

ALMÁSI Anikó

A SZERVEZETI IDENTITÁS VIZSGÁLATA A HAZAI KKV-SZEKTORBAN

Individualizálódó világunkban egyre fontosabb a vállalkozások outputja mellett a vállalkozás maga: hírneve, személyisége, megbízhatósága, kommunikációja és viselkedése üzleti partnereivel, dolgozóival és környezetével. A vállalatiidentitás-kutatások azonban általában nem a hazai kis- és közepes vállalkozásokra fókuszálnak, miközben számukra is elérhetővé vált a tudatos identitásépítés eszköztára. A KKV-szektor súlya a gazdaságban (számuk vagy a foglalkoztatottak száma alapján) jelentős, így szükséges vizsgálni, hogyan alkalmazzák az identitásmenedzsmentet piaci pozíciójuk megtartására, megerősítésére, versenyképességük javítására. A cikk arra keresi a választ, milyen szerepe van a hazai kis- és közepes vállalkozások stratégiájában, életciklusaiban a vállalati identitásnak. A kiválasztott ágazatokban (építőipar és IT-szektor) végzett empirikus kutatás segít feltárni, hogy a mindennapi gyakorlat miben és miért tér el az elméleti modellektől.¹

Kulcsszavak: szervezeti identitás, kis- és középvállalkozások (KKV), versenyképesség

*„Az identitás azonosítja a szervezetet,
a csoportot, az egyént.”*

(Albert – Ashfort – Dutton, 2000: 13. o.)

Számos szervezetiidentitás-modell (corporate identity, CI, vállalati identitás, arculat) ismert, melyek legtöbbször a vállalati magatartást, szimbólumrendszert és kommunikációt jelölik meg külső identitástényezőként. A szinergikus vállalati identitás azonban csak akkor jöhet létre, ha ezek a külső elemek szorosan ráépülnek a belső tényezőkre: a vállalati kultúra, az értékrend, a jövőkép és a stratégia csoportjára. A külső és belső tényezők kiegyensúlyozott szerepeltetése és hiteles, egymással összhangban lévő információtartalma adja a szinergikus identitást. „A szinergia szó görög eredetű, jelentése együttműködés: syn = együtt, ergos = dolgozni (Bakos, 1994). A szinergia kifejezés azonban nemcsak az együttműködés tényét, hanem az abból fakadó hatásokat is magában foglalja.” (Tóth, 2004: 14. o.) A vállalati identitás mérését nehezíti, hogy a modell egyes elemei nem mérhetők egyformán egzakt módon, és az értékelés szubjektív elemeket tartalmaz (például design megítélése). A kutatás kvantitatív és kvalitatív szakasza, az összetett módszertan kísérletet tesz a nehezen mérhető jelenségek operacionalizálására, lehető-

vé téve az identitás szinergiájának elemzését, valamint a vállalkozás egyéb adataival, folyamataival való összevetését.

Az identitáselméletek jól működő módszertant kínálnak a vállalkozások számára, hogy válaszolni tudjanak arra a kérdésre, kik ők, és mások mit gondolnak róluk. A reális „önkép” segít pozicionálni a vállalkozást, és hitelessé teszi a vállalat piaci magatartását. Azonban ha a témáról szóló esettanulmányokat nézzük, látható, hogy többnyire a multinacionális (de legalábbis nagy árbevételű) cégek vállalatiidentitás-menedzsmentjéről szólnak. A kis- és közepes vállalkozások 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: 580. o.) nehezíti az információhoz jutást.

Szerb és Szirmai kutatásaik alapján úgy határozták meg a „tipikus magyar vállalkozó” jellemzőit, hogy „a magyar KKV-k körében sok a nem kellő menedzseri, vállalkozói ismeretekkel rendelkező vállalkozó” (Szerb – Szirmai előadás összefoglaló in: Varga, 2010: 1. o.), és a „vállalkozói ismereteket nem formális oktatásban, hanem a gyakorlatban történő tanulással, hibák és próbálkozások révén szerzik meg a vállalkozók. Eb-

ben az esetben azonban a hibák elkövetésének, megismétlődésének magas az esélye” (Szerb, 2008: 23. o.). 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 cikk első része a vállalatiidentitás-elméletek áttekintésével foglalkozik, kiemelve azokat a modelleket, amelyeket a KKV-szektor is alkalmazni tud, illetve azon sajátosságokat, amelyek a szektort érintik. A második rész bemutatja az empirikus kutatás módszertanát, kutatási kérdéseit. A cikk harmadik része az eredményeket összegzi, a két ágazatban tapasztalható eltéréseket részletezi, és ezek lehetséges okaira ad magyarázatot. A záró fejezet a kutatás következő fázisára tér ki: milyen új hipotézisek fogalmazódtak meg és hogyan lehet választ adni a jelen vizsgálat során felmerült új kutatási kérdésekre.

Elméleti háttér és alkalmazási lehetőségek

A vállalatiidentitás-elméletekben (corporate identity, CI) közös vonás, hogy a vállalkozás belső értékeiből indulnak ki, és ezeket tartják az identitás alapjának. Eltérnek abban, hogy milyen tényezőket tekintenek „soft” és „hard” elemeknek, milyen kapcsolatrendszerrel definiálják a tényezők egymásra hatását (esetleg hierarchiáját), és nem ritka, hogy magának a vállalati identitás definíciónak is több értelmezésével találkozhatunk a szakirodalomban.

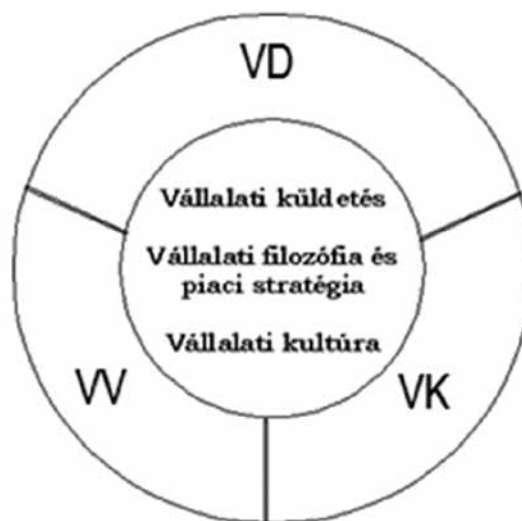
A corporate identity modellek különbségei gyakran abból adódnak, hogy az egyes szerzők milyen tudományterület felől közelítik meg a szervezeti identitás kérdését. Többnyire az határozza meg, mit tekintenek a CI hangsúlyosabb elemének, hogy a marketingkommunikáció vagy éppen a vezetéselmélet szakértői alkották meg a modellt.

A továbbiakban az identitásmix-modell emelem ki, mivel jól reprezentálja a vállalatiidentitás-elméletek tényezőit.

Az identitásmix-modell (Birkigt, Stadler, Funck)

A Birkigt, Stadler és Funck szerzők által megalkotott modell (1. ábra) tartalmazza a legfontosabb soft és hard tényezőket, és egyszerűen, közérthetően ábrázolja a köztük lévő kapcsolatot. A szerzők elkülönítenek küldetést és vállalati filozófiát, hangsúlyozzák a stratégia fontosságát, és megjelenik a vállalati kultúra fogalma.

A vállalati identitás
Birkigt, Stadler és Funck szerint



VD: vállalati design, VW: a vállalat viselkedése,
VK: a vállalat kommunikációja

Forrás: Szeles (2001: 141. o.)

A modellben a belső magot (vállalati filozófia, stratégia, küldetés és kultúra) körülveszi a soft tényezők csoportja (vállalati viselkedés, kommunikáció és design), a vállalati image-t pedig az identitás külső vetületének tartják, melyre a vállalati marketing van hatással.

A végtelékig leegyszerűsített vagy épp bonyolított vállalatiidentitás-modellek között Birkigt, Stadler és Funck modelljét érzem legalkalmasabbnak a kutatásom célcsoportjában, a KKV-szektorban és a családi vállalkozások esetén, amely már kellően részletes, tartalmazza a kihagyhatatlan identitáselemeket. Felvázolja a kapcsolatokat is a soft és hard elemek különválasztásával, ezek tényleges viszonyrendszerét, ok-oksági kapcsolatát vagy hierarchiájukat azonban nyitva hagyja. Ezzel lehetőséget kínál a modell arra, hogy rugalmasan illeszkedjen mind a precíz és szakirodalomnak helytálló nagyvállalati, mind a KKV vagy családi vállalkozás környezetbe.

A vállalati identitás tényezői

Ashfort és Dutton (2000) szerint a mai szervezet elsődleges kérdése a „Ki vagyok?”, és mivel más entitások is felteszik ugyanezt a kérdést a saját szemszögükből (Kik ők?), választ kell adni mind a belső, mind a külső kérdésekre (Ashfort – Dutton, 2000). A válasz struktúráját az identitásmix-modell következő tényezői adják meg:

A *vállalati viselkedés* magában foglalja a vállalat valamennyi reakcióját, cselekedetét, és tartalmazza mind a befelé, az alkalmazottak irányába, mind a kifelé, a környezet irányába tanúsított magatartást, aktivitást.

A *vállalati kommunikáció* célja és irányultsága alapján lehet befelé irányuló, szervezeterorientált, valamint a vállalkozás környezetét és külső célcsoportjait megcélzó folyamat. A vállalat viselkedése és kommunikációja elválaszthatatlan egymástól (főleg napjaink on-line csatornáin), és nincs interakció (=viselkedés) metakommunikáció nélkül. Bateson szerint lehetetlen nem kommunikálni, és a metakommunikáció mindig minősít, mivel akaratlan és kontrollálatlan (Bateson, 1963 idézi: Buda – László, 1981: 107. o.). A metakommunikáció kongruenciája (Rogers, 1951 idézi: Buda – László, 1981) adja a kommunikáció és viselkedés összhangját, ellentmondás-mentességét, ezáltal hitelességét, ami a szinergia alapja egyben. A *design* a vállalat vizuális megjelenése, grafikai motívumrendszere, formai azonosítóinak összessége. Idetartozik 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. A *vállalati stratégia* Haslam szerint „szerződéses, rögzített vetülete a csoportgondolkodásnak” (Haslam, 2004: 230. o.). A *vállalati kultúrában* materializálódik a vállalkozás általános értékrendje, a mindennapjaikat övező szokásrendszer, a vezetői stílus és a szervezeti hierarchia felépítésének oka/hátttere, a döntési folyamatok jellege, a hatáskörök kialakítása, a feladatmegosztás típusa, valamint a hagyományok. A *vállalati filozófia* alatt „azt a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatíságot értjük, amely – mint vezérlő elvek rendszere – a vállalat/szervezet valamennyi ténykedését, aktivitását, cselekedetét áthatja” (Szeles, 2001: 201. o.). A vállalati filozófia ernyőfogalomként lefedi a *víziót* is, amely „a vállalat által felvázolt, kívánt jövőbeni állapotot fogalmazza meg” (Szeles, 2001: 201. o.).

A *vállalati küldetés* olyan vezérelv, amelyre a vállalkozás célrendszere, stratégiája épül, így a vállalkozás tagjai által elfogadott jövőkép beépül a vállalkozás működésébe. Míg a *misszió* belülről ered, a vállalkozás identitásának belső erősségeire alapoz, így tervezhetőbb és könnyebben megfogalmazható, addig a *vízió* a külső aspektusokat helyezi előtérbe, és a környezettel kapcsolatos reakciókat emeli középpontjába, és számba veszi a kiszámíthatatlanságot is.

A vállalati identitás kutatása a KKV-szektorban

A vállalatiidentitás-elméletek többsége hangsúlyozza a vezetők (tulajdonosok, csúcsvezetők, marketingvezetők) szerepét a sikeres és szinergikus vállalati identitás elérésében (Balmer ACID tesztje in: Csordás, 2008; Olins, 1995 stb).

A kis- és közepes vállalkozások esetében többnyire igaz, hogy az első vállalkozás indításakor – legtöbbször tőke, néha a bizalom vagy delegálási problémák hiánya miatt – nem alkalmaznak szakembereket a marketing- és kommunikációs feladatok ellátására, és a szervezeterorientált feladatok ellátása is inkább intuitív alapon történik. A vállalkozók „ösztonösen – saját fennmaradásuk érdekében – kifejlesztettek olyan tudáskezelési és -fejlesztési módszereket, melyek segítették őket a versenyképesség fenntartásában. Ezek az ösztonös tanulási formák magukba foglalhatnak speciális tudástárházakat, a belső tudásmegosztás rendszerét, szervezeti kulturális elemeket, vezetői hozzáállást, vagy bármilyen más tényezőket.” (Polyák, 2011: 19. o.) „Mivel nem volt igazán lehetőségem iskolai keretek között tanulni, minden más lehetőséget megragadtam, ahol bármit elsajátíthattam.” (interjúrészlet in: Polyák, 2011, 129. o.) A vezető saját elképzelése a vállalkozás jövőjéről, céljairól, az ő tudása, fejlődési készsége így nagyban meghatározza, beszélhetünk-e egyáltalán tudatos vállalatiidentitásprogramról egy kis- és közepes vállalkozás esetében.

Az idődimenzió vizsgálata is további buktatókat rejt magában. Eleve kevés elméleti modell emeli be az időt mint önálló tényezőt vagy a tényezőket módosító faktort. Többnyire a vállalat történetét, múltját említik meg, mint az aktuális identitás alapját. A modellek célja inkább egy statikus, meglévő állapot vállalatra szabott részletes analízise, mint az okok, háttértényezők bemutatása, az egyes tényezők közötti kapcsolat elemzése, vagy az időbeli eltérések vizsgálata.

A saját kutatás során alkalmazott vezetői mélyinterjú azokra a mérföldkövekre és okokra fókuszált, amelyek magasabb szintre lépést eredményeztek a vállalati identitásban. Már kis elemszámú mintán is körvonalazódtak a tipikusnak mondható mérföldkövek, mint például a minimális szintű bevétel elérése, a változások a vállalat életében (például új piac, célcsoport, működési környezet, bővítés). „...ha megvolt a nyugodt háttér, és megvolt az a, mondhatom, létminimum-fizetés vagy -bevétel, akkor innentől kezdve lehetett gondolkodni, hiszen az embernek volt ideje rá.” (interjúrészlet, Laki, 1998: 55. o.)

A vállalkozáskutatásokra jellemző kutatási irányzatok közül a környezeti hatások vizsgálata mellett a belső vállalati értékek középpontba állítása jellemző, és ennek „a »belülről ki« irányzat előfeltevése szerint a vállalkozó saját képességének és erőfeszítéseinek köszönhetően teremt értéket és jólétet, s ezért a vállalkozói tevékenység magatartásbeli, észlelésbeli és kognitív különbségekkel is magyarázható.” (Hortoványi, 2010: 23. o.)

A KKV-vezetőnek, a vállalati kultúrának és filozófiának, valamint a szinergikus identitásnak tulajdonított kiemelt szerep határozta meg hipotéziseimet.

Hipotézisek

Az elméleti modellek, a korábbi saját empirikus eredmények (Almási, 2012) és a választott iparágak sajátosságai alapozták meg a hipotéziseket:

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

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

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

Az első hipotézis alapja, 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. o.)

A második hipotézis iparági tudáson 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, hogy külön kell megvizsgálni például az ágazati hatásokat is. Az IT-szektorban működő vállalkozások helyzetelőnye, hogy a tevékenységükhöz eredendően hozzátartozik az az információtechnológiai tudás, amivel ezek az on-line csatornák működtethetők. Egy építőipari (vagy más iparágban működő) vállalkozás számára ez nem feltétlenül natív képesség, a naprakész

IT-ismeretek megszerzésére a szokásos tevékenység elvégzésén felül kell erőforrást (idő, energia, munkaerő) biztosítania.

Barabási Albert-László szerint a sikeres vállalatot a sikertelentől a kapcsolati hálójának különbözteti meg (Barabási, 2008), Kilduff és Krackhardt szerint pedig a kapcsolati háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (Kilduff – Krackhardt, 2008). Kilduff felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetőnek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli kapcsolatokra. Az ágazat mint működési környezet meghatározza a kapcsolati hálót. A kapcsolati háló fontosságára Laki is felhívja a figyelmet: ez „volt a vállalkozói tudás talán leghatékonyabb közvetítője”, mivel az „állami és magánszektor közötti esetenként akár évtizedes lavírozás során számos alkalom kínálkozott az üzleti, szakmai kapcsolatok fokozatos kiépítésére is” (Laki, 1998: 69. o.). A kapcsolati háló biztos hátteret nyújtott a gazdaságos beszerzésekhez, a likviditási gondok leküzdéséhez, a munkaerő kiválasztásához, az információszerezéshez.

A harmadik hipotézis 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. Fontosnak tartottam kiemelni a vállalati kultúrát a tényezők közül és önállóan is vizsgálni.

Peters és Waterman (1986, idézi: Bíró – Serfőző in: szerk. Hunyadi – Székely, 2003) a vállalati kultúra és a vállalat sikeressége közötti összefüggéseket vizsgálta, és összefüggést talált a stabil értékrendszer, a vezetési stílus, valamint a vállalat teljesítménye között. Kotter és Heskett (1992, idézi: Bíró – Serfőző in: szerk. Hunyadi – Székely, 2003) saját empirikus kutatásaikkal igyekeztek igazolhatóvá tenni a vállalati kultúra és a siker kapcsolatát. Az erős, de rugalmas, stratégiához illeszkedő vállalati kultúrát tartották eredményeik alapján sikeresnek, amely tekintettel van a vállalati vezetőkre és a tulajdonosokra egyaránt. A vállalati kultúrát több identitáskutató tartja kulcs-tényezőnek (Ashfort, 2001; Haslam, 2004; Schein, 2010), ezért vizsgáltam kiemelten, hogy a kis- és közepes vállalkozások (és vezetőik) milyen jelentőséget tulajdonítanak a vállalati kultúrának, és vajon a stabil, erős vállalati kultúra nélkülözhetetlen-e a szinergikus vállalati identitáshoz.

A kutatás módszertana és a minta

A vállalatiidentitás-kutatás módszertani problémái abból is erednek, hogy a vizsgálatok nagy része eset-tanulmány, egy adott vállalat teljes körű analizálását tűzi ki célul. Ezek általánosítható részeit terjesztik ki a modellek egy teljes iparágra, földrajzi régióra, vállalat-méretre, piacra, társadalomra. A 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 mindössze azt a szerepet töltötte be a kutatásban, hogy jelezze, kimutathatóak-e iparági sajátosságok a vállalati identitással kapcsolatban már kis mintán is. 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. Az építőipar és az IT-szektor kiemelése azért is illeszkedik a kutatási problémához, mert kiegyensúlyozott arányban található multinacionális vállalatok, illetve kis- és közepes vállalkozások mindkét ágazatban, valamint mindkét ágazatban nagy számban található kis- és közepes vállalkozások (Gém, szerk. 2006: 12. és 15. o.). A választást az is motiválta, hogy a két szektort eltérően érintette a gazdasági világválság: míg az építőipar globálisan küzd a szűkülő piaccal, addig az IT-szektor egyes részei (főleg tudásintenzív, innovációt alkalmazó vállalkozások) kimondottan profitáltak a válságból, amely új piacokat nyitott meg számukra.

A vizsgálat első szakaszában egy check lista alapján szakmai adatbázisokból véletlenszerűen válogatott 50 IT- és 50 építőipari vállalkozás honlapja lett értékelve. 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, on-line árajánlatok, tanácsadás formájában), cselekedhet (interaktív menük, közvetlen kapcsolatépítési lehetőségek), megjelenítheti filozófiáját (bemutakozás menük), vállalati kultúráját

(álláshirdetések információtartalma, stílusa), küldetését, stratégiáját. A vállalatiidentitás-modell egyes elemeit (design, viselkedés, kommunikáció, valamint a belső mag: filozófia, küldetés, kultúra és stratégia) ez alapján kódoltam az egyes menüpontokhoz, on-line jelenléthez. A lista végigjárta a weben megjeleníthető CI-elemeket és osztályozta ezeket kidolgozottságuk, egymáshoz való arányuk, információtartalmuk alapján. Az analízis így lehetővé tette, hogy a vállalkozás webes jelenlétének elemzésével kiderüljön, mennyire szinergikus a vállalati arculat, és milyen elemek vannak túlhangsúlyozva vagy melyek hiányoznak, és ez hogyan hat a szinergiára. Az adatokat SPSS szoftverrel dolgoztam fel, az elemzésnél és az eredmények értékelésénél figyelembe véve az alacsony elemszám korlátait.

A válaszokhoz a vállalati identitás tényezőit először az empirikus kutatás kereteihez kellett illeszteni. A kutatás felépítése (on-line megfigyelés check lista alapján, majd mélyinterjúk) során az egyes tényezőket optimalizáltam egyrészt az on-line platformra, másrészt a korábban még nem vizsgált közegre, a KKV-szektorra és a családi vállalkozások csoportjára. A kutatás megfigyelés szakaszában alkalmazott check lista így végigjárta az identitásmodell tényezőit, és hozzárendelte a KKV-szektorban és az on-line platformon értelmezhető és megfeleltethető menüpontokat, megnyilvánulásokat.

A check lista elemzése egy statikus képet ad a vállalkozás identitásának aktuális állapotáról, ám ennek történetéről, fejlődéséről, eredetéről nem informál, valamint eleve az on-line platformra szűkítés és az adatokhoz való korlátozott hozzáférés is torzíthatja az eredményeket. Az on-line 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 (Lerpold et al., 2007) alapján született eredményeket és módszertanokat átvenni. Az on-line megfigyelés során gyűjtött adatok és eredmények kiindulópontként szolgáltak a hazai viszonyokra és KKV-szektorra szabott kutatási módszertan kialakításához.

A kutatás második szakaszában ezért mélyinterjú készült tíz vállalkozás vezetőjével (ügyvezetővel, tulajdonossal vagy marketingvezetővel, öt fő az IT- és öt fő az építőiparból). Az interjúk segítettek feltárni a vezetői motivációkat, az identitásprogram alakulását, fontosságát a vállalkozás életében, és lehetővé tette 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. Az így kapott információkra alapozva egy későbbi kutatás fogja alaposabban körbejárni a vezető és az idő szerepét a vállalati identitás alakulásában.

A hipotézisek tesztelése

H1: A szinergikus vállalati identitáshoz szükséges a belső mag – filozófia, küldetés, kultúra és stratégia – kidolgozottsága. A vizsgált weboldalakon általában 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 cégtörténetől elkülönülve. A menüpontok elnevezése, 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 többszintű bemutatkozó menürendszert választó (ezáltal részletes információt közlő) vállalkozások 92%-a egyben szinergikus identitással is rendelkezik.

A hipotézis feltevése teljesült annyiban, hogy szinte csak azoknak a vállalkozásoknak van szinergikus identitásuk, amelyek a CI-modell belső tényezőiből (vállalati filozófia, küldetés, stratégia és kultúra) bármelyik elemre koncentrálnak. A belső mag és a szinergikus identitás közötti kapcsolat erősségével bizonyítva lett, hogy az arculati összhang forrása a belső vállalati értékek összessége, de nem szükséges, hogy minden egyes belső elem kidolgozott legyen.

H2: Szignifikánsan gyakoribb 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 on-line csatornáit a kommunikálásra, aktivitásra, mint az építőipari kis- és közepes vállalkozások. A tudásmenedzsment oldaláról vizsgálva az ismeretek lehetséges ágazati eltéréseit elmondható, hogy „a kis- és középvállalkozásokat jellemző belső tudásteremtés, tudásátadás és tudásintegráció erősségét egyértelműen a kulturális elemek determinálják” (Polyák, 2011: 21. o.). Az identitásvizsgálat alapján az IT-szektorban eleve több volt a szinergikus arculattal rendelkező vállalkozások száma. Míg az IT-szektor kihasználja az on-line 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 weboldalt. Ebből a közvetlen kapcsolatépítés (mint például fórumok, szakértői tanácsadások, on-line ajánlatkérések) erős korrelációban (0,419) van a szinergikus identitással. Ha az adott vállalkozás ezenfelül a hosszú távú kapcsolatépítésre is használja az on-line csatornát, már 0,542-re nő a korrelációs érték a szinergikus arculattal.

A keresztábra-elemzések (1. táblázat) is azt mutatták, hogy az IT-szektorban a vizsgált vállalkozások esetében nagyobb arányban eredeztethető a szinergikus arculat az on-line felületeken megjelenő külső CI-elemekből. 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 ok-okozati kapcsolatban a szinergikus arculattal. Ráadásul az on-line 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 on-line csatornák rutinosabb használatára:

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

Az eredmények alapján a második hipotézis azzal a kitételrel fogadható csak el, hogy maga a kutatási módszertan (on-line felületeken vizsgálta a vállalati iden-

Keresztábra-elemzés az IT-szektorban letölthető nyomtatványok/szinergia

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

Symmetric Measures

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

títást és aktivitást) torzíthatja az általános eredményt (milyen arányban van szinergikus arculata az IT- és építőipari vállalkozásoknak). A csatornahasználat vizsgálatának szélesítésével (például B2B partnertalálkozókra kiterjesztve) várható, hogy az építőipari vállalkozások nagyobb arányban rendelkeznek szinergikus identitással. A torzítások ellenére is feltételezhető,

szetettsége („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 identitásható tényezők közé, az adatok mégis azt mutatták, hogy esetükben csak a szinergikus identitással rendelkező cégek közölnek publikus információt a weboldalon (2. táblázat).

A vállalati kultúra a weboldalon és a szinergikus identitás az IT-szektorban

		Szinergikus arculat				Total
		nincs szinergia	kevésbé egységes arculat	többnyire egységes arculat	egységes arculat	
Vállalati kultúra megjelenése on-line felületen	nem	2	3	14	12	31
	igen	0	0	4	15	19
Total		2	3	18	27	50

hogy az IT-szektor ágazati tudáselőnye révén nagyobb arányban és több funkcióra használja az on-line csatornákat, és ezek pozitív korrelációját a szinergikus identitással mindkét iparágban elvégzett keresztábra-elemzések igazolták.

H3: A stabil vállalati kultúrával (a vizsgálat során HR-politika) rendelkező vállalkozásoknak szignifikánsan nagyobb arányban van 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 csoportkohézió, a csapat által közösen vallott értékek. A 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 ösz-

Az építőiparban csak a vizsgált cégek 26%-ánál szerepelt állásajánlat az on-line 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 állás keresők nagy része (például szakmunkások) nem on-line csatornákat használ munkaközvetítés céljából, így a vállalkozások nem tartják fontosnak, hogy webes felületen publikálják a cégük vállalati kultúrájára vonatkozó információt. Az SPSS elemzés alapján ugyan erős kapcsolat mutatható ki a szinergikus arculat és a vállalati kultúra közzététele között, a kis elemszám miatt azonban ez az érték nem értelmezhető (3. táblázat).

A harmadik hipotézis az adott mintán teljesült, mivel az IT-szektorban csak a szinergikus identitással rendelkező vállalkozások közölnek információt vállalati kultúrájukról. Az építőiparban az arányok nem egyértelműek, eleve kevesebb cég rendelkezett szinergikus

A vállalati kultúra a weboldalon és a szinergikus identitás az építőiparban

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

arculattal, viszont azoknál erős volt a szinergia kapcsolata a vállalati kultúrával. Az erősebben fregmentált építőipari minta és a kis elemszámúvá vált homogén csoportok megkérdőjelezi a statisztikai elemzés bizonyító erejét ennél a kérdésnél, így nagyobb elemszámú mintán elvégzett második kutatás célszerű az adatok pontosításához és a hipotézis értékeléséhez.

Érdekes és nem várt eredménye a kutatásnak a környezeti vagy minőségpolitika szerepe, mivel ez 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 keresztábla-elemzés is erős (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.

Mélyinterjúk eredményei

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 térképezhető 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.

Az interjúk 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 ezzel szemben feltételezik, hogy a vezetők és cégek eleve birtokolják a szükséges tudást egy identitásmodell kidolgozásához, és csak a szán-

dékon múlik, van-e a cégeknek identitásstratégiájuk. A tanulási folyamat a KKV-szektorban lényeges elem, így a vezető szerepe olyan területeken is hangsúlyos egy kis- és közepes vagy családi vállalkozás esetében, ahol egyébként a modellek nem említik a menedzsmen-tet. A vezető hatásának feltárása csak közvetlen, kvalitatív kutatással volt biztosítható, így a mélyinterjúk lényeges részét képezték az empirikus vizsgálatnak. A vállalkozások életciklusai nem a klasszikus életciklus-elmélet alapján lettek meghatározva, hanem a vállalati identitás menedzselésének időbelisége volt a vizsgálat célja. „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 soft tényezők, például vállalati kultúra mérése és feltárása sem oldható meg tisztán kérdőíves módszerrel (Schein, 2010).

A vállalati kultúra értékelése vezetői interjúk alapján szintén egyoldalú eredményt ad, de rávilágít a tulajdonosi motivációkra, és később vizsgálni lehet a vezetői értékrend tényleges megjelenését a vállalati kultúrában. Az azonban látszott a mélyinterjúk alapján, hogy a vállalkozásra jellemző „jó hangulat” és a szinergikus identitás gyakran együtt jár:

„Nagyon jó a csapat, normális a hangulat, ami manapság nem tipikus, és ezt az ügyfelek is érzik. Minden szerdán teremfocizunk a főnökkel-kollégákkal, céges pólóban, és az sem gond, ha ilyenkor véletlenül felrúg-juk a tulajdonost. 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 lejáratták a technológiát. ... Ezért is nagyon fontos, hogy szoros kapcsolatot ápol-junk a partnerekkel, vevőkkel, hogy lássák, mi másképp csináljuk. Továbbképzéseket tartunk a szakembereknek, oktatumk stb. ...minden kollégánk tudja, hogy segítőkészeknek kell lennie, nem számít, mekkora esély van a megrendelésre... Az új telephelyünk megnyitásakor

megint újtottunk: rájöttünk, hogy lokálpatriótákká kell válnunk, nem elég, ha az üzleti kapcsolatokra figyelünk. Most szponzorálunk helyi kezdeményezéseket, és jó a kapcsolatunk olyanokkal is, akikkel egyébként nem is találkoztunk volna üzleti ügyben.” (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás ügyvezetője)

A vezetőkkel folytatott mélyinterjúk egyik fő eredménye, hogy jól elkülöníthető szakaszok, mérföldkövek definiálása vált lehetővé a tudatos vagy spontán identitásmenedzsment-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 identitáséletciklus-mintázat lehetővé teszi, hogy egy későbbi, nagyobb elemszámú kutatással szorosabb összefüggéseket mutassunk ki a vezetői motiváció és a vállalatiidentitás-életciklusok között, valamint általánosnak tekinthető mérföldköveket azonosítsunk be az identitás menedzselésében mint időbeli folyamatban.

A cégvezetők egyik csoportja elmondta, hogy kezdetben nem foglalkozott a vállalkozása arculatával, hírnevével, kommunikációjának kontrolljával. Volt egy minimumkészlet (például logo, névjegy, levélpapír – elsősorban designelem), ami nélkülözhetetlen volt a vállalkozás működtetéséhez, és általában a vezető elképzelései alapján valósultak meg (gyakran nem volt cél például képzett grafikus alkalmazása a feladatra). A vezetők számára jellemzően akkor vált fontossá, 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 identitáselemeket 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... próbálkoztunk hirdetéssel, főleg szaklapokban, nem is ment nagyon, nincs is marketingesünk, a HR-esünk csinálta a céges kommunikációt is.” (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 használtuk, nem is mindig tudtuk, mit, hogyan kellene csinálni, de szerencsére volt egy stabil kapcsolati tőkénk, hírnevünk. Persze a meglévő dolgainkat is újra kellett gondolnunk az új vállalkozás miatt, kialakult az egész rendszer, ami azóta is működik, bevált... Bár még ma sem egyszerű, hogy a külön üzletágak nem egy szinten vannak, a célcsoport meg ugyanaz, ezt nehéz menedzselni néha.” (részlet az interjúból, építőipari vállalkozás tulajdonosa)

Az interjúk során is bebizonyosodott, hogy a cégvezetők azokra az identitáselemekre fókuszálnak és fordítanak rá időt, energiát, amelyek nem egyértelműen vannak jelen a cég életében, így fejlesztendő területek, és 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 feltehetően megvalósítja azt az elméleti sejtést, hogy a szinergikus identitásnak nem feltétele, hogy a modell minden eleme egyformán kidolgozott legyen.

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 mérföldkö 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 kínlódunk, de nem találtunk jó megoldást, annyi mindent érint ez az aprónak tűnő változtatás... mint amikor át akarom festeni a lakás falait, de nem fogok hozzá, mert akkor már újra kellene vésni az elektromos hálózatot, új szekrényors kellene stb... Először azt hittem, kicserélem a névjegyeket meg átírjuk a céges papírokat... De tudom, hogy most kellene egy csomó folyamatot átalakítani, és egyre inkább úgy érzem, kevés vagyok ennek a 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 kényelmesebben elfértünk. Viszont nem voltunk idegesek, mindent megtaláltunk, és mindenki adhatta magát anélkül, hogy a körülmények miatt stresszelne. Onnantól tudtunk igazán profi kiszolgálást nyújtani, hiába hirdettük már korábban is, hogy mi mennyire odafigyelünk az ügyfelekre.” (részlet az interjúból, IT-vállalkozás tulajdonosa)

A cégvezetők másik csoportja a vállalkozás alapításának kezdetétől koncentrált (bár nem tudatosan) a céges arculatra, és nem csupán a külső elemekre, hanem a belső magtényezőkre 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, meg-

hallgatnak, úgyhogy a kölcsönös tudásátadás, fejlődés és fejlesztés éltet. Persze fontos a bevétel, de a sikereket is annak köszönhetem, hogy jó kapcsolatban állok másokkal: nekem hamarabb szólnak, többen megkeresnek, több a megvalósítható ötlet.” (részlet az interjúból, építőipari cég tulajdonosa)

„Az elejétől arra koncentráltunk, hogy több nyelven beszélő, nagyon profi szakembereket vegyünk fel. Akkor is, amikor még csak az ismerősök cégei rendeltek tőlünk kisebb fejlesztéseket, és semmi szükségünk nem volt erre a tudásra... Tudtuk, hogy egyszer majd ki fogjuk nőni ezt a szintet, de nem tudjuk majd kihasználni a lehetőségeket, ha először embereket kell keresgetni, aztán várni, nálunk maradnak-e, tényleg jól dolgoznak-e. Igaz, hogy egy ideig finanszírozni kellett például a magasabb programozói béreket, viszont így egyből az a kép alakult ki rólunk, hogy profik vagyunk, és nagyobb munkákat is nyugodtan ránk bízhatnak.” (részlet az interjúból, IT-cég tulajdonosa)

Ezek a vezetők ugyanúgy nem rendelkeztek a szervezetiidentitás-modell elméleti ismeretével, saját egyéni indíttatásuk azonban volt annyira erős és átütő, hogy a vállalkozásuk arculatának alapjává tudott válni. „Számos elemzés készült, amely szerint a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód.” (Szerb, 2008: 3. o.)

A vezetőkkel készült interjúk segítették az iparági eltérések magyarázatát, kiegészítését is. Az így nyert információk alapján a következő kutatás módszertanát pontosítani lehet.

Összegzés

A feltáró kutatás célja a vállalati identitás alakulásának megismerése volt a hazai KKV-szektorban, az IT- és építőipari szektorokra koncentrálva. A mintaválasztás oka, hogy az iparági szűkítés lehetővé tette kis elemszámú mintán is homogén csoportok kialakítását és ezzel az adatok statisztikai elemzését. A hipotézisek a két iparágra vonatkozó előzetes ismeretek, és a vállalatiidentitás-elméletek egyaránt megalapozták.

Elmondható, hogy a szervezeti identitás modellek által hangsúlyos tényezőnek tekintett vállalati filozófia, küldetés, kultúra és stratégia nélkülözhetetlen a szinergikus identitás kialakításához, de nem szükséges mindegyik elem a 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 kutatás segített súlyozni az egyes tényezők szerepét a szinergikus identitás kialakításában.

A változás a másik 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 arculatának 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 identitásmenedzselésébe. A szinergiát el lehet veszíteni azzal, hogy a folyamatok vagy külső és belső környezet megváltozásához nem idomul a szervezet identitása. A változások egyértelmű beazonosítása a jövőbeli kutatás egyik lényeges tárgya. Az eredmény segítségével kiszámíthatóbbá és modellezhetővé válik a KKV-szektor életciklushoz kötődő identitásszintje.

A legfontosabb identitásra ható tényezőnek a cégvezető tulajdonos bizonyult: az ő személyes motivációja, identitással és image-dzsel kapcsolatos attitűdje határozza meg leginkább a vállalkozás arculatát a vizsgált mintában. Azok a cégvezetők, akik tisztán a profitért (vagy kényszervállalkozóként) alapították vállalkozásukat, kevésbé tartják fontosnak a vállalati identitást. A cégvezetők és -alapítók másik csoportja saját személyes filozófiáját viszi át a vállalkozásába (például sport és egészséges életmód fontossága, családbarát munkahely kialakítása, környezetvédelem), és ez a tevékenységi körtől független értékkel 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 későbbiekben fontos a vállalkozások részletesebb belső vizsgálata, mivel a jelenlegi kutatás a vezetői mélyinterjúra korlátozódott, így a tulajdonos véleményét tükrözik az eredmények.

A kutatás során merültek fel KKV-szektoron belül a családi vállalkozásokra jellemző vállalatiidentitás-menedzseléssel kapcsolatos sajátosságok, amelyek vizsgálta szintén indokolt a továbbiakban. 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, mivel „a családi vállalkozások első-sorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat” és „a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben.” (Hortoványi, 2009: 79. o.)

A kutatás folytatása az eddigi korlátokból adódóan a teljesebb körű vizsgálatot célozza meg. Jelen kutatás során a check lista alapú megfigyelés alkalmas volt az általánosítható információ megszerzésére, a módszer-tan hiányossága viszont, hogy nem ad magyarázatot az egyedi esetekre és az eltérések okaira. A tíz mélyinterjú feltárta a CI háttérét a vállalkozás életében, ez azonban kevés az általánosítható, szektorális jellegű sajátosságok igazolására. Ezért az eredmények alapján részletesebb és nagyobb számú megkérdezés indokolt.

A részletes eredmények várhatóan megalapozzák egy kis- és közepes vállalkozásokra optimalizált vállalatiidentitás-modell kidolgozását.

Lábjegyzet

¹ Köszönettel tartozom dr. Hetesi Erzsébetnek és dr. Hámori Baláznak a kutatáshoz fűzött hasznos tanácsaikért. A szakirodalom feldolgozásához nagyban hozzájárultak dr. Baracska Zoltán javaslatai. Hálás vagyok, hogy a kutatási eredményeket bemutathattam az MTA-IBS „Terepkutatás a magyar gazdaságban” című tudományos konferencián, ahol a szervezők, résztvevők és dr. Szerb László szekcióelnök értékes megjegyzésekkel segítettek munkámat. A tanulmány véglegesítésében nagy szerepet vállalt dr. Piroska Dóra lektor, akinek javaslatait ezúton is köszönöm.

Felhasznált irodalom

- Albert, S. – Ashforth, B.E. – Dutton, I. (2000): Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 1: p. 13–17.
- Ashfort, B.E. (2001): Role transitions in organizational life. an identity-based perspective. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Almási A. (2012): A vállalati identitás vizsgálata a humán tényezők oldaláról. in: Dr. Koncz István – Nagy Edit (szerk.) (2012): *Nemzedékek együttműködése a tudományban.* (Gazdaságtudományok fejezet). Bp.: PEME: p. 66–76.
- Balmer, J.M.T. – Soenen, G.B. (1999): The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1–3: p. 69–92.
- Balmer, J.M.T. – Cornelissen, J.P. – Haslam, S.A. (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, K. – Gray, E.R. (2007): Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76: p. 1–5.

- Barakonyi K. – P. Lorange (1993): *Stratégiai management.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Csordás T. (2008): *Corporate identity with special regards on the human factor.* Ph.D. dissertation. Miskolc: University of Miskolc
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképpen.* Budapest: Tas Kiadó
- Gém E. (szerk.) (2006): *A KKV-szektor feltérképezése az infokommunikációs szektorban.* Budapest: Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban.* Budapest: Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat
- 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.
- Hortoványi L. (2010): *Vállalkozó vezetés Magyarországon.* *Vezetéstudomány*. XLI. évf. 2010. 4. szám: 21–31. o.
- Hortoványi L. (2009): *Vállalkozó vezetés Magyarországon.* PhD-értekezés. Budapest: BCE
- Hodgkinson, G.P. – Healey, M.P. (2011): Interorganizational macrocultures: a multilevel critique. *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* 16: p. 291–316.
- Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia.* Budapest: Osiris Kiadó
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations.* Cambridge: Cambridge University Press
- Laki M. (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után.* Budapest: Közgazdaságtani Szemle Alapítvány
- Laki M. – Szalai J. (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Budapest: Osiris Kiadó
- Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in Practice.* London: Routledge
- Olins, W. (1989): *Corporate identity.* London: Thames and Hudson
- Olins, W. (1995): *The new guide to identity.* London: Gower
- Polyák Z. (2011): *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora.* PhD-értekezés. Győr: SZIE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
- Sándor I. (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve.* Budapest: ANT Stúdió
- Szabó Zs. R. (2012): *Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében.* *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 12. sz.: 23–30. o.
- Schein, E.H. (2010): *Organizational culture and leadership.* 4th edition. San Fransisco: Jossey-Bass
- Szeles P. (2001): *Arculattelmélet – A hírnév ereje.* Budapest: Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért
- Szerb L. (2008): *A hazai kis- és közepes vállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén.* *Vállalkozás & Innováció*, 2008. II. negyedév, 2. évf. 2. szám: 1–35. o.
- Tóth K. (2004): *Szinergia és valóság.* PhD-értekezés. Bp.: BKÁE
- Varga Sz. (2010): *A kkv-k növekedési feltételeiről rendezett szakmai vita gazdaságstratégiai üzenetei.* *Polgári Szemle*. 6. évfolyam, 1. szám