

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálík Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 18000 Ft
Példányonkénti ár: 1700 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LV. ÉVF., FEBRUÁR

2024. 2. szám

TARTALOM

CSUTORA MÁRIA – SZIGETI CECÍLIA – HARANGOZÓ GÁBOR

A FENNTARTHATÓSÁGOT SZOLGÁLÓ ÜZLETI GYAKORLATOK FOGYASZTÓI
ELFOGADÁSA A COVID IDEJÉN – EGY EGYETEMISTA MINTA TAPASZTALATAI 2.

TÖRÖK ANNA – SZEBENSZKI NOÉMI

– KRIVECZKY VILLÓ – MALOTA ERZSÉBET

A FEHÉRNEMŰREKLÁMOKBAN MEGJELENŐ NŐI DIVERZITÁS ÉS SZEXUALITÁS –
ATTITÜDVIZSGÁLAT A Z GENERÁCIÓS NŐK KÖRÉBEN 17.

FÁBICS ISTVÁN – KOVÁCS CSABA

AZ IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI, VÁLTOZÁSUK 2018–2021
KÖZÖTT MAGYARORSZÁGON ÉS ELHAGYÁSUK KÖVETKEZMÉNYEI 30.

ALMÁSI ANIKÓ – SZANYI-GYENES XÉNIA

A VÁLLALATI VERSENYPÉSSÉG VIZSGÁLATA
A GÁTLÓ TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN 44.

MÁRMAROSI ANDRÁS – NÉMETH GERGELY

SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI KUTATÁS A HÜBRISZ
MINT VEZETŐI JELENSÉG TÉMAKÖRÉBEN 58.

KÜLÖNSZÁM FELHÍVÁS 72.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

A FENNTARTHATÓSÁGOT SZOLGÁLÓ ÜZLETI GYAKORLATOK FOGYASZTÓI ELFOGADÁSA A COVID IDEJÉN – EGY EGYETEMISTA MINTA TAPASZTALATAI

CONSUMER ACCEPTANCE OF BUSINESS PRACTICES FOR SUSTAINABILITY IN THE TIME OF COVID – EXPERIENCES OF A STUDENT SAMPLE

A COVID-19 járványhoz kapcsolódó korlátozások jelentős hatást gyakoroltak a fenntarthatóságra fókuszáló üzleti gyakorlatok elterjedésére. A tanulmány célja kettős: egyrészt feltárni, hogyan változott a fenntartható üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadása a járvány hatására, másrészt megvizsgálni, várható-e visszarendeződés a járvány elültével, azaz tetten érhető-e részleges vagy teljes visszapattanó hatás. A szerzők egy 622 fős minta alapján leíró statisztikák, illetve faktor- és klaszterelemzés segítségével vizsgálták a fentieket. Az eredmények alapján a fogyasztók nyitottsága általánosságban nőtt a vizsgált gyakorlatokkal kapcsolatban, egyedül a megosztáson alapuló megoldások (szállás, közlekedés) esetében csökkent. A fenntarthatóságot célzó üzleti gyakorlatok elfogadásában a COVID-hoz kapcsolódó korlátozások elmúltával ugyanakkor visszarendeződés várható (ez részben már megfigyelhető is, például az anyagi fogyasztás és az elmaradt utazások tekintetében). A várt visszapattanó hatás jelentős a fenntarthatósági gyakorlatok iránt nyitott klaszterek („Felelős zöldek” és „Innovatívak”) körében is, ami különösen fontossá teszi, hogy vállalati innovációk, illetve szakpolitikai és oktatási megoldások révén megtartható legyen a válság idején elért nagyobb nyitottság.

Kulcsszavak: vállalati fenntarthatóság, fenntarthatóságot szolgáló üzleti modellek, fenntartható fogyasztás, visszapattanó hatás (rebound effect)

The restrictions and lockdowns resulting from the COVID-19 pandemic had a significant impact on the rise of sustainability-focused business practices. The aim of this study was twofold: to explore how consumer adoption of sustainable business practices changed during the pandemic, and to examine whether a rebound effect was to be expected once the pandemic was over. The authors used descriptive statistics, as well as factor and cluster analysis on a sample of 622 recipients to investigate the above areas. The results showed that consumers' openness to the practices studied increased overall, apart from sharing solutions (accommodation, transport). However, there also seemed to be a rebound expected in the adoption of sustainable business practices after the pandemic, already partly observed, for example in terms of material consumption and missed trips.

Keywords: corporate sustainability, business models for sustainability, sustainable consumption, rebound effect

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Csutora Mária^a (maria.csutora@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Szigeti Cecília^b (cszigeti@metropolitan.hu) egyetemi docens; Dr. Harangozó Gábor^a (gabor.harangozo@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

^bBudapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 04. 13-án, javítva: 2023. 07. 07-én és 2023. 09. 05-én, elfogadva: 2023. 10. 08-án.

The article was received: 13. 04. 2023, revised: 07. 07. 2023 and 05. 09. 2023, accepted: 08. 10. 2023.

A fenntarthatósági kihívás (Daly, 2019) a társadalom egyre nagyobb része – beleértve a vállalatokat, politikai döntéshozókat és a fogyasztókat is – számára nyilvánvaló, egyre többféle üzleti modell és kapcsolódó üzleti megoldás, gyakorlat foglalkozik ezzel a kérdéssel (Bocken et al., 2014; Zilahy, 2016). A fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok sokfélék, némelyikük csak a főáramú társaik ráncfelvarrását jelentik (például energiahatékony termékek révén, Cornejo-Canamares et al., 2021), míg mások radikálisabb megközelítést (például a társadalmi vállalkozások megközelítése túlmutat a hagyományos profitszemponatokon, Agárdi & Török, 2020; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019; Köves et al., 2022) követnek. Némelyikük gyorsan és széles körben elterjedt, mint például a megosztáson alapuló gazdaság (Rey-Merchan et al., 2022), míg mások inkább niche piacokat értek el, mint például a lassú divat (Grey et al., 2022).

A fenntartható üzleti modellek és gyakorlatok elterjedését a 2020 elején kezdődő COVID-19 válság alaposan felforgatta (Li et al., 2022). Egyes megoldások (amelyek a takarékosáshoz vagy az amatőr gazdasághoz kapcsolódnak) a lezárások idején valósággal berobbantak, és rövid távon pozitív környezeti és társadalmi hatásokkal járhattak, míg másokat (például a megosztáson alapuló gazdaságot, különösen a mobilitás területén (Faiyetole, 2022) súlyos csapás ért. A COVID-válságnak a fenntarthatóságra és a fenntartható üzleti gyakorlatokra gyakorolt általános hatása még mindig nem egyértelmű. További kérdés, hogy a válság kapcsán megjelenő potenciális fenntarthatósági előnyök fennmaradnak-e, vagy részben, vagy teljesen a visszapatannó hatásnak (Sorrell & Dimitropoulos, 2008) esnek áldozatul (például a lezárások és korlátozások után az elmaradt külföldi utazásokat „kamatostul” bepótolják a fogyasztók).

Bár az üzleti modellek és gyakorlatok elsősorban menedzseri koncepciók, diverzitásuk fogyasztói szempontból is értelmezhető, hiszen a sokféleségen keresztül jelentősen eltérő értékajánlatot kaphatnak a vállalkozásoktól. A fenntartható üzleti gyakorlatok a fogyasztók szempontjából is érdekesek, hiszen lényegesen eltérő értékajánlatokat kapnak a szervezetektől, ugyanakkor fogyasztói elfogadásuk, illetve a háttérben álló tényezők rendszerszerű vizsgálata kevésbé kutatott területnek számítanak.

Tanulmányunk célja kettős: egyrészt feltárjuk, hogyan változott a fenntartható üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadása a COVID-járvány hatására, másrészt megvizsgáljuk, mennyiben várható visszarendeződés a járvány elültével, azaz tetten érhető-e részleges vagy teljes visszapatannó hatás.

A második fejezet a fenntartható üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadásával, illetve a járvány kapcsán tetten érhető visszapatannó hatással foglalkozó munkákat mutatja be röviden. A harmadik fejezet a fogyasztói kérdőíven alapuló módszertant tekinti át, a negyedik fejezet az eredményeket mutatja be és értékeli (a leíró statisztikákon túl faktor- és klaszterelemzéssel), míg az ötödik fejezet az összegzést és kitekintést tartalmazza.

A fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadása és a visszapatannó hatás

A fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok elfogadása

A fenntarthatósági fókuszú üzleti modelleket a szakirodalomban sokféleképpen osztályozzák. Az egyik legszélesebb körben használt megközelítés Bocken et al. (2014) munkája, amely három fő csoportot – technológiai, tár-

1. táblázat

A fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok archetípusai

	Archetípusok	Leírás
Technológiai fókuszú gyakorlatok	Anyag és energiahatékonyság maximalizálása	A termékek és az előállítási folyamatok fejlesztése erőforrás-hatékonysági, illetve hulladék- és emissziócsökkentési célú fejlesztése.
	Hulladékból történő értéktelreemtés	A hulladék értékes alapanyagokká történő átalakítása, az anyagi és egyéb erőforrások körforgásának bezárása.
	Megújuló energiaforrások és természetes folyamatok előtérbe helyezése	A termékek és az előállítási folyamatok módosítása a megújuló erőforrások, környezetbarát anyagok felhasználásával.
Társadalmi fókuszú gyakorlatok	Használat tulajdonlás helyett	A termék által nyújtott funkciók biztosítása a termék tulajdonlása helyett, a megosztáson alapuló gazdaság szellemében; ami összességében hozzájárul a termékek tartósságához és az erőforrás-felhasználás csökkentéséhez.
	Kiterjesztett felelősség	A termékek ellátási lánc mentén az összes érintett jóllétének figyelembevétel, különös tekintettel a fenntarthatósági szempontokra.
	Az elegendőség támogatása	A túlfogyasztás radikális csökkentése a termékek tartósságának és a fogyasztói tudatosság növelésén keresztül.
Szervezeti fókuszú gyakorlatok	Értékváltozáson alapuló társadalmi és környezeti fókuszú újragondolás	Az összes érintett jóllétének integrációja, a társadalmi és környezeti előnyök maximalizálása érdekében.
	Új megoldások nagyobb lépésekre emelése	Fenntarthatósági szempontból előnyös megoldásokból származó előnyök szélesebb közönség számára történő elérhetővé tétele (franchise- és egyéb együttműködési megoldások, digitalizáció stb.)

Forrás: Bocken et al. (2014) modellje alapján saját szerkesztés

sadalmi és szervezeti – és összesen nyolc archetípust különböztet meg (ld. az 1. táblázatot), melyekhez számtalan, fenntarthatóságot célzó üzleti gyakorlat kapcsolódhat. A következőkben ez utóbbiak fogyasztói elfogadását az itt bemutatott modell kategóriái szerint strukturáljuk.

A technológiai fókuszú gyakorlatok elfogadása

Az ide tartozó üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadottságát több tényező befolyásolja. Hollandiai energiatakarékosági intézkedéseket vizsgálva (Poortinga et al., 2003) a szerzők azt találták, hogy a műszaki innovációkat a fogyasztók könnyebben elfogadják, mint amikor a saját fogyasztási szokásaikat kell megváltoztatni. Eszerint az egyének gyakran inkább többet fizetnek, mintsem kényelmük egy részéről lemondjanak. A zöld magatartás sokféle formát ölthet, és nem mindegyik vonzó mindenki számára.

Egy tanulmányban, amely az energiahatékony készülékek fogyasztói elfogadottságával foglalkozott Kínában (Hua & Wang, 2019), azt találták, hogy az észlelt viselkedéskontroll, a szubjektív normák és a környezetvédelmi attitűdök pozitívan befolyásolták a fogyasztói elfogadottságot. Úgy tűnt azonban, hogy a termékek észlelt hasznosága az elfogadásra egyáltalán nincs hatással. A szerzők azt is megjegyzik, hogy a fogyasztók nem tartották elég vonzónak az energiahatékony termékek ár-érték arányát. Egy nyugat-európai országokból álló mintát vizsgáló tanulmány szerzői (Mert et al., 2008) az energiahatékony és intelligens készülékekkel kapcsolatos elfogadottságot meghatározó tényezők közül a kényelmet és a pénzügyi előnyöket találták relevánsnak.

A környezeti előnyöket a fogyasztók ugyan jellemzően pozitív mellékhatásnak tekintik, de a legtöbb esetben nem elégségesek az energiahatékony vagy intelligens készülékek megvásárlására. Chawla és Kowalska-Pyzalska (2019) szerint az intelligens energiafogyasztás-mérők elterjedését jelentősen hátráltatja az alacsony szintű lakossági tudatosság.

A körforgásos gazdasághoz kapcsolódó gyakorlatok elfogadásának vizsgálatát is több tanulmány vizsgálta. Az újrahasználatos csomagolás és az újratöltési lehetőségek különböző rendszereinek vizsgálata alapján Coelho és szerzőtársai (2020) azt találták, hogy a pénzügyi és kényelmi (a használat és az újratöltés nehézsége, valamint az olyan műszaki paraméterek, mint a súly, a kompatibilitás és a higiénia), valamint az érzékelt környezeti előnyök befolyásolják leginkább a fogyasztói elfogadást. Hasonlóképpen, a funkcionális előnyöket (tartósság, megbízhatóság, könnyű használat és karbantartás) emelik ki Bressanelli és szerzőtársai (2022) a környezetbarát tervezési gyakorlatok elfogadási tényezőiként az építőiparban. A környezetbarát csomagolás elfogadottságának legfontosabb akadályai Ketelsen és szerzőtársai (2020) szerint az ismeretek és az útmutatás hiánya (a fogyasztók nehezen tudják környezetvédelmi szempontból értékelni az egyes megoldásokat).

Kuah és Wang (2020) tanulmánya az újrahasznosított elektronikus eszközök fogyasztói elfogadottságával foglalkozott különböző ázsiai országokban. A szerzők azt találták, hogy a pénzügyi szempontok (az új termékekhez

viszonyított ár), a minőség (megbízhatóság) és a fogyasztók környezettudatossága befolyásolta leginkább az elfogadást. Egy tanulmány (Elzinga et al., 2020) a használt ruhák vásárlásával kapcsolatban az elfogadás szubjektív szempontjait emelte ki, míg Kim és munkatársai (2021) szintén azt találták, hogy a szubjektív tényezők (bizalom és az észlelt előnyök – hedonikus, társadalmi és gazdasági) a legfontosabbak.

A megújuló villamosenergia és az intelligens hálózatok területén Toft és szerzőtársai (2014) a könnyű használatot, a funkcionális előnyöknek tekintett szempontokat és a személyes normákat (a megújuló energiaforrások elfogadására vonatkozó erkölcsi kötelesség érzése) találták az elfogadás legfontosabb jellemzőinek. Egy hasonló, a görög lakossági szektorban végzett tanulmány (Sardianou & Genoudi, 2013) a magas jövedelmet és az iskolázottságot emelte ki a legmeghatározóbb elfogadást befolyásoló tényezőként, és így pénzügyi ösztönzést javasolt a megújuló villamos energia népszerűsítésére. Egy pakisztáni tanulmány (Irfan et al., 2021) kiemelte, hogy a háztartásokban a megújuló energia használatának valós és vélt költség-haszon aránya eltérő lehet; így a szubjektív tényezők is fontos szerepet játszanak a fogyasztói elfogadásban.

Mindezek a kutatások azt sugallják, hogy a technológiai innováció kulcsfontosságú a fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadottsága szempontjából.

Társadalmi fókuszú gyakorlatok elfogadása

Az ide tartozó archetípusokban a társadalmi innovációs komponens dominál, például a javak megosztása azok tulajdonlása helyett, amely jelentősen hozzájárulhat a gazdaság anyagszükségletének csökkenéséhez (Dombi et al., 2023). Lutz és Newlands (2018) a szállásmegosztási rendszereket vizsgálta a fogyasztók magatartási és demográfiai háttére alapján. Tanulmányuk öt szegmenst azonosított: pragmatikus újdonságkeresők, idealisták, elenzők, együttműködők és prémium megőrzők. Egy másik kutatás (Guttentag et al., 2018) megállapította, hogy a turistákat elsősorban a funkcionális előnyök miatt vonzotta az Airbnb, kiemelve, hogy a megszakító (diszruptív) innováció általában az objektív funkcionális teljesítményre összpontosít. Mindazonáltal az innovációk vonzóbbak, ha „kompatibilisek” az elfogadók értékeivel, hiedelmeivel, pozitív korábbi tapasztalataival és igényeivel. Ter Huurne és szerzőtársai (2017) arra figyelmeztetnek, hogy a megosztáson alapuló gazdaság felhasználóinak jelentős mértékű bizalommal kell rendelkezniük mind a szolgáltatást kínáló személy, mind a platform iránt, amellyel üzletet kötnek. A COVID-19 világjárvány idején bízunk kell abban, hogy a megosztott dolgok más felhasználói elővigyázatosak az egészségünkkel kapcsolatban, és mindent megtesznek azért, hogy ne fertőzzék meg a többieket. Ahogy Solér és szerzőtársai (2020), illetve Borg és szerzőtársai (2020) eredményei rávilágítanak, a fenntartható fogyasztási mintákat, például a megosztási rendszereket gyakran nem a korábbi, nem fenntartható minták helyett, hanem azok mellett fogadják el.

A kiterjesztett felelősségen alapuló gyakorlatok általában erősen értékalapú megközelítést követnek, mivel a felelős vásárlói magatartásra épülnek. A kérdés itt az, hogyan tudjuk erősíteni az egyének és a társadalom fenntarthatósággal kapcsolatos értékeit. Egy tanulmányban arra mutatunk rá, hogy egy adott helyzetben megvalósított környezetbarát viselkedés (például a háztartási hulladék szelektálása) általában átgűrűzik, és egy másik helyzetben (például vásárláskor) környezetbarátabb döntésekhez vezet (Thøgersen, 1999). Ennek egyik következménye lehet, hogy lényegében mindegy hogyan kezd „zöldülni” egy eddig passzív fogyasztó, a lényeg, hogy valamit tegyen. Ahogy Csutora (2012) eredményei mutatják, az energiatakarékosság tekintetében a magasabb jövedelmű egyének inkább a technológiai megoldásokba fektetnek be, míg az alacsonyabb jövedelműek inkább a viselkedésükön változtatnak. Ez utóbbiak esetében ez a viselkedés kevésbé függ a környezettudatosságtól, mint a gazdasági kényszerszertől. A magasabb jövedelműek számára viszont a viselkedés megváltoztatása sokkal nehezebb, mint új technológiai megoldások megvásárlása. Győri és Csillag (2019) munkája a megváltozott képességű munkavállalók foglalkoztatására mint felelős üzleti gyakorlatra hívja fel a figyelmet, az ezirányú fogyasztói érdeklődés ugyanakkor még nem terjedt el széles körben.

A nyolc vizsgált archetípus közül talán az elegendőség (sufficiency) támogatása és a túlfogyasztás mérséklése a legnagyobb kihívást jelentő terület, mivel ez ellentétes az anyagi jólét növelésének egyéni vágyával. Mindezek ellenére a gyakorlatban számos megjelenési formája lehet a jelenségnek, mint például az önkéntes egyszerűség, a „lefelé vásárlás” (egyszerűbb márkák preferálása), a takarékoság, a fogyasztásellenesség, a tudatos, lassú, etikus és felelős fogyasztás (Palm et al., 2018). Ezek az irányzatok különböző mértékű áldozatokkal járnak a fogyasztói oldalon – például a lassú fogyasztás nem feltétlenül olcsó (pl. a lassú divat prémium opció lehet). Más áramlatok szerényebb életmódot követelnek meg, például önkéntes egyszerűséget vagy fogyasztásellenességet. Novakova et al. (2021) szerint az élelmiszerpazarlás példáján keresztül rávilágított arra, hogy a korábbi alacsonyabb jövedelmű társadalmakban a legnehezebb az elegendőség fogyasztói elfogadása. A COVID (és az azóta megjelenő energiaválság) ugyanakkor fogyasztókat mégis a takarékoság irányába terelheti.

Zsóka (2008) a környezeti tudás, az attitűdök és a cselekvés közötti szakadékokra világít rá, segítve annak megértését, hogy miért maradnak el gyakran a megfelelő cselekvések még akkor is, ha a fogyasztók jól tájékozottak.

Szervezeti fókuszú gyakorlatok elfogadása

A fogyasztói reakciók itt viszonylag kevésbé követhetők nyomon, ezt tükrözi az is, hogy az előző két csoporthoz képest lényegesen kevesebb tanulmány foglalkozik ezzel a témával. Az ide kapcsolódó megközelítések feltételezik, hogy a vállalkozás nemcsak profitot akar termelni, hanem értéket is a társadalom és/vagy a környezet számára. Feltételezik továbbá, hogy az értékteremtésben az egyéneket nemcsak passzív fogyasztóként vagy a vállalat által elle-

nőzött alkalmazottként, hanem aktív döntéshozó-résztvevőként, sőt néha még társbefektetőként is bevonják. A gazdaságban való közösségi alapú részvétel előnyei azonban mindezen túl is mutatnak, a társadalom szövetének erősítésén keresztül közvetve is hozzájárul a fenntarthatósághoz (Neulinger et al., 2023).

A társadalmi vállalkozások jó példái annak, hogy az értékteremtést hogyan lehet úgy újradefiniálni, hogy az a társadalmi értéket is magában foglalja. Tsai és szerzőtársai (2020) szerint a társadalmi vállalkozások nemcsak a nonprofit szervezetek működésének koncepcióját változtatták meg, hanem jelentős szerepet játszottak a társadalom és az üzleti élet közötti határok elmosódásában is (vö. hibrid szervezetek). Összhangban Farhoud et al. (2021) megállapításaival úgy tűnik, hogy a pandémiás idők növelek a társadalmi vállalkozások fogyasztói elfogadottságát.

Tsai et al. (2020) kutatása azt is sugallja, hogy a fogyasztói bizalmat növeli a szervezeti, működési átláthatóság. A közösségi finanszírozás (crowdfunding) szintén jó példa arra, amikor a társadalom tagjai befektetőként, aktívan vesznek részt a közös értékteremtésben. Zhang et al. (2020) eredményei alapján a közösségi finanszírozási kezdeményezések sikerét két fő tényező határozza meg. Az egyik a szolgáltatást kínáló platform iránti bizalom, a másik a közösségi finanszírozási modell részletes ismerete. Farhoud et al. (2021) szerint a kommunikációs finomságok fontosságára is felhívja a figyelmet, miszerint az egyes projektek támogatottsága nagyban függ attól, hogy a célcsoport tagjai „meghallják-e” a társadalmi vállalkozó pontos üzenetét.

A fenntarthatóságot szolgáló értékteremtés egyik további területe a termelés – korábbi globalizációs irányával szemben – (újra)lokalizálása és az ellátási láncok lerövidítése (pl. az élelmiszeriparban). A fogyasztói elfogadottság szempontjából fontos megérteni, hogy a módosított ellátási láncok hogyan befolyásolják a fogyasztói szokásokat (Zwart & Weethem-Heck, 2021). Elghannam és szerzőtársai (2020) eredményei alapján úgy tűnik, hogy a bizalom és a kényelem az elfogadás fő tényezői.

Nagy kihívást jelent annak meghatározása, hogy hogyan lehet ezeket a megoldásokat nagyobb léptékűvé tenni (re-scaling). A digitalizáció számos ágazatban, egyre inkább előtérbe kerül (Losonci et al., 2023), ami lehetőségeket és kihívásokat teremt mind a vállalatok, mind a fogyasztók számára. Amint azt Driediger és Bhatiasavi (2019), illetve Jin és szerzőtársai (2019) megállapították, a digitális megoldások használatának legfőbb elfogadási tényezője a kényelem és az észlelt biztonsági kockázatok.

Visszapattanó hatás a COVID idején

A visszapattanó hatás a hatékonyságjavulás és az erőforrás-felhasználás kapcsolatához kapcsolódó, részben tapasztalati megfigyelés (Sorrell & Dimitropoulos, 2008; Tóth, Málovics & Tóth, 2009; Zilahy & Széchy, 2020). Elvben azt várhatnánk, hogy ha a hatékonyság javul, akkor kevesebb erőforrásra van szükség. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy sok esetben, ha az erőforrás-megtakarítás be is következik, a vártnál sokkal kisebb mértékű (részleges visszapattanó hatás), egyáltalán nem jelentke-

zik (teljes visszapattanó hatás), vagy akár még nőhet is az erőforrás-felhasználás (túllövés). Az utóbbi Jevons-paradoxon néven is ismert jelenség. Jevons klasszikus példájában az ipari forradalom folyamatán keresztül szemléltette a visszapattanó hatást: ugyan a gőzgépek hatékonysága ugrásszerűen javult, de ez nemhogy csökkentette a szénfelhasználást, mint ahogy azt sokan várták, hanem – a gőzgépek általános elterjedésével párhuzamosan – jelentősen emelte. A visszapattanó hatásról szóló kutatás mára jelentős méretet és differenciálódást ért el, a fogalmat használják mikro-, makroszinten, valamint közvetett és közvetlen hatások vizsgálatára (Castro et al., 2022; Lange & Berner, 2022).

A COVID és a visszapattanó hatás összefüggésében a legtöbb tanulmány a megkorlátozó intézkedések és a kapcsolódó, többször kényszer szülte hatékonyságjavulás, majd a korlátozások feloldása, valamint az energiafelhasználás és a CO₂-kibocsátás (illetve egyéb légszennyező anyagok) kapcsolatát vizsgálta. A jelenlegi folyamatokat a 2008-as válság alatti kibocsátáscsökkenés, majd az azt követő gyors növekedéshez hasonlítják (Li & Li, 2021). A szén-dioxid-koncentráció változása a városi területeken jelentősebb, mint a vidéki régiókban, mivel előbbinél a járművek és az ipar egyaránt meghatározó tényező. Azt is észrevették, hogy kezdetben a szén-dioxid-koncentráció csökkent az azonnali zárlat bevezetésével, de a feloldási fázisokban, ahogy az emberek elkezdtek visszatérni a normális életbe ismét folyamatosan növekedni kezdett (Adhikari et al., 2022). Így a COVID-19 idején csökkenő szén-dioxid-kibocsátás/koncentráció csak átmeneti enyhülést nyújt. Rojas és munkatársai (2022) négy chilei város ingázási adatainak vizsgálata alapján arra következtettek, hogy a COVID-19 alatt életbe lépett mobilitáskorlátozó intézkedések miatt az ingázók mobilitásához kapcsolódó szénlábnyománál megfigyelhető a visszapattanó hatás. Az első mobilitási korlátozásokkal a szénlábnyom csökkent, de néhány hónap alatt növekedni kezdett, sőt meghaladta a járvány előtti szintet (azaz túllövés következett be). A távmunka növekedésével az utazások száma csökkent, de az autóhasználat nőtt. Az autóval történő utazáskor a közlekedő elkerüli a tömegközlekedés használata során fellépő fertőzés lehetőségét. A szénlábnyom szempontjából a két elem egymással ellentétesen működik, míg a távmunka csökkenti a szénlábnyomot, a nagyobb autóhasználat növeli azt. Eredményeik azt mutatják, hogy a távmunka hatása kisebb, mint az autóhasználati hatás, ezért jelentkezik a visszapattanó hatás. Kína légszennyezettségi értékeinek vizsgálata azt mutatta, hogy a légszennyezettség jelentősen csökkent a COVID-19 alatt, a szabályozási intézkedések széles körének köszönhetően. A járvány utáni időszak beköszöntével a termelés újraindítása miatt ismét nőtt a légszennyezettség. Bár ez az érték városonként különböző, de jellemzően a járvány előtti időszak szintjénél alacsonyabb szintre állt vissza (Feng et al., 2022). 119 kínai város adatai alapján, a légszennyező anyagoknál megfigyelhető visszapattanó hatást vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy a COVID-19 tovább fokozta a regionális különbségeket a gazdasági fejlődési képesség és a zöld fellendülési trend tekintetében (Dong et al., 2022).

Az empirikus elemzés módszertana

Vizsgálatunk során kérdőíves felmérést végeztünk, 2020 novemberében, a COVID-járvány második hullámának csúcán, amikor a legtöbb korlátozás volt érvényben. Kérdőívünkkel magyarországi egyetemistákat céloztunk meg. A választás hátterében az állt, hogy egyrészt a diákok azok közé tartoztak, akikre a pandémia életmódjukat tekintve a legnagyobb hatással volt (de Medeiros et al., 2021), hiszen a lezárásuk idején a felsőoktatásban lényegében azonnal és teljes mértékben távoktatást vezettek be, másrészt ők az egyik legnyitottabb csoport a fenntarthatóbb üzleti gyakorlatok elfogadására (Hua & Wang, 2019). Mindezeket túlmenően a fogyasztási szokásaik megismerése azért is fontos, mert életkorukból fakadóan még sok évtizedig fogyasztók lesznek. Természetesen jelentős kihívásokkal szembesültek más társadalmi csoportok is, különösen a munkavállalók. A munkakörülmények, lehetőségek megváltoztak, számos ágazatot negatívan érintettek a leállások, a foglalkoztatást különösen a KKV-szektorban érzékenyen érintette (Csiszárik-Kocsir, Garai-Fodor & Varga, 2022; Kézai & Kurucz, 2023).

A fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok 8 archetípusa (1. táblázat) iránti nyitottságot összesen 55 állítással vizsgáltuk egy saját összeállítású kérdőívvel (egyenként 4-12 kérdéssel, azok összetettségétől függően – az állítások megtalálhatók a leíró statisztikákat bemutató 2. táblázatban). A kérdőív az egyes gyakorlatok fogyasztói elfogadottságában bekövetkezett változásokat vizsgálta (a járvány előtti állapothoz képest). A válaszokat egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték a következőképpen: a skála a „sokkal kevésbé” (-2), „kevésbé” (-1), „hasonlóan” (0), „jobban” (1) és „sokkal jobban” (2) értékeket tartalmazta. Az érvényesség és a megbízhatóság javítása érdekében három kutató és 30 hallgató bevonásával egy előzetes felmérést végeztünk, ez alapján egyértelműsítettük a kérdéseket. A kérdőívet online formában lehetett kitölteni (mely a szerzők által elérhető hallgatókkal a moodle rendszeren keresztül került megosztásra), mindössze egy hét állt a válaszadók rendelkezésére (hogy a COVID második hullámának csúcsát jellemző dinamikus időszakban mindenki számára hasonló körülményeket biztosítsunk). A lezárások és korlátozások miatt nem volt lehetőség a személyes felmérés végrehajtására; az online formátum korlátozta a feltehető kérdések számát a szemtől-szembeni formátumhoz képest. A kitöltőknek nem kínáltunk „jutalmazást”, de a vázlatos, összesített eredményeket megosztottuk a hallgatókkal.

A felmérés lezárása és az adatok tisztítása után 622 válasz volt alkalmas a további elemzésre, ami egy korábbi hasonló kutatáshoz (Kumar, 2021) képest lényegesen nagyobb mintaméret. A minta megoszlása a következőképpen jellemezhető:

- Nemek: nők 378 (61%), férfiak 244 (39%),
- Budapest 124 (20%), a fővároson kívül: 498 (80%),
- Tanulmányok szintje: alapképzés 429 (69%), mesterképzés 53 (8%), posztgraduális képzés 140 (23%),
- Tanulmányi terület: üzleti menedzsment és közgazdaságtan 398 (64%), (egyéb) társadalmi tanulmányok 153 (25%), egyéb (főként mérnökök) 71 (11%).

Az adatok elemzése során megvizsgáltuk, hogyan változott a járvány hatására fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok (Bocken et al., 2014) fogyasztói elfogadottsága. Emellett arra is kerestük a választ, milyenek a fogyasztók várakozásai a korlátozások utáni időszakra vonatkozóan, vajon várható-e a fenntarthatóság irányába történő esetleges pozitív elmozduláshoz képest a járvány és a korlátozások elmúltával visszarendeződés (tetten érhető-e részben vagy egészben visszapattanó hatás).

A leíró statisztikákon túl főkomponens-elemzést végeztünk, hogy az összesen 55 elfogadást vizsgáló változó információtartalmát kevesebb, jobban interpretálható faktorba sűríthessük. Emellett klaszterelemzéssel vizsgáltuk meg, milyen mintázat látszik egyes fogyasztói, illetve vál-

tozócsoportok esetében a várt visszapattanó hatásra vonatkozóan.

Eredmények

A fenntarthatóságot szolgáló gyakorlatok elfogadása a minta alapján

A COVID eredményeként tetten érhető változásokat a 2. táblázatban foglaltuk össze. A táblázatban **szürke kiemeléssel** jelöltük azokat a változókat, ahol jelentősen nőtt a fogyasztói elfogadottság a járvány idején (az átlagérték 0,5-nél nagyobb volt a -2-től 2-ig terjedő skálán), az **inverz kiemelés** az elfogadás jelentős csökkenését (-0,5 alatti átlagértékek) mutatja.

2. táblázat

A fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadásának változása a COVID 2. hullámának csúcsa (2020. november) és a járvány előtti időszak (2020. február) között

Technológiai fókuszú				Társadalmi fókuszú				Szervezeti fókuszú			
Változó	N	Átlag	Szórás	Változó	N	Átlag	Szórás	Változó	N	Átlag	Szórás
T.1. Anyag- és energiahatékonyság javítása				S.1. Használat tulajdonlás helyett				O.1. Értékváltozáson alapuló újragondolás			
1. Töreksem arra, hogy energiatakarékos termékeket vásároljak.	594	0,34	0,642	17. Igyekszem többet közösségi közlekedéssel közlekedni.	601	-0,60	1,120	8. Igyekszem csomagolt termékeket vásárolni, mivel biztonságosabbak.	584	0,23	0,957
4. Fontosnak tartom lakásom energetikai fejlesztését.	562	0,53	0,803	19. Igyekszem többet autóval közlekedni.		0,40	1,048	18. Igyekszem többet kerékpárral/gyalog közlekedni.	603	0,57	1,006
5. Általában el tudom kerülni a pazarlást.	616	0,70	0,895	21. Tulajdonlás helyett a tárgyak használatára töreksem (pl. kölcsönzés, közös használat).		-0,28	0,844	31. Igyekszem egyszerű életvitelt folytatni.	598	0,46	0,767
6. Alacsonyán tudom tartani háztartásom energiafogyasztását.	595	0,00	0,874	22. Autómegosztó szolgáltatást (pl. Greengo) használok.	271	-0,85	1,114	32. Igyekszem anyagi/tárgyi fogyasztásomat csökkenteni.	603	0,68	0,792
7. Jáművásárláskor kiemelkedő szempont a környezetvédelem.	569	0,33	0,911	23. Utmegosztó szolgáltatást (pl. Oszkár) használok.	285	-0,89	1,031	33. Igyekszem a legújabb divat szerint öltözködni.	566	-0,44	0,876
28. Igyekszem tartós termékeket vásárolni.	609	0,76	0,797	24. Kerékpármegosztási szolgáltatást igénybe szoktam venni.	288	-0,87	1,038	34. Megbecsülöm az ételt, megelőzöm az élelmiszerhulladék	617	0,81	0,819
T.2. Hulladékból értékkeremtés				S.2. Kiterjesztett termékfelelősség				35. Igyekszem családtagjaimmal, barátaimmal több időt tölteni.	617	0,84	0,971
10. Igyekszem használati tárgyaimat felújítani, megjavítani.	597	0,45	0,804	25. Fontosnak tartom, hogy tárgyaim etikus/ társadalmilag felelős forrásból származzanak (a termelés, szállítás stb.).	580	0,26	0,719	37. Keveset utazom kedvtelésből.	574	0,36	1,246
11. Igyekszem lakásomat (vagy lakóhelyemet) karbantartani, felújítani.	579	0,67	0,830	26. Igyekszem megismerni a beszerzett termé- keim környezeti/társadalmi hatásait.	584	0,28	0,786	38. Igyekszem helyi terméket vásárolni (pl. élelmiszer).	598	0,43	0,735
13. Szoktam használt termékeket vásárolni.	541	-0,03	0,945	27. Fontosnak tartom, hogy a fogyasztási min- táim ne károsítsák a biológiai sokféleséget.	579	0,41	0,696	39. Igyekszem hazai termékeket vásárolni.	601	0,51	0,768
14. Igyekszem elhasznált dolgaimnak új gazdát találni.	555	0,34	0,885	36. Rendszeresen segítem idős és rászoruló hozzátartozóimat.	603	0,72	0,862	46. Önkéntes/non-profit tevékenységet végzek.	281	-0,46	0,971
				48. Ha dolgozom, fontosnak tartom a jö- vedelem mellett a tevékenység társadalmi hasznosságát is.	457	0,36	0,757	49. Van új, otthoni hobbim.	557	0,64	0,915
				50. Odafigyelek, ha valakit reklámoznak.	566	-0,14	0,889				
T.3. Megújuló energia, természetes folyamatok				S.3. Az elegendőség támogatása				O.2. Nagyobb léptékre emelés (digitalizáció)			
2. Töreksem arra, hogy minősített környezet- barát termékeket vásároljak.	598	0,41	0,690	12. Beruházásaimat elhalasztom, inkább a régi dolgaimat tovább használom.	579	0,36	0,839	9. Online intézem, amit csak lehet.	615	1,21	0,830
3. Töreksem arra, hogy csomagolásmentes termékeket vásároljak.	576	0,11	0,905	15. Sokat tartalékolok, ezért sok minden meg- veszendőbe.	510	-0,40	0,823	40. Jellemző, hogy otthon (akár ideiglenes lakhelyemen) tanulok.	616	1,29	0,826
20. Fontosnak tartom, hogy a napelemeket a háztartásomban	454	0,08	0,919	16. Óvatosabb vagyok, kevésbé vásárolok vagy adok tovább használt dolgokat.	555	0,10	0,854	41. Jellemző, hogy online tanulok.	620	1,45	0,795
				29. Igyekszem a tárgyaimat tovább használni és csak végszükség esetén cserélem le őket.	619	0,75	0,801	42. Tanulási tevékenységemre jellemző a hatékonyság.	619	0,24	0,971
				30. Igyekszem saját készítésű termékeket használni.	527	0,13	0,861	43. Jellemző, hogy otthon (akár ideiglenes lakhelyemen) dolgozom.	323	0,34	1,202
				47. Fontosnak tartom a hagyományos techni- kák (pl. otthoni kenyérsütés, kertészkedés stb.) felevenítését.	543	0,62	0,901	44. Jellemző, hogy online dolgozom.	287	0,15	1,313
								45. Munkámra jellemző a hatékonyság.	375	0,43	0,902
								51. Fontosnak tartom, hogy életviteli ötetei- met másokkal is megosszam.	565	0,28	0,795
								52. Inkább online vásárolok (fizikai helyett).	600	0,73	0,971
								53. Igénybe szoktam venni házhozszállítási szolgáltatást.	597	0,90	0,876
								54. Előnyösnek tartom a távoktatást.	615	-0,06	1,321
								55. Fontosnak tartom a digitalizációt.	616	0,98	0,901

Forrás: Bocken et al. (2014) modellje alapján saját szerkesztés

A technológiai fókuszú megoldások a fogyasztók részéről kevésbé aktív szerepvállalás esetén is működőképesek lehetnek, az „elfogadás” itt elsősorban a technológiai megoldások megvásárlásához kapcsolódik. Az eredmények alapján látható, hogy a nagyobb hatékonyság és az energiatakarékosság felé való elmozdulás erősödött. A válaszadók arról számoltak be, hogy megnőtt az érdeklődés az otthonuk energiahatékonysági célú fejlesztése és a tartósabb termékek vásárlása iránt. Feltételeztük, hogy a válság hatására megnőtt az érdeklődés az önellátás (például a napelemek vagy az elektromos autók) iránt is. Ez azonban a konkrét esetekben nem így történt, valószínűleg azért, mert a mintában szereplő egyetemisták ritkán élnek saját háztartásban, és csak kevesen tudják befolyásolni a kapcsolódó döntéseket.

A társadalmi fókuszú megoldások fogyasztók általi elfogadása túlmutat az innovatívabb termékek megvásárlásán, a szükséges cselekvés magában foglalja a fogyasztási szokások bizonyos szintű megváltoztatását is. Az eredmények azt mutatják, hogy a tulajdonlás helyett a funkcionalitás, és különösen a megosztáson alapuló gazdaság választása rövid távon a válság nagy vesztese volt. A válaszadók elfordultak a közösségi és a megosztáson alapuló közlekedési módok használatától, vélhetően a járványtól való félelmükben. Az egyéni mobilitás (autózás, kerékpározás és a gyaloglás) is elterjedtebbé vált. A járvány teljes lecsengése után jelentős kihívás volt az emberek számára, hogy újra hozzászokjanak a közösségi közlekedéshez, amely kevesebb személyes teret enged. Valószínűsíthető, hogy ebben az azóta berobbant energiaválság és az egyéni mobilitás költségeinek emelkedése is „besegít”.

A kiterjesztett felelősségvállalással kapcsolatban úgy tűnik, hogy a válaszadók nem lettek sem többé, sem kevésbé környezettudatosak. Ez olyan értelemben jó hír, hogy a járvány idején fennállt a veszélye annak, hogy az önérdék-követés felülírja a már vagy még meglevő környezeti attitűdöket is. Az elegedőséghez kapcsolódó tevékenységek, mint például a lakások saját kezű karbantartása és felújítása, vagy a tartós termékek vásárlása népszerűbbé váltak. A „régimódi” és „csináld magad” technikák alkalmazása azonban csak a válaszadók kisebb részénél vált népszerűvé.

A vizsgált megoldások közül a legtöbb változás az újragondoláshoz, az értékrendszerek változásához kapcsolódóan volt megfigyelhető. A szervezeti fókuszú üzleti gyakorlatok széles körű elfogadása megköveteli a fogyasztóktól, hogy megváltoztassák értékrendjüket – például az élelmiszerek jobb megbecsülése, az egyszerűsítés, a helyi megoldások preferálása, a pazarlás elkerülése iránti vágy, vagy az otthon töltött idő jobb értékelése. A nagyobb léptékre emelés egyik szembevetendő területe a digitalizáció. A válság megerősítette ezt a tendenciát, és segített abban, hogy olyan területeken és fogyasztói csoportoknál is általánossá váljon, ahol korábban kevésbé volt elterjedt, ilyenek például a vizsgálat által is lefedett házhozszállítás, az otthoni munkavégzés és tanulás és az online oktatás. Mivel a digitalizáció csökkentheti a mindennapi mobilitást, mindez fenntarthatósági szempontból is előnyös lehet.

A nagy számú (55) változó információtartalmának tömörítése céljából főkomponens-elemzést végeztünk. Az előfeltételek ellenőrzése céljából elvégeztük

3. táblázat

A fenntarthatóbb üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadását magyarázó tényezők a faktorelemzés alapján

Főkomponensek	Eredeti eloszlás			Rotált eloszlás		
	Sajátértékek	Variancia, %	Kumulált, %	Sajátérték	Variancia, %	Kumulált, %
1, Új, megosztáson alapuló modellek elfogadása	5,414	11,279	11,279	3,074	6,405	6,045
2, Digitalizáción alapuló szolgáltatások elfogadása	3,075	7,718	18,997	2,182	4,546	10,951
3, Takarékoság	2,511	5,231	24,228	2,101	4,377	15,327
4, Helyi gazdaság támogatása	2,064	4,300	28,529	2,062	4,295	19,623
5, Környezeti és társadalmi felelősség	1,659	3,456	31,984	2,024	4,217	23,839
6, Tudatos mobilitás	1,565	3,261	35,246	1,857	3,868	27,707
7, Zölden vásárlás	1,449	3,018	38,263	1,837	3,827	31,538
8, Zöld befektetés	1,361	2,836	41,100	1,822	3,796	35,330
9, Amatőr gazdaság	1,297	2,703	43,803	1,647	3,431	38,761
10, Karbantartás	1,279	2,665	46,468	1,638	3,412	42,173
11, Önellátás	1,239	2,581	49,049	1,535	3,197	45,370
12, Társadalmi normák	1,209	2,519	51,567	1,492	3,108	48,478
13, Használtat vásárlás	1,142	2,380	53,947	1,486	3,095	51,573
14, Hosszú távú termékhasználat	1,090	2,270	56,217	1,467	3,055	54,629
15, Egyszerű életvitel	1,034	2,154	58,371	1,464	3,049	57,678
16, Csökkentett fogyasztás	1,009	2,102	60,473	1,342	2,796	60,473

Forrás: saját szerkesztés

a Kaiser-Meyer-Olkin tesztet (KMO-érték: 0,761) és a Bartlett-próbát ($p=0,000$) is, ezek alapján a mintánk kifejezetten alkalmas a faktorelemzésre. A faktorszám meghatározásához a sajátérték szabályt (>1) vettük alapul. Így összesen 16 faktort kaptunk, amely a teljes variancia 60,5%-át magyarázza. A faktorok jobb értelmezhetősége érdekében Varimax-rotációt végeztünk.

A 3. táblázat a kialakult 16 főkomponenst mutatja, sajátértékeik szerint csökkenő sorrendben, illetve a magyarázott és kumulált varianciát is feltüntetve. Az osztályozásunkat alátámasztó (és az eredeti változókat is feltüntető) rotált komponensmátrixot a 4. táblázat mutatja be, ezen alapul a főkomponensek elnevezése is.

4. táblázat

A fenntartható üzleti gyakorlatok elfogadása és a főkomponensek kapcsolata – a könnyebb áttekinthetőség érdekében a rotált komponensmátrix csak a 0,2-nél nagyobb értékeket tartalmazza

Főkomponensek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Változók																
22. Autómegosztó szolgáltatást (pl. Greengo) használlok.	,871															
23. Útmegosztó szolgáltatást (pl. Oszkár) használlok.	,851															
24. Kerékpármegosztási szolgáltatást igénybe szoktam venni.	,798															
21. Tulajdonlás helyett a tárgyak használatára törekszem (pl. kölcsönkérés, kölcsönzés, közös használat).	,446						,259					,206		,244		
52. Inkább online vásárlók (fizikai helyett).		,767														
53. Igénybe szoktam venni házhozszállítási szolgáltatást.		,702														
9. Online intézem, amit csak lehet.		,697	,206													
5. Általában el tudom kerülni a pazarlást.			,620													
34. Megbecsülöm az ételt, elkerülöm, hogy élelmiszerhulladék keletkezzen.			,598											,210		
29. Igyekszem a tárgyaimat tovább használni és csak végszükség esetén cserélem le őket.			,572							,201			,220	,209		
15. Sokat tartalékolok, ezért sok minden megy veszendőbe.			,509								,400			,256		
33. Igyekszem a legújabb divat szerint öltözködni.		,217	,329	,210					,248			,327	,257	,295		
38. Igyekszem helyi terméket vásárolni (pl. élelmiszer).				,715												
39. Igyekszem hazai termékeket vásárolni.				,708								,269				
47. Fontosnak tartom régi technikák (pl. otthoni kenyérsütés, kertészkedés stb.) felevenítését.				,482					,423	,320						
37. Keveset utazom kedvtelésből.				,431					,241			,273		,279		
25. Fontosnak tartom, hogy tárgyaim etikus/társadalmilag felelős forrásból származzanak (a termelés, szállítás stb.)					,772											
26. Igyekszem megismerni a beszerzett termékeim környezeti/társadalmi hatásait.					,658							,244				
27. Fontosnak tartom, hogy a fogyasztási mintáim ne károsítsák a biológiai sokféleséget.					,596											
48. Ha dolgozom, fontosnak tartom a jövedelem mellett a tevékenység társadalmi hasznosságát is.				,211	,361			,243		,330				,310		
19. Igyekszem többet autóval közlekedni.						,820										
17. Igyekszem többet közösségi közlekedéssel közlekedni.						,774										
3. Törekszem arra, hogy csomagolásmentes termékeket vásároljak.							,737									
8. Igyekszem csomagolt termékeket vásárolni, mivel biztonságosabbak.							,678		,222	,215						
2. Törekszem arra, hogy minősített környezetbarát termékeket vásároljak.	,203			,279			,483	,277								
4. Fontosnak tartom lakásom (vagy az ingatlan, amelyben lakom) energetikai fejlesztését.								,730								
20. Fontosnak tartom, hogy napelemmel legyen ellátva a háztartásom/lakóhelyem.								,713								
1. Törekszem arra, hogy energiatakarékos termékeket vásároljak.						,280	,338	,454								
30. Igyekszem saját készítésű termékeket használni.	,204						,216		,594		,259					
49. Van új, otthoni hobbim.									,547		,200					,243
6. Alacsonyán tudom tartani háztartásom (vagy az ingatlan, ahol lakom) energiafogyasztását.	,217		,245					,217	,418							,265
18. Igyekszem többet kerékpárral/gyalog közlekedni.		,253				,396			,403							
11. Igyekszem lakásomat (vagy lakóhelyemet) karbantartani, felújítani.										,694						
10. Igyekszem használati tárgyaimat felújítani, megjavítani.			,229							,649						
16. Óvatosabb vagyok, kevésbé vásárlók vagy adok tovább használt dolgokat.										,726						
12. Beruházásaimat elhalasztom, inkább a régi dolgaimat tovább használok.			,259								,560				,214	
51. Fontosnak tartom, hogy életviteli ötleteimet másokkal is megosszam.				,204								,654				
50. Odafigyelek, ha valamit reklámoznak.							,237					,622			,208	
13. Szoktam használt termékeket vásárolni.													,724			
14. Igyekszem elhasznált dolgaimnak új gazdát találni.													,684			
28. Igyekszem tartós termékeket vásárolni.			,246											,632		
35. Igyekszem családtagjaimmal, barátaimmal több időt tölteni.	,237										,233	,210		,387		,279
7. Járművásárláskor kiemelkedő szempont a környezetvédelem.		,230	,239	,265				,205						,312		
54. Előnyösnek tartom a távoktatást.															,746	
55. Fontosnak tartom a digitalizációt.		,274													,683	
31. Igyekszem egyszerű életvitelt folytatni.				,293												,661
46. Önkéntes/non-profit tevékenységet végzek.	,427			,202												,517
32. Igyekszem anyagi/tárgyi fogyasztásomat csökkenteni.			,304	,266							,314					,373

Forrás: saját szerkesztés

A faktorelemzés eredményei alapján a következő összetevők jellemzik a rendszert a fogyasztói elfogadottság változásai szempontjából:

- Az 1-2. főkomponensek a megosztáson és a digitalizáción alapuló gyakorlatok elfogadásához kapcsolódnak. Nem feltételeznek tehát környezeti értékeket, hanem olyan megoldásokra fókuszálnak, amelyek a fogyasztók számos szegmense számára vonzóak.
- A 3-7. főkomponensek a környezeti és társadalmi felelősségvállalás és gondoskodás különböző aspektusait írják le, elsősorban a fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok társadalmi archetípusához kapcsolódva.
- A 8. főkomponens a zöld technológiába való befektetéshez kapcsolódik, így tehát a fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok technológiai archetípusához, azon belül is leginkább a hatékonyságjavításhoz és a megújuló energiaforrásokhoz kötődve.
- A 9-11. főkomponensek az értékváltozást és a takarékosági szempontokat rögzítik, ismét elsősorban a társadalmi archetípusokhoz kapcsolódva.
- A 12. főkomponens a kiterjesztett gondoskodáshoz kapcsolódik, ami az egyik társadalmi fókuszú archetípus.
- A 13-16. főkomponensek nagyrészt a technológiai archetípusok (hatékonyságjavítás, körforgásos gazdaság) elfogadásához kapcsolódnak.

Összefoglalva elmondható, hogy fogyasztói szempontból a megosztáson alapuló gazdaság és a digitalizáció változásai a viselkedésváltozás fő mozgatórugói, de különböző mértékben az (egyéb) társadalmi és technológiai megoldások iránti nyitottság is jelentős.

A visszapattanó hatás a fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok elfogadásával kapcsolatban

A kutatás egyik további fő kérdése az volt, hogy a fogyasztási szokásokban bekövetkező változások mennyire lesznek tartósak a COVID-válság enyhülésével, várható-e részleges vagy teljes visszarendeződés a fenntarthatósági fókuszú gyakorlatok iránti nyitottságot illetően. A válaszadók ezzel kapcsolatos várakozásait az 5. táblázat foglalja össze.

A válaszadók jelentős része (bő negyedük) esetében érhető tetten, hogy a vásárlásaik, anyagi fogyasztásuk legalább részbeni visszarendeződését várják. Ez részben meg is valósult (KSH, 2022), bár az azóta begyűrt gazdasági nehézségek ezt némiképp árnyalják. Az elhalasztott (külföldi) utazások bepótlása iránti vágy kifejezetten erős volt a válaszadók esetében, 10%-uk túl is kompenzálta. Némileg ellentmondani látszik az első három változó által levont következtetéseknek, hogy a COVID-lezárások idején kialakított egyszerűbb életmód, szokások megőrzését kifejezetten reálisnak tartja a válaszadók legnagyobb része. Ez úgy is értelmezhető, hogy egyfelől törekednek az egyszerűbb, de minőségibb életvitel fenntartására, de ez ne jelentse az elmaradt utazásokról való lemondást. Az elmaradt utazások iránti frusztráció (Boros & Kovalcsik, 2021) ideje után a turizmusban is visszarendeződés figyelhető meg. A KSH legfrissebb adatai (KSH, 2023), 2023 januárjában a kereskedelmi vendégéjszakák száma a hazai vendégek esetében 6%-kal, a külföldiek esetében 34%-kal magasabb volt az egy évvel korábbinál. A szakirodalmi adatokat támasztják alá a szerzők saját, oktatói-személyes tapasztalatai is, miszerint az egyetemisták az elmaradt utazások bepótlását várják/várták leginkább. Mindez arra figyelmeztet bennünket ugyanakkor, hogy megfelelő szakpolitikai és oktatási intézkedések nélkül a rövid távú környezeti előnyök gyorsan elpárologhatnak. Következtéseink összhangban vannak Barreiro-Gen et al. (2020) és Roja et al. (2022) eredményeivel, akik a közlekedés, illetve az elhalasztott utazások esetében érték tetten a visszapattanó hatást és azt találták, hogy a (helyi) közlekedésben lényegében azonnal visszaáll a válság előtti forgalom, míg az utazásban, turizmusban ez némileg eltolva, de bekövetkezik.

A jelentősnek látszó visszapattanó hatás mintázatainak jobb megértése céljából klaszterelemzést végeztünk. A vizsgált változók nagy száma miatt az egyes archetípusokba tartozó üzleti gyakorlatokhoz kapcsolódó változók átlagaként új változókat hoztunk létre. A jobb átláthatóság és értelmezhetőség miatt nem standardizáltuk a változókat, hanem megtartottuk a korábban használt skálát (-2: jelentősen csökkent, 2: jelentősen nőtt az adott változócsoport válaszadók általi elfogadottsága).

A nagy mintaelemszám miatt nem a hierarchikus, hanem a K-közepű klaszterelemzési módot választottuk. A

5. táblázat

A válaszadók várakozásai a poszt-COVID időszakra vonatkozóan

A COVID járvány után...	Egyáltalán nem (%)	Inkább nem (%)	Inkább igen (%)	Ugyanúgy, mint korábban (%)	Jobban, mint azelőtt (%)	Nem tudom (%)	N
1. ... bepótlom az elhalasztott vásárlásaimat.	29,8%	37,4%	19,0%	3,7%	0,2%	10,0%	621
2. ... bepótlom az elmaradt utazásaimat.	7,7%	11,0%	35,7%	30,9%	10,3%	4,3%	621
3. ... bepótlom az elmulasztott anyagi fogyasztásomat.	22,5%	43,5%	18,5%	5,0%	0,6%	9,8%	621
4. ... hosszabb távon is megtartom az egyszerűbb életvitелеmet.	1,3%	5,2%	40,9%	42,8%	5,2%	4,7%	621

Forrás: saját szerkesztés

származtatott változók alkalmasak klaszterképzésre, nem volt közöttük kiugróan magas korreláció (a páronkénti korrelációs együtthatók maximum 0,3-0,4 körül mozogtak). Többféle klaszterelemszámú variációt lefuttatva a négy-klasztteres megoldást választottuk (öt vagy több klaszter esetén legalább egy klaszter elhanyagolható nagyságú volt, két, illetve három klaszter esetén is aránytalan volt a klaszterek nagysága és ezek a megoldások kevesebb információtartalommal is bírnak). A klaszterképzésben mind a 8 változó szignifikáns szerepet játszott (a kapcsolódó ANOVA-táblában rendre $p < 0,01$), az F-értékek alapján a legjelentősebb szerepe az S1: funkcionalitás tulajdonlás helyett (F=238) és a T2: a körforgásos gazdasági megoldások elfogadása (F=157) változóknak volt. A klaszterelemzés eredményeit a 6. táblázat foglalja össze.

nak jelentősen növekvő nyitottságot. Figyelemre érdemes ugyanakkor, hogy nagyrészt a megosztáson alapuló gazdasághoz kapcsolódó gyakorlatoktól (S1) tartanak, ezen a területen csökkent a nyitottságuk a COVID hatására. Végül a „*Rettegők*” következnek, ők mutatták a legkevesebb nyitottságot a fenntartható gyakorlatokra a COVID idején (összességében lényegében nem lettek semmivel sem nyitottabbak), ez külön-külön a legtöbb részterületen is így van, de a megosztáson alapuló gazdasági megoldások (S1) esetében radikálisan csökkent a nyitottságuk, nagyrészt a közlekedéshez kapcsolódó változók esetében. A megosztáson alapuló gazdasághoz kötődő gyakorlatokban történő visszaesés egyrészt higiéniai, egészségügyi aggályoknak tudható be (pl. lakás, autó, kerékpármegosztás esetében, Hossain, 2021), másrészt szerepet játszhat az is, hogy ezek

6. táblázat

A fenntartható üzleti gyakorlatok elfogadása alapján kialakult klaszterek jellemzése a vizsgált mintában

	Kialakult klaszterek és a végső klaszterközéppontok			
	1.Közömbösek	2.Innovatívak	3.Feelőls zöldek	4.Rettegők
Származtatott változók	(N=233, 37,6%)	(N=160, 25,8%)	(N=150, 24,2%)	(N=77, 12,4%)
T1_Hatékonyság	0,16	0,50	0,74	0,46
T2_Körforgásos	0,11	0,20	0,94	0,12
T3_Megújuló	-0,02	0,18	0,69	-0,16
S1_Megosztás	-0,08	-0,10	-0,31	-1,14
S2_Feelőlség	0,08	0,46	0,52	0,14
S3_Elegendőség	0,15	0,44	0,38	-0,08
O1_Értékváltozás	0,20	0,59	0,54	0,31
O2_Digitalizáció	0,42	0,89	0,72	0,45
Átlag	0,13	0,40	0,53	0,01

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázat alapján a korábbi (3. táblázat), leíró statisztikákkal összhangban látható, hogy a fenntartható üzleti gyakorlatok elfogadása a COVID idején összességében az összes klaszter esetében javult némileg (ha kis mértékben is), ugyanakkor a javulás összesített mértékét és az egyes területeket illetően is eltérő mértékben.

Az első klasztert „*Közömbösek*”-nek neveztük. Az ide tartozó válaszadók esetében nem történt jelentős változás a vizsgált fenntartható üzleti gyakorlatok elfogadásával kapcsolatban a COVID hatására. Kivétel ez alól az O2: nagyobb léptékre emelés, digitalizáció változócsoport, ahol pozitív változás történt a digitalizáció rohamos térnyerése eredményeként, de még így is egy a csoport tűnt legkevésbé nyitottnak a kapcsolódó megoldásokra. A második klaszter az „*Innovatívak*” elnevezést kapta, ők minden területen átlagon felüli nyitottságot mutattak (néhány területen, mint például az O1: újragondolás/értékváltozás és az O2: digitalizáció esetében kimagaslót). A harmadik, „*Feelőls zöldek*” csoportra jellemző összességében a legnagyobb nyitottság a vizsgált gyakorlatokra vonatkozóan, különösen a technológiai jellegű megoldásokra (T1: hatékonyságjavítás, T2: körforgásos gazdaság és T3: megújuló energia) és a kiterjesztett felelősségre (S2) mutat-

a megoldások még épp csak felfutóban voltak Magyarországon a COVID idején (Kolonics & Pónusz, 2020).

A 7. táblázat a járvány után a válaszadók által várt visszapattnó hatást mutatja be aszerint, hogy az egyes klaszterekbe tartozó válaszadók milyen arányban számítanak teljes vagy részleges visszapattnó hatásra a különböző területeken.

A 7. táblázat alapján elmondható, hogy a korábban általánosságban bemutatott visszapattnó hatás mindegyik klaszter esetében figyelemre méltó. Ahogyan az 5. táblázatban, itt is az utazások bepótlása és akár túlkompenzálása iránti vágy az egyik legerősebb, illetve szintén jelentős azoknak a fogyasztóknak az aránya, akik igyekeznek megtartani a legszigorúbb korlátozások idején kialakított egyszerűbb életvitelüket. Az egyéb területeken (vásárlások, anyagi fogyasztás egyéb területei) is megjelenik a visszapattnó hatás, de kisebb mértékben (az elmaradt anyagi fogyasztás esetében ráadásul a klaszterek között nincs is szignifikáns eltérés).

Az egyes klaszterek között tapasztalt jelentéktelen eltérések (akár a visszapattnó hatás változóinak átlagértékeit, akár konkrét értékeik előfordulási arányát nézzük) nagyságát (összességében nincs jelentős eltérés a klaszter-

7. táblázat

A fenntartható üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadottságával kapcsolatos várt visszapattanó hatás a járvány után az egyes klaszterekben

		1.Közömbösek	2.Innovatívak	3.Felelős zöldek	4.Rettegők
Elmaradt vásárlások (N=557)	Átlag (p=0,118)	1,93	2,07	1,85	2,04
	Részleges visszapattanás ¹ – %	21,6%	25,9%	14,0%	22,9%
	Teljes visszapattanás ² – %	5,39%	4,08%	2,94%	2,86%
Elmaradt utazások (N=593)	Átlag(p=0,053)	3,16	3,36	3,40	3,08
	Részleges visszapattanás ¹ – %	40,2%	36,3%	34,7%	35,6%
	Teljes visszapattanás/Túllövés ² – %	38,8%	47,8%	48,6%	35,6%
Elmaradt anyagi fogyasztás (N=555)	Átlag(p=0,268)	2,00	2,16	2,09	2,00
	Részleges visszapattanás ¹ – %	17,8%	26,0%	18,5%	20,8%
	Teljes visszapattanás ² %	4,95%	6,16%	6,67%	4,17%
Egyszerűbb életvitel fenntartása (N=591)	Átlag (p < 0,001)	3,28	3,59	3,63	3,52
	Részleges visszapattanás ¹ – %	51,7%	37,8%	36,2%	42,7%
	Teljes visszapattanás/Túllövés ² – %	37,9%	57,7%	59,7%	52,0%

¹: a 3-as, „inkább igen” válaszok aránya
²: a 4-es „teljesen” (és ha van ilyen, a túllövésre utaló 5-ös értékkel „még többet/jobban” stb. összesen)
Forrás: saját szerkesztés

rek között), illetve irányát (az utazások esetében éppen, hogy a fenntartható gyakorlatok iránt nyitottabbnak tekintett Innovatívak és Felelős zöldek esetében jelentősebb a várt visszapattanó hatás, míg az egyszerűbb életvitel fenntartása csak a Közömbösek esetében alacsonyabb) a klaszterelemzés logikáját tekintve elsősre nem tűnik érdemi eredménynek. Ugyanakkor, ha újra végig gondoljuk az egyes klaszterek tartalmát (az Innovatívak és a Felelős zöldek lényegében az összes vizsgált területen nyitottabbnak mutatkoztak a fenntarthatóbb megoldások elfogadására a COVID idején) az látható, hogy ez nagyon törekeny előrelépés, félő, hogy a járvány és a korlátozások elmúltával a fogyasztási mintázat legalább részben visszarendeződik.

Eredményeink egybecsengenek a szakirodalomban megjelenő, a COVID kapcsán tetten érhető visszapattanó hatást vizsgáló megállapításokkal. Freire-González és Vivanco (2020) szerint bár a járvány okozta sokk lehetővé tette a fenntarthatóbb üzleti modellek és gyakorlatok térnyerését, nagy a valószínűsége, hogy a pandémia elmúltával a fogyasztási minták visszarendeződnek (különösen a megosztáson alapuló gazdaság és az utazások tekintetében) és ez akár környezeti túllövéshez is vezethet. Bieser és Hilty (2018) eredményei szerint a visszapattanó hatás miatt a digitalizáció térnyeréséhez kötődő környezeti hatások csökkenése a vártnál kisebb lehet. Ez különösen figyelemre méltó annak tükrében, hogy az eredményeink alapján a digitalizáció radikális mértékben nyert teret a COVID idején és az itt tetten ért átalakulás minden valószínűség szerint hosszabb távon is fennmarad.

A visszapattanó hatás csökkentése, illetve elkerülése olyan vállalati stratégiákat és üzleti modelleket is feltételez, amelyek nem az anyagi fogyasztást helyezik előtérbe (Viciunaite & Alfnes, 2020). Az általunk vizsgált megoldások közül ide tartoznak például az elegendőséghez

kapcsolódó üzleti gyakorlatok. Bocken et al. (2019) megállapításaival egyetértve a fenntarthatóság-orientált vállalatoknak tisztában kell lenniük a fogyasztók társadalmi és környezeti jellemzőkkel kapcsolatos preferenciáival annak érdekében, hogy megfelelő értékajánlatot kínálhassanak. Eredményeink alapján kifejezetten jelentős a termékek hosszabb távú használatát, javíthatóságát lehetővé tevő üzleti megoldások iránti vágy, amely összecseng az EU formálódó, hosszú távú termékhasználatot lehetővé tevő (right to repair) szabályozási irányával (European Parliament, 2022), illetve az amatőr gazdaság iránti nyitottság (például a lezárások idején a barkácsáruk iránti megnövekedett kereslet, amely egybevág Balderson et al., 2022 megállapításaival).

Összegzés, kitekintés

A COVID-járvány jelentős változásokat idézett elő a fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok elfogadásában. Pozitívum, hogy nőtt a szolgáltatások digitalizációja, bővültek az otthoni munkavégzés és az online oktatás lehetőségei, erősödött a lokalizáció, miközben a fenntarthatósági értékek nem gyengültek. A járvány egyedüli vesztesének a megosztáson alapuló gazdaság tűnik rövid távon, bár itt is mutatkoznak a visszarendeződés jelei. A tetten ért pozitív változások némelyike tartósan fennmarad és fenntarthatósági előnyöket teremt.

Mindezzel párhuzamosan a negatív oldalon néhány elfojtott fogyasztói törekvés megerősödött, például az utazás iránti erős vágy, itt jelentős visszapattanó hatás várható, amely részben már jelenleg is megfigyelhető. A visszapattanó hatás jelentős és nemcsak a passzívabb fogyasztók, hanem az általunk „Felelős zöldek”-ként, illetve „Innovatívak”-ként azonosított fogyasztók körében is, akik amúgy

a COVID-lezárások idején lényegesen nyitottabbá váltak a fenntarthatósági fókuszú üzleti gyakorlatok elfogadására.

A visszapattanó hatás tetten érése és jelentősége arra hívja fel a figyelmet, hogy a COVID-válság ezirányú pozitív hozadékának megőrzése céljából szükséges egyrészt a szabályozói és oktatási oldalról is a fogyasztói tudatosság növelése, másrészt – és talán ez a tanulmány szempontjából még jelentősebb – a vállalkozások aktív szerepvállalására, hogy a növekvő fogyasztói nyitottságot, illetve keresletet kielégítsék a megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal. Mindezen lehetőségek azonosítása további kutatási irányt jelenthet. Az általános fogyasztói attitűdöknek a környezetbarát viselkedésre gyakorolt hatásának is nagyobb szerepet kellene játszania a jövőbeli vizsgálatokban. Fontos megállapítás, hogy bizonyos területek (például az elegendséghez kapcsolódó üzleti gyakorlatok) függetlenek a gazdasági ciklikusságtól, így ezek fennmaradása valószínűbbnek tekinthető. Az egyszerűbb életvitelt támogató üzleti gyakorlatok a világjárvány idején lendületet kaptak, a funkcionális előnyöket kínáló digitalizációval együtt, de további kutatásokra van szükség a fogyasztói elfogadás mögött álló motivációs tényezők vizsgálatához. Ezen túlmenően, a COVID lecsengése után megjelenő energiaár-robbanás és tovagyrúzó inflációs hatások fenntarthatósági vizsgálata szintén kapcsolódó kutatási terület lehet.

Tanulmányunk limitációja, hogy az egyetemistákra (mint a COVID-válság által egyik leginkább érintett csoportra) fókuszáló mintánk nem tekinthető reprezentatívnak a főbb demográfiai ismérvek szerint, különös tekintettel arra, hogy ők a teljes populációhoz képest jóval kisebb arányban végeznek jövedelemszerző tevékenységet (emiat a munkaerőpiacot érintő változások az ő esetükben kevésbé hangsúlyosak voltak), így a kapott megállapítások korlátozottan általánosíthatók.

Felhasznált irodalom

- Adhikari, A., Sengupta, J., & Hussain, C. (2021). Declining carbon emission/concentration during COVID-19: A critical review on temporary relief. *Carbon Trends*, 5, 100131. <https://doi.org/10.1016/j.cartre.2021.100131>
- Agárdi, I., & Török, Á. (2020). Társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében. *Vezetéstudomány*, 51(12), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.01>
- Barreiro-Gen, M., Lozano, R., & Zafar, A. (2020). Changes in sustainability priorities in organisations due to the COVID-19 outbreak: averting environmental rebound effects on society. *Sustainability*, 12(12), 5031. <https://doi.org/10.3390/su12125031>
- Bieser, J., & Hilty, L. (2018). Indirect effects of the digital transformation on environmental sustainability: methodological challenges in assessing the greenhouse gas abatement potential of ICT. In *ICT4S 5th International Conference on Information and Communication Technology for Sustainability* (pp. 68-81). Toronto, 15 May 2018 – 17 May 2018. EasyChair. <https://doi.org/10.29007/lx7q>
- Bocken, N., Ingemarsdotter, E., & Gonzalez, D. (2019). Designing sustainable business models: exploring IoT-enabled strategies to drive sustainable consumption. In *Sustainable Business Models* (pp. 61-88). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0_3
- Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Borg, D., Mont, O., & Schoonover, H. (2020). Consumer acceptance and value in use-oriented product-service systems: Lessons from Swedish consumer goods companies. *Sustainability*, 12, 8079. <https://doi.org/10.3390/su12198079>
- Boros, L., & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti Airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61(3), 380-402. <https://doi.org/10.15196/TS610306>
- Bressanelli, G., Sacconi, N., & Perona, M. (2022). Investigating business potential and users' acceptance of circular economy: A survey and an evaluation model. *Sustainability*, 14, 609. <https://doi.org/10.3390/su14020609>
- Castro, C.G., Trevisan, A.H., Pigosso, D.C.A., & Mascarenhas, J. (2022). The rebound effect of circular economy: Definitions, mechanisms and a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131136. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131136>
- Chawla, Y., & Kowalska-Pyzalska, A. (2019). Public awareness and consumer acceptance of smart meters among Polish social media users. *Energies*, 12, 2759. <https://doi.org/10.3390/en12142759>
- Coelho, P.M., Corona, B., ten Klooster, R., & Worrell, E. (2020). Sustainability of reusable packaging – Current situation and trends. *Resources, Conservation and Recycling*, 6, 100037. <https://doi.org/10.1016/j.rcrx.2020.100037>
- Cornejo-Cañameres, M., Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2021). Environmental objectives and non-technological innovation in Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126445. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126445>
- Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., & Varga, J. (2022). Mi lett fontos a pandémia alatt? Preferenciák, vásárlói szokások ártérkelődése a koronavírus-járvány hatására a különböző generációk szemével. *Vezetéstudomány*, 53(4), 70-83. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.06>
- Csutora, M. (2012). One more awareness gap? The behaviour-impact gap problem. *Journal of Consumer Policy*, 35, 145-163. <https://doi.org/10.1007/s10603-012-9187-8>
- Daly, H. (2019). Some overlaps between the first and second thirty years of ecological economics. *Ecological Economy*, 164, 106372. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106372>

- de Medeiros, J.F., Marcon, A., Ribeiro, J.L.D., & D'Agostin, J.Q.A. (2021). Consumer emotions and collaborative consumption: The effect of COVID-19 on the adoption of use-oriented product-service systems. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1569–1588.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.010>
- Dombi, M., Harazin, P., Karcagi-Kováts, A., Aldebei, F., & Cao, Z. (2023). Perspectives on the material dynamic efficiency transition in decelerating the material stock accumulation. *Journal of Environmental Management*, 335, 117568.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117568>
- Dong, X., Zheng, X., Wang, C., Zeng, J., & Zhang, L. (2022). Air pollution rebound and different recovery modes during the period of easing COVID-19 restrictions. *Science of The Total Environment*, 843, 156942.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156942>
- Driediger, F., & Bhatiasavi, V. (2019). Online grocery shopping in Thailand: Consumer acceptance and usage behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 224–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.005>
- Elghannam, A., Mesias, F.J., Escibano, M., Fouad, L., Horrillo, A., & Escibano, A.J. (2020). Consumers' perspectives on alternative short food supply chains based on social media. *Foods*, 9(1), 22.
<https://doi.org/10.3390/foods9010022>
- Elzinga, R., Reike, D., Negro, S.O., & Boon, W.P. (2020). Consumer acceptance of circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 254, 119988.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119988>
- European Parliament (2022). *Briefing on „Right to repair”*. Members' Research Service. Members' Research Service PE 698.869. <https://www.europarl.europa.eu/committees/hu/right-to-repair/product-details/20221117CHE10962>
- Faiyetole, A.A. (2022). Impact of COVID-19 on willingness to share trips. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 13, 100544.
<https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100544>
- Farhoud, M., Shah, S., Stenholm, P., Kibler, E., Renko, M., & Terjesen, S. (2021). Social enterprise crowdfunding in an acute crisis. *Journal of Business Venturing*, 15, e00211.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00211>
- Feng, T., Du, H., Lin, Z., Chen, X., Chen, Z., & Tu, Q. (2022). Green recovery or pollution rebound? evidence from air pollution of China in the post-COVID-19 era. *Journal of Environmental Management*, 324, 116360.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116360>
- Freire-González, J., & Vivanco, D.F. (2020). Pandemics and the environmental rebound effect: reflections from COVID-19. *Environmental & Resource Economics*, 1-4.
<https://doi.org/10.1007/s10640-020-00448-7>
- Balderson, U., Burchell, B., Kamerāde, D., Coutts, A., & Wang, S. (2022). Just the freedom to get good at things and stuff like that: Why spending less time at work would be good for individual, social and environmental wellbeing. *Futures*, 143, 103035.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103035>
- Grey, S., Druckman, A., Sadhukhan, J., & James, K. (2022). Reducing the environmental impact of clothing: an exploration of the potential of alternative business models. *Sustainability*, 14, 6292.
<https://doi.org/10.3390/su14106292>
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L.R., & Havitz, M. (2018). Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study. *Journal of Travel Research*, 57, 342–359.
<https://doi.org/10.1177/0047287517696980>
- Györi, Z., & Csillag, S. (2019). Vállalati felelősségvállalás és fogyasztóssággal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt–közös jövő? – 2. rész: A fogyasztóssággal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 16-30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.02>
- Hossain, M. (2021). The effect of the COVID-19 on sharing economy activities. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124782.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124782>
- Hua, L., & Wang, S. (2019). Antecedents of consumers' intention to purchase energy-efficient appliances. *Sustainability*, 11, 2994.
<https://doi.org/10.3390/su11102994>
- Irfan, M., Hao, Y., Ikram, M., Wu, H., Akram, R., & Rauf, A. (2021). Assessment of the public acceptance and utilization of renewable energy in Pakistan. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 312–324.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.031>
- Jin, C.C., Seong, L.C., & Khin, A. (2019). Factors affecting the consumer acceptance towards fintech products and services in Malaysia. *International Journal of Asian Social Science*, 9, 59–65.
<https://doi.org/10.18488/journal.1.2019.91.59.65>
- Ketelsen, M., Janssen, M., & Hamm, U. (2020). Consumers' response to environmentally-friendly food packaging-a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120123.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120123>
- Kézai, P. K., & Kurucz, A. (2023). Crisis resilience of startup companies (The case of Hungary among the Visegrad Countries with a Focus on the Pandemic). *Sustainability*, 15(9), 7108.
<https://doi.org/10.3390/su15097108>
- Kim, N.L., Woo, H., & Ramkumar, B. (2021). The role of product history in consumer response to online second-hand clothing retail service based on circular fashion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102457.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102457>
- Kolonics, P., & Pónusz, M. (2020). A megosztásos gazdaság magyarországi helyzete. *Multidiszciplináris kihívások és sokszínű válaszok*, 2, 77-97.
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.02.05>
- Köves A., Veress T., Gáspár J., & Matolay R. (2022). Conceptualizing cuvée organizations: characteristics lead-

- ing towards sustainable decision-making practices. *Sustainability*, 24, 13672. <https://doi.org/10.3390/su132413672>
- KSH (2022). *Gyorstájékoztató, kiskereskedelem, 2022. december*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/kis/kis2212.html>
- KSH (2023). *Gyorstájékoztató, turizmus, 2023. január*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ksz/ksz2301.html>
- Kuah, A.T., & Wang, P. (2020). Circular economy and consumer acceptance: An exploratory study in East and Southeast Asia. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119097>
- Kumar, G.A. (2021). Framing a model for green buying behavior of Indian consumers: From the lenses of the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126487. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126487>
- Lange, S., & Berner, A. (2022). The growth rebound effect: A theoretical–empirical investigation into the relation between rebound effects and economic growth. *Journal of Cleaner Production*, 371, 133158. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133158>
- Li, R., & Li, S. (2021). Carbon emission post-coronavirus: Continual decline or rebound? *Structural Change and Economic Dynamics*, 57, 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.01.008>
- Li, X., Voorneveld, M., & de Koster, R. (2021). Business transformation in an age of turbulence – Lessons learned from COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121452. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121452>
- Losonci, D., Lőrincz, L., Granát, M., & Demeter, K. (2023). Digitalizáció és üzleti teljesítmény – hazai feldolgozóipari tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(1), 82-102. http://real.mtak.hu/156410/1/04_Losonci_21_9A.pdf
- Lutz, C., & Newlands, G. (2018). Consumer segmentation within the sharing economy: The case of Airbnb. *Journal of Business Research*, 88, 187–196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.019>
- Mert, W., Suschek-Berger, J., & Tritthart, W. (2008). *Consumer acceptance of smart appliances. smart domestic appliances in sustainable energy systems (Smart-A)*. https://www.ifz.at/sites/default/files/2021-02/D5_5-Consumer%20acceptance.pdf
- Neulinger, Á., Nagy, M.J., Petróczi, Zs., Kiss, G., Veress, T., & Lazányi, O. (2023). Hogyan támogathatja a közösség a fenntarthatóbb életmódot? Egy részvételi kutatás tapasztalatai. *Marketing és Menedzsment*, 57(1), 15-24. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.02>
- Nováková, P., Hák, T., & Janoušková, S. (2021). An analysis of food waste in Czech households – A contribution to the international reporting effort. *Foods*, 10, 875. <https://doi.org/10.3390/foods10040875>
- Palm, J., Eidenskog, M., & Luthander, R. (2018). Sufficiency, change, and flexibility: Critically examining the energy consumption profiles of solar PV prosumers in Sweden. *Energy Research & Social Science*, 39, 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.006>
- Poortinga, W., Steg, L., Vlek, C., & Wiersma, G. (2003). Household preferences for energy-saving measures: A conjoint analysis. *Journal of Economic Psychology*, 24, 49–64. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00154-X](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00154-X)
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzeti közti kitekintés, *Vezetéstudomány*, 50(10), 61-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Rey-Merchán, M.d.C., López-Arquillos, A., & Pires Rosa, M. (2022). Carpooling systems for commuting among teachers: an expert panel analysis of their barriers and incentives. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 8533. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148533>
- Rojas, C., Muñiz, I., Quintana, M., Simon, F., Castillo, B., de la Fuente, H., Rivera, J., & Widener, M. (2022). Short run „rebound effect” of COVID on the Transport Carbon Footprint. *Cities*, 131, 104039. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104039>
- Sardianou, E., & Genoudi, P. (2013). Which factors affect the willingness of consumers to adopt renewable energies? *Renewable Energy*, 57, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2013.01.031>
- Solér, C., Koroschetz, B., & Salminen, E. (2020). An infrastructural perspective on sustainable consumption-activating and obligating sustainable consumption through infrastructures. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118601. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118601>
- Sorrell, S., & Dimitropoulos, J. (2008). The rebound effect: Microeconomic definitions, limitations and extensions. *Ecological Economics*, 65(3), 636–649. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.08.013>
- Ter Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R., & Buskens, V. (2017). Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review. *Journal of Consumer Behaviour*, 16, 485–498. <https://doi.org/10.1002/cb.1667>
- Thøgersen, J. (1999). Spillover processes in the development of a sustainable consumption pattern. *Journal of Economic Psychology*, 20, 53–81. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(98\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(98)00043-9)
- Toft, M.B., Schuitema, G., & Thøgersen, J. (2014). Responsible technology acceptance: Model development and application to consumer acceptance of Smart Grid technology. *Applied Energy*, 134, 392–400. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2014.08.048>
- Tóth, M., Málovics, G., & Tóth, I. J. (2009). Fenntarthatóság – fenntartható fogyasztás egyetemi hallgatók fogyasztásának vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, 40(9), 41–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.09.04>
- Tsai, J.M., Hung, S.W., & Yang, T.T. (2020). In pursuit of goodwill? The cross-level effects of social enterprise

- consumer behaviors. *Journal of Business Research*, 109, 350–361.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.051>
- Viciunaite, V., & Alfnes, F. (2020). Informing sustainable business models with a consumer preference perspective. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118417.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118417>
- Zhang, Y., Tan, C.D., Sun, J., & Yang, Z. (2020). Why do people patronize donation-based crowdfunding platforms? An activity perspective of critical success factors. *Computers in Human Behavior*, 112, 106470.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106470>
- Zilahy, G. (2016). Sustainable business models—what do management theories say? *Vezetéstudomány*, 47(10), 62-72.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.10.06>
- Zilahy, G., & Széchy, A. (2020). A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 55-70.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.05>
- Zwart, T.A., & Wertheim-Heck, S. (2021). Retailing local food through supermarkets: Cases from Belgium and the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 300, 126948.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126948>
- Zsóka, Á.N. (2008). Consistency and „awareness gaps” in the environmental behaviour of Hungarian companies. *Journal of Cleaner Production*, 16, 322–329.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.044>

A FEHÉRNEMŰREKLÁMOKBAN MEGJELENŐ NŐI DIVERZITÁS ÉS SZEXUALITÁS – ATTITŰDVIZSGÁLAT A Z GENERÁCIÓS NŐK KÖRÉBEN FEMALE DIVERSITY AND SEXUALITY IN UNDERWEAR ADVERTISEMENTS – EXAMINING THE ATTITUDE AMONG GENERATION Z WOMEN

A tanulmány különböző reklámokban bemutatott diverz és szexualizált női ábrázolásmódot vizsgál az eddig még hazánkban kevésbé kutatott Z generációs nők körében. A kutatás keretén belül kiemelt figyelmet kap a nőket bátorító femvertising típusú hirdetés és annak relevanciája a fehérnemű-iparág kapcsán, mely a sokszínű ábrázolásmód támogatásával és a szexualizált ábrázolásmód visszaszorításával pozitívan hathat a testképre. A feltáró jellegű mélyinterjúkat tartalomelemzéssel, a kísérlet eredményeit pedig varianciaanalízissel és regresszioelemzéssel dolgozták fel a szerzők. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált Z generációs nők számára egyre inkább fontos a nők diverz, sokszínű megjelenítése a reklámokban. Az interjúalanyok bár szociálisan érzékenyeknek vallják magukat, ugyanakkor fontos számukra az ábrázolásmódban az adott kultúrával összhangban lévő hitelesség és relevancia. A megkérdezettek által leginkább kedvelt a diverz és nem szexualizált hirdetés, amely a femvertising reklámozásnak feleltethető meg. A szexualitás hiánya és a diverzitás összességében szignifikánsan és pozitívan befolyásolja a hirdetés iránti attitűdöt.

Kulcsszavak: femvertising, reklám, diverzitás, szexualitás, Z generáció

The current study investigates various diverse and sexualized portrayals of women in advertisements among female members of Hungary's understudied Generation Z. Special emphasis is placed on femvertising and its relevance to the lingerie industry, which can have a positive impact on body image by encouraging diverse portrayal and reducing sexualized representation. The exploratory in-depth interviews were analysed using content analysis, and the results of the experiment were analysed using variance and regression analysis. Based on the findings, the diverse representation of women in advertisements is becoming increasingly important for Generation Z women. Although the interviewees declare themselves to be socially sensitive, they also value authenticity and relevance in terms of women's representation in accordance with the given culture. The most preferred type of advertising is diverse and non-sexualized advertising, also known as 'femvertising'. Overall, diversity and the lack of sexualization have a significant and positive impact on attitudes toward advertising.

Keywords: femvertising, advertising, diversity, sexuality, generation Z

Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-4-I-CORVINUS-117 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

It was supported by the New National Excellence Program (code number ÚNKP-22-4-I-CORVINUS-117) of the Ministry of Culture and Innovation, which was financed by the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Dr. Török Anna^a (anna.torok@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Szebenszki Noémi^a (noemi.szebenszki@stud.uni-corvinus.hu) mesterszakos hallgató; Kriveczky Villő^a (villo.kriveczky@stud.uni-corvinus.hu) mesterszakos hallgató; Dr. Malota Erzsébet^a (erzsebet.malota@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 06-án, javítva: 2023. 08. 20-án és 2023. 08. 28-án, elfogadva: 2023. 08. 28-án.

The article was received: 06. 07. 2023, revised: 20. 08. 2023 and 28. 08. 2023, accepted: 28. 08. 2023.

A női test ábrázolására nagy hatással volt a feminizmus és annak különféle hullámai, továbbá érdemes kiemelni ennek kapcsán a manapság releváns, nők megerősítését célzó femvertising reklámozási típust, illetve a testpozitivitás fogalmát. A következő fejezetben a nemzetközi trendek mellett a magyar vonatkozásokat is tárgyaljuk.

A feminizmus előtt, ún. tradicionális időszakban, az 1960-as évek elejéig a nőket leginkább úgy pozícionálták, mint akiknek a helye elsősorban a magánszférában, legtöbbször az otthonukban van, passzív szerepkörben. Bár a feminizmus első hulláma már az 1850-es években megjelent, az igazi áttörést a nők ábrázolásában a második hullám kezdete jelentette az 1960-80-as évek körül. A hatalom, függetlenség és szexuális szabadság hiánya elleni mozgalom következtében a hirdetésekben a női karakterek már kevésbé függték a férfiatól, megjelent a nők megerősödésének (female empowerment) ábrázolása (Maclaran, 2015), és a szexualitás hangsúlyozása is csökkent (Mager & Helgeson, 2010). A posztfeminizmus 1985-től, a feminizmus második hulláma utána jelent meg, mely egyfajta átmenetet képez, magában foglalva feminista és antifeminista gondolatokat egyaránt. A posztfeminizmus szintén meghatározó a női ábrázolásmód kapcsán, melyre többek között a nőiség, mint testi tulajdonság kiemelése, a kortárs kultúra szexualizálása, az individualizmus, az aktív női szerep és a nemek közti természetes szexuális különbségekkel kapcsolatos nézetek újjáéledése jellemző (Gill, 2007). Egyik kiemelkedő irányzata a „szeresd a tested” (love your body) diskurzus, mely pozitív, a nők önfogadását segítő üzeneteket közvetít, lázadva a hagyományos, szűken definiált szépségideál ellen (Windels, Champlin, Shelton, Sterbenk & Poteet, 2020). A diverz ábrázolás, illetve a szexualitás megjelenítése kapcsán, az 1990-es évektől szintén fontos mérföldkönek számít a feminizmus harmadik hulláma. Erre az irányzatra jellemző, hogy a nőket eltérő faji, vallási, társadalmi státuszbeli szempontból közelítette meg, továbbá a nők megerősödését összekapcsolta a szexuális kifejezőerővel és vásárlóerővel és megkérdőjelezte a bináris nemi szerepek ábrázolásmódját (Maclaran, 2012; Maclaran, 2015). A negyedik hullámban 2013-tól, csak úgy, mint korábban a harmadik hullámban, a diverzitás és egyenlőség fontos fogalmakká váltak, beleértve a faji, etnikai sokféleség, szexuális szabadság központi szerepbe kerülését és az LMBTQ-közösség jogainak előtérbe kerülését. A negyedik hullám kapcsán fontos megemlíteni a közösségi média és az internet kiemelt szerepét, továbbá a szexuális erőszak elleni küzdelmet előtérbe helyező #Metoo, és a rasszizmus ellen küzdő #Blacklivesmatter mozgalmakat (Varghese & Kumar, 2020).

A femvertising 2014-ben, a feminizmus negyedik hullámához köthetően került be a köztudatba, mint a tradicionális nemi sztereotípiák megszüntetését célzó, nőket bátorító reklámozás új fajtája (Åkestam et al., 2017). A femvertising célja tehát a tudatos gondolkodás előmozdítása és a negatív énkép legyőzése, illetve a nők ösztönzése arra, hogy vegyék kezükbe saját életük irányítását (Champlin et al., 2019; Teng et al., 2021). Ezekhez a tényezőkhöz olyan nőket bátorító, érzelmeket előtérbe helyező üzeneteket közvetít, amelyek (1) mentesek a női

sztereotípiák különböző típusaitól (például személyiségjegyek, nemi szerepek), (2) törekszenek a különböző foglalkozásokhoz kötődő női diszkrimináció csökkentésére (Åkestam et al., 2017; Drake, 2017; Kapoor & Munjal, 2019), továbbá (3) nyíltan kommunikálnak tabutémákról és különböző félelmekről (Champlin et al., 2019). A femvertising előfutáraként sokszor emlegetik a Dove márka „Real Beauty” kampányát, mely a megszokott szépségideálok helyett eltérő testképeket jelenített meg hirdeteiben, hogy fokozza a nők elégedettségét saját testükkel (Couture Bue & Harrison, 2019). A femvertising reklámozás fehérneműiparban való alkalmazása jelenleg egyrészt a testek változatos, diverz ábrázolásában, a sovány modelltől való elszakadásban érhető tetten. A femvertising így elősegítheti a nők önértékelését, felszabadítva őket a testtel kapcsolatos túlzó elvárásoktól (Windels et al., 2020). Összességében a femvertising iránti attitűd – a korábbi kutatások alapján – pozitívabbnak bizonyul a hagyományos női sztereotípiákat bemutató reklámokhoz képest (Åkestam et al., 2017; Drake, 2017). Ugyanakkor az elmúlt években megfogalmazódott kritika is a femvertising kapcsán. Ugyanis gyakran felmerül annak a kérdése, hogy a feminista üzenetekkel díjakat nyerő cégek valóban törekszenek-e arra, hogy jelentős társadalmi hatást gyakoroljanak, elősegítve a nők helyzetét. A *hamis feminizmus* (faux-feminism) kifejezés azt az egyre népszerűbb trendet fejezi ki, hogy a márkák valós elkötelezettség nélkül reklámoznak feminista üzeneteket (Varghese & Kumar, 2020). A „*fempower-washing*” kifejezés pedig azt jelenti, hogy a vállalatok által hirdetett femvertising üzenetek nincsenek összhangban valós tevékenységükkel, például külső vállalati tevékenységeik és a női vezetők létszámában nem mutatkozik szignifikáns eltérés a femvertising díjat nyert és a hagyományos reklámozást alkalmazó vállalatok között (Sterbenk, Champlin, Windels & Shelton, 2022). Továbbá sokan kritizálják a nőket bátorító (female empowerment) marketingtevékenységet azért, mert eladásra kínálja a feminizmus értékeit, és azt a hamis látszatot kelti, hogy az árucikkek vásárlása révén az egyén megerősödhet (Varghese & Kumar, 2020). Windels és szerzőtársai (2020) a díjnyertes femvertising reklámok 65%-ában találtak posztfeminista üzeneteket, melyek sok esetben hozzájárulnak a feminizmus eredeti célkitűzésének, a nemi egyenlőség kivívásának visszavetéséhez, semlegesítve az eredeti mozgalom politikai tartalmát. Véleményük szerint az a reklám, melyben a hagyományos szépségideáltól eltérő modellek csábítóan pózolnak, nem tekinthető a hagyományos értelemben véve feministának, hiszen tárgyiasítja és szexualizálttá teszi a női testet.

A fentiek alapján láthattuk, hogy nemzetközi szinten a nők megjelenésével kapcsolatos elvárások alakításában a tömegmédiának meghatározó szerepe van, hiszen a magazinokban, tévében, filmekben megjelenő tartalmak többnyire a vékony, attraktív nőt jelenítik meg ideálisként (Diedrich & Lee, 2010). A hagyományos média mellett pedig egyre erőteljesebb a közösségi média hatása az emberek testképére. A képmegosztáson alapú platformokon, mint az Instagram, gyakoriak az olyan tartalmak, melyek a fogyásra (#thinspiration), fitnesscélok elérésére (#fitspi-

ration) motiválják a nézőket. Az idealizált testről készült posztok népszerűsége töretlen, ugyanakkor megjelent a közösségi médiában egy mozgalom, mely ennek épp az ellenkezőjét képviseli (Cohen, Newton-John & Slater, 2021). A *testpozitivitás* (body positivity) célja, hogy megkérdőjelezze a berögzült szépségideálokat és elősegítse a különböző testek elfogadását, megbecsülését. A mozgalom képviselői szerint minden test – színtől, mérettől, formától függetlenül – egyformán tiszteletre méltó, illetve a külső megjelenés helyett a testet a funkcionalitásáért, egészségért kell értékelni (Sastre, 2014). A mozgalom fekete bőrű, túlsúlyos aktivisták körében született meg, válaszul arra, hogy a médiában bizonyos típusú testek szinte láthatatlannak. A molett emberek sokszor stigmatizálják, kevésbé tartják értékesnek. Az egészséges életmódot, ideális testet gyakran az egyén választásaként értékelik, mely erőfeszítések révén elérhető. Amennyiben valaki nem tudja ezt megvalósítani, diszkrimináció áldozatává válhat (Griffin, Bailey & Lopez, 2022). A nyugati országokban, főleg az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban, az elhízás és a túlsúly egyre gyakoribb probléma, így annak elfogadása is központi témává vált. A globálisan működő, fogyasztókat kiszolgáló iparágak pedig gyakran követik a nyugati reklámozási gyakorlatot, trendeket, ezáltal növelik a téma jelentőségét (Lou & Tse, 2021). Bár a testpozitivitással kapcsolatos kutatások alapján a mozgalom elősegíti az egyének önel fogadását és elégedettségét, vannak azonban, akik az elhízás és az egészségtelen életvitel propagálásának tartják. Jelenleg viszont nincs empirikus bizonyíték arra, hogy a testpozitív tartalmak egészségtelen életmódhoz vagy elhízáshoz vezetnének. Jelenleg a közösségimédia-felületeken számos olyan tartalom található, mely ledönti a tabukat, és elhízott nőket ábrázol joga, illetve egyéb sporttevékenységek közben (Cohen, Newton-John & Slater, 2021). Fontos ugyanakkor megemlíteni, hogy az ideális testkép mellett egyre inkább jellemző az ideális életstílus és személyiség típusú tartalmak megjelenése is. Az egyik ilyen legújabb irányzat az ún. #ThatGirl (#AzALány), mely közösségimédia-plafomokon, mint a YouTube, az Instagram és a TikTok rendkívül népszerű. Az irányzat eredeti célja, hogy bátorítsunk másokat, hogy önmaguk legjobb verzióivá váljanak; így például a nőket arra ösztönözzék, hogy korán keljenek, megfelelő módon étkezzenek, aktívak maradjanak és a mentális egészséget előtérbe helyezték (O'Donnell, Jerin & Mu, 2023). Azonban amikor a fiatal nők megosztanak képeket a napi rutinjukról, például arról, hogy mit esznek, amikor felébrednek, a látvány általában túl tökéletes, így sok esetben az eredeti célkitűzés ellenkezőjét is kiválthatja (Singer, 2021).

A magyar reklámokban a nők ábrázolása nagyrészt követi a nemzetközi trendeket. Egészen a kilencvenes évek végéig a nőket inkább a hagyományos női szerepekben tüntették fel, illetve gyakran nem valódi személyiségként, hanem egyfajta kiegészítőként, kellékként használták. Előszóval alkalmazzák a női karaktereket arra, hogy felkeltsék a férfiak érdeklődését, vágyát. A kilencvenes évek végétől azonban előtérbe kerültek a nők individuális értékei (Hofmeister-Tóth, 2017). A 80-as évek Magyar-

országon gyakran használtak a kor szépségideáljának megfelelő, gyakran akár hiányos öltözetű nőket, hogy eladjanak különböző termékeket, függetlenül attól, hogy van-e kapcsolat a termék és az erotika között. A nőt, mint szexszimbólumot a férfiak vágyainak felkeltésére használták, illetve a férfiak férfiaságának alátámasztására. A nő, mint a szépség szimbóluma pedig az esztétikai élményre alapozott, figyelmen kívül hagyva, hogy a nők frusztrálnak érezhetik magukat a való életől jelentősen eltérő tökéletesség láttán. A rendszerváltás változást hozott a reklámok tekintetében is, hiszen számos külföldi cég és termékek sokasága jelent meg a magyar piacon. Tipikus női karakternek számított az átlag háziasszony, a legfinomabb ételeket elkészítő, családszerető nagymama és a férfias attribútumokkal felruházott versengő, karrierista nő (Hofmeister-Tóth & Malota, 1999). A feminizmus megítélése hazánkban többnyire negatív (Nagy & Primecz, 2010), továbbá jellemző a homofób és transzfób környezet előfordulása (Pelyhe & Primecz, 2022), valószínűleg emiatt is jelenleg a magyar tévécsatornáknak leginkább a tradicionális „erős férfi” és „gondoskodó nő” sztereotípiák jelenléte jellemző (Kovács, Aczél & Bokor, 2020).

Női diverzitás és szexualitás iránti attitűd a fehérneműreklámokban

A női diverzitás és szexualitás megfelelő mértékének megjelenítése a fehérneműreklámokban kiemelt szerepet játszik, mely kihívást jelent a fehérneműgyártó cégek számára (Gan & Chen, 2023). A nők attitűdjét az ilyen típusú reklámok iránt számos tényező befolyásolja, melyet a következő fejezetben részletesen ismertetünk.

A *diverzitás* (sokféleség) az egyéni és társadalmi különbségek leírására utal a különböző tulajdonságokkal rendelkező emberek kapcsán (például faj, nem, életkor, szexuális irányultság, társadalmi-gazdasági státusz, fizikai képességek) (Bernstein, Bulger, Salipante & Weisinger, 2020). A diverzitás arra az alapvető emberi jogra utal, hogy az emberek ne kerüljenek hátrányos helyzetbe, hanem ismerjék el, értsék meg és becsüljék meg őket bármilyen sokszínűségi tulajdonság alapján. A diverzitás a reklámkutatásban az eltérő tulajdonságokkal rendelkező személyek ábrázolásának vizsgálatára utal (Eisend et al., 2023). A leggyakrabban kutatott sokszínűségi jellemzők a reklámokban a nem, az etnikai hovatartozás, a szexuális irányultság és az életkor (Gopaldas & DeRoy, 2015). A meglévő kutatások bizonyos csoportok alul- és felülreprezentáltságát jelzik a társadalomban, de azt is mutatják, hogy a sokszínű és befogadó reklámozás kedvező márka- és társadalmi hatásokkal járhat (Eisend et al., 2023). Nölke (2018) 2009 és 2015 között folytatott longitudinális kutatása alapján a többszörösen marginalizált csoportok (például az LMBT-közösség tagjai) továbbra is nagyon kis mértékben vannak jelen az egyébként hagyományos szegmentációt folytató mainstream reklámokban, mely e csoportok láthatatlanságát okozza és káros hatást vált ki. Hainneville, Guèvremont és Robinot (2022) kutatása arra mutatott rá, hogy a fogyasztók vágnak a diverzitás megvalósulására a reklámokban, és arra, hogy minden nő

reprezentálva legyen a hirdetésekben. A szerzők alapján a diverzitásnak három fő területe van a femvertising reklámok vonatkozásában: fizikai diverzitás (például etnikum, személyes stílus), valamint az identitással (nem, kor) és egészséggel kapcsolatos diverzitás. A testi diverzitás pedig azt jelenti, hogy az átlagostól eltérő, teltebb testalkatokat is megjelenítenek a reklámokban, valamint olyan női részleteket sem rejtenek el, mint például a striák vagy visszerek.

A reklámokban megjelenített *szexualitás* kapcsán fontos megemlíteni az ún. szexuális tárgyiasítást (sexual objectification) fogalmát. Fredrickson és Roberts (1997) alapján a szexuális tárgyiasítás akkor következik be, amikor egy női testet, testrészt vagy szexuális funkciót elválasztanak a személytől, ezáltal eszközállapotba kényszerítik. Ilyenkor tehát egy nőre nem, mint személyre, hanem mint „testre” tekintenek. A tárgyiasítás a nőket sokkal inkább érinti, mint a férfiakat (Hall, 1984). A fehérenemű kategória esetében nehezebb a szexualitás definiálása, hiszen önmagában a hiányos öltözet magában hordoz egy ilyen hatást (Zimmerman & Dahlberg, 2008). Ruckel és Hill (2017) ugyanakkor 13 kategória mentén sorolja fel azokat a képi megjelenítéseket, melyek szexualizált jellegűek. Ide sorolható például az ajkak, száj, lábak helyzete, de a modell pózolója, az érintés is. A pózolás esetében például a fekvés vagy a nyitott lábak számítnak a leginkább szexualizált beállításhoz.

A reklámokban megjelenő diverzitás és a szexualitás iránti *attitűdre* számos tényező hatással lehet. A vállalat megítélése mellett személyes tényezők, például az adott egyén neme vagy értékrendje (például: fontos-e számára a nemek közötti egyenlőség megjelenítése, támogatja-e a női jogokat, azonosul-e a feminista értékekkel) is hatással lehetnek arra, hogy az adott reklámhoz hogyan viszonyul (Åkestam, Rosengren, Dahlén, Liljedal & Berg, 2021; Elhajjar, 2021; Lima & Casais, 2021; Sternadori & Abitbol, 2019). Emellett fontos befolyásoló tényező a kultúra (lásd például: Gan & Chen, 2023; Török, Malota & Horváth, 2022). Korábbi, főleg az Amerikai Egyesült Államokban folytatott kutatások alapján (például: Lavine, Sweeney & Wagner, 1999) a szexuális tárgyiasítás és a feminizmus ellentétben álltak egymással. Azonban újabb kutatások (például: Choi, Yoo, Reichert & LaTour, 2018) szerint már kedvezőbb reakciót mutatnak a jelenlegi feministák a szexuális tárgyiasításra. Fontos azonban figyelembe venni a kulturális különbségeket, illetve a feminizmus típusát: Koreában készült kérdőíves megkérdezés alapján a radikális feministák sokkal elutasítóbban viszonyulnak a szexualizált reklámokhoz, mint a konzervatív és liberális feministák (Choi, Yoo, Reichert & Northup, 2020). Azonban a különféle diverz ábrázolások esetén is eltérhet a nők attitűdje, például a különböző etnikumú vagy testsúlyú modellek hirdetésekben való megjelenítése kapcsán. A tartalomelemzések többsége az Egyesült Államokban az afro-amerikai, ázsiai és latin-amerikai etnikai kisebbségeket vizsgálja, melyek az eredmények alapján alul reprezentáltak a médiában, és gyakran sztereotip módon ábrázolják őket (Eisend et al., 2022). Diedrichs és Lee (2011) testalkattal kapcsolatos kutatása alapján ugyano-

lyan hatékony a normál testalkatú modellek használata, mint az idealizált, soványaké. Továbbá azoknak a nőknek testképére, akik fogékonyabbak a szépségideálokra, szignifikánsan pozitívabb hatást gyakorol a normál testalkatú modellek látványa. Aagerup és Scharf (2018) elhízott modellek látványának hatását vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy nincs szignifikáns eltérés a márka iránti szimpátia és a különböző típusú modellek alkalmazása között, továbbá nem feltétlenül mutatkozik szignifikáns eltérés a különböző kultúrájú országok (Brazília és Svédország) válaszadóinak eredményei között.

Módszertan

A jelen kutatás először feltáró jellegű interjúk, majd kísérlet keretén belül valósult meg. A cikk az alábbi kutatási kérdésre keresi a választ: *Milyen a Z generációs nők attitűdje a fehéreneműreklámokban, kiemelten a femvertisingben megjelenő női diverzitás és szexualitás iránt?*

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás a Z generációs nők körében készült, mivel ők a közösségi média-felületek aktív használóiként kiemelten érintettek lehetnek a testképpel kapcsolatos problémákban. A Z generációhoz az 1995 és 2010 között született fiatalok tartoznak (Francis & Hoefel, 2018), mely alapján a jelen kutatás a felnőtt, 18 és 28 év közötti magyar nők körében készült. Az interjúk, majd a kísérlet is 2023. április folyamán valósult meg. A kutatásban részt vevő alanyok kiválasztása hólabdamódszerrel történt.

Mélyinterjúk

Az interjúk átlagosan 60 percig tartottak, személyes, illetve online formában valósultak meg. Összesen 17 félig strukturált, kvalitatív mélyinterjút készült, mely során képen bemutatott fehéreneműreklámok segítségével a fogyasztók attitűdjét vizsgáltuk a reklámokban megjelenő nők diverz, illetve szexualizált ábrázolásmódja kapcsán. Az interjúalanyok kiválasztásához szűrőkérdőívet alkalmaztunk, mely során szűrőfeltétel volt, hogy a válaszadók felnőtt Z generációs nők legyenek, rendelkezzenek alapvető ismeretekkel a feminizmusról, továbbá egyetemi és nagyvárosi közegből származzanak. Szempont volt még a mintaválasztás során a tipikus esetek felgöngyölítése és egy viszonylag homogén minta létrehozása a hólabdamódszer segítségével, melynek célja az átlagos, normális esetek kiemelése, melyek jól jellemzik a nagyvárosi, egyetemi közeghez tartozó Z generációs nők általánosnak tekinthető véleményét, attitűdjét (Gyulavári et al., 2017). Az interjúalanyokat álnéven az 1. táblázatban jelenítettük meg.

Az interjúban felhasznált képi ingeranyag korábbi kutatások alapján (Ruckel & Hill, 2017; Åkestam et al., 2017), saját szerkesztés keretén belül valósult meg. Diverznek, sokszínűnek tekinthetők azok a reklámok, melyeken különböző bőrszínű, etnikumú, fizikai állapotú és testalkatú nő is reprezentálva van (Bernstein et al., 2020). Szexualizáltak pedig olyan hirdetések tekintünk, amelyek szexualizált jelleggel bírnak a modell pózolásának,

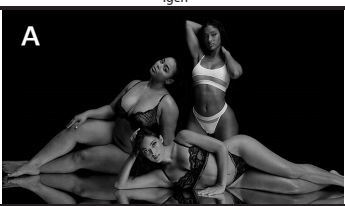
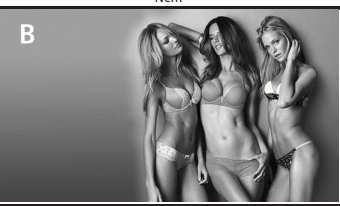
1. táblázat

Az interjúalanyok bemutatása

Név	Kor	Online/személyes interjú	Lakhely	Egyetemi tanulmányok/munkahely	Feminizmussal kapcsolatos tájékozottság
Eszter	24	online	főváros	mesterképzés folyamatban	átlagnál jobban tájékozott
Kinga	24	online	főváros	mesterszakot végzett, dolgozik	átlagnál jobban tájékozott
Petra	24	online	főváros	mesterképzés folyamatban	közepesen tájékozott
Vanda	23	személyes	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	átlagnál jobban tájékozott
Csenge	20	online	főváros	alapképzés folyamatban	átlagnál jobban tájékozott
Maja	24	személyes	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	közepesen tájékozott
Kata	24	online	jelenleg külföldön él (korábban fővárosban)	mesterszakot végzett, dolgozik	közepesen tájékozott
Olivia	25	online	főváros	mesterszakot végzett, dolgozik	közepesen tájékozott
Kincső	24	személyes	főváros	mesterképzés folyamatban	kevésbé tájékozott
Panka	24	online	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	közepesen tájékozott
Diána	25	személyes	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	közepesen tájékozott
Anna	24	online	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	közepesen tájékozott
Betti	25	online	főváros	alapszakot végzett, dolgozik	közepesen tájékozott
Viola	24	online	főváros	mesterképzés folyamatban	közepesen tájékozott
Rebeka	25	online	főváros	mesterképzés folyamatban, mellette dolgozik	kevésbé tájékozott
Dóra	24	online	vidéki nagyváros	alapszakot végzett, dolgozik	kevésbé tájékozott
Fanni	24	személyes	főváros	mesterszakot végzett, dolgozik	kevésbé tájékozott

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúban felhasznált stimulusok, márkajelzéssel ellátva

		Diverz megjelenítés	
		Igen	Nem
Szexualizált megjelenítés	Igen	 Márka: Lounge, forrás: fitforfun.de	 Márka: Victoria's Secret, forrás: fashionmagazine.com
	Nem	 Márka: Target, forrás: womenshealthmag.com	 Márka: Tezenis, forrás: tezenis.com

Forrás: saját szerkesztés

a képen megjelenő érintésnek, valamint az egyes testrészek – például lábak, ajkak – helyzetének köszönhetően (Ruckel & Hill, 2017). E szempontok alapján négy fehérmű-hirdetést választottunk ki különböző internetes platformokról, melyeket az 1. ábra mutat be. A hirdetések nem tartalmaztak konkrét márkajelzéseket, így elkerülve

1. ábra

a márkaspecifikus effektusokat (Hoffmann, Liebermann & Schwarz, 2012; Åkestam et al., 2017). Az eredeti hirdetésekről a fentiek alapján elmondható, hogy a Lounge márka hirdetése („A” kép) szexualizálnak és diverznek tekinthető, a Victoria’s Secret márka reklámja („B” kép) pedig szexualizált és nem diverz. A Target márka reklámja („C” kép) nem szexualizált és diverz, míg a Tezenis márkáé („D” kép) nem szexualizált és nem diverz.

Az interjúk kiértékelése kvalitatív tartalomelemzéssel valósult meg, a szakirodalom által javasolt induktív és deduktív kódolási technikák alkalmazásával (Hsieh & Shannon, 2005; Patton, 2002). A kutatási eredmények és következtetések alátámasztására az interjúkból származó idézeteket használtunk (Schilling, 2006).

Kísérlet

A kísérlet kapcsán két hipotézis fogalmazódott meg. A femvertising hirdetések esetén jellemző – a korábban megszokott sovány modellek helyett – a testek változatos,

diverz ábrázolása, mely elősegítheti a nők önértékelését, felszabadítva őket a testtel kapcsolatos túlzó elvárásoktól (Windels et al., 2020). A femvertising alkalmazása pedig pozitívan befolyásolja a fogyasztók attitűdjét a fehérnemű-termékkategória esetében (Åkestam et al., 2017). Fontos kiemelni, hogy Aagerup és Scharf (2018) kutatása alapján a túlsúlyos modellek alkalmazása nem csökkent a márka vonzerejét a nők szemében. Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztuk meg:

H₁: A test diverz ábrázolása pozitívan befolyásolja a nők attitűdjét a reklám iránt.

A fehérneműreklámok hagyományosan erősen alapoznak a szexualitásra, hedonizmusra (Németh et al., 2021), mely a femvertising reklámoknál kevésbé jellemző. Annak ellenére, hogy Zimmerman és Dahlberg (2008) kutatása alapján a nők elfogadóbbak a női test tárgyiasításával szemben, Gill (2007) szerint a tárgyiasítás mégis számos negatív hatást gyakorol a nőkre. Gramazio, Cadinu, Guizzo és Carnaghi (2021) olasz kitöltők körében vizsgálták meg a szexualizált hirdetések hatását. A nők kifejezetten alacsonyabbra értékelték a szexualizált termékek vonzerejét, mely alacsonyabb vásárlási hajlandósággal is társult. A jelen kutatás ezek alapján az alábbi hipotézist vizsgálja:

H₂: A szexualitás hiánya pozitívan befolyásolja a nők attitűdjét a reklám iránt.

A kísérlet kapcsán alkalmazott 2×2-es faktoriális tervben két független változó szerepelt, két különböző szinten (Gyulavári et al., 2017): diverz ábrázolás (szintek: diverz, nem diverz) és a szexualizált ábrázolás (szintek: szexualizált, nem szexualizált). A két független változó négy kombinációjával kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy hogyan befolyásolja a femvertising iránti attitűdöt.

A kísérletben használt kérdőívben a szűrőként szolgáló demográfiai kérdések után a kitöltők randomizálva kapták meg a hirdetéseket (Åkestam et al., 2017). A hirdetés iránti

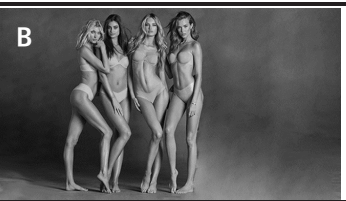
attitűd mérése a Rossiter és Bergkvist (2009) kutatásában szereplő négy kérdésből álló, hétfokú szemantikus differenciálskála alapján történt, melyben a kitöltők a következő jellemzők mentén értékelték a hirdetést: tetszett – nem tetszett, jó – rossz, kellemes – kellemetlen, informatív – nem informatív. A kísérletben felhasznált képi ingeryanyag az interjúkban is szereplő stimulus továbbfejlesztésekképpen alakult ki, amelynek kapcsán két fotó (B és D) ki lett cserélve a szexualizált, de nem diverz, továbbá a nem szexualizált és nem diverz megjelenítés kapcsán. A cél az volt, hogy az elemzésbe bevont változókon kívül minimalizálni lehessen az egyéb, nem kontrollált hatásokat, például a modellek természetes környezetben történő megjelenítését, illetve a modellek képen belüli pozicionálásának helyét. A kvantitatív kutatásban szereplő képek a 2. ábrán láthatók.

A kísérlet elemzése varianciaelemzéssel (ANOVA) és regresszióanalízissel történt.

A varianciaelemzések (ANOVA) esetében a különböző hirdetések átlagai közötti különbségeket vizsgáltuk (Veres et al., 2017). A varianciaanalízis esetében a nullhipotézisünk az volt, hogy minden átlag egyenlő, vagyis nincs szignifikáns különbség a különböző csoportok között (Malhotra & Simon, 2017). Az elemzésben a hirdetés iránti attitűd metrikus változó, míg a hirdetés típusa kategorikus volt. A cél annak bizonyítása volt, hogy a kitöltők attitűdje szignifikánsan eltér a különböző típusú hirdetések esetében. Ennek feltétele a csoportok közötti szóráshomogenitás megléte (Gyulavári et al., 2017), mely az eredmények alapján (Levene-teszt értéke 0,042; p=0,988) fennállt.

A kutatás célja volt továbbá annak számszerűsítése, hogy a femvertising (diverz és nem szexualizált ábrázolás) alkalmazása mekkora hatást, attitűdváltozást képes elérni a kitöltők körében. A változást regresszióelemzéssel mértük, mely egy matematikai kapcsolatot állít fel egyenlet formájában egy metrikus függő és egy vagy több független változó között (Malhotra & Simon, 2017).

A kísérletben felhasznált stimulusok, márkajelzéssel ellátva

		Diverz megjelenítés	
		Igen	Nem
Szexualizált megjelenítés	Igen	 Márka: Lounge, forrás: fitforfun.de	 Márka: Victoria's Secret, forrás: fashionmagazine.com
	Nem	 Márka: Target, forrás: womenshealthmag.com	 Márka: Tezenis, forrás: calin.gr

Forrás: saját szerkesztés

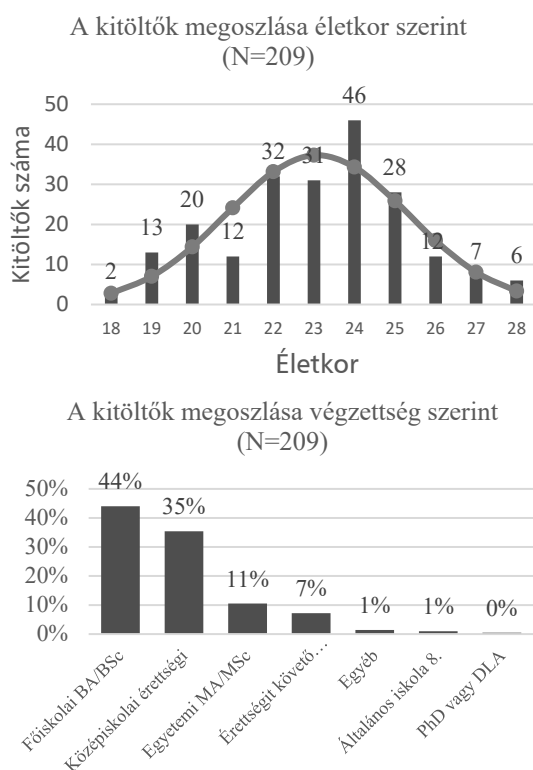
2. ábra

A minta kiválasztásához a kísérlet esetében is szűrőkérdőívet alkalmaztunk, melyben két szűrőkritérium szerepelt, az egyik a nemre (nő) a másik az életkorra vonatkozott (Z generációhoz tartozzon). Továbbra is kiemelten a nagyvárosi, egyetemi közeghez tartozó fiatal nők viszonylag szűk csoportját szerettük volna megkérdezni a téma kapcsán, így a reprezentativitás biztosítása nem volt célja a kutatásnak. A kísérlet kapcsán alkalmazott kérdőív terjesztése szintén hólabdamódszerrel valósult meg, Facebook csoportokban, ismerősökön keresztül történő megosztással. Összesen 226-an töltötték ki a kérdőívet, ebből 214 nő, közülük pedig 209-en tartoztak a 18-28 év közötti kategóriába. A további elemzések mintaelem-száma tehát 209 fő volt.

A kitöltők életkor szerinti megoszlása kellően heterogén, a minta szignifikánsan nem különbözik a normál eloszlástól. Ezt támasztja alá a Kolmogorov-Smirnov próbateszt (D= 0,087). A kapott érték a kritikus 0,094-es értéktől kisebb, mely alapján elfogadható a H_0 , tehát a két eloszlás megegyezik (Hunyadi & Vita, 2019). A legtöbb (a kitöltők 44%-a) alapszakos diplomával rendelkezik, az érettségit végzők aránya pedig 35%. A KSH (2011) adatai alapján a 25-29 közötti magyar nők 17%-a rendelkezett egyetemi vagy főiskolai diplomával, mely alapján jelen mintában felül vannak reprezentálva a magasabb végzettséggel rendelkezők – melyet fontos szem előtt tartani az eredmények értelmezésekor. A minta megoszlása életkor és végzettség szerint a 3. ábrán látható.

3. ábra

A minta megoszlása életkor és végzettség szerint

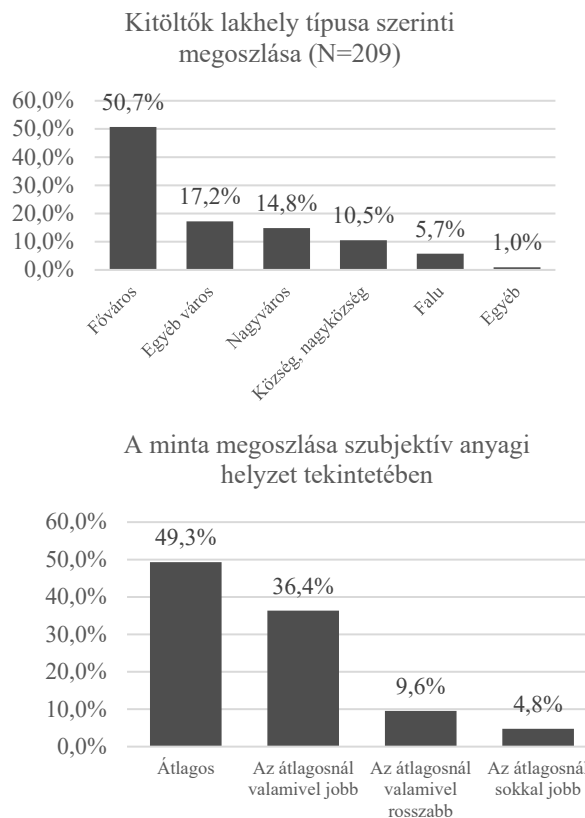


Forrás: saját szerkesztés

A lakhely tekintetében többségben voltak a budapesti kitöltők, akik a minta 50,7%-át képezik. Őket követik az egyéb városokban (17,2%), nagyvárosokban (14,8%), valamint a községekben (10,5%) és falvakban (5,7%) élők. Országos szinten a magyarok 17%-a lakik a fővárosban, míg községben, nagyközségben 30%-uk (KSH, 2011). A kutatás célcsoportját képező korcsoportra nézve ugyanakkor nincsenek az összehasonlítást szolgáló specifikus adatok. Foglalkoztatottság esetében a tanulók vannak többségben (56%), mely az életkori szűrő miatt adott. Az alkalmazotti státusszal rendelkezők a minta közel 40%-át teszik ki. A szubjektív anyagi helyzet tekintetében az átlagos (49,3%), illetve az átlagnál valamivel jobb (36,4%) anyagi helyzetben élők vannak többségben. A minta megoszlása lakhely és szubjektív anyagi helyzet szerint a 4. ábrán látható.

4. ábra

A minta megoszlása lakhely és szubjektív anyagi helyzet szerint



Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Női diverzitás és szexualitás iránti attitűd a fehérműreklámokban

Az eredmények ismertetésénél először a mélyinterjúk, majd a kísérlet eredményeit mutatjuk be.

A mélyinterjúkban az interjúalanyokat kezdetben általánosságban kérdeztük a reklámokban megjelenő diverzitásról és szexualitásról, majd a korábban, az 1. ábrán bemutatott négy, márkajelzés nélküli fehérmű-hirdetés kapcsán beszélgettünk tovább a témakörökről.

A mélyinterjúk alapján *általánosságban a diverzitásról* az interjúalanyok azt nyilatkozták, hogy szerintük egyre gyakrabban jelenik meg a reklámokban, de ez inkább külföldön jellemző – Magyarországon inkább csak kezdetleges ennek az alkalmazása: „*Próbálkozás szintjén megjelenik, inkább a külföldi országokra jellemző, hogy próbálnak mindenféle embert elhelyezni a reklámokban, filmekben, sorozatokban, csak azért, hogy mindenki magának érezze egy kicsit. Magyarországon nem gondolnám, hogy nagy hangsúlyt kapna*” (Diána).

A legtöbb interjúalany alapvetően pozitívan tekint a reklámokban megjelenő diverzitásra, amely alatt leginkább a többféle etnikumú, bőrszínű, háttérű vagy szerepű személy reklámban való megjelenítését értik. Azonban más tényezők alapján (például testalkat, életkor) még nem minden esetben jellemző a nők diverz megjelenítése: „*Je-*

len van a mai reklámokban a diverzitás, például bőrszín szempontjából, azonban testalkat és életkor szempontjából viszont nincs annyira jelen” (Csenge).

A diverzitás kapcsán gyakran említették az interjúalanyok az egyensúly megtalálásának fontosságát, illetve a diverzitás használatának kulturális relevanciája: úgy gondolják, hogy addig jó a diverzitás, amíg nem megy el egy szélsőséges irányba, és amennyiben az adott kultúrában valóban releváns akár más etnikumok megjelenítése. Többször megjelent az a vélemény, hogy a diverzitás trenddé vált, már-már egy kötelező eleme a cégek különböző kampányainak, és azok a márkák is alkalmazzák, amelyeknek nem feltétlenül illik a profiljába: „Szerintem már szinte kötelező jelleggel beletesznek valamilyen különböző etnikumú embert a reklámokba. Szerintem jó, támogatam, csak ez is addig jó, amíg nem esik át a ló túloldalra, nagyon fontos a mértékletesség, mert különben az ellenkezőjét éri el a dolog” (Anna).

Több interjúalany kiemelte, hogy nekik európai nőként kevésbé fontos, releváns a diverzitás, ugyanis szinte minden reklámban reprezentálva érzik magukat, de pozitívan tekintenek arra, hogy más etnikumok is viszont látják magukat a hirdetésekben. Kiemelték továbbá, hogy azért is fontos a diverzitás a reklámokban, mert ezáltal nyitottabbak, toleránsabbak leszünk, és ennek hatása lehet a fiatalabb generációkra: „Szeretem azokat a reklámokat, amiben többféle nőt mutatnak, fontos szerepe van, hogy mindenféle lány lássa magát. Nekem viszont nem olyan fontos a diverzitás megjelenítése, mert európai nőként szinte minden reklámban reprezentálva vagyok.” (Olívia), továbbá: „Mindenki egyedi és jó, hogy ezt a reklámokban megmutatják, mert még mindig probléma a megkülönböztetés. Azt gondolom, jelenleg a diverz ábrázolás népszerűsége miatt a fiatalabbak már sokkal elfogadóbbak” (Betti).

A reklámokban megjelenő szexualitás kapcsán általánosságban úgy vélekedtek az interjúalanyok, hogy még napjainkban is gyakori az olyan sztereotipikus, tárgyiasított ábrázolás, amikor a nők vonzerőjén van a hangsúly, és szexszimbólumként jelenítik meg a nőket: „A szex jobban eladja a dolgokat, és a nők szexualizáltabbak, mint a férfiak – egy szép nő meggyőzőbb” (Kata), továbbá „Sokszor tárgyiasítva vannak a nők például az Axe reklámban is a nő egy tárgy, ami mágnesként odavonzódik a férfihoz” (Panka).

A legtöbb alany negatívan tekint a nők tárgyiasított, szexualizált ábrázolására, és amennyiben viszont egy reklám mellőzi az ilyen jellegű megjelenítést, sokkal pozitívabb az alanyok attitűdje: „A Dove-nak volt olyan reklámja, amiben mindenféle nőt mutattak, nem csak a tökéletes szexszimbólumokat. Szerintem ez nagyon jó, én örülnék, ha több ilyet látnék” (Kata).

A sztereotip, hagyományos és szexualizált ábrázolás mellett lassan megjelennek a nem-semleges reklámok is, ahol nem a tradicionális férfi-női szerepeket mutatják. Az ilyen jellegű reklámok iránt is döntően pozitív volt az interjúalanyok attitűdje: „Én még mindig sokszor látom a klasszikus női szerepet ábrázolva, akár otthoni környezetben vagy konyhai környezetben. De azért most már találkozhatunk olyan reklámokkal is, amik úgymond

gendersemlegesek, tehát nem csak heteroszexuális nőket mutatnak. A reklámokban most már jobban kijönnek az emberi jellemek, hogy milyen belül, milyen egy ember” (Rebeka).

Az interjúkban a fehérnemű-reklámképek közül a legtöbb válaszadó azokat tartotta nőket bátorítónak (empowering), amelyek sokszínűen, diverz módon ábrázolták a nőket (A és C reklám az 1. ábrán). A legfontosabb tényezők, amelyeket kiemelték az interjúalanyok ennek kapcsán az alábbiak: önbizalom sugárzása, diverzitás, boldogság ábrázolása. Az interjúalanyok hangsúlyozták továbbá a nők magabiztos megjelenését, illetve a mások iránti megfelelés hiányát. Pozitívumként fogalmazták meg emellett, hogy a reklámokon különböző típusú nőket ábrázolnak, és nem csak a „klasszikus” vékony modelleket: „Szerintem a C a leginkább megerősítő (empowering), hiába vannak kellemetlen helyzetben ábrázolva fehérneműben. Mégis, ha bármelyikre ránézek, azt érzem, hogy jól érzik magukat, önmaguk lehetnek, és nem azt, hogy rájuk lett kényszerítve, hogy csináljanak egy szexi képet, hanem erős független nőknek tűnnek” (Fanni), illetve „Az A képen nagyon magabiztosnak mutatják a nőket, tudják, hogy én szeretem a testemet, én így nézek ki. A C meg azt sugallja, hogy én boldog vagyok, nő vagyok. Más szempögből mutatják be a nőket, de mind a kettő nagyon pozitív kisugárzású” (Anna).

A nők attitűdje szintén az A és C reklámkép iránt volt a legpozitívabb: „Nekem a C reklám tetszik a legjobban, ez vidám, letisztult, és tetszik, hogy sokféle nő megjelenik rajta. Nekem azt sugallja ez a reklám, hogy bármilyen adottságaim vannak vagy bármilyen vagyok, itt én is találok nekem való fehérneműt” (Vanda), illetve „Nekem az A kép tetszik (...). Az is szimpatikus, hogy ezen egy klasszikus vékony modell sincs, és tetszik, hogy mind a három lánynak kicsit más a testalkata, valaki sportosabb, valamelyik vékonyabb, valaki pedig picit teltebb, de nagyon jól néznek ki együtt” (Rebeka).

Azonban megfogalmazódott kritika is a legdiverzebbnek tartott C kép irányába, mely alapján a C reklámban a diverzitás már túlzott mértékű, olyan érzést kelt, mintha a reklámozók túlságosan is meg akartak volna felelni minden szempontnak. További kritikaként jelent meg, hogy nemzetközi kampányként jól megállná a helyét a C reklám, de Magyarországon kevésbé lenne indokolt ez a fajta ábrázolási mód: „A C képen talán kicsit túlzásba vitték a diverzitást, mely szerintem a legtermészetesebben az A ábrán jelenik meg. Tetszik nekem a C kép, csak szerintem túlságosan minden szempontból meg akartak felelni a diverzitás kapcsán létező elvárásoknak” (Panka), illetve: „Szerintem a C a leginkább diverz, mert ott különböző bőrszínű nők vannak, különböző testalkatúak, és ez az A-ban is megjelenik. Ha egy nemzetközi reklámról van szó, akkor ezt nagyon jónak tartom, de Magyarországon indokolatlannak tartanám” (Kinga).

Az interjúalanyok a legtöbb esetben a B képet tartották sztereotipnak, mely a korábban meghatározott kritériumok szerint a szexualizált kategóriába esett. Ezen reklám esetén egybehangzóan az volt az interjúalanyok véleménye, hogy csak nagyon vékony, „tökéletes” szépségű, fiatal

nőket ábrázol a hirdetés, továbbá nagyon kihívó pózban, szexszimbólumként vannak megjelenítve a nők, csak az a dolguk, hogy jól nézzenek ki. Továbbá a szintén szexualizált jegyekkel rendelkező A reklámot is többen kihívónak találták, illetve úgy vélekedtek, hogy a nők szerepe csak az, hogy szexuálisan vonzók legyenek. Felmerült az a gondolat is, hogy az A reklám a női szemszögből, míg a B reklám inkább a férfiak szemszögéből („male gaze”) ábrázolja a szexuálisan vonzó női alakot: „A és B ábrázol női sztereotípiákat, mintha a nőknek mindig vonzónak kéne lenniük, mindig olyan pozícióban, hogy ránézel és gyönyörködhetesz bennük, de szerintem ezek nagyon természetellenesek” (Diána), továbbá „Szerintem a B, talán egy kicsit az A is sztereotípiákat mutat, de az A kevésbé rossz értelemben, mert az női szemszögből ábrázolja szexinek a nőket” (Csenge).

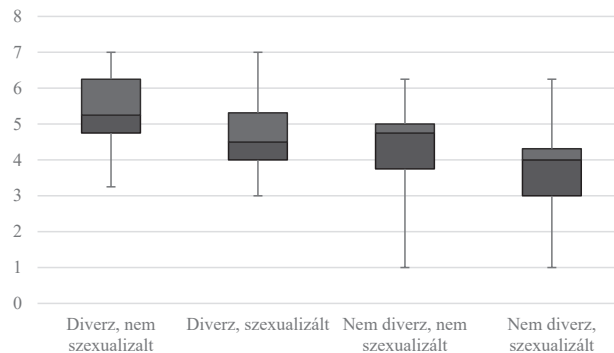
Minden interjúalany esetén negatív attitűd volt megfigyelhető a nők sztereotipikus, szexualizált ábrázolásával kapcsolatban, a legtöbben a B képet választották, amikor arra kellett válaszolniuk, hogy melyik reklám tetszik nekik a legkevésbé. Az indoklás legtöbb esetben az volt, hogy a társadalmilag elvárt, tökéletes női test jelenik meg a reklámban, azon van a hangsúly, hogy milyen vonzóak, szépek a nők, amely egy irreális elvárás támogat a nőkkel szemben. Az a vélemény is többször megjelent, mely szerint túlságosan szexualizáltan mutatja be ez a reklám a nőket: „Nekem a B reklám tetszik a legkevésbé, mert nem azt a dolgot hangsúlyozza a nőiességben, amit szerintem érdemes, itt arra helyezik a hangsúlyt, hogy a nők milyen jól néznek ki. Illetve mindenki nagyon „tökéletesen vékony”, ami szerintem káros lehet a nők önbecsülését nézve” (Viola), illetve „A B-n csak a társadalmilag elvárt tökéletes női test jelenik meg, akik nagyon szépek, vékonyak. A legtöbb nő azért ezzel nem tud azonosulni. És az se tetszik, hogy ennyire szexinek akarja beállítani a nőket” (Vanda).

A kísérletben is megvizsgáltuk a diverzitás és szexualitás ábrázolásának témakörét. A Cronbach-alfa értéke a négyelemű attitűdváltozó esetében 0,838 volt, ami meghaladja a minimális 0,7-es értékhatárt (Veres et al., 2017). A diverz reklámot a kitöltők valóban különbözőnek érzékelték a változatos ábrázolás tekintetében, hiszen a Mann–Whitney teszt értéke 9466, szignifikanciája pedig 0,05 alatti ($p > 0,05$). A standardizált teszt statisztika értéke pozitív (9,381), tehát a diverz hirdetések esetében magasabb volt az észlelt diverzitás mediánja. A szexualitás dimenziójánál is hasonló értékek jöttek ki: Mann–Whitney teszt ($U=2279$) és a standardizált teszt ($U=-7,396$) alapján a kitöltők szerint a hirdetések nemcsak különbözőek, de szexualizáltabbak is.

A beérkezett 209 válasz alapján több érdekes eredmény is megállapítható a varianciaelemzés (ANOVA) és a regresszióanalízis lefuttatása után. A statisztikai elemzések kapcsán érdemes megvizsgálni a legfontosabb leíró statisztikai mutatószámokat is a különböző hirdetések esetében. Az 5. ábrán megtalálható kvartilis értékek is szemléltetik, hogy összességében a legpozitívabb az attitűd a diverz, nem szexualizált (teljes mértékben femvertising), a legnegatívabb pedig a nem diverz, szexualizált (hagyományos) reklám iránt. Mind a két diverz hirdetés

esetében voltak 7-es értékek, mely a skála maximuma. Ezzel szemben a nem diverz hirdetések egyike sem kapott maximális pontszámot, minimumot azonban igen.

5. ábra
A négy típusú hirdetés iránti attitűd bemutatása box plot segítségével (N=209)



Forrás: saját szerkesztés

A varianciaanalízis pedig statisztikai úton is megerősíti a hirdetések megítélésében mutatkozó különbséget. Az eredmények alapján magabiztosan kijelenthető, hogy a négy típusú hirdetés esetében mért reklámattitűdök szignifikánsan különböznek egymástól ($F = 23,08$, $p < 0,000$, $\eta^2 = 0,253$). Az éta-négyzet értéke ugyanakkor viszonylag alacsony (0,253), amely gyenge kapcsolatra utal a hirdetés típusa és az attitűd között. Úgy is megfogalmazható, hogy a hirdetés típusának segítségével az attitűdértékek változatosságának 25,3%-át vagyunk képesek megmagyarázni.

A regresszióelemzés további információt biztosít arról, hogy a diverzitás és a szexualizált ábrázolás hiánya milyen mértékben és irányban befolyásolja az attitűdöt. Az eredmény a következő egyenlettel írható fel:

$$\text{Reklám iránti attitűd} = 3,71 + 0,931 * \text{diverzitás} + 0,756 * \text{szexualizáltság hiánya}$$

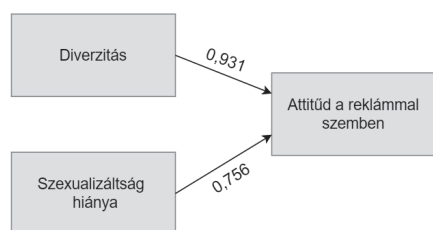
ahol diverzitás = 1 (diverz) vagy 0 (nem diverz)
ahol szexualizáltság hiánya = 1 (nem szexualizált) vagy 0 (szexualizált)

A nullhipotézist, amely szerint nincs összefüggés a függő és a független változók között, elvethető ($F = 34,78$, $p < 0,001$), így a modell valóban létezik. A konstans és mind a két együtttható szignifikáns ($p < 0,001$). A modell magyarázóereje azonban viszonylag alacsony ($R^2 = 0,253$), így gyenge a kapcsolat a hirdetés iránti attitűd, illetve a hirdetések szexualizált és diverz tartalma között. A multikollinearitás tekintetében a két független változó között gyenge negatív kapcsolat figyelhető meg ($r = -0,172$), így amennyiben a szexualitás észlelt mértéke nő, akkor a hirdetés észlelt diverzitása csökken. Elmondható továbbá – a várt eredményeknek megfelelően –, hogy a diverz és nem szexualizált hirdetés (tehát a teljesen femvertising) esetében a legpozitívabb az attitűd. A legnegatívabb összességében a hagyományos hirdetés (tehát szexualizált és nem diverz) iránti attitűd, mely a femvertising ellenpólusaként értelmezhető. A regresszióelemzés alapján, ha a hirdetés

diverz és szexualitást sem tartalmaz, akkor összességében $(0,931+0,756=)$ 1,68 egységgel nő átlagosan az attitűd várható értéke (y), mely így 5,39. Ezen felül elmondhatjuk, hogy a hagyományos hirdetéshez képest a femvertising alkalmazása 1,68 egységgel növelheti a hirdetés iránti attitűdöt az 1-7-ig terjedő Likert-skálán. Összefoglalva, a regressziós egyenlet alapján elmondható, hogy a diverzitás és a szexualitás hiánya is szignifikánsan, pozitívan befolyásolja a hirdetés iránti attitűdöt. Ezen felül a nők diverz ábrázolása összességében átlagosan nagyobb mértékben befolyásolja a reklám iránti attitűdöt, mint a szexualitás hiánya. A négy típusú hirdetés iránti attitűdöd box plot segítségével a 6. ábrán mutatjuk be.

6. ábra

A regressziós egyenlet együtthatóinak ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

Mivel a koefficiens szignifikanciája jelentősen alacsonyabb mind H_1 és H_2 esetén, mint az elvárás ($p < 0,05$), így elfogadható mindkét hipotézis:

H_1 : A test diverz ábrázolása pozitívan befolyásolja a Z generációs magyar nők attitűdjét a reklám iránt – elfogadva.

H_2 : A szexualitás hiánya pozitívan befolyásolja a Z generációs magyar nők attitűdjét a reklám iránt – elfogadva.

Következtetések és javaslatok

A jelen tanulmány Magyarországon megvalósult kutatás keretében, mélyinterjúk és kísérlet segítségével az alábbi kérdésre kereste a választ: *Milyen a Z generációs nők attitűdje a fehérneműreklámokban, kiemelten a femvertisingben megjelenő női diverzitás és szexualitás iránt?*

Az interjú eredményei alapján, a szakirodalommal megegyezően (Hainneville et al., 2022), a nők számára egyre inkább fontos a nők diverz, sokszínű megjelenítése a reklámokban. A reklámokban megjelenő diverzitás kapcsán általánosságban az állapítható meg, hogy a Z generációs interjúalanyoknak pozitív az attitűdje a sokszínűség iránt, ugyanakkor e jelenség kapcsán is az egyensúlyt, valamint a hitelességet, relevanciát keresik. Továbbá fontos számukra, hogy a diverzitás az adott kultúrára jellemző módon legyen megjelentetve, mely Aagerup és Scharf (2018) kutatásával ellentétben, de más korábbi szakirodalommal megegyezően (Gan & Chen, 2023; Török, Malota & Horváth, 2022) a kulturális kontextus kiemelt fontosságát jelzi. Jelen eredmények alapján az is megállapítható, hogy ez a korosztály szociálisan érzékenynek tekinthető. A sokszínűség iránti érzékenységük valószínűleg annak

is köszönhető, hogy az interneten sokszor találkoznak a különböző egyének vagy csoportok diverz megjelenítésével, mely alátámasztja e hirdetési mód kedvező márká- és társadalmi hatásait (Eisend et al., 2023). A hirdetésekben megjelenő szexualitás kapcsán – a szakirodalommal összhangban – többnyire negatív attitűd volt megfigyelhető az interjúalanyoknál, mely leginkább a férfiak szemszögéből („male gaze”), sztereotipikusan és tárgyiasított módon ábrázolja a nőket (Ratnadewi et al., 2022).

A kísérlet alapján a diverz és nem szexualizált hirdetés (= femvertising) esetében a legpozitívabb az attitűd. A legnegatívabb összességében a hagyományos hirdetés (= szexualizált és nem diverz) iránti attitűd, mely a femvertising ellenpólusaként értelmezhető, mely eredmények megegyeznek a szakirodalommal (Åkestam et al., 2017; Lou & Tse, 2021; Gramazio et al., 2021; Drake, 2017). A diverzitás és a szexualitás hiánya is szignifikánsan, pozitívan befolyásolja a hirdetés iránti attitűdöt. Továbbá a modellek diverz, sokszínű ábrázolása összességében átlagosan nagyobb mértékben befolyásolja a reklám iránti attitűdöt, mint a szexualitás hiánya. A női test változatos ábrázolásának szignifikánsan pozitív hatása szintén egybehangzó eredmény a korábbi kutatásokkal (Åkestam et al., 2017; Lou & Tse, 2021), továbbá a szexualitás hiányának pozitív hatása szintén a szakirodalommal megegyező eredmény (Gramazio et al., 2021).

A kutatás korlátjai között érdemes megemlíteni a kis mintaelemszámot (17 mélyinterjú és 209 fős kérdőív kitöltés a kísérlet kapcsán), valamint a minta demográfiai jellemzőit (a mintában kiemelten szerepelnek az egyetemi hallgatók, illetve a fővárosban élő nők). Emellett a hólabda-mintavételi mód is felsorolható korlátként. Továbbá a saját szerkesztésű képek választása, és a nem megjelenített márkajelzések is torzíthatnak az eredményeken.

A kutatás alapján a marketingszakembereknek kiemelten fontos tényezőként kellene kezelniük a diverzitás alkalmazását a reklámok kapcsán, illetve a nők szexuális tárgyként való megjelenítésének elhagyását, mely a reklám iránti attitűdöt pozitívan befolyásolná.

Jövőbeli kutatási irányként további kvalitatív, illetve kvantitatív kutatás végzése javasolt. Fontos lenne a különböző generációkat (kiemelten: Z, Y, X) összehasonlítani, illetve olyan módszereket alkalmazni (például neuromarketing), amelyek a társadalmi elvárások kiszűrése mellett még mélyebb betekintést adnak a nők valós, nem feltétlenül tudatos reakcióira a különböző típusú női ábrázolások kapcsán.

Felhasznált irodalom

- Aagerup, U., & Scharf, E.R. (2018). Obese models' effect on fashion brand attractiveness. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(4), 557–570.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2017-0065>
- Åkestam, N., Rosengren, S., & Dahlen, M. (2017). Advertising „like a girl”: Toward a better understanding of „femvertising” and its effects. *Psychology and Marketing*, 34(8), 795–806.
<https://doi.org/10.1002/mar.21023>

- Åkestam, N., Rosengren, S., Dahllén, M., Liljedal, K.T., & Berg, H. (2021). Gender stereotypes in advertising have negative cross-gender effects. *European Journal of Marketing*, 55(13), 63–93. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0125>
- Becker–Herby, E. (2016). *The rise of femvertising: authentically reaching female consumers* (Thesis). University of Minnesota, School of Journalism and Mass Communication. https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/181494/BeckerHerby_%20Final%20Capstone_2016.pdf?sequence=1
- Bernstein, R.S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J.Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Champlin, S., Sterbenk, Y., Windels, K., & Poteet, M. (2019). How brand-cause fit shapes real world advertising messages: a qualitative exploration of ‘femvertising.’ *International Journal of Advertising*, 38(8), 1240–1263. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1615294>
- Choi, H., Yoo, K., Reichert, T., & LaTour, M.S. (2018). Do feminists still respond negatively to female nudity in advertising? Investigating the influence of feminist attitudes on reactions to sexual appeals. In *Current Research on Gender Issues in Advertising* (pp. 41–63). Routledge.
- Choi, H., Yoo, K., Reichert, T., & Northup, T. (2020). Feminism and advertising: Responses to sexual ads featuring women: How the differential influence of feminist perspectives can inform targeting strategies. *Journal of Advertising Research*, 60(2), 163–178. <https://doi.org/10.2501/JAR-2020-010>
- Cohen, R., Newton-John, T., & Slater, A. (2021). The case for body positivity on social media: Perspectives on current advances and future directions. *Journal of Health Psychology*, 26(13), 2365–2373. <https://doi.org/10.1177/1359105320912450>
- Couture Bue, A.C., & Harrison, K. (2019). Empowerment sold separately: two experiments examine the effects of ostensibly empowering beauty advertisements on women’s empowerment and self-objectification. *Sex Roles*, 81(9–10), 627–642. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01020-4>
- Csobanka, Z.E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63–76. <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- Diedrichs, P.C., & Lee, C. (2011). Waif goodbye! Average-size female models promote positive body image and appeal to consumers. *Psychology & Health*, 26(10), 1273–1291. <https://doi.org/10.1080/08870446.2010.515308>
- Drake, V.E. (2017). The impact of female empowerment in advertising (femvertising). *Journal of Research in Marketing*, 7(3), 593–599. <https://core.ac.uk/download/pdf/229163714.pdf>
- Eisend, M., Muldrow, A.F., & Rosengren, S. (2023). Diversity and inclusion in advertising research. *International Journal of Advertising*, 42(1), 52–59. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2122252>
- Elhajjar, S. (2021). Attitudes toward femvertising in the Middle East: the case of Lebanon. *Journal of Islamic Marketing*, 13(5), 1111–1124. <https://doi.org/10.1108/JIMA-04-2020-0108>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen’: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Fredrickson, B.L., & Roberts, T.A. (1997). Objectification theory: Toward understanding women’s lived experiences and mental health risks. *Psychology of Women Quarterly*, 21(2), 173–206. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1997.tb00108.x>
- Gan, C., & Chen, H.T. (2023). Sex, race, and femininity: young Chinese females’ responses to lingerie advertising. *International Journal of Advertising*. <https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2179283>
- Gill, R. (2007). Postfeminist media culture: Elements of a sensibility. *European Journal of Cultural Studies*, 10(2), 147–166. <https://doi.org/10.1177/1367549407075898>
- Gopaldas, A., & DeRoy, G. (2015). An intersectional approach to diversity research. *Consumption Markets & Culture*, 18(4), 333–364. <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1019872>
- Gramazio, S., Cadinu, M., Guizzo, F., & Carnaghi, A. (2021). Does sex really sell? paradoxical effects of sexualization in advertising on product attractiveness and purchase intentions. *Sex Roles*, 84(11–12), 701–719. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01190-6>
- Griffin, M., Bailey, K.A., & Lopez, K.J. (2022). #Body-Positive? A critical exploration of the body positive movement within physical cultures taking an intersectionality approach. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 908580. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.908580>
- Gyulavári, T., Mitev, A.Z., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., Szűcs K. (2017). *A marketingkutatók alapjai*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598880>
- Hainneville, V., Guèvremont, A., & Robinot, É. (2022). Femvertising or femwashing? Women’s perceptions of authenticity. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(4), 933–941. <https://doi.org/10.1002/cb.2020>
- Hall, J. A. (1984). *Nonverbal sex differences: Communication accuracy and expressive style*. Johns Hopkins University Press.
- Hoffmann, S., Liebermann, S.C., & Schwarz, U. (2012). Ads for mature consumers: the importance of addressing the changing self-view between the age groups 50+ and 60+. *Journal of Promotion Management*, 18(1), 60–82. <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.646220>
- Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/dj241afma__1/
- Hofmeister-Tóth, Á. & Malota, E. (1999). Női/férfi szerepek ábrázolása a reklámokban. *Marketing & Menedzs-*

- ment, 33(2), 53-58. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1973>
- Hsieh, H.F., & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kapoor, D., & Munjal, A. (2019). Self-consciousness and emotions driving femvertising: A path analysis of women's attitude towards femvertising, forwarding intention and purchase intention. *Journal of Marketing Communications, 25*(2), 137-157. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1338611>
- Kovács, G., Aczél, P. & Bokor, T. (2020). The portrayal of elderly men and women in Hungarian television news programmes, *Ageing & Society, 41*(9), 2099-2117. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20000227>
- KSH (2011). *Népszámlálási adatok*. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_demografia
- Lavine, H., Sweeney, D., & Wagner, S.H. (1999). Depicting women as sex objects in television advertising: Effects on body dissatisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(8), 1049-1058. <https://doi.org/10.1177/01461672992511012>
- Lima, A.M., & Casais, B. (2021). Consumer reactions towards femvertising: A netnographic study. *Corporate Communications: An International Journal, 26*(3), 605-621. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-0018>
- Lou, C., & Tse, C.H. (2021). Which model looks most like me? Explicating the impact of body image advertisements on female consumer well-being and consumption behaviour across brand categories. *International Journal of Advertising, 40*(4), 602-628. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1822059>
- Maclaran, P. (2012). Marketing and feminism in historic perspective. *Journal of Historical Research in Marketing, 4*(3), 462-469. <https://doi.org/10.1108/17557501211252998>
- Maclaran, P. (2015). Feminism's fourth wave: A research agenda for marketing and consumer research. *Journal of Marketing Management, 31*(15-16), 1732-1738. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1076497>
- Mager, J., & Helgeson, J.G. (2011). Fifty years of advertising images: some changing perspectives on role portrayals along with enduring consistencies. *Sex Roles, 64*(3-4), 238-252. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9782-6>
- Malhotra, N.K. & Simon, J. közreműködésével (2017). *Marketingkutatók*. Akadémiai Kiadó.
- Nagy, B., & Primecz, H. (2010). Nők és férfiak a szervezetben. Kísérlet a mítoszok feloszlatására. *Vezetéstudomány, 61*(1), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.01.01>
- Németh, A.R., Jambrik, M., Franczia, N., John, B., Horváth, J., Hámornik, B.P., Illés, E., Pintér, G.M.A., Szirtes, L., Tóth, Á., Zákányi, Zs., & Csenki, L. (2021). Ideálok testközelségből – A fehérneműreklámok megítélése a saját testtel való elégedettség és az életkor tükrében. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 22*(1), 1-49. <https://doi.org/10.1556/0406.22.2021.001>
- Nölke, A.I. (2018). Making diversity conform? An intersectional, longitudinal analysis of LGBT-specific mainstream media advertisements. *Journal of Homosexuality, 65*(2), 224-255. <https://doi.org/10.1080/00918369.2017.1314163>
- O'Donnell, N., Jerin, S.I., & Mu, D. (2023). Using TikTok to educate, influence, or inspire? A content analysis of health-related EduTok videos. *Journal of Health Communication, 28*(8), 539-551. <https://doi.org/10.1080/10810730.2023.2234866>
- Orehóczki, Zs., & Török, A. (2022). A femvertising és a hagyományos reklám attitűdre és vásárlási hajlandóságra gyakorolt hatásának vizsgálata. *Vezetéstudomány, 53*(4), 17-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.02>
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Pelyhe, V., & Primecz, H. (2022). Nemi szerepek a munkaerőpiacon és a szervezetekben a transznemű emberek szemszögéből. *Vezetéstudomány, 53*(8-9), 176-187. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.13>
- Ratnadewi, Z.A., Aprilianty, F., Qastharin, A.R., & Hidayanti, N. (2022). The influence of Victoria's Secret new brand image in generating brand trust, brand prestige, brand love, and brand loyalty. *Diponegoro International Journal of Business, 5*(2), 119-134. <https://doi.org/10.14710/dijb.5.2.2022.119-134>
- Rossiter, J.R. & Bergkvist, L. (2009). The importance of choosing one good item for single-item measures of attitude towards the ad and attitude towards the brand and its generalization to all measures. *Transfer: Werbeforschung & Praxis, 55*, 8-18.
- Ruckel, L., & Hill, M. (2017). Look @ Me 2.0: Self-Sexualization in Facebook Photographs, Body Surveillance and Body Image. *Sexuality & Culture, 21*(1), 15-35. <https://doi.org/10.1007/s12119-016-9376-8>
- Ryan, T. (2022). Is Victoria's Secret's inclusivity messaging resonating? *RetailWire*. <https://retailwire.com/discussion/is-victorias-secrets-inclusivity-messaging-resonating/>
- Sastre, A. (2014). Towards a Radical Body Positive. *Feminist Media Studies, 14*(6), 929-943. <https://doi.org/10.1080/14680777.2014.883420>
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(1), 28-37. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.1.28>
- Silver-Greenberg, J., Rosman, K., Maheshwari, S. & Stewart, J.B. (2020. 02.01.). Angels' in Hell: The Culture of Misogyny Inside Victoria's Secret. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/02/01/business/victorias-secret-razek-harassment.html>
- Singer, J. (2021). TikTok's That Girl is meant to promote wellness, but some say it does the opposite. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/entertainment/that-girl-tiktok-trend-wellness-1.6139284>

- Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K., & Shelton, S. (2022). Is Femvertising the New Greenwashing? Examining Corporate Commitment to Gender Equality. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 491–505. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04755-x>
- Sternadori, M., & Abitbol, A. (2019). Support for women's rights and feminist self-identification as antecedents of attitude toward femvertising, *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 740-750, <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2018-2661>
- Teng, F., Hu, J., Chen, Z., Poon, K.T., & Bai, Y. (2021). Sexism and the effectiveness of femvertising in China: A corporate social responsibility perspective. *Sex Roles*, 84(5), 253-270. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01164-8>
- Török, A., & Malota, E. (2021). Femvertising: A nők társadalmi szerepének megerősödése és a reklámokkal való kapcsolata. *JEL-KÉP: Kommunikáció Közvélemény Média*, 2, 103-117. <https://doi.org/10.20520/JEL-KEP.2021.2.103>
- Török, A., Malota, E., & Horváth, A. (2022). Mi a titkuk? Nemi egyenlőség és a nőket megerősítő, femvertising reklámok Magyarországon és Izlandon. *Magyar Tudomány*, 183(12) 13-26. <https://doi.org/10.1556/2065.183.2022.12.2>
- Török A., Malota E., & Mucsi A. (2021). A nők attitűdje a tradicionális és a femvertising reklámokban megjelenő női sztereotípiákkal szemben. *Marketing & Menedzsment*, 55(4), 5–14. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.04.01>
- Töröcsik, M., & Szűcs, K. (2021). *Fogyasztói magatartás – Mintázatok, trendek, alkalmazkodás*. Akadémiai Kiadó.
- Vajkai, É.K., & Zsóka, Á. (2020). Brand avoidance behaviour of Gen Z towards fast fashion brands. *Vezetéstudomány*, 51(5), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.05.04>
- Varghese, N., & Kumar, N. (2020). Feminism in advertising: Irony or revolution? A critical review of femvertising. *Feminist Media Studies*, 22(2), 441–459. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1825510>
- Veres Z., Hoffmann M., & Kozák Á. (szerk.) (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540038>
- Victoria's Secret (2023). *VS Now*. victoriasecret.com/us/vs/vsnow
- Windels, K., Champlin, S., Shelton, S., Sterbenk, Y., & Poteet, M. (2020). Selling feminism: How female empowerment campaigns employ postfeminist discourses. *Journal of Advertising*, 49(1), 18-33. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1681035>
- Zimmerman, A., & Dahlberg, J. (2008). The sexual objectification of women in advertising: a contemporary cultural perspective. *Journal of Advertising Research*, 48(1), 71–79. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080094>

AZ IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI, VÁLTOZÁSUK 2018–2021 KÖZÖTT MAGYARORSZÁGON ÉS ELHAGYÁSUK KÖVETKEZMÉNYEI

METHODOLOGICAL ISSUES OF ACCRUALS, CHANGES IN 2018–2021 IN HUNGARY AND CONSEQUENCES OF THEIR ABANDONMENT

A szerzők kutatásukban arra keresték a választ, hogy az időbeli elhatárolások alapelveinek alkalmazása meghatározó-e a gazdálkodó vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének képzésében, elhagyása lényegesen befolyásolná-e a beszámoló felhasználóit döntéseikben. Egy rövid történeti bevezető, az államháztartásban elfoglalt helye és az időbeli elhatárolások működési mechanizmusának (általános és 2022-től hatályos) szemléltetése után áttekintettek két speciális csoportot, a mikrogazdálkodói beszámolót készítőket és az egyházi jogi személyeket, amelyek külön kormányrendelet szerint részlegesen vagy egyáltalán nem alkalmazzák az időbeli elhatárolásokat, továbbá mérlegelték a könyvvizsgálati szempontjaikat. Vizsgálatukban felhasználták a Nemzeti Adó- és Vámhivatal társasági adóbevallások alapján összeállított adatbázisát a magyar gazdálkodók körében a 2018–2021. években, amelyet leíró statisztikai módszerekkel elemeztek az időbeli elhatárolások állományának változásáról és összetételéről. Kutatásuk eredménye azt mutatja, hogy elhatárolások nélkül a képzés jelentősen torzulna, vagyis az időbeli elhatárolások szükségszerűek a pontos időszaki eredmény megállapításához. Hiányuk csak akkor nem okoz gondot, ha a képzésük alapjául szolgáló gazdasági események a véletlennél fogva nem érintik az időszakot.

Kulcsszavak: elhatárolás, időbeli elhatárolás, összemérés elve, eredményszemléletű számvitel, halasztott bevételek

The authors sought to determine whether the definitions of the principle of accruals and prepayments were decisive in creating an image of financial position, and whether their omission could be significantly considered in the decisions of users of a financial report. After a brief historical introduction, they reviewed two special groups, those preparing micro-business reports and church legal entities, which did not or just partially applied accruals, and they also considered their auditing aspects. The authors used the National Tax Authority's database compiled on the basis of corporate tax returns among Hungarian companies in 2018–2021, using descriptive statistical methods to analyse the change of the stock of accruals. The results showed that the resolution of imaging would distort the result: temporal resolution was necessary to determine the exact period result. Their absence was only an issue if the economic events underlying the training did not coincidentally affect the period.

Keywords: accruals, prepayments, matching principle, accrual accounting

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Fábics István^a (fabics@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd; Kovács Csaba^a (csaba.kovacs@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 04. 05-én, javítva: 2023. 04. 14-én, 2023. 08. 03-án, 2023. 09. 23-án és 2023. 10. 02-án, elfogadva: 2023. 10. 06-án.

The article was received: 05. 04. 2023, revised: 14. 04. 2023, 03. 08. 2023, 23. 09. 2023 and 02. 10. 2023, accepted: 06. 10. 2023.

Jelen cikkünkben a gazdálkodó szervezetek időszaki eredményének pontosabb meghatározásához használt könyvviteli módszertant, az időbeli elhatárolásokat vizsgáljuk. Témaválasztásunk aktualitása egyrészt a 2000. évi C. törvény a számvitelről (a továbbiakban: Sztv.) 2022. január 1-jétől hatályos változása, amelynek egyik fontos eleme a fejlesztési célú támogatások elhatárolásának megengedése, másrészt egy régóta fennálló kivétel több gazdálkodónál, ahol az elhatárolásokat csak részlegesen vagy egyáltalán nem alkalmazzák. Az *in medias res* kezdés helyett nézzük meg röviden, hogy a számvitel történetében mikor és milyen célból jelentek meg az időbeli elhatárolások.

A számvitel eredetét egészen az ókori Egyiptomig lehet visszavezetni, ahol a fáraók már foglalkoztak az a kérdéssel, hogy a központosított állam, amelynek forrásait az adók jelentették, miként tudja nyilvántartani bevételeit és készleteit. A „naprakész” nyilvántartások vezetéséről állami hivatalnokok (az első könyvelők) gondoskodtak. A munkát nagyban nehezítette az adathordozó kivitele, hiszen az agyagtábla több szempontból sem volt a legmegfelelőbb adatrögzítésre használható eszköz. Később, a papirusz megjelenése sokat javított a könyvelők munkáján, hiszen azok szállítása és raktározása lényegesen kevesebb fejtörést okozott (Previts et al., 2012).

A kettős könyvvitel ma ismert és a világon mindenhol használt alapjait Luca Pacioli (1445-1517) a *Summa de arithmetica geometria proportioni et proportionalita* című könyvében összegezte, amelynek üzlettel foglalkozó részében az itáliai kereskedők által használt módszereket foglalta össze (Quinn & Strauss, 2017). Nála jelenik meg először a „tartozik” és a „követel” kifejezés is, amelynek segítségével úgy kell a nyilvántartásokat vezetni, hogy minden gazdasági esemény értékét egy könyvviteli számla tartozik és egy másik követel oldalán kell megjeleníteni. Ezzel a módszerrel a könyvelési hibák könnyen ellenőrizhetők, hiszen a tartozik és a követel oldalnak mindig meg kell egyeznie, egyensúlyban kell lennie, azok nem térhetnek el egymástól.

Ekkoriban az elhatárolásoknak még nem volt jelentőségük leginkább azért, mert a piaci szereplők számára nem volt egységes a mérlegfordulónap, illetve egyedileg sem volt minden évben ugyanarra az időpontra kijelölt fordulónap. Az itáliai kereskedőknek az volt a fontos, hogy a pénzkidadásokat és a pénzbevételeket pontosan nyilván tudják tartani. Amikor a pénzforgalom adja a számviteli nyilvántartások alapját, a számvitel „cash basis accounting” típusú, vagyis pénzforgalmi szemléletről beszélünk. Tulajdonképpen Pacioli a ma már egyre kevésbé használatos pénzforgalmi számvitel alapját írta le fő művében.

A számvitel számára a következő nagyobb mérföldkövet az ipari forradalom jelentette. Megalakultak azok a vállalkozások, amelyek nagy volumenben termeltek, így létrejöttek a számvitel ágai, mint például a költségszámvitel. Ezek a területek szolgálták ki a vezetői információ igényeket, és többek között az államnak, mint külső érdekhordozónak is innen származott az adóbevételek alapját jelentő információja. A német és egyben a modern kontinentális számviteli rendszer alapjait Eugen Schmalenbach

(1873-1955) alkotta meg. Az ő nevéhez fűződik többek között a dinamikus mérlegelmélet vagy a költségszámítás megalkotása (Borbély-Lukács, 2018).

Schmalenbach dinamikus mérlegelmélete szétválasztotta a mérleget, mint a vagyont egy időpontban megjelenítő kimutatást az eredménykimutatástól, ami egy időszak eredményét hivatott bemutatni. A mérleg ugyanis adott időpontra vonatkozóan prezentálja a vagyont, míg az eredménykimutatás egy időszakra vonatkozóan mutatja be az eredményt. Schmalenbach elválasztotta egymástól a pénzügyi és a számviteli teljesítést mind az input, mind pedig az output oldalon (Strauß & Zecher, 2013). Ekkor született meg az aktív (eszköz) és a passzív (forrás) oldalon is az időbeli elhatárolás, és így mindazok a bevételek és a ráfordítások, amelyek (szakmailag, de nem feltétlenül pénzügyileg) a tárgyidőszakban már teljesültek, megjelennek a tárgyévi eredményben, ugyanakkor érvényesül az összemérés elve is, vagyis a bevételek és a költségek ahhoz az időszakhoz kapcsolódnak, amikor azok gazdaságilag felmerültek. A dinamikus mérlegelméletben tárgyalt időbeli elhatárolások a költségszámvitelben is megjelentek, mint korrekciós tételek, ugyanakkor Schmalenbach munkája sokkal szélesebb körű volt ebben a témakörben, amelyek lényegesen túlmutatnak a vizsgálódásunkon (üzemgazdasági számvitel, vezetői számvitel, controlling stb.) (Borbély-Lukács, 2018). Mindezek alapján bátran nevezhetjük Schmalenbachot az időbeli elhatárolások atyjának. A magyar eljárás és terminológia a német modellre épít, elnevezésünk is a német „Rechnungsabgrenzung” szó tükörfordítása.

Az időbeli elhatárolások két számviteli alapelvből következnek, amelyek azt a célt szolgálják, hogy olyan bevételeket, költségeket és ráfordításokat is ki lehessen mutatni egy adott időszakban, amelyek bár nem akkor merültek fel, de az időszak eredményét érintik, illetve fordítva, adott időszakban merültek fel, de nem annak az időszaknak az eredményébe tartoznak. Vannak olyan gazdálkodók, amelyeknél az elhatárolások jogszabály alapján nem alkalmazhatók vagy az alkalmazásuk opcionális.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy az elhatárolások miként befolyásolják az eredményt, mi az elszámolásuk technikai háttere, egy esettanulmányon keresztül szemléltetjük lehetséges nagyságrendjüket, és azt is, hogy miként alakul a képalkotás azon gazdálkodók esetén, ahol ezt a technikát nem alkalmazzák.

A beszámolás célja

Ahhoz, hogy megértsük, miért fontos az időbeli elhatárolások kezelése a különböző számviteli rendszerekben, nézzük meg, hogy kinek készülnek a pénzügyi kimutatások, és milyen célra használják azokat.

A számviteli rendszereknek két nagy csoportját különböztethetjük meg. Az egyik a pénzügyi beszámolás elkészítésének folyamatát részletes, tételes szabályokkal, míg a másik elvi szintű szabályokkal, elméleti keretek megfogalmazásával szabályozza. A taxatív szabályozás ékes példája a német kereskedelmi törvény (Handelsgesetzbuch), az elvi szintű szabályozásra pedig a Nemzet-

közi Pénzügyi Beszámolási Standardok (a továbbiakban: IFRS) rendszere. A magyar számvitel szabályozása ugyan alapvetően törvényen alapszik, de szinte minden évben látható elmozdulás; harmonizálás történik a nemzetközi keretelvek irányába, így napjainkban már egyfajta hibrid rendszerré vált.

A pénzügyi kimutatások elkészítésének célja mindkét számviteli rendszerben az érdekhordozók részére hasznos információ szolgáltatása annak érdekében, hogy abból megfelelő döntéseket hozhassanak. Az Sztv. szövege külön ezt a célt nem nevesíti, azonban az indoklásában szerepel, ugyanakkor az IFRS-ek rendszere részletesen foglalkozik a témakörrel a Konceptcionális Keretelvekben (a továbbiakban: Keretelvek). Habár cikkünk a magyar sajátosságokról szól, mindenképpen érdemes áttekinteni, hogy számviteleméleti oldalról miként közelíti a nemzetközi számvitel a témát. Mivel fő célként definiáltuk az információigények kielégítését, ebből logikailag következik, hogy a pénzügyi beszámolás nem lehet öncélú, más-különb ennek az alapvető célnak nem felelne meg. A Keretelvekben továbbá rögzítették, hogy a pénzügyi kimutatásokban lévő információnak hasznosnak kell lennie, valamint azt is, hogy a hasznossági kritériumhoz kapcsolódóan milyen további feltételeknek kell megfelelnie.

Ezen a ponton kapcsolódnak az Sztv. és az IFRS-ek szabályai, hiszen az Sztv. a következőt írja a 4. § (2) bekezdésében: „A (...) beszámolóban megbízható és valós összképet kell adnia a gazdálkodó vagyónáról, annak összetételéről (eszközeiről és forrásairól), pénzügyi helyzetéről és tevékenysége eredményéről.” Az Sztv. itt hívja fel a figyelmet arra, hogy az elkészített pénzügyi kimutatás csak akkor válik hasznossá, ha az eddigiekben ismertetett kritériumok teljesülnek, vagyis akkor lesz informatív, ha az megbízható és valós összképet ad a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. Meg kell jegyezni, hogy az IFRS-ek a számviteli információ hasznosságát jobban biztosítják az egyes nemzeti szabályozásoknál, erre mutat rá Tan szerzőtársaival (Tan et al., 2011). A megbízható és valós összkép elérését azonban az Sztv. 15-16. szakaszában olvasható magyar számviteli alapelvek is kielégítően biztosítják. Mindazonáltal ebben a kérdésben az Sztv. és az IFRS-ek közötti lényeges különbségre fel szeretnénk hívni a figyelmet, miszerint a Keretelvek még hosszasan tárgyalják, hogy az információ mikor felel meg a hasznosság fogalmának, milyen alapvető jellemzőkkel kell bírnia és milyen hasznosságot fokozó követelményeknek kell megfelelnie, viszont ennek a tárgyalása már nem tartozik a jelen cikk hatókörébe.

Az elhatárolás alapelvei

A gazdálkodó az időbeli elhatárolásokat két számviteli alapelv mentén számolhatja el, amelyeket hazánkban az Sztv. 15. § (7) bekezdésében olvasható összemérés elve, valamint a 16. § (1) bekezdésben található időbeli elhatárolás elve szabályoz. Az összemérés elve kimondja, hogy a gazdálkodó eredményeként az adott időszak bevételeivel szemben az időszak ráfordításait kell bemutatni a kettős könyvvitel teljesítésszemlélete szerint, függetlenül azok

pénzügyi teljesítésétől. Az időbeli elhatárolás alapelve pedig azt jelenti, hogy ha egy eredményt okozó gazdasági esemény több üzleti évet (időszakot) is érint, akkor a bevételt, a ráfordítást (ideértve a költséget is) megfelelő arányban fel kell osztani az évek (időszakok) között.

A fentiek alapján belátható, hogy az időbeli elhatárolás elvét nem célszerű önmagában értelmezni, mivel az összemérés elvét kiegészítő elvről van szó. Az időbeli elhatárolásokat azért végezzük el, hogy a lehető legpontosabban tudjuk az összetartozó bevételeket és ráfordításokat ugyanazon időszakban megjeleníteni. Erre szolgálnak jó példaként azon számlák, amelyek a fordulónapot követően érkeznek meg, de érintik mind a tárgyévet, mind pedig a követő üzleti évet (vagyis a beszámoló fordulónapja az elszámolási időszakba esik). Habár a számla megérkezése az időbeli elhatárolások szempontjából irreleváns, ebben az esetben a későbbi megérkezéstől függetlenül a számla tárgyidőszaki részének hatásait a tárgyidőszaki eredményben kell figyelembe venni. Szintén példaként említhetjük a kapott és fizetett kamatokat is, amelyek esetében – feltételezve a nem hóvégi elszámolást – az eredményhatások helyes bemutatása érdekében az időbeli elhatárolások eszköztárhoz kell nyúlnunk. Így az összemérés elve alapján a tárgyévi beszámolóban jelennek meg a megfelelő eredményhatások az időbeli elhatárolások technikájának használatával.

A magyar számvitel szabályozása szerint hat különböző időbeli elhatárolást (mérlegtételt) különböztetünk meg, hármat az eszközök között (bevételek, költségek és ráfordítások, valamint halasztott ráfordítások aktív időbeli elhatárolása), hármat pedig a források között (bevételek, költségek és ráfordítások, valamint a halasztott bevételek passzív időbeli elhatárolása).

Az időbeli elhatárolásnak az a működési mechanizmus, hogy az eredményre ható tételeket (a költségeket, a ráfordításokat és a bevételeket) az adott időszak eredményéből kiszűri, és a mérlegen keresztül a következő időszakokra viszi át, vagy a következő időszakokról előre hozva eredményt korrigáló hatásként veszi figyelembe. Az időbeli elhatárolások két csoportra oszthatók aszerint, hogy a mérlegben az eszközök (aktívák) vagy a források (passzívák) között mutatjuk-e ki. Azon elhatárolásokat, amelyek a képzésükkor az időszakai eredményt növelik, aktív időbeli elhatárolásoknak, amelyek pedig az eredményt csökkentik, passzív időbeli elhatárolásoknak nevezzük. Az időszakai eredményt lehet növelni bevétel elszámolásával, illetve költség vagy ráfordítás csökkentésével. Ennek az inverze is igaz, vagyis az időszakai eredményt lehet csökkenteni bevétel csökkentésével, illetve költség, ráfordítás növelésével.

Az elhatárolás és a feloldása mindig párban járnak. Ez azt jelenti, hogy a képzés pillanatában világosnak kell lenniük azoknak a gazdasági eseményeknek, amelyek bekövetkeztek az elhatárolást az adott időszakban a gazdálkodó feloldja. Könyveléstechnikailag az elhatárolás feloldása az elhatárolás képzésének inverz művelete. Természetesen ezek a folyamatok modern vállalati környezetben már automatizálhatók megfelelő algoritmusok segítségével (Hegedűs, Cseh, & Fábics, 2020).

IFRS-keretelvek és IAS 1

A magyar számvitel először az összemérés tartalmi elvének definícióját adja meg, majd az azt követő szakaszban tárgyalja az időbeli elhatárolás formai elvét. Az IFRS-ek rendszerében ez másképpen jelenik meg. A nemzetközi számvitel elméleti keretét a Keretelvek adják, amely dokumentum az elhatárolást úgy definiálja, hogy mit jelent az elhatárolás alapú vagy más néven naturál szemléletű számvitel (accrual accounting). „Az elhatárolás alapú számvitel a tranzakcióknak, egyéb eseményeknek és körülményeknek a beszámolót készítő gazdálkodó egység gazdasági erőforrásaira és követeléseire gyakorolt hatásait azokban az időszakokban mutatja be, amikor ezek a hatások felmerültek, függetlenül attól, hogy az ebből eredő pénzbefvételek és pénzkifizetések egy másik időszakban következnek be” (Konceptuális Keretelvek 1.17, saját fordítás).

Habár a Keretelvek definiálják az elhatárolás alapú számvitelt, csak az IAS 1 standard mondja ki, hogy a gazdálkodó egység a pénzügyi kimutatásait – a cash flow-kimutatás kivételével – az elhatárolás alapú számvitel alapján köteles összeállítani. (IAS 1.27) Ez az elhatárolás alapú számvitel azonban nem az időbeli elhatárolásokra vonatkozik. Az időbeli elhatárolások gyakorlatilag egy eszközként funkcionálnak annak érdekében, hogy a naturál szemlélet érvényesülni tudjon.

Az IFRS-ek rendszere az összemérés elvét a Keretelvek 5.5 bekezdésében helyezte el. Logikáját tekintve – az időbeli elhatárolásokhoz hasonlóan – a magyar szabályozás szinkronban van a nemzetközivel, mely szerint az összetartozó bevételeket és ráfordításokat egy időszakban kell bemutatni, az eltérés csupán abban mutatkozik meg, hogy az elhatárolások az IFRS-ekben a mérlegben nem képeznek külön főcsoportot (Tarpataki et al., 2022).

Az időbeli elhatárolások elhagyása

Az Sztv. egyértelműen előírja, hogy mind az összemérés, mind pedig az időbeli elhatárolás elvét kötelező alkalmazni. Ez alól azonban van egy olyan ritka kivétel szabály, amivel bármely előírásától el lehet térni. Ez csak és kizárólag abban az esetben lehetséges, ha a törvényi előírás betartása az adott kontextusban a megbízható és valós összképet sértené. Természetesen ennek szigorú feltételei vannak: szükséges a könyvvizsgáló beleegyezése, erről szóló nyilatkozata, valamint a kiegészítő mellékletben ezen tényről külön be kell számolni, és be kell mutatni az indokokat, részletezni a hatásokat [Sztv. 4. § (4) bekezdés]. Ügyelni kell arra is, hogy az „eltérés nem eredményezheti azt, hogy a bemutatott összkép ellentétes az Európai Közösség e jogterületre vonatkozó irányelveiben foglaltakkal, illetve nem lehet olyan számviteli eljárás eredménye, amelynek alkalmazása nincs összhangban azokkal” [Sztv. 4. § (5) bekezdés].

A fenti kivétel alkalmazására egészen a közelmúltig szükség is volt az elég gyakorinak számító fejlesztési célra kapott támogatásoknál. Finanszírozási gyakorlat, hogy előleget kapnak a kedvezményezettek azért, hogy meg tud-

ják valósítani a fejlesztésüket, viszont ezt egészen addig kötelezettségként kell kimutatniuk, amíg elszámolásaik elfogadásra nem kerülnek, ideértve a szakmai beszámolókat is (és a záróbeszámolót). Mire azonban a beszámolók elfogadása megtörténik, addigra az eszközök általában már használatba vételre kerülnek, és megkezdődik a terv szerinti értécsökkenésük. A fejlesztési támogatást használt bevétel passzív időbeli elhatárolásaként kell kimutatni, és az értécsökkenéssel arányosan a támogatási intenzitásnak megfelelő aránnyal feloldani, de a fejlesztési támogatás csak akkor számolható el, ha a támogatás elfogadó határozata megszületett. Jelen esetben a támogatási előleg maradt a kötelezettségek között, a használt bevétel passzív időbeli elhatárolása nem került megképzésre, de az értécsökkenés elszámolása már megkezdődött, így e költség eredményhatását az időbeli elhatárolás feloldása nem semlegesítette. Ezen anomália kiküszöbölésére sokan amellet döntöttek – a könyvvizsgálójuk hozzájárulásával –, hogy az értécsökkenésre jutó támogatást elszámolták az időbeli elhatárolásokban (T 3. Bevétel AIE – K 9. Egyéb bevételek). Ennek az elhatárolásnak a feloldására akkor kerülhetett sor, amikor már elszámolhatóvá vált a támogatás az eredmény javára, és megtörtént a használt bevételek közötti bemutatás. 2022. január 1-jétől erre viszont már nincs szükség, mivel a fejlesztési támogatást – hasonlóan a működési költségek ellentételezésére kapott támogatáshoz – szintén el lehet határolni.

Az Sztv.-től el lehet térni, ha a megbízható és valós kép ezt megkívánja. Jelen bekezdésben megvizsgálunk egy másik lehetséges utat. Bizonyos gazdálkodók speciális jogállásukból fakadóan az Sztv. szerint kivételt képeznek, amelyeknek beszámolási kötelezettségét, a beszámolót alátámasztó könyvvézetési feladatait más jogforrások szabályozzák. Ezek közé tartoznak többek között az államháztartás szervezetei, az MNB, a pénzügyi intézmények vagy az egyéb szervezetek (Sztv. 5-7. §).

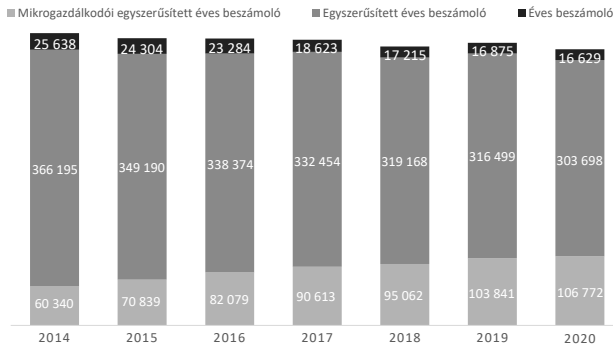
A fenti felsorolásból kiemelünk két csoportot. Az egyik a mikrogazdálkodói beszámolót készítő kör, ahol az Sztv.-ben szereplő időbeli elhatárolásoknak csak egy részét alkalmazzák, a másik az egyházi jogi személyek, ahol bizonyos körülmények között az időbeli elhatárolások teljesen elhagyhatók, de általában alkalmazásuk opcionális. Az egyházi jogi személyek adatai nehezen hozzáférhetők, mivel az egyházi jogi személyek beszámolókészítési és könyvvézetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 296/2013. (VII. 29.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Eszvk.) szerint a beszámolójuk közzététele nem kötelező (Eszvk. 11. §), így számosságukról nem áll rendelkezésre pontos adat, ezzel ellentétben a mikrogazdálkodói beszámolót készítő jelentős arányt képviselnek az Sztv. szerint beszámolót készítő között, amelyet az 1. ábra szemléltet.

Az 1. ábrából egyértelműen látszódik, hogy 2014-ről 2020-ra a mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolót készítő száma folyamatosan nőtt, amelynek következtében nőtt azon entitások száma, akik az időbeli elhatárolásokat nem alkalmazzák.

A fentiekből következik a kérdés, hogy ha egy számviteli alapelv csak részlegesen érvényesül (mikrogazdálkodói beszámolót készítő) vagy hiányzik (egyházi jogi

személy), akkor a mérleg és az eredménykimutatás milyen képet mutat a gazdálkodóról. A következő fejezetben ezt vizsgáljuk.

1. ábra
Beszámoló típusonként a beszámolót készítők száma
2014-2020 között



Forrás: Céginformációs Szolgálat alapján saját szerkesztés

Részleges, hiányzó alkalmazás

A mikrogazdálkodói beszámolót készítők az Sztv-t a mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolóról szóló 398/2012. (XII.20.) korm. rendelet (a továbbiakban: mikrogazdálkodói kormányrendelet) szerint, az abban foglalt eltérésekkel kötelesek alkalmazni (mikrogazdálkodói kormányrendelet 1. § (2) bekezdés). A jogszabály kimondja, hogy a benne foglalt előírások betartásával tesz eleget a gazdálkodó a megbízható és valós összképre vonatkozó követelményeknek (mikrogazdálkodói kormányrendelet 3. § (2) bekezdés). A törvényalkotó szándéka, hogy egységes és egyszerű módon számoljanak el a gazdálkodók, így a bonyolultabb számviteli elszámolásokat, amelyek közé az időbeli elhatárolások is tartoznak, alapvetően megtiltja. A tiltás azonban nem teljes körű, a mikrogazdálkodói kormányrendelet elismeri az aktív és a passzív időbeli elhatárolások egy szűkebb csoportját a 6. § szerint az 5. A mérleg tételeinek tartalma fejezetben. Ezek a kivételek

- „az olyan járó kamatbevételek, fizetendő kamatráfordítások, amelyek csak a mérleg fordulónapja után esedékesek, de a mérleggel lezárt időszakra – illetve az ezt megelőző időszakokra – vonatkoznak (...), és a kamatfizetés periódusa az egy évet meghaladja” [6. § (2) és (6) bekezdés],
- „az olyan költségek, ráfordítások, bevételek, amelyek a mérleg fordulónapját követő két, vagy kettőnél több üzleti évet terhelnek, illetnek, de a mérleggel lezárt időszakban – illetve az ezt megelőző időszakokban – kerültek költségként, ráfordításként, bevételként elszámolásra” [6. § (3) és (7) bekezdés],
- „az olyan járó bevételek, költségek, ráfordítások, amelyek csak a mérleg fordulónapját követő két, vagy kettőnél több év múlva esedékesek, de a mérleggel lezárt időszakra számolandók el” [6. § (3a) és (7a) bekezdés],
- „az átvállalt kötelezettség az Sztv. 45. § (1) bekezdés szerinti bevétel, ha annak összege meghaladja az 1

millió forintot” [6. § (4) és (8) bekezdés, a halasztott bevételek, halasztott ráfordítások].

A törvényalkotó biztosítva látja a beszámoló megbízhatóságát a fenti kivételek megtartása mellett az időbeli elhatárolások elhagyásával, mivel az így kizárt tételek döntő többsége a tipikusan rendszeresen, minden hónapban vagy időszakban felmerülő költségek, ráfordítások, esetleg bevételek, amelyekből a ténylegesnél egyvel korábbi vagy későbbi felmerülése nem befolyásolja érdemben az időszaki eredményt. A gyakorlatban ezt az alábbi példán keresztül lehet a legjobban szemléltetni. Tegyük fel, hogy minden hónapban utólag felmerül 40000 Ft + 27% áfa összegű könyvelési díjról szóló számla, mint igénybe vett szolgáltatás 15 napos fizetési határidővel, amely az előző hónap könyvelési díját jelenti. A decemberi számlát a könyvelő iroda csak januárban bocsátja ki, így az költségként decemberben nem jelenik meg a mikrogazdálkodói beszámolót készítőnél az elhatárolás tiltása miatt, azonban az évet mégis 12 havi könyvelési díj terheli, mivel a havonta felmerülő díjak folyamatosan követik egymást éveken át.

Az egyházi jogi személy esetén is külön kormányrendelet szabályozza a számviteli elszámolást. Az Eszvkr. kimondja, hogy „Az egyszerűsített éves beszámolót készítő egyházi jogi személynél az időbeli elhatárolás alkalmazása – a (4) bekezdésben foglalt kivétellel – nem kötelező” [Eszvkr. 7. § (6) bekezdés]. A hivatkozott (4) bekezdés a továbbutalási céllal kapott támogatás szabályozása, amelyet elkülönítetten kell nyilvántartania, és „az adott naptári évben továbbutalási célú bevételként elszámolt, de még tovább nem utalt összeget a kettős könyvvitelt vezetőknél időbelileg el kell határolni”. Ez például tipikusan az iskolát működtető egyházi jogi személy fenntartók önálló jogi személy iskolai számára továbbutalt állami vagy egyházi finanszírozási normatívájára vonatkozik. Mivel az egyházi jogi személyek minden esetben egyszerűsített éves beszámolót készítenek [Eszvkr. 5. § (1) bekezdés] így a kettős könyvvitel választása esetén az időbeli elhatárolások alkalmazása mindig opcionális. Természetesen jól felfogott saját érdekük, hogy megalapozott döntéseik meghozatalához minél pontosabban ismerjék a gazdálkodásuk eredményét (Fábics & Lukács, 2021), így jellemző, hogy nagyobb egyházi jogi személyek (egyházmegyék, szerzetesrendek) élnek az időbeli elhatárolás lehetőségével. Az elhatárolások opcionálitása azon esetben okoz kiemelkedő nehézséget, amikor az egyházi jogi személy vállalkozási tevékenysége meghaladja éves szinten két év átlagában a 300 millió forintot, és így könyvvizsgálatra kötelezett [Eszvkr. 10. § (2) bekezdés]. Ekkor a könyvvizsgáló kiemelt feladata, hogy értékelje a megbízható és valós kép sérülésének mértékét az időbeli elhatárolások alkalmazásának hiányában.

Az államháztartás és az időbeli elhatárolások viszonya

A történeti áttekintés során láthattuk, hogy államháztartási számvitelről tulajdonképpen már az ókortól kezdve beszélhetünk, hiszen az első igény éppen az állam részé-

ről érkezett a (számviteli) nyilvántartásokra (Carmona & Ezzamel, 2007). Az természetesen más kérdés, hogy Luca Pacioli kettős könyvvitelének meghonosodása a számvitelben ezt sem hagyta érintetlenül, a számviteli rendszerek fejlődése hasonló mederben folyt egészen Schmalenbachig, akinek a munkássága meghatározta a XX. században a számvitel fejlődését (Finley Graves, 1992).

Egyre több szakmai vita folyik azonban arról a kérdéssel, hogy az érdekeltek szerint melyik a fontosabb számviteli kategória: a vagyon vagy az eredmény, ezekre adnak különféle válaszokat az egyes mérlegelméletek (Mattesich & Küpper, 2003). Ez a mai napig nem került véglegesen, megnyugtatóan megválaszolásra, de az eredmény finomabbra csiszolásához mindenképpen szükség volt bizonyos korrekciók elvégzésére. Schmalenbach marandókat alkotott az ipar területén, viszont ez a szemlélet egy „ágazatban” nem tudott egészen az elmúlt évekig meghonosodni. Ez pedig nem más, mint a magyar államháztartás számviteli rendszere.

Az állam egyfajta redistribúciós folyamatot végez: beszedi a pénzt és újraosztja. Lehet-e vagy kell-e ennek az eredményességét mérni? A számviteli eredmény a bevételek és a ráfordítások különbségéből adódik, ami az állam tekintetében általában nulla, de leginkább mínusz. Mit jelent ez? Zárjuk be az államot, mert nem termel nyereséget? Természetesen nem erről van szó. Annak ellenére, hogy az állam esetén az eredményt általában nem is lehet megmérni forprofit módon, és a nonprofit eredményét sem feltétlenül a számviteli eredmény mutatja, de a hatékonyságot mérni mindenképpen célszerű és érdemes is forprofit eszközökkel, amire a vállalati szférában használatos számvitel segítségünkre tud lenni. Erre az információs szükségletre jött létre az IPSAS, vagyis a nemzetközi államszámviteli szabályozás az IFRS-eket alapulvéve. Számos cikk bemutatja az IPSAS-ok bevezetésének előnyét, kiemelten Finnország példáján keresztül (Oulasvirta, 2014), valamint az eredményszemléletű számvitel korrelációját a korrupció csökkenésével (Tawiah, 2023), aminek egyik lényegi eleme az időbeli elhatárolások alkalmazása.

A magyar költségvetési számvitel is elmozdult abba az irányba, hogy bevezette az időbeli elhatárolások alkalmazását [4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről, a továbbiakban: Áhsz.]. A 2014-ben hatályba lépett új államháztartási számvitelbe néhány módosítással beépült elhatárolás alapú számvitel segítségével pontosabb önköltségszámítás valósulhat meg, valamint a bevételek kimutatása is pontosabbá válik, illetve ezáltal az egymást követő évek összehasonlítása megbízhatóbb eredményt ad. Az elhatárolás alapú számvitel reformnak számít a költségvetési szervek gazdálkodásáról szóló képalkotásában, azonban még számos gazdálkodónál ez csak a kötelező adminisztráció szintjén rekedt meg, a vezetői döntéstámogatásba nem épült be (Borbély, Szikszainé, & Kakas, 2021).

Könyvvizsgálati szempontok

Az időbeli elhatárolások részleges alkalmazása vagy annak elhagyása a könyvvizsgálatot is nagyban érinti. A

könyvvizsgálat során a könyvvizsgáló célja megfelelő és elegendő bizonyítékok gyűjtése annak érdekében, hogy kellő bizonyossággal értéktételeket tudjon mondani a beszámolóról, hogy az mentes-e a lényeges hibás állításoktól, valamint arról, hogy a beszámoló megbízható és valós képet nyújt-e a beszámolót készítő gazdálkodó egység vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről (ISA 200.11).

Ha sérül az összemérés és az időbeli elhatárolás elve, akkor jelentős kihívás elé néz a könyvvizsgáló, hiszen feladata megállapítani, hogy ezek hiányában is megbízható és valós képet nyújt-e a beszámoló. Erre a könyvvizsgáló az alábbi válaszokat adhatja.

1. Független könyvvizsgálói jelentését átfoglalmazza annak megfelelően, hogy milyen szabályrendszerben vizsgálja az adott gazdálkodó egységet. Az egyházi jogi személy esetében az Sztv. helyett hivatkozhat az egyházi jogi személy saját szabályrendszerére, feltéve, hogy az teljesen a vonatkozó kormányrendelettel összhangban készült el. Ebben az esetben a könyvvizsgálónak részletekbe menően tájékoztatni kell lennie az adott egyházi jogi személy belső szabályrendszerével, valamint a kormányrendelettel is (ISA 700).
2. Ha az elhatárolások hiányát hibaként értelmezi, akkor a hibahatás mértékétől és okától függően
 - a. tiszta jelentést bocsát ki figyelemfelhívó szakasszal (ISA 706), vagy
 - b. korlátozott véleményt ad jelentős, de nem átfogó hiba esetén (ISA 705), vagy
 - c. visszautasítja a véleménynyilvánítást (ISA 705), vagy
 - d. ellenvéleményt bocsát ki (ISA 705).

A könyvvizsgálót is jelentős kihívás elé állítja az eltérő szabályozás, hiszen a megfelelő döntés meghozatala nem kevés erőforrást kíván részéről, mivel beható ismeretekkel kell rendelkeznie az egyházi jogi személy belső szabályrendszeréről is. Azon gazdálkodó egységek, amelyek az Sztv. alapján készítik beszámolójukat komoly gondot fordítanak arra, hogy az elhatárolásaik rendben legyenek, hiszen a könyvvizsgálat szempontjából kritikus területnek számítanak. Bradshaw és társai rámutattak arra, hogy a magas időbeli elhatárolás állományú cégek nagyobb valószínűséggel tapasztalnak meg jövőbeli jövedelmezőségi problémákat, amire a könyvvizsgálók nem kellően hívják fel a befektetők figyelmét (Bradshaw et al., 2001). Az elhatárolások az eredmény alakulásában jelentős szerepet játszanak, így a véletlen hibák mellett a szándékosan végrehajtott „hibának”, azaz a csalásnak is jobban ki van téve ez a vagyoni elem. Denich és Hajdu cikkében összegyűjti azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekkel a vállalat időszaki eredménye manipulálható, azonban külön nem nevesítik az időbeli elhatárolásokat (Denich & Hajdu, 2021). Habár a cikkünk alapvetően nem erre a témára irányul, arra mindenképpen szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy az időbeli elhatárolások pontos összegük meghatározása tekintetében – mint a számviteli értékelés egyik eszköze – könnyen áldozatul eshetnek a vezetői manipulációknak a nagyfokú becslések következtében. Ebből kö-

vetkezően számviteli csalásvizsgálat esetén klaszterelemzési módszertan alkalmazásakor egy csoportot az időbeli elhatárolások nagy valószínűséggel meg fognak jeleníteni, legyen szó homogén vagy heterogén adatbázisról, és annak megfelelő elemzéséről (Szüle, 2019). A manipulációra példa többek között egy támogatásból finanszírozott tárgyi eszköz értékesítésének (hasznos élettartamának, maradványértékének) önkényes, gazdasági logikát nem tükröző beállítása, ami a halasztott bevételekkel áll szoros kapcsolatban. Továbbá a projektszámvitel kapcsán is sor kerülhet a beszámoló befolyásolására. Ezen esetben annak érdekében, hogy a készütségi fok meghatározható legyen, fel kell mérni a tárgyév terhelő, ugyanakkor még fel nem merült költségeket, ami becslésen alapszik és ezáltal könnyen a vezetés túlkapásának áldozatává válhat. Ezzel ugyanis a költségek mellett az arányos árbevétel is kimutatják, amellyel egy nem valós eredmény jelenhet meg a pénzügyi kimutatásokban. További figyelemre méltó kockázatos terület az elhatárolások és a cash flow-k kapcsolata. A vállalat életében fontos tényező a likviditás fenntartása, mivel az eredményesség fizetőképesség nélkül csődbe viheti a vállalatot. Nemzetközi adatokon elvégzett vizsgálat eredményeként negatív korrelációt találtak az elmúlt tíz év adatai alapján az időbeli elhatárolások és a cash flow-k között (Li & Li, 2023). Ennek okaként több tényezőt megneveztek, azonban azt rögzítették, hogy könyvvizsgálati szempontból a pénzáramlás és az elhatárolás kapcsolatának vizsgálata kritikus terület.

Kutatás, a törvénymódosítások hatásai

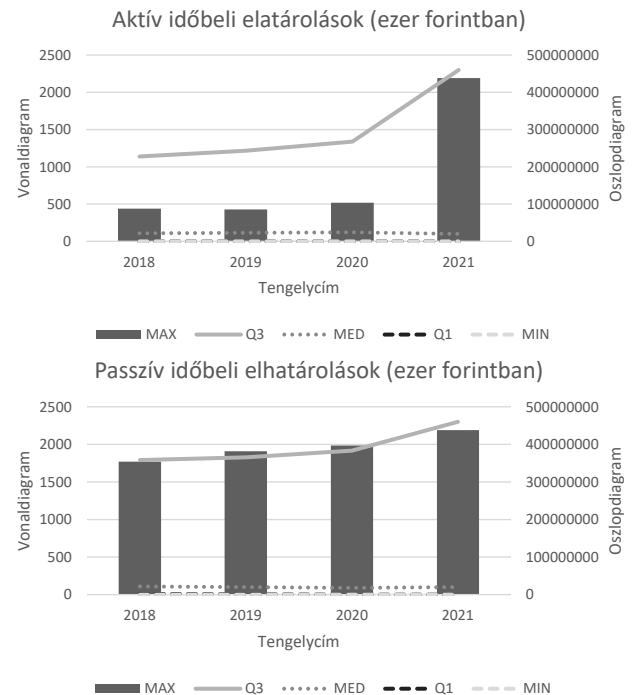
Az esettanulmányt megelőzően szeretnénk bemutatni a kutatásunkat, amely annak a felfedezésére irányul, hogy az időbeli elhatárolásokat érintő, az Sztv. legutóbbi két változása miként érintette a beszámolókat. *Feltevésünk szerint a 2020. üzleti évre vonatkozóan bevezetett projektelszámolás módszertana, illetve a 2021-re vonatkozóan megváltoztatott beruházási támogatások elszámolása megnövelte az időbeli elhatárolások mértékét (Hipotézis I).* A kutatást a Nemzeti Adó- és Vámhivatal által rendelkezésünkre bocsátott társasági adóbevallások ('29-es nyomtatványok) anonim adatain végeztük el a 2018–2021 időszakra vonatkozóan. Az elemzést követően a 2. ábrán látható eredményeket kaptuk aggregált szinten.

A medián értéket megfigyelve mind az aktív, mind pedig a passzív időbeli elhatárolások tekintetében láthatjuk, hogy nem egyértelmű a tendencia az évek között, kis mértékben eltérőek az értékek. Ugyanakkor a felső kvartilis egyértelműen tartós és jelentős emelkedő tendenciát mutat, ami a szinte változatlan alsó kvartilis értékkel egyre növekvő interkvartilis terjedelmet generál. *A tendencia alapján az első hipotézisünket igazoltuk, vagyis a törvénymódosítások 2018–2021 között megnövelték az időbeli elhatárolások állományát nemzetgazdasági szinten.* Tulajdonképpen ez a tendencia el is fogadható, hiszen mind a projektelszámolás, mind pedig a beruházási támogatások az igazán nagyméretű entitásokat érintik, a 2. ábrán a 2021. évi kiugró érték mutatja meg a leginkább. Ennek az egyik legjobb példája, hogy 2021-ben az aktív és passzív

időbeli elhatárolások maximális összege megegyezik, ami a beruházási támogatások sajátos, bruttó módon történő elszámolásából adódhat.

2. ábra

Az aktív és passzív időbeli elhatárolások 2018–2021. évi állományának statisztikai elemzése



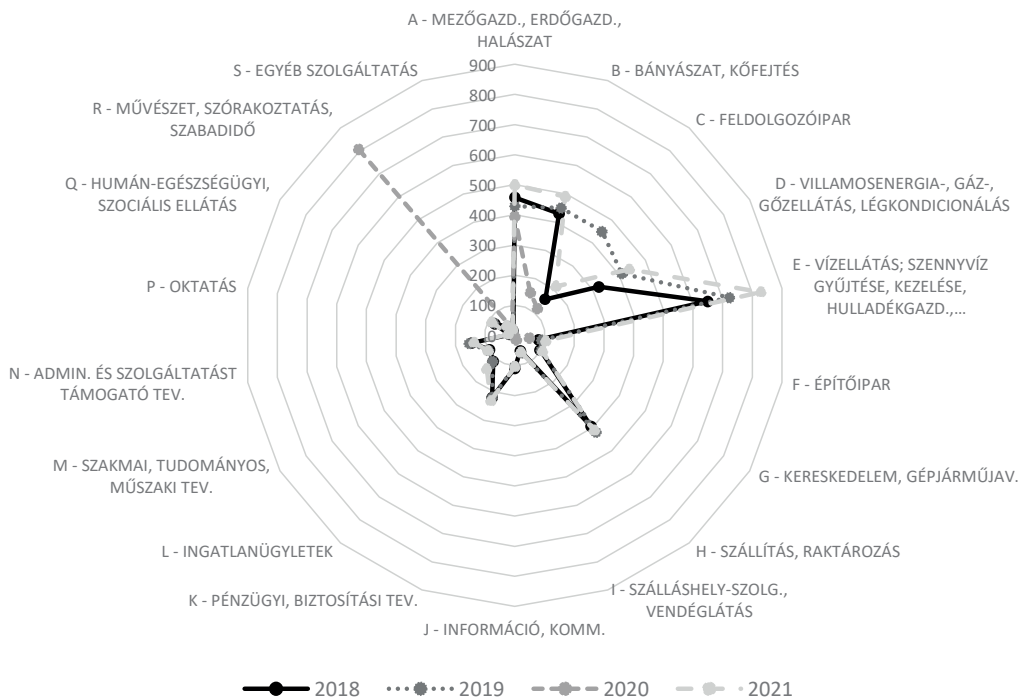
Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

A beruházási támogatások esetében az Sztv. első módosítása felbruttósította a mérleget. Ez a gyakorlatban úgy nézett ki, hogy az aktív időbeli elhatárolással szemben el kellett számolni a támogatási bevételt az egyéb bevételek között, majd a teljes bevételt a halasztott bevételek között kellett kimutatni. A felbruttósítás problémája miatt újabb törvénymódosítás következett, amelynek köszönhetően már csak a felmerült költségek ellentételezésének megfelelő egyéb bevétel elszámolása vált szükségessé. Ebből következően halasztott bevételek így már nem jelennek meg a könyvekben.

Ugyanakkor két limitációra mindenképpen szeretnénk felhívni a figyelmet az első hipotézisünk igazolásával összefüggésben. Az első, hogy az adóhatóság részére leadott társasági adóbevallásokban az időbeli elhatárolások belső megoszlásáról nem kell adatot szolgáltatni, így csak aggregált szinten tudtuk megvizsgálni a számadatokat. A korábban azonosított tendenciában ezért számszerűsíteni nem tudtuk a belső megoszlás változásának hatását. A második, hogy a társasági adóbevallás nem tartalmaz adatokat arra vonatkozóan sem, hogy milyen egyéb változások következtek be az egyes gazdálkodóknál, amelyeknek szintén lehettek hatásai az adatok változására. A tanulmány terjedelmi korlátaira tekintettel ezen hatásokat külön nem vizsgáltuk. Kijelenthetjük, hogy a megfigyelt időszakban a vizsgálat tárgyán kívül más szabályozói változás nem volt, ami érinthette volna az adatokat.

3. ábra

Az aktív időbeli elhatárolások mediánja ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

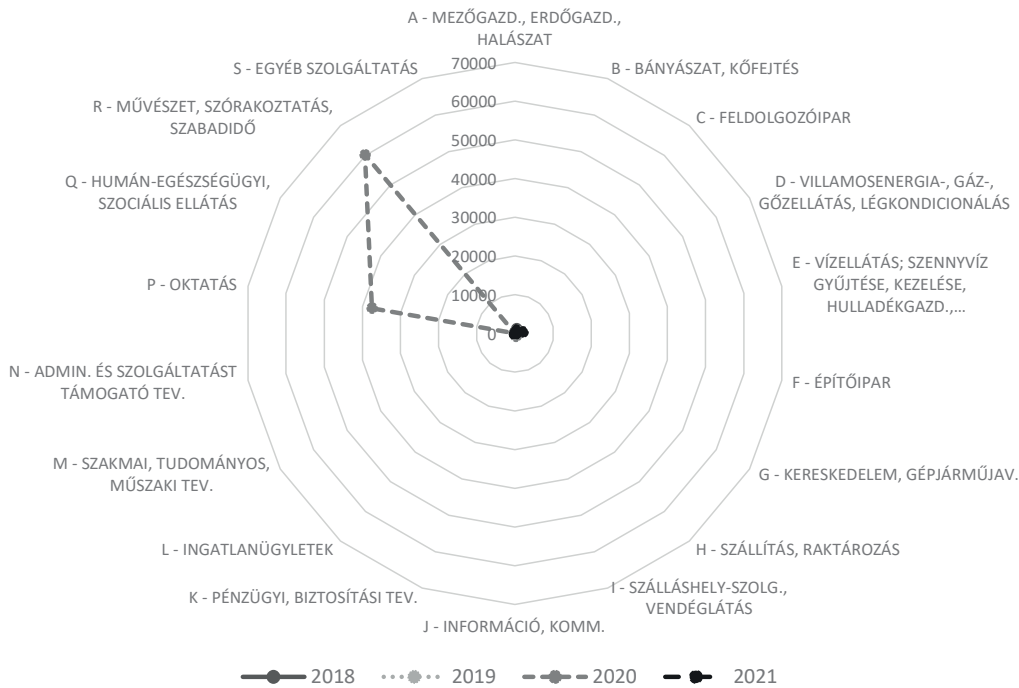
Megállapítjuk, hogy az évek közötti aggregált változás egyértelműen azonosítható és az a törvényváltozásokkal egyidőben következett be.

Második állításunk, hogy nemzetgazdasági (aggregált) szinten egyes szektorokat jobban, míg másokat

kevésbé érintettek a hivatkozott törvénymódosítások (Hipotézis 2). Az anonim adatok mellett rendelkezésre álltak a bevallást tevők fő tevékenységi körének TEÁ-OR ‘08 szerinti ágazati kódja (2. szint – két számjegy), ami alapján szintén elkészítettük az elemzést. Itt hívjuk

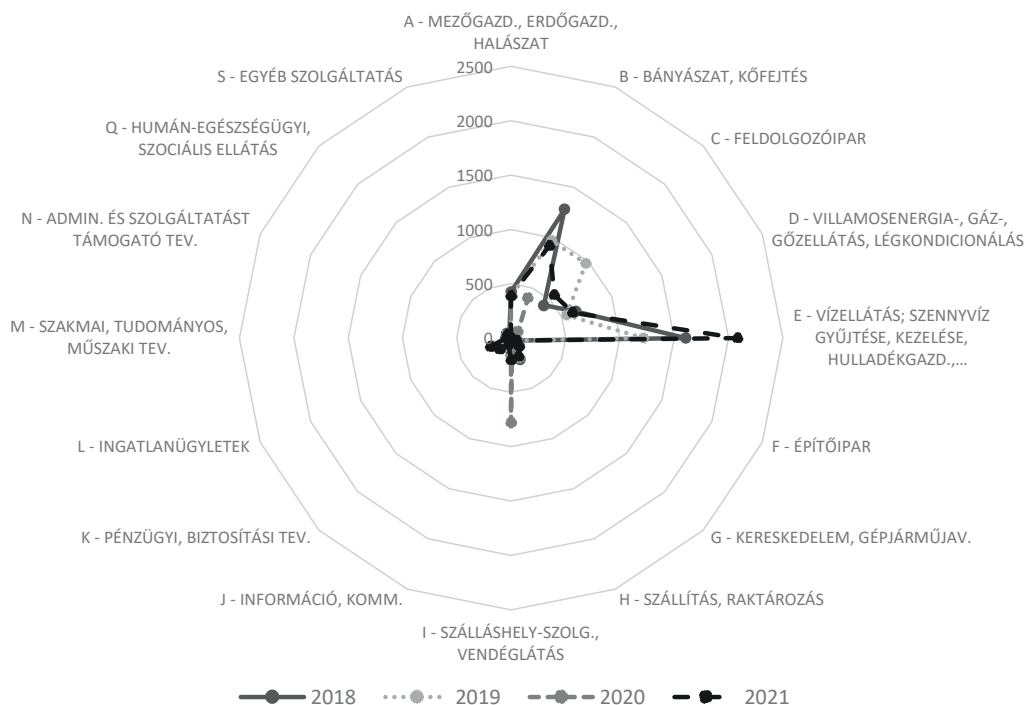
4. ábra

A passzív időbeli elhatárolások mediánja ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

A passzív időbeli elhatárolások mediánja ágazati bontásban 2018–2021 között (tisztított)

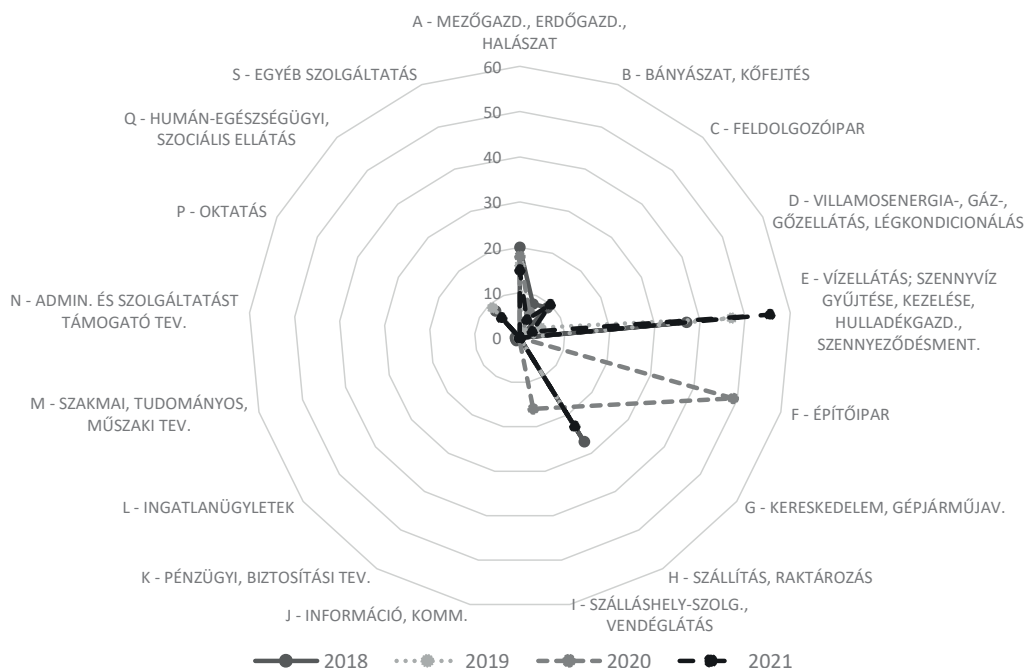


Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

fel a figyelmet arra, hogy míg a számításokból a következtetések jól kiolvashatók, addig az azokból elkészített 3-9. számú grafikonok nem minden esetben jelenítik meg olyan markánsan az egyes egyedi eltéréseket az adatok sűrűsége, nagy volumene miatt, az átfogó képet azonban jól mutatják.

A medián értékek arra utalnak, hogy mind az aktív, mind pedig a passzív időbeli elhatárolások tekintetében egyértelmű tendencia mutatkozik az évek között. Az egyes ágazatok hozzájárulását az aggregált értékekhez nem vizsgáltuk, így teljes biztonsággal nem lehet kijelenteni, hogy a tendenciát 2020-ra is rá lehet illeszteni, de

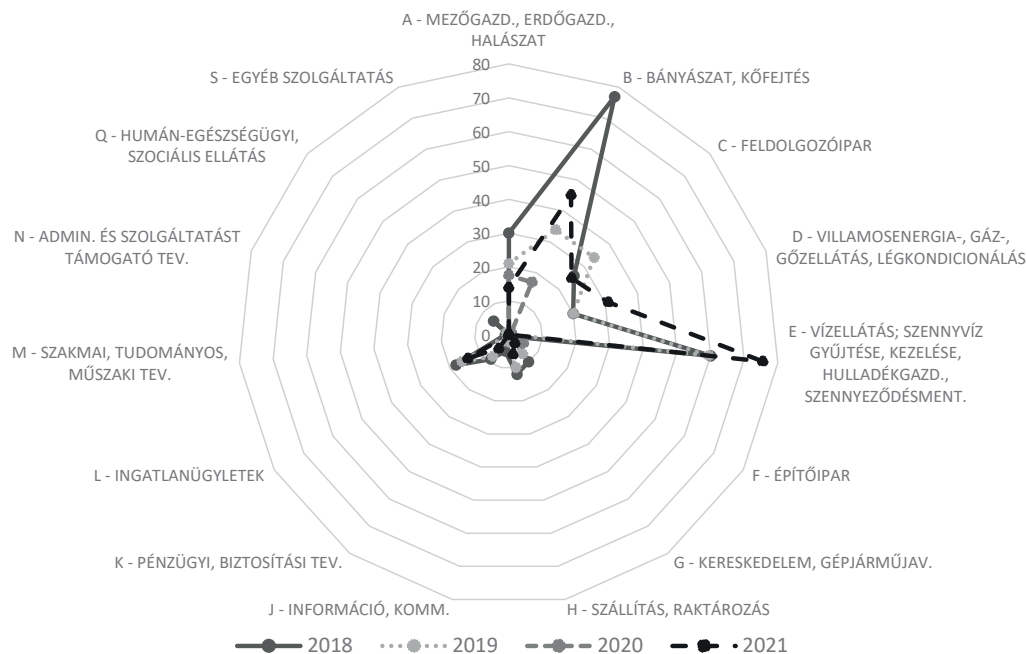
Az aktív időbeli elhatárolások alsó kvartilise ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

7. ábra

A passzív időbeli elhatárolások alsó kvartilise ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

valószínűsíthető, hogy a mediánok esetében E, F, G, L, M, P, Q, R és S ágazatoknál az aktív időbeli elhatárolások növekedtek.

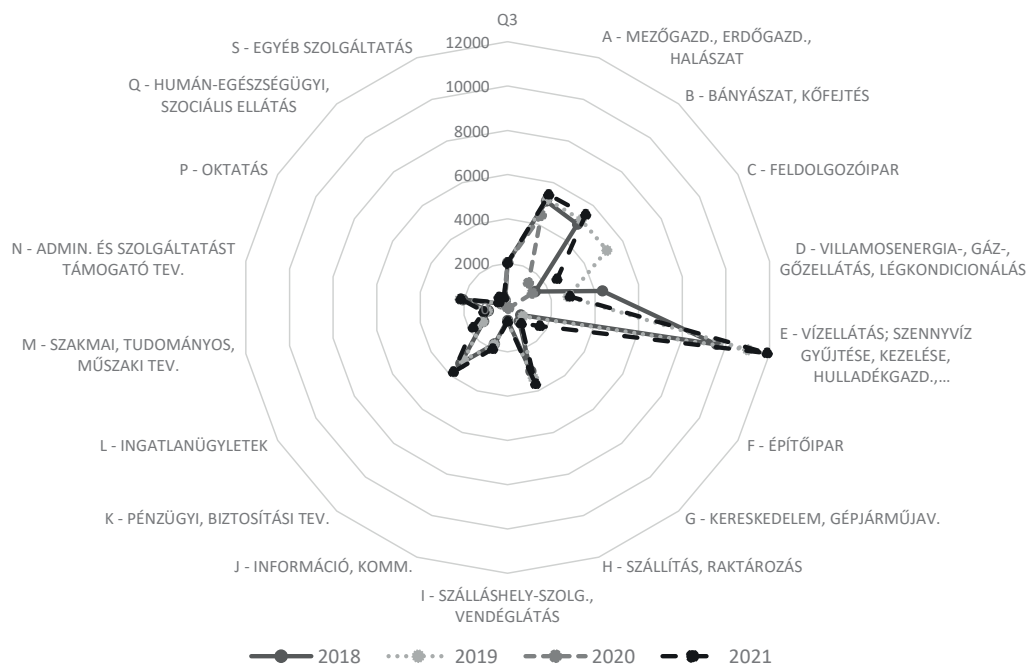
A passzív időbeli elhatárolások esetén két nagy kiugró érték nehezíti a diagram olvasását, így egy tisztított ábrát is készítettünk. A passzív időbeli elhatárolások nagyon vegyes képet mutatnak. Az 5. ábrából még így sem

vonható le egyértelmű következtetés, viszont a számok egyedül az I és a K ágazat esetében mutatnak gyenge növekedést.

Hasonló ábrát készítettünk az alsó kvartilisekről is, viszont itt is szükséges volt a kiugró értékek miatti tisztítás (6. ábra). Az alsó kvartilisekből következtetés igazán nem vonható le. Egyedül az E ágazatban látható növekedés.

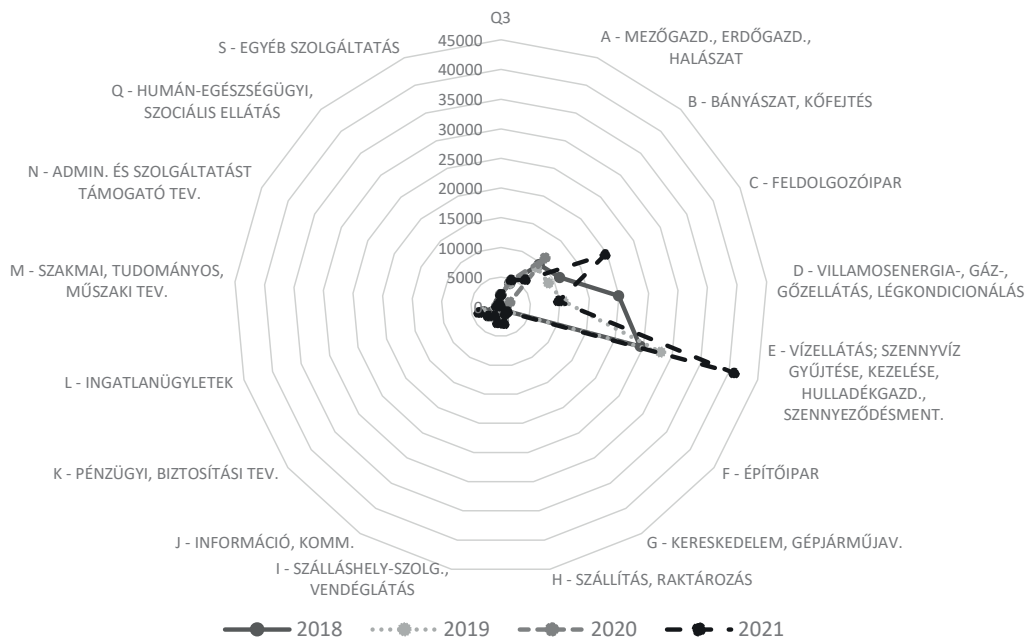
8. ábra

Az aktív időbeli elhatárolások felső kvartilise ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

A passzív időbeli elhatárolások felső kvartilise ágazati bontásban 2018–2021 között



Forrás: 2018–2021. évi társasági adóbevallások (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) alapján saját szerkesztés

Ugyanakkor a felső kvartilisek változásai karakteres tendenciát mutatnak, figyelembe véve itt is a hiányzó adatok jelentette megszorítást. Az aktív időbeli elhatárolások esetében az E, G, H, J, K, L, M, P és S ágazatok növekedést mutatnak.

A passzív időbeli elhatárolások esetében az A, E, G és L ágazatok mutatnak növekedést. Mivel jelen esetben is – hasonlóan az aggregált adatokhoz – szinte változatlan alsó kvartilis értékek vannak, ezek távolságai egyre növekvő interkvartilis terjedelmet generálnak. *Ennek alapján a második hipotézisünket is igazoltuk, vagyis egyes szektorok időbeli elhatárolás állományát jobban, míg másokat kevésbé érintettek az említett törvénymódosítások.*

A második hipotézisünk esetén is meg kell említenünk egy limitációt, amely szervesen összefügg az első hipotézisnél tárgyalt limitációval, miszerint a társasági adóbevallásban nem található meg a változás okai, csak a változás nagysága. A második hipotézisünk vizsgálatánál szintén az aggregált adatok elemzésére került sor, ugyanakkor az egyéb, ágazati sajátosságból fakadó változások nem jelennek meg. Ilyen lehet többek között a COVID-19 járvány következtében adott támogatások hatása a különböző ágazatokra. A 3. ábrán látható, hogy az „R – Művészet, Szórakoztatás, Szabadidő” ágazatban 2020-ban megugrott az aktív időbeli elhatárolások összege, amelynek egyik lehetséges magyarázata lehet egy ilyen támogatási bevétel, ugyanakkor ezt mindenképpen hangsúlyozni szükséges, hogy ez csak egy sejtés, ennek bizonyítása további vizsgálatokat igényelne. A tanulmány terjedelmi korlátaira való tekintettel az ágazati hatásokat nem vizsgáltuk. Itt is elmondható, hogy az évek közötti aggregált változás egyértelműen azonosítható és az a törvényváltozásokkal egyidőben következett be.

Esettanulmány

A hipotéziseket követően egy rövid esettanulmánnyal szeretnénk szemléltetni, hogy egy magyar tulajdonú, saját iparágában jelentős részarányt képviselő termelő cég miként alkalmazza az időbeli elhatárolásokat, hogyan és milyen súllyal jeleníti meg a beszámolójában. Választott társaságunk a Hell Energy Magyarország Kft. Vizsgáltunk a 2020. és 2021. évi konszolidált éves beszámolói alapján történik, amelyek mindenki számára ingyenesen hozzáférhetőek és nyilvánosak az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat e-beszamolo.im.gov.hu weboldala-n keresztül. A társaság többféle élelmiszeripari terméket gyárt, amelyek között üdítőital, ásványvíz, cukor, édesség található, de a legismertebb és legnépszerűbb termékük a Hell energiákkal. A konszolidálásba bevont leányvállalatok

- a Quality Pack Zrt: „alumínium italosdobozok előállításával foglalkozik”,
- az Avalon Park Kft: „üzemelteti a Miskolc-Tapolcán található Avalon Park komplexumot, amely magában foglalja a wellness szálloda és apartmanházak, az étterem, a Maya játszópark, a gokart pálya, a sörkert és a konferencia-központ működtetését”,
- a Hell Automata Üzemeltető Kft: „ital-, kávé- és snackautomatákat üzemeltet az ország egész területén”,
- a Hell Energy Store Kft: „internetes kiskereskedelemmel foglalkozik” (Forrás: Konszolidált éves beszámoló kiegészítő melléklete).

Az anyavállalat nagyságát jól szemlélteti az egyedi éves beszámolójából származó adatai, amelyet az 1. táblázat tartalmaz.

1. táblázat

A Hell Energy Magyarország Kft. 2019-2021. évi egyedi éves beszámolója kiemelt adatainak alakulása (millió Ft-ban)

Megnevezés	2019	2020	2021
Mérlegfőösszeg	73 784	89 853	165 063
Saját tőke	15 037	22 008	34 123
Jegyzett tőke	1 000	1 000	1 000
Értékesítés nettó árbevétele	51 570	68 995	92 656
Adózott eredmény	2 552	6 974	13 779

Forrás: 2020-2021. évi konszolidált éves beszámoló alapján saját szerkesztés

A társaság konszolidált szinten számított aktív és passzív időbeli elhatárolásait a 2. táblázat mutatja. Az időbeli elhatárolásokból kiemelkednek a halasztott bevételek, amelyek különféle pályázati támogatásból megvalósuló eszközök miatt kerültek megképzésre.

2. táblázat

A Hell Energy Csoport 2020-2021. évi konszolidált szinten számított időbeli elhatárolásainak alakulása (millió Ft-ban)

Megnevezés	2019.12.31.	2020.12.31.	2021.12.31.
Bevételek aktív időbeli elhatárolása	51	85	378
Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	41	79	85
Halasztott ráfordítások	35	0	0
Bevételek passzív időbeli elhatárolása	559	598	1 407
Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	966	1 466	2 487
Halasztott bevételek	8 355	12 583	11 774

Forrás: 2020-2021. évi konszolidált éves beszámoló alapján saját szerkesztés

Látjuk, hogy a halasztott bevételeken felül is igen jelentős összegű elhatárolásai keletkeztek a társaságnak. A legjelentősebb elhatárolás a passzív időbeli elhatárolások között nyilvántartott halasztott bevételek állománya, amely a 2019-es 8,35 Mrd forintról 2020-ra 12,58 Mrd forintra emelkedett, 2021-re 11,77 Mrd forintra csökkent. A kiegészítő melléklet tájékoztatása szerint „A Csoport támogatási program keretében 2021-ig összesen 15.336 M HUF-ot kapott, melyből a jövőben 11.774 M Ft kerül az eredmény javára elszámolásra.” A támogatások közül néhányat a teljesség igénye nélkül a 3. táblázat tartalmaz.

Az elhatárolások számviteli intézménye nélkül a vállalat a beruházások során létrejövő eszközök értékcsökkenésével arányosan nem tudná megjeleníteni a támogatási bevételeket elhatárolás feloldásként, így az időszaki eredményét jelentős torzítással tudná csak megállapítani. Látjuk, hogy a működésből fakadó időbeli elhatárolásokon

felül, amelyek szintén jelentős összegűek, magas összeget képviselnek cégcsoport szinten is a halasztott bevételek, amelyek állományváltozása 2020-ról 2021-re 809 M Ft-al csökkentek, így 5,85%-át jelentik az adózás előtti eredménynek. Elhatárolás nélkül a tárgyévi adózás előtti eredményt nagyságrenddel ennyi összeggel csökkentenék, illetve a támogatás megérkezésekor pedig a teljes támogatási összeggel megemelnék. A társasági eredmény elhatárolás nélkül ilyen nagyságrendű támogatási összegek mellett torz képet mutatna. Összefoglalóan kimondható, hogy a Hell Energy Magyarország Kft. alapvető és nélkülözhetetlen számviteli eszközként alkalmazza az időbeli elhatárolásokat.

3. táblázat

A Hell Energy Csoport részére folyósított támogatási összeg és ebből a halasztott bevételek között megjelenő összeg (millió Ft-ban)

Támogatás azonosító száma	folyósított összeg (M Ft)	hátralévő összeg (M Ft)
GOP-2.1.2-08/C-2008-0008	500	100
GOP-2.1.2-09/C-2009-0005 PET sor	480	0
Nagyvállalati Beruházási Támogatás (PM)	1 045	261
PM Nagyvállalati Beruh. Támogatás kávéüzem	4 003	29
EKD/FELD-2016/3	5 287	4 463

Forrás: Hell Energy Csoport konszolidált éves beszámoló kiegészítő melléklete alapján saját szerkesztés

Összefoglalás

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy az időbeli elhatárolások miként alakítják a számviteli képalkotást, az elhagyásuk a beszámoló felhasználóját döntéseiben lényegesen befolyásolják-e vagy sem. A kérdés megválaszolását rövid történeti bevezetővel kezdtük, majd áttekintettük az időbeli elhatárolások könyvviteli működési mechanizmusát, a magyar és a nemzetközi szabályokat is figyelembe véve. Az elhatárolások két számviteli alapelven nyugszanak, amelyek az összemérés elve és az időbeli elhatárolások elve. Ha egy társaság költségei, ráfordításai vagy bevételei nem abban az időszakban merülnek fel, amelyre vonatkoznak, akkor az időbeli elhatárolások technikájával az adott időszakra mozgathatók át. Amennyiben a megképzés időszakának eredményét növelik a tételek, úgy aktív időbeli elhatárolásokról beszélhetünk (a mérleg aktívái között, vagyis az eszköz oldalán), amennyiben pedig csökkentik, úgy passzív időbeli elhatárolásokról (a mérleg passzívái között, vagyis a forrás oldalán). Az időbeli elhatárolások könyvviteli részét a működési mechanizmusa adja, a számviteli részét pedig jól mutatja, hogy például az Sztv. 2022-től hatályos változása szerint a támogatásból megvalósuló eszközök támogatási bevételeire alkalmazandó.

A könyvvizsgálókra szintén jelentős nyomást helyez az időbeli elhatárolások kezelése. A könyvvizsgálói munka során kritikus területnek számítanak, különösen nagy figyelmet kell fordítani azokra, hiszen a beszámoló egyik legkönnyebben manipulálható része, és a tárgyévi eredmény öncélú megváltoztatására alkalmas, valamint a projektalapú számvitel bevezetésével ez a „veszély” még magasabb lett. Az időbeli elhatárolások elhagyásának vagy részleges alkalmazásának kockázatára válaszul ugyanakkor gazdag eszköztár áll a könyvvizsgáló rendelkezésére, jelentését az alkalmazott szabályrendszerek szerint alakíthatja, tiszta jelentését figyelemfelhívással láthatja el, jelentősebb hiba esetén korlátozhatja vagy átfogó probléma esetén ellenvéleményt mondhat.

Kutatásunk rávilágított arra, hogy az elmúlt években történt törvénymódosítások hatással voltak az elhatárolásokra. Első hipotézisünk elfogadásra került számításaink alapján, miszerint hazánkban 2018–2021 között a törvénymódosítások megnövelték az időbeli elhatárolások állományát nemzetgazdasági szinten. Második hipotézisünk is igazolást nyert, amelyben azt állítottuk, hogy egyes szektorok időbeli elhatárolásainak állományát jobban, míg másokét kevésbé érintették az említett törvénymódosítások.

Az elhatárolások gyakorlati alkalmazását a Hell Energy Csoport 2020. és 2021. évi konszolidált beszámolója alapján vizsgáltuk, amelyek bemutatják, hogy a társaság jelentős összegű elhatárolás állománnyal rendelkezik. Ezek egyrészt kisebb, de meghatározó részben a működésből származnak, másrészt nagyobb részben a támogatásból beszerzett eszközök elhatárolt bevételeiből, amelyek az eszközök hasznos élettartama alatt megjelenő értékcsökkenési leírasi ráfordítást hivatottak semlegesíteni halasztott bevételek (passzív időbeli elhatárolás) feloldásával. A halasztott bevételek a konszolidált 69 Mrd forintos árbevétel, 6,97 Mrd forintos adózott eredmény mellett 12,58 Mrd forintot tesznek ki. Következtetésünk, hogy az időbeli elhatárolások elhagyása jelentősen torzítaná a vállalati képalkotást. Kiemeltünk azonban két olyan csoportot, ahol az időbeli elhatárolások részben vagy teljesen elhagyásra kerülnek, illetve alkalmazásuk opcionális. A két csoport közös vonása, hogy számvitelüket külön kormányrendelet szabályozza. A részbeni alkalmazók köre a mikrogazdálkodói beszámolót készítő, akik a 2020. évben az Sztv. szerinti beszámolók közel egynegyedét adják, vagyis meghatározó a hányaduk. A mikrogazdálkodói beszámolót készítő alapvetően nem alkalmazzák az időbeli elhatárolásokat, megfelelő a kormányrendelet szabályainak, de így is biztosított a megbízható és valós képalkotásuk, azonban bizonyos feltételek, jelentős összegek mellett az alkalmazásuk kötelező. Az egyházi jogi személyek, mint a másik vizsgált csoport, nem alkalmazzák az elhatárolás technikáját, azonban nincs megtiltva a számukra, így számos gazdálkodó közülük önként választhatja. A képalkotás torzulásának egy különös esete, ha a gazdálkodó vállalkozási tevékenysége meghaladja a 300 millió forintot, így könyvvizsgálatra kötelezett, de nem él az időbeli elhatárolások lehetőségével. Megállapításunk, hogy az időbeli

elhatárolások alkalmazása az időszaki eredmény pontos ismeretéhez nélkülözhetetlen, amelynek elhagyása csak akkor fogadható el, ha összegét tekintve nem lényeges.

Jegyzet

- ¹ A pénzügyi kimutatás és a beszámoló fogalmakat szinonimaként használjuk. Előbbit leginkább az IFRS-ek rendszere, utóbbit a magyar számvitel használja.
- ² A szabály 2022. január 1-jén lépett hatályba, azonban a 2021-es üzleti évre is alkalmazható (2021. évi LXIX. törvény 150. §).
- ³ A mikrogazdálkodói beszámoló elnevezés félrevezető, mivel a törvényalkotó szándéka nem a beszámoló létrehozása volt, amelynél kritérium, hogy az megbízható és valós képet mutasson a gazdálkodó vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről, hanem az, hogy a mérleg és az eredménykimutatás a szabályok szerint készüljön el. Ez egy alapvető különbség.
- ⁴ Ha ez a korábbi vagy későbbi tétel mégis nagyobb összegű lenne, és a halasztott bevételek, halasztott ráfordítások közé tartozna, továbbá a törvény által meghatározott egymillió forint abszolút értéket meghaladná, akkor kivételként jelenne meg.
- ⁵ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal által szolgáltatott 2020. évi adatokban a TEÁOR kódok nem helyesen szerepeltek minden ágazatnál, amelynek köszönhetően 2020-ban nem állt rendelkezésre adat minden ágazathoz.

Felhasznált irodalom

- Borbély, K., & Lukács, L.I. (2018). Schmalenbach munkássága és hatása a magyar számvitelre. *Controller Info*, 6(1), 21-26.
<https://doi.org/10.24387/CI.2018.1.5>
- Borbély, T., Szikszainé Király, M., & Kakas, S. (2021). Eredményszemléletű számvitel – egy kihasználatlan lehetőség a költségvetési szervek teljesítményének mérésére. *Pénzügyi Szemle*, 66(Special edition 2021/2), 51-72.
https://doi.org/10.35551/PSZ_2021_k_2_3
- Bradshaw, M.T., Richardson, S.A., & Sloan, R.G. (2001). Do analysts and auditors use information in accruals? *Journal of Accounting Research*, 39(1), 45-74.
<https://doi.org/10.1111/1475-679X.00003>
- Carmona, S., & Ezzamel, M. (2007). Accounting and accountability in ancient civilizations: Mesopotamia and ancient Egypt. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(2), 177-209.
<https://doi.org/10.1108/09513570710740993>
- Chatfield, M., & Vangermeersch, R.G.J. (Eds.). (2015). *The history of accounting: An international encyclopedia*. Routledge.
- Denich, E., & Hajdu, D. (2021). A kreatív számvitel alkalmazásának vizsgálata Transparency and Disclosure Index (TDI-) módszer segítségével autópárizi cégeknél. *Pénzügyi Szemle*, 66(3), 390-405.
https://doi.org/10.35551/PSZ_2021_3_4
- Fábics, I., & Lukács, J. (2021). Az egyházi jogi személy számviteli és könyvvizsgálói sajátosságai. *Számvitel Adó Könyvvizsgálat*, 63(10), 33-35. <http://szak-ma.hu/szmvitel/az-egyhazi-jogi-szemely-szmviteli-es-konyvvizsgalati-sajatossagai-102935>
- Finley Graves, O. (1992). Dynamic theory and replacement cost accounting: The Schmalenbach-Schmidt polemic of the 1920s. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(1).
<https://doi.org/10.1108/09513579210008262>

- Hegedűs, M., Cseh, B., & Fábics, I. (2020). Accounting aspects of digitalization and industry 4.0 in Hungary. *Regional and Business Studies*, 12(2), 1–15. <https://doi.org/10.33568/rbs.2508>
- Li, H., & Li, S. (2023). The changing role of accrual accounting: international evidence. *Journal of International Accounting Research*, 22(2), 149–170. <https://doi.org/10.2308/JIAR-2022-019>
- Mattessich, R., & Küpper, H. (2003). Accounting research in the German language area – first half of the 20th century. *Review of Accounting and Finance*, 2(3), 106–137. <https://doi.org/10.1108/eb027015>
- Oulasvirta, L. (2014). The reluctance of a developed country to choose International Public Sector Accounting Standards of the IFAC. A critical case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.12.001>
- Previts, G.J., Walton, P.J., & Wolnizer, P.W. (Eds.). (2012). *A global history of accounting, financial reporting and public policy: Eurasia, the Middle East and Africa* (1st ed). Emerald.
- Quinn, M., & Strauss, E. (Eds.). (2017). *The Routledge Companion to Accounting Information Systems* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315647210>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Szüle, B. (2019). Klaszterszám-meghatározási módszerek összehasonlítása. *Statistikai Szemle*, 97(5), 421–438. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0421>
- Tan, H., Wang, S., & Welker, M. (2011). Analyst following and forecast accuracy after mandated IFRS adoptions: analyst following and forecast accuracy. *Journal of Accounting Research*, 49(5), 1307–1357. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00422.x>
- Tarpataki, E., Filyó, J., & László, N. (2022). Magyar vállalkozások áttérése az IFRS-alapú beszámolóra a hitelbírálatok során használt mutatószámok tükrében. *Hitelintézeti Szemle*, 21(1), 95–112. <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.1.95>
- Tawiah, V. (2023). The impact of IPSAS adoption on corruption in developing countries. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/faam.12288>
- IFRS Konceptcionális Keretelvek (2022). *IFRS Accounting Standards Navigator*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2022/issued/cf/>
- IFRS (2022). *IAS 1 – A pénzügyi kimutatások prezentálása. IFRS Accounting Standards Navigator*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2022/issued/ias1/>
- IAASB (2021a). ISA 200 – A független könyvvizsgáló átfogó céljai és a könyvvizsgálatnak a nemzetközi könyvvizsgálati standardokkal összhangban történő végrehajtása. *2021 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. <https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>
- IAASB (2021b). ISA 700 – A pénzügyi kimutatásokra vonatkozó vélemény kialakítása és jelentéskészítés. *2021 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. <https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>
- IAASB (2021c). ISA 705 – A független könyvvizsgálói jelentésben szereplő vélemény minősítései. *2021 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. <https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>
- IAASB (2021d). ISA 706 – Figyelemfelhívó bekezdések és egyéb kérdések bekezdések a független könyvvizsgálói jelentésben. *2021 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. <https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>
2000. évi C. törvény a számvitelről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2000-100-00-00>
2021. évi LXIX. törvény egyes adótörvények módosításáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2021-69-00-00>
- 398/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet a mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolóról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2012-398-20-22>
- 296/2013. (VII. 29.) Korm. rendelet az egyházi jogi személyek beszámolókészítési és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2013-296-20-22>
- 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2013-4-20-22>

A VÁLLALATI VERSENYPÉSSÉG VIZSGÁLATA A GÁTLÓ TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

ANALYSIS OF BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF BARRIERS

A tanulmány célja a hazai vállalatok sikerességének vizsgálata, a versenyképességet csökkentő gátló tényezők aspektusából. A hazai vállalatok versenyképességének mélyebb megértésére koncentrálna a sikerességüket gátló belső tényezőket igyekeztek beazonosítani a szerzők. Az elemzések reprezentatív mintán készültek, így az eredmények megalapozottnak tekinthetők. A versenyképességet gátló tényezőket több dimenzió mentén is vizsgálták, és jól látszik, hogy e tényezők a vállalat mindennapi működésére is hatással vannak. Megállapították, hogy minél innovatívabb, kockázatvállalóbb és tudásmegosztásban aktívabb a vállalat, annál kevésbé érintett a gátló tényezők hatásában. A nemzetköziesedés aspektusából tekintve, minden szempontból jobb eredményeket hoztak azok a vállalatok, amelyek exportálnak vagy nemzetközi piacon jelen vannak. A sikeresebb vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel, rugalmas alkalmazkodással biztosítják a folyamatos és tartós versenyelőnyüket

Kulcsszavak: versenyképesség, gátló tényezők, nemzetköziesedés

The aim of this study was to examine the success of Hungarian firms in terms of the factors that reduce their competitiveness. Focusing on a better understanding of the competitiveness of domestic companies, the authors sought to identify the factors that hinder their success. The analyses were conducted on a representative sample, so the results can be considered robust. The factors hindering competitiveness were analysed along several dimensions, and it was clear that these factors also affected the day-to-day operations of the companies. It was found that the more innovative, risk-taking and knowledge-sharing a company, the less it was affected by the barriers. In terms of internationalisation, companies that exported or were present in international markets performed better in all aspects. The more successful companies ensured their continued and sustainable competitive advantage through new strategic initiatives and flexible adaptation.

Keywords: competitiveness, barriers, internationalisation

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. A „gátló tényezők” kutatási koncepció megalapozásában segítséget nyújtott prof. Szerb László és a Kisvállalati Versenyképességi Index kutatás. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study. A "gátló tényezők" kutatási koncepció megalapozásában segítséget nyújtott prof. Szerb László és a Kisvállalati Versenyképességi Index kutatás.

Szerzők/Authors:

Dr. Almási Anikó^a (aniko.almasi@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Szanyi-Gyenes Xénia^a (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12.30-án, javítva: 2023. 08. 01-én és 2023. 09. 28-án, elfogadva: 2023. 10. 02-án.

The article was received: 30. 12. 2022, revised: 01. 08. 2023 and 28. 09. 2023, accepted: 02. 10. 2023.

Az üzleti-vállalati siker forrása és a sikertényezők folyamatosan változnak a vállalati célok és a környezeti elvárások függvényében, de az egyes kutatásokban vizsgált sikertényezők egyértelműen beazonosíthatók (Berényi & Deutsch, 2021). A vállalati sikertényezők kezdetben a mérhető, adat alapú faktorokra koncentráltak (Kay, 1993), mint például a versenyelőny, erőforrások optimális felhasználása, vállalati érték, számviteli adatok, valamint a vállalati növekedéssel összefüggő adatok (piaci része-

sedés, árbevétel, profit és hatékonyság változásai). Ezek a mutatók kétségtelenül biztosítják az egzakt mérhetőség és összehasonlíthatóság feltételeit, azonban az eredmények nem feltétlenül mutatják meg, hogyan reagál a vállalat a későbbi kihívásokra, hogyan ismeri fel a környezeti veszélyeket és a belső hiányosságokat, milyen módon tudja az erőforrásait újratervezni és hatékony választ adni a technológiai és innovációs kihívásokra, milyen szervezeti tartalékai vannak. A vállalatok jövőképessége sokszor a

stratégiai innováción, a döntések hatékonyságán, a folyamatok újraszervezési képességén és gyorsaságán, a szervezeti tudás naprakész ismeretén és fejlesztési potenciálján múlik (Drucker, 1988).

A jelen tanulmányban idézett „Jövő szervezete és vezetése” kutatás (Marciniak et al., 2022) ezért kimondottan a vállalatok adaptációs készségeire koncentrált, és fő kérdése az volt, hogyan lehet a jövőben, hosszú távon, a jelenleg még akár nem ismert kihívások ellenére sikeres egy hazai vállalat. A kutatás során a jelen tanulmány szerzői elsősorban a nemzetköziesedésre, mint az egyik legjelentősebb versenyképesség-tényezőre koncentráltak, valamint percepcióra építő kérdésekkel vizsgálták a vállalatok sikerességét akadályozó, gátló sajátosságokat. A kutatásban többek között a digitalizáció, vezetés, döntések témakörét is elemeztük. Az adatok saját elemzésénél a belső működési tényezőkre fókuszáltunk és több aspektus felől közelítettünk, úgy, mint stratégia, nemzetköziesedés, tudásmenedzsment. Így komplexen tudtuk értékelni az összes vizsgált területre kiterjedően, milyen mintázat jellemzi az önmagát sikeresebbnek vagy kudarcokkal terheltbbnek érzékelő vállalatokat.

Az eredmények azt mutatták, hogy a gátló tényezők szoros kapcsolatban vannak a vállalati versenyképesség tényezőivel. Jellemzően azok a vezetők észlelték több és/vagy magasabb mértékű gátló tényezőt, ahol egyébként is gyengébb teljesítmény mutatkozott meg olyan versenyképesség-kulcsterületeken, mint a vezetés, stratégia, nemzetköziesedés, tudásmenedzsment. Igazodva a korábbi hazai versenyképesség-kutatások eredményeihez (Szerb et al., 2014; Czako & Chikán, 2007; Chikán et al., 2019), jelen kutatás is azt mutatta, hogy a sikerfaktorok mellett érdemes a sikert hátráltató hiányosságokkal, kudarcokkal is foglalkozni a hazai vállalatok versenyképességét vizsgálva. Míg azonban az említett kutatások elsősorban a versenyképességet erősítő, pozitívan befolyásoló tényezőkkel foglalkoztak, a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás saját fejlesztésű részében kimondottan a gátló faktorokra fókuszáltunk. Ez igazodik az egyensúlyelmélethez is: nem feltétlenül az teszi versenyképesebbé a vállalatokat, ha kiugró értéket produkál néhány területen, hanem a szinergia miatt érdemes foglalkozni a hiányosságokkal, akadályokkal is.

A Jövő szervezete és vezetője kutatás a vállalatok várakozásait és a gátló tényezőkkel kapcsolatos percepcióit egy aktuális, jelenbeli állapotban mérte fel. Ez a módszer tan segít megérteni és feltárni, melyek a vállalatok és vezetőik által érzékelt jövőbeli kihívások, és adottak-e azok a belső menedzsment és szervezeti képességeik, amelyekkel ezeket sikeresen tudják majd kezelni. Ezzel kapcsolódunk a gátló tényezők korábbi vizsgálati módszereihez és eredményeihez.

A vállalati versenyképességre ható tényezők – siker és kudarc

A vállalati versenyképesség mérését a szerteágazó definíciós háttér is nehezíti (Török, 2003), viszont tény, hogy pont ez a sokféle aspektus teszi lehetővé a rendkívül szé-

les körű vállalati kutatásokat és az újszerű eredményeket. Maga a versenyképesség-megközelítés is változott, hiszen a korábbi, nagyvállalatokra és hard faktorokra és erőforrásokra (Barney, 2001) iparágra és versenyre (Porter, 1991), vállalati outputra vagy növekedésre fókuszáló modellek mellett egyre nagyobb teret kaptak a belső és soft tényezők (Krugman, 1994), a tudásmenedzsment (Chilton & Bloodgood, 2014), a vállalati méret (Acs & Audretsch, 1988) felé forduló megközelítések. A versenyképességnél komplexebb vállalati siker is egy hasonlóan összetett és tág fogalom: érthető alatta a konkrét számokban megjelenő eredményesség (növekvő árbevétel, csökkenő költségek, emelkedő profit, növekvő vevőjovedelmezőség), a célok teljesülése és az emberi erőforrások kapcsolata (Dyer & Reeves, 1995), de ugyanígy szerepet kap benne a vezetői siker vagy az üzleti kapcsolatok sikeressége (Bódi-Schubert, 2012).

A kutatásokban megjelenő fontosabb sikerfaktorok: egy vállalat sikerében a vezetőnek, a vezetői attitűdnek meghatározó szerepe van (de Vries, 2006), a vezető direkt hatásán túl számos tényezőben indirekt hatás is kimutatható (Szanyi-Gyenes & Almási, 2021); a menedzsmentnek kiemelt szerepe van az innovatív vállalatok sikerében (Ónodi & Répáczki, 2022), vagy egy innovatív termék piacra vitelében (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), vállalati belső képességek (Fletcher, Harris & Richey, 2013; Rideg, 2017), az alkalmazott munkaerő minősége és a vállalatvezetés színvonala (Némethné, 2010), a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok versenyképesebbek (Szerb et al., 2014), az exportjelenlét versenyképesség-növelő (Somogyi, 2009), a digitalizáció és a nemzetköziesedés versenyképesség-növelő hatása (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023). Más kutatások éppen ellenkezőleg a gátló tényezőket kutatják, és a gyengébb versenyképesség-tényezőket vizsgálják, a lemaradás okát keresik (Hámori & Szabó, 2012), és a növekedést gátló tényezőket a hazai innovációs képességek alacsony szintjével magyarázzák.

Sok szerző látja úgy, hogy az exportképesség egyértelmű jele az üzleti sikernek (Eliasson et al., 2011; Ábel & Czako, 2013). A hazai kutatások arra jutottak, hogy a nemzetköziesedés az átlagnál fejlettebb színvonalat igényel mind az output minőségében, mind a vállalat működési folyamataiban, stratégiájában (Antalóczy & Sass, 2011; Békés & Muraközy, 2012). Matzler és társai (2010) a fentiek mellett még a reagálási készséget is lényeges sikerdimenzióként azonosították és a leginkább meghatározónak tartották egy vállalat tartós, hosszú távú sikerének biztosításában.

A siker vizsgálata során egyre többször merült fel, hogy nem csak az a fontos, mi determinálhatja a sikert, hanem az is, hogy mi akadályozhatja. Komplex modellek születtek, amelyek a vállalkozó, a vállalat és a stratégia (Storey & Salaman, 2010), vagy a külső és belső hatások (Doub-Edgcomb, 2005) viszonyában értelmezték a versenyképesség és növekedés mozgatórugóit. Egyre lényegesebbé vált a tulajdonos-menedzser szerepe, mint a teljes vállalati működést, célrendszert átfogó hatás (Papadaki & Chami, 2002).

A hazai vállalatokat vizsgálva az alacsony szintű hatékonyság, a jövedelmezőség hiányosságai (Major, 2002), a finanszírozási problémák és az erőforrások szűkössége (Kállay & Lengyel, 2007), az innovációs hiányosságok (Inzelt & Szerb, 2003), a gyenge nemzetköziesedés (Acs et al., 2005) rendre felmerült a siker gátjaként. A két nagyszabású versenyképesség-felmérésben is foglalkoznak a versenyképességet negatívan befolyásoló hatásokkal. A Versenyképesség Kutató Központ kutatásának (Chikán & Czákó, 2009; Chikán et al., 2019) mélyinterjú szakaszában a résztvevők szabadon fogalmazhatták meg, mit jelent számukra a vállalati siker. A válaszadók egyértelműen a mérhető, adatokkal alátámasztható, ezáltal egzakt módon érzékelhető sikerfaktorokat sorolták fel, mint például cash flow, profitabilitás, vállalati vagyon növekedése, EBITDA, kapacitásadatok. Felmerült a menedzsmentstratégia témakör is, azonban ezeket érezték a legkevésbé fontosnak, és csak mint az értékesítést, működési folyamatokat támogató funkcióként jelent meg sikerfaktorként. Ezzel szemben a sikert gátló tényezők között első helyen volt említve a menedzsment kompetenciahiánya, módszertani felkészületlensége, a stratégiai fókusz hiánya a döntésekben, a kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és általában az intuitív és szubjektív döntéshozatali folyamat túlsúlya. A „Jövő szervezete és vezetése” kutatói projektben pedig a vállalatvezetők fogalmazták meg, szerintük milyen lesz a jövő vállalata: technológiában élenjáró, digitalizált, folyamatosan megújuló, innovatív, környezettudatos vállalat. A Kisvállalati Versenyképesség Index (KVI) kutatás (Szerb et al., 2014) során a vezető szerepét nagyobb hangsúllyal kezelték, és számos egyéni demográfiai, magatartási tényezőt is összevetettek a vállalati növekedéssel kapcsolatban. A vállalati szinten is vizsgálták ugyanezeket a hatásokat (vállalkozás mérete, kora, tulajdonosok száma stb.). Ez alapján egy motivált, lehetőségeket kiaknázó vállalkozói személyiség és egy jelentősebb piaci mérettel rendelkező, diverzifikált, innovációt alkalmazó vállalat mutatható ki sikeresebbnek, melyek között kiemelkedik a külföldi értékesítés pozitív hatása. Ez azonban még nem igazolja a negatív hatást, és nem feltétlenül jelenti azt, hogy az ezekben gyengébb vállalatok egyben a sikertelenebbek közé tartoznak, tehát indokolt a tényleges gátló hatások feltérképezése. A kutatás során elsősorban a vállalati növekedést akadályozó külső és belső hatásokkal foglalkoztak. Utóbbiak között szerepelt a szakképzett munkavállalók hiánya, a szervezeti rendszer hiányosságai, az alacsony technológiai színvonal és a vezetéssel összefüggő problémák. A KVI-kutatás mérte a vállalkozások vezetőinek elégedettségét a vállalati teljesítménnyel kapcsolatban, amely lehetővé tette a percepciók összehasonlítását a tényleges pénzügyi adatokkal. Az adatok azt mutatták, hogy a vezetőknek csak 13%-a volt elégedetlen a vállalati teljesítménnyel, miközben csaknem 40%-uk úgy tartotta sikeresnek a cégét, hogy közben a real árbevételük csökkenő tendenciát mutatott.

A kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy a vállalati teljesítmény vezetői-tulajdonosi-döntéshozói megítélése rendkívül ellentmondásos és számos szubjektív elemet tartalmaz. Mind az alátámasztott vezetői magatartási

hatások és döntéshozatali gyakorlat, mind a kutatási módszertan pontosítása miatt foglalkozni kell tehát a siker-kudarc vezetői észlelésével és a vállalati versenyképességre gyakorolt hatásával.

Amennyiben a vállalati sikert gátló tényezők észlelése a vezető által megtörténik, a kudarc típusa eredményétől, hatásától függően eltérő lehet (Repisky, 2023). Itt is létezik az üzleti-pénzügyi megközelítés, amely a konkrét bevételecsökkenést, költségnövekedést tekinti a vállalat és a vezető/menedzsment kudarcának (Shepherd, 2003; Jenkins et al., 2014). Khelil (2016) már felhívja a figyelmet arra, hogy a vezető siker és kudarcészlelése gyakran eltér a vállalat tényleges eredményességétől, teljesítménytől. Megjelenik a küszöbérték vagy cél-eredmény eltérés elmélet, amely már jelzi a vezetés szubjektivitását: a vállalkozó saját elvárásaihoz, céljaihoz képest érzékeli a sikert és a kudarcot. Az elvárások realitása, a stratégiaalkotás minősége és az ebben megnyilvánuló vezetői tudás így nagyban befolyásolja a vezetők véleményét abban, hogy milyen kiterjedésűnek, intenzitásúnak tartják a vállalatuk sikerességét érintő gátló tényezőket. Ebben jelentős szerepe van az idő dimenzióknak is: a korábbi tapasztalatok, siker- és kudarcélmények befolyásolják mind az észlelést, mind a döntéseket, kockázatvállalást. A tudás dimenziója is fontos, hiszen nem mindegy, hogy a korábbi siker- és kudarcélmények fejlődési potenciált jelentenek a vezető és a vállalat számára, vagy esetleg megreked a külső okok hibáztatásánál, a tanult tehetetlenség állapotánál. *„A rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások”* (Szerb, 2008, p. 3). A vezető hatása hangsúlyos, gyakran tekintik a vállalati versenyképesség kulcsfigurájának és az empirikus kutatások is ezt igazolják.

Az irodalmi áttekintés és az említett kutatások eredményei alapján határoztuk meg azokat a vállalati sikert gátló belső tényezőket, melyek szerepét külön vizsgáltuk a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás során. A nemzetköziesedést, mint legszignifikánsabbnak bizonyult tényező hatását, bontótényezőként használjuk az elemzések során. A kérdőíves lekérdés során a válaszadóknak arra kellett válaszolniuk, hogy „szervezetük jelen van-e a nemzetközi piacon”, ezáltal a lekérdésnek nem volt célja megítélni és mérni a nemzetköziesedés fokát és mértékét. Korábbi innovációkutatásban (Hátori & Szabó, 2012) felmerült az innovációt akadályozó tényezők között a bezárkózó magatartás, a nyitottság hiánya. Ezért a nemzetköziesedés tényezőnél nem különítettük el a nemzetköziesedés jellegét, hanem önmagában vizsgáltuk a vállalat nemzetközi nyitottságát. Az egyéni és vállalati magatartási hatások fontossága miatt a stratégia, tudásfejlesztés, innováció, információáramlás és döntési folyamatok témaköreit elemezzük az eredmények kiértékelése során. Azokra a területekre szűkítettük az elemzést, amire a vezetőknek direkt hatása van és a vezető percepcióján keresztül mértük a vállalati sikert gátló tényezőket. A gátló tényezőket ötfokozatú Likert-skálán mértük.

1. táblázat

A hazai versenyképesség-kutatások során vizsgált
belső gátló tényezők

A vállalati versenyképességet gátló tényezőkkel foglalkozó hazai kutatás, tanulmány	Milyen tényezőkkel vizsgálták a hazai vállalatok versenyképességének belső korlátait?
Hámori & Szabó (2012)	Innovációt hátráltató magatartásformák (rugalmatlanság, kockázatvállalási hajlandóság) Alacsony szintű tehetségmenedzsment Vezetői tudás korlátai
Szerb et al. (2014)	Alacsony morál és munkaintenzitás Szaktudás hiányosságai Vezetői képességek hiányosságai Alacsony innovációs képesség
Chikán et al. (2019)	Menedzsment kompetenciahiánya Stratégiai fókusz hiánya Döntéshozatali folyamat szubjektivitása Alacsony kockázatvállalási hajlandóság
Csákné Filep, Radácsi, Timár (2020)	Alapítók alacsonyszintű motivációja Vállalkozói, pénzügyi és menedzsmentismeretek hiánya Bizalmatlanság

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

A kutatás során vizsgált gátló tényezők és a vizsgált
főbb dimenziók

GÁTLÓ TÉNYEZŐK	VIZSGÁLT DIMENZIÓ
Alacsony munkamorál	Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja. Szervezetünk gyakran vesz részt más szervezetekkel való tudásmegosztásban. Szervezetünk jellemzője, hogy egyetlen vezető dönt a stratégiailag fontos kérdésekben. Szervezetünk nyílt innováció keretében, azaz kívülről (pl. vevők, beszállítók stb.) gyakran és tudatosan csatornáz be tudást. A cégvezető tisztában van a vállalat hosszú távú céljaival, de ezeket nem osztja meg a munkatársak nagy részével. Van a stratégiából egyéni szintre lebontott és számszerűsített üzleti terv és rendszeresen vizsgáljuk a terv-tény eltéréseket.
Speciális szakértelem hiányzik	
Az értékesítő munkatársak szaktudása nem elégséges	
Középvezetők menedzsment-tudása, vezetői képességei nem elégségesek	
Nincs meg a munkatársak motiváltsága	
Alacsony a munkatársak innovációs képessége	
A munkatársak ellenállnak a változásoknak	
A munkatársak nem tudják befogadni az új tudást	
A munkatársak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet stb.) megfelelő alkalmazására	

Forrás: saját szerkesztés

Stratégia

A vezető a stratégia kijelölésével (vagy ennek hiányával), az erőforrások allokációjával, kultúraformáló szerepével és általában véve vezetői stílusával kapcsolatban gyakran kerül a versenyképesség-kutatások középpontjába. A vezetési stílus mellett rendszeresen feltűnik a vezető szerepfelfogása, attitűdje, motivációja, víziója, kompetenciái és menedzsmentképességei, valamint ennek tudáskorlátai (Hámori & Szabó, 2012). Ugyanígy fontos a vezető személyisége, amely meghatározza például az innovációs vagy a beruházási döntéseket lényegében befolyásoló kockázatvállalási hajlandóságát (Kyndt & Baert, 2015), ahogy azt is, milyen operatív és stratégiai területekre koncentrálnak, hogyan viszonyul a saját és a szervezet fejlesztéséhez, egyáltalán milyen fogalomkészlettel dolgozik, amikor jövőképről, stratégiáról, innovációról, piaci lehetőségekről és versenyről, szervezetről és belső erőforrásokról gondolkodik és dönt (Pálincás, 2006; Bánfi, Boros & Lovas, 2012; Kőműves, Karácsony & Poór, 2022). „A szervezet sikerének kulcsa a stratégia és a képességek kapcsolatának egyértelműsége és minősége” (Storey & Salaman, 2010, p. 67), azonban „a lehetőségek észlelése az attitűdök szintjén történik” (Szerb, 2011, p. 46).

A vezető személyisége abban is döntő, hogy hiánymotivált vagy növekedésre koncentrálnak az észlelése, ez alapján védekezés- vagy növekedésorientált a stratégiája (Maslow, 2003). Így kialakul egy percepció torzítás, hogy egyáltalán észleli-e a vezető a választási lehetőséget és a döntési szituációt, mivel a „nem tudás” egy védekező mechanizmus a kockázatokat kerülő, önbecsülését féltő vezető számára (Festinger, 2000). A tudástól való szorongás, a szituáció szándékos félreértékelése megvéd a döntéstől, a felelősségtől, a tudás fejlesztésének megtervezésétől és a fejlesztéstől. A tudáskorlát szándékos torzítása a vezető részéről egy védekező mechanizmus is lehet, ami azonban az absztrakcióba, a jövőbeli lehetőségek érzékelésébe és ezáltal az időben távoli vezetői döntésekbe is beépül.

Nemzetköziesedés

A vállalatok nemzetköziesedése rendre előkerül a versenyképesség témakörével kapcsolatban, egyrészt a nemzetköziesedés a versenyképesség egyik dimenziója (Dabić et al., 2020), a nemzetközi jelenlét versenyképesebb vállalatokat eredményez (Somogyi, 2009; Szerb, 2011), másrészt a versenyképesség számszerű mérésére is rendszeresen alkalmazzák a vállalati növekedésen túl az export arányát (Cetindamer & Kilitcioglu, 2013; Szerb, 2014; Stocker & Várkonyi, 2022). A hazai vállalatok tényleges versenyképességét tekintve azonban az eredmények azt mutatják, hogy a hazai vállalatok versenyképessége elmarad a nemzetközi tendenciáktól (CIS, 2018; European Commission, 2023). Az európai statisztikai adatokat tekintve is láthatjuk, hogy nemzetközi összehasonlításban innovációs indexben, digitalizációs fejlettségben, kutatásfejlesztési kiadásokban, vagy akár a KKV-szektor innovációs tevékenysége terén (European Commission, 2023) jelentős elmaradásban

vagyunk, mely tényezők meghatározzák a hazai vállalatok versenyképességi lehetőségeit, nemzetközi versenyképességét. A nemzetköziesedés definíciós meghatározása kellően tág ahhoz, hogy gyakorlatilag minden olyan tevékenység beleértendő, amely hazai gazdaságon kívüli gazdasági tevékenységre vonatkozik. A jövő szervezet-kutatási projektben a válaszadóra bízunk, hogy mit ért nemzetköziesedés alatt, a lekérdezés során arra kellett válaszolniuk, hogy „szervezete jelen van-e a nemzetközi piacon”, és nem mértük a nemzetköziesedés mértékét vagy jellegét.

A kisvállalatok is egyre jobban érvényesülnek a nemzetközi piacon, így érthető módon a kutatói figyelem is erősödik irányukba (Dvoulety & Blazková, 2021). A jövő versenyképességének szempontjából érdekes megállapításra jutott egy tanulmány, miszerint egy makrogazdasági sokk arra készíti a családi vállalkozásokat, hogy újra kombinálják erőforrásaikat, ez pedig a nemzetközivé válás mélységének és szélességének növekedését eredményezi (Fourné, Zschoche, Schwens & Kotha, 2023). A COVID-válság után a KKV-szektorban az innováció, a nemzetköziesedés jelentheti a kiutat (Juergensen, Guimón & Narula, 2020). A KKV-kat vizsgálva a rugalmas nemzetközi növekedéshez szervezeti innováció szükséges, a rugalmasság kritikus forrása pedig a digitalizáció, a stratégiai együttműködés és az erőforrások agilis felhasználása (Eriksson, Heikkilä & Nummela, 2022). Azok a vállalatok, amelyek a nemzetköziesedést a kezdetekkor stratégiai célnak tartják, jellemzően kivételes erőforrásokkal, fejlett technológiával és magas fokú nemzetközi orientációval rendelkeznek (Hennart, Majocchi & Hagen, 2021). A soft tényezők fontosságát mutatja, hogy a releváns tudás megszerzése kritikus szerepet játszik a nemzetközivé válás folyamatában (Fletcher, Harris & Richey, 2013).

A hazai vállalatok nemzetköziesedése is kedvelt kutatási terület (Czakó, 2000; Antalóczy & Sass, 2011; Békés, Halpern & Muraközy, 2013), és hazai viszonylatban is megállapítható, hogy az exportáló vállalatok általában jobban teljesítenek a piaci versenyben, mint a haza piacon működő vállalatok (Kazai, 2014; Szerb, Márkus & Csapi, 2014; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Stocker, 2016, 2019; Stocker & Várkonyi, 2022). A kisvállalatok stratégiájáról, problémáiról, megértéséről azonban korlátozott tudásunk van (Szerb, 2011), így a kutatások is jellemzően egy-egy konkrét aspektus felől közelítenek: sikeres innovációs-növekedési stratégia (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), piaci orientáció (Stocker & Várkonyi, 2022), vállalati eredményesség és vezetői beállítottság (Hurta, 2013), a vállalati identitás (Almási, 2019, 2021) a magyar kis- és közepes vállalkozások vezetői attitűdjének vizsgálata (Hurta, 2013), tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban (Csillag, Csizmadia, Hidegh & Szászvári, 2019), a magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők (Csákné, Radácsi & Timár, 2019), vagy éppen a startup-ok projektmenedzsment-kihívásokkal kapcsolatos kockázatainak (Venczel, Berényi & Hriczó, 2023) vizsgálata felől.

Tudásmenedzsment

A vállalati tudás, képességek és innovációs készség abban az esetben növeli a vállalat versenyképességét, amennyiben ezeket a szervezet hasznosítani tudja. A versenyképesség egyik alapja, hogy a folyamatosan változó külső és belső kihívásokra a szervezet jó válaszokat adjon: időben felismerje a változásokat, felmérje saját erősségeit és gyengeségeit, tisztában legyen a rendelkezésre álló tudással és képességekkel, hogy ezekre alapozva rugalmasan reagálni tudjon. A vállalat tehát egyfajta „*burning platform*, amely a vezetőket arra kényszeríti, hogy reagáljanak a változásokra, újrástabilizálják a szervezetet és egy újabb, tartós konfigurációt hozzanak létre” (Schultz & Maguire, 2013, p. 7). Nem mindegy, hogy ezek a változások külső vagy belső hatás következményei és milyen információs aszimmetriák jellemzik a döntési helyzetet. A döntési folyamat első lépése a döntés szükségességének felismerése, így egy vállalat, vezető csak abban az esetben tud elkezdni információt gyűjteni a döntési alternatíváihoz, ha már felismeri a döntési helyzetet. A trendek felfelfedése, nem időben történő érzékelése, a döntési hibák és a képességek hiányosságai akadályozzák a vállalat válaszreakcióját (Pralhad & Hammel, 1990; Grant et al., 2004). A rugalmasság, a megfelelő időben történő reagálás a változásokra a versenyképesség egyik kulcsfaktora, így lényeges vizsgálni, milyen döntési sajátosságok jellemzik a versenyképesebb és a kevésbé sikeres vállalatokat.

Innováció

Az innovációs készség szorosan együtt jár a szervezeti képességek menedzselésével. Pavitt szerint (1991) a felhalmozott kompetencia, a speciális szakértelem, a szervezeti mechanizmusok megtervezése és összehangolása a különböző tevékenységekkel, a folyamatos tanulás stratégiai szintre emelése, az erőforrások elosztásának alárendelése az innovációnak mind feltétele az innovatív vállalatnak. Egy másik kutatási beszámoló pedig a menedzsment szerepét vizsgálta az innovatív vállalatok sikerében (Ónodi & Répáczki, 2022). Az eredményeket tekintve azt találták, hogy azon vállalatoknál, ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, kevés innovációs eredmény tudtak felmutatni. A vezetők innovációra való nyitottságát a személyiségjellemzőktől tették függővé.

Dobák és társai (2012) kutatásukban a sikert, mint a radikális innováció piaci bevezetését definiálták. Eredményeikben arra jutottak, hogy önmagában az innovációs ötlet meglelte szükséges, de közel sem elégséges feltétel. Innovatív KKV-k vezetőivel készült interjúk alapján, a siker feltételét négy tényező alkotójaként határozták meg: felkészültség, azaz a szakmai tudás; a gyakorlás, azaz a folyamatok tökéletesítése; erőforrások, képességek, kapcsolati tőke; tehetség vagy kreativitás.

Hámori és Szabó (2012) hazai vállalatokat vizsgáló kutatásában az innovációt gátló és támogató tényezőket mérték fel. Külön kitértek a válaszadó saját percepciójára és a megkérdezettek véleményére a témával kapcsolatban. Szintén vizsgálták az innovációt kényszerítő okokat és a szervezeten belül felmerülő akadályozó tényezőket, majd ezeket összevetve alakították ki véleményüket. Ezek alap-

ján arra jutottak, hogy a külső tényezők közül a verseny, a piac szerkezete és a versenytársak számossága, dominanciája befolyásolja, mennyire érzékelnek innovációs nyomást a cégek döntéshozói. A külső nyomás azonban inkább a termékinnovációt ösztönzi, és a folyamatinnovációt, szervezetfejlesztést inkább visszafogja, mert a korlátos erőforrást a vezető a termékinnováció szolgáltatába állítja. A tudásmegosztást és fejlesztést, fejlődést generáló hálózatosodás, vagy ennek ellenzése mögött szintén gyakran jelenik meg a vezetői attitűd és a szervezet kulturális elemei. A válaszadók belső gátló tényezők között leghangosabbnak a napi teendőkhöz való túlzott leterheltséget emelték ki, majd a meglévő rutinokhoz való ragaszkodás, a gyenge ösztönzőrendszer, a munkatársak tehetséghiánya, IT-technológiával összefüggő tudáshiány, a kötött és innovációt nem támogató munkaköri rendszer jelent meg.

Döntési folyamat és vezetői sajátosságok

A döntések irodalmában megjelent a vezetői döntés mellett a szervezeti dimenzió (March, 2005), ahol a vezetési stílus mellett a döntés, mint folyamat kétértelműsége is szerepet kap. Ebben a megközelítésben a szervezet választási lehetőségek összessége, kérdések és érzelmek halmaza, megoldási javaslatok és opciók bonyolult viszonyrendszere. March értelmezésében a szervezeti döntés lényeges aspektusa az idő és az időzítés, ezért felhívja a figyelmet a döntések stratégiai beágyazottságára és következményeire. Az is lényeges szempont, hogy a vállalat/vezető saját döntése áll a változás mögött (például nemzetközi piacra lépés, új termék bevezetése), amikor proaktívan tud részt venni a változásban, vagy külső környezeti kihívásokra kell passzívan reagálnia (például COVID, jogszabályváltozások stb.). A szervezeti döntésnél nemcsak a folyamat aktuális időigénye számít, hanem minden múltbeli tapasztalat, korábbi döntések tárháza, akár az elvetett lehetőségeket is beleértve. A döntések szemeteskosár modelljében (March, 2005) olyan exogén szervezeti folyamatok hatnak a döntésre, mint a problémák, megoldások, résztvevők és döntési lehetőségek, valamint ezek kapcsolata. A döntési folyamat struktúrájára hatással van a szervezeti felépítés, az információhoz való hozzáférés, ezek hierarchikus vagy speciális felépítése. Ezért lényegesnek tartottuk a döntések feltáró jellegű vizsgálatát és a döntési sajátosságok összevetését a vezető mellett olyan szervezeti folyamatokkal, mint például az információáramlás, vagy a döntések szereplőinek száma egy adott vállalatban. Ez alapján a saját kutatásban a döntési folyamat és vezető kapcsolatával foglalkoztunk elsősorban.

A kutatás háttere és célja

Jelen tanulmány a fenti tudományos eredményeket és az eddig megjelent hazai vállalatok versenyképességét vizsgáló kutatások körét kívánja bővíteni. Elemzéseinket a „Jövő szervezete” kutatócsoport tagjaiként a hazai vállalati szektorra tekintve reprezentatív mintán végeztünk. A „Jövő szervezete” kutatás keretében azt vizsgáltuk, hogyan viszonyul a hazai vállalati szektor a jövőbeli elvárásokhoz, milyen fejlődési irányokat érzékel, mit tesz

annak érdekében, hogy „haladjon a korrall” és megőrizze versenyképességét (Marciniak et al., 2022). Ehhez széleskörűen, részletesen és számos területre koncentrálna kérdeztük meg a hazai vállalatok vezetőit. A 300 fölötti mintaszám jó elemzési lehetőséget biztosít kutatói szempontból. Jelen cikk célja a rendelkezésre álló mintán a hazai vállalatok versenyképességének jobb megértése a versenyképességet gátló belső tényezőinek szempontjából.

Ahogy láthattuk a 2. táblázatban felsorolt gátló tényezőket, a szervezet és vezetés témakörben olyan versenyképességet gátló területekre kérdeztünk rá, mint például a menedzsment tudásának és vezetői képességeinek hiányosságai, a változásokkal kapcsolatos szervezeti ellenállás, a munkamorál és a motiváció problémái.

Jelen kutatásban a versenyképesség néhány kulcs-tényezőjére, mint nemzetköziesedés, innováció, adminisztratív rutinok koncentráltunk és ezeket elemeztük a gátló tényezőkkel összevetve. Olyan mintázatot kerestünk, amely segíthet kategorizálni, milyen ismérvei vannak a versenyképes és a lemaradó vállalkozásoknak. Kerestük azokat a jellemzően együttjáró hatásokat, amelyek gátolják a cégeket a növekedésben, a tartós versenyelőny megszerzésében.

A „Jövő szervezete” kutatásban ezért tartottuk meghatározónak, hogy a vállalatok jelen helyzetét is vizsgálva egyben arról is képet kapjunk, milyen képet alkot a vállalat és a környezet jövőjéről, a vezető és a szervezet szerepéről a vezető. Mindez meghatározza az elkövetkező években a döntéseit, beruházásait, a vállalat stratégiai irányvonalát, vagyis a cég jövőbeli versenyképességét.

A kutatás módszertana és kutatási minta

Az elemzések alapját a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének kutatási projektje adta. A jövő szervezetét és vezetőjét vizsgáló kutatási projekt keretében a hazai vállalatok vezetőit kerestük meg, és egy részletes jelenre és jövőre vonatkozó, külső és belső tényezőkre irányuló kérdőíves adatfelvételt kezdeményeztünk. Jelen kutatás fókuszja szempontjából különösen fontos, hogy a megkérdezettek jelentős hányada első számú vezető (ügyvezető, vezérigazgató vagy elnök), a további válaszadók pedig az első számú vezető alá rendelt vezetők, valamint egyéb pozícióban lévő stratégiai döntéseket felelős vezetők.

A felmérés célcsoportjából kizártuk a legkisebb vállalatokat, azzal a feltevéssel, hogy nem kapnánk releváns válaszokat. Így a megcélzott minta az 50 főt vagy annál többet foglalkoztató regisztrált társas vállalkozások köre volt. Az adatbázist tekintve, összesen 1369 vállalat került megkeresésre, melyből 22,35%-os válaszadási aránnyal, összesen 305 vállalat került a mintába.

A „Jövő szervezete és vezetése” kutatás számos önálló tématerületet fedett le, mint például a digitalizáció, üzleti célú adatelemzés, döntéshozatal, munkavégzés módja, vezetési stílus (Marciniak et al., 2022). A kutatásban a belső gátló tényezőkre, stratégiára és nemzetköziesedésre vonatkozó kérdéscsoport a saját munkánk, ezeket a tényezőket pedig összevetettük más tényezőkkel, hogy komplex képet

kapjunk a hazai vállalatok versenyképességéről. A versenyképességet gátló tényezők összeállítása során korábbi szekunder és saját kutatási eredményeket vettünk alapul (Almási, 2019). Vizsgáltuk a munkamorál és motiváció, az innovációs képesség és a változásokkal szembeni ellenállás, a különböző szakértelem (például értékesítói, digitalizációval összefüggő) és a menedzsment-tudáshiány percepcióját. További saját elemzésekben összefüggést találtunk a digitalizáció és a nemzetköziesedés között, a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok erősebbnek érzékelik a technológia, ezen belül a digitalizáció hatását, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák alkalmazására (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023). Az észlelésre alapozott értékelés nyilvánvalóan torzításokat tartalmaz, például a kevésbé versenyképes vállalatok vezetői túlértékelik saját képességeiket (Szerb & Vörös, 2019). A célmeghatározás hiányosságai megjelennek a vezetői preferenciákban, mely jelentősen korlátozza az innovációt és az új tudás adaptációját (Czeglédi, 2012). Ezeket a módszertani megközelítéseket és szekunder kutatási eredményeket beépítettük a saját kutatásunkba is.

Kutatási eredmények

A versenyképesség gátló tényezői a hazai vállalatoknál

Az egyes tényezőket és kérdéscsoportokat keresztábra-, korreláció- és ANOVA elemzéssel analizáltuk (SPSS-program alkalmazásával). A gyakoriság és eloszlás mellett így sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatnunk az egyes területek között. Az elemzés jelenlegi szakaszában a következő eredményeket emelnénk ki:

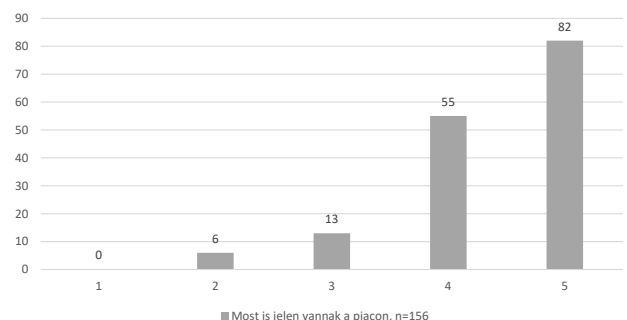
Stratégia

A válaszadókat megkértük, hogy szabad szavas válasszal írják le, szerintük milyen lesz a jövő szervezete, milyen tényezők mentén tudnák leírni jellemzőiket. A válaszadók nagy része ugyan azt vallotta, hogy a jövő szervezete egy technológiában haladó, folyamatosan fejlődő, innovatív és digitálisan érett vállalat, a stratégiájukban azonban ez kevésbé jelenik meg. A stratégia lebontását, ismertségét, a vállalatok innovációs nyitottságát és a további vizsgált tényezőket ötfokú Likert-skálán mértük. A válaszadók úgy gondolják, hogy elegendő a cégvezetőnek tisztában lennie a vállalati célokkal, és többen maximum egy szűk körrel, tipikusan a középvezetőkkel osztják csak meg a vállalati stratégiát. Tőlük markánsan különböznek azok a vállalatok, ahol a munkatársak nagy része ismeri a vállalati célokat, vagy ahol létezik és a teljes szervezet számára ismert a stratégia, és akár egyénre lebontott számszerűsített üzleti tervvel is rendelkeznek. A stratégia ismertsége és adatalapú lebontása, a terv-tény adatok vállalati elemzése együtt jár a digitalizációt is aktívan alkalmazó szervezeti működéssel. Azoknál a vállalatoknál, ahol egyszemélyes döntés és vezetés jellemző, szignifikánsan alacsonyabb az esély, hogy kiemelkedően teljesít a vállalat a teljesen új lehetőségek feltárásában (Sig.: 0,001), a meglévő munkafolyamatok hatékonyságának növelésében (Sig.: 0,000). Kevésbé jellemző rájuk, hogy új stratégiai kezdeményezé-

sekkel igyekeznek fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársakkal szemben (Sig.: 0,000), erőforrást rendelnek a digitalizációhoz és az új technológiák alkalmazásához (Sig. 0,000), és rugalmas alkalmazkodással még a váratlan környezeti kihívásoknak (például COVID-19) is képesek eredményesen megfelelni (Sig. 0,003).

Azokat a vállalatokat vizsgálva, amelyek jelenleg is jelen vannak a nemzetközi piacon (a válaszadók 51%-a) azt mondhatjuk, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartani a versenyelőnyüket. E vállalatok esetében jellemző az egyéni szintre lebontott üzleti terv, a döntéshozatali folyamataik jól meghatározottak, és ismert az érintettek előtt. Ahogy az 1. ábrán is látható, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok 53%-a teljes mértékig egyetért azzal, hogy szervezete folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyt elérni, addig azok a vállalatok, amelyek nincsenek jelen a nemzetközi piacon 39%-ban választották ugyanezt, ez pedig kihat egy sor jövőbeni lehetőségre, és szignifikáns kapcsolatot mutat más vizsgált tényezőkkel.

1. ábra
A stratégia megújítása a nemzetköziesedés függvényében



N= 156

Értékek jelentése: 1: egyáltalán nem jellemző, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársaival szemben; 5: teljes mértékben igaz, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársaival szemben.

Forrás: saját szerkesztés

Nemzetköziesedés

A gátló tényezőket tovább vizsgálva, mintázatokat keresve, azt véltük felfedezni, hogy jelentősen különböznek a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok jellemzői, a kizárólag hazai piacon működő társaiknál. Amennyiben egy vállalat a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok csoportjába tartozik, szignifikánsan kevésbé érzékel gátló tényezőket és a versenyképességgel összefüggő mutatókban is rendre magasabb értékeket képvisel.

A válaszadó vállalatokat tekintve, a 305 fős mintából, a vállalatok közel fele most is jelen van a nemzetközi piacon, ezért is releváns kérdés annak vizsgálata, hogy milyen mintázatok és mögöttes tényezők vannak a nemzetközi piacon jelenlévő és csak hazai piacon működő vállalatok között. Szintén bizonyított más kutatásokból (Szerb, 2011), hogy a nemzetközi jelenlét versenyképességben sikere-

sebb vállalatokat jelent. Ezt tekintve érdekesség, hogy a válaszadók egynegyede nem is tervez megjelenni nemzetközi porondon, a nemzetközi piacra lépés sem középtávú, sem hosszú távú céljaik között nem szerepel.

3. táblázat
Vállalatok nemzetközi jelenlétének aránya
a mintában

Jelen van-e a vállalatok nemzetközi piacon?	db	%
Most is jelen vannak nemzetközi piacon	157	51
Hosszú távú célkitűzések között szerepel	45	15
Középtávú célkitűzések között szerepel	22	7
Nem tervezünk megjelenni nemzetközi piacon	81	27

Forrás: saját szerkesztés

Ami kifejezetten erősségük lehet versenyképességi szempontból, hogy a jelen sokszor rapid külső környezeti változásaira, így konkrétan a COVID idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra.

Felmerül a kérdés, hogy a nemzetköziesedés látványos előnyei ellenére miért nem tervezi sok hazai vállalat, hogy külföldi piacokon is megmérteti magát. A válaszokat kategorizálva, a válaszadók 21%-a azt válaszolta, hogy nincs erőforrásuk a nemzetközi piacra lépéshez, 12%-uknak nincs elegendő szaktudása és tapasztalata, és 7%-uk pedig nem rendelkezik elegendő tőkével. Amennyiben kicsit mélyebbre tekintünk, a nemzetköziesedést nem tervező vállalatok 44 százaléka szabadszavas indoklást tett, és az alábbiakkal indokolták, hogy nem is terveznek a nemzetközi versenyben részt venni: „*hazai piac a cél; helyi vállalkozás vagyunk; számunkra a hazai piac elegendő; a hazai piac lefedése a cél; tevékenységünkkel nem összeegyeztethető*”). A hazai piaccal való megelégedésüket bekegerezálva az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalatok nagy részének nincs is motivációja a nemzetközi növekedésre, de nem is fektetnek energiát a belső képzésekbe, hiszen válaszaik alapján nincs erőforrásuk, megfelelő szaktudásuk és tapasztalatuk.

Tudásmenedzsment

A szervezeti tanulás, az új tudás hatékony becsatornázása a vállalati folyamatokba szintén lényeges tényező a versenyképesség folyamatos megtartása szempontjából. Az eredményeket tekintve, azoknál a vállalatoknál vesznek részt kevésbé a más szervezetekkel történő tudásmegosztásban, ahol a vezetők erős gátló tényezőnek érzik a munkatársak motivációs és szakértelem/tudás hiányosságait, IT-eszközök ismeretét és használatát, innovációs képességeit (Sig.: 0,003). Ezen felül a vezetők úgy ítélik meg, hogy a munkatársak nagy része ellenáll a változásoknak és nem képes az új tudás befogadására (Sig.: 0,001). Az eredményeket értelmezve azt mondhatjuk, hogy a lemaradó vállalatok vezetői úgy érzik, az általuk vezetett szervezet sok szempontból nem alkalmas a fejlődésre, fejlesztésre, ez pedig a versenyben hátráltató tényező lehet. Még negatívabb képet kaptunk, amikor a nyílt innovációra vonatkozó állításokat vetettük össze a gátló tényezőkkel. Itt a fentie-

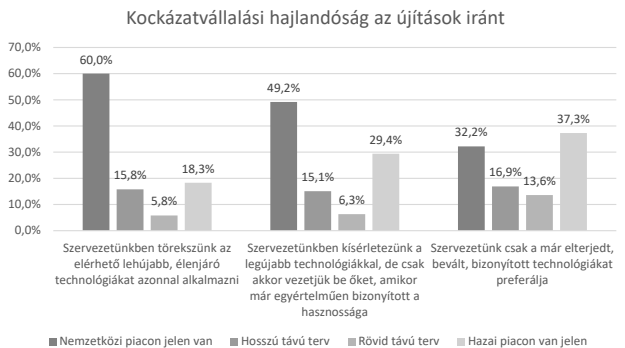
ken túl megjelent még az alacsony munkamorál, a speciális szakértelem hiánya és az elégtelen menedzsmenttudás és vezetői képesség.

Innováció

A versenyképesség egyik lényeges tényezője a vállalatok innovációs képessége, amely területen ráadásul a hivatalos statisztikákat tekintve a hazai vállalatok jelentős lemaradásban vannak a többi EU-tagállamhoz képest. A vállalatok innovációs tevékenységét a technológiai újításokkal kapcsolatban vizsgáltuk és kockázatkerülő stratégiájuk alapján csoportosítottuk őket. Ezáltal elkülönítettük azokat a vállalatokat, amelyek csak a már elterjedt, máshol bevált és bizonyított technológiákat alkalmazzák, és azokat a cégeket, akik kísérleteznek ugyan, de csak akkor vezetnek be új eljárást, technológiát, amikor már bizonyított a hasznossága. A harmadik csoportot azok a vállalatok alkották, akik rendszeres belső fejlesztésekkel törekednek az élenjáró technológiákat alkalmazni. Ezt a kockázatvállalási hajlandóságot és újítási készséget vetettük össze az egyes gátló tényezőkkel. Szignifikáns kapcsolatot tudtunk igazolni a kockázatkerülő és innovációban inkább követő magatartás és a gátló tényezők között. A legerősebb gátló tényezőnek a munkatársak motivációs hiányosságait említették a vezetők (Sig: 0,007), és a szervezetben a jellemző, alacsonynak ítélt IT-tudás hatása is kiemelkedő volt (Sig.: 0,007). A kísérletező, innovatív vállalatok kisebb arányban érezték jellemzőnek a gátló tényezők jelenlétét a szervezetben, és ezek közül lényegesen kevesebb is jelent meg.

A nemzetközi piacra lépés gyakran együtt jár egy erősebb innovációs hajlandósággal, kockázatvállalással. Az eredményeink jelentős különbséget mutatnak a hazai és a nemzetközi piacon tevékenykedő hazai vállalatok között. A 2. ábráról leolvashatjuk, hogy a nemzetközi piacon lévő vállalatok nagyobb arányban törekednek az elérhető, élenjáró technológiákat alkalmazni, még a csak hazai piacon működő vállalatok jellemzően inkább bevált, már bizonyított technológiákat használnak.

2. ábra
Az innováció típusa, mértéke a nemzetköziesedés függvényében



Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: Nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatok, Hosszú távon vagy Rövid távon a nemzetközi piacra lépést tervező vállalatok, illetve Csak hazai piacon tevékenykedő vállalatokat tekintve hány százalékuk választotta az egyes válaszopciókat.

A hálózatosodó, nyílt innovációban és szervezetek közötti tudásmegosztásban élen járó cégeknél szintén kevesebb szervezeti akadályról számoltak be a vezetők. Az új tudás becsatornázása, az innovatív technológiák kísérletezése vagy alkalmazása terén további sajátosságok is mutatkoztak. Úgy tűnik, a vállalat mérete meghatározó: minél nagyobb egy szervezet, annál valószínűbb, hogy részt vesz más szervezetekkel történő tudásmegosztásban. Az innovációban azonban a kisebbnek számító vállalatok a kísérletezőbbek, a nagyvállalatok inkább a gyors bevezetésben járnak élen.

Döntési folyamat és vezetői sajátosságok

A döntéshozatali rutinokat azért vizsgáltuk kiemelten, mert korábbi kutatási eredményeink azt bizonyították, hogy az egyedül döntő vezetők percepciói torzítottabbak, és az információáramlás, döntéshozatali folyamatok, belső tudásmegosztás zártabb és alacsonyabb színvonalú. Azok a vállalatok, ahol kettő vagy több döntéshozó volt, kénytelenek voltak aktívabban kommunikálni, érvelni, ehhez adatokra volt szükségük, ami alaposabb tervezési rutinokat és aktívabb kommunikációt, információáramlást, szervezeti bevonódást jelentett. Ezt az együtt járást és kölcsönös hatást ezen az adatbázison is sikerült kimutatni. Azoknál a mintában szereplő vállalatoknál, ahol egy vezető a döntéshozó, szignifikánsan erősebbnek érezték a gátló tényezők hatását az alacsony munkamorál (Sig.: 0,000), hiányzó szakértelem és menedzsmenttudás (Sig.: 0,042), munkavállalók motiválatlansága (Sig. 0,000) kérdésekben, és úgy ítélték meg, hogy a munkatársak ellenállnak a változásoknak (Sig.: 0,001), valamint nem nyitottak az új tudás befogadására (Sig.: 0,001). Ezzel szemben, azoknál a vállalatoknál, ahol több vezető vesz részt a döntéshozatalban, a gátló tényezők kevésbé hátráltatják a vállalat működését a vezetők percepciói alapján.

Eredmények összegzése

Jelen kutatásban a hazai vállalatok jövőbeni versenyképességének mélyebb megértésére koncentrálna, a versenyképességet gátló belső tényezők elemzésére fókuszáltunk, arra kerestük a választ, hogy milyen tényezők gátolják a vállalatokat a jövőbeni sikeres növekedésben. A vállalati sikert gátló belső tényezőket, melyek szerepét külön vizsgáltuk a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás során. Ebben a tanulmányban elemeztük a nemzetköziesedés, mint legszignifikánsabbnak bizonyult tényező hatását, valamint az egyéni és vállalati magatartási hatások fontossága miatt a stratégia, tudásfejlesztés, innováció, információáramlás és döntési folyamatok dimenziói mentén. Azokra a területekre szűkítettük az elemzést, amire a vezetőknek direkt hatása van, és a vezető percepcióján keresztül mértük a vállalati sikert gátló tényezőket. A statisztikai eredmények reprezentatív mintán igazolódtak, ezáltal releváns üzenetekkel bírnak a hazai vállalati működés és versenyképesség megértése szempontjából. Az elemzéseknél a belső működési tényezőkre fókuszáltunk és több aspektus felől közelítettünk, úgy mint stratégia, nemzetköziesedés, innováció, tudásmenedzsment és döntési folyamatok.

A hazai vállalatvezetők fejében a jövő szervezete erősen emberközpontú jellemzőkkel bír, ahol meghatározó szerepük van a szervezeti-kulturális tényezőknek, valamint szervezet lévén kiemelt szerepe van ebben a vezetői aspektusnak is (Marciniak et al., 2022). A kutatók már régóta meghatározó jelentőséget tulajdonítanak a vezető szerepének a vállalat sikerében (Handy, 1986; Peters & Waterman, 1986; Bácsi, Szócsné Kovács, Takács & Tornai, 2006), a vállalat innovációs tevékenységében (Ónodi & Répáczki, 2022), az innovatív vállalkozói karakterrel, mivel a vezető feladata, hogy *“lehetőségeket tárjon fel, értsen meg és hozzon létre”* (Farkas, Málovics & Kincsesné, 2017, p. 65). Ezzel egyhangzóan azt láthatjuk, hogy maguk a vállalat érintettjei is úgy vélekednek, hogy a jövő sikerében kiemelt szerepe van a vállalat vezetőinek.

A vállalatvezetők 51%-ban inkább kemény és 49%-ban inkább puha szervezeti jellemzőkkel írták körül a jövő szervezetét (Marciniak et al., 2022), amiből kiolvashatjuk a belső tényezők kiemelt fontosságát versenyképességi szempontból. Ez egybecseng a szakirodalmi áttekintésnél is taglalt elvárással, hogy a soft és hard tényezők közötti egyensúlyra kell törekedni (Kaplan & Norton, 2000). A korábbi hazai versenyképesség-kutatásokban már megjelent, hogy a vezetők a vállalat sikerével a hard tényezőket és egzakt, jellemzően pénzügyi-eredményességi mutatókat emelnek ki (Chikán & Czákó, 2009). Ezzel szemben, amikor a versenyképességet hátráltató tényezőket kellett felsorolniuk, leginkább a soft faktorokat, például a döntési folyamatok elégtelenségét, a menedzsmenttudás hiányosságait, a limitált szervezeti tanulási képességeket és hatékonysági problémákat emelték ki. A saját adatbázis elemzésével is meg tudjuk erősíteni, hogy a vállalatok vezetői hasonlóan vélekednek: ugyan a direkt kérdéseknél kiemelik a soft tényezők fontosságát, a tevékenységgel kapcsolatos kérdéseknél jellemzően a racionális, mérhető, kompetitív tényezők (eredményesség, nyereségesség stb.) domináltak.

A stratégia ismertsége és adatalapú lebontása, a tervtény adatok vállalati elemzése együtt jár a digitalizációt is aktívan alkalmazó szervezeti működéssel. Azoknál a vállalatoknál, ahol egyszemélyes döntés és vezetés jellemző, szignifikánsan alacsonyabb az esély, hogy kiemelkedően teljesít a vállalat az új lehetőségek feltárásában, kevésbé jellemző rájuk, hogy új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársakkal szemben, valamint, hogy erőforrást rendelnek a digitalizációhoz és az új technológiák alkalmazásához. Ezáltal a rugalmas alkalmazkodási képességük csökken, a váratlan kihívásokra nehezebben reagálnak, így jövőbeni versenyképességi lehetőségeik korlátozottabbak.

Amennyiben egy vállalat a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok csoportjába tartozik, szignifikánsan kevésbé érzékel gátló tényezőket és a versenyképességgel összefüggő mutatókban is rendre magasabb értékeket képvisel, jellemzőbb az újszerű technológiák alkalmazása, a kockázatvállaló stratégia, rugalmasabb alkalmazkodás, a folyamatos lehetőségek keresése, az egyéni szintre lebontott stratégia, nyitottabbak az újítások irányába, kevésbé

jellemző a gátló tényezők hatása, így a jövő versenyképességében is eredményesebbnek bizonyulhatnak a csak hazai piacra fókuszáló vállalatoknál.

Az eredményeket tekintve, azoknál a vállalatoknál vesznek részt kevésbé a más szervezetekkel történő tudásmegosztásban, ahol a vezetők erős gátló tényezőnek érzik a munkatársak motivációs és szakértelem/tudás hiányosságait, IT-eszközök ismeretét és használatát, innovációs képességeit. A vezetők úgy ítélik meg, hogy a munkatársak nagy része ellenáll a változásoknak és nem képes az új tudás befogadására, ez alapján azt mondhatjuk, hogy a lemaradó vállalatok vezetői úgy érzik, az általuk vezetett szervezet sok szempontból nem alkalmas a fejlődésre, fejlesztésre, ez pedig a versenyben hátráltató tényező lehet a jövőben.

A kísérletező, innovatív vállalatok kisebb arányban érezték jellemzőnek a gátló tényezők jelenlétét a szervezetben, és ezek közül lényegesen kevesebb is jelent meg. Az innovációban a kisebbnek számító vállalatok a kísérletezőbbek, a nagyvállalatok inkább a gyors bevezetésben járnak az élen. A nemzetközi piacra lépés gyakran együtt jár egy erősebb innovációs hajlandósággal, kockázatvállalással. Azt mondhatjuk, hogy az újítások iránti nyitottság, a kísérletezés csökkentheti a gátló tényezőket, növelheti a nemzetközi piacra lépési hajlandóságot, ezáltal versenyképesebb szerepet érhet el a vállalat a jövőben.

A döntési folyamatokat vizsgálva, azok a vállalatok, ahol kettő vagy több döntéshozó volt, kénytelenek voltak aktívabban kommunikálni, ami alaposabb tervezési rutínokat és aktívabb kommunikációt, információáramlást, szervezeti bevonódást jelentett. Az egyvezetős vállalatoknál erősebbnek érezték a gátló tényezők hatását az alacsony munkamorál, hiányzó szakértelem és menedzsmenttudás, munkavállalók motivátlansága területein, és úgy ítélték meg, hogy a munkatársak ellenállnak a változásoknak, valamint nem nyitottak az új tudás befogadására. Ezzel szemben, azoknál a vállalatoknál, ahol több vezető vesz részt a döntéshozatalban, a gátló tényezők kevésbé hátráltatják a vállalat működését a vezetők percepciói alapján. Ezek alapján arra az eredményre jutottunk, hogy a jövő versenyképessége szempontjából meghatározó jelentőséggel bírhat a döntéshozatali folyamat minősége és versenyképesebbnek, eredményesebbnek bizonyulhatnak azok a vállalatok, ahol több személy érintett a döntések meghozatalában.

Természetesen az eredmények érvényességét árnyalja, hogy a kutatás korlátaiból adódóan a mintában a termelő vállalatok dominálnak. Ezenkívül percepcióalapú értékelést kértünk a válaszadóktól, akik a vállalatok vezető beosztású személyei.

Konklúzió

A „Jövő szervezete és vezetés” kutatócsoport arra kereste a választ, hogy milyen lehet majd a jövő szervezete és vezetője, vajon milyen kihívásokra kell majd választ találnia a vállalatok vezetőinek, és milyen tényezők határozzák majd meg egy vállalat sikerét. Jelen tanulmányban a szerzők a vállalatok versenyképességére ható gátló tényezők

szerepét elemezték, és igyekeztek szignifikáns hatásokat, jól meghatározható mintákat és együttjárásokat beazonosítani.

Bizonyítani tudtuk a más kutatásokban is felmerülő tudásperepció torzításait is: a mintán szintén az az eredmény született, hogy a versenyképességi tényezőkben gyengébb teljesítményt mutató vállalatok vezetői saját képességeiket felülértékelik a sikeresebb cégvezetőkéhoz képest. Azok a vezetők gondolják úgy, hogy a cégükre kevésbé jellemzők a gátló tényezők, akiknek vállalatainál a döntéshozatali központosított, egyszereplős, az információáramlás és tudásmegosztás zárt és hiányos, a stratégia ismertsége a szervezetben alacsony.

Érdekes a vezetők száma alapján is tovább vizsgálódni: saját korábbi kutatás (Almási, 2019) és a Jövő szervezete és vezetése kutatás eredményei is azt igazolták, hogy van összefüggés a vezetők száma és a vállalati siker között, azonban a KVI versenyképesség-kutatás nagyobb adatbázisán nem teljesült ez a hipotézis (Szerb et al., 2014). Az eltérés adódhat a mintaválasztási kritériumok eltéréseiből is, de feltevésünk szerint ebben a témában nem csak a vezetők száma a döntő. Adataink alapján hasonlóan fontos a döntéshozatali folyamat bevonás része (például középvezetők hatáskörei), a szervezetre jellemző információáramlás és tudásmegosztás, a vezető és a szervezet közötti aktívabb interakció (például lefelé a stratégia megosztása a szervezeti tagokkal, vagy felfelé az innovatív ötletek becsatornázása a vezetőkhez). Ezt a bevonást az eredmények alapján nagyban segíti a vállalati digitalizáció. A versenyképesség-kutatásokban jellemzően a vállalatok IT-fejlettségét, rendszer- és eszközellátottságát és automatizációját, az innovációk számát, típusát, költségarányát vizsgálták. Több nemzetközi kutatás (Galy & Saucedo, 2014; Schlichter, Klyver & Haug, 2018) azzal foglalkozik, milyen szintű a szervezeti illeszkedése a bevezetett IT-rendszereknek, milyen összetettségű célulvárásokat támasztottak a beruházással kapcsolatban, milyen a vezetői-szervezeti elkötelezettség. Az empirikus kutatások alapján látszik, hogy a digitalizáció akkor növeli jelentősen a vállalatok sikerességét, ha az integráció minél magasabb szintű, és nem elszigetelt funkcionális területek hatékonyságjavítása vagy költségcsökkentés a vezető által kitűzött cél (például egy CRM- vagy raktárkészletmodul bevezetéssel).

A nemzetköziesedés hasonlóan vezetői központú terület: jellemzően nem ad hoc döntés következménye a külföldi piaci terjeszkedés, ezért a stratégia fejlettsége, részletessége és szervezeti kommunikációja előfeltétele a nemzetközivé válásnak.

Az eredmények az alábbi tanulságokkal szolgálhatnak a vállalatok számára, hogy a jövőben versenyképesebbek legyenek, hatékonyabban működjenek és sikeresebbek legyenek, és csökkenjenek a szervezeten belül a gátló tényezők:

1. Javasolt, hogy a döntéshozatali folyamatokban, a stratégiaiilag fontos kérdésekben több vezető, szervezeti szereplő is részese legyen a döntéshozatalnak, ezáltal az adatelemzés, döntés-előkészítés, napi rutínok is hatékonyabban valósulnak meg. Ennek eredményeképpen hatékonyabb döntések születhetnek,

a szervezetek nyitottabbak lesznek, jellemzőbb lesz a stratégia lebontása, a munkatársak bevonódása megteremtődik és csökkennek a gátló tényezők.

2. A versenyképesebb működés érdekében javasolt keresni azon stratégiai lehetőségeket, ahol a vállalatok bekapcsolódhatnak a nemzetközi folyamatokba, ezáltal a szervezet nyitottabb lesz az újítások, innováció irányában, az új lehetőségek eredményesebb működést hozhatnak, a munkatársak motiváltabbak lesznek, ezáltal a gátló tényezők hatása is csökken.
3. Az innováció és digitalizáció specifikációja, bevezetése minél széleskörűbben, a teljes szervezet bevonásával, folyamatos információ- és tudásmegosztásra épülve történjen meg. Ez elősegíti a kapcsolódó területek, folyamatok fejlesztését is, ami pozitív hatással van a vállalatok sikerességére, versenyképességére.

Felhasznált irodalom

- Ábel, I. & Czákó, E. (szerk.) (2013). *Az exportsiker nyomában*. Alinea Kiadó.
- Acs, Z. & Audretsch, D.B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678-690. <https://www.jstor.org/stable/1811167>
- Acs, Z., Arenius, P., Hay, M. & Minniti, M. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor 2004. Executive Report*. Babson College; London Business School. www.gemconsortium.org/report/gem-2004-global-report
- Almási, A. (2019). A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV-szektor sikerességében. *Competitio*, 18(1-2), 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
- Antalóczy, K. & Sass, M. (2011). Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55(szept-okt), 22-33. <https://penzugyutato.hu/sites/default/files/Antaloczy%20-%20Sass%20-%20Kis-%20es%20kozepes%20meretu%20vallalatok%20nemzetkoziesedese.pdf>
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bácsi, K., Szótsné, K.K., Takács, S., & Toarniczky A. (2006). *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség: Versenyben a világgal 2004-2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás*. Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány sorozat, 39. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem. https://www.uni-corvinus.hu/contents/uploads/2022/03/39_mht_Bacsi_Kovats_Takacs.pdf
- Bánfi, T., Boros, Á. & Lovas, A. (2012). Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 43(3), 2-18. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/587/1/vt_2012n3p2.pdf
- Békés, G. & Muraközy, B. (2012). Magyar gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 59(3), 233-262. <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1295>
- Békés, G., Halpern, L. & Muraközy, B. (2013). Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 1-24. <http://real.mtak.hu/id/eprint/6391>
- Berényi, L. & Deutsch, N. (2021). Vállalati sikertényezők fontosságának értékelése. In Karlovitz, J.T. (szerk.), *Az ember és gazdasága egészséges és biztonságos környezetben* (pp. 46-59). International Research Institute. <http://www.irisro.org/tarstud2021junius/11Berenyi-Laszlo-DeutschNikolett.pdf>
- Bódi-Schubert, A. (2012). A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban. *Vezetéstudomány*, 43(11), 46-59. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1032/1/vt_2012n11p46.pdf
- Cetindamar, D. & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.1108/10595421311296597>
- Chikán, A. & Czákó, E. (2009). *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czákó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Chilton, M.A. & Bloodgodd, J.M. (2014). *Knowledge management and competitive advantage: issues and potential solutions*. IGI Global.
- Czákó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében* (Doktori értekezés). BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako_erzsebet_hun.pdf
- Czákó, E. & Chikán, A. (2007). Gazdasági versenyképességünk vállalati szempontból 2004-2006. *Vezetéstudomány*, 38(5), 2-8. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3960/1/vt2007n5p02-08.pdf>
- Czákó, E., Juhász, P. & Reszegi, L. (2016). Contrasting Methods: An explorative Investigation on Firm-Level Export Competitiveness Based on Qualitative and Quantitative Research Findings. In P. Trąpczyński, Ł. Puślecki, & M. Jarosiński (eds), *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 133-148). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_7
- Czeglédi, P. (2012). Mechanism of Success: How Do Macroeconomic Models explain the Industrial Revolution? In Czeglédi P., & Kapás J. (eds.), *Institutions and the Industrial Revolution* (pp. 7-34). Competitio Books. <https://web.unideb.hu/jkapas/pdf/Kapas-Czeglédi-Institutions%20and%20the%20Industrial%20Revolution.pdf>
- Csákné Filep, J., Radácsi L., & Timár G. (2020). A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők: Szakértői interjúk tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 51(1), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.02>

- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A.L., & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2-15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L.P., Novak, I., Pellegrini, M.M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- de Vries, K. M. (2006). *The Leader on the Couch. A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley.
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Zs.R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.12.05>
- Doub, M. & Edgcomb, E. (2005). *Bridges to success: promising strategies for microenterprise business growth in the United States*. The Aspen Institute. <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2017/07/Bridges-to-Success.pdf>
- Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53. <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <https://doi.org/10.1080/095851995000000041>
- Dvoulety, O., & Blazková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>
- Elliason, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidences from SMEs. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9314-3>
- Eriksson, T., Heikkilä, M. & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205-226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- European Commissionn (2023). *European Innovation Scoreboard 2023 and Regional Innovation Scoreboard*. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis>
- Eurostat (2018). *Community Innovation Survey 2018 (CIS2018)*. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm
- Farkas, G., Málovics, É., & Kincsesné Vajda, B. (2017). Az innovatív vállalkozói karakter nyomában. In Vilmányi M., & Kazár K. (szerk.), *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban* (pp. 65-79). SZTE Gazdaságtudományi Kar. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/57389/>
- Festinger, L. (2000). *A kognitív diszsonancia elmélete*. Osiris Kiadó.
- Fletcher, M., Harris, S., & Riches, G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0121>
- Fourné, S.P.L., Zschoche, M., Schwens, C., & Kotha, R. (2023). Multinational family firms' internationalization depth and breadth following the global financial crisis. *Journal of World Business*, 58(3), 101428. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101428>
- Galy, E. & Saucedo, M.J. (2014). Post-implementation practices of ERP systems and their relationship to financial performance. *Information and Innovation*, 13(1), 310-319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.02.002>
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (eds.), *Organizational discourse* (pp. 1-36). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n1>
- Handy, C. (1986). *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó.
- Hámori, B., & Szabó, K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Aula Kiadó.
- Hennart, J.F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665-1694. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
- Hurta, H. (2013). *A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében* (Doktori értekezés). Szent István Egyetem. <http://archivum.szie.hu/?docId=13471>
- Inzelt, A., & Szerb, L. (2003). Innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerek alkalmazásával. *Közgazdasági Szemle*, 50(11), 1002-1021. <https://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=649>
- Jenkins, A.S., Wilund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Juergensenn, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kállay, L. & Lengyel, I. (2007). A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedése. *Vállalkozás és Innováció*, 2(1), 54-76.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kazai Ónodi, A. (2014). Export performance clusters of the Hungarian enterprises: what factors are behind the

- successful export activities? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(4), 9-29.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2014.020402>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Kőműves, Zs., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72-82.
<https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
<https://doi.org/10.2307/20045917>
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behaviour*, 90, 13-25.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Major, I. (2002). Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? *Közgazdasági Szemle*, 49(12), 993-1014.
- Marciniak, R. (ed.) (2022). *A Jövő Szervezete és Vezetése*. Kutatási Jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem.
<https://doi.org/10.14267/978-963-503-929-6>
- Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M., & Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers? *Journal of Business Strategy*, 31(5), 4-13.
<https://doi.org/10.1108/02756661011076273>
- March, J.G. (2005). *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*. Alinea Kiadó.
- Maslow, A. (2003). *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libri.
- Némethné Gál, A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 57(Febr.), 181-193. https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf
- Ónodi, A., & Répáczky, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Pálinskás, J. (2006). Vállalati jövőkép – küldetés – kockázat. *Vezetéstudomány*, 37(3), 48-54.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.03.05>
- Papadaki, E., & Chami, B. (2002). *Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada*. Small Business Policy Branch. Industry Canada. https://sites.telfer.uottawa.ca/womensenterprise/files/2014/06/Industry-Canada-Growth-Determinants-of-Micro-Businesses-in-Canada-2002_Eng.pdf
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2(1), 41-50.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00014.x>
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(52), 95-117.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May – June), 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1986). *A siker nyomában*. Kossuth/KJK
- Repisky, M. (2023). A Categorization of the Consequences of Entrepreneurial Failure. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(5), 2-17.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.05.01>
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23354/rideg-andras-tezis-hun-2018.pdf>
- Schlichter, J., Klyver, K., & Haug, A. (2018). The moderating effect of ERP system complexity on the growth-profitability relationship in young SMEs. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 1-19.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12502>
- Schultz, M., & Maguire, S. (2013). Identity in and around organisations. *The European Business Review*, (May-June), 8-12. <http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/Identity-In-and-Around-Organisations-TEBR-May-Jun-2013.pdf>
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
<https://doi.org/10.2307/30040715>
- Somogyi, M. (2009). *A vállalati versenyképesség modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere* (Doktori értekezés). Miskolci Egyetem. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5634/1509.pdf>
- Stocker, M. (2016). Local heroes in Hungary. In P. Trapczyński, Ł. Puślecki, & M. Jarosiński (Eds.), *Competitiveness of CEE. Economies and Businesses* (pp. 211-223). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_11
- Stocker, M. (2019). Survival, growth, and performance of Hungarian international new ventures. *Society and Economy*, 41(1), 47-64.
<https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.4>
- Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022). Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 81-95.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100106>
- Storey, J., & Salaman, G. (2010). *Vezetői dilemmák*. Akadémiai Kiadó.
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2021). *A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében*. Vezetéstudomány, 52(3), 40-52.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2023). Top executives on competitiveness: survey of digitalization and internationalization in Hungarian companies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(9), 43-62.
<https://doi.org/10.12700/APH.20.9.2023.9.3>
- Szerb L. (2011). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlesztési Index* (Doktori értekezés). PTE. <http://rreal-d.mtak.hu/378/>

- Szerb, L., Márkus, G., & Csapi, V. (2014). Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években. *Külgazdaság*, 58(Nov-Dec), 53-57. https://kulgazdasag.eu/api/uploads/5_szerb_b17a7cf622.pdf
- Szerb L., Csapi V., Deutsch N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslicz F., Lányi B., Márkus G., Rác G., Rappai G., Rideg A., Szűcs P.K., & Ulbert J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48(Különszám), 3-21. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934>
- Szerb, L., & Vörös, Zs. (2019). The changing form of overconfidence and its effect on growth expectations at the early stages of startups. *Small Business Economics*, 57, 151-165. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00297-9>
- Török, Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. In *Európai Tűkör Műhelytanulmányok. EU-csatlakozás és versenyképesség* (pp. 73-106). Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ.
- Venczel, T.B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2023). Projektmenedzsment kihívások a startup-okkal kapcsolatos kockázatok kezelésében. *Gradus*, 10(1), 1-6. https://gradus.kefo.hu/archive/2023-1/2023_1_ENG_009_Venczel.pdf

SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI KUTATÁS A HÜBRISZ MINT VEZETŐI JELENSÉG TÉMAKÖRÉBEN SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW REGARDING HUBRIS AS A LEADERSHIP PHENOMENON

A hübrisztikus vezetés jelenségével egyre gyakrabban találkozunk a szerzők mind szervezetfejlesztőként, mind akadémiai szakemberként. A következő kérdések foglalkoztatták őket a témával kapcsolatban: hogyan lép erre az útra a vezetővé választott személy és hogyan alakul ki a hübrisz? A környezete hogyan reagál erre a fejlődési folyamatra? Mik a potenciális hasznai a hübrisztikus vezetésnek egy szervezetben és mi az árnyoldala? Mi a viszonya a szervezettel, vagy a menedzsmentcsapattal? Nem utolsósorban, hogyan lehetne megelőzni a kialakulását, vagy legalább megfékezni, ha már kialakult? A válaszok keresése érdekében szisztematikus szakirodalmi kutatást hajtottak végre. A tanulmányok tartalmi elemzése alapján, metaösszesítési módszerrel hoztak létre belőlük egy problématérképet. Ennek eredményeképpen négy nagyobb terület rajzolódott ki. A négy terület részletesebb elemzése alapján nagyobb részt válaszokat kaptak eredeti kérdéseikre, illetve sikerült további kutatási irányokat azonosítaniuk.

Kulcsszavak: hübrisztikus vezetés, hübrisz szindróma, leadership, narcisztikus vezetés, HEXACO, erényes vezetés, erényetika, sötét triász, büszkeség, hatalom, nemezis

As organisational development experts and academic scholars, the authors are increasingly frequently encountering the phenomenon of hubristic leadership. In relation to this topic, they were interested in the following questions: how does hubris evolve and how does a leader become hubristic? How does a leader's environment react to these changes? What could be the potential benefits and risks for an organisation of having a hubristic leader? How does the relationship with the top management team appear? Finally, how could hubris be prevented or at least reined. To look for answers, the authors executed a systematic literature review. Based on a content analysis of the articles identified, they defined a problem map using a metasummary. Consequently, they determined four major themes. Based on detailed analysis of these four themes, the authors determined answers to most of their original questions and identified directions for future research.

Keywords: hubristic leadership, hubris syndrome, leadership, narcissistic leadership, managerial discretion, upper echelon theory, HEXACO, virtuous leadership, virtue ethic, dark triad, pride, power, nemesis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Mármárosi András^a (andras.marmaros@uni-corvinus.hu) vezető mesteroktató; Dr. Németh Gergely^b (nemeth.gergely@cova.hu) egyetemi docens.

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12. 15-én, javítva: 2023. 07. 10-én, 2023. 08. 29-én és 2023. 09. 05-én, elfogadva: 2023. 11. 10-én. The article was received: 15. 12. 2022, revised: 10. 07. 2023, 29. 08. 2023 and 05. 09. 2023, accepted: 10. 11. 2023.

A hübrisztikus vezetés jelenségével egyre gyakrabban találkozunk szervezetfejlesztőként és akadémiai szakemberként. A vezetés kérdése nem szűkíthető le csupán a gazdasági élet for-profit szervezeteire, hanem megfigyelhető, tanulmányozható a közigazgatás, a politika, az

egészségügy, oktatásügy, kulturális és sportélet területein is. A hazai kutatók ebben a kontextusban publikált tanulmánya további motivációt adott számunkra a téma jobb megismerésére (pl. Magyarai et al., 2022). Szervezeti kutatóként, tanácsadóként a hübrisz jelenség szerteágazó volta

és dinamikája keltette fel az érdeklődésünket. Mármarosi (2020) korábbi tanulmánya alapján a hübrisztikus vezetés a bukások (nemezis) miatt került a kutatók érdeklődésének homlokterébe (pl. Claxton et al., 2015). A kutatásoknak három fő iránya volt: 1) a hübrisz jelenségének leírása és meghatározása (pl. Sadler-Smith et al., 2017), 2) a bukáshoz vezető jellegzetességek feltárása (pl. Sadler-Smith, 2018), 3) a vezető személyisége, illetve annak pszichopatológus vonatkozásai, illetve a nárcisztikus vezetéstől való elhatárolás megteremtése. Jelen kutatásunk a hübrisztikus vezetést a szervezetek világának kontextusában vizsgálja. Egy teljesebb, átfogóbb, interdiszciplináris kép megrajzolását tűztük ki célul, hogy közelebb kerüljünk az alapvető kérdésünk megválaszolásához: Hogyan lehet idejekorán felismerni és megelőzni a hübrisz kialakulását?

A szakirodalom és saját tanácsadói tapasztalatunk alapján a hübrisztikus vezetési stílusnak lehetnek rövid távú gazdasági előnyei adott körülmények között, azonban közép- és hosszú távon káros és romboló egy szervezet kultúrájára és üzleti eredményességére nézve (pl. Hiller & Hambrick, 2005).

A probléma ismertetése

A hübrisz kutatás középpontjában a vezető személyisége, vezetési stílusa állt. A hübrisz fogalma a görög mitológiából származik (Bollaert & Petit, 2010). A szakirodalomban megjelenő definíciókat úgy szintetizáltuk, hogy a hübrisz típusú vezetői viselkedés jelensége az, ami bőven túlmutat az átlagos vezetői egoizmus, nárcizmus és autoritás viselkedési határain (a normál mintától jelentősen eltér). Amikor hübrisztikus vezetőről beszélünk olyan ember képe kell, hogy megjelenjen előttünk, aki tipikusan férfi, értékelhető eredmények vannak a múltjában, eljutott egy, már értelmezhető hatalommal rendelkező vezetői pozícióba, erősen hisz saját magában és tévedhetetlenségében, és ezért szabályokon és erkölcsi határokon is átlép, hogy az ő 'igazsága' érvényesüljön. A viselkedésével dominanciáját és felsőbbrendűségét hangsúlyozza, ugyanakkor azt is látni kell, hogy ezeknek a szélsőséges és egészes megjelenése esetében beszélhetünk csak a hübrisz jelenségről. A hübrisz értelmezhető egyfajta kognitív torzításként is, amely a vezetői döntések esetében figyelhető meg (Kahneman et al., 1982). A torzítás, az arroganciából és a túlzott magabiztosságból származtatható, amely az emberi (kulturális, morális, etikai, szakmai) határok megértésének és/vagy elfogadásának hiányáról szól. A hübrisztikus vezetők gyakran elveszítik kapcsolatukat a valósággal. Tipikus gondolkodási mintázatuk, hogy hatékonyak, mert képesek irányítani a külső eseményeket, különösen akkor, ha erősen (már-már rögeszmésen) elkötelezték egy adott feladat/cél iránt (Weinstein, 1980). Az „irányítás illúziója” (Langer, 1975) jól leírja a hübrisz típusú vezetőt, mint akinek hite, hogy teljes mértékben bízik saját képességeiben és képes előre jelezni az eseményeket, továbbá túlzott bizalma van a tekintetben is, hogy bizonytalan körülmények között is kiváló eredményeket tud elérni.

Owen és Davidson (2009, p. 1397) szerzett személyiségzavarként azonosítják a hübrisz jelenséget. Nem önma-

gában a vezetői szerep, hanem a szereppel járó körülmények, különösen a siker és a hatalom, az erőforrások feletti diszponálás, és ennek megélése okozhatja a torzulást és kiteljesedését. A szerzők szerint a szerzett személyiségzavar – a hübrisz szindróma – a hatalom megszűnésével akár el is múlhat.

Evidenciák támasztják alá, hogy a féktelen hübrisznek, arroganciának, kapzsiságnak szerepe volt jelentős etikai bukásokban, mint pl. Enron botrány (Boje et al., 2004a, b), vagy a 2008-as pénzügyi krízis (Fassin & Gosselin, 2011; Graafland & Van de Ven, 2011).

A hübrisz felsővezetői csapatokban jelenik meg, ahol komoly szervezeti kihívást jelent (Eckhaus & Sheaffer, 2018; Petit & Bollaert, 2012). Definíció szerint ex ante azt nem lehetséges megmondani, hogy egy hübrisztikus vezető el fog-e bukni. A nemezis, a bukás – definíció szerint – csak ex post válik nyilvánvalóvá (Mármarosi, 2020). Ugyanakkor minél hosszabb ideig van kontroll nélküli hatalmi pozícióban a hübrisztikus vezető, annál inkább nő a katasztrofális kimenetek esélye.

Kutatási kérdéseinket és vizsgálódási területünket az alábbiakban fogalmaztunk meg:

1. Feltárjuk, milyen további pontosítások, finomítások, kiegészítések születtek a hübrisz definíciójával és a hübrisztikus vezető személyiségével és pszichopatológiájával kapcsolatban.
2. Hogyan lehet még jobban, pontosabban elhatárolni más, ismert jelenségektől (pl. Sötét Triád)?
3. Milyen a kapcsolat a hübrisztikus vezető és a szűkebb környezete között (Top Management Team)? Mi az a hatásmechanizmus, amin keresztül a szervezeti stratégiát és eredményeket befolyásolja?
4. Milyen egyéb releváns kontextusokban (pl. szervezeti kultúra) merül fel a hübrisz jelenség?

Az alkalmazott kutatási protokoll

Szisztematikus szakirodalmi kutatást végeztünk Xiao és Watson (2019), korábban Mulrow (1994) és mások (pl. Paul & Criado, 2020; Aguinis et al., 2020; Fan et al., 2022) tanulmányai alapján. Az átláthatóság növelése és a replikáció lehetővé tétele érdekében úgy döntöttünk, hogy jól ismert és elfogadott adatbázisokat összekötő interfészeket használjuk (pl. ProQuest, Web of Science). Ugyanekkor adatvesztés és torzítás jöhet létre (Harari et al., 2020), de ezt jelen esetben vállalható kockázatnak tartottuk és módszertanilag kezeltük. A következő elektronikus adatbázisokat használtuk: EBSCO, SAGE Humanities and Social Sciences Collection, Taylor & Francis Social Science and Humanities Collection.

Az adatbázis kiválasztásához előzetes ún. pilot keresést hajtottunk végre (1), amelynek eredményeképpen 10.000 találatot kaptunk. Itt kiderült, hogy a hübrisz jelenségről sokféle kontextusban írnak, amelyek a mi kutatási aspektusunk szempontjából irrelevánsnak tekinthetők.

Mi a vezetési stílussal, a vezetői lélektannal és annak következményeivel, a hübrisz miatt létrejövő csoportdinamikával, szervezeti jelenségekkel kívántunk foglalkozni. Ennek következtében kizártuk (2) a politikai, vagy orvos-

tudományi lapokat, valamint a klinikai pszichológiával foglalkozókat is. Ezekkel szemben a társadalomtudományok és a menedzsmenttudomány szakirodalmának engedünk teret.

Kizárólag (3) angol nyelvű, tudományos színvonalú, szakértő szerkesztőkkel ellenőrzött folyóiratokban (peer-reviewed journals) megjelent cikkeket kerestünk. A 2010 után megjelentekre fókuszáltunk. Ezt a döntésünket az motiválta, hogy egy kutatók által azonosított és dokumentált eseménysorozatra (2008-2009-es globális pénzügyi krízis – Lehman Brothers csőd) adott szervezeti válaszokat és annak következményeit figyelhettük meg. Ennyi idő távlatában érdemes elkezdni elemzéseket végezni, amelyet a vezetés pszichológiai oldalával foglalkozó kutatók meg is tettek. Mivel ilyen hatása, a teljes világgazdasági rendszert érintő jelenséget (hübrisz és nemesis) és azokra adott szervezeti/vezetői válaszokat nem tapasztaltunk korábban, praktikusnak tűnt ezen időszak után elkezdni a kutakodást. A megjelent szakirodalmak természetesen definíciós jelleggel visszamutatnak a korábbi művekre, amelyeket mi is beemeltünk kutatásunkba, hogy pontos fogalmakkal dolgozhassunk.

Ezt tovább szűkítve (4), csak azokkal a cikkekkel foglalkoztunk, amelyek esetében már absztrakt szinten megjelenik a keresett szó. Ezt a szűrőt azért alkalmaztuk, mert az absztraktban előforduló kereső szó azt jelzi, hogy a cikk valóban fő témaként foglalkozik a jelenséggel, nem csak megemlíti azt valamilyen aspektusból. A keresőkifejezések a következők voltak: „hubris”, „hubris hypothesis”, „hubris theory”, „hubris syndrome”, „hubristic leadership”. A kereső kifejezéseket egyszeri keresésre állítottuk.

A keresést 2022 augusztusában (w1) kezdtük, 452 találattal. A duplikációk és az azonnal egyértelműen eldönthetően más témára fókuszáló cikkek kirotálása (5) után 343 cikk maradt fenn a rostánkon.

A keresési eredményünket keresztellenőrzéssel gyors ellenőrzésnek vetettük alá (6), amely egy egyszerű Google Scholar keresés volt. A szisztematikus kereséssel biztosan kizártunk (pl. időkorlát) olyan, már klasszikus alapvető alkotássá (basic citation) érett műveket, mint Roll (1984), amelyre a Google Scholar szerint is 6100+ hivatkozás mutatott (2022 augusztusában) 50000 egyéb Hübrisz találat mellett. Voltak olyan találatok is, amelyek ugyanazon szerzőkhöz vezettek, de másik cikkükre mutattak rá a témában, mint amit a szisztematikus kereséssel találtunk (például amit találtunk Li és Tang (2013), de szintén érdekes találat lett volna Li és Tang (2010) is (1000 referációval), vagy Sadler-Smith et al. (2017) és még Sadler-Smith (2016)).

Ezt követően kvalitatív és vegyes módszerrel végeztük a vizsgálatokat (7), amelyben a Kritikus Értékelési Készségek Program (CASP, 2018) keretrendszerének egy egyszerűsített verzióját alkalmaztuk. A cél az volt, hogy valóban csak a releváns mondanivalójú cikkeket találjuk meg, és ne veszítsünk információt, de kezelhető legyen az adatbázisunk. A 343 fennmaradt cikket innentől kezdve már egyesével tekintettük át. A cikkeket az absztrakt alapján kategorizáltuk, és három kategória mentén minő-

sítettük (ezt keressük – talán jó lesz – nem erről szól) így a legrelevánsabb 81 cikk maradt a listánkon. Ezeket már teljes terjedelemben tekintettük át, és ezekből alakult ki a cikkek azon köre, amelyet e tanulmányban ismertettünk. A problémák tartalmi elemzése alapján, metaösszesítési (metasummary) módszerrel (Sandelowsky et al., 2007) hoztunk létre belőlük egy ún. problématerképet (8). A problématerkép alapvetően adott témakör köré rendezett kapcsolódó témakörök vizuális megjelenítésére szolgált (Moors, 2014; Eden, 1994).

A 81 cikkből nem mindnek a tartalmát emeltük be közvetlenül a tanulmányba, de amelyiket igen, azt felsoroltuk a hivatkozásjegyzékben. A közvetetten érintett 53 pedig adatcsatolmányként a szerkesztőségben elérhető. Legvégül a problématerkép minőségi feldolgozása során háladásmódszertannak (Noy, 2008) megfelelően vizsgáltuk a cikkeket (9), ebből kifolyólag találtunk olyan cikkeket is, amelyek az eredeti listánkban ugyan nem szerepeltek, de olyan minőségűnek értékeltük őket, hogy kihagyásuk gyengítette volna a tanulmányunk végső hozzáadott értékét. Ezzel a technikával tematikusan idevágó könyveket (Sandler-Smith, 2018 vagy Örténblad, 2021 szerkesztésében) és cikkeket, könyvfejezeteket (13 darabot) vettünk be a folyamatosan gyarapodó adatbázisunkba.

Az adatok kibontása

Kérdéseink mentén négy nagyobb terület rajzolódott ki, amelyek direkt módon, vagy implicit jelleggel jelentek a szövegekben. Tanulmányunkban ezen, önmagukban is még szerteágazó területeket mutatjuk be.

- 1) A hübrisz és a vezető személyisége közötti kapcsolat témájában tanulmányokat találtunk a férfi vs. női nem hatásáról, illetve az erény etika (Virtue Ethics) kontextusában a karakter és személyiség szerepéről. Külön kiemelendőnek ítéltük a HEXACO személyiségmegközelítések tárgyalását is.
- 2) A hübrisz jelenség azonosítása és differenciálása más jelenségektől egy jellegzetes témakör a cikkek többségében. Itt a narcizmus önállóan, és a Sötét Triád tagjaként is megjelenik, továbbá az arroganciát, az ellentmondás nem tűrését, a túlzott magabiztosságot, az autoriter megközelítést, a dominanciaigényt, a macacsságot, a felsőbbrendűség érzékeltetését, mint viselkedéselemeket említettek meg leginkább. A differenciálásban a narcisztikus, grandiózus, egoista pszichopatológiai képleteken való túlmutatás és ezekről való elkülönítés volt a célja a legtöbb írásnak.
- 3) A hübrisz jelenség társas kontextusa, illetve a hübrisz üzleti eredményre gyakorolt hatása is érdekes felvetéseket tartalmazott számunkra. Itt olyan szervezeti jelenségeket azonosítottunk, mint például a felsővezetői csapat (TMT) viszonya a hübrisztikus vezetővel, továbbá ide kategorizáltuk a vezetői döntési tér megközelítéseit (managerial discretion) és az UET (upper echelon theory) megjelenését, hiszen ezek társas kontextusban értelmezhetők.

4) A tágabb szervezeti realitás tematikája is számos esetben megjelent. Ebben a részben beszélünk a vezető-munkatárs interakciók (leader-member exchange – LMX) jelenségéről, a szervezeti állampolgári viselkedés (organization citizenship behaviour – OCB) kérdésköréről, továbbá a „Münchausen by proxy” jelenségről is. Olyan fogalmak is előkerültek, mint a Stockholm-szindróma, az társas szorongás, félelem, vágy az erős vezetőre, ... Igen messzire mutató témaköröket kaptunk itt, és előkerült a tágabb, szervezeteken túlmutató társadalmi kontextualitása is a kérdésnek.

E négy kategória mentén indulunk el a hübrisz jelenségek tárgyalásában.

Elemzés és szintetizálás, a kutatás eredményei

A hübrisztikus vezető jellemzői és beazonosíthatósága

Az erény szerepe a hübrisz kutatásokban

A hübrisz gyakran társadalmilag felelőtlen és etikátlan tevékenységekben manifesztálódik (Tang et al., 2015). Kijelenthető, hogy a hübrisztikus vezetés, az erényes vezetés (Virtuous Leadership™) (Cameron, 2011) és a vezetői alázat/szerénység antitézise. Az üzleti és menedzsmentkutatásokon belül egyre inkább teret nyernek az erény etika (Virtue Ethics) (Hartman, 2013; Sison et al., 2017) témájú kutatások, amelynek sorába illeszkedik az erényes vezetés koncepció is. E megközelítés tézise, hogy a jól működő szervezetek megfelelő személyiségű, karakterű vezetőket igényelnek (Hartman, 2017), olyan vezetőket, akik nem a saját személyes eredményeiket, teljesítményüket magasztalják fel (Kelly, 2017), hanem értékelik az alázat/szerénységet, amely nem csak, hogy a hübrisz ellentéte, hanem egy univerzális, mind a nyugati, mind a keleti filozófiai gondolkodásban egyaránt megtalálható erény (Chan, 2017). Az erényes vezetés lényegében azt jelenti, hogy egy vezető azáltal ér el nagyszerű eredményeket, hogy másokat emel fel, belőlük hozza ki a legjobbat.

A hübrisznek fontos morálfilozófiai és etikai dimenziói is vannak, különösen a hatalom etikátlan és immorális használata tekintetében. Petit és Bollaert (2012) fogalmazta meg ezt az elképzelést azt állítva, hogy a hübrisztikus vezetők nem képesek kontrollálni saját attitűdjüket és viselkedésüket, amely együtt jár azzal is, hogy a saját motivációikkal, szándékaikkal kapcsolatban reflektálatlanok. Button (2012, p. 312) morálfilozófiai tekintetben fontos kiegészítéseket tesz a hübrisz kapcsán:

„... A hübriszt leginkább úgy kell értelmeznünk, mint a morális kegyetlenség egy ágát ... amely a felsőbbrendűség kinyilvánítását jelenti a másik fél egyenrangú morális státuszának, álláspontjának szemtelen, szégyentelen, és megvető megerőszakolása révén. ... A hübriszt olyan alapállás jellemzi, amely megaláz,

megszégyenít és lenéz másokat, annak érdekében, hogy kinyilvánítsa, megerősítse, vagy kiélvezze a saját relatív felsőbbrendűségét”.

Owens et al. (2013) a viselkedésben kifejeződő alázat/szerénységet úgy definiálja, mint egy olyan személyközi jellegzetesség, ami társadalmi kontextusban mutatkozik meg és feltételezi az arra való hajlandóságot, hogy valaki saját magát pontosan lássa, mások erősségeit és hozzájárulását értékelje, továbbá magába foglal egy belső “taníthatóságot” is (p. 1518). A “belső taníthatóság” valójában (epistemic humility) az, amikor valaki nem hiszi, hogy mindig tudja a helyes választ, megkérdőjelezi magát, megkérdőjelezi az alapvetéseit, feltételezéseit. Az alázat/szerénység olyan kulcsfontosságú erény, amely a vezető számára lehetővé teszi, hogy reális, földhözragadt módon lássa saját magát, objektíven, túlzások nélkül ítélje meg a sikereit és kudarcait, és képes legyen egyensúlyozni bizonyos erények szélsőséges megnyilvánulásai, mint pl. az alacsony önbizalom, kételkedés, alacsony önértékelés vs. az elbizakodottság, arrogancia és nárcizmus között (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p. 393). Az egyensúly megteremtése az alázatos/szerény vezetők különös képessége, jellegzetessége.

Hogan és Kaiser (2005) az alázatos/szerény vezetést egészséges és hatékony vezetési stílusként, vezetési alternatívaként javasolja. Owens és társai (2015) szerint az autentikus és etikus vezetési stílus magába foglalja a hübrisz elutasítását és az alázat/szerénység felértékelését.

Az elmúlt évek kutatásai alátámasztották a kapcsolatot a felsővezetői hübrisz és az etikátlan üzleti viselkedés között, amely magába foglalja pl. a bevételi számok manipulálását (McManus, 2018; Ghaemi et al., 2016), továbbá kimutatták azt is, hogy pl. a hübrisztikus vezetők által irányított cégek környezetszennyezőbbek (Zhang et al., 2020).

A HEXACO modell és a hübrisz kapcsolata

Érdekes kutatásokat olvastunk arról, hogy különböző személyiségtypológiai (NEO, Big5, Enneagram stb.) mentén hogyan próbálják azonosítani a hübrisz jelenséget. Most ezek közül, a HEXACO modellt emeltük ki (Ashton & Lee, 2001; Lee et al., 2005). Ez a hattényezős struktúra ráépülve az korábbi Big5 modellre (Costa & McCrae, 1992) egy további dimenziót, az őszinteség-alázat dimenziót vezetett be. A hat tényező: (a) őszinteség-alázat, (b) emocionalitás, (c) extraverzió, (d) lelkiismeretesség, (e) barátságosság és a (f) tapasztalatokra való nyitottság.

Mivel az őszinteség-alázat dimenzió kifejezetten szembe állítja a proszociális és antiszociális viselkedést, ez a faktor relevánsabb a Sötét Triád számára (Dark Triad: Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy; Paulhus & Williams, 2002), mint a többi Big Five dimenzió. Az empirikus eredmények meglehetősen egyértelműek: a triád mindhárom eredője erre a hatodik faktorra mutat (Lee & Ashton, 2005; Lee et al., 2013).

A fenti szakirodalmakban az őszinteség-alázat olyan alapvető személyiségvonásként definiálják, amely azt mutatja, hogy valaki mennyire fair, egyenes, hiteles mások-

kal való együttműködésben, még akkor is, ha a másik fél a megtorlástól való félelem nélkül esetleg kihasználhatja őt. Azok az emberek, akiknél magas az öszténység-alázat nem manipulálnak másokat pusztán személyes nyereségvágyból, nem akarják megszegni a szabályokat, normákat, nem érdekli őket a vagyon és luxus fogyasztás, és nem törekednek magas társadalmi státuszra. Ezzel szemben a skála másik oldalán, akiknél alacsony az öszténység-alázat, azok annak érdekében, hogy megkapják, amit szeretnének, mindig azt mondják, amit a másik fél hallani szeretne, hajlamosak megszegni a szabályokat, ha abból személyes előnyük származik, az anyagi előnyök elérése motiválja őket, és fontosnak tartják magukat és társadalmi státuszukat. A hübrisztikus vezetőre is nyilvánvalóan a kivételesen alacsony öszténység-alázat jellemző.

A hübrisz jelenség felismerése – nyelvészeti megközelítés

Akstinaite et al. (2019) nyelvészeti megközelítéssel bemutatta, hogy ex ante meg lehet különböztetni a hübrisztikus és a nem hübrisztikus CEO-kat. Kutatásuk azt sugallja, hogy a hübrisztikus vezetők szóhasználatja jellegzetes, valamint azok a témák is, melyekről nem beszélnek. A hübrisz a vezetők szóhasználatában egyértelműen tetten érhető. Kommunikációs és viselkedési mintázatuk macacssággént, arroganciaként és az alázatosság hiányaként is észlelhető. A jellegzetes szóhasználat lehetőséget teremt arra, hogy bepillantást nyerjünk a mélyebben fekvő pszichés deformációkba. Kutatásuk rámutatott arra is, hogy egyértelmű kapcsolatot lehet teremteni a nyelvészeti alapú megközelítés (linguistic theory) (Pennebaker et al., 1997) és a hübrisz kutatás között. Amellett, hogy a vezetői pszichével kapcsolatban releváns eredményekre jutottak, nyelvészeti megközelítésük és kutatásuk jelentős az üzleti etika és a vezetői karakter szempontjából is.

De Bruin (2013) azt állítja, hogy viselkedésükben és szóhasználatukban a hübrisztikus CEO-k „a tudásukat tekintve arrogánsak”, szemben azokkal, akik szerényebbek, és a tudásukkal kapcsolatban alázatosnak/visszafogottnak tekinthetők. Az „epistemic arrogance” jelenséget úgy lehet definiálni, mint amikor valaki túlságosan magabiztos a saját tudását, tapasztalatát illetően, ezért hajlamos felül értékelni a jövőre vonatkozó előrejelző képességét.

De Bruin viszont az ‘epistemic humility’ kapcsán olyan egyént ír le, aki elismeri, hogy valójában nem tud mindent, még azt sem, amiről azt gondolja, hogy tudja, vagy legalábbis másoknál jobban tudja (2013, p. 592). A hübrisztikus vezetők, akikre jellemző az ‘epistemic arrogance’, gyakran etikátlan, megkérdőjelezhető és nem fenntartható gyakorlatokat támogatnak, amelyek megteremtik a nem szándékolt negatív következmények lehetőségét és esélyét (Lawrence et al., 2011).

Nemi különbségek a hübrisz kutatások eredményeiben

Ha csak a magabiztosságot nézzük, akkor még nem kapnánk egyértelmű választ arra, hogy a férfiak és nők között van-e különbség a hübrisz jelenség tekintetében. Nekby és társai (2008) bemutatták, hogy a ‘férfiak világába’, beér-

kezett nők legalább olyan magabiztossággal bírnak, mint férfi társaik. Azonban ez még kevés ahhoz, hogy hübrisztikus vezetőnek tituláljunk valakit. Ugyanakkor egyértelműen van nemi különbség a hübrisz körül bemerhető jelenségekben (pl. SEI, HHE), ahogy erre Storek doktori munkájában rámutatott (2011, p. 350).

Az elmúlt 25 év során számos tanulmány vizsgálta az intelligencia önértékelését (Self-estimated Intelligence/SEI). A képességek önértékelése a személy én-konceptiójának egyfajta kifejeződése, amely az alapja bizonyos fokú önbelátásnak (Harrington & Schafer, 1996; Kornilova et al., 2009). Az intelligencia önértékelésével kapcsolatos kezdeti vizsgálatok Hogan (1978) nevéhez fűződnek. Hogan azt találta, hogy a férfiak önértékelése magasabb volt, mint a nőké. A SEI kutatási program legimpozánsabb eredménye az volt, hogy a férfiak jelentősen túlbecsülik, a nők pedig jelentősen alábecsülik képességeiket (vö. Beloff, 1992; Bennett, 1996; Betsworth, 1999; Furnham, 1999). A férfiak túlértékelésének és a nők alulbecslésének jelenségét „hübrisz-alázat hatásnak” (Hubris-Humility Effect) nevezték el (vö. Beloff, 1992, p. 68; Furnham et al., 1999a; Furnham et al., 1999b).

A hübrisz jelenség differenciálása

A hübrisz és a nárcizmus összehasonlítása

Craig és Amernic (2016) idézi Owen és Davidson-t (2009, p. 1398), akik szerint a ‘Hübrisz Szindróma’ tizennégy klinikai tünete közül kilenc a nárcizmus klinikai tünete is egyben – (a DSM-V kategóriák alapján a B csoportba tartozó személyiségzavar). Asad és Sadler-Smith (2020, p. 45) készített egy összehasonlító táblázatot a fenti két jelenség vonatkozásában.

Ezek alapján a hübrisz úgy tekinthető, mint a nárcizmus kilenc tünetének kiegészítése további öt tünettellel, amelyek a hübrisztikus egyének egyedi jellemzői:

1. a saját nézőpontját és érdekét azonosnak tekinti a szervezetével vagy az országával,
2. erősen hajlamos egyes szám harmadik személyben beszélni, vagy a királyi többest használni,
3. sziklaszilárd hite van abban, hogy a történelem, vagy Isten majd őt igazolja,
4. impulzívan, vakmerően, meggondolatlanul cselekszik,
5. hajlamos arra, hogy elkerülje a gyakorlati megvalósíthatóságot, a költségeket, illetve a következmények figyelembevételének szükségességét, a tervezett cselekedetek, akciók morális helyességének hite, víziója miatt.

A nárcisztikus személyiségzavarral bírót két kategóriára osztja a szakirodalom, és fontos a hübrisz esetében, hogy itt a ‘figyelmetlen/grandiózus nárcisztikus’ (Oblivious narcissist; Gabbard, 1989) a jellemző viselkedésmintázat (a másik kategória a ‘hypervigilant narcissist – sérülékeny nárcisztikus’). Az egyik legfontosabb jellemzője ennek a típusnak, amely igaz a hübrisztikus vezetőre is, hogy az „adóvévője vételi irányba nem működik” (Gabbard, 2014, p. 486).

Jelentős különbség a hübrisztikus és a nárcisztikus vezetés között az alázathoz való viszonyulás

Rosenthal és Pittinsky (2006, p. 618) szerint a nárcizmusnak a kontraproduktív, káros hatásai akkor jelennek meg, „amikor egy nárcisztikus vezető képtelen a saját magáról alkotott idealizált képet, hiedelmeket integrálni, összeegyeztetni a saját alkalmatlanságának realitásával.” Mivel az alázat/szerénység erénye tartalmazza, hogy valaki a saját alkalmatlanságát és korlátait elismeri, ezért az alázat/szerénység a nárcizmus potenciálisan káros hatásait semlegesítheti, kiolthatja. Empirikus kutatásukban azt tapasztalták, hogy az olyan esetekben amikor a nárcisztikus vezetők alázatosan/szerényen viselkednek, akkor a nárcizmus pozitív oldala domborodik ki mind a vezetői hatékonyság, mind a követők motivációját tekintve. Ez alapján fontos hangsúlyozni, hogy a nárcisztikus vezetők sem egydimenziós emberek. Különböző személyiségjegyek interakciója a vezető nárcizmusával közösen fogja meghatározni a követőkre gyakorolt hatást.

Rosenthal és Pittinsky (2006) kutatása is azt igazolja, hogy a vezetői nárcizmusnak lehet pozitív hatása a követők észlelésére és motivációra, amennyiben alázattal/szerénységgel párosul. A hübrisz tipikusan az alázat/szerénység erényének antitézise.

A hübrisztikus vezetés e tekintetben is jelentősen különbözik a nárcisztikus vezéstől. A nárcisztikusok a saját én-képük menedzselésével, védelmezésével, javíthatásával foglalatostkodnak (Raskin et al., 1991). Ebből adódóan törekény az önbecsülésük, amire Kernis (2005, p. 1595) úgy utalt, hogy „feltételes önbecsülés”, ami azt jelenti, hogy különösen érzékenyek a személyközi visszajelzésekre és az inflálódnó én-képük folyamatos megerősítésére szorul (Kernis & Sun, 1994). A nárcisztikusok esetében tehát az önbecsülés nem tartalmazza pl. az arroganciát, ugyanakkor folyamatos megerősítésre szorul. Ez szintén egy olyan szempont, ami megkülönbözteti a nárcisztikus és a hübrisztikus vezetőket.

Hübrisz és pszichopatológia a társas kapcsolatok fényében

A DBS (Dominance Behaviour System) egy biológiai, ökológiai tudományokon alapuló fogalom rendszer, amelyet az utóbbi időkben az evolúciós szociálpszichológia tudománya is lelkesen vizsgált. Ez a dominanciával kapcsolatos motivációt, a domináns és az alávető, behódoló viselkedéseket, a hatalom észlelését és a hatalommal kapcsolatos társas/közösségi tapasztalatot vizsgálja, magyarázza (Johnson et al., 2012).

Tharp és társai (2021) kutatásuk adatainak elemzése során azt találták, hogy különálló pszichopatológia-dominancia profilok alakultak ki, amelyek nemtől független dimenziók. Például a szociálisan szorongó, depresszív hajlamokkal rendelkező, antiszociális viselkedésű személyiség, alacsony befolyás/hatalom dimenzióval jár együtt. Azonban az antiszociális viselkedés, a mániákus (bipoláris) és a pszichopata hajlamokkal együtt, nagyobb vezetési képességhez és könyörtelen ambícióhoz kapcsolódott (erős pozitív korreláció). Az antiszociális viselkedés és mániá-

kus (bipoláris) hajlamok továbbá a nagyobb hübriszhez és eltúlzott büszkeséghez is kapcsolódtak.

Az autentikus büszkeség (adaptív, eredményorientált büszkeség) a proszociális viselkedéshez kötődik, míg a hübrisztikus büszkeség (maladaptív, grandiózus büszkeség), a mások kárára történő előrejutáshoz (Dorfman et al., 2014; Wubben et al., 2012). A mánia (bipoláris depresszió) egyedülállóan kapcsolódott a magasabb észlelt hatalomhoz, büszkeséghez és a hatalom megszerzésére vonatkozó motivációhoz; ezzel szemben a depresszió és a generalizált szorongás az alacsonyabb észlelt hatalomhoz és büszkeséghez kapcsolódtak (Tang-Smith et al., 2015).

A DBS pszichopatológiával kapcsolatos hatásait nemektől függetlenül igazolták (Tharp et al., 2021).

A hübrisz társas kontextusa, a szervezeti teljesítmény meghatározása

Hübrisz mint rendszer szinten értelmezett jelenség

Ha meg szeretnénk érteni, hogy a szervezetek mint szociotechnikai rendszerek miért úgy működnek, ahogy? Miért olyan teljesítményt nyújtanak, amilyet? – akkor figyelembe kell vennünk a legnagyobb hatalommal bíró szereplők, nevezetesen a felső vezetők elfoglaltságait és hajlamait (pl. Hambrick, 2007). Valamint meg kell értenünk a felsővezetői csoportok működését csoportdinamikai szinten is.

A státuszjelenség funkcionális megközelítései alapján a rendszerben, amelyekben a szervezetek is élnek, számtalan előnyt hordoz az, hogy direkt módon megjelenik a hierarchia. Elősegíti a csoportok koordinációját, korlátozza a konfliktusokat a döntéshozás és megvalósítás terén (Anderson et al., 2008). Ez az, ami akár könnyebbé is teheti azok életét, akik elérik, hogy státuszban magasabb helyet foglaljanak el a csoporthierarchiában. Ha magasabban vannak, akkor könnyebben hozzáférnek a hatalmi pozícióból fakadó előnyökhöz. A magasabb hierarchia elérése érdekében végzett együttműködő magatartás nem csak a büntetéstől való félelem miatt jelenik meg, hanem a csoporton belüli hírnév elérése érdekében is (Jordan et al., 2014). Ez lehet az az út, ami ráveheti a szubklinikai nárcisztikus, machiavellisztikus, szubklinikai pszichopátia jeleket (azaz a sötét triád jeleit) is mutató (potenciálisan hübrisztikus) vezetőt, hogy a hatalomig való eljutás érdekében együttműködést mutasson fel (Putz et al., 2022).

Egy nagyobb méretű, komplex szervezetben a vezetési tevékenység közös és osztott felelősség. A kollektív észlelés, a felsővezetői csapaton (top management team, TMT) belüli különböző kompetenciák és interakciók határozzák meg végső soron mind a stratégiai, mind az operatív szintű kimeneteket is. Az egyszemélyes CEO-fókusz helyett/mellett a TMT jellegzetességeire való figyelem valószínűleg jobban magyarázza a szervezeti eredményeket, kimeneteket. Gupta et al. (2019) szerint a 'managerial discretion' (vezetői döntési/hatásköri jog, döntési és végrehajtási szabadság, vezetői mérlegelés, döntési helyzet megítélése) perspektíva (Hambrick & Finkelstein, 1987) az elsők között nyújtott egy formalizált fogalmi keretrendszert arra vonatkozólag, hogy feloldja azt a központi kérdést, hogy mely esetekben van egyértelmű, egyszemélyi ráhatása a

CEO-nak a cég stratégiájára, illetve mikor nincs (Wangrow et al., 2015).

A 'managerial discretion' két ellentétes nézetet egyesít a szervezeti kimenetekre gyakorolt felsővezetői hatás tekintetében. Az egyik nézet szerint, ami a hagyományos stratégiai menedzsmenttradíció, a felső vezetőknek jelentős ráhatása van arra, hogy mi történik a szervezetben, szervezettel. Az ezzel versengő nézet a populációs ökológiából (pl. Hannan & Freeman, 1977) és az új intézményi elméletből (pl. DiMaggio & Powell, 1983) táplálkozik, amely azt állítja, hogy a szervezetek nagyfokú tehetetlenséggel rendelkeznek, erős külső hatásoknak vannak kitéve, és különböző korlátozó egyezségek, szabályok és normák mentén működnek, amik miatt a felső vezetésnek valójában elég kicsi a stratégiai ráhatása.

A 'managerial discretion'-t úgy is definiálják, mint egy adott szituációban a CEO számára hozzáférhető vezetői akciók tárházát (Hambrick & Finkelstein, 1987; Wangrow et al., 2015). Ebben az értelemben, a vezetői döntési tér az, amellyel a vezetők ténylegesen szembesülnek, amikor a befolyásukat akarják érvényesíteni (Finkelstein & Hambrick, 1990, p. 484). Több, nagyobb „mozgástér” a vezetők számára a lehetőségek és akciók szélesebb tárházát jelenti, míg a kisebb, szűkösebb „döntési, cselekvési tér” korlátozza a vezetőket abban, hogy az általuk preferált döntéseket hozzák, vagy a preferált akciókat megvalósítsák. A 'managerial discretion' megközelítés hatása annak fókuszba helyezése, hogy milyen faktorok teszik lehetővé vagy éppen gátolják a CEO képességét arra nézve, hogy a saját személyes preferenciáinak megfelelően befolyásolja a szervezeti működést (Crossland & Hambrick, 2011; Finkelstein & Boyd, 1998; Li & Tang, 2010).

Míg a korábbi kutatások a „döntési és cselekvési tér” (discretion) külső környezeti (Li & Tang, 2010; Crossland & Hambrick, 2011; Finkelstein & Boyd, 1998; Boyd & Gove, 2006), illetve a szervezeti (Buchholtz et al., 1999; Quigley & Hambrick, 2012) forrásaira fókuszáltak, kevesebb figyelem fordult a felső vezető belső, személyiségéből fakadó erőforrásaira, kompetenciáira és korlátaira (Hambrick & Finkelstein, 1987).

A 'managerial discretion' keretrendszer azt állítja, hogy az azonos szintű objektív (külső) lehetőségek mellett, a vezetők jelentősen különböznek a stratégiai befolyásolásra vonatkozó képességükben és hajlandóságukban (Finkelstein et al., 2009). Ezért a CEO-k különböznek a tekintetben, ahogyan a lehetőségekkel élve vagy éppen korlátok közé szorítva cselekszenek, ami túlmutat, túlmegegy a számukra rendelkezésre álló külső, objektív mozgástéren.

Adott esetben CEO-k esetében jelentkező hübrisz is az egyik fontos meghatározója lehet a szervezeti kimeneteknek (Arena et al., 2018). Ez azon a feltételezésen alapul, hogy a komplex stratégiai döntések jelentős mértékben viselkedéses tényezők eredményei, ezen belül is kihangsúlyozva a személyiségvonások fontosságát (Hambrick & Mason, 1984).

Az *Upper Echelon* (a kifejezés a felső szintre, felső osztályra utal) jelenségre összefoglalva úgy tekintünk, mint a felsővezetői csapat (TMT - Top Management Team), pontosabban a domináns koalíció értékeinek és

kognitív folyamatainak leképeződésére, tükröződésére, amivel a szervezeti stratégiát és hatékonyságot értelmezi és keretezi (Hambrick & Mason, 1984).

Az UE teória alaptézise az, hogy a felső vezetők "tapasztalatai, értékei és személyisége hatással vannak a döntéseikre, választásaikra" (Hambrick, 2007, p. 334) és e döntéseken keresztül a szervezeti teljesítményre (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Az UE-elmélet "a korlátozott racionalitás premisszáján alapul" (Hambrick, 2007, p. 334), amely az ember információértékelési, -feldolgozási és -felhasználási képesség korlátaira utal (Holmes et al., 2011, p. 1072; Simon, 1957).

A vezetői döntési és mozgástér-megközelítés (managerial discretion) következményei az UE-elméletre nyilvánvalóak: az UE-elmélet olyan mértékben megbízható a szervezeti kimenetek előrejelzésében, amekkora a mozgástér. Ha nagy a 'mozgástér', akkor a vezetői személyiség és más vezetői jellemzők tükröződni fognak a szervezet stratégiájában és teljesítményében. Ha azonban a 'mozgástér' szűk vagy kicsi, akkor a vezetői karakter és egyéb jellemzők kevésbé számítanak.

Az UE-elmélethez köthető tanulmányok feltárták a vezetői potenciál különböző dimenziók mentén létrejövő implikációit, következményeit, mint pl. a hübrisz (Hayward & Hambrick, 1997; Li & Tang, 2010), a túlzott magabiztosság (Simon & Houghton, 2003), az optimizmus (Hmieleski & Baron, 2009), és a nárcizmus (Chatterjee & Hambrick, 2007; Zhu & Chen, 2014).

A vezetői hübrisz lehetséges pozitív következményei

Az elmúlt harminc évben számos tanulmány foglalkozott a hübrisztikus vezetés potenciálisan katasztrofális következményeivel, ugyanakkor megjelentek kis számban olyan kutatások is, amelyek a hübrisz potenciálisan pozitív hatásaira hívták fel a figyelmet.

Arena et al. (2018) szerint a hübrisztikus vezetői működésnek pozitív hozadéka lehetnek nehezen kiszámítható, bizonytalan, nagy kockázatú környezetben (pl. VUCA). A vállalkozói lét feltételezi, hogy a vezető nagy egoval és egy világos jövőképpel rendelkezik, de minimum egy „hallucinációval”. Ez a fajta Hübrisz vízióval és szenvedéllyel kombinálva teszi lehetővé, hogy a startup-erek létrehozzanak valamit a semmiből (Blank, 2011). A nagy hatalommal rendelkező hübrisztikus vezetők olyan személyiségvonással rendelkeznek, amely többek között az értékítéletükbe vetett eltúlzott bizalomban manifesztálódik (Hayward & Hambrick, 1997; Hayward et al., 2006; Hiller & Hambrick, 2005). Csopordinamikailag ez a magabiztosság egy bizonytalan, változékony, bonyolult, nehezen kiszámítható környezetben még vonzó is lehet (Németh 2022), különösen egy olyan csoportban, ahol elkeseredés, depresszió, kilátástalanság üti fel a fejét. A hit, miszerint valaki megoldja a helyzetet és látja a pozitív jövőt, biztonságot sugározhat, kiváltképp, ha esetleges dependenciahajlammal társul a szervezeti vagy csoporttagok között.

A legtöbb tanulmány, amely a pozitív hatásokkal foglalkozik megemlíti azt is, hogy az, ami adott körülmények

között lehet átmenetileg pozitív hatása, más helyzetben, vagy tartósan fenntartva bizonyossággal katasztrofális végre vezet (lásd például (Picone et al. 2014, p. 455 gyűjtését).

Hübrisz és a követők, illetve a szervezeti valóság kapcsolata

Hübrisz jelenség az LMX és az OCB tekintetében

A vezető és munkatárs interakciók témakörében is megjelent a hübrisztikus vezetés hatása (pl. Lee et al., 2020). A formális, funkcionális szerepek nyomán, amelyek egy szervezet alapjait jelentik, létrejönnek kapcsolódások, amelyek a szerepek közötti tranzakciókat jelenítik meg. Ezt foglalja össze a vezető-munkatárs interakció-modell (Leader-Member Exchange - LMX). A jó minőségű vezető-tag kapcsolatokat tipikusan magas szintű bizalom, az interakciók magas minősége, a támogatás és formális és informális jutalmak (Dienesch & Liden, 1986) határozzák meg. A jó minőségű LMX-kapcsolatok eredménye a kutatások alapján az, hogy a tagok bőven túlteljesítik a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat és viszonysúlyosakat (Liden et al., 1997; Wayne et al., 1997). Az LMX-modell keretrendszerében egyértelmű a hübrisztikus vezető negatív, destruktív hatása.

Organ (1988) definiálta először a szervezeti állampolgári viselkedés jelenségét és fogalmát (Organizational Citizenship Behaviour – OCB). Az OCB nem más, mint egy környezeti tényező (kulturális), amely támogatja szociális és pszichológiai értelemben a teljesítményt is (Organ, 1997, p. 95). A hübrisz típusú vezetés jelen tudásunk szerint nem az a környezeti tényező, amely a teljesítményt fenntarthatóan támogatja, ahogy erről többek között Han et al. (2019) és Zheng et al. (2021) is írt. Pedig a humanisztikus orientációjú vezetők az általuk teremtett vezetői légkörrel és szervezeti kultúrával nagyon hatásosak tudnak lenni pozitív módon a szervezeti teljesítményre (Xenikou & Simosi, 2006).

Mindkét említett szervezeti jelenség (LMX és OCB) összeköthető egy szintén sokat kutatott szervezeti jelenséggel, nevezetesen a szervezeti kultúrával, mint a szervezeti teljesítményt jelentősen meghatározó elemmel (pl. Kotter & Heskett, 1992). Azt már sokan bemutatták, hogy hogyan hat a szervezeti tagok cselekvéseire a szervezeti kultúra. Az is levezethető, hogy egy hübrisztikus vezető által teremtett sajátos mintázatú (toxikus) szervezeti kulturális közeg hogyan hat a stratégiára és annak megvalósítására, sőt akár egyéni szinten hogyan jelenik ez meg a szervezeti tagok életében (Picone et al., 2021).

Szervezeti Münchausen- és Stockholm-szindróma

A szervezeteken belüli a komplexebb kapcsolódásokat is vizsgálva kialakulhatnak olyan jelenségek, amik toxikussá válnak a szervezeti létben. Olyan kevésbé kutatott, kevésbé ismert szervezeti jelenségek is megjelentek a vizsgálati horizontunkon, mint a szervezetekben megvalósuló Münchausen-szindróma (Munchause syndrome by proxy) (Fraher, 2016; Fennimore, 2017; Schreier & Libow, 1993), vagy akár a Stockholm-szindróma (Breevaart et al., 2022).

A kutatási kérdéseink között megjelenik, hogy a hübrisztikus vezető milyen kapcsolatokat épít fel a környezetével, így ez a téma releváns számunkra is.

A szervezeti közegben értelmezett Münchausen-szindróma egy olyan szervezeti dinamikát leíró pszichológiai konstrukció, amelyben látszólag elhivatott vezetők irracionálisan viselkedhetnek azáltal, hogy idealizált célokat hajszolnak, és e miatt akár a szervezet létét is kockáztatják. A szervezeti Münchausen-szindróma egy közös fantázián alapul, ami a destruktív vezetőket és a fogékony követőket egy olyan diszfunkcionális dinamika hálójába vonja, amely folyamatosan a katasztrofális végkifejletig eszkalálódik. A szervezeti Münchausen-szindróma bizonyos rendszerszintű feltételek fennállása esetén alakulhat ki, amikor három kulcsszerep kerül betöltésre: a bántalmazó “anya” (pl. a hübrisztikus CEO), a passzív “apa” (pl. a top management team) és az összejártszó közösség (szervezet). Ezek a szerepek természetesen metaforikusak, amelyeket egy, vagy akár több személy vagy csoport is betölthet, akik a diszfunkcionális viselkedésmintázatokat megvalósítják (Fraher, 2016).

Az abuzív vezetésre (mint pl. a hübrisztikus vezetés) vonatkozó Akadály Modell akadályok/korlátok hierarchikusan szervezett rendszerét írja le, amely a követők számára megnehezíti, hogy kiszabaduljanak az abuzív felettes hatása alól és magyarázatul szolgál a tekintetben, hogy az abuzív kapcsolatok miért tarthatnak olyan hosszú időn keresztül (Breevaart et al., 2022). A hagymahéj struktúrájú modellben a követőknek van központi helyük és a hagymahéjak az abuzív felettéstől való megszabadulás akadályainak klaszterét reprezentálják. Kívülről befelé haladva a héjak a következők: 1. héj, a tágabb társadalmi kontextusból fakadó akadályok (pl. nem egyértelmű jogi szabályozás, kulturális normák, társadalmi/politikai/pénzügyi krízis), 2. héj, a szervezeti kontextusból fakadó akadályok (pl. nem tiszta policy-k, eljárások, hatáskörök, gyenge HR), 3. héj, az abuzív felettes személyéből származó akadályok (pl. büntető/jutalmazó hatalom, izolálhatja a beosztottat), 4. héj, az abuzált beosztott személyiségéből, pszichéjéből fakadó akadályok (pl. implicit vezetésemélet, Stockholm-szindróma). A Stockholm-szindróma kapcsán megemlítenő, hogy amellet, hogy a bántalmazottaknak pozitív érzéseik alakulhatnak ki a felettes hatalommal/vezetővel kapcsolatban, a túlélés esélyének növelése érdekében még hozzá is segíthetik az elkövetőt céljai eléréséhez. Ráadásul, mivel magukévá teszik (interiorizálják) a bántalmazó világképét és maguk számára is igazolják a fennálló kapcsolatot, ezért a beosztottaknak/követőknek/alárendeltnek nehéz kilépni ebből a kapcsolatból (Breevaart et al., 2022).

Összefoglalás, a következő kutatási területek azonosítása, gyakorlati alkalmazhatóság

A szisztematikus szakirodalmi kutatás eredményeképpen jelentős és izgalmas témák kerültek felszínre a hübrisz jelenség körül. Kutatásunkban csak a gazdasági élet szerep-

lőire koncentráltunk, de fontos ismételt hangsúlyozni, hogy a társadalom más alrendszerében (politika, egyház, egészségügy, oktatás stb.) is releváns a téma! Megállapíthatjuk, hogy bár a 2008-2009-es válság globálisan jelentős károkat okozott, és az okok feltárása részben megtörtént, mégsem alakult ki egyértelmű konszenzus a hübrisz kialakulása megelőzésének szükségességéről/lehetőségéről. Az, hogy a téma releváns, mi sem bizonyítja jobban, mint Elon Musk és a Twitter esete, illetve Putyin és az ukrajnai háború szomorú valósága. Kutatásunk alapján meggyőződünk, hogy a területen további előrelépés szükséges.

Összességében azt gondoljuk, hogy közelebb kerülünk az alapvető kérdésünk megválaszolásához, miszerint hogyan lehet idejekorán felismerni és megelőzni a hübrisz kialakulását?

Az *első kutatási kérdésünk* kapcsán árnyalódott a megértésünk. A tanulmányok fényében kiemelkedett az alázat/szerénység, mint vezetői erény fontossága, és differenciáló képessége – amelyet vezetői kiválasztási folyamatok során figyelembe lehet/kell venni. Izgalmasnak mutatkozott a nyelvészeti megközelítés is, ami idejekorán segíthet a detektálásban. Ezen esetekben a felismerésen és a megelőzésen van a hangsúly.

- Itt további kérdésként, kutatási irányként merülhet fel, – hogyan választódnak ki a vezetők a dominanciahierarchiára épülő szervezetekben?
– fejleszthető-e az alázat/szerénység erénye?
– mennyire „rejtőzködő”, manipulatív a későbbiekben hatalmat kapó és hübrisztikussá váló vezető?

A *második kutatási kérdésünk* kapcsán bár sikerült fogalmilag elkülöníteni a hübrisztikus vezetőt a nárcisztikustól és definiálni a hübrisz szindrómát, mint szerzett személyiségzavart, de mégis némi hiányérzetünk támadt a mélyebb differenciálás tekintetében. Például Kernberg (1985, 2008) nárcisztikus személyiségzavar dinamikus elemzését érdemes lenne alkalmazni a hübrisz jelenségre, ez talán közelebb vinne minket a jelenség kialakulásának megértéséhez.

Kérdésként merülhet fel, hogy az adott vezető hogyan tanulja meg azon agresszív viselkedési, kommunikációs, manipulációs elemeket, amelyek a hübrisz kialakulásával járnak?

A *harmadik kutatási kérdésünk* tárgyalása során világossá vált, hogy miként képes egy hübrisztikus vezető meghatározni egy cég (vagy bármilyen más szervezet) stratégiáját és ezen keresztül akár a végzetét is. Preventív szempontból itt a hangsúly nem a hübrisztikus vezetőre, hanem a TMT-re helyeződik. Vállalatirányítási (Corporate Governance) szempontból a fékek és egyensúlyok rendszere és a kontroll kérdése válik kiemelten fontossá!

Itt további kérdésként, kutatási irányként merülhet fel, hogy

- a felsővezetői csapat miként alkalmazkodik és hogyan kezeli a szükségszerű frusztrációkat, üzleti, etikai dilemmákat, amelyek egy hübrisztikus CEO működésével járnak?
– a szervezetekben és szakmai közösségekben (szervezetfejlesztők, trénerek, coachok) mi a destruktív

vezetéssel – beleértve a hübrisztikus vezetést is – kapcsolatos percepció? Az érintett szereplők hogyan konstruálják és egyben interpretálják a saját valóságukat?

A *negyedik kutatási kérdésünk* ráirányította a figyelmünket arra, hogy hübrisztikus vezetésnek milyen negatív hatása van a szervezetekben az emberi kapcsolatok, a bizalom és szervezeti kultúra minőségére. Ez azonnali gyakorlati haszonnal kecsegtethet, amennyiben sikerül meghatározni, hogyan képződik le a hübrisztikus vezetés a szervezeti kultúrában és annak milyen detektálható jelei vannak.

Ennek kapcsán fontos további kutatási irányként merül fel a szervezeti tanulás kérdése,

- vajon a hübrisz jelenség egy szociális konstrukció-e, vagy egyfajta evolúciós reakció a túlélésre mind a vezető, mind a követők részéről?
– a dominanciahierarchiára épülő szervezetekben a társas tanulási folyamat során hogyan tanulja meg a hübrisztikus vezető és a környezete is, hogy hogyan kell működni?
– kialakítható-e egy olyan erős szervezeti kultúra, ami meggátolja a hübrisz kialakulását, a hübrisztikus vezetők felemelkedését?

A tanulmányunk elején említjük, hogy a hübrisz kifejezés a görög mitológiából lett átvéve. E gondolatsort folytatva és befejezve tanulmányunkat a hübriszt a nemezis bünteti, azaz az isteni megtorlás szelleme. Az üzleti világban a piaci teljesítmény az, amely a vezetői túlzott önbizalom megtorlójaként megjelenik. A magyarázat nem annyira ködbe vesző, mint egy mítosz esetében, mivel a vezérigazgatók, politikai vezetők hübrisze hajlamossá teszi őket arra, hogy magasaróttú stratégiákat próbáljanak ki, amelyek mentén komoly kockázatokat is felvállalnak, és ezek gyakran katasztrofális eredményhez vezetnek (Hiller & Hambrick, 2005).

Felhasznált irodalom

- Aguinis, H., Ramani, R.S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46-76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Akstinaite, V., Garrard, P., & Sadler-Smith, E. (2022). Identifying linguistic markers of CEO hubris: a machine learning approach. *British Journal of Management*, 33(3), 1163-1178. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12503>
- Anderson, C., Ames, D.R., & Gosling, S.D. (2008). Punishing hubris: The perils of overestimating one's status in a group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 90-101. <https://doi.org/10.1177/0146167207307489>
- APA (2013). *DMS V.: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5th Edition). American Psychiatric Association.

- Arena, C., Michelon, G., & Trojanowski, G. (2018). Big egos can be green: A study of CEO hubris and environmental innovation. *British Journal of Management*, 29(2), 316–336.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12250>
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39–61.
<https://doi.org/10.1177/1742715019885763>
- Ashton, M.C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353.
<https://doi.org/10.1002/per.417>
- Beloff, H. (1992). Mother, father and me: Our IQ. *The Psychologist*, 5, 309–311.
- Bennett, M. (1996). Men's and women's self-estimates of intelligence. *The Journal of Social Psychology*, 136(3), 411–412.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714021>
- Betsworth, D.G. (1999). Accuracy of self-estimated abilities and the relationship between self-estimated abilities and realism for women. *Journal of Career Assessment*, 7(1), 35–43.
<https://doi.org/10.1177/106907279900700103>
- Blank, S. (2011). Embrace failure to start up success. *Nature*, 477(7363), 133–133.
<https://doi.org/10.1038/477133a>
- Boje, D.M., Oswick, C., & Ford, J.D. (2004b). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571–577.
<https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497609>
- Boje, D.M., Rosile, G.A., Durant, R.A., & Luhman, J.T. (2004a). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751–774.
<https://doi.org/10.1177/017084060404241>
- Bollaert, H., & Petit, V. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions. *European Management Journal*, 28(5), 362–376.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.01.001>
- Boyd, B.K., & Gove, S. (2006). Managerial constraint: The intersection between organizational task environment and discretion. In Ketchen, D.J., & Bergh, D.D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 57–95). Emerald.
[https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(06\)03005-0](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03005-0)
- Breevaart, K., Wisse, B.M., & Schyns, B. (2022). Trapped at work: The barriers model of abusive supervision. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 936–954.
<https://doi.org/10.5465/amp.2021.0007>
- Buchholtz, A.K., Amason, A.C., & Rutherford, M.A. (1999). Beyond resources: The mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business & Society*, 38(2), 167–187.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800203>
- Button, M.E. (2012). “Hubris Breeds the Tyrant”: The Anti-Politics of Hubris from Thebes to Abu Ghraib. *Law, Culture and the Humanities*, 8(2), 305–332.
<https://doi.org/10.1177/1743872110383106>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible leadership* (pp. 25–35). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_4
- Chan, G.K.Y. (2017). Confucianism, virtue and leadership. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 455–456). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-6729-4_24-1
- Chatterjee, A., & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386.
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57–78.
<https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5–13.
<https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Craig, R., & Amernic, J. (2018). Are there language markers of hubris in CEO letters to shareholders? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 973–986.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3100-3>
- Crossland, C., & Hambrick, D.C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819.
<https://doi.org/10.1002/smj.913>
- De Bruin, B. (2013). Epistemic virtues in business. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 583–595.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1677-3>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dorfman, A., Eyal, T., & Bereby-Meyer, Y. (2014). Proud to cooperate: The consideration of pride promotes cooperation in a social dilemma. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 105–109.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.06.003>
- Eckhaus, E. & Sheaffer, Z. (2018). Managerial hubris detection: The case of Enron. *Risk Management*, 20(4), 304–325.
<https://doi.org/10.1057/s41283-018-0037-0>
- Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10(2–3), 257–276.
<https://doi.org/10.1002/sdr.4260100212>
- Fan, D., Breslin, D., Callahan, J.L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology

- through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
- Fassin, Y., & Gosselin, D. (2011). The collapse of a European bank in the financial crisis: An analysis from stakeholder and ethical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 169-191.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0812-2>
- Finkelstein, S., & Boyd, B.K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
<https://doi.org/10.5465/257101>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
<https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management.
- Fennimore, A.K. (2017). Munchausen syndrome by proxy: perpetual organisational illness and therapy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 62-79.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2016-0964>
- Fraher, A.L. (2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. *Leadership*, 12(1), 34-52.
<https://doi.org/10.1177/1742715014544392>
- Furnham, A. (1999). The saving and spending habits of young people. *Journal of Economic Psychology*, 20(6), 677-697.
[https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00030-6](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00030-6)
- Furnham, A., Clark, K., & Bailey, K. (1999). Sex differences in estimates of multiple intelligences. *European Journal of Personality*, 13(4), 247-259.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(199907/08\)13:4<247::AID-PER329>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(199907/08)13:4<247::AID-PER329>3.0.CO;2-7)
- Furnham, A., Fong, G., & Martin, N. (1999a). Sex and cross-cultural differences in the estimated multi-faceted intelligence quotient score for self, parents and siblings. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1025-1034.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00201-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00201-3)
- Gabbard, G. O. (1989). Two subtypes of narcissistic personality disorder. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 53(6), 527-532. <https://www.sakkyndig.com/psychologi/artvit/gabbard1989.pdf>
- Gabbard, G.O. (2014). *Psychodynamic psychiatry in clinical practice*. American Psychiatric Publisher.
- Ghaemi, S.N., Liapis, C., & Owen, D. (2016). The psychopathology of power. In *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights* (pp. 17-37). Palgrave Macmillan UK.
- Graafland, J.J., & Van de Ven, B.W. (2011). The credit crisis and the moral responsibility of professionals in finance. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 605-619.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0883-0>
- Gupta, A., Nadkarni, S., & Mariam, M. (2019). Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 855-893.
<https://doi.org/10.1177/0001839218793128>
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D.C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Han, S., Harold, C.M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352-383.
<https://doi.org/10.1111/joop.12252>
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
<https://doi.org/10.1086/226424>
- Harrington, T.F., & Schafer, W.D. (1996). A comparison of self-reported abilities and occupational ability patterns across occupations. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 28(4), 180-90. (EJ532027)
- Hartman, E. (2013). *Virtue in business: Conversations with Aristotle*. Cambridge University Press.
- Hartman, E. (2017). Aristotle's virtue ethics and virtuous business. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 3-12). Springer.
- Hayward, M.L., & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127.
<https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hayward, M.L., Shepherd, D.A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Hiller, N.J., & Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
<https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hmieleski, K.M., & Baron, R.A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330755>
- Hodgkinson, G.P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organ-

- izational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492.
<https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Hogan, H.W. (1978). IQ self-estimates of males and females. *The Journal of Social Psychology*, 106(1), 137-138.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1978.9924160>
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holmes Jr, R.M., Bromiley, P., Devers, C.E., Holcomb, T.R., & McGuire, J.B. (2011). Management theory applications of prospect theory: Accomplishments, challenges, and opportunities. *Journal of Management*, 37(4), 1069-1107.
<https://doi.org/10.1177/0149206310394863>
- Johnson, S.L., Leedom, L.J., & Muhtadie, L. (2012). The dominance behavioral system and psychopathology: evidence from self-report, observational, and biological studies. *Psychological Bulletin*, 138(4), 692-743.
<https://doi.org/10.1037/a0027503>
- Jordan, J., Peysakhovich, A., & Rand, D.G. (2014). Why we cooperate. In Decety, J., & Wheatley, T. (Eds), *The moral brain: A multidisciplinary perspective* (pp. 87-101). MIT Press.
- Kahneman, D., Slovic, S.P., & Tversky, A. (Eds.) (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Kelly, C.M. (2017). Capabilities theory and the virtuous manager. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 355-366). Springer.
- Kernberg, O.F. (1985). *Borderline conditions and pathological narcissism*. Rowman & Littlefield.
- Kernberg, O.F. (2008). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. In *Aggressivity, Narcissism, and Self-Destructiveness in the Psychotherapeutic Relationship* (pp. 45-59). Yale University Press.
<https://doi.org/10.12987/9780300128383-004>
- Kernis, M.H. (2005). Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning. *Journal of Personality*, 73(6), 1569-1605.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00359.x>
- Kernis, M.H., & Sun, C.R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28(1), 4-13.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1002>
- Kornilova, T.V., Kornilov, S.A., & Chumakova, M.A. (2009). Subjective evaluations of intelligence and academic self-concept predict academic achievement: Evidence from a selective student population. *Learning and Individual Differences*, 19(4), 596-608.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2009.08.001>
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.311>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
<https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Lee, K., & Ashton, M.C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lee, K., Ashton, M.C., & de Vries, R.E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, 18(2), 179-197.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802_4
- Lee, K., Ashton, M.C., Wiltshire, J., Bourdage, J.S., Vissner, B.A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty-Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184.
<https://doi.org/10.1002/per.1860>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Li, J., & Tang, Y.I. (2013). The social influence of executive hubris. *Management International Review*, 53(1), 83-107.
<https://doi.org/10.1007/s11575-012-0164-x>
- Li, J., & Tang, Y.I. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In Ferris, G.R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47-119). Elsevier Science/JAI Press.
- Magyari, L., Pléh, C., & Forgács, B. (2022). The Hungarian hubris syndrome. *PloS one*, 17(8), e0273226.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0273226>
- Mármaros, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hubrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány*, 51(3), 30-42.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- McManus, J. (2018). Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 169-185.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3087-9>
- Moors, A. (2014). Examining the mapping problem in dual process models. In Sherman, J.W., Gawronski, B., & Trope, Y. (Eds.), *Dual process theories of the social mind* (pp. 20-34). The Guilford Press. <http://hdl.handle.net/1854/LU-2966909>
- Mulrow, C.D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597-599.
<https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- Nekby, L., Skogman Thoursie, P., & Vahtrik, L. (2008) Gender and self-selection into a competitive environment: Are women more overconfident than men? *Economics Letters*, 100(3), 405-407.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.03.005>

- Németh, G. (2022). *A vállalkozói lét illúziója*. Akadémia Kiadó.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.
<https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
<https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
<https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Owens, B.P., Johnson, M.D., & Mitchell, T.R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Owens, B.P., Wallace, A.S., & Waldman, D.A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203.
<https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Örtenblad, A. (Ed.) (2021). *Debating bad leadership: Reasons and remedies*. Palgrave Macmillan.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Paul, J., & Criado, A.R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pennebaker, J.W., Mayne, T.J., & Francis, M.E. (1997). Linguistic predictors of adaptive bereavement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 863-871.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.4.863>
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265-283.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1097-1>
- Picone, P.M., Dagnino, G.B., & Minà, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447-468.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Picone, P.M., Pisano, V., & Dagnino, G.B. (2021). The bright and dark sides of CEO hubris: Assessing cultural distance in international business. *European Management Review*, 18(3), 343-362.
<https://doi.org/10.1111/emre.12479>
- Putz, Á., Fehér, A., Ferencz, T., Láng, A., Kocsor, F., & Bereczkei, T. (2022). Együtt a bajban: a Sötét Triád tagjainak döntési mintázatai egy új társas dilemma helyzetben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(3), 317-339.
<https://doi.org/10.1556/0016.2022.00022>
- Quigley, T.J., & Hambrick, D.C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.
<https://doi.org/10.1002/smj.1945>
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissism, self-esteem, and defensive self-enhancement. *Journal of Personality*, 59(1), 19-38.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00766.x>
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59(2), 197-216. <https://www.jstor.org/stable/2353017>
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Sadler-Smith, E. (2018). *Hubristic leadership*. Sage.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
<https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Sadler-Smith, E. (2016). Hubris in business and management research: A 30-year review of studies. In Garrard, P., Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power* (pp. 39-74). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137439666_3
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C.I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99-111.
<https://doi.org/10.1002/nur.20176>
- Schreier, H.A., & Libow, J.A. (1993). *Hurting for love: Munchausen by proxy syndrome*. Guilford Press.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man; social and rational*. Wiley.
- Simon, M., & Houghton, S.M. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management Journal*, 46(2), 139-149.
<https://doi.org/10.5465/30040610>
- Sison, A.J.G., Beabout, G.R., & Ferrero, I. (Eds.) (2017). *Handbook of virtue ethics in business and management* (Vol.1). Springer. <http://196.190.117.157:8080/xmlui/handle/123456789/39463>
- Storek, J.S. (2011). *The hubris and humility effect and the domain-masculine intelligence type: exploration of determinants of gender differences in self-estimation of ability* (Doctoral dissertation). UCL (University College London). <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1331910/>
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(1), 1-20.
<https://doi.org/10.1002/smj.2385>

- tegic Management Journal*, 36(9), 1338-1357.
<https://doi.org/10.1002/smj.2286>
- Tang-Smith, E., Johnson, S.L., & Chen, S. (2015). The dominance behavioural system: A multidimensional transdiagnostic approach. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 88(4), 394-411.
<https://doi.org/10.1111/papt.12050>
- Tharp, J.A., Johnson, S.L., & Dev., A. (2021). Transdiagnostic approach to the dominance behavioral system. *Personality and Individual Differences*, 176, 110778.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110778>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Wangrow, D.B., Schepker, D.J., & Barker III, V.L. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
<https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
<https://doi.org/10.5465/257021>
- Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806-820.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.806>
- Wubben, M.J., De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2012). Is pride a prosocial emotion? Interpersonal effects of authentic and hubristic pride. *Cognition & Emotion*, 26(6), 1084-1097.
<https://doi.org/10.1080/02699931.2011.646956>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
<https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D., & Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 459-478.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3987-y>
- Zheng, X., Wu, B., Li, C.S., Zhang, P., & Tang, N. (2021). Reversing the pollyanna effect: The curvilinear relationship between core self-evaluation and perceived social acceptance. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 103-115.
<https://doi.org/10.1007/s10869-019-09666-3>
- Zhu, D.H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65.
<https://doi.org/10.1177/000183921455>

FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LVI. ÉVFOLYAM, 2025)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámon felüli különszámot jelentet meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámon felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2025-ös LVI. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2024. április 15-ig jelentkezzen szerkesztőségünknel. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit (Szerkesztőségi kontakt: Szabó Krisztofer szerkesztőségi titkár: titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu, Dr. Aranyossy Márta főszerkesztő: vezetestudomany@uni-corvinus.hu). Ezt az első levélváltást egy, a különszámtervezetre vonatkozó részletes adatlap kitöltése követi, legkésőbb 2024. április 30-ig.

Tematikus számok az előzetes tervek szerint júniusban és decemberben jelennek meg, de a végleges időzítés természetesen további egyeztetés, illetve a bírálati folyamat előrehaladásának függvénye.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamaton végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik bírálatot vállalnak

a tematikus számhoz. Ha a tematikus szám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetők a cikkek bírálatára. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként. A cikk, amelyben a vendégszerkesztő társszerző, a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikket senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell választania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámon felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámon felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve hirdetni – bár ez előnyt jelent.

Az április 30-ig beérkezett tematikus szám és sorszámon felüli különszám pályázatokat a szerkesztőbizottság megvitatja, és június 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámon felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.