (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás - egy értelmezési kísérlet. *Szociológiai Szemle*, 1996/3-4, 55 - 81. old.
- Gelei, A. (2014): Az üzleti kapcsolatok irányítása – fókuszban a bizalom. *Köz-Gazdaság*, 2014. Vol. 2.

- Gelei, A. – Dobos, I. (2016): Bizalom az üzleti kapcsolatokban. A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf. 2016. március, pp. 330-349.
- Gelei, A. – Kenesei, Zs. (2016): Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása; *Statisztikai Szemle*, 95. évfolyam, 8-9 szám, pp. 823-846.
- Ghobadian, A. – O'Reagan, N. (2006): The Impact of Ownership on Small Firm Behaviour and Performance, *International Small Business Journal* 24(6), 555-586.
- Gioia, D. A. (1998): From Individual to Organizational Identity. In D. A. Whetten & A. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 17-32). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gioia, D. A. – Bouchiki, H. – Fiol, C. M. – Golden-Biddle, K. – Hatch, M. J. – Rao, H. (1998): The Identity of Organizations. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 33-80). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Gioia, D. A. – Patvardhan, S. D. – Hamilton, A. L. – Corley, K. G. (2013): Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192.
- Gioia, D. A. – Pitre, E. (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Gioia, D. A. – Price, K. N. – Hamilton, A. L. – Thomas, J. B. (2010): Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gioia, D. A. – Schultz, M. – Corley, K. G. (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A. – Schultz, M. – Corley, K. G. (2002): On Celebrating the Organizational Identity Metaphor: A Rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management*, 13(3), 269-275.
- Gioia, D. A. – Thomas, J. B. (1996): Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Glueck, W.F. (1980): *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill
- Gém Erzsébet (szerk.) (2006): *A KKV szektor feltérképezése az infokommunikációs szektorban*. Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, Budapest
- Graham, J. W. – Keeley, M. (1992): Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5. No. 3., 1992
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91. No. 3 pp. 481-510.
- Greenfield, Susan (2009): *Identitás a XXI. században*. HVG Kiadó, Budapest

- Guirdham, M. (1995): *Interpersonal skills at work*. Prentice Hall Europe.
- Grant, D. – Hardy, C. – Oswick, C. – Putnam, L. (2004): Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In: D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam, eds. *Organizational discourse*. London: Sage, pp.1–36.
- Griffin, Em (2001): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest
- Haire, M. (1974): *Pszichológia vezetőknek*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Hágen I. Zs. – Holló E. (2017): A hazai KKV-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5 (1).
- Hámori B. – Szabó K. (2010): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., (876–897. o.)
- Hámori B. – Szabó K. (2012): *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Budapest: Aula Kiadó,
- Hámori, B. – Szabó K. (2018): Innováció és hálózat. *Educatio*. 27. évfolyam (2) pp.
- Hámori, B. (1998): *Érzelemgazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Kossuth Kiadó. Budapest
- Hámori B. – Szabó K. – Derecskei A. – Hurta H. – Tóth L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., 579–601. o.
- Hámori B. (2004): Bizalom, jó hírnév és identitás az elektronikus piacokon, *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., szeptember 832–848. o.
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó vállalat, Budapest
- Handy, C. (2008): *Az üres esőkabát*, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Hannigan, T.J. – Hamilton, R.D. III. – Mudambi, R. (2015): Competition and competitiveness in the US airline industry. *Competitiveness Review*. Vol. 25. No. 2., 2015. pp. 134-155.
- Haslam, A. S. (2004): *Psychology in organizations. The social identity approach*. Sage.
- Haslam, A. S. – Ellemers, N. (2005): Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. In G. P. Hodgkinson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 20). Chichester: Wiley.
- Hatch, M. J. (1993): The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-657.
- Hatch, M. J. – Schultz, M. (1997): Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J. – Schultz, M. (2001): Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-135.

- Hatch, M. J. – Schultz, M. (2002): The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. J. – Schultz, M. (Eds.). (2004). *Organizational Identity - A Reader*. Oxford. Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2005): Organizational Identity. In N. Nicholson, M. Pillutla & P. Audia (Eds.), *Blackwell Encyclopedia of Management: Organizational Behavior* (pp. 160).
- Hatch, M. J. – Yanow, D. (2008): Methodology by Metaphor: Ways of Seeing in Painting and Research. *Organization Studies*, 29(1), 23-44.
- Hetesi E. – Andics J. – Veres Z. (2007): Az életstílus kutatási eredmények fogyasztásszociológiai interpretációs dilemmái. *Szociológiai Szemle*, 17. évf., 3-4. sz., 115-134. o.
- Hetesi, E. – Vilmányi, M. (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés; *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 1. sz. pp. 34 - 44.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2013): A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezetközi kapcsolatokban. Bajmócy Zoltán – Elekes Zoltán (szerk.) 2013: *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig*. JATEPress, Szeged, 176-191. o.
- Hill, T. (1991): *Production/operations management*. Prentice Hall. London
- Hirschman, A. O. (1995): *Kivonulás, tiltakozás, hűség*. Osiris. Budapest
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P (2011): *Interorganizational macrocultures: A multilevel critique*. The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition) 16: 291-316.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Kopfer-Rácz, K. – Sas, D. (2015): A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány*. XLVI. ÉVF. 2015. 7. Szám. pp. 41-51.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Kopfer-Rácz, K. – Zoltayné Paprika, Z. (2016): A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*. XLVII. Évf. 2016. 7. szám. pp. 41-53.
- Hortoványi, L. (2011): *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban*. BCE Műhelytanulmány sorozat Vol. 2.
- Hoványi, G. (1982): *Vezetési modellek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Hoványi G. (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1995. 10. sz. (955-970. o.)

- Hoványi, G. (2007a): Versenyelőnyök: elmélet és gyakorlat. *Competitio*. VI. évfolyam, 2. szám.
- Hoványi, G. (2007b): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc. *Letöltve: 2010. november 17.*
- Hoványi, G. (2007c): Az idő aspektusai. Gondolatok az üzleti stratégia és tervezés fejlesztéséhez. *Vezetéstudomány*. XXXVIII. évf. 10. szám. 2-23. old.
- Höffner, K. (1989): Schaft CI die Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 10/1989.
- Huff, J.O. – Huff, A.S. – Thomas, H. (1992): Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*. Special Issue. Vol. 13. Issue S1, 55-75.
- Huggins, R. – Izushi, H. – Thompson, P. (2013): Regional Competitiveness: Theories and Methodologies for Empirical Analysis. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, 6(2), pp. 155-172.
- Hunyadi, Gy. – Pataki, F. – Váriné, Szilágyi I. (1976): Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon. Akadémiai Kiadó, 1976.
- Hunyadi Gy. – Székely M. szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Hurta, H. (2013): *A versengő és kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében*. PhD disszertáció. SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Gödöllő
- ICIG (1995): International Corporate Identity Group, “Strathclyde Statement”
- Imreh Sz. – Lengyel I. (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei*. SZTE GTK, JATEPressz, Szeged, 154-174. o.
- Jameson, D. A. (2007): Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. *Journal of Business Communication*, 3., 199-235. o.
- Jarjabka, Á. (1999): A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés*, 1999/3.
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*. Eight Edition. Prentice Hall – Pearson Education,
- Kádi, A. (2016): *Szervezeti kockázatvállalás és sikeresség összefüggései a szervezetpszichológia nézőpontjából*. PhD dolgozat. ELTE Pszichológia Doktori Iskola. 2016. Budapest
- Kadocsa, G. (2012): *A kis- és középvállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében*. Kutatási jelentés. OE – KKGK. Budapest

- Kagan, S. (2007): Thinking About Cases. In Shafer-Landau, Russ (ed.): *Ethical Theory: an Anthology*. Blackwell Publishind, Oxford, pp. 82-93.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1998): Kilátáselemélet: a kockázatos helyzetekben hozott döntések elemzése. In. Csontos L. (szerk.): *Racionális döntések elmélete*. pp. 82-112. Osiris Kiadó. Budapest.
- Kahneman, D. (2003): Experienced Utility and Objective Happiness: A Moment-Based Approach. In Brocas, I. – Carillo, J.D. (Eds): *The Psychology of Economics*. Vol. 1. Rationality and Well-Being. Oxford University Press, Oxford
- Kahneman, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó. Budapest
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 1. pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. – D.P. Norton (2000): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S. (2009): Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. in C. Chapman -, A. Hopwood - M. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3*. Elsevier
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*. 97. évf. 2. szám, 146-174. old.
- Kay, J. (1993): *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. New York
- Kazainé Ónodi, A. (2009): Tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. *Vezetéstudomány*. XL. ÉVF. 2009. 9. Szám. pp. 17-
- Kennedy, S. H. (1977): Nurturing Corporate Images: Total Communications or Corporate Ego Trip. *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 120-164.
- Ket de Vries, M. (2006): *The Leader on the Couch. A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley, San Francisco
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge University Press
- Király, J. (1964): *Kísérletező pszichológusok*. Gondolat. Budapest
- Kiriakidou, O. – Millward, L. J (2000), Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?“, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 49-58.
- Kotter, J. P., – Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. New York. Free Press.

- Kovács I.É. – Poór J. – Karoliny M.-né (2018): Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom* 32. évf., 2. szám.
- Kramer, E. S. (2007): The gap between McDonald's corporate identity and corporate image.
- 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.
- Krugman, P. (1994): Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign affairs*. Vol. 73. No. 2 March – April, pp. 28-44.
- Kundra, G. (2006): *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press. Philadelphia.
- Laki, M. (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után*. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest
- Laki M. – Szalai J. (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Osiris Kiadó, Budapest
- Lafuente, E. – Acs, Z.J. – Sanders, M. – Szerb, L. (2020): A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ-Business Research Quarterly* Vol. 23/3. pp. 203-216.
- Leck, J. D. – Saunders, D. M (1992): Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5. No. 3., 1992
- Lengyel, I. (2002): A klaszterek alapvető jellemzői. In.: Lengyel, I., Rechnitzer, J. (szerk.) (2002): *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. Régió Art, Győr, pp. 99-124.
- Lengyel I: A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) 2002: *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged. 24-54. o.
- Lengyel, I. (2016): A kutatás-fejlesztés és a versenyképesség térbeli összefüggései a visegrádi országokban. *Tér és Társadalom* 30. évf., 4. szám, 2016. pp. 71-87.
- Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge
- Lippert, R. – Gaál, Z. – Kovács, T. (2015): A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány*. XLVI. ÉVF. 2015. 8. Szám. pp. 2-.
- Livengood, R.S. – Reger, R.K. (2010): That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 1, 48–66.

- Lok, P. – Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. Vol. 23 No. 4, 2004. pp. 321-338
- Lorenz, K. (1996): *Ember voltunk hanyatlása*, Cartafilus Kiadó, Budapest
- Lorenz, K. (2000): *A tükör hátoldala*. Cartafilus Kiadó, Budapest
- Lorenz, K. (1977): *Válogatott tanulmányok*. Gondolat. Budapest
- Lukovics, M. (2008): *Térségek versenyképességének mérése*. JATEPress, Szeged
- Magyaródi, T. – Oláh, A. (2016): A Flow Szinkronizáció Kérdőív pszichometriai jellemzői: reliabilitás és validitás vizsgálata. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*. 17. (2016) 2. pp. 145-166.
- Magyaródi, T. – Oláh, A. (2017): The Effect of Social Interaction on Flow Experience. *International Journal of Psychology and Behaviour Analysis*. Vol. 3. 2017. pp. 126-131.
- Maksony, F. (1999): *Gondolatok és adatok. Társadalomtudományi elméletek empirikus ellenőrzése*. Osiris. Budapest.
- Marosi, I. (2014): *A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban*. Tudományos Közlemények (Általános Vállalkozási Főiskola) pp. 121-132., 2014
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libri, Budapest
- Málovics É. (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
- Málovics, É. – Vajda, B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. Bajmócy Zoltán – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.) (2012): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378-393. o.
- Málovics, J. – Málovics, É. (2009): Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek. Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.) (2009): *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged, 108-126. o.
- Málovics, É. – Farkas, G. (2016): A „családiság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esetpéldája. Lengyel I. – Nagy B. (szerk.) 2016: *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*, JATEPress, Szeged, 370–384. o.
- Málovics, É. – Farkas, G. (2017): A tudásátadás vizsgálata egy családi vállalkozásban grounded theory módszerrel. Farkas Beáta – Pelle Anita (szerk.) 2017: *Várakozások és gazdasági interakciók*. JATEPress, Szeged, 269–281. o.

- Mamatoğlu, N. (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptions and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2. No. 1, pp. 71–87.
- March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*, Panem Kiadó, Budapest
- Marks, A. – Scholarios, D. (2006): *Revisiting Technical Workers: Professional and Organizational Identities in the Software Industry*. OLKC 2006 Conference at the University of Warwick. pp. 1-40.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Applied Social Research Methods Series. Vol. 41. Sage Publications, London
- May, S. (2013): *Case studies in organizational communication. Ethical perspectives and practises*. 2nd edition. Sage, Washington DC
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libris Kiadó, Budapest
- McAdams, D.P., – Josselson, R. – Lieblich, A. (2006). Introduction. In: D.P. McAdams, R. Josselson and A. Lieblich, eds. *Identity and story: Creating self in narrative*. Washington: American Psychological Association, pp.3–12.
- Megyeri, E. (2012): A méltányosság – egy kísérlet a fogalom tisztázására. *Vezetéstudomány*. XLIII. Évf. 2012. 6. Szám
- Melewar, T. C. – Jenkins, E. (2002): Defining the Corporate Identity construct. *Corporate Reputation Review*. Vol. 5. No.1. pp. 76-90.
- Melewar, T. C. – Navalekar, A. (2002): Leveraging corporate identity in the digital age. *Marketing Intelligence and Planning*. 20/2. (2002) pp. 96-103.
- Mérei, F. (2006): *Közösségek rejtett hálózata*. Osiris Kiadó, Budapest
- Moingeon, B. – Soenen, G. (2004): *Corporate and Organizational Identity. Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspective*. Routledge. London.
- Moksony, F. (1999): *Gondolatok és adatok*. Osiris Kiadó. Budapest
- Molnár, L. – Udvardi, A. (2016): *Versenyképességi évkönyv 2016*. GKI Gazdaságkutató Zrt. Budapest
- Mullins, L. J. (1996): *Management and organisational behaviour*. Pitman Publishing, London
- 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.

- Németh, G. (2015): Entrepreneurial culture in Hungary – the hype of start-ups. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat. Vol. 7. No.1-2. (18-19). pp. 7-13.
- Némethné Gál, A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*. LVII. évf. 181-193. old.
- Neuleinger, Á. (2016): Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 47, Marketingtudományi különszám. 63-65. *British Journal of Management*, 18, 342–358
- Nguyen Luu, L. A. – Fülöp, M. (2006): *Kultúra és pszichológia*. Osiris Kiadó. Budapest
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5: p. 14–37.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York
- Oldham, G. R., – Cummings, A. (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634.
- O'Reagan, N. – Ghobadian, A. (2007): Formal strategic planning: annual rain dance or wheel of success? *Strategic Change*, 16, pp. 11-22.
- O'Toole, J. – Bennis, W (2009): What's Needed Next: A Culture of Candor. *Harvard Business Review*, 6, 54-61.
- Olins, W. (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson
- Olins, W. (1995): *The new guide to identity*. Gower
- Oliver, D. – Roos, J (2007): Beyond text: constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*. 2007 December Vol18. No. 4. pp. 342-358.
- Packard, V. (1980): *The Hidden Persuaders*. IG Publishing, Brookly, New York
- Pálincás, J. (2006): Vállalati jövőkép – küldetés – kockázat. *Vezetéstudomány*. XXXVII. évf. 3. sz. 48-
- Papanek, G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. április (354–370. o.)
- Papp-Váry, Á. F. (2018): Country branding: what branding? Relevant terminologies and their possible interpretations in the case of countries. *Economic and Regional Studies*. Vol. 11. No. 4. 2018. pp. 7-26.
- Papp-Váry, Á. F. (2017): *From country branding to competitive identity – and even further*. 4th Internal Conference on Governance and Strategic Management. 2017.
- Pléh, Cs. – Kampis, Gy. – Csányi, V. (2004): *Az észleléstől a nyelvig*. Gondolat Kiadó. Budapest
- Peters, T. J. – Waterman Jr., R. H. (2006): *In Search of Excellence*. Collins. New York

- Peterson, S. – Luthans, F. – Avolio, B. – Walumbwa, F. – Zhang, Z. (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Pléh, Cs. – Kampis, Gy. – Csányi, V. (2004): *Az észleléstől a nyelvig*. Gondolat. Budapest
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York
- Porter, M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. pp. 95-117.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990, Vol. May – June, pp. 79-90.
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking Identity Construction Processes in Organizations: Three Questions to Consider. In M. Schultz – S. Maguire, A. Langley – H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 21-50). Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. – Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M.G. (2003): Disentangling collective identities. *Research on Managing Groups and Team, V: Identity Issues in Groups*, 161–188.
- Pelz, D. C. – Andrews, F. M. (1976): *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. Arbor. MI: Institute for Social Research 401.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Budapest: Kossuth / KJK
- Peterson, S. – Luthans, F. – Avolio, B. – Walumbwa, F. – Zhang, Z. (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Pfeffer, J. (2005): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*. 2005. Vol. 19. No. 4. Re-printed from 1995. Vol. 9. No. 1.
- Polyák Zoltánné (2011): *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora*. PhD értekezés. SZIE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Poole, A. (2010): Identity of meaning. In Walker, Giselle – Leedham-Green, Elisabeth (Edit.): *Identity*. Cambridge University Press, New York, pp. 9-26.

- Poór J. – Balogh G. – Bálint B. – Dobay P. – Kollár Cs. (2017): Integrált es integráló EEM rendszerek es eszközok. In: *Karoliny M.-né, Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Walters Kluwer, Budapest, 359–395.
- Rabin, M. (2008): *Pszichológia és közgazdaságtan. Önkontroll, Referencia pont, hála és bosszú*. Alinera kiadó, Budapest
- Ravasi, D. – van Rekom, J. (2003): Academic research key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 2, 118–132.
- Ravasi, D. – van Rekom, J., 2003. Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6, 118–132.
- Ravasi, D. – Canato, A. (2010). We are what we do (and how we do it): Organizational technologies and the construction of organizational identity. In N. Phillips, G. Sewell & D. Griffiths (Eds.), *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (Vol. 29, pp. 49-78). Bingley, UK: Emerald.
- Ravasi, D. – Canato, A. (2013). How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204.
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433–458.
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2007): Organizational culture and identity at Bang & Olufsen. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 103-120.
- Reger, R.K. – Gustafson, L.T. – Demarie, S.M. – Mullane, J.V. (1994): Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565–584.
- Répáczki, R. – Juhász, M- (2012): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*. 2015. Vol. 15. No. 3. pp. 79-108.
- Rideg, A. (2017): *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban*. PhD disszertáció. Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Pécs
- Rindova, V. (2007) Starbucks: constructing a multiplex identity in the special coffee industry. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 157-173.
- Rosengren, K. E. (2004): Kommunikáció. Typotex, Budapest
- Rubinstein, Sz. L. (1967): *Az általános pszichológia alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Rugman, A. M. – Hodgetts, R. M. (1995): *International Business – a strategic management approach*. McGraw-Hill, New York
- Salamonné Huszty A. (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Sándor I. (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest
- Sarason, Y. – van Rekom, J. (2007): Organizational identity and formulating strategy: the breaking and remaking of AT&T. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 50-62.
- Savareikiene, D. – Daugirdas, L. (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2009. Nr. 2 (16), 86-93
- Scharle, Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. március 250–274. o.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(Summer), 13-28.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Schizas, E. – Jarvis, R. – Daskalakis, N. (2012): *SMEs and their Advisers: Measuring Trust and Confidence*. ACCA. London
- Schultz, M. and Hernes, T., 2012. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 10, 1–21.
- Schultz, M. – Maguire, S. (2013): Identity in and around organisations. *The European Business Review*. 2013. May-June. pp. 8-12.
- Schumpeter, J. A. (1939): *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Book. New York
- Scitovsky, T. (1992): *The Joyless Economy. The Psychology of Human Satisfaction*. Oxford University Press. New York
- Scott, S. G. – Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Scott, C.R. – Lewis, L. (2017): *The international encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, Oxford.
- Sekuler, R. – Blake, R. (2004): *Észlelés*. Osiris Kiadó. Budapest
- Selame, Elinor – Selame, Joe (1988): *The company image. Building your identity and influence in the marketplace*. John Wiley and Sons, New York
- Seligman, M. (2008): *Autentikus életöröm*. Laurus Kiadó

- Semeginé Tariszka, É. (2015): Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. *Vezetéstudomány*. XLVI. Évf. 2015. 2. Szám. pp. 68-76.
- Shanker, M. C., – Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Shepherd, D. – Haynie, J. M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245-1264.
- Sillince, J. – Brown, A.D., 2009. Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62, 1829–1856.
- Simon, H. A. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest
- Simon, H. A. (2004): Az ésszerűség szerepe az emberi életben. Gondolat. Budapest
- Siudek, T. – Zawojcka, A. (2014): Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *ACTA Oeconomica*. 13 (1). p. 91-108.
- Soenen, G. – Monin, P. – Rouzies, A. (2007): Projecting organizational identity through organizational dress at Air France, 1933-2005. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 174-196.
- Spender, J.C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17. Winter Special Issue, pp. 45–62.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic management and organisational dynamics. Pitman Publishing, London
- Stigliani, I. – Ravasi, D. (2007): Organizational artefacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa Romeo, Kartell and Piaggio. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 197-214.
- Storey, J. – Salaman, G. (2010): *Vezetői dilemmák*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Stuart, H. (1999): Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No. 32, pp. 200-207
- Stuart, H. (2003): Employee Identification with the Corporate Identity: Issues and Implications, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 32, No. 3, pp. 28-44.
- Sutton, C. (2007): *The Swedish Industrial Development Fund: state trust, bank, or venture capitalist?* In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge. pp. 87-102.

- Szabó, É. (2012): Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. in Szabó, É. – Fülöp, M (szerk): *A pszichológia, mint társadalomtudomány*. ELTE Kiadó. Budapest. 2012. pp.153-172.
- Szabó G., G. (2005): A szövetkezeti identitás – egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. *Közgazdasági Szemle*, LII. évf., 2005. január (81–92. o.)
- Szabó, Zs.R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 12. sz. 23-30. old.
- Szabó Zs. R. (szerk.) (2012): *Innováció vezetői szemmel*. AULA Kiadó. Budapest
- Szeles P. (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest
- Szerb L. (1999): A hálózat szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra. *Marketing & Management*. 3-4. 79-88. o.
- Szerb L. – Kocsis-Kisantal O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*. LV. évf., 243–261. o.
- Szerb, L. (2004): A vállalkozás és vállalkozói aktivitás mérése. *Statistikai Szemle*, 6–7. sz. 545–566. o.
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció* 2. évfolyam, 2. szám 1-35.
- Szerb L. (2010): *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index*. Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs, 2010.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*. 41 (12). pp. 20-35.
- Szerb L.– Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Lányi B. – Márkus G. – Rácz G. – Rappai G. - Rideg A. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment* 48. évf. Klsz. / 2014 3-21 old.
- Szerb L. – Hornyák M.: A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. *Lengyel I. – Nagy B. (szerk.) 2016: Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása, JATEPress, Szeged, 307–325. o.*
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. szám, pp. 476-506.

- Szerb, L. – Vörös, Zs. (2019): The changing form of overconfidence and its effect on growth expectations at the early stages of startups. *Small Business Economics*. 15.
- Székely, Cs. (2013): Innováció és kreativitás. *Gazdaság & Társadalom*. 5. évf. 4. szám. 3-18. old.
- Szokolszky, Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat*. Osiris Kiadó, Budapest
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 1-39.
- Tamura, R. (1995): Human capital, fertility and economic growth. In Tommasi – Ierulli (ed.): *The economics of human behaviour*. 1995. pp. 77-91. Cambridge University Press. Cambridge.
- Tari, E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Teece, D. J. (1984): Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 20(3), pp. 87-110.
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18: p. 509–533.
- Teece, D.J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Tóth K. (2004): *Szinergia és valóság*. PhD értekezés. BKÁE, Budapest
- Török, Á. (1996): *A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései*. Műhelytanulmány Vol. 8. pp. 1-28. Budapesti Közgazdasági Egyetem. Budapest
- Török, Á. (1999): *Verseny a versenyképességért?* Integrációs Stratégia Munkacsoport. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
- Trompenaars, F. (1992): Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. Irwin Publish., Burr Ridge, Illinois
- Tyler, T. R., – Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol 4, pp. 207-226.
- Ulrich, D. – Dulebohn, J. H. (2015): Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 2., 188–204.
- Ulrich, D. (2015): Editorial: The future target or outcomes of HR work. Individual, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1., 1–9.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in interfirm networks: The paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42. No. 1. pp. 35-67.

- Vaara, E. – Tienari, J. – Irrmann, O. (2007): Crafting an INter-National Identity: the Nordea case. In Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identitiy in practice*. Routledge. pp. 215-231.
- Van de Ven, A. H. – Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Van Dick, R. – Wieseke, J. – Ullrich, J. – Chrsit, Oliver (2007): Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Market Lett* 18. 265-278 pp. Springer
- Van Rekom, J. – Corley, K. – Ravasi, D. (2008). Extending and Advancing Theories of Organizational Identity. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 183.
- Van Rekom, J. (1997): Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 410-422
- 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.
- Van Riel, C. B. M. (1995): *Principles of Corporate Communications*. FT Prentice Hall
- Van Riel, C. B. M. – Balmer, J. M. T. (1997): Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 340-355.
- Van Velsor, E. – Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, pp. 62–72.
- Varga, J. (2014): *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggései*. Doktori értekezés. SZIE. Gödöllő
- Varga, J. – Csiszár-Kocsir, Á. (2017): *A szervezeti kultúra és a méltányos eljárás hatása a szervezetek versenyképességére, illetve a csoportteljesítményre*. Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Óbuda University, Budapest, 2017. pp. 433-458.
- Veres, Z. (2008): Egy régi mánia: a gap-modell az elégedettségkutatásban. *Marketing & Menedzsment*. 2008/2. 4-17. old.
- Vilmányi, M. (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. pp. 186-200. in: Czagány L. - Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*, JATEPress, Szeged
- Vilmányi, M. – Hetesi, E. (2006): A kapcsolati sikeresség komplex mérési modellje. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája. „Fenntartható Fejlődés - Társadalmi Orientáció – Innováció”. Budapesti Műszaki és Gazdasági Egyetem, Budapest, 2006. augusztus 24-25.

- Wall, T. D. – Michie, J. – Patterson, M. – Wood, S. J. – Sheehan, M. – Clegg, C. W. – West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1): 95-118.
- Walker, G. – Leedham-Green, E. (2010): *Identity*. Cambridge University Press
- Wasserman N. (2008): Az alapító dilemmája. *Harvard Business Manager*, Budapest, pp. 23-30.
- Watts, D.J. – Strogatz, S. H. (1998): *Collective dynamics of „small-world” networks*. *Nature*, 393 (6684): pp. 440-442.
- Weick, K. E. – Quinn, R. E. (1999): Organizational change and development. In J. T. Spence – J. M. Darley – D. J. Foss (Eds.): *Annual review of psychology*, Vol. 50. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Whetten, D. A. – Cameron, K. S. – Woods, M. (1996): *Developing management skills for Europe*. Addison-Wesley Publishing Company. Harlow
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A. (2009). An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations. *Management and Organization Review*, 5(1), 29-55.
- Whetten, D. A. – Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *The Identity of Organizations*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Whetten, D. A. – Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business Society*, 41(4), 393-414.
- Wieszt, A. (2020): „Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?” – családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*. LI. évf. 2020/02. szám. 60-73. old.
- Wilson, J. – Musick, M.A. (1999). Attachment to volunteering. *Sociological Forum*, 14, 243-272.
- Wimmer, Á. – Zoltayné Paprika, Z. (szerk.) (2006): *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában*. 45. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wimmer, Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány*. XXXV. évf. (2004) 9. szám, pp. 2-11.
- Wittgenstein, L. (1989): Logikai – filozófiai értekezés. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Woodcock, M. – Francis, D. (1988): *A felszabadult menedzser*. Novotrade. Budapest

Yukl, G. A. – Wall, S. – Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K.E. Clark – M.B. Clark (ed): *Measures of leadership* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. 223–237.

Zalta, E. N. ed. (2016): Pellauer, David and Dauenhauer, Bernard, "Paul Ricoeur", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2016 Edition), Edward N. Zalta (ed.), <<https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/ricoeur/>>

Zellweger, T. – Nason, R. S. – Nordqvist, M. – Brush, C. G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial performance? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 2011. Vol. 37. No. 2.

Zellwegger, T. – Eddleston, K.A. – Kellermanns, F.W. (2010): Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1(1), p. 54-63.

Zoltayné Paprika, Z. – Szántó, R. (2010): *Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján*. 5. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ. Budapest