DEBRECENI TALENTUM

Jelentések a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karon működő tehetséggondozó műhelyek munkáiról

III. évfolyam, 1. szám, 2026.

DEBRECEN,
2026.

Ez a kiadvány az NTP-HHTDK-25 „Az Országos Tudományos Diákköri Konferencián, valamint tudományos műhelyein való részvétel és a lebonyolítási feladatok ellátása” címmel kiírt pályázat keretében "A DE GTK tudományos diákköri tevékenységének támogatása" című, NTP-HHTDK-25-0041 számú pályázat támogatásával valósul meg.



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTÉRIUM



Nemzeti Tehetség Program

Szerkesztette:
Dr. Dajnoki Krisztina
Dr. Szőllősi László
Dr. Boros József

Lektorálták:

Bauerné Dr. Gáthy Andrea
Dr. Boros József
Dr. Dajnoki Krisztina
Dr. Fehér András
Dr. Filep Roland
Dr. Kiss Ágota
Dr. Szőllősi László
Dr. Vida Viktória
Feketéné Dr. Ferenczi Aliz

ISSN 2062-8102

© DE GTK Tudományos Diákköri Tanács

Kiadja a Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kara
Felelős kiadó:
A kar dékánja

Center-Print Nyomda, Debrecen
2026.

Tartalomjegyzék

KÖZÉPISKOLÁS TEHETSÉGGONDOZÁS A GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARON 4
Dajnoki Krisztina[1] – Szőllősi László[2] – Boros József[3] 4
AZ INFLUENSZER-ALAPÚ MÁRKAÉPÍTÉS HATÉKONYSÁGA: A SKIMS 4P ÉS 4C ALAPÚ ELEMZÉSE 8
Baranyi Eszter 8
KÉSZPÉNZ VAGY KÁRTYA? – MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI INNOVÁCIÓHOZ VALÓ VISZONYA ÉS FEJLETTSÉGI SZINTJE 20
Dézsi Krisztián Dávid 20
DIVAT OLCSÓN, DE MILYEN ÁRON? – A FAST FASHION VALÓDI ÁRA 27
Gábor Edina Sára 27
TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS A FILMVÁSZNON 41
Kiss Boglárka 41
A KŐOLAJIPARI JÁRADÉK- ÉS NYERESÉGALAPÚ ADÓRENDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE 49
Nagy Márton Péter 49
FENNTARTHATÓSÁGI KIHÍVÁSOK ÉS ÁLLAMI ÖSZTÖNZŐK A ZÖLD ÁTÁLLÁSBAN 57
Tömpe Adél 57

KÖZÉPISKOLÁS TEHETSÉGGONDOZÁS A GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARON

Dajnoki Krisztina[1] – Szőllősi László[2] – Boros József[3]

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
Tudományos Diákköri Tanács
[1] egyetemi tanár, tudományos dékánhelyettes
[2] egyetemi tanár, TDT elnök
[3] adjunktus, TDT alelnök

„Azok lesznek igazán jó szakemberek, akik megtanulják, mi az ismeretszerzés módszertana."
Dr. Mátyus László, az OTDT elnöke

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar (DE GTK) a jogelőd Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar illetve Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar 2014-es egyesülésével jött létre. A Gazdaságtudományi Kar küldetése olyan minőségi- és felelősségteljes felsőoktatási-, kutató- és fejlesztő tevékenység kialakítsa a régióban, amely kielégíti a nemzet, az agrárgazdaság, az európai integrációs folyamatok elvárásait, alkotó tevékenységével hozzájárul a nemzeti és nemzetközi eredmények gyarapításához.

A DE-GTK kiemelt fontossággal kezeli a középiskolás fókuszú tehetségmenedzsmentet is. A tevékenységek széles körét jól illusztrálja, hogy 2026-ben már 15. alkalommal kerül megrendezésre az Ihrig Károly Tanulmányi Verseny (IKTV), amelyre a 9-14. évfolyamos középiskolai diákok jelentkezhetnek, akik 3 fős csapatban minden évben más-más tudományterületet kiemelő, interdiszciplináris jellegű versenyen vehetnek részt. Ezen felül 2023. júniusban kari szinten kialakításra került a Beiskolázási Csoport, amely többek között koordinálja az EconoMeet szakmai élménytábort, az Economisteries Day-t, a kompetenciafejlesztő workshopokat és az emelt érettségire felkészítő tréningeket.

A Debreceni Egyetem büszkén számolhat be arról, hogy az NTP-HHTDK-25 „Az Országos Tudományos Diákköri Konferencián, valamint tudományos műhelyein való részvétel és a lebonyolítási feladatok ellátása" címmel kiírt pályázat keretében pályázat célkitűzéseit teljesítve, a kiírásban foglaltaknak megfelelően több alkalommal is bevontunk középiskolás diákokat a tudományos diákköri (TDK) munkába a 2025-26. tanévben. Ennek egyik legfőbb formája a kari TDK-konferencia volt, ahol a fiatalok lehetőséget kaptak arra, hogy saját pályamunkáikkal előadóként is bemutatkozzanak a szakmai közönség előtt. Ezt a kiemelkedő eseményt olyan, a felhívásban szereplő támogatható feladatokkal alapoztuk meg, mint a személyes és online oktatói, illetve hallgatói mentorálás, valamint az alapvető kommunikációs és előadói ismeretek tanítása. Ennek köszönhetően intézményünk maradéktalanul teljesítette a legalább két tanuló bevonására vonatkozó kötelező előírást, sikeresen inspirálva és segítve a jövő tehetségeit a tudományos pályán.

A 2025/26. tavaszi (*1. táblázat*) és a 2025/26. őszi (*2. táblázat*) kari TDK konferenciákon összesen 15 diák mutatta be előadását. Az első felhívásra érkező témák között több esetben is találkozhatunk a fenntarthatóság témakörével, de kedvelt területnek számított a pénzügy

is. A kari TDK-n, két középiskolás tagozatban bemutatott prezentációk közül a szakmai bizottság a legjobb előadónak járó különdíjat Kiss Boglárkának és Jurácsik Marcellnek ítélte oda

1. táblázat: A Kari TDK-n résztvevő középiskolás diákok adatai (2025. november 18.)

Előadó neve	Előadás címe	Oktató mentor neve	Középiskola neve	Évf.
Fekete Csilla	A mesterséges intelligencia a pénzügyi elemzésben és a vezetői döntéshozatalban – szakirodalmi áttekintés	Prof. Dr. Fenyves Veronika	DSZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium	12
Gábor Edina Sára	Mi van a póló címkéje mögött? – A fast fashion ára	Feketéné Ferenczi Aliz	DSZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium	12
Jurácsik Marcell	A mesterséges intelligencia hatása a programozásra	Dr. Péntek Ádám	Fazekas Mihály Gimnázium	11
Kiss Boglárka	Mi tesz valakit jó vezetővé?	Dr. Filep Roland	Miskolci SZC Berzeviczy Gergely Technikum	10
Kovács Petra Lili	Hazai fesztiválok iparági elemzése	Dr. Bittner Beáta	DSZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium	13
Köblös Máté	A zöld beruházások hatása a befektetésekre.	Prof. Dr. Erdey László	Svetits Katolikus Óvoda Általános iskola Gimnázium és Kollégium	12
Lengyel Enikő	Pénzügyi tudatosság	Dr. Hamad Mirjam	Avasi Gimnázium	12
Molnár Zsófia Petra	A sportfogadás gazdasági jelentősége	Dr. Balogh Renátó	Debreceni Egyetem Balásházy János Gyakorló Technikuma, Gimnáziuma és Kollégiuma	13
Tömpe Adél*	Fenntarthatósági kihívások és állami ösztönzők a zöld átállásban	Bauerné Dr. Gáthy Andrea	Nyíregyházi Vasvári Pál Gimnázium	12
Vágner Lara*	A márka identitásának megteremtése a vizuális kommunikáción keresztül	Dr. Kontor Enikő és Boros Henrietta Mónika	Tóth Árpád Gimnázium	12

**DETEP tagozatban, egyetemista hallgatók között előadó diákok*

Forrás: Saját adatok (2026)

A 2025/26 tanvében második alkalommal meghirdetett középiskolás tagozatra 5 diák jelentkezett és mutatta be eredményeit, a témában való jártasságát. Az előadásokban több esetben marketing, illetve vezetés- és HR témaköröket jártak körbe a diákok. A legjobb előadói díjat Baranyi Eszter nyerte el, míg a DE GTK Tudományos Diákköri Tanács Különdíjában Nagy Márton Péter részesült.

6. táblázat: A Kari TDK-n résztvevő középiskolás diákok adatai (2026. május 7.)

Előadó neve	Előadás címe	Oktató mentor neve	Középiskola neve	Évf.
Baranyi Eszter	Botránytól a milliárdokig: A Skims útja a sikerig	Dr. Vida Viktória	Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma és Általános Iskolája	9
Dézsi Krisztián Dávid	A digitális marketing szerepe és hatékonysága a modern üzleti környezetben	Dr. Fehér András	Debreceni Egyetem Balásházy János Gyakorló Technikuma, Gimnáziuma és Kollégiuma	11
Lovász Lőrinc István	Zenei karrier, mint atipikus munkavégzési forma	Pelyák Lejla	Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma és Általános Iskolája	11
Munkácsi Alexa	Vezetői készségek és a gamifikáció, mint motivációs módszer kapcsolata	Olvasztó Zsófia	Nyíregyházi SZC Széchenyi István Technikum és Kollégium	11
Nagy Márton Péter	A kőolajipari járadék- és nyereségalapú adórendszerek összehasonlító elemzése	Dr. Kiss Ágota	Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma	11

Forrás: Saját adatok (2026)

A programban részt vevő hallgatókat nemcsak a pályázat ideje alatt, hanem azt követően is támogatni kívánjuk kutatói munkájuk folytatásában. Segítjük őket a kari TDK rendezvényeken és az OTDK-n való részvételben, valamint más hazai és nemzetközi konferenciákra való eljutásban. Emellett fontos feladatunk a hallgatók eredményeinek közzététele és publikálása, amelynek fő fórumai a Gazdálkodástudományi Közlemények és a Debreceni Talentum kiadvány. A tudományos utánpótlás fontos eleme a TDK / OTDK tevékenyég, amelyben résztvevő hallgatók több esetben PhD képzést és akadémiai pályát is választanak. Ez főként a többszöri TDK részvétellel rendelkező tehetséges hallgatók esetében jelenik meg. Amennyiben új pályázati lehetőségek nyílnak, azok révén anyagi támogatással is hozzá szeretnénk járulni a tehetséges hallgatók tudományos tevékenységéhez és felmerülő költségeikhez. Ezen felül támogatjuk és segítjük hallgatóinkat a sikeres helyi és országos kutatói pályázatok előkészítésében és megvalósításában. A középiskolás diákok megszólítása esetén középtávú célunk a fiatalok felkészítése OTDK szintű dolgozatok megírására és az országos konferenciára való delegálására. Ehhez tevékenyen hozzájárulnak a tudományos tábori és a személyes TDK-ra felkészítő tevékenységeink.



Baranyi Eszter

Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnázium és Általános Iskolája Csengő utcai feladatellátási hely
10. évfolyam

Szakmai és személyes fejlődésében meghatározó szerepet játszanak a hazai mentorprogramok. A Kutató Diákok Egyesületének tagjaként közelebbről is megismerhette a tudományos kutatómunka módszertanát, míg a Nők a Tudományban Egyesület (NaTE) mentorprogramja megerősítette abban, hogy nőként is magabiztosan képviselje a helyét a STEM-területeken. Emellett a Start Akadémia, valamint a KözPont Egyesület Habidisz képzése és vitaklubja nem csupán a stratégiai és vállalkozói gondolkodásmódját fejlesztették, hanem a vitakultúráját és a hatékony érveléstechnikáját is csiszolták.

Az elmúlt időszakban megszerzett versenyeredményei hűen tükrözik a technológia, a gazdaság és a társadalmi innováció iránti sokoldalú érdeklődését. Kiemelkedő sikerei közül kiemelendő a Girl Innovator Award országos innovációs projektversenyen elért első helyezése, valamint a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának TDK konferenciáján szerzett első helye, ahol a középiskolás kategóriában a Legjobb Előadás Díját is kiérdemelte. A technológiai és logikai készségeit a First Tech Challenge Robotika Országos Csapatversenyén tesztelhette, ahol csapatával elnyerte a rangos Think Award elismerést, miközben az Edisonkids Innovációs Csapatversenyen a megyei döntőig meneteltek. A gazdasági folyamatok és a pénzügyi tudatosság iránti fogékonyságát bizonyítja, hogy a K&H Vigyázz, kész, pénz! országos vetélkedőn csapatával Hajdú-Bihar megyei első helyezést ért el.

Mindezek a tapasztalatok megtanították arra, hogy a siker kulcsa a fegyelmezett egyéni munka és a harmonikus csapatmunka egyensúlyában rejlik. Ezt a csapatjátékos attitűdöt és fizikai állóképességét nemcsak a szellemi kihívások során, hanem a sportpályán is kamatoztatja: az idei évben csatlakozott az Eötvös DSE egyesület röplabdacsapatához, ahol a versenysporton keresztül nap mint nap gyakorolja a kitartást és a közös célért való küzdelmet. Minden eddigi lehetőségért rendkívül hálás, és legfőbb célja, hogy a megszerzett tudást a jövőben még komplexebb, társadalmilag is hasznos projektekben hasznosítsa.

AZ INFLUENSZER-ALAPÚ MÁRKAÉPÍTÉS HATÉKONYSÁGA: A SKIMS 4P ÉS 4C ALAPÚ ELEMZÉSE

Baranyi Eszter

Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma és Általános Iskolája Csengő utcai feladatellátási hely, 10. évfolyam

Oktató mentor: Dr. Vida Viktória, egyetemi docens

BEVEZETÉS

Jelen társadalmi-gazdasági környezetben a márkaépítés (branding) már nem kizárólag a közszereplők kiváltsága, hanem a mindennapi egyének szintjén is értelmezhető jelenség (személyes márka). A marketingelmélet értelmében a márka azokat a fogyasztói asszociációkat, affektív (érzelmi) kapcsolódásokat és elvárásokat testesíti meg, amelyek révén egy adott termék azonosíthatóvá és pozicionálhatóvá válik. Ezen analógia alapján a híresség és sportolók maguk is komplex, tudatosan felépített márkává (human brands) válhatnak. Az egyik legismertebb példa Kim Kardashian, aki a véleményvezér-alapú (influenszer) kultúra egyik úttörőjeként az elmúlt három évtizedben tartós társadalmi-piaci befolyást épített ki, ezáltal a modern popkultúra meghatározó szereplőjévé emelkedett.

Mára már kimondhatjuk, hogy minden, amelyhez a Kardashian család hozzáér, arannyá válik: kereskedelmi portfóliójuk folyamatosan változik, jelenleg 25-30 márkát, közel 70 aktív márkapartnerséget-nagyköveti szerződést és nettó 3 milliárd dollárt véshet fel magának az üzleti birodalom (Israeli et. al, 2024).

Jelenlétük állandó és meghatározó a médiában, mindennapi beszélgetések témáját képzik. Ez a folyamatos jelenlét és relevancia viszont nem a véletlen műve. Amikor a Kardashianékról van szó, valójában egy tudatosan felépített stratégiai alapokon fekvő márkaépítésről beszélünk. A világ egyik, ha nem legismertebb és legsikeresebb családja, üzleti tevékenységük pedig jól példázza, miként fonódik össze a média, marketing és a vállalati gazdálkodás a 21. században (Yuan, 2024).

A sztármárkák növekvő részesedése koránt sem újkeletű dolog, a hírességekkel foglalkozó cégek számára beépített piac létezik, a hatalmas rajongótáboruk miatt. A híresség növelhetik márkahűségüket saját márkájuk iránt és felhasználóik lojalitását azáltal, hogy közvetlenül interakcióba lépnek rajongóikkal a közösségi médiában és más platformjaikon. Egy sztár saját stílusa és imázsa megkülönböztető tényezőként szolgálhat a vállalat számára, kiemelkedve a zsúfolt piacon.

A Kim Kardashian nevét viselő SKIMS márkát 2019-ben alapította a névadó, Jens és Emma Gredével (Sacra, 2026). Emellett akkori férje, Kanye West segített a márka kreatív koncepciójának megszületésében. Kezdeti elveiben a márka a test pozitivitásra és inkluzivitásra összpontosított, széles méretválasztékot és számos bőrtónushoz illeszkedő árnyalatot kínálva, ezzel változatos ügyfélkört kiszolgálva. Azóta felhozatala az eredeti alakformálóktól kezdve mára már jelentősen kibővült, megtalálhatunk loungewear (otthoni kényelmes ruházat), fehérnemű, sportruházat és fürdőruha termékeket (Avery et al., 2021; Binkley, 2021).

Kim soha nem szégyellte bevallani, hogy alakformáló ruházattal fokozza az alakját. Őszintén beszélt a spandex iránti szeretetéről és arról, hogy milyen nehézségekkel küzd a testalkatának megfelelő alsóneműk és alakformáló fehérneműk beszerzése terén (Yuan, 2024). Felismerte az igényt az alakformáló ruházati piacon, és a SKIMS termékekkel elégítette ki azt.

A Skims által képviselt ruházat célközönsége főként a nők, akik előtérbe helyezik a testük elfogadását, és a stílus és a kényelem ideális ötvözésére törekszenek. A diverzitás iránti elkötelezettségük azt jelenti, hogy termékeik a testalkatok, méretek és bőrtónusok széles skáláját kívánja kiszolgálni (Avery et al., 2021). A célcsoportot tovább bővítve 2023 októberében a Skims bejelentette a férfiaknak tervezett alsóneműk, pólók, zoknik és trikók kollekcióját, majd sportoláshoz kapcsolódó termékekkel is bővült a kínálat (SKIMS Sport), és ő volt az amerikai olimpiai csapat (Team USA) hivatalos fehérnemű szállítója is (Matica, 2021).

A SKIMS vállalat több mint 750 millió dolláros nettó árbevételről számolt be 2023-ban, ami nagyjából 50%-os éves növekedést jelent, és a kiskereskedelmi és nemzetközi terjeszkedés növekedésével a vállalat 2024-2025-re várhatóan eléri az 1 milliárd dolláros éves bevétel (Sacra, 2026).

ANYAG ÉS MÓDSZER

Jelen kutatás célja a Kim Kardashian által alapított SKIMS márka marketingstratégiájának és piaci pozíciójának átfogó elemzése. A vizsgálat során a vállalatot két klasszikus, ám a szakirodalomban is gyakran alkalmazott marketingmodell, a 4P és a 4C keretrendszerén keresztül elemezzük.

Bár a kutatás keretében nem készült primer (kvalitatív vagy kvantitatív) felmérés, a szekunder adatokon és esettanulmányokon alapuló márkaelemzés bevett tudományos módszer.

A legújabb kutatások (Išoraitė, 2016; Zulfikar et al., 2023; Ramadani et al., 2023; Ridwan et al., 2026) rávilágítanak, hogy a marketing-mix elemeinek szisztematikus vizsgálata elengedhetetlen a márkaérték és a fogyasztói döntések megértéséhez. A 4P modell (Termék, Ár, Hely/Csatorna, Promóció) keretében bemutatjuk a SKIMS termékportfólió sajátosságait, a prémium, de elérhető árazási stratégiát, az értékesítési csatornákat, valamint az influencerekre és közösségi médiára épülő promóciót. A modern marketingmódszertan megköveteli a fogyasztóközpontú megközelítést, ezért az elemzést kiegészítjük a 4C modellel (Fogyasztói érték, Költség, Kényelem, Kommunikáció). Ennek során azt vizsgáljuk meg, hogyan fordítja le a márka a termékjellemzőket valós fogyasztói értékké, milyen a teljes vásárlói költség, mennyire kényelmes az online vásárlói élmény, és milyen kétirányú interakciót folytat a márka a követőivel (Appel et al., 2020; Kotler & Armstrong, 2021).

Bármely sikeres márka alapköve egy olyan átgondolt marketingstratégia, amely egyértelműen meghatározza a célközönséget és a piaci pozíciót (Bauer et al., 2014; Kotler & Armstrong, 2010; Kotler & Armstrong, 2021). A SKIMS kiemelkedő eredményessége kétségkívül ennek a stratégiai megközelítésnek köszönhető.

Annak érdekében, hogy a hírességek által alapított márkák (celebrity brands) specifikus versenyelőnyét kontextusba helyezzük, a kutatás második felében egy összehasonlító

versenytárselemzést (comparative analysis) hajtunk végre. A módszertani szakirodalom rávilágít, hogy az iparági benchmarking és a versenytársak marketing-mixének összevetése kulcsfontosságú a piaci rések és kompetitív előnyök azonosításában (Schouten et al., 2020). Ennek keretében a SKIMS-t egy hasonló (alakformáló és loungewear) termékeket gyártó, de hagyományos – nem híresség által alapított – kisvállalkozással vetjük össze. A versenytárselemzés során - ahogyan más hasonló kutatásokban is (Xie & Yang, 2023; Wu, 2025; Arimany Serrat et al., 2025) - a termékkínálatot, az árazást és a közösségimédia-elérést használjuk fel, hogy egzakt módon bemutassuk, mekkora többletértéket és piaci dinamikát generál egy globálisan ismert alapító személye.

EREDMÉNYEK

A SKIMS, mint prémium márka megítéléséhez először a médiaértéket meg meghatározni a többi versenytársához képest.

1. táblázat: A világ vezető prémium divatmárkái 2023-ban, MIV alapján (millió USA-dollár)

Prémium márka	Médiahatás-érték (MIV) alapján (millió USA-dollárban)
Skims	638
Calvin Klein	548
Levi's	390
Lululemon	358
Coach	355
Michael Kors	355
Tommy Hilfiger	297
Birkenstock	251
Acne Studios	237
Diesel	233
The North Face	230
Kenzo	224
Tory Burch	220
COS	217
UGG	210
Sézane	185
Ganni	138
Kate Spade	131
Sandro	131
Longchamp	127

Forrás: Launchmetrics (2024)

„A Media Impact Value (MIV) egy olyan algoritmuson alapul, amely az összes marketingtevékenység (beleértve a bejegyzéseket, interakciókat és cikkeket) értékét méri a csatornákon és piacokon keresztül, ezzel egységes módszert kínál annak kiszámítására, hogy hogyan jön létre a márkaérték, és mely stratégiák hozzák létre a legtöbb megtérülést.

A mérés az online médiát, a blogokat, az Instagramot, a Facebookot, az X-et (korábban Twitter), a TikTokot, a YouTube-ot, a Douyint, a Weibót, a WeChatet, a RED-et és a BiliBilit fedi le." (Launchmetrics, 2024).
Az 1. táblázat alapján láthatjuk, hogy a Skims volt a legbefolyásosabb prémium divatmárka világszerte 2023-ban, 638 millió amerikai dolláros médiahatással (MIV). A Calvin Klein a második helyen végzett 548 milliós MIV-vel, a többi – évtizedek óta a piacon lévő – prémium márka értéke 400 millió dollár alatt maradt.

Elemzés 4P alapján

A marketingmix a modern marketing egyik alapköve, a vállalati marketingeszközök kombinációja. Alkalmazásának célja, hogy az adott vállalat elérje a kitűzött marketingcéljait. A marketingmix az 1960-as évekből ered, Jerome McCarthy és William Perreault és szerzőtársaik nevéhez kötődik, és négy fő elemből áll, amelyek angol neveiből származik a 4P fogalom: termékpolitika (Product), árpolitika (Price), értékesítési politika (Place), valamint marketingkommunikációs politika (Promotion) (McCarthy et al., 1986).
Azóta sokszor kiterjesztették és átdolgozták, született a 4C, ami a vevőkre, a 7P, mely főleg a szolgáltatásokra, a PESTEL, amely a marketinget befolyásoló külső tényezőkre, illetve az 5M és az AIDA, amelyek főleg a marketingkommunikációra fókuszálnak (Kotler & Keller, 2012).
Kim Kardashian márkájának stratégiáját kétféle módon szeretnénk megvizsgálni: a klasszikus 4P és a modernebb 4C alapján, majd összehasonlítani a kettőt és levonni a következtetést, hogy a Skims melyik felé közelít inkább.

Product - Termékpolitika

A termék a marketingfelfogás szerint olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összessége, amely a fogyasztó igényeit hivatott kielégíteni. A fogyasztók egy termék vásárlása során megkülönböztetnek úgynevezett kritikus (azaz mindenképpen szükséges), elvárt (azaz szükséges) és kényeztető (azaz a szükségest felülmúló) terméktulajdonságokat. Ennek értelmében a termék nemcsak fizikai, kézzelfogható tulajdonságok halmaza, hanem megjelennek benne elvont elemek is, például egy termék üzenete (Bauer et al., 2014).
A SKIMS termékportfóliójának gerincét a kényelmes, alakot kiemelő hétköznapi viseletek és az alakformáló fehérneműk alkotják. A márka filozófiájának középpontjában az inkluzivitás áll, amely mind a szín-, mind a méretválasztékban megmutatkozik. Alakformáló kollekciójuk kilenc különböző „nude" árnyalatban érhető el, célzottan megoldást nyújtva a sötétebb bőrtónusú nők számára is, akik a kozmetikai- és divatiparban gyakran szembesülnek a megfelelő árnyalatok hiányával. Bár a piacon megfigyelhető egyfajta elmozdulás a befogadóbb szemlélet felé, a versenytársak többsége továbbra is szűk színpalettával dolgozik. A SKIMS a széles méretskálával is a sokszínűséget támogatja, reagálva arra az alapvető fogyasztói igényre, hogy testalkattól függetlenül minden nő vonzónak és magabiztosnak szeretné érezni magát a ruháiban. Szlogenjük is ezt sugallja: „A mindennapokra, mindenkinek"
A márka egyik legfőbb versenyelőnye az innovatív „Solution" termékvonal, amelynek továbbfejlesztése során kiemelt szerepet kapnak a vásárlói visszajelzések. A SKIMS folyamatos portfólióbővítéssel, dinamikus piaci pozicionálással és a kollekciók rendszeres megújításával reagál az aktuális társadalmi elvárásokra, valamint a divatipari trendekre. Ezen stratégiai lépések révén a vállalat képes arra, hogy a legkülönfélébb testalkatú, esztétikai preferenciájú, illetve speciális öltözködési kihívásokkal küzdő fogyasztókat is magas színvonalon kiszolgálja.

Price – Árpolitika

Az árpolitika alapvetően a kínált termékek árának meghatározására vonatkozó elvek és olyan módszerek összessége, mint például az ármeghatározás, költségvizsgálatok vagy a haszonkulcs kiszámítása (Bauer et al., 2014).

Az éles piaci versenyben a Skims az inkluzív luxus képviselőjeként határozta meg magát. Prémium árazásuk nem véletlen, hiszen ezzel tudatosan építik a márkaimázst és stabilizálják piaci helyzetüket. A közép- és prémium kategória határán egyensúlyozva alakformáló darabjaik drágábbak ugyan a fast fashion termékeknél, de a luxusmárkákhoz képest jóval megfizethetőbbek. Ez az „arany középút" tökéletesen adja vissza a kiemelkedő minőséget és a Kardashian név jelentette vonzerejét.

Vevőkörének bővítése céljából a Skims rendszeresen él a kedvezmények nyújtotta lehetőségekkel. Rövid lefolyású, időszakos akcióikat a honlapjukon és a közösségi médiában népszerűsítik, miközben a hűséges tagoknak külön kedvezményes árakat is fenntartanak. A márka emellett ügyesen alkalmazza a pszichológiai árazás eszközeit is: a csomagajánlatokkal sikeresen ösztönzik a vásárlókat, folyamatosan növelve ezzel az átlagos kosárértéket.

Place – Értékesítési politika

Értékesítési rendszeren a terméknek a termelőtől a fogyasztóig/felhasználóig történő eljuttatását biztosító vállalaton belüli és kívüli szervezeteket és az általuk ellátott funkciókat értjük, mivel általában a termékek nem közvetlenül a termelőtől jutnak el a fogyasztóig (Bauer et al., 2014).

A SKIMS maximálisan kihasználja a fejlett nemzetközi szállítás és az online marketing előnyeit, így a világ szinte bármely pontjáról kényelmesen megvásárolhatóak a termékei. A márka története 2019 szeptemberében, az online térben vette kezdetét, majd nem sokkal később, februárban szintet léptek a Nordstrommal elindított offline együttműködéssel. A Nordstromnál történő bevezetés hatalmas sikert hozott a Skims számára, amely kétmilliárd médiamegjelenést kapott (Peterson, 2020). Ezután a jól ismert áruházakkal, mint például az Egyesült Államokban a Saks Fifth Avenue, valamint az Egyesült Királyságban a Selfridges-szel kötött partnerségek révén a Skims fokozatosan belépett a fizikai kiskereskedelmi térbe.

Az offline értékesítési csatornákat illetően a SKIMS felismerte a fizikai jelenlét stratégiai jelentőségét. A márka rendszeresen nyit ideiglenes (pop-up) üzleteket különböző lokációkon, lehetővé téve a fogyasztók számára a termékek fizikai megtapasztalását, valamint a márkanagykövetekkel és influenszerekkel való interakciót. Ez a közvetlen kapcsolatteremtés nemcsak a márkaismertséget és az átláthatóságot növeli, hanem mélyebb, tartósabb fogyasztói elköteleződést is eredményez. Továbbá a vállalat saját szervezésű rendezvényekkel és divatbemutatókkal is támogatja a legújabb kollekciók sikeres piacra lépését.

A márka előszeretettel veti be az úgynevezett „drop" modellt, amellyel hatalmas keresletet és folyamatos felhajtást generál a termékei körül. Ennek a stratégiának a lényege, hogy a darabokat csak korlátozott mennyiségben, exkluzív szériákban (dropokban) dobják piacra – ilyen volt például a legújabb Skims x Nike együttműködés is a maga különleges, balettviseletet idéző darabjaival (PR Newswire, 2025). A vásárlókat erős pszichológiai nyomás hajtja: a kimaradástól való félelem (FOMO) miatt azonnal lecsapnak a legújabb trendekre. A hatást tovább fokozza, hogy a márka szinte minden új kollekciót egy-egy sztárokkal forgatott, látványos reklámfilmmel vezet fel.

Promotion – Marketingkommunikációs politika

A marketingkommunikáció az a módszer, amellyel a vállalatok megkísérlik tájékoztatni, meggyőzni és emlékeztetni a fogyasztókat – közvetlenül vagy közvetve – az általuk értékesített termékekről és márkákról, ez az a csatorna, amelyen keresztül a vállalat párbeszédet kezdeményezhet és kapcsolatokat építhet ki a fogyasztókkal (Kotler & Keller, 2016).

Manapság egy márka sikeréhez elengedhetetlen az erős és jól felépített online jelenlét. A SKIMS esetében az alapító több millió követővel rendelkező közösségi profilja hatalmas előnyt jelent, a folyamatos tartalommegosztás révén közvetlen és szoros kapcsolat épül ki a vásárlókkal. A digitális térben a márka legfőbb fegyvere az influenszer marketing, ami egy sztár által alapított cég esetében a legkézenfekvőbb út a gyors népszerűség felé. Elég egyetlen Kim Kardashian-poszt az Instagramon, és a Skims máris több milliós megtekintést és azonnali figyelmet kap. A márka azonban nem éri be ennyivel, és a promócióba folyamatosan más híresség̈eket is bevon, például a Kardashian család további tagjai, de olyan világsztárok is népszerűsítik már a darabokat, mint Lana Del Rey.

A közösségi média mellett a Skims nagy hangsúlyt fektet az e-mail marketingre is, hogy vásárlóit naprakészen tartsa a legújabb kollekciókkal, akciókkal és eseményekkel kapcsolatban. A weboldalukon elérhető hírlevél-feliratkozásnak köszönhetően az érdeklődők első kézből értesülhetnek az újdonságokról, ráadásul exkluzív ajánlatokra is lecsaphatnak. Ezek a jól felépített e-mail kampányok kiváló eszközt jelentenek a márka számára ahhoz, hogy szoros, élő kapcsolatot ápoljon a közönségével, és folyamatosan mélyítse a vásárlói elköteleződést.

Elemzés 4C alapján

A márkát szeretnénk a 4C-modellel is elemezni, mely a 4P termékközpontúságával ellentétben, egy ügyfélközpontú marketingkeretrendszer, amelyet Robert Lauterborn dolgozott ki a klasszikus rendszer ellensúlyozására. Az újfajta megközelítés szerint a marketing eszközök megválasztása során érdemes a fogyasztókat előtérbe helyezni a vállalat szemszöge helyett, itt az úgynevezett „niche marketinget” vesszük figyelembe. A 4C a következő szavakat takarja: Consumer needs (vevői igények), Cost (költség), Convenience (kényelem) és Communication (kommunikáció) (Lauterborn, 1990).

Consumer needs - Vevői igények

Ennél az elemzési formánál a termék helyett a vevői igényeket vesszük figyelembe. A Skimset három vevői érték alapján tudjuk elemezni: funkcionális, pszichológiai-szimbolikus és kulturális érték.

Innovatív anyagokat is alkalmaznak, a „buttery-soft”, azaz könnyű-puha textúrák és kompressziós zónák kialakítása a jobb illeszkedés és tartás érdekében jöttek létre. Ez összhangban van a marketingelmélettel, a fogyasztói érték kulcsa a funkcionális hasznosság és a problémamegoldás.

Sztármárkaként (celebrity brand) a SKIMS jelentős kulturális beágyazottsággal rendelkezik, a piaci trendekre adott gyors reakcióideje pedig biztosítja a kampányok folyamatos relevanciáját. A vállalat értékígérete ennek megfelelően olyan kényelmes, inkluzív és kulturálisan releváns alapdarabok biztosításában összpontosul, amelyek hatékonyan támogatják a fogyasztók önbizalmát.

Cost – Költség

A hagyományos 4P modellel szemben a fogyasztói ráfordítás (cost) dimenziója nem kizárólag a termék árára, hanem a vásárlással járó összköltségre és kockázatra is fókuszál. Ezen elméleti keretben vizsgálva a SKIMS az „elérhető luxust" képviseli prémium, mégis megfizethető árazási stratégiájával. A széles körű méretskála és a rendkívül transzparens mérettáblázatok alkalmazásával a vállalat hatékonyan csökkenti a fogyasztók által észlelt – különösen a nem megfelelő méretválasztásból eredő pénzügyi – kockázatokat. A márka ezzel a módszerrel úgy teszi gördülékenyebbé és vonzóbbá a vásárlást, hogy közben egy pillanatra sem enged a prémium imázsból.

Convenience – Kényelem

A 4C a termék elérési helye helyett az elérhetőségét teszi górcső alá. A vállalat egyszerre három elérhetőséget is alkalmaz: disztribúciós stratégiát, omnichanel lehetőséget és digitális kényelmet.

A SKIMS az úgynevezett „direct-to-consumer" (D2C) értékesítési modellt alkalmazza, amelynek keretében a termékek közvetítők nélkül, egyenesen a gyártótól jutnak el a fogyasztókhoz. Bizonyos árucikkek beszerzése azonban komoly kihívást jelenthet, mivel a korlátozott példányszámú „drop"-ok rendszerint rendkívül rövid idő alatt készlethiányosak lesznek, a márka pedig ezek esetében tudatosan nem biztosít utánpótlást.

Communication - Kommunikáció

A modern megközelítés szerint a klasszikus, egyirányú reklámokat mára felváltotta a vásárlókkal folytatott élő párbeszéd. A SKIMS esetében ezt a kommunikációt egyértelműen az alapító, Kim Kardashian, valamint a kampányokba bevont influenszerek mozgatják. Kim több százmilliós követőtáborának köszönhetően a márka üzenetei a hagyományos média teljes megkerülésével, pillanatok alatt ott vannak a célközönségnél. Ez a fajta kapcsolattartás nemcsak rengeteg pénzt spórol a cégnek, de sokkal emberközelibb és hitelesebb is a vásárlók szemében. Ennek a stratégiának azonban megvan a maga sérülékeny pontja is: a márka hírneve elválaszthatatlanul függ alapítójának éppen aktuális társadalmi megítélésétől.

2. táblázat: A világ vezető szépségipari és divatinfluemszerei az Instagrammon (2024)

Divatinfluenszerek	Instagram követők száma (millió fő)
Kylie Jenner	401
Kim Kardashian	364
Khloe Kardashian	311
Kendall Jenner	295
Kourtney Kardashian	224
Katrina Kaif	80
Jisoo	77,70
Huda Kattan	54
Kris Jenner	52,50
Addison Rae	36

Forrrás: Statista (2026)

A SKIMS kommunikációjában hatalmas szerepet kap az élő közösségi médiás jelenlét és a vásárlók által készített tartalom (UGC). A márka kifejezetten bátorítja a vevőket, hogy

osszák meg élményeiket, fotóikat és véleményeiket az online térben, elsősorban a TikTokon és az Instagramon (2. táblázat). A 2. táblázatban látható, hogy a világ 10 legnagyobb szépségipari influenszereiből 6 fő a Kardashian család tagja. A módszerükkel nemcsak rengeteg új emberhez jutnak el, hanem egy összetartó, aktív közösséget is építenek, miközben folyamatosan mélyítik a vásárlók márkához fűződő kötődését, így a fogyasztók nem passzív befogadói, hanem aktív alakítói lesznek a kommunikációnak, a kommunikáció kétirányú folyamat lesz.
A „storytelling" szintén kulcsszerepet játszik a kommunikációban. A Skims narratívát épít az önelfogadásról és a testpozitivitásról. Ez az érzelmi alapú kommunikáció lehetővé teszi, hogy a fogyasztók azonosuljanak a márkával, és saját identitásuk részévé tegyék azt. Az ilyen típusú márkakommunikáció hosszú távon erősebb lojalitást eredményez, mivel az érzelmi kötődés biztosabb, mint a funkcionális előnyökön alapuló kapcsolat.

3. táblázat: A vezető, hírességekhez köthető bőrápolási márkák Instagram-követőinek száma (2022)

Híresség/márka	Instagram-követőinek száma (millió fő)
KKW Beauty/Kim Kardashian*	5,50
florence by Millie/Millie Bobby Brown	2,90
Goop/Gwyneth Paltrow	1,70
JLo beauty/Jennifer Lopez	0,80
Supergoop!/Maria Sharapova	0,55
rhode/Hailey Bieber	0,46
KORA Organics/Miranda Kerr	0,44
Humanrace/Pharell Williams	0,22
KEYS Soulcare/Alicia Keys (e.l.f. Beauty)	0,17
SKN by LH/Lori Harvey	0,08

Forrás: Synthesio (2022)

A Skims sikeresen ötvözi a celebrity marketinget, a közösségi média interaktivitását és a kulturálisan releváns, érzelmi alapú storytellinget. A kommunikáció nem csupán információközlés, hanem közösségépítés és identitásformálás eszköze lesz. Ennek eredményeként 2022-ben a KKW Beauty by Kim Kardashian hírességek bőrápolási márkája volt a legkövetettebb az Instagram alkalmazáson, körülbelül 5,5 millió követővel, megelőzve olyan neveket és márkáikat, Millie Bobby Brown, Gwyneth Paltrow vagy Jennifer Lopez (3.táblázat).
Az elemzés végén azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a márka egyik legnagyobb előnye az erős fogyasztói értékteremtés. Ezt tovább erősíti az alacsony észlelt költség, hiszen a vásárlók a prémium érzet ellenére elérhető árú termékeket kapnak. Emellett a SKIMS kiemelkedő kommunikációs hatékonysága és digitálisan optimalizált jelenléte lehetővé teszi, hogy gyorsan és széles körben érje el célközönségét.

A versenytárssal való összehasonlítás

Az alakformáló ruházat piacát napjainkban két domináns márka, a patinás Spanx és a feltörekvő Skims rivalizálása határozza meg. Bár a két brand neve és alapvető termékköre rendkívüli hasonlóságot mutat, piaci megközelítésük, márkaképük és fogyasztói értékkínálatuk gyökeresen eltér egymástól. A két vállalat harca tökéletesen mintázza a

hagyományos, problémamegoldó iparági megközelítés és a modern, közösségimédia-vezérelt, élményalapú marketing összecsapását.
A Spanx története 2000-ben kezdődött, amikor Sara Blakely az irodai harisnyaviselés kényelmetlenségeire keresett praktikus megoldást. Blakely a klasszikus startup-utat bejárva, saját megtakarításaiból, a termék funkcionális tökéletesítésével vált híressé és sikeressé (Lakritz, 2024). Ezzel szemben Kim Kardashian 2019-ben már globális szupersztárként, stabil rajongótáborral a háta mögött indította el a Skims-t. Kardashian motivációja is személyes volt, ám ő nem a funkció, hanem az inkluzivitás hiányára épített: olyan alakformálókat akart létrehozni, amelyek minden bőrtónushoz és testalkathoz passzolnak. Ez a kiindulópont alapvetően meghatározza a két cég alapüzenetét: míg a Spanx a kényelemre és a megbízható funkcionalitásra fókuszál, addig a Skims a diverzitást, a testpozitivitást és az önkifejezést emeli pajzsára.
Ez az ideológiai különbség a termékkínálatban és a fogyasztói értékben is megmutatkozik. Bár mindkét márka széles palettát kínál az alsóneműktől a fürdőruhákon át a hétköznapi ruházatig, a Spanx portfóliója a praktikus darabok – például farmerek és hétköznapi viseletek – terén bővebb. A Skims viszont a méret- és színválasztékban verhetetlen, a „second-skin" komfortélménnyel pedig a modern fogyasztói igényeket szolgálja ki. A Skims esetében a vásárlás erősen érzelmi alapú és státuszszimbólumnak számít a fiatalabb generációk körében. Ezt támogatja a prémium árazás és a limitált kollekciók rendszere is, ami mesterséges hiányt és folyamatos vásárlói vágyat generál. A Spanx ezzel szemben racionális, szükségletalapú döntésekre épít; árai a közép-felső kategóriában mozognak, de a fogyasztó itt nem a hype-ot, hanem a kiszámítható ár-érték arányt fizeti meg.
A legmarkánsabb differencia az elérhetőség és a kommunikáció dimenzióiban érhető tetten. A Spanx hagyományosan a fizikai jelenlétre, a nagyáruházakra és a multibrand üzletekre támaszkodik, ami stabil, de kevésbé interaktív elérést biztosít. Kommunikációja visszafogott, tradicionális és termékközpontú. Ezzel radikális ellentétben áll a Skims közvetlen (D2C) online értékesítési modellje, amely digitalizált és optimalizált vásárlási élményt nyújt. A Skims a közösségi médiát és az influenszer-marketinget használva dinamikus, kétirányú párbeszédet folytat a fogyasztókkal. Virális kampányaival nem csupán hirdet, hanem kulturális diskurzusokat alakít, amit az alapító milliós követőtábora is felerősít.
Összegzésként megállapítható, hogy míg a Spanx egy klasszikus, stabil alapokon nyugvó, funkcionális problémamegoldóként őrzi piaci pozícióját, addig a Skims a modern, digitális és élményalapú marketing eszközeivel az önkifejezés és a kortárs trendek megkerülhetetlen ikonjává vált.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az elemzés rámutatott, hogy míg a Spanx működése a hagyományos, funkcionális **4P modell** mentén írható le, addig a **Skims** sikere a digitális korszak fogyasztóközpontú **4C modelljében** gyökerezik. A Skims nem csupán terméket értékesít, hanem komplex fogyasztói értéket (inkluzivitás, identitás), élményalapú költségérzetet, közvetlen digitális elérhetőséget és kétirányú, közösségi médiára épülő kommunikációt kínál.

A jövő marketingstratégiáiban a fizikai jellemzők helyett az **érzelmi és társadalmi értékteremtésre** kell helyezni a hangsúlyt. A vállalatoknak a hagyományos hirdetések helyett a kétirányú párbeszédet és a felhasználók által generált tartalmakat (**UGC**) kell ösztönözniük, a közösségi médiára pedig kulturális diskurzustérként kell tekinteniük.

A tanulmány korlátját a szekunder adatokra épülő, feltáró jelleg adja. A levont következtetések statisztikai igazolásához a jövőben **primer kutatások** integrálása szükséges. A Skims digitális beágyazottsága miatt egyrészt **netnográfiai elemzéssel** (kommentek, értékelések tartalomelemzésével), másrészt **kérdőíves vizsgálattal** kellene tudományosan mérni a fogyasztói értékérzetet és a márka inkluzivitási üzeneteinek hitelességét.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. (2020). The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48, 79–95 (2020). https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1

Arimany Serrat, N., Arribas-Ibar, M., & Erdoğan, G. (2025). Fast fashion sector: business models, supply chains, and European sustainability standards. Systems, 13(6), 405. https://doi.org/10.3390/systems13060405

Avery, C., Knoop, C. I., & Sikes, S. (2021). SKIMS: Shaping the future of shapewear (Harvard Business School Case 522-039). Harvard Business Publishing.

Bauer, A., Berács, J., Kenesei, Zs. (2014). Marketing alapismeretek. ISBN: 9789630598705, 448p. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Binkley, C. (2021). How Kim Kardashian built an empire. The Wall Street Journal. https://www.wsj.com/articles/kim-kardashian-Skims-fendi-innovator-awards-11635163236

Išoraitė, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. International Journal of Research-Granthaalayah, 4(6), 25-37. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633

Israeli, A., Avery, J., Schlesinger A. L. and Higgins, M. (2024). What Makes a Successful Celebrity Brand? Harvard Business Review. May – June 2024. https://hbr.org/2024/05/what-makes-a-successful-celebrity-brand

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketingmenedzsment. ISBN: 978-963-05-9251-2, 894p. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). ISBN: 9780133856460. 692p. Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. ISBN: 9780137006694, 613p. Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing. ISBN: 9781292341132, 731p. Pearson education.

Lakritz, T. (2024). How Spanx founder Sara Blakely makes and spends her $1.1 billion fortune. https://www.businessinsider.com/spanx-sara-blakely-billionaire-net-worth-2024-2

Launchmetrics (2024). Leading premium fashion brands worldwide in 2023, by media impact value (MIV) (in million U.S. dollars) In Statista. Retrieved September 01, 2026, from https://www.statista.com/statistics/1480419/premium-fashion-brands-miv/

Lauterborn, B. (1990). New marketing litany; four P's passé; C-words take over. Advertising Age, 61(41).

Matica, A. (2021). US Olympic Team selects Skims to provide loungewear. Los Angeles Business Journal. https://labusinessjournal.com/manufacturing/Skims-provide-loungewear-team-usa-tokyo-olympics/

McCarthy, E. J., Perreault, W. D., Shapiro, S. J., & Wodchis, D. (1986). Basic marketing. ISBN: 0256037256, 891p. Irwin, Boston.

Peterson, H. (2020). Kim Kardashian West and Nordstrom just announced a major deal. Business Insider, Jan 21, 2020. https://www.businessinsider.com/kim-kardashian-west-to-sell-skims-brand-at-nordstrom-2020-1

PR Newswire. (2025). Nike and SKIMS launch new brand, NikeSKIMS, designed to sculpt; engineered to perform. PR Newswire Association. https://www.prnewswire.com/news-releases/nike-and-Skims-launch-new-brand-nikeSkims-designed-to-sculpt-engineered-to-perform-302378999.html

Ramadani, S. P., Mirzanti, I. R., & Sjarif, R. S. (2023). Proposed marketing strategy to increase sales (study case: ouromatica fragrance). International Journal of Current Science Research and Review, 6(07). https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-25

Ridwan, A., Wijiastuti, R, D., Kamaluddin., Sanjaya, E, M. (2026). The Impact of the "Marketing Mix 4P" marketing strategy on purchasing decisions for MSME products in Sorong City. Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 14(2). https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i2

Sacra (2026). Skims revenue, valuation & funding. Sacra Company Research. https://sacra.com/c/Skims/

Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. International Journal of Advertising, 39(2), 258-281. https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1634898

Statista (2026). Ranking of the beauty and fashion influencers with the highest number of followers on Instagram worldwide as of January 2024 (in millions of followers). Top global beauty and fashion influencers on Instagram in 2024 https://www.statista.com/statistics/1657552/most-popular-fashion-instagram-influencers-in-the-world/

Synthesio (2022). Number of followers of the leading celebrity skincare brands worldwide on Instagram in 2022 (in millions). In Statista. Retrieved September 01, 2026, from https://www.statista.com/statistics/1333890/number-of-instagram-followers-leading-celebrity-skincare-brands/

Wu, D. (2025). A Comparative Study of Global Marketing Strategies: Tesla vs BYD in the Electric Vehicle Market. Advances in Economics, Management and Political Sciences,176,21-26. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.22091

Xie, Y., & Yang, Q. (2023). Comparative analysis of marketing strategies of fast fashion brands ZARA and H&M. BCP Business & Management, 39, 318-324. https://doi.org/10.54691/bcpbm.v39i.4162

Yuan, D. (2024). Analysis of Skims' Strategic Marketing and Sustainable Growth. In SHS Web of Conferences (Vol. 207, p. 01019). EDP Sciences. https://doi.org/10.1051/shsconf/202420701019

Zulfikar, T., Riyajana, A. A., & Saepudin, D. (2023). Marketing mix (4C) creates purchasing decisions with implications for loyalty in shopee platform users. Jurnal Ekonomi, 12(02), 1873–1879.



Dézsi Krisztián Dávid

Debreceni Egyetem Balásházy János Gyakorló Technikuma, Gimnáziuma és Kollégiuma
12. évfolyam

A 18 éves Dézsi Krisztián Dávid a Debreceni Egyetem Balásházy János Gyakorló Technikuma, Gimnáziuma és Kollégiuma pénzügy-számviteli ügyintéző szakának tanulója. Tanulmányait elkötelezetten és lelkiismeretesen végzi, kiemelt figyelmet fordítva szakmai fejlődésére és tudásának folyamatos bővítésére.

Eddigi szakmai eredményei közül kiemelkedik, hogy részt vett a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara által megrendezett Tudományos Diákköri Konferencia középiskolai tagozatában, ahol lehetősége nyílt kutatási munkájának bemutatására, valamint tudományos tapasztalatok szerzésére.

Érdeklődési körei közé tartozik a különféle témák kutatása és elemzése. Különösen motiválja az új ismeretek megszerzése, a problémák mélyebb megértése, valamint az önálló tanulás és fejlődés. Hisz abban, hogy a kíváncsiság és a kitartás elengedhetetlen a folyamatos szakmai és személyes fejlődéshez.

KÉSZPÉNZ VAGY KÁRTYA? – MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI INNOVÁCIÓHOZ VALÓ VISZONYA ÉS FEJLETTSÉGI SZINTJE

Dézsi Krisztián Dávid

Debreceni Egyetem Balásházy János Gyakorló Technikuma, Gimnáziuma és Kollégiuma, 12. évfolyam

Oktató mentor: Dr. Fehér András, egyetemi docens

BEVEZETÉS

A digitális marketing az elmúlt években a vállalkozások egyik legfontosabb eszközévé vált, mivel az online térben zajló kommunikáció és információfogyasztás a mindennapok részévé vált. A cégek számára ma már nem csupán lehetőség, hanem kényszer is, hogy jelen legyenek az interneten, és hatékonyan szólítsák meg célközönségüket különböző digitális csatornákon keresztül. A téma választását az indokolta, hogy a digitális marketing szorosan kapcsolódik a tanulmányaimhoz és a szakmámhoz, és szeretném mélyebben megérteni, hogyan működnek azok az online eszközök, amelyek a vállalkozások sikerét meghatározzák.

A kutatás hátterét az a felismerés adja, hogy a fogyasztók döntéseit egyre inkább befolyásolják az online tartalmak, hirdetések és közösségi média felületek. A vállalkozások számára ezért kulcsfontosságú, hogy olyan marketingstratégiát alkalmazzanak, amely nemcsak eléri, hanem meg is szólítja a felhasználókat. A digitális marketing hatékonyságának vizsgálata különösen aktuális, hiszen a technológiai fejlődés, a mesterséges intelligencia térnyerése és az adatvezérelt megoldások alapjaiban alakítják át a marketing működését.

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, milyen szerepet tölt be a digitális marketing a modern üzleti környezetben, és hogyan hat a fogyasztók online viselkedésére és vásárlási döntéseire. Ennek érdekében a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

1. Milyen hatással vannak az online reklámok a fogyasztók vásárlási döntéseire?

2. Milyen mértékben befolyásolja a felhasználók bizalmát az adatvédelem és az online adatgyűjtés?

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A digitális marketing fejlődése szorosan összefügg a technológiai innovációkkal és az internet elterjedésével. Kotler szerint a modern marketing középpontjában már nem a termék áll, hanem a fogyasztói élmény és a hosszú távú kapcsolatok kiépítése (Kotler, 2017). A digitális eszközök lehetővé teszik, hogy a vállalatok személyre szabott kommunikációt folytassanak, és közvetlenül reagáljanak a felhasználók igényeire.

A digitális marketing egyik legfontosabb sajátossága a mérhetőség. Chaffey hangsúlyozza, hogy az online kampányok eredményei valós időben követhetők, ami lehetővé teszi a folyamatos optimalizálást és a hatékonyabb döntéshozatalt (Chaffey, 2019). Ez jelentős előnyt jelent a hagyományos marketinghez képest, ahol a visszajelzések lassabban érkeznek.

A tartalommarketing szerepe kiemelkedő a digitális térben. Pulizzi szerint a vállalatoknak értékes és releváns tartalmakat kell létrehozniuk, amelyek nem közvetlenül értékesítenek, hanem bizalmat építenek és szakértői státuszt alakítanak ki (Pulizzi, 2014). A blogbejegyzések, videók, útmutatók és esettanulmányok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a fogyasztók hosszú távon elköteleződjenek a márka mellett.

A közösségi média térnyerése alapjaiban változtatta meg a marketingkommunikációt. Kaplan és Haenlein meghatározása szerint a közösségi média olyan internetalapú alkalmazások összessége, amelyek lehetővé teszik a felhasználók által generált tartalmak létrehozását és megosztását (Kaplan & Haenlein, 2010). A Facebook, Instagram, TikTok és YouTube platformjai új lehetőségeket teremtenek a márkaépítésre és a közvetlen interakcióra.

Az online hirdetések, különösen a PPC (Pay Per Click) modell, gyors és mérhető eredményeket biztosítanak. A Google Ads rendszere lehetővé teszi, hogy a hirdetések kulcsszavak alapján jelenjenek meg, és a hirdetők csak kattintás esetén fizessenek. Ez költséghatékony megoldás, ugyanakkor stratégiai tervezést igényel a hosszú távú siker érdekében (Google, 2022).

A mesterséges intelligencia térnyerése tovább erősíti a digitális marketing hatékonyságát. Az AI képes elemezni a felhasználói viselkedést, előre jelezni a vásárlási szokásokat és valós időben optimalizálni a kampányokat, ami jelentős versenyelőnyt biztosít a vállalkozások számára

ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás két módszertani elemből állt: szekunder és primer kutatásból.

A szekunder kutatás során a digitális marketing témájához kapcsolódó szakirodalmat dolgoztam fel, különös tekintettel Kotler, Chaffey, Pulizzi, Kaplan és Haenlein munkáira. Ezek a források megalapozták a kutatás elméleti hátterét, és segítettek meghatározni a vizsgált területeket.

A primer kutatás kérdőíves felmérés formájában valósult meg. A kérdőívet online, Google Forms felületen hoztam létre, mivel ez a platform könnyen kezelhető, gyorsan megosztható, és lehetővé teszi az adatok automatikus, strukturált gyűjtését. A kérdőív az internethasználati szokásokat, az online reklámok megítélését, valamint azok vásárlási döntésekre gyakorolt hatását vizsgálta.

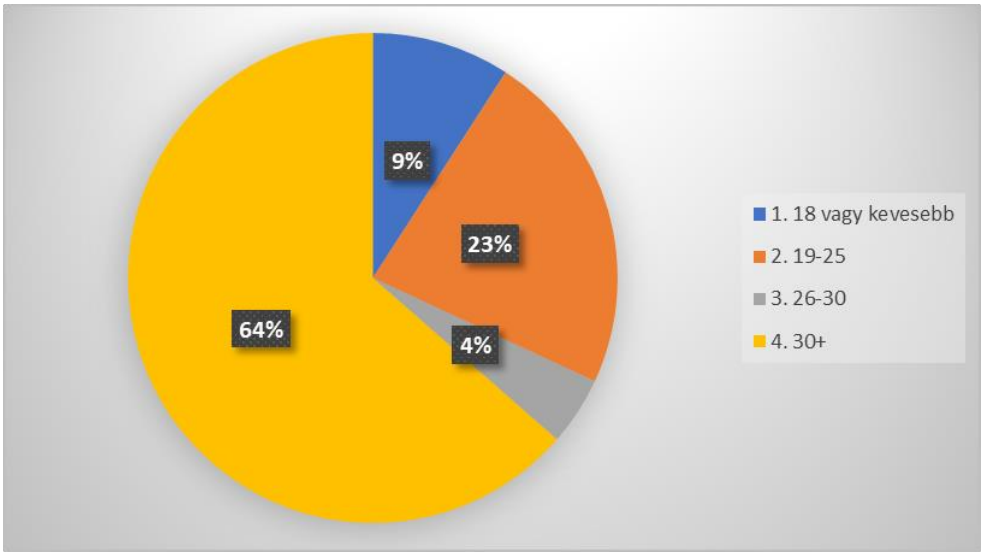
A kérdőívet elsősorban közösségi médiafelületeken (Facebook és Instagram) osztottam meg, mivel ezek a platformok biztosítják a leggyorsabb elérést a célcsoport számára, és nagy valószínűséggel olyan felhasználókhoz jut el, akik aktív internethasználók – ez a kutatás témája szempontjából különösen releváns. A kitöltések számának növelése érdekében több alkalommal újra megosztottam a kérdőívet, valamint ismerősöket is megkértem a továbbküldésre.

A felmérés végül **viszonylag alacsony mintanagyságot** ért el, ami a kutatás egyik korlátjának tekinthető. Fontos kiemelni, hogy a vizsgálat **pilot jellegű**, előzetes feltáró kutatás volt, és a minta **nem reprezentatív**, így az eredmények nem általánosíthatók a teljes populációra.

A kapott adatokat Microsoft Excel segítségével értékeltem ki, amely lehetővé tette a válaszok rendszerezését és a statisztikai mutatók kiszámítását. A diagramok és grafikus ábrák elkészítéséhez szintén Excel diagramkészítő funkcióit használtam. Az elemzés során **leíró statisztikákat** alkalmaztam (gyakoriságok, arányok, átlagok), és a tanulmányban a legfontosabb, a kutatási kérdések megválaszolását támogató eredményeket szerepeltetem.

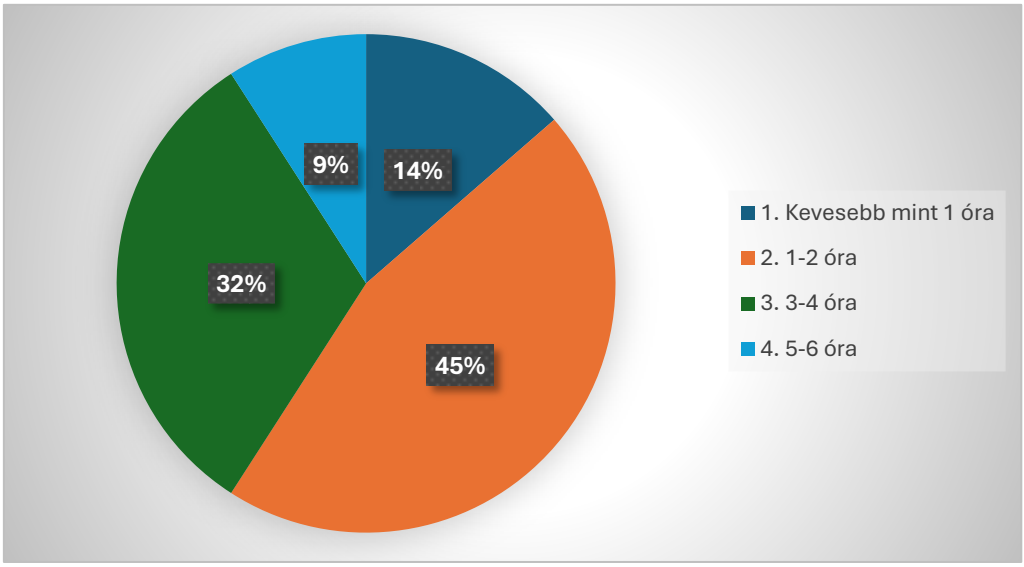
EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben a kérdőíves felmérésből származó legfontosabb eredményeket mutatom be, amelyek az internethasználati szokásokra, az online reklámok megítélésére és a reklámok vásárlási döntésekre gyakorolt hatására vonatkoznak. Az elemzés a leíró statisztikákra épül, és a kutatási kérdések megválaszolását leginkább támogató adatokat emeli ki.



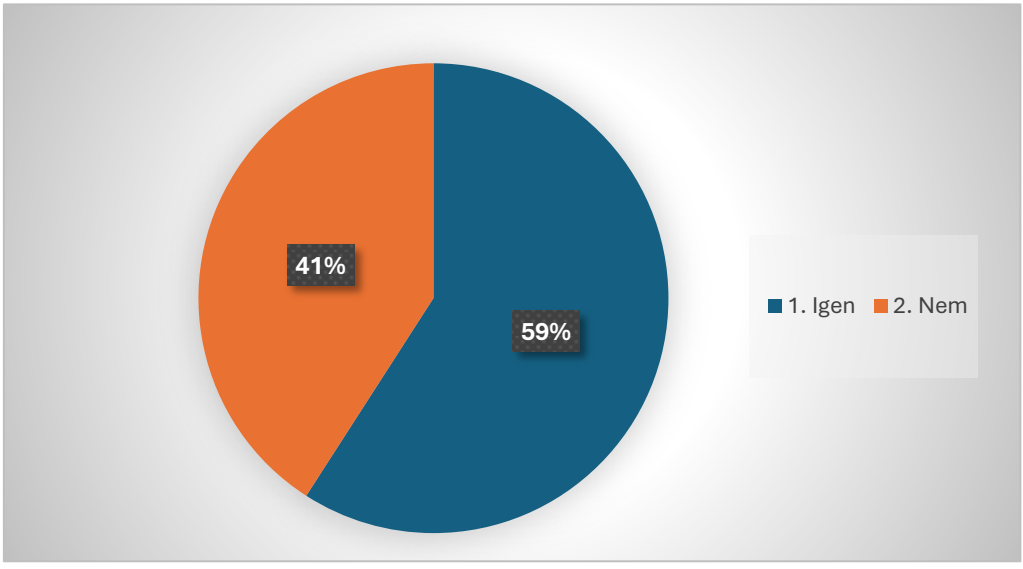
1. ábra: **Kitöltöttek aránya életkoruk alapján**
Forrás: Saját kérdőíves kutatás

A kutatás (1. ábra) eredményei alapján minden válaszadó találkozott már online reklámokkal, ami jól mutatja, hogy a digitális marketing a mindennapi internethasználat szerves részévé vált. A kitöltők korosztályi megoszlása vegyes volt, így több generáció véleménye is megjelent a felmérésben. A válaszadók életkori eloszlása a következőképpen alakult: **18 évesek 9,1%, 19–25 évesek 22,7%, 26–30 évesek 4,5%,** míg a **30 év felettiek 63,6%** arányban voltak jelen a mintában. Ez jól mutatja, hogy a felmérésben elsősorban a 30+ korosztály képviseltette magát.
A korcsoportokat bemutató tortadiagramon minden egyes szelethez **adatfeliratot** helyeztem el, hogy a százalékos értékek egyértelműen láthatók legyenek. Ugyanezt a megoldást alkalmaztam a további diagramok esetében is, biztosítva az eredmények könnyebb értelmezhetőségét és áttekinthetőségét.



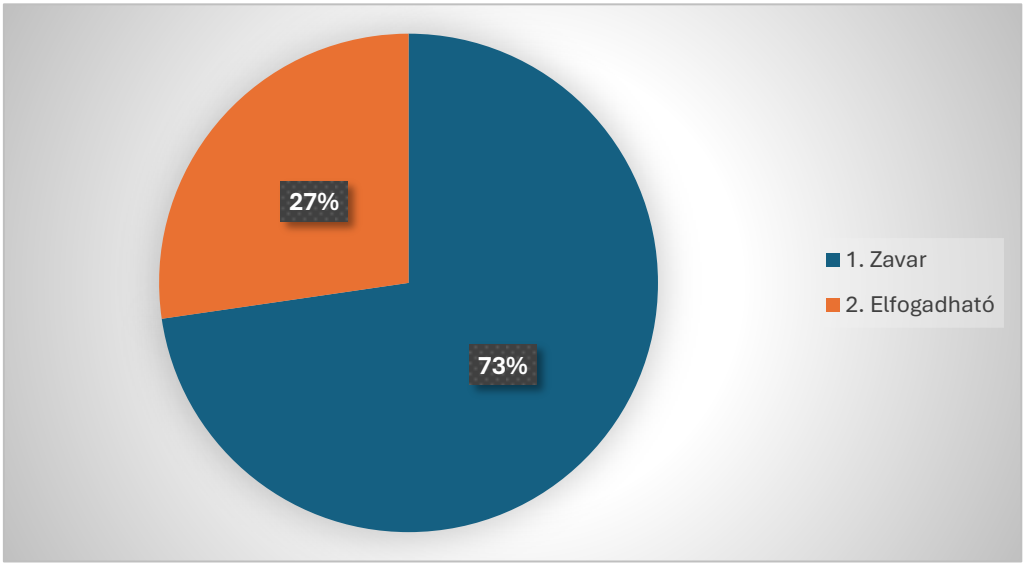
2.ábra: **Interneten eltöltött idő aránya**
Forrás: Saját kérdőíves kutatás

Az internethasználati idő tekintetében (2.ábra) a válaszadók többsége napi 1–2 órát tölt online, míg kisebb részük 5–6 órát is internetezik. Ez utóbbi feltételezhető, hogy leginkább munkavégzésből vagy tanulmányaikból adódik.



3.ábra: **Online reklám által való vásárlás**
Forrás: Saját kérdőíves kutatás

A vásárlási döntésekre gyakorolt hatás vizsgálata során a válaszadók 59,1%-a jelezte, hogy vásárolt már online reklám hatására, míg 40,9% nem. Ez azt jelzi, hogy az online hirdetések jelentős befolyással bírnak a fogyasztókra. Az adatvédelem kérdése (4.ábra) szintén hangsúlyos volt: a válaszadók 72,7%-át zavarja az online adatgyűjtés, és bizalmatlanok a személyes adataik felhasználásával kapcsolatban. Ez arra utal, hogy a vállalkozásoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az átlátható adatkezelésre és a felhasználói bizalom erősítésére.



4.ábra: **Online adatgyüjtés megítélése**
Forrás: Saját kérdőíves kutatás

ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a digitális marketing napjaink egyik leghatékonyabb és legdinamikusabban fejlődő marketingeszköze. A vállalkozások számára lehetővé teszi, hogy gyorsan és célzottan érjék el a fogyasztókat, növeljék márkaismertségüket, valamint hatékonyan ösztönözzék a vásárlási döntéseket. Ugyanakkor a reklámok túlzott mennyisége, valamint az adatvédelemmel kapcsolatos bizonytalanságok komoly kihívást jelentenek, amelyekre a vállalatoknak egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk.

A jövő digitális marketingjének egyik legfontosabb feladata az lesz, hogy olyan személyre szabott, ugyanakkor etikus és átlátható megoldásokat alkalmazzon, amelyek valódi értéket teremtenek a felhasználók számára. Ennek érdekében szükség van a zavaró reklámok számának csökkentésére, valamint a hirdetések pontosabb célzására, hogy a felhasználók releváns tartalmakkal találkozzanak. Lényeges továbbá, hogy a vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektessenek az adatkezelés átláthatóságára, és olyan kommunikációt folytassanak, amely erősíti a felhasználók bizalmát. A mesterséges intelligencia alkalmazása szintén meghatározó szerepet kap, azonban elengedhetetlen, hogy az AI-t etikus módon, a felhasználók érdekeit szem előtt tartva fejlesszék és használják.

Összességében elmondható, hogy a digitális marketing továbbra is meghatározó szerepet tölt be a modern üzleti környezetben. A technológiai fejlődésnek, az adatvezérelt megoldásoknak és a mesterséges intelligencia térnyerésének köszönhetően a jövőben még nagyobb hatással lesz a vállalkozások működésére és sikerére. A kutatás eredményei megerősítik, hogy a digitális marketing nem csupán kommunikációs eszköz, hanem stratégiai tényező, amely alapvetően formálja a fogyasztói magatartást és a vállalati versenyképességet.

Felhasznált irodalom

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.). Pearson Education. ISBN: 9781292241579

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. ISBN: 9780134129938

McKeon, R. J., Silver, J., & Large, T. H. (1998). Expression of Full-Length trkB Receptors by Reactive Astrocytes after Chronic CNS Injury. Experimental Neurology, 148(2), 558-67. https://doi.org/10.1006/exnr.1997.6698

Pulizzi, J. (2014). Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. McGraw-Hill Education. ISBN: 9780071819893



Gábor Edina Sára

Debreceni SZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium
12. évfolyam

Jelenleg a Debreceni SZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium 12. évfolyamos tanulója, ahol okleveles pénzügyi-számviteli ügyintéző szakon tanul. Az idei tanévben sikeres középszintű érettségi vizsgát tett, a következő tanévben pedig emelt szintű angol és szakmai érettségi vizsgát tervez. Tanulmányi eredményeire mindig nagy hangsúlyt fektet, szorgalmas, kitartó és megbízható tanuló. Különösen közel áll hozzá a matematika, amelyet mindig is az egyik kedvenc tantárgyának tartott. A jövőben Dániában, a University of Southern Denmark (SDU) egyetemen szeretné folytatni tanulmányait, ugyanakkor a későbbiekben akár egy tanári diploma megszerzésének lehetőségét sem zárja ki.

A tanulmányai mellett kiemelten fontosnak tartja a szakmai fejlődést. Ennek érdekében 2025-ben részt vett a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán megrendezett EconoMeet szakmai élménytáborban, ahol segítő tanáraival közösen a fast fashion jelenségének gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait tanulmányozta. Az itt végzett közös munka eredményeként lehetőséget kapott arra, hogy középiskolásként előadást tartson a Debreceni Egyetem GTK Tudományos Diákköri Konferenciáján. „Mi van a póló címkéje mögött? – A fast fashion ára” című előadásával nemcsak szakmai ismereteit mélyítette el, hanem előadói és kommunikációs készségeit is tovább fejlesztette.

Nyitott, érdeklődő, céltudatos és segítőkész személyiség. Könnyen megtalálja a közös hangot másokkal, szeret csapatban dolgozni, ugyanakkor önálló feladatok elvégzésében is megbízható. Gyermekkorában rendszeresen szerepelt mesemondóként és különböző színházi előadásokban. Legnagyobb eredménye, hogy a Gyöngyhalász IV. Országos Baptista „Ki Mit Tud?” tehetségkutató versenyen első helyezést ért el, amellyel elnyerte az „Igazgyöngy” címet.

Tanulmányai mellett jelenleg szabadúszó modellként is dolgozik Debrecenben és Szegeden. A modellkedés során tovább fejleszti önbizalmát, kommunikációs készségeit és alkalmazkodóképességét. Sokoldalú személyiség, aki szívesen lép ki a komfortzónájából, szívesen tanul új dolgokat, nyitott a kihívásokra, és hisz abban, hogy a folyamatos fejlődés a személyes és szakmai siker egyik legfontosabb alapja.

DIVAT OLCSÓN, DE MILYEN ÁRON? – A FAST FASHION VALÓDI ÁRA

Gábor Edina Sára
Debreceni SZC Bethlen Gábor Közgazdasági Technikum és Kollégium, 12. évfolyam
Oktató mentor: Feketéné Dr. Ferenczi Aliz, tanársegéd

BEVEZETÉS

A divat világa napjainkban az egyik leggyorsabban változó és legnagyobb hatású iparág, amely nemcsak a mindennapi öltözködésünkre, hanem a környezetre, a társadalmi szokásainkra és a gazdaságra is jelentős befolyást gyakorol. Az utóbbi években egyre inkább előtérbe került a fast fashion, amelynek célja, hogy villámgyorsan reagáljon a legújabb trendekre és a lehető legolcsóbban kínáljon minél több ruhadarabot a fogyasztóknak.

Ebben a tanulmányban szekunder kutatási módszertanra építve a fast fashion iparág által kiváltott globális kihívások és a közöttük lévő összefüggések szakirodalmi feldolgozását tűztem ki célul. Eredményeim alapján a feltárt ok-okozati kapcsolatokat egy integrált modellbe rendeztem, majd a kutatás zárásaként megfogalmaztam a főbb következtetéseimet és javaslataimat.

A fast fashion a divatipar azon része, amely a legújabb divattrendek gyors, költséghatékony és tömeges előállítására, illetve forgalmazására épül, ami gyakran a tartóság rovására megy. Lényege, hogy a gyártók a kifutókon vagy a médiában megjelenő trendeket nagyon rövid idő alatt (akár néhány hét alatt) adaptálják, és alacsony árú, gyorsan cserélődő kollekciók formájában juttatják el a fogyasztókhoz. Ez a jelenség azonban súlyos kérdéseket vet fel a fenntarthatóság, a minőség és a túlzott fogyasztás tekintetében. A globális divatipar növekedésének társadalmi problémáira hívta fel a figyelmet 2013-ban a Rana Plaza, egy bangladeshi ruhagyár összeomlása, ahol több mint 1000 ruhaipari munkás vesztette életét. A gyárépületben olyan fast fashion márkák ruhái készültek, mint a Zara, a Gap vagy a Marks&Spencer.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Egy 15 perces város az egy újra gondolt városi környezet, ahol az emberek számára Kutatásom során szekunder kutatási módszert alkalmaztam, vagyis nemzetközi adatbázisokban szereplő statisztikai adatokat, valamint nemzetközi és hazai tudományos publikációkat, piacelemzéseket dolgoztam fel. Mindezek alapján alkottam meg egy integrált, hárompilléres modellt. A modell kialakításához három elméleti megközelítést alkalmaztam.

Az első pillért a globális értéklánc alkotja. A globális értéklánc olyan termelési rendszer, amelyben egy termék előállításának különböző szakaszai több ország között oszlanak meg. A textilipar különösen jól szemlélteti ezt a folyamatot, hiszen egy egyszerű póló elkészítése is több kontinensen átívelő együttműködés eredménye. A nyersanyag előállítása, a textilipari feldolgozás, a ruhagyártás, a szállítás, az értékesítés és végül a hulladékkezelés

gyakran különböző országokban történik, így a termék teljes életútja csak a globális értéklánc vizsgálatával érthető meg. (Swain és Sweet, 2023).

A második pillért a Triple Bottom Line (TBL) megközelítés alkotja. Az elméletet John Elkington dolgozta ki 1997-ben, amely szerint egy vállalat vagy iparág fenntarthatósága nem kizárólag gazdasági eredményei alapján értékelhető, hanem figyelembe kell venni annak környezeti és társadalmi hatásait is. A TBL három, egymással szoros kapcsolatban álló dimenzió – a környezeti, a társadalmi és a gazdasági – együttes vizsgálatára épül. A fast fashion iparág esetében ez a megközelítés különösen indokolt, hiszen a ruházati termékek előállítása, szállítása, értékesítése és fogyasztása egyszerre gyakorol jelentős hatást a természeti környezetre, a munkavállalók életkörülményeire, valamint a világgazdaság működésére (Elkington, 1997; Hultberg és Pal, 2023).

A harmadik pillért a körforgásos gazdaság szemlélete alkotja. A fast fashion iparág által alkalmazott lineáris gazdasági modell – amely a „termel–fogyaszt–eldob" elvre épül – hosszú távon nem tekinthető fenntarthatónak. Ennek alternatíváját a körforgásos gazdaság jelenti, amelynek célja, hogy a termékek, alapanyagok és erőforrások minél hosszabb ideig a gazdasági körforgásban maradjanak. A körforgásos szemlélet nem csupán a hulladék mennyiségének csökkentésére törekszik, hanem már a termékek tervezése során figyelembe veszi azok javíthatóságát, újrahasználhatóságát és újrahasznosíthatóságát. Ez a megközelítés hozzájárulhat a természeti erőforrások megőrzéséhez, valamint a textilipar környezeti terhelésének mérsékléséhez (Abdelmeguid, 2022; MacArthur, 2017.

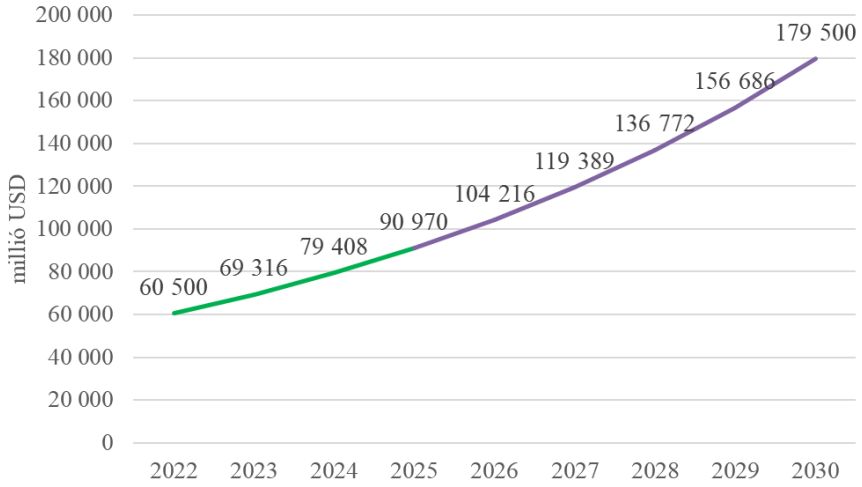
EREDMÉNYEK

A fast fashion ipraág főbb jellemzői

A globális ruházati piac méretét a 2025. évi 1,8 milliárd USD-ről 2026-ra 1,9 milliárd USD-re, 2033-ra 2,5 milliárd USD-re prognosztizálják, ami 4,1%-os éves összetett növekedési rátát jelent. Az ázsiai-csendes-óceáni térség dominálta a piacot 2025-ben a legnagyobb, 40,8%-os bevételi részesedéssel (MAR, 2026).

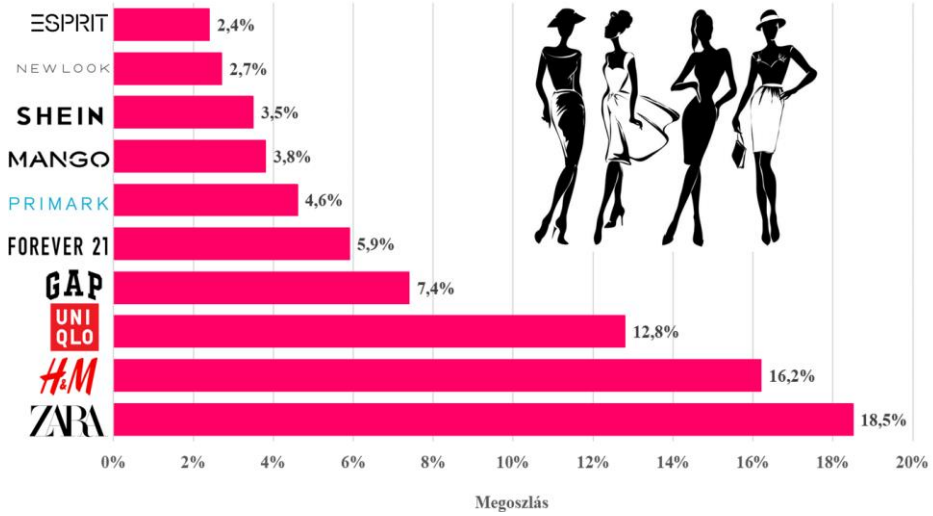
A fast fashion piac méretét egyes becslések a 2025. évi 163,8 milliárd USD-ről 2026-ra 180,6 milliárd USD-re, 2035. végére – 10,3%-os összetett éves növekedési ütemmel számolva – 436,5 milliárd USD-re jósolják (Research Nester, 2025). Más források szerint a fast fashion piac globális értéke 2026-ban várhatóan 230,35 milliárd USD lesz. Az előrejelzések szerint ez az érték 2035-re 303,96 milliárd USD-ra fog emelkedni. Ez 2026 és 2035 között 3,1%-os összetett éves növekedési rátát jelent. Meg kell jegyezni, hogy a COVID-19 világjárvány idején, éppen a globális ellátási láncok zavarai miatt 20% körüli visszaesés jelentkezett, a piac azóta ismét lendületet vett (Business Research Insight, 2025).

A fast fashion iparág az elmúlt években rendkívül gyors növekedésen ment keresztül, és jelenleg a globális divatipar egyik meghatározó szegmense (1. ábra). A globális gyorsdivat-piac mérete 2022-ben elérte a 60,5 milliárd amerikai dollárt, és a becslések szerint az elkövetkező években általános emelkedő tendenciát fog mutatni, 2030-ra pedig körülbelül 180 milliárd dollárt fog elérni, ami háromszoros bővülést jelent (Statista, 2025a). Ez azt is mutatja, hogy bár egyre többen támogatják a fenntartható divatot, a fogyasztók többsége egyelőre nem akarja feladni a fast fashiont.



1. ábra: **Globális fast fashion piac mérete (2022-2030)**
Forrás: Saját szerkesztés Statista (2024) alapján

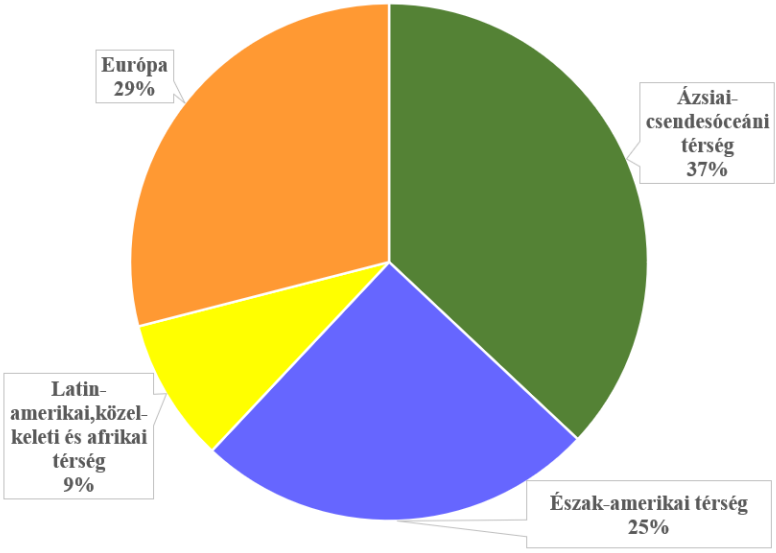
Érdekes tény, hogy egy brit tanulmány feltárta a Z generációs divatfogyasztók körében végzett kutatás során azt, hogy a válaszadók 94%-a támogatja a fenntartható ruházatot, de mégis 17%-uk minden héten, 62%-uk pedig havonta vásárolt fast fashion kiskereskedőnél. Csak 10%-uk állította, hogy soha nem vásárolt fast fashion üzletekben (SHU, 2022).
Napjainkban az európai fast fashion iparág két legnagyobb szereplője a H&M és a spanyol Inditex kiskereskedelmi csoport (pl. Zara, Bershka). Ezek a márkák az Egyesült Államokban szintén a legnépszerűbbek közé tartoznak, ahol a legnagyobb divatüzletek között kell megemlíteni a Forever 21-et is, illetve az online formában működő Shein-t (Statista, 2025).



2. ábra: **Fast fashion márkák piaci részesedése (2025)**
Forrás: Saját szerkesztés Statista (2026) alapján

A 2025. évi adatok alapján a fast fashion piacát továbbra is néhány meghatározó vállalat uralja (2. ábra). A legnagyobb piaci részesedéssel a Zara rendelkezik (18,5%), amelyet a H&M (16,2%) és az Uniqlo (12,8%) követ. Az adatok azt mutatják, hogy a piac koncentrált, hiszen a három vezető márka együttesen közel a teljes piac felét képviseli.

A fast fashion üzleti modell alapja a gyors, olcsó, nagy mennyiségű termelés és fogyasztás (Szűcs, 2025). A gyártók ezen termékek termelésének nagy részét kiszervezik kínai, marokkói, törökországi és bangladesi beszállítókhoz (Statista, 2025). Ezzel összhangban a fast fashion piacának legnagyobb része Ázsiába koncentrálódik; ezt követi Európa, az észak-amerikai térség, és legkisebb arányban a latin-amerikai, afrikai és közel-keleti térségben kerül előállításra a fast fashion ruházat (3. ábra).



3. ábra: **A globális fast fashion piac regionális megoszlása**
Forrás: Saját szerkesztés Business Research Insights (2025) alapján

Statisztikai adatok szerint 2023-ban világszerte összesen 183,8 milliárd ruhadarabot vásároltak, ami csak az előző évhez képest közel 14 milliárd darabos növekedést jelentett. Az előrejelzések szerint a divatcikkek fogyasztása 2028-ra fokozatosan kb. 196 milliárd darabra emelkedik. Európában a ruházati cikkekre és lábbelikre fordított egy főre jutó kiadások 2012 és 2020 között ugyan ingadoztak, illetve csökkentek, viszont 2020-tól 2025-ig 42%-kal emelkedtek, és a becslések szerint a növekedés a jövőben is folytatódni fog. Ennek jelentős része a fast fashion-fogyasztáshoz kapcsolódik. Napjainkban Kína a ruházati ipar vezető exportőre, a világ ruházati exportjának nagyjából egyharmadát az ország biztosítja (Statista, 2023).

Egy 2024. évi felmérés szerint a fast fashion piacának meghatározó szegmensét a női divat alkotja, miközben az online értékesítés továbbra is domináns szerepet tölt be (4. ábra). A vásárlók legnagyobb részét a 18–25 éves korosztály adja, ami jól mutatja, hogy a fiatal fogyasztók jelentik az iparág elsődleges célcsoportját. Emellett a poliészter továbbra is a

leggyakrabban alkalmazott alapanyag, amely meghatározó szerepet játszik a fast fashion termékek előállításában.

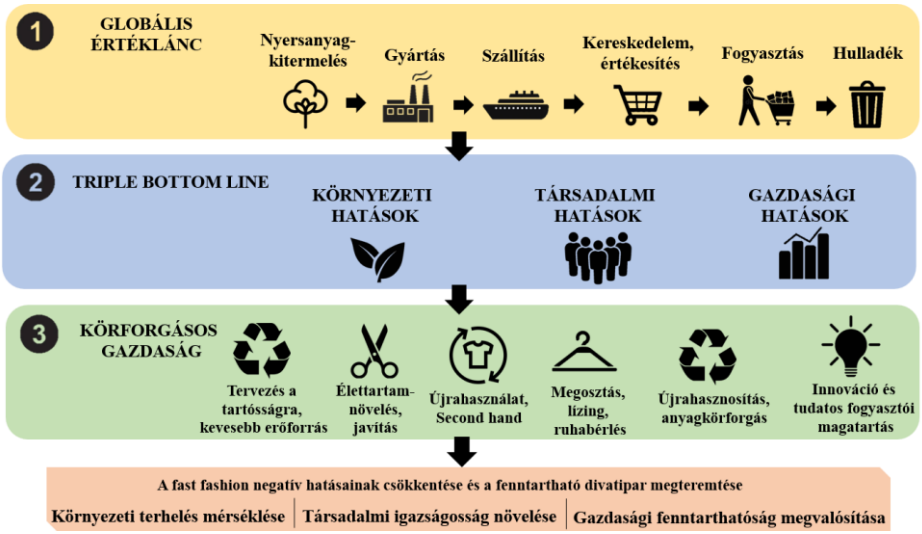


4. ábra: **A fast fashion piac jellemzői 2024-ben**
Forrás: Saját szerkesztés TrendUp (2024) alapján

Azonban tény az is, hogy a fast fashion működésének számos árnyoldala ismert. A megfizethető és könnyen hozzáférhető fast fashionnal kapcsolatos legsúlyosabb probléma a gyártott ruházat minőségének és mennyiségének környezeti hatása. A fast fashion természetéből adódóan hatalmas mennyiségű ruhadarabot állítanak elő, gyakran környezetkárosító anyagok és eljárások felhasználásával. A divatcégek erőfeszítéseik ellenére a tömegtermelt ruhadarabok nagy része végül hulladéklerakókban köt ki. Az EU-ban 2022-ben a háztartások kb. 910 ezer tonna textilhulladékot termeltek (Statista, 2024).
Az iparág a világ éves szén-dioxid-kibocsátásának mintegy 10%-áért felelős, amely meghaladja a nemzetközi légi és tengeri közlekedés együttes kibocsátását. Emellett évente körülbelül 141 milliárd köbméter vizet használ fel, valamint a tengerekbe kerülő mikroműanyagok jelentős része is a textiliparhoz köthető (Uniform Market, 2026). Az iparág által kiváltott nagy mennyiségű textilhulladékkal kapcsolatos egyes adatok szerint világszinten percenként egy teherautónyi ruhát dobnak ki a fogyasztók (Ellen MacArthur Foundation 2017). A ruházati termékek előállítása során felhasznált víz, energia és vegyi anyagok hozzájárulnak a környezetszennyezéshez. Egyetlen pamutpóló elkészítéséhez például megközelítőleg 2700 liter víz szükséges, amely jól szemlélteti a fast fashion erőforrás-igényességét (European Parliament, 2022).
A túlzott fogyasztást igazolja továbbá, hogy a ruhadarabokat ma átlagosan mindössze 7–10 alkalommal viselik a fogyasztók, mielőtt kidobnák őket. Ez több mint 35%-os csökkenést jelent az elmúlt 15 évhez képest, ami jól mutatja a gyorsan változó divattrendek és a folyamatos vásárlás hatását (SGS, 2025).

A fast fashion hatásainak és megoldási lehetőségeinek értékelése

A szakirodalmi feldolgozás alapján felépített integrált modell (5. ábra) első szintjén lévő globális értéklánc azt mutatja meg, hogyan és milyen folyamatokon keresztül készül el egy fast fashion termék. A második szintet képviselő TBL azt szemlélteti, hogy ennek az előállítási folyamatnak milyen környezeti, társadalmi és gazdasági következményei vannak. Végül a körforgásos gazdaság modellje ezekre a kihívásokra kínál beavatkozási lehetőségeket (5. ábra).



5. ábra: **Integrált modell a fast fashion hatásainak és megoldási lehetőségeinek értékelésére**

Forrás: Saját szerkesztés OECD (2023); Elkington (1997); Hultberg és Pal (2023); McArthur (2023); UNEP (2023) alapján

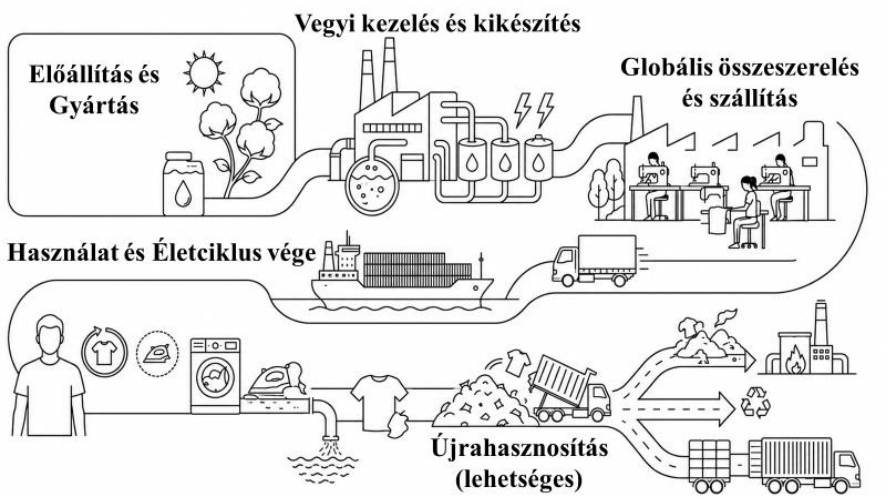
Az egyes szintek értelmezését a következőkben részletezem.

Globális értéklánc (Global Value Chain)

A globális értéklánc működését egy pamutpóló előállításán keresztül szemléltetem. A folyamat a pamut termesztésével kezdődik, amely elsősorban olyan országokban zajlik, mint India, Kína, az Egyesült Államok vagy Pakisztán. A betakarított pamutot ezt követően megtisztítják, fonallá dolgozzák fel, majd textíliává szövik vagy kötik. Az anyag ezután különböző kikészítési eljárásokon – például fehérítésen, festésen és vegyszeres kezelésen – megy keresztül, amelyek nagy mennyiségű vizet, energiát és vegyi anyagot használnak fel (Niinimäki et al., 2020; Forfora et al., 2026).

A kész textíliát ezt követően ruhagyárakba szállítják, amelyek jellemzően alacsony munkaerőköltségű országokban – például Bangladesben, Vietnámban, Indiában, Kambodzsában – működnek. Itt szabják ki az anyagot, varrják össze a ruhadarabokat, majd elvégzik a minőségellenőrzést, a címkézést és a csomagolást. A kész pólókat ezt követően tengeri, közúti vagy vasúti szállítással juttatják el a világ különböző országaiba, ahol logisztikai központokon keresztül kerülnek a kiskereskedelmi üzletekbe vagy az online áruházak raktáraiba.

A termék életútja azonban a vásárlással nem ér véget. A használat során a rendszeres mosás, szárítás és vasalás további víz- és energiafelhasználással jár, különösen a műszálat is tartalmazó ruhadarabok esetében pedig mikroműanyagok kerülhetnek a környezetbe. Életciklusának végén a póló különböző utakat járhat be: újrahasználható, továbbértékesíthető, újrahasznosítható, ugyanakkor a textilhulladék jelentős része még mindig hulladéklerakókba vagy hulladékégetőkbe kerül, illetve fejlődő országokba exportálják (European Environment Agency, 2022).



6. ábra: **Egy pamut póló globális útja: a termesztéstől a hulladékig**
Forrás: Saját szerkesztés Niinimäki et al. (2020) alapján

A globális értéklánc vizsgálata jól szemlélteti, hogy egy hétköznapi ruhadarab előállítása és teljes életciklusa számos országot, gazdasági szereplőt és termelési folyamatot kapcsol össze, miközben a környezeti és társadalmi hatások az értéklánc szinte minden szakaszában megjelennek (Niinimäki et al., 2020; European Parliament, 2022).

Triple Bottom Line (TBL)

A TBL három pillérét alkotó tényezők – mint a környezeti, a társadalmi és a gazdasági pillér – láthatók a 7. ábrán.

A TBL első dimenziója a fast fashion környezeti hatásait vizsgálja. A divatipar napjainkban a világ egyik leginkább környezetterhelő iparága, amely a termék teljes életciklusa során jelentős mennyiségű természeti erőforrást használ fel. A környezeti terhelés már a nyersanyagok előállításakor megkezdődik. A pamuttermesztés rendkívül vízigényes folyamat, emellett nagy mennyiségű növényvédőszer és műtrágya alkalmazásával jár, amelyek hosszú távon hozzájárulnak a talaj és a felszíni vizek szennyezéséhez. A szintetikus szálak – például a poliészter – előállítása ezzel szemben fosszilis energiahordozók felhasználására épül, ami növeli az üvegházhatású gázok kibocsátását (Niinimäki et al., 2020).



7. ábra: **A TBL három pillére**
Forrás: Saját szerkesztés

Környezeti hatások

A környezeti terhelés a textilipari feldolgozás során tovább fokozódik. A fonás, szövés, festés és kikészítés jelentős víz-, energia- és vegyszerfelhasználással jár. A textilfestés során alkalmazott vegyi anyagok megfelelő kezelés hiányában a folyókba és tavakba kerülhetnek, veszélyeztetve az élővilágot és az emberi egészséget. A nemzetközi kutatások szerint a textilipar a világ ipari vízszennyezésének egyik legjelentősebb forrása (Ellen MacArthur Foundation, 2017)

A fast fashion általános üzleti modellje tovább növeli a környezetterhelést, mivel az egyre gyorsabban változó kollekciók a fogyasztókat folyamatos vásárlásra ösztönzik. A világon évente több mint 100 milliárd ruhadarab készül, miközben a megvásárolt ruhák használati ideje az elmúlt két évtizedben jelentősen csökkent McKinsey (2016). Ennek következtében évente több mint 92 millió tonna textilhulladék keletkezik, amelynek jelentős része hulladéklerakókba vagy hulladékégetőkbe kerül. A műszálas ruhák mosása során mikroműanyagok jutnak a természetes vizekbe, amelyek hosszú távon veszélyeztetik a vízi ökoszisztémákat (Niinimäki et al., 2020; UNEP, 2019; European Environment Agency, 2022).

Társadalmi hatások

A ruházati termékek jelentős része olyan fejlődő országokban készül, ahol az alacsony bérek és a kedvező termelési költségek miatt a nemzetközi divatmárkák költséghatékonyan tudnak termelni. A munkavállalók jelentős része azonban alacsony fizetésért, hosszú munkaidőben és sok esetben nem megfelelő munkakörülmények között dolgozik (ILO 2021). A fejlődő országokban dolgozó munkások többsége nő, akik gyakran a minimálbért sem elérő fizetésért dolgoznak. Bár az elmúlt években több nemzetközi kezdeményezés indult a munkakörülmények javítása érdekében, számos kutatás szerint továbbra is jelentős problémát jelent a tisztességes bérezés, a túlóra és a munkavállalói jogok érvényesülése (ILO 2021; Fashion Revolution, 2023).

Gazdasági hatások

A „gyors” divat üzleti modelljének alapja az alacsony előállítási költség, a gyors kollekcióváltás és a nagy, intenzív értékesítési volumen (Szűcs, 2025). Ez lehetővé teszi, hogy a fogyasztók viszonylag alacsony áron jussanak divatos ruházati termékekhez, ugyanakkor ösztönzi a gyakori vásárlást és a túlfogyasztást (Bhardwaj és Fairhurst 2010). A fast fashion vállalatok termelésük jelentős részét Ázsiába szervezik ki, így a fejlett országok – köztük az Európai Unió tagállamai – nagymértékben importált ruházati termékekre támaszkodnak. Ez jelentős import- és ellátási lánc-függőséget eredményez, miközben a termelésből származó környezeti és társadalmi terhek elsősorban a gyártó országokban jelentkeznek (Arrigo, 2020).

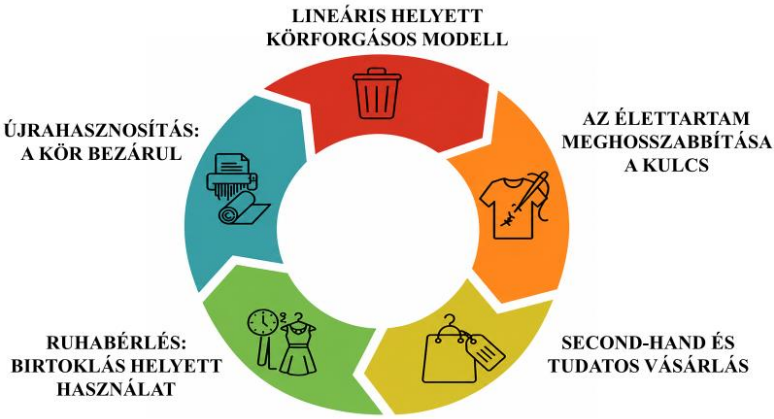
Gazdasági szempontból problémát jelent az is, hogy az olcsó ruhák rövid élettartama miatt a fogyasztók gyakrabban vásárolnak új termékeket. Ez a lineáris gazdasági modell – amely a „termel–fogyaszt–eldob” elvre épül – jelentős mennyiségű hulladékot termel, és hosszú távon nem tekinthető fenntarthatónak (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Körforgásos gazdaság

A körforgásos gazdaság modellje több ponton kínál beavatkozási lehetőséget a TBL pillérek által képviselt kihívásokra (8. ábra). A megközelítés egyik legfontosabb alapelve a ruhadarabok élettartamának meghosszabbítása. Ennek eszközei közé tartozik a tartósabb minőségű termékek előállítása, a ruhák javítása, átalakítása és ismételt használata (Ellen MacArthur Foundation 2017). A szakirodalom szerint a fogyasztók is jelentős szerepet töltenek be a fenntartható divat elterjedésében, hiszen tudatos vásárlási döntéseikkel ösztönözhetik a vállalatokat környezetbarátabb termelési gyakorlatok, technológiák alkalmazására (Pereira et al., 2021). A kutatások arra is rámutatnak, hogy egyre többen hajlandók magasabb árat fizetni olyan ruházati termékekért, amelyek jobb minőségűek, hosszabb élettartamúak és fenntartható módon készültek (Tey et al., 2018).

A fenntartható divatnak fontos eleme ebben a tekintetben az újrahasznosítás és az újrahasználat. Az újrahasznosítás során a már nem használt textiltermékekből új alapanyag vagy új ruhadarab készülhet, csökkentve ezzel a hulladék mennyiségét és az elsődleges nyersanyagok felhasználását (Sandin és Peters, 2018). Ezzel párhuzamosan az elmúlt években jelentősen megerősödött a second hand piac is (pl. Vinted, Facebook Marketplace). A használt ruhák értékesítése és vásárlása – akár hagyományos üzletekben, akár online platformokon – lehetőséget biztosít arra, hogy egy ruhadarab több tulajdonoshoz is eljusson, ezáltal meghosszabbodjon az életciklusa és csökkenjen az új termékek iránti kereslet.

A körforgásos gazdaság részeként egyre nagyobb figyelmet kap az ún. ruhabérlés (clothing rental) is, amely elsősorban alkalmi vagy ritkán használt ruhadarabok esetében jelenthet fenntartható alternatívát. A modell lényege, hogy a fogyasztók nem megvásárolják, hanem meghatározott időre bérlik a termékeket, így ugyanaz a ruhadarab több felhasználó igényeit is kielégítheti. Ez hozzájárulhat a textilhulladék csökkentéséhez, valamint a természeti erőforrások hatékonyabb felhasználásához (Abdelmeguid, 2022; Ellen MacArthur Foundation, 2017).



8. ábra: **A fast fashion körforgásos modellje**
Forrás: Saját szerkesztés

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A fast fashion piac annak ellenére, hogy napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap a divat terén a fenntarthatóság, továbbra is rendkívül gyorsan növekvő globális iparágnak tekinthető. A fast fashion-termeléshez, fogyasztáshoz kapcsolódó globális környezeti, társadalmi és gazdasági kihívások ellenére a kereslet folyamatosan növekszik, elsősorban a Z-generáció és a nők körében. A szakirodalmi feldolgozás során a kihívások kezelésére a vállalatok részéről stratégiai váltásra van szükség (Szűcs, 2025), ennek egyik legmarkánsabb formája a körforgásos gazdasági modellre való átállás. Ennek keretében vállalati (gyártói, kereskedői) oldalról fontos kérdések például a fenntartható alapanyaghasználat, a termékfejlesztés, a technológiai fejlesztések vagy az ellátási láncok működése. Véleményem szerint az innováció, az erőforrások hatékony felhasználását biztosító gyártási, szállítási, hulladékkezelési gyakorlatok alkalmazása szükséges a jövőben. Emellett a szabályozások (pl. környezetvédelmi, munkavédelmi, vállalati magatartás) tekintetében fontos az állami, nemzetközi szervezetek szerepe is.

Fogyasztói oldalról a fenntarthatóbb fogyasztási szokások – például a ruhák hosszabb ideig történő használata, a másodkézből történő vásárlás vagy a körforgásos divat támogatása – kiemelt szerepet játszhatnak a divatipar negatív hatásainak csökkentésében. Eredményeim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a fast fashion visszaszorításához nem elegendő kizárólag a vállalatok működésének megváltozása, a fogyasztói szemlélet formálására is szükség van. Már kisebb változtatásokkal is sokat tehetünk: egy megunt vagy sérült ruhadarabot nem szükséges azonnal kidobni; megjavíthatjuk, átalakíthatjuk vagy új módon viselhetjük. A jó állapotú, de már nem használt ruhákat eladhatjuk, elajándékozhatjuk vagy elcserélhetjük. Vásárláskor pedig az új termékek mellett érdemes a second-hand üzletek és online platformok kínálatát is figyelembe venni, alkalmi ruhák esetében pedig a kölcsönzés is megfelelő alternatíva lehet.

A fiatalok körében különösen fontos lenne annak tudatosítása, hogy a fenntartható öltözködés nem jelenti azt, hogy le kell mondani a divatról. Ebben az influenszereknek és a közösségi médiának is jelentős szerepe lehet. Ahelyett, hogy mindig az újabb és újabb

ruhadarabok megvásárlását népszerűsítenék, bemutathatják a second-hand vásárlást, a ruhák újrakombinálását vagy átalakítását is. A jövő kihívása nem az, hogy lemondjunk a divatról, hanem az, hogy megtanuljunk másképpen divatosak lenni.

Jelen kutatást a fogyasztói szokások és attitűdök további vizsgálatával kívánom folytatni a jövőben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Abdelmeguid, A., Afy-Shararah, M. and Salonitis, K. (2022). Circular economy in the fashion industry: A systematic review. Sustainability, 14(12), pp. 1–23. https://www.researchgate.net/publication/363234539_Sustainability_in_the_Fashion_Industry_A_Circular_Economy_Approach

Arrigo, E. (2020). Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations. Sustainability, 12(2), 508. https://doi.org/10.3390/su12020508

Bhardwaj, V. & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 20(1), 165–173. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09593960903498300

Business Research Insights (2025). Fast Fashion Market Overview. https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/fast-fashion-market-100275

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone. https://www.researchgate.net/publication/339044150_BUILDING_CORPORATE_REPUTATION_WITH_SUSTAINABILITY_AND_UNIVERSITIES

Ellen MacArthur Foundation. (2017). A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy

European Environment Agency. (2022). Textiles and the Environment: The Role of Design in Europe's Circular Economy. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/textiles-and-the-environment-the-role-of-design-in-europes-circular-economy-1

European Parliament (2022). Textiles and the Environment (2022) EEA. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729405/EPRS_BRI(2022)729405_EN.pdf

Fashion Revolution. (2023). Fashion Transparency Index. https://www.fashionrevolution.org/fashion-transparency-index/

Forfora, N., Ortega, R., Urdaneta, I., Azuaje, I., Frazier, R., Lendewig, M., Jameel, H., Venditti, R. A., Hummel, M., & Gonzalez, R. (2026). A Comparative Life Cycle Assessment of T-Shirt Production Using from Viscose, Lyocell, Cotton, and Polyester. Sustainability, 18(8), 4070. https://doi.org/10.3390/su18084070

Hultberg, E. and Pal, R. (2023). Exploring scalability of the circular economy in the fashion industry from a triple bottom line perspective, Circular Economy and Sustainability, 3(4):1-31. https://doi.org/10.1007/s43615-023-00267-0

International Labour Organization (ILO). Wages and Working Time in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries. https://www.ilo.org/publications/wages-and-working-hours-textiles-clothing-leather-and-footwear-industries

Market Analyis Report: Apparel Market (2026 - 2033). https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/apparel-market-report

McKinsey & Company (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula
Niinimäki, K. et al. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189–200. https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9
Pereira, L., Carvalho, R., Dias, Á., Costa, R., & António, N. (2021). How Does Sustainability Affect Consumer Choices in the Fashion Industry? Resources, 10(4), 38. https://doi.org/10.3390/resources10040038
Research Nester: Fast Fashion Market Size & Share Growth Trends 2035. https://www.researchnester.com/reports/fast-fashion-market/8200
Sandin, G., & Peters, G. M. (2018). Environmental impact of textile reuse and recycling. Journal of Cleaner Production 184 (2018) 353-365. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.266
Sheffield Hallam University (2022). Generation Z members say they want sustainable clothes but buy fast fashion instead – new research https://www.shu.ac.uk/news/all-articles/latest-news/fast-fashion
Statista (2023). Share in world exports of the leading clothing exporters in 2022, by country. Statista Research Department. July 31, 2023.
https://www.statista.com/statistics/1094515/share-of-the-leading-global-textile-clothing-by-country/
Statista (2024). Textile waste generated by households in the European Union from 2016 to 2022, (in thousand tonnes). Statista Research Department. Oct 14, 2024. https://www.statista.com/statistics/1381727/eu-household-textile-waste/
Statista (2025). Fast fashion in Europe – statistics & facts. Statista Research Department, Dec 17, 2025.
https://www.statista.com/topics/6088/fast-fashion-in-europe/#topicOverview
Statista (2026). Sales of major apparel manufacturers and retailers worldwide in the fiscal year 2025 (in billion U.S. dollars). Statista Research Department, June 30, 2025
https://www.statista.com/statistics/242114/sales-of-the-leading-10-apparel-retailers-worldwide/?srsltid=AfmBOoorHUMeQwAqYkX-_7hxvnu3RHiUejXIFkmK1yH21quTushS6BDl
SGS (2025). How Ethical Fashion is Redefining the Future of Style. July 03, 2025.
https://www.sgs.com/en/news/2025/07/cc-2025-q2-how-ethical-fashion-is-redefining-the-future-of-style
Swain, B. and Sweet, S. (2023). Circular economy and global value chains in textiles and apparel. Stockholm School of Economics. Nordev conference 2023, Co-creation Workshop, Uppsala University, 22 August 2023.
Szűcs, R. S. (2025). A fast fashion és a fenntarthatóság viszonya. Economica, 16(1-2), 70-79. https://doi.org/10.47282/economica/2025/16/1-2/15530
Tey, Y. S., Brindal, M., & Dibba, H. (2018). Factors influencing willingness to pay for sustainable apparel: A literature review. Journal of Global Fashion Marketing, 9(2), 129–147. https://doi.org/10.1080/20932685.2018.1432407
TrendUp (2024): Resale Report 2024. https://www.thredup.com/resale/2024?srsltid=AfmBOorHMUtfagkPP0J4MDdFljbvwyLu0nAE_pANGtpg0xVglHOro3Wv
Unifrom Market (2026). Environmental Impact of Fast Fashion Statistics (2026). https://www.uniformmarket.com/statistics/fast-fashion-statistics

United Nations Environment Programme (UNEP) (2019). Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain. https://www.unep.org/resources/publication/sustainability-and-circularity-textile-value-chain-global-roadmap
Zion Market Research. (2024). Global fast fashion industry market size between 2022 and 2030 (in millions of U.S. dollars). Statista. Statista Inc. Accessed: June 22, 2026. https://www.statista.com/statistics/1639449/fast-fashion-market-size-worldwide/



Kiss Boglárka
Miskolci SZC Berzeviczy Gergely Technikum
11. évfolyam

Kiss Boglárka a Miskolci SZC Berzeviczy Gergely Technikumának 11. évfolyamos diákja. Tanulmányait pénzügy és számviteli ügyintéző szakon végzi. Érdeklődése szerteágazó a tanulmányaiban és a hétköznapjaiban egyaránt. Angolból felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezik, az egyetemi tanulmányait szívesen folytatná akár angolnyelven is. A pénzügy és a matematika mellett a humán tantárgyak és a különböző művészeti ágak is érdeklik. Szabadidejében nép- és modern táncol, amit óvodás kora óta folytat.

2025. októberében részt vett az ECONOMEET táborában, ahol a divat fentarthatóságával kapcsolatos pályamunkája alapján ajánlották a 2025 őszén rendezett Tudományos Diákköri Konferencián való részvételre.

Az alábbi pályamunkájában egy a szívéhez közel álló művészeti ágat, a filmművészetet kapcsolja össze a gazdasági élet mindennapjaival.

TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS A FILMVÁSZNON

Kiss Boglárka
Miskolci SZC Berzeviczy Gergely Technikum, 11. évfolyam
Oktató mentor: Dr. Filep Roland, adjunktus

BEVEZETÉS

Elterjedt vélekedés, hogy jó vezetőnek születni kell, azonban ez a feltételezés nem minden esetben állja meg a helyét. Számos vezető nem veleszületett adottságainak, hanem tanult készségeinek, megszerzett tapasztalatainak és folyamatos fejlődésének köszönheti eredményességét és hatékonyságát. Felmerül tehát a kérdés, hogy mitől válik valaki jó vezetővé, illetve milyen tulajdonságok és viselkedésformák különböztetik meg a sikeres vezetőket másoktól. A kutatás alapvető célja annak vizsgálata, hogy milyen vezetői jellemzők jelennek meg a sikeresnek tekintett filmes karakterek esetében, és ezek milyen kapcsolatban állnak a transzformációs vezetés elméletével.

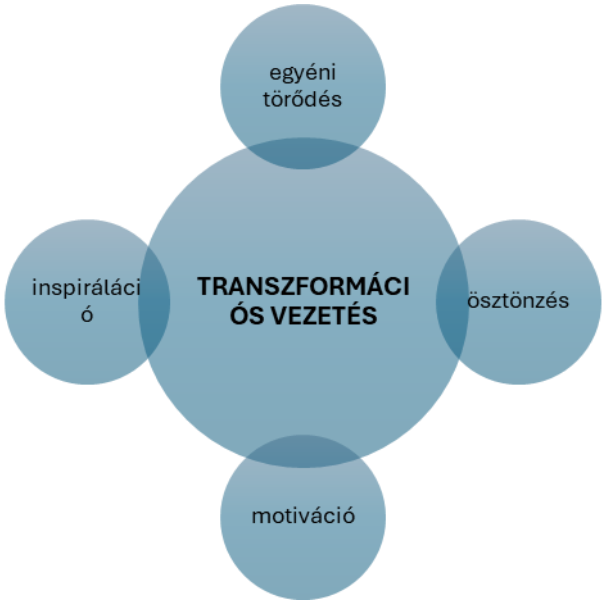
A szakirodalom a transzformációs vezetést tekinti a legeredményesebb és leghatékonyabb vezetési stílusnak (Avolio & Bass, 1991). A transzformációs vezető képes követőit kimozdítani a közvetlen önérdekkövetésből, erősíti önmegvalósítási és teljesítmény iránti igényüket, valamint ráirányítja figyelmüket a szervezet és a társadalom hosszú távú érdekeire. A vezető így nem csupán irányítja követőit, hanem szemléletüket és motivációjukat is formálja. A transzformációs vezetés bemutatására a szakirodalomban számos filmes példa is megjelenik (Tourish, 2013), mivel a filmek jól szemléltetik a vezetői magatartás különböző megnyilvánulásait.

Li és Yuan (2017) ugyanakkor rámutat arra, hogy a transzformációs vezetésnek nem csupán pozitív, hanem negatív oldala is létezik. A transzformációs vezető egyszerre tekinthető „angyalnak" és „ördögnek". Fellendülés időszakában a karizmatikus vezető könnyebben ér el sikereket, ugyanakkor éppen ekkor jelenhetnek meg hangsúlyosabban a vezetés árnyoldalai is. A karizma önközpontúságba, túlzott magabiztosságba vagy akár manipulációba is átcsaphat, amely a hatalom megszerzését és megtartását szolgálhatja. Tourish (2013) ezt az ellentmondást több filmes példán keresztül is szemlélteti. Egyes történetekben a vezető saját közösségével együtt vállalja a legnagyobb áldozatot is, míg más filmekben az inspiráló retorika mögött önérdek, manipuláció vagy rejtett szándék húzódik meg. Minél karizmatikusabb egy vezető, annál nagyobb lehet annak a veszélye, hogy saját érdekei eltávolodnak követői érdekeitől.

A kutatás célja annak feltárása, hogy a sikeresnek tekintett filmes vezetők milyen mértékben jelenítik meg a transzformációs vezetés négy alapvető gyakorlatát, az egyéni törődést, az ösztönzést, a motivációt és az inspirációt (Avolio & Bass, 1991), valamint, hogy vezetői működésük során mely készségcsoportok figyelhetők meg leginkább Guzmán et al. (2020) modellje alapján a kognitív, az üzleti, az interperszonális és a stratégiai készségek közül.

A transzformációs vezetés során a vezető tudatosan alakítja követői gondolkodását, felhívja figyelmüket a valóban fontos célokra, és segíti őket abban, hogy a kihívásokat új szemléletmóddal közelítsék meg. Avolio és Bass (1991) négy egymással összefüggő vezetői gyakorlatot különböztet meg egymástól (1. ábra).

Az egyéni törődés során a vezető megismeri követői képességeit, szükségleteit és egyéni céljait, majd ezek figyelembevételével támogatja fejlődésüket és személyre szabott feladatokat biztosít számukra. Az ösztönzés az innovatív gondolkodás elősegítésére irányul. A vezető bátorítja követőit a megszokott megoldások felülvizsgálatára, új ötletek kidolgozására és a problémák kreatív megközelítésére. Ennek során nemcsak a meglévő feltételezéseket kérdőjelezik meg, hanem szükség esetén saját korábbi nézeteiket is felülvizsgálják. A motiváció lényege, hogy a vezető világos és vonzó jövőképet fogalmaz meg, amely közös célként jelenik meg a szervezet számára. A követők ennek hatására nagyobb erőfeszítést tesznek, és gyakran a korábban elvártnál magasabb teljesítményt érnek el. Az inspiráció a hitelességen, az értékorientált vezetésen és a példamutatáson alapul. A vezető nyíltan képviseli alapvető értékeit és meggyőződését, döntéseiben figyelembe veszi azok erkölcsi következményeit, ezáltal bizalmat épít követőiben. Karizmatikus személyisége miatt a követők szerepmodellként tekintenek rá, miközben vezetői magatartását nem az önérdek, hanem a közösség érdekeinek szolgálata határozza meg.



1. ábra: **Transzformációs vezetési gyakorlatok**
Forrás: Saját szerkesztés Avolio és Bass (1991) alapján

A vezetői eredményességet ugyanakkor nem kizárólag a vezetési stílus határozza meg, hanem azok a készségek is, amelyek támogatják a vezető mindennapi működését. Guzmán et al. (2020) csoportosítása alapján kognitív készségek, üzleti készségek, interperszonális készségek és stratégiai készségek (1. táblázat). A kognitív készségek egyszerűnek tűnő, mégis kulcsfontosságú készségek a helyes és eredményes kommunikáció elérésében a követőikkel, tárgyalópartnereikkel. Az üzleti készségek elsajátítása révén lehet kialakítani és működtetni egy sikeres vállalkozást. Az interperszonális készségek közé tartoznak mindazok a tulajdonságok, amelyek segítenek megerősíteni és ápolni az emberi

kapcsolatokat. Ezek támogatják a céljaink elérését a kommunikáció és az együttműködés során. A stratégiai készségek alkalmazásával érheti el a vezető leghatékonyabban céljait.

1. táblázat: Vezetői készségek négy csoportja

Kognitív készségek	**Üzleti készségek**
• Beszéd • Aktív hallgatás • Írás • Olvasás és szövegértés • Aktív tanulás • Kritikai gondolkodás	• Műveletek elemzése • Személyzeti erőforrások kezelése • Pénzügyi erőforrások kezelése • Anyagi erőforrások kezelése
Interperszonális készségek	**Stratégiai készségek**
• Társas érzékenység • Koordináció • Tárgyalás • Meggyőzés	• Jövőkép alkotása • Rendszerszemlélet • Rendszerértékelés • Következmények azonosítása • Problémák azonosítása

Forrás: Saját szerkesztés Guzmán et al. (2020) alapján

ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás kvalitatív megközelítést alkalmaz, amelynek alapját a tartalomelemzés módszere képezi. A vizsgálat során olyan játékfilmek vezetői karaktereit elemeztem, amelyekben a főszereplők vagy meghatározó mellékszereplők vezetői szerepet töltenek be, és döntéseik, viselkedésük, valamint követőikkel való kapcsolatuk alapján értékelhetők a transzformációs vezetés szempontjából. A filmes példák alkalmazása lehetőséget biztosít arra, hogy a vezetői magatartásformák szemléletes, könnyen értelmezhető helyzeteken keresztül kerüljenek bemutatásra.

Az elemzés elméleti keretét Avolio és Bass (1991) transzformációs vezetési modellje adta, amely négy vezetői gyakorlatot különböztet meg: az egyéni törődést, az ösztönzést, a motivációt és az inspirációt. A karakterek viselkedésének értékelése során azt vizsgáltam, hogy ezen vezetői gyakorlatok közül melyik jelenik meg legmarkánsabban az adott szereplő döntéseiben, kommunikációjában és a követőkkel kialakított kapcsolatában.

A vezetői magatartás mellett a vizsgálat második elemzési szempontját Guzmán et al. (2020) vezetői készségmodellje jelentette. A karaktereket a négy fő készségcsoport – kognitív, üzleti, interperszonális és stratégiai készségek – alapján is értékeltem. Az elemzés során nem az egyes készségek előfordulásának gyakoriságát vizsgáltam, hanem azt, hogy a karakter vezetői működésében mely készségcsoport jelenik meg dominánsan. Az értékelés alapját a szereplők problémamegoldási módja, kommunikációja, döntéshozatala, a

követőkkel való kapcsolata, valamint a hosszú távú célok megfogalmazásának és megvalósításának módja képezte.

A mintába öt, széles körben ismert filmes vezetői karakter került: Steve Rogers (Marvel-filmek), Ethan Hunt (Mission: Impossible), Paul Atreides (Dűne), Katniss Everdeen (Az éhezők viadala) és Padmé Amidala (Star Wars). A szereplők kiválasztásának célja az volt, hogy különböző műfajokból származó, ugyanakkor egyértelmű vezetői szerepet betöltő karakterek kerüljenek az elemzésbe. Ez lehetővé tette annak bemutatását, hogy a transzformációs vezetés jellemzői nem kizárólag szervezeti környezetben, hanem eltérő narratívákban és élethelyzetekben is megfigyelhetők.

Az elemzés során minden karakter esetében azonos értékelési szempontokat alkalmaztam. Egyrészt meghatároztam a domináns transzformációs vezetési gyakorlatot, másrészt azonosítottam azt a vezetői készségcsoportot, amely a leginkább meghatározza a karakter vezetői működését. Az eredményeket ezt követően összehasonlító módon értékeltem, amely lehetővé tette a karakterek közötti hasonlóságok és különbségek feltárását, valamint annak bemutatását, hogy a filmes vezetők milyen mértékben feleltethetők meg a szakirodalomban leírt transzformációs vezetői jellemzőknek.

EREDMÉNYEK

A transzformációs vezetés jellemzői a gyakorlatban jól szemléltethetők filmes vezetői karaktereken keresztül. A filmek gyakran mutatnak be olyan vezetőket, akik eltérő személyiségük, motivációjuk és vezetői stílusuk ellenére számos közös vezetői tulajdonsággal rendelkeznek. Az elemzés célja ugyanakkor nem kizárólag az „ideális vezető” bemutatása volt, hanem olyan karakterek vizsgálata is, akik vezetői erősségeik mellett jól azonosítható korlátokkal és gyengeségekkel is rendelkeznek.

Steve Rogers karakterét elsősorban az elvhűség, a céltudatosság és az önfeláldozás jellemzi. Vezetőként következetesen példát mutat csapatának, ugyanakkor időnként nehezen alkalmazkodik a gyorsan változó környezethez. Ethan Hunt vezetői működésében a kreatív problémamegoldás, a rugalmasság és a folyamatos alkalmazkodás jelenik meg, miközben lojalitása és küldetéstudata meghatározó szerepet játszik döntéseiben. Paul Atreides vezetői szerepét a hosszú távú gondolkodás, a stratégiai szemlélet és a követők mozgósításának képessége határozza meg, ugyanakkor döntéseiben időnként megjelenik a manipuláció eszköze is. Katniss Everdeen nem tudatosan válik vezetővé, hanem személyes bátorsága és önfeláldozása révén az ellenállás jelképévé válik. Padmé Amidala vezetői magatartását elsősorban erkölcsi értékrendje, a demokrácia iránti elkötelezettsége és magas szintű kommunikációs készsége jellemzi.

A karakterek összehasonlító elemzése alapján megfigyelhető, hogy valamennyien rendelkeznek olyan vezetői tulajdonságokkal, amelyek összhangban állnak a transzformációs vezetés alapelveivel. A domináns transzformációs vezetési gyakorlatok és a hozzájuk kapcsolódó vezetői készségcsoportok összefoglalását a 2. táblázat mutatja be. A vizsgált karakterek közül három esetében az inspiráció jelenik meg domináns transzformációs vezetési gyakorlatként. Steve Rogers, Katniss Everdeen és Padmé Amidala vezetői szerepének középpontjában az erkölcsi hitelesség, a példamutatás és a követőkkel kialakított bizalmi kapcsolat áll. Ethan Hunt esetében az ösztönzés dominál, mivel vezetői működését az innovatív problémamegoldás, a gyors alkalmazkodás és a megszokott

megoldások folyamatos felülvizsgálata jellemzi. Paul Atreides karakterében ezzel szemben a motiváció jelenik meg legerősebben, hiszen világos jövőképet közvetít, és követőit egy közös cél érdekében képes mozgósítani.

2. táblázat: A vizsgált filmes vezetői karakterek domináns transzformációs vezetési gyakorlatai és jellemző készségcsoportjai

Filmes vezetői karakter (film)	**Domináns transzformációs vezetési gyakorlat**	**Jellemző készségcsoportok**
Steve Rogers (Marvel-filmek)	**Inspiráció:** erkölcsi hitelességével, önfeláldozásával és példamutatásával bizalmat épít, követői számára szerepmodellé válik.	**Interperszonális (elsődleges), Stratégiai (másodlagos):** társas érzékenység, meggyőző kommunikáció és csapatkohézió jellemzi, miközben hosszú távú célok mentén irányít.
Ethan Hunt (Mission: Impossible)	**Ösztönzés:** új megoldások keresésére ösztönzi csapatát, kreatívan alkalmazkodik a gyorsan változó helyzetekhez.	**Kognitív (elsődleges), Stratégiai (másodlagos):** kritikai gondolkodása, gyors problémamegoldása és stratégiai tervezése emelkedik ki.
Paul Atreides (Dűne)	**Motiváció:** világos jövőképet fogalmaz meg, és követőit egy közös küldetés érdekében mozgósítja.	**Stratégiai (elsődleges), Interperszonális (másodlagos):** rendszerszemlélet, jövőkép-alkotás és a követőkkel kialakított bizalmi kapcsolat jellemzi.
Katniss Everdeen (Az éhezők viadala)	**Inspiráció:** személyes bátorságával és önfeláldozásával a remény jelképévé válik, követőit példamutatásával vezeti.	**Interperszonális (elsődleges), Kognitív (másodlagos):** empátia, társas érzékenység, valamint gyors helyzetfelismerés és problémamegoldás jellemzi.
Padmé Amidala (Star Wars)	**Inspiráció:** erkölcsi értékei és hitelessége révén követői bizalmát és tiszteletét vívja ki.	**Interperszonális (elsődleges), Stratégiai (másodlagos):** meggyőző kommunikációja és tárgyalókészsége mellett hosszú távú politikai célok mentén gondolkodik.

Forrás: Saját vizsgálat

A vezetői készségek vizsgálata azt mutatta, hogy a karakterek többségénél az interperszonális készségek jelennek meg elsődleges készségcsoportként. A társas érzékenység, a bizalomépítés, a meggyőző kommunikáció és az együttműködés támogatása valamennyi inspirációra épülő vezető esetében meghatározó szerepet kap. Ethan Hunt esetében ezzel szemben a kognitív készségek dominálnak, amelyek elsősorban a kritikai gondolkodásban, a gyors helyzetfelismerésben és a problémamegoldásban nyilvánulnak meg. Paul Atreides vezetői működésében a stratégiai készségek kapnak elsődleges szerepet, különösen a jövőkép-alkotás, a rendszerszemlélet és a hosszú távú következmények felismerése.

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált filmek a sikeres vezetőt szinte kivétel nélkül transzformációs vezetőként jelenítik meg. A karaktereket olyan tulajdonságok jellemzik, mint a bátorság, az elkötelezettség, az önfeláldozás, az empátia és a követők iránti felelősségvállalás. A Guzmán et al. (2020) által meghatározott négy készségcsoport közül a filmekben legerőteljesebben a kognitív, az interperszonális és a stratégiai készségek jelennek meg, míg az üzleti készségek csak korlátozott mértékben figyelhetők meg. Ez utóbbi elsősorban a vizsgált filmek sajátosságával magyarázható, mivel a történetek elsősorban a vezetők személyes döntéseire, értékrendjére és követőikkel való kapcsolatára helyezik a hangsúlyt, nem pedig a szervezeti erőforrások irányítására

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a különböző filmek vezetői karakterei milyen mértékben jelenítik meg a transzformációs vezetés gyakorlatát, valamint mely vezetői készségcsoportok figyelhetők meg esetükben. A tartalomelemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált karakterek többsége egyértelműen hordozza a transzformációs vezetés ismérveit. Bár vezetői stílusuk és személyiségük jelentősen eltér egymástól, közös jellemzőjük, hogy képesek követőiket egy magasabb rendű cél érdekében mozgósítani, döntéseikkel irányt mutatni, valamint személyes példamutatásukkal bizalmat ébreszteni.

Az elemzés alapján a négy transzformációs vezetési gyakorlat közül elsősorban az inspiráció és a motiváció jelenik meg a filmes karakterek esetében. A vezetők jellemzően világos értékrendet képviselnek, következetesek döntéseikben, és képesek olyan jövőképet közvetíteni, amely követőiket nagyobb teljesítményre ösztönzi. Az ösztönzés elsősorban azoknál a karaktereknél figyelhető meg, akik kreatív problémamegoldással és innovatív gondolkodással reagálnak a kihívásokra, míg az egyéni törődés kisebb hangsúlyt kap, amely részben a kaland- és akciófilmek cselekményének sajátosságaival magyarázható.

A vezetői készségek vizsgálata alapján megállapítható, hogy a filmekben leggyakrabban a kognitív, az interperszonális és a stratégiai készségek jelennek meg. A karakterek eredményességét elsősorban a gyors helyzetfelismerés, a problémamegoldó gondolkodás, a meggyőző kommunikáció, az empátia, valamint a hosszú távú célok felismerése támogatja. Ezzel szemben az üzleti készségek a vizsgált filmekben jóval kisebb hangsúlyt kapnak, ami összhangban áll a történetek jellegével, hiszen azok elsősorban a vezető személyes tulajdonságaira és döntéseire koncentrálnak.

A kutatás eredményei arra is rámutatnak, hogy a transzformációs vezetés nem kizárólag a karizmatikus megjelenésben vagy a vezető személyes kisugárzásában nyilvánul meg. Sokkal inkább abban, hogy a vezető képes értékeit, céljait és jövőképét hitelesen

közvetíteni követői felé, akik ennek hatására hajlandóak közösen cselekedni egy nagyobb cél elérése érdekében. A filmes példák ugyanakkor megerősítik a szakirodalomban megjelenő kettősséget is. Ugyanazok a tulajdonságok, amelyek sikeres vezetővé tehetnek valakit (például a karizma vagy a magabiztosság), megfelelő önkontroll hiányában könnyen önközpontúsághoz, manipulációhoz vagy a hatalommal való visszaéléshez vezethetnek.

A kutatás korlátját jelenti, hogy az elemzés kizárólag filmes karakterekre épült, amelyek nem minden esetben tükrözik a valós szervezeti működést. Ennek ellenére a filmek alkalmasak arra, hogy szemléletes példákon keresztül mutassák be a vezetői magatartásformákat és azok lehetséges következményeit.

A jövőbeni kutatások során érdemes lenne nagyobb számú film bevonásával vizsgálni a transzformációs vezetés különböző megjelenési formáit, valamint összehasonlítani az eltérő műfajokban, például történelmi, háborús, üzleti vagy animációs filmekben ábrázolt vezetői karaktereket. További kutatási irányt jelenthet a pozitív és negatív transzformációs vezetői jegyek elkülönített vizsgálata, illetve annak elemzése, hogy a filmes vezetők milyen mértékben feleltethetők meg a valós szervezeti környezetben sikeres vezetőkkel kapcsolatos empirikus kutatások eredményeinek.

IRODALOMJEGYZÉK

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals (NY: Bass,).

Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. Procedia Manufacturing, 43, 543–550. https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2020.02.167

Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 65, 59–70. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.008

Tourish, D. (2013). The Dark Side of Transformational Leadership. Routledge



Nagy Márton Péter
Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma
11. évfolyam

Nagy Márton Péter a Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma matematika-fizika tagozatos 11. osztályos diákja. A pénzügyek és a befektetések érdeklik őt leginkább a makro- és mikroökonómia mellett. Péter a továbbtanulása során is hasonló területekkel szeretne foglalkozni és utána a szakmában elhelyezkedni és helytállni. A petróleumipari szektor és a cégek elemzésének ötvözése az adópolitikával kiváló megmérettetésnek ígérkezett számára, ezzel próbára téve és fejlesztve tudását az alábbi területeken, emellett egy rendkívül aktuális témával foglalkozhatott, ami a világ minden pontját érinti, így szélesítve a gázolajiparra való rálátását és elemzői tudását. Angol nyelvből felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezik, folyamatosan az új dolgok tanulására és személyes fejlődésre összpontosít, amelyet reméli, hogy külföldön is próbára tehet.

A KŐOLAJIPARI JÁRADÉK- ÉS NYERESÉGALAPÚ ADÓRENDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Nagy Márton Péter
Debreceni Egyetem Kossuth Lajos Gyakorló Gimnáziuma, 11. évfolyam
Oktató mentor: Dr. Kiss Ágota, adjunktus

BEVEZETÉS

Az olajpiacok a globális gazdaság legingadozóbb és geopolitikailag leginkább volatilis rendszerei közé tartoznak, ahol cégek százezrei a világ minden pontján küzdenek a folyamatosan változó körülményekkel a túlélésért. A piac összes résztvevője lenyűgöző dinamikával működik együtt nap mint nap, hogy a kereslet és kínálat segítségével meghatározza a megfelelő árát a petróleumipar végtermékeinek.

Napjainkban az iráni-amerikai konfliktus és az orosz-ukrán háború hatásait az előbb említett dinamikára mindannyian érezzük. A folyamatosan mozgásban lévő olajárak rengeteg céget érintettek, legyen az pozitív vagy negatív irányban. Ebből a gondolatból kiindulva vetődött fel bennem a kérdés:

- Mégis milyen tényleges hatással van a kőolaj ára a különböző adórendszerekben, illetve eltérő adókulcs szerint adózó kőolajipari vállalatok nyereségességére, emellett az őket adóztató államok bevételeinek stabilitására?

Kutatásom során abból a kezdeti hipotézisből indultam ki, hogy az olajárak visszaesése idején a magas adókulcsok jelentik a legnagyobb fenyegetést a kőolajipari vállalatok jövedelmezőségére. Munkám célja ezen feltevés tesztelése, valamint annak vizsgálata, hogy a fiskális struktúra miként alakítja át a vállalatok válságállóságát és az állami bevételek megoszlását. Mielőtt a fenti kérdésre választ tudnánk adni, le kell tisztázni, milyen adórendszereket használnak a különböző országok és miért. Ehhez segítségemre volt az Agalliu, I. (2011) tanulmánya. A kőolajiparban a fiskális rendszerek határozzák meg a gazdasági járadék elosztását a kőolajat birtokló állam és a kitermelést végző beruházó vállalat között, amelyek három fő típusba sorolhatók: a járadékalapú, a nyereségalapú és a hibrid modell.

A járadékalapú rendszerben a beruházó a kitermelt kőolaj feletti tulajdonjogot vagy rendelkezési jogot az olaj kitermelése után megszerzi, cserébe a bruttó kitermelés vagy annak piaci értékének meghatározott százalékát bányajáradékként fizeti be az államnak, a nettó nyeresége után pedig társasági adót fizet. Itt az állam a fiskális bevétel szempontjából kisebb kockázatot vállal, mert az első hordó olajtól kezdve azonnali bevétele keletkezik.

Ezzel szemben a nyereségalapú rendszerben - amelynek egyik gyakori formája a termelésmegosztási szerződés (PSC), ami megismerésében Dut Chol Riak, J. (2024) tanulmánya segített - az állam a kitermelt kőolaj tulajdonjogát megtartja, miközben a beruházó a kitermelt mennyiség egy részéből megtérítheti a beruházási és működési költségeit, a fennmaradó hányadot pedig a felek (a beruházó és az állam) között egy meghatározott arányban vagy progresszív skála szerint osztják meg. Ebben a modellben az állam bevétele halasztott és közvetlenül a projekt nyereségességétől függ, így az állam nagyobb fiskális kockázatot vállal.

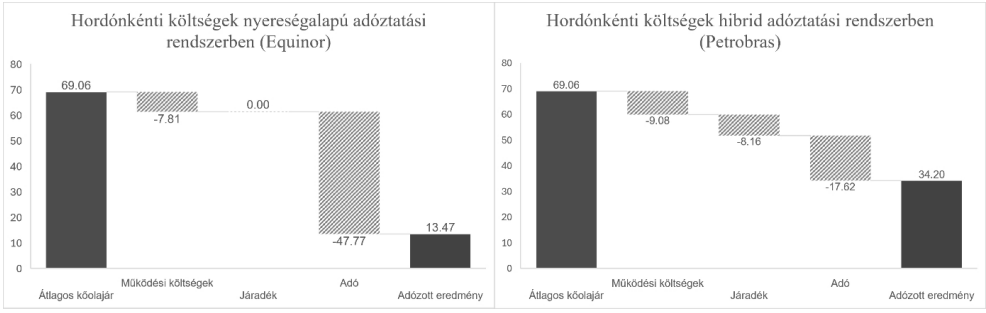
A hibrid adórendszer a két megközelítés ötvözete: tartalmaz egy alacsonyabb méretű alapvető bányajáradékot, amely garantálja az állam azonnali és biztos alapbevételét, miközben a működési költségek fedezése utáni nyereségmegosztással vagy sávos adókkal rugalmasan alkalmazkodik a projektek tényleges jövedelmezőségéhez.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom saját adatgyűjtéssel kezdődött. Utána néztem a különböző adórendszerek működésének, országonkénti eltéréseknek és ezek kialakulásának. Emellett keresnem kellett különböző adórendszerben adózó, ámbár hasonló méretű vállalatokat, amelyek tevékenysége a lehető leghasonlóbb. Tökéletesen egyező cégeket ugyan nem találtam, viszont sikerült két igen hasonló, mégis eltérő fiskális keretrendszerben működő nemzetközi energiaóriást felfedeznem. Az egyik az északi, fejlett piaci modell képviselője, a norvég Equinor ASA, a másik pedig a latin-amerikai feltörekvő piaci struktúra ikonikus szereplője, a brazil Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Mindkét társaság többségi állami tulajdonban lévő, nemzetközileg jegyzett energiavállalat, amelyek összehasonlítása kiváló alapot nyújt a szénhidrogén-szektor eltérő adózási rendszereinek elemzéséhez.

A mintegy 67%-os norvég állami tulajdonban lévő Equinor a világ egyik legszigorúbb, de legkiszámíthatóbb adórendszerében működik. A 22%-os társasági adót egy 56%-os különleges petróleumadó egészíti ki, így a marginális adókulcs eléri a 78%-ot. Ezt a magas terhelést kiterjedt beruházási adókedvezmények és gyors költségelszámolás egyensúlyozza ki.

Ezzel szemben a brazil kormány többségi szavazati jogával (~50,3%) működő Petrobras összetettebb, hibrid környezetben operál. A hagyományos koncessziós modellt a mélytengeri mezőknél termelésmegosztási rendszer egészíti ki. A ~34%-os kombinált társasági adó mellett a vállalat 10–15%-os bányajáradékot, valamint progresszív különadót is fizet.



1. ábra: **Egy hordó kőolaj költség- és adószerkezete a nyereségalapú és a hibrid adómodellben (69,06 USD/bbl bázisáron)**
Forrás: Equinor és Petrobas pénzügyi beszámolói

Az Equinor és a Petrobras pénzügyi adatait felhasználva, és azokat hordónkénti összegekre bontva tudtam érzékenységvizsgálatot végrehajtani. A modellezés során azt elemeztem, hogy a globális nyersanyagárak fluktuációja miként hat a vállalatok profitabilitására, adóterhelésére, valamint az államok (Norvégia és Brazília) adóztatásból származó fiskális bevételeire. A kőolaj árán alapuló érzékenységvizsgálat lényegében egy forgatókönyv-

elemzés. Azt mutatja meg számszerűsítve, hogy a hordónkénti világpiaci ár (pl. Brent, WTI) elmozdulása milyen mértékben és dinamikával változtatja meg a vállalatok adófizetési kötelezettségét, az állami járadékbefizetéseket és a végső, hordónkénti nettó nyereséget az eltérő (norvég és brazil) fiskális rendszerekben. Az érzékenységvizsgálat által kapott eredmények igazolása érdekében felállítottam három (járadék-, nyereség- és hibrid-alapú) szintetikus vállalat pénzügyi adatait, majd ezeket az adatokat is hasonló vizsgálat alá vetettem egy széles olajár-tartomány függvényében ($20/bbl - $210/bbl), meghatározva mindegyik rendszer esetében a vállalatok nyereséges működéséhez szükséges fedezeti árat.

Az alábbi adatokat használtam:

1. táblázat: Járadékalapú adórendszerben működő vállalat pénzügyi adatai és az állam és a vállalat bevétele kőolajár függvényében ($20/bbl - $210/bbl)

Járadékalapú					**Fedezeti pont**				
Átlagos kőolajár ($/hordó)	**20**	**25**	**29,41**	**30**	**38,46**	**40**	**190**	**200**	**210**
Működési költségek ($/hordó)	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Járadék (%)	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*
Járadék ($/hordó)	7,00	8,75	10,29	10,50	13,46	14,00	66,50	70,00	73,50
Adózás előtti eredmény ($/hordó)	-12,00	-8,75	-5,88	-5,50	0,00	1,00	98,50	105,00	111,50
Adókulcs (%)	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*
Adó ($/hordó)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adózott eredmény ($/hordó)	-12,00	-8,75	-5,88	-5,50	0,00	1,00	98,50	105,00	111,50
Állami bevétel ($/hordó)	7,00	8,75	10,29	10,50	13,46	14,00	66,50	70,00	73,50

Forrás: Saját számítások

2. táblázat: Nyereségalapú adórendszerben működő vállalat pénzügyi adatai és az állam és a vállalat bevétele kőolajár függvényében ($20/bbl - $210/bbl)

Nyersamyag-alapú					**Fedezeti pont**				
Átlagos kőolajár ($/hordó)	**20**	**25**	**29,41**	**30**	**38,46**	**40**	**190**	**200**	**210**
Működési költségek ($/hordó)	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Járadék (%)	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*
Járadék ($/hordó)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adózás előtti eredmény ($/hordó)	-5,00	0,00	4,41	5,00	13,46	15,00	165,0	175,00	185,00
Adókulcs (%)	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*	*78%*
Adó ($/hordó)	0,00	0,00	3,44	3,90	10,50	11,70	128,7	136,50	144,30
Adózott eredmény ($/hordó)	-5,00	0,00	0,97	1,10	2,96	3,30	36,30	38,50	40,70
Állami bevétel ($/hordó)	0,00	0,00	3,44	3,90	10,50	11,70	128,7	136,50	144,30

Forrás: Saját számítások

3. táblázat: Hibrid adórendszerben működő vállalat pénzügyi adatai és az állam és a vállalat bevétele kőolajár függvényében ($20/bbl - $210/bbl)

Hibrid			**Fedezeti pont**						
Átlagos kőolajár ($/hordó)	**20**	**25**	**29,41**	**30**	**38,46**	**40**	**190**	**200**	**210**
Működési költségek ($/hordó)	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Járadék (%)	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*
Járadék ($/hordó)	3,00	3,75	4,41	4,50	5,77	6,00	28,50	30,00	31,50
Adózás előtti eredmény ($/hordó)	-8,00	-3,75	0,00	0,50	7,69	9,00	136,50	145,00	153,50
Adókulcs (%)	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*	*25%*
Adó ($/hordó)	0,00	0,00	0,00	0,13	1,92	2,25	34,13	36,25	38,38
Adózott eredmény ($/hordó)	-8,00	-3,75	0,00	0,38	5,77	6,75	102,38	108,75	115,13
Állami bevétel ($/hordó)	3,00	3,75	4,41	4,63	7,69	8,25	62,63	66,25	69,88

Forrás: Saját számítások

EREDMÉNYEK

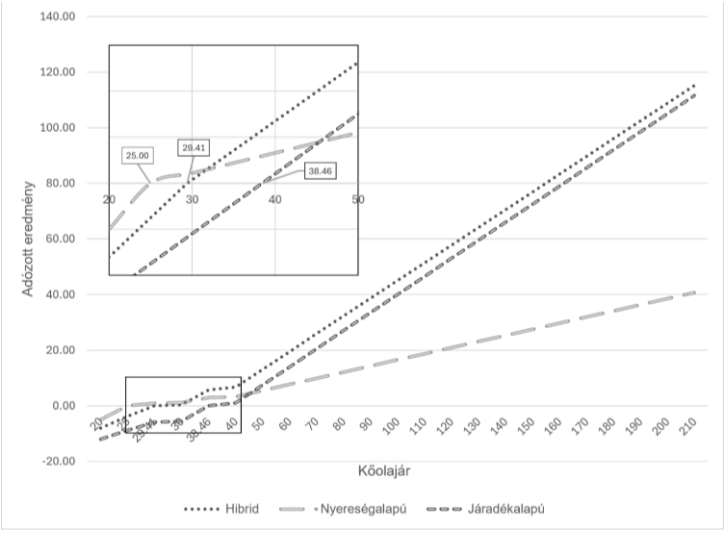
A széles olajár-tartományban ($20/bbl – $210/bbl) elvégzett érzékenységvizsgálat eredményei rávilágítanak a vizsgált fiskális rendszerek gazdasági rezilienciája és kockázatviselési aszimmetriája közötti szignifikáns különbségekre. Az adatok rámutatnak arra, hogy az adórendszer struktúrája alapvetően határozza meg a kitermelő vállalatok profitabilitását és válságállóságát a globális nyersanyagárak fluktuációja során. A modell alapján a három vizsgált rezsim az alábbi sajátosságokat mutatja:

- Járadékalapú adórendszer: A járadékalapú modell legfőbb sajátossága, hogy a magas nyersanyagárak környezetében kiemelkedő profitabilitást képes biztosítani a vállalatok számára. Ugyanakkor alacsony olajárak esetén ez a struktúra súlyos operatív kockázatot hordoz. Ennek oka a rendszer merevségében rejlik: a bruttó árbevételre vetített járadékot a vállalat tényleges jövedelmezőségétől függetlenül, akár veszteséges működés mellett is kötelező jelleggel meg kell fizetni. Ez a rugalmatlanság a vizsgált rendszerek közül a legmagasabbra, $38,46/bbl szintre emeli a kitermelés fedezeti pontját.

- Nyereségalapú adórendszer: Éles kontrasztban áll a járadékalapúval a nyereségalapú adóztatási rendszer, amely a fiskális terheket a ténylegesen realizált profithoz köti. Ez a struktúra érdemben stabilabb, kiszámíthatóbb és lényegesen alacsonyabb kockázatú működési környezetet teremt, mivel a fedezeti pont a tisztán működési költségek szintjén ($25,00/bbl) marad. Ennek a megnövelt biztonságnak azonban megvan az alternatív költsége: az emelkedő olajárak mellett az kiemelkedően magas adókulcsok erőteljesen tompítják a vállalati profitnövekedés dinamikáját, így az elméleti maximális hozam elmarad a járadékalapú modellétől.

- Hibrid adórendszer: A hibrid modell, amely a két véglet közötti átmenetet képviseli. A fix járadékelemek és a mérsékeltebb profitfüggő adózás kombinálásával a rendszer egy köztes, $29,41/bbl-es fedezeti pontot hoz létre. Ez a modell hatékonyan diverzifikálja a piaci kockázatokat, kiegyensúlyozottabb tehermegosztást biztosítva az állam és a vállalati szereplő között.

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a fiskális rendszer kiválasztása egy klasszikus kockázat-hozam optimalizálási döntés elé állítja az érintetteket.



2. ábra: **Szintetikus vállalatok adózott eredménye kőolajár függvényében különböző adórendszerekben**
Forrás: Saját számítások

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A végrehajtott érzékenységvizsgálat eredményei alapján a kutatás kiinduló hipotézise, miszerint dekonjunktúra és az olajárak drasztikus visszaesése idején a magas nominális adókulcsok jelentik a legnagyobb veszélyt a kitermelő vállalatok jövedelmezőségére egyértelműen elvetendő. Az adatok rávilágítanak arra a tényre, hogy a fiskális terhek abszolút mértékénél (a százalékos adókulcsnál) nagyságrendekkel meghatározóbb tényező az adórendszer strukturális felépítése.

A modellezés igazolja, hogy egy kiemelkedően magas (~80%) nyereségadó sokkal masszívabb válságállóságot és biztosabb túlélést garantál a vállalatoknak recessziós környezetben, mint egy látszólag mérsékeltebb (20-40%-os), regresszív járadékrendszer. Ebben a kontextusban a hibrid adózási modell egyfajta „arany középútként" értelmezhető. Kialakítása sikeresen ötvözi a nyereségalapú rendszerek alacsony árak melletti kockázatokat mérséklő szerepét, miközben a felívelő piaci szakaszokban teret enged annak, hogy a vállalatok is érdemben részesülhessenek a megugró olajárakból fakadó extraprofitból.

Továbbá, a kiugróan magas adókulcsú nyereségadók sok esetben nyereségátcsoportosításra és mesterséges költségnövelésre ösztönzik a kitermelő vállalatokat, ennek a témának a megismeréséhez Beer, S., & Loeprick, J. (2015) tanulmánya volt a segítségemre. Ennek kiküszöbölésére az lehet bevezetni hibrid rendszereket, amelyek ténylegesen csökkentik az adóelkerülést, hiszen a bevételalapú járadékelemeket nem lehet a költségek manipulálásával eltitkolni. Ezt a dilemmát egy hipotetikus szimulációval vizsgáltam:

4. táblázat: Nyereségalapú adórendszerben működő vállalat (Equinor) hibrid rendszerbe való elméleti áthelyezése

Adóztatási rendszer	Mutató	2024	2025
Nyereségalapú rendszer (eredeti)	Adózott eredmény ($m)	6 607	6 615
	Állami bevétel ($m)	23 424	23 452
	Állami részesedés	78%	78%
Hibrid rendszer (feltevés)	Adózott eredmény ($m)	17 206	17 200
	Állami bevétel ($m)	12 825	12 867
	Állami részesedés	42,7%	42,8%

Forrás: Saját számítások

A nyereségalapú rendszerről a hibridre történő áttérés a feloszthatóvá jövedelem állami részesedését 78%-ról 43%-ra csökkentette, a vállalati profitot pedig 2,6-szorosára növelte. Makrogazdasági szempontból a transzparensebb, tőkevonzóbb rendszer ára egy masszív, 45%-os állami bevételkiesés. A kormányzatok legfőbb kihívása tehát a tőkemenekítés megakadályozása és az irreális bevételáldozat közötti kényes egyensúlyozás.

IRODALOMJEGYZÉK

Agalliu, I. 2011. Comparative assessment of the federal oil and gas fiscal systems. U.S. Department of the Interior, Bureau of Ocean Energy Management Herndon. VA. OCS Study, BOEM 2011-xxx. 300 pp.

Beer, S., & Loeprick, J. (2015). Taxing Income in the Oil and Gas Sector - Challenges of International and Domestic Profit Shifting. WU Vienna University of Economics and Business. WU International Taxation Research Paper Series No. 2015-18 https://doi.org/10.2139/ssrn.2610558

Dut Chol Riak, J. (2024). Politics of fiscal regimes and economic instruments in petroleum industry. International Journal of Law and Politics Studies, 6(6), 49–59. https://doi.org/10.32996/ijlps.2024.6.6.3



Tömpe Adél

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Nemzetközi gazdálkodás BSc,
1. évfolyam

Tömpe Adél a Nyíregyházi Vasvári Pál Gimnázium haladó német tagozatán kitűnő eredménnyel érettségizett az idei év tavaszán. Angol nyelvből és német nyelvből középfokú komplex típusú nyelvvizsgával rendelkezik. Folyamatosan tanulja és használja mindkét idegen nyelvet. Célja, hogy egy éven belül angol nyelvből és német nyelvből felsőfokú nyelvvizsgát tegyen. A gimnázium tanulmányai során kitűnő eredménnyel zárt minden tanévet.

Tanulmányait ez év szeptemberétől a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán nemzetközi gazdálkodás szakon folytatja. A Tudományos Diákköri Konferencián való részvételt egyedülálló lehetőségként élte meg középiskolásként.

A TDK dolgozatában Fenntarthatósági kihívások hatásait és az állami ösztönzőket vizsgálta a zöld átállásban.

FENNTARTHATÓSÁGI KIHÍVÁSOK ÉS ÁLLAMI ÖSZTÖNZŐK A ZÖLD ÁTÁLLÁSBAN

Tömpe Adél
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Nemzetközi gazdálkodás BSc, 1. évfolyam
Oktató mentor: Bauerné Dr. Gáthy Andrea, egyetemi docens

BEVEZETÉS

A fenntarthatóság a világgazdaság 21. századi működésének legfontosabb kihívása és egyben a jövő növekedési lehetőségeinek alapja. A fenntarthatóság hármas pillérre épül: gazdasági, társadalmi és környezeti alapra, amelyek együttesen határozzák meg a fejlődés irányát. A gazdaságpolitikai szerepe abban áll, hogy olyan ösztönzőket, szabályozásokat és költségvetési eszközöket hozzon létre, amelyek támogatják a gazdasági növekedés és a környezeti korlátok közötti egyensúlyt. Ennek kulcsa a fenntartható beruházások, zöld innovációk és tiszta technológiák előmozdítása.

Az utóbbi években a nemzetközi és uniós szintű szakpolitikák egyre hangsúlyosabban reagálnak erre a kihívásra. Az Europen Green Deal, a RRF, valamint a Zöld Költségvetés koncepciója mind azt a célt szolgálja, hogy a gazdaságpolitikai döntésekben a fenntarthatósági szempontok mérhetően és átláthatóan érvényesüljenek.

A költségvetés az állam legfontosabb gazdaságpolitikai eszköze, amelyen keresztül a kormányzat befolyásolja a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás és a társadalmi jólét alakulását.

A zöld költségvetés koncepciója: A zöld költségvetés olyan költségvetési szemléletet jelent, amelyben a közpénzek elköltése és beszedése tudatosan támogatja a környezetbarát és fenntartható gazdasági fejlődést. A zöld költségvetés célja, hogy a kormányzati kiadások szerkezetében azonosítani lehessen azokat a tételeket, amelyek pozitív vagy negatív hatással vannak a környezetre és a klímaváltozásra.

Zöld bevételek: például környezetvédelmi adók, szén-dioxid-kibocsátási díjak, környezetterhelési illetékek.

Zöld kiadások: megújuló energiaforrások támogatása, energiahatékonysági beruházások, fenntartható közlekedési fejlesztések, természetvédelmi programok.

Klímakockázati értékelés: annak vizsgálata, hogy a költségvetési döntések hogyan járulnak hozzá a kibocsátáscsökkentéshez és az éghajlati alkalmazkodáshoz.

A magyar költségvetés és a klímavédelem kapcsolata Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) 2021-es elemzése részletesen vizsgálta, mennyiben képes a magyar állam a klímaváltozásból eredő kihívásokat beépíteni a pénzügyi és költségvetési döntéshozatalba. Az elemzés szerint a költségvetési tervezés során jelenleg nem érvényesül rendszerszinten a klímatudatos megközelítés, azaz hiányzik a zöld célokhoz rendelt, mérhető költségvetési keretrendszer. Emellett az ÁSZ kiemelte, hogy a költségvetési kockázatelemzés még nem tér ki kellő részletességgel a klímaváltozás hosszú távú hatásaira például az aszályok, hőhullámok, természeti károk és egészségügyi kiadások gazdasági következményeire. A

jelentés szerint ugyanakkor pozitív irányú változásként értékelhető, hogy a magyar kormány több uniós forrást (pl. RRF, Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program Plusz) kifejezetten zöld beruházásokra irányított.

A költségvetés klímavédelmi szerepe három fő csatornán keresztül érvényesülhet: Adópolitikán keresztül: az állam ösztönözheti a környezettudatos viselkedést (pl. szénadó, gépjárműadó, energiaadó), miközben korlátozhatja a környezetszennyező tevékenységeket. Kiadási oldalon: a költségvetési támogatások és beruházások irányítása meghatározza, hogy a gazdaság mely ágazatai kapnak prioritást (pl. megújuló energia, zöld infrastruktúra, elektromos mobilitás). Kockázatkezelési mechanizmusokon keresztül: a költségvetésnek fel kell készülnie a klímaváltozás okozta pénzügyi kockázatokra (pl. természeti károk utáni helyreállítás, mezőgazdasági biztosítások, egészségügyi kiadások).

Következtetések: Erősítenie kell a zöld költségvetési címkézést és hatásmérést, be kell építenie a klíma-kockázatokat a költségvetési tervezésbe és biztosítania kell a zöld beruházások hosszú távú finanszírozási stabilitását.

Európai Uniós zöld költségvetési elvek és Zöld támogatások:

- Környezetkárosító támogatás/Environmentally Harmful Subsidy: pl.: -támogatott fosszilis energia (olcsó benzin, kedvezményes áram iparnak)
- EU Taxonómia rendelet/EU Taxonomy Regulation: Célja: megakadályozni a greenwashing-ot, és irányt mutatni a befektetőknek, hogy valóban zöld tevékenységeket támogassanak.
- Zöld költségvetés/Green budgeting pl.: megújuló energia támogatása, energetikai korszerűsítések (szigetelés, napelemek), közösségi közlekedés fejlesztése (European Commission 2025)
- EU Green Deal/Európai Zöld Megállapodás fő elemei: Karbonkibocsátás csökkentése, Fenntartható ipar, Zöld közlekedés, Körforgásos gazdaság (European Commission 2025)
- Do No Significant Harm/ Ne okozz jelentős kárt: Az EU egyik alapelve a zöld beruházásoknál: egy projekt akkor is elutasítható, ha bár zöld célt szolgál, közben súlyosan árt más környezeti célnak.
- Fenntartható beruházás/Sustainable Investment: pl.: napelempark, körforgásos ipari megoldások (Charney, Taryn, Indrani O' 2022)
- Körforgásos gazdaság/Circular Economy: A termelés és fogyasztás olyan rendszere, amely minimalizálja a hulladékot, újrahasznosítja az anyagokat, és nem pazarolja a természeti erőforrásokat.
- RRF=Recovery and Resilience Facility/Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz: Az Európai Unió gazdasági helyreállítási alapja, amelyet a koronavírusjárvány utáni újjáépítésre hoztak létre, de kiemelten támogatja a zöld és digitális átmenetet. (Európai Tanács Az Európai Unió Tanácsa 2025)

Fenntarthatósági szempontok a költségvetési döntésekben:

A fenntarthatóság a költségvetési döntéshozatalban azt jelenti, hogy az állam pénzügyi politikája nemcsak rövid távú gazdasági célokat szolgál, hanem figyelembe veszi a környezeti, társadalmi és hosszú távú pénzügyi hatásokat is.

1. Stratégiai szint: A kormányzati programok és beruházások értékelésekor figyelembe veszik, mennyiben járulnak hozzá a zöld átálláshoz, klímavédelemhez és társadalmi jóléthez.
2. Költségvetési tervezés: Zöld költségvetéssel a kiadásokat és bevételeket környezeti szempontból is értékelik. Környezeti hatáselemzés: nagyobb állami beruházások előtt vizsgálják azok ökológiai és társadalmi hatását. Költségvetési címkézés: a tételek zöld, semleges vagy káros minősítést kaphatnak.
3. Bevételi oldal: Környezeti adók ösztönzik a környezetkímélő viselkedést. Adókedvezmények segítik a megújuló energiába, energiahatékonyságba vagy fenntartható technológiákba fektető szereplőket.
4. Jelentés és átláthatóság: A kormány bemutatja, hogy a kiadások hogyan járulnak hozzá a klímacélokhoz, társadalmi igazságossághoz és pénzügyi stabilitáshoz. Mutatók pl. környezeti kiadások aránya a GDP-hez segítik a nyomon követést.
5. Hosszú távú pénzügyi fenntarthatóság: A költségvetési politika célja a stabil államháztartás fenntartása. Ide tartozik: az államadósság kezelése, a nyugdíjrendszerek fenntarthatósága és a természeti erőforrások megőrzése.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A tanulmány teljeskörű elkészítéséhez egyaránt felhasználtam primer és szekunder kutatási módszereket. A felmérésem során félig strukturált szakértői interjút készítettem a HIPA vezérigazgatójával, összehasonlító elemzésben vetettem össze Németország és Magyarország zöld költségvetési gyakorlatát.

Interjú:

A kutatás részeként egy félig strukturált szakmai interjút is készítettem 2025.07.31.-én a HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség vezérigazgatójával, Joó Istvánnal. A mélyinterjú online platformon történt egy órás időtartamban. Az interjú célja az volt, hogy gyakorlati oldalról is megértsem, hogyan jelennek meg a fenntarthatósági elvárások a zöld beruházások támogatásában és a gazdaságpolitikai döntésekben. Egy félig strukturált interjút készítettem, amelyet tematikusan elemeztem.
A feltett kérdések:

- Milyen szerepet játszik a HIPA a környezeti átállás előmozdításában Magyarországon?
- A beérkező beruházások mekkora része tekinthető “zöld” beruházásnak?
- Milyen kritériumok alapján minősítik a projekteket fenntarthatónak vagy klímabarát jellegűnek?
- A magyar befektetésösztönzési politika mennyire van összhangban az EU zöld irányelveivel (például a Taxonómia rendelettel)?

- Vannak-e speciálisan zöld célokat támogató állami támogatási formák?
- Hogyan alakult az állami támogatások aránya zöld és nem zöld projektek között az elmúlt 3 évben?
- Véleményed szerint van-e még mindig jelen jelentős mértékben környezetkárosító (pl. Fosszilis energiához kötődő) támogatás a magyar pályázati rendszerben?
- Létezik-e olyan mérési rendszer, amely alapján a támogatott projektek környezeti vagy karbonhatását értékelik?
- Hogyan ellenőrzi a támogatószervezet, hogy az állami támogatásokat valóban fenntartható célokra használják fel a cégek?
- A támogatások elosztásakor mennyire érvényesül az "elkerülhetetlen károkozás tilalma" (DNSH - Do No Significant Harm) elv?
- Szerinted melyek a legnagyobb kihívások abban, hogy Magyarország valóban zöld
- beruházási célponttá váljon az elkövetkező 5-10 évben?

Összehasonlító elemzés

A zöld költségvetési (green budgeting) gyakorlatok vizsgálatához Magyarország és Németország szakpolitikáit állítottam párhuzamos elemzésbe. A módszertan célja a két ország intézményi kereteinek, adópolitikai ösztönzőinek és kiadási struktúráinak szisztematikus összevetése volt. Az elemzés során különös hangsúlyt fektettem a rendszerek működési mechanizmusaira: azonosítottam a két modell legfőbb strukturális erősségeit, valamint feltártam a gyakorlati megvalósítás során jelentkező gyengeségeket, hiányosságokat és eltérő kihívásokat, ezáltal rávilágítva a hazai gyakorlat fejlesztési pontjaira a fejlettebb német modell tükrében.

EREDMÉNYEK

Az interjú eredményei

Az interjúban a szakértő hangsúlyozta, hogy a HIPA több területen is hozzájárul a környezeti átálláshoz. Kiemelte, hogy számos olyan beruházást támogatnak, amelyek közvetlenül vagy közvetve lendületet adnak a zöld átmenetnek.

Az interjúban elhangzott, hogy a beruházások jelentős része energiahatékonysági fejlesztéseket vagy megújuló energiaforrásokra épülő kapacitásokat tartalmaz. A HIPA kifejezetten azokat a projekteket részesíti előnyben, amelyek felelősen használják a környezetet és a fenntartható energiafelhasználást célozzák.

A 2024-ben beérkező támogatási kérelmek alapján a feldolgozóipari projektek több mint fele tartalmaz zöld elemeket, például nap- és geotermikus rendszereket vagy energiatárolási megoldásokat.

Az interjú hangsúlyozta, hogy a magyar befektetésösztönzési politika teljes mértékben igazodik az EU zöld célkitűzéseihez és a Taxonómia rendelethez. A szabályozás egyre nagyobb hangsúlyt helyez a zöld beruházások minél pontosabb beazonosítására és támogatására.

A HIPA által kezelt program keretében 150 milliárd forint biztosításával közel 140 kedvezményezett cég energiahatékonysági és megújulóenergia-beruházásai nyomán megközelítőleg 390 milliárd forintnyi fejlesztés jön létre. A Programnak köszönhetően összesen mintegy 65 ezer munkahelyet sikerült megóvni Magyarországon.

Említést érdemel az egyedi támogatási programként kimondottan zöld célokat szolgáló Gyármentő Program is, amelynek a beruházásai lassan befejeződnek. Ezekhez a projektekhez a szokásosnál jelentősebb arányú támogatást adott a magyar állam.

A Scorecard rendszer a maguk teljességében és összetettségében vizsgálja a beruházásokat, ideértve a környezeti hatások értékelését. Nem nyújtanak támogatást olyan projektnek, amelynek esetén egyértelműen megállapítható, hogy a DNSH-elv alapján jelentős szén-dioxid-kibocsátással jár, nehezíti a klímaváltozás adaptációt, káros a fenntartható vízgazdálkodásra, ellentétes a körforgásos gazdasággal, növeli a légszennyezést vagy csökkenti a biodiverzitást.

Összehasonlító elemzés eredményei:

Németország

Erősségek:

- Németország évtizedekkel ezelőtt bevezetett ökoadó (eco-tax) rendszereket. pl. az energiaadó és üzemanyag-adók révén már a 2000-es években környezeti szempontokat is figyelembe vettek.

- Jelentős beruházásokat határozott meg. pl. egy 2024-re szóló 57,6 milliárd eurós zöld infrastruktúra beruházás Németországban.

-Zöld kötvények kiadása. Németországban a szövetségi állam zöld államkötvényeket is kibocsát, és az ebből befolyó összegeket zöld kiadásokhoz használja fel.

Gyengeségek:

- Bár az adó- és járulékstruktúrában jelen vannak zöld elemek, az úgynevezett környezeti adóbevételek Németországban viszonylag alacsonyak: 2022-ben a környezeti adók ≈ 1,6 %-a volt a GDP-nek.

- A zöld költségvetés (green budgeting) módszertanok még csak részben vannak bevezetve, különösen a szövetségi szinten.

- Bizonyos esetekben a költségvetési korlátok és alkotmányos szabályok hátráltatják a zöld átmenet finanszírozását. (Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH 2025), (Deutsche Welle 2023).

Magyarország

Erősségek:

- Magyarország is használ már zöld költségvetési eszközöket: pl. zöld kötvénykeret (Green Bond Framework), ahol a központi költségvetés kiadásaiból olyan tételeket jelölnek zöldnek, amelyek hozzájárulnak zöldebb gazdasághoz.

- Környezeti adók Magyarországon viszonylag magas arányt képviselnek: pl. 2023-ban a környezeti adók Magyarországon ≈ 2,16 %-a a GDP-nek, ami az EU-átlag felett van.

- Aktívak a zöld beruházások támogatására vonatkozó programok. Pl. zöld SME-támogatások, zöld közbeszerzési stratégiák.

Gyengeségek:

- A zöld költségvetési eszközök módszertani fejlettsége még nem olyan magas, mint egyes vezető országoknál. Pl. a zöld költségvetés teljes integrálása még nem alapszintű.

- Az állami zöld beruházásokban finanszírozási rés érzékelhető. Pl. az ökoszisztéma-finanszírozás hiányosságai.

- A fiskális korlátok, adó- és költségvetési nyomások (pl. magas infláció, alacsony növekedés) kihívást jelentenek a zöld reformok számára (Green Forum 2023).

Összehasonlítás: Mindkét országban jól látható, hogy a zöld költségvetés nem csak arról szól, hogy több zöld kiadást legyen, hanem arról is, hogy a költségvetés egészét zöld szempontból át lehessen világítani.

Németország	Magyarország
Erősségek:	
Ökoadó/Eco-tax	Zöld költségvetési eszközök
Zöld kötvények	Környezeti adók
Jelentős beruházások	Zöld beruházások támogatása
Gyengeségek:	
Alacsony környezeti bevételek	Fejletlen módszertan
Részben bevezetett zöld költségvetési módszertanok	Finanszírozási rés
Költségvetési korlátok	Fiskális korlátok

1. ábra: **Németország és Magyarország összehasonlításának összegzése**
Forrás: Saját eredmények

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Hogyan lehetne a költségvetési politikát zöldebbé tenni?

A költségvetési politika zöldebbé tétele, valamint a makrogazdasági és fenntarthatósági célok hatékony összehangolása érdekében számos komplex fiskális és gazdaságpolitikai eszköz alkalmazására van szükség. Elsődleges pillért képeznek a zöld beruházások, amelyek közvetlenül teremtenek alapot a környezetbarát infrastruktúra kiépítéséhez és a hosszú távú dekarbonizációs folyamatokhoz. Ezt a technológiai modernizációt hatékonyan egészíti ki a zöld innovációk támogatása, amely ösztönzi a kutatás-fejlesztést és a piacra lépést a klímabarát megoldások terén. Emellett kulcsfontosságú szerep hárul a zöld közbeszerzések rendszerére: az állami és önkormányzati szektor vásárlási erejének fenntartható irányba terelésével a közhatalom piacformáló erőként léphet fel a környezetbarát termékek és szolgáltatások javára. Végül, a magánszektor ösztönzésében megkerülhetetlenek a zöld adókedvezmények, amelyek pénzügyi ösztönzőkkel segítik elő, hogy a vállalatok a zöldebb technológiák és a fenntartható működési modellek felé mozduljanak el.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Akala Charney S. - Neuhaus Taryn - Leary-Govender Indrani O' (2022) A Systematic Review of Sustainable Investment Approaches https://doi.org/10.5539/ijef.v14n12p72

Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH (2025) Green Expenditures and Reporting https://www.deutsche-finanzagentur.de/en/federal-securities/types-of-federal-securities/green-federal-securities/use-of-proceeds

Council of the European Union (2025) 2025 Environmental Implementation Review Country Report – HUNGARY www.parlament.gv.at

Deutsche Welle (2023) Germany commits €57 billion to green infrastructure in 2024 https://www.dw.com/en/gemrany-green-infrastructure/a-66488738

European Commission (2025) Green budgeting https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/horizontal-priorities/green-budgeting_en

European Commission (2025) The European Green Deal https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Európai Tanács Az Európai Unió Tanácsa (2025) A Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszköz https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/rrf/

Green Forum (2023) Hungarian gov't adopts five-year green public procurement strategy https://www.green-forum.eu/regulation/20230125/hungarian-govt-adopts-five-year-green-public-procurement-strategy-18

J.E.Milne – Mikael Skou Andersen (2012) Handbook of Research on Environmental Taxation https://doi.org/10.4337/9781781952146

Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA) (2023) Új támogatási program bevezetése a zöld átállás felgyorsítására (TCTF támogatás) https://hipa.hu/hir/uj-tamogatasi-program-bevezetese-a-zold-atallas-felgyorsitasara-tctf-tamogatas/

Navracsics Tibor – Schmidt Laura – Tárnok Balázs (2023) Úton a magyar uniós elnökség felé https://www.researchgate.net/profile/Balazs-Tarnok-2/publication/390659432_Uton_a_magyar_unios_elnokseg_fele/links/67f797f603b8d7280e2fdad7/Uton-a-magyar-unios-elnoekseg-fele.pdf#page=150

Pablo Ortega-Carrasco - Fabio Iannone - Vera Ferrón-Vílchez - Francesco Testa (2024) Green public procurement as an effective way for sustainable development: A systematic literature review and bibliometric analysis https://doi.org/10.1002/sd.3234

Sabiq Syahid Muslim (2025) Green Fiscal Policy and Sustainable Economic Growth: Evidence from Emerging Markets https://doi.org/10.70865/rhrocei.v1i1.10