

vorosmarty.gyongyi_357_25

AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Vörösmarty Gyöngyi

**Gazdálkodó szervezetek beszerzésének etikai
kihívásai**

Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

1.	A doktori értekezés célja, relevanciája, előzményei ...	2
2.	A doktori értekezés keretei	3
2.1.	A beszerzés-etika fogalma	3
2.2.	A vizsgálat fókuszja és területe.....	4
2.3.	Beszerzési sarokpontok	5
2.4.	Elméleti háttér	5
3.	A disszertáció vizsgálati kérdései és módszerei	7
4.	A disszertációban szereplő kutatások	9
5.	Legfontosabb eredmények	11
5.1.	A gazdasági környezet változásának hatása a beszerzés etikai problémáira.....	11
5.2.	A beszerzési etika összekapcsolódása a fenntarthatóság tágabb témakörével.....	16
5.3.	Az etikusság befolyásoló tényezői és az etikusság megítélését befolyásoló tényezők	18
5.4.	Irányítási mechanizmusok és az etikusság	22
6.	Összefoglalás, korlátok, perspektivikus kutatási irányok	25
7.	A doktori értekezés témakörében készült publikációk jegyzéke.....	26
8.	Hivatkozások jegyzéke	27

1. A doktori értekezés célja, relevanciája, előzményei

Kutatásom a szervezetek beszerzésetikai kérdéseivel foglalkozott. Középpontjában a megkérdőjelezhető beszerzési gyakorlatok, etikai kihívások illetve az etikusságot befolyásoló tényezők, eszközök álltak. A téma elméleti és gyakorlati relevanciával is bír. Alátámasztja ezt, hogy a szakirodalom a beszerzési funkció megjelenése óta foglalkozik a kérdéssel.

A szakirodalom alapján a beszerzési etika a vállalatok gyakorlatában mintegy 150 éve jelen lévő téma. A gazdaság változásai azonban időről időre új kihívásokat hoztak. A disszertációban vizsgált időszak is fordulópont, mivel a 2020-24-es évek egyrészt bővelkedtek ellátási problémákban, másrészt számos kihívás elé állították a vállalatokat a fenntarthatóbb működésre való átállás és a digitalizáció terén. Ezek egyrészt komoly változásokat hoztak a beszerzési munkában, másrészt új etikai problémákat is vethettek fel. Ezek áttekintésével a szakirodalom csak keveset foglalkozott.

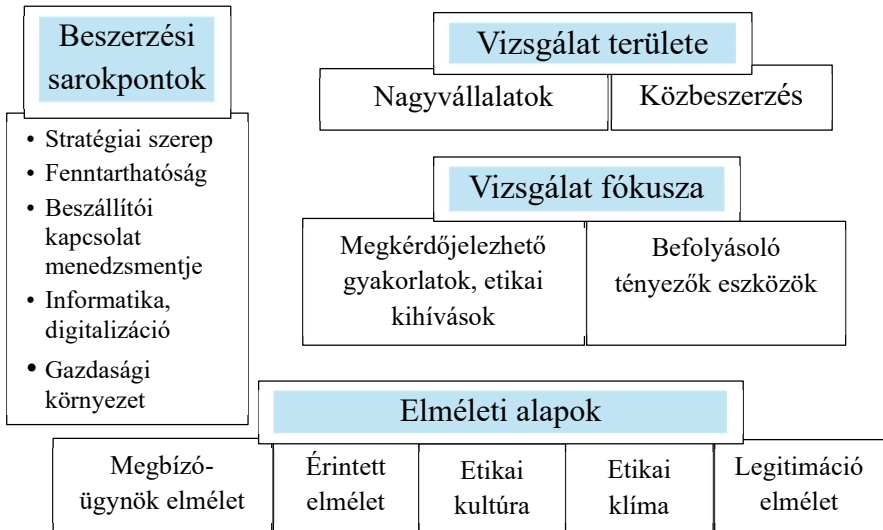
Kutatásaim elméleti relevanciája kettős. Egyrészt a szakirodalom rendkívül széttagolt, a kutatások kapcsolódása igen alacsony, nem születtek áttekintő munkák, amelyek keretbe rendeznék az eredményeket. Másrészt a szakirodalomban a beszerzésetikai kutatások ritkán értelmezik vizsgálatukat gazdaságelméleti vonatkozásban. Éppen ezért a gazdaságelméleti kapcsolatok megértése, ezek magyarázó erejének értelmezése fontos feladat.

A doktori értekezés elsősorban a nemzetközi beszerzési, beszerzésetikai kutatásokból, kutatásaimból építkezik. Ugyanakkor szorosan összekapcsolódik a beszerzés fejlődésével, a fenntartható beszerzés értelmezésével és motivációjával kapcsolatos kutatásaimmal is.

2. A doktori értekezés keretei

Az értekezés kereteit, így a vizsgálat fókuszát (mit vizsgálom), a vizsgálat területét (hol vizsgálom), a beszerzési sarokpontokat (beszerzésben hosszabb idő óta jelen lévő trendeket) és az elméleti alapokat az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra A beszerzésetikai kutatásom keretei



Forrás: saját szerkesztés

2.1. A beszerzészetika fogalma

A beszerzészetikai kutatások nem alkalmaznak egységes meghatározást. Disszertációm a beszerzészetika fogalmát a következőképpen közelítette: a beszerzési feladatok során végzett tevékenységek, hozott döntések összhangban állnak a vállalat, a jogi és gazdasági környezet normáival, tiszteletben tartják a képviselt szervezet és tulajdonosának, valamint a beszállítóknak a jogos érdekeit, a szakmaiság szabályait. Így a beszerzési etikára úgy

tekinthetünk (összhangban azzal, ahogy Husserl és társai, 2014 fogalmaznak), mint azoknak a kereskedelmi gyakorlatoknak és szabályoknak a kiterjesztésére, amelyeket az emberek egy társadalomban fontosnak tartanak az igaz és tisztességes kapcsolatok fenntartása érdekében.

2.2.A vizsgálat fókuszja és területe

A vizsgálat fókuszában alapvetően a beszerzési gyakorlatok és azok problémái állnak. A szakirodalomban ezeket megkérdőjelezhető, vagy problémás gyakorlatoknak nevezik. Ez egyben azt is jelenti, hogy az adott tevékenység önmagában nem feltétlen etikátlan, esetleg jogszerűtlen, de bizonyos esetekben érdeksérelemhez, társadalmi normák megsértéséhez vezet. A problémákat a szakirodalom alapján felállított keretben elemeztem. Azaz az etikai probléma visszavehető szakmaitlanságra illetve érdekkonfliktusra, amely létrejöhet a beszerző és a tulajdonos/menedzser, valamint a beszerző és a beszállító között.

Dolgozatom vizsgálatának fókuszában állnak még az etikusságot befolyásoló tényezők. Ezek szorosan összefüggenek az etikusság megítélésével és az arra ható tényezőkkel, eszközökkel.

Dolgozatom alapvetően gazdálkodó szervezetek beszerzési gyakorlatával foglalkozik. Kutatásaim középpontjában elsősorban a nagyvállalatok álltak. Esetükben a nagy szervezeti méret mellett nagyobb és rendszerint strukturáltabb beszerzési szervezet is létrejött. A gazdaság egészére tett hatásuk miatt fontos az összevetés a közbeszerzéssel. Bár alapvetően hasonló tevékenységet ellátó területekről van szó, az eltérő környezet és szabályozottság más helyzeteket eredményez, amely nem csak az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokban, de az etikai kihívásokban is különbséget eredményezhet.

2.3. Beszerzési sarokpontok

Disszertációm alapvetően beszerzési gyakorlatokat vizsgál. A benne bemutatott elemzések sarokpontként kezelik a szakirodalomban tárgyalt, a beszerzésben végbemenő változásokat (kiemelten Arnold és társai, 1999, illetve DiMauro és társai, 2024 alapján). Ezeket a disszertációban szereplő kutatásom nem vizsgálta, hanem elfogadott jelenségként kezelte. Öt olyan tényezőt vázoltam fel, amelyek egyrészt a tágabb beszerzési szakirodalomban jól dokumentáltak, másrészt beszerzésetikai szempontból is releváns vonatkozásokkal bírnak.

- A stratégiai szerep a beszerzés vállalati szervezeten belüli helyét, stratégiai célokhoz való hozzájárulását jelenti.
- A beszállítói kapcsolat menedzsmentje mára a stratégiai szerep megvalósításának egyik legfontosabb eszköze. A piac-, kockázat- és beszállítóelemzés alapvető eszközök a fejlettebb vállalatoknál.
- A fenntarthatóság követelményeinek való megfelelés és ennek beszállítói láncra való kiterjesztése beépül a beszerzés céljaiba, elvárásrendszerébe.
- Az informatika, a digitalizáció eszközeinek alkalmazása a hatékonyság növelése és az ellátási lánc komplexitásának kezelése kapcsán elengedhetetlen, és egyre nagyobb szerepet kap a tevékenységek elvégzésében.
- A gazdasági környezet változásaira való reagálás, a kockázatok menedzsmentje a beszerzés proaktivitásának alapja.

2.4. Elméleti háttér

Beszerzésetikai kutatásaim elméleti pozicionálására öt elméletet emeltem ki. Az egyes elméletek központi gondolatát és beszerzéssel, beszerzési etikával való kapcsolatát az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat A disszertációban megjelenő elméletek

Elméletek	Központi gondolat	Beszerezéssel való kapcsolat
Megbízó-ügynök elmélet	Megbízó és az ügynök ütköző érdeke, információ asszimetriája	Tulajdonos/cég és a beszerző közötti érdekkonfliktus Beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktus Megbízó-ügynök kapcsolat kezelése
Érintett-elmélet	Az érintettek értékének megteremtése, ideértve azokat, akik hatással lehetnek a vállalatra, vagy akiket a vállalat működésével, döntéseivel befolyásolhat.	Komplex érintetti kör Érintettekkel való kapcsolat kezelése Érintettekkel való kapcsolat normatív kérdései
Etikai kultúra	Olyan formális és informális kontroll-rendszerek (pl. szabályok, jutalmazási rendszerek és normák), amelyek célja konkrétan a viselkedés befolyásolása. Treviño et al. (1998).	Szervezeti kultúra hatása beszerzési döntésekre Szervezeti kultúra szerepe dilemmás helyzetekben Szervezeti kultúra és fenntarthatóság
Etikai klíma	“Az a közös felfogás, hogy mi a helyes viselkedés, és hogyan kell kezelni az etikai helyzeteket egy szervezetben” (Viktor és Cullen, 1987, 51.o.)	Etikai klíma típusok és hatásuk a beszerzőkre és a beszerzési döntésekre Etikai klíma típusok és a beszerző elégedettsége
Legitimáció elmélet	„Az az általánosított felfogás vagy feltételezés, hogy egy entitás cselekedetei kívánatosak vagy megfelelőek a normák, értékek, hiedelmek és meghatározások társadalmilag felépített rendszerén belül” (Suchman, 1995: 574)	Beszerezés legitimációja a szervezeten belül és a beszállító felé

Forrás: saját szerkesztés

A beszerzés-etikai kutatások elméleti alátámasztottsága a szakirodalomban nem túl jelentős, igaz ez a beszerzés-kutatásokra is. Az elméleti keretek és értelmezések ennek okán leginkább ilyen összetett rendszerben voltak kialakíthatóak. A *megbízó-ügynök*

elmélet a beszerzési érdekkonfliktusok értelmezésében jelenik meg. Az *érintett-elmélet* a beszerzés fejlődése, átalakuló szerepe okán jelentős. Az *etikai kultúra* elmélete a beszerzési etika befolyásoló tényezői kapcsán kap szerepet és bír magyarázóerővel. Az *etikai klíma* elmélete ugyancsak az etikusságot illetve annak megítélését befolyásoló tényezők vizsgálatához kapcsolódik. A *legitimáció elmélet* a beszerzés tágabb értelmezésében és céljainak megvalósításával kapcsolatos gondolkodásban jelent egyelőre még kevésbé alkalmazott keretet.

2. A disszertáció vizsgálati kérdései és módszerei

Disszertációmban bemutatott elemzéseim során a következő kutatási kérdéseket vizsgáltam:

- Hat-e és hogyan a gazdasági környezet változása a beszerzés etikai problémáira?
- Összekapcsolódik-e és ha igen, hogyan a beszerzési etika a fenntarthatóság tágabb témakörével?
- Mik az etikusság befolyásoló tényezői? Mi befolyásolja az etikusság megítélését?
- Milyen és hogyan változott az irányítási mechanizmusok szerepe az etikával kapcsolatban?

A beszerzési etikai kutatások módszertani szempontból kihívást jelentenek abban a vonatkozásban, hogy érzékeny adatok gyűjtését jelentik. A vizsgálatok során torzító hatása lehet az esetleges társadalmilag elfogadhatóbb válaszoknak és a nem válaszolók eltérő véleményének. Éppen ezért vizsgálataim során több módszert is alkalmaztam.

A *szakirodalom-elemzés* a korábbi időszak forrásainak szisztematikus azonosítását és az erre épülő elemzés elkészítését szolgálta. Vizsgálatom Snyder (2019) tipizálása szerint a félig szisztematikus elemzések közé tartozik, ugyanakkor közel áll ahhoz,

amit Durach és társai (2017) szisztematikus elemzésnek neveznek. Az irodalomelemzés során a reprodukálhatóság, az átlátható és elfogultság mentes tanulmány-kiválasztás követelménye indokolta a szisztematikus kiválasztás módszerét. Az eredmények feldolgozása elsősorban kvantitatív, azonban egyes részkérdéseknél kvalitatív jellegű, ami lehetővé teszi a tudás állapotának, az irodalomban megjelenő témáknak a feltárását, történelmi áttekintés készítését (Snyder, 2019). A választott megközelítés biztosította az átláthatóságot és elfogultatlanságot, ugyanakkor teret adott a nagyon különböző gondolatok, eredmények rendszerezésének is.

A *kérdőíves felmérés* a beszerzészetikai kutatásokban gyakorta alkalmazott eszköz, mely képes anonimitást biztosítani a válaszadóknak, s lehetővé teszi összefüggések vizsgálatát. A kérdőív eredményeit statisztikai eszközökkel vizsgáltam. Az alapadatok statisztikai mellett számos további elemzés készült. Mivel csoportok közötti eltérések vizsgálata több vonatkozásban is releváns volt, így ezeknél elsősorban az ANOVA-t alkalmaztam. (Ahol a csoportbontás kisebb csoportot eredményezett, ott az eredmények megerősítésére T-tesztet is végeztem.) A korábbi felmérések validált skáláinak felhasználásával összeállított 36 tényező belső összefüggéseinek vizsgálatára faktoranalízis készült. A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszokat szövegelemzéssel végeztem el. Az eredmények kiegészítésére, értelmezésére workshop került lebonyolításra, ahol a statisztikai eredmények értelmezését végezték el a résztvevők.

A Delphi-módszerrel az etikusságot befolyásoló tényezők elemzését végeztem el. Használata során a szakértők - akik a vizsgált témában széleskörű tapasztalattal rendelkeznek - több fordulóban, névtelenül együttműködnek egymással. A fordulók addig folytatódnak, amíg a szakértők el nem érik a telítettségi pontot vagy a konszenzust. Az egyes Delphi-körökből származó válaszok a következő körben az összesített válasz formájában kerülnek felhasználásra. A módszer előnye, hogy egyes fordulók során a szakértők átgondolhatják és

módosíthatják válaszaikat. Ez segít elkerülni az interperszonális torzításokhoz, a domináns személyiségekhez, a védekező magatartáshoz és a természetlen nézeteltérésekhez kapcsolódó káros hatásokat. A Delphi-kutatás lehetőséget teremt arra is, hogy a gyakorló menedzserektől/ipari szakértőktől értékes meglátásokat nyerjünk, és alkalmas feltáró elméletalkotásra is. (Dalkey és Helmer, 1963; Linstone és Turoff, 1975)

Az elemzést azért tartottam szükségesnek, mert a kérdőív esetén alkalmazott megközelítés limitálta az elemzési lehetőségeket. A Delphi-módszer segítségével azonban nagyobb számú beszerző bevonásával, anonim módon, iteratív lépések eredményeként vizsgálhattam a hatótényezőket.

4. A disszertációban szereplő kutatások

A disszertáció három fejezete mutatja be kutatásaimat, melyek elkészítése olyan időszakban (2020 és 2024 között) történt, amikor komoly kihívásokkal szembesültek a beszerzők. Ebben az időszakban számos váratlan ellátási probléma lépett fel, fokozódott a nyomás a fenntarthatóság növelésére és a hatékonyabb működés biztosításához egyre erősebben támaszkodtak az informatikai megoldásokra a cégek.

Ezek a körülmények a korábbiakhoz képest lényegesen más környezetet jelentettek, mely sem az egyszeri krízishez (pl. fukushimai atomerőmű baleset), sem más gazdasági válságokhoz, ellátási problémákhoz beszerzési szempontból nem volt hasonlítható. Ez a helyzet feltételezhetően etikai szempontból is kihívásokat hozott, melyben érdemes lehet az új/megváltozott etikai kihívásokat azonosítani, az etikusságot motiváló, megítélését befolyásoló tényezőket feltérképezni, illetve vizsgálni az irányítási mechanizmusok szerepét.

A dolgozat kutatásait bemutató fejezeteket a 2. ábra tekinti át.

2. ábra: A kutatásokat bemutató fejezetek áttekintése

<p>3. fejezet Szakirodalom- elemzés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A szakirodalom feltárása, kutatási témák és trendek megismerése
<p>4. fejezet A beszerzés etikai problémái</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etikusság motivációjára ható tényezők feltárása • Kihívások hatása az etikai problémákra • Közbeszerzés és vállalati beszerzés eltérései
<p>5. fejezet Etika a beszállítói láncban</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Az etikai elvek beszállítói láncra való kiterjesztésének vizsgálata

A dolgozat 3. fejezete egy szakirodalom-elemzés eredményeit összegzi, mely egy 2023-ban publikált tanulmányom 2 újabb év publikációinak vizsgálatával kibővített változata. A fejezetben 2000. és 2023. között megjelent cikkek alapján vizsgálom a kutatási prioritásoknak, témáknak, elméleti kereteknek, továbbá a kutatások földrajzi régiónkénti megoszlásának, és a kutatási módszereknek a változását. A szakirodalom-elemzés azon túl, hogy a szisztematikus elemzés eszközeinek segítségével feltárja a megjelent eredményeket, egyben alapot ad a következő fejezet kutatásának elindításához.

A dolgozat negyedik fejezete a beszerzési gyakorlatokat helyezi a fókuszba. A vizsgálat során, építve a korábbi etikai témájú kutatási eredményeimre, egy kérdőíves felmérés került lebonyolításra. A vizsgálat elkészítéséhez aktualizáltam és kibővítettem egy korábbi kutatásom kérdőívét. Az első alfejezet a kérdőíves kutatás háttérét, a minta jellemzőit mutatja be. A következő alfejezetekben szereplő vizsgálatok a kérdőív elemzését végzik el, kiegészítve azt szakértői interjúkkal, egy workshoppal, illetve egy Delphi-módszerrel végzett elemzéssel. A fejezet fő részeiben a beszerzés etikai problémáinak változását, az ellátási kihívások hatására felerősödött problémákat, a

digitalizáció etikai problémákra gyakorolt hatását, a beszerzés etikusságára ható tényezőket, a közbeszerzés és a vállalati beszerzés eltéréseit elemzem. A fejezet anyagaiból két nemzetközi és egy hazai publikáció készült, melyek megjelenése folyamatban van.

A dolgozat ötödik fejezetében az etikai elvek ellátási láncokra való kiterjesztését vizsgálom. Publikusan elérhető vállalati beszállítói etikai kódexeket, illetve a letöltésük helyén elérhető információkat elemzek. A kódexek az etikai elvek és elvárt normák beszállítók felé való kommunikálását jelentik. Így ez a fejezet a beszállítói lánc irányításának kontextusába helyezi át az etikai témát, s kiterjeszti a fenntarthatóság és a szélesebb érintetti körrel való kapcsolat irányába. Tartalomelemzés segítségével a tanulmányban vizsgálom, hogy milyen területekre terjednek ki a kódexek, hozzájárulnak-e az ellátási lánc átláthatóságához és irányításához, illetve, hogy milyen hasonlóságok és különbségek azonosíthatóak a négy vizsgált ágazat kódexei között. (A fejezet egy már publikált tanulmányomat tartalmazza.)

5. Legfontosabb eredmények

Disszertációmban bemutatott vizsgálataim során összességében négy kutatási kérdést helyeztem a vizsgálatok fókuszába. A legfontosabb eredmények a következő alfejezetekben kerülnek összefoglalásra.

5.1. A gazdasági környezet változásának hatása a beszerzés etikai problémáira

A disszertáció 3-5. fejezeteiben bemutatott kutatások mindegyike érinti az első kérdést, azaz, hogy hat-e és hogyan a gazdasági környezet változása a beszerzési etikai problémákra.

A szakirodalom-elemzés eredményei azt mutatták, hogy az elmúlt években a témák változtak. A beszerzéshez kapcsolódó etikai problémák vizsgálata az utóbbi években már nem csak a fejlett világ kutatóinak figyelmét vonzza. A kutatások földrajzi háttérüket tekintve szélesebbek: míg korábban jellemzően az Egyesült Államokban és Európában születtek tanulmányok, az elmúlt években egyre több ázsiai és afrikai tanulmány jelenik meg, jellemzően azonban eltérő kutatási fókuszokkal. Ez egyben alátámasztja azt is, hogy az etikai problémák a gazdaság állapotától, helyzetétől, geopolitikai tényezőktől függően változnak.

A vizsgálat idején a legújabb kutatások a jogszabályi változásokra (ESG szabályozás) és a helyi kiemelt problémákra reagáltak, hiányoztak a COVID és annak az ellátási lánc megszakadására (ellátási kockázatokra) való hatásával, a beszállítómenedzsment változásával, valamint a digitalizációval kapcsolatos kutatások. Ezek a kutatási rések adták a motivációt a kutatás további kérdéseinek vizsgálatára.

A kutatás 4. fejezete a megváltozott gazdasági és geopolitikai környezet kapcsán mutatja azt, hogy az ezekből következő ellátási problémák az etikai kihívásokra is hatással vannak. A Delphi-elemzés a tágabb gazdasági környezet hatását az erős tényezők közé tette. A változások elemzésével kiemelten a 4.3 alfejezet foglalkozott. A kutatás során gyűjtött adatok egy korábbi felmérés eredményeivel kerültek összevetésre, válaszokat a kérdőív nyílt kérdéseinek vizsgálata árnyalta. Az eredmények szerint az utóbbi évek ellátási problémái, a beszerzéssel szemben jelentkező új kihívások jelentős hatással voltak a beszerzési gyakorlatokra. A korábbi felméréssel való összehasonlítás eredményei azt mutatják, hogy jelentős különbségek a versenyhez, illetve annak időszakos szűküléséhez kötődnek, melyek sokszor időlegesek, s háttérükben igen változatos logisztikai, gazdasági, politikai (pl. szankciók) okok

állnak. Az ellátási problémák közepette a beszállítóval szembeni erőfölény megszűnt, így az azzal való visszaélés lehetősége, csak úgy, mint bizonyos érdekkonfliktusok létrejöttének lehetősége csökkent. A nyílt kérdések a beszállító, illetve a kapcsolódó vállalati területek etikátlanságának növekedését jelezték elsősorban. Az ellátási problémákkal terhelt időszak új kihívásai között szereplő elemek a megváltozott piaci viszonyok kezeléséhez, az ellátási láncok átláthatóságának a csökkentésre való törekvésekhez, az informatikai eszközök fokozottabb használatához, és az alapvető társadalmi, morális szabályok megsértése témákhoz kapcsolhatóak. A megállapítások visszaköszönek a vállalati és a közbeszerzéssel kapcsolatos összehasonlító vizsgálatban is, ahol ezek a vállalati beszerzésben a folyamatok betartása, míg a közbeszerzésben a beszállító menedzsment problémákkal egészülnek ki.

A szakirodalom alapvetően az érdekkonfliktus, illetve a szakmaiság köré csoportosítva tárgyalja az etikai problémákat, melyek (pl. Carter, 2000), és a velük kapcsolatban meghatározott keretek ma is érvényesek, de tartalmuk bővítésre szorul. Az eredményeim azt mutatják, hogy az érdekkonfliktus vizsgálata leginkább a megbízó-ügynök elmélethez kötődött a korábbi szakirodalomban. A tulajdonos és a beszerző közötti érdekkonfliktus éleződése az elvégzett felmérésben nem volt érezhető (azaz a disszertáció kiinduló kereteiben szereplő stratégiai szerep miatt -viselkedés alapú szerződés- kezelik a problémát), ráadásul a megváltozott erőviszonyok a kihívásokat csökkenthetik. A szakirodalomban a másik konfliktus a beszállító és a beszerző között került azonosításra, ahol új/erősödő problémák jelentek meg, ezek jelentős része azonban nem az információs asszimetriára vezethető vissza (a kiinduló keretekben szereplő beszállítómenedzsment eszközök itt is megfeleltethetőek az ügynökelmélet viselkedésalapú szerződéseinek). Ez egyben visszaigazolja a szakirodalmat (Zsidisin

és Ellram, 2003), hogy a kockázatos helyzetekben ezen típusú szerződések jobban működnek.

Vizsgálataim további eredménye, hogy az etikai konfliktusban érintettek köre kiszélesedik a dolgozatban vizsgált időszak kihívásai miatt: azaz látható (salient) érintettekké válnak az igénylők, a menedzsment, a befektetők, jogalkotó, az albeszállítók. Eredményeim ezen érintett kapcsolatok kezelésére hívják fel a figyelmet.

Vizsgálataim rámutatnak arra, hogy a szakmai kompetenciák szerepe változások idején megnő. Az erőfőlénnyel való visszaélésre való reagálás és az agilitási képesség erősítése továbbra is alapvető dilemmák maradtak. A hagyományos etikai problémák is új értelmezéseket kapnak a gazdasági, társadalmi és technológiai környezet változásaival. A szakmaiság értelmezése, mely nagyobb állandóságot mutat a faktorok között, azonban az új helyzetben a korábbi megoldások kapcsán átgondolásra készíthet, a beszerzés stratégiai szemlélete előnyt jelenthetett (4.4. alfejezet).

Az 5. fejezetben a kódexek vizsgálata is változásokat és erre adott reakciókat (pl. gyakori frissítések) mutatott. Az új témák, azaz a kereskedelmi korlátozások, az adatbiztonság, termékminőség) többsége jól kapcsolható a vizsgálatot megelőző időszak történéseihez tükrözve azokat. A kódexekben a legerősebb befolyásoló tényezőként a szabályozási környezet és a hozzá való igazodás azonosítható. Azaz a vizsgált nagy cégek reagáltak a történésekre, s beépítették az elvárt szempontokat a beszállítói hálózatukkal szembeni elvárásokba. A kódexek tartalma, a velük kapcsolatban közölt információk pedig megerősítik azt, hogy a publikáló cégek az érintettek széles rétegei számára törekednek információt szolgáltatni.

Összefoglalóan a disszertációban szereplő vizsgálatok eredményei tehát több irányból is megerősítik, hogy a váratlan és elhúzódozó ellátási problémák, csak úgy, mint a növekvő digitalizáció új etikai

problémákat generálhatnak, amelyekre a megfelelő reakció a szervezetben csak később tud intézményesülni.

Tézisként megfogalmazható, hogy a beszerzési etikai problémák és azok érzékelése a gazdaság fejlettségével, az üzleti környezetet érő kihívásokkal összekapcsolódnak, az etikai problémákra a gazdaság állapota, a piac jelentősebb változásai hatással vannak.

A tágabb gazdasági, politikai környezet eseményei és a miattuk létrejövő sorozatos, váratlan ellátási problémák hatására a beszerzésben etikai problémák jelentkeztek, vagy erősödtek meg. Ezek a megváltozott erőviszonyokhoz, az ellátási láncok átláthatóságához, az informatika és digitalizáció erősödéséhez, valamint a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódtak.

Az eredmény újszerűségét az adja, hogy a korábbi kutatások bár számos tényező hatását vizsgálják, de sem az egyedi, sem az elhúzódó krízisek hatását nem elemezték átfogóan. A beszerzési kutatások többsége (különösen a sokat hivatkozott korai kutatások pl. Cooper, 1997, Carter, 2000, Carter és Jennings, 2004) arra a szituációra irányulnak, amikor a beszerző a piacon erőfölényben van és szabadon választhatja meg eszközeit. A megfogalmazott eredmények viszont kiemelik, hogy a környezet dinamikussága lényeges szerepet tölt be, s az új kihívások azonosítása lényeges.

Az etikai problémák korábbi rendező kerete, mely az érdekkonfliktusokat és a szakmaiságot emeli ki, továbbra is érvényes. *Tézisként fogalmazható meg, hogy a beszerzést érő kihívások hatására a szakmaiság súlya megnő, az etikai konfliktus az érintettek szélesebb körét érinti, mint a szakirodalomban leírt beszerző és beszállító, illetve beszerző és tulajdonos közötti konfliktusok.*

Az eredmény újszerűségét az jelenti, hogy rámutat, hogy a korábbi beszerzésietikai kutatások által kiemelt konfliktusokon (Pl. Cooper

és társai,1997; Carter, 2000; Handfield és Baumer, 2006) túl a beszerzés fejlődése, a kutatásban is alapvetésként kezelt tartósan jelen lévő trendek és a hozzájuk kapcsolódó beszerzés kutatások széles eszközrendszer kialakulását tükrözik, melyek segítenek a helyzetek átlátásában, az új kihívások és a szélesebb érintetti kör kezelésében.

5.2. A beszerzési etika összekapcsolódása a fenntarthatóság tágabb témakörével

A szakirodalom feldolgozása során a két fogalom összekapcsolódására való keresés témakörileg nagyon heterogén találatokat eredményezett. A szerteágazó etikai témák mellett számos - alapvetően a fenntarthatóság szélesebb problémájához kapcsolódó - találat is azonosítható volt. Ez összefüggésben lehet a nagyvállalati működés fejlődésével, stratégiai szerepével, a globalizációval, s ebben a kontextusban a beszerzés szabályozottságának a növekedésével. Eredményeim azt mutatták, hogy tartalmilag szorosabb a kapcsolat a társadalmi felelősségvállalás kérdéseivel, így különösen a tisztességes munkakörülmények biztosításával és a méltányos kereskedelem szükségességével a beszállítók vonatkozásában. A környezeti kérdések azonban valamelyest elkülönülő és kevésbé érintett terület.

Ez a megfigyelés a másik két vizsgálatban is megerősítést nyert. A 4. fejezet a motivációt befolyásoló tényezők közül többek között a vállalati beszerzés és közbeszerzés kapcsán azonosított némi kapcsolatot. A vállalati szféra a beszerzés stratégiai szerepének és eszközrendszerének köszönhetően inkább volt képes figyelmet fordítani a kiszolgáltatóbb beszállítókkal való törődésre. Ez tükröződhet abban, hogy összevetve a korábbi felméréssel, egy társadalmi felelősségvállalási példa (a feketemunka eltűrése)

bekerült a legerősebb csökkenést mutató problémák közé. Ugyanakkor az új és a felerősödő problémák között több társadalmi felelősségvállalási probléma található. Visszaköszön a szakirodalom-elemzésből, hogy itt is a tisztességes munkakörülmények és a méltányos kereskedelem témakörei kerülnek elő döntően, ugyanakkor példák jelentek meg a diverzitás témakörére is.

A beszállítói magatartási kódexek tartalma jelezte az etikai és fenntarthatósági témák egyértelmű egymásmellé rendelését. A vizsgált kódexek a korábbi szakirodalomhoz képest az etikai kérdésekben csak néhány új témát hoztak be. A társadalmi felelősségvállalás kérdései hangsúlyossá váltak, szemben a környezetvédelemmel, ahol összességében az általánosabb megfogalmazás volt a jellemző. A társadalmi felelősségvállalás kérdésében a kódexekben a tisztességes munkakörülmények és, a méltányos kereskedelem mellett megjelenik a diverzitás, illetve az emberi jogi kérdések is.

Összefoglalóan mindhárom vizsgálat felvetette a kapcsolatot a fenntarthatósággal, azon belül a társadalmi felelősségvállalással. A tisztességes munkakörülmények és a méltányos kereskedelem kérdései egyaránt jelen voltak, a diverzitás témakör már összetettebben jelenik meg. Bár számos kérdést a szabályozások rögzítenek (a szakirodalom valószínűleg ezért is nem etikai kérdésként vizsgálja a diverzitást), az új helyzetekben az egyenlőtlenségek miatt előnytelen helyzetbe kerülhetnek egyes csoportok, ami egyrészt etikai problémaként érződik, másrészt az újdonság miatt a szervezeti reakciók csak késéssel tudnak megszületni. Azt is kiemelik eredményeim, hogy a környezetvédelemben a jogi szabályozás és a sztenderdek betartása, illetve az iparági technológiai tudás alkalmazása nem etikai, hanem műszaki/környezetvédelmi szakmai kérdés.

Ennek alapján tézisként fogalmazható meg, hogy *a beszerzésben az etika kérdése egyre inkább összefonódik a fenntarthatósággal, különösen a társadalmi felelősségvállalás egyes kérdéseivel, így a tisztességes munkakörülményekkel és a méltányos kereskedelem kérdésével. A környezetvédelemmel kevésbé szoros a kapcsolat.*

A fenntarthatóság szempontjai egyre inkább előtérbe kerültek a beszerzésben. A szakirodalom széttagoaltsága és a kevés rendező jellegű tanulmány miatt a fogalmak használata, azok egymáshoz kapcsolódása a szakirodalomban esetleges. Vizsgálataim újdonsága, hogy egyrészt a kutatásokban való értelmezést szintetizálják, másrészt a gyakorlat fejlődését értelmezik. A tézisben megfogalmazott eredmény rámutat arra, hogy az etikával való kapcsolat elsősorban az új jelenségek esetén kiemelt.

5.3. Az etikusság befolyásoló tényezői és az etikusság megítélését befolyásoló tényezők

Már a szakirodalom-elemzés során is azonosítható volt, hogy az etikusságot és annak megítélését befolyásoló tényezők vizsgálata jelentős kutatási téma. Ezzel korábbi publikációimban is sokat foglalkoztam. A dolgozatban a célom az volt, hogy feltárjam, hogy a vizsgált, igen dinamikusan változó környezetben mi az, ami a motivációt, a helyzetmegítélést befolyásolja s van-e különbség a kettő között.

Vizsgálataim egyik eredménye, hogy a szakirodalom és a Delphi-elemzés segítségével összeállításra került egy rendezőmodell arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a beszerzők etikusságát. Az átfogó megközelítést indokolta, hogy a szakirodalomban ilyen átfogó modell nem volt azonosítható.

A Delphi-elemzésben részt vett tapasztalt szakemberek szerint a beszerző személyes értékrendjének komoly szerepe van az

etikusságban. Ez kiemeli azoknak a kutatásoknak a jelentőségét, amelyek az egyén alapvető értékrendjét befolyásolják, s ahogyan ez megragadható. Így különösen összekapcsolható az etikai kultúra elméletre épülő kutatásokkal. Rámutat az egyéni reakciók szükségességére az új kihívások esetén, hiszen a korábban bevett eszközök nem biztos, hogy célravezetőek, az időnyomás pedig gyors döntést igényel. Azaz végsősoron az informális eszközök szerepe az erősebb. Ez tükröződik abban is, hogy a Delphi-elemzés szerint a vezető szerepe is jelentős, hiszen alapvetően határozhatja meg a szűkebb környezet kultúráját, belső formális és informális kontrollrendszerét.

Nagy hatása van még a tágabb gazdasági környezetnek is. A szervezeti és társadalmi tényezők, eszközök segíthetik a helyzetfelismerést és a megfelelő cselekvést, melyben a szabályozók mellett a kapcsolatok (pl. vezető, kollégák, elismertség) is szerepet játszanak. A Delphi-panel szerint erős, bár kissé megosztó szerepe van az etikusságban a szervezeti szabályoknak, melyekkel a szakirodalom is sokat foglalkozik az üzleti etikai kutatásokban. Fontos, hogy a szabályozás akkor jó, ha tájékoztató pontot nyújt az eligazodásban, s figyelembe veszi a beszerző szempontjait is, átlátható keretet ad a beszerző munkájának. Összhangban van ezzel a beszállítói kapcsolatokra vonatkozó kutatás is (5. fejezet a disszertációban), mely a transzparenciára való törekvést jeleníti meg az erősebb kontrollra törekvés helyett. (Lásd 4. kutatási kérdést.)

A vizsgálat számos olyan elemet azonosított (pl. beszerzés elismertsége, beszállító jellemzői), amelyekkel a szakirodalom nem, vagy csak nagyon keveset foglalkozik. Ennek oka lehet az, hogy a beszerzés etikai kutatások etikai elméletekre támaszkodnak. Ez felveti azt, hogy beszerzés etikai kutatások esetén (összhangban Schleper és társainak (2013) javaslatával) az etikai elméletek (így különösen az etikai kultúra és az etikai klíma elmélet) beszerzési

helyzetek és a beszállítói lánc sajátosságainak szempontjaival való kiterjesztésére lenne szükség.

Az etikusság megítélésére ható tényezők vizsgálatát a felmérés segítségével végeztem el. Szemben az etikusságra ható tényezők vizsgálatával, az etikusság megítélésében a jelentősebb különbségek a szervezeti tényezők kapcsán voltak azonosíthatóak. Ez összhangban van a Delphi-panel azon eredményével, hogy az egyén egyéb személyes tulajdonságainak hatása nem kiemelkedő. Az eredmények rámutattak arra is, hogy a kis szervezeti méret is hatással lehet az etikusság megítélésére, hiszen különösen új kihívások esetén a korábbi gyakorlatok újraértékelésére, új megoldásokra lehet szükség, melyek elfogadtatása, értékelése feladatot jelent. (Ezt az eredményt a disszertáció 4.4. fejezetében bemutatott workshop gondolata bővíti azzal, hogy nem csak a kis vállalat méret, hanem a beszerzési szervezet kis mérete is számít.) Az eredmény az etikai kultúra elmélet keretében magyarázható: ilyen esetekben nem tudnak a kis méret miatt a formális és informális kontrollrendszerek kialakulni. A vállalati és a közbeszerzési szakemberek látásmódja között is különbségek azonosíthatóak, melyek (mint a következő pontban is hivatkozásra kerül) az eltérő szabályozási környezetre vezethetőek vissza.

Számos egyéni tényező hatását lehetett kis mértékben érzékelni az etikusság megítélése kapcsán. Ezek közül fontosabb eredmény, hogy a tapasztalat jellegének (mely részben szervezeti jellegű) szerepe lehet az etikusság megítélésében. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy nem feltétlen megfelelő mérési megközelítés az, ha a tapasztalat meglétére csak az évek számát vizsgáljuk.

A szakirodalomban kiemelten kezelt etikai klíma elméletének magyarázó ereje gyenge az egyéni prioritási szinten. Ugyanakkor a szervezet etikai prioritása szerint már jelentősebb különbség volt azonosítható. Ez utóbbi vizsgálatánál az érdekérvényesítésre,

profitra törekvő szervezeteknél dolgozók erősebbnek láttak több problémát, mint a szabályok betartását priorizálóknál dolgozók. Az egyéni fejlődési szintek elmélete (Kohlberg 1971, Rest 1979) beszerzési etikai helyzetek megítélésével kapcsolatos gyenge magyarázó erő jelentkezik abban is, hogy a tréning hatása gyengének bizonyult. Ezt gyengének érzékelt az etikusságra ható tényezők vizsgálata is. Ennek oka minden bizonnyal abban keresendő, hogy ezek a váratlan helyzetek kezelésében kevésbé nyújtottak segítséget. Összefoglalóan kutatásom eredménye, hogy a beszerzők etikusságát befolyásoló tényezőket kutatásom összegyűjtötte, s hatás és általánosság szerint rendszerezte, s felmérés segítségével vizsgálta az etikusságot befolyásoló tényezőket. ***Tézisként megfogalmazható, hogy a beszerző etikusságára számos tényező összetett hatása azonosítható, melyben az egyén és a vezető értékrendjének a szerepe fokozott az új kihívások idején. Az egyén etikusság-megítélésében szervezeti tényezők, így a szervezet mérete, a szervezetben szerzett tapasztalatai és a szervezetének etikai prioritásai játszanak jelentősebb szerepet.***

Az eredmények újszerűségét az adja, hogy a korábbi kutatások az etikusságra és annak megítélésére vonatkozó tényezőket általában, illetve gyakran a beszerző erőfölkényét feltételezve vizsgálták. Az eredményeim azt támasztják alá, hogy az etikai, különösen a beszerzési etikai kutatásokban használt elméleteket fontos kiterjeszteni annak értelmezésével, hogy a vizsgálatok mennyire dinamikus környezetben történnek, illetve ezen modellek alkalmazásánál a beszerzési, beszállító helyzetek sajátosságainak értelmezésével való kiterjesztés is szükséges. A ható tényezők összegzése és rendszerezésére sem álltak eddig rendelkezésre vizsgálatok. Számos új tényező került azonosításra, melyeket a beszerzésben vizsgálni érdemes.

5.4. Irányítási mechanizmusok és az etikusság

A disszertáció vizsgálati keretének beszerzési sarokpontjai között szerepelt a stratégiai szerep és a beszállítói kapcsolatok menedzsmentje. Ezek alapvetően megváltozott hozzáállást is jelentenek a beszerzési feladatokhoz és a beszerzési munka irányítási mechanizmusaihoz. Vonatkozhatnak a beszerzési munka kereteire (melyeket a vállalati beszerzési és a közbeszerzési terület összevetésével vizsgáltam), illetve a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjével kapcsolatos feladatokra (melyeket a beszállítói magatartási kódexek segítségével elemeztem).

A vállalati beszerzésnek és a közbeszerzésnek az utóbbi évek ellátási problémáira adott válaszai alapvetően eltérőek a hasonló kihívások ellenére. Az eltérések okai visszavezethetőek az eltérő irányítási mechanizmusokra és az ebből következő eltérő eszközökre is. A vállalatok beszerzési gyakorlata a beszerzés szakirodalomban vázolt stratégiai kezelésével egy fejlettebb eszközrendszert jelent: kockázatkezelési, beszállítómenedzsment rendszerek működnek, a beszerzés vezetése a felsővezetéshez kapcsolódik. A közbeszerzésben viszont a folyamatok, s azok főbb elemei jogilag szabályozottak, a szervezetek kisebbek, nem töltenek be kiemelt szerepet a vezetési struktúrában. Ezek befolyásolták az etikai problémák jelentkezését, érzékelését és kezelésének lehetőségeit.

Mindkét területen a beszerzés célja a megfelelő ellátás biztosítása, de a szabályozás, az etikai klíma és az etikai kultúra eltérő, így az ellátással kapcsolatos problémákra adott válaszok is eltérőek egyes vonatkozásokban. A két terület által említett új vagy növekvő problémák összevetésekor látható, hogy a szállítói erőfölény növekedése (vevői erőfölény csökkenése) és a társadalmi kérdések hasonlóképp jelen van mindkét esetben. Ugyanakkor a vállalati beszerzésben a folyamatok be nem tartása, a kommunikáció és adatvédelem kérdése jelenik meg, szemben a közbeszerzéssel, ahol a

szakmai hibák és a kommunikáció kérdései körvonalazódnak. Az előbbinél érdekes, hogy pont ott sérelmezik inkább a folyamatok be nem tartását, ahol a szabályozás kevésbé erős (belső szabályokról van szó), s ez összefüggésben lehet a disszertáció 4.2 fejezetében a tapasztalattal kapcsolatban leírtakkal. Érdekes észrevenni a szakmaisággal kapcsolatos felvetéseket a közbeszerzésnél: éppen a folyamatok betartása lehetett ezek oka a szakértők által említett szempontok, így a túlterhelődés és a kis szervezeti méret mellett. Az eredmények összekapcsolódnak a 4.2. fejezet eredményeivel abban is, hogy azok az informális eszközök erősségének nagyobb mértékét és azzal kapcsolatban a nagyobb egyetértést mutatták.

A szervezeten belüli irányítási mechanizmusok összegzéseként tézisként a kutatásaim alapján megfogalmazható, hogy gazdasági változások, ellátási problémák esetén a hatékony irányítási megoldásokat a beszerzésben az etikai kultúra informális kontrolrendszere és a beszerzés szakmai kontrolrendszere hatásosabban támogatja a formális eszközrendszerhez képest.

Kutatásom a beszerzési gyakorlatokat a vállalati beszerzés és a közbeszerzés összevetésével vizsgálta. A két terület működési feltételek miatti eltéréseit csak ritkán elemzi a szakirodalom, kevés eredmény található, amely gazdaságelméleti vonatkozásban értelmezi a gyakorlatokat. Kutatásom ebben a keretrendszerben foglalmazott meg új eredményeket.

Az irányítási mechanizmusokkal kapcsolatos vizsgálat másik iránya a beszállítói kapcsolatok irányításával foglalkozott: a formális kontrollrendszerek egy elemét az etikai kódexeket és a velük kapcsolatos kommunikációt elemezve. A sorozatos ellátási kihívások és az így kialakult egyedi helyzetek egyedi megoldásokat is követeltek. A szabályozás értelemszerűen csak utólagosan tudott reagálni. A kódexek vizsgálata a tartalom és a frissítési dátumok kapcsán megmutatta, hogy a nagy cégek jelentős számban reagáltak

is. Ahogy azt az előző kutatások is előrevetítették, hogy a dinamikusán változó környezetben a transzparencia jelentheti a széles értelemben vett etikusság alapját. A kódexek elemzése is azt tükrözte vissza, hogy a kihívásokkal teli és gyorsan változó környezetben az elvárások megjelenítésére törekednek a cégek, s kevésbé a szankcionálásra. Ez egyben azt is jelzi, hogy az irányítási mechanizmusokon (formális és informális kontroll rendszereken) belül elmozdulás azonosítható.

A vállalatok legitimitációra való törekvése kapcsán a szakirodalom elsősorban a vállalatok publikus jelentéseire koncentrált, ugyanakkor kutatásom arra hívja fel a figyelmet, hogy a beszállítói magatartási kódexek kutatási relevanciája jelentős: mivel az érdemi irányítási mechanizmusok eszközei is, így a közzétételeknél a szakirodalomban jelzett előnyök kiemelésével kapcsolatos torzítás kevésbé jelentkezett.

Összefoglalóan elmondható, hogy a beszerzési etikai elvárásokkal kapcsolatban a nagyvállalati gyakorlatban szemléletváltás azonosítható, mely az átláthatóság növelésében, a kommunikáció erősítésében jelentkezik. *Tézisként megfogalmazható, hogy az etikai elveknek a beszállítói láncban való kommunikációja a transzparencia megteremtésének és a vállalatok legitimitációs eszközrendszerének része, melyben az érintettek szélesebb körének és a szabályozásnak való megfelelés tükröződik.*

A szakirodalom a beszállítói lánc irányítására alkalmazott eszközöket nagy terjedelemben elemzi. Ezek a kutatások azonban ritkán térnek ki a beszállítói magatartási kódexek és a hozzájuk kapcsolódó kommunikáció vizsgálatára. Kutatásom rámutatott arra, hogy a magatartási kódexek kapcsán az irányítási mechanizmusok jól azonosíthatóak. Rámutatott arra is, hogy a legitimitáció elmélet elvéte alkalmazott a beszerzési és ellátási lánc kutatásokban, miközben a vizsgálat a legitimitációs célokat azonosított.

6. Összefoglalás, korlátok, perspektivikus kutatási irányok

Az akadémiai doktori értekezés a beszerzés etikai kérdéseit vizsgálta, kiemelten kezelve a 2020-as évek elejének gazdasági, ellátási kihívásainak hatását.

A témakör gyakorlati és elméleti szempontból egyaránt fontos, melyet a téma szakirodalomban való jelenléte, a dinamikusan jelentkező változások hatásának megértése, az azokra való reagálás lehetőségeinek keresése indokol. A szakirodalomban a téma feldolgozása nagyon széttagolt, a kutatások nem kapcsolódnak össze, elkülönülnek a beszerzéssel kapcsolatos etikai és a beszerzési kutatások. Eredményeim a két terület összekapcsolásával kerültek megfogalmazásra.

Kutatásaim folytatására számos lehetőséget látok. Az üzleti etikai modellek jellegüknél fogva nem építik be a beszerzési szituáció és a beszállítói lánc jellegzetességeit. Az ezekkel a szempontokkal kiterjesztett modellek vizsgálata szakirodalmi rést célozna meg.

A tapasztalat szerepével kapcsolatban eredményeim további vizsgálatával érdemes lenne foglalkozni. Bár a beszerzéskutatások rendszerint vizsgálják, azonban az etikai szakirodalom eredményeivel való további összekapcsolás részletesebb képet vázolhatna fel segítve a kutatókat egyrészt a tapasztalat szerepének a megértésében, másrészt a mérésében és a hatásának elemzésében.

A kutatás folytatása a digitalizációval kapcsolatosan is ígér lehetőségeket. Kutatásom során egy olyan időszakot vizsgáltam, amikor a legtöbb cégnél az első lépéseket tették meg, s a tágabb szakma és a szakirodalom sem biztos az irányokat illetően. Az ezzel kapcsolatos gondolkodásba az etikusság és ahogy az eredményeim is mutatták a társadalmi felelősségvállalás szempontjait fontos lenne beépíteni.

7. A doktori értekezés témakörében készült publikációk jegyzéke

- Vörösmarty, G. (2025). Supply chain transparency and governance in supplier codes of conduct. *Benchmarking: An International Journal*. (Megjelenés alatt.)
- Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2025). Responses to economic challenges-the preferences and reputation of market players in public procurement. *International Journal of Procurement Management*, 23(2), 194-208.
- Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2024). A beszerzés etikai problémái és kihívásai a válság nyomán. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(12), 2-14.
- Vörösmarty, G. (2023). Ethics in purchasing and supply management -a literature review. *International Journal of Integrated Supply Management*, 16(4), 365-384.
- Vörösmarty, G., Rathi, D., & Tátrai, T. (2024). Short supply chains: Frameworks and extensions to public procurement. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 13, 100182.
- Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2020). Green purchasing frameworks considering firm size: a multicollinearity analysis using variance inflation factor. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(4), 290-301.
- Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2020). A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statisztikai Szemle*, 98(4), 301-323.
- Vörösmarty, G., & Tátrai, T. (2019). Green supply management in the public and private sector in Hungary. *International Journal of Procurement Management*, 12(1), 41-55.
- Harangozó, G., Csutora, M., Tátrai, T., & Vörösmarty, G. (2019). A zöld ellátásilánc-menedzsment fejlődése–múlt, jelen és jövő, *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(12), 122-135.
- Vörösmarty, G. (2016). Környezeti szempontok megjelenése a hazai KKV-k beszerzési gyakorlatában. *Marketing & Menedzsment*, 50(1), 53-64.

- Vörösmarty, G., & Matyusz, Z. (2015). Ethical issues in the companies' buying practice. In *Közgazdász Fórum /Forum on Economics and Business* 18(123), 35-56. Romániai Magyar Közgazdász Társaság
- Vörösmarty, G., Dobos, I., & Tátrai, T. (2011). Motivations behind sustainable purchasing. *Environmental management accounting and supply chain management*, In: Roger L. Burritt, Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Tuula Pohjola, Maria Csutora (szerk.) *Environmental management accounting and supply chain management*. 376 p. Dordrecht; Heidelberg; London; New York: Springer, 41-54

8. Hivatkozások jegyzéke

- Arnold, U., Cox, A., Debruyne, M., de Rijcke, J., Hendrick, T., Iyongun, P., Liouville, J., & Vörösmarty, G. (1999). A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management. *Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) Research, Tempe, AZ*.
- Carter, C. R. (2000). Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination, *Journal of Operations Management*, 18(2), 191-208.
- Carter, C. R. & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis, *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Cooper, R. W., Frank, G. L., Kemp, R. A. (1997). Ethical issues, helps and challenges perceptions of members of The Chartered Institute of Purchasing and Supply. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3(4), 189–198.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Di Mauro, C., Peters, E., & Carnovale, S. (2024). A seat at the table: The future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100908.

- Durach, C. F., Kembro, J., & Wieland, A. (2017). A new paradigm for systematic literature reviews in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 67-85.
- Handfield, R. B., & Baumer, D. L. (2006). Managing conflict of interest issues in purchasing, *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 41-50.
- Husser, J., Gautier, L., André, J. M., & Lespinet-Najib, V. (2014). Linking purchasing to ethical decision-making: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 123, 327-338.
- Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development as a basis for moral education. In C. M. Beck, B. S. Crittenden, & E. V. Sullivan (Eds.), *Moral education: Interdisciplinary approaches* (pp. 23–92). Toronto: University of Toronto Press.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rest, J. R. (1979). *Development in judging moral issues*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Schleper, M.C., Blome, C., & Wuttke, D. A. (2017). The dark side of buyer power: Supplier exploitation and the role of ethical climates. *Journal of Business Ethics*, 140, 97-114.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–76.
- Victor B., & Cullen J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In: Frederick W.C. (eds) *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 51–71
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-27.