

Almási Anikó

A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata a KKV szektorban

Doktori értekezés tézisei

Szeged, 2020

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata a KKV szektorban

Doktori értekezés tézisei

Témavezető:

Prof. Dr. Hetesi Erzsébet
egyetemi tanár
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Szeged, 2020

Tartalom

1	Az értekezés témája, elméleti háttere	4
1.1	<i>Az értekezés felépítése</i>	5
1.2	<i>Elméleti háttér</i>	5
1.2.1	A szervezeti identitás terepkutatásai – Lerpold és kutatótársai	6
1.2.2	Birkigt, Stadler és Funck vállalati identitás modellje	6
1.2.3	Balmer és kutatótársai ACID modelljei	7
1.2.4	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	8
1.2.5	CRANET kutatás – HRM a vezetői döntések tükrében	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1.2.6	Innováció a KKV szektorban	9
1.2.7	Innovatív vállalkozások sajátosságai	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1.2.8	Az értekezés fogalmi keretei, az észlelt siker definiálása	9
2	A kutatás célja és hipotézisei	10
2.1	<i>Kutatási kérdések</i>	10
2.2	<i>Hipotézisek</i>	11
3	Az alkalmazott módszertan, a kutatás felépítése	13
4	A kutatás főbb eredményei, tézisei	14
5	A kutatás korlátai, jövőbeli kutatási tervek	18
6	A téziszüzet hivatkozásai	20
7	A szerző publikációi	25

1 Az értekezés témája, elméleti háttere

Disszertációm témája a szervezeti és vállalati identitás kapcsolata a vállalkozás sikerességével, versenyképességével a magyarországi KKV szektorban. Kiemelten vizsgálom az identitás szinergiája és a versenyképesség soft faktorok aspektusait, elsősorban a cégvezető/tulajdonos hatását, a vállalati kultúrát és a stratégiát.

Az értekezés a versenyképességből vezeti le a vállalat sikerességének fogalmát, amelyhez a következő definíciót veszi alapul: „*a versenyképesség fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve a helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között*” (Török, 1999, 74.o.). Ez a meghatározás jelzi, hogy a versenyképesség, a vállalati siker fogalmát egyrészt tágabban, számos soft tényezőre koncentrálva szükséges értelmezni, másrészt dinamikusan és a versenytársakhoz viszonyítva. Korlátos erőforrásaik (tőke) révén a kis- és közepes vállalkozások inkább ki vannak téve a külső, környezeti hatásoknak.

A kis- és közepes vállalkozások eredményességét számos tényezővel lehet jellemezni, és ez az aspektus meghatározza az egyes versenyképességkutatások főbb területeit, résztémáit is. Amíg az utóbbi évtizedben a versenyképesség kutatások fókuszába a soft tényezők kerültek, addig a szervezeti és vállalati identitás modellek is elmozdultak a vállalati eredményesség és siker vizsgálata felé. A modellek, kutatások leginkább nagyvállalati környezetben, esettanulmányokkal vizsgálták a vállalati és szervezeti identitás, valamint a sikeresség összefüggéseit (Höffner, 1989, Olins 1989, Olins 1995, Balmer 1995, van Rekom 1997, Balmer – Gray 2000, Haslam 2004, Birkigt – Stadler – Funck, 2002, Soenen et al, 2007, Vaara et al, 2007, Brunnige, 2007, Stigliani – Ravasi, 2007, Ravasi – Schultz, 2007, Rindova, 2007, Sutton, 2007, Sarason – Rekom, 2007, Balmer – Cornelissen – Haslam, 2007, Hodgkinson – Healey 2011).

Az értekezés lehatárolta a vállalati identitás és a siker területét a KKV szektorra, a vezető hatására, a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP hatására, valamint az észlelt siker definiálásával, vizsgálatával összekötötte az identitás és a versenyképesség elméleteket és vizsgálta a kapcsolatukat. Ehhez közös pontot jelentett a mindkét aspektusban meghatározó stratégia tényező kiemelése. „*A szervezet sikerének kulcsa a stratégia és a képességek kapcsolatának egyértelműsége és minősége*” (Storey – Salaman, 2010, p. 67.).

1.1 Az értekezés felépítése

Az értekezés 2-3. fejezete összegzi a releváns vállalati és szervezeti identitás elméleteket, ezek értelmezési különbségeit, eltérő aspektusait, kutatási eredményeit, majd kitért a versenyképesség elméletek soft tényezőinek bemutatására. Tárgyalja a KKV szektor szervezeti sajátosságait, különös tekintettel a családi vállalkozások csoportjára és a családiség tényező várható hatására. Az értekezés kitér a versenyképességkutatások eredményesség és sikeresség megközelítéseire, kutatásaira, eredményeire, a KKV szektorra fókuszálva, akárcsak a pszichológiai aspektusra és sikerfelfogásra. A definíciók egyértelmű lehatárolása és bevezetése után az észlelt sikerre alapozott vállalati eredményesség fogalmi kereteinek meghatározása következett. A 4. fejezet az egyes kutatási szakaszokat és ezek hipotéziseit, feltevéseit, eredményeit mutatja be. Végül az Összefoglalás szintetizálja az elméleti kontextusnak megfelelően a saját eredményeket, ezek értékelését, a levont következtetéseket, a konklúziók magyarázatát, eltérések esetén a lehetséges okok felvetését, melyek egyben kijelölik a jövőbeli kutatási irányokat is.

1.2 Elméleti háttér

A vállalkozások sikerességét egyrészt egzakt számokkal írják le, mint például árbevétel, kibocsátás, piaci részesedés, erőforrás és kapacitás kihasználtság, likviditási mutatók, vállalati érték (Kay, 1993). Mivel ezek a tényezők nem adnak választ arra a kérdésre, hogy miért vannak különböző eredményei az azonos adottságú piacon, hasonló erőforrás-allokációval rendelkező vállalkozásoknak (Hannigan – Hamilton – Mudambi, 2015), szükség volt olyan nehezebben mérhető vállalati képességeket, adottságokat is vizsgálni, mint például kreativitás (Csath, 2004), fogyasztói orientáció és magasabb minőségi szintű működés (Chikán, 2008), szervezeti kompetenciák (Teece, 2011), folyamatos tudásfejlesztés (Hámori – Szabó, 2012), nemzetköziesedés (Gelei – Kenesei, 2016, Czakó – Juhász – Reszegi, 2016), regionális hatások (Szerb – Hornyák, 2016, Lengyel, 2002), innováció (Chikán – Czakó, 2009, Boda, 2012), vezetési képességek (Szabó, 2012), a vezető személyiségjegyei és vezetési stílusa (Lippert – Gaál – Kovács, 2015, Hofmeister-Tóth – Kopfer-Rác – Sas, 2015, Hofmeister-Tóth – Kopfer-Rác – Zoltayné Paprika, 2016, Gáti – Bauer, 2017), a tulajdonosi értékteremtés és elkötelezettség (Kazainé, 2009), a vállalati kultúra hatása (Varga – Csiszárík-Kocsír, 2017), a szervezés és változásmenedzsment szintje (Wimmer – Zoltayné Paprika, 2006).

A KKV szektor kutatása heterogenitásuk, elérési korlátaik miatt számos nehézséggel jár. A versenyképességgel foglalkozó kutatások ez mellett szembesülnek azzal a nehézséggel is, hogy a soft tényezők vizsgálata során nem különíthető el minden esetben egyértelműen a különböző tényezők kereszthatása, és problematikus lehet a más, nem vizsgált tényezők hatásának kizárása. Mivel az értekezés a szervezeti identitás aspektusából vizsgálja a kis- és közepes vállalatok sikerességét, azokat a KKV versenyképesség kutatási eredményeket használja fel, amelyek egyrészt a versenyképesség soft tényezőire koncentráltak, másrészt a kutatások módszertana vagy eredményei hatással voltak a saját kutatás és modell fejlesztésére.

Az értekezés fő fókuszát a vállalati és szervezeti identitás elméletek jelentik, a dolgozat ezek időrendi bemutatásával, az egyes modellek fejlődésével, egymásra hatásával foglalkozik hangsúlyosan.

1.2.1 A szervezeti identitás terepkutatásai – Lerpold és kutatótársai

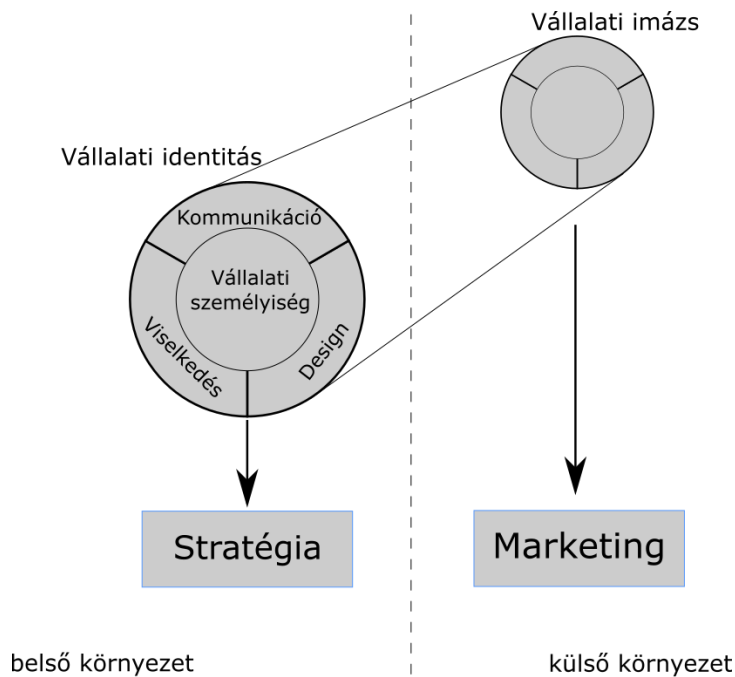
A szervezeti identitás aspektus kutatói nagyvállalati környezetben és esettanulmány módszertannal vizsgálták az identitásprogramokat, modelleket. Lerpold és kutatótársai (2007) egy széleskörű nagyvállalati felméréssel vizsgálták, hogy az egyes vállalatok gyakorlatában hogyan, milyen értékekre, folyamatokra épül fel az identitás program, milyen motivációk vannak a létrehozásra, változtatásra. A belső elemekre koncentráció mellett elemezték a az arculati elemek szerepét (Soenen et al, 2007), a társadalmi-nemzeti kultúra és identitás hatását (Vaara et al, 2007, Stigliani – Ravasi, 2007, Rindova, 2007). A vállalati kultúra és az alapértékek, filozófia hatását, a jövőkép és stratégia szerepét szintén kiemelték (Ravasi – Schultz, 2007, Sutton, 2007). Eredményeik alapján a szinergikus szervezeti identitáshoz a menedzserek egyértelmű jövőképre, víziójára volt szükség, majd az erre épülő stratégiai irány kijelölésére, illetve a szervezeten belül volt szükséges 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.

1.2.2 Birkigt, Stadler és Funck vállalati identitás modellje

A disszertáció által használt és a KKV szektorban tesztelt vállalati identitás modellt Birkigt, Stadler és Funck (2002) alkotta meg. A szerzők által megalkotott modell (Ábra 1.) tartalmazza a legfontosabb soft és hard tényezőket, és egyszerűen, közérthetően ábrázolja a köztük lévő kapcsolatot. A modell szerint a belső mag a vállalati személyiség, amely a vállalati

értékek alapjaként a küldetést és vállalati filozófiát és kultúrát tartalmazza. Későbbi modellverzióinkban már a stratégia is belső tényezőkhöz tartozik, itt még az identitás eredményeként, manifesztálódásaként kiemelt szerepe van. Kiemelték, hogy szükséges az összes identitástényező kidolgozása és csak teljességében működőképes a vállalati identitás program, amivel a szinergia is bekerül a modellbe.

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

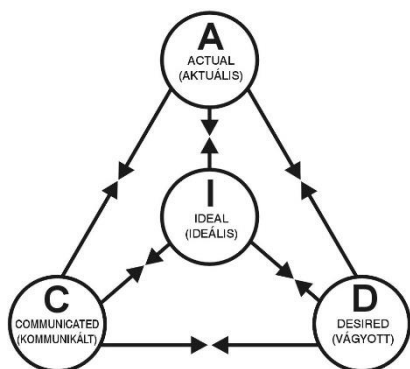


Forrás: Birkigt – Stadler – Funck (2002, 19.o.) alapján saját szerkesztés

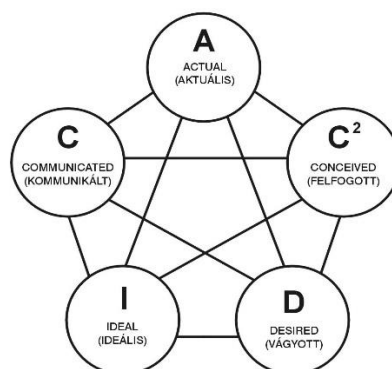
1.2.3 Balmer és kutatótársai ACID modelljei

Az első ACID modell változat 1999-ben készült el Balmer és Soenen közreműködésével. A nagyvállalati szektorban végzett számos esettanulmány alapján egy dinamikus modellfejlesztés kezdődött meg, amelynek eredményeként néhány éven belül számos módosítást végeztek az eredmények beépítésével.

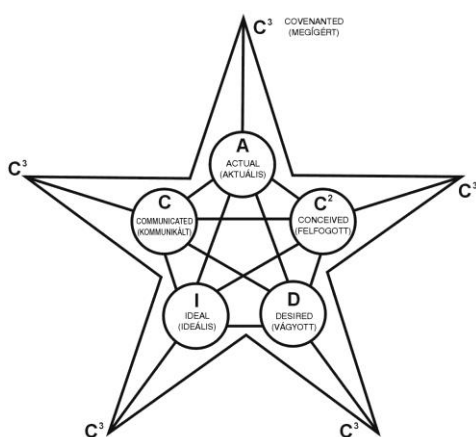
2. *Ábra* Az ACID Teszt modell változatai



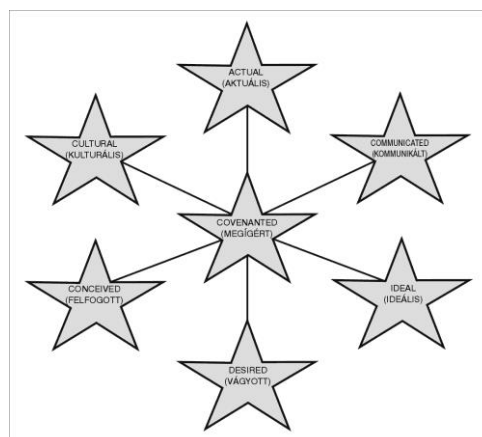
ACID Teszt (Balmer - Soenen, 1999)



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.)

Az ACID modellek analizálják az ágazati hatást (Balmer – Soenen, 1999), a külső környezet percepcióját (Balmer – Cornelissen – Haslam, 2007), valamint a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP-et (van Riel – Balmer, 1997)

1.2.4 Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

A GEM kutatás (Szerb et al, 2014) 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 KKV versenyképesség modellben 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 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 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, Szerb et al., 2017).

1.2.5 Innováció a KKV szektorban

A szervezeti innováció súlya Hámori és Szabó (2012) KKV kutatásának eredményei szerint is kimagasló: az egyébként magas innovációs aktivitású cégek esetében sokkal gyakoribb a szervezeti innováció is. A kutatás a vezetési stílust is vizsgálta, amelynek a KKV szektorban direkt hatása van stratégiai és szervezeti szinten egyaránt. 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 kutatás eredményei alapján a szerzők azt a következtetést vonják le, hogy a hazai KKV alacsony innovációs teljesítményének hátterében magatartási tényezők is állnak, és 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 említik.

1.2.6 Az értekezés fogalmi keretei, az észlelt siker definiálása

A siker fogalma gyakran nincs definiálva az elméletekben és szinonimaként kezelik a versenyképesség, siker, sikeresség, eredményesség, vállalati teljesítmény, hatékonyság fogalmakat. A referenciapont és önmeghatározás alapú sikeresség mérést hazai versenyképességkutatások is alkalmazták (például Chikán – Czakó, 2008), és az empirikus kutatás kvalitatív, vezetőket megkérdező mélyinterjúk szakaszában a válaszadókra bízták a sikeresség definiálását. Hasonló, a válaszadóra bízott értelmezést 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). A saját 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, változtatások koordinálása, fejlődés és fejlesztés, vezetés és szervezés, valamint a vállalat jövőbeli sikerességével kapcsolatos várakozások iránya és referenciapont alapon, a versenytársakhoz mért vállalati pozíció, színvonal.

2 A kutatás célja és hipotézisei

A kutatás célja a versenyképesség és szervezeti identitás elméletek és kutatási eredmények alapján egy a hazai KKV szektorra érvényes modell létrehozása. 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 célja volt a vállalati és szervezeti identitás elméletek és modellek integrálása az új célcsoport (KKV szektor) megfelelően, ehhez illeszkedő kutatási módszertan és elméleti modell kidolgozása. A vállalati identitás modell tényezőnek elemzését, ezek összevetését a vállalkozások sikerességében betöltött szerepükkel segítette az észlelt siker definíció bevezetése, amely az egzakt sikeresség adatok helyett az egyéni (vezetői és munkavállalói) percepciókra épít.

2.1 Kutatási kérdések

A kutatás a következő kérdésekre keresett választ:

- Milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati identitás tényezői a szinergiához a KKV szektorban?
- Milyen összefüggés van a vállalati identitás szinergiája és az észlelt siker között?
- Milyen összefüggés van az észlelt sikert meghatározó vállalati működési folyamatok és a vállalati identitás között?

-A vállalkozás vezetőjének külön vizsgálata, szervezeti kontextus feltárása: a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP milyen hatással van a vállalati identitás szinergiájára és az észlelt sikerre?

2.2 Hipotézisek

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.

H1: A vállalati identitás tényezői és a szinergia kapcsolata

H1/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással

H1/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással

H1/c: A stratégia típusa kapcsolatban van a szinergikus vállalati identitással

H2: A vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata

H2/a: Az erős vállalati kultúra kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H2/b: A közösen vallott vállalati alapértékek (filozófia) kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H2/c: A stratégia típusa kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H2/d: A szinergikus identitás és észlelt siker kapcsolata

H3. A vállalati működés és az észlelt siker kapcsolata

H3/a: A stratégia szervezeti ismertsége kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H3/b: Az információáramlás kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H3/c: A döntési folyamatok jellege (bevonás) kapcsolatban van az észlelt sikerrel

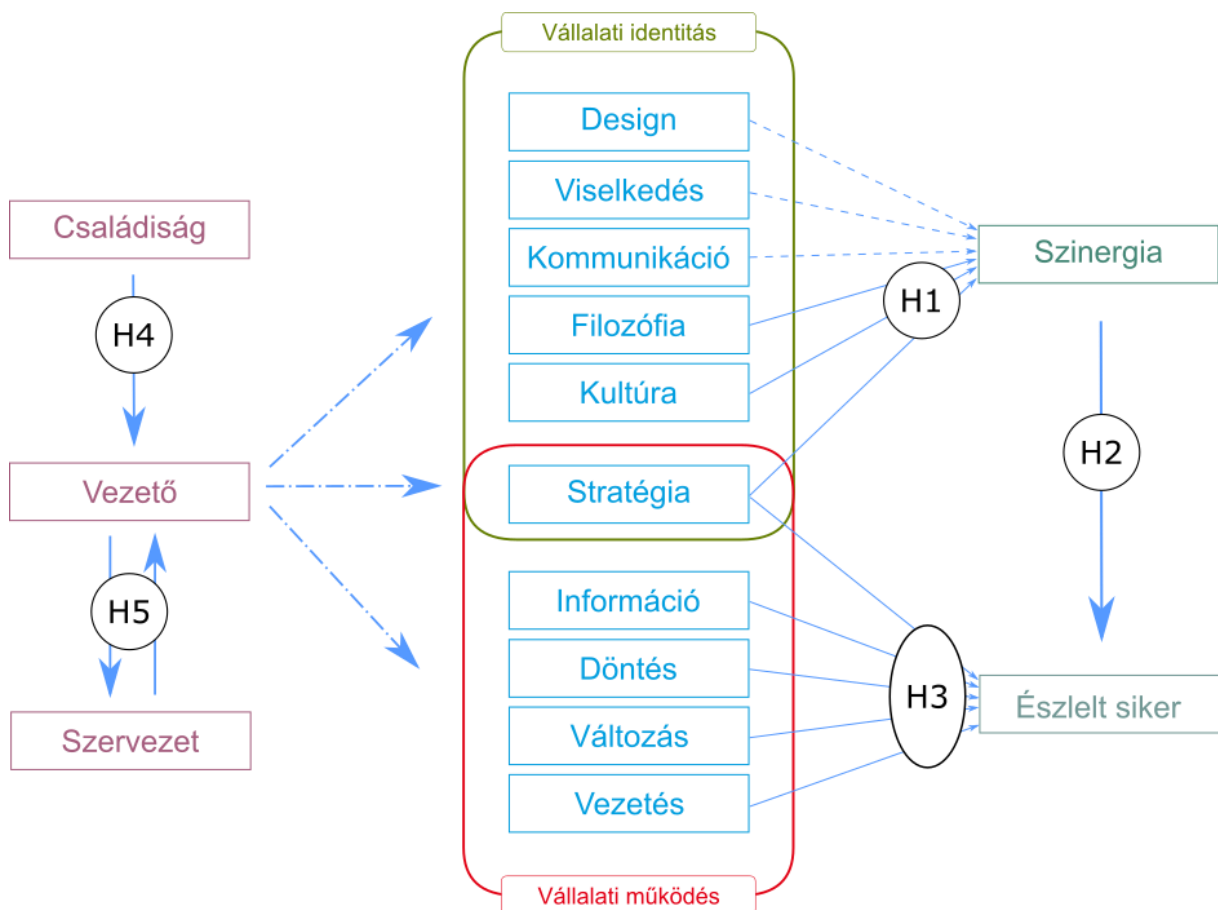
H3/d: A változtatások sikeressége kapcsolatban van az észlelt sikerrel

H3/e: A vezetői viselkedés percepciója kapcsolatban van az észlelt sikerrel

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

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

3. Ábra: Kutatási modell a hipotézisekkel



Forrás: saját szerkesztés

3 Az alkalmazott módszertan, a kutatás felépítése

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, 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 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.

1. Táblázat: Kutatási program

1. Pilot kutatás: a vállalati identitás és a szektorhatás vizsgálata, modell teszt (2014) Módszertan, minta: 5+5 mélyinterjú ágazatonként a vállalkozás vezetőivel 50+50 vállalkozás ágazatonként desk research vizsgálata (szekunder adatok, vállalati weboldalak, közlemények analízise)	A kutatás fókusza 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. Rész lehet a vezető és a szervezet között.
2. Vállalati identitás esettanulmány (2015) Módszertan, minta: Mélyinterjúk egy hazai nagyvállalat vállalati identitás menedzsmentben részt vevő vezetőivel, munkatársaival (HR vezető, marketing vezető, marketing munkatárs)	CI egy magyar tulajdonú nagyvállalat vállalati identitás programjának vizsgálata, a hazai sajátosságok és gyakorlat feltérképezése. Konklúzió: A vállalati identitás program egyaránt marketing és HR terület. Az átfedése, idődimenzió, fluktuáció ellenére a stabil jövőkép és vállalati kultúra miatt szinergikus az identitás.
3. Kvalitatív szakasz: szervezeti audit (2016) Módszertan, 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 és 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.
4. Kvantitatív szakasz: szekunder adatbázis kiértékelése: KKV versenyképesség kutatás (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) (Folyamatos lekérdezés, kiértékelés: 2018, 2019) Módszertan, 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 összefüggenek a sikeresség megítélésével.
5. Kvantitatív szakasz: kérdőív (2018) Módszertan, minta:	A kutatás fókusza a vállalati identitás és az észlelt siker kapcsolata, kiemelten a vezető és a szervezeti tagok közötti GAP Konklúzió:

Kérdőív

Magyarországi kis- és közepes vállalkozások vezetői és alkalmazottai.

Beérkezett válaszok szűrés és tisztítás után: 219

A vállalati identitás tényezők közül a filozófia van leginkább hatással a szinergiára. Az észlelt siker tényezőinél a változtatások menedzselése és a vezetői kompetenciák megítélésében mutató vezetői-munkavállalói GAP határozza meg leginkább az észlelt siker.

Forrás: saját szerkesztés

4 A kutatás főbb eredményei, tézisei

A pilot és szervezeti audit kutatási szakaszok eredményei megalapozták az észlelt siker definícióját. Az ezt leíró tényezők között kiemelt szerepet kapott a várakozásokra épülő (a vállalat sikerességének jövőbeli megítélése), valamint a referenciapont alapú (a versenytársakhoz mért pozicionálás) megközelítés. A stratégia egyfajta kapocsként jelent meg a vállalati identitás modell tényezői és a működésre vonatkozó változócsoporthoz azáltal, hogy mindkét tényezőcsoportnak szerves része. Az észlelt siker ez alapján a következő vállalati működési területek percepciójából állt össze: stratégia formalizáltsága és ismertsége, döntési folyamatok, információáramlás, változások sikeressége, vezetési és szervezési adottságok.

A KVI kutatás szekunder adatbáziselemzésében a kiértékelés során jól elkülöníthető mintázatot alkottak a stratégia típusa, iránya alapján a vállalkozások: 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 szerepének, kompetenciáinak vizsgálata során az eredmények azt mutatták, 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 a sikertelenebb vállalkozások vezetőire jellemző, hogy felülértékelik vezetői kompetenciáikat.

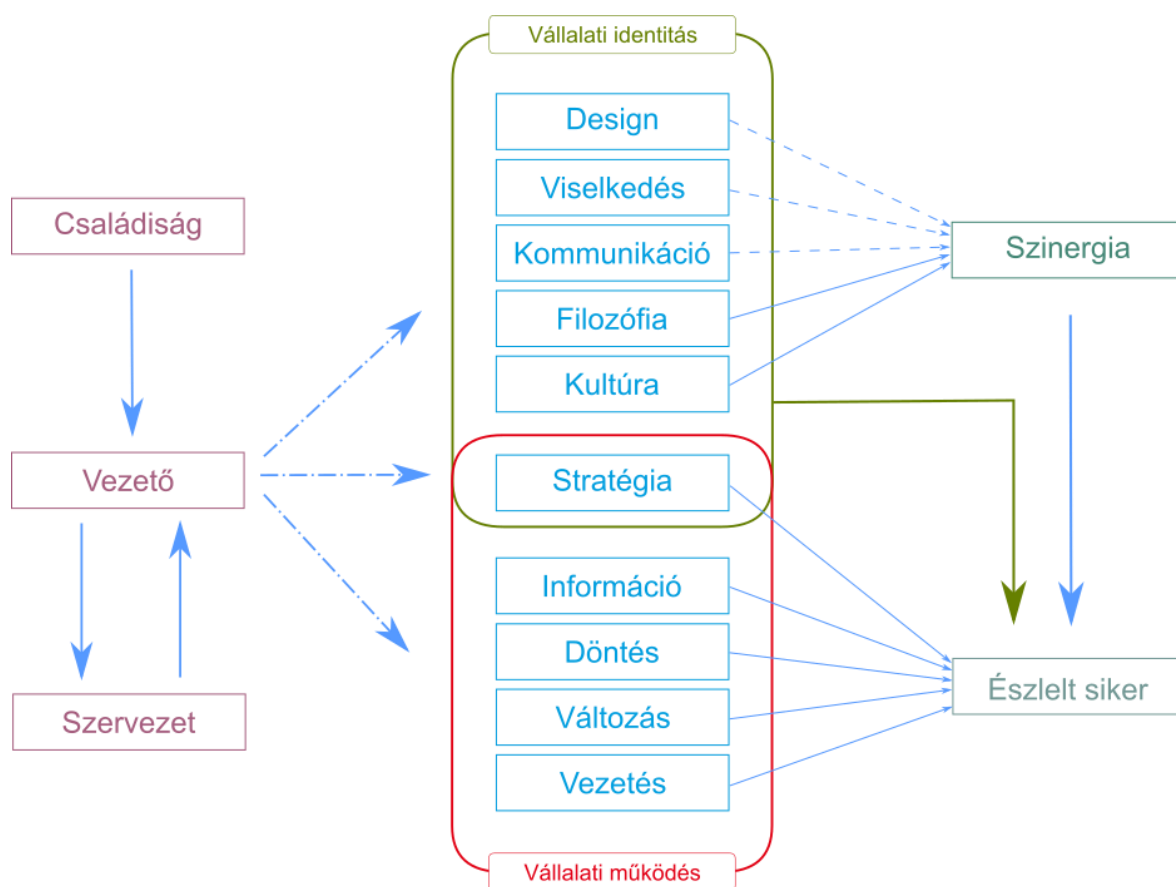
A kvantitatív kutatási szakaszban a korábbi eredmények alapján megjelent a családiség tényező. A szűrőkérdés családi vállalkozás meghatározása alapján lehetőség volt külön vizsgálni a családi és nem családi kis- és közepes vállalkozásokat, és esetleges sajátosságokat, mintázatot feltárni.

2. 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

3. Ábra: A vállalati identitás és az észlelt siker modellje a KKV szektorban



Forrás: saját szerkesztés

A vezető és a vállalati identitás, stratégia, vállalati működés közötti kapcsolat az elmélet és szekunder kutatási eredmények, valamint a saját korábbi kutatási szakaszok eredményeire alapozva adottságként volt kezelve. A kvantitatív kutatás nem vizsgálta külön a vállalati identitás külső tényezőit, a Design-t, Viselkedést és Kommunikációt. A kérdések csak olyan mértékben tértek ki ezekre, amely a szinergia vizsgálatához szükséges mértékű volt.

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. Az eredmények alapján a vállalati identitás szinergiájára leginkább az alapértékek (filozófia) van hatással, ezt követi a vállalati kultúra, és csak kis magyarázó erővel kerül be a statisztikai elemző modellbe a stratégia. Így a KKV szektor vizsgált mintáján a kvalitatív és a kvantitatív kutatási szakasz eredményei alapján a vállalati

identitás szinergiájához nem szükséges minden identitás tényező kidolgozottsága, és a tényezők közül a stratégiának van a legkisebb jelentősége a vezetők és szervezeti tagok megítélése alapján. A mélyinterjúk feltárták, hogy a stratégia jelentősége nem kisebb, azonban nem a vállalati identitáshoz kötik a válaszadók, hanem inkább a vállalati működési tényezőkhöz és a vezetőkhöz sorolják (teljesítmény értékelés, terv/tény adatok eltéréseinek értékelése). Az identitástényezők korrelációelemzése gyenge korrelációértékkel szignifikáns pozitív korrelációt mutatott ki a szinergiával, illetve a magasabb szinergiaátlagú vállalkozásokra jellemző inkább pozitívabb siker percepció mind a jövőbeli várakozásokat, mind a versenytársakhoz mért pozicionálás tekintetében.

A családíság hatására vonatkozó eredmények azt mutatták, hogy a vizsgált mintán nem a családi vállalkozások alkotnak homogén csoportot, hanem pont a nem családi tulajdonú KKV-k. Tőlük térnek el a családi vállalkozások, amelyek csoportja azonban rendkívül heterogén, és jellemzően nem mutattak egyedi, a családíságra alapozható viselkedésmintázatot. A mintában szereplő vállalkozások alapján így nem lehet egyértelmű következtetéseket megfogalmazni a családi vállalkozásokkal kapcsolatban azon kívül, hogy valóban más folyamatok jellemzik őket, mint a nem családi KKV-kat, ezek azonban azonosíthatók be a kutatási szakasz eredményei alapján.

A vezető és a szervezeti tagok közötti GAP a vállalati identitás szinergiájában nem mutatkozott magyarázó erejűnek, a vizsgált mintán nem teljesült, hogy az alacsonyabb GAP érték szinergikusabb identitást eredményezne. Ezzel együtt az alapértékek (filozófia) és a vállalati kultúra tényezők magyarázták leiginkább a szinergiát, amelyeknél a vezető és a szervezet közötti illeszkedés lényeges attribútum. A vezető és a szervezeti tagok közötti GAP a vállalkozás működési területein azonban már szignifikáns hatásúnak bizonyult, és mind az egyes tényezők értékelésével, mint az észlelt sikerrel összefüggés volt kimutatható. Fontos bontótényező volt a vállalkozás létszáma: a 15 fő feletti szervezetek esetében - a kvalitatív kutatás alapján feltehetően az egyre indirektebbé váló vezetői kontroll hatására – a GAP hatásának magyarázóereje nagyobb. A növekedéssel együtt járó szervezeti változásokat a vezetési kompetenciáknak is követniük kell, mivel ez hatással van a sikeresség percepciójára.

Az észlelt siker vizsgálata során bebizonyosodott, hogy nem elsősorban a vállalati identitás szinergiája (ahol gyenge, pozitív korreláció volt csak), hanem közvetlenül a vállalati identitás tényezői vannak hatással a vállalati működéssel összefüggő tényezők percepciójára. A működést vizsgáló tényezők közös halmazát 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 jelentették.

A kutatás eredményei szerint a stratégia ismertsége kevésbé lényeges a munkavállalók számára a siker percepciójukban. A stratégiát egyfajta kontextusként értelmezték, vezetői feladatként, így a vezetői kompetenciák esetén említették hiányosságként, illetve az alapértékek (filozófia) esetén pozitívumként, és mint a vállalkozás jövőjét meghatározó szervező erőt írták le. Az észlelt sikerre ható működési tényezők közül a változtatások sikerességének percepciója bizonyult legerősebbnek, ezt követte a vezetés és szervezés, majd az információáramlás. A stratégia iránya is jól beazonosítható mintázatot eredményezett a vizsgált mintán: 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 kutatási eredményeim alapján a következő téziseket fogalmaztam meg:

1. A KKV szektorban a szinergikus identitáshoz nem szükséges minden tényező kidolgozottsága, és a soft tényezők (filozófia, kultúra) hatása erősebb a hard tényezőknél (stratégia).
2. A KKV szektorban a vállalat identitás tényezői összefüggnek az észlelt sikerrel.
3. A vállalati működés területei (stratégia, információáramlás, döntési folyamatok, változtatások és vezetési kompetenciák) összefüggnek az észlelt sikerrel.
4. A vezető és a szervezeti tagok közötti GAP összefügg az észlelt sikerrel.
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.
- 6.

5 A kutatás korlátai, jövőbeli kutatási tervek

A kutatás elsődleges korlátjaként az egyes kutatási szakaszok számosságát kell megemlítenem, ezért az eredmények nem reprezentatívak, nem általánosíthatók a teljes KKV szektorra. 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, és összességében elemezhető a munkavállalói és vezetői csoportok közötti véleményeltérés (GAP) az egyes tényezőcsoportoknál.

Tovább szükséges tesztelni az észlelt siker meghatározást, melynek két területe – a jövőbeli várakozások és a versenytársakhoz mért színvonal – közül az első egyértelműen erős hatásúnak bizonyult, míg a második, referenciapont alapú sikerpercepció rendszerint alacsonyabb értékű magyarázóerőt jelentett. Érdemes vizsgálni a későbbiekben, hogy ez a KKV szektorra esetleg jellemző jövőbeli siker orientáltságot jelent, vagy a kutatómódszertan torzított.

Nem tette lehetővé a kvantitatív kutatás módszertani korlátokból adódóan a korábbi szakaszban felmerül bizalom tényező részletes vizsgálatát, ami egyben szintén egy jövőbeli kutatási irányt jelent. A szervezeti audit során a vezető és a szervezeti tagok közötti bizalom számos vezetési kompetenciahiány vagy vállalati működési hiányosság, hiba (például információáramlás és változtatások menedzselése) értékelését befolyásolta, és felfedezhető volt egy pozitív vagy negatív spirál a szervezetekben. A bizalom, mint a KKV szektorra jellemző új identitástényező vizsgálata indokolt a későbbiekben.

6 A tézisfüzet hivatkozásai

- Balmer, J. M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1. pp. 24-26.
- 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, John 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 – Greyser (2002), Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 72-86
- 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
- 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
- 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.
- Chikán, A. - Czakó, E. (2008): Versenyképesség - ahogyan a vállalatvezetők látják. 49. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ. Budapest
- Chikán, A. - Czakó, E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csath, M. (2006): A kis-és közepes vállalkozások, mint a versenyképesség növelésének főszereplői. Valóság. 2006/5.
- Czakó Erzsébet – Juhász Péter – Reszegi László: Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*. XLVII. Évf. 2016. 8. szám. pp. 3-14.
- Dienes, Z. (2013): *Mitől tudomány a pszichológia?* Akadémiai Kiadó. Budapest

- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*. XLIII. Évf. 2012. 12. Szám 40-48. old.
- Farkas F. – Karoliny M.-né – 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.
- Fejes, E. (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*. XLVI. Évf. 2015. 6. szám
- 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. – Kenesei, Zs. (2016): Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása; *Statisztikai Szemle*, 95. évfolyam, 8-9 szám, pp. 823-846.
- 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.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P (2011): *Interorganizational macrocultures: A multilevel critique*. The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition) 16: 291-316.
- Hámori B. - Szabó K. (2012): Innovációs verseny: Esélyek és korlátok. Aula Kiadó. Budapest
- 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.
- Höffner, K. (1989): Schaft CI die Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 10/1989.
- Kay, J. (1993): *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. New York
- Kahneman, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó. Budapest
- Kazainé Ónodi, A. (2009): Tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. *Vezetéstudomány*. XL. ÉVF. 2009. 9. Szám. pp. 17.
- Király, J. (1964): *Kísérletező pszichológusok*. Gondolat. Budapest

- 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.
- 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.
- Magyaródi, T. – Oláh, A. (2016): A Flow Szinkronizáció Kérdőív pszichometriai jellemzői: reliabilitás és validitás vizsgálat. *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.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Applied Social Research Methods Series. Vol. 41. Sage Publications, London
- Mérei, F. (2006): *Közösségek rejtett hálózata*. Osiris Kiadó, Budapest
- Moksony, F. (1999): *Gondolatok és adatok*. Osiris Kiadó. Budapest
- Olins, Wolf (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson
- Olins, Wolf (1995): *The new guide to identity*. Gower
- Poór J. – Balogh G. – Bálint B. – Dobay P. – Kollár Cs. (2017): Integrált es integráló EEM rendszerek es eszközök. In: *Karoliny M.-né, Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Walters Kluwer, Budapest, 359–395.
- 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.
- Rideg, András (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.
- 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.
- Scitovsky, T. (1992): *The Joyless Economy. The Psychology of Human Satisfaction*. Oxford University Press. New York

- Seligman, M. (2008): *Autentikus életöröm*. Laurus Kiadó
- 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.
- 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
- 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.
- Szerb L.– Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslicz 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. Klnsz. / 2014 3-21 old.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*. 41 (12). pp. 20-35.
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. szám, pp. 476-506.
- Szerb László - Hornyák Miklós: A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. Lengyel I. - Nagy B. (szerk.) 2016: *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*, JATEPress, Szeged, 307-325. o.
- Szokolszky, Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat*. Osiris Kiadó, Budapest
- Teece, D.J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Török, Á. (1999): *Verseny a versenyképességért?* Integrációs Stratégia Munkacsoport. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
- Ulrich, D. (2015): Editorial: The future target or outcomes of HR work. Individual, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1., 1–9.

- 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 Identity in practice*. Routledge. pp. 215-231.
- Van Rekom, J. (1997): Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 410-422
- 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.
- 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.
- Wimmer, Ágnes - Zoltayné Paprika, Zita (szerk.) (2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában. 45. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Zoltayné Paprika, Zita - Szántó, Richárd (2010): Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján. 5. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ. Budapest

7 A szerző publikációi

Almási Anikó (2012): *The Corporate Identity and the real world – the theory and the practice at small and medium sized companies*. In Prof. Vinko Belak PhD. (szerk.): Accounting and management. Proceedings from the International Scientific and Professional Conference, Zagreb. Vol. III., 52-62. pp

Almási Anikó (2012:) *A vállalati identitás vizsgálata a humán tényezők oldaláról*. In Dr. Koncz I. – Nagy E. (szerk.): Nemzedékek együttműködése a tudományban.

Gazdaságtudományok kötet (ISBN 978-963-88433-7-1) PEME, Budapest, 66-76.pp.

Almási Anikó (2014): *Corporate culture at family businesses*. 2014. május 16-17., Challenges in the Carpathian Basin. Sapientia

Almási Anikó (2014): *Specialities of Corporate Identity at SMEs*. Proceeding of FIKUSZ Conference, Óbuda University, KFBM, pp. 9-18.

Almási Anikó (2014): A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV szektorban - avagy mivé válik az elmélet a gyakorlatban? *Vezetéstudomány*. XLV. évf. Vol. 45. pp. 86-96.

Almási Anikó (2015): A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása. *A vezetés aspektusai. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. 2015/1-2. szám. VII. évf. 1-2., No. 18-19. pp. 243-250.

Almási Anikó (2014): *When business success meets psychological factors – the role of corporate identity at small and medium sized companies*. International Conference on Finance and Economics. 2014. június 2-4. Ho Chi Min, Vietnam

Almási Anikó, Hetesi Erzsébet (2017): *Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál*. in Dr. Bányai Edit, Dr. Lányi Beatrix, Dr. Törőcsik Mária (szerk.): Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. ISBN: 978-963-429-1 pp. 412–421.

Almási Anikó (2017): *Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében*.

Menedzsment innovációk az üzleti és a non-business szférákban. Szerk. Vilmányi M. – Kazár K. SZTE GTK. pp. 15-37.

Almási Anikó (2018): *Effect of the basic Corporate Identity factors (organizational culture and strategy) on the competitiveness of SMEs*. Proceeding of FIKUSZ Conference, Óbuda University, KFBM, pp. 7-22.

Almási Anikó (2019): A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV szektor sikerességében. *Competitio*. 18. évf. 1-2. sz. pp. 108-125.

Almási Anikó – Szanyi-Gyenes Xénia: A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány. Megjelenés alatt.*