

Statisztikai Szemle

Közzététel: 2024. augusztus 23.

A tanulmány címe:

Fenntarthatósági nyomás a magyar kkv-k szemszögéből, bináris változók elemzésével

Szerzők:

SURMAN VIVIEN

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszékének egyetemi docense

E-mail: surman.vivien@gtk.bme.hu

BÖCSKEI ELVIRA

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, Pénzügyek Tanszékének habilitált egyetemi docense

E-mail: bocskei.elvira@gtk.bme.hu

DOBOS IMRE

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Közgazdaságtan Tanszékének egyetemi tanára

E-mail: dobos.imre@gtk.bme.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2024.08.hu0821>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) *Statisztikai Szemle* c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Szjt.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Szjt. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:
„*Forrás: Statisztikai Szemle* c. folyóirat 102. évfolyam 8. számában megjelent, **Surman Vivien–Böcskei Elvira–Dobos Imre** által írt, **Fenntarthatósági nyomás a magyar kkv-k szemszögéből, bináris változók elemzésével** című tanulmány (link csatolása)”
7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Surman Vivien – Böcskei Elvira – Dobos Imre

Fenntarthatósági nyomás a magyar kkv-k szemszögéből, bináris változók elemzésével

Sustainability pressure from the perspective of Hungarian SMEs by analyzing binary variables

Surman Vivien, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszékének egyetemi docense

E-mail: surman.vivien@gtk.bme.hu

Böcskei Elvira, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, Pénzügyek Tanszékének habilitált egyetemi docense

E-mail: bocskai.elvira@gtk.bme.hu

Dobos Imre, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Közgazdaságtan Tanszékének egyetemi tanára

E-mail: dobos.imre@gtk.bme.hu

A fenntartható fejlődés megteremtése a jelenkor egyik meghatározó kérdésévé vált. Az elkövetkező években a kis- és közepes vállalati szektornak (kkv-k) is szembesülnie kell a ténnyel, hogy a fenntarthatósági problémákra való reagálásuk meghatározó lehet versenyképességük, hosszú távú működésük szempontjából. A vállalati fenntarthatósági stratégia kritikus része az érintettek megértése és igényeik transzformálása. Kérdőíves kutatásunk során feltártuk, hogy azonosítható-e kapcsolat a kkv-k által a 6 vizsgált érintett felől érkező fenntarthatósági nyomás között, illetve elemeztük, hogy az érzékelt fenntarthatósági nyomásirányok jelenléte alapján meghatározhatók-e változócsoporthoz. Tekintve az optimális skálázás és többdimenziós skálázás eredményeit, az érintettek különböző mértékben és módon gyakorolnak nyomást a kkv-kra, mégis csoportosíthatók ez alapján. A cégezetőknek stratégiai prioritásokat kell kijelölniük a jogi szabályozás által nyomást gyakorlók, a társadalmi értékeket előtérbe helyezők és a versenykörnyezetet, pénzügyi döntéseket figyelembe vevők között. Eredményeink alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy a magyar kkv-k meghatározzák, mely érintettek által kifejtett nyomások a leginkább hatékonyak és relevánsak számukra.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, érintettek, optimális skálázás

Striving for sustainable development has become one of the defining issues of today. Over the impending years, Small and Medium Enterprises (SMEs) will confront the reality that their responsiveness to sustainability issues plays a pivotal role in their competitiveness and enduring viability. Understanding the stakeholders and transforming their needs is a critical part of the corporate sustainability strategy. In our questionnaire-based research, we explore the potential relationship between sustainability pressures emanating from six scrutinized stakeholders within SMEs. Respectively, our investigation seeks to delineate variable groups based on perceived sustainability pressures. Considering the results of the optimal scaling and the multidimensional scaling, the stakeholders exert pressure on SMEs to various degrees and in different ways, facilitating their categorization. Strategic

prioritization by company managers becomes imperative, differentiating between those emphasizing legal compliance, social values, and considerations of the competitive landscape and financial decisions. Our results provide a basis for Hungarian SMEs to determine which stakeholders' sustainability pressure is the most effective and relevant for their company.

Keywords: sustainability, stakeholders, optimal scaling

A fenntarthatóság kérdése egyre inkább a gazdasági és a társadalmi diskurzus középpontjába kerül és nem csupán a nagyvállalatok számára jelent kihívást, hanem a kis- és közepes vállalatok (kkv-k) számára is. Magyarországon a kkv-k a gazdaság bázisát alkotják, számos munkahelyet biztosítanak és jelentős részt vállalnak az országos célkitűzések elérésében (pl. a GDP-mutató alakulásában). Ennek következményeként a fenntarthatósági nyomás egyre erősebben hat rájuk. A piaci versenyben való helytállás mellett meg kell felelniük a környezetvédelmi előírásoknak, a társadalmi felelősségvállalás irányelveinek és támogatniuk kell a fenntartható fejlődési célok országos mutatóit is.

A magyar kkv-k szempontjából a fenntarthatóság iránti elköteleződés nem csupán etikai vagy környezetvédelmi kérdés, hanem hosszú távú versenyképességük záloga is. A globális piacon egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a fenntartható működési gyakorlatok, amelyeket a vevők és az üzleti partnerek nagy része is megkövetel. Emellett az uniós és a hazai szabályozások is egyre szigorúbb előírásokat támasztanak ezen a téren. Azok a vállalatok, amelyek képesek integrálni a fenntarthatósági szempontokat a működésükbe, nemcsak a környezet és a társadalom számára nyújtanak értéket, hanem saját növekedésüket és jövőbeli stabilitásukat is biztosítják.

Kutatásunk során a magyar kkv-k vezetőinek véleményét vizsgáltuk, arra fókuszálva, hogy mely érintettjük irányából éreznek fenntarthatósági nyomást, azaz nyomást a fenntarthatósági törekvések elindítására. Kérdőíves felmérésünkben a szakirodalom által definiált érintettekre helyeztük a hangsúlyt: kormány, törvényhozó testületek; vevő, fogyasztó; versenytárs; társadalom; munkavállaló, dolgozó; bank, befektetők.

Tanulmányunk a következőképpen épül fel. Az 1. fejezet áttekintést ad a vállalatok érintettjeinek szerepéről, elsősorban a fenntarthatósági törekvések vonatkozásában. A 2. fejezet kiemeli a kutatás módszertanát, az adatfelvételt, az adatbázis főbb jellemzőit, illetve kitér a kutatási kérdésekre. A 3. fejezet bemutatja a kutatási kérdések vizsgálatának eredményeit, míg az utolsó fejezet összegzi a kutatás eredményeit és korlátait.

1. Irodalmi áttekintés

A menedzsmentiskolák gyakorlati alkalmazására és megvalósítására összpontosító tanulmányok következetesen hangsúlyozzák a szervezeteken belüli érintettek azonosításának és prioritizálásának kritikus és folyamatos feladatát. Miközben az érintetteket gyakran elismerik érdekelt felekként az üzleti életben, az egységes konszenzus még nem született meg arról, hogy kik ők és milyen érdekeket képviselnek (Miles, 2015). Az érintettek fogalmát a menedzsmenttudományokban és a szakirodalomban gyakran Freeman stakeholder-elméletére vezetik vissza (Freeman, 1984). Az elmélet a menedzsment-szakirodalomban való széles körű elterjedését és gyakorlati alkalmazását a Stanford Research Institute katalizálta, amely 1963-ban vezette be a kifejezést a részvényesek fogalmának kiterjesztésére és általánosítására (Jongbloed et al., 2008). Freeman hangsúlyozta, hogy a szervezeteknek stratégiai döntéseik meghozatalakor a részvényesek érdekein túl kell tágítaniuk szempontjaikat (Mainardes et al., 2011). Freeman és McVea (2001) szerint az érintettek azok, akik hatással vannak a szervezet céljainak elérésére és akikre hathatnak ezek a célok. Számos kutatás született arról, hogy kik tekinthetők joggal a vállalatok érintettjeinek (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997; Kaler, 2002; Waxenberger–Spence, 2003; Phillips, 2003; Fassin, 2008 stb.). Freeman eredeti keretrendszere 11 érdekelt felet foglalt magában, ezek számát később hétre csökkentették: részvényesek, beszállítók, civil társadalom, alkalmazottak, ügyfelek, versenytársak és kormány. A modell egy korszerűbb iterációjában (Freeman et al., 2018) az érintetteket belső és külső csoportokba sorolták. A belső érintettek a finanszírozók, az ügyfelek, a beszállítók, az alkalmazottak és a közösségek. A külső érintettek közé tartoznak a kormányok, a környezetvédők, a civil szervezetek, a versenytársak, a média és számos más szervezet. A belső és a külső érintettek meghatározása mellett Valentinov (2023) további finomítást eszközölt a kategóriákban, megkülönböztetve az elsődleges és a másodlagos érintetteket. Az elsődleges érintettek azok, akik közvetlenül hozzájárulnak a vállalatközpontú fenntarthatósági folyamatokhoz, míg a másodlagos érintettek nélkülözhetetlen részei lehetnek a nem vállalatorientált fenntarthatósági tevékenységeknek.

Számos kutatás (Ginigea et al., 2018; Freudenreich et al., 2020; Schaltegger et al., 2019; Valentinov, 2023; Payán-Sánchez et al., 2022; Jones et al., 2018) foglalkozik nemcsak az érintettek azonosításával, de különböző tényezők mentén való vizsgálatával is. Ezek a tényezők például az érintettek hatása a vállalatra, a rendelkezésükre álló tudás, a velük való kapcsolat erőssége és iránya (például felelősségi viszonyok), valamint a vállalati célokhoz való hozzájárulásuk. Ezek elemzése alapján a vállalatok eldönthetik, mely érintettek igényeit milyen részletesen kívánják megismerni és beépíteni a működésükbe, így prioritást állítanak fel

közöttük. Napjainkban a vállalatok és érintettjeik közötti kapcsolatok egyre kidolgozottabbak, és az érintettek egyre több interakciót és ezáltal befolyást gyakorolnak a rájuk. Mindezt erősíti a társadalom (és egyben az érintettek) részéről a releváns információk és az átláthatóság igénye is. A kommunikációs csatornák széles skálájának köszönhetően az információk megosztása kifejezetten hatékony és gyors, lehetővé téve az érintettek számára, hogy valós időben tájékozódjanak a napjainkat érintő kihívásokról, többek között a vállalati fenntarthatósági erőfeszítésekről és döntésekről (*Marimbaldo–Callejo, 2020*).

Az utóbbi időben a társadalom és egyre több piaci szereplő fordít nagy figyelmet a fenntarthatóság valamennyi elemére. Ez előbb-utóbb egyre erőteljesebb nyomást fog gyakorolni valamennyi vállalatra, beleértve a kis- és közepes vállalatok vezetőit és tulajdonosait is. *Franco (2021)* hangsúlyozza, hogy a vállalatok folyamatosan szembesülnek a belső és a külső környezet hatásaival és nyomásával, amelyek befolyásolják mindennapi működésüket. A szakirodalom (pl. *Gast et al., 2017; Singla et al., 2019; Claro–Esteves, 2021*) arra mutat rá, hogy a vállalatokat a jogszabályok, a fogyasztók és vevők (partnerek és beszállítók), a versenytársak, a társadalom, a munkavállalók és dolgozók, illetve a bankok ösztönzik a változásra és újabb törekvések elindítására.

A legújabb kutatások azt is kiemelik, hogy az érintettek és hatásuk meghatározása szignifikánsan befolyásolja a vállalati fenntarthatóságmenedzsmentet (*Schaltegger et al., 2019; Freudenreich et al., 2020; Wang et al., 2022; Valentinov, 2023*). Széles körű érintetti igénymonitorozás nélkül nagyobb az esélye, hogy a menedzsment a fenntarthatósági jellemzőket nem megfelelően, nem a kívánt módon veszi figyelembe. *Valentinov (2023)* hangsúlyozza, hogy a vállalati fenntarthatóság vizsgálatának létfontosságú része az érintettelméletek (stakeholder-elméletek és vállalati elköteleződés kapcsolata) figyelembevétele. A vállalati fenntarthatósági problémák érintettalapú megoldásai olyan folyamatkonstrukciók bemutatására szolgálhatnak, amelyek a bevonásuk nélkül nem is léteztek volna. *Constanza (2020)* rámutat arra, hogy ahhoz, hogy a vállalatok (sikeres) fenntarthatósági stratégiát alakítsanak ki és folytassanak, három terület integrálása szükséges: vállalati vízió, módszertan és elemzések (nyomon követés), implementáció. Az utóbbi terület magába foglalja a vállalati stratégia fenntarthatóság irányú fejlesztését, a partnerek kiválasztási és együttműködési folyamatának esetleges megváltoztatását, illetve az érintettek kapcsolódó meglátásainak folyamatos nyomon követését és az azokra való reagálást. *Rasche és szerzőtársai (2023), Freudenreich és szerzőtársai (2020)*, valamint *Hörisch és szerzőtársai (2014)* szerint a sikeres fenntarthatósági akciók és törekvések egyik legfontosabb stratégiai előkövetelménye az érintettek feltérképezése és ismerete, illetve a fenntarthatóság ismert definiálása (nem tartjuk szükségszerűnek, hogy az adott érintettcsoport és a vállalat

ugyanúgy definiálja a fenntarthatóságot, de az általuk kívánt fenntarthatósági törekvések elindításához és sikerességéhez a vállalatnak tudnia kell, mit értenek alatta).

Rasche és szerzőtársai (2023) szerint a vállalati fenntarthatóság a vállalat egymással összefüggő környezeti, társadalmi és gazdasági rendszerekbe való beágyazottságának menedzselésére és kiegyensúlyozására összpontosít, hogy a pozitív hatás hosszú távú környezeti egyensúly, társadalmi jólét és érték (érintettek számára) formájában jöjjön létre. *Constanza (2020)* kiemeli, hogy a fenntarthatóság nem ragadható meg és menedzselhető csupán az addig megszokott eszközökkel és *best practice*-ek szerint a vállalatoknál, reorientációra és rendszerszintű gondolkodásra van szükség (*Roth, 2019; Jackson, 2019*). A megszokott gazdasági (és érintetti) szemléletet ki kell tágítani mind elméletben és mind gyakorlatban (multidiszciplinaritás), középpontba helyezve, hogy minden érintett rendelkezik egy sajátos felfogással a fenntarthatóság tekintetében, személyre szabottan érzi annak fontosságát a saját élete tekintetében (*Nelson, 2013*). *Freeman és szerzőtársai (2018)* szerint az elsődleges és a másodlagos érintettcsoportok máshogy viszonyulnak valamennyi szervezeti működési területhez, pl. a fenntarthatósági akciókhoz: vállalatközpontú vagy nem vállalatközpontú törekvések. *Valentinov (2023)* úgy véli, az elsődleges érintettek rendkívül értékes inputokkal járulnak hozzá a vállalatközpontú fenntarthatósági folyamatokhoz, a másodlagos érintettek pedig nélkülözhetetlen részei lehetnek a nem vállalatorientált fenntarthatósági akcióknak.

Valentinov (2023), valamint *Ginigea és szerzőtársai (2018)* alapján az 1. táblázatban összefoglaltuk a vállalati érintettek főbb tagjait és az általuk a szervezetre gyakorolt fenntarthatósági nyomás alapjait.

Az érintettekkel való kapcsolatok ápolása a fenntarthatósághoz kötődő ismeretek decentralizált elosztásának rendkívül hatékony formája lehet (*van Assche et al., 2020*). *Freudenreich és szerzőtársai (2020)*, illetve *Schaltegger és szerzőtársai (2019)* szerint az érintettek attitűdje, értékteremtése rendkívül fontos hatással bír a szervezetek stratégiai akcióira és így különböző irányú és erősségű fenntarthatósági törekvéseire. *Valentinov (2023)* szerint a vállalati fenntarthatóság kooperációt igényel a stakeholderek és a vállalat között és a vállalatvezetők szerepe rendkívül fontos e folyamat alakulásában (az érintetteknek „ne essen bántódásuk” a vállalati működés eredményeként). Azaz ébernek, figyelmesnek és fogékornak kell lenniük az érintettek meglátásai és jólléte irányában: információk gyűjtése és kiegyensúlyozása, strukturális jellemzők figyelembevétele és a különböző célkitűzések összehangolása (*Payán-Sánchez et al., 2022*).

1. táblázat

Vállalati érintettek által gyakorolt fenntarthatósági nyomás
Sustainability pressure exerted by organizational stakeholders

Érintett	Fenntarthatósági nyomásgyakorlás lehetőségei, területei
Kormány, törvényhozó testületek (jog és jogszabály)	A magán- és a közérdekek mint a helyi, nemzeti és nemzetközi kapcsolatok színtere közötti egyensúly fenntartása. Jogalkotás, jogszabályok, törvények és rendeletek kidolgozása és végrehajtása, ezáltal az érdekelt felek koordinálása különböző szinteken. <i>Compliance</i> biztosítása a fenntarthatósági jogszabályokkal, szabályzásokkal kapcsolatban, útmutató és <i>best practice</i> -ek kialakítása. Fenntartható infrastruktúra kialakítása, zöldtechnológiák és fenntartható gazdasági fejlődés támogatása.
Vevő, fogyasztó	Visszajelzés a kezdeményezések mentén, elköteleződés a közös tevékenységek iránt (pl. fenntartható termékek és szolgáltatások kialakítása). Fenntarthatósági kampányokban és kezdeményezésekben való részvétel, együttműködés a vállalattal a fenntartható fogyasztás és az iparágakon átívelő <i>best practice</i> -ek kialakításáért.
Versenytárs	Iparági együttműködések a <i>best practice</i> -ek kialakításáért és megosztásáért, közös kutatások és innovációs kezdeményezések. Standardok és tanúsítványok kialakítása.
Társadalom	Egyének és csoportok, amelyek közvetlen érdeklődést mutatnak a globális kihívások iránt. Részvétel a tudásmegosztásban, figyelemfelkeltő kampányok és döntéshozás támogatása Régióspecifikus gyakorlatok és erőforrások azonosítása (környezeti, társadalmi és gazdasági kihívások figyelembevételével).
Munkavállaló, dolgozó	Fenntarthatóságfókuszú képzésekben való részvétel, ezek alapján folyamatfejlesztés és termék-/szolgáltatásinnováció. Közösségépítő programokban való részvétel, iparágak közötti kollaborációkban való együttműködés.
Bank, befektetők	A vállalatok fenntarthatósági kezdeményezéseinek támogatása erőforrásokkal, befektetésekkel, a kapcsolódó vállalati célok és stratégiák támogatása. Fenntarthatósági gyakorlatok kiemelése a befektetési portfóliókban, iparágakon átívelő gyakorlatok és szabályozások támogatása.

Forrás: saját szerkesztés.

2. Kutatás módszertana

Kutatásunkban a Magyarországon működő kis- és közepes vállalati szektorra fókuszáltunk. A kérdőív kitöltésére a magyar kkv-k felsővezetőit kértük meg, ugyanis jellemzően ezen a szinten hozzák meg a döntéseket a fejlesztési lehetőségekről, a vállalat céljairól és a fenntarthatósági akciókról. Ahhoz, hogy a fent említett célok a szervezetek missziójában, jövőképében, stratégiájában megjelenjenek, nélkülözhetetlen a felsővezetők közreműködése (*Miklian–Barkemeyer, 2020; Akadiri–Fadiya, 2013; Burawat, 2019; Ónodi–Répácki, 2022*).

Kutatásunk adatfelvételére 2022 tavaszán került sor, önkitöltéses, online kérdőíves kutatás keretében. Az adatbázis kialakítása során az OPTEN Informatikai Kft. szervezet- és cégalapítási adatbázisából véletlenszerűen kiválasztott 70 000 kkv részére küldtük ki a kérdőívet. Azaz egyszerű véletlen, valószínűségi adatfelvétel történt volna, ha minden megkérdezett válaszol. A teljes adatbázis elemszámát tekintve – az adattisztítást követően – összesen 808 vállalat által kitöltött kérdőív adatait dolgoztuk fel, ami a vállalati szektorban végzett kérdőíves felmérések esetében megfelelő elemszám (még hozzá nagy számosság) valamennyi megállapításunk megfogalmazására (lásd pl. *Ónodi–Répácki, 2022; Vörösmarty–Dobos, 2020; Chikán et al., 2019*).

A kérdőívet kitöltő felsővezetők korukból adódóan többéves tapasztalattal rendelkeznek (80,0%-uk 43 éves vagy annál idősebb). A mintába került vállalatok 58,4%-át az elmúlt hét évben alapították. A vállalat formáját tekintve a korlátolt felelősségű társaság (kft.) dominál (92,2%). A vállalatok 96,2%-a magyar tulajdonban van. Az ágazati megoszlást tekintve valamennyi ágazat bekerült a mintába, megoszlásuk viszont eltérő, így az nem tekinthető reprezentatívnak, ezért az ezirányú vizsgálatoktól eltekintettünk.

A 2. táblázat azt mutatja, hogy a kutatásban részt vevő magyar kkv-vezetők mekkora aránya érez nyomást a vizsgált érintettektől, hogy fenntarthatósági törekvésekbe kezdjen. Látható, hogy elsősorban vevői, társadalmi és dolgozói irányból érznek ilyen típusú hatásgyakorlást, de erősen megjelenik a jogi oldal nyomása is (pl. a fenntarthatósági jelentés kiterjesztése kapcsán).

2. táblázat

Vizsgált érintettek irányából érkező fenntarthatósági nyomásérzet kkv-nál
SME perception of sustainability pressure from the surveyed stakeholders

(%)

Érintettek	Éreznek	Nem éreznek
Banki	37,25	62,75
Versenytársi	39,85	60,15
Jogi, jogszabályi	56,56	43,44
Munkavállalói, dolgozói	66,34	33,66
Társadalmi	69,80	30,20
Fogyasztói, vevői	73,27	26,73

Forrás: saját szerkesztés.

A kitöltések alapján a következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. A 6 érintett kkv-kre gyakorolt fenntarthatósági nyomása milyen kapcsolatban van egymással?
E kérdés vizsgálata során fel kívánjuk tární, hogy azonosítható-e kapcsolat a kkv-k által a 6 érintett felől érkező fenntarthatósági nyomás között. Ennek céljából keresztábra-elemzést alkalmazunk.
2. A kkv-k által érzékelt fenntarthatósági nyomásirányok jelenléte alapján meghatározhatók változócsoportok?
A 2. kutatási kérdés során érintett csoportok meghatározásának lehetőségét vizsgáljuk optimális skálázás és többdimenziós skálázás (MDS) technikájával.

3. Eredmények

3.1. A 6 érintett kkv-kre gyakorolt fenntarthatósági nyomása milyen kapcsolatban van egymással?

Az 1. kutatási kérdés vizsgálatára keresztábra-elemzést végeztünk. A Chi²-elemzés során megvizsgáltuk, hogy a hat érintett felől érzékelt nyomás között milyen kapcsolat azonosítható. Ehhez a phi- és a Cramer V-mutató értékeit vettük figyelembe. A phi-mutató a 2 × 2-es kontingenciátáblázat két kategorikus változója közötti kapcsolat erősségének mértéke. A Cramer V a phi alternatívája a 2 × 2-nél nagyobb táblázatokban. A Cramer V 0 és 1 között változik, a 0-hoz közeli érték

azt jelenti, hogy nincs asszociáció. Az elvégzett keresztábra-elemzések eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. A megfigyelt szignifikanciaszintek minden esetben 0,05 alattiak, azaz van kapcsolat a 6 érintett irányából érkező fenntarthatósági nyomásérzet megítélésében.

3. táblázat

A keresztábra-elemzés eredményei
Results of cross-tabulation analysis

Nyomás iránya	Jogi, jogszabályi	Vevői, fogyasztói	Verseny-társi	Társadalmi	Munkavállalói, dolgozói	Banki
Jogi, jogszabályi	1,000	0,238	0,254	0,207	0,221	0,355
Vevői, fogyasztói	0,238	1,000	0,326	0,194	0,298	0,246
Verseny-társi	0,254	0,326	1,000	0,211	0,270	0,330
Társadalmi	0,207	0,194	0,211	1,000	0,262	0,150
Munkavállalói, dolgozói	0,221	0,298	0,270	0,262	1,000	0,289
Banki	0,355	0,246	0,330	0,150	0,289	1,000

Forrás: saját szerkesztés.

A Cramer V-értékek szerint minden esetben közepes erősségű asszociáció azonosítható, kivéve a társadalmi és a bankok közötti kapcsolatnál. A társadalom és a vevői, fogyasztói oldal közötti kapcsolat közelítőleg tekinthető közepesnek.

3.2. A kkv-k által érzékelt fenntarthatósági nyomásirányok jelenléte alapján meghatározhatók-e változócsoportok?

A 2. kutatási kérdés esetében a változók lehetséges csoportjait vizsgáltuk optimális skálázás és MDS segítségével.

Tekintetbe véve az adatállomány túlnyomórészt kategorikus (nominális) természetét, a főkomponens-elemzés (PCA) egy adott fajtájával, az optimális skálázással folytattuk az elemzéseket (Meulman, 1998; Tapasco-Alzate et al., 2022). Madan és Madan (2018) szerint ez a módszer elősegíti a megfigyelt változók csökkentését a főkomponensek/-dimenziók kisebb halmazára, amelyek magyarázzák az adatok varianciájának nagy részét. Ennek a módszernek a másik előnye, hogy kezelni tudja a névleges és az ordinális adatokat is, kiemelheti a változók közötti nemlineáris kapcsolatokat, és alkalmas feltáró kutatásokra. Az optimális skálázás során információ-tömörítés történik (Madan–Madan, 2018), vagyis a 6 dimenzióból kevesebbet alkotunk. A 4. táblázatban látható számok az optimális skálázással nyert kategorikus komponensek és a nominális változók közötti asszociációt, azaz a diszkriminancia mértékét jelöli, eszerint 3 változócsoportot érdemes elkülöníteni.

Az érintettek csoportba sorolása:

1. Az első csoportot a vevői, a versenytársi, a munkavállalói és a banki nyomás alkotja.
2. A második csoport a társadalmi nyomás.
3. A harmadik csoport a jogi, jogszabályi nyomás.

4. táblázat

Az optimális skálázás elemzésének eredményei
Results of Optimal Scaling analysis

Nyomásirány	1	2	3
Jogi, jogszabályi	0,377	0,111	0,257
Vevői	0,392	0,005	0,262
Versenytársi	0,436	0,012	0,081
Társadalmi	0,254	0,492	0,166
Munkavállalói, dolgozói	0,404	0,075	0,028
Banki	0,431	0,201	0,022

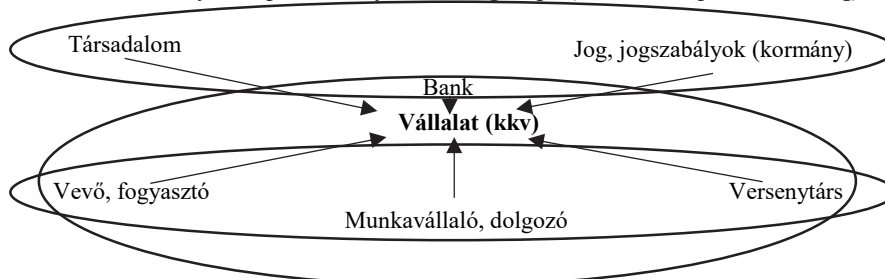
Forrás: saját szerkesztés.

Az első csoportba azok az érintettek tartoznak, akik elsődlegesen a keresletet befolyásolják. A tőlük érkező fenntarthatósági nyomást alapjaiban határozza meg a piaci igények és elvárások folyamatos változása (vevői igények, versenydinamika, munkavállalói elvárások, pénzügyi mutatók). A második csoport kifejezetten a társadalmi hatásra és a felelősségvállalásra összpontosít. E változó különállása a többitől azzal magyarázható, hogy már egy magasabb szintet képvisel és túlmutat a keresletvezérelt piaci dinamikán. A harmadik csoport esetében prioritás a szabályozások, a törvények betartása.

A 3 változócsoporthat működését az 1. ábra szemlélteti, kiemelve, hogy a képzett változók mögötti érintettek az eredmények és a szakirodalom összevetése alapján miként hatnak a vállalatokra, figyelembe véve egymással való kapcsolatukat.

1. ábra

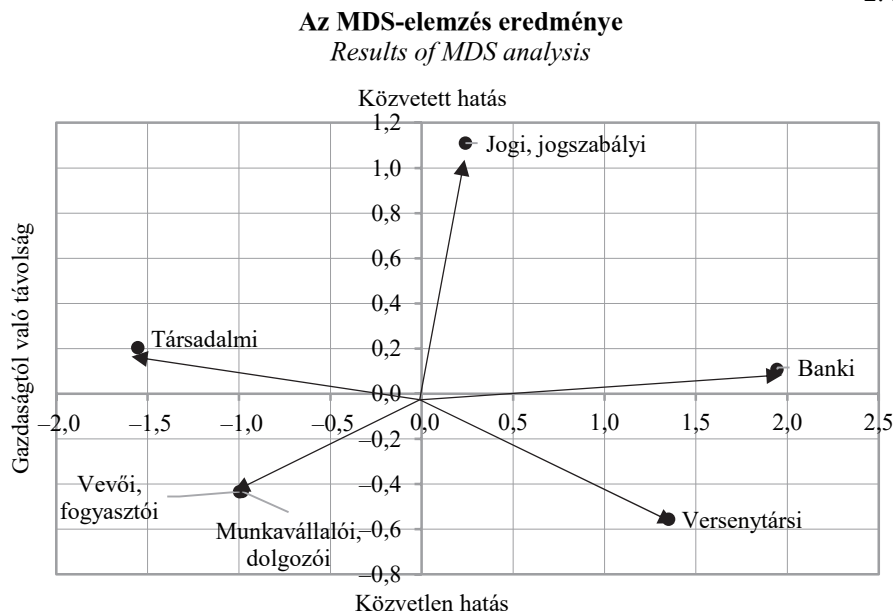
A változócsoporthat (optimális skálázás alapján) működésének vizualizálása
Visualization of the operation of variable groups (based on Optimal Scaling)



Forrás: saját szerkesztés.

A 2. kutatási kérdés elemzésének folytatásaként MDS-elemzést végeztünk. Az MDS esetében adatainkat hatdimenziós térből kétdimenziós térbe vetítjük, és a változók egymáshoz való közelségét egy alacsony dimenziós térben lévő távolságkészlettel közelítjük meg (Bánhidi–Dobos, 2020). Célunk, hogy az eredeti adatok közötti távolságokat a lehető legjobban megőrizzük az alacsonyabb dimenziószámú térben (azaz a vizuálisan megjelenített pontok közötti távolságok a valós adatok közötti kapcsolatokra utalnak). Az eredmények megfelelő R^2 -et (0,99990; a hatdimenziós térből a kétdimenziósba leképezés során a két távolság között erős kapcsolat van) és stressz (11 iteráció után a stresszszint 0,005 alá esett, 0,00420; Kruskal-stresszformula 1) szintet mutattak.

2. ábra



Forrás: saját szerkesztés.

Az MDS-elemzés eredményeként a vállalatokat befolyásoló fenntarthatósági nyomásokat 2 fő dimenzió mentén a következőképpen érdemes értelmezni (2. ábra).

Az első dimenzió azt mutatja, hogy az érintettek hatása mennyire közvetlen és strukturált a vállalati működésre. Ebben a kontextusban a társadalom, a vevők és a munkavállalók közvetlen hatást gyakorolnak, míg a versenytársak és a bankok hatása inkább közvetettnek tekinthető. Bár a társadalmi nyomás első pillantásra kitűnik a közvetlen hatást gyakorlók csoportjából, mélyebben végiggondolva, a

vállalati „hiúság” már kevésbé (mindig elsődleges a társadalom gondolataiban szereplő vállalati imázs a szervezet számára). A jog és a jogszabályok által kifejtett nyomás mindkét hatást kiválthatja. Ebben a dimenzióban megjelenik részben a horizontális fenntarthatóságellátási lánc is.

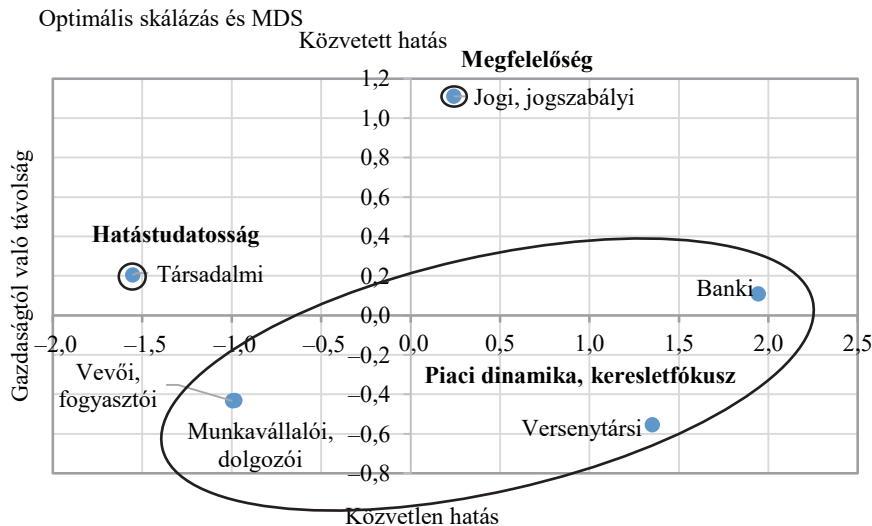
A második dimenzió azt mutatja, hogy az érintettek mennyire fókuszáltak és strukturáltak a vállalatokra gyakorolt nyomásukban, valamint milyen távolságban vannak a gazdaságtól. A vevők, a dolgozók és a versenytársak a vállalati működés valamennyi aspektusára hatást gyakorolhatnak, még hozzá különböző erősséggel. A társadalom és a bankok nyomása már némileg strukturáltabb ennél. A társadalom különböző irányai, az irányok szórása (a vevők irányainak szórása) részben kiegyenlítődik, és némileg formalizált formát ölt a vállalatok működéséhez kötődően. A jog és a jogszabályok okozta nyomás formális, strukturált és irányított.

A két dimenziót együtt vizsgálva látható, hogy vagy a jogi oldal vagy a társadalom indítványozza elsődlegesen a fenntarthatósági törekvéseket, amelyekre a többi szereplő rácsatlakozik erősítve vagy gyengítve azok hatását.

Az optimális skálázás eredményeit és az MDS eredményeit kombinálva hasonló következtetésre juthatunk, a csoportok tisztán követik a hatás (nyomás) közvetlen jellegét (3. ábra). Ez azt is kiemeli, hogy e két érintetten túl a vevők, dolgozók, a versenytársak és a bankok együttes hatása, nyomása is kiválthatja a fenntarthatósági törekvéseket, a fenntarthatóság irányába való elköteleződést.

3. ábra

Az MDS és az optimális skálázás eredményeinek kapcsolata
Relationship between MDS and optimal scaling results



Forrás: saját szerkesztés.

4. Konklúzió

Tanulmányunkban a kis- és közepes vállalati szektor érintettjeit azonosítottuk, és azon kutatási irányokra kerestük a választ, hogy mely érintettek gyakorolnak fenntarthatósági nyomást a magyar kis- és középvállalatokra, továbbá a kapcsolódóan gyűjtött adatok között milyen kapcsolat azonosítható. A kormányok jogi szabályozáson keresztül, míg a társadalom saját értékrendszere alapján elsődleges nyomásgyakorlóknak tekinthető, amire a további érintettek rácsatlakozva erősítik vagy gyengítik fenntarthatósági törekvéseket. Ezenkívül – a kormány és a társadalom mellett – a vevők, a munkavállalók, a versenytársak és a bankok együttes befolyása is képes kiváltani a fenntarthatósági törekvéseket, hozzájárulva a vállalat fenntarthatóságához.

Az eredmények mentén három érintettcsoportot különítettünk el a fenntarthatósági nyomásgyakorlás alapján. Az első csoportba a vevők, a versenytársak, a munkavállalók és a bankok tartoznak, akik közvetlen és változatos hatást gyakorolnak a vállalatokra. A második csoportot a társadalmi nyomás alkotja, míg a harmadik csoportot a jogi, jogszabályi nyomás jellemzi. Ezek a csoportok a vállalatok számára különböző stratégiai kihívásokat jelentenek, és a vállalatoknak figyelembe kell venniük a különböző érintettek eltérő igényeit és nyomását a fenntarthatósági törekvések terén. A kormányok továbbra is meghatározóak a jogi szabályozás révén, a társadalom pedig értékrendjéből fakadó nyomást gyakorol, míg például a versenytársak és a bankok pénzügyi döntéseikkel befolyásolják a vállalatok fenntarthatósági erőfeszítéseit. A vállalatoknak tehát rugalmasan kell alkalmazkodniuk az érintettek változó igényeihez és nyomásához a fenntartható működés biztosítása érdekében.

Az eredmények megerősítik, hogy az érintettek és a vállalat között kooperatív együttműködésre van szükség. Ebben a folyamatban a vállalatvezetők szerepe meghatározó, ugyanis az érintettek érdekeit ismerő és azt figyelembe vevő stratégiai döntések mindkét fél számára win-win (nyertes) helyzetet teremthet (*Valentinov, 2023; Jones et al., 2018*). A stratégiai döntéshozatal olyan folyamat, amely mind az érintettek, mind a vállalat részéről a fenntarthatóság iránti elkötelezettségen alapul. A fenntarthatóság megteremtése ugyan szükséges, de nem elégséges a vállalati versenyképességhez. A vezetői döntéseknek olyan szervezeti stratégiát kell támogatniuk, amely a környezet és a társadalom értékeinek figyelembevételével profitot termel (*Baumgartner, 2014; Bon-Fisher, 2011*). Ez a stratégia a vállalat minden szintjén meg kell, hogy jelenjen. Ezen elkötelezettség kialakításában és megvalósításában a menedzsment felelőssége megkérdőjelezhetetlen.

Az eredmények azt mutatják, hogy az érintettek különböző mértékben és módon gyakorolnak nyomást a vállalatokra. A vezetőknek fontos felismerniük ezt a

különbséget – ami eredményeink alapján már elkezdődött –, és differenciáltan kell kezelniük az érintetteket. Például a társadalmi és a vevői nyomásnak lehet, hogy szüksége van más típusú válaszra, mint a jogi vagy a banki nyomásnak. Tekintve az optimalizált skálázás és az MDS eredményeit, a cégvezetőknek stratégiai prioritásokat kell kijelölniük a jogi szabályozás által nyomást gyakorlók, a társadalmi értékeket előtérbe helyezők és a versenykörnyezetet, pénzügyi döntéseket figyelembe vevők között. Meg kell határozniuk, mely érintettek által kifejtett nyomások a leginkább hatékonyak és relevánsak a vállalat számára. Ez lehetővé teszi, hogy a fenntarthatósági törekvéseiket azokra a területekre koncentrálják, ahol a legnagyobb társadalmi és gazdasági hatást érhetik el. Eközben minél rugalmasabb stratégiát kell folytatniuk, tekintve az érintettek nyomásának dinamikus változását. Mindehhez folyamatos együttműködésre van szükség a vállalat és az érintettek között, ugyanis a változások jelentős hatással lehetnek a vállalati stratégiára, és ezáltal a fenntarthatósági törekvésekre is (Freudenreich et al., 2020; Schaltegger et al., 2019; Valentinov, 2023; Payán-Sánchez et al., 2022; Jones et al., 2018). Ez segíthet a vállalatoknak az érintettekkel való harmonikus kapcsolat fenntartásában. Ezen intézkedések együttesen hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalatok hatékonyan kezeljék az érintettek diverzitását és elvárásait, miközben fenntartható és társadalmilag felelős módon működnek.

Kutatásunk korlátai között érdemes kiemelnünk, hogy eredményeink egyetlen adatfelvételre épülnek.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány a Magyar Nemzeti Bank és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem között létrejött együttműködés keretében és finanszírozásával készült a Zöld pénzügyek, zöld gazdaság alműhelyben (kutatásvezető: Dr. habil. Böcskei Elvira).

Irodalom

- Akadiri, P. O. – Fadiya, O. O. (2013): Empirical analysis of the determinants of environmentally sustainable practices in the UK construction industry. *Construction Innovation*, 13(4), 352–373. <https://doi.org/10.1108/CI-05-2012-0025>
- Baumgartner, R. J. (2014): Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Bánhidi Z. – Dobos I. (2020): Az Európai Unió digitális gazdaság és társadalom indexének statisztikai elemzése. *Statisztikai Szemle*, 98(2), 149–168. <https://doi.org/10.20311/stat2020.2.hu0149>
- Bonn, I. – Fisher, J. (2011): Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>

- Burawat, P. (2019): The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036. <https://doi.org/10.1108/IJORM-09-2017-0178>
- Chikán A. – Czakó E. – Losonci D. – Kiss-Dobronyi B. (szerk.) (2019): *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelen-tes_2019_Versenykepesség.pdf
- Clarkson, M. (1994): The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory. *Business & Society*, 33(1), 82–131. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>
- Costanza, R. (2020): Ecological economics in 2049: getting beyond the argument culture to the world we all want. *Ecological Economics*, 168, 106484. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106484>
- Erin, O. A. – Bamigboye, O. A. – Oyewo, B. (2022): Sustainable development goals (SDG) reporting: an analysis of disclosure. *Journal of Accounting in Emerging Economics*, 12(5), 761–789. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2020-0037>
- Fassin, Y. (2009): The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. – Harrison, J. S. – Zyglidopoulos, S. (2018): *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R. E. – McVea, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: Hitt, M. – Freeman R. E. – Harrison, J. (eds.): *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishing. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freudenreich, B. – Lüdeke-Freund, F. – Schaltegger, S. (2020): A stakeholder theory perspective on business models: value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- GRI (2018): *Sustainability Reporting Initiative, Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Ginigea, K. – Amaratungab, D. – Haigh, R. (2018): Mapping stakeholders associated with societal challenges: A Methodological Framework. *Procedia Engineering*, 212, 1195–1202. 7th International Conference on Building Resilience; Using scientific knowledge to inform policy and practice in disaster risk reduction, ICBR2017, 27–29.11.2017, Bangkok, Thailand. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.154>
- Hörisch, J. – Freeman, R. E. – Schaltegger, S. (2014): Applying stakeholder theory in sustainability management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization and Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- IIRC (2022): *Integrated Reporting*. <https://www.integratedreporting.org/>
- Jackson, M. C. (2019): *Critical Systems Thinking and the Management of Complexity: Responsible Leadership for a Complex World*. Wiley, Oxford.
- Jones, T. M. (1995): Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Kaler, J. (2002): Morality and Strategy in Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 39, 91–99. <https://doi.org/10.1023/A:1016336118528>
- Mainardes, V. E. – Alves, H. – Raposo, M. (2011): Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Jongbloed, B. – Enders, J. – Salerno, C. (2008): Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, 303–324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Kennedy, B. (2019): A 21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. *The TQM Journal*, 32(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2019-0169>
- Madan, A. O. – Madan, S. (2019): Attracting millennial talent: a signal theory perspective. *Evidence-based HRM*, 7(1), 8–23. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0009>

- Marimaldo, F.-J. M. – Callejo, A.-M. M. (2020): Methodological Approach to Incorporate the Involve of Stakeholders in the Geodesign Workflow of Transmission Line Projects. *International Journal of Geo-Information*, 9(3), 178. <https://doi.org/10.3390/ijgi9030178>
- Meulman, J. J. (1998): *Optimal scaling methods for multivariate categorical data analysis*. SPSS White Paper, Chicago.
- Miklian, J. – Barkemeyer, R. (2020): Business, peacebuilding, violent conflict and sustainable development in Myanmar: presenting evidence from a new survey dataset. *Journal of Asia Business Studies*, 16(4), 600–617. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2020-0428>
- Miles, S. (2015): Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142, 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Mitchell, R. – Agle, B. – Wood, D. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nelson, J. A. (2013): Ethics and the economist: what climate change demands of us. *Ecological Economics*, 85, 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.07.029>
- Ónodi A. – Répácki R. (2022): A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Veze-téstudomány*, 53(10), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Payán-Sánchez, B. – Pérez-Valls, M. – Plaza-Úbeda, J. A. – Vázquez-Brust, D. (2022): Network ambidexterity and environmental performance: code-sharing in the airline industry. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1169–1183. <https://doi.org/10.1002/bse.2948>
- Phillips, R. A. (2003): Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13, 25–41.
- Rasche, A. – Morsing, M. – Moon, J. – Kourula, A. (2023): Corporate sustainability – what it is and why it matters. In: Rasche, A. – Morsing, M. – Moon, J. – Kourula, A. (eds): *Corporate Sustainability: Managing Responsible Business in a Globalised World*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1–26.
- Roth, S. (2019): Heal the world. A solution-focused systems therapy approach to environmental problems. *Journal of Cleaner Production*, 216, 504–510. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.132>
- Schaltegger, S. – Hörisch, J. – Freeman, R. E. (2019): Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective. *Organization and Environment*, 32(3), 191–212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- Tapasco-Alzate, O. A. – Giraldo-García, J. – Ramírez-Ramírez, D. (2022): Productivity metrics in the context of knowledge work: literature vs practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3030–3055. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0219>
- Valentinov, V. (2023): Sustainability and stakeholder theory: a processual perspective. *Kybernetes*, 52(13), 61–77. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0819>
- van Assche, K. – Beunen, R. – Gruezmacher, M. – Duineveld, M. (2020): Rethinking strategy in environmental governance. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 22, 695–708. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1768834>
- Waxenberger, B. – Spence, L. J. (2003): Reinterpretation of a metaphor: from stakes to claims. *Strategic Change*, 12(5), 239–249. <https://doi.org/10.1002/jsc.638>
- Vörösmarty Gy. – Dobos I. (2020): A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statistikai Szemle*, 98(4), 301–323. <https://doi.org/10.20311/stat2020.4.hu0301>
- Wang, W. – Zhang, D. – Wang, H. – Zhu, Q. – Heravi, H. M. (2022): How do businesses achieve sustainable success and gain a competitive advantage in the green era? *Kybernetes*, 52(9), 3241–3260. <https://doi.org/10.1108/K-07-2021-0614>