



Magyar Minőség

folyóirat

XXXV. évfolyam 2026. évi 3. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.
Elektronikus levelezési cím:
farkasimredr@gmail.com

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztő: Dr. Malatyinszki Szilárd

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: www.magyarminoseg.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

Köszöntő

Tisztelt Olvasóink!

Szeretettel köszöntjük Önöket a *Magyar Minőség* folyóirat 2026. évi 3. számában, amely ezúttal is a gazdasági, szervezeti és vezetéstudományi gondolkodás aktuális kérdéseit állítja középpontba. Lapszámunk tanulmányai közös üzenetet hordoznak: a minőség ma már nem kizárólag termékekhez, szolgáltatásokhoz vagy szabványokhoz kapcsolódó fogalom, hanem a szervezeti működés, a vezetői döntéshozatal, az emberi erőforrás, az innováció és a versenyképesség komplex értelmezési kerete.

Jelen számunk első tanulmánya a kontrolling szemléletű utódlásnevelés kérdését vizsgálja, különös tekintettel a vállalkozások költségstruktúrájára, költségfüggvényeire és az utódlási folyamat gazdasági optimalizálására. A szerző arra hívja fel a figyelmet, hogy a generációváltás nem pusztán családi, vezetési vagy humánerőforrás-kérdés, hanem tudatosan tervezhető, mérhető és kontrollálható beruházási döntés is.

A lapszám második tanulmánya a VKINDEX módszertani megalapozását és validálását mutatja be a magyar pékipar példáján keresztül. A vállalati versenyképesség mérésének kérdése különösen időszerű, hiszen a vállalkozások teljesítményének értékelése ma már nem korlátozódhat egyetlen pénzügyi mutatóra. A tanulmány egy olyan kompozit mutató kialakítására tesz javaslatot, amely egyszerre képes megragadni a piaci elfogadottság és a tulajdonosi értékteremtés dimenzióit.

A harmadik tanulmány a multigenerációs munkakultúra kérdésével foglalkozik, és azt vizsgálja, miként hatnak a generációs különbségek a munkahelyi konfliktusokra, a motivációs mintázatokra és az együttműködés minőségére. A téma aktualitását az adja, hogy a munkahelyeken egyre több generáció dolgozik együtt, eltérő értékrenddel, kommunikációs szokásokkal és munkavégzési elvárásokkal. A tanulmány rámutat arra, hogy a generációs különbségek megfelelő vezetői és szervezeti kezelése nemcsak konfliktuscsoökkentő tényező, hanem a szervezeti tanulás és a hosszú távú teljesítmény egyik feltétele is.

A lapszámot két angol nyelvű könyvismertetés zárja, amelyek az innovációs stratégiák, a szervezeti kultúra, a turizmus, valamint a globális társadalmi felelősségvállalás kérdéseikhez kapcsolódnak. Ezek az írások tovább szélesítik a lapszám szakmai horizontját, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a minőség fogalmát nemzetközi, társadalmi és szervezeti összefüggésekben is értelmezhesük.

Bízunk abban, hogy a 2026. évi 3. szám tanulmányai hasznos gondolatokat, új kutatási irányokat és gyakorlati szempontokat kínálnak mindazoknak, akik a minőségügy, a vezetéstudomány, a vállalati versenyképesség, az emberi erőforrás és a szervezeti fejlesztés területén keresnek válaszokat napjaink kihívásaira.

Köszönjük szerzőink munkáját, lektoraink szakmai közreműködését, valamint olvasóink megtisztelő figyelmét.

2026. március 30.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Kiss Marcell: Kontrolling szemléletű utódlásnevelés - a vállalkozás költségei és költségfüggvényei	5. oldal
Kosztai Dávid – Dr. Fodor Zita Júlia: A VK _{INDEX} , mint a vállalati versenyképesség kettős forrású kompozit mutatója - módszertani megalapozás és validálás a magyar pékiparban	19. oldal
Tószki Kitti Judit: Multigenerációs munkakultúra – a generációs különbségek hatása és megoldása	33. oldal
Deborah Kangai: Book review: Innovation strategies and organizational culture in tourism – Concepts and case studies on knowledge sharing	51. oldal
Khlefat, Mohammad Hani: Book review: The good country equation – How can we repair the world in one generation	57. oldal

Kontrolling szemléletű utódlásnevelés – a vállalkozás költségei és költségfüggvényei

Control-oriented succession management – business costs and cost functions

KISS MARCELL Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), kissmarcell12@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.5>

Abstract

The article examines the corporate application of the classic cost curves of controlling-based succession planning and shows how this framework helps to design the optimal “product mix” of interventions. In the short term, the marginal cost–marginal benefit decision rule determines whether an element is worth expanding; in the long term, the logic of long-term average cost justifies the role of standardization and technological investments in reducing unit costs. The article emphasizes the importance of different corporate needs: TCO-based cost structures, organizational maturity, internal labor costs, and process/data maturity create a heterogeneity that precludes a “one size fits all” approach; therefore, it is worth thinking in company-specific, “complete packages”. Methodologically, the study uses an adaptation of the isoquant–isocost approach to determine the optimal cost mix of human and technological inputs, and proposes a target group-based research that separately examines the cost–benefit profiles and breakeven points of micro, small and medium-sized enterprises. A company-specific isocost function is proposed for the target groups, for which portfolio-level optimization can form the basis, enabling the highest demonstrable added value to be achieved with the same budget.

Keywords: generational change; succession planning; corporate efficiency; cost curves; marginal cost analysis; technological investment; human capital; SME heterogeneity; input mix optimization; isocost–isoquant

JEL codes: D24; G32; J32; L21; L25; M12; M14; M21; O32; O33

Absztrakt

A cikk a kontrolling-szemléletű utódlásnevelés klasszikus költséggörbéinek vállalati alkalmazását vizsgálja, és bemutatja, miként segít ez a keret a beavatkozások optimális „termékmixének” megtervezésében. Rövid távon a határköltség–határhaszon döntési szabály határozza meg, hogy érdemes-e bővíteni egy elemet; hosszú távon a hosszú távú átlagköltség logikája indokolja a standardizáló és technológiai beruházások szerepét az egységköltség csökkentésében. A cikk

hangsúlyozza az eltérő vállalati igények jelentőségét: a TCO-alapú költségszerkezet, a szervezeti-érettség, a belső munkaidőköltségek és a folyamat/adatértség olyan heterogenitást okoznak, amely kizárja az „egy méret mindenkinek” megközelítést; ezért vállalatspecifikus, „komplett csomagokban” érdemes gondolkodni. Módszertanilag a tanulmány egyrészt az isoquant–isocost szemlélet adaptációját veti be a humán és technológiai inputok optimális költségmixének meghatározására, másrészt célcsoport-alapú kutatást javasol, amely külön vizsgálja a mikro-, kis- és középvállalkozások költség–haszon profiljait és megtérülési küszöbeit. A célcsoportok számára egy vállalatspecifikus isocost-függvény javasolt, amelyhez a portfólió-szintű optimalizálás képezheti az alapot, lehetővé téve az azonos költségkeret mellett elérhető legnagyobb kimutatható hozzáadott érték elérését.

Kulcsszavak: generációváltás; utódlástervezés; vállalati eredményesség; költséggörbék; határköltség-elemzés; technológiai beruházás; humán tőke; KKV-heterogenitás; inputmix-optimalizálás

JEL-kódok: D24; G32; J32; L21; L25; M12; M14; M21; O32; O33

1. Bevezetés

A magyar KKV-k generációváltása nem pusztán humán erőforrás kérdés, hanem költség- és beruházási döntések sorozata. Az utódlástervezés képzési, tanácsadási, informatikai és kommunikációs költségeket okoz, miközben implicit és alternatív költségek is jelentkeznek. Az utódlástervezés nem pusztán HR feladat, hanem stratégiai beruházás, amelynek sikerét a hozzáadott érték és a ráfordítás aránya határozza meg. A családi vállalkozások generációváltásának vizsgálata során Malatyinszki (2020) szintén hangsúlyozza, hogy az utódlás nem szűkíthető le az operatív vezetőváltásra, mivel a folyamatban meghatározó szerepe van az edukációnak, a tudásátadásnak, a szervezetfejlesztésnek és a coaching szemléletű támogatásnak. E költségek előrelátó tervezése és kontrollja meghatározza az átmenet pénzügyi és működési sikerét. A kontrolling szemléletű megközelítés segít abban, hogy a vezetők ne „érzésre”, hanem adatokra és költség haszon elemzésre alapozva döntsenek (Horváth, 2011). A cél, hogy minden beavatkozás – legyen az coaching, riporting vagy automatizáció mérhetően járuljon hozzá a vállalat hosszú távú stabilitásához, miközben a ráfordítások kontroll alatt maradnak (Samuelson & Nordhaus, 2010).

A kontrolling szemlélet a költség helyek és költségviselők kijelölésével, a Plan–Actual–Forecast ciklussal és a KPI követéssel teszi menedzselhetővé az utódlási programot (Horváth & Partners 2015). Ezáltal az utódlási program nemcsak „megvalósul”, hanem kontrolláltan irányítható, mert a költségek és teljesítmények folyamatosan összevethetők a tervvel, és előre jelezhetőek a várható trendek, mely csökkenti a kockázatot és növeli a transzparenciát (Anthony & Govindarajan, 2007). A dolgozat célja a mikroökonómiai költségfogalmak és költségfüggvények alkalmazása az utódlás sajátos költségstruktúrájára, bemutatva, hogyan teremthető pénzügyi és működési érték strukturált, kontrolling alapú megközelítéssel.

2. Irodalmi áttekintés

A gazdasági költség a vállalati döntések teljes erőforrás felhasználását fejezi ki, mivel magában foglalja mind a pénzkiadással járó explicit költségeket, mind pedig a lemondást jelentő implicit költségeket, vagyis az alternatív felhasználásokból származó elmaradt hasznokat (OpenStax, 2022). Az implicit költségek tipikus példái a tulajdonos elmaradt munkabére vagy egy saját tulajdonú ingatlan meg nem keresett piaci bérleti díja, amelyek ugyan nem jelennek meg a számviteli kimutatásokban, mégis a

tényleges gazdasági erőforrás-felhasználást tükrözik (Investopedia, 2025). Ezzel szemben a számviteli költség kizárólag az explicit, könyvekben rögzített ráfordításokat tartalmazza, ezért a számviteli profit rendszerint magasabb a gazdasági profitnál, amely mindkét költségtípust figyelembe veszi a valódi jövedelmezőség meghatározásakor.

Rövid távon a költségek fix (FC) és változó (VC) komponensekre bonthatók és ezek összege a teljes költség (TC). A normál profit a vállalkozó által bevitt erőforrások teljes alternatív költségét fedező, minimálisan elvárt hozam. Ebben a pontban a gazdasági profit zéró, a bevétel éppen fedezi az explicit és implicit költségeket, így a normál profit maradás-/kilépésküszöbként szolgál. Bármely költségvonzattal járó fejlesztés gazdaságilag akkor indokolt, ha az erőforráslekötés várható hozama legalább ennek küszöbét meghaladja, mert ellenkező esetben a tulajdonosi idő és tőke a következő legjobb alternatívában nagyobb értéket teremtené (Mankiw, 2024). A normál profit az implicit költségek része, ezért az ökonómiai költségszámításban költségként kezelendő, miközben a számvitelben ez nem jelenik meg külön tételként (Varian & Melitz, 2024). A döntési racionalitást illetően friss empirikus bizonyítékok mutatják, hogy a döntéshozók gyakran alulértékelik a lehetőségköltséget, ami alááshatja a beruházási ítéletek minőségét (Maguire, Persson, & Tinghög, 2023). Rövid távon legalább egy termelési tényező rögzített, ezért a költségek fix (FC) és változó (VC) komponensekre bonthatók, amelyek összege a teljes költség (TC). A termelési döntésekhez tipikusan az átlagköltségek (AFC, AVC, ATC) és a határköltség (MC) pályája ad használható támpontot (McConnell, Brue, & Flynn, 2025).

Az átlagos fix költség (AFC) azt mutatja meg, hogy a fix jellegű ráfordítások, mint például a bérlemény, az egyszeri rendszerbevezetési díj vagy az informatikai licencek egységnyi átadott outputra vetítve mekkora terhet jelentenek. Mivel a fix költségek rövid távon nem változnak a kibocsátás szintjével, az AFC a mennyiség növekedésével folyamatosan csökken, hiszen ugyanaz a fix összeg egyre több egység között oszlik meg (Fiveable, 2025). Ezzel szemben az átlagos változó költség (AVC) a termeléssel együtt változó ráfordítások például a munkaerő, az anyagköltség vagy a termeléshez kötődő energiafelhasználás egységre jutó szintjét írja le. Az AVC tipikusan U-alakú lefutást mutat, ahol először csökken a növekvő méretgazdaságosság miatt, majd emelkedni kezd a csökkenő határhozadék következtében (Intelligent Economist, 2025).

A két fajlagos költségelem összege adja az átlagköltséget (AC), vagyis azt, hogy mennyibe kerül átlagosan egy átadott egység, ha a fix és a változó ráfordításokat egyaránt figyelembe vesszük. Matematikailag $AC = AFC + AVC$, amely a rövid távú költségszerkezet alapegyenlete a közgazdasági kutatások szerint (MIT OpenCourseWare, 2023).

A döntéshozatal elméletében a határköltség (MC) annak a többletköltségnek a nagyságát fejezi ki, amely a teljes költségben akkor keletkezik, amikor a kibocsátást egyetlen további egységgel növeljük. Ez az érték mutatja meg, hogy a következő egység előállítása mennyivel terheli a szervezet erőforrásait, ezért a termelési és ráfordítási döntések kiindulópontja (Oxford Reference, 2017/2024).

Ezzel párhuzamosan a határhaszon (MB) azt mutatja meg, hogy mekkora többletértéket vagy többletnyereséget eredményez a következő egység előállítása vagy szolgáltatása. A közgazdaságtan alapvető döntési szabálya szerint az optimális kibocsátási szint ott található, ahol a két görbe metszi egymást, vagyis $MC = MB$. Ha a határhaszon meghaladja a határköltséget, akkor a bővítés növeli az összhasznot, ha viszont az MC nagyobb, mint az MB, a további növelés már rontja a hatékonyságot és csökkenti a teljes profitot (Perloff, 2023/2024).

A rövidtávú termelési környezetben a határköltség tipikusan U-alakú lefutást mutat: alacsony kibocsátásnál csökkenhet a jobb erőforrás-kihasználás miatt, később azonban a csökkenő határhozadék törvénye miatt meredeken emelkedni kezd. A standard költséggörbe-kapcsolatok szerint az MC metszi

az átlagos változó költség (AVC) és az átlagköltség (AC) minimumát, így a vállalati döntéshozatal kulcsfontosságú tájékoztatósi pontja (Levitt & Syverson, 2024). Ez azt fejezi ki, hogy amikor az utolsó egység olcsóbb az átlagköltségnél, akkor lefelé, amikor drágább, felfelé húzza az átlagot. Ez tipikusan akkor jelenik meg, amikor a projekt korai szakaszában viszonylag olcsón nagy hozzáadott értékű beavatkozások végezhetők, később viszont az egyre szofisztikáltabb elemek egységenként drágábbak, így az MC megemelkedik és az AC minimuma után már nem éri meg végtelenül bővíteni a beruházást, fejlesztést.

E logika illeszkedik a klasszikus költséggörbékhez. Amíg az MC az AC alatt van, az új egységek lefelé húzzák az átlagköltséget; amikor az MC az AC fölé kerül, az átlag már emelkedni kezd. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a határt egység-szintű költség–haszon összevetéssel érdemes meghúzni, tehát addig bővítjük a modulokat és azok intenziátást, mennyiségét, amíg a határköltség és a marginális haszon görbéje találkozik. Így egyszerre tudjuk kézben tartani a rövid távon megugró költségeket és biztosítani, hogy a közép-hosszú távú működésben az egységköltség ténylegesen csökkenjen.

Az amortizáció a tartós eszközök értékcsökkenését ragadja meg, ami különösen releváns az utódláshoz kapcsolódó informatikai és riporting beruházásoknál (Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. 2003) Ezek főként a:

- Humán erőforrás menedzsment rendszer (HRM)
- Vállalatirányítási rendszer (ERP)
- Üzleti intelligencia rendszer (BI)

Ezek növelik a kezdeti fix költségeket, viszont csökkenthetik a hosszú távú átlagos költséget az adatminőség javításán, az átlátható felelősségi rend kialakításán, a gyorsabb és pontosabb döntéstámogatáson keresztül. (Ward, 2011). A digitalizáció emberierőforrásra gyakorolt hatását vizsgálva Malatyinszki (2022) rámutat arra, hogy a digitális technológiák nem önmagukban teremtenek értéket, hanem akkor, ha azok tudatosan kapcsolódnak az emberi képességek fejlesztéséhez, a munkafolyamatok átalakításához és a szervezeti alkalmazkodáshoz. Ennek megfelelően az ERP-, HRM- és BI-rendszerek utódlástervezésben betöltött szerepe nem pusztán informatikai, hanem emberierőforrás-fejlesztési és kontrollingkérdés is.

3. Megállapítások és hipotézisek

- H1.** Az MC–MB döntési szabály alkalmazása racionálisabb inputallokációt eredményez, mint a hagyományos HR-alapú tervezési gyakorlat
- H2.** Az optimális utódlási program mérete vállalatspecifikus, és nem létezik univerzális megoldás
- H3.** A controlling-alapú, költségfüggvényekkel támogatott utódlástervezés hatékonyabban allokálja a humán és technológiai erőforrásokat, mint a hagyományos utódlási megközelítések, és azonos költségkeret mellett magasabb hozzáadott értéket eredményez

A kutatás nem empirikus hipotézisvizsgálatra, hanem egy elméletileg megalapozott, döntéstámogató modell létrehozására irányul, az eredmények a modell szerkezeti koherenciájában és az abból levezethető elemzési propozíciókban öltenek testet.

4. Módszertan

A vizsgálat első módszertani pillérét az Integrative Review adja. Az elemzés kiindulópontját a vállalati erőforrás-allokáció elméletének költségfüggvény-alapú keretrendszere képezi, amely alkalmas a humán és technológiai inputok közös gazdasági értelmezésére. A controlling szakirodalom a terv-tény-előrejelzés logikáját, valamint a költséghely- és költségviselő-szemléletet biztosította, míg az utódlási kutatások (Handler, 1994) a vezetőutódlás szervezeti és kulturális, döntően kvalitatív dimenzióit integrálták a modellbe. Az informatikai beruházások és a TCO-szemlélet bevonása tette lehetővé a digitalizációs inputok hosszú távú költségfüggvényeinek értelmezését.

Peffer et al. (2007) alapján e szakirodalmi elemek integrációja nem lineáris összeadásként, hanem strukturált, célorientált újraszervezésként valósul meg, amelynek eredményeként egy olyan elméleti keret jön létre, amely a különböző inputtípusok eltérő költségprofiljait egységes matematikai rendszerben képes kezelni.

A módszertani keret második tartópillére a Design Science Research (DSR), amely biztosítja, hogy a szintetizált elméleti fogalmakból a vállalati döntéshozatalban is alkalmazható modell szülessen. Hevner, March, Park és Ram (2004) megközelítése szerint a DSR nem pusztán az elemzésre, hanem egy tudományosan megalapozott, módszeres artefaktum létrehozására irányul; jelen kutatás esetében ez egy költségfüggvény-alapú utódlásoptimalizációs modell.

A kialakított modell integrálja a mikroökonómiai költségfüggvények (AC, MC, AVC, LAC) döntési mechanizmusait, a határköltség-határhaszon (MC-MB) alapú optimumpont-logikát, az isoquant-isocost rendszer inphelyettesítési képességét, valamint a TCO alapú hosszú távú költségbecslést. Mindezek kiegészülnek a vezetési és szervezethez vezető eszközök eltérő határhozam-profiljaival, illetve a vállalati érettség és szervezeti kontextus inputgörbékre gyakorolt hatásának figyelembevételével. Ez az integrált módszertani megközelítés teremt meg annak feltételét, hogy a vezetőutódlás kérdése nemcsak szervezeti és kulturális, hanem számszerűsíthető, optimalizálható gazdasági döntési problémaként is értelmezhetővé váljon.

3.1. Költséggörbék és optimalizálás

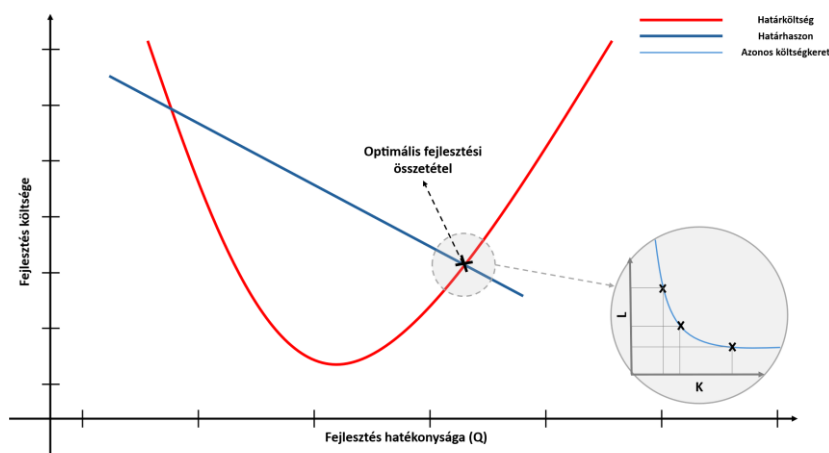
Rövid távon a vállalat kínálati magatartását két kritikus pont határozza meg, a fedezeti pont és az üzembezárási pont. A fedezeti pont ott található, ahol a piaci ár éppen eléri az átlagköltség (AC) minimumát ($P = AC_{\min}$), azaz a bevétel pontosan fedezi a teljes költséget, beleértve a fix és változó komponenseket is. Ezen a szinten a vállalat ugyan nem realizál gazdasági profitot, de nem is veszteséges, a működés nullszaldós (Krugman & Wells, 2023).

Ezzel szemben az üzembezárási pont ott helyezkedik el, ahol a piaci ár az átlagos változó költség (AVC) minimumával egyezik meg ($P = AVC_{\min}$). Ha az ár ennél alacsonyabb, a vállalat már a közvetlen ráfordításait sem képes fedezni, így a termelés rövid távon gazdaságtalan és racionális a kibocsátás felfüggesztése (Hubbard & O'Brien, 2021).

A fedezeti és üzembezárási pontok elhelyezkedése szorosan összefügg azzal, hogy a rövid távú AVC és MC görbék jellemzően U-alakúak. A görbék kezdeti csökkenése a termelési tényezők jobb kihasználásából, a későbbi emelkedése pedig a csökkenő határhozadék törvényéből adódik. Ennek következtében az MC görbe metszi mind az AVC, mind az AC minimumát (Nicholson & Snyder, 2022).

A vállalati optimalizálás szempontjából a fedezeti és üzembezárási pontok azt határozzák meg, milyen árak vagy költségfeltételek mellett érdemes termelni. A vállalat akkor bővíti a kibocsátást, ha a

következő egység határhaszna (MB) meghaladja a határköltséget (MC). Ez biztosítja, hogy minden többletegység hozzáadott értéke nagyobb legyen, mint annak előállítás költsége. Ha az $MC > MB$, a további termelés csökkenti a gazdasági eredményt, ezért optimális megállni vagy új inputmixet választani (Britannica, 2024).



1. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

MC=MB esetén pozitív a fejlesztés kimenetele, ennek ellenére az különböző inputok arányából készülhet el

Hosszú távon a költségek viselkedése eltér a rövid távú mintázatoktól, amit a hosszú távú átlagköltség-görbe (LAC) ír le. A LAC a különböző üzemméretekhez tartozó rövid távú átlagköltség-görbék burkológörbéje, vagyis minden kibocsátási szinthez azt a technológiai és inputkombinációt mutatja, amely a lehető legalacsonyabb egységköltséget teszi lehetővé, feltételezve, hogy minden input szabadon változtatható. A hosszú távú költségek alakulása alapvetően a méretgazdaságosság és a méretgazdaságtalanság jelenségeit tükrözi. A LAC görbe lefelé tartó szakasza azt jelzi, hogy a kibocsátás növelése csökkenti az egységköltséget a nagyobb méretből fakadó hatékonyság miatt, míg a görbe emelkedő szakaszán a szervezeti koordinációs költségek és a menedzsment-komplexitás miatt az egységköltség ismét növekedésnek indul. (Economics Help, 2023).

A fejlesztési projektekhez vagy rendszerszintű átalakításokhoz kapcsolódó magas bekerülési költségek rövid távon jellemzően megemelik a fix költségeket, ezáltal a rövid távú átlagköltséget (AC) is. Hosszú távon azonban, ha a beruházások beépülnek a termelési technológiába, és javítják a folyamatok hatékonyságát a vállalat egy alacsonyabb LAC-görbére kerülhet. Ez azt jelenti, hogy ugyanazt a kibocsátást később alacsonyabb egységköltség mellett képes előállítani, például a szabványosított folyamatok, az informatikai fejlesztések és a jobb inputkihasználás miatt (Goolsbee, Levitt & Syverson, 2024).

A hosszú távú költséggörbe tehát a vállalat stratégiai döntéseinek egyik legfontosabb eszköze: azt mutatja meg, hogy milyen üzemméret és inputstruktúra biztosítja a minimális átlagköltséget, valamint, hogy a beruházások, kapacitásbővítések vagy technológiai váltások milyen tartós költségelnyőket eredményezhetnek. A menedzsmentnek ezért a rövid távú költségnyomás mellett azt is értékelnie kell, hogy a fejlesztések hogyan tolhatják lefelé a LAC-ot, és milyen hosszú távú versenyelőnyt biztosíthatnak (Perloff, 2023).

Az isoquant–isocost keret a költségminimalizáló inputkombináció kiválasztásának alapmodellje. Az isoquant azonos kibocsátást biztosító input-párok (munka/L–tőke/K) halmazát írja le, tehát ugyanazon

output többféle inputarány mellett is előállítható (Besanko & Braeutigam, 2020). Az isocost ezzel szemben azonos összköltségű inputkombinációkat ábrázol, egyenes vonalként, amelynek meredeksége a relatív inputárak hányadosa, így megmutatja milyen költségvetés mellett milyen L–K arányok finanszírozhatók (EconGraphs, 2024).

A költségminimum ott adódik, ahol egy adott outputszint isoquantja érinti a legalacsonyabb isocost vonalat. Ez az a pont, ahol az isoquant meredeksége (a technikai helyettesítés határrátája, MRTS) megegyezik az inputárak arányával. Ekkor teljesül az elsőrendű feltétel, vagyis a költségegységre eső határtermékek kiegyenlítődnek, és a ráfordítások optimális arányban kerülnek felhasználásra (EconGraphs, 2024).

A technikai helyettesítés határrátája (MRTS) az isoquant bármely pontján azt mutatja meg, hogy mekkora mennyiségű egyik inputot (tőke, K) kell csökkentenünk, ha a másik inputból (pl. munka, L) egy egységgel többet használunk, miközben az output változatlan marad. Geometriailag ez az isoquant meredekségének abszolút értéke az adott pontban.

5. Megbeszélés

Az utódlástervezés sajátossága, hogy nemcsak az egyes fejlesztő beavatkozások mennyiségéről kell dönteni, hanem arról is, hogyan állítható össze a legkisebb költséggel a legnagyobb értéket teremtő fejlesztési mix. A vezető-utódlási folyamatban a „kimenet” – például a kompetenciaszint, a működésbiztonság vagy a folyamatátadási érettség – többféle úton előállítható. Coachinggal, mentoringgal, tréningekkel, tudásmenedzsment-beavatkozásokkal, digitalizációval vagy éppen struktúraváltással. Ezek mind más típusú „inputoknak” felelnek meg, eltérő költségprofillal és határhaszonnal. Az isoquant–isocost logika alkalmazása éppen abban segít, hogy a vállalat megtalálja azt a költségminimalizáló inputkombinációt, amellyel ugyanazt az utódlási eredményt a legkedvezőbb ráfordítással éri el.

A határhaszon–határköltség (MB–MC) döntési szabály különösen releváns az utódlási programokban, mert a fejlesztési modulok hatása időben elnyújtott, egymásra épülő és sok esetben nehezen becsülhető. A racionális fejlesztési intenzitás ott van, ahol a következő egységnyi beavatkozás (pl. újabb coachingkör, új tréningmodul vagy extra riporting-fejlesztés) többlehozama éppen megegyezik annak többletköltségével. Ez a pont jelenti az optimális programméretet: ezután a ráfordítás már nem hoz arányos többletértéket, és a fejlesztés „túlfinanszírozása” felesleges költséget termelne.

Mindez azért lényeges, mert az utódlásfejlesztés különböző elemei nem lineárisan hatnak, hanem eltérő határhozammal működnek: a humán fókuszú eszközök kezdetben nagy határhasznot és alacsony egységköltséget adnak, viszont gyorsan eléri a csökkenő hozadék tartományát. Ezzel szemben a technológiai és folyamatoldali eszközök kezdetben nagyobb fix költséget hordoznak, de hosszú távon tartósan csökkentik az átlagköltséget, mert standardizálják a működést, csökkentik a hibákat és rövidítik az átfutási időket.

Az 1. és 2. ábra logikája átültetve az utódlástervezésre azt mutatja, hogy ugyanazt az utódlási eredményt rendkívül eltérő inputmixekkel is elő lehet állítani, de a költségvonzat drámaian különbözhet. Mivel minden vállalat különböző érettségi szinttel, IT-architektúrával, fluktuációs helyzettel, kulturális jellemzőkkel és költségkerettel rendelkezik, a „helyes” összetétel soha nem univerzális, hanem vállalat-specifikus optimum. A fejlesztési paletta így nem egyetlen recept, hanem egy olyan döntési tér, ahol a cél az optimális arány meghatározása a humán és technológiai beavatkozások között, vagyis az

az inputmix, amelynél az isoquant éppen érinti a vállalat adott isocost-vonalát. Ez a pont biztosítja, hogy a program ugyanazzal a költségkerettel a lehető legnagyobb értéket teremtsen.

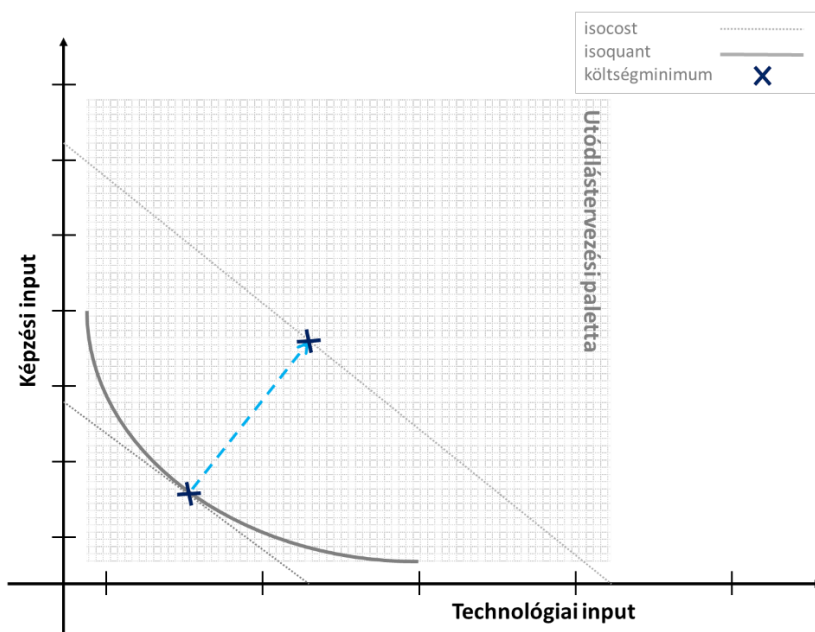
Utódlástervezésben ez azt jelenti:

- nem az a cél, hogy mindent alkalmazzunk, hanem hogy pontosan azt és annyit, ami a legkisebb költségen hozza a kívánt vezetői, működési és tudásbeli érettséget;
- a modulok sorrendje és intenzitása mérhető MB–MC logikával optimalizálható;
- a technikai helyettesítés határátjárója azt mutatja meg, milyen arányban érdemes humán fejlesztést technológiával helyettesíteni vagy fordítva;
- a hosszú távú átlagköltség akkor csökken tartósan, ha a fejlesztési program elemei nem párhuzamosan futnak, hanem egymásra épülve standardizálják a működést, így a fix költségek egyre nagyobb outputra oszlanak szét (kevesebb hiba, gyorsabb döntés, jobb adatminőség).

Egy jól felépített utódlástervezési program tehát nem egyszerű költség, hanem beruházás, amely megfelelő inputmixet választva csökkenti az átlagköltségeket, mérsékli a működési kockázatot és növeli a vállalati önjáró képességet. A kontrolling logika alkalmazása segít abban, hogy a vezetés objektív adatok alapján válassza ki a legolcsóbb, mégis legnagyobb értéket teremtő kombinációt. A döntés így nem megérzésen, hanem analitikán és határhaszon számításon alapul mely kiszámíthatóvá, fenntarthatóvá és üzletileg megtérülővé teszi a generációváltást. A program során nemcsak azt kell eldönteni, mennyi képzést vagy technológiai fejlesztést alkalmazzunk, hanem azt is, hogyan érjük el a kívánt eredményt a legkisebb költséggel. Az isoquant–isocost elemzés segít elkerülni a túlzott ráfordításokat, és biztosítja, hogy a beruházások valóban értéket teremtsenek.

A döntési logika egyszerű. Bővíteni akkor érdemes, ha a következő egység határhaszna meghaladja a határköltséget (Samuelson & Nordhaus, 2010). Ha az isoquant–isocost elemzés azt mutatja, hogy ugyanazt az eredményt olcsóbban elérhetjük más inputmixszel, például riport automatizációval a manuális adatgyűjtés helyett, akkor váltani kell. Ellenkező esetben, ha egy modul tartósan az üzembezárási pont alatt van, le kell állítani. (AnthoMITny & Govindarajan, 2007).

Azt azonban, hogy az egyes inputok részletesen milyen módszertanok összeségét jelenti nem kapunk egyértelmű képet. Ahogy az 1. ábra is mutatja az optimális termékmix jelentősen eltérő felhasznált input egységek esetén is elérhető, azonban azok pontos és teljeskörű összetétele még nem ismert. Ennek ismeretében a fix kimenethez szükséges anyagi vagy időbeli erőforrás eltérő input egységeket igényelhet, melyek igazodnak a vállalat stratégiai, üzleti és pénzügyi céljaihoz.



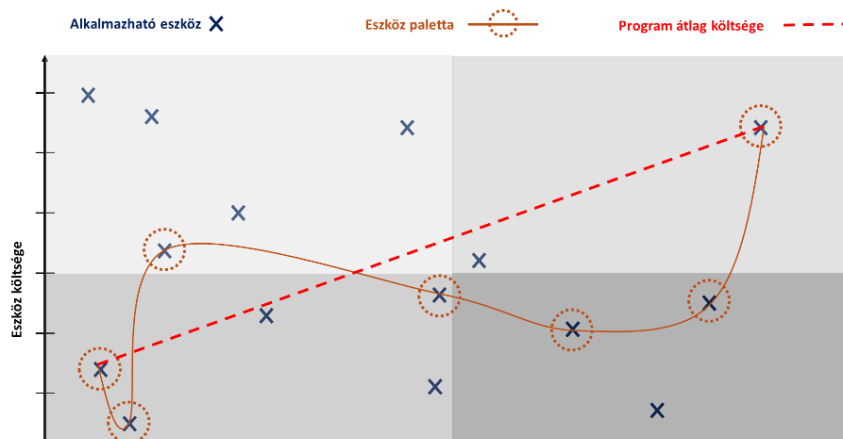
2. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

Az utódlástervezés fejlesztési palettája gyakorlatilag végtelen számú optimális permutációt tartalmaz, de az jelentős költségkülönbséggel eredményez

Az utódlásnevelés eszközei elvileg szinte végtelen számú kombinációban állíthatók össze. A 2. ábra ezt a logikát szemlélteti. A vízszintes tengelyen a hozzáadott érték, a függőleges tengelyen az eszköz költsége szerepel, a külön pontok önálló beavatkozások, a „paletta-görbe” egy lehetséges összeállítási kombináció, a szaggatott vonal pedig a program átlagköltségének alakulása. A koncepcionális üzenet kettős:

1. a beavatkozások különböző érték-költség görbékkel és változó határhozammal működnek
2. a vállalati kontextus (méret, érettség, kultúra, adat- és folyamatminőség, erőforrások) miatt ugyanaz az elem eltérő költség- és hozamprofil produkálhat - ezért nem létezik univerzális recept (Kaplan, 2010).



3. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

Az utódlástervezés fejlesztési palettája gyakorlatilag végtelen számú optimális permutációt tartalmaz, de az jelentős költségkülönbséggel eredményez

A paletta elemei eltérő költségszerkezettel bírnak: a humán-intenzív eszközök jellemzően változó költséget, a digitalizációs/standardizációs elemek pedig nagyobb fix költséget hordoznak. Portfóliószinten a kívánt állapot akkor valósulhat meg ha az összeállítás hosszabb távon csökkenti az átlagköltséget az FC pedig „hígul”, a hibák és átfutási idők mérséklődnek, miközben rövid távon érvényesül a határköltség–határhaszon döntési szabály. Addig bővítünk egy elemet, amíg annak határköltsége nem haladja meg a programtól várt határbevételt, különben más elem bevonása vagy kihagyása szükséges (Prosci, 2023).

Az alkalmazott fejlesztő intézkedések permutációinak száma szinte végtelen, de a célszerű összeállítás vállalatspecifikus. Ugyanazon költségkeret mellett nagyon különböző értéket lehet kihozni különböző csomagokkal, mert a beavatkozásoktól várt haszon mértéke, költsége és időtávja is eltérő.

Összességében az utódlás fejlesztési eszközei nem önmagukban, hanem egymásra épülve hoznak valódi értéket. A kontrolling alapú tervezés biztosítja, hogy minden ráfordítás mögött mérhető üzleti haszon álljon, és a generációváltás ne kockázat, hanem versenyelőny legyen (Kaplan & Norton, 1996). Az utódlástervezés nem kötelező adminisztratív gyakorlat, hanem üzleti beruházás, a következő évek profitabilitásának, működésbiztonságának és értékteremtésének záloga. A kontrolling szemléletű megközelítés lényege, hogy az utódlási program terv–tény–előrejelzés fegyelmeivel, KPI-rendszerrel és költség–haszon logikával fut - így a ráfordítások nem elfolynak, hanem megtérülő befektetésekké válnak (Anthony, R. N., & Young, D. W. 2003)

6. Eredmények

Az első hipotézis miszerint az MC–MB döntési szabály alkalmazása racionálisabb inputallokációt eredményez, mint a hagyományos HR-alapú tervezési gyakorlat döntéseméleti karakterű, ezért tesztelése kvázi-kísérleti összehasonlító vizsgálat keretében a leginkább indokolt. Ennek során olyan vállalatok utódlási programjainak elemzése szükséges, amelyek ténylegesen eltérő döntési logikát alkalmaznak. Egyesek a kontrolling-szemléletű, határköltség–határhaszon alapú moduloptimalizációt követik, míg mások továbbra is kvalitatív, HR-dominanciájú fejlesztési sorrendet alkalmaznak. A két csoport beavatkozási portfóliójának összehasonlítása elsősorban az egyes modulok tényleges ráfordításaira, a modulonkénti hatások mérhető változásaira, valamint a döntési folyamat racionalitását jelző mutatókra, például az esetleges túlfejlesztések és alulfejlesztések arányára fókuszálna. A hipotézis empirikus alátámasztása akkor tekinthető sikeresnek, ha a határköltség–határhaszon alapon optimalizáló vállalatoknál szisztematikusan alacsonyabb átlagköltség, magasabb hozzáadott érték, illetve kedvezőbb ráfordítás–arányos hozam (ROI) mutatható ki. Ellenkező esetben, ha a HR-alapú megközelítés legalább ilyen hatékony, vagy bizonyos kontextusokban meghaladja az MC–MB logika teljesítményét a hipotézis részben vagy egészben cáfolható.

A második hipotézis szerint, az optimális utódlási program mérete vállalatspecifikus, és nem létezik univerzális inputmix. Ez a felvetés a KKV-szektor heterogenitására vonatkozó premisszákból és a költségfüggvények paramétereizhetőségének vállalatméret- és érettségfüggő természetéből következik. Ennek tesztelhetősége alapvetően szegmens-szintű kvantitatív vizsgálatot igényel. Egy legalább harminc vállalatot (mikro, kis és középvállalat hármas bontásban) tartalmazó minta lehetővé teszi, hogy meghatározásra kerüljenek a vállalatok egyedi isoquant- és isocost-függvényei, valamint kiszámítható legyen az optimális humán–technológiai inputarányt. A vállalatspecifikus optimum varianciájának vizsgálata statisztikai elemzéssel, varianciaanalízissel végezhető el annak meghatározására, hogy az inputmix-arány különbségei szignifikánsak-e a három méretszegmens között. A hipotézis akkor nyer

empirikus alátámasztást, ha az optimális beavatkozási arányok közötti különbségek nemcsak kvalitatív módon különböznek, hanem mennyiségileg is kimutathatók és statisztikailag megbízhatóan elválnak egymástól. Amennyiben az inputmix optimális aránya minden vállalati méretcsoportban közel azonos, úgy a hipotézis legalább részben elvetendő.

A harmadik hipotézis annak a kérdésnek az empirikus vizsgálatát igényli, hogy a kontrolling-alapú, költségfüggvényekkel támogatott utódlástervezés azonos költségkeret mellett ténylegesen magasabb hozzáadott értéket eredményez-e, mint a hagyományos gyakorlat. Ez a hipotézis a vizsgálatok közül a leginkább hatásvizsgálati jellegű, és legmegfelelőbb módszere a kvázi-kísérleti csoportos összehasonlítás, ahol a vállalatok egyik csoportja kontrolling-szemléletű utódlási programot hajt végre, míg a kontrollcsoport továbbra is tradicionális HR-alapú megközelítést alkalmaz. A két csoport teljesítményének értékelése többdimenziós mérőszámrendszer alapján történhet. Működésbiztonságot jelző mutatók (pl. hibaarány csökkenése), a döntéshozatal átfutási ideje, az utód kompetenciaszintje, a vállalati folyamatok stabilitása, a vezetői terhelés, a fluktuáció és a hosszú távú átlagköltség alakulása egyaránt releváns kimeneti változó. A vizsgálat módszertani szempontból kiegészíthető Difference-in-Differences (DiD) vagy ANCOVA elemzéssel, amelyek képesek kontrollálni a vállalatok érettségében és induló szintjeiben fennálló különbségeket. A hipotézis akkor igazolható, ha a kontrolling-alapú megközelítésben működő vállalatok a megfigyelési időszak alatt szignifikánsan jobb teljesítményt nyújtanak a releváns kimeneti változók többségében.

A felsővezetés számára az üzenet egyszerű és erős. Az utódlás csökkentheti a kockázatot, felszabadíthatja kapacitást, és gyorsíthatja a döntéseket. Rövid távon több a fix költség, de ezek lejjebb tolják a hosszú távú átlagköltséget és ugyanazt a működési szintet kevesebb hibával, rövidebb átfutási idővel és kisebb fluktuációval érhetjük el. A vállalat stabilitása azon múlik, hogy ma milyen precizitással kerül előkészítésre az átadás. A módszertan objektív mérésre, fegyelmezett végrehajtásra és rugalmas optimalizálásra épít (European Commission 2020). Így a vezetőség nem kockázatot vállal, hanem előnyt vásárol a kiszámítható működés, tehermentesített felsővezetés és fenntartható profit által (OECD 2021).

7. Ajánlás

Mivel az utódlástervezési beavatkozások értékteremtése és költsége egyszerre függ a humán oldaltól, a rendelkezésre álló technológiától és a szervezeti-pénzügyi paramétereiktől, a legnagyobb hatás nem univerzális megoldásokkal, hanem vállalatspecifikus, empirikusan validált „komplett csomagokkal” érhető el, amelynek humán és technológiai komponensei vállalatspecifikusan optimalizálhatók.

A (TCO), azaz a teljes birtoklási költség nemcsak a beszerzési/licencárakat, hanem az implementációt, az integrációt és adat-előkészítést, a tréninget, a támogatást/üzemeltetést, valamint a belső időráfordítást és a változásmenedzsment költségeit is magában foglaló életciklus-költség. A digitális/ERP-szakirodalom szerint a beruházások valós pénzügyi megítéléséhez TCO-szemlélet szükséges, mert a rejtett költségek jelentős része a program elvégzése közben jelentkezik. (Springer, 2024)

Ennek ismeretében egy hatékony és fenntartható program megalkotását két szükséges lépés megtételével lehet biztosítani:

- Optimális költségmix kutatás
- Célcsoport elemzés

Cél egy vállalatspecifikus, költségminimalizáló inputmix meghatározása, amely azonos utódlási kimenet (pl. érettségi pontszám) mellett a humán fejlesztés és a technológiai bevonás optimális arányát

adja meg. Az isoquant a kívánt kimenetet elérő kombinációkat, az isocost a vállalatspecifikus összköltséget írja le, az érintési pont jelöli az optimális mixet. A költségfüggvény paraméterezése a TCO komponenseiből adódik össze, amelyek méret- és komplexitásfüggők; ezért ugyanaz az IT-modul két cégben eltérő meredekségű isocost-ot eredményez. A humán oldalon a változásmenedzsment és a szervezet általános érettsége befolyásolja az alkalmazott módszertanok összességét és ezáltal a tényleges „humán egységárat” (NetSuite, 2023).

A szegmentált vizsgálat célja, hogy a mikro–kis–közepes vállalatok számára eltérő költség–haszon profilokat és „stop-rule” pontokat ($MB \geq MC$) tárjon fel. Feltételezés, hogy a mikrovállalatoknál a belépési költség alacsony és a humán elemek gyors, nagy határhasznot adnak, míg a középvállalatoknál a tőke-intenzív megoldások hosszabb távon alacsonyabb fajlagos költséget eredményeznek, noha magas a TCO (Gallo, M. A. 1995). A kisvállalati sáv helyzete erősen függ a folyamat- és adatérettségtől, a pénzügyi kapacitástól és a belső órabéreköltségtől, ez utóbbit lokális (ország/ágazat) bér- és munkaidőköltség-adatokkal érdemes becsléni.

E két irány együttesen lehetővé teszi a vállalatspecifikus költségmix és a szegmens-alapú „komplett csomagok” empirikus meghatározását. Azonos költségkeret (isocost) mellett kiválasztható az a kombináció, amely a legnagyobb kimutatható hozzáadott értéket adja az adott kontextusban.

Irodalomjegyzék

Könyvek, kézikönyvek és szótárak

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Besanko, D., & Braeutigam, R. (2020). *Microeconomics* (6th ed.). Wiley.

Goolsbee, A., Levitt, S., & Syverson, C. (2024). *Microeconomics* (4th ed.). Worth Publishers.

Horváth, P. (2011). *Controlling* (12., teljesen átdolgozott kiadás). Vahlen.

Horváth & Partners. (2015). *Controlling kézikönyv*. HVG Kiadó.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Krugman, P., & Wells, R. (2023). *Microeconomics* (7th ed.). Macmillan Learning.

Mankiw, N. G. (2024). *Principles of economics* (10th ed.). Cengage Learning.

McConnell, C. R., Brue, S. L., & Flynn, S. M. (2025). *Economics: Principles, problems, and policies* (23rd ed.). McGraw-Hill.

Nicholson, W., & Snyder, C. M. (2022). *Microeconomic theory: Basic principles and extensions* (13th ed.). Cengage Learning.

Oxford University Press. (2024). *A dictionary of economics*. In *Oxford Reference*. Oxford University Press.

Megjegyzés: ha konkrét szerző/szerkesztő és pontos kiadás ismert, érdemes azzal pontosítani.

Perloff, J. M. (2023). *Microeconomics* (9th ed.). Pearson.

- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill.
- Varian, H. R., & Melitz, M. J. (2024). *Intermediate microeconomics: A modern approach* (11th ed.). W. W. Norton.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.

Tudományos folyóiratcikkek

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Gallo, M. A. (1995). Family businesses in Italy: The succession issue. *Family Business Review*, 8(4), 313–329.
DOI-t nem találtam megbízhatóan azonosítható formában. Érdemes ellenőrizni Crossrefben vagy a kiadói oldalon.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Maguire, A., Persson, E., & Tinghög, G. (2023). Opportunity cost neglect: A meta-analysis. *Journal of the Economic Science Association*, 9, 174–188. <https://doi.org/10.1007/s40881-023-00134-6>
- Malatyinszki, S. (2020). Az edukáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában. In N. Pelesz (Ed.), *Művelődés, műveltség, minőség (pp. 125–137)*. Radnóti Szegedi Öröksége Alapítvány.
- Malatyinszki, S. (2022). *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra*. Kodolányi János Egyetem. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12653.46568>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>

Jelentések, fehér könyvek és szakdolgozatok

- European Commission. (2020). Annual Report on European SMEs. Publications Office of the European Union.
- OECD. (2021). SME and Entrepreneurship Outlook. OECD Publishing.
- Prosci. (2023). The Correlation Between Change Management and Project Success. Prosci Research.

Springer. (2024). TCO in ERP Implementations: Total Cost of Ownership Perspectives. Springer White Paper

Adatkészletek, weboldalak és online források

Britannica. (2024). Marginal Cost. Retrieved from <https://www.britannica.com>
EconGraphs. (2024). Isoquant–isocost diagrams. Retrieved from <https://www.econgraphs.org>
Economics Help. (2023). Long-run average cost curve. Retrieved from <https://www.economicshelp.org>
Fiveable. (2025). Cost curves in microeconomics. Retrieved from <https://fiveable.me>
Intelligent Economist. (2025). Average Variable Cost (AVC). Retrieved from <https://www.intelligenteconomist.com>
Investopedia. (2025). Implicit Cost. Retrieved from <https://www.investopedia.com>
MIT OpenCourseWare. (2023). Microeconomics Course Materials. Retrieved from <https://ocw.mit.edu>
NetSuite. (2023). ERP TCO: Calculate the Total Cost of Ownership. Oracle NetSuite.
OpenStax. (2022). Microeconomics. Retrieved from <https://openstax.org>

A VK_{INDEX}, mint a vállalati versenyképesség kettős forrású kompozit mutatója - módszertani megalapozás és validálás a magyar pékiparban

The VKINDEX as a dual-source composite indicator of firm competitiveness - methodological foundations and validation in the Hungarian bakery industry

KOSZTYI DÁVID PhD hallgató Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, email: david.kosztyi@phd.uni-mate.hu

DR. FODOR ZITA JÚLIA egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet; Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.19>

Abstract

The empirical measurement of firm competitiveness faces a persistent methodological dilemma. Single-dimensional accounting-based profitability ratios – such as return on assets (ROA) or return on equity (ROE) – capture only a momentary slice of profitability and fail to reflect either revenue dynamics or the temporal dimension of changes in market valuation. Alternative approaches that rely on self-reported data, in turn, are susceptible to Common Method Bias (CMB), which systematically inflates the associations between explanatory and outcome variables (Podsakoff et al., 2003). Because of this dual methodological limitation, the literature offers few composite competitiveness indicators that simultaneously draw exclusively on objective external data sources, integrate multiple performance dimensions, and rest on a transparent, reproducible methodological framework.

This paper presents the methodological foundations and empirical validation of one such indicator – the VK_{INDEX}. Its theoretical grounding lies in Chikán's (2003, 2006, 2008) dual value creation framework:

a competitive firm simultaneously creates value for customers – expressed as sustained revenue growth and thus market acceptance – and for shareholders – expressed as the change in the firm's economic value over time. The indicator integrates these two dimensions through the equal-weighted, z-score standardised, and P1–P99 winsorisation-based aggregation of the block-CAGR (a compound annual revenue growth rate calculated from the aggregated revenues of two consecutive five-year blocks, measuring market acceptance) and ΔQ (the difference between the Chung–Pruitt (1994) Q ratio computed at two reference dates, where the market value of equity for non-listed firms is estimated via Damodaran's (2002) FCFE-based DCF methodology). Equal weighting is grounded conceptually in the principle that the two dimensions of dual value creation are of equivalent importance; the aggregation follows the principles of the OECD Handbook on Constructing Composite Indicators (Nardo et al., 2008), which requires theoretical coherence between the conceptual framework and its components, robustness of the composite to changes in aggregation decisions, and decomposability of the final score into its constituent contributions.

Validation follows a four-pillar framework applied to publicly available annual financial statements of $N = 482$ firms in the Hungarian bakery industry (TEÁOR 10.71), covering the period 2014–2024. The first pillar – internal validation – examines whether the two components measure statistically distinct yet conceptually related phenomena, and whether the symmetry of the data structure is consistent with the equal weighting applied. The second pillar – robustness and sensitivity analysis – tests whether the firm ranking changes substantively under alternative winsorisation thresholds and weighting schemes, establishing whether the composite is stable against reasonable variations in aggregation decisions. The third pillar – convergent validity – assesses whether the VK_{INDEX} shows moderate yet significant associations with established financial performance benchmarks (ROA, ROE, revenue growth, Tobin Q), confirming that it carries independent information content while remaining consistent with reference metrics accepted in the performance measurement literature. The fourth pillar – known-groups validation – introduces an external criterion, namely firms' 2024 equity values, to examine whether the VK_{INDEX} can predict theoretically expected group differences, that is, whether higher competitiveness quartiles are systematically associated with higher capital accumulation.

The four validation pillars jointly confirm that the VK_{INDEX} is a methodologically grounded, CMB-free, and predictively valid competitiveness measurement tool that operationalises the dual value creation logic from objective, external financial data. Its decomposable structure further enables diagnostic application: it allows identification of which dimension of dual value creation a given firm lags the sectoral reference value, making the indicator applicable as a tool for corporate self-diagnosis and quality management decision support. The paper also explicitly delineates the boundaries of validity: estimation uncertainty in ΔQ is an unavoidable constraint for non-listed firms; the block-CAGR's block-level aggregation is insensitive to within-block temporal patterns; and applicability requires at least a ten-year financial data panel and a sufficiently homogeneous industry context. Subject to appropriate parameter recalibration, however, the methodological framework is transferable to other food industry and manufacturing sectors and may serve as a foundation for longitudinal competitiveness trajectory analyses, intra-industry benchmarking applications, and the development of evidence-based policy performance monitoring tools.

Keywords: firm competitiveness, composite indicator, Tobin Q, CAGR, dual value creation, performance measurement, quality management

JEL Codes: L25, C43, M21, Q13

Absztrakt

A vállalati versenyképesség empirikus mérése tartós módszertani dilemmával küzd. Az egyszeres számviteli hozammutatók – így az eszközarányos megtérülés (ROA) vagy a tőkearányos megtérülés (ROE) – kizárólag a pillanatnyi jövedelmezőség szeletét ragadják meg, és nem tükrözik sem az árbevétel-dinamika, sem a piaci értékelés időbeli változásának dimenzióját. A szubjektív önértékelési adatokra támaszkodó alternatív megközelítések ugyanakkor közös módszer-torzításnak (Common Method Bias, CMB) vannak kitéve, amely a mért összefüggéseket szisztematikusan felfelé torzítja (Podsakoff et al. 2003). E kettős módszertani korlát következtében az irodalomban mindmáig kevés olyan kompozit versenyképességi mutató áll rendelkezésre, amely egyszerre épül kizárólag objektív, külső adatforrásra, integrálja a teljesítmény több dimenzióját, és transzparens, reprodukálható módszertanra alapoz.

Jelen tanulmány egy ilyen mutató – a VK_{INDEX} – módszertani megalapozását és empirikus validálását mutatja be. A VK_{INDEX} elméleti alapját Chikán (2003, 2006, 2008) kettős értékteremtési kerete adja: a versenyképes vállalat egyszerre teremt fogyasztói értéket – amelyet a piaci elfogadottság, azaz az árbevétel tartós növekedése fejez ki – és tulajdonosi értéket, amelyet a vállalat gazdasági értékének időbeli változása tükröz. A mutató e két dimenziót a piaci elfogadottságot mérő blokk-CAGR (összetett éves árbevétel-növekedési ráta, két egymást követő ötéves blokkban összegzett árbevételből számítva) és a tőketulajdonosi értékteremtés változását kifejező ΔQ (a Chung–Pruitt (1994) Q-képlet két referencia-időpontra számított értékének különbsége, ahol a nem tőzsdei vállalatok saját tőkéjének piaci értéke Damodaran (2002) FCFE-alapú DCF-módszertanával kerül becslésre) egyenlő súlyozású, z-score standardizált és P1–P99 percentilis winsorizáláson alapuló aggregálásával integrálja. Az egyenlő súlyozás fogalmilag a kettős értékteremtés két dimenziójának elvi egyenrangúságán nyugszik; az aggregálás az OECD kompozit indikátor-módszertan (Nardo et al. 2008) elveit követi, amely az összetevők elméleti megalapozottságát, a mutató robusztusságát és visszabonthatóságát egyaránt megköveteli.

A validálás négy egymástól független módszertani pillérré épül, a magyar pékipar (TEÁOR 10.71) $N = 482$ vállalkozásának nyilvánosan elérhető, 2014–2024-es éves pénzügyi adatain. Az első pillér a belső validálás: annak vizsgálata, hogy a két komponens statisztikailag valóban elkülönülő, ugyanakkor fogalmilag összetartozó jelenségeket mér-e, és hogy az adatszerkezet szimmetriája összhangban van-e az egyenlő súlyozással. A második pillér a robusztusság- és érzékenységvizsgálat: annak tesztelése, hogy a vállalatok rangsorrendje érdemben változik-e alternatív winsorizálási határok és súlyozási sémák alkalmazása esetén – azaz a kompozit mutató az aggregálási döntések ésszerű variációival szemben stabil-e. A harmadik pillér a konvergens érvényességvizsgálat: annak ellenőrzése, hogy a VK_{INDEX} mérsékelt, de szignifikáns összefüggést mutat-e az irodalomban elfogadott pénzügyi teljesítménymutatókkal (ROA, ROE, árbevétel-növekedés, Tobin Q), igazolva, hogy önálló információtartalommal bír, miközben összhangban marad a referenciamutatókkal. A negyedik pillér a known-groups validálás: külső kritérium bevonásával – a vállalatok 2024-es saját tőke-értékével – annak vizsgálata, hogy a VK_{INDEX} képes-e elméletileg várt csoportkülönbségeket előre jelezni, vagyis hogy a magasabb versenyképességi kvartilisek tartósan magasabb tőkefelhalmozással járnak-e együtt.

A négypilléru validálás együttesen igazolja, hogy a VK_{INDEX} módszertanilag megalapozott, CMB-mentes és prediktív érvényességgel bíró versenyképességi mérőeszköz, amely a kettős értékteremtési logikát objektív, külső pénzügyi adatokból állítja elő. Visszabontható struktúrája diagnosztikai alkalmazhatóságot is biztosít: azonosítható, hogy egy adott vállalat a kettős értékteremtés melyik dimenziójában marad el a szektorális referenciaértéktől, ami a mutatót vállalati öndiagnosztikai és minőségirányítási döntéstámogatási eszközzé is teheti. A tanulmány emellett explicit módon rögzíti az

érvényességi korlátokat: a ΔQ becslési bizonytalansága nem tőzsdei vállalatoknál szükségszerű; a blokk-CAGR blokkos aggregálása érzéketlen a blokkon belüli időbeli mintázatokra; az alkalmazhatóság előfeltétele legalább tízéves pénzügyi adatpanel és kellően homogén iparági kontextus. A módszertani keret ugyanakkor – megfelelő paraméterhangolással – más élelmiszeripari és feldolgozóipari szektorokra is alkalmazható és kiindulópontul szolgálhat longitudinális versenyképességi elemzésekhez, iparági benchmarking-alkalmazásokhoz, valamint szakpolitikai teljesítménymonitoring-eszközök fejlesztéséhez.

Kulcsszavak: vállalati versenyképesség, kompozit mutató, Tobin Q, CAGR, kettős értékteremtés, teljesítménymérés, minőségirányítás

JEL-kódok: L25, C43, M21, Q13

1. Bevezetés

A vállalati teljesítmény mérése a minőségirányítás és a stratégiai menedzsment közös metszéspontjában helyezkedik el: mindkét terület megköveteli, hogy a szervezeti eredményességet megbízható, visszabontható és időben követhető mutatókkal ragadjuk meg. A minőségirányítási irodalom – az ISO 9001:2015 szabvány 9.1 klauzulájától a TQM-keretrendszeréig (Oakland 2014; Kaplan–Norton 1992) – következetesen hangsúlyozza, hogy az egydimenziós pénzügyi mutatók (pl. ROA, ROE) önmagukban nem alkalmasak a szervezeti versenyképesség átfogó értékelésére; a valódi teljesítmény egyszerre tükrözi a piaci elfogadottságot és az értékteremtési kapacitást (Chikán 2006; Nardo et al. 2008).

A vállalati versenyképesség empirikus mérése ennek ellenére tartós módszertani dilemmával küzd. Az egyszeres pénzügyi mutatók (ROA, ROE) az erőforrások által teremtett értéknek csak egy szeletét fedik le; Crook et al. (2008) metaanalízise igazolja, hogy a piaci alapú mutatók (Tobin Q, árbevétel-növekedés) szignifikánsan erősebb erőforrás–teljesítmény összefüggést mutatnak, mint a számviteli hozammutatók ($r_n = 0,29$ vs. $0,21$). A szubjektív önértékelési adatok közben közös módszer-torzítástól (CMB – Common Method Bias) szenvednek, amely a mért összefüggéseket szisztematikusan felfelé torzítja (Podsakoff et al. 2003).

Chikán (2003, 2006, 2008) kettős értékteremtési kerete elvben megoldást kínál: a versenyképes vállalat egyszerre teremt fogyasztói értéket (piaci elfogadottság) és tulajdonosi értéket (nyereséges, fenntartható működés) ugyanazon folyamatban. E fogalmi keret empirikus alkalmazása azonban a gyakorlatban korlátozott maradt – az irodalomban kevéssé találkozunk olyan kompozit mutatóval, amely mindkét dimenziót objektív, külső adatforrásból, CMB-mentesen és módszertanilag transzparensen integrálja.

Jelen tanulmány a VK_{INDEX} -et mutatja be és validálja: egy pénzügyi adatokon alapuló kompozit versenyképességi mutatót, amely a kettős értékteremtés két dimenzióját – az árbevétel-dinamikát (blokk-CAGR) és a tőketulajdonosi értékteremtést (Delta Tobin Q) – az OECD kompozit indikátor-módszertan (Nardo et al. 2008) keretein belül integrálja. A validálás négy egymástól független módszertani pillérre épül, a magyar pékipar (TEÁOR 10.71) $N = 482$ vállalkozásának névtelen, aggregált pénzügyi adatain.

A tanulmány felépítése: a 2. fejezet az elméleti háttérrel, a 3. fejezet a VK_{INDEX} konstrukciójának módszertanát, a 4. fejezet a négy pillérű validálást, az 5. fejezet a megbeszélést és korlátokat, a 6. fejezet a következtetéseket tartalmazza.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. A kettős értékteremtési keret

Chikán (2003) a Vezetéstudományban vezette be az explicit kettős értékteremtési fogalmat: a versenyképes vállalat alapvető célja egyszerre a fogyasztói érték és a tulajdonosi érték megteremtése ugyanazon folyamatban. Chikán (2008) ezt a nemzetközi irodalomban a következőképpen rögzítette: "*Firm competitiveness is a capability of a firm to sustainably fulfil its double purpose: meeting customer requirements at profit.*" A Versenyképességi Kutató Központ (VKK) longitudinális programja (Chikán–Czakó–Wimmer 2019) három évtizedes empirikus időszakkal igazolja, hogy e kettős logika a versenyképes magyar vállalatok tartósan megfigyelhető jellemzője. A VK_{INDEX} közvetlenül e fogalmi keretre épül: a fogyasztói értékteremtés dimenziója az árbevétel-dinamika, a tulajdonosi értékteremtés dimenziója a piaci értékelés változása.

2.2. Teljesítménymérés és CMB-mentesség

Venkatraman és Ramanujam (1986) kétdimenziós osztályozási sémája szerint a teljesítménymérési megközelítés megválasztása nem semleges: a pénzügyi és az operatív kritériumok a versenyképesség eltérő dimenzióit ragadják meg, és az egyszeres mutatókra való támaszkodás módszertani torzítást okoz. Murphy, Trailer és Hill (1996) irodalmi áttekintése ezt empirikusan is alátámasztja: az entrepreneurship-kutatásban az egymásnak látszólag ellentmondó leletek egy részét nem tényleges elméleti ellentmondás, hanem a teljesítménymérési megközelítések széles diverzitása és következetlensége magyarázza. A mérési probléma egy további, szubjektív adatgyűjtésnél megjelenő dimenziója a közös módszer-torzítás (CMB): ha a magyarázó és a magyarázott változókat ugyanaz a személy tölti ki, a mért összefüggések szisztematikusan felfelé torzítottak (Podsakoff et al. 2003).

2.3. A Tobin Q mint versenyképességi proxy

A Tobin Q – az eszközök piaci értékének és pótlási értékének aránya (Tobin 1969); a Chung–Pruitt (1994) közelítésben a pótlási értéket a könyv szerinti érték helyettesíti – 1 feletti értéke azt jelzi, hogy a piac a vállalat jövőbeli teljesítőképességét az eszközök könyv szerinti értékénél magasabbnak értékeli. A VK_{INDEX} a Chung–Pruitt (1994) által javasolt Tobin Q-képletet alkalmazza:

$$Q = (\text{saját tőke piaci értéke} + \text{kötelezettségek könyv szerinti értéke}) / \text{mérlegfőösszeg}.$$

Mivel a részsokaság vállalatai nem tőzsdén jegyzettek, a saját tőke piaci értéke nem ismerhető meg közvetlenül tőzsdei árfolyamból; azt Damodaran (2002) FCFE-alapú DCF-módszertanával becsüljük. A Chung–Pruitt-keret és a Damodaran-féle piaci értékbecslés így egymást kiegészítő módszertani elemként jelennek meg: az előbbi adja a Q-mutató fogalmi és képleti keretét, az utóbbi pedig a tőzsdén nem szereplő vállalatok esetén hiányzó piaci értékkomponenst pótolja. Az időbeli változás ($\Delta Q = Q_{2019} - Q_{2014}$) a tőketulajdonosi értékteremtés irányát és mértékét jelzi az adott időszakban; a VK_{INDEX}-ben a kettős értékteremtési logika tulajdonosi dimenziójának kifejezésére szolgál.

2.4. Kompozit indikátorok – az OECD-módszertan

Az OECD Handbook on Constructing Composite Indicators (Nardo et al. 2008) a kompozit mutatók építésének módszertani referenciastandardja. A kézikönyv három minőségi követelményt jelöl meg: (1)

elméleti megalapozottság – a fogalmi keret és az összetevők összhangja; (2) robusztusság – a végeredmény stabilitása az aggregálási döntések megváltoztatásával szemben; (3) visszabonthatóság – az összesített érték felbontható az egyedi komponensek hozzájárulásaira. A VK_{INDEX} e három követelményt teljesíti; a 4. fejezet ezt empirikusan igazolja. A VK_{INDEX} visszabontható struktúrája diagnosztikai alkalmazhatóságot is biztosít: azonosítható, hogy egy vállalat a kettős értékteremtés melyik dimenziójában marad el a szektorális referenciaértéktől.

3. A VK_{INDEX} konstrukciója

3.1. A két komponens és elméleti alapjuk

A VK_{INDEX} két komponens integrál, amelyek Chikán (2006) kettős értékteremtési logikájának két oldalát számszerűsítik. Az 1. táblázat összefoglalja az összetevők elméleti alapját és számítási módszerét.

1. táblázat: A VK_{INDEX} komponenseinek elméleti alapja és számítása, forrás: saját szerkesztés Chikán (2006), Chung–Pruitt (1994), Damodaran (2002) és Nardo et al. (2008) alapján.

Dimenzió	Számítási módszer	Elméleti alap
Piaci elfogadottság (blokk-CAGR)	$\text{blokk} - \text{CAGR} = \sqrt[5]{\frac{\sum_{t=2020}^{2024} \text{Árbevétel (ÉNÁ)}}{\sum_{t=2015}^{2019} \text{Árbevétel (ÉNÁ)}}} - 1$	Chikán (2006): fogyasztói értékteremtés; Richard et al. (2009)
Tőketulajdonosi értékteremtés (ΔQ)	$\Delta Q = Q_{2019} - Q_{2014}$ $Q = (\text{saját tőke} + \text{kötelezettségek}) / \text{mérlegfőösszeg}$	Chikán (2006): tulajdonosi értékteremtés; Chung–Pruitt (1994) Q-képlet; Damodaran (2002) FCFE-DCF a saját tőke piaci értékéhez; CAPM
Aggregálás	$VK_{INDEX} = 0,5 * z(\text{wins}_{CAGR}) + 0,5 * z(\text{wins}_{\Delta Q})$	Nardo et al. (2008) OECD-módszertan; P1–P99 winsorizálás; z-score standardizálás

3.2. Az árbevétel-dinamika komponens (blokk-CAGR)

A fogyasztói értékteremtés mérésére a blokk-CAGR-mutatót keresztül kerül alkalmazásra, amely az értékesítés nettó árbevételét (ÉNÁ) nem egyetlen bázisév–záróév pár alapján, hanem két egymást követő 5 éves időszak összegzett árbevétele alapján méri. Az 1. blokk a 2015–2019-es évek összesített árbevétele, a 2. blokk a 2020–2024-es éveké. A képlet:

$$\text{blokk} - \text{CAGR} = \sqrt[5]{\frac{\sum_{t=2020}^{2024} \text{Árbevétel (ÉNÁ)}}{\sum_{t=2015}^{2019} \text{Árbevétel (ÉNÁ)}}} - 1.$$

Az ötös gyök ($\sqrt[5]{}$) az öt éves blokkközi időtávra vonatkozik: a két blokk aggregált árbevételének arányából képzett éves átlagos növekedési ütemet fejezi ki. Az összegzésen alapuló megközelítés módszertani előnye, hogy kisimítja az egyes rendkívüli évek (pl. COVID-19, 2020) torzító hatását: egyetlen kieső év nem billenti meg a hányadost, hiszen a számlálóban és nevezőben is 5 éves aggregátum áll. A blokk-CAGR az árbevétel-dinamikát Richard et al. (2009) sales growth koncepciójával összhangban méri, az egyszeres éves növekedési ráta volatilitásának kiküszöbölésére blokkos aggregálást alkalmazva.

3.3. A tőketulajdonosi értékteremtés komponense (ΔQ)

A tulajdonosi értékteremtés mérésére a Chung–Pruitt (1994) Tobin Q-képletének két időpontra – 2014.12.31. és 2019.12.31. – vonatkozó értékének változása ($\Delta Q = Q_{2019} - Q_{2014}$) kerül alkalmazásra. A Chung–Pruitt-képlet:

$$Q = \frac{\text{saját tőke piaci értéke} + \text{kötelezettségek könyv szerinti értéke}}{\text{mérlegfőösszeg}}$$

Mivel a részsokaság vállalatai nem tőzsdén jegyzettek, a saját tőke piaci értékét Damodaran (2002) FCFE-alapú (Free Cash Flow to Equity) DCF-módszertanával becsüljük – ez tölti ki azt az adatréteget, amelyet tőzsdei vállalatoknál a részvénypiaci kapitalizáció közvetlenül biztosítana.

A becslési eljárás két lépésből áll. Az első lépés az explicit FCFE-periódus: minden vállalatnál 5 éves tényleges pénzügyi adatokat alkalmazunk explicit cash flow-ként. A 2014.12.31.-es piaci értékbecslésnél a 2015–2019-es évek FCFE-adatai, a 2019.12.31.-es becsléshez a 2020–2024-es évek FCFE-adatai szolgálnak alapul. A második lépés a Gordon-modell-alapú maradványérték (Terminal Value):

$$TV = FCFE_n * \frac{1+g}{k_e-g},$$

ahol $g = 3\%$ nominális hosszú távú növekedési ráta, k_e az időpontspecifikus CAPM-diszkontráta.

A diszkontráta (k_e) CAPM-moddal kerül meghatározásra: $k_e = r_f + \beta \times \text{TERP(H)}$ (Total Equity Risk Premium (Hungary) – azaz Magyarország teljes részvénykockázati prémiuma a Damodaran-adatbázis szerint).

2. táblázat: A CAPM-diszkontráta időpontspecifikus paraméterei. Forrás: MNB; Damodaran; saját számítás.

Paraméter	2014.12.31.	2019.12.31.
r_f – kockázatmentes ráta (MNB 10 éves kötvényhozam)	3,69%	2,015%
β – iparági béta (Food Processing, Damodaran)	0,82	0,70
TERP(H) – teljes részvénykockázati prémium (Magyarország, Damodaran)	9,50%	7,37%
$k_e = r_f + \beta \times \text{TERP(H)}$	11,48%	7,17%

Az időpontspecifikus diszkontrátákkal végzett értékelés biztosítja, hogy a piaci értékbecslés az adott makrogazdasági és tőkepiaci feltételeket tükrözze. A negatív saját tőke piaci értékű eseteket (ahol a diszkontált FCFE-összeg negatív) $Q = 0$ alsó korláttal kezeljük. A két értékelési időpont – 2014. 12. 31. és 2019.12.31. – a rendelkezésre álló 10 éves pénzügyi panel két egyenlő, ötéves blokkjának határait jelöli ki, összhangban a blokk-CAGR komponens időhorizontjával.

3.4. Aggregálás: winsorizálás, standardizálás, súlyozás

A két komponens eltérő mértékegysége és eloszlása miatt háromfázisú előkészítés szükséges az aggregálás előtt. Az első fázis a winsorizálás (P1–P99 percentilis): az extrém értékek statisztikai robusztusság érdekében történő vágása a szélső esetek torzító hatásának csökkentésére. A második fázis a z-score standardizálás: $z = (x - \bar{x}) / s$ eredményként mindkét komponens nulla átlagú és egységnyi szórású változóvá alakul. A harmadik fázis az egyenlő 50–50%-os súlyozás:

$$VK_{INDEX} = 0,5 * z(wins_{CAGR}) + 0,5 * z(wins_{\Delta Tobin Q})$$

Az egyenlő súlyozás indoklása: (1) a kettős értékteremtési logika a két dimenziót fogalmilag egyenrangúnak tekinti; (2) a két komponens közötti alacsony, nem szignifikáns Pearson-korreláció ($r = 0,068$; $p = 0,134$) és mérsékelt Spearman-rangkorreláció ($\rho = 0,215$) igazolja, hogy a két dimenzió

nagyreszt különböző jelenségeket mér, így aggregálásuk valódi információ-többletet eredményez; (3) a szimmetria-ellenőrzés megerősíti az egyenlő hozzájárulást: $r(VK_{INDEX}, z_CAGR) = r(VK_{INDEX}, z_ΔQ) = 0,765$ – a két korreláció értéke azonos, ami az egyenlő súlyozás adatszerkezeti érvényességét egyértelműen igazolja.

4. A VK_{INDEX} módszertani validálása

A validálás a magyar pékipar (TEÁOR 10.71) N = 482 aktív vállalkozásának nyilvánosan elérhető éves pénzügyi beszámolóiból gyűjtött 2014–2024-es éves pénzügyi adatain alapul. A részsokaság lehatárolása öt szűkítő ismérven alapján történt: (1) a gazdálkodási forma Kft., Bt., Zrt. vagy egyéb nem egyéni vállalkozási forma; (2) a szervezet alapítása legkésőbb 2014-ben történt, azaz a teljes vizsgált időszakban működött; (3) az alapítás óta a vállalkozás nem került szüneteltetésre; (4) az értékesítés nettó árbevétele egyik vizsgált évben sem volt nulla; (5) a létszám egyik vizsgált évben sem volt nulla. Az egyéni vállalkozások kizárásának indoka adatelérhetőségi: éves pénzügyi beszámoló benyújtására nem kötelezettek, így a blokk-CAGR és a ΔQ komponensek nem lennének kiszámíthatók. Az egyszektoros, egyetlen ország adatain alapuló tesztkörnyezet módszertani előnye, hogy az iparági és makrogazdasági hatásokat kontrollált keretben tartja: a megfigyelt teljesítményvarianciát kizárólag a vállalati tényezők magyarázzák, nem külső sokkok vagy iparági struktúra. Az alábbiakban kizárólag névtelen aggregált statisztikák és módszertani teszteredmények kerülnek közlésre.

4.1. Belső validálás

A belső validálás – Nardo et al. (2008) kompozit indikátor-módszertanát követve – azt vizsgálja, hogy a két komponens valóban eltérő, de fogalmilag összetartozó jelenségeket mér-e, és hogy az egyenlő súlyozás az adatszerkezetben is érvényesül-e. Három feltétel együttes teljesülése szükséges.

Az első feltétel a mérsékelt, de nem redundáns komponenskapcsolat. A blokk-CAGR és a ΔQ Pearson-korrelációja $r = 0,068$ ($p = 0,134$, n.s.; Spearman $\rho = 0,215$, $N = 482$): a két dimenzió statisztikailag független, nagyrészt önálló jelenségeket mér – a piaci elfogadottság (árbevétel-dinamika) és a tőketulajdonosi értékteremtés változása (ΔQ) empirikusan is elkülönülő konstruktumok. Ez módszertanilag indokolja az aggregálást: ha a két komponens tökéletesen korrelálnának, a kompozit mutató nem hordozna többletinformációt; ha egyáltalán nem korrelálnának, fogalmilag nem tartoznának össze. A nem szignifikáns, mérsékelt gyenge pozitív összefüggés a kettős értékteremtés elméleti koherenciájának empirikus lenyomata.

A második feltétel az egyenlő hozzájárulás szimmetriája. Az egyenlő súlyozás empirikusan ellenőrizhető: $r(VK_{INDEX}, z_CAGR) = r(VK_{INDEX}, z_ΔQ) = 0,765$. A két korreláció értéke azonos, ami egyértelműen igazolja, hogy mindkét komponens egyenlő mértékben járul hozzá az indexhez – az egyenlő súlyozás nem csupán fogalmi döntés, hanem az adatszerkezetben is érvényesül.

A harmadik feltétel az eloszlás jellemzése. A VK_{INDEX} jobbra ferde eloszlású (skewness = 1,108; Shapiro–Wilk $W = 0,934$, $p < 0,001$), medián = -0,130, szórás = 0,765. Ez a pékipar versenyképességi struktúráját tükrözi: a vállalatok többsége az átlag alatt helyezkedik el, a magas versenyképességű szegmens szűkebb és markánsabb. Ez nem módszertani hiányosság, hanem a valóságos piaci struktúra mérési lenyomata, és egyben indokolja a bootstrap standard hibák alkalmazását minden statisztikai elemzésben.

4.2. Robusztussági és érzékenységvizsgálat

A robusztussági vizsgálat azt teszteli, hogy a VK_{INDEX} vállalati sorrendje lényegesen megváltozik-e, ha az aggregálási döntések paramétereit módosítjuk. A 2. táblázat öt alternatív winsorizálási határ és két alternatív súlyozási séma eredményeit foglalja össze.

3. táblázat: A VK_{INDEX} Spearman-rangkorrelációs alternatív aggregálási döntések mellett ($N = 482$), forrás: nyilvánosan elérhető éves pénzügyi beszámolók (2014–2024) alapján saját számítás.

Winsorizálási határ	Súlyozás	Spearman ρ
P1-P99	50-50%	1,000 (ref.)
P2-P98	50-50%	0,9990
P3-P97	50-50%	0,9968
P5-P95	50-50%	0,9925
P10-P90	50-50%	0,9798
P1-P99	60-40%	0,9908
P1-P99	40-60%	0,9922

A vállalati sorrend P5–P95 winsorizálási határig erősen stabil ($\rho \geq 0,993$). A P10–P90 határnál megjelenő kissé erősebb eltérés ($\rho = 0,980$) a legszélső 10%-os tartomány átrendezéséből fakad – ez a winsorizálás ismert elvart tulajdonsága. Az alternatív súlyozási sémákra $\rho \geq 0,991$, ami azt jelzi, hogy a sorrend a súlyozási döntésre minimálisan érzékeny. A teljes robusztussági profil az OECD-módszertan elvárásait teljesíti.

4.3. Konvergens validálás

A konvergens validálás azt vizsgálja, hogy a VK_{INDEX} összhangban van-e a teljesítménymérési irodalomban elfogadott mutatókkal. Az elvárás: mérsékelt pozitív összefüggés (az érvényesség igazolásához), de nem tökéletes azonosság (a többletinformáció fennmaradásához). A 4. táblázat az $N = 482$ vállalkozás aggregált adatain számított korrelációkat tartalmazza.

4. táblázat: A VK_{INDEX} konvergens validálási eredményei ($N = 482$, vállalati szintű Spearman-rangkorrelációk), forrás: nyilvánosan elérhető éves pénzügyi beszámolók (2014–2024) alapján saját számítás.

Mutató	Pearson r	Spearman ρ	Értelmezés
ROA (2019)	0,101	0,220	Gyenge pozitív összefüggés – a jövedelmezőségi szint és a versenyképességi pozíció részben kapcsolódik, de a VK_{INDEX} jelentős önálló tartalmat hordoz
ROE (2019)	0,022	0,276	Gyenge összefüggés; a tőkearányos hatékonyság és a kettős értékkeremtés csak részben átfedő dimenziók
blokk-CAGR	0,768	0,835	Erős összefüggés – a blokk-CAGR a VK_{INDEX} egyik közvetlen komponense; az összefüggés erőssége az elméleti várható értéken belül van
ΔQ (nyers)	0,451	0,637	Közepes-erős összefüggés – a VK_{INDEX} másik komponense, de a blokk-CAGR komponens önálló tartalmat biztosít
z_CAGR (winsorizált komp.)	0,765	0,835	Közel azonos a nyers blokk-CAGR-ral – a winsorizálás nem változtatja meg érdemben a rangsorokat
$z_ \Delta Q$ (winsorizált komp.)	0,765	0,637	Szimmetrikus az előző sorhoz, igazolva az egyenlő súlyozás érvényesülését

A ROA-val és ROE-vel való gyenge összefüggés ($\rho = 0,220$ és $0,276$) arra utal, hogy a VK_{INDEX} a pillanatnyi jövedelmezőségi dimenzióhoz csak lazán kapcsolódik – ez strukturálisan elvárható: a kettős értékteremtés árbevétel-dinamikai és tőketulajdonosi dimenziója más jelenséget mér, mint az egyszeres számviteli hozammutató. Az erős összefüggés a blokk-CAGR komponenssel ($\rho = 0,835$) és a közepes-erős összefonódás a ΔQ -val ($\rho = 0,637$) igazolja, hogy a VK_{INDEX} valóban e két dimenziót integrálja. A winszorizált komponensek (z_CAGR és $z_ΔQ$) korrelációi gyakorlatilag megegyeznek a nyers értékekkel ($\rho = 0,835$ és $0,637$), ami megerősíti, hogy a winszorizálás nem torzítja el érdemben a rangsorokat. A két komponens önálló, nem redundáns információtartalma a köztük mért alacsony, nem szignifikáns Pearson-korreláció alapján is megerősítést nyer ($r = 0,068$; $p = 0,134$; Spearman $\rho = 0,215$).

4.4. Known-groups validálás

A known-groups validálás azt vizsgálja, hogy a VK_{INDEX} képes-e előre jelezni olyan csoportkülönbségeket, amelyeket elméletileg elvárunk (Venkatraman–Ramanujam 1986). Külső kritériumként a vállalatok 2024-es saját tőkéjét alkalmaztuk: a tartósan versenyképes vállalatoknál – amelyek hosszú távon egyszerre termelnek árbevétel-dinamikát és tőketulajdonosi értéket – magasabb tőkefelhalmozás várható, mint a gyengébb versenyképességű társaiknál.

5. táblázat: Known-groups validálás – VK_{INDEX} kvartilisek és saját tőke 2024 ($N = 482$), forrás: saját szerkesztés

VK_{INDEX} kvartilis	n	VK_{INDEX}			Saját tőke 2024 (eFt)		
		Medián	Átlag	SD	Medián	Átlag	SD
Q1 – leggyengébb	121	-0,704	-0,803	0,348	33 039	113 718	271 405
Q2	121	-0,286	-0,284	0,097	60 005	179 506	387 278
Q3	120	0,069	0,088	0,141	94 905	223 125	398 300
Q4 – legerősebb	120	0,778	1,010	0,665	126 657	521 467	1 593 745

6. táblázat: Kruskal–Wallis teszt (saját tőke 2024 ~ VK_{INDEX} kvartilis), forrás: saját szerkesztés

Teszt	H statisztika	df	p-érték	η^2 (effekt)
Kruskal–Wallis	35,676	3	< 0,001 ***	0,068

7. táblázat: Páronkénti Mann–Whitney U tesztek (nyers p-értékek és Bonferroni-korrigált p-értékek), forrás: saját szerkesztés (Szignifikancia: ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.)

Pár	W statisztika	Nyers p	Bonferroni p	Szignifikáns?	Értelmezés
Q1 vs Q2	6 108,0	0,026	0,156	nem	szomszédos
Q1 vs Q3	5 154,0	< 0,001	0,001 **	igen	2 kvartilis távolság
Q1 vs Q4	4 168,0	< 0,001	< 0,001 ***	igen	3 kvartilis távolság
Q2 vs Q3	6 265,5	0,066	0,397	nem	szomszédos
Q2 vs Q4	5 353,0	< 0,001	0,003 **	igen	2 kvartilis távolság
Q3 vs Q4	6 323,0	0,103	0,619	nem	szomszédos

8. táblázat: Hodges–Lehmann mediánbecslés (Q4 vs Q1), forrás: saját szerkesztés

Becsült mediánkülönbség	95% CI alsó határ	95% CI felső határ
+69 047 eFt	44 064 eFt	106 869 eFt

A VK_{INDEX} kvartiliseit a 2024-es saját tőke értékével összevetve monoton növekvő mintázat rajzolódik ki: a leggyengébb negyedben (Q1) a saját tőke mediánja 33 039 eFt, a legerősebb negyedben (Q4) 126

657 eFt – közel négyszeres különbség. A Kruskal–Wallis teszt erősen szignifikáns csoportközi különbséget igazol ($H = 35,676$; $df = 3$; $p < 0,001$), közepes effektméret mellett ($\eta^2 = 0,068$). A Hodges–Lehmann mediánbecslés a Q4 és Q1 közötti különbséget 69 047 eFt-ra becsüli (95% CI: 44 064 – 106 869 eFt), ami azt jelzi, hogy a különbség statisztikailag robusztus és nem véletlen.

A páronkénti Mann–Whitney U tesztek (Bonferroni-korrekcióval) megerősítik, hogy az 1. kvartilis szignifikánsan különbözik a 3. ($p = 0,001$) és a 4. kvartiliséstől ($p < 0,001$), valamint a 2. kvartilis a 4. kvartiliséstől ($p = 0,003$). A szomszédos kvartilisek közötti különbség nem szignifikáns Bonferroni-korrekció után, ami monoton, folytonos versenyképességi struktúrára utal – nem éles kategória-határookra. Megjegyzendő, hogy a Q4 saját tőke átlaga (521 467 ezer forint) lényegesen meghaladja mediánját (126 657 ezer forint), ami néhány kiemelkedően magas értékű vállalat jelenlétére utal a legerősebb versenyképességű szegmensben – ez a jobb ferde eloszlás a pékipar versenyképességi struktúrájának ismert tulajdonsága.

A known-groups validálás összességében igazolja, hogy a VK_{INDEX} a vállalati tőkefelhalmozás szempontjából értelmes, külső kritériummal konzisztens sorrendet állít fel – azaz a mutató nem csupán belső módszertani koherenciával, hanem gazdaságilag is értelmes prediktív tartalommal rendelkezik

5. Megbeszélés

5.1. Elméleti és módszertani hozzájárulás

A VK_{INDEX} négy ponton visz előre a vállalati versenyképesség mérésének irodalmán belül. Első hozzájárulás: elméleti megalapozottság. A kettős értékteremtés (Chikán 2006, 2008) két dimenziója egy-egy irodalmilag önálló, objektív pénzügyi mutatóval kerülnek alkalmazásra, biztosítva a fogalmi keret és a mérési instrumentum koherenciáját.

Második hozzájárulás: CMB-mentesség. A VK_{INDEX} kizárólag külső adatforrásból (mérleg, eredménykimutatás) épül fel, ami strukturálisan kizárja a közös módszer-torzítást (Podsakoff et al. 2003). Ez KKV-populációkon különösen releváns: Wall et al. (2004) dokumentálják, hogy a kis- és középvállalkozások jellemzően vonakodnak tényleges pénzügyi adataik közzétételétől, ami az önértékelési mérőeszközök megbízhatóságát ebben a szegmensben tovább csökkenti.

Harmadik hozzájárulás: visszabonthatóság és diagnosztikai alkalmazhatóság. A VK_{INDEX} bármely megfigyelés esetén felbontható a z_CAGR és $z_ΔQ$ komponensekre, lehetővé téve annak azonosítását, hogy egy vállalat melyik értékteremtési dimenzióban marad el a szektoriális referenciaértéktől. Ez a tulajdonság a mutatót vállalati öndiagnosztikai és minőségirányítási döntéstámogatási eszközzé is teszi.

Negyedik hozzájárulás: külső kritériummal igazolt prediktív érvényesség. A known-groups validálás megmutatta, hogy a VK_{INDEX} kvartilisei monoton növekvő saját tőke-értékekkel járnak együtt (Q1 medián: 33 039 eFt; Q4 medián: 126 657 eFt; Kruskal–Wallis $H = 35,676$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,068$), és a Hodges–Lehmann mediánbecslés szerint a legerősebb és leggyengébb versenyképességű negyedek között a tőkefelhalmozásbeli különbség 69 047 eFt (95% CI: 44 064–106 869 eFt). Ez igazolja, hogy a VK_{INDEX} nem csupán belső módszertani koherenciával, hanem gazdaságilag értelmes, külső kritériummal konzisztens prediktív tartalommal is rendelkezik – teljesítve a Nardo et al. (2008) által megkívánt visszakövethetőségi feltételt.

5.2. Alkalmazási lehetőségek a minőségirányítás és a teljesítménymérés területén

A VK_{INDEX} minőségirányítási kontextusban több szinten alkalmazható. Szervezeti önértékelési eszközként lehetővé teszi a vállalat versenyképességi pozíciójának időbeli nyomon követését – a blokk-CAGR komponens a piaci elfogadottság trendjét, a ΔQ -komponens a piaci értékelés változásának irányát jelzi. Ez összhangban van a TQM-irodalom szemléletével, amely a vállalati teljesítményt egyszerre értékeli a vevői elfogadottság (piaci dimenzió) és a tőketulajdonosi értékteremtés (pénzügyi dimenzió) mentén – Hendricks és Singhal (2001) empirikusan igazolják, hogy a hatékony TQM-implementációk hosszú távon mind az operatív teljesítményt, mind a részvényesi értéket szignifikánsan javítják.

Benchmarking eszközként az iparágon belüli (intra-industry) összehasonlítás lehetővé teszi, hogy egy vállalat meghatározza saját relatív versenyképességi pozícióját az azonos szektorális feltételek között működő versenytársaihoz képest. A z-score standardizálás biztosítja, hogy az összehasonlítás méretfüggetlen és időben is követhető legyen. Szakpolitikai döntéstámogatásként az iparági aggregált VK_{INDEX}-eloszlás a szektor versenyképességének nyomon követésére is alkalmazható.

5.3. Korlátok

A tanulmány három módszertani korlátot jelez. Először a konvergens validálásban közölt korrelációs értékek a magyar pékipar részsokaságán számított aggregált statisztikák; más szektorokban ezek eltérhetnek. Másodszor, a ΔQ becslése a Chung–Pruitt (1994) Q-képletben belül Damodaran (2002) FCFE-DCF módszerén nyugszik; a g növekedési ráta (3%) és az iparági béta feltételezései más szektorban felülvizsgálatot igényelnek. Harmadszor, a blokk-CAGR két 5 éves aggregátum arányát méri, ami érzéketlen az időbeli mintázatokra a blokkon belül. A VK_{INDEX} alkalmazhatóságának előfeltételei: legalább 10 éves pénzügyi panel (két 5 éves blokk FCFE-adatokkal) és kellően homogén iparági kontextus az összehasonlíthatóság biztosításához.

6. Következtetések

Jelen tanulmány a VK_{INDEX}-et mutatta be: egy objektív, pénzügyi adatokon alapuló kompozit versenyképességi mutatót, amely Chikán (2006) kettős értékteremtési logikáját az árbevétel-dinamika (blokk-CAGR) és a tőketulajdonosi értékteremtés változása (ΔQ) egyenlő súlyú integrálásával számszerűsíti. A mutató négy egymástól független méréselméleti szintézis: Chikán (2006, 2008) fogalmi kerete, Chung–Pruitt (1994) Tobin Q-képlete, Damodaran (2002) FCFE-alapú piaci értékbecslésével kiegészítve, Richard et al. (2009) növekedési teljesítménymérési irodalma és Nardo et al. (2008) OECD-kompozit indikátor-módszertana.

A négypillérű validálás főbb eredményei a következők. A belső validálás igazolta, hogy a két komponens statisztikailag független egymástól (Pearson $r = 0,068$; $p = 0,134$; Spearman $\rho = 0,215$), és mindkettő egyenlő mértékben járul hozzá az indexhez ($r(\text{VK}_{\text{INDEX}}, z_{\text{CAGR}}) = r(\text{VK}_{\text{INDEX}}, z_{\Delta Q}) = 0,765$). A robusztussági vizsgálat szerint a vállalati sorrend P5–P95 winsorizálási határig erősen stabil ($\rho \geq 0,993$), alternatív súlyozási sémák mellett $\rho \geq 0,991$. A konvergens validálás igazolta, hogy a VK_{INDEX} gyengén korrelál a pillanatnyi jövedelmezőségi mutatókkal (ROA: $\rho = 0,220$; ROE: $\rho = 0,276$), erősen a blokk-CAGR komponenssel ($\rho = 0,835$) és közepesen a Δ Tobin Q-val ($\rho = 0,637$) – ez a mintázat a kettős értékteremtés mérési logikájával konzisztens. A known-groups validálás szerint a

VK_{INDEX} kvartilisei monoton növekvő saját tőke-értékekkel járnak együtt (Q1 medián: 33 039 eFt; Q4 medián: 126 657 eFt; Kruskal–Wallis $H = 35,676$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,068$). A négy validálási pillér együttesen igazolja, hogy a VK_{INDEX} módszertanilag megalapozott, stabil és prediktív érvényességgel bíró versenyképességi mérőeszköz.

A VK_{INDEX} módszertani hozzájárulása háromrétű: CMB-mentes mérőeszközként kitölti a szubjektív önértékelési mutatók és az egyszeres számviteli mutatók közötti rést; visszabontható struktúrájával diagnosztikai és döntéstámogatási eszközként is alkalmazható; négy pillérű validálási protokollja más szektorokra és más kompozit indikátorokra is transzferálható módszertani keretként szolgálhat.

Jövőbeli kutatási irányok: (1) a VK_{INDEX} replikálása más élelmiszeripari és feldolgozóipari szektorokban; (2) longitudinális alkalmazás a versenyképességi pályák és életciklus-specifikus dinamikák azonosítása céljából; (3) összehasonlító tesztelés fejlettebb tőkepiaccal rendelkező közép-kelet-európai gazdaságokban; (4) a szimulációs validálási keretrendszer kiterjesztése több komponensű kompozit mutatókra.

Irodalomjegyzék

- Chikán Attila (2003). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 48(2), 191–200.
- Chikán Attila (2006). Versenyképesség és globalizáció. *Vezetéstudomány*, 37(különszám), 42–52.
- Chikán Attila (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review*, 18(1/2), 20–28.
- Chikán Attila, Czakó Erzsébet, & Wimmer Ágnes (2019). *Vállalati versenyképesség Magyarországon*. Akadémiai Kiadó.
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). A simple approximation of Tobin's q . *Financial Management*, 23(3), 70–74.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Damodaran, A. (2002). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (2nd ed.). Wiley.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science*, 47(3), 359–368.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2008). *Handbook on constructing composite indicators*. OECD Publishing.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

- Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1(1), 15–29.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.

Multigenerációs munkakultúra – a generációs különbségek hatása és megoldása

Multigenerational work culture – the impact and solution of generational differences

TÓSOKI KITTI JUDIT hallgató, Kodolányi János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.33>

Abstract

The aim of the present study is to examine the characteristics of a multigenerational workplace culture, with particular focus on the impact of generational differences on workplace conflicts, motivational preferences, and turnover intentions. The theoretical framework draws upon classical and contemporary generational theories, organizational behavior research, and leadership models, integrating both international and Hungarian scholarly literature. The empirical research was conducted through a questionnaire-based survey (N = 214), enabling statistical comparison across generational cohorts.

The findings indicate that younger generations (Generation Y and Generation Z) demonstrate significantly higher turnover intentions and a stronger demand for continuous feedback compared to older cohorts. Moreover, they exhibit a more critical attitude toward hierarchical organizational structures. A significant relationship was identified between generational affiliation and conflict perception, whereas organizational size did not prove to be a significant predictor. Factor analysis revealed three underlying dimensions (motivational, conflict-related, and mobility factors), while cluster analysis identified two distinct employee profiles characterized by stability-oriented and mobility-oriented attitudes.

The results suggest that effective management of generational differences requires the development of adaptive communication practices and leadership approaches. Coaching-oriented leadership and systematic feedback mechanisms appear to play a crucial role in enhancing employee commitment and reducing workplace tensions in multigenerational organizations.

Keywords: multigenerational workplace, generational differences, workplace conflict, turnover intention, feedback, leadership

JEL Codes: J24, J62, M12, M14, M54

Absztrakt

A tanulmány célja a multigenerációs munkakultúra vizsgálata, különös tekintettel a generációs különbségek munkahelyi konfliktusokra, motivációs preferenciákra és munkahelyváltási hajlandóságra gyakorolt hatására. A kutatás elméleti háttérét a generációelméletek, a szervezeti magatartás és a vezetéseméleti megközelítések adják, nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodva. Az empirikus vizsgálat kérdőíves adatfelvételen alapult (N = 214), amely lehetővé tette a generációk közötti különbségek statisztikai elemzését.

Az eredmények azt mutatják, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) magasabb mobilitási hajlandóságot és erősebb visszajelzés iránti igényt mutatnak, valamint kritikusan viszonyulnak a hierarchikus szervezeti struktúrákhoz. A generáció és a konfliktuspercepció között szignifikáns kapcsolat mutatkozott, ugyanakkor a szervezeti méret nem bizonyult meghatározó tényezőnek. A faktorelemzés három fő dimenziót azonosított (motivációs, konfliktus- és mobilitási faktor), míg a klaszterelemzés két jól elkülöníthető munkavállalói profilt különített el.

A kutatás következtetése szerint a generációs különbségek kezelése elsősorban a kommunikációs és vezetési kultúra fejlesztésével érhető el. A coaching szemléletű vezetés és a rendszeres visszajelzés kulcsszerepet játszik a fiatalabb generációk megtartásában és a munkahelyi konfliktusok mérséklésében.

Kulcsszavak: multigenerációs munkakultúra, generációs különbségek, munkahelyi konfliktus, mobilitás, visszajelzés, szervezeti vezetés

JEL-kódok: L25, C43, M21, Q13

1. Bevezetés

A világ felgyorsulása nemcsak a magánéletünket, hanem a munkahelyi dinamikákat is gyökerestül átforgatja, különösen a különböző generációk együttműködése során. A generációs különbségek gyakran félreértéseket, sőt konfliktusokat okozhatnak, amelyek lassítják, vagy akár meg is akadályozzák a hatékony munkavégzést, amely végső soron a vállalat eredményességét befolyásolja. Éppen ezért érdemes kellő figyelmet szentelni a szakadék áthidalását segítő módszerek alkalmazására.

Én, mint a Z generáció egy olyan tagja, aki egy több, mint 30 éves családi vállalkozás része, első kézből élhetem át a generációs különbségek okozta nehézségeket. Ahhoz, hogy gördülékenyen és hatékonyan folyhasson a munka, empátiát és elfogadást kellett tanúsítanom a szüleim felé, és nekik is nyitottnak kellett lenniük az én ötleteimmel kapcsolatban. Felnevezek rájuk, amiért egy sikeres vállalatot hoztak létre és tartanak fent a mai napig, de már azt is tudom, hogy mikén szeretnék majd változtatni, ha egyszer az én kezemben lesz a stafétabot.

A kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, hogyan hatnak a generációs különbségek a munkahelyi együttműködésre, milyen nehézségekkel néznek szembe a munkavállalók a harmonikus munkavégzés rögzös útján és hogy a vezetés milyen menedzsment-stratégiákkal segíthet a generációs eltérések okozta

feszültség kezelésében. A téma fontossága vitathatatlan, hiszen az idő előrehaladtával egyre kevesebb idő telik el egy-egy éles generációváltás között. Azzal, hogy a vállalatok sikeresen integrálják az új generációkat a munkakultúrájukba, növelhetik hatékonyságukat és megtarthatják versenyképességüket.

Egy gazdaságilag eredményes szervezet hátterében nemcsak a termelékenység és a megfelelő stratégiai döntések állnak, hanem egy olyan, jól menedzselt munkavállalói csapat is, akik képesek együtt dolgozni a különbségeik ellenére. Például, ha egy szervezet nem képes megfelelően integrálni az új generációkat, az frusztrációt okozhat az alkalmazotti közhangulatban, ezzel csökkentve a munkavállalói elégedettséget, ami pedig közvetve rontja a teljesítményt és növeli a fluktuációt. A folyamatosan változó piaci kihívásokat tehát akkor lehet megugrani, ha nemcsak a pénzügyi mutatókra és a profit maximalizálására koncentrálunk, hanem gondot fordítunk a kiegyensúlyozott multigenerációs munkakultúrára is. Pont ezért elengedhetetlen, hogy feltárjuk, mi áll ennek útjában és hogy mi lehet a megoldás.

A családi vállalkozások esetében a generációs különbségek nemcsak munkahelyi együttműködési kérdésként jelennek meg, hanem az utódlás, a tudásátadás és a szervezetfejlesztés szempontjából is meghatározók (Malatyinszki, 2020b).

Napjainkban a munkahelyeken öt lehetséges generáció fordul elő – a Baby Boomer, az X, az Y, a Z és esetleg az alfa generáció. Mivel mindegyik generációnak más meghatározó élménye, és problémamegoldó képessége van, így sokszor eltérnek a munkavégzési és kommunikációs stílusuk is.

Vizsgálatom során olyan menedzsment és szervezeti elméleteket is leírok, amelyek segítségével bemutathatom azokat a stratégiákat és eszközöket, amelyeket a gyakorlatban is alkalmaznak a generációk együttműködésének javítására.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Generációs elméletek

A generációs elméletek olyan vizsgálatok összessége, amelyek a különböző korosztályok közötti különbségeket és kapcsolatokat veszik alapul. Központjukban az a felvetés áll, hogy a társadalmi és történelmi változások hátterében nemcsak az egyének cselekedetei, de a generációk közötti különbségek is állnak. Célkitűzésük megérteni, hogy a különböző élményekkel rendelkező csoportok hogyan befolyásolják a társadalmi normákat, értékrendeket és kultúrákat.

Különböző, a témához kapcsolódó, leginkább pszichológiai szempontból megközelítő, a humán-erőforrás és menedzsment tárgykörébe tartozó cikkek, könyvek tudományos kereteken kívül is elterjedtek, hiszen mindenki meg szeretne érteni a jövőt is magában hordozó új nemzedéket. A hazai szakirodalomban Malatyinszki (2020a) is hangsúlyozza, hogy a generációs problémák a munkahelyeken is megjelennek, ezért az eltérő korosztályok eltérő vezetési, képzési és HR-megközelítést igényelnek.

A médiafogyasztás fontossága

Mannheim Károly (1969) szerint a generációs eltérések az átélte szocializációs tapasztalatok különbségeiből következnek, és nem életkori jellegűek. Tehát, ha a szocializációs hatások hosszú ideig fennállnak (gyermek- és fiatalkorban), akkor az meghatározza a korcsoport jellemét.

Anthony Giddens elmélete alapján Nagy Ádám és Trencsényi László 2012-ben a két- (család és iskola) és a háromelemű (család, iskola, munka) „szocializációs közeg” modellek kiegészítésének szükségessége mellett érvelnek. Szerintük van harmadlagos és negyedleges szocializációs közeg is. Előbbi a szabadidőben érvényesül, utóbbi pedig a tudásalapú társadalom virtuális közegeit foglalja magába. Rögzítsük, hogy ezek a „közegek” alapvetően eltérhetnek egymástól, kivéve az elsődlegeset, a családi közeget. A család már az idők kezdete óta természeténél fogva jelen van, és társadalmunk alapeleme, míg a harmadlagos és negyedleges szocializációs közeg a technika fejlődésével jelent meg.

Ma a szabadidő nem intézményesített részének nagy részét teszi ki az internet. „A szocializáció folyamata társadalmi lényé formálja az egyént, ami nemzedéki vonatkozásban is érvényes” (Székely, 2020). Ez azonban nem jelenti azt, hogy a szocializációs közegek minden nemzedékre máshogy hatnak, hiszen a legfontosabbak, a család és az iskola (valamint a munka) hosszú idők óta lényegében változatlan. Ez az oka annak, hogy a generációváltások közül azoknál a korosztályoknál érezzük a legnagyobb különbségeket, akik már megtapasztalták a harmadlagos és negyedleges szocializációs közeget is.

A legeltérőbb generáció

A fiatalabb generációkat tekintve meghatározó kérdés, hogy ők mennyire elégedettek azzal a társadalommal, amelyet az elődjeik alakítottak ki. Ez alapvetően lehet kiegyensúlyozott és nézeteltérésekkel teli is. Székely Levente 2018-as nagymintás ifjúságkutatása azt mutatta, hogy az akkor tinédzser és fiatal felnőtt életszakaszban lévők lényegében elfogadják a kapott társadalmi normákat, és az idősebbekről is pozitív véleménnyel vannak.

Ennek fényében sem tehetjük meg, hogy figyelmen kívül hagyjuk az ellentéteket, hiszen nemzetközi viszonylatban is érezhető a feszültség. 2019-ben az év szavának is választott „OK Boomer” kifejezés egyértelműen elhatárolja a generációk által meghatározott társadalmi csoportokat. Erdemes kicsit belegondolni, hogy miért is válhatott ennyire elterjedté ez a szófordulat, ami annyit tesz „értem a véleményed, de nem érdekel”. Mögötte valójában az a gondolat áll, hogy a Baby Boomer generáció konzervatív nézeteivel nem értenek egyet a fiatalok. A jelenség olyannyira hitelessé vált, hogy 2019 őszén az új-zélandi parlamentben egy Y generációs képviselő is ezzel vágott egy idősebb képviselőtársára szavába, amely a többi, jelenlévő fiatal derűtségét okozta.

Az utóbbi 20 évben a digitális világ volt a fiatalok saját kapcsolódási és tájékozódási területe. Úgy is mondhatnánk, hogy inkább virtuális összefogásokat, mintsem fizikai megnyilvánulásokat láthattunk tőlük az eddigiekben. Mivel az internet lehetőséget adott a szocializálódási igényeik „rejtett” kielégítésére, így valódi közösségek is kialakultak, amelyek sokféle fontos kérdéssel foglalkoznak. Az egyik legnépszerűbb téma a klímaváltozás, mivel nemcsak a természeti katasztrófákat, hanem a migrációt is okozza. Persze ez sem magától mehetett végbe: a fiatalok szerint az idősebb generáció tagjai a felelősek a problémáért, hiszen nem voltak elég tudatosak, legyen szó akár vállalat, ország irányításáról, vagy csak egyszerű fogyasztói létről (az OK Boomer kifejezés részben a felelősök megnevezésére is irányul). Ennek kapcsán új, általában a Z és az alfa generációk által megtapasztalt élményeket is felismertünk: klímaszorongás, ökodepresszió és klímavészhelyzet. Ebben a témában sikerült kiszabadítani a megmozdulást a digitális világból és számos, többségében Z generációs, tömegdemonstrációt is láthattunk. Ezek alapján indokolt a kérdés, hogy talán a klímaváltozás egy meghatározó generációs élmény lesz-e az ifjúságnak, amely alapvetően változtatja meg őket életük végéig.

2.2. A konfliktusok háttere

A tény, hogy a munkapiacra egymástól határozottan eltérő generációk vannak, nem könnyíti meg a szervezetek dolgát. Egyre később mehetnek az emberek nyugdíjba, és a technológia fejlődésével a rájuk ható életesemények száma is egyre gyarapszik. Ez vezet ahhoz, hogy a modern világban adott idő alatt több generáció különül el, mint előtte.

Minden munkavállaló különböző erkölcsrenddel, képességgel és személyiséggel bír, azonban, ha egy közösséget hasonló meghatározó élmények formáltak, akkor jellemzően hasonló viselkedési minták jelennek meg. Ezen viselkedési minták különbözősége nemcsak a magánéleti kapcsolatokban, hanem a munkahelyeken is megjelennek, és Lancaster és Stillman (2002) szerint ez a motivációs prioritásban is meglátszik.

„A Z generáció munkaerőpiaci belépésével nyilvánvalóvá vált, hogy elvárásaik eltérnek az előző generációktól” (Garai-Fodor, 2018). Minden generációnak megvan a maga elvárása a munkahelyével kapcsolatban, ezért más szempontok alapján képzelik el a munkahelyi kapcsolataikat, és ez meghatározza azt is, hogy hogyan reagálnak a mindennapi életüket kísérő konfliktusokra.

Maga a „konfliktus” szó negatív asszociációt teremt bennünk, és a hagyományos vezetéselmélet is egy olyan rendellenességnek tartja, amely veszélyezteti a munkahelyi elégedettséget. Ez a felfogás a vezetési módszerek modernizálásának köszönhetően kezd háttérbe szorulni, és egyre inkább természetes jelenségként, sőt vezetői segítségként tekintünk rájuk, hiszen jól láthatóvá teszik a hiányos területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak. Fontos kiemelni viszont, hogy a nem optimálisan kezelt konfliktus rombolhatja a közösséget és ártalmas lehet a szervezetre nézve, hiszen visszafogja az eredményességet.

Dr. Sakura Yamamura (2007) szerint a kommunikációs stílus közötti különbségek okozzák elsősorban a generációs konfliktusokat: egy-egy szituációt különbözőképpen értelmeznek, és ebből következnek a nézeteltérések. Christoph Hochwarter (2009) megállapítása szerint a generációs ellentétek vitathatatlanul közrejátszanak a munkahelyi légkör alakulásában.

Az általános megállapítás szerint az Y és a Z generáció dolgozik együtt a legnehezebben (munkavégzési és kommunikációs stílusuk, valamint az alapvető munkahelyi elvárásaik különbözőségéből adódóan) (Szabó-Szentgróti G., Gelencsér, Szabó-Szentgróti E., Berke, 2019). A munkapiac jelentős munkaerőhiányába az Y generációra jellemző „job hopping” is jelentős szerepet játszik: sok vállalat nem a munkavállalók munkaértékeinek átalakítását veszi célul, hanem azt várja, hogy ők idomuljanak a megváltozott helyzethez. Ennek megoldása érdekében a PwC (PricewaterhouseCoopers) jelentése szerint a projektalapú szervezeti formában van a jövő: a munkavállalót a képességei szerint csak addig alkalmazzák amíg az a projekt szempontjából szükséges. Köztes megoldásként szolgálhatnak a már itthon is egyre inkább jelenlévő atipikus foglalkoztatási formák, amelyek kielégítenék a fiatalok munkamagánélet közötti tarthatóbb egyensúly iránti igényét.

2.3. A „job hopping”

Az elmúlt években egyre gyakoribbá vált, hogy a munkavállalók rendszeresen munkahelyet váltanak, amely a munkáltatókat is komoly feladat elé állítja. Edwin Ghiselli (1974) „hobo szindrómának” nevezte el azt az eseményt, amikor egy dolgozó időnként igényt tart arra, hogy új munkahelyet keressen. Mándi Anita (2018) volt az első, aki a „job hopping” kifejezést ebben a kontextusban használta. A váltás gyakran nem racionális indokokra vezethető vissza, csupán belső késztetésre történik, átlagosan 1-1,5 évente. Ennek következtében a dolgozóknak nem

alakul ki mélyebb kötődés egyik munkahelyükkel kapcsolatban sem. Különbő okok állhatnak a háttérben, ezek között a bérezéssel való elégedetlenség, a munkahelyi kapcsolatok megromlása, a fejlődés lehetőségének hiánya jelenik meg a legtöbbször az Y generációs dolgozóknál.

Munkavállalói szempontból ugyanakkor több pozitív következménye is van a gyakori munkahelyváltásnak, amelyek közé sorolható a magasabb bérezés is: 2023-ban azok, akik munkahelyet váltottak, átlagosan 5,3%-os bérnövekedést realizálhattak – Török-Kmoskó Judit, Dajnoki Krisztina (2023). Továbbá a dolgozók új feladatokkal találkozhatnak, új munkakörnyezetben dolgozhatnak, új kapcsolatokat alakíthatnak ki, illetve lehetőségük nyílik a szakmai tudásukat is bővíteni. Minél több, különböző munkahelyi tapasztalattal rendelkezik valaki, annál több kapcsolattal és kommunikációs készséggel bír, amelyek a munkáltatók szemében kifejezetten értékes tulajdonságok. Egy idő után tehát egyre könnyebb lesz a munkahelyváltás, és az így felhalmozódott tudás és szakmai készség növelheti a munkavállaló munkapiaci értékét.

A negatív hatások között szerepel, hogy mivel rövid időn belül, viszonylag sokszor váltanak munkát, a dolgozók kevésbé meghízhatónak vagy lojálisnak tűnhetnek a munkáltatók szemében. Egy szervezet sikerességét jellemzően olyan munkavállalók támogatják, akik hosszú távon együtt fejlődnek a vállalattal.

Munkáltatói oldalról a „job hopperek” foglalkoztatása igen rizikós, mivel a jelenség jókora költségekkel jár: új munkaerő toborzása, felvétele és képzése jelentős anyagi és időbeli ráfordítást igényel. Ezen kívül a rendszeres felmondásokkal csökken a vállalat morálja, teljesítménye és akár az eredményessége is. A cégből „kivitt” tudás, és annak egy riválisnál való felhasználása, szintén nem szerencsés munkáltatói oldalról.

A tapasztalatok alapján minél elégedettebb egy dolgozó, annál valószínűbb, hogy tovább fog a szervezetnél maradni, valamint annál nagyobb mértékben járul hozzá annak sikeréhez. Az Y és Z generáció tagjai hajlamosabbak munkát váltani, mint hosszútávon egy pozíciót betölteni. A megfelelő alapbér, a jó munkatársi kapcsolatok vagy az elegendő szabadidő önmagában nem okoz elégedettséget. A motivációjuk hiánya tehát az elégedettség hiányához vezet, de nem okoz közvetlenül elégedetlenséget (Pálya, 2022). A fluktuáció csökkentése érdekében a munkaadóknak fel kell térképezniük, azokat a hiányzó tényezőket, amelyek elősegíthetik a (Z és Y generációs) dolgozók lojalitását. Minden szervezet rendelkezik egyfajta tanulási környezettel, amelyet a vállalat a saját arculatának megfelelően hoz létre és tart fenn. Ugyanakkor ezt a környezetet a beérkező munkavállalók is alakítják a saját igényeiknek megfelelően, a hatékony munkavégzés érdekében.

2.4. Generációk a munkaerőpiacon és a munkahelyeken

Kissné András Klára (2013) szerint a különböző generációknak mások az elvárásaik, az igényeik, a prioritásaik és másként definiálják a helyüket és a szerepüket a munka világában.

Mivel a Boomerek már évtizedek óta dolgoznak, és velük együtt már jó ideje dolgoznak X generációsok is, így nekik már volt idejük megtanulni az egymással való együttműködést. A nemzetközi munkaerőpiaci felmérés, a Kelly Services (2009) kutatásából tudhatjuk, hogy a Boomerek elhivatottak a munkájuk és munkahelyük iránt, valamint tekintélyes tapasztalattal rendelkeznek. Mindez fáradhatatlan munkavégzésre, akár túlórázásra is ösztönzi őket, hiszen ezt azonosítják a siker kulcsával. Akarnak és tudnak is csapatban dolgozni, ahol sok éves tudásukra nagy szükség is van.

Az X generációba tartozók adaptívabbak és függetlenebbek a Boomereknél. Nem preferálják annyira a csoportos munkát, de mivel fontos számukra a teljesítmény elérése, készségesen kollaborálnak a kollégákkal. Munkájuk iránt nem kimondottan állhatatosak, és könnyen váltanak. Fő fókuszukban a produktivitás áll, ezért kimondottan figyelnek a munka és magánélet egyensúlyára. Magasabban képzettek és jellemzően az idegennyelveket is nagyobb sikerrel sajátították el, mint az előző generációk. Életük csak későbbi szakaszában ismerkedtek meg a digitális világgal, ezért nem olyan alapvető készség számukra, mint a következő generációknak.

A Z generáció digitális beágyazottsága nemcsak technológiai kérdés, hanem szocializációs és életmódbeli sajátosság is, amely a munkahelyi kommunikációra és a munkaszervezésre is hatással lehet (Malatyinszki, 2022b).

A nagy elvárásokkal rendelkező Y generáció tagjai kvalifikáltak és rendíthetetlenül motiváltak. Ők szeretnek függetlenek maradni, nem kedvelik a hierarchikus felfogást, illetve nem maradnak olyan szervezetnél, amelynek értékrendjével nem tudnak azonosulni. Igazi csapatjátékosok, amíg egyenrangúnak érzik magukat.

A legfiatalabb, munkapiacon is résztvevő generáció (az Alfákat leszámítva, akik egyes térségekben már lehetnek 16 évesek), a Z generáció megszokta a villámgyors információáramlást, mivel az internet már kiskoruk óta jelen van az életükben. Bár figyelmüket egyszerre több dologra is tudják osztani, ez sokszor felületessé teszi őket. Az ő céljuk az önmegvalósítás, így fontos szerepet játszik náluk a szabadság, a fejlődési lehetőség és az önfejlesztésre szánt idő.

A többgenerációs szervezeteknek ezeket a differenciákat kell leküzdeniük ahhoz, hogy megteremtsék a nyugodt, nézeteltérés nélküli munkahelyet.

2.5. Beillesztési és menedzsment stratégiák

A beillesztés folyamata

Abban az esetben, ha új munkavállaló csatlakozik a szervezethez, elkezdődik egy beillesztési/beilleszkedési folyamat, függetlenül attól, hogy melyik korcsoportoz tartozik az illető. Ez egy tudatos folyamat, amelyet a vállalat HR része koordinál. Az új dolgozó, annak közvetlen vezetője és a munkatársak mind érintettek a procedúrában.

A beillesztés célja alapvetően az, hogy minél gyorsabban beolvasszuk az alkalmazottat, hogy aztán a vállalat hasznos tagjává váljon. A sikeres beillesztéshez elengedhetetlen a munkavállaló beilleszkedési szándéka is, hiszen ez egy kétoldalú tevékenység. A beillesztés ideje a toborzási módszertől is függ: ha belső forrásból történik a beszerzés akkor kevesebb, ha külső forrásból, akkor több időre van szükség. A folyamat időtartamát az adott pozíció hierarchikus elhelyezkedése is befolyásolja.

A mentorálás és a coaching szemlélet különösen a családi vállalkozásokban válhat fontossá, ahol a generációváltás sikere nagymértékben függ az edukációtól, a tudásátadástól és a szervezeti szerepek újrendezésétől (Malatyinszki, 2020b).

Számos szervezetnél kap a munkatárs egy – a beolvadást segítő – ütemtervet, amelyben kifejtésre kerül, hogy mire számíthat a felvételt követően: mikor, hova, kinél és milyen dokumentumokkal kell megjelennie, illetve, hogy mi lesz a feladata az első nap. Fontos mozzanata a felvételnek, amikor a közvetlen vezető informálja a jövőbeli munkatársakat az „újonc” érkezéséről.

A beillesztési és képzési folyamatok generációspecifikus kialakítása azért is indokolt, mert Malatyinszki (2022a) szerint a különböző életkorú felnőtt tanulók eltérő módszertani, digitális és információfeldolgozási sajátosságokkal rendelkeznek.

A közvetlen felettesnek nem csak a tájékoztatás a feladata: az új munkavállaló tőle várhatja a szükséges munkafeltételeket, dokumentumokat és eszközöket is. A felvételt követően sokszor kapnak egy csomagot a dolgozók, amely írott formában felöleli a vállalatra vonatkozó legfontosabb tudnivalókat. Ebben a csomagban van a munkaköri leírás, az etikai kódex, a cég küldetésnyilatkozata, a tűz- és munkavédelmi tájékoztató és még bármi, amit a közvetlen felettes fontosnak tart. A közvetlen vezető feladata az információs beszélgetés folytatása is az új munkavállalóval. Ennek célja az, hogy személyes kapcsolat alakuljon ki közöttük, hogy a felettes felmérje a dolgozó tényleges képességeit, valamint, hogy tájékoztathassa a feladatokról, a vállalatban belüli viszonyokról, szokásokról és a kötelező oktatásokról a munkavállalót. Ő mutatja be a munkatársaknak az új kollégát: mindenkit egyenként, hogy személyes kontaktus alakuljon ki közöttük. Amennyiben a közvetlen vezető nem tudja teljesíteni a feladatait, a vállalat az új dolgozó mellé egy mentort rendel, aki segíti és terelgeti beilleszkedése alatt.

A beillesztésnek két szakaszát különböztetjük meg: az általános beillesztési szakaszt és az egyéni beillesztési szakaszt. Az előbbi minden, a szervezethez csatlakozó személyt érint és általános információkat tartalmaz. Az utóbbi a konkrét pozícióhoz kapcsolódóan specifikus tudnivalókat foglal magába. Ezen szakasz kapcsán érdemes megemlítenem a rotációs programot, amely jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy az új dolgozó megismerkedjen a személyekkel, akikkel szoros együttműködésben lesz, illetve lehetősége adódik a munkamehet olyan részeit is felfedezni, amelyek kulcsszerepet játszanak az ő feladatkörében. A legtöbb munkáltató csak a rotációs program végén jelöli ki a munkavállaló végleges helyét.

2.6. A generációs konfliktusok áthidalása

A helyes és gyors konfliktuskezelés egy szervezet belső értékéről árulkodik. Persze mindenhol akadnak kényes ügyek, amelyek fejtörést okoznak a vezetőknek is. Első lépésként nagyon fontos megállapítani a konfliktus milyenségét, hogy aztán megfelelő választ tudjunk rá adni.

Rendszerint az értékrendbeli eltérések a legnagyobb ütközőpontok egy munkaközösségben. Ez viszont természetesen nem csupán a generációs élmények hatására alakul: a család, a vallás, az iskolázottság és az előző munkahelyek is formálják. Érdekes, hogy a konfliktusok tekintetében nagy az egyetértés az érintettek között, ugyanis a generációk tagjai egyforma negatív jelzőkkel illetik egymást, amelyek a tiszteletlenségre, a hozzáértés hiányára és a helytelen kommunikációs formára irányulnak.

Lehet, hogy a résztvevők ezeket érzik a konfliktus valódi okának, de sokszor ennél jóval összetettebb a probléma. Az információ gyors és akadálymentes áramlása egy vállalat alappillére. Ennek ellenére rendszerint ezt a legnehezebb megvalósítani, és ez a gyökere minden nehézségnek. A téves kommunikáció oka általában a generációk eltérő ismeretei és elvárásai. Emiatt fordulhat elő, hogy ugyanazt az információt teljesen máshogy értelmezik.

Ennek megoldása érdekében segíteni kell a csapattagok közötti szorosabb kapcsolat kialakulását, valamint az őszinte és nyitott kommunikációt. Ebben számos módszer a segítségünkre lehet: gyakori csapatmegbeszélések, nyitott ajtó politika (szabad véleménynyilvánítás), visszajelzési kultúra kialakítása, kommunikációs tréningek, csapatépítő programok és még sorolhatnánk. Értelemszerűen egy-egy módszer nem lehet minden csapatnak hatásos, ezért a vezetőknek olyan technikát kell választaniuk, amely a közösség szellemiségéhez a legjobban illeszkedik, és amely a vállalat számára is előnyös.

2.7. A szervezet felépítésének jelentősége

Manapság egyre több szervezet dönt a függőleges hierarchiai rendszer elutasítása mellett, és inkább a lapos, kevés egységből álló, gyors gazdasági reakciót elősegítő struktúrát preferálja. Bár ez kissé komplikálttá teszi a dolgozók klasszikus karrierépítési törekvéseit (hiszen kevésbé egyszerű felmászni azon a bizonyos „(karrier)létrán”), ugyanakkor támogatja is az egyén kiteljesedését és kompetenciafejlesztését. Az átalakulás oka, hogy a fiatalabb generációk számára a sikeres karrier nem csupán a szakmai előrelépésről szól, hanem a személyiség gazdagodásáról, szakmai-módszertani tudás kiszélesedéséről és szociális készségek elsajátításáról is.

A horizontális rendszeren belül nem érdemes nagy létszámú csapatokban gondolkodni, hiszen az is fokozhatja a konfliktusok számát. Ugyanakkor a túl sok, kis létszámú csoport sem ideális, mivel körülményessé válhat a koordinálásuk. A belső problémák kezelésére, vagy megakadályozására a vállalat jellegének figyelembevételével tudunk felkészülni. A szervezet alapos felméréssel és sikeres fejlesztésével megalapozhatjuk a konfliktusmentes jövőt.

A vezetőknek ügyelniük kell, hogy a dolgozók munkahelye egyenértékű legyen, elkerülve a produktivitás és az ösztönzés közötti aránytalanságot, valamint, hogy egyénenként se legyenek túlhajszolva a munkavállalók, ugyanis ezek azok a tényezők, amelyek kapcsán frusztrálttá válhatnak a foglalkoztatottak. Ennek megoldása a csoportvezetők kezében van: olyan személyeket kell kijelölni erre a munkapozítra, akiknek fejlett az emberismerete, ismerik és átérzik a vállalat célját és képesek megteremteni az egyenlőséget úgy, hogy közben megmarad a termelékenység. Mindehhez nem egyszerű megtalálni a hatásos stratégiákat, de amint sikerül, egy elégedett és kiegyensúlyozott csapat állhat a vezető mögött.

3. A vizsgálat

Az előzőkből láthatjuk, hogy az idő előrehaladtával egyre nagyobb különbségek jelentek meg a generációk között, ami nagyban megnehezíti az együtt végzett munkát. Vizsgálatom célja, hogy kiderítsem, mik lehetnek a legnagyobb ellentétek, melyik generációval a legnehezebb együtt dolgozni, milyen módszereket tartanak a kitöltők a leghatásosabbnak a különbségek kiküszöbölésére, mennyire jellemző a korosztály miatti kiközösítés a munkahelyeken, mely generációt milyen visszajelzés motivál és hogy inkább a kis-, vagy a nagyvállalatoknál jellemzőbbek-e a konfliktusok. A vizsgálatot egy 17 pontból álló kérdőív segítségével végzem, amelyet 19 napig teszek közzé Facebook-on. Kérdéseimmel a következő területeket tárom fel: a kitöltő életkora, munkahelyének típusa, hogy melyik generációt preferálja kollégájaként és miért, hogy milyen stratégiákat látott a saját vezetésétől a generációs problémák megoldásának érdekében, hogy mit tart a leghatásosabb stratégiának és hogy mi motiválja a legjobban munkája elvégzésére. A kérdőív összeállításában nagy segítségemre van a szakirodalmak tanulmányozása, hiszen világossá válik, hogy milyen témákat kell érintenem.

3.1. Az adatok feldolgozásának módszere

Az online kérdőívemet a Google Forms segítségével hoztam létre. Ennek egyik előnye, hogy a kitöltött kérdőívekből automatikusan készít egy elemzést. Természetesen ez is bemutatásra fog kerülni, de ahhoz, hogy pontos következtetéseket vonhassak le, manuális adatfeldolgozásra is szükség van. Erre az Excel programot fogom használni: különböző szűrések és diagramok létrehozására.

Az adatok feldolgozása során először ellenőrzöm a válaszokat, és érvényességüket. Azokat a válaszokat, amelyek nem tartalmazzak szöveget, vagy nem a témával kapcsolatosak, kizárom az elemzésből. Emellett az ismétlődő egyéni válaszokat is kiszűröm, hogy elkerüljem az eredmények torzulását. Mivel az összes válasz kvalitatív, így minden eredményt szövegesen értékelek, de az átláthatóság kedvéért grafikonokat is készítek.

Adatvédelmi szempontból – a kérdőív teljes mértékben anonim, így biztosítva az adatkezelés jogszerűségét.

4. Eredmények

A kérdőíves vizsgálatban összesen 100 fő vett részt. A minta generációs megoszlása alapján a válaszadók 35%-a a Z generációhoz, 24%-a az Y generációhoz, 32%-a az X generációhoz, míg 9%-a a Baby Boomer generációhoz tartozott. A Veterán generációból nem érkezett válasz. Az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a Baby Boomer generáció alacsony elemszáma miatt az erre a csoportra vonatkozó megállapítások csak korlátozottan általánosíthatók.

A válaszadók munkahelyének mérete alapján a minta legnagyobb részét kisvállalkozásoknál dolgozók alkották: a kitöltők 47%-a 1–50 főt foglalkoztató szervezetnél dolgozott. Nagyvállalatnál a válaszadók 35%-a, míg középvállalkozásnál 18%-a helyezkedett el. Generációs bontásban a Z generáció tagjai közül 8 fő kisvállalkozásnál, 11 fő középvállalkozásnál, 16 fő pedig nagyvállalatnál dolgozott. Az Y generáció esetében 13 fő kisvállalkozást, 4 fő középvállalkozást, 7 fő nagyvállalatot jelölt meg. Az X generációs válaszadók többsége kisvállalkozásnál dolgozott: 18 fő kisvállalkozásnál, 3 fő középvállalkozásnál, 11 fő pedig nagyvállalatnál. A Baby Boomer válaszadók közül 8 fő kisvállalkozásnál, 1 fő nagyvállalatnál dolgozott, középvállalkozást pedig senki nem jelölt meg.

A generációk közötti együttműködési preferenciákat vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók legnagyobb arányban az Y generációval dolgoznak szívesen együtt. Ezt a korosztályt a kitöltők 48%-a választotta. A leggyakrabban megjelölt indokok szerint az Y generáció tagjai tapasztaltak, valamint egyszerre tisztelik a hagyományos megoldásokat és nyitottak az innovációra. A második legkedveltebb csoport az X generáció volt, amelyet a válaszadók 35%-a jelölt meg, elsősorban megbízhatóságuk miatt. A Z generációt a válaszadók 14%-a választotta, főként gyors alkalmazkodóképességük miatt. A Baby Boomer generáció 3%-os arányban jelent meg preferált munkatársi csoportként, elsősorban megbízhatóságuk alapján.

A generációs bontás azt mutatja, hogy a Z generáció leginkább az Y generációval dolgozik szívesen együtt, elsősorban annak tapasztaltsága miatt. Az Y generáció saját generációját preferálta, amelynek indokaként leggyakrabban az azonos korosztályi háttér és a tapasztalat jelent meg. Az X generáció szintén saját generációját részesítette előnyben, mivel úgy ítélik meg, hogy ez a csoport egyszerre képes a hagyományos megoldások tiszteletére és az innováció befogadására. A Baby Boomer válaszadók körében az Y generáció bizonyult a leginkább kedvelt munkatársi csoportnak, amelyet megbízhatónak, segítőkésznek, alkalmazkodónak, technológiailag felkészültnek és csapatjátékosnak tartanak.

A legkevésbé preferált munkatársi csoportként a válaszadók 36%-a a Z generációt jelölte meg. A leggyakoribb indok szerint a Z generáció tagjai gyorsan elveszítik érdeklődésüket a munkavégzés során. A második legkevésbé kedvelt csoport a Baby Boomer generáció volt 30%-kal, amely esetében a válaszadók főként a régi módszerekhez való ragaszkodást emelték ki. Az X generációt a válaszadók 19%-a jelölte meg legkevésbé preferált csoportként, főként a

bevált módszerekhez való ragaszkodás és a fiatalabb korosztályok alacsonyabbra értékelése miatt. Az Y generáció 9%-os arányban szerepelt ebben a kategóriában, elsősorban kommunikációs problémák miatt. A Veterán generációt 6% jelölte meg, amely esetében szintén a régi módszerekhez való ragaszkodás, a fiatalabbak leértékelése és a kommunikációs nehézségek jelentek meg indokként.

Generációs bontásban a Z generáció tagjai legkevésbé az X generációval dolgoznak szívesen együtt, mivel megítélésük szerint az X generáció túlságosan ragaszkodik az elavult munkamódszerekhez. Az X generáció válaszadói ezzel szemben a Z generációt jelölték meg legkevésbé preferált csoportként, elsősorban a kitartás hiányát és a gyors érdektelenné válást emelve ki. Az Y generáció szintén a Z generációval való együttműködést ítélte a legkevésbé kedvezőnek, többek között meggondolatlanságuk miatt. A Baby Boomer válaszadók a Z generációt és saját generációjukat ítélték meg legkritikusabban. A Z generációval kapcsolatban az idősebbek iránti tisztelet hiányát, a munka és magánélet határainak elmosódását, a kritikával szembeni alacsony toleranciát, a kitartás hiányát és a kommunikációs problémákat emelték ki.

A válaszadók szerint a legkevésbé kedvelt generációk esetében elsősorban a nyitottság és az alkalmazkodóképesség fejlesztésére lenne szükség. A nyitottságot 53 fő, az alkalmazkodóképességet 58 fő jelölte meg fejlesztendő területként. A Z generáció válaszadói szerint az X generációnak elsősorban nyitottabbá kellene válnia. Az X, Y és Baby Boomer generáció tagjai ezzel szemben úgy vélték, hogy a Z generációnak több empátiát kellene tanúsítania az idősebb korosztályok iránt. A Baby Boomer válaszadók saját generációjuk esetében a nyitottság és a rugalmasság hiányát nevezték meg fejlesztendő területként.

A generációs különbségekből fakadó konfliktusok előfordulása jelentősnek tekinthető: a válaszadók 66%-a már tapasztalt munkahelyi konfliktust generációs eltérések miatt. Az igennel válaszolók között számszerűen az X generációs kitöltők voltak legtöbben, 21 fővel. Arányaiban azonban az Y generáció érintettsége volt a legmagasabb: a 24 Y generációs válaszadóból 20 fő, vagyis 83% számolt be ilyen konfliktusról. A Z generáció esetében 35 főből 19 fő, vagyis 54% tapasztalt generációs alapú nézeteltérést.

A munkahelyi vezetés konfliktuskezelési gyakorlatát vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók jelentős része nem tapasztalt szervezeti beavatkozást. A konfliktust átélők közül 35 fő jelezte, hogy munkahelyén nem történt érdemi intézkedés a generációs nézeteltérések kezelésére. A kisvállalkozásoknál dolgozók közül 18 fő, a középvállalkozásoknál dolgozók közül 9 fő, míg a nagyvállalatoknál dolgozók közül szintén 18 fő jelezte, hogy nem tapasztalt ilyen jellegű vezetői vagy szervezeti beavatkozást.

A konfliktusok leggyakoribb okaként a válaszadók a munkavégzési stílus különbségeit jelölték meg, amely 63 válaszban jelent meg. Ezt követte a kommunikációs stílus eltérése 56 jelöléssel, valamint a rugalmasság hiánya 55 jelöléssel. Generációs bontásban a Z és az Y generáció elsősorban a munkavégzési stílus különbségeit azonosította konfliktusforrásként, az Y generációnál emellett a rugalmasság hiánya is hangsúlyosan megjelent. Az X generáció a kommunikációs stílus különbségét emelte ki, míg a Baby Boomer válaszadók a munkavégzési stílus, a kommunikációs különbségek és a hierarchia tiszteletének hiányát nevezték meg meghatározó konfliktusforrásként.

A különböző generációk közötti együttműködés fejlesztésére vonatkozó válaszok alapján a legtöbben a csapatépítő programokat tartják hatékony eszköznek; ezt 54 fő jelölte meg. A Z generáció a kommunikációs tréningeket és a csapatépítő programokat tekinti a legfontosabbnak. Az Y generáció a közös célok kijelölését és a csapatépítő programokat emelte ki. Az X generáció válaszaiban a kommunikációs tréningek, a közös célok meghatározása és a

csapatépítés egyaránt hangsúlyosan megjelent. A Baby Boomer generáció szerint a közös célok kijelölése járulhat hozzá leginkább az együttműködés javításához.

A korosztály szerinti megkülönböztetés vizsgálata során a válaszadók 37%-a számolt be negatív megkülönböztetésről. Az érintettség különösen a Z generációban volt magas, ahol 35 főből 16 fő, vagyis 46% jelzett ilyen tapasztalatot. Az X generációban 32 főből 12 fő, vagyis 38% számolt be negatív megkülönböztetésről. Pozitív megkülönböztetést a válaszadók 39%-a tapasztalt. Ebben az esetben is elsősorban a fiatalabb generációk érintettsége volt magasabb: a Z generációból 17 fő, az Y generációból pedig 10 fő számolt be pozitív megkülönböztetésről.

A munkavállalói motivációt vizsgálva az eredmények azt mutatják, hogy a teljes mintában az elismerés és a pozitív visszajelzés volt a leggyakrabban megjelölt ösztönző tényező, 59 jelöléssel. Ezt követték a pénzügyi juttatások, valamint a támogató kollégák és a jó csapatmunka, egyaránt 53–53 jelöléssel. A Z generáció esetében a pénzügyi juttatások bizonyultak a legfontosabb motivációs tényezőnek, 24 jelöléssel. Emellett a szakmai fejlődés lehetősége és a támogató munkatársi közeg is jelentős szerepet kapott. Az Y generációban az elismerés, a pozitív visszajelzés, valamint a támogató kollégák és a jó csapatmunka egyaránt 16–16 jelölést kapott. Az X generációban szintén az elismerés és pozitív visszajelzés, valamint a jó csapatmunka jelent meg vezető motivációs tényezőként. A Baby Boomer generációnál első helyen a munka és magánélet összeegyeztethetősége szerepelt, amelyet az elismerés, a pozitív visszajelzés és a támogató munkahelyi közeg követett.

A fiatalabb generációk motiválására vonatkozó kérdésben a válaszadók legnagyobb arányban a pénzügyi juttatásokat jelölték meg, összesen 69 válasszal. Ezt a rugalmas munkaidő követte 64 jelöléssel. A Z generáció saját megítélése szerint a fiatalabb munkavállalókat elsősorban a rugalmas munkaidő motiválná. Az Y és X generáció ezzel szemben úgy vélte, hogy a pénzügyi juttatások bírnak a legerősebb motivációs hatással. A Baby Boomer válaszadók szerint a fiatalabb generációk motiválásában a karrierépítési lehetőségek játszanak a legfontosabb szerepet.

A saját generációra vonatkozó fejlesztendő területek vizsgálata alapján a Z generáció tagjai elsősorban kommunikációs és interakciós készségeik fejlesztését tartják szükségesnek más generációkkal szemben. Az Y generációban az alkalmazkodóképesség, valamint a kommunikáció és interakció fejlesztése egyaránt kiemelt területként jelent meg, mindkettő 13–13 jelöléssel. Az X generáció esetében a digitális készségek fejlesztése volt a leggyakoribb válasz, 19 jelöléssel. A Baby Boomer generáció szintén a digitális kompetenciák fejlesztését nevezte meg legfontosabb fejlesztendő területként.

A nyitott kérdésre kevés érdemi válasz érkezett: két kitöltő fogalmazott meg kiegészítő megjegyzést. Mindkét válaszadó az X generációhoz tartozott, és véleményükben a fiatalabb generáció túlzott önbizalmát, illetve önértékelését emelték ki problémaként.

Összességében az eredmények arra utalnak, hogy a generációk közötti munkahelyi együttműködést elsősorban a munkavégzési stílus, a kommunikációs eltérések, a rugalmasság hiánya és az eltérő motivációs mintázatok befolyásolják. A válaszadók körében az Y és X generáció megítélése kedvezőbb, míg a Z és Baby Boomer generáció esetében markánsabb negatív sztereotípiák jelentek meg. Az eredmények alapján a generációk közötti együttműködés javításában a kommunikáció fejlesztése, a közös célok kijelölése, a csapatépítő programok és a kölcsönös empátia erősítése játszhat meghatározó szerepet.

5. Következtetések, jövőbeli kutatási javaslatok

5.1. Az elemzés eredményeiből levonható következtetések

Az eredmények alapján a munkahelyválasztási preferenciákban jól kirajzolódik a generációk közötti eltérés. A Z generációs válaszadók körében a nagyvállalati munkakörnyezet iránti nyitottság erőteljesebben jelent meg, míg az idősebb generációk inkább a kisebb vállalkozásokhoz kötődnek. Ez arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók számára meghatározóbbak lehetnek azok a szervezeti jellemzők, amelyek a nagyvállalatoknál strukturáltabban jelennek meg: a karrierépítés, a képzési és fejlődési lehetőségek, a nemzetközi vagy sokszínű munkakörnyezet, a korszerű digitális infrastruktúra, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a rugalmas munkavégzési formák. A hazai kis- és középvállalkozások ugyan egyre inkább törekednek ezeknek az elvárásoknak a követésére, de az eredmények alapján feltételezhető, hogy a fiatalabb generációk szemében ezek a lehetőségek a nagyobb szervezeteknél láthatóbbak és kiszámíthatóbbak.

A generációk közötti együttműködés vizsgálata azt mutatja, hogy a legmarkánsabb feszültség a Z és az X generáció között jelenik meg. Ennek hátterében nem kizárólag életkori különbség állhat, hanem eltérő munkahelyi szocializáció, szervezeti tapasztalat és hierarchiaértelmezés is. A Z generáció tagjai jellemzően pályakezdőként vagy korai karrierszakaszban lévő munkavállalóként jelennek meg a munkaerőpiacon, míg az X generáció tagjai már stabilabb szervezeti tapasztalattal, kialakult munkavégzési normákkal és gyakran vezetői vagy irányítói szereppel rendelkeznek. Ez a helyzet könnyen eredményezhet eltérő elvárásokat a munkafegyelem, az önállóság, a felelősségvállalás, a kommunikáció és a szervezeti hierarchia elfogadása terén.

Az eredmények arra is rámutatnak, hogy a Z generáció megítélése több korosztály részéről kritikusabb. Ez nem feltétlenül a fiatalabb munkavállalók szakmai alkalmasságának hiányára utal, sokkal inkább arra, hogy a digitális környezetben szocializálódott nemzedék eltérő munkavégzési, kommunikációs és problémamegoldási mintákat képvisel. A gyors információáramláshoz való hozzászokás, a rugalmasabb munkaszervezési igény, a közvetlenebb kommunikáció és a hierarchikus rendszerekkel szembeni kritikusabb viszony olyan sajátosságok, amelyek a hagyományosabb munkahelyi normák szerint működő generációk számára nehezebben értelmezhetőek. A generációs feszültségek ezért jelentős részben nem személyes ellentétekből, hanem eltérő munkakultúrákból és szervezeti elvárásokból fakadhatnak.

A vizsgálat eredményei alapján a munkahelyi konfliktusok kezelésében a szervezetek részéről még jelentős fejlesztési lehetőség mutatkozik. A válaszok arra utalnak, hogy a generációs nézeteltérések sok esetben nem kapnak tudatos vezetői vagy szervezeti kezelést. Ez különösen azért problémás, mert a konfliktusok tartós fennmaradása ronthatja a munkahelyi légkört, gyengítheti a csapatkohéziót, és közvetve a teljesítményre, valamint a munkavállalói elköteleződésre is kedvezőtlen hatást gyakorolhat. A megoldás egyik lehetséges iránya a merev alá-fölé rendeltségi viszonyok oldása, a nyitottabb kommunikációs kultúra kialakítása, valamint olyan szervezeti gyakorlatok bevezetése, amelyek támogatják a generációk közötti párbeszédet. Ide sorolhatók a kommunikációs tréningek, a csapatépítő programok, a közös projektek, a csoportos megbeszélések és a tudatos visszajelzési rendszerek.

A digitális munkakörnyezet generációs hatásainak vizsgálata tovább bővíthető a digitális oktatási tapasztalatok irányából is, mivel a digitális térben szerzett tanulási és kommunikációs minták a munkahelyi alkalmazkodásra is hatással lehetnek (Malatyinszki, 2020c). A generációs együttműködés további vizsgálata nemcsak szervezeti, hanem térségi és emberierőforrás-fejlesztési szempontból is indokolt, mivel a munkaerőpiaci alkalmazkodás a helyi társadalmi és gazdasági környezetbe ágyazottan értelmezhető (Malatyinszki, 2021).

A motivációs tényezők elemzése alapján megállapítható, hogy a munkavállalók számára az anyagi juttatások mellett az elismerés, a pozitív visszajelzés és a támogató munkahelyi közeg is kiemelt jelentőségű. Ez arra utal, hogy a hosszú távú munkavállalói elköteleződés nem kizárólag pénzügyi ösztönzőkkel alakítható ki. A dolgozók számára fontos, hogy munkájukat értékesnek érezzék, visszacsatolást kapjanak teljesítményükről, és a szervezet megbecsült tagjaként tekintsenek rájuk. Az elismerés erősítheti az önértékelést, növelheti a teljesítménymotivációt, támogathatja a személyes fejlődést, valamint hozzájárulhat a kiégés megelőzéséhez és a pozitív munkahelyi közösség kialakulásához.

A Z generáció esetében ugyanakkor az anyagi juttatások hangsúlyosabban jelentek meg, ami részben a pályakezdő élethelyzettel, részben az önálló egzisztencia megteremtésének igényével magyarázható. Emellett a fiatalabb munkavállalók számára a rugalmas munkaidő is kiemelt motivációs tényezőként jelenik meg. Ez arra utal, hogy a Z generáció munkához való viszonyában a pénzügyi biztonság és a munka-magánélet egyensúlya egyszerre játszik fontos szerepet. A többi generáció válaszaiból ugyanakkor az is látható, hogy az idősebb munkavállalók nem minden esetben érzékelik pontosan a fiatalabbak motivációs prioritásait, mivel gyakrabban feltételezik, hogy a pénzügyi juttatások vagy a karrierépítési lehetőségek önmagukban elegendő ösztönzőt jelentenek számukra.

A jelen kutatás eredményei összhangban állnak Malatyinszki (2020a) megállapításaival, amelyek szerint a generációs különbségek megfelelő vezetői eszközrendszerrel nemcsak kezelhetők, hanem a szervezeti kultúra és eredményesség fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak.

Összességében a vizsgálat arra enged következtetni, hogy a generációs különbségek kezelése nem szűkíthető le az életkori sajátosságok megértésére. A munkahelyi együttműködést sokkal inkább az eltérő szervezeti tapasztalatok, munkavégzési normák, kommunikációs minták, digitális kompetenciák és motivációs elvárások együttesen alakítják. A hatékony multigenerációs munkakultúra kialakításához ezért olyan vezetői és HR-gyakorlatokra van szükség, amelyek egyszerre támogatják a nyílt kommunikációt, a generációk közötti kölcsönös megértést, a rugalmas munkaszervezést, a rendszeres visszajelzést és a munkavállalók egyéni fejlődési igényeit. A szervezetek versenyképessége szempontjából meghatározó lehet, hogy képesek-e a generációs különbségeket konfliktusforrás helyett szervezeti tanulási és fejlődési lehetőségként kezelni.

5.2. További kutatások lehetősége

A vizsgálat eredményeiből számos fontos összefüggést tudhattunk meg. Ezt a szöveget követve, a jövőben számos érdekes témát lehetne górcső alá venni.

Először is a Z és X generáció közötti különbségekkel lenne érdemes foglalkozni, hiszen a két korcsoport közötti különbség élesen megmutatkozott. A kommunikációs szokások eltérését, a konfliktusok gyökerét és a lehetséges megoldásokat is lehetne vizsgálni.

A Z generáció kapcsán: fontos lenne őket sokkal jobban megismernünk, hiszen a technológia nem fog eltűnni, sőt egyre nagyobb szerepet fog játszani az életünkben, és a következő generációkra is hatással lesz. Más motivációik, értékeik és céljaik vannak, amelyeket az idősebb generációk még nem értenek.

A munkahelyi kultúra szerepe is kiemelkedő a Z generációnál. Fontos lenne tudni, hogy ez hogyan jelenik meg a különböző iparágaknál, és hogyan reagálnak erre az igényre a munkáltatók. Értelemszerűen, minél jobban ki tudja szolgálni az új generáció igényeit egy ágazat, annál népszerűbb lesz a fiatalok körében.

A digitalizáció munkahelyi hatásainak vizsgálata azért is indokolt, mert az emberi erőforrás működését nemcsak az alkalmazott technológia, hanem annak tudatos, generációs-specifikus használata is befolyásolja (Malatyinszki, 2022c).

A rugalmas munkavégzés, az atipikus foglalkoztatási formák is egy olyan tényező, amelyre érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni, ugyanis az új generációk számára ez lesz az egyik legfontosabb tényező a munkavállalás során. A munkahelyi produktivitás, elégedettség és a hosszú távú elköteleződés olyan szempontok, amelyeket érdemes megvizsgálni mielőtt még teljesen lecserélődik a munkavállalói tábor.

Láthattuk, hogy nem bővelkedünk konfliktuskezelési megoldásokban: a kitöltők nagy része még nem tapasztalt ilyesféle eljárásokat. Fontos lenne tudnunk, hogy egyes vállalati közösségeknek milyen mechanizmusok lehetnek hatásosak, illetve, hogy milyen megoldásokra lennének nyitottak a foglalkoztatottak.

A digitális technológia már nemcsak a nagyvállalatoknál, hanem a legkisebb szervezetekben is fellelhető, függetlenül a dolgozók generációs eloszlásától. Éppen ezért érdekes lenne megnézni, milyen befolyással van a digitalizálódás a munkahelyi kapcsolatokra, a hierarchikus rendszerre és a teljesítményre. Milyen hatást vált ki az, hogy egy tapasztaltabb dolgozónak egy frissen a munkapiacra lépett kolléga magyarázza el, hogy hogyan működik az adott rendszer? Mit vált ki ez az idősebb korosztályból, zavarja-e, ha egy akár évtizedekkel fiatalabb szakember lesz a felettese?

6. Összegzés

A multigenerációs munkakultúra témája egyre fontosabbá válik: minél kevesebb idő telik el egy-egy generáció között, annál több generáció fog együtt dolgozni a munkapiacon.

A kutatásom során a különböző generációk prioritásait és azok hatásait vizsgáltam. A beérkezett válaszok alapján megtudtuk, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi kapcsolatokat, melyik generációk nem jönnek ki jól egymással, illetve, hogy melyik generációt mi motivál leginkább.

A vizsgálat során kapott válaszok alapján megtudtuk, hogy az újabb generációk inkább a nagyvállalatokat választják munkahelyükként, míg az idősebbek inkább a kisvállalkozásokat preferálják. Az összes generáció az Y generációval szeret a legjobban dolgozni, mert tapasztaltnak gondolják őket. A legkevésbé népszerűek a Z és a Baby Boomer generáció, az előbbit azért nem kedvelik, mert hamar megunja a feladatait, az utóbbit pedig azért, mert túlságosan ragaszkodnak a maradi módszerekhez. A kitöltők szerint a Z generációnak empátikusabbnak kellene lennie az idősebb kollégáival szemben, az Y generációnak kommunikációs problémái vannak, az X generáció tagjainak pedig befogadóbbnak kellene lennie ahhoz, hogy gördülékenyen lehessen velük dolgozni. A generációk felhőtlen kollaborációjának kulcsa a legtöbb kitöltő szerint a csapatépítő programok és a kommunikációs tréningek, hiszen a konfliktusok leggyakoribb okainak a munkavégzés stílusának különbözőségét és a kommunikációs nehézségeket szavazták. A korosztály miatti munkahelyi megkülönböztetés fő áldozatai a Z, az X és az Y generáció. Továbbá az is világossá vált az értékelés alapján, hogy az új generációknak a pénzügyi juttatások és a rugalmas munkaidő a legfontosabb motivációs erő egy vállalat kiválasztásánál, az idősebbek viszont a karrierépítési lehetőségekre apellálnak a fiatalok számára.

A kérdőív válaszai arra is rávilágítottak, hogy a vállalatoknak külön figyelmet kellene fordítaniuk a konfliktuskezelési mechanizmusok fejlesztésére, hiszen jelenleg sok esetben nem léteznek hatékony megoldások a generációs különbségek kezelésére. Célravezető lenne, ha a

munkahelyek megfelelő tréningprogramokkal és kommunikációs oktatásokkal támogatják a generációk közötti kapcsolatot.

Jövőbeli kutatásokkal megérthetjük, miként lehet egyensúlyt teremteni a különböző generációk igényei között, és hogy hogyan alakítható ki olyan munkakörnyezet és kultúra, amely minden korcsoport számára megfelelő. A rugalmas munkavégzés, az atipikus foglalkoztatási formák, valamint a megértésre alapozott munkakörnyezet, mind egy kiegyensúlyozott vállalat kulcsfontosságú tényezői.

Összességében kijelenthető, hogy egy optimálisan kialakított többgenerációs munkahelyi kultúra nemcsak a dolgozók, hanem a vezetők elégedettségét is növeli, hiszen a munkahelyi produktivitásra is pozitív hatással lehet. Egy vállalat harmonikus működéséhez elengedhetetlen a munkavállalók és munkaadók közötti, kölcsönös tisztelet, a megfelelő kommunikáció és a folyamatos alkalmazkodás, amely utat enged a modern megoldásoknak. Ezekkel az alapvető feltételekkel megvalósulhat a generációk közötti egyre növekvő szakadék áthidalása.

Irodalomjegyzék

Nemzetközi szakirodalom

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Malatyinszki, S. (2020a). Az új generáció, mint erőforrás = The new generation as a resource. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 9(1), 90–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Malatyinszki, S. (2020b). Az edukáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában. In N. Pelesz (Ed.), *Művelődés, műveltség, minőség* (pp. 125–137). Radnóti Szegedi Öröksége Alapítvány.
- Malatyinszki, S. (2020c). *Experiencing digital education* (EasyChair Preprint No. 3674). EasyChair.
- Malatyinszki, S. (2021). *Térségfejlesztés és emberi erőforrás: A neveléstudomány társadalmi metszetei*. Gondolat Kiadó.

- Malatyinszki, S. (2022a). Generációs különbségek a felnőttképzési módszertanban = Changes in adult education methodology. In *Tanuló társadalom: Oktatókutatás járvány idején* (HERA Évkönyvek, 9, pp. 414–425). Debreceni Egyetemi Kiadó; Hungarian Educational Research Association.
- Malatyinszki, S. (2022b). Az oktatás és a tudatosság jelentősége a családok digitális eszközhasználatában = The importance of education and awareness in the digital use of families. *Studia Mundi – Economica*, 9(1), 68–77.
<https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.01.68-77>
- Malatyinszki, S. (2022c). *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra*. Kodolányi János Egyetem. ISBN 978-615-5075-65-0. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12653.46568>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge & Kegan Paul.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. New York: William Morrow & Company.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed.). New York: AMACOM.

Magyar szakirodalom

- Balogh, R., Kardos, M. V., & Bácsné Bába, É. (2021). Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
- Garai-Fodor, M., & Jäckel, K. (2023). Munkahelyválasztás szempontjai és a motivációs ösztönzők megítélése Z generációs munkavállalók körében. *Polgári Szemle*, 19(4–6), 254–265.
<https://doi.org/10.24307/psz.2023.1219>
- Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás = The new generation as a resource. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*(1), 90–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>

Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(4), 77–88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>

BOOK REVIEW

Innovation strategies and organizational culture in tourism – Concepts and case studies on knowledge sharing

Routledge Insights in Tourism Series

Edited by Marco Valeri (2024)

DEBORAH KANGAI PhD-student, Doctoral School of Economics and Management, University of Sopron, Hungary, Department of Environmental Studies and Resources Development, Chuka University, Kenya, email: debrahkan@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6531-6682>

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.51>

Introduction: Overview of the book

Innovation in tourism has recently become a major topic of discussion in both the academic (Hasanein et al., 2026) and the business worlds (Cortese et al., 2018). Marco Valeri's edited *'Innovation Strategies and Organizational Culture in Tourism'* contributes to this discourse by presenting diverse approaches on how innovation management and organizational culture are related to knowledge sharing in the tourism sector. The book combines contributions from 22 contributors across 12 chapters, deepening insights into innovation tactics and organizational culture that affect knowledge sharing in tourism. It is part of the Routledge Insights in Tourism Series and brings together contributors from multiple countries, offering a rich international perspective on the theme. The book's structure integrates organizational theory, knowledge management, and tourism studies (Camilleri & Valeri, 2021; Valeri, 2023). It is presented in two primary parts; the first is about ways for managing innovation, and the second is about case studies of sharing information in tourism enterprises.

Part I: Innovation management strategies (Chapters 1 to 6)

This section is the introductory part of the book providing theoretical background that in understanding knowledge sharing and its importance in the sphere of tourism. In this section, the author demonstrates the creation and management of different types of knowledge across various stakeholders in the tourism industry. Special attention is given to concepts that can

facilitate knowledge sharing, including collaboration, networks, and organizational structures. The text also explains the role of technology, trust, and social relations in this context. Generally, Part I argues that successful tourism development depends on the ability of individuals, organizations, and destinations to generate, share, and apply knowledge strategically.

CHAPTER ONE: Role of New Era on Information Management of Tourist Guides

Asli Sultan Eren, Jeetesh Kumar, Gül Erkol Bayram, and Marco Valeri

This chapter sets the tone of the book by examining how technological advancements are reshaping the tourist guiding profession. The authors highlight the integration of digital tools such as GPS navigation, mobile applications, and even robot-guiding systems into overall tourism experiences. The authors focus on how innovations increase the efficiency of guiding operations and make tourism more accessible while at the same time posing uncertainty regarding job security (Demir & Vatan, 2024; Seyitoğlu et al., 2024). One of the most important aspects of this chapter is its dual perspective since the authors acknowledge the potential for innovations while discussing its risks (Çolak, 2023). Nevertheless, the absence of empirical evidence or comparisons between destinations undermines the credibility of the argument.

CHAPTER TWO: Impact of Emotional Intelligence on Knowledge Sharing among Employees Working at SMEs in the Tourism and Service Sectors

Ladislav Mura and Tibor Zsigmond

This chapter explores the human factors in innovation by further investigating the role of emotional intelligence in knowledge sharing within small and medium-sized enterprises. The discussion aligns with the current literature by highlighting the association between emotional intelligence and the enhancement of knowledge-sharing behaviors through better communication and collaboration among employees (Khan et al., 2025; Mura et al., 2021). The authors also emphasize the interpersonal aspects, such as trust and motivation, which often go underrepresented within academic discourse. Although the chapter presents a relevant topic to the tourism industry due to the importance of personal contact, it lacks empirical case studies and therefore fails to provide actionable information.

CHAPTER THREE: Managing the Use of Verbal and Non-Verbal Communication in Tourism

Stylianos Bouzis, Panoraia Poulaki, and Marco Valeri

Chapter three highlights the importance of both verbal and non-verbal communication. It acknowledges that tourism experiences rely heavily on good communication, demonstrating how various non-verbal communication techniques contribute to creating positive tourist experiences. Despite the authors presenting several intriguing ideas, the chapter fails to address relevant theories for analyzing communication in tourism.

CHAPTER FOUR: Identifying Wellness Value Formation in Young Wine Tourists—A Grounded Theory Approach

Bob Yi-Chen Duan, Jingjing Dai, and Emily Ma

This chapter introduces a grounded theory approach to understanding the value of wellness in wine tourism. It examines the influence of emotional, cultural, and experiential values on wellness experiences. The chapter adopts a qualitative approach and thus allows for a holistic analysis of the personal perception of wellness in specific tourism scenarios. Although

concentrating on a specific niche within the tourism industry may limit the study's transferability to other sectors, the chapter findings are advantageous in understanding niche tourism.

CHAPTER FIVE: Digital Marketing and Consumer Behavior in Tourism

Tolga Gök and Mahmut Baltacı

This chapter provides key insights into digital marketing strategies and their impact on the consumer decision-making process. The authors underscore the importance of social media, virtual engagement, and online platforms as alternative means of engaging consumers. Although the chapter considers digital marketing, a relevant theme, in various sectors of tourism, it requires updated innovation concepts such as AI-powered marketing and data analytics in marketing strategies (Aman et al., 2024a) and block chain to enhance effectiveness and adapt to changing consumer behaviors.

CHAPTER SIX: “Airbnb Ireland” as an “Information Society Services” Provider and Not a Real Estate or Tourist Services Provider

Anastasios E. Thomaidis

This chapter adopts a legal and conceptual perspective on Airbnb, positioning the company in the context of information society services. This interdisciplinary approach adds a unique dimension to the book. Although the interdisciplinary perspective is useful, the chapter does not fully address the core themes of knowledge and innovation and therefore seems misplaced in the book.

Part II: Knowledge-sharing case studies

This part of the book consists of chapters 7 to 12, which extend from theories to practice through case studies that examine how knowledge sharing works in the world of tourism. It reveals that innovation is achieved through collaboration and knowledge sharing between different participants within different tourism contexts. These case studies include destination management, the consumption of street foods, sustainable tourism, and the legacy of mega-events.

CHAPTER SEVEN: Destination Management: The Role of DMOs in Digital Brand Communication -The Case of Greece

Panagiota Dionysopoulou and Eftychia Christina Aivaliotou

The chapter highlights the role of Destination Management Organizations (DMOs) in leveraging digital platforms for enhanced destination branding, stakeholder coordination, and market visibility in Greece. This conclusion is consistent with the findings of Aman et al. (2024a), that the development of destination branding is nowadays determined by the use of such technologies as artificial intelligence, data analytics, and smart tourism. Given the increasing role of smart tourism in enhancing destination competitiveness, the inclusion of emerging technological advancements could increase the value of destination branding and stakeholder cooperation (Aman et al., 2024b; Zhang et al, 2025) and sustainability in the long-term competitiveness of destinations. Additionally, strengthening coordination between private and public stakeholders could enhance destination branding (Aman et al., 2024b), thus adding to the contribution of the chapter by fostering collaboration that leverages technological

advancements and aligns stakeholder interests for more effective branding strategies. The authors focus on specific contexts that provide evidence on the need for sharing knowledge in digital communication but fail to provide any theoretical advancement in the area. The integration of theoretical background and recent technological advancements could improve the contribution of the study in the scholarly space.

CHAPTER EIGHT: Factor that Influences Consumption of Unhealthy Street Food
Norhidayah Azman and Albattat Ahmad

This chapter explores the factors contributing to tourists' preference of unhealthy street foods during travel. It identifies price, convenience, taste, and hygiene as major contributors and concludes that poor dissemination of knowledge about nutrition contributes to the wrong food choices made by tourists. Nonetheless, the relevance of the chapter in the book seems rather weak due to its failure to link consumer behavior to the book's theme. It addresses consumer behaviors in terms of consumption habits but fails to use any theoretical background for these insights. Tourists' consumption behaviors can also be analyzed from the perspective of consumer lifestyles and values. It is assumed that the consumer's choice of a particular product is determined by their behavior as well (Szakály et al., 2011), and therefore, structured theoretical approaches such as the Stimulus-Organism-Response (SOR) model could be used to understand the tourists' behavior outcomes such as satisfaction and decision-making (Szántó et al., 2025). These issues are important in terms of explaining the process of knowledge sharing that could strengthen the chapter.

CHAPTER NINE: Sustainable Tourism in the Post-Covid Era - The Case of Athens as a Destination
Panoraia Poulaki, Antonios Kritikos, Nikolaos Vasilakis, and Marco Valeri

The chapter provides evidence that Athens has managed to recover from Covid-19 due to knowledge sharing and collaboration between stakeholders. In addition to being an excellent case of rebuilding, it is considered a successful example of sustainable tourism since cultural and social heritage contributes to its sustainable recovery from the crisis caused by the COVID-19 pandemic, highlighting the importance of integrating local traditions and community involvement in tourism strategies.

CHAPTER TEN: Factors that Influence the Tourist Perception Toward Street Foods Moderated by Price - Case Study of George Town, Penang
Albattat Hmad and Norhidayah Azman

This chapter further examines issues related to food tourism but discusses how the price of street food influences tourist behavior. It indicates that while affordability draws tourists, their satisfaction depends primarily on the quality and hygiene of products. Thus, there should be more communication on this issue to regulate it properly. Incorporating theories related to behavior and branding models in relation to customer perception, experience, and decision-making can strengthen the chapter. For example, the use of digital engagement models and immersive elements that influence the authenticity and satisfaction of visitors can make the chapter more relevant to the current advances in tourism studies (Zhang et al., 2025).

CHAPTER ELEVEN: Knowledge Legacy of the 2010 FIFA World Cup in South Africa

Willem JI Coetzee

This chapter proposes another innovative concept for tourism industry management that is described as "knowledge legacy". In particular, the chapter discusses its relevance to mega-events through analyzing the case of the 2010 FIFA World Cup held in South Africa. Researchers emphasize that events contribute much to the development of the intellectual heritage of a country, particularly by fostering knowledge exchange, enhancing cultural understanding, and leaving a lasting impact on local communities.

CHAPTER TWELVE: Management of Cultural Routes as the New Status Quo in Urban Cultural Tourism

Theodor Rachiotis and Panoraia Poulaki

Chapter 12 discusses the role of cultural routes in urban tourism. It reveals that, in addition to being an efficient way to enhance cultural and educational purposes of tourism, cultural routes facilitate knowledge exchange, sustainability, and heritage preservation. In addition, the author explains how technology and cooperation with the private sector could increase tourist interest and satisfaction by providing personalized experiences, improving accessibility, and enhancing marketing efforts.

Critical Evaluation Summary

The book successfully provides an examination of innovation strategies, organizational culture, and knowledge transfer in tourism. The interdisciplinary approach is applied to illustrate that innovation in tourism does not only involve technical aspects but can also have an impact on an organization's culture and knowledge transfer practices. Tourism destinations and organisations can improve service quality, develop more flexible business models, and enhance their overall competitiveness by adopting digital technologies in their operations. It also shows that innovation in tourism is greatly dependent on information sharing. Despite the potential benefits of the interdisciplinary approach, certain shortcomings persist. The first limitation of the book lies in its theoretical base. There is a lack of integration between the chapters in terms of theory in Chapters 1, 3, and 6, causing a fragmented approach to the analysis. Chapters 2 and 11 explore the topic from the standpoint of knowledge sharing and innovation theories. Other chapters, especially Chapters 3, 6, and 8, do not refer to knowledge-sharing concepts, thus failing to build on existing theoretical approaches to further understand innovation and its role in tourism. The second aspect is the lack of attention to new technologies. Although the authors discuss how some conventional means of innovation are used in tourism, for example, GPS systems, mobile applications, and social media (Chapters 1, 5, and 7), they fail to explore how recent trends in information technology, including artificial intelligence, big data analysis, and the emergence of smart tourism systems, impact the area. Lastly, although case studies of different destinations explored in Part II (Chapters 7 to 12) offer insightful perspectives on various topics related to destination management, sustainability, and mega-events, the book fails to explore common trends among the discussed cases. As a result, it does not fully derive overarching theoretical insights and general recommendations. Some chapters contain overlapping concepts, for instance, Chapters 8 and 10, while other chapters lack a strong connection to the main theme of innovation and knowledge sharing.

Conclusion

The themes discussed in this book are highly pertinent to modern discussions on tourism development post-COVID-19 and the growing focus on sustainability, technological innovation, and the development of digital infrastructure. *Innovation Strategies and Organizational Culture in Tourism* is a significant work in tourism research. It highlights the importance of innovation and knowledge sharing as essential competitive advantages. Despite having several drawbacks, the interdisciplinary approach, international scope, and use of empirical case studies make this book highly recommended to students, researchers, practitioners, and enthusiasts in the tourism and hospitality industry. Furthermore, it provides a useful conceptual grounding for examining tourism development in emerging contexts, including mountain tourism and local community sustainability. Scholars and stakeholders in tourism development can harness the linkage between knowledge sharing, innovation capability, and organizational performance to provide an understanding of the contribution of niche tourism products to sustainable livelihoods at the local level.

REFERENCES

- Aman, E.E., Kangai, D., Papp-Váry, Á.F. (2024b). Digital Marketing Role in the Tourism Sector in Post-COVID-19. In: Maingi, S.W., Gowreesunkar, V.G., Korstanje, M.E. (eds.), *Tourist Behaviour and the New Normal*, Volume I. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-45848-4_8
- Aman, E. E., Papp-Váry, Á. F., Kangai, D., & Odunga, S. O. (2024a). Building a Sustainable Future: Challenges, opportunities, and innovative strategies for destination branding in tourism. *Administrative Sciences*, 14(12), 312. <https://doi.org/10.3390/admsci14120312>
- Camilleri, M. A., & Valeri, M. (2021). Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 555–576. <https://doi.org/10.1108/jfbm-10-2021-0133>
- Çolak, O. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on the Employment Structure of the Tourism Industry: An Interview with ChatGPT. *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 919–939. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1347642>
- Cortese, D., Giacosa, E., & Cantino, V. (2018). Knowledge sharing for coopetition in tourist destinations: the difficult path to the network. *Review of Managerial Science*, 15(2), 275–286. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0322-z>
- Demir, Ö., & Vatan, A. (2024). Robotization in travel and tourism: Tourist guides' perspectives on robot guides. *Tourism & Management Studies*, 20(2), 13–23. <https://doi.org/10.18089/tms.20240202>
- Hasanein, A. M., Alhaidar, M. A., Al-Romeedy, B. S., & Seraj, A. H. A. (2026). Leading Innovation in Tourism and Hospitality: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Agility. *Systems*, 14(4), 369. <https://doi.org/10.3390/systems14040369>
- Seyitoğlu, F., Atsız, O., & Akyuz, M. (2024). The role of technology in tourist guiding: future careers, service quality, marketing, and tourist experiences. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 20(1), 57–74. <https://doi.org/10.1108/cbth-05-2024-0169>
- Szakály, Z., Szente, V., Kövér, G., Polereczki, Z., & Szigeti, O. (2011). The influence of lifestyle on health behavior and preference for functional foods. *Appetite*, 58(1), 406–413. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.11.003>
- Szántó, P., Papp-Váry, Á., & Radácsi, L. (2025). Research Gap in personal branding: Understanding and quantifying personal branding by developing a standardized

- framework for personal brand equity measurement. *Administrative Sciences*, 15(4), 148.
<https://doi.org/10.3390/admsci15040148>
- Valeri, M. (2023). *Innovation strategies and organizational culture in tourism*.
<https://doi.org/10.4324/9781032633374>
- Zhang, Y., Papp-Váry, Á., & Szabó, Z. (2025). Digital engagement and visitor satisfaction at World Heritage Sites: A study on interaction, authenticity, and recommendations in Coastal China. *Administrative Sciences*, 15(3), 110.
<https://doi.org/10.3390/admsci15030110>

BOOK REVIEW

The GOOD COUNTRY EQUATION - How We Can Repair the World in One Generation¹

Berrett-Koehler Publishers

Simon Anholt (2020)

KHLEFAT, MOHAMMAD HANI PhD-student, University of Sopron, Sopron, Hungary, e-mail: mohammad.hani.khlefat@phd.uni-sopron.hu, <https://orcid.org/0000-0003-1858-457X>

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.3.57>

During the past two decades, nation branding has taken shape as a distinct interdisciplinary field that combines aspects of marketing, international relations, public diplomacy, and culture policy. The purpose goes far beyond the encouragement of tourism. States today use branding techniques to draw foreign investment, spur exports, bring in talent, boost their soft power, and inspire national pride in their citizens. In an era when competition is mounting, and perception is critical in shaping opportunities, there has never been a greater need for an appreciation of the workings of nation branding (Dinnie, 2008; Szondi, 2008). In addition, the findings of José Filipe Torres (2026a-c) further corroborate this point by showing that nation and place branding play a pivotal role in enhancing competitiveness.

The intellectual origins of nation branding are strongly tied to the contributions of Simon Anholt, who is considered the pioneer of the discipline. In particular, his groundbreaking (1998) publication titled "Nation Brands of the Twenty-First Century" argued that countries have branded reputations that can affect international behavior. This landmark piece laid the groundwork for the development of several important books such as (Anholt, 2003) and (Anholt, 2007), laying the basis for theories regarding how nations could impact their reputation on a global scale. Among other initiatives, Anholt developed the Nation Brand Hexagon, Nation Brands Index and the Good Country Index and his TED Talk, "Which Country Does the Most Good for the World?", has been viewed millions of times, underscoring his global influence.

In addition to Anholt, there have been a number of influential scholars who have had an important impact on the field. The book (Dinnie, 2008) is perhaps one of the most thorough scholarly approaches to the topic, offering both theoretical perspectives and examples from around the world. Another example is the work of (Szondi, 2008) on the connection between public diplomacy and nation branding, which helps to define the parameters of both fields and

¹ Berrett-Koehler Publishers, Inc., e-book, 2020. pp. 240. ISBN 978-1-5230-8962-8

their interconnections, highlighting the importance of relationship-building and communication in shaping national reputation. Meanwhile, José Filipe Torres has also had considerable impact on professionalizing the field. In 2026, he published several articles, including (Torres & Karaburun, 2026a, 2026b, 2026c). These publications emphasize the growing importance of digital environments, data strategy, and comprehensive branding strategies in nation building.

In the Central and Eastern European sphere, a notable contributor to studies in nation branding is Árpád Papp-Váry. His books, (Papp-Váry, 2019) and (Papp-Váry, 2020), provide an insightful and theoretically rich account of country branding. They can be regarded as among the most comprehensive researches on country branding carried out in Hungary. This particular body of work holds special relevance for explaining how small and transitional countries struggle with their global identities.

In terms of the wider scholarship on the topic, the work entitled “The Good Country Equation” by Simon Anholt (2020) is a unique piece of writing that stands out from the body of academic literature written by the same author in the past. Moving beyond his previous, more technical writings, Anholt combines elements of memoir, politics, philosophy, and other perspectives to address the question of why our systems do not seem to be working well and how countries can adjust their behavior within an interconnected world. It is both a continuation of Anholt’s long-standing interest in national reputation and a departure toward a more normative, ethically grounded vision of global responsibility.

The following review places *The Good Country Equation* in the development of nation branding research and offers a comprehensive, chapter-by-chapter analysis of its arguments, contributions, and limitations.

In Chapter 1, Anholt poses his central question: why the world fails to function? and uses his decades of advising governments to frame the Good Country Equation as both diagnosis and invitation. From his observations of over fifty countries, he argues that global dysfunction is caused by “the tendency of nations to put competition, political interests, and outdated educational models above global responsibility.” What is strong in Chap. 1 is its ability to explain complex global issues without simplifying the underlying ethical and structural challenges. He also acknowledges the limitations of his optimism in light of prejudice, political self-interest, and entrenched nationalism. Overall, Chap. 1 is effective in its academic and ethical journey, blurring memoir and manifesto in such a way that it challenges the reader to rethink national action in an increasingly interdependent world.

Chapter 2 outlines the development of Anholt’s concept of national image, showing how his initial idea of nations having “labels” similar to consumer products was misunderstood and exploited for commercial purposes. It also shows how his essay published in 1998 inadvertently created an industry that is obsessed with logos and slogans, contrary to his assertion that reputation cannot be created or manufactured through marketing activities. The value of Chapter 2 is that it shows how stereotypes affect tourism, trade, and trust, and how nations misunderstand this impact by relying on propaganda rather than behavior. Anholt also criticizes the inefficient focus on “image-polishing” activities that marketers engage in, especially in developing countries. However, Anholt’s argument is that reputation is earned, not created, since global reputation is driven by deep cultural stories that have been around for decades, not by stories created by governments.

Chapter 3 follows Anholt's journey from examining images to engaging with state actors, from the UK Foreign Office to Croatia and beyond, to the post-Soviet space. He shows how states misunderstand their reputation challenges, focusing on slogans rather than meaningful behaviors that can truly influence the way they are perceived globally. His findings illustrate the depth to which stereotypes can affect international attitudes, as well as the difficulty, for those with strong nationalist loyalties, to think from an outside, foreign-eyes perspective. The strength of this chapter is in showing the potential for symbolic actions, such as Slovenia's development as a donor country, to have a greater influence on reputation than marketing efforts. Yet Anholt also identifies systemic barriers to genuine strategic shifts, such as bureaucratic resistance, organizational stagnation, and political short-termism, which can make such shifts difficult to achieve. Ultimately, Anholt argues, reputation is earned through meaningful, imaginative contributions to international affairs, rather than through marketing efforts.

Chapter 4 shifts from geopolitical discussion to an in-depth exploration of the emotional toll of Anholt's global undertakings, using Anholt's fear of flying as a springboard to discuss the emotional toll of his work. His trip to Chile illustrates the juxtaposition of the physical and mental toll of Anholt's travels and the mental stimulation he receives from exploring different cultures. This makes Anholt more relatable and illustrates that his ideas come not only from training and education but also from his experiences of discomfort and fear. The chapter also continues to illustrate the larger thesis of the book: that true global engagement requires moving beyond one's comfort level, whether as an individual or as a state actor. The trip to Chile is also symbolic of how Anholt's fear and experience might influence his worldview in attempting to improve state behavior in the context of the global system.

Chapter 5 engages in a comparative discussion of Bhutan's idealistic pursuit of Gross National Happiness and Botswana's more low-key and stability-focused governance to examine the limits of national narrative. Anholt criticizes the idealization of Bhutan, which, in the author's view, ignores the problems that happiness indices might mask, and Botswana's governance, which remains largely invisible because of the international community's preference for drama over substance in governance. The chapter suggests that reputation is more determined by the preferred narrative of observers than by actual behavior, although Anholt sometimes relies on simplistic contrasts to make his case. The chapter concludes that the image of the nation is ultimately the product of the complex interplay of governance, history, and international expectations, and not of narrative symbolism.

Chapter 6 utilizes Anholt's own experiences in Mexico and the United States to illustrate how geopolitical influences, structural inequality, and stereotype formation impact national reputation, thereby highlighting the inherent limits in nation branding. The author reveals how Mexico's cultural wealth is marred by dominant stories of crime, whereas the United States maintains its global presence with considerable political and cultural clout. The key drawback of the chapter is that it often interprets these differences in terms of communication rather than structural power or historical hierarchy. However, Anholt effectively proves the emotional and political value of national images, thereby supporting the argument that significant change in perception is linked with substantial behavior.

Chapter 7 focuses on an analysis of how small states, such as Latvia and the Faroe Islands, deal with their issue of visibility in a global system that appears to favor larger states. It provides rich understanding on issues of identity and politics of scale, asserting that the challenges faced by such states are not due to any lack of culture or capability, but to the uneven attention they

receive in the global sphere. Though it recognizes the dignity with which such states assert themselves, it also recognizes a limitation in the author's argument, namely, that at times, the author overestimates the role of symbolic action in a context where structural invisibility is the main issue. Nonetheless, it supports the general argument that reputation is developed through substantive action, rather than branding.

In Chapter 8, Anholt uses Finland's quiet excellence and Iceland's cultural prominence to highlight the distinction between performance and reputation. He emphasizes how Finland's exceptional education system, governance, and innovation do not necessarily translate into international recognition, unlike Iceland's dramatic narratives which seem to have symbolic power. In this sense, Chap. 8 is successful in proving Anholt's point that narratives can override achievement, although it is also noticeable that Anholt sometimes presents these cases in terms of communications. In any case, Anholt is successful in proving his point that even excellent countries may find it hard to shape their international image, which supports his original argument that behavior is important, although other factors are also relevant.

Chapter 9 marks a turning point in Anholt's narrative as he moves from sharing his experiences as a consultant to rethinking his analytical tools. The conversation moves from a rigid MARSS approach to a more flexible Dapple. The value of this chapter lies in Anholt's willingness to think critically about his earlier, too-mechanistic approach and admit that reputation-building involves complex cultural and emotional factors. The drawback of this chapter is that it is somewhat vague, as Anholt struggles to balance his desire for precision in his models and his recognition that global perception simply does not lend itself to systematization. The chapter, however, effectively argues that a humble and iterative approach to analysis is necessary for making sense of how nations are viewed, and this sets the stage for the more developed argument that follows.

Chapter 10 focuses on Anholt's investigations into Sierra Leone and Afghanistan to discuss the limitations and implications of reputation building in conflict, poverty, and postcolonial trauma. The author argues that image-enhancing strategies are practically useless as long as foundational governance and public trust are in the process of being rebuilt and offers a biting commentary on international reductions of these nations as crisis states. The chapter's weakness is that Anholt slightly trivializes the impact of international structures and biases on perceptions of these nations, regardless of their actions. However, he does manage to highlight the complexities and difficulties in advising nations in these states of extreme crisis, thus supporting his overall argument that it is behavior and not branding that ultimately leads to improvements in reputation.

Chapter 11 compares Denmark and Russia in an attempt to understand how reputation is affected by state behavior, cultural stories, and geopolitical history. Denmark is used to illustrate how good governance and high levels of trust in society can be used to build reputation, but Anholt also warns that countries with high reputation may become complacent. However, in using Russia, Anholt shows that reputation is difficult to alter due to deep-rooted stereotypes and state behavior. The strengths of Chapter 11 include its clear explanation of the inability of any narrative to alter state behavior that is at odds with global norms. The weaknesses of Chapter 11 include its attempt at comparison that fails to account for the significant difference in geopolitical stature between Denmark and Russia. However, Anholt is successful in explaining reputation in global geopolitics.

Chapter 12 brings together the examples of Tuscany and Austria in order to show the role of cultural factors, heritage, and temperament in creating national image. The strength of the chapter is its sensitivity to the degree to which cultural narratives, deeply embedded in the past, affect national image, although Anholt sometimes presents them as fixed entities, which undermines the role of more recent political and social factors in complicating them. However, the author is persuasive in showing that national image is the product of long historical processes in which governments' influence is partial and indirect.

The Six Stage Model is outlined in Chapter 13, which is Anholt's attempt at creating a structured approach that draws on decades of work in nation branding advice. The beauty of the model is that it shows how countries often respond to crises in reputation in a reactive manner, rather than having any clear approach or behavior. However, in doing so, it encourages more purposeful behavior. There is also a tension in Anholt's work in that, in making the model so accessible, there is a danger that it oversimplifies the complex political situation that many countries find themselves in. However, it is also clear that it is a way of moving from criticism of nation branding to building global legitimacy.

Chapter 14 examines the European Union and the Commonwealth as case studies in how multistate organizations manage issues of identity, purpose, and international image. According to Anholt, both organizations strive for similar values but are hampered by internal divisions, bureaucratic procedures, and historical legacies. Anholt's critique of the European Union focuses on its capacity for peaceful cooperation and its problems in effective communication. His examination of the Commonwealth reveals the challenges posed by its colonial past. The chapter's strength is that it recognizes that multistate organizations need to be seen as purposeful actors, not simply symbolic ones. The chapter's weakness is that it often underestimates the degree to which multistate organizations are hampered by structural and historical limitations. However, it is undeniable that Anholt proves that international organizations face the same problems as nations in terms of image.

Chapter 15 uses Kazakhstan as an exemplar case to further Anholt's most philosophical argument: that tribalism, not geopolitics or economics, is the underlying barrier to global cooperation. The chapter shows how Kazakhstan's modernization efforts in altering its global image represent a fundamental human tendency to categorize the world in terms of "us" versus "them," which in turn affects global politics, culture, and even individual prejudices. The strengths of Chapter 15 include its clear explanation of tribalism's influence on multiple identities. A drawback of Chapter 15 is its assumption that tribalism is almost inevitable, which ignores the degree to which structural issues such as inequality and authoritarianism actively promote tribalism. However, Anholt's work challenges global dysfunction from a psychological perspective, suggesting that true progress not only requires more effective policy but also fundamentally altering how humans think about other humans.

Chapter 16 describes the development of Anholt's original idea of the "Good Country" and the development of the Good Country Index. The author argues that countries should be measured in terms of what they do for the world rather than what they have achieved domestically. The strength of this chapter is that it clearly describes the importance of global responsibility in the overall context of national achievement. The weakness of the chapter is that it tries to argue against the quantification of moral activities and then uses the quantification of the Good Country Index to get people's attention. However, the overall idea that the author presents is quite intriguing.

Chapter 17 presents one of Anholt's most utopian arguments, suggesting that "natural cosmopolitans," people who instinctively go beyond national borders, provide us with potential pathways for moving beyond nationalism, and that tools like the Global Vote will be able to re-align political incentives for global responsibility. The chapter is at its strongest in terms of its positivity, suggesting that many citizens possess a concern for humanity as a whole, but that this is not being expressed. The Global Vote is presented as a symbolic expression of this cosmopolitan sentiment. One of the weaknesses is that Anholt does not sufficiently acknowledge obstacles like authoritarianism, disinformation, and inequality that impede these inclinations. However, he presents a hopeful image of global citizenship as an essential civic instinct for the twenty-first century.

Chapter 18 recaps the underlying question that the book has been addressing and recasts Anholt's project as an open-ended invitation rather than a final answer. The Good Country Equation is recast not as a fixed ideology but rather as a way to begin building a new kind of citizenry based on the idea of collective responsibility. The strength of Chapter 18 is that it is humbly written. Anholt presents his project as one that is intended to be a catalyst to empower individuals and organizations to think about their place in the new global landscape. The weakness of the chapter is the way in which Anholt's optimism is at odds with the way in which the current political and economic systems are structured and at times underappreciated. However, the chapter ends the book on an optimistic note without being unrealistic.

Throughout its eighteen chapters, *The Good Country Equation* moves from tangible country-based case studies to increasingly abstract explorations of global responsibility. In its opening chapters, Anholt demonstrates how countries grapple with reputation, visibility, and history, demonstrating the potency and limitations of behavioral responses in shaping global understanding. In its latter chapters, Anholt reflects inwardly upon his own theories, examining the structural, psychological, and geo-political constraints which shape understanding of country reputation. Mid-book case studies of countries such as Sierra Leone, Afghanistan, Denmark, and Russia reinforce the idea that reputation is impossible to manufacture in an environment of conflict, governance challenges, and power imbalance. In its closing chapters, Anholt expands his analysis to encompass supranational entities, global ethics, and the philosophical underpinnings of the Good Country idea, arriving finally at the Good Country Index, the Global Vote, and cosmopolitan citizenship. Overall, these reviews suggest an ambitious text which combines humility with conviction: that despite the complexities of geo-political engagement, only through meaningful and collaborative action can we build a better world.

Cumulatively, this review suggests that *The Good Country Equation* is not simply an assessment of nation branding, but rather an argument about international responsibility and psychological dynamics in international cooperation. Moving from case studies to theory, Anholt proves that the world is becoming increasingly connected and that nations need to reassess their behavior in response to global challenges. While he recognizes that structural limitations make change difficult, he ultimately believes that nations can make progress if they approach international cooperation with humility, purpose, and a focus on the common good. This is the key to the lasting influence of *The Good Country Equation*.

References:

Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5(6), 395–406. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.30>

Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*. Butterworth-Heinemann.

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>

Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation* (First edition). Berrett-Koehler Publishers.

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (1 (Online-Ausg.)). Taylor and Francis.

Papp-Váry, Á. (2019). *Országmárkázás: Versenyképes identitás és imázs teremtése*. Akadémiai Kiadó.

Papp-Váry, Á. (2020). *Országmárka-építés*. Ludovika Egyetemi Kiadó. <https://webshop.ludovika.hu/termek/konyvek/gazdasagtudomany/orszagmarka-epites/>

Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and nation Branding: Conceptual Similarities and Difference*. <https://www.jstor.org/stable/resrep05374>

Torres, J. F., & Karaburun, R. (2026a). Digital Identity and Digital Footprint in Nation and Place Branding. In J. F. Torres & R. R. Karaburun, *Nation and Place Branding* (pp. 125–157). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97325-3_5

Torres, J. F., & Karaburun, R. (2026b). The Importance of Nation and Place Branding. In J. F. Torres & R. R. Karaburun, *Nation and Place Branding* (pp. 33–73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97325-3_2

Torres, J. F., & Karaburun, R. R. (2026c). Developing a Nation or Place Brand: Bloom Consulting's 14-Step Roadmap. In J. F. Torres & R. R. Karaburun, *Nation and Place Branding* (pp. 275–325). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97325-3_10