vorosmarty.gyongyi_357_25

Gazdálkodó szervezetek beszerzésének etikai kihívásai

AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Vörösmarty Gyöngyi

Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék 3
Táblázatok jegyzéke 3
Rövidítések jegyzéke 4
1. Bevezető 5
2. Megalapozás 10
2.1. A beszerzés fejlődése és feladatai 10
2.2. Üzleti etika és a beszerzés kutatások 17
2.3. A beszerzésetikai kutatások elméleti háttere 21
2.4. A disszertáció keretei és az alkalmazott módszertanok 33
3. Szakirodalom-elemzés a beszerzési etikai kutatásokról 38
3.1. A beszerzés átalakulása az ezredforduló után 38
3.2. A szakirodalom-elemzés módszertana 40
3.3. Az adatbázisban szereplő cikkek általános statisztikái 44
3.4. Az etikus beszerzéssel kapcsolatos publikációk tendenciáinak elemzése 47
3.4.1. A publikációk kutatási fókusza 47
3.4.2. A kutatások földrajzi megoszlás 54
3.4.3. A szakirodalomban alkalmazott kutatási módszerek 56
3.4.4. A szakirodalom-elemzés eredményeinek megvitatása 58
3.5. A szakirodalom-elemzés összefoglalása 59
4. Beszerzési gyakorlatok változása és az etikusság motivációja 61
4.1. Az etikai felmérés módszertani háttere 61
4.1.1. A felmérés kérdőíve 61
4.1.2. A felmérés alapstatisztikái 63
4.1.3. Az etikai problémák kapcsolódása, a faktorelemzés eredménye 64
4.2. Az etikusságot és az etikusság megítélését befolyásoló tényezők 67
4.2.1. Az etikusságot és megítélését befolyásoló tényezők a szakirodalomban 67
4.2.2. A vizsgálat során alkalmazott módszerek 77
4.2.3. A Delphi elemzés és eredményei 78
4.2.4. A kérdőíves felmérés eredményei 84
4.2.5. A befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos eredmények diszkussziója 96
4.2.6. A befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos vizsgálat összegzése 98
4.3. A beszerzés etikai problémái és kihívásai a válság nyomán 101
4.3.1. Etikai problémák a beszerzésben, ezek helyzete a krízisek kapcsán 101

4.3.2. A vizsgálat módszerei 108
4.3.3. Az eredmények megvitatása 115
4.3.4. Összegzés 118
4.4. A vállalati beszerzés és a közbeszerzés etikai szempontjai 120
4.4.1. A vállalati beszerzés és a közbeszerzés kutatások az etikusságról 120
4.4.2. Módszertan 126
4.4.3. A felmérés eredményei 127
4.4.4. Az etikai problémák értelmezései a workshopon 136
4.4.5. Összegzés 139
5. A beszállítói lánc átláthatósága és irányítása a beszállítói magatartási kódexekben 142
5.1. Bevezetés 142
5.2. Az ellátási láncok átláthatósága és irányítása a kódexek segítségével 144
5.2.1. Az átláthatóság szükségessége 144
5.2.2. Az ellátási lánc irányítása 146
5.2.3. Beszállítói magatartási kódexek 148
5.3. Módszertan 152
5.4. Eredmények 154
5.4.1. A beszállítói magatartási kódexek tartalma 154
5.4.2. A nemzetközi, nemzeti és ágazati szabványok szerepe 157
5.4.3. Irányítási megközelítések 158
5.5. Az eredmények megvitatása 164
5.6. Összegzés 166
6. Összefoglalás 168
Felhasznált szakirodalom 180
1.Melléklet 207
2.Melléklet 211

Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatásokat bemutató fejezetek áttekintése 8
2. ábra A tartósan jelenlévő sarokpontok a beszerzésben 13
3. ábra A problémás beszerzési gyakorlatok 18
4. ábra A disszertáció tartalmi kereteinek megalapozása 33
5. ábra A tanulmányok kiválasztásának és értékelésének folyamata 44
6. ábra A tanulmányok megoszlása a közzététel éve szerint 45
7. ábra A kutatási fókuszok évenkénti megoszlása 48
8. ábra A vállalati beszerzési és a közbeszerzési témájú cikkek évenkénti megoszlása 51
9. ábra A témák vállalati és közbeszerzési terület szerinti megoszlása 52
10. ábra A beszerző etikusságát befolyásoló tényezők 81
11. ábra Új problémák csoportjai 117
12. ábra A fejezet főbb elemeinek logikai kapcsolatai 153
13. ábra A beszállítói lánc irányítása 159

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Elméletek a beszerzési etika kutatásokban 32
2. táblázat A cikkek megoszlása az egynél több cikket publikáló folyóiratok között 45
3. táblázat A legtöbbet hivatkozott cikkek 47
4. táblázat A címszavak és kulcsszavak gyakorisági száma 53
5. táblázat A földrajzi háttér évenkénti megoszlása 55
6. táblázat A módszerek megoszlása évenként 57
7. táblázat A KMO és Bartlett teszt eredményei 64
8. táblázat Faktorelemzés, magyarázott variancia 65
9. táblázat Az etikai problémák 6 faktora 66
10. táblázat A beszerzési tevékenységekben az etikusságot befolyásoló tényezők 80
11. táblázat A kérdőív etikai problémáinak eltérése nem szerint 84
12. táblázat Az etikai problémák eltérése tapasztalat szerint (kezdő és közepes tapasztalat) 86
13. táblázat Az etikai problémák eltérése a tréningen való részvétel szerint 90
14. táblázat A tréningen való részvétel és az egyéni prioritás kapcsolata 91
15. táblázat Az etikai problémák eltérése az egyéni prioritások szerint 92
16. táblázat Az etikai problémák eltérése a vállalati méret szerint 93
17. táblázat Az etikai problémák eltérése a szervezet etikai prioritása szerint 95
18. táblázat A legjellemzőbb etikai problémák a két felmérésben 110
19. táblázat A szignifikáns eltérést mutató problémák 111
20. táblázat A kitöltők által a listából hiányolt problémák 113
21. táblázat Újonnan jelentkező problémák 113
22. táblázat Vállalati beszerzés és közbeszerzés - A válaszadók által azonosított leggyakoribb etikai problémák (n=157) 127
23. táblázat Jelentősen eltérő rangsorolású, de nem a legfontosabbnak ítélt etikai kérdések 129
24. táblázat A vállalati szektor válaszadói által említett új vagy növekvő problémák típusai 130
25. táblázat A vállalati szektor válaszadói által említett új vagy növekvő problémák típusai 131
26. táblázat Társadalmi és fenntarthatósági kérdések 132
27. táblázat A szervezetek etikai kerete 134
28. táblázat A válaszadók által érzett és érzékelt prioritások 135

Rövidítések jegyzéke

BMK	Beszállítói magatartási kódex
CAPS	Center on Advanced Purchasing Studies
CSR	Corporate Social Responsibility, Társadalmi felelősségvállalás
ESG	Environmental, Social and Governance (Környezeti, társadalmi és irányítás/menedzsment)
IMP	Industrial Marketing and Purchasing (Ipari Marketing és Beszerzés)
IoT	Internet of Things
ISM	Institue of Supply Management (Amerikai beszerzési szövetség jelenlegi neve)
KKV	Kis- és középvállalat
MI	Mesterséges Intelligencia
NAPM	National Association of Purchasing Managers (Amerikai beszerzési szövetség korábbi neve)
NASPO	National Association of State Procurement Officials
NIGP	National Institute of Governmental Purchasing jelenlegi nevén: The Institute of Public Procurement (A Közbeszerzési Intézet)
RBA	Responsible Business Alliance (Felelős Vállalkozások Szövetsége)
SEU	Subjective Expected Utility (Szubjektív várható hasznosság)

1. Bevezető

Disszertációmban a gazdálkodó szervezetek beszerzéseivel foglalkozom, a beszerzés etikai kihívásait, annak változását helyezem a fókuszba. A téma elméleti és gyakorlati relevanciáját kiemeli, hogy a működéshez szükséges áruk és szolgáltatások beszerzésének megoldásai alapvetően befolyásolhatják egy vállalat eredményességét, működésének hatékonyságát, s így végső soron a versenyképességét is. Az etika kérdése a beszerzés létrejötte óta képezi szakmai párbeszéd tárgyát, s a szakma fejlődésével időről időre újabb kihívásokra kell válaszokat adni.

A vállalatok beszerzésének etikai kihívásaival a 2000-es évek elején kezdtem el foglalkozni. Akkor a beszerzési szervezetek létrejötte, a beszerzési feladatok elvégzésének szakszerűsége, a rövid távú érdekek vezérelte döntések álltak a középpontban. A szakma fejlődése (melyben -merem remélni- az aktív részvételemmel kialakított szakirányú továbbképzések, oktatott beszerzési tárgyak és szervezett szakmai konferenciák is szerepet játszottak) egyes gyakorlatok és beszerzési eszközök tudatosabb használatát is jelentette, amely az etikusság területén is eredményezhetett javulást.

A disszertációban bemutatott kutatásaim 2020 és 2024 között születtek, s ezen időszakban jelentkező kihívásokra és az arra adott reakciókra fókuszálnak. Ez az időszak igencsak bővelkedett olyan eseményekben, amelyek ellátási zavarokat eredményeztek. A Covid-19 járvány alatti lezárások komoly fennakadásokat okoztak az ellátásban, majd a háború időszaka a szankciók kiterjesztésével jelentett új feladatokat. A kereskedelmi utak kényszerű átalakítása is hatással volt a beszerzési munkafolyamatokra. Azaz a 2010-es évek prosperáló gazdasága, a kínálat bősége után a 2020-as években első éveiben sokszor váratlan ellátási gondokkal, áruhiánnyal vagy szállítási bizonytalansággal kellett szembenézni. Mindez egy olyan időszakban történt, amikor az informatika előretörése, a digitalizáció az élet minden területén egyre erősebb volt. A beszerzési tevékenységek elektronikus támogatottsága ezen időszak alatt jelentősen megnőtt, alapvetően alakítva át a beszerzési feladatokat. További erős kihívás, mely ebben az időszakban érte a beszerzést, az a fenntarthatóság iránti elvárások növekedése. A beszerzési feladatokban egyre fontosabb követelmény a beszállítói kör felé való társadalmi felelősség kérdésének felvállalása, a környezeti szempontból előnyösebb megoldások keresése. A szakirodalom összekapcsolta ezeket a feladatokat az etika kérdésével.

Mindezek olyan változások, amelyek alapvetően alakították a beszerzési munka feladatait, stratégiáit. Ebben a környezetben szükséges tehát átgondolni a gazdálkodó szervezeteket érő etikai kihívásokat, feltárni a motiváló vagy éppen gátló tényezőket. Ez az a probléma, amely a disszertáció és a mögöttes kutatások kiindulópontját jelentette. A dolgozat tanulmányainak elkészítését egyrészt a jelenség megismerésére vonatkozó kíváncsiság ösztönözte, kiegészítve azzal, hogy a motiváló erők megismerése is korábbi kutatásaim folytatását jelentette. A szakirodalom ennek az időszaknak az etikai elemzésével csak keveset foglalkozott, főként a járvány ellátási problémáit, s a korrupció kérdését helyezte a középpontba, így a disszertáció témái a hazai és a nemzetközi szakirodalomban is kutatási rést jelentettek.

Kutatásaim és a disszertáció fókuszában alapvetően a vállalati gyakorlat állt. Ez a gyakorlat jelentős fejlődésen ment át az elmúlt közel három évtizedben, mióta a terület vizsgálatával foglalkozom. A versenyszférában működő vállalatok mellett azonban fontosnak tartom foglalkozni a közbeszerzési kötelezettség alá tartozó cégek és más szervezetek gyakorlatával is. Ezek, bár jelentősen szabályozott környezetben kell, hogy működjenek, hasonló igénykielégítési feladatokat látnak el, és beszállítói piacaik jelentős részben átfednek a profitorientált vállalatokéival. A közbeszerzésben érintettek gyakorlata, eszközrendszere jelentősen eltér a profitorientált vállalatok beszerzésétől. Ennek jellemzőit és okait is vizsgáltam kutatásaim során, s ezen eredmények ebben a disszertációban is megjelennek.

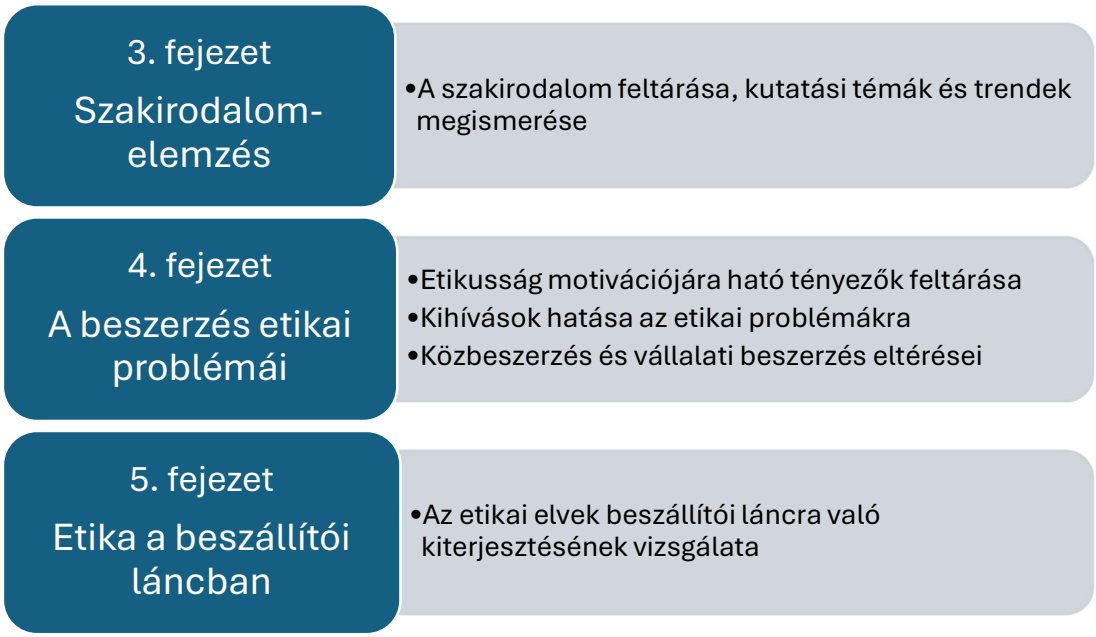
Az etikus beszerzés értelmezésére a szakirodalomban nem használnak egységes megközelítést. Kutatásaimban illetve jelen disszertációmban a következő értelmezést követem. A beszerzési feladatok során végzett tevékenységek, hozott döntések összhangban állnak a vállalat, a jogi és gazdasági környezet normáival, tiszteletben tartják a képviselt szervezet és annak tulajdonosának, valamint a beszállítóknak a jogos érdekeit, a szakmaiság szabályait. Így a beszerzési etikára úgy tekinthetünk (összhangban azzal, ahogy Husser és társai, 2014 fogalmaz), mint azoknak a kereskedelmi gyakorlatoknak és szabályoknak a kiterjesztésére, amelyeket az emberek egy társadalomban fontosnak tartanak az igaz és tisztességes kapcsolatok fenntartása érdekében.

A disszertációban megjelenő eredményeim korábbi kutatásaimnak szerves folytatását jelentik. A legelső projektek közül kiemelkedik a CAPS kutatás (Arnold és társai, 1999) illetve a BCE-n folyó Versenyképesség kutatás korábbi projektjei (Vörösmarty, 2002/a; Vörösmarty, 2002/b; Vörösmarty, 2004; Vörösmarty és társai, 2010), melyek a beszerzési

gyakorlatok, a szakma alapvetéseinek megismerésében játszottak nagy szerepet. A KKV-k beszerzésével foglalkozó kutatásokat (Vörösmarty és társai, 2010; Vörösmarty, 2011; Vörösmarty és Dobos, 2020/a; Vörösmarty és Dobos, 2020/b; Vörösmarty és Dobos, 2023) a nagy és a közepes és kis méretű vállalatok különbségeinek megismerése motiválta. Ezek a kutatások mind versenyképességi kontextusban érdekesek, mind a gyakorlatok különbözőségeinek és a mögöttes gazdasági összefüggések megértésében relevánsak. A kutatási témáim között rendszeresen előbukkant a beszerzés információ kezelése (Vörösmarty, 2002/a, Vörösmarty, 2004; Vörösmarty és Tátrai, 2018, Vörösmarty és Dobos, 2020/c), melyben az elmúlt években az egyre formalizáltabb adatkezelés, az új technológiákhoz való viszonyulás is szerepet játszott. A fenntartható beszerzés kutatása (Vörösmarty, 2015, Vörösmarty és Dobos, 2019) során kiemelt téma volt a motiváció kérdése, s ekkor kezdtem el mélyebben a beszerzési etika kérdésével is foglalkozni (Vörösmarty és Matyusz, 2015). A Zöld beszerzés kutatás (Vörösmarty és Dobos, 2020/a, Vörösmarty és Dobos 2020/b; Vörösmarty és Tátrai, 2019) egyrészt a beszerzési tevékenységekkel, kiemelten a beszállítóértékeléssel, a motivációs háttérrel, valamint a vállalati méretből fakadó különbségekkel foglalkozott. A Fenntartható közbeszerzés-kutatásban való részvételem a közbeszerzési hatékonyság kérdésében hozott eredményeket. Ezek a korábbi kutatási eredmények jelentették az alapot ahhoz, hogy a disszertációmban fókuszba helyezett témákat vizsgálni kezdjem.

Az értekezés felépítése a következő. A bevezető után a második fejezetben egy áttekintést adok a téma és a kutatásom hátteréről. Ebben kitérek a beszerzés fejlődésére mind nemzetközi, mind hazai vonatkozásban, majd a beszerzés szakterületén belül fellelhető etikai kutatások fejlődését tekintem át összekötve azt a tágabb üzleti etika kutatásokkal. Bemutatom a beszerzési etikai kutatásokban jellemzően használt elméleteket, melyekre én is építek a vizsgálatok során. Itt kerülnek bemutatásra az alkalmazott módszertani eszközök is. Erre épülnek a következő fejezetek kutatásai, melyek áttekintését az 1. ábra tartalmazza. Ahogy az ábra is mutatja 5 tanulmány (melyekhez kapcsolódóan önálló publikáció is megjelent vagy megjelenés alatt van) került összefűzésre a disszertációban.

1. ábra: A kutatásokat bemutató fejezetek áttekintése



Forrás: saját szerkesztés

A dolgozat 3. fejezete egy irodalomelemzés eredményeit mutatja be. Egy 2023-ban általam publikált tanulmány 2 újabb év publikációinak vizsgálatával kibővített változata. A fejezetben 2000. és 2023. között megjelent cikkek alapján vizsgálom a kutatási prioritásoknak, a kutatások régiónkénti megoszlásának, valamint a kutatási módszereknek a változását. A szakirodalom-elemzés azon túl, hogy a szisztematikus elemzés eszközeinek segítségével feltárja a megjelent írásokat, egyben alapot ad a következő fejezet kutatásának elindításához.

A dolgozat 4. fejezete a beszerzési gyakorlatokat helyezi a fókuszba. A vizsgálat során építve a korábbi etikai témájú kutatási eredményeimre, egy kérdőíves felmérés került lebonyolításra. Jelen vizsgálat elkészítéséhez aktualizáltam és kibővítettem egy korábbi kutatásom kérdőívét. A 4. fejezet első alfejezete a kérdőíves kutatás hátterét, 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 hatását az etikai problémákra, 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 koncepcionális keretek kialakítása, a szakirodalom rendszerezése és az elemzések elvégzése az én munkám. A 4.2. és a 4.3.

alfejezetben szereplő elemzéseknél a nyílt kérdések kódolásában, illetve a közbeszerzési vonatkozások értékelésében, a workshop lebonyolításában Tátrai Tünde volt segítségemre.

A dolgozat 5. fejezetében az etikai elvek ellátási láncokra való kiterjesztését vizsgálom. Publikusan elérhető vállalati beszállítói etikai kódexeket illetve a letöltésük helyén elérhető információkat elemzem. 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 átláthatósághoz és irányításhoz, illetve, hogy milyen hasonlóságok és különbségek azonosíthatóak a négy vizsgált ágazat kódexei között.

A dolgozat 6. fejezete az eredményeket összegzi kiemelve az egyes vizsgálatok főbb megállapításait, új eredményeit.

Végezetül szeretnék köszönetet mondani azoknak, akik munkámat segítették. Rengeteg szakembernek, kollégának tartozom hálával, jelen keretek között csak néhányukat tudom kiemelni. Először is Chikán Attilának, akinek köszönhetem, hogy elkezdtem a beszerzés területével foglalkozni, s még fiatal kutatóként támogatásával bekapcsolódhattam nemzetközi kutatásokba, kutatói hálózatokba. Neki köszönhetem, hogy részt vehettem a Center on Advanced Purchasing Studies (CAPS) által indított, hét országot átfogó beszerzés kutatásban, illetve bekapcsolódhattam az International Purchasing Supply Education and Research (IPSERA) munkájába. Kutatásaim nem jöhettek volna létre a beszerzési szakma együttműködése és támogatása nélkül. Ebben nagy szerepe volt a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaságnak és a Beszerzők és Beszerzési Vezetők Klubjának. Kemendy Nándor a tagozat alapítása óta szívügyének tekintette az etika kérdését, s támogatott szakmai tapasztalataival, a következő elnököknek, így Giltán Tivadarnak és Csurdi Attilának is köszönettel tartozom. Gábor Zsolt mellett a tagozat és vezetőségének számos tagja segített abban, hogy beszerzési kutatásaimat végezhessem. Südy György támogatását is köszönöm. Végezetül köszönettel tartozom kollégáimnak. Tanszékvezetőmnek, Demeter Krisztinának és intézetünk vezetőjének, Losonci Dávidnak támogatásukért. Tátrai Tündének, akivel az elmúlt évek folyamán számos projekten, így a Sapiens Network feladatain, s további hazai és nemzetközi pályázatokon dolgoztunk együtt. Dobos Imrének, akivel számos közös publikációt készítettünk el két OTKA-kutatás keretében. Továbbá tanszékünk tagjainak.

2. Megalapozás

A fejezet célja, hogy áttekintse a disszertáció beszerzési és elméleti hátterét és felvázolja a kereteit. A disszertáció középpontjában a gazdálkodó szervezetek beszerzési feladatai állnak, a bemutatott kutatások ennek a menedzsment területnek az etikai kérdéseivel foglalkoznak. Értelmezésükhöz szükséges a beszerzés fogalmainak és fejlődésének felvázolása, továbbá a beszerzésben és a beszerzési etika kutatásaiban alkalmazott elméletek áttekintése. A disszertációban alkalmazott módszertanok is bemutatásra kerülnek. Mindezekre építve értelmezhetőek a megfogalmazott kutatási problémák és az elért eredmények.

2.1. A beszerzés fejlődése és feladatai

Ahhoz, hogy megértsük a beszerzés etikai kérdéseivel kapcsolatos korábbi kutatási eredményeket, fontos, hogy röviden áttekintsük a szakma fejlődését, s kiemeljük azokat a fontosabb kutatásokat, amelyek a sarokpontokat tükrözik. A nemzetközi (elsősorban USA és brit) források alapján felvázolható fejlődéstől a hazai szakma fejlődése némiképp eltér, bár az utóbbi 2-3 évtizedben jelentősen összekapcsolódik azzal. Éppen ezért a fejlődés két részben kerül áttekintésre.

a) A beszerzés fejlődése az USA és Európa fejlett országaiban

A beszerzéssel már az 1800-as években számos tanulmány foglalkozott. A beszerzés vállalati működésben betöltött feladatairól már egy közel kétszáz évvel ezelőtt született kötet is ír, egy bányavállalat 10 tagú menedzsmentjének tagjaként említve a beszerzőt. Charles Babbage 1832-es könyve (Babbage, 1832, idézi Fearon, 1989) viszonylag szűkszavú, de két érdemi vonatkozásban is utal a beszerzésre. Azt írja, hogy a számvitellel fontos a kapcsolatot tartania, illetve, hogy a beszerző szaktudása által jelentős megtakarítás érhető el. Az 1990-es évekig számos cikk és szakkönyv jelenik meg. Pl. Marshal Kirkman (1887) könyve egy vasúttársaság beszerzési feladatait mutatja be. Leenders és Fearon (2008) feltáró munkája szerint az 1900-as évekig megjelenő viszonylag nagy számú cikkben hangsúlyosan jelenik meg a beszerzés költségcsökkentésben játszott szerepe, s ennek kapcsán a teljesköltség-szemlélet, a beszerzések vállalati célokkal való integrációjának szükségessége, illetve az integrált anyaggazdálkodási szemlélet. Lényegében hasonló

gondolatokat fogalmaz meg hét korai (1945 előtt született) beszerzési kötetet áttanulmányozva Emiliani (2010) is: a beszerzés legfontosabb témái, eszközei már nagyon régen ismertek.

A beszerzés történetével kapcsolatos írások kapcsán szembetűnő, hogy a nagy történelmi, gazdasági eseményeknek mekkora volt a hatása. A N.A.P.A (National Association of Purchasing Agents, ma ISM - Institute of Supply Management, USA beszerzési szakmai szervezet) 1917-ben, az I. világháború alatt alakult meg. A nagy gazdasági világválság alatt számos, a gazdasági életre vonatkozó jogszabály kidolgozásában nyújtottak segítséget. De ekkor kezd el a Harvard egyik professzora is a témában oktatni és kutatni (Lewis, 1935). A II. világháború alatt, illetve közvetlenül utána jön létre több közbeszerzéssel foglalkozó szakmai szervezet (NIGP 1944, NASPO 1947, hivatkozza: Thai, 2001). Ezek megerősítik Heberling (1993) gondolatait, mely szerint a beszerzés vállalati vezetés általi megítélése ciklikus: rendszerint azokban az időszakokban válik fontosabbá, amikor nem csak az alacsony költségen történő beszerzésben látja a szerepét, melyre példa a II. világháború alatti időszak és a 70-es évek olajválsága.

A 80-as és 90-es évek fontos változásokat hoznak a beszerzés szakirodalmában. Egyrészt előtérbe kerül a beszerzés stratégia szerepének értelmezése, s az egyre növekvő vállalati méret miatt a szervezeti kérdések is (pl. Ellram és Carr, 1994; Johnson és társai, 1999). Másrészt míg korábban a publikációk jelentős részét gyakorlati szakemberek írták (pl. Peter Krajlic, akinek az 1983-as cikke a beszerzés stratégiaivá válásának egyik alapvető írása, tanácsadóként dolgozott), addigra ebben az időszakban egyre nagyobb számban jelennek meg akadémiai szakemberek által készített cikkek. Ez utóbbi mutatja, hogy a beszerzés ebben az időszakban egyre inkább megjelenik az egyetemi oktatásban és a kutatási témakörökben.

Két nagy irányzat is foglalkozik a vállalati beszerzés témájával. Egyrészt a készletgazdálkodás, anyaggazdálkodás, logisztika, értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos kutatások egyre inkább integráns részét képezi a beszerzés, kiterjesztve azt a beszállítói illetve ellátási lánc területére (pl. Trent és Monczka, 1998, Cooper és társai, 1997/a; Leenders és társai, 1985). Kutatásaim ennek az irányzatnak a munkái alapján indulnak, s ezekhez kapcsolódnak leginkább. Ugyanakkor a vállalati beszerzés sajátosságainak vizsgálata a marketing kutatások irányából is megindul. Webster és Wind (1972) vállalati beszerzési központot leíró modellje strukturált képet fogalmaz meg a beszerzési feladatokról. Kiemelhető továbbá az IMP (Industrial Marketing and Purchasing) csoport

tevékenysége (pl. Håkansson, 1982; Ford és társai. 1998; Gadde és Håkansson, 2001), mely az üzleti kapcsolatokat helyezi a kutatásainak fókuszába (magyarul Mandják [2000] ad összefoglalót, s későbbi hazai kutatások is csatlakoznak ehhez a kutatási irányhoz, pl. Mandják és társai, 2004, Hetesi és Vilmányi, 2009, Gelei és társai, 2011).

Az ezt követő időszak dinamikus gazdasági és politikai változásai immár a kutatásokban is leképződnek. A változásokat leginkább a CAPS (Center for Advances Purchasing Studies) tanulmány írja le (Arnold és társai, 1999). Ebben egy 1996-ban készült interjú sorozat, majd az azt követő kérdőíves felmérésre alapozva hét olyan témát azonosítottunk, ahol változások akkoriban kezdődtek. Egykori kutatásunk témái mentén az időszak változásai jól összefoglalhatóak:

1. Beszerzési szervezet: a beszerzés szervezeten belüli helye egyre magasabban lesz. A nagyvállalati szervezetben fontos kérdés a feladatmegosztás (centralizáció, decentralizáció kérdése). A beszerzési feladatok tagoltabbá válnak (stratégiai és operatív szint szétválása) lehetővé téve a specializációt és a magasabb szintű szakmai tudást az egyes posztokon.
2. Stratégiai vevő-szállító együttműködések növekvő szerepe. Ez néhány kulcsfontosságú beszállítóval való hosszabb távra szóló együttműködő kapcsolat kiépítését jelenti. Ezek a beszállítók hozzájárulnak a vállalat stratégiai céljainak a megvalósításához, így pl. az innovációhoz, ellátási láncok hatékonyabbá tételéhez.
3. Termelési és szolgáltatási tevékenységek kihelyezése, beleértve bizonyos beszerzési tevékenységek kihelyezését is.
4. A beszerzési tervezés és a vállalati stratégiai tervezés összekapcsolása.
5. Az informatikai és döntéstámogatási eszközök alkalmazása a beszerzésben. Az informatika és az internet hatalmas fejlődést hozott a beszerzési folyamatok menedzsmentjébe és a beszállítókkal való kommunikációban.
6. Környezetvédelem témája is megjelenik. (Társadalmi felelősségvállalási vonatkozások viszont nem jelentek meg.)
7. Globális beszerzési stratégiák. A nemzetköziesedő kereskedelem, a nagyvállalatok nemzetközi, különösen alacsony költségű országokban való terjeszkedése számos kérdést vet fel mind a mai napig.

Hogy mennyire máig tartó érvényessége van ennek a kutatásnak azt jól mutatja Di Mauro és társainak tanulmánya (2024), mely 25 év elteltével, s a technológia és a gazdaság változásaira reagálva nagyon hasonló, de eltérő hangsúlyú témákat jelöl meg.

1. Beszerzési stratégia, melynek középpontjában az együttműködés és az innováció áll.
2. Stratégiai beszerzés fókuszában a kockázatok kezelése, a fenntarthatóság és a globális beszerzés, s mindezekben nagy szerep jut a beszerzés piacalakító szerepének a beszállítói hálózatban.
3. Beszerzési szervezet, melynek témái a kompetenciák, a szervezeti változás, krízisekre való reagálás.
4. Teljesítmények menedzsmentjének fókuszában az adatalapú döntések, s a transzparencia áll, amit az egyre szigorodó szabályozás is elvár.
5. A digitalizáció várhatóan jelentősen átalakítja a beszerzési folyamatokat, új kihívásokat teremtve a beszerzők számára, illetve az adatvédelem területén.

A két témalista összevetésével érdemes foglalkozni, melyek egyértelműen a beszerzési szakma fejlődését tükrözik. A kapcsolatokat, s így az időszakon átívelő trendeket öt téma köré lehet felvázolni, melyeket a 2. ábra foglalja össze. Ezek a témák a 90-es évek beszerzésének fejlődésében is megjelentek, s a 2020-as évek kutatásait, beszerzési fejlődési irányait is meghatározni látszanak.

2. ábra A tartósan jelenlévő sarokpontok a beszerzésben



Forrás: saját szerkesztés

A *stratégiai szerep* megvalósulására utal az, hogy beszerzési stratégiák léteznek, melyek középpontjában az együttműködés és az innováció áll, csak úgy, mint az, hogy a stratégiai beszerzés fókuszába olyan tevékenységek kerülnek, mint (pl. kockázatmenedzsment),

amelyek a hosszú távon való gondolkodást tükrözik. Ez összekapcsolódik azzal is, hogy a korábbi időszakra jellemző sztenderd környezetvédelmi megoldásokon túl a *fenntarthatóság* átfogóbb, ugyanakkor hosszabb távon jelentkező előnyeit veszik figyelembe. A hosszú távú gondolkodás elengedhetetlenné teszi az elemzéseket, a piaci tendenciák követését, hiszen a megfelelő beszállítói teljesítés (minőségben, pontosságban, költségszinten) leginkább úgy érhető el, ha a vállalati tervezéssel, célokkal összhangban kezeljük az elérhető teljesítményeket és elemezzük a kockázatokat. A *beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének* az alapja a beszállítók képességeinek, teljesítményének elemzése, a kockázatok elemzése. Így fogalmazódnak meg azok az intézkedéseknek, melyek új, innovatív megoldások keresését, a beszállító fejlesztését jelentik, ezzel biztosítva a hosszabb távú előnyöket az ellátásban. A kockázatelemzés és a beszállítói portfólió menedzsment hátterében a beszállítói teljesítmények nyomon követése egyre inkább adatalapon valósul meg, melyhez a rendelkezésre álló *informatikai technológia* ma már erőteljesebb segítséget nyújt. Ugyanígy a belső kommunikáció, a folyamatok nyomon követése, elemzése is az informatika által fokozottan támogatott. A két időszak által azonosított trendek közös üzenete a *gazdasági változások leképezése és a rájuk való reagálás szükségessége*, melyek alapvetően különböznek a két időszakban. A globalizáció, s a nemzetköziesedés által kiszélesedő beszállítói piacok versenyelőny forrását jelentették a vállalatok számára a korábbi felmérésnél, ugyanakkor időközben azonosításra kerültek ennek kockázatai, így a már említett nehezen átlátható és bizonytalan beszállítói hálózat mellett a világgazdaság folyamatainak és a geopolitikai feszültségeknek való kitettség is.

Összességében a fejlődést úgy lehetne összegezni, hogy fejlettebb eszközökkel, fejlettebb technológia alkalmazásával, megváltozott piaci környezetben felel meg a beszerzés a vállalati működésben megjelenő feladatainak. Mindezzel a gyakorlatok reflektálnak a gazdasági környezetben végbement változásokra. Az etika és fenntarthatóság témái is releváns kutatási témák, hiszen a beszerzés fejlődése, az azt kiváltó okok a gyakorlatokban is változásokat kell, hogy indukáljanak.

b) A beszerzés fejlődése hazánkban

A rendszerváltással a vállalatok gazdálkodásának is át kellett alakulnia, s a beszállítói lehetőségek is jelentősen megváltoztak. A változásokra adott reakciókat jól dokumentálta Chikán és Demeter (1995) illetve Banting és társai (1991) kutatása. A már korábban hivatkozott CAPS kutatás (Arnold és társai, 1999) magyar adatai is relevánsak. Az élenjáró gyakorlatokat felmutató néhány, elsősorban nemzetközi cég beszerzési vezetője értette a

nemzetközi trendeket. Ugyanakkor a kérdőívben szereplő vállalatok lemaradása volt látható a stratégiai szemléletben, az informatikai megoldásokban. Sokkal kisebbek voltak a beszerzési szervezetek, s képzett/tapasztalt beszerzőt itthon nem nagyon lehetett találni. A nemzetközi kereskedelemmel kapcsolatosan is sajátos volt a hozzáállás: kevésbé láttunk veszélyt benne, hiszen kis országként ez természetesebb volt számunkra, ugyanakkor az amerikai válaszadók már az ázsiai piacokban gondolkodtak. Érdekes módon a környezetvédelem témájában jelentettünk több vonatkozásban is pozitív példát (Vörösmarty, 1999; Vörösmarty, 2002a; Vörösmarty, 2004).

A fejlődés előmozdításában az oktatásnak is szerepe volt, már korán megjelennek a beszerzéssel kapcsolatos tartalmak a hazai egyetemi tankönyvekben (pl. Chikán, 1992; Bauer és Berács, 1992, Piskoti, 1995, Törőcsik, 1996).

A hazai gyakorlat fejlődése koránt sem egységes. 3 csoportot érdemes megemlíteni (Vörösmarty, 2002/a; Vörösmarty, 2004; Vörösmarty, 2015; Vörösmarty, 2011; Vörösmarty és Tátrai, 2017).

Nagyvállalatok hazai beszerzési szervezetei

Ezek a vállalatok jellemzően multinacionális nagyvállalatok részei. Ők fokozatosan átveszik az anyavállalat beszerzési megközelítését. A beszerzési szervezet feladata a termelés ellátásán túl egyre inkább kiterjed az indirekt költésekre is. A szervezeten belül szétválnak az operatív és a stratégiai beszerzői feladatok. A stratégiai beszerzésben egyre hangsúlyosabbá válik az árak, beszállítói teljesítmények és a beszállítói piacok elemzése. A beszerzésre jellemzően jelentős megtakarítási elvárás hárul, amely eleinte könnyen teljesíthető, de a kezdeti időszakot követően komoly kihívást jelent. A viszonylag kevés hazai (nem multinacionális cég leányvállalata) nagyvállalat a külföldi példák alapján igyekszek fejlődni.

A beszerzési szervezetek léte a 2008-as válság környékén válik egyre általánosabbá. A nagyobb cégek előre látták, s igyekeztek felkészülni a beszerzési szervezet létrehozatalával, míg másoknál ez a válságra adott reakció volt. Az elmúlt évtizedben ezeknek a beszerzési szervezeteknek a fejlődése lényegében megegyezik az amerikai és az EU vállalatok beszerzési fejlődésével. A hangsúlyok az ellátásilánc-kapcsolatok irányításán, a piacelemzésen, a kockázatelemzésen vannak. Szervezeti oldalról jellemző a kategóriamenedzseri pozíciók megjelenése, a folyamatok folyamatos fejlesztése, az elektronikus eszközök egyre fejlődő használata.

KKV-k

A kis cégeknél általában a tulajdonos/menedzser végzi a beszerzéseket. A vállalatméret növekedésével általában akkor jelenik meg a beszerzés, amikor a méretből adódó komplexitás miatt a vezető már nem képes beépíteni a tevékenységet a munkaidejébe. Beszerzési feladatokat (sokszor csak a kisebb jelentőségűeket) általában a vezető bizalmát élvező beosztott kapja meg, s a további növekedéssel válhat szükségessé további beszerző alkalmazása. Jellemző még a középvállalatok esetén is, hogy a gyenge alkupozíció, s a beszerzési tudás, tapasztalat és munkamegosztás lehetőségének a hiánya sokszor nem teszi lehetővé a nagyvállalatok eszközeinek alkalmazását.

Közbeszerzés

A közbeszerzési törvény megjelenésével a közpénzekből gazdálkodó szervezetek értékhatár feletti beszerzéseiknél a törvény által meghatározott szabályok szerint kell, hogy eljárjanak. A szabályozás összetett hatással bírt. Egyrészt az állami tulajdonban levő szervezeteknek is fejleszteniük kellett beszerzési folyamataikat és szervezeteiket. (Pl. végbemegy egy hasonló folyamat, mint a nemzetközi vállalatoknál: beszerzési kontrol alá kerül a nem bér vagy adó jellegű kiadások többsége, ami a költséghatékonyabb működést segítheti.) Ugyanakkor a beszállítói kapcsolatokban merev szabályok szerint kell eljárniuk, a beszerzési folyamatokat lebonyolítaniuk, ami a piaci változások, ellátási problémák esetén komoly kihívást jelenthet. A beszerzői tudásban tehát óhatatlanul fölénybe kerül a jogi meghatározottság a gazdálkodási célokhoz képest.

A három szervezettípus természetesen önmagában sem teljesen homogén. Ahogy láttuk, a három csoport csak némi hasonlóságot mutat, de számos vonatkozásban jelentős a különbség közöttük a mai napig. A nemzetközi nagyvállalatok fejlettebb eszközrendszerrel dolgoznak, tudatosabban irányítva a beszállítói kapcsolataikat, mely a fenntarthatósági gyakorlataikban is jelentkezik, jellemzően integrált és szabályozott folyamatokban dolgoznak (Vörösmarty, 2002a; Vörösmarty, 2002b; Vörösmarty, 2004; Vörösmarty, 2015; Vörösmarty, 2016; Vörösmarty és Dobos, 2019). A KKV-k esetén a tulajdonos/vezető céljai, elvárásai meghatározóak. Az alacsonyabb piaci alkuerejük, s méretgazdasági okok miatt is kevésbé képesek a beszerzési eszközöket használni (Vörösmarty és társai, 2010; Vörösmarty, 2011; Vörösmarty és Dobos, 2020/a; Vörösmarty és Dobos, 2020/b; Vörösmarty és Dobos, 2023). A közbeszerzés szabályozott környezetében a szabályozás betartására, a versenyre fókuszálnak, ugyanakkor az európai adatokat figyelembe véve a

regionális különbségek jelentősek. A hatékonysági kérdések középpontjában az eljárások hatékonysága áll (Vörösmarty és Tátrai, 2019; Tátrai és társai, 2024; Vörösmarty és Tátrai, 2025).

Ezek egyben azt is jelentik, hogy az itthoni beszerzési gyakorlatok fejlődésében a vállalati szféra lekövette a nemzetközi gyakorlatok fejlődését. Kutatásaim, ahogy a jelen disszertációban megjelent tanulmányok többsége is, leginkább a nagyvállalatokhoz kötődnek. Ugyanakkor a kutatások során érdemes figyelemmel lenni a nagyvállalati gyakorlatok mellett a kisebb cégek, illetve a közbeszerzésre kötelezett szervezetek beszerzési sajátosságaira is. Az azonosítható különbségek a nemzetközi szakirodalom szerint is releváns eltérés jelentenek.

2.2. Üzleti etika és a beszerzés kutatások

Az üzleti etika a vállalkozások és szervezetek működésében alkalmazott erkölcsi elveket és értékeket vizsgálja. Az üzleti etika fogalma a szakirodalomban különböző megközelítéseket kap, de általánosan elfogadott definíció szerint az üzleti etika azokat az elveket és értékeket vizsgálja, amelyek meghatározzák, hogyan kellene a vállalatoknak és azok vezetőinek döntéseiket meghozniuk, hogy azok tisztességesek, felelősek és társadalmi szempontból elfogadhatóak legyenek (Ferrell és társai, 2019). Más megközelítésben az üzleti életben tanúsított etikusság olyan magatartásként határozható meg, amely összhangban van a társadalom által elfogadott üzleti gyakorlat elveivel, normáival és szabványaival (Trevino és Nelson, 2021). Az üzleti etika tehát a vállalati döntéshozatal erkölcsi aspektusaival foglalkozik, azaz azzal, hogy hogyan kellene a vállalatoknak etikusan viselkedniük a különböző érdekeltekkel (pl. dolgozók, fogyasztók, környezet, közösség).

A szakirodalom megkülönbözteti (Radácsi, 2002; Schwartz, 2017) a normatív (azaz az etikai értelemben elfogadható, kívánatos magatartással foglalkozó) és a leíró (etikai problémákkal szembesülő egyén vagy szervezet viselkedésével foglalkozó) kutatásokat.

Az üzleti etikai gondolkodás az érintettekkel való kapcsolatot kiemelten kezeli (Crane és Matten, 2016; Velasquez, 2017), így jelentős kutatási irányok foglalkoznak az üzleti etika azon aspektusaival, amelyek a vállalatközi kapcsolatok etikusságát helyezik a középpontba. Ugyanakkor a beszerzésben is nagyon régen jelen vannak az etikai kérdések, ahogy azt a beszerzés történetéről szóló rész is mutatta.

A beszerzés-etikai kutatások alapvetően két témát ölelnek fel. Az egyik azoknak a gyakorlatoknak a megismerése, feltárása, amelyek a problémás gyakorlatokat jelentik. A másik fontos témakör a motivációnak, az etikai dilemmákat kiváltó vagy éppen csökkentő okoknak a feltárása. A kutatások, így az ebben a disszertációban szereplő kutatásaim is a leíró etika kutatásokhoz állnak leginkább közel, hiszen az ok-okozati összefüggése megértése segíthet a jelenségek megértésében.

a) Problémás gyakorlatok a beszerzésben, etikai kihívások

A szakirodalomban alapvetően három egymással összefüggő téma köré csoportosíthatóak a problémák. A szakmaiság, a tulajdonos érdekének képviselete, valamint a beszállító és a beszerző/beszerző szervezete közötti érdekkonfliktus. Ezeket a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra A problémás beszerzési gyakorlatok



Forrás: saját szerkesztés

A *szakmaiság* már a legkorábbi forrásokban is megjelenik, s utalást jelent arra, hogy a beszerző ismeri a piacokat, tudatában van az alkalmazható eszközöknek, az alkalmazás feltételeinek és következményeinek, s ennek megfelelően jár el (Leenders és Fearon, 2008).

A beszerzés egyik leginkább emlegetett etikai problémája, hogy *a beszerző mennyiben képviseli a tulajdonosnak, a vállalatának érdekeit*. Legfontosabb típusaiként Handfield és Baumer (2006) az ajándékok elfogadását, a családi/személyes kapcsolatok előtérbe helyezését, érdekeltségeket illetve a vállalati erőforrások használatát említi.

A beszerzési etikai problémák további aspektusa *a beszállító és a beszerző közötti kapcsolat* lehetséges érdekkonfliktusai. A szakirodalom (Carter, 2000/a; Ko és társai, 2019) ezt két

csoportra bontja a megtévesztő gyakorlatokra (pl. homályos szerződési feltételek) illetve a ravasz (angolul subtle) praktikákra (pl. megengedni, hogy a beszállító utólagosan ajánlatot tegyen). A két csoport között különbséget jelent, hogy az első a beszállítónak káros és konfliktushoz vezet, míg a második nem egyenlően bánik a beszállítókkal. Ezen a problémacsoporton belül az erőfölény kérdésével különösen sokat foglalkozott a szakirodalom. Rombolhatja a beszállítóval való kölcsönös bizalomra épülő kapcsolatokat, ami végső soron kihathat a vállalat teljesítményére (Eltantawy és társai, 2009). Éppen ezért a versenyeztetés gyorsan népszerűvé lett eszköze az online aukció is, etikai veszélyeket rejtegethet (Emiliani, 2010).

A három beszerzési problémakör szorosan összekapcsolódik, s csak nehezen szétválasztható. (Pl. az említett homályos szerződési feltételek lehetnek tudatos előnyszerzésre törekvés következményei, de lehetnek szakmaiatlan megoldások is.) Ugyanakkor fontos utalni az érintettek szándékára. Így különbség tehető a korrupció, illetve a szakirodalom által megkérdőjelezhetőnek vagy dilemmásnak nevezett gyakorlatok között, melyeket inkább normasértésként kezel a szakirodalom. Bár éles határt nehéz vonni (egyértelműen a beszerzési szakirodalom sem von), de az előbbi egyértelműen szabályokat sértő, tudatos és jelentős saját előny szerzésére irányul, míg a második csoportba tartozó etikai problémák esetén ezek, vagy ezek valamelyike nem teljesül. Ezért is nevezik a megkérdőjelezhető vagy dilemmás gyakorlatokat angol nyelven szürke gyakorlatoknak is (pl. Razzaque és Hwee, 2002; Chen és társai, 2024).

A megkérdőjelezhető gyakorlatok mindhárom problémaköre régóta megjelenik a menedzsment szakirodalomban, olyannyira, hogy a korábbiakban említett amerikai beszerzési szövetség (N.A.P.A.) 1923-ban megfogalmazta a Beszerzési gyakorlat elveit és sztenderdjeit, majd 1928-ban a Beszerzés és értékesítés sztenderdjeit. E két dokumentum évtizedekig szolgált etikai útmutatásul a szakma számára. (Leenders és Fearon, 2008). Az amerikai szövetség etikai sztenderdjének jelenleg is érvényes változata, illetve annak elődje (2020-ban illetve 2005-ben publikálva) lényegében ezekre épül, amikor elvként a következőket fogalmazza meg: „lojalitás a szervezethez”, „igazságosság azokkal szemben, akikkel üzletelsz” és a „szakmádba vetett hit” (ISM, 2020). A szakirodalomban is visszaköszönnek ezek az elvárások, különösen a beszerző és a tulajdonos, illetve a beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktus. Haynes és Helms (1991) a beszerzési döntések etikai keretét is a két fenti problémakör köré rendezi. Hasonló jelenik meg Browning és Zabriskie

(1983) cikkében is azzal, hogy hangsúlyosabbá teszik a vállalaton belüli kapcsolatokban is a korrektséget, tükrözve ezzel az amerikai szakmai szövegség elveit.

b) Az etikusság befolyásoló tényezői, eszközei

A beszerzési szakirodalom foglalkozik azzal is, hogy miért alakulnak ki az említett problémás gyakorlatok, illetve hogyan csökkenthetőek a problémák. A lehetséges befolyásoló tényezőkre többféle keret is megfogalmazásra került. Carter és Jenning (2004) a beszerzők személyes értékrendjét, az egyén-orientált kultúrát, a felsővezetést, a jogszabályokat, a vevők elvárásait és a szervezeti méretet jelölte meg. Razzaque és Hwee (2002) az etikai dilemmák érzékelését az egyének különbözőségeire (morállal kapcsolatos különbségek, személyiségjegyek, valamint nem morális különbségek, pl. demográfiai, vallási), a személyek közötti befolyásoló tényezőkre, valamint a szervezeti szintű tényezőkre (szervezeti kultúra, szervezeti kontroll, szervezeti struktúra) vezeti vissza. Ho és Lin (2014) a demográfiai változókat (kor, nem, végzettség, vallásosság, menedzsment szint, beszerzési gyakorlat, nemzetközi tapasztalat) és az egyéni változókat (vállalati méret, iparág, beszerzett termék) vizsgálta a modelljében. A kutatásokban megjelenő szempontokat, amelyek segítségével a válaszadók összetételhatása elemezhető, vagy a minta leírható leginkább az egyén, illetve a szervezet és az alkalmazott eszközök jellemzői köré lehet csoportosítani, ezek kiegészülhetnek az adott kultúra hatásával (pl. Husser és társai, 2019; Deshpande, 2021; Roy és társai, 2024). A vezetés az etikusság befolyásolására számos eszközt alkalmazhat. Ilyenek az etikai kódexek, a tréningek, a bejelentő rendszerek, stb.

A beszerzés fejlődésénél meghatározott, a több évtizeden keresztül ható tényezők közül a kutatások leginkább kettővel köthetőek össze: a stratégiai szerep hiányával, illetve a gazdasági környezet változásaihoz tartozóan a globalizációval. Az előbbi esetén a beszerzés stratégiai szerepének hiánya arra utal, hogy az etikai problémák gyökere éppen a vállalatok gyakorlatából ered. Így például sokáig jellemző volt az, hogy a vállalati gyakorlatban kettős sztenderd érvényesült. Már a 80-as években az amerikai vállalatok jelentős részénél létezett vállalati etikai kódex, ez gyakran eltérő etikai követelményeket támasztott a beszerzővel és az értékesítővel szemben (pl. Forker és Janson, 1990; Badenhorst, 1994; Zhuang és társai, 2014). A másik hasonló vállalati menedzsment-probléma a beszerzés ösztönzési rendszere. Ahogy azt láttuk a beszerzés történetéről szóló részben, már nagyon korán elvárták a beszerzőtől a beszerzési költségek/ár csökkentését. Azonban, ha a beszerzés teljesítményét elsősorban a megtakarítással mérjük, akkor az jelentős etikai problémák gyökere lehet

(Emiliani, 2010). Így például, ha csak az árra összpontosít a beszerző, akkor az összköltség növekedhet meg vagy a beszerzéssel szembeni egyéb elvárások (pl. minőség) nem teljesülnek megfelelően, azaz végső soron érdekkonfliktus jön létre a beszerző célja (teljesítménymutatójának javítása) és a vállalati érdek között. Másik oldalról a megtakarítási cél elérése motiválhatja a beszerzőt arra, hogy olyan eszközöket alkalmazzon, amelyekkel megtéveszti a beszállítót, vagy visszaél erőfölényével.

A beszerzés történetéről szóló rövid részben már utaltunk a globalizáció hatásaira. Olyan kihívásokra kellett megoldásokat találniuk a beszerzőknek, amelyekkel korábban nem szembesültek a fejlett nemzetközi gazdaságokban. Bár a globalizáció mögött álló tényezők összetettek, a jelenség összefüggésbe hozható egy, a beszerzésben az 1990-es években kialakult trenddel: a költségcsökkentő, erőfölényre épülő beszerzési logika széles körű elterjedésével (Stanczyk és társai, 2017; Schleper és társai, 2017). A beszerzés költségoptimalizálása érdekében történő folyamatos áthelyezése és átszervezése összetett és átláthatatlan ellátási láncok kialakulásához vezetett (Christopher és Holweg, 2011). Egyre nagyobb kihívással kellett szembenézni: miközben a cégek egyre jobban függtek a beszállítói hálózattól, a korábbinál kevesebb ismerettel rendelkeztek upstream folyamataikról. Ez az ellátás bizonytalansága mellett (amire már a beszerzés fejlődésénél utaltunk) a társadalmi igazságossággal és a környezeti hatásokkal kapcsolatos aggodalom kérdését is felvetette. Az „alacsony költség” gyakran rossz munkakörülményeket és jelentős környezetszennyezést jelentett (Wissuva és Durach, 2023). Mindez összekapcsolódva a fenntarthatóság iránti növekvő társadalmi érdeklődéssel egyre inkább előtérbe helyezi ezeknek a kérdéseknek a komplex kezelését és a nyilvánosan elérhető beszámolók jelentőségét.

2.3. A beszerzésetikai kutatások elméleti háttere

A beszerzés jelentősebb akadémiai érdeklődésre az 1980-as évektől tett szert (Harland és társai 2006), a publikációk száma különösen az 1990-es évek közepétől jelentős. A kutatásokban nagy az amerikai, illetve a későbbiekben a brit egyetemek kutatóinak aránya, azonban idővel más európai, majd Európán kívüli országok publikációi is megjelentek.

A beszerzési területen született átfogó irodalomelemzések rendre arra a következtetésre jutottak, hogy a cikkek kisebb része rendelkezik elméleti beágyazottsággal. Chicksand és társai (2012) az 1994-től 2009-ig terjedő időszakot vizsgálva arra jutnak, hogy ez a beszerzés területén kiemeltnek számító három akadémiai hátterű lapban megjelent cikkre is

igaz. A publikációk jelentős része egy jelenség vizsgálatára fókuszál, melynek során leggyakrabban kérdőíves illetve esetalapú vizsgálatot végez. Egy másik vizsgálat (Spina és társai, 2016) 20 magas impakt faktorú lap beszerzési cikkeit vizsgálta át, s a tranzakciós költségek elméletét és az erőforrás alapú elméleteket találta a leggyakoribbnak. Hasonló következtetésre jutnak Wyntra és társai (2019) is, amikor beszerzési, marketing, tevékenységmenedzsment és stratégiai menedzsment lapok 1995 és 2014 között megjelent cikkeit tekintik át: a tranzakciós költségek elmélete a cikkek 13,4 százalékánál, míg az erőforrás alapú elméletek 5,1%-ban jelennek meg, mindkettő esetében időben kissé csökkenő tendenciát mutatva. Giunipero és társai (2019) 1994 és 2017 között megjelent cikkeket vizsgálva szintén ezt a két elmélet csoportot találták a leggyakoribbnak (10 és 6%-os említettséggel a cikkekben). Bár mindkét tanulmány további 10 elmélet megjelenését azonosítja, ezek alkalmazásának aránya marginális. A beszerzési relevanciájú kutatások számának növekedésével folyamatos diskurzus folyik az elméletek jelentőségéről a beszerzési kutatásokban (Ellram és társai, 2020), de mint ahogyan a témában született könyv is mutatja (Tate és társai, 2022) a terület nagyon szerteágazóan kapcsolódik a gazdaságtudományban folyó más kutatásokhoz.

A disszertációban bemutatott kutatás a beszerzés etikai kérdéseivel foglalkozik, mely a beszerzési terület kutatásainak kis szeletét jelenti. A disszertáció első tanulmányának (3. fejezet), irodalomáttekintő adatbázisa alapján látható, hogy bár az azonosított szakcikkek rendszerint magasan besorolt lapokban jelentek meg, csak kisebb részük kapcsolódik menedzsment tudományokban bevett elméletekhez. Azok a cikkek, amelyek erős kapcsolódást mutatnak az üzleti irodalom elméleteivel, inkább az etikai kutatásokra jellemző elméletekhez, semmint a beszerzési irodalomelemzések által említettekhez kapcsolódnak.

A fejezet következő része ezekről nyújt áttekintést. Az áttekintés fontosságát az adja, hogy ezek a kutatások azok, amelyek a disszertáció későbbi részeiben bemutatott publikációkban is megjelennek.

Megbízó-ügynök elmélet

A megbízó-ügynök elmélet a vállalati kutatások ismert kiindulópontja. A történeti áttekintések (Bendickson és társai, 2016) egészen Smith munkásságáig visszavezetik, a modern irodalom Mitnick (1975) és Ross (1973) munkásságát hivatkozza széleskörűen. Lényege, hogy a megbízó felelősséget ruház az ügynökre, hogy a céljai megvalósításának

érdekében eljárjon. Az ügynöki probléma középpontjában az ügynök önérdekű magatartásának kockázata áll, amely arra ösztönzi az ügynököt, hogy ne a megbízó érdekében járjon el. Mind az ügynök, mind pedig a megbízó a saját hasznát igyekszik maximalizálni, azonban ez a törekvés sokszor csak a másik érdekeinek a rovására valósítható meg. Kettejük kapcsolatában fontos, hogy eltérő az általuk elérhető információk köre (információs aszimmetria), azaz a megbízó lényegesen kevesebb információval rendelkezik az ügynök által elvégzendő feladatról és a feladatot, annak elvégzését érintő körülményekről. Az eltérő célok és az információs aszimmetria kölcsönös bizalmatlanságot eredményez a megbízó és ügynöke között. Eisenhart (1989) ennek alapján arra következtet, hogy összességében az ügynökelmélet azt jósolja, hogy a kockázatsemleges vezetők valószínűleg viselkedésalapú szerződést (a cél érdekében tett lépéseket vizsgálják) választják, míg a kockázatkerülő vezetők valószínűleg az eredményalapú szerződést (az eredményre fókuszálnak függetlenül attól, ahogyan azt elérték). Az irodalom kiemeli a szerződésekhez, a kockázatok és az információs aszimmetria kezeléséhez kapcsolódó költségeket is.

A megbízó-ügynök elmélet fejlődése és kutatásokban való alkalmazása nagyrészt két fontos kutatási irányzaton alapul (Fayezi és társai, 2012; Eisenhart, 1989). Az ügynökelmélet klasszikus megközelítése történelmileg a megbízó-ügynök kapcsolatok útját követte, amely feltételezi, hogy a megbízó és az ügynök a szerződés egyéni értelmezésével igyekszik maximalizálni pozícióit, amint azt korábban kiemeltük. A pozitivista ügynökelmélet azokra a kritikus irányítási mechanizmusokra összpontosít, amelyek korlátozzák az ügynök öncélú viselkedését.

Az elméletkör explicit csak szórványosan jelenik meg a beszerzési és az ellátási lánc kutatásokban, ugyanakkor a téma publikációinak egy jelentős része keretezhető az elméletkörrel. Alapvetően három irányt azonosíthatunk, amely az etikai kérdésekben relevánsnak tekinthető.

Az első a cég vezetőjének/tulajdonosának és a beszerzőnek a kapcsolata. Az érdekkonfliktusos példák megjelennek Cooper és társai (1997/b) és Carter (2000/a) által összegyűjtött lehetséges etikai problémák között. Többek között ezekre is építve Handfield és Baumer (2006) az érdekkonfliktus 4 fajtáját is azonosítja: az ajándék elfogadását (mely döntés befolyásol, vagy annak látszatát kelti), a családi/baráti kapcsolatban vagy érdekeltségben levő beszállítótól való vásárlás, a beszerző érdekeltsége a beszállító cégben, valamint a vállalat erőforrásainak nem megfelelő felhasználása. Közbeszerzési területen

McCue és Prier (2008) a kooperatív közbeszerzések kapcsán értelmezik az ügynökelméletet.

A második a témakör a beszállítói kapcsolatok. A megbízó itt a beszerző, aki a beszállítónak ad át feladatokat. A technológia vagy a költségek alaposabb ismerete információs előnyt biztosíthat számára. Éppen ezért Zsidisin és Ellram (2003) a beszállítói kockázatok kapcsán használ ügynök-elmélet alapú megközelítést. Tate és társai (2010) egy szolgáltatás beszerzési példa kapcsán elemzik annak lehetőségét, hogy az igénylő területet is ügynökként értelmezzük. Ebben az esetben két „ügynök" van. Vizsgálatuk eredménye, hogy a beszállító opportunizmusát az csökkentheti, ha a két ügynök együttműködik, s hibrid (eredmény és viselkedés alapú) szerződéseket alkalmaznak.

A harmadik irány a megbízó-ügynök probléma kezelése. Zsidisin és Ellram (2003) tanulmánya is megjeleníti ezt: a nagyobb kockázatú beszerzéseknél a viselkedésalapú irányítási technikákat javasolják. (Ezek pl. a következő beszerzési tevékenységek: a beszállítók minősítése, a minőségirányítás bevezetése, beszállítófejlesztés, célköltség számítása.) Lau és társai (2024) a beszerzési és beszállítói etikai kódexek alkalmazását, s hatásukat vizsgálják ügynök-elméleti lencsén keresztül. Arra a megállapításra jutnak, hogy a beszállítói kockázatok csökkentésével mind a beszállító, mind a vevő pénzügyi teljesítménye javul. Emiliani (2010) tanulmánya, bár nem említi a megbízó-ügynök elméletet, de ide kapcsolható. Arra a problémára hívja fel a figyelmet, hogy a megtakarítási mutató dominanciája a beszerzők teljesítményének a mérésében milyen etikai problémákhoz vezet. Azaz az eredmény-alapú eszközök etikai problémákhoz vezethetnek egyrészt a megbízóval szemben (a beszerző látja, hogy más lenne a cél, de opportunista módon csak a KPI-ra koncentrál), másrészt a beszállítóval szemben. Ugyanakkor az Emiliani (2010) által leírtak inkább a beszerzői tudás, a hosszú távú gondolkodás és a másokért érzett felelősség jelentőségére igyekeznek felhívni a figyelmet, amely a megbízó-ügynök elmélettel már korlátozottabban magyarázható.

Az elmélet által megfogalmazott kutatásiirányok főként a 4. fejezet kutatásai szempontjából relevánsak. A megkérdőjelezhető gyakorlatok jelen fejezetben bemutatott három csoportjából kettő (a beszerző és a tulajdonos/vállalat vezetés közötti érdekkonfliktus valamint a beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktus értelmezése) szorosan kötődik a megbízó-ügynök elmélethez. Ugyanakkor az 5. fejezet egy olyan eszközt (beszállítói magatartási kódex) vizsgál, amely az ügynök (beszállító) viselkedését befolyásolja.

Érintett-elmélet

Az érintett-elmélet (stakeholder theory) Freeman (1984) korszakalkotó munkájából kiindulva vált ismertté. Korábban a hagyományos gazdasági szemlélet szerint a vállalat egyetlen célja a részvényesi érdekek maximalizálása volt (pl. Friedman, 1970). Az érintett-elmélet ezzel szemben a vállalat sokkal szélesebb körű célkitűzése mellett érvel, nevezetesen az érintettek értékének megteremtése mellett, az érintettek pedig minden olyan felet magukban foglalnak, akik a vállalatra hatással lehetnek, vagy akiket a vállalat működésével, döntéseivel befolyásolhat. Mivel természeténél fogva „vitatott" (Miles, 2012, 2017), az érintett-elméletének kutatói különbözően gondolkodnak arról, hogy a cégeknek hogyan vagy miért kellene figyelembe venniük az érintettek érdekeit. Ugyanakkor az érintettek kezelésének pozitív hatásait azzal magyarázzák, hogy a jó kapcsolatokkal rendelkező vállalatok versenyelőnyre tesznek szert a többiekkel szemben az alacsonyabb ügynöki és tranzakciós költségek miatt Jones (1995). Donaldson és Preston (1995) érintett-elmélet tanulmányukban három megközelítést azonosítanak: egy leíró szempontot, amelyben a vállalati döntéseket írják le és potenciálisan tesztelik; egy instrumentális szempontot, amely főként az „érintettek kezelésének gyakorlata és a különböző vállalati teljesítménycélok elérése közötti kapcsolatok megteremtésére" összpontosít; és egy normatív szempontot, amely az érintett-elméletek elméleti és etikai alapját képezi.

Az érintettek fontossága eltérő lehet. Éppen ezért a szakirodalom (Clarkson, 1995) különbséget tesz elsődleges érintettek - amelyek részvétele és támogatása nélkül a szervezet nem tud fennmaradni (pl. ügyfelek, beszállítók és szabályozó hatóságok) - és másodlagos érintettek - amelyek hatással vannak a szervezetre, és amelyekre hatással van a szervezet, de nem kötnek vele tranzakciókat, és nem nélkülözhetetlenek a túléléshez (pl. a média, nem kormányzati szervezetek) - között.

Mitchell és társai (1997) modellje szerint a hatalom, a legitimáció és a sürgősség befolyásolja az eltérést. Modelljük aszerint, hogy ez a három tényező mennyire erős 8 érintett csoportot határoz meg. Mitchellék modelljére építve Parent és Deephouse (2007) megállapítják, hogy a hatalomnak van a legfontosabb hatása a fontosságra, ezt követi a sürgősség és a legitimitás. Vizsgálatukban a legtöbb érintett a határozott (mindhárom szempont erős), a domináns (hatalommal bíró és legitim érintett) vagy a nyugvó (erős, de kevéssé legitim és sürgős) típus volt - a másik öt típus ritkán fordult elő.

Az érintett-elmélet gondolata rendre visszatér a beszerzési kutatásokban. Ugyanakkor jellemzően két témában több kutatás is kapcsolódik az érintett-elmélethez. Az érintett-

elmélet a beszerzési kutatások számára releváns, mert a beszerzés érintetti kapcsolatai komplexek (pl. Genovese és társai, 2013) elsődleges érintetti kapcsolatai túlnyúlnak a vállalati határokon, az ellátási lánc szemléletének elterjedésével pedig a közvetlen vállalati kapcsolatokon is. Speciális ellátási láncokban, mint például a humanitárius ellátási láncok kifejezetten sokrétű és eltérő érintetti kör kezelése válik szükségessé (Moshtari és társai, 2024). A másik téma a fenntarthatóság, amelynek az elsődleges érintettekkel való kapcsolat átalakítását igényli. A fenntarthatóság előmozdítása sokszor az elsődleges érintetteken túl, a másodlagos érintettek szempontjainak figyelembevételét is szükségessé teszi.

A tanulmányokban visszaköszön Donaldson és Preston (1995) kutatástipizálása. Gualandris és Karlschmidt (2014) tanulmánya, mely szerint alapvetően az innovatívabb ellátási láncok tudnak a vevői nyomásra reagálva fenntarthatóbb folyamatokat kialakítani, a leíró érintett-elméletek példája. Genovese és társai (2013) a normatív érintett-elmélet alapú kutatásra hozhatók példaként, amikor a komplex projektek érintettjeinek kezelését vizsgálják. A legtöbben az instrumentális érintett-elméletek megközelítését alkalmazzák, hiszen a beszerzés eszköztárának vizsgálata fontos kutatási irány a beszerzéskutatásokban általában. Ide sorolható Tao és társainak írása (2023), mely a beszállítókiválasztás folyamatában a fenntarthatóság beépítését vizsgálja az érintett-elmélet lencséjén keresztül. Co és Barro (2009) az érintett-menedzsment stratégiákat vizsgálva az általuk agresszívnek (erőt alkalmazó) nevezett és a kooperatív stratégiákat találják legjellemzőbbnek.

Az etika, a fenntartható beszerzés és ellátási láncok kérdése kapcsán a motiváció vizsgálata kötődik a szakirodalomban az érintettekhez. Számos tanulmány elemzi ebben a kontextusban az egyes érintettek hatását a beszerzésre. (Pl. Vörösmarty és társai, 2011; Reuter és társai, 2012; Paulraj, 2017.)

Az érintett-elmélethez kutatásom számos ponton csatlakozik. A beszerzésetikával foglalkozó szakirodalom elsősorban a tulajdonos és a vezetés, valamint a beszállító személyében határozza meg a beszerzés számára legfontosabb érintetteket. A változó gazdasági környezet kihívásaira való reagálás azonban új eszközöket, folyamatokat vár el, gyors reakciót feltételez. Ez pedig óhatatlanul változást jelez az érintettekhez való viszonyban is.

Etikai kultúra

Az etikai kultúra a szervezeti kultúra egy dimenziója, amely előrejelzi a szervezet és az egyén etikusságát. (Key, 1999) Treviño és társai (1998) megfogalmazásában az etikai

kultúra olyan formális és informális kontrollrendszerek (pl. szabályok, jutalmazási rendszerek és normák) összessége, amelyek célja konkrétan a viselkedés befolyásolása. Az etikai kultúra tehát azokra a tapasztalatokra, feltételezésekre és elképzelésekre utal, amelyek arra vonatkoznak, hogy az etikátlan magatartást hogyan lehet megelőzni, illetve az etikus magatartást hogyan lehet előmozdítani a szervezetben (Treviño és Weaver 2003). Az etikai kultúra lassan, idővel épül fel, és a szervezet történelmében gyökerezik (Denison, 2016).

A kutatások kiindulópontja, hogy az egyén és a vezető morális értékrendje képezi az etikusság alapját (Treviño és társai, 2000). Az etikai kultúra akkor is hat az egyénre és annak viselkedésére, ha nincsenek érvényben formális kontrolrendszerek (Treviño és Weaver, 2001). Treviño és társai (1999) elemzésükben megállapították, hogy az ösztönzők és a formális iránymutatások gyakorolják a legnagyobb hatást a munkavállalók viselkedésére, és ezért hatékony intézkedéseket jelentenek a döntéshozók számára a gazdasági és nem gazdasági kritériumok közötti kompromisszum során. Vizsgálataikban azt találták, hogy az etikai környezet és a vezetőnek való engedelmesség mértéke jelez leginkább kockázatot etikai szempontból (Treviño és társai, 1999).

Treviño és társainak eredményei mellett az etikai kutúra témájában sokan idézik Kaptein (2008) alapvető munkáját, aki azt állítja, hogy az etikai kultúra egy többdimenziós konstrukció, amely tükrözi a szervezeten belüli etikai erényeket, ami viszont ösztönzi az etikus viselkedést és visszatartja az etikátlan viselkedést. Érvei szerint az etikai kultúrát megragadó általános és eljárási erények bármely szervezetben jelen lehetnek. A hét szervezeti erény, amelyet Kaptein a szervezet etikai kultúrájához kapcsol, a következő: egyértelműség, kongruencia, megvalósíthatóság, támogathatóság, átláthatóság, megvitathatóság és szankcionálhatóság.

A szervezetek etikai kontextusát két fő összetevő alkotja. Az első a formális, más néven „kemény kontroll”, amely a szervezeten belüli konkrét és explicit terveket, irányelveket és eljárásokat foglalja magában (lásd Kaptein, 2011). E formális rendszerek közül az etikai programok a legfontosabbak, ami az etikus magatartásformák előmozdítását illeti: ezek közé tartozik az etikai kódex és különböző gyakorlatok, például etikai képzések, monitoringrendszerek és a bejelentési politika (Treviño és Weaver, 2003). A második az informális, más néven „puha ellenőrzések”. Ez az összetevő magában foglalja az implicit, nem kézzelfogható elemeket, például a szervezetben uralkodó értékeket, elvárásokat és feltételezéseket. Ez utóbbi szorosan összekapcsolódik az üzleti etika másik központi

fogalmával, az etikai klímával, amelyet ennek az informális kontextusnak a megragadására használnak (Kaptein, 2011).

A menedzsment-kutatások etikai kultúrával kapcsolatos eredményeiről Roy és társai (2024) adnak összefoglalót kitérve az eszközökre és a lehetséges eredményekre. Az elmúlt években a kutatók szoros kapcsolatot találtak az etikus kultúra és a szervezeti CSR-ba (Corporate Social Responsibility, társadalmi felelősség vállalás) való befektetés, a CSR-gyakorlatok befektetői értékelése, valamint a beszállítók társadalmi és környezetvédelmi kritériumok alapján történő kiválasztása között (Stuart és társai, 2020; Ullah és társai, 2022).

A beszerzési fókuszú kutatások is építenek az etikai kultúra elméletére. Így például Goebels és társainak (2012) kutatása megállapította, hogy a szervezet etikai kultúrájának különböző dimenziói jelentős hatással vannak arra, hogy a beszerzési vezetők hogyan veszik figyelembe a társadalmi és környezeti kritériumokat a beszállítók kiválasztásakor. Szingapúri beszerzőket vizsgálva hívja fel a figyelmet Razzaque és Hwe (2002) arra, hogy az etikusság kultúra- specifikus (egy adott országra, társadalomra jellemző bizonyos helyzetek megítélése), így az etikai kultúra kialakítása segíthet a dilemmás helyzetek céges elvárásoknak megfelelő kezelésében. A fenntartható beszerzések jellegét afrikai kontextusban vizsgálva Etse és társai (2022) viszont nem találnak kapcsolatot az etikai kultúrával, legnagyobb pozitív hatása ott a törvényi szabályozásnak van.

A disszertációban az etikai kultúra fogalma és a vele kapcsolatos kutatások az etikusság motivációjának vizsgálatával kapcsolatosan jelennek meg (4.2 alfejezet). Az etikai kultúra szerepe az etikai kódexek kapcsán is megjelenik az ötödik fejezetben, hiszen a szakirodalom többek között Treviño és társai (1999) eredményei kapcsán a szabályozók és a formális iránymutatások szerepét is kiemelten fontosnak tartja.

Etikai klíma

Az etikai klíma elmélet Viktor és Cullen (1987, 1988) nevéhez fűződik. Definíciójuk szerint 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.). Az etikai klíma típusok szorosan összekapcsolódnak Kohlberg (1984) valamint Kohlberg és társai (1983) morális fejlődésről írott gondolataival (Martin és Cullen, 2006).

Viktor és Cullen (1988) egy olyan keretet állítanak fel, mely két dimenzió mentén kategorizál. Az egyik a dimenzió az etikai keret, ami három kategóriára oszlik: az egoizmus (egoism), a jótékonyság (benevolence) és az alapelv (principle). A másik dimenzió az

elemzés helye: individuális, helyi és kozmopolita. Ezek alapján 5 gyakori klíma típust határoznak meg: az instrumentális (egoista illetve individuális, helyi), a gondoskodó (jótékonyság illetve individuális, helyi), a független (alapelv és individuális), a szabály (alapelv és helyi) valamint a törvény és kódex (alapelv és kozmopolita). A modell számos etikai kutatás keretéül szolgál, ezeket összegzi Martin és Cullen (2006), illetve Newman és társai (2017).

Az etikai klíma elmélete szorosan kapcsolódik az előzőekben bemutatott etikai kultúra elméletéhez. Fontos különbség, hogy az etikai klíma láthatóbb és kézzelfoghatóbb módon a szervezeti politikák, szabályok és eljárások miatt alakul ki, addig a kultúra a szervezet tagjai közötti interakció, valamint a környezettel való interakció miatt a szervezetre jellemző mítoszok, szimbólumok és tárgyak révén nyilvánul meg (Kuenzi és társai, 2020). Így az etikai klíma a szervezeti kontextus tartalmi, érdemi részét, az etikai kultúra pedig az eljárási elemeket képviseli (Huhtala és társai, 2022). Denison (1996) szerint a különbség, hogy míg a klíma időbeli és szubjektív, és a hatalmi pozícióban lévő egyének befolyásolhatják, addig a kultúra lassan épül fel az idő múlásával, és a szervezet történelmével kapcsolódik össze.

Az etikai klíma elmélete beszerzési kutatásokban is megjelenik. Deshpande és társainak (2021) eredményei rámutatnak, hogy a tágabb kultúra (indiai beszerzőket vizsgál) befolyással van az etikusságra. Az etikai klímatípusokat vizsgálva (összhangban Martin és Cullen, 2006 eredményével) megállapítják, hogy az instrumentális klíma az egyik legelterjedtebb. Egy ilyen környezetben a munkavállalók saját erkölcsi meggyőződésük szerint cselekednek, anélkül, hogy mások befolyásolnák őket. Megállapították, hogy ilyen légkörben a válaszadók nem láttak szoros kapcsolatot az etikus viselkedés és a szervezetükben elért siker között. Egy ilyen környezet arra is ösztönözheti a munkavállalót, hogy elszakadjon a vállalati magatartási kódexétől, és mindenféle szorongás nélkül etikátlanul viselkedjen. Ezek az eredmények az indiai „Jugaad” kultúra hatását jelenthetik, amely szerint minden problémára innovatív, gyors megoldást kell találni. Blome és Paulraj (2013) német vállalatok beszerzését elemezte a társadalmi felelősségvállalási gyakorlatok vonatkozásában. Eredményeik azt mutatják, hogy az etikai klíma gondoskodó (benevolence) dimenzióinak különböző hatásai vannak: a munkavállaló-központú klíma nincs hatással, de a közösség-központú klíma jelentős mozgatórugó. Az eredmények azt is mutatják, hogy a felsővezetés etikai normái és a magatartási kódex végrehajtása közvetlenül, valamint az etikai klímán keresztül közvetve is hatással van. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a munkavállalóközpontú klímát informális intézkedésekkel jobban lehet

befolyásolni, míg a közösségközpontú klímára formális intézkedésekkel, például magatartási kódexekkel lehet hatni. Anaza és társai (2015) a beszerzők elégedettségével kötötték össze az etikai klíma elméletet. Megállapításuk, hogy a szervezet politikája közvetíti a kapcsolatot a beszerzők etikai klímáról alkotott elképzelése és a beszerzők fizetéssel és előléptetéssel való elégedettsége, valamint a munkatársakkal és a felettesekkel való elégedettség között. Essien és társai (2019) pedig a közbeszerzés területén vizsgálták az egyes klímatípusok beszállítókiválasztásra tett hatását.

Az etikai klíma elmélete számos ponton kapcsolódik a 4. fejezet etikusságot és annak megítélését meghatározó tényezőkkel kapcsolatos vizsgálatához. Az etikai keretek és az elemzés egyéni és szervezetei szintjének vizsgálatával kereshető összefüggés.

Legitimáció elmélet

Suchman (1995) korábbi kutatásokat szintetizáló meghatározása szerint a legitimitás „az az általánosított felfogás vagy feltételezés, hogy egy entitás cselekedetei kívánatosak, megfelelőek vagy megfelelőek a normák, értékek, hiedelmek és meghatározások társadalmilag felépített rendszerén belül” (Suchman, 1995: 574). Suchman szerint a legitimáció egy felfogás vagy érzékelés: egy szervezet eltérhet a normáktól, ha az észrevétlen marad, akkor a szervezet legitim lehet. Megkülönbözteti a pragmatikus (a legközvetlenebb érintettekre fókuszál), morális (azt teszi, ami jó, nem a közvetlen érintett csoportok miatt cselekszik) és kognitív legitimációt (megfelel a szabályoknak és elvárásoknak).

A legitimáció fogalma az elmúlt évtizedekben új jelentőséget kapott. Hátterében többek között a globalizáció jelensége áll, azaz a nagy vállalatok olyan globális térben működnek, ahol nem léteztek normatív sztenderdek sem morális, sem jogi értelemben (Castelló és Lozano, 2011). Ugyanakkor a fenntarthatóság felé forduló egyre nagyobb figyelem is elvárásokat támaszt a cégekkel szemben. A média normasértések publikussá tételével erősen hozzájárult ahhoz, hogy a cégek a legitimáció kérdését átgondolják. A legitimációval kapcsolatos kutatások kezdetben főként a pénzügyi területtel foglalkoztak. (Jól mutatja, hogy a legtöbbet idézett források között van az Accountig, Auditing and Accountability Journal 2002-es legitimáció elmélet témájú különszáma, Deegan, 2019.) A fenti trendek azonban hangsúlyosabbá tették a vállalati működés sokkal szélesebb aspektusait és azok így a vállalati társadalmi felelősségvállalással, fenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodás részévé váltak. Ez egyben azt is jelenti, hogy az információt igénylő érintettek köre jelentősen kiszélesedik: a közösség, a pénzügyi szervezetek, a beszállítók, a vevők, a

környezetvédelmi lobbi, a versenytársak és a tulajdonosok elvárásainak is meg kell felelni (Wilmshurst és Frost, 2000; Dumitru és társai, 2014).

A szervezetek a kommunikációt a legitimitás megszerzésére, fenntartására vagy helyreállítására használhatják (Suchman, 1995). Egy másik megközelítésben (Silva, 2021) négy stratégiatípus létezik: a vállalati riportok lehetnek múlt vagy jövő orientáltak, illetve vonatkozhatnak a fenntarthatóságra, valamint az alaptevékenységre. A vállalati kommunikáció tájékoztathatja az érintetteket a vállalat működésében bekövetkezett változásokról, befolyásolhatja a vállalat aktuális tevékenységének megítélését, és alakíthatja a nyilvánosság elvárásait a vállalattal szemben (Deegan, 2002). A közzétett információk, nyilvános riportok, mint például a vállalati beszámolók vagy a környezeti és társadalmi hatásokkal kapcsolatos információk megosztása, a szervezet számára a legitimitás erősítésének egyik útját jelentik (Allen, 2016; Deegan, 2002). A vizsgálatok a legitimációs stratégiák két típusát különböztetik meg. Az érdemi (angolul substantive) legitimációs stratégiák lényege, hogy a vállalatok részleteket közölnek az általuk tett jelentős intézkedésekről). A szimbolikus (angolul symbolic) legitimációs stratégiát követve a vállalatok pusztán az érdekeltek megnyugtatására szolgáltattak-e információkat (Eng és társai, 2024). Végső soron a legitimitás előmozdítása érdekében a szakirodalom arra az álláspontra jut, hogy a vállalatok fenntarthatósági kommunikációs erőfeszítései legyenek átláthatóak és hitelesek azáltal, hogy részletes tájékoztatást nyújtanak, proaktívan kommunikálnak, és átfogóan beszámolnak a környezeti fejlődésről és a szabványokról (Allen, 2016).

A vállalatok legitimációs törekvéseivel foglalkozó szakirodalom főként a nyilvános jelentésekre összpontosít (pl. Hahn és társai, 2021; Deegan, 2019), s egyre nagyobb figyelem fordul a honlapon közzétett dokumentumokra, beszámolókra is (pl. Eng és társai, 2024). Bár ezekben az ellátási lánccal kapcsolatos információknak egyre inkább szerep jut, hiszen egyre több országban válik a jelentés készítés törvényi kötelezettséggé, az ezeket vizsgáló szakirodalom, illetve a beszerzési szakirodalom jellemzően nem épít a legitimáció elméletére. (Kivétel Liu és társai, 2024, akik a beszerzés legitimációját vizsgálják a beszállító felé kiépített transzparencia szempontjából.) Az ellátási láncok társadalmi felelősségvállalási, illetve környezeti szempontú irányítása azonban ma már megkerülhetetlen kérdés a legitimáció szempontjából. A disszertációban szereplő tanulmányok egyike (5. fejezet) ehhez a kutatási réshez kötődik az által, hogy a kódexeket és a hozzájuk kapcsolódó beszállító menedzsment információkat is közzétételnek tekinti,

amely ma már nem csak beszállító menedzsment, hanem a transzparencia megteremtésével legitimációs célokat is támogat.

A hivatkozott elméletek áttekintése

Az előzőekben bemutatott öt elmélet és a beszerzési kutatásokban való alkalmazás összefüggéseit rendszerezi és foglalja össze az 1. táblázat.

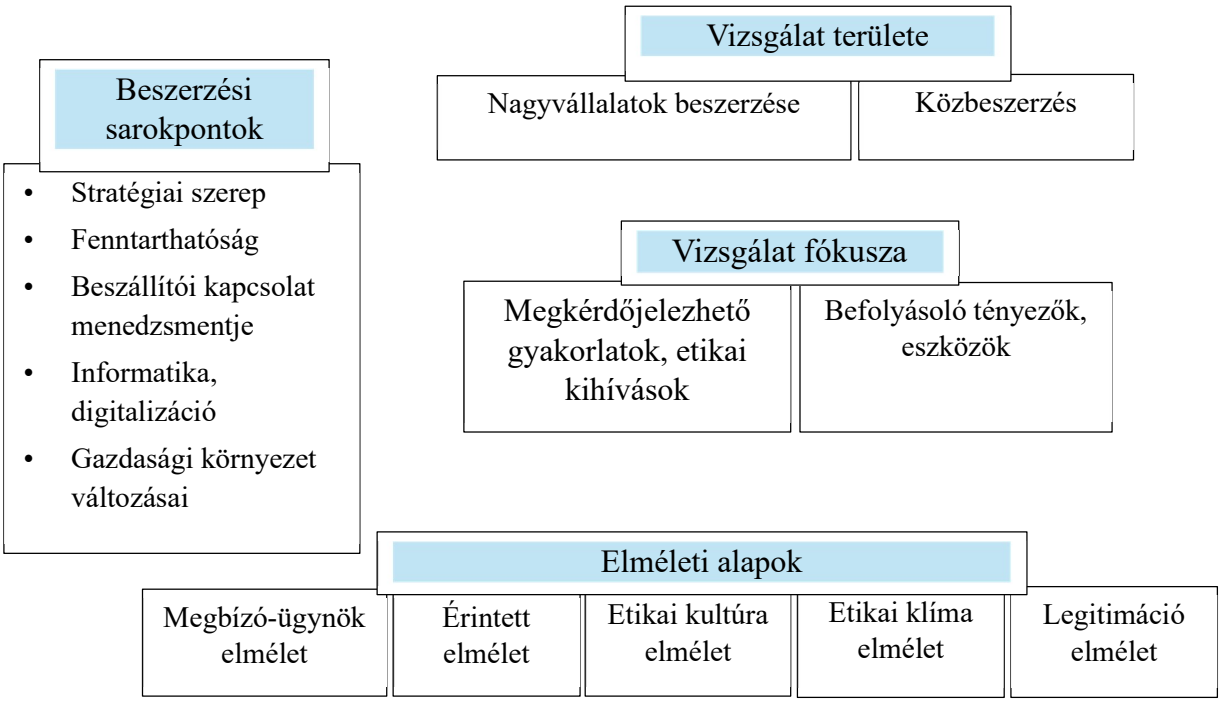
1. táblázat Elméletek a beszerzési etika kutatásokban

Elméletek	**Központi gondolat**	**Beszerzéssel való kapcsolat**	**Kapcsolódó beszerzési szakirodalom példái**
Megbízó-ügynök elmélet	Megbízó és az ügynök ütköző érdeke, információs asszimetriája	Tulajdonos/cég és a beszerző közötti érdekkonfliktus Beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktus Megbízó-ügynök kapcsolat kezelése	Zsidisin és Ellram, 2003 McCue és Prier, 2008 Tate és társai, 2010 Lau és társai, 2024
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	Co és Barro, 2009 Vörösmarty és társai, 2011, Reuter és társai, 2012, Moshtari és társai, 2024 Gualandris és Kralschmidt, 2014 Genovese és társai, 2013 Tao és társai, 2023
Etikai kultúra	Olyan formális és informális kontroll-rendszerek (pl. szabályok, jutalmazási rendszerek és normák), amelyek célja konkrétan a viselkedés befolyásolása.	Szervezeti kultúra hatása beszerzési döntésekre Szervezeti kultúra szerepe dilemmás helyzetekben Szervezeti kultúra és fenntarthatóság	Razzaque és Hwe, 2002 Goebels és társai. 2012 Etse és társai, 2022
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 hatása a beszerzőre és a beszerzési döntésekre Etikai klíma típus és a beszerző elégedettsége	Blome és Paulraj, 2013 Anaza és társai, 2015 Essien és társai, 2019 Deshpande és társai, 2021
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)	Beszerzés legitimációja a szervezeten belül és a beszállító felé	Liu és társai, 2024

2.4. A disszertáció keretei és az alkalmazott módszertanok

A disszertáció kereteit a jelen fejezetben bemutatott beszerzéskutatási eredmények és elméleti keretek határozzák meg. Középpontjában az etikai gyakorlatok megváltozása és az etikusságot befolyásoló tényezők állnak. Vizsgálatok során elsősorban a nagyvállalatok gyakorlatára fókuszálok, de megjelennek a közbeszerzési szervezetek eltérései is. Elemzéseimben visszatérően hivatkozok a beszerzés fejlődések trendjeivel kapcsolatban felvázolt öt kiemelt témára, melyek a beszerzés fejlődésének sarokpontjait jelentik. Az elvégzett elemzések öt közismert gazdaságelmélettel keretezhetőek. A kereteket a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra A disszertáció tartalmi kereteinek megalapozása



Forrás: saját szerkesztés

Disszertációmban a 3-5. fejezetekben bemutatott vizsgálataim során a következő kutatási kérdéseket helyeztem a fókuszba:

- Hat-e és hogyan a gazdasági környezet változása a beszerzési etikai problémákra?
- Összekapcsolódik-e a beszerzési etika és hogyan 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?

Ezen kérdések csatlakozása a beszerzési trendekkel jól megragadható, ugyanakkor mint a harmadik fejezetben bemutatásra kerülő irodalomelemzés is mutatni fogja számos módon kapcsolódik a területen végzett kutatásokhoz, illetve épít a szakirodalomban azonosított kutatási résekhez.

Az etika témájával kapcsolatos kutatások a nemzetközi szakirodalomban módszertanilag színesek (3. fejezet 6. táblázat). Érzékeny témáról van szó, így a kutatásoknál körültekintően szükséges a módszertant megválasztani. Olyat javasolt választani, amely egyrészt az anonimitást biztosítja, továbbá az esetleges válaszadási torzítások kezelésére alkalmas. A disszertációban szereplő tanulmányok módszertana eltérő, az egyes témák feldolgozásánál igyekeztem minden esetben a téma és a vizsgálati probléma jellegéhez leginkább illeszkedő módszertant választani.

Szakirodalom-elemzés

A témában a vizsgálatot egy irodalomelemzéssel indítottam. Bár minden egyes cikk tervezése és kidolgozása során történt irodalomfeldolgozás, s a korábbi kutatások (korábbi TÁMOP kutatás beszerzési etikai témájú vizsgálata, fenntartható beszerzés OTKA kutatás vizsgálatai) is építettek már a szakirodalom eredményeire, azonban szükségesnek láttam azt, hogy a témában szülessen átfogó irodalomelemzés. (Nemzetközi szakirodalomban nem elérhető más hasonló tanulmány.) Ez lehetővé tette a korábban megismert eredmények, gondolkodási keretek újraértelmezését, az új eredmények beépítését, s kutatási rések azonosítását. Tekintve, hogy a korábbi kutatás óta eltelt időszakban jelentős számú új eredmény kerülhetett publikálásra, melyek önmagukban is értelmezték a korábbi kutatások eredményeit, az irodalomelemzés hasznos és elengedhetetlen kiindulópontnak tűnt. A szakirodalom-elemzés módszertanával foglalkozó kutatók is nagyban támogatják ezt (Palmatier és társai, 2018; Snyder, 2024).

A szakirodalom-elemzés több típusa is azonosításra került. Tranfield és társai (2003) megkülönböztetik a narratív áttekintéseket (amelyek azonosítják, hogy mit írtak korábban); a metaanalíziseket (amelyek egyes tanulmányok adatait egyesítik, hogy lehetővé tegyék a statisztikai eredmények erősségét); és a meta-szintéziseket (amelyek felhasználhatók analógiák feltárására a publikációk között, és értelmező megközelítést kínálnak). E megközelítés alapján Palmatier és társai (2018) azonosítja a területalapú, az elméletalapú és a módszeralapú áttekintéseket. Snyder (2019) megkülönbözteti a szisztematikus (főként kvantitatív, szisztematikus adatgyűjtés), félszisztematikus (módszerében kvantitatív

és/vagy kvalitatív, szisztematikus vagy nem szisztematikus adatgyűjtés) és integratív (kvalitatív elemzés, nem szisztematikus adatgyűjtés) áttekintéseket. A választás az áttekintések e típusai között nagymértékben függhet a vizsgált terület érettségétől, annak jellegétől és a kutatási kérdések specifikusságától.

Egyes kutatók megkülönböztetik a bibliometriai módszert a szakirodalom elemzésében (Zupic, Cater, 2015). Ez kvantitatív megközelítésén alapul, és egyre gyakrabban használják a tudományterületek és tudományágak szerkezetének és fejlődésének feltérképezésére. Előnyeként említik, hogy a kvalitatív eszközök segítenek elkerülni az értékelői elfogultságot szemben a Tranfield és társai (2003) által is kritizált narratív elemzéssel, s hogy új eszközök alkalmazhatóak a szisztematikus elemzéshez képest. A bibliometrikus elemzés eszközei az idézetelemzés, a társidézetelemzés, a bibliográfiai összekapcsolás, a társszerzői elemzés és a társszövegek elemzése.

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 a szisztematikus kiválasztás mellett szólt. 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 választás legfőbb indoka, hogy nem állt rendelkezésre a nemzetközi és a hazai szakirodalomban ilyen áttekintés. A bibliometriai áttekintés bár elméletileg segíti egy terület fejlődésének áttekintését, azonban az adott területen kevéssé tűnt alkalmasnak tekintve a szerzők nagy számát és gyenge kapcsolódását. A választott megközelítés azonban biztosította az átláthatóságot és elfogulatlanságot, ugyanakkor teret adott a nagyon különböző gondolatok, eredmények rendszerezésének is.

Az irodalom-áttekintéssel kapcsolatos lépésekre is különböző megközelítéseket alkalmaz a szakirodalom. Bár sokban hasonlóak, jellemző, hogy az egyes módszerek az irodalom áttekintés típusához, az adott szakterülethez kötődnek. Pl. a PRISMA módszer az orvosi kutatásokhoz kapcsolódik elsősorban (Page és társai, 2021).

Kutatásom elindításakor mérlegelve szisztematikus megközelítéshez ajánlott eljárásokat és a vizsgálandó terület jellemzőit Durach és társainak 6 lépéses modelljét követtem. (A 3. fejezet tartalmazza az eredményeket.) A modellt több módszertani ajánlás összevetésével ellátási lánc témájú kutatásokhoz ajánlják, s korábban már más, beszerzés témájú kutatásokban is alkalmaztam (Vörösmarty, Dobos, 2020/c).

Kérdőíves felmérés

Az etikai kérdések elemzése érzékeny vizsgálati területet jelent. Ahogy a szakirodalom-elemzés is mutatja (lásd 3. fejezet) a kérdőíves felmérés gyakorta alkalmazott eszköz, mely képes anonimitást biztosítani a válaszadóknak, s lehetővé teszi összefüggések vizsgálatát.

A kérdőív eredményeit statisztikai eszközökkel vizsgáltam. Az alapadatok statisztikái 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 36 tényező belső összefüggéseinek vizsgálatára faktoranalízis készült.

A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszokat szövegelemzéssel végeztem el.

Az eredmények kiegészítésére, értelmezésére workshopot szerveztünk, ahol a statisztikai eredmények értelmezését kértük a résztvevőktől. (Ennek eredményei a 4.4 alfejezetben találhatóak.)

Delphi-módszer

A vizsgálat során az etikusságot befolyásoló tényezők elemzésénél Delphi-módszer került alkalmazásra. A Delphi-módszer alkalmazása 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 terméketlen 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)

A 4.2. fejezetben részletesen bemutatott elemzést azért tartottam szükségesnek, mert a kérdőív esetén alkalmazott megközelítés limitálta az elemzési lehetőségeket. (A társadalmilag kívánatos eredmény érdekében a mások etikusságáról kérdeztük a felmérés résztvevőit, illetve az anonimitás miatt a személyes adatokra kevésbé tudtunk rákérdezni.) A Delphi-módszer segítségével azonban nagyobb számú beszerző bevonásával, anonim

módon, iteratív lépések eredményeként vizsgálhattam a hatótényezőket. A vizsgálat a következő lépésekből állt.

1. Szakirodalom alapján összegyűjtöttem azokat a tényezőket, amelyek a beszerzési tevékenységekben az etikusságot befolyásolják, arra hatással vannak, s készítettem egy listát a lehetséges befolyásoló tényezőkről, mely tartalmazta az adott tényező leírását.
2. A bevont szakemberek finomították a leírásokat és kiegészítették a listát.
3. A javaslatokat egy szűkebb panel áttekintette és átdolgozta.
4. Az átdolgozott szempontrendszert a panel tagjai értékelték a hatás erőssége szempontjából.
5. Az értékelés összegzése.

3. Szakirodalom-elemzés a beszerzési etikai kutatásokról

A beszerzés kapcsán az etika nagyon régóta napirenden lévő téma a szakirodalomban. A beszerzési gyakorlat és a beszerzési feladatokról való gondolkodás azonban az ezredforduló környékén és az azt követő időszakban sokat változott. A fejezetben szereplő elemzés célja annak az áttekintése, hogy a változó környezet hatására milyen új kutatási irányok, eredmények, módszertani megközelítések jelennek meg. Ezzel a tanulmány megteremti a későbbi vizsgálatok szakirodalmi kiinduló pontját.[1]

A fejezetben először áttekintem a 2000-es évek óta a beszerzést érintő fontosabb változásokat, s megfogalmazom a szakirodalom-elemzés célját. Ezt követően az alkalmazott szakirodalom-elemzés módszertanát ismertetem. Ezután az alapvető statisztikákat mutatom be, majd az irodalomelemzés eredményeit foglalom össze. Az ötödik alfejezetben a tanulmány következtetéseit összegzem.

3.1. A beszerzés átalakulása az ezredforduló után

A beszerzés etikai kihívásai évtizedek óta a kutatások középpontjában állnak, és a vállalati szakemberek is régóta foglalkoznak vele. A szakma önreflexiójának a fontosságát kiemeli, hogy a terület kihívásai folyamatosan változnak. A legfontosabb vállalati eszközök, így például az etikai kódexek, az auditok és a bejelentő rendszerek csak akkor működhetnek jól, ha a vállalatok és az érintett szakemberek tudatában vannak a lehetséges etikai kérdéseknek, illetve a szabványok és eszközök az új kihívások kezeléséhez igazíthatók.

A 2000-es éveket megelőzően számos kiadvány jelent meg a beszerzési etika témakörében, amelyek többsége a beszerzési munka során felmerülő lehetséges problémákra, valamint az etikai szempontból dilemmás helyzetek azonosítására és kezelésére összpontosít. Ezek a tanulmányok a beszerzési etika kérdését érdekellentétként (Handfield és Baumer, 2006) vagy szakmaiság kérdéseként jelenítik meg. Az 1990-es években és azt megelőzően a

[1] Megjegyzés: a fejezet megjelent Vörösmarty, G. (2023). Ethics in purchasing and supply management-a literature review. *International Journal of Integrated Supply Management*, *16*(4), 365-384. cikken alapul, kiegészítve azt a doktori elkészítésének évéig megjelent 2 további év adataival.

kutatások többsége az Egyesült Államokban zajlott. (pl. Browning és Zabriskie, 1983; Rudelius és Buchholz, 1979; Forker és Janson, 1990; Kelley és Dorsch, 1991; Cooper és társai, 1997/b; Carter, 2000/a, 2000/b).

Az ezredforduló környékén a gazdaság egésze óriási változásokon ment keresztül. A globalizáció és az alacsony költségű országokból való beszerzés átalakította a beszerzési rutinokat, és a gyakran említett előnyök mellett negatív hatások is jelentkeztek (Stanczyk és társai, 2017). Egyre több kutatás kezdi el hangsúlyozni a fenntarthatóság fontosságát, beleértve a társadalmi felelősségvállalást és a környezeti kérdéseket is (pl. Carter és Jennings, 2000, 2004; Maignan és társai, 2002). Az etika egyre szorosabban kapcsolódik egy sokkal tágabb értékrendhez, és ez a gondolat számos más kutatás kiindulópontja volt azáltal, hogy szélesebb körű megközelítést jelentett az etikátlan beszerzési gyakorlatok és az azokat befolyásoló tényezők elemzéséhez.

A 2008-ban kezdődő válság hatásra a gazdasági és társadalmi problémák felerősödtek, ami miatt a beszerzési folyamat során figyelmet kell fordítani a beszállítókra és a beszállítók által biztosított munkakörülményekre. Ez számos, a jelentős menedzsment folyóiratokban publikált kutatáshoz vezetett (Kim és társai, 2018).

Az elmúlt években a Covid volt nagy hatással az ellátási láncokra, az Oroszország és Ukrajna közötti háború, s más geopolitikai konfliktus is szerepet játszott abban, hogy a piacok nehezen regenerálódtak, és az ellátási problémák számos iparágban gyakoriak voltak. Eközben további kihívást jelent, hogy egyre több vállalat mozdul el az Ipar 4.0 és a digitalizáció irányába, alapvetően alakítva át információ áramlási folyamatokat.

Ezek a változások új helyzetet jelentenek, amelyben érdemes átgondolni az etikai kérdéseket. A szakirodalom áttekintésének aktualitását az adja, hogy legjobb tudomásom szerint az elmúlt években nem született olyan szakirodalom-elemzés, amely a beszerzés etikai problémáit vizsgálta volna. Bár a szakirodalomban számos elemzés került publikálásra a fenntarthatóság általános kérdéséről (pl. Carter és Easton, 2011; Yawar és Seuring, 2017; D'Eusanio és társai, 2019), a fent említett gazdasági, politikai és társadalmi problémák miatt fontos, hogy foglalkozzunk az etikai kérdésekkel, amelyeket a legújabb kutatások némileg figyelmen kívül hagytak. A beszerzési etikai kutatások áttekintésével Kim és társai (2018) foglalkozott, azonban ők csak a 2013-ig terjedő szakirodalmat elemezték. Így fontos lehet a szakirodalom-elemzés módszertanával is megvizsgálni a potenciálisan felmerülő új problémákat, mivel ez segítene a megoldásokra összpontosítani a figyelmet.

Jelen fejezet célja annak vizsgálata, hogy a globalizálódó világban a kutatók hogyan kezelték a beszerzési etika kérdését, és milyen változások azonosíthatók a kutatásokban. Célja, hogy választ adjon arra a kérdésre, hogy vannak-e változások a kutatási prioritásokban, és hogy történt-e változás a publikációk földrajzi hátterében. Célja továbbá annak vizsgálata, hogy hogyan változtak a kutatási módszertanok.

A beszerzéssel és a beszállítói kapcsolatok kezelésével kapcsolatos etikai tanulmányok mind a beszerzési, mind az etikai kutatások szempontjából relevánsak. (Quarshie és társai, 2016). A jelen tanulmány célja, hogy tovább erősítse a két kutatási terület közötti kapcsolatot. Másfelől a kutatásban meglévő hiányosságokra kívánja felhívni a figyelmet, amelyek mind gyakorlati, mind elméleti szempontból jelentősek.

3.2. A szakirodalom-elemzés módszertana

A szisztematikus irodalmi áttekintést a kiterjedt szakirodalom elemzésének hatékony eszközeként azonosítja a módszertani szakirodalom (Snyder, 2019; Fink, 2019). Ennek megvalósításához Durach és társai (2017) által az ellátási láncok menedzsmentjében végzett szisztematikus irodalmi áttekintésekhez javasolt hatlépéses megközelítést alkalmaztam.

a) A kutatási kérdés meghatározása

Amint azt korábban vázoltuk, az etika évtizedek óta a beszerzési és ellátási menedzsment kutatások középpontjában áll. A jelen áttekintés célja annak vizsgálata, hogy milyen változások emelhetőek ki a 2000 és 2023 között megjelent publikációkban. Az időpontválasztás oka, hogy a 2000-es évek az az időszak, amikor a beszerzési etikai kutatások gazdasági változásai irányváltást jeleznek, a hagyományos felfogás középpontjában álló megkérdőjelezhető etikai gyakorlatok mellett egyre inkább előtérbe kerül a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság kérdése is az etikusság kontextusában. Ugyanakkor ez az az időszak, amikor a globalizáció már erős hatással van a beszerzési források megválasztására, a beszállítói hálózatok földrajzi összetettségének növekedésére. A vizsgált időszakban több jelentős sokk is éri a gazdaságot.

A kérdések megfogalmazásának kiindulópontja, hogy az etikai problémák jellegét a tágabb gazdasági környezet, valamint a vállalati kultúra és a belső szabályozási rendszerek befolyásolják (Bloome és Paulraj, 2013; Erwin, 2011). Új helyzetek, ellátási problémák, vagy akár egy rossz ösztönzőrendszer is etikai dilemma elé állíthatják a beszerzőket. Az első kérdés ezért a kutatási prioritásokat és azok változásait vizsgálja.

A vizsgált időszakban a világgazdaság jelentős átalakuláson megy keresztül. Ezért feltételezhető, hogy a korábbi, főként az Egyesült Államokra és Európára összpontosító kutatásokhoz más régiók kutatási eredményei is hozzáadódnak, hogy tükrözzék az adott területre vonatkozó problémákat. Ez a feltételezés vezetett a második kutatási kérdéshez.

Az etika tanulmányozása mindig is nehéz volt a probléma természete miatt. A megfelelő módszertan kiválasztása a téma érzékenysége miatt különös figyelmet igényelt. Éppen ezért a jelen vizsgálat harmadik kérdése az e területen bekövetkezett változásokat vizsgálja.

A kutatási kérdéseket (KK) ennek alapján fogalmaztuk meg.

KK: Milyen változások azonosíthatók a beszerzési etikai kutatásban?

K1. Vannak-e változások a kutatási prioritásokban, témákban?

K2. Hogyan változott a kutatás a földrajzi régiókban a vizsgált időszakban?

K3. Hogyan változtak a kutatási módszerek?

b) Az elsődleges tanulmányoktól megkövetelt jellemzők meghatározása

A következő lépés Durach és társai (2017) logikáját követve, hogy kritériumok kerüljenek megfogalmazásra annak meghatározására, hogy egy publikáció képes-e információt szolgáltatni a kutatási kérdéssel kapcsolatban. Ez a vizsgálat lefolytatásához a következőképpen került megfogalmazásra: olyan folyóiratcikkek kerüljenek az adatbázisba, amelyek a vállalatok beszerzési kérdéseit vagy a közbeszerzéseket elemezték, és etikai vonatkozásban releváns kérdésekkel foglalkoztak. Azért folyóiratcikkek, mert a vizsgált adatbázisokban jellemzően bírálati folyamaton átesett szakcikkeket megjelentető folyóiratok szerepelnek, ami alapján a feltételezhető, hogy az azonosított eredmények módszertanilag kellő alapossággal elvégzett vizsgálatok eredményeit tartalmazzák.

c) A potenciálisan releváns szakirodalom mintájának lekérdezése

A következő lépés, hogy olyan cikkekből álló adathalmazt határoztam meg, amely megismételhető, átlátható, és vezető folyóiratok cikkeit tartalmazza. A Scopus és a Web of Science adatbázisokban történt a keresés. A két adatbázist azért választottam, mert széles körű a laplefedettségük, s a területen mérvadó nemzetközi szaklapok publikációit hivatkozzák. Bár a tartalom főként az 1990-es évekből áll rendelkezésre, a vizsgált időszak publikációi elérhetőek. A kereséshez a következő kifejezéseket használtam: „purchasing” vagy „procurement” vagy „sourcing”, és „ethic*” vagy „unethic*”, és nem „consumer”. (A purchasing, procurement és a sourcing kifejezéseket magyarul beszerzésnek lehet fordítani,

angolul a különbség szóhasználat és kontextus függő.) A címben és az absztraktban ezeket a kifejezéseket tartalmazó cikkek kerültek be a kiinduló adatbázisba. Ez a lekérdezés az angol nyelvű, lektorált folyóiratokban megjelent tudományos cikkekre terjedt ki, konferencia-előadások, jelentések, könyv részletek nem lettek figyelembe véve. (Hasonló megközelítést követtek például Spina és társai, 2016; Wetzstein, 2019). A kiválasztott tanulmányok 2000 és 2023 között jelentek meg. A keresés tárgyköreként a Scopusban az „Üzleti" és a „Döntéstudomány" a Web of Science-ben az „Üzleti" és „Menedzsment" témakör lett megjelölve. (A témakör szűkítésekre azért is volt szükség, mert ezek nélkül több ezer más pl. egészségügyi témájú cikk is a találatok közé került a megjelölt kulcsszavakkal.)

A lekérdezés időpontja 2024. március 15. Ennek eredményeként a Scopusban 302, a Web of Science-ben 605 folyóirat cikk került azonosításra.

d) A releváns szakirodalom kiválasztása

Minden egyes cikket először a cím és az absztrakt alapján került értékelésre a lehetséges relevancia szempontjából. Csak azok kerültek elfogadásra, amelyek egyértelműen a beszerzéssel és etikai vonatkozású kérdésekkel foglalkoztak. (Így például a fogyasztói viselkedést vizsgáló tanulmányok, a közpolitikával foglalkozó tanulmányok és az orvosi témák kizárásra kerültek.) Így 124 tanulmányt kaptam. Ezután a tanulmányok teljes szövege került áttekintésre. A szövegek alapos elolvasása, majd egyenkénti értékelése után a végső adatbázis 120 tanulmányból állt. A cikkek mindegyike szerepelt a Scopus adatbázisában, ugyanakkor a WoS keresés 3 olyan találatot adott, amely nem szerepelt a Scopus lekeresés találatai között (bár a Scopusban megtalálhatóak).

e) A kódolási séma alkalmazása

Annak érdekében, hogy az adatbázisban szereplő cikkeket elemezni lehessen, az adatbázis kutatási kérdéseknek megfelelő kódolása volt szükséges. A kódok első csoportja az etikai probléma jellegéhez kapcsolódott. Itt a következő kódok kerültek megfogalmazásra:

- Etikai problémák (az olyan kutatásokat, amelyek a megkérdőjelezhető gyakorlatokhoz, érdekkonfliktusokhoz kötődnek kerültek így kódolásra. Átfogó listákat közöltek: Cooper és társai, 1997/b; Carter, 2000/a; Vörösmarty és Matyusz, 2015).

- Korrupció. (A korrupció magában foglalhatja az aktív megvesztegetést vagy a „segítői kifizetések" elfogadását. Pl. Auriol, 2006.)

- Társadalmi felelősségvállalás. Ez a kód arra utal, hogy a szerzők úgy határozták meg témájukat, hogy az szélesebb körű társadalmi megfontolásokat támogasson, vagy a kutatási kérdés társadalmi felelősségvállalási témához kapcsolódott (pl. hátrányos helyzetű csoportok, emberi jogok).

- Környezetvédelem. Ez a kód arra utal, hogy a kutatás prioritásai a természeti környezetet érintő ellátási szempontok voltak.

- Fenntarthatóság. A fenntarthatóság itt a társadalmilag és környezeti szempontból felelős beszerzés átfogó megközelítéseként lett értelmezve (pl. Walker és társai 2012; Miemczyk és társai 2012). Ez a kód arra utal, hogy a szerzők így határozták meg témájukat, vagy a kutatási kérdés a társadalmi és környezeti felelősségvállalással kapcsolatos kérdések összetett halmazát tartalmazta.

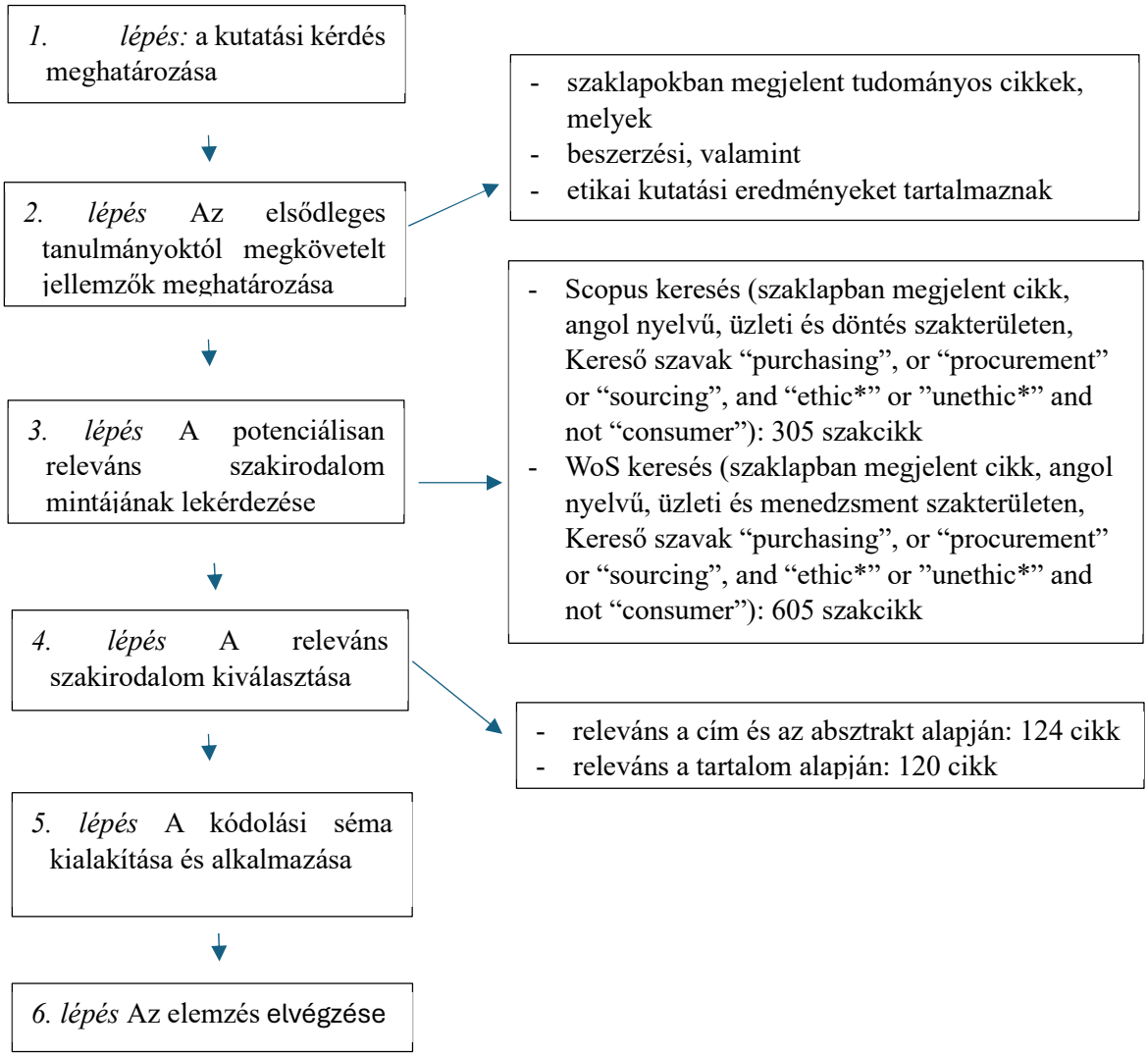
A kutatások földrajzi elhelyezkedésének vizsgálatához a vizsgált cikkekben bemutatott kutatás helye, a tanulmány által vizsgált beszerzők földrajzi elhelyezkedése is kódolásra került 5 kontinens szerint. Az elméleti cikkeknél, illetve a matematikai modelleket bemutató tanulmányok esetében a „nem alkalmazható” kód került megadásra.

A kutatási módszerek összehasonlítására a következő kódok kerültek alkalmazásra: kvalitatív, felmérés, döntési módszer, szakirodalmi áttekintés és egyéb.

A beszerzés, beszerzők etikusságát befolyásoló tényezők és az etikusság előmozdítására alkalmazott eszközök értékelése kérdésekkel kapcsolatos eredmények nagyon szerteágazóak voltak, így ott a kódolás nem volt alkalmazható.

Az 5. ábra összefoglalja a kiválasztási és értékelési folyamat főbb lépéseit és az egyes lépésekhez tartozó kritériumokat.

5. ábra A tanulmányok kiválasztásának és értékelésének folyamata

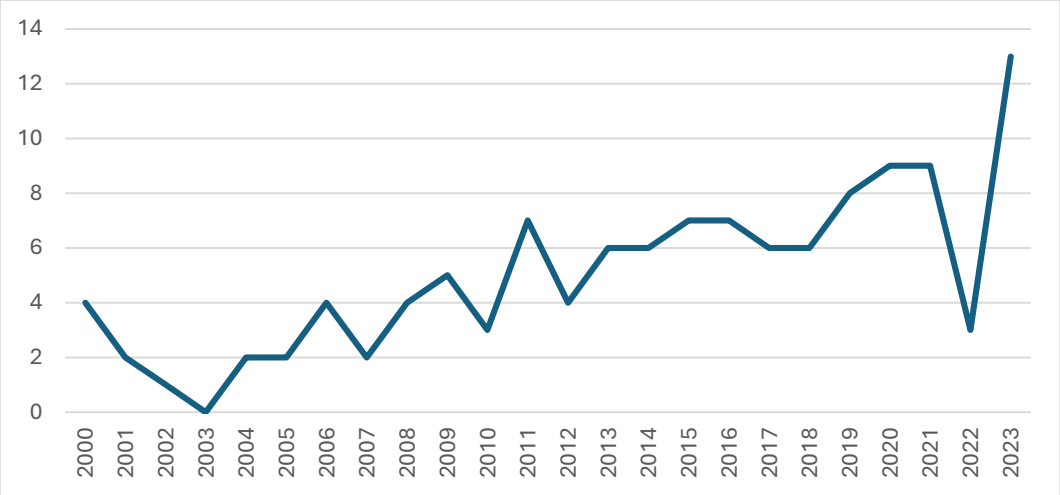


Forrás: saját szerkesztés

3.3. Az adatbázisban szereplő cikkek általános statisztikái

A publikációk megjelenési évét vizsgálva látható, hogy az elmúlt 23 évben a publikációk számában összességében emelkedő tendencia figyelhető meg. Ugyanakkor a cikkek száma évről évre ingadozik. (Lásd a 6. ábrát.) 2003-ban egyetlen megjelent cikket sem sikerült azonosítani, míg 2023-ban 13 cikket publikáltak.

6. ábra A tanulmányok megoszlása a közzététel éve szerint



Forrás: saját szerkesztés

Az évente megjelent cikkek átlagos száma 5. Látható, hogy a vizsgált időszak első évtizedében a publikációk száma egyik évben sem haladta meg az átlagot, míg 2010 után a cikkek száma többnyire átlag feletti volt (kivéve 2022-ben).

A 120 cikk összesen 67 folyóiratban jelent meg. Ezek között 20 olyan volt, amelyikben egynél több cikket publikáltak, és a cikkek 60,8%-a ezekben a folyóiratokban jelent meg. A 2. táblázat felsorolja azokat a folyóiratokat, amelyekben legalább két cikk megjelent.

2. táblázat A cikkek megoszlása az egynél több cikket publikáló folyóiratok között

Lapok neve	**Cikkek száma**
Journal of Business Ethics	24
International Journal of Procurement Management	6
Journal of Cleaner Production	4
Journal of Purchasing and Supply Management	4
Supply Chain Management	4
Industrial Marketing Management	3
Business, strategy and development	2
Business and Society	2
Critical Perspectives on Accounting	2
Decision Sciences	2
European Management Journal	2
International Journal of Operations and Production Management	2
International Journal of Production Economics	2
International Journal of Public Administration	2

International Journal of Retail & Distribution Management	2
Journal of Business Logistics	2
Journal of Business Research	2
Journal of Management in Engineering	2
Journal of Supply Chain Management	2
Public Integrity	2

Amint az a 2. táblázatból látható, a kiemelt szaklapok elsődleges tématerületei különbözőek. A legtöbb azonosított cikket megjelentető folyóirat etikai fókuszú (Journal of Business Ethics). Azonban az, hogy a cikkek összességében 72 folyóiratban jelentek meg, az azt mutatja, hogy a téma iránti gyakorlati és elméleti érdeklődés igén szerteágazó. A folyóiratok listájában a főbb beszerzési és ellátási folyóiratok 2-6 publikált cikkel szerepelnek. Sok cikket termelésmenedzsment (operations management) illetve általános üzleti kérdésekkel foglalkozó folyóiratokban publikáltak. Jellemzően e folyóiratok többsége csak egy cikket publikált (kivéve néhány kiemelkedő színvonalat képviselő lapot). A közigazgatásban és más fókuszú (építőipar, vagy egészségügy) folyóiratokban megjelent cikkek is szerepeltek a mintákban.

A cikkek számának magasan tartása érdekében nem követtem azt a logikát, hogy az elemzést az elismert listákon (például az ABS vagy a VHB) szereplő minőségi folyóiratokban megjelent cikkekre korlátozzam. Látható azonban, hogy a legtöbb cikket tartalmazó folyóiratok kiemelkedő színvonalúak (döntő többségében Q1 besorolás a Scimago listáján). Érdekesség, hogy a területen 3 olyan folyóirat is van, amely újnak mondható, s így csak néhány éve vannak bent az adatbázisokban. A frissebb publikációk közül egy-egy mindháromban található, de több publikációval a koruk miatt sem tudhattak még a 3.1. táblázat listájára felkerülni. Ezek a folyóiratok: Journal of Integrated Supply Management, Supply Chain Forum és a Cleaner Logistics and Supply Chain.

Egy terület szakirodalmának vizsgálatakor fontos a kiemelkedő szerzők és a magasan idézett források azonosítása. A szerzők száma összesen 321, a legtöbb cikknek 3 szerzője van (43 cikk), de sok cikknek 2 szerzője van (39 cikk), 17 cikknek 1 szerzője, 15 cikknek 4 szerzője, 4 cikknek 5 szerzője és 2 cikknek 6 szerzője van. A legtöbbet publikáló szerzők Timothy Hawkins (4 cikk) és Craig Carter (3 cikk), mindketten az Egyesült Államokban kutattak. 23 szerzőnek van 2 cikke az adatbázisban. Ez azt is jelenti, hogy a szerzők többsége (296 szerző a 321-ből) csak egy cikk elkészítésében vesz részt.

3. *táblázat A legtöbbet hivatkozott cikkek*

Szerzők és megjelenés éve	**Hivatkozások száma**
Carter, C.R., Jennings, M.M. (2004)	540
Amaeshi, K.M., Osuji, O.K., Nnodim, P. (2008)	308
Quarshie, A.M., Salmi, A., Leuschner, R. (2016)	233
Carter, C.R. (2000/a)	228
Baden, D.A., Harwood, I.A., Woodward, D.G. (2009)	197

A legtöbbet idézett cikkeket a 3. táblázat mutatja. Látható, hogy Craig Carter két cikke is a legtöbbet idézett művek között van. Ahhoz, hogy egy cikk a legtöbbet idézett cikkek közé kerüljön, az átlagos idézettség több mint négyszeresére volt szükség. Bár a listán többnyire régebbi cikkek szerepelnek, egyetlen olyan cikk került be, amely 10 éven belül jelent meg. (Quarshile és társai 2016-os cikke a legfrissebb a legtöbbet hivatkozott cikkek közül.)

Az adatbázisban szereplő cikkek átlagos idézettsége a Scopus alapján 43,1, és ha a 2023-es cikkeket (azaz az utolsó vizsgált évben megjelent, így az újdonságuk miatt kevéssé vagy egyáltalán nem idézett cikkeket) kizárjuk, akkor az átlagos idézettség 49,9 lesz. A legmagasabb idézetszámmal rendelkező 5 cikk (a 3. táblázatban bemutatva) az összes idézés 29 százalékát kapta. Ez érzékelteti, hogy a legtöbb cikk idézettsége alacsony. Ez sok cikk esetén annak ellenére is igaz, hogy kifejezetten magas besorolású folyóiratban jelentek meg.

3.4. Az etikus beszerzéssel kapcsolatos publikációk tendenciáinak elemzése

Ez az áttekintés három kérdéscsoportra összpontosít. Először a cikkek kutatási fókusza kerül áttekintésre, majd az alkalmazott vizsgálati módszertant követően a publikációk földrajzi eredetét is áttekintjük.

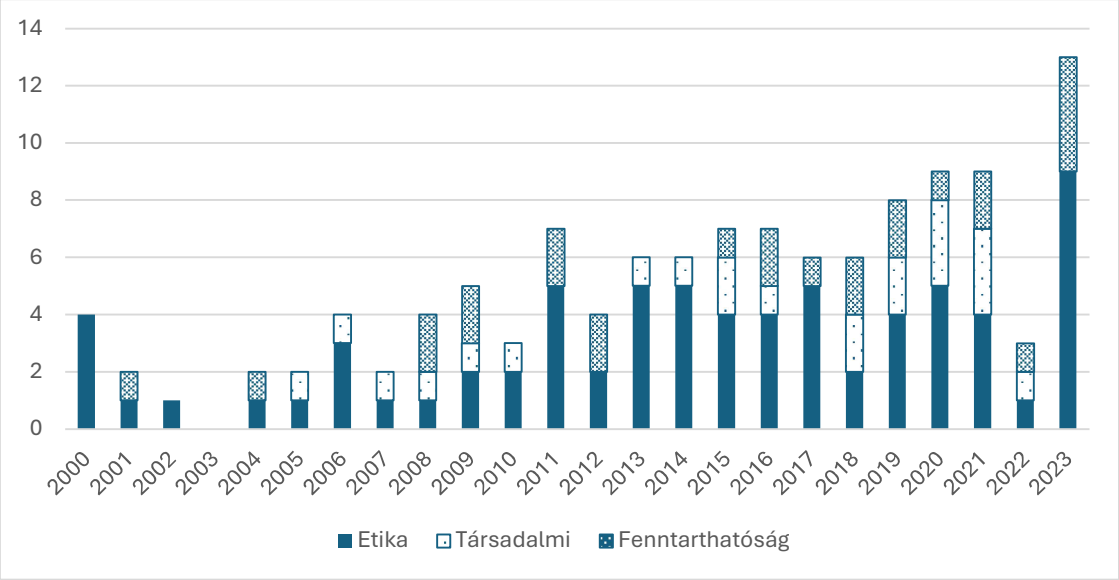
3.4.1. A publikációk kutatási fókusza

Az adatbázisban szereplő cikkek kutatási fókuszát háromféleképpen elemeztük. Témakódokat alakítottunk ki, megvizsgáltuk, hogy a cikk a közbeszerzéssel vagy a vállalati beszerzéssel foglalkozik-e, és elemeztük a cikkekben leggyakrabban használt kifejezéseket és kulcsszavakat.

a) Kutatási témák

Az adatbázisban szereplő cikkeket először a korábban jelzett öt kategóriába soroltuk. A közvetlenül a korrupcióval és a környezetvédelmi kérdésekkel foglalkozó cikkek száma azonban alacsony volt, ezért tágabb kategóriákkal kerültek összevonásra. Ezek a következők voltak: etikai kérdések (a megkérdőjelezhető gyakorlatokról és a korrupcióról szóló tanulmányokat csoportosítottuk ebbe a kategóriába, összesen 72 cikket, melyből 10 korrupció), társadalmi felelősségvállalás (22 cikk), fenntarthatóság és környezetvédelem (összesen 26 cikk, melyből 4 környezetvédelem). A kódolás évenkénti eredményeit a 7. ábra mutatja.

7. ábra A kutatási fókuszok évenkénti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

A 7. ábra a kutatási témákat mutatja a vizsgált időszakban. Látható, hogy a megkérdőjelezhető gyakorlatok és a korrupció etikai kérdései (etika) teszik ki a cikkek legnagyobb részét. A társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság kérdései szintén megjelennek etikai kontextusban. Ugyanakkor a környezeti kérdéseket kevésbé vizsgálják etikai háttérrel a megjelent tanulmányok. Érdemes megvizsgálni az egyes témákat.

A megkérdőjelezhető gyakorlatok és a korrupció etikai kérdései

A szakirodalom (pl. a témában sokat idézett Cooper és társai (1997/b) és Carter (2000/a) tanulmányai) számos etikailag problematikus tevékenységet ismertet. Ezek közül néhány élesen kifogásolható (korrupció), míg mások dilemmákat vetnek fel, és bár érdekesek

lehetnek, nem feltétlenül ütköznek törvénybe (pl. a beszállítók vagy mások tulajdonát képező érzékeny információkkal való visszaélés, vagy az, hogy csak bizonyos beszállítóknak engedélyezik az ajánlattételt). Látható, hogy összesen 72 cikk került be az elemzett adatbázisba. Ezek közül 10 írás a korrupcióval foglalkozott, melyek afrikai országokkal (Pl. Shava és Mazenda, 2021; Aduwo és társai, 2020; Owusu és társai, 2020), illetve a legújabbak közül Dél-Amerika (Martin és társai, 2023) és egy ázsiai ország (Sarkawi és társai, 2023), illetve általában a közbeszerzéssel (Sikka és Lehman, 2015; Neu és társai, 2015) foglalkoztak. Jellemző, hogy a korrupció egyre több cikk témája, mely összefügg az Afrikából származó publikációk számának növekedésével. A mintában 2015 után megjelent korrupció témájú cikkek szerepelnek. Az európai és amerikai adatokat vizsgáló tanulmányok általában nem érintik a korrupció témáját, mely mutatja, hogy ezekben a térségekben a két téma élesen elkülönül.

A fennmaradó cikkek a témák széles skáláját ölelik fel, beleértve a motivációs és akadályozó tényezőket (pl. Zhuang és társai, 2014; Husser és társai, 2019), az etikai kódexek, illetve a bejelentő rendszerek hatásait (pl. Handfield és Baumer, 2006; Mbago és társai, 2018), vagy az etikai érvelést (Moosmayer és társai, 2016). Érdekes azonban, hogy néhány újabb témát nem igazán emeltek ki. Így a cikkek még alig érintik a digitalizáció kihívásait (az e-aukciókat már korábban is vizsgálták, ahogy azt a cikkek adatbázisában szereplő cikkek is mutatják pl. Giampietro és Emiliani, 2007; Hatipkarasulu és Gill, 2004; Hawkins és társai, 2014), a digitalizáció hatásával azonban leginkább csak egy koncepcionális cikk foglalkozik (Adobor és Yawson, 2023). 2023. végéig még nem jelent meg olyan tanulmány, amely a Covid-19 (lezárások) időszakának lehetséges etikai problémáit és ehhez kapcsolódóan a kialakuló hiányhelyzeteket, ellátási problémákat és áringadozást vizsgálta volna.

Társadalmi felelősségvállalás

Összesen 22 cikk foglalkozott közvetlenül a társadalmi felelősségvállalás kérdésével, összekapcsolva azt a beszerzési etikával vagy az etikus döntéshozatallal. Ezek a tisztességes kereskedelemmel (fair trade-del pl. Zhang és társai, 2020; Son és társai, 2019), a munkavállalói jogokkal (pl. Lillywhite, 2007; Alamgir és Alakavuklar, 2020) és a tisztességes munkakörülményekkel, illetve az ezek eléréséhez szükséges eszközökkel (pl. Wright, 2016) foglalkoznak. A beszállítók sokszínűségének (supplier diversity) az előmozdításával 3 cikk foglalkozott. (Ezek: Blount, 2021; Ambe, 2019; Worthington és társai, 2008.) Az etikai kérdés ezekben a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tanulmányokban főként a tisztességes munkakörülmények és a méltányos kereskedelem

szükségességéhez kapcsolódik, míg a társadalmi felelősségvállalás sokszínűségi eleme kevésbé etikai kérdés. Több európai országban alapvetően új jogi környezetet teremtettek azok a törvények, amelyek előírják a vállalatok számára, hogy beszállítóikkal tiszteletben tartsák az alapvető emberi jogokat (pl. az Egyesült Királyságban a modern rabszolgaságról szóló törvény, Németországban az ellátási lánc átvilágításáról szóló törvény). Az Egyesült Királyság építőipari és létesítménygazdálkodási ágazatának a modern rabszolgaságról szóló törvényre adott válaszát Trautrims és társai (2021) elemezte.

Környezetvédelem és fenntarthatóság

26 cikk foglalkozott a fenntarthatóság és a környezet kérdéseivel. A két témát egy csoportba vontam össze, mivel a kódolás során több esetben nehéz volt megkülönböztetni a cikkekben szereplő fogalmakat illetve kimondottan környezeti témával foglalkozót mindössze négyet azonosítottunk. Ezek viszonylag frissek, az etika és a környezettudatosság kapcsolatát vizsgálják (pl. Bonn és társai, 2021; AlHashmi és társai, 2021). A fenntarthatóság témában megjelent publikációk többsége a motivációs tényezőkkel foglalkozik. A legtöbbet idézett cikkek közül négy is (Quarshie és társai, 2016; Baden és társai, 2009; Amaeshi és társai, 2008; Carter és Jennings, 2004) foglalkozik ezzel a témával.

b) Elemzett területek

A tanulmányok szervezeti hátterét vizsgálva két szempontot kell kiemelni. Az első az, hogy a közbeszerzés és a vállalatok által végzett beszerzés nagyon eltérő feltételek mellett zajlik. A másik, hogy az egyes ágazatok sajátosságai és gyakorlatai, az ágazaton belüli verseny jellemzői befolyásolhatják az etikai problémák jelenlétének mértékét. Az elemzett területeket így erre a két csoportra bontva kerültek vizsgálatra.

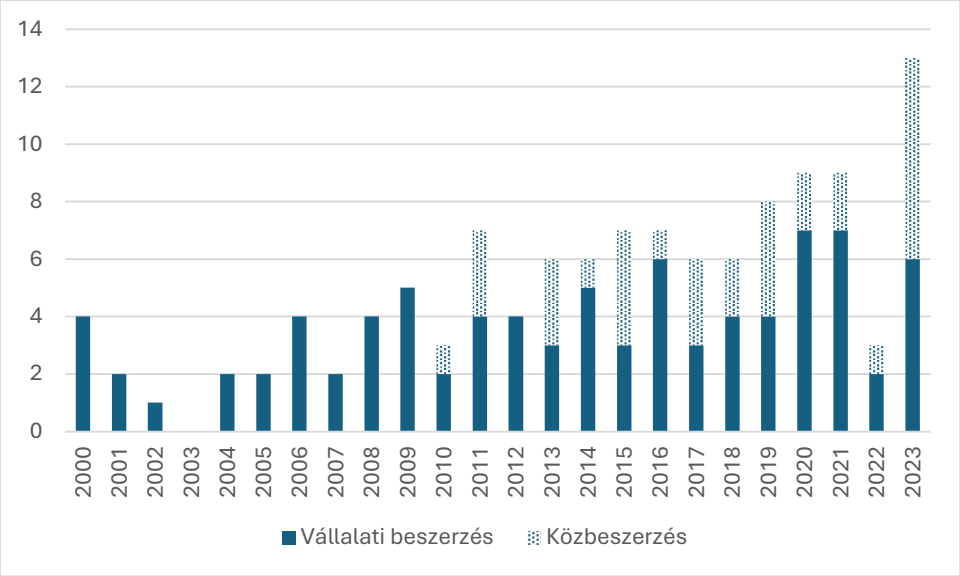
Közbeszerzés vs. vállalati beszerzés

A két terület beszerzési gyakorlatát a tágabb szakirodalomban már többször elemezték (pl. Arlbjørn és Freytag, 2012; Vörösmarty és Tátrai, 2019). Ezért érdekes összehasonlítani, hogy a két területről szóló cikkek hogyan foglalkoznak az etika kérdésével.

Amint az a 8. ábrán látható, míg az adatbázisban szereplő cikkek túlnyomórészt (71,7 %) vállalati vonatkozásúak, addig a közbeszerzéssel foglalkozó cikkek alig több mint negyedét teszik ki (34 cikk). Figyelemre méltó, hogy a közbeszerzéssel kapcsolatos cikkek 2010-től kezdődően jelentek meg, ugyanakkor az utolsó vizsgált évben már több ilyen cikk került

publikálásra, mint vállalati beszerzéssel foglalkozó. Ez jelentős részben az afrikai országok közbeszerzéseivel foglalkozó publikációk növekvő számának tudható be.

8. ábra A vállalati beszerzési és a közbeszerzési témájú cikkek évenkénti megoszlása

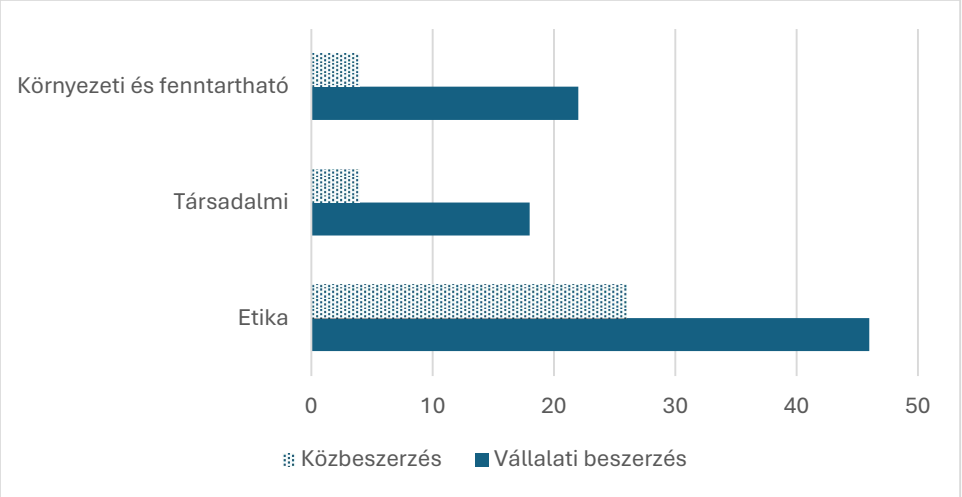


Forrás: saját szerkesztés

Különbség mutatkozott a vállalati gyakorlatra és a közbeszerzésre összpontosító dokumentumok között. Míg a vállalati beszerzési gyakorlatra fókuszáló tanulmányok általában megoszlanak a témák között (54%-ban az alapvető etikai kérdésekről, a többi pedig a társadalmi felelősségvállalásról és a fenntarthatóságról szól), addig a közbeszerzési tanulmányoknak csak kisebb része (26%) érinti a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdéseket, jellemzően etikai vagy korrupciós kérdésekkel foglalkoznak inkább.

A 9. ábra a közbeszerzési vagy vállalati beszerzési fókusz és az etikai fókusz közötti kapcsolatot mutatja be. Látható, hogy az arányok eltérnek a vállalati és a közbeszerzési terület között. Jellemző, hogy a közbeszerzési cikkek esetében a társadalmi felelősségvállalással, zöld vagy fenntarthatósági kérdésekkel foglalkozó cikkek aránya alacsonyabb, míg az etikai téma (azon belül is a korrupció) arányaiban lényegesen nagyobb figyelmet kap. A vállalati beszerzési témájú publikációk esetében viszont arányaiban több a társadalmi vagy fenntarthatósági témákkal foglalkozó etikai vonatkozású vizsgálat. Az etikai témákat közelebbről megvizsgálva látható, hogy a közbeszerzési cikkek között sokkal több a korrupcióval foglalkozó írás (9 közbeszerzési cikk korrupció témában, míg a vállalati beszerzésnél csak 1 cikk).

9. ábra A témák vállalati és közbeszerzési terület szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Iparági háttér

A vizsgált tanulmányok között (különösen a legfrissebbek között) sok olyan van, amely egy adott iparágra összpontosít. Leginkább az építőiparra fókuszáltak a kutatások, akár a korrupció (Aduwo és társai, 2020; Martin és társai, 2023), akár az etikai kérdéseknél (Hinton és Hamilton, 2015; Hatipkarasulu és Gill, 2004), akár a munkavállalók jogai (Trautrims és társai, 2021; Montalbán-Domingo és társai, 2019) tekintetében. Ugyanakkor számos cikk foglalkozik etikus beszerzési kérdésekkel a kiskereskedelmi (pl. Bonn és társai, 2021; Perry és társai, 2015; Mrozek, 2023), a katonai (pl. King és Sekerka, 2017; Sarkawi és társai, 2023) és az élelmiszeripari (pl. Simangunsong, és társai, 2016) ágazatokban. Több cikk foglalkozik a védelmi/hadi iparral, a ruházati szektorral és az élelmiszeriparral, illetve a fémiparról is található kutatás.

Az iparági elemzések esetében figyelemre méltó, hogy az egyetlen olyan tanulmány, mely a modern rabszolgaság ellátási láncban való elkerülését célzó, több G20-országban kodifikált jogszabályok hatását vizsgálja az az építőipari ágazathoz kapcsolódik (Trautrims és társai, 2021).

c) Kulcsszavas keresés

A 4. táblázat az elemzett tanulmányok címében és kulcsszavai között szereplő szavak előfordulási gyakoriságát mutatja be. (A vizsgálat angol nyelvű tanulmányokat elemzett, így a kifejezések az eredeti nyelven kerültek megadásra.)

4. *táblázat A címszavak és kulcsszavak gyakorisági száma*

Címszavak	**Találat**	**Kulcsszavak**	**Találat**
Ethics (etika)	52	Ethics (etika)	70
Procurement (beszerzés)	35	Procurement (beszerzés)	42
Responsible/responsibility (felelős)	26	Purchaser (beszerző)	26
Purchasing (beszerzés)	24	Supply (ellátás)	22
Sustainable (fenntartható)	24	Sustainable (fenntartható)	20
Supply (ellátás)	18	Management (menedzsment)	17
Public (nyilvános, köz-)	17	Social (társadalmi)	16
Managing (menedzselni)	17	Chain (lánc)	16
Supplier (beszállító)	15	Public (nyilvános, köz-)	16
Social (társadalmi)	14	Supplier (beszállító)	15
Sourcing (beszerzés)	14	Sourcing (beszerzés)	14
Corporate (vállalati)	10	Responsible/responsibility	13
Business (üzleti)	9	CSR (társadalmi felelősségvállalás)	12
Chain (lánc)	9	Business (üzleti)	11
Role (szerep)	8	Corruption (korrupció)	11
Corruption (korrupció)	8	Construction (építőipar)	9
Construction (építóipar)	8	Relationship (kapcsolat)	8
Moral (morális)	8		

Amint a táblázatból látható, a leggyakoribb szavak hasonlóak a címben szereplő szavak és a kulcsszavak között. Több dolgot érdemes megjegyezni ezzel a listával kapcsolatban. Először is az, hogy az építőipar az egyetlen felsorolt iparág, ami a jelentős érintettséget mutatja. Másodszor, hogy a fenntarthatóság kifejezés egyre hangsúlyosabb a frissebb cikkek között. Ugyanakkor a korrupció fogalma is bekerült mindkét listába jelezve, hogy bár az etikai kihívások és az azzal kapcsolatos kutatások sokfélék, a korrupció kérdése egy élesen kirajzolódó problémakör.

d) A kutatások elméleti háttere

Az adatbázisban szereplő kutatások jelentős többsége nem épít ismert gazdasági elméletekre. Ugyanakkor több olyan elméletet lehet megemlíteni, amelyek utalásra kerülnek a kutatásokban. Így többször azonosítható utalás a megbízó-ügynök elméletre illetve az érintett elméletre. Két olyan elmélet van, amely markánsabban megjelenik: az etikai klíma és az etikai kultúra.

Az etikai klíma elmélet Viktor és Cullen (1987, 1988) nevéhez fűződik. Egy olyan keretet állít fel, mely két dimenzió mentén kategorizál. Az egyik a dimenzió az etikai keret, mely három kategóriára oszlik: az egoizmus (egoism), a jótékonyság (benevolence) és az alapelv (principle). A másik dimenzió az elemzés helye: az individuális, helyi és kozmopolita. A

modell számos etikai kutatás keretéül szolgál, s a beszerzési kutatások közül is több hozza kapcsolatba a vizsgálatával. A vizsgált tanulmányok közül három épít az etikai klíma elméletére. Ezek Blome, Paulraj (2013), Gonzalez-Padron (2008), Deshpande és társai (2021) írásai.

Az etikai kultúra szerepét központba helyező kutatások kiindulópontja, hogy az egyén és a vezető morális értékrendje alapját képezi az etikusságnak. (Treviño és társai, 2000) Az etikai kultúra akkor is hat az egyénre és annak viselkedésére, ha nincsenek érvényben formális kontrol rendszerek (Treviño és Weaver, 2001). Treviño és társai (1999) elemzésükben megállapították, hogy az ösztönzők és a formális iránymutatások gyakorolják a legnagyobb hatást a munkavállalók viselkedésére, és ezért hatékony intézkedéseket jelentenek a döntéshozók számára a gazdasági és nem gazdasági kritériumok közötti kompromisszum során. Vizsgálataik azt találták, hogy az etikai környezet és a vezetőnek való engedelmesség mértéke, ami leginkább kockázatot jelez etikai szempontból. (Treviño és társai, 1999) A vizsgált tanulmányok közül Reuters és társai (2012), Goebel és társai (2012) valamint Razzaque és Hwee (2002) tanulmánya épít az etikai kultúrával kapcsolatos elméletre.

3.4.2. A kutatások földrajzi megoszlás

Az adatbázisban szereplő cikkeket a bennük elemzett adatok földrajzi eredete szerint is értékeltük. A kódokat kontinensek szerint határoztuk meg, és a több kontinens országai közötti összehasonlításokat tartalmazó cikkeket külön csoportosítottuk, néhány esetben pedig nem volt lehetőség a földrajzi hely meghatározására (pl. koncepcionális cikkek vagy szakirodalmi elemzések).

5. táblázat A földrajzi háttér évenkénti megoszlása

	Amerika	Európa	Ázsia	Afrika	Ausztrá-lia	Összevető elemzés	Nem értelmez-hető	Összesen
2000	2	0	1	0	0	1	0	4
2001	1	0	0	0	0	1	0	2
2002	0	0	1	0	0	0	0	1
2003	0	0	0	0	0	0	0	0
2004	2	0	0	0	0	0	0	2
2005	2	0	0	0	0	0	0	2
2006	2	2	0	0	0	0	0	4
2007	1	0	0	0	1	0	0	2
2008	1	1	0	0	0	1	1	4
2009	3	2	0	0	0	0	0	5
2010	0	1	0	1	0	0	1	3
2011	4	1	1	0	0	0	1	7
2012	2	2	0	0	0	0	0	4
2013	1	2	0	2	0	0	1	6
2014	0	1	2	2	0	1	0	6
2015	1	0	2	1	1	1	1	7
2016	0	4	2	0	0	0	1	7
2017	1	2	0	1	0	0	2	6
2018	2	1	1	1	0	0	1	6
2019	1	1	2	1	0	3	0	8
2020	2	0	4	2	0	0	1	9
2021	4	1	2	2	0	0	0	9
2022	0	1	0	2	0	0	0	3
2023	1	2	3	4	0	0	3	13
Összes	33	24	21	19	2	8	13	120

Az 5. táblázat azt mutatja, hogy 33 cikk (a 120 cikk 27,5%-a) Amerikával kapcsolatos. Ezek közül egy Brazíliához, egy Kanadához, a többi pedig az USA-hoz kapcsolódik. Ez az eredmény várható volt, mivel a témában a legkorábbi, és a magasan idézett cikkek is az USA-hoz kapcsolódtak. Ugyanakkor az utóbbi két évben csak egy amerikai cikket azonosított a keresés, azonban az sem az USA-hoz, hanem Trinidadhoz (Dél-Amerika) kapcsolódik. Az európai cikkek 2006-tól kezdve vannak jelen a mintában (24 cikk), számuk a vizsgált időszakban ingadozó.

Érdekes módon, bár az egyik legelső cikk is Ázsiához kapcsolódik, csak 2010 után jelenik meg nagyobb számú cikk (21 cikk), főként kínai adatokkal, de indiai, bangladesi és koreai publikációkkal is. Afrikához 19 cikk kapcsolódik, az első cikk viszonylag későn, 2013-ban

jelenik meg a mintában (a forrásországok: Dél-Afrika, Uganda, Egyesült Arab Emírségek, Nigéria, Ghána, Kenya). Ugyanakkor az elmúlt két évben ide kapcsolódóan jelent meg a legtöbb tanulmány (6 cikk).

A cikkek alacsony száma miatt statisztikai eszközökkel nem lehet kapcsolatot teremteni a földrajzi elhelyezkedés és a téma között. Néhány megfigyelést azonban érdemes megtenni. Az amerikai mintában magasabb az etikai (megkérdőjelezhető gyakorlatok) témák aránya, mint a minta egészében. Ez részben azért van, mert az amerikai beszerzéssel foglalkozó szerzők korábbi időszakokból származó publikációi inkább ezekkel a témákkal foglalkoztak.

Európában arányaiban a környezetvédelmi és fenntarthatósági fókuszú cikkek száma a legmagasabb, a szűkebb értelemben vetten etikai témájú cikkek aránya pedig a legalacsonyabb.

Az ázsiai cikkek nem foglalkoznak korrupcióval, de a minta átlagánál nagyobb arányban érintik a vállalati társadalmi felelősségvállalást, beleértve a jó munkakörülményeket is.

Az afrikai cikkek túlnyomó többsége szűkebb értelemben vett etikai kérdésekkel foglalkozik, amelyek közül kiemelkedik a korrupció. Mindössze két olyan cikk jelent meg, amely a kontinenssel összefüggésben a környezetvédelmi és fenntarthatósági kérdéseket emeli ki. Mindkét cikk 2023-as megjelenésű.

A vizsgált ágazat (vállalati vs. közbeszerzés) és a földrajzi származás közötti kapcsolat szintén érdekes összefüggéseket mutat. Ázsiai cikkek nem foglalkoznak közbeszerzéssel (kivéve Benjamin és társai 2015 tanulmányát, mely izraeli adatokat vizsgál). Az Afrikából származó cikkek többsége (19-ból 16) azonban a közbeszerzéssel foglalkozik.

3.4.3. A szakirodalomban alkalmazott kutatási módszerek

Az etikai kérdések vizsgálata számos nehézséggel jár. A téma érzékenysége megnehezítheti az információszerzést, mivel az érintettek gyakran névtelenek kívánnak maradni vagy a valósnál kedvezőbb képet adnak. Emellett a kérdés háttere összetett, és az elemzésnek ezt megfelelően kell kezelnie. Ezért érdekes megvizsgálni a kutatás során alkalmazott módszereket. A jelen tanulmány kódolása során megkülönböztettem kvalitatív (pl. interjú) eszközöket, kérdőíves felmérést, koncepcionális cikket, modellezést, irodalmi áttekintést és egyéb tanulmányt. Az első két módszer a hagyományos kutatási eszköztárat képviseli. A koncepcionális cikkek definiált empirikus módszer nélkül foglalják össze a szerző gondolatait és tapasztalatait.

A vizsgált időszakban jellemzően a tudományos publikációk módszertani alapossága is növekedett, ugyanakkor a kutatók az adatgyűjtés és elemzés hagyományos módszerei mellett számos új módszert alkalmaztak. A cikkek időrendi megoszlását a 6. táblázat mutatja, a táblázatban a sötétebb szín a nagyobb gyakoriságra utal.

6. táblázat A módszerek megoszlása évenként

	Kvalitatív	**Felmérés**	**Koncepcionális**	**Egyéb**	**Összesen**
2000	1	3	0	0	4
2001	0	1	1	0	2
2002	0	1	0	0	1
2003	0	0	0	0	0
2004	1	1	0	0	2
2005	0	1	1	0	2
2006	2	2	0	0	4
2007	1	1	0	0	2
2008	1	1	2	0	4
2009	1	3	0	1	5
2010	1	1	1	0	3
2011	3	4	0	0	7
2012	1	3	0	0	4
2013	0	4	2	0	6
2014	2	4	0	0	6
2015	4	0	2	1	7
2016	5	1	0	1	7
2017	0	2	4	0	6
2018	2	1	1	2	6
2019	1	2	2	3	8
2020	3	2	0	4	9
2021	2	2	1	4	9
2022	2	1	0	0	3
2023	1	8	1	3	13
Összesen	34	49	18	19	120

Látható (6. táblázat), hogy a hagyományos kutatási módszerek (esettanulmány, interjúk, felmérés) domináltak az egész időszakban, azonban 2010-ig a kérdőíves felmérés valamivel gyakoribb volt (8 kvalitatív és 15 felmérés). Koncepcionális modellek véletlenszerűen, de folyamatosan jelentek meg a vizsgált időszakban. Ilyen a legújabbak közül pl. Adobor és Yawson (2023) tanulmánya, mely a mesterséges intelligencia szerepéről szól a korrupció felderítésében. Egyéb módszerek leginkább 2015 óta vannak jelen a vizsgált publikációk között. Az egyébként kódolt kategóriába tartoztak a döntési modellek (3 cikk, Analytic Hierarchy Process, értelmező strukturális modellezés, fuzzy Matrice d'Impacts), a

szakirodalmi áttekintések (3 cikk), és volt forgatókönyv-elemzés, tartalomelemzés, illetve másodlagos adatelemzés (pl. USA nyilvános adatbázisok adatainak feldolgozásával foglalkoztak) is alkalmazásra került. Összességében az látható, hogy bár, mint sok más területen, itt is jellemző az innovatív kutatási módszerek alkalmazása, az újszerű megoldások keresése a publikációkban, de a téma érzékenysége miatt továbbra is jelentős szerepe van a kérdőíves kutatásoknak, melyek személytelenebbül adnak lehetőséget az információgyűjtésre. Az anonimitás a téma érzékeny volta miatt kifejezetten fontos kérdés. Bár az összevetés más beszerzési témákkal nehézkes, de viszonylag magas a koncepcionális és egyéb módszerek aránya, mely összekapcsolódhat azzal, hogy a téma érzékenysége miatt nehéz adatot szerezni, így koncepcionális vizsgálat kivitelezése vagy nyilvános adatok elemzése viheti közelebb a kutatókat a kérdések megválaszolásához. A kérdőíves módszerek, s egyes kvalitatív módszerek leírása kapcsán is történik utalás arra a kihívásra, hogy a vizsgálat során a válaszadók ne a társadalmilag elvárt (azaz a valóságnál pozitívabb) választ adjanak. A kérdőíves kutatások esetén fontos a nem válaszolók eltéréseinek lehetséges vizsgálata.

3.4.4. A szakirodalom-elemzés eredményeinek megvitatása

A kutatás során alapvetően három kérdésen keresztül vizsgáltam az elmúlt 23 évben született beszerzési etikai témájú kutatásokat.

Az áttekintésből kiderült, hogy míg az időszak elején a hangsúly főként a megkérdőjelezhető gyakorlatokon volt (pl. a tulajdonos megfelelő képviselete, a tisztességes verseny biztosítása, szakmaiság stb.), addig a legújabb publikációk a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság kérdései felé is elmozdultak. Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy számos vállalat olyan képzési és szabályozási rendszereket (etikai kódexek, auditálási rendszerek) alakított ki, amelyek segítettek a megkérdőjelezhető gyakorlatokhoz vezető helyzetek és megoldások felismerésében és elkerülésében, valamint nyomást gyakoroltak a munkavállalókra, hogy elkerüljék ezeket. A figyelem társadalmi kérdések felé való eltolódása a beszállítói lánc globalizációjának köszönhető, amely számos új problémát hozott létre, valamint annak, hogy a vállalati gondolkodásban egyre nagyobb hangsúlyt kap a társadalmi felelősségvállalás. A figyelem eltolódása a társadalmi kérdések felé a beszerzésre nehezedő ilyen nyomásnak is köszönhető (pl. Sujatha és Karthikeyan, 2021; Franco és társai, 2021). De míg a társadalmi felelősségvállalás (beleértve a tisztességes munkakörülményeket, a tisztességes kereskedelmet) az etika fogalmához

kapcsolódik, a sokszínűség előmozdítása kevésbé. Ez igaz a környezeti felelősségvállalásra is: az elemzett publikációk között viszonylag kevés volt a környezeti fókuszú.

A második kutatási kérdés kapcsán megfogalmazott eredmény, hogy míg a kezdeti időszakban az etikával kapcsolatos kutatások elsősorban az USA-ban és Európában folytak, a későbbi kutatások egyre inkább Afrikában és Ázsiában is megjelennek. Úgy tűnik, hogy a vizsgált tanulmányok a tágabb gazdasági környezethez és annak változásaihoz kapcsolódnak. Bár a beszerzési etika kérdése a fejlett piacgazdaság témájaként elsősorban az Egyesült Államokban jelent meg az 1990-es években, a gazdaság globalizációjával más kontinensek is felbukkannak. Így Ázsiában elsősorban a tisztességes munkakörülmények biztosításával foglalkoznak, és az etikai dilemmák és a beszerzési szempontok különböző okokból nem igazán relevánsak. A korrupció fontos probléma az afrikai országokban, és a vizsgálat középpontjában áll a közszervezetekkel és a közbeszerzéssel kapcsolatban. Jellemző, hogy az etika témájával mind a vállalati, mind a közbeszerzési kutatások foglalkoznak, de ezek a tanulmányok ritkán támaszkodnak egymás eredményeire, a szerzők leginkább egy-egy publikációban érintettek.

A kutatási módszertanban is változásokra derült fény. Ez egyrészt összhangban van azzal, ami a beszerzési, illetve ellátási lánc kutatásokban megfigyelhető, azaz nagyobb módszertani igényesség és változatosság jellemzi a cikkeket. A módszertani elmozdulás azonban annak is betudható, hogy míg a megkérdőjelezhető gyakorlatokról szóló tanulmányok többnyire kényes etikai kérdésekkel foglalkoznak, így az összefüggések feltárása során többlet kihívásokkal kell számolni amiatt, hogy az adattorzítás elkerülhető legyen. Így bár a felmérések továbbra is dominálnak, de azok adatgyűjtési és értelmezési technikái sokat finomodtak.

3.5. A szakirodalom-elemzés összefoglalása

A nagy nemzetközi vállalatok és a közbeszerző szervezetek általában figyelmet fordítanak arra, hogy beszerzési gyakorlatuk etikus legyen. Ugyanakkor az etika tartalma és az érintettek előtt álló kihívások folyamatosan változnak. A vállalati etikai kódexek, az ellenőrzések és a bejelentő rendszerek csak akkor működhetnek megfelelően, ha tisztában vannak a készítőik azzal, hogyan lehet etikusan megfelelni a folyamatosan felmerülő és változó kihívásoknak.

A szakirodalom-elemzés főbb eredményei megerősítették, hogy az etikai kutatások a korábbi szakirodalom beszerzési etikai problémáit kiterjesztették, az időszak üzleti

kihívásaira reagáltak a problémás gyakorlatok, etikusságot motiváló tényezők vizsgálata mellett egyre több fenntarthatósággal (elsősorban a társadalmi felelősségvállalással) illetve korrupcióval kapcsolatos téma jelent meg. Ez jelzi azt, hogy a beszerzési etika problémák a gazdaság fejlettségével, az üzleti környezetet érő kihívásokkal összefüggnek, a beszerzésben az etika kérdése egyre inkább összefonódik a fenntarthatósággal, különösen a társadalmi felelősségvállalás egyes kérdéseivel.

A kutatások földrajzilag egyre kiterjedtebb területen folytak. Az egyes területek kutatási prioritásai eltéréseket mutattak, melyek a gazdaság fejlettségével, az üzleti környezetet érő kihívásokkal is összekapcsolódtak. A vizsgálat rámutatott arra is, hogy a téma kutatására egyre sokrétűbb módszertant alkalmaztak, ugyanakkor a téma érzékenysége kihívásokat jelentett, melyet a kutatás tervezése és lebonyolítása során figyelembe kell venni.

A kutatások összekapcsolódása alacsony. Így az alacsony idézettség és a cikkek számához képest sok szerző gondolatai, keretei, eredményei nem építkeznek.

Új kutatási területeket is azonosítottam, így a közbeszerzés etikai szempontjai a gazdaság és a társadalom előtt álló új kihívásokkal összefüggésben még nemigen kerültek a kutatás középpontjába. Kevés publikált tanulmány vizsgálta a beszerzés etikai kihívásait a gazdaság válságai, pl. a Covid által létrehozott ellátási kockázatok és az azt követő időszak ellátási nehézségeinek az összefüggésében. További kutatási hiányosság, hogy (bár a korábbi tanulmányok az e-közbeszerzés etikai kihívásaival foglalkoztak) a digitalizáció okozta kihívások még nem kerültek a kutatások középpontjába.

Ez a tanulmány a 2000 óta eltelt időszakban (2000-2023 között) a kutatásban bekövetkezett változásokat vizsgálta. Az objektivitás, a szigorúság és a reprodukálhatóság biztosítása érdekében szem előtt tartotta a szisztematikus irodalomelemzés elveit (Tranfield és társai, 2003). A kutatás limitációja, hogy a WOS és a Scopus adatbázist használta, és bár ezek nagy adatbázisok, melyek a jelentősnek számító lapokat tartalmazzák, előfordulhat, hogy vannak olyan cikkek, amelyeket nem sikerült azonosítani.

4. Beszerzési gyakorlatok változása és az etikusság motivációja

A disszertációnak ez a fejezete a beszerzési gyakorlatokat vizsgálja. Három tanulmányt tartalmaz, amelyek egy kérdőíves felméréshez kapcsolódnak, kiegészítve azt más kvalitatív elemzésekkel. Az első alfejezet a kérdőíves felmérés hátterét és alapstatisztikáit mutatja be. Ezt három tanulmány követi. A 4.2. alfejezet az etikus viselkedést motiváló illetve annak megítélését befolyásoló tényezők vizsgálatára fókuszál. A 4.3. fejezet az elmúlt évek kihívásainak hatásait vizsgálja. A 4.4. fejezet pedig a közbeszerzés és a vállalati beszerzés különbségeit elemzi.

4.1. Az etikai felmérés módszertani háttere

Ahogy a 3. fejezetben bemutatott irodalomelemzés is látni engedte, a kérdőíves felmérés gyakori eszköze az etikai témájú kutatásoknak. A 4. fejezetben bemutatásra kerülő kutatás egy kérdőíves felmérésre épül. Ez az alfejezet a felmérés hátterét, alapvető statisztikáit adja meg, majd a hozzá kapcsolódó kvalitatív eszközök az eredményeket ismertető alfejezetekben kerülnek leírásra.

4.1.1. A felmérés kérdőíve

A felmérés alapját egy korábbi kutatás kérdőíve jelentette. Az eredeti kérdőívet 2011-ben készítettem. Elsősorban Cooper és társai (1997/b) és Carter (2000/a) listáinak felhasználásával készült. Ez egészült ki további szempontokkal, melyek egy vállalati etikai kódexeket vizsgáló elemzésemből származtak, majd az így összegyűjtött szempontokból és a Beszerzési Vezetők Klubjának tagjaival szervezett workshop eredményeként született meg egy 36 etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatból álló lista.

Az új felmérés lebonyolításakor kisebb módosítást hajtottam végre az etikai szempontból megkérdőjelezhető gyakorlatok listáján, illetve további kérdésekkel került bővítésre a kérdéssor. A kérdőív felülvizsgálatát egy gyakorlati beszerzési szakemberekből álló szakértői csoport bevonásával végeztem el.

Az újonnan lebonyolított vizsgálat kibővítette a kérdőívet. A kérdőív átdolgozásánál két fenntarthatósági szempontot építettem be a kérdőív etikai problémái közé. A kérdőív így

összesen 36 kérdést fogalmaz meg azzal kapcsolatosan, hogy a válaszadó szerint egyes problémák mennyire jellemzőek azokon a beszerzési területeken, amire a válaszadónak rálátása van. A válaszokat 1-5 skálán jelölhették meg (5-nagyon gyakori, 1 nem jellemző), csakúgy, mint a korábbi (2012-es) mintában.

A kérdőívet több nyitott kérdéssel is kibővítettem, ezekkel lehetővé vált az elmúlt évek változásainak leírása. (Itt lehetőség nyílt olyan problémák megemlítésére, amelyek a felmérést megelőző ellátási problémák által terhelt időszakban jelentek meg, vagy tűntek el. Nyitott kérdés segítségével vizsgálható a digitalizációnak, mint az egyre nagyobb arányban alkalmazott beszerzési eszköznek az etikával való kapcsolata is.) Továbbá beépítettem a kérdések közé újabb, a kitöltő hátterére (tréningen való részvétel, jogszabályi tájékozottság, szervezeti háttér) vonatkozó, valamint az etikai kérdésekhez való hozzáállást, illetve a környezetének hozzáállására vonatkozó kérdést. A kérdőív az 1. mellékletben található.

A kérdőív próbakitöltés után beszerzői címlistára lett kiküldve (szakmai rendezvények résztvevői, szakmai szervezeti tagok, volt szakirányú továbbképzéses hallgatók tölthették ki). A kérdőívet 2023. második félévében (átnyúlva 2024. január közepéig) tölthették ki a válaszadók. A felhívás az elektronikus kérdőív linkjével két alkalommal lett elektronikusan elküldve, illetve a szakmai rendezvényeken is hirdettük és kértük a résztvevők segítségét. A kérdőív linkjét a Qualtrics adatai alapján 2024. január 20-ig 257-en nyitották meg s eddig az időpontig 157 értékelhető válasz érkezett.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatban (különösen etikai területen) gyakori félelem, hogy a kitöltők olyan választ adnak, amit összességében társadalmilag pozitívabbnak tartanak (social desireability bias). A jelenséget már korán azonosították etikai kérdések vizsgálata kapcsán (pl. Browning és Zabriskie, 1983). Hogy elkerüljük a társadalmi kívánatossági torzítást az etikai kérdésekre adott válaszoknál Ried és társai (2022), Carter (2000/a) illetve korábbi vizsgálaton (Vörösmarty és Matyusz, 2015) megközelítését követve a válaszadókat a mások gyakorlatának megítéléséről kérdeztem. Ez (azaz, hogy a válaszadónak nem saját magáról kellett információt adnia) várakozásaim szerint segített a másik kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos probléma kezelésében is.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatban a másik fontos lehetséges probléma, a nem válaszolók esetleges más megítélése (non-response bias). A nem válaszolók miatti torzítás értékeléséhez Armstrong és Overton (1977) nyomán a korai válaszadók (a kérdőívre válaszoló válaszadók első egyharmada) és a késői válaszadók (utolsó egyharmad) válaszait hasonlítottam össze. A többváltozós *T-próba* eredményei, amelyeket a kulcsfontosságú

vizsgálati változók felhasználásával számoltam ki, azt mutatják, hogy a korai válaszadók nem mutatnak statisztikailag szignifikáns különbségeket a késői válaszadókhoz képest.

A kérdőív eredményeit statisztikai eszközökkel vizsgáltam. Mivel a csoportok közötti eltérések vizsgálata több vonatkozásban is releváns volt, így elsősorban az ANOVA-t alkalmaztam. (Ahol a csoportbontás kisebb csoportot eredményezett, ott az eredmények megerősítésére T-tesztet is végeztem.) A 36 tényező belső összefüggéseinek a vizsgálatára faktoranalízis készült.

A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszokat szövegelemzéssel végeztem el.

Az eredmények kiegészítésére, értelmezésére egyrészt workshop került lebonyolításra, ahol a statisztikai eredmények értelmezése volt a résztvevők feladata. (Ennek eredményei a 4.4. fejezetben találhatóak.) A workshop lebonyolítását Tátrai Tündével közösen végeztük, aki segítségemre volt a közbeszerzéssel kapcsolatos gondolatok értelmezésében.

A befolyásoló tényezők vizsgálatára pedig egy delphi-elemzést készítettem 30 vállalati szakember bevonásával. (Ennek eredményei a 4.2. fejezetben találhatóak.)

4.1.2. A felmérés alapstatisztikái

A kérdőívre összesen 157-en válaszoltak. A válaszadók szakmai szervezet tagjaként, szakmai programok résztvevőiként kerültek a felméréssel kapcsolatba. Így feltételezhető róluk, hogy a beszerzési szakma iránt érdeklődő, a szakma fejleményeivel tisztában levő szakemberek kerültek bevonásra.

A válaszadók közül *71 férfi, 78 nő* volt, nyolcan nem kívántak erről információt szolgáltatni. A válaszadók között enyhén felülreprezentáltak a nők. (A reprezentativitásra nem könnyű adatot találni, de a rendezvények résztvevői, az MLBKT tagsága, illetve a szakirányú továbbképzési szak hallgatói között némi többségében vannak a férfiak.)

A legtöbb válaszadó jelentős szakmai *tapasztalattal* rendelkezett: 62%-uk több mint tíz éve dolgozott a területen, 2%-uk új volt a beszerzésben, 15%-uk egy és öt év közötti, 21%-uk pedig öt-tíz éves tapasztalattal rendelkezett. Azaz a nagyobb tapasztalattal rendelkező beszerzők felülreprezentáltak lehetnek a mintában.

Kilencvenkilenc válaszadó profitorientált szféra *vállalati beszerzésében* (azaz a közbeszerzési törvény által nem érintett), 30 közbeszerzésben és 28 részben közbeszerzésben vett részt (ezt az 58 válaszadót nevezzük a továbbiakban „közbeszerzési válaszadóknak”).

A kérdőívet 54 beszerzési vezető, 71 beszerző töltötte ki. A válaszadók közül 32-en jelöltek meg egyéb *pozíció*t. Ők többségében közbeszerzési területen vagy tanácsadóként dolgoznak (nagyon színes egyéb válaszok érkeztek, így pl. logisztikai igazgató, kisvállalati vezető, stb.). Bár itt sem azonosítható olyan adat, amelyhez képest a reprezentativitást viszonyítani lehetne, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy a vezetők felülreprezentáltak a mintában. (Ez más kutatások mintáinál is jellemző, pl. Rasheed és társai, 2023.)

A kérdőívben rákérdeztem a vállalatoknál dolgozó beszerzők *vállalati méret* szerinti hátterére. 82-en jelöltek meg nagyvállalatot, míg 28-an KKV-t. (Jellemzően a közbeszerzési területről érkezők nem válaszoltak, nem szerepelnek a tanácsadók, illetve többen jelezték, hogy mindkét területben érintettek, így ezen kérdés elemzésénél az ő válaszaik sem kerültek a mintába.) A kiküldés adatbázisát figyelembe véve jellemzően inkább közepes méretű vállalatok voltak a mintában, így a válaszadók nem biztosan tekinthetőek tipikus KKV-nek.

4.1.3. Az etikai problémák kapcsolódása, a faktorelemzés eredménye

Az etikai problémák a szakirodalom eredményeinek felhasználásával és szakértők megkérdezésével kerültek meghatározásra, majd az újabb felmérés előtt átnézésre. A problémák az úgy nevezett megkérdőjelezhető gyakorlatok közé tartoznak. A közöttük levő kapcsolatok vizsgálatára faktoranalízis készült.

A faktoranalízis során a Kaiser-Meyer-Olkin teszt és a Bartlett teszt eredményeit a 7. táblázat mutatja, amely alapján a faktoranalízis elvégezhető.

7. táblázat A KMO és Bartlett teszt eredményei

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3443,736
	df	561
	Sig.	<,001

A faktorelemzés során varimax rotációt alkalmaztam. Azokat az elemeket, amelyek 0,5-nél kisebb értékkel rendelkeztek, kihagytam, a faktorelemzést a megmaradt tételeken újra lefuttattam. Így összesen hat faktort kaptam. A 8. táblázat a faktorok számát és a megmagyarázott teljes varianciát mutatja. A faktorok számát az 1-nél nagyobb sajátértékkel rendelkező komponensek határozták meg. Látható, hogy a hat faktor a teljes variancia 65,92%-át magyarázza meg, ami jó eredmény.

8. *táblázat Faktorelemzés, magyarázott variancia*

Total Variance Explained

Kom-po-nens	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Összes	% of Variance	Kummulatív%	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,239	39,380	39,380	10,239	39,380	39,380	3,762	14,470	14,470
2	1,743	6,703	46,083	1,743	6,703	46,083	3,726	14,329	28,799
3	1,532	5,892	51,975	1,532	5,892	51,975	3,172	12,201	40,999
4	1,399	5,381	57,355	1,399	5,381	57,355	2,509	9,650	50,649
5	1,140	4,383	61,739	1,140	4,383	61,739	2,342	9,007	59,656
6	1,087	4,179	65,918	1,087	4,179	65,918	1,628	6,262	65,918

A végleges eredményként kapott faktorokat a 9. táblázat tartalmazza. Az első faktor szabályok, normák megszegését, figyelmen kívül hagyását jelentő tényezőket tartalmaz. A második faktorban olyan tényezők jelennek meg, amelyek a visszaélés valamely formáját jelentik. A harmadik faktor a verseny korlátozásához kapcsolódik. A negyedik faktor a beszerzői tudáshoz kapcsolódó témákat öleli fel. Az ötödik faktor egy adott beszállító előnyben részesítésével kapcsolatos tényezőket kapcsolja össze. A hatodik faktor az elsőhöz hasonlóan normasértéseket takar, valószínűleg az köti össze, hogy kevésbé elismert az etikai jellege a problémáknak.

Hasonló elemzés a korábbi felmérésnél is elvégzésre került. Az akkori faktorokkal egybevetve kiemelendő, hogy a beszerzői tudás faktora (lényegében nagyon hasonló tényezőket összekapcsolva) akkor is azonosításra került. A többi faktornál kevésbé lehet hasonlóságokat azonosítani. Ez utalhat arra, hogy a tudáselemek összekapcsolódása kifejezetten stabilnak tekinthető, míg más etikai problémák esetében a szakma fejlődésének, a beszerzési helyzetek változásának hatására a kapcsolatok átalakultak.

9. *táblázat Az etikai problémák 6 faktora*

	1	2	3	4	5	6
14. Érdekkonfliktus: versenytársnak, vevőnek, beszállí-tónak a menedzsment engedélye nélkül végzett munka	,552					
24. Jogosulatlan kötelezettségvállalás	,629					
25. Költségek csökkentésére környezetszennyező/ veszélyes anyagok elfogadása	,758					
32. Tárgyalásnak a tárgyaló felek kulturális normáit sértő levezetése	,706					
33. Elszámolások, teljesítések nem korrekt kezelése	,571					
35. Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása	,731					
7. Az alkalmazó bizalmas adatainak mások számára való továbbadása		,530				
8. A beszállító ajánlati adatainak 3. fél felé való továbbadása		,698				
11. Hamis vagy szándékosan félrevezető információk megadása a beszállítók és 3. felek irányába		,525				
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között		,677				
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzé-sében befolyásolja, vagy a befolyásolásának látszatát kelti		,691				
15. A vállalat eszközeivel, tulajdonával való visszaélés		,594				
18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/érdekek bevonódása a döntési szituációba			,638			
20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé			,674			
21. Háttérmegállapodások elfogadása			,661			
23. Kartellezésre és/vagy egyéb versenykorlátozó magatartásra való törekvések			,637			
5. Nem ad gyors, egyértelmű választ az igénylő kérésére				,780		
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél				,723		
28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megisme-rése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása				,633		
29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése				,497		
1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése					,830	
3. Potenciális/ tenderen résztvevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése					,704	
4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása					,615	
2. Engedni, hogy egy beszállító utólagosan ajánlatot tegyen						,805
7. Az alkalmazó bizalmas adatainak mások számára való továbbadása						,533

4.2. Az etikusságot és az etikusság megítélését befolyásoló tényezők

Az elmúlt évek jelentős kihívások elé állították a beszerzőket, de keveset tudni arról, hogy hogyan ítélik meg a beszerzők azt, hogy milyen tényezők hatnak az etikusságra illetve az etikusság megítélésére. A fejezet áttekinti a beszerzési és ellátási lánc szakirodalmat annak érdekében, hogy azonosítsa az etikusságot befolyásoló tényezőket. Az áttekintés eredményeire építve gyakorlati szakembereket bevonásával rendszerezi a tényezőket: egy teljesebb lista és fontossági térkép elkészítése céljából többlépcsős Delphi-elemzést alkalmaz 30 beszerzési szakértő bevonásával. Az elemzés a kérdőív alapján a megítélésre ható tényezők vizsgálatával egészül ki: a felmérés segítségével elemzi, hogy egyes tényezők mennyiben hatottak az etikai problémák gyakoriságának megítélésére.

4.2.1. Az etikusságot és megítélését befolyásoló tényezők a szakirodalomban

A beszerzési etikai meghatározásának évtizedek óta része az, hogy a társadalom normáival összhangban kell tevékenységét folytatnia (Browning és Zabriskie, 1983; Eltantawy és társai, 2009; Carnovale és Di Mauro, 2023). A klímaváltozás egyértelmű jelei és a társadalmi problémák egyre inkább kiemelik azt, hogy a vállalati gyakorlat nagy hangsúlyt helyezzen a fenntarthatóságra, s ez a beszerzési munkára, s a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjére is komoly hatással van. Lehetetlen lenne a beszállítói kapcsolatokat fenntarthatóan fejleszteni az alapvető etikai szabályok betartása nélkül. (Eltantavy és társai, 2009; Goebel és társai 2012), éppen ezért is a két téma egyre jobban összekapcsolódik (ahogyan azt a 3. fejezetben szereplő irodalom-elemzés is mutatta). Azonban az elmúlt évek gazdasági eseményei vagy a technika fejlődése, a digitalizáció folyamatosan létrehoztak, s a jövőben is létrehozhatnak olyan új kihívásokat, amelyekre a beszerzésnek azonnal reagálnia kell, ugyanakkor potenciálisan etikai kihívást jelent.

Az etikusság biztosításának fontos és bevett eszközei vannak. Így például az etikai kódexek, a belső folyamatszabályozások, tréningek. Azonban ezek az eszközök sokszor csak a már felismert etikai problémákra, etikailag dilemmás helyzetekre nyújtanak megoldásokat. A bejelentő rendszerek már csak a megtörtént problémára tudnak reagálni. Így jelentősége van annak, hogy megismerjük a beszerzésben dolgozók etikusságára ható tényezőket. A témával foglalkozó kutatások igen szerteágazóak, s bár néhány rendező modell rendelkezésre áll (pl. Razzaque és Hwe, 2002; Carter és Jenning, 2004), a kutatások kevéssé keresik az átfogó

választ arra, hogy az egyes tényezők mennyire meghatározóak az etikusság megítélésében. Fontos kritikaként fogalmazható meg velük szemben, hogy a gazdasági fejlődés és a beszerzési szakma fejlődésének egy másik szakaszában születtek.

A beszerzők etikusságát befolyásoló tényezőket vizsgáló kutatások annak megértéséhez próbáltak hozzájárulni, hogy mi az, ami a beszerző döntéseire, tetteire hatással van. Rendszerint az üzleti etika nagy modelljei számítanak kiindulópontnak, így a szervezet szempontjából az etikai klíma témájában Treviño és társai, (1998, 2000) kutatásai etikai kultúra elméletével kapcsolatosan Viktor és Cullen (1987, 1988) publikációi kiemelt idézettségűek. Mivel az egyén etikai döntéshozatalát erkölcsi ítélőképessége befolyásolja (Kohlberg, 1971/a; Rest, 1979), így ez a beszerzési szakemberek etikusságával kapcsolatosan is fontos fogalom.

A beszerzési szakirodalom felvázol néhány kutatási modellt, amely a lehetséges befolyásoló tényezőket adja meg. Carter és Jenning (2004) a beszerzők személyes értékrendjét, az egyénorientált kultúrát, a felsővezetést, a jogszabályokat, a vevők elvárásait és a szervezeti méretet jelölte meg. Razzaque és Hwee (2002) három csoportot fogalmaz meg, ami befolyásolja a beszerzési dilemmák érzékelését. Az első az egyének különbözőségeit (morállal kapcsolatos különbségek, személyiségjegyek, valamint nem morális különbségek, pl. demográfiai, vallási) jelenti, a második a személyek közötti befolyásoló tényezőket, a harmadik a szervezeti szintű tényezőket (szervezeti kultúra, szervezeti kontroll, szervezeti struktúra). Ho és Lin (2014) a demográfiai változókat (kor, nem, végzettség, vallásosság, menedzsment szint, beszerzési gyakorlat, nemzetközi tapasztalat) és az egyéni változókat (vállalati méret, iparág, beszerzett termék) vizsgálta a modelljében. A kutatásokban megjelenő szempontokat, amelyek segítségével a válaszadók összetételhatása elemezhető, vagy a minta leírható leginkább az egyén illetve a szervezet jellemzői köré lehet csoportosítani, ezek kiegészülhetnek az adott kultúra hatásával (Husser és társai, 2019; Deshpande, 2021; LaGore és társai, 2020; Grigore és társai, 2021; Roy és társai, 2024).

A szakirodalom-összefoglalóban azon tényezők kerültek kiemelésre, amelyek a beszerzési szakirodalomban rendszerint vizsgálat tárgyát képezik. Az egyéni, a szervezeti, a környezeti és néhány egyéb szemponttal kapcsolatos kutatási eredmények kerülnek összefoglalásra.

4.2.1.1. Az egyéni szempontok hatása

A kutatásokban leggyakrabban vizsgált tényezők a nem, a tapasztalat, a pozíció, tréningen való részvétel és a prioritás. A szakirodalom a személyiségjegyeket is sokszor említi (pl.

Croom és társai, 2021; Wang és Calvano, 2015), ezek azonban vizsgálatok jelentős részében nem jelennek meg.

Nem

A nemek közötti különbségeket a gazdasági, s azon belül is az etikával foglalkozó szakirodalom jelentős terjedelemben tárgyalja. A különbségek több kutatásban és kontextusban is publikálásra kerültek. Ekin és Tezölmez (1999) vizsgálatuk során jelentős eltérést tapasztalnak: a nem az egyetlen olyan demográfiai tényező, amelyben különböznek a vizsgált menedzserek, s a nők jellemzően etikusabbak, mint a férfiak. Friesdorf és társai (2015) metaanalízise azt sugallja, hogy az erkölcsi dilemmák megítélésében a nemek közötti különbségek a morális normák fontossága és az utilitarista megközelítés eredményeinek a kognitív értékeléséhez kapcsolódik (pl. a teljesítményorientáció miatt válik hangsúlyosabbá). Simga-Mugan és társai, (2005) vizsgálatai a szervezeti különbségeire vezethetők vissza. Chen és társai, (2016) eredményei azt mutatták, hogy a női vezetőkhöz képest férfi kollégáik hajlandóbbak elfogadni az üzleti élethez kapcsolódó etikátlan magatartásokat, például a megvesztegetést és az adóelkerülést, valamint hogy a nemek közötti etikai különbség a szervezet kultúrájának, értékeinek hatása mellett a kulturális különbségek hatását is mutatja. Ahogy Grosser és társai, (2023) egy 25 évet átfogó bibliográfiai elemzésben megállapítja, a téma az üzleti etikával foglalkozó kutatásokban kifejezetten erősen jelen van, s a feminista elméletekkel való összekapcsolása javasolható.

A beszerzési szakirodalomban is jelen van a gondolat. Leenders és Fearon (2008) a beszerzés történetéről készített tanulmánya szerint (melyben többször utalnak arra, hogy számos jelenlegi megoldás történeti gyökerekkel bír) utal arra, hogy sokáig a nőket nem vették fel tagnak az amerikai beszerzési szövetségbe (1930-as években született erről döntés, mely évtizedekig fennmaradt), hivatkozva arra, hogy a hölgyek viselkedése nem lenne megfelelő. Bár ez már a múlt, de az elmúlt 20-25 év kutatásaiban is rendre előkerül annak vizsgálata, hogy van-e különbség a két nem etikával kapcsolatos attitűdjeiben. A téma vizsgálati eredményei nagyon eltérőek. Razzaque és Hwee (2002), Husser és társai, (2019) illetve Ho és társai, (2014) tanulmányai nem azonosítanak különbséget. Azonban Hawkins és társai, (2012) eredményei azt sugallják, hogy míg a szubjektív várható hasznosság (SEU) észlelése nincs érzékelhető hatással a női beszerzők opportunista magatartására, úgy a férfi beszerzők körében a várható hasznosság növekedésével párhuzamosan növekszik az opportunista magatartásra való hajlandóság is. A női és férfi beszerzők személyiségjegyei között különbségeket azonosítanak más tanulmányok is (pl. Croom és társai, 2021 és

Deshpande és társai, 2021), melyek etikai kontextusban is értelmezhetőek. A minta demográfiai leírásában a kérdőíves kutatásokban rendre szerepel ez az adat (pl. Rasheed és társai, 2023, Mbago és társai, 2018). A kérdőíves felmérések jelentős részében a minta válaszadói többségében férfiak (ritka kivétel Razzaque és Hwee, 2002 cikke), ugyanakkor a reprezentatívitásra általában nem áll rendelkezésre adat.

Tapasztalat

A tapasztalat központi eleme ismert üzleti etikai modelleknek (Rest, 1979). Hasonlóan sokan kezelik kiindulópontként, hogy az etikus döntéshozatal gyakran intuitív vagy automatikus folyamatokban és nem pedig racionális elemzésben gyökerezik, így a tapasztalat az etikus döntések meghozatalához szükséges erkölcsi intuíció alapja (pl. Weaver és társai, 2014). A tapasztalat és etikusság közötti kapcsolatot vizsgáló üzleti fókuszú kutatások eredményei nagyon sokfélék. Vannak, akik pozitív kapcsolatot azonosítottak (pl. O'Falllon és Butterfeld, 2012), mások szerint nincs, vagy jelentéktelen a kapcsolat (pl. Cohen és társai, 2001; Ekin és Tezölmez, 1999).

Dane és Sonenshein (2015) szerint az etikai tapasztalat és annak jellege az, ami valójában számít. Ezt ők úgy határozzák meg, mint az erkölcsi értékek ismeretének és alkalmazásának mértékét egy adott munkakontextusban (pl. szervezetben, szakmában), s megkülönböztetnek konvergens etikai szakértelmet (szervezetük etikai értékeit konvergens kognitív műveleteken keresztül a gyakorlatba ültessék) és divergens etikai szakértelmet (amely rugalmas gondolkodással segíti az embereket az erkölcsi dilemmák feloldásában). Dane és Sonenshein (2015) szerint ezek (függően olyan tényezőktől, mint a szervezet értékei, társadalmi visszacsatolások) okozhatják azt, hogy a tapasztalat kapcsolatban van az etikussággal.

Az üzleti etikai kutatások témái közül érdemes még idekapcsolni a morális fejlődés gondolatkörét, melynek Kohlberg (1971) tanulmánya tekinthető kiinduló pontjának. Kohlberg azt állította, hogy az erkölcs a fejlődés szakaszain keresztül haladó és empirikusan kimutatható erkölcsi ítéletek megfogalmazásában nyilvánul meg (Kohlberg 1971a, b, idézi DeTienne és társai, 2021). Rest (1979) ezt a gondolatkört fejlesztette tovább. A fejlődés modelljét sokan vitatták, így például Browning és Zabriskie (1983) felmérésük alapján kimutatták, hogy a fiatal beszerzési vezetők etikusabb nézeteket vallanak, mint az idősebb vezetők. DeTienne és társai (2021) pedig a morális megítélés és cselekvés-rés modell kapcsán fogalmazott meg kritikát.

A gazdaságetikai szakirodalom nyomán a beszerzési szakmával foglalkozó kutatások is sokszor építik be a tapasztalatot az etikai témájú vizsgálatokba. Az eredmények, amelyekben a tapasztalatot legtöbbször a szakmában töltött évekkel vagy a korral mérik nagyon változatosak. Így Landeros és Plank (1996), Razzaque és Hwee (2002) és Husser és társai, (2019) nem azonosítanak kapcsolatot. Hawkins és társai, (2012) kérdőíves felmérésében viszont szoros kapcsolatot talál: a vezető opportunista viselkedése erősebb negatív hatást gyakorol a fiatalabb beszerzők opportunista magatartására, mint az idősebb beszerzőkre. Emellett a szubjektív várható hasznosság jelentős pozitív hatást gyakorol az idősebb beszerzők opportunista magatartására, fiatalabb társaikhoz képest. Husser és társai, (2014) az etikai probléma típusa és a tapasztalat között azonosított kapcsolatot. A személyes tapasztalatokkal és személyes értékekkel, valamint a környezet tiszteletben tartásával kapcsolatos dilemmák esetén nem találtak különbséget. Azonban amikor érdekellentétekkel, valamint a kényszer és az ellenőrzés lehetőségével szembesülnek, akkor a tapasztalat fontos szerepet játszik, lehetővé teszi a beszerzők számára, hogy túllépjenek a szakmai nyomáson és/vagy azon a kísértésen, hogy a helyzetet saját személyes céljaik érdekében próbálják megfordítani, és helyette az etikus megoldást válasszák. Másrészt, Husser és társai, (2014) eredményei szerint, ha egy döntés nem jár egyértelmű vagy azonosítható rövid távú eredménnyel, bár a helyzet sértheti üzleti partnereik testi épségét vagy a környezetet, a beszerzők - függetlenül a tapasztalati szintjüktől - nem hoznak etikus döntést.

Ho és Lin (2014) kínai beszerzők között végzett kutatásának eredményei Rest (1979) modelljével kapcsolatban azt mutatják, hogy nagyobb tapasztalattal rendelkezők jellemzően a magasabb (poszt-konvencionális szinten) vannak, mint a kevés tapasztalattal (akik jellemzően inkább a konvencionális szinten azonosíthatóak). Azaz a kínai eredmények a morális fejlődés kapcsolatát mutatják a tapasztalat növekedésével.

Pozíció

A betöltött pozíció (vezető vagy beszerző) ritkábban tartozik a szakirodalomban vizsgált szempontok közé. Ugyanakkor a vezetői pozíció feltételezi, hogy a beszerzési szervezet vezetője nagyobb átlátással rendelkezik a szervezetről, a szervezet vezetőinek prioritásairól. Treviño és társai, (2008) eredményei szerint a felsővezetők általában pozitívabban ítélik meg a szervezeti etikát, mint az alacsonyabb szintű alkalmazottak, főként vezetői szerepük és a szervezettel való megfelelő azonosulásuk, valamint a szervezet imázsának és saját

identitásuk védelmének szükségessége miatt. Ezzel szemben az alacsonyabb szintű alkalmazottak nagyobb valószínűséggel cinikusabbak a szervezet etikájával kapcsolatban.

Hasonló eredmények köszönnek vissza a beszerzési szakirodalomban is. Ho és Lin (2014) kínai beszerzők között végzett kutatásának eredményei Rest (1979) modelljével kapcsolatban azt mutatják, hogy a vezetők jellemzően a magasabb (poszt-konvencionális) szinten vannak, mint a beszerzők (akik jellemzően inkább a konvencionális szinten azonosíthatóak). Deshpande (2021) eredménye, hogy a beszerzési vezetők több képzést kapnak, mint a beosztottjaik, hiszen ők sokkal több nem szabályozott feladattal találkoznak. Ez egyben összekapcsolódik azzal, amit a beszerzési vezetők és a beszerzők képzésre vonatkozó összevetésénél láthatunk.

A korábbi saját kutatások (Vörösmarty és Matyusz, 2015) is azt mutatják, hogy a beszerzési vezetők megítélése eltérhet a beszerzőkétől. A korábbi kérdőíves felmérésben a vezetők több probléma esetén látták szignifikánsan kevésbé jellemzőnek a problémát. Így pl. kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása, részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé.

Képzés

A képzés szerepével nagy terjedelemben foglalkozik a szakirodalom számos vonatkozásban kapcsolódva Kohlberg (1971/a) morális fejlődés elméletéhez. Többek között fontos kérdés, hogy a képzés mennyiben képes hatni a morális megítélésre, illetve a képzés mennyire hat az etikus cselekedetre. (Wright, 1995; Nieuważny és társai, 2021; Krettenauer, 2021)

A képzés hatását számos beszerzési szakirodalom is vizsgálja. Így Cooper és társainak (2000/b) tanulmánya kiemelten fontosnak találja vállalati tréningeket, hiszen ezek nem csak abban segítenek, hogy felismerjék a szakemberek az etikai dilemmákat, hanem hogy megfelelően, a céges politikát is szem előtt tartva reagáljanak rá. Kapcsolódik ehhez Deshpande (2021) eredménye, aki azt tapasztalta, hogy az etikai problémák a feladat bizonytalanságához kötődnek, a képzések erre igyekeznek reagálni. Ezért kapnak a beszerzési vezetők több képzést, mint a beosztottjaik, hiszen ők sokkal több nem szabályozott feladattal találkoznak. Az oktatás kapcsolat lehet a személyes etikai értékek és a feladatvégzés előmozdítása között is. Cooper és Marder (2023) eredményei azt sejtetik, hogy a jobb kommunikáció és képzés kulcsfontosságú a társadalmilag felelősségteljesebb beszerzés eléréséhez a szervezetekben különösen azok esetén, akik a személyes életükben erős erkölcsi értékeket vallanak az etikus beszerzéssel kapcsolatban.

Egyéni prioritások, erkölcsi megítélés

Az erkölcsi megítélés (moral judgement) annak a módjára vonatkozik, ahogyan az egyén ítéletet alkot a helyes és helytelen között (Rest, 1979). A Kohlberg (1969) által javasolt kognitív erkölcsi fejlődés elméletét széles körben használták annak megértéséhez, hogy az emberek milyen okokat használnak az erkölcsi ítélkezés során. Kohlberg az erkölcsi megítélés három szintjét adja meg. A prekonvencionális szint a döntéseknek az énre gyakorolt következményeire összpontosít, főként önérdekeken alapuló etikai döntések jellemzik, különösen a jutalmak és büntetések tekintetében. A konvencionális szintet a külső csoportok, például a társadalom, jog, vallás által meghatározott normák betartása jellemzi. A posztkonvencionális szint az emberiségre általánosságban vonatkozó elvekre összpontosít. Ez a szint az egyén személyes elkötelezettsége által vezérelt erkölcsi ítélőképességet foglalja magában. Amikor a törvények és a saját maga által választott elvek között ellentmondás van, az egyén az elvekkel összhangban cselekszik.

Bár Kohlberg (1969) elmélete a morális fejlődésről nagyon széles körben idézett az etika irodalmában (pl. Wright, 1995, Gibbs és társai, 2007, Hernández-Cuadra és Fernández-Fernández, 2024), beszerzési szakirodalomban csak kevesen hivatkozzák. Az erkölcsi megítélés kérdését vizsgálva a kínai beszerzők között Ho és társai (2014) a nemzetközi tapasztalat, a beszerzési tapasztalat, menedzsment szint és a végzettség szintje között találtak erős kapcsolatot.

4.2.1.2. Szervezeti szempontok

A szervezeteknek számos olyan sajátosságuk van, amely hatással van arra, hogy mennyire etikus a beszerzés. Ilyen sajátosság lehet a vállalati méret, a vállalati szabályozás, a szervezet prioritásai.

A vállalatméret hatása

A vállalatméret hatása a vállalat etikusságára és társadalmi felelősségvállalásra (CSR) hosszú ideje napirenden lévő téma (Vázquez-Carrasco és López-Pérez, 2013). Vannak olyan eredmények, hogy a kisvállalkozások természetüknél fogva társadalmilag felelősek (Dincer és Dincer, 2013; Oduro és társai, 2022), és ez pénzügyi és nem pénzügyi előnyökkel is jár számukra (Oduro és társai, 2022). Mások szerint a kisebb cégméret olyan akadályokat gördít a kisvállalkozások elé, amelyek korlátozzák a felelősségteljes cselekvést vagy annak lehetőségét (Rozsa és társai, 2022).

A beszerzési szakirodalom nagy terjedelemben foglalkozik a KKV-k beszerzésének sajátosságaival. (Nemzetközi szakirodalomban: Paik, 2011; Melnyk és társai, 2021; Ellegaard, 2006. Saját kutatásaimban: Vörösmarty és Dobos, 2020/a; Vörösmarty, 2016; Vörösmarty és társai, 2010; Vörösmarty, 2011.) Ezek az eredmények mindamellett, hogy igen heterogén képet adnak, megjelenítik pl. a vállalati méret vagy a tulajdonos/menedzser etikai értékei/hozzáállása szerinti eltéréseket. A beszerzés fejlődése a vállalat növekedésével indul el. Érdekes módon itt azonosítható egy kapcsolódás az etikai kérdésekkel. Azt találtuk, hogy a cégeknél az első beszerzőt sokszor a vállalatvezető bizalmi alapon választja ki, azaz egy olyan személynek ad át beszerzési feladatokat, akinek nincs beszerzési szaktudása, viszont a vezető személyes és feltétlen bizalmát élvezi. (Vörösmarty és társai, 2010). A helyzet tükrözi a korai amerikai beszerzési etikai kutatások szemléletét, mely kapcsolódik a megbízó-ügynök problémához.

A beszerzésetikai kutatások is foglalkoznak a vállalatméret különbségeivel. Deshpande és társai (2021) nem találtak kapcsolatot az etikai klímával és az etikai optimizmussal. Hasonló eredményre jutott Ho és Lin (2014), ők sem találtak szignifikáns különbséget a válaszadók morális értékelésének szintje között, holott a szakirodalomra épített előzetes hipotézis szerint a kis szervezetek beszerzői nehezebb helyzetben vannak amiatt, hogy sokszor a beszerzőnek egyedül kell megtalálni a megoldást.

Szervezeti szabályozás

A vállalatok különböző ellenőrzési rendszerekre támaszkodnak az etika előmozdítása érdekében. A témával foglalkozó kutatások többnyire az etikai kultúra elméletéhez kapcsolódnak. Trevino et al. (1998) meghatározása szerint az etikai kultúra a viselkedés befolyásolására kialakított formális és informális kontrollrendszerek összessége. A vezető fontos szerepet játszik az etikai kultúrában (Brown és Trevino, 2006, Yammarino, 2013), ha nincs megfigyelhető etikus vezetés, a szervezet valószínűleg nem lesz etikus (Trevino et al. 2000). A formális ellenőrzési eszközök közül a magatartási kódexek a szakirodalomban a legszélesebb körben vizsgáltak. Ezek szerepét az etikai szakirodalom régóta vizsgálja. Sommers (2001) szerint a vállalati etikai kódexek jelenléte a szervezetekben kevesebb észlelt helytelen magatartással járt együtt, de nem járt együtt a megfigyelt etikátlan magatartás bejelentésére való hajlandóság növekedésével. Továbbá, azok a szervezetek, amelyek etikai kódexeket fogadtak el, olyan értékorientációt mutattak, amely a pénzügyi teljesítményen túl a közjó iránti felelősségre is kiterjedt. A vállalati etikai kódexekkel ellentétben a szakmai etikai kódexek nem voltak hatással a szervezetben észlelt helytelen

magatartásra, és ezek a kódexek nem befolyásolták a megfigyelt etikátlan tevékenységek bejelentésére való hajlandóságot sem. Ugyanakkor a későbbi tanulmányok eredményei megosztóak (Babri és társai, 2021; Vandenbroucke, 2024). Ez kapcsolatban lehet azzal, amit a disszertáció 6. fejezete is jelez, hogy a kódexek egyre inkább a legitimáció eszközévé is válnak. A korai tanulmányok a jelentkező kettős sztenderdek szerepét emelik ki (Wood, 1995), azonban mára a beszerzési szabályozás a vállalati kódexek része lett, ezzel iránymutatást adva az alapvető dilemmás helyzetekre. A kódexek hatása a közbeszerzésben is vizsgálatra került (Meyer-Sahling és Mikkelsen, 2022; Kangogo és Kiptoo, 2013).

Szervezet és szervezeti prioritások

A szervezet prioritásai hatással vannak az etikusságra. A kutatások egy jelentős része az etikai klíma elméletével kapcsolódik össze. Kuenzi és Schminke (2009) az etikai klímával kapcsolatos tanulmányokat a szervezeti munkaklíma szakirodalom egyik legnépesebb kutatási irányzatának részeként azonosítja. Az etikai klímakeret bevezetése óta (Victor és Cullen, 1987, 1988) számos etikai kutató épített rá. Az etikai klímaelmélet két dimenziót határoz meg. Az etikai elmélet (ethical theory) az egyik dimenzió, három konstruktummal: egoizmus (elsősorban az önérdekkel kapcsolatos viselkedés), jóindulat (utilitarizmus) és elv követése. A másik dimenzió az elemzés helye, mely az egyénre, a szervezetre (lokális) vagy a szervezeten kívüli tényezőkre (kozmopolita) vonatkozik. Egy későbbi tanulmányban Martin és Cullen (2006) arra a következtetésre jutott, hogy a kilenc elméleti réteg helyett ötöt lehet empirikusan levezetni. (Ezek: instrumentális, gondoskodó, függetlenség, szabályok, törvény és kódex).

A beszerzés és az ellátási lánc menedzsment etikai kutatásának számos cikke elméleti keretként használja az etikai klíma elméletét. A legtöbb kutatás a vállalati beszerzési gyakorlatokhoz kapcsolódik. Anaza és társai, (2015) például a beszerzési ügynökök munkával való elégedettségét elemezte, bemutatva az etikai légkör, a fizetés, az előléptetés és a felügyelet közötti kapcsolatot. Blome és Paulraj (2013) a társadalmi felelősségvállalással való kapcsolatot vizsgálta. Schleper és társai, (2017) az eredeti modell elemzés helye dimenzióját kiegészítette az ellátási lánc kapcsolatainak perspektívájával. A beszerzéssel kapcsolatban Essien és társai, (2019) a beszállítók kiválasztását elemezte. Az etikai klíma prioritási szempontja megjelenik a környezeti kérdések motivációja kapcsán is (Vörösmarty és társai, 2011, Vörösmarty és Dobos, 2019).

4.2.1.3. A környezet szempontjai

A tágabb környezet szempontjai között elsősorban a nemzeti sajátosságok jelennek meg Roy és társainak (2024) szakirodalom-összefoglalója szerint. A nemzeti sajátosságok (számos kutatás hivatkozza Hofstede 1980, 2011 modelljét például Scholtens & Dam, 2007; Chen és társai, 2016; Vitolla és társai, 2021; Ermasova, 2021) vagy a tágabb gazdaságtörténeti meghatározottság (Grigore és társai, 2021) az etikai szakirodalomban sokszor jelent kiindulópontot a gondolkodáshoz.

A beszerzési szakirodalom már a beszerzési gyakorlatokban is különbséget tesz. Yang és társai, (2013) Nyugat-Európai és ázsiai gyakorlatokat összehasonlítva megállapítja, hogy a beszerzési tevékenységek végrehajtása során a nemzeti különbségek számítanak, a beszerzési tevékenységek és a stratégiai bevonás intenzitása és hatékonysága eltérő. Pemer és társai, (2018) az egyes szakmai szolgáltatások beszerzésénél azonosítanak eltéréseket a kulturális különbségek kapcsán. Ezek az eredmények előrevetítik, hogy a beszerzési etikában is lehetnek jelentős különbségek. Ezekre rámutat Cooper és társainak (2000/b) tanulmánya is, melyben USA, kanadai és britt beszerzési szakembereket vetnek össze. Husser és társai, (2023) Hofstede (1980) dimenziói közül négyben is különbségeket azonosít etikai kérdésekben francia és kínai beszerzők között.

4.2.1.4. Egyéb szempontok

A szakirodalomban több olyan szempont is megjelenik, amely az etikai témájú kutatásokban nem kiemelten kezelt. Ezek beszerzésspecifikusak, így a tágabb menedzsment szakirodalom kevésbé foglalkozik velük, talán éppen ezért a beszerzési kutatásokban is csak kevéssé vizsgáltak.

Közbeszerzés és beszerzés különbözőségei

A közbeszerzés és a vállalati beszerzés hasonló feladatokat látnak el. A kutatások mindkét területen foglalkoznak az etika kérdésével, bár a két terület kutatásai nagyon divergálnak. A cikkben szereplő beszerzési hivatkozások döntő része a vállalati területről származik. A beszerzés etikai vonatkozásában számos problémát összegyűjt szakirodalom (Forker and Janson,1990; Cooper és társai, 1997/b; Carter, 2000/a; Vörösmarty, Matyusz, 2015; Chen és társai, 2024), melyek lehetővé teszik a téma árnyalt vizsgálatát. A közbeszerzés kevésbé fókuszál az etika kérdésére, erősebb témát jelent viszont a korrupció, különösen az afrikai országok kapcsán születtek tanulmányok (pl. Ntayi és társai, 2013; Aduwo és társai, 2020). A két terület összehasonlításával kapcsolatban csak kevés kutatás született. Hawkins és

társainak (2011) eredményei különbséget mutatnak abban, hogy a vállalati szektorban a vevők nagyobb valószínűséggel viselkednek opportunista módon, míg a közszférában ez a vevők vezetőire igaz. Emellett a beszerzési stratégiában mutatkoznak kulcsfontosságú különbségek, amelyek arra utalnak, hogy a nonprofit beszerzési gyakorlatban van még mit javítani.

Kapcsolatrendszer

A beszerzési szakirodalomban kiemelt fókuszt kapnak a beszállítói kapcsolatok (Spina és társai, 2013; Koberg, Longoni, 2019). Saini (2010) tanulmánya az etikátlan beszerzési gyakorlatot vizsgálja a vevő-szállító kapcsolatok szempontjából. Figyelembe véve az etikailag megkérdőjelezhető tevékenységeket szankcionáló explicit vagy implicit vállalati politika jelenlétét vagy hiányát, az etikátlan beszerzési gyakorlatokat egy háromszintű csoportként fogalmazza meg. Ezek a) szervezetközi hatalmi kérdések (szervezetközi hatalom és sajátos befektetések), b) szervezetközi kapcsolati kérdések (hosszútávú orientáció és elégedettség), és c) személyközi kapcsolati kérdések (személyközi kapcsolatok és bizalom). A piaci erőviszonyok átalakulása ezekben alapvető változásokat hozhatnak. Egyes gazdasági események felboríthatják az egyensúlyt, de adott esetben versenyelőnyt jelenthet, ha sikerül szorosabbá tenni a kapcsolatrendszert.

4.2.2. A vizsgálat során alkalmazott módszerek

Ez a kutatás két adatgyűjtés eredményeit elemzi. Az első egy Delphi-módszer segítségével végzett vizsgálat, a másik az etikai kérdőíves felmérés.

A Delphi-módszert a beszerzési etikát befolyásoló tényezők feltárására alkalmaztam. A módszert Linstone, Turoff (1975 p. 3.) úgy jellemezte, mint „egy csoportos kommunikációs folyamat strukturálására szolgáló módszert, hogy a folyamat hatékonyan lehetővé tegye az egyének egy csoportjának, mint egésznek, hogy egy összetett problémával foglalkozzon”. A Delphi-módszer valójában egy csoportja a módszereknek, amelyek magja a „strukturált kommunikáció”: az egyéni hozzájárulások az információ és a tudás mellett megjelenítésre kerül a csoport ítélete vagy véleménye, illetve lehetőséget ad az egyéneknek, hogy felülvizsgálják nézeteiket, s bizonyos fokú anonimitást biztosít az egyéni válaszoknak.

A Delphi-panelbe olyan szakemberek kerültek be, akik komoly szakmai tapasztalattal (legalább 10 éves beszerzési gyakorlat) és etikai téma iránti elkötelezettséggel rendelkeznek. Törekvésem volt, hogy az iparági háttér minél szélesebb legyen, s lehetőleg

olyan szakértők kerüljenek bevonása, akik nemzetközi tapasztalatokkal is rendelkeznek. 30 szakember került ilyen módon bevonásra, őket nevezzük a továbbiakban Delphi-panelnek. Többségében vállalatoknál dolgoznak, négyen tanácsadóként. A panel tagjai közül 4 fő közbeszerzésben is érintett. 8 nő és 22 férfi tagja volt a panelnek.

A módszer alkalmazásának lépései a következők voltak:

0. forduló: szakirodalom alapján összeállításra került egy lista azokról a tényezőkről, amelyek feltételezhetően befolyásolják a beszerzési szakemberek etikai magatartását.

1. forduló: ezt a listát elküldtük a Delphi-panel tagjainak azzal a kéréssel, hogy tegyenek javaslatokat annak kiegészítésére vagy módosítására.

2. forduló: a beérkezett javaslatok áttekintésre kerültek, majd a lista ezek alapján módosult.

3. forduló: a felülvizsgált kritériumokat a hatásuk erőssége szempontjából értékelték a résztvevők.

4. forduló: az értékelés összegzése történt meg.

A második elemzés a kérdőíves felmérés volt. (Ennek részletes módszertani leírása a 4.1. fejezetben található.) A vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy az egyes, kérdőívben mérhető tényezők okoztak-e különbséget az etikusság tényezőinek megítélésében, illetve más tényezőkben. Így vizsgálati kérdések voltak:

- Van-e a nemnek hatása a megítélésre?
- Van-e a tapasztalatnak hatása?
- Van-e a pozíciónak hatása?
- Van-e a tréningnek/képzésnek hatása?
- Van-e a vállalati méretnek hatása?
- Van-e a szervezeti prioritásoknak hatása?

4.2.3. A Delphi elemzés és eredményei

Az elemzés kiindulópontját a szakirodalom alapján feltárt befolyásoló tényezők jelentették. Ezek alapján került összeállításra egy 11 elemű lista. A listán szereplő elemek kiegészítését, esetleges pontosítását kértük a Delphi panel szakembereitől. A lista tényezői a következőek voltak:

- nem,
- tapasztalat,
- pozíció,

- tréning,
- vállalati méret,
- szervezeti prioritások,
- szervezeti szabályozás,
- beszerzés jellege,
- tágabb gazdasági, társadalmi környezet,
- gazdaság állapota,
- kapcsolatrendszer jellege.

Ezek a szempontok lényegében a szakirodalom-összefoglaló alapján kerültek kiválasztásra. Ez alól egyetlen kivétel volt, a gazdaság állapota. Az állítás azért került be, mert a szakirodalom általában keveset foglalkozott azzal, hogy a válság hatásaira megváltozó piaci viszonyok hatnak-e az etikusságra, ugyanakkor a beszerzési szakirodalom sokat foglalkozik a beszerzési erőfölénnyel és az azzal való visszaéléssel, mint etikai problémával.

Az elemzés következő körében a kezdeti listát megküldtük a szakértői panelnek azzal a kéréssel, hogy egészítsék ki minden olyan további tényezővel, amely véleményük szerint befolyásolhatja a beszerzési szakemberek etikus magatartását a már felsoroltakon túl. A résztvevők felé az is kérés volt, hogy tegyenek javaslatot további kritériumokra, rövid leírással együtt. A válaszok többsége (a résztvevők 66,6%-a) tartalmazott ilyen javaslatokat.

A következő körben a panel egy kisebb részhalmaza (a Beszerzői és Beszerzési Vezetői Klub hat vezetőségi tagja) személyes megbeszélés keretében tekintette át a beérkezett javaslatokat. A javasolt kiegészítéseket rendszerezetten áttekintették és megvitatták.

Néhány elemet kizártak a végső listából, mivel azokra csak egy-egy javaslat született, és a jelenlévő szakértők nem tartották jelentősnek. Ide tartoztak például a beszerző fizetése, az oktatási háttér típusa (pl. gazdasági vagy mérnöki diploma), valamint az iskolai végzettség szintje. A panel értékelése alapján ezek a tényezők valószínűleg nem tekinthetők az etikus magatartás meghatározó hajtóerőinek – különösen annak fényében, hogy a legtöbb beszerzési szakember általában rendelkezik felsőfokú végzettséggel. A paneltagok között általános egyetértés alakult ki ezen kritériumok elhagyásáról. Emellett több leírást is pontosítottak és tisztáztak a következetesség és egyértelműség érdekében.

Konszenzus született továbbá a nem (gender) releváns tényezőként való bevonásáról is. Bár egyes paneltagok kezdetben csekély jelentőséget tulajdonítottak neki, a második körben elfogadták azokat az érveket, hogy a nem a szakmai etika szakirodalmában jól dokumentált változó, és az üzleti kommunikáció érzékeny aspektusát képezheti. Ezek miatt a panel úgy ítélte meg, hogy indokolt a vizsgálatban való szerepeltetése.

A beszélgetés során több szakember is megfogalmazta azt a gondolatot, hogy a lista csak a beszerzőre ható tényezőket vizsgálja. Azonban a beszerzési folyamat egyes lépéseit nem beszerzők végzik. (Pl. igénylő terület igény leírása, termék, szolgáltatás átvétele, kifizetés jóváhagyása.) Ezekben a lépésekben is előfordulhatnak etikai problémák. Ezek a dilemmák a beszerzések összességében vett etikussága szempontjából relevánsak, de a táblázatba (így a beszerzőkre ható tényezők közé) nem kerültek bele.

A 10. táblázat tartalmazza a 21 elemű listát. A táblázat szürkével jelöli azokat a tényezőket, amelyekkel a panel az előző lépés véleményei alapján fontosnak tartotta kiegészíteni a listát.

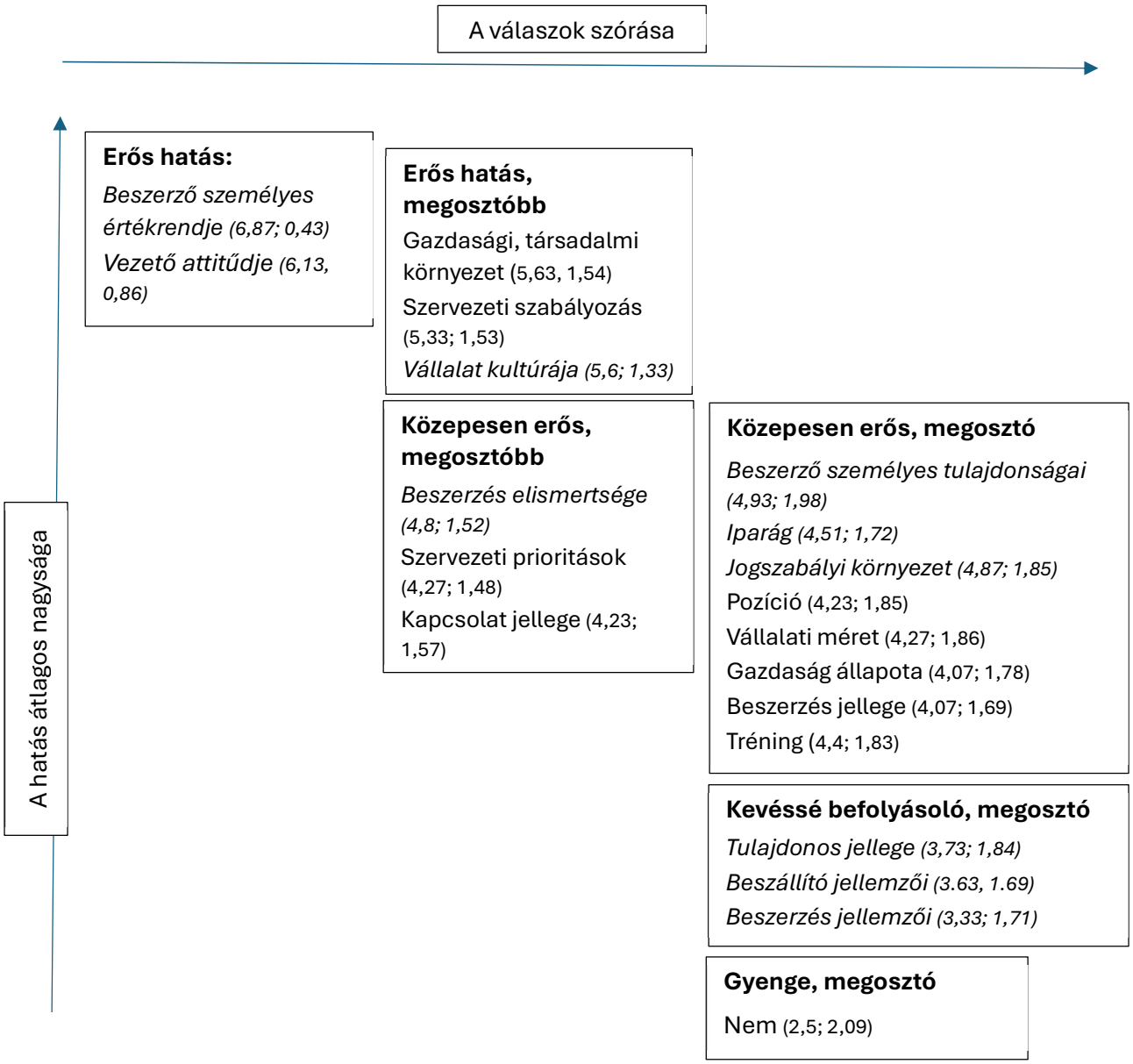
10. táblázat A beszerzési tevékenységekben az etikusságot befolyásoló tényezők

Tényező	**Az etikusságot befolyásoló tényező leírása**
Nem	Férfiról vagy nőről van szó.
Tapasztalat	Mekkora tapasztalattal rendelkezik egy szakember.
Pozíció	Vezetői pozícióban dolgozik-e vagy sem.
Tréning	Kapott-e etikai tréninget, vagy általános beszerzési tréninget egy szakember.
Vállalati méret	Kisebb vagy nagy vállalatnál dolgozik.
Szervezeti prioritások	A szervezet, amelyben dolgozik milyen prioritásokkal rendelkezik. (Pl. profit motiváció, alkalmazott orientáltság)
Szervezeti szabályozás	Létezik-e etikai kódex, annak betartását elősegítő mechanizmusok, betartható folyamatszabályozás
Beszerzés jellege	Vállalati beszerzésben vagy közbeszerzésben dolgozik.
Tágabb gazdasági, társadalmi környezet	A környezet (adott társadalom) általános működési normái, elvárásai milyen etikai normákat követnek, hogyan viszonyulnak az emberi kapcsolatok, a társadalmi felelősségvállalás kérdéséhez.
Gazdaság állapota	Fellendülés van vagy válság, s ehhez kapcsolódó megváltozott üzleti környezet.
Kapcsolatrendszer jellege	A vevő-szállító kapcsolatokban a vállalatok közötti erőviszony, a vállalatok kapcsolatának jellege és a személyes kapcsolatok.
Személyes értékrend	A beszerző neveltetése, gyermekkori mintái és ebből fakadó személyisége.
A beszerző személyes tulajdonságai	A beszerző olyan személyes tulajdonságai, mint kor, mentális egészség, vallásosság, van-e gyermeke.
Tulajdonos jellege	Hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat
Beszerzés elismertsége	Milyen helyen van a hierarchiában, milyen az elismertsége, van-e beleszólása az őt is érintő etikai és egyéb szabályok kialakításába
Beszerzés jellemzői	Milyen jellegű beszerzésről van szó: direkt, indirekt, beszerzés értéke, beszállítóval való kapcsolat, a beszerzési feladat újszerűsége
Beszállító jellemzői	A beszállító jellege (pl. kereskedő, gyártó), a beszállító kultúrája, iparágának sajátosságai
Vállalat kultúrája	A cég általános etikai és szervezeti kultúrája, munkavállalói elégedettség
Jogszabályi környezet	Azok tartalma, betarthatósága és tiltó ereje
Vezető attitűdje	A vezető hitelessége, példamutatása
Iparág	Az iparág sajátosságai

Az eredeti elképzelés az volt, hogy rangsorolással lehetne a szempontok hatásának erősségét mérni. A lista azonban ehhez túl nagy számú elemet tartalmaz (21 elem). Így az egyes szempontok 1-7 skálán való értékelésére esett a választás.

A listát a negyedik fordulóban a teljes 30 fős panel értékelte: egy anonim kérdőíven értékelték az egyes szempontok fontosságát (1-7 likert skála).

10. ábra A beszerző etikusságát befolyásoló tényezők



Forrás: saját szerkesztés

A kapott válaszokat két szempont figyelembevételével lehetett csoportosítani. Az egyik, hogy átlagosan mennyire erős egy tényező hatása a válaszadó szakemberek szerint. A másik, hogy mennyire egyeztek meg a válaszok (milyen a válaszok szórása). Az eredmények a 10.

ábrán láthatóak, zárójelben az átlag, illetve a szórás érték szerepel. Az ábrán a Delphi-panel szakértői által a kiinduló listához hozzátett szempontok dőlt betűvel szedetten szerepelnek. A csoportosítást a szűkebb panel áttekintette, s az alábbi csoportosítást támogatta.

Az eredmények (melyeket grafikusan a 10. ábra mutat) a következőek voltak.

A **legkevésbé befolyásoló tényező** a beszerző neme volt. Bár az átlag alacsonyabb, mint bármelyik másik szempontnál, a válaszok szórása jelentősebb. A válaszadók többsége azt jelölte meg, hogy nincs hatással, ugyanakkor akadtak 4-en, akik 6-7 értékkel a fontos szempontok közé sorolták.

A **kevéssé befolyásoló, megosztó** tényezők esetében az átlag alacsony, a válaszok szórása nagy. Olyan tényezők kerültek ide, amely a szakirodalomban jellemzően nem, viszont több szakértő javaslatában szerepeltek. Általában ezeknek a tényezőknek a válaszadók többsége tulajdonít valamekkora hatást, de csak kevesen erősebbet. (A szórás 1,72 feletti.)

A **közepesen befolyásoló tényezők** esetén az átlag a skála középértékét meghaladja. Itt két csoportra lehetett bontani a tényezőket. Az egyik csoport esetében a szórás 1,52 és alatta volt. A másik csoport esetében 1,72 vagy feletti szórások adódtak (ezeket a tényezőket neveztem megosztónak).

A közepesen erős, megosztó csoportba számos tényező került, vegyesen vannak jelen a szakirodalom alapján megfogalmazott és a szakértők által javasolt témák. A kisebb szórást mutató csoport viszont a szakirodalom alapján is fontos tényezőket takar egyetlen kivétellel. A beszerzés elismertsége (milyen helyen van a beszerzés a szervezeti hierarchiában, mennyire van beleszólása a munkáját érintő szabályok megalkotásába) szempont a beszerzési szakirodalomban nem vizsgált téma.

Az **erős hatással rendelkező tényezők** 5,3 feletti átlagos értéket kaptak a hatás erősségére vonatkozóan. A szórás itt is két csoportra osztja a válaszokat. A legnagyobbra a beszerző személyes értékrendjének a hatását értékelték a szakértők (6,87). Erős tényező még alacsony szórással a vezető értékrendje. Az erős, de megosztóbb tényezők között szerepel még a tágabb társadalmi/gazdasági környezet, szervezeti szabályozás és a szervezet kultúrája. A szervezethez tartozó tényezők megítélésében nagyobb a szórás.

Ezen tényezők megítélésében többek véleményét összegzi az egyik komment: „Azt gondolom, hogy az etikusság alapvetően személyes értékrend. Megingathatatlan, ha valaki valóban etikus. Cégek etikai kódexei, alapvetően a helyi sajátosságokat is magukban foglalhatják, amit nyilván nem tudhatunk, csak ha ott dolgozunk. Azokat be kell tartani. A

vezető attitűdje viszont lehet meghatározó tényező, mert akkor a vezető ki tudja szűrni és nem is tűri meg az etikátlan kollégákat maga körül. (Ha ő maga is etikus.)”

Vizsgáltuk az egyes faktorokra adott értékelések kapcsolatát. A minta kis mérte miatt a Kendal Tau számításával készült el a kapcsolatok vizsgálata.

A vizsgálat erős kapcsolatot mutatott több esetben. Így kifejezetten erős kapcsolat volt azonosítható a következő faktorok között.

-A szervezeti szabályozás fontosságának és a tréning megítélése kapcsolódott össze (0,607, $p<0.001$), ami a formális szervezeti kultúra két elemének kötődését jelzi.

-A vállalati méret megítélése kapcsolatban volt a beszállítói kapcsolatok jellegével (0,693, $p<0,001$), ami érthető hiszen a nagyobb vállalatok eszközrendszere sokkal inkább adott a beszállítói kapcsolatok tudatos menedzsmentjére.

-A méret megítélése kapcsolatban volt a pozíció megítélésének fontosságával is (0,635, $p<0,001$).

-Összekapcsolódott a beszállítók jellemzőinek és a beszerzés elismertségének megítélése (0,551, $p<0,001$), ez szakmai fejlettséggel kapcsolatos két szempont.

-A beszerző személyes jellemzőinek hatásának a megítélése pedig a szervezeti prioritásokkal kapcsolódott össze (0,509, $p<0,001$).

Az összefüggések közül érdemes kiemelni, hogy két szakmai szempont is erős kapcsolatot mutat egymással és több más tényezővel ($p<0,003$). Így a beszerzés elismertsége kapcsolatban van a vállalati méret és a tulajdonos jellegének megítélésével. A beszállító jellemzőinek megítélése pedig a vállat kultúrájának és a tulajdonos jellegének megítélésével. (A kapcsolatokat bemutató ábrát a 2. melléklet tartalmazza.)

Hét olyan faktor volt, amely legfeljebb gyenge szinten ($p<0.05$) kapcsolódott más faktor értékelésével: nem, tapasztalat, iparág, egyéni értékrend, beszerzés jellege, beszerzés jellemzői és a jogi környezet.

A vizsgálat eredményei néhány logikusnak tekinthető kapcsolódást jeleznek, ugyanakkor azt mutatják, hogy összességében érdemes a 21 faktor önálló megjelenítése. Fontos megállapítás, hogy az üzleti és a beszerzési szakirodalom által azonosított szempontokhoz szorosan kapcsolódnak a beszerzési szakértők által újonnan javasolt szakmai szempontok is, így ezek beépítése a beszerzésetikai vizsgálatokba indokolt.

4.2.4. A kérdőíves felmérés eredményei

A kérdőíves felmérés segítségével azt vizsgáltuk, hogy hogyan ítélik meg a beszerzési etikai problémákat a válaszadók, milyen problémákat érzékelnek erősebb. Statisztikai eszközökkel a korábbiakban összegyűjtött tényezők hatását vizsgáltam. A kérdőív megközelítése azonban nem engedte mindegyik tényező vizsgálatát (pl. a személyes értékrend vagy a beszerzés jellegének hatása ezzel az eszközzel nem vizsgálható). A következőkben a nem, a tapasztalat, a pozíció, az egyéni prioritás, a vállalatméret és a szervezeti prioritás szerinti eltérések elemzése kerül bemutatásra.

Nem szerinti eltérés

A kutatás kérdőívének kitöltői között 78 nő és 71 férfi vett részt. 8-an azt jelölték meg, hogy nem szeretnék megadni a nemüket. (Ez valószínűleg azzal van kapcsolatban, hogy a személyes adatok megadását kerülték a résztvevők.) Nehéz olyan adatot találni, amely a válaszadás reprezentativitását segítene meghatározni. A szakmai rendezvényeken (beszerzési konferencia, szakirányú továbbképzési szak) való részvételi arányok jelenthetnek kiindulási alapot. Feltételezve, hogy ezeken a férfi és női beszerzők részvételi hajlandósága hasonló, akkor a hazai beszerzési szakmára a kismértékű férfi többség jellemző. A válaszadók között kismértékben felülreprezentáltak a hölgyek 52,35%-kal és alul reprezentáltak a férfiak (47,65%).

A kérdőívben szereplő 36 etikai problémát elemezve jellemző, hogy a női válaszadók jelentős többségüket nagyobb gyakoriságúnak ítélték valamivel, mint a férfiak. A különbség azonban csak hat esetben szignifikáns statisztikailag, ezeket a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat A kérdőív etikai problémáinak eltérése nem szerint

	Nők átlag	**Férfiak átlag**	**Különbség**	**F-próba**
8. A beszállító ajánlati adatainak 3. fél felé való továbbadása	1,949	1,611	0,338	5,016*
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	2,449	1,931	0,518	7,365**
18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/ érdekek bevonódása a döntési szituációba	2,962	2,542	0,420	5,336*
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,744	2,236	0,507	6,639**
20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	3,410	3,014	0,396	4,048*
21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,808	2,333	0,474	5,150*

*p<0,05, **p<0,01

Ezek az etikailag dilemmás esetek, olyan problémákat jelölnek, amelyek összességében leginkább a beszerzési szakma alapjaihoz, a verseny tisztaságához kötődnek. (Kapcsolat látszik a faktorelemzés eredményével is, a harmadik, verseny korlátozásához kapcsolódó tényezőket tartalmazó faktorral.) Jellemző, hogy mindegyik esetében erősebbnek érezték a problémákat, visszatükrözve a szakirodalom azon álláspontját, hogy a nők inkább érzékenyek az etikai problémákra. A válaszadók által összességében legjelentősebbnek tartott 10 probléma közül (lásd következő, 4.3. fejezet) kettő jelenik itt meg. (18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/érdekek bevonódása a döntési szituációba és a 19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért.) Azaz a lényegesebb kérdések többségénél az eltérés nem szignifikáns.

A szervezetük, vállalatuk etikai klíma megítélésében nincs szignifikáns különbség a női és férfi válaszadók között. Saját értékrendjükben a nők közül többen érzik úgy, hogy az etikai elvek, a saját értékrend követése a fontos (65,38%), mint a férfiak (60,56%). A férfiak közül valamivel többen jelölték meg a szabálykövetést (nők: 17,95%, férfiak 25,35%).

A mintában a nők között valamivel magasabb a vezetők aránya (37,17%), mint a férfiaknál (28,57%). Ez összekapcsolódik azzal, hogy többen vannak, akik legalább 10 év tapasztalattal rendelkeznek. Ez egyben azt is jelenti, hogy az ő nyitottságuk volt valószínűleg a legnagyobb a felmérésben való részvételre. (Átfogó adat nem áll rendelkezésre, de a szakmai adatbázisban, illetve a BBVK tagságában alacsonyabb a női vezetők száma, mint a férfiaké.)

Érdekes kapcsolatban lehetnek a válaszok, s hogy a problémákat a nők erősebbnek érzékelték azzal, hogy többségük részt vett valamilyen etikai témájú tréningen (53,84%), vagy valamilyen más képzésen, amely etikai témát is érintett (23,08%), ugyanakkor a férfiak kisebb arányban vettek részt ilyen képzésen (29,6% vett részt etikai tréningen és 19,7 egyéb tréningen). További vizsgálatokat igényelne, hogy a képzések hozadéka-e, hogy egyes problémákat a nők erősebbnek érzékelnek, vagy inkább a vezetői státuszukból, nagyobb tapasztalatukból fakad, illetve, hogy képzéseken való részvételi arányuk mért magasabb.

Tapasztalat szerinti eltérés

A minta válaszadói között főként nagyobb tapasztalattal rendelkező beszerzők szerepelnek. 30 válaszadónak van kevesebb, mint 5 év tapasztalata (19,11%, közülük 3 fő kevesebb, mint 1 év tapasztalattal rendelkezik), öt és 10 év közötti tapasztalatot jelölt meg 33 fő (21,02%) illetve a 97 válaszadó számít tapasztaltnak több, mint 10 év tapasztalattal (61, 78%).

A beszerzők tapasztalatára nincs olyan adat, amivel a minta összevethető lenne, de minden bizonnyal felülreprezentáltak a nagyobb tapasztalattal rendelkező beszerzők. (Jellemzően ez tapasztalható más kérdőíves kutatásoknál is, pl. Deshpande és társai, 2021.)

A tapasztalatot mérve három csoportot vizsgáltunk:

A *kezdők* 0-5 év tapasztalattal rendelkeznek, azaz gyakorlati ismereteiket alapvetően a Covid-19 miatti lezárások és az azt követő időszak ellátási problémái között szerezték.

A *közepes tapasztalattal rendelkezők* (5-10 év tapasztalat) alapvetően a 2010-es évek közepétől szereztek beszerzési gyakorlatot, azaz egy viszonylagosan nyugodt időszakban szerezték meg első tapasztalataikat, melyet a gazdasági növekedés jellemzett.

A *tapasztaltak* (10 év feletti tapasztalat) beszerzési szakmával kapcsolatos tapasztalataik hossza igen eltérő lehet, ugyanakkor beszerzőként dolgozhattak a 2008-as időszakot követően, így egy gazdaságilag turbulens időszakban már kellett beszerzési feladatokat megoldaniuk, vannak erről tapasztalataik.

Az eredmények azt mutatják, hogy a tapasztalt és a kezdő (5 évnél kevesebb tapasztalattal rendelkező, azt viszont lezárások és az ellátási problémák idején szerző) beszerzők között többségében kicsi a különbség. (Két tényező esetében volt szignifikáns eltérés. A tapasztalt beszerzők jellemzőbbnek látták a következő problémákat: kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása [2,959 illetve 2,481] valamint a beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért [2,649 illetve1,963]). Érdekes, hogy két árhoz kapcsolódó elemben adódott különbség.

A legjelentősebb különbségek a közepes tapasztalattal rendelkező és a kezdő csoport között adódtak. A következő táblázat (12.) foglalja össze a jelentősebb különbségeket.

12. táblázat Az etikai problémák eltérése tapasztalat szerint (kezdő és közepes tapasztalat)

	Kezdő	**Közepes tapasztalat**	**Különbség**	**F-próba**
4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,481	3,2727	-0,791	7,164**
5. Nem ad gyors választ az igénylő kérésére	2,667	3,333	-0,667	6,452*
12. Érdekkonfliktus az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak teljesítése között	1,778	2,333	-0,556	4,583*
14. Érdekkonfliktus: versenytársnak, vevőnek vagy beszállítónak a vezetés engedélye nélkül végzett munka	1,333	1,939	-0,606	7,211**
28. A vevői/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése	2,222	2,818	-0,596	4,158*

*p<0,05, **p<0,01

A 36 tényező adataiból látható, hogy a közepes tapasztalattal rendelkező csoport az etikai problémákat rendszerint erőteljesebbnek látta, mint a kezdők csoportja szinte minden tényező esetén. A táblázatban megjelenített jelentősebb különbségeken túl volt néhány olyan szempont, ahol a csoportok átlagának eltérése a táblázatban szereplőkhez hasonló, azonban az F-próba csak $p<0,1$ szinten jelöli a valószínűséget. Ilyenek: Beszállítói adatok nem megfelelő módon való gyűjtése, eltérés: -0,566; Beszerzési erővel való visszaélés, eltérés: -0,582; Tárgyalás eredményeinek valótlan interpretálása: eltérés: -0,552; A beszerzési információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé, eltérés: -0,576.

A nagyobb tapasztalattal rendelkező csoporttal összehasonlítva is igaz, hogy a közepes tapasztalattal bíró csoport jelentősebb problémákat lát. A két csoport között eltérés a „Nem ad gyors választ a vevő (igénylő) kérésére" problémánál (tapasztaltak átlaga: 2,82, F-próba 5,935, p 0,016). Ugyanakkor eltérés van két fenntarthatósági szempontban is. Beszállítók hátrányos megkülönböztetése kisebbségi, fogyatékkal élő alkalmazott, vagy méret miatt (tapasztaltak: 1,36 közepes tapasztalat: 1,78, F-próba: 5,137, p 0,025). Hasonló eltérés van a Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása esetén (Tapasztaltak: 1,73, közepes tapasztalattal rendelkezők: 2,15, F-próba 4,042, p 0,046)

A fenntarthatóság ellátási láncban való megjelenítését előmozdító jogszabályok ismerete a tapasztalattal együtt növekszik. Kezdők között: 7,4%, közepes tapasztalattal 18,18%, tapasztaltak közül 29,21% látott már a gyakorlatban is ilyet.

Hasonlóan az etikai képzésen részt vettek aránya is növekszik. A kezdők 22,2%-a, a közepes tapasztalattal rendelkezők 30,3%-a, míg a tapasztaltak 52,6%-a vett részt etikai képzésen.

A három csoportot vizsgálva eltérés van a szervezeti típusok között. A tapasztaltak legkevésbé jellemzőnek tartják az egyénnel és egymással törődő szervezeteket (7,3% tette csak az első helyre, ezzel szemben a kezdők 11,5%-a, és a közepesen tapasztaltak 16,2 %-a). Amíg a kezdő és a közepes tapasztalattal rendelkező csoport a szabályok, előírások betartását priorizáló szervezeti kultúrát jelölte meg többségében első helyen (53,8% és 45,2%), addig a tapasztalt beszerzők egyenlő arányban jelölték meg az érdekérvényesítésre és profitra törekvést és a szabályok, előírások betartását első helyen (46,3% - 46,3%).

A saját illetve mások prioritásait vizsgálva mindhárom csoportra igaz, hogy a saját értékrendjükben a pozitívabb értékrendet adták meg. Ugyanakkor a különbség a tapasztalattal együtt növekszik. Érdekes módon a kezdők között azonos arányban jelölték

meg a saját értékek kötelező előírásokon túli követését és a vállalati szabályok követését (44,4%-44,4%), mások esetében ugyanezt 33,3%-nak illetve 48,1%-nak látják. A közepes tapasztalattal rendelkezők esetén 51,6%-uk jelölte meg a saját érték kötelezőn túli követését (szemben a másoknál látott 21,2%-kal). A tapasztaltaknál pedig 74,1% követi a saját értékrendet, szemben a másoknál látott 35,9%-kal. Az eredmények összhangban vannak Ho és Lin (2014) eredményeivel.

A kezdő és a közepes tapasztalattal rendelkező csoport viszonylag kis mérete miatt a fenti adatok bizonytalansággal kezelendőek. Ugyanakkor az adatok azt sejtetik, hogy a tapasztalatok mennyisége mellett azok jellege is befolyásolja etikai dilemmák megítélését. A kezdőknek a problémás ellátási helyzet jelenti a „normális" állapotot, míg a tapasztaltak korábbi emlékekkel rendelkezhetnek az ellátási problémák kezeléséről és etikai hatásairól. Ezzel szemben a közepes tapasztalattal rendelkezők számára az ellátási problémákat hozó időszak új helyzetet teremthetett, amelyre érzékenyebben reagáltak s ez tükröződik a helyzetek megítélésében.

Ez a sejtés azt támaszthatja alá, hogy az új beszerzési helyzetek által generált etikai problémák kezeléséhez a régi rutinok nem elegendőek. További kutatást igényelne az eredmények vizsgálata Dane és Sonenshein (2015) konvergens és divergens etikai szakértelem fogalmának tükrében.

A gazdaságetikai szakirodalomban vitákat kiváltó fejlődés-koncepcióhoz is kapcsolódnak eredményeink. Egyrészt a tapasztalatok mértékével nő a képzésen részt vettek aránya (ami logikus kapcsolatnak tűnik). A megélt helyzetekben szerzett tapasztalatok megjelennek az etikai vonatkozások megítélésében is. Ugyanakkor a prioritások eltérései is jelezhetik azt, hogy ilyen fejlődés létezhet.

Vezetők és beszerzők

A kérdőívet 54 beszerzési vezető, 71 beszerző töltötte ki. A válaszadók közül 32-en jelöltek meg egyéb pozíciót. Ők többségében közbeszerzési területen vagy tanácsadóként dolgoknak (nagyon színes egyéb válaszok érkeztek, így pl. logisztikai igazgató). Bár itt sem azonosítható olyan adat, amelyhez képest a reprezentativitást viszonyítani lehetne, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy a vezetők felülreprezentáltak a mintában. (Ez más kutatások mintáinál is jellemző, pl. Rasheed és társai, 2023.)

Az etikai problémákkal kapcsolatosan a beszerzési vezetők és a beszerzők véleményére készült elemzés nem mutat a két csoport között az etikai problémák közül semelyik vonatkozásában sem szignifikáns különbséget. Ez nincs összhangban a szakirodalom

eredményeivel, illetve a korábbi felmérés eredményeivel. Lehetséges, hogy összefügg a tapasztalatnál azonosított eredményekkel, ezt azonban a csoportok kis mérete miatt a mintából nem tudjuk ellenőrizni.

Különbség van a fenntarthatósággal kapcsolatos szabályozás ismeretében. (F 4,468, $p<0,05$, Hallott-e olyan jogszabályokról, amelyek a fenntarthatósági szempontok ellátási láncban való megjelenítését írják elő.) A beszerzési vezetőknél azok aránya magasabb, akik halottak róla (55,556%) és ismernek gyakorlati alkalmazást (29,629 %), míg a beszerzőknél azok aránya nagyobb, akik nem hallottak erről (26,087%, szemben a beszerzési vezetők 14,815%-ával).

A beszerzési vezetők között magasabb arányban vannak azok, akik azt érzékelik, hogy inkább jellemző az, hogy a vállalati kultúrában domináns az egyéni érdekérvényesítés és a profitérdek (47,058%). Míg a beszerzők közül azok vannak többségben, akik azt jelölték, hogy kiemelt szerepe van a szabályok, előírások betartásának (48,438%). (A harmadik megadott lehetőség, mely szerint a vállalati kultúra kiemelten kezeli az egymással, az egyénnel való törődést mindkét csoportban alacsony: 10% körüli.)

Az etikához, illetve tágabb értelmezésében a környezetvédelemhez és a társadalmi felelősségvállaláshoz való hozzáállást is vizsgálta a kérdőív. A beszerzési vezetők saját magukra leginkább azt érzik igaznak, hogy saját értékrendjük alapján igyekeznek etikusak, társadalmilag támogatóak lenni (vezetők magukat 66,667%). Érdekes, hogy más beszerzésben dolgozókat sokkal kevésbé (33,333%-ban) látnak ilyennek. A beszerzőknél is magas (de a vezetőknél alacsonyabb) az etikusság prioritás (55,556%), viszont magasabb a vállalati szabályok betartására való törekvés (beszerzők saját prioritásként 43,478%-a jelölte meg szemben a vezetők 30,435%-ával). A beszerzők között magasabb azok aránya, akik mindösszesen a negatív hatások elkerülésére (pl. bírság) törekszenek (27,536%, ez a vezetőknél 14,815%). A beszerzők más beszerzési szakemberekről alkotott képére itt is jellemző, hogy magukat magasabb arányban gondolják etikusabbnak. A különbség azonban kisebb, mint a vezetők esetén.

A beszerzési vezetők jellemzően magasabb arányban vettek részt etikai tréningen (48,148 % illetve más képzés részeként 20,037%), mint a beszerzők (36,619%, illetve 21,123%) Eredményeinkre Deshpande (2021) tapasztalatai a feladattal kapcsolatos bizonytalanság és a tréning összefüggéseivel adhatnak magyarázatot.

Tréning

A válaszadók 42,68%-a vett részt etikai témájú tréningen. Ugyanakkor 36,31%-uk nem vett részt még ilyenen, 21, 02%-uk pedig valamilyen más képzés részeként vett részt.

A vizsgált etikailag dilemmás esetekkel kapcsolatban 5 esetben volt statisztikailag szignifikáns különbség a tréningen való részvétel alapján (13. táblázat). Az etikai problémák mindegyike felfogható szakmai kérdésnek.

13. táblázat Az etikai problémák eltérése a tréningen való részvétel szerint

	Részt vett etikai tréningen	**Nem vett részt etikai tréningen**	**Különbség**	**F-próba**
4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,657	3,123	-0,466	4,454*
9. Beszállítói adatok nem megfelelő módon való gyűjtése	1,776	2,298	-0,522	6,584*
10. Versenytárs adatainak nem megfelelő módon való gyűjtése	1,806	2,193	-0,387	4,038*
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,612	3,088	-0,476	4,419*
35. Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása	1,657	2,053	-0,396	4,270*

*p<0,05

Az etikai tréningen részt vettek között magasabb azok aránya, akik a gyakorlatban is láttak olyan példát, ahol alkalmazzák a fenntarthatósági szempontok ellátási láncba való megjelenítésére vonatkozó nemzetközi szabályokat (26,87% vs. 12,5% a tréningen nem részt vettek esetén). Míg azok, akik nem vettek részt etikai képzésen, azok magasabb arányban jelölték meg azt, hogy nem hallottak ezekről a szabályokról (25% vs. 6,42% a tréningen részt vettek esetén) illetve hallott róla, de nem találkozott vele (62,5% vs. 56,72% a tréningen részt vettek esetén).

A tréningen részt vett válaszadók nagyobb arányban jelölték meg a szervezeti prioritásokra a szabályok, előírások betartását első helyen (54,69%, másik csoportnál ez 36%). A tréningen részt nem vettek dominánsként az egyéni érdekérvényesítést és a profitra törekvést jelölték többségben (52% illetve 34,36%). (Az egyénnel való törődést közel azonos arányban tették első helyre: 12% illetve 10,94%.)

Jelentős az eltérés az etikához kapcsolódó saját prioritásokban és a mások etikai prioritásainak megítélésében. A tréningen részt vettek igen jelentős része (79,105%) vallja,

hogy saját értékrendjét követve az elvárásokon túl is figyel az etika és a fenntarthatóság szempontjaira. (Ezt az értékrendet a másik csoportnál csak 48,21% jelezte.) Eltérés a saját és a más megítélésének különbségében is jelentkezik, hiszen másokat közel hasonlóan ítélnek meg (kivétel ez alól, hogy a negatív hatás elkerülését jellemzőbbnek tartja a tréningen részt nem vett csoport). Ugyanakkor további kérdés lehetne, melyre adataink nem adnak választ, hogy a tréningen való részvétel a prioritás hatására történt, vagy a prioritás a tréning hatására változott.

14. táblázat A tréningen való részvétel és az egyéni prioritás kapcsolata

	Tréningen részt vett - saját megítélés	**Tréningen részt vett – más megítélése**	**Tréningen részt nem vett - saját megítélés**	**Tréningen részt nem vett -mások megítélése**
Negatív hatás elkerülésére való törekvés	5,970%	19,403%	23,214%	30,357%
Vállalati szabályozásnak való megfelelés	14,925%	47,761%	28,572%	41,071%
Elvárásokon túl saját értékrend szerint	79,105%	32,838%	48,214%	28,572%

Prioritás

A válaszadók jelentős többsége (64,74%) saját egyéni prioritásaként azt jelölte meg, hogy saját értékrendje alapján, az elvárásokon túl igyekszik etikusan cselekedni, míg 20,51% adta meg azt, hogy igyekszik megfelelni a vállalati szabályozás prioritásainak. 14,75% azt a választ adta, hogy úgy cselekszik, hogy azzal elkerülje a negatív hatásokat (azaz a minimumra törekszik, csak a kötelező szabályokat veszi figyelembe).

Az etikusságot prioritásként kezelők válaszait egyes etikailag problémás, vagy megkérdőjelezhető esetekre a többiekével összevetve mindössze néhány statisztikailag szignifikáns eltérés azonosítható (15. táblázat). Ezek leginkább a tulajdonos és a beszerző közötti érdekkonfliktushoz, versenykorlátozáshoz köthetőek. Az etikusságot prioritásként kezelők jellemzőbbnek ítélték a problémát, mint a másik csoport.

15. táblázat Az etikai problémák eltérése az egyéni prioritások szerint

	Saját etikusság prioritása	**Szabálykövetés és negatív hatás elkerülése**	**Különbség**	**F-próba**
1.Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	3,323	2,891	0,432	5,966**
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	2,098	1,618	0,48	3,43*
14. Érdekkonfliktus: versenytársnak, vevőnek vagy beszállítónak a menedzsment engedélye nélkül végzett munka	1,784	1,418	0,366	3,098*
15. A vállalat eszközeivel, tulajdonával való visszaélés	2,127	1,673	0,454	3,522*
21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,775	2,235	0,54	3,356*

*p<0,05, **p<0,01

A fenti eredmények kapcsán felvetődik a módszertani leírásban említett társadalmilag elvárt válasz (social desireability bias) problémája. Az, hogy a különbség van a szempontok megítélésében, az azt is valószínűsíti, hogy a válaszadók nem torzítottak ennek a kérdésnek a megválaszolásában.

Az etikusságot prioritásként kezelők között valamivel magasabb a nők aránya (54,25%, másik csoport 49,01°%). Érdekesség, hogy azok, akik nem kívánták megadni a nemüket, azok mind a 8-an ebbe a csoportba kerültek. Magasabb valamivel a közbeszerzők aránya (40,11%, a másik csoportban 32,74%), ami azt is jelenti, hogy a vállalatok beszerzői itt relatív kevesebben vannak. Magasabb a nagyobb tapasztalattal rendelkezők aránya (72,28%, míg a másik csoportban 45,45%). A beosztások megoszlását vizsgálva alacsonyabb a beszerzők aránya (36,36%, míg a másik csoportban 56,36%).

A szervezet jellemzőiben azonosítható érdekes eredményt. A saját etikai értékeiket tevékenységükben előre helyezők között magasabb azok aránya, akik azt jelölték elsőként, hogy a szervezeti kultúra kiemelten kezeli az egymással, az egyénnel való törődést, s magasabb azok aránya is, akik ezt a második helyre tették. Alacsonyabb viszont azok aránya, akik azt jelölték, hogy a vállalati kultúrában jelentős az egyéni érdekérvényesítés és a vállalati profitra törekvés.

A vállalatméret hatása

A kérdőívben rákérdeztem a vállalatoknál dolgozó beszerzők vállalati méret szerinti hátterére. 82-en jelöltek meg nagyvállalatot, míg 28-an KKV-t. (Jellemzően a közbeszerzési területről érkezők nem válaszoltak, nem szerepelnek a tanácsadók, illetve többen jelezték, hogy mindkét területben érintettek, így ezen kérdés elemzésénél az ő válaszaik nem lettek az elemzésnél figyelembe véve.) A kiküldés adatbázisát figyelembe véve jellemzően inkább közepes méretű vállalatok lehettek a mintában, így a válaszadók nem biztosan tekinthetőek tipikus KKV-nek.

16. táblázat Az etikai problémák eltérése a vállalati méret szerint

	Nagy	KKV	Különb-ség	F érték	Szign.	t-próba
3.Potenciális/tenderen részt vevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	2,476	3,074	0,598	5,045	0,027	-2,246
8.A beszállító ajánlati adatainak 3. fél felé való továbbítása	1,732	2,333	0,602	6,776	0,011	-2,603
9. Beszállítói adatok nem megfelelő módon való gyűjtése	1,890	2,667	0,776	9,098	0,003	-3,015
10. Versenytárs adatainak nem megfelelő módon való gyűjtése	1,866	2,704	0,838	12,389	<0,001	-3,520
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	1,744	2,556	0,812	11,903	<0,001	-3,450
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a be-szerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	1,780	2,481	0,701	7,586	0,007	-2,754
15. A vállalat eszközeivel, tulajdonával való visszaélés	1,805	2,407	0,603	6,098	0,015	-2,469
16. Bennfentes kereskedelem	1,756	2,444	0,688	6,875	0,01	-2,622
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	2,012	2,556	0,543	4,467	0,037	-2,113
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,329	3,000	0,671	6,345	0,013	-2,519
25. Költségek csökkentésére környezet-szennyező/ veszélyes anyagok elfogadása	1,537	2,222	0,686	10,11	0,002	-3,180
26. Beszállító hátrányos megkülönböztetése a kisebbségi vagy fogyatékkal élő alkalmazottak, vagy méret (KKV) miatt	1,341	1,926	0,584	7,874	0,006	-2,806
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,549	3,296	0,748	8,556	0,004	-2,925

28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,341	3,000	0,659	6,808	0,010	-2,609
29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	2,341	3,000	0,659	6,35	0,013	-2,520
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,037	2,926	0,889	10,309	0,002	-3,211
35. Költségek csökkentése miatt környezet-szennyezőbb technológia elfogadása	1,646	2,259	0,613	6,382	0,013	-2,526
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1,463	2,074	0,611	6,63	0,011	-2,575

A válaszok eltéréseit a 16. táblázat mutatja. A KKV válaszadók kis száma miatt elvégeztük a t-tesztet is, amely megerősítette az ANOVA elemzés eredményét. (Mindössze két kivétel akadt, ott az ANOVA elemzéshez kapcsolódó valószínűség $p<0,037\%$, a t-teszt eredménye nagyon közel állt az elfogadhatónak meghatározott $p<0,05$ értékhez.) Összességében számos etikai problémára vonatkozó kérdésnél láthatunk jelentős különbséget, a valószínűségek sokkal nagyobbak, mint amelyeket korábban az egyéni tényezőknél láthattunk.

Látható, hogy számos tényezőben van eltérés (36 tényezőből 18 esetén). Nehéz közös pontot megfogalmazni, hiszen mind a beszerzői tudáshoz, mind az erőfölényhez, illetve a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekben is megjelentek véleménykülönbségek (ez utóbbiak a többi egyéni illetve szervezeti szempontnál nem jelentkeztek).

Az ellátási lánc fenntarthatóságára vonatkozó jogszabályok ismerete rendkívül kicsi különbséget mutat, így ebben a tekintetben nincs különbség a nagyobb vállalatok és a kisebbek között. (A nagyvállalati válaszadók 53,67%-a hallott róla, míg a KKV-k esetén ez 55,56%.)

A nagyvállalatoknál dolgozó beszerzők nagyobb arányban (65,1%) vettek részt etikai képzésen, mint a KKV-k beszerzői (31,6%).

Különbségek érzékelhetőek az etikai klímatípusokban. A nagyvállalati válaszadók többsége (47,436%-a) a szabályok, előírások betartását emelte ki, míg a KKV válaszadók elsősorban az egyéni és a profitérdeket jelölték meg. Érdekes, hogy a KKV-k közül mindössze egyetlen válaszadó jelölte meg azt, hogy a vállalat kiemelten kezeli az egyénnel, az egymással való törődést, ezzel szemben a nagyvállalatok esetében 12,82% (Ez meghaladja a teljes minta átlagát, mely 9,98%.)

Ugyancsak jelentős különbség van a saját és a környezet etikai megítélésében. A KKV-k válaszadói között valamivel többen vannak (74,1%), akik a saját etikai értékeik követését jelölték meg, mint a nagyvállalatoknál (58,5%) A KKV válaszadók esetén nagy az eltérés a környezetükhöz képest (a környezetükben 25,9% követ etikai értékeket, viszont sokkal nagyobb a negatív hatások elkerülésére való törekvés 11,1% és 25,9%)

A vállalati méret tehát erőteljes hatást mutatott, igaz a relatív kis minta miatt az eredmények bizonytalansággal kezelendőek.

Szervezet és szervezeti prioritások

A szervezet és a szervezeti prioritások hatását vizsgálva három szervezettípus került meghatározásra. A válaszadók azt rangsorolták, hogy a három közül melyik a legjellemzőbb arra, amelyben dolgoznak/rálátásuk van.

A három szervezeti prioritás:

- érdekérvényesítés, profittörekvés.
- szabályok előírások betartása.
- törődés.

A 17. táblázat a két gyakoribb prioritású szervezet etikai problémák érzékeléseiben megjelenő különbségét mutatja.

17. táblázat Az etikai problémák eltérése a szervezet etikai prioritása szerint

	Érdekérvé-nyesítés, profittörekvés	**Szabályok, előírások betartása**	**Különbség**	**F**
8. A beszállító ajánlati adatainak 3. fél felé való továbbadása	2,048	1,536	0,512	4,708*
9. Beszállítói adatok nem megfelelő módon való gyűjtése	2,210	1,652	0,558	4,804**
10. Versenytárs adatainak nem megfelelő módon való gyűjtése	2,274	1,652	0,622	6,213**
16. Bennfentes kereskedelem	2,306	1,478	0,828	9,896**
22. Tárgyalás eredményének valótlan interpretálása	2,032	1,565	0,467	3,604*
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,968	1,449	0,518	3,682*
28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,726	2,145	0,581	4,962**
30. Viszonos vásárlás szorgalmazása (az értékesítés és a beszerzések összekapcsolása)	2,435	1,826	0,609	4,313*

*p<0,05, **p<0,01

A 17. táblázatból látszik, hogy több tényező esetén is jelentősebb különbségeket azonosíthatunk. A csoportátlagok eltérése közül több is $p< 0,01$ szinten jelent különbséget.

Az egyéni tényezőkben is van eltérés (mint azt korábban már bemutatásra került) a prioritások szerint. Az érdekérvényesítő, profitra törekvő csoportban több a nagyobb tapasztalattal rendelkező, mint a szabálykövető csoportban (66,13% illetve 59,42%). A férfiak aránya kisebb, a nők aránya hasonló, viszont a nemre vonatkozó kérdésre nem válaszolók aránya magasabb az érdekérvényesítő csoportban. Az érdekérvényesítő csoportban magasabb a közbeszerzésben érintettek aránya (40,32% és 33,33%) illetve a szabálykövető csoportban magasabb a magánszektor aránya (66,67% illetve 59,68%). A szabálykövetők magasabb arányban nagyvállalatok, az érdekérvényesítő csoportban viszont magasabb a KKV-k aránya, mint a másik csoportban. Nincs érdemi különbség a tréningen való részvételben.

4.2.5. A befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos eredmények diszkussziója

A szakirodalom nagy terjedelemben foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy milyen tényezők befolyásolják az etikusságot illetve annak megítélését. Jelen vizsgálat a felmérés segítségével és szakértők megkérdezésével elemezte a kérdést.

A szakirodalom által kiemelten vizsgált tényezők lényegében három csoporthoz kötődtek, az egyén jellemzői, a szervezet és egyéb tényezők.

Az etikusságot befolyásoló tényezők között a Delphi-panel véleménye szerint az egyén értékrendjének van a legnagyobb szerepe, melyet neveltetése, gyermekkori mintái és ebből fakadó személyisége határoznak meg. Ez egyrészt rámutat arra, hogy egyedi helyzetekben milyen fontos szerepe van az értékrendnek.

Az egyén jellemzői közül a nem hatását a szakirodalom régóta elemzi. A kérdőíves kutatás is azonosít különbségeket, mely szerint néhány alapvető etikai kérdésben a hölgy kitöltők erősebb problémákat érzékeltek, magasabb arányban vettek részt tréningen és valószínűsíthető kisebb különbség a szervezeti háttérben is. Ugyanakkor a Delphi-panel résztvevőinek többsége elutasította azt, hogy a nem hatással lenne az etikusságra. Az eredmények összességében tükrözik azt, hogy a szakirodalom eredményei sem egységesek, ugyanakkor ahogy a két nem személyiségjegyeiben különbségeket azonosít a szakirodalom (pl. Chen és társai, 2016, Croom és társai, 2021) az hatással lehet morális helyzetek megítélésére. Ahogy a morális intenzitás (Jones, 1991) aspektusainak vizsgálata a női

személyiségjegyek kapcsán indokolt lehet, összhangban Gosser és társainak (2023) eredményeivel.

Az egyén tapasztalata kapcsán is összetettek a szakirodalmi eredmények. A felmérés válaszai alapján az fogalmazható meg, hogy a tapasztalat nem feltétlen mérhető az évek számával, inkább a megélt problémák és helyzetek jellegével, összetettségével kapcsolható össze. Valószínű ez okozta a Delphi eredményekben is a megosztottságot, hiszen a tapasztalatot leginkább az évek számával szokás értelmezni. A felmérés eredményei összhangban vannak Ho és Lin (2014) eredményeivel, a nagyobb tapasztalattal rendelkezők magasabb (posztkonvencionális) szinten érzik magukat, mások, illetve a kevesebb tapasztalattal bírókhoz képest. Ugyanakkor a felmérés alapján felvethető a szervezeti tényezővel való kapcsolat is, mi az, amit az adott szervezetben tapasztalt az adott szakma normáit illetően.

A felmérés eredményei szerint a pozíció (azaz, hogy vezető-e vagy sem valaki) nem befolyásolja az etikai kérdések megítélését, s a Delphi eredmények szerint sincs jelentősebb hatása az etikusságra (igaz, a megosztó tényezők közé tartozik). Az etikai problémák megítélésével kapcsolatos eredmények ellentmondanak a nemzetközi kutatásokban illetve a saját korábbi kutatásban tapasztaltaknak. Magyarázatként több jelenség említhető. Valószínűleg összefügg ez azzal, ami a tapasztaltnál megfogalmazásra került: azaz a tapasztaltak (megélték a korábbi válságot is) és a kevés tapasztalattal rendelkezők hasonlóan látják a helyzeteket. A másik, hogy a vezetői feladatok között általában lényegesen nagyobb a rosszul strukturált, s egyben kevésbé szabályozott feladatok aránya (Deshpande, 2021), ami most azt eredményezte, hogy komplexebben értelmeztek bizonyos helyzeteket átélve azt, hogy az adott helyzetben egy megoldás kivételesen mért lehet elfogadható.

Az egyéni tényezők között szerepelt a tréningen való részvétel. Az eredmények mutattak különbségeket, azonban nem jelentőset a két csoport között. Hasonló a Delphi eredmény is: a tréningen való részvétel a közepes hatású elemek közé került.

Az etika klíma elmélet az elemzés helyét illetően megkülönbözteti az egyén és a szervezet szintjét. Az etikusság megítélésére vonatkozóan a kérdőív adatai különbséget jeleztek a szervezeti és egyéni prioritások vonatkozásában, ami érdekes kérdéseket vet fel a hatás irányára vonatkozóan, különösen az etikai problémák megítélésének minimális különbségei miatt. Az egyéni prioritásokat inkább pozitívnak adták meg a válaszadók, míg a szervezetüket inkább az érdekérvényesítés, profittörekvés illetve a szabálykövetés jellemzi,

kevésbé a törődés. A két nagyobb csoport etikai megítélésében jelentkezett több gyakorlat megítélésében különbség.

A szervezeti szinthez kapcsolódóan más vonatkozásokban is különbséget azonosíthattam.

A vállalati méret szerinti vizsgálat jelentős különbségeket mutat az egyes problémák megítélésében. Az eltérések száma is nagy és az eltérések is nagyobbak. Ez azt mutatja, hogy ez a szervezeti tényező jelentős hatással bír. A Delphi-elemzés eredményei között azonban csak a közepesen fontos (illetve megosztó) tényezők közé került. Az értelmezésben áthallás lehet a 4.4. fejezet workshopján elhangzottakkal: nevezetesen, hogy a kis (esetleg 1 fős) beszerzési szervezetek nehezebben kezelik a problémákat, hiszen nincs kitől tanácsot kérni, nincs kivel megbeszélni a kezelés módját. Az eredmény a KKV-k eltéréseiről azonban nincs összhangban a szakirodalom hasonló vizsgálatainak következtetéseivel. Ez a kis minta miatt további vizsgálatokat igényel, ugyanakkor a szervezeti prioritások eltérései magyarázatot adhatnak.

A szervezeti tényezők közül a szakirodalom a szabályozás és az etikai kódexek szerepével foglalkozik sokat. A hatások elemzésénél a Delphi-tanulmány eredményei szerint a szabályozás (így az etikai kódex és a szabályok betartását támogató mechanizmusok) az erős hatással rendelkező tényezők közé került. Másrészt a beszerzés elismertsége s ezzel együtt az, hogy beleszólhat a magára vonatkozó etikai és folyamatszabályok kidolgozásába az a közepesen erős tényezők között jelent meg viszonylag alacsony szórással. Ez utóbbi elem a Delphi-panel tagok javaslatára került be a tényezők közé.

A beszerzés jellege (azaz, hogy közbeszerzésről van-e szó vagy sem) a Delphi-panel válaszaiban a közepesen erős tényezők közé került. A felmérésben is jelentős eltéréseket azonosítottunk, melyről bővebben a 4.4. fejezetben esik szó.

A faktorok között szerepelt a gazdaság állapota. Az elmúlt évek jelentős változásaival, kihívásaival kapcsolatban 4.3. fejezet vizsgálja a változásokat. A gazdaság állapota (azaz, hogy fellendülés van-e vagy válság s ellátási problémák jelentkeznek) a közepesen erős hatással bíró tényezők közé került. Megosztó jellegű volt, jelentős szórással ítélték meg a válaszadók.

4.2.6. A befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos vizsgálat összegzése

A kutatás ezen fejezetében azt vizsgáltam, hogy milyen tényezők hatnak a beszerzés etikusságára illetve az etikai problémák erősségének az észlelésére. Ezáltal két szorosan összekapcsolódó kérdést vizsgáltam eltérő eszközökkel. A két vizsgálat eredményei

együttesen is értelmezhető eredményeket adnak, ugyanakkor eltérő hatások voltak azonosíthatóak.

A beszerzők etikusságára ható vizsgálat eredményeképpen elkészült egy térkép, mely összegyűjti és rendszerezi azokat a tényezőket, amelyek az etikusság szempontjából szerepet játszanak. A vélemények eltéréseinek illetve az egyes faktorok szerepének megítélésének a korrelációjának a vizsgálata azt emelte ki, hogy indokolt lehet a faktorok szélesebb körének az együttes vizsgálata a kutatásokban.

A Delphi-elemzés nagyon egyértelműen az egyén személyes értékrendjét (értve ez alatt a neveltetését, gyermekkori mintákat és az ebből fakadó személyiségjegyeket, gondolkodásmódot) tartotta a legmeghatározóbbnak. (A vezető etikussága is végsősoron az egyén etikusságához is kapcsolható.) Az egyéb személyes jellemzőket viszont már kevésbé tartották fontosnak, bár ebben jelentős a szórás. A felmérés eredményei ezen egyéni tényezők tekintetében gyengébb különbséget jeleztek, ami összhangban lehet a Delphi-elemzéssel. A Delphi-elemzésben az egyéni értékrend egyöntetűen kiemelt szempontja azonban igen összetett, kérdőíves vizsgálattal nehezen megragadható, így az etikusság megítélésére ható tényezők között nem tudtam vizsgálni.

A beszerző etikusságára ható erős, de megosztóbb tényezők között került megfogalmazásra a szervezet néhány sajátossága, így a szervezeti szabályozás és a vállalat kultúrája. Ezekkel a kérdésekkel a beszerzési szakirodalom keveset foglalkozik. Ugyancsak keveset foglalkozik a szakirodalom a beszerzés elismertségének, illetve az iparágnak a hatásával, amelyek bár közepesen erős hatással jelennek meg, de a kisebb szórás egyetértést mutat.

Az etikusság megítélését vizsgáló tényezők inkább a szervezeti tényezők hatását emelték ki. A szervezeti tényezőknek mind az etikusságban, mind annak megítélésében szerepe van. Azaz a közvetlen környezet, amelyben a beszerző dolgozik komoly hatással bírhat. Az eredmények azt mutatják, hogy az egyén etikai megítélése kapcsolatban van a szervezetének etikai prioritásával, a szervezet méretével és a szervezetben szerzett tapasztalataival.

A tapasztalat hatása hozott érdekes eredményt: a kérdőív eredményei azt mutatták, hogy nem feltétlen az évek száma a lényeges, hanem az átélt helyzetek és esetlegesen a megtapasztalt szervezeti gyakorlatok. Ez összekapcsolódhat azzal, ami a tréning hatásával kapcsolatosan a közepes fontosságot eredményezte. A tréning akkor tud hasznos lenni, ha támogatja az összetettebb helyzetekben a cselekvési alternatíváknak és azok következményeinek az azonosítását. A Delphi elemzés a tréning és a szakmai tapasztalat

kapcsán is jelentős szórást mutat. Ez pedig akár az eltérő szervezeti környezetben szerzett tapasztalatok hatása is lehet.

A vizsgálat elméleti hozzájárulása, hogy megmutatta, hogy a beszerzési kutatások elsődlegesen az üzleti etika elméleteire támaszkodnak az etikusságot és az annak megítélését befolyásoló tényezők vizsgálatakor. Ezeket a modelleket azonban érdemes lenne kiegészíteni a beszerzési szituáció és a beszállítói lánc sajátosságainak szempontjaival. Az eredmények elméleti következménye, hogy azt sugallják, hogy az etikai kultúra formális és informális kontrollrendszerének (Trevino et al. 1998) utóbbi elemei hatékonyabbak a turbulens kihívások időszakában. E tekintetben további vizsgálatok lennének érdekesek.

Az etikusságot befolyásoló tényezők egy részének jelentős szórása további vizsgálatok lehetőségét veti fel. Számos olyan tényező jelenik itt meg, amelyet a szakirodalom kevésbé vizsgál. Így például a beszerzési helyzetek (pl. indirekt vagy beruházás beszerzés komplexebb kihívás, mint a direkt beszerzés, ahol az ellátási lánc szemlélet más követelményeket és kihívásokat állít) vagy a jogszabályok hatása. Ezek morális intenzitással (Jones, 2001) kapcsolatos vizsgálata valószínűleg érdekes eredményekre vezethetne. Kevesebbet foglalkozik a szakirodalom a válság/ellátási problémák illetve a beszerzés jellege (közbeszerzés vagy vállalati beszerzés) hatásával. A következő fejezetek ennek a két szempontnak a vizsgálatát helyezik a középpontjukba.

A vizsgálat a beszerzőkre fókuszált. A Delphi-elemzés kapcsán, illetve a kérdőív válaszaiban is számos utalás történt arra, hogy a beszerzési folyamatok egyes részeit nem a beszerző végzi, s itt is előfordultak etikátlanságok. Ezeket a tanulmány nem vizsgálta, azonban egyértelműen utal arra, hogy az érintetti kör, akivel a kapcsolatot menedzselni szükséges megváltozott.

A vizsgálat limitációja volt, hogy bár igyekezett a mintába nemzetközi tapasztalattal bíró szakembereket bevonni, alapvetően magyar származású, azaz azonos kulturális háttérrel rendelkező szakemberek válaszait dolgoztam fel. Ez a tényező a fontos befolyással bíró tényezők között jelent meg. A szakirodalomban többen vizsgálják viszont a tágabb gazdasági és társadalmi környezet hatását, kevésbé jelenik meg viszont a kutatásokban az a probléma, hogy etikailag milyen dilemmákat vet fel az eltérő kulturális/társadalmi háttérrel rendelkező beszerző és beszállító kapcsolata.

4.3. A beszerzés etikai problémái és kihívásai a válság nyomán

A fejezetben bemutatott vizsgálatnak a középpontjában annak elemzése állt, hogy az üzleti életben a szervezetek beszerzéseinél az etikusság, az egyes etikai problémák, etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatok hogyan változtak meg az elmúlt évek világgazdasági és ellátási problémáinak hatására. Célja annak elemzése, hogy hogyan változott a korábbiakhoz képest az, hogy az egyes etikai problémák mennyire vannak jelen a hazai gyakorlatban, illetve milyen új problémák jelentek meg az elmúlt időszakban. A vizsgálat a 4.1. fejezetben bemutatott kérdőíves felmérésre épül, a 2023-as felmérés eredményei kerültek összevetésre a 2012-es korábbi felmérés adataival. A válaszokat a kérdőív nyílt kérdéseinek vizsgálata árnyalja kiegészítve a vizsgált témákat egy másik kihívással, a digitalizáció fokozódó terjedésével[2]. Az összevetés lehetőséget ad a beszerzési szakma hazai fejlődésének vizsgálata mellett a nemzetközi szakirodalomban jelzett témák kapcsolódásainak értelmezésére is.

Az alfejezet struktúrája a következő. A szakirodalmi összefoglaló kiemeli azokat a kutatási eredményeket, amelyek a kérdőív tágabb szakmai hátterét jelentik, s a téma vizsgálatának relevanciáját adják. Ezután a vizsgálat rövid módszertani bemutatása, illetve az eredmények statisztikai és kvalitatív elemzése, végül az eredmények értékelése következik.

4.3.1. Etikai problémák a beszerzésben, ezek helyzete a krízisek kapcsán

A beszerzés alapvető feladatai közé tartozik a szervezet igényeinek külső forrásokból történő lehető legjobb kielégítése (Fearon, 1989, van Weele és Rozemeijer, 2023). Ezt a célt az idők során változó eszközökkel érték el a beszerzők, míg korábban a legjobb ajánlat kiválasztása volt a prioritás, addig az elmúlt évtizedek gyakorlatai a jó ajánlat elérése és biztosítása irányába mozdultak el. Az elsősorban USA és nyugat-európai szakirodalom mindig is feltételezte a beszállítók folyamatos versenyét, ezzel egyben a kiindulási pontját is adva a beszerzés szemléletének és feladatmegfogalmazásának. Európa keleti felének a szocialista időszakban eltérő gazdasági feltételeit és így végsősoron az eltérő beszerzési környezetet Kornai (1980) mutatta be, ahol a gazdaság alapvető mechanizmusai teremtették meg a hiány jelenségét. Az ellátási probléma azonban a piaci működés során is kialakulhat, ezzel kapcsolatban a szakirodalom többek között a krízishelyezeteket vizsgálta (pl. Seffi és

[2] Megjelent: Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde (2024): Beszerzés etikai problémái és kihívásai a válság nyomán, Vezetéstudomány, *55*(12), 2-14. A tanulmány a cikk disszertációhoz átdolgozott változata kiegészítve a cikkben szereplő adatbázist.

Rice, 2005; Natarajarathinam és társai, 2009), ahol egy-egy probléma (pl. a 2001. szeptember 11-i események) hatását elemezték. A kutatások döntő része azonban, leginkább a piaci gazdasági környezetben működő beszerzések etikai kihívásaival foglalkozott, a piaci zavarokat leginkább egyszeri eseményeknek tekintik, amelyek kockázatot jelentenek, s esetlegesen krízishez vezetnek.

Az elmúlt évek turbulens időszakot jelentettek a világgazdaságban, amit polikrízisként is szoktak emlegetni utalva arra, hogy a krízisek sora követte egymást váratlan egymásutániságban fejtve ki összetett gazdasági, társadalmi hatásukat. Így a Covid-19 járvány miatti lezárások a közbeszédbe is beemelték az ellátási láncok fennakadásaival kapcsolatos problémákat. A nyersanyagok és a mezőgazdasági termények piacán is jelentős ellátási problémák alakultak ki, ahol a kiszámíthatatlan keresletváltozások is gondot okoztak. A fontos kereskedelmi útvonalakon is fennakadások voltak/vannak, melynek nagy publicitást kapott példái itthon leginkább a Szuezi-csatorna forgalmának korlátozásához köthetőek. Az ukrajnai háború energia árakra tett hatása mellett a szankciók is befolyásolták az ellátási lánc kapcsolatokat. Azaz a korábbi kutatásokhoz képest itt nem egy, a rendszer mechanizmusában rejlő probléma (pl. Kornai [1980] által leírt hiánygazdaság), sem nem egy egyszeri esemény jelentette a kihívást, hanem az ellátási láncokat érintő kis valószínűségű, de nagy hatású események sokasága és sokfélesége. (Durugbo és Al-Balushi, 2023).

A 2020-as évek elejének történései komoly változásokat eredményeztek a vállalatok működésében és üzleti kapcsolataiban is. A beszerzési kutatások legújabb irányai a gazdasági változásokra adott reakciók kapcsán kiemelten foglalkoztak a kockázatok kezelésével és a reziliencia kérdésével (Pereira és társai, 2020; Schoenherr és társai, 2023; Niu és társai, 2024), a digitalizációval (Ruel és társai, 2023; Meyer és Henke, 2023) és a fenntarthatósággal (Rogers és társai, 2023; Jamalnia és társai, 2023). Az etika kérdése mindegyik kutatási iránynál relevánsnak tekinthető, ennek ellenére ilyen jellegű publikáció nagyon kevés született. Annak vizsgálatához, hogy az elhúzódó, s váratlan ellátási problémákat generáló gazdasági-politikai helyzet beszerzési etikai szempontból elemezhető legyen a következő szakirodalomösszefoglaló áttekinti a beszerzésetikai kutatások fejlődését, valamint bemutatja az elmúlt években a beszerzés fejlődésével, a válságra adott reakciókkal foglalkozó irodalmak eredményeit.

4.3.1.1. Etikai problémák a beszerzésben

A beszerzési szakirodalom témái között igen régóta jelen van az etika kérdése. A kutatások jelentős mértékben egymásra épülnek, így fontos a korábbi időszakok eredményeit is áttekinteni, hiszen az alapvető fogalmak és keretek jellemzően régóta közösek.

A kutatások az 1990-es évek végéig elsősorban az USA-ra korlátozódtak. A témák többsége a dilemmás helyzetek meghatározására, illetve ezeknek a helyezeteknek a kezelésére fókuszál. (Pl., Browning és Zabriskie, 1983; Forker és Janson, 1990.) Érdekes a korabeli irodalomból kiemelni Bayles (1986) írását. Tanulmányában kiindulópontként kezeli, hogy a vállalatok azért alkalmazzák a beszerzőt, hogy képviseljék őket a beszállítóikkal való kapcsolattartásban. Ebből az alaphelyzetben két olyan kapcsolat van (ahogy azt a 2. fejezetben bemutattuk), amelyből etikai probléma származik: a beszerző és a beszállító, valamint az alkalmazó szervezet és a beszerző kapcsolata.

Cooper és társai, (1997/b) és Carter (2000/a) e témában írt nagy idézettségű tanulmányai számos etikai szempontból problematikus tevékenységet ismertetnek és elemeznek. Ezek közül néhány élesen kifogásolható (korrupció), míg mások dilemmákat vetnek fel (kényes gyakorlatok), de nem feltétlenül ütköznek törvénybe (pl. a beszállítók kulturális normáit sértő viselkedés, vagy az, hogy nem elég gyorsan reagálnak az igénylő terület kérdéseire). A kutatások során megfogalmazott eredményeik a kultúrák közötti különbségekre (pl. az európai és az amerikai szemlélet eltérése) és a beszerző és beszállító eltérő álláspontjára is rámutatnak (Razzaque és Hwe, 2002, Husser és társai, 2013.)

A publikációk száma a 2000-es évektől növekedésnek indul. Az évek alatt változnak a témák és a kutatások földrajzi megoszlása is. (Lásd bővebben 3. fejezet.) Az európai illetve az amerikai kutatások reagálva a globalizáció és az alacsony költségű országokból való beszerzési stratégiákra (low cost country sourcing) egyre inkább a társadalmi felelősség vállalás irányába mozdulnak el. Ezzel egyidőben a kutatások igen korán reagálnak a klímaváltozás kérdéseire a környezetvédelem szempontjainak beépítésével. A társadalmi felelősségvállalás is megjelenik. Carter, Jennings (2000) fogalmazzák meg a beszerzés társadalmi felelősségvállalásának elemeit, melyek a környezeti tényezők, biztonság, diverzitás, emberi jogok és életkörülmények, etika, közösség és filantrópia. Későbbi tanulmányaikban ennek a modellnek a kategóriáira építenek megállapítva (Carter, 2005), hogy a beszerzés társadalmi felelősségvállalásának a vállalati felelősségvállalás tükrének kell lennie, ugyanakkor az egyes tevékenységek már beszerzés specifikusak.

Kim és társai (2018) szakirodalom-áttekintésében 2013-ig vizsgálva az az etikus beszerzéssel kapcsolatban megjelent publikációkat fontos kutatási áramlatként azonosítják az etikai kódexekkel kapcsolatos kutatásokat. A kódexek tartalmában pedig egyre erősebben jelennek meg a korai etikai problémák, dilemmás helyzetek mellett a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem kérdései (pl. Oehmen és társai, 2010) Sajátos összefonódása mindez részben különböző témáknak. Míg a korai etikai cikkekben érdekkonfliktusok, vagy éppen dilemmás helyzetek fogalmazódnak meg, addig mára a kódexek elvárásai mind a beszerző, mind a beszállító számára konkrét elvárásokat jelentenek. Az elvárások normáit befolyásolják jogszabályok (pl. Modern rabszolgasági törvény az Egyesült Királyságban, Ellátási Lánc törvény Németországban) vagy nemzetközi szervezetek ajánlásai és EU irányelvei, rendeletei. Mindez azt is jelenti, hogy a Bayles (1986) által leírt érdekkonfliktus valójában sokkal árnyaltabban értelmezhető, lényegesen szélesebb az érintettek köre is.

A kutatások leginkább az egyes beszerzési gyakorlatok árnyoldalaira (a nemzetközi szakirodalom a dark side kifejezést használja) hívják fel a figyelmet. A hosszú távú előnyök elérésére a szakirodalom az együttműködés előnyeit említi, ugyanakkor bizonyos esetben hatékonytalansághoz vezethet (Villena és társai, 2021). A beszállító fejlesztésére való törekvések kiválthatják a beszállító opportunizmusát (Tram és társai, 2021). A beszerző által erőltetett digitalizáció is előnytelen helyzetbe hozhatja a gyengébb képességekkel rendelkező beszállítót (Son és társai, 2021). Ezek a kutatások azt mutatják, hogy ha a beszerzés nem kellő szakmaisággal jár el, akkor az alapvetően pozitívnak tartott eszközök is etikailag problémás eredményre vezetnek.

Az etikai problémák hátterében továbbá állhat az erőfölénnyel való visszaélés és az információs aszimmetria. A beszerzési szakma egyik talán legtöbbet idézett írása Krajlic (1983) cikke, aki éppen arra ad modellt, hogy mikor lehet jól élni a beszerzési erővel. Azonban nagyon kevés választja el az erővel való élést a visszaéléstől, így folyamatosak a jelzések a problémákról. (Glover, 2020; Glavee-Geo és társai, 2022; Kim és társai, 2022). Ezt okozhatja a beszerző szakmaiatlansága, vagy a nyomás a költségek csökkentésére, az ellátás biztosítására. A probléma hátteréről Schleper és társai (2017) adnak áttekintést.

4.3.1.2. A beszerzés fejlődése és az etika

A beszerzési etika kutatások történetének értékeléséhez fontos átgondolni a beszerzés, mint szakma fejlődését. A 90-es évektől kezd a beszerzés a fejlett országok vállalatainál stratégiai szerepet betölteni. A megelőző időszakban a figyelem a tárgyalásokra, a versenyhelyzet

optimalizálására, a beszerzési alkuerő lehetőség szerinti kihasználására irányult. (Kraljic, 1983) A szakirodalom ennek a kereteit dolgozza fel. A korábban hivatkozott irodalmak is arra fókuszálnak, hogy egy adott beszállítóval, beszállítói körrel szemben mi a helyes eljárás. A stratégiai szemlélet fontos változásokat hoz a beszerzési munka professzionálisabbá válásában (Bals és társai, 2019; Knight és társai, 2020) ugyanakkor az innovatív megoldások keresése fontos elvárás (Kim és Chai, 2017).

A beszerzési kutatásokban már a pandémiás időszak előtt is jelentős hangsúlyeltolódások azonosíthatóak. Sorra jelennek meg stratégiaibb témák (Giunipero és társai, 2019). Ezek között kiemelkedő fontossága van a globális beszállítói hálózatok menedzsmentjére irányuló gondolkodásnak (pl. Najafi és társai, 2013; Jia és társai, 2017; Lahiani és társai, 2018). A stratégiai szemlélet szorosan összekapcsolódik a kockázatok és a rezíliencia kérdésével (Ho és társai, 2015; Radhakrishnan és társai, 2018). Az eszközrendszerben a módszertanok (Wetzstein és társai, 2019) mellett nagy szerepe van a tevékenységek elektronikus támogatásának, a digitalizációnak (Srai és Lorentz, 2019; Bauer és Göbl, 2019). Ugyancsak megerősödik a fenntarthatóság kérdéseinek a vizsgálata (Johnsen és társai, 2017; Koberg és Longoni, 2019), mely rendszerint összekapcsolódik a fenti témák közül a globalizáció és a kockázatok témakörével. (Lásd pl. Pournader és társai, 2020; Akbari és McClelland, 2020.)

A 2020 januárjában kezdődő lezárások a világgazdaság összes szereplőjét nehéz helyzetbe hozták, s azóta is sorozatosak azok az események, amelyek a kereskedelemben korlátozásokat (pl. EU, 2024) vagy akadályokat jelentenek. A beszerzéskutatások jelentős része irányult ekkor a pandémia beszerzési gyakorlatokra tett hatásainak vizsgálatára. Butt és társai, (2022) a következő stratégiákat azonosította: a beszerző cégek felülvizsgálják az ellátási lánc költségeit, előre megtervezik a megrendeléseket, megosztják a kritikus információkat a beszállítókkal, megtervezik a nagyobb rendkívüli helyzeteket, szilárd kapcsolatot alakítanak ki a beszállítókkal (pl. partnerség), és végül javítják a beszállítók láthatóságát. Hasonló vizsgálatot végzett Araujo és társai (2023) is. Az általuk javasolt gyakorlatok az együttműködés, a rugalmasság, a láthatóság, az agilitás és az információmegosztás. Az együttműködésre való törekvés egy sajátos példáját azonosította Flynn és Li (2023). Arra az eredményre jutottak, hogy a vizsgált britt cégeknél a világjárvány idején rövidebb volt a szállítói fizetési határidő és jobban betartották a megállapított fizetési feltételeket. Számos tényező közrejátszhatott ebben (pl. az elektronikus számlázási és fizetési rendszerek gyors terjedése is), de bizonyosra veszik,

hogy fontos szerep jutott annak, hogy a cégek próbálták védeni a beszállítóikat. Ugyancsak az együttműködést és annak előnyeit hangsúlyozza az USA minta alapján Lee és társai (2023). Bode és társai (2022) felmérése pedig visszaigazolja azokat a gyakorlatokat, hogy a cégek nagy figyelmet fordítanak a digitalizációra, a beszállítói kapcsolatokra, a láthatóságra, de legfontosabb céljuk a költségekhez kötődik, a válaszadóik jelentős része a válság kezdeti szakaszában nem fordított kiemelt figyelmet a fenntarthatóság kérdéseire.

Az eredmények alapján nem teljes az összhang a javasolt és a tényleges gyakorlatok között. A beszállító támogatása és az együttműködés előnyökkel bír, de a költségek kiemelt célként való kezelése ellátási problémák esetén nehéz helyzet elé állítja a beszerzőt az etikai illetve fenntarthatósági szempontok figyelembevételénél. A kutatások közös pontja, hogy a válsághelyzetben a beszerző cégek igyekeztek olyan stratégiákat kialakítani, amelyek az együttműködést, a beszállító monitorozását, a kapcsolat átláthatóságát biztosítják.

Az összetett célok biztosításában és a napi működés elősegítésében hatalmas szerep jutott a digitalizációnak, a pandémia nehézségei kifejezetten elősegítették az ezirányú fejlesztések felgyorsítását (Zouari és társai, 2021). Beszerzési oldalról azonban itt is jelentkeznek bizonytalanságok a kutatási eredményekben. Az ellátási bizonytalanság léte és a digitalizáció növelése között nem feltétlenül van szoros kapcsolat, a digitalizáció térnyerése más tényezőknek is köszönhető (Ruel és társai, 2023). Ugyanakkor az adatok megosztása nagyban segítheti a leállások elkerülését (Paul és Chowdhury, 2021; Zighan, 2022). Míg az előző kutatások leginkább személyes kapcsolat kiváltása, a láthatóság erősítésének érdekében növelik a digitális eszközök használatát, addig lehettek olyan helyzetek, amelyekben a személyes kapcsolatok, a bizalom vagy éppen a láthatóság hiánya játszhatott közre a megoldásokban. Ez utóbbit erősítik azok a kutatások, amelyek a bizalom és a kommunikáció szerepét vizsgálják (Butt és társai, 2022; Dakhar és társai, 2023). A szakirodalom egyik fontos adóssága azonban, hogy nagyon keveset foglalkozik azzal, hogy milyen etikai problémák adódhatnak abból, hogy a folyamatok elektronikus támogatást kapnak. Az adminisztrációs folyamatok digitalizálása hatékonyság növelő hatású, s a kutatások szerint növeli az átláthatóságot (Pani és társai, 2011; Viale és Zouari, 2020). Ugyanakkor más kutatások az elkerülő beszerzések okait vizsgálják. Az okok között leginkább a belső igénylők magatartásában, opportunizmusában látnak problémákat (Karjalainen és társai, 2009; Rothkopf és társai, 2016). A beszerzés elektronikus támogatásának során viszonylag korán megjelent az e-aukció, mint eszköz és sokan a beszerzési tárgyalások átláthatóságának növelését látták benne (Al-Aama, 2012; Anand,

2021). Ugyanakkor született több olyan kutatási eredmény, amely inkább a dilemmákat emeli ki, hiszen a segítségével a beszerző erőfölényes helyzetbe jut, alkalma lehet egy gyors, de téves döntéssel visszaélni, tekintet nélkül a másik fél érdekeire. (Emiliani, 2010; Hatipkarasulu és Gill, 2004). A digitalizációval és a mesterséges intelligenciára épülő eszközök használatával kapcsolatosan azonban alig született kutatás. (Vörösmarty, 2023)

A kutatások még egy összefüggést árnyalnak. Bode és társai (2022) felmérésének eredményei a fenntarthatóság szempontjainak háttérbeszorulását mutatják a pandémia hatására. A költségszempontok előtérbe helyezése és az ellátási problémák eredményezhetik mindezt. Annak ellenére történhet ez így, hogy a legújabb kutatási eredmények pozitív kapcsolatot mutatnak a fenntartható beszerzési gyakorlatok és a válságból való pénzügyi kilábalás között (Eggert és Hartmann, 2023; Gu és társai, 2022). Ugyanakkor a pandémiás helyzet elmúltával újra felerősödtek azok a hangok, amelyek a környezeti és a társadalmi felelősségvállalási kérdések előtérbehelyezését sürgetik (Peng és társai, 2022).

4.3.1.3. Etikai kutatások a krízis hatásáról

A krízisek etikusságra gyakorolt hatása már régóta vizsgálat tárgya a szakirodalomban. Sokáig a kríziseket alacsony valószínűségű, nagy hatású eseményként értelmezték (pl. Pearson és Clair, 1998), az elmúlt időszakok azonban a legkülönbözőbb jellegű és hatású válságokat hozták. Így a kérdés értelmezése, a kapcsolat megértése jelentőséget kapott.

Az eredmények nagyon sokfélék. Christensen és Kohl (2003) a korábbi szakirodalom eredményeit elméleti keretbe rendezve fogalmaz meg hipotéziseket. A válságról általában azt feltételezik, hogy rontja az etikusságot a vállalati gyakorlatban, hiszen az érintettekre nagyobb nyomás helyeződik. Ugyanakkor feltételezik azt is, hogy az egyes válságtípusok eltérőek lehetnek az etikátlanság tekintetében, hiszen az egyének stresszérzete különböző lehet. Potokan és Nedelko (2021) a 2008-as válság következményeit vizsgálva arra jutnak, hogy a szervezetek elkötelezettsége az etikusság iránt nőtt, a válság hatására az alkalmazottak etikátlanságát kevésbé tolerálták a cégek, mint előtte. Tapasztalatuk szerint azonban ebben kisebb visszarendeződés gyakran előfordul. Welbourne (2022) eredményei szerint a válság során a morális intenzitás csökken (pl. kisebb az etikátlanság következménye), így a válság „etikátlan bebetonozódást” hozhat, ez pedig megváltoztathatja a vállalatok válaszát a nagy erkölcsi intenzitású kérdésekre, azaz csökkenhet az etikusság. Összességében a bemutatott tanulmányok azt mutatják, hogy a krízisekre adott válasz során az etikusság javulásával vagy romlásával nehéz kapcsolatot

teremteni. Ennek oka, hogy nagyon sok összetevő lehet a háttérben. Ezek közül kiemelt a vezetés szerepe.

A krízisekkel kapcsolatos kutatások szerint a vezetésnek fontos szerepe van. Már viszonylag korán megfogalmazódik, hogy a válságból érdemes tanulni és a felkészültség sokat segít (Fowler és társai, 2007). A válság megzavarja a vállalatot céljainak elérésében, ez pedig alááshatja az alkalmazottak motivációját. Fontos, hogy a vezetés jelöljön ki célokat, az etikus célok motiválóak és előmozdítják a rezilienciát (Crane és But, 2022). Ennek a tudatosságnak a jelentősége tetten érhető az empirikus kutatási eredményekben is. Látható, hogy a kis- és középvállalatok sokkal kevésbé felkészültek, vezetőik kevésbé tudatosak abban a vonatkozásban, hogy hogyan is kellene a válságokat kezelni (Fasth és Styhre, 2022), szemben a nagy nemzetközi cégekkel, amelyek sokkal összetettebb eszközrendszerrel és proaktívabban reagáltak (Ursic és Cestar, 2022).

A kutatási eredményeket vizsgálva a CSR kérdésével kapcsolatban jelenik meg több eredmény. Ursic és Cestar (2022) előbbiekben említett tanulmánya szerint a jobb CSR tevékenység hasonlóan inkább a nagy nemzetközi, mint a helyi KKV-kat jellemzi, csak úgy, mint a jobb krízis menedzsment. Más eredmények is azt mutatják, hogy azok a vállalatok, amelyek a válságot (COVID) megelőzően elkötelezettek voltak a CSR iránt és a válság alatt is erős CSR teljesítmény nyújtottak, azok jobban birkóznak meg a válsággal (Martinez és társai, 2023). Ugyanakkor a korábbi CSR befektetések mellett a CSR fontosságát a válság alatt befolyásolta még az is, hogy a vezetés mennyire volt jó, illetve mennyire erősen érintették a válság negatív hatásai az adott céget (Hamann és társai, 2022). Igaz akadnak némiképp ellentmondó eredmények is. Így Welbourne (2022) eredményeire (melyek szerint a CSR iránti elkötelezettség erkölcsi engedélyezést indukálhat az alkalmazottak körében, azaz etikátlan magatartást eredményezhet) építve Liu és társai, (2023) eredményei megerősítik, hogy a CSR teljesítmény nem feltétlenül kapcsolódik össze az etikussággal.

4.3.2. A vizsgálat módszerei

A szakirodalom eredményeivel kapcsolatosan látható, hogy az etikai kérdések bár folyamatosan jelen vannak a kutatási témák között, az etikai problémákat, megkérdőjelezhető helyzeteket alapvetően a mintegy 30 évvel ezelőtti kutatások fogalmazták meg. A témák elsősorban társadalmi felelősségvállalási, illetve környezeti kérdésekkel bővültek. A fejlettebb vállalati gyakorlat a vállalati és beszállítói kódexekkel, belső szabályozásokkal, a beszerzői munka professzionálisabbá válásával kezeli, előzi meg

a problémás helyzeteket. Az elmúlt évek azonban kifejezetten új típusú kihívásokat jelentenek, melyekkel a szakirodalom nem foglalkozik. Ennek alapján kutatási kérdéseinket a következőképpen fogalmaztuk meg.

K1. Hogyan változott a korábbiakhoz képest az, hogy az egyes etikai problémák mennyire vannak jelen a hazai gyakorlatban?

Azt feltételezzük, hogy számos hatás érte a beszerzést. Kiemelten a hazai szakma az elmúlt időszak alatt jelentősen fejlődött. Ennek hatással kellett lennie azokra a helyzetekre, amelyek a beszerzés hozzá nem értése, fejletlensége miatt alakulhattak ki.

Kérdésünk vizsgálja azt is, hogy a cégek piaci helyzetének változása (pl. ellátási gondok, emelkedő árak, stb.) illetve a digitalizáció hatott-e az etikai problémákra.

K2. Vannak-e új etikai problémák?

Hatalmas nyomás helyeződött a beszerzőkre a piaci bizonytalanságok és az ellátási problémák miatt. A válaszok várhatóan megmutatják, hogyan reagáltak a piaci szereplők a kihívásokra etikai szempontból. Ugyanakkor az elmúlt évek a beszerzők számára fokozódó nyomást is hoztak arra, hogy a fenntarthatóságra irányítsák saját és beszállítóik figyelmét. Végül jelentős változást jelentett az is, hogy a cégek jelentős lépéseket tettek a folyamataik informatikai támogatásának fejlesztése, digitalizálásának irányába. Ez önmagában is jelentősen átalakítja a beszerzést, potenciálisan új problémák létrejöttét generálva.

A kérdések vizsgálatára a 4.1. fejezetben leírt kérdőíves felmérés eredményei kerültek elemzésre. A 2012-es és a 2023-as minta összevetéséhez ANOVA elemzést végeztünk. A hipotézisek elemzésére azt vizsgáljuk, hogy a két minta által adott válaszok eltérőek-e. Ezek mellett több nyitott kérdéssel tettük lehetővé az elmúlt évek változásainak leírását. (Itt lehetőség nyílt olyan problémák megemlítésére, amelyek a felmérést megelőző ellátási problémák által terhelt időszakban jelentek meg, vagy tűntek el. Nyitott kérdés segítségével vizsgáltuk a digitalizációnak, mint az egyre nagyobb arányban alkalmazott beszerzési eszköznek az etikával való kapcsolatát is.)

A kérdőív beszerzői címlistára lett kiküldve (szakmai rendezvények résztvevői, szakmai szervezeti tagok, volt szakirányú továbbképzéses hallgatók tölthették ki). A kérdőívet 2023 második félévében (átnyúlva 2024. januárjába) tölthették ki. A kérdőív linkjét a Qualtrics adatai alapján 231-en nyitották meg. 157 értékelhető válasz érkezett.

4.3.2.1. Az egyes etikai problémák megítélésének változása

A két kérdőíves felmérés 34 kérdése egyezik meg. A 18. táblázat a két minta által a legjellemzőbbnek ítélt etikai problémákat jeleníti meg a 2023. év eredményeinek sorrendjében.

Az etikai probléma előtti szám az érintett kérdés kérdőívbeli azonosítószáma.

A táblázat 1. oszlopa azt mutatja meg, hogy az adott probléma melyik évben került be az első 10 közé. (M- mindkettő, 1-csak 2023-ban, 2-csak 2012-ben.) Szürkével a mindkét időszakban az első 10 közé kerülők illetve a jelentősebb változást mutatók kiemelve.

18. táblázat A legjellemzőbb etikai problémák a két felmérésben

	Etikai probléma	2023	2012	különbség
M	20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	3,210	3,264	-0,054
M	1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	3,172	3,038	0,134
M	4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,943	2,802	0,141
M	5. Nem ad gyors, egyértelmű választ a vevő (igénylő) kérésére	2,905	2,708	0,197
M	27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,815	2,774	0,041
M	18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/érdekek bevonódása a döntési szituációba	2,764	3,009	-0,245
1	3. Potenciális/ tenderen résztvevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	2,624	2,443	0,181
1	21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,586	2,377	0,209
M	19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,510	2,972	-0,462**
M	29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	2,477	2,566	-0,089
2	28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,484	2,679	-0,195
2	31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,255	3,301	-1,046*

*szignifikáns <1%, F-próba 42,272 **szignifikáns <1%, F-próba 8,642

A 34 probléma közül 8 mindkétszer bekerült a leggyakoribb 10 közé. Így nem jelentős az élbolyban a változás. Ezt mutatja az is, hogy az ANOVA elemzés szerint a csoportok között csak két esetben van szignifikáns eltérés. A legjelentősebb eltérés annak gyakoriságában van, hogy a beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információkat nem versenysemlegesen kommunikálják a pályázó partnerek felé. Itt az F-próba azt jelzi, hogy a különbség valószínűsége kevesebb, mint 0,1%. 2012-ben ez volt a leggyakoribb probléma, a 2023-as mintában viszont nem fért be a 10 közé.

Ennél kicsit kisebb, de ugyancsak jelentős változás van „a beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért” probléma esetén. Az F-próba itt 0,6%-os valószínűséget ad.

Az első helyen (2012-ben a 2. helyen) a részrehajlás a vállalatvezetés által preferált beszállító felé szerepelt. Ez a szempont korábbi nemzetközi felmérésekben is kiemelkedett a többi közül, melyet jellemzően a beszerzők értékelnek magasra, míg a beszerzési vezetők inkább alacsonyabbra. Az indoklás a beszerzési vezetők/vállalatvezetők részéről, hogy sokszor nincs információ, hogy a vezető miért dönt egy beszállító mellett. Ez nem feltétlen etikai, sokszor inkább kommunikációs probléma.

A szempontokat összességében nézve számos olyan jelent meg, amely a verseny vagy éppen a partnerség lehetséges árnyoldalaihoz kapcsolt a szakirodalom. (Pl. a vevői erővel való visszaélés, vagy a résztvevők körének üzletileg nem indokolható szűkítése.)

A kommunikációs problémákat, információhiányt, áttételesen a felkészületlenséget szintén közvetlenül kapcsolják a szereplők etikusságához a válaszadók.

A 19. táblázat azokat az etikai problémákat sorolja fel, amelyek a legjelentősebb különbségeket mutatják a mindkét kérdőívben szereplő 34 etikai probléma közül és amelyeknél a különbség az ANOVA elemzés és az F-próba alapján elfogadható. A táblázat a problémákat a két időszak eltérésének csökkenő sorrendjében mutatja.

19. táblázat A szignifikáns eltérést mutató problémák

Etikai probléma	2023	2012	különb-ség	F-próba
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,255	3,301	-1,044	42,274*
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,510	2,972	-0,462	8,642*
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1,570	1,962	-0,392	7,742*
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	2,197	2,538	-0,341	4,494**
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	1,929	2,245	-0,316	5,199**
24. Jogosulatlan kötelezettségvállalás	1,611	1,925	-0,314	6,561**
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	2,006	2,311	-0,305	5,024**

*szignifikáns <1%, **szignifikáns <5%

Érdemes felfigyelni arra, hogy a 2023-as értékeknél minden jelentős eltérés negatív irányban történt. Azaz az újabb felmérésben a beszerzők kevésbé érezték, hogy jelen lennének a felsorolt etikai problémák, mint a 2012-es időszakban. Az eredmények azt mutatják, hogy a két nagy eltérés olyan problémánál jelentkezett, amelyek a versenyhez köthetőek. A beszerzők mindennapjai egyértelműen ellátási gondokról szóltak a vizsgált időszakban, melyet a sajtóhírekben folyamatosan követhettek a beszerzés iránt érdeklődők. Ez pedig azt jelentette, hogy egyrészt a beszerzőknek nem lehetett erőfölénye a beszállítókkal szemben (tehát nem is tudott vele visszaélni) illetve kifejezetten figyelni kellett a beszállítóval való korrekt bánásmódra, annak érdekében, hogy számíthasson azok teljesítésére. Érdekes, hogy a 3. legnagyobb eltérés egy CSR jellegű témánál született. (A másik két hasonló szempont mind 2012-ben és 2023-ban közel azonos módon, alacsony fontosságú problémaként jelenik meg a válaszok között.) Több érdekkonfliktusos (beszerző és vállalata) probléma is felvetődik itt. Az ellátási problémák miatt ezek lehetősége is csökkent valószínűleg a beszállítói lehetőségek és verseny csökkenésével.

4.3.2.2. Etikai problémák változása

A kérdőívben felsorolt etikai problémákon kívül volt lehetőség szabadon megválaszolni azt a kérdést, hogy van-e olyan etikai probléma, ami kimaradt a listából. 2012-ben mindössze 7 érdemi választ kaptunk. Azok nagyon különböző szempontokat említettek meg, minden probléma legfeljebb egyszer került elő. (Pl. a beszerző csak a látszat erejéig foglalkozik a beszállító szempontjaival, vevői erővel való visszaélés, scope kiterjesztése a beszerzési folyamat közben, igénylők etikátlansága, stb.). A 2023-as felmérésben összesen 28 érdemi válasz érkezett. Ez jóval nagyobb válaszolási arány, melynek több oka is lehet. Egyrészt, hogy az évek múltával több szempont is be kerülhetett volna a listába. Másrészt, hogy a beszerzési szakma is fejlődött. Láthattuk, hogy a résztvevők kétharmada vett részt valamilyen etikai témájú képzésben, így kiegészítéseket is könnyebben megfogalmaz. A válaszok most is nagyon sokfélék. Azok a témák, amelyek többször is említésre kerülnek a következők (20. táblázat).

20. táblázat A kitöltők által a listából hiányolt problémák

Kategória	**Példák**
Beszállító erőfölénye	Indokolatlan áremelés, a beszállító indokolatlan visszaélése a piaci helyzettel, környezeti szempontok, munkabiztonság háttérbe szorítása
Igénylő terület	Folyamatok megkerülése, műszaki tartalomban rugalmatlanság
Menedzsment döntések	Beszerzés megkerülése, ismerőssel betöltetni beszerzési pozíciót

A változásokra rákérdeztünk további nyílt kérdésekkel abban a formában, hogy adjanak meg a válság (Covid-19 és a háborúk) hatására jelentkező új, felerősödő vagy gyengülő/megszűnő problémákat. (A kérdőívben az orosz-ukrán háború miatti hatásokra gondoltunk, az adatgyűjtés közben történt gázai események is utalásokat váltottak ki.)

Az újonnan jelentkező problémák jelentős része átfed az előzőekben bemutatott hiányolt problémákkal, ez erősíti a válaszadók reakcióját azt figyelembe véve, hogy általában nem ugyanazok adták a válaszokat, mint a hiányolt problémák esetén. A kérdésre 34 érdemi válasz érkezett az alábbiak (21. táblázat) szerint.

21. táblázat Újonnan jelentkező problémák

Kategória	**Példák**
Beszállító erőfölénye, megállapodások megszegése	A beszállító indokolatlan áremelése. A piaci helyzet normalizálásával a beszállító nem rendezte vissza a korábban megemelt árat. Teljesítmény romlása az erőfölénnyel élve. Beszállítói kartelezés. Szavatossági idő átmeneti meghosszabbítása. Olyat is bevállalt a beszállító, amihez nem volt meg a szaktudása. Nem ott gyárt a gyártó, mint amit auditáltak.
Igénylő terület	Folyamatok megkerülése.
Menedzsment döntések	Beszerzés megkerülése. Ismerőssel betöltetni beszerzési pozíciót.
Nemzetközi szabályok megkerülése	A szankciók ellenére orosz tulajdonú beszállító, vagy nem az auditnak megfelelő (földrajzilag) beszállító. Hamis CE igazolás benyújtása (kínai szállító), a teljes ellátási láncról a beszállító nem ad információt.
On-line munkavégzés	Home-office tárgyalások átláthatatlan körülményei. Tárgyalások online tere miatti adatbiztonsági kockázatok. Telefonos kapcsolattartás megfelelő dokumentálásának hiánya.
Adatbiztonság	Tárgyalások online tere miatti adatbiztonsági kockázatok.
CSR	Ukrán import miatt tönkrement hazai termelők. Nem volt tiszteletben tartva a munkaidő.

Nyílt kérdés kérdezett rá a felerősödő problémákra is. Ezek esetében is van átfedés a korábbiakkal. Ebben az esetben 36 érdemi válasz érkezett.

- A beszállítók opportunizmusa kiemelt számban szerepel. Több utalás van az indokolatlan áremelésre, indokolatlan hivatkozás vis majorra, minőségromlásra (pl. a beszállító az ő beszállítójának ellátási problémái miatt egy másik beszállító rosszabb minőségű alkatrészével szállít.)
- 2. és 3. körös beszállítók kezelésének problémái, melyek a szankciók betartása kapcsán váltak fontossá.
- Versenykorlátozások. Ez lehet kartell, vagy egyéb tiltott piaci együttműködés, de említés történik arra is, hogy az online tárgyalások kevésbé nyilvánosak, mint a személyesek.
- A személyes kapcsolatok hiánya: az online munkavégzés során a beszerző tevékenysége kevésbé átlátható, illetve nehéz észrevenni, ha a másik informatikai kompetenciái gyengébbek.

Szerepel egy tényező, amely egyedi említés, de tartalma miatt bemutatásra érdemes: az antiszemitizmus. Ez a válasz nem sokkal a 2023. októberi támadások után érkezett.

A kérdőív arra is rákérdezett, hogy volt-e olyan etikai probléma, ami gyengült vagy megszűnt a válság alatt. Itt mindössze 9 érdemi válasz érkezett. A válaszok azért is érdekesek, mert a skálázott etikai problémák szinte mindegyikénél gyengülés látó (igaz sok esetben nem szignifikáns mértékben). Összefoglalva a következő válaszok érkeztek:

- Vevői erővel való visszaélés
- Személyes kapcsolattartás csökkent, így az ezekből fakadó problémák (pl. másik normáinak megsértése, etnikai okok miatti súrlódás) is csökkentek.
- Ajándékok elmaradása a személyes találkozás hiánya miatt/inszentív utak felajánlása.

4.3.2.3. A digitalizáció kihívásai

A szakirodalom áttekintése során láthattuk, hogy az elmúlt években a beszerzés digitalizációja, az informatikai támogatás alkalmazása erősödött. A kérdőív a beszerzésben és az üzleti életben nagy változásokat generáló téma etikai hatásait is vizsgálta.

A digitalizáció által felvetett problémákra nyílt kérdés formájában kérdezett rá a kérdőív. A nyitott kérdésre 39 szakértő adott tartalmi választ, melyek a következő kérdéskörök köré csoportosíthatók:

- **Verseny:** Több válaszadó jelezte, hogy beszerzők az e-beszerzési eszközöket (különösen az e-árveréseket) arra használták, hogy a szállítók megtévesztésével kedvezőbb feltételeket ajánljanak (pl. hamis ajánlattevői információk felhasználásával). Több válaszadó etikai problémaként jelölte meg azt is, hogy a beszállítók nem hajlandóak használni ezeket az eszközöket, vagy visszaéltek velük (pl. az eszközök ellopása).
- **Kompetenciák**: Az új eszközök használata új kompetenciákat feltételez. E kompetenciák hiánya etikai dilemmákat okozhat.
- **Csalás**: Az új eszközök és a kompetenciák hiánya csalás lehetőségét teremti meg. Pl. nem megfelelő információk nyújtása egy kedvezőtlen beszállítónak.
- **Adatkezelés, adatvédelem**: Az elektronikus eszközök felvetik az adatokkal való visszaélés veszélyét. Itt a GDPR és az üzleti szempontból érzékeny információk veszélybe kerülhetnek. A mesterséges intelligencia és szabályozásának hiánya számos probléma forrása lehet, mivel számtalan olyan területe van a beszerzésnek (pl. fordítások, műszaki specifikáció), ahol adatkezelési aggály vetődhet fel.
- **Társadalmi felelősség**: A kompetenciák hiánya érintheti az idősebb munkavállalókat. Nehezebb helyzetben lehetnek a Kkv-k, akiknek esetleg még a pénzügyi források sem állnak rendelkezésre a fejlesztésekhez.

Összességében a fentiekben megfogalmazott problémák elfedik a beszerzésben etikátlanul alkalmazott gyakorlatokat, vagy éppen a szabályozatlanságból eredő szabadság okoz problémát és növeli a jogbizonytalanság érzetét a válaszadókban. Azok a hosszú távon is alkalmazott e-beszerzéshez köthető gyakorlatok, mint az aukcióval való visszaélés, jelen vannak a hazai gyakorlatban, melyek a fentiek alapján nem változtak az elmúlt években. A digitalizáció kihívásait a közbeszerzési területtel való összevetésben a 4.4.4.4. alfejezet is vizsgálja.

4.3.3. Az eredmények megvitatása

A kutatás során két kérdést fogalmaztunk meg. Az első kérdés arra irányult, hogy az elmúlt évek sorozatos krízisei (COVID, geopolitikai konfliktusok, s ezek következtében az ellátási nehézségek, bizonytalanság, áremelkedés, stb.) hatására hogyan változott meg az, ahogyan

a hazai gyakorlatban a beszerzéssel foglalkozó szakemberek érzékelik az egyes etikai problémák jelenlétét. A másik kérdésünk annak feltárására irányult, hogy a megváltozott helyzetben jelentkeznek-e új etikai problémák.

Az előző két pontban a 2023-as felmérés adatait vetettük össze egy korábbi felmérés adataival és elemeztük a kérdések megválaszolásához. A két kérdőív adatgyűjtése anonim módon történt, így csak valószínűsíteni lehet, hogy van a kitöltők között némi átfedés.

A válaszok alapján látható, hogy átalakult a válaszadók által jelzett problémák, jellegzetes témák fontossága, sorrendje. A legnagyobb változások abból adódnak, hogy az elmúlt évek során sokszor gyengült, vagy el is tűnt a beszerző erőfölénye, csökkent a piaci verseny erőssége. Ugyanakkor azok kerültek be a 10 legjelentősebb probléma közé, amelyek a versenyt szűkítik (ezek nem lettek jellemzőbbek, csak más problémák jelentősége jobban csökkent). Ebben a helyzetben a válaszadók a legjelentősebb problémának a részrehajlást érzékelték.

A legjelentősebb változást mutató tényezők többsége is a versenyhelyzet romlását mutatja. Nincs olyan kérdőívben felsorolt probléma, amelynek nőtt volna a jelenléte. Érdekes, hogy a fekete munka eltűrése is a szignifikánsan változó elemek közé került. Igaz jelenléte korábban se volt túl nagy, de a válaszadók jelentős többsége szerint (korábbi érték: 1,961, mostani érték: 1,551) ez ma nem probléma. Ez azt sugallja, mintha a fekete munka a túl erős versennyel (beszerzői erőfölénnyel) lenne kapcsolatban. Erre korábbi kutatásokban is van utalás (pl. Reszegi, 2010)

A legfontosabb problémák között számos olyan is megjelenik, amely a beszerzési munka szakszerűtlen elvégzésével kapcsolatos. Fontos azonban, hogy ezek lényegében azonosak a megelőző felmérésnél tapasztaltakkal.

Jellemzően a legközismertebb etikai problémák (pl. ajándék elfogadása) is csökkentek. Ahogy a nyílt kérdéseknél a válaszadók jelezték, a verseny csökkenésével a beszállító motiváltsága az ilyen jellegű előnyszerzésre való törekvésre is csökkent.

A beszerzésben az etikai problémák nem csak a beszerző tevékenységéhez kötődhetnek. Ahogy a válaszok jelezték, a vezetői döntéseket érzik jelentősen problémásnak a válaszadók. A nyílt kérdések válaszai között pedig az igénylő területek nem szabályzatnak megfelelő magatartása is többször megjelenik. Ez utóbbi okára a felmérés nem világít rá, talán arról lehet szó, hogy egyes helyzetekben (pl. lezárások) ezek a területek is nyomás alá kerültek, így kénytelenek voltak eltérni a belső előírásoktól. Az is lehetséges, hogy az új munkakeretek között kevésbé tartották fontosnak a régi szabályok betartását.

Több megjegyzés érkezett a kapcsolattartás megváltozott formájáról. Bár a kérdőívben az erre visszavezethető problémák esetén az értékek érdemben nem változtak, a nyitott kérdések között több megjegyzés is érkezett. Egyrészt többen említették, hogy az online kapcsolattartás kevesebb konfliktussal járt. Volt azonban, aki szerint etikai probléma, hogy a beszerző munkája a kollégák számára így kevésbé látható. Nyilván a jelenléti tárgyalás sok esetben a szervezet többi tagja számára is látható, az online kapcsolattartás viszont kevésbé követhető, láthatatlanabb. Érdekes az a megjegyzés, amely arra hívta fel a figyelmet, hogy itt másképp lehetett figyelmes a beszerző (pl. segítette a másik felet technikai probléma esetén).

Kutatásunk második kérdése arra irányult, hogy azonosíthatóak-e új problémák. A megadott etikai problémák esetén jelentős számban volt olyan, amely a korábbi adatfelvételnél a nem, vagy az alig létező kategóriába került. Ezek közül egy sem emelkedett meg érdemben. Ennek a kérdésnek a megválaszolásában így elsősorban a nyitott kérdésekre támaszkodhattunk. Ezek négy csoportba rendezhetőek, melyeket a 11. ábra mutatja be.

11. ábra Új problémák csoportjai



Forrás: saját szerkesztés

A négy csoport jellemzői:

1. A megváltozott gazdasági erőviszonyok számos esetben csökkentették a versenyt. A beszállítók nem egyszer opportunista módon álltak ehhez a helyzethez. (Fontos

észrevenni, hogy sokszor ők sem voltak jó helyzetben, s nehéz megítélni, hogy ez minden esetben opportunizmus volt-e, vagy csak tehetetlenség).

2. Mind a pandémiás helyzet, mind a geopolitikai konfliktusok és a szankciók felerősítették az ellátási láncok átláthatóságának fontosságát. Az érintett szereplők azonban sokszor nem voltak partnerek ebben. Számos oka lehet ennek a jelenségnek, valószínű egy része tartozik csak az etikai kérdések közé. A problémák nem csak a közvetlen beszállítókat, hanem a beszállítói láncot érintik. Ugyanakkor a szervezeten belüli igénylő területek és a vállalatvezetés sem mindig partner az átlátható döntésekben és a szabályok betartásában,
3. Az informatikai fejlesztések, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia is kihívásokat hoz. Legintenzívebb probléma az adatvédelem kérdése, a megoldások átgondolatlan alkalmazása (pl. mások olyan megoldásra kényszerítése, ami meghaladja a képességeiket, lehetőségeiket vagy egyoldalú előnyöket jelentenek) is vezethet etikailag problémás helyzetekhez.
4. Alapvető társadalmi, morális szabályok megsértése. Bár ez marginális, érdemesnek tartottuk megjeleníteni. Utalás történt antiszemitizmusra, hazai beszállítóknál munkabiztonsági szabályok megsértésére.

4.3.4. Összegzés

Az alfejezet keresve azokat a változásokat, amelyek a beszerzésben dolgozókat etikai kihívásként érik, áttekintette a szakirodalom eredményeit, és megvizsgálta egy felmérés adatait. A gazdaságot érő kihívások, krízisek hatására az elemzésem fontos változásokat azonosított. A korábbi kutatásomhoz és a korábbi irodalmakhoz képest jelentős változások fogalmazhatóak meg.

A szakirodalom a beszerzési etikai problémákat kétféle érdekkonfliktushoz kötötte. A beszerző és a tulajdonos/vállalatvezetés érdekeinek esetleges konfliktusához, illetve a beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktushoz. Ezen kívül megjelent a szakmaiság, melynek hiánya etikai problémához vezethet. Korábbi kutatásom egyik indító gondolata volt, hogy felmérje a hazai beszerzési szakma fejlett-e annyira, hogy ezeket kezelni tudja. Az alfejezetben felvázolt vizsgálat pedig az ellátási problémák hatását vizsgálta.

Mostani felmérés eredményei sokrétűen értelmezhetőek. Bár nyilván a szakma önmagát értékelte, de összességében az a tapasztalatunk, hogy a szakma fejlődött, megerősödött. A szakmaisággal kapcsolatos etikai problémák annak ellenére nem növekedtek az elmúlt évek

kríziseinek a nyomán, hogy rövid távon egyik-másik eredményesebben alkalmazható lehetett volna. A jó szakembernek azonban számolnia kell a hosszútávú hatásokkal is. Igaz az eredményekről a szakmával beszélgetve akadt olyan szakember, aki szerint egyszerűen csak érzéketlenebbek vagyunk a szakmai hibákra.

Eredménye a jelen kutatásnak az, hogy kiemeli, hogy a legújabb konfliktusok már nem csak a korábbi két érdekkonfliktus és a szakmaiság köré rendeződnek, a konfliktusok az érintettek szélesebb körével állnak fenn. A problémák új formákat öltenek és összetettebb jelenségek hatására jönnek létre (pl. a kiterjedt nemzetközi szankciórendszer, vagy a beszállító erőfölényes helyzete, a verseny hiánya, vagy éppen az ellátáshoz való hozzáférés tartós akadályának hatására.) Érdekes végig gondolni, hogy a ma beszerzőként dolgozók jelentős része még nem élt át olyan időszakot, amikor a beszállítói piacokat ennyire tartósan ellátási problémák jellemezték. A régi tapasztalatok ráadásul nem is feltétlen alkalmazhatóak a mai helyzetben, vagy is inkább csak kényszermegoldást jelentettek.

Ugyanakkor nagyon fontos látni, hogy a lehetséges konfliktusok jellege, összetettsége változott meg. A geopolitikai erőtér hatásai is ismét kivetítődnek a beszerzői feladatokra. Sokkal több a szereplő, aki érintett, vagy érintetté válik (pl. a cikkben is említett fenntarthatósággal kapcsolatos jogszabályok) és összetettebb az elvárás, mind morális, mind üzleti értelemben.

További kutatási lehetőség, hogy a digitalizáció, az új MI és IoT eszközök használata számos váratlan kihívást hoz, melyeknek etikai vonatkozásai is lehetnek. A fejlődés nagyon gyors ütemű, így az előnyök és a lehetőség felismerése mellett fontos lehet azonosítani a lehetséges új dilemmákat is. A kihívások megfogalmazásával igyekezett vizsgálatunk hozzájárulni ahhoz a gondolkodáshoz, amely a beszerzési munka, szemlélet, szakmaiság fejlesztését törekszik elősegíteni.

4.4. A vállalati beszerzés és a közbeszerzés etikai szempontjai

A disszertáció ezen alfejezete a vállalati és a közbeszerzésben érintett szervezetek etikai kihívásainak eltéréseit vizsgálja. Bár mindkét beszerzés lényege a szervezetük számára szükséges beszerzések lebonyolítása, a kettő között lényeges különbségek azonosíthatóak számos vonatkozásban, így például a szabályozottságban és az eszközökben. A fejezet azt helyezi a középpontjába, hogy ezek a különbségek miben ragadhatóak meg.

A fejezet a következőképpen épül fel. A szakirodalmi áttekintés a közbeszerzéssel és a magánvállalkozások beszerzéseivel kapcsolatos megállapításokat mutatja be, elemezve az ellátási problémákra adott válaszokat. Kiemeli azokat a jelenségeket, amelyek potenciálisan etikai következményekkel járhatnak, vagy a fenntarthatósághoz köthetők. Ezután egy etikai dilemmákkal kapcsolatos felmérés eredményei kerülnek elemzésre, összehasonlítva a magánszektorbeli beszerzők (a továbbiakban „vállalati beszerzők") válaszait a közbeszerzési eljárásokban érintettekkel. A két terület válaszai szakértői véleményekre támaszkodva kerültek értelmezésre.

4.4.1. A vállalati beszerzés és a közbeszerzés kutatások az etikusságról

Az elmúlt évek gazdasági zavarokat okozó eseményeinek hatására komoly kihívást jelentett a beszerzések megfelelő biztosítása (Glas és társai, 2021; Pujawan és Bah, 2022; Hadachek és társai, 2024). Nemcsak a világjárvány alatti lezárások, hanem a szankciók és a közelmúltbeli fegyveres konfliktusok miatti szállítási bizonytalanságok is hozzájárultak ehhez. Az árak jelentős ingadozásokat mutattak, és a kínálat elérhetősége se volt mindig biztosított (Gaudenzi és társai, 2021; Sun és Xu, 2023). A beszerzést tehát a korábbitól teljesen eltérő piaci helyzetben kellett megoldani, miközben egyre nagyobb külső nyomás nehezedett az üzleti szempontok, valamint az etikai és társadalmi kérdések előtérbe helyezésére. A beszerzés történetével foglalkozó kutatások (pl. Leender és Fearon, 2008; Schneider és Wallenburg, 2013) megmutatták, hogy a gazdasági környezet változásai a múltban befolyásolták a beszerzés folyamatát, ami annak megfontolását sugallja, hogy a változó piaci erők és elvárások, valamint az új eszközök (pl. a digitalizáció) miatt az etikai dilemmák is megváltoztak. Ez a kérdés a beszerzési folyamatok és az etikai dilemmák szempontjából is fontos. A szakirodalom elsősorban a piaci egyensúly, vagy a vevői dominancia helyzetében felmerülő potenciális etikai problémákat vizsgálta (pl. Cooper 2001). Így a korábban azonosított dilemmák új körülmények között történő felülvizsgálata és a szervezeti kontextus figyelembevétele javíthatja a megértést.

Ez a tanulmány ezekkel a témákkal foglalkozik. Az etikusság hatással lehet az ellátási lánc teljesítményére, és ezen keresztül a gazdaságra, munkahelyeket mentve és az alapvető értékeket előmozdítva. Ez azonban rövid távon a közvetlen profit vagy az önérdek figyelmen kívül hagyását jelentheti. Bár a téma jelentős számú publikációt generált a közbeszerzés és a vállalati beszerzés területén egyaránt (pl. Kabra és társai, 2023; Agrawal és társai, 2022; Kozuch és társai, 2022), kevés kutatás kapcsolja össze vagy hasonlítja össze ezeket a funkciójukban és céljukban hasonló gyakorlatokat. Az esetleges különbségek okainak megértése azonban fontos ezek további fejlődése szempontjából.

A közbeszerzéssel és a vállalati beszerzéssel foglalkozó szakirodalom széles körben foglalkozik azzal, hogy hogyan változtak a gyakorlatok az elmúlt években. A következő alfejezetek összefoglalják a két területnek az ellátási kihívásokra adott válaszait, kiemelve azokat a szempontokat, amelyek a téma szempontjából relevánsak lehetnek.

4.4.2.1. Etikai és társadalmi felelősségvállalási kérdések a közbeszerzési szakirodalomban

A közbeszerzési szakirodalom kiindulópontja, hogy a közbeszerzés a gazdaság nagy részét érinti: az Európai Unió (EU) bruttó hazai termékének 15-20%-át. Miközben e jelentős források elköltése a megfelelő ellátás biztosítása érdekében prioritást élvez, a közbeszerzést sokan olyan közpolitikai eszköznek tekintik (Trammell és társai, 2020; Ambe és társai, 2019; Kattel és Lember, 2010), amelynek a hatékonyság maximalizálása mellett a társadalmi célokat is elő kell segítenie. Amint egy átfogó szakirodalmi áttekintésből kiderül, a közbeszerzési kutatások kiemelt témái többek között az átláthatóság, az innováció és a fenntarthatóság (Rejeb és társai, 2023). Az elmúlt évek ellátási problémái is ösztönöztek kutatásokat, ezek több szempontból is etikai relevanciával bírnak.

A közbeszerzésben a nyílt versenyt gyakran az alacsony árak, az ár-érték arány és a hatékonyság biztosításának eszközeként tekintik (Grega és társai, 2019; Flynn, 2018). A verseny azonban nem mindig biztosítható, éppen ezért bizonyos helyzetekben (például sürgős esetekben) az európai jogszabályok kivételeket tesznek lehetővé. Bár gyakran felvetik a fokozott óvatosság szükségességét, a szakirodalom szerint versenyhelyzetekben is felmerülhet beszerzési probléma (Atkinson, 2020; Caldwell és társai, 2005). A 2020-as évek eleje óta bekövetkezett események gyakran megakadályozták, hogy a piacokon a beszállítók között verseny alakulhasson ki. A globális vészhelyzetek kiélezték a vevői rivalizálást, és elősegítették a szállítói opportunizmust és a korrupciót. A lezárások miatti kapacitáscsökkenés, a háborúk miatti szankciók és a kereskedelmi útvonalak megszakadása

ellátási problémákhoz vezetett a piacokon, a beszállítók nem tudtak időben szállítani, és hamisított vagy gyengébb minőségű termékeket szállítottak (Patrucco és Kähkönen, 2021; Harland és társai, 2021). Ezek kapcsán egy sor kihívást azonosítottak a közbeszerzési folyamat összetettségével, az ügyletek mindkét oldalán fennálló hatalmi egyensúlytalanságokkal és a közbeszerzésnek a szélesebb körű közpolitikai célok előmozdításában betöltött szerepével kapcsolatban (García-Altés és társai, 2023).

Az elmúlt évek ellátási problémái számos közbeszerzéssel kapcsolatos kutatást ösztönöztek, amelyeknek több szempontból is van etikai relevanciája. Az egyik legnyilvánvalóbb etikai vonatkozású probléma a korrupció megjelenése és növekedése volt. Thomann és társai (2023) tanulmánya szerint az eljárásokban a verseny alacsony szintje, a szabályok kétértelműsége és a politizált bürokrácia hozzájárult ahhoz, hogy Olaszországban és Németországban az egészségügyi szektorban korrupciót észleltek. Egy Argentínából és Kanadából származó tanulmány (Porporato és Ruiz, 2023) megerősíti az átláthatóság szerepét a közvetlen szerződéskötés lehetőségének minimalizálásában (beleértve az elektronikus döntési nyomvonalakat, indoklásokat és jóváhagyásokat), és megállapítja, hogy az igazságszolgáltatási rendszer tevékenysége a civil társadalom felháborodása ellenére is kedvezhet a korrupt gyakorlatoknak, ha az elit érdekeihez igazodik. A negatív hatások elkerülhetetlenek: A korrupció és a megvesztegetés ahhoz vezet, hogy nem megfelelő minőségű és hamisított termékek kerülnek piacra, ami rontja a közbeszerzésbe vetett bizalmat, pazarolja az erőforrásokat, és ami a legfontosabb az egészségügyi szektorban, emberek millióinak életét veszélyezteti (Dikmen és Çiçek, 2023).

A piaci versenyt a külső akadályokon és a korrupción kívül más közvetett tényezők is csökkenthetik. A keresleti piacon a szállító megválaszthatja, hogy melyik vevőt részesíti előnyben. Schiele (2020) szerint a közbeszerzés a merevsége miatt nem biztos, hogy vonzó volt. A beszállítók nyilvánvalóan a közvetlen kommunikációt és a közvetlen konfliktusmegoldást részesítették előnyben (Rodionova, 2024, Vörösmarty és Tátrai, 2025), és ez tovább csökkenthette a versenyt a közbeszerzési piacokon. Ugyanakkor több tanulmány is jelezte, hogy a bizalom és a hitelesség segíthet áthidalni a problémákat mindkét oldalon (Steinfeld, 2022), bár ez a verseny figyelmen kívül hagyásához vezethet, mivel az időszerűség és a minőség garantálása érdekében egy előre meghatározott szállítóval való szerződéskötést ösztönözhet (Rodionova és társai, 2024). Ez a tanulmány arra is rámutat, hogy a szigorú szabályozás mellett fontosak a felügyeleti és jogérvényesítési eszközök is.

A piaci egyensúlytalanságokra más válaszok is születtek. Ezek egyike a határokon átnyúló beszerzések növekedése. Ez fokozza a versenyt, aminek jótékony hatása, hogy csökkenti a vevők hazai beszállítókkal szembeni elfogultságából adódó korlátokat. (Hanspach, 2023) Ez a gyakorlat javíthatja az etikusságot, de (ahogyan azt fentebb kifejtettük) a bizalom és a közös megoldások szerepe veszélybe kerülhet.

A kutatások az etikai problémák tágabb értelmezését is alkalmazták, nevezetesen a társadalmi felelősségvállalást. Az ellátással kapcsolatos nehézségek felvetették a kérdést, hogy vajon teljesíthetők-e a fenntarthatósági célok, ha kihívást jelent az alapvető szükségletek gyors, megfelelő minőségű és elfogadható árú kielégítése. Rosell (2023) a TED (Tender Electronic Daily) adatbázisának tanulmányozásában leírja, hogy huszonhét európai ország esetében csökkent azoknak az eljárásoknak a száma, amelyek a zöld szempontokat figyelembe veszik az odaítélési kritériumoknál a hirdetményekben. Az etikai kérdésekre is példát szolgáltat egy tanulmány, amely leírja, amikor a betegellátási szempontokat kellett mérlegelni egy orvosi kesztyűket gyártó vállalat alkalmazottainak rossz munkakörülményeivel szemben (Hughes és társai, 2023). Egy másik tanulmány egy társadalmilag fontos kérdésre világít rá: amikor sok beszállító (főként kkv-k) pénzügyi nehézségekbe kerül, a fizetési feltételeket a beszállítók igényeinek megfelelően lehet módosítani (például a vis maior esemény miatt megzavart pénzügyek javítása érdekében) (Koligiannis és társai, 2023).

4.4.1.2. Etikai és társadalmi felelősségvállalási kérdések a vállalati szektor beszerzésében

A 2020-as évek elejétől kezdve a vállalati szektor is számos ellátással kapcsolatos problémával szembesült (Bag és társai, 2022), és a kutatások intenzíven foglalkoztak azzal, hogy a beszerzés hogyan kezelte ezeket. Fontos különbség a közbeszerzéshez képest, hogy sok vállalat már évek óta foglalkozik kockázatkezeléssel. A szakirodalomban is számos tanulmány jelent meg a kockázatkezeléssel kapcsolatban már 2020 előtt is (Foerstl és társai, 2010; Hallikas és társai, 2005; Zsidisin és társai, 2016). A téma fontosságát kiemeli, hogy a stratégiai megközelítés a potenciális kockázatok azonosítására és kezelésére összpontosít. Az ellátási problémák hirtelen növekedése azonban rávilágított arra, hogy a vállalati kockázatkezelési rendszerek alapvető gyengeségekkel rendelkeznek, és nem képesek előre jelezni a legjelentősebb problémákat, például a logisztikai kockázatokat, a beszállítói teljesítménybiztonságot és a pénzügyi stabilitást (El Baz és Ruel, 2021).

A COVID-19-hez kapcsolódó lezárások megjelenésével sok vállalat megpróbálta a globális beszállítókat helyi beszállítókkal helyettesíteni. Ezek a megoldások csak ideiglenesen működtek, bár a vállalatok más stratégiákkal például az együttműködéssel is próbálkoztak (van Hoek és Dobrzykowski, 2021; Koerber és Schiele, 2022). A világjárványt követően a szankciók hatása is a globális beszállítói bázis komplexitásának csökkenése irányába hathatott (Ha és Thang, 2023). Több publikáció is megerősíti, hogy az alternatív beszállítók megtalálása és a beszállítókkal való jobb kommunikáció a megoldás. Dube és társai (2022) például azzal érvel, hogy a különböző iparágak szereplői közötti együttműködés elősegítése a legfontosabb stratégia a beszállítói innováció ösztönzésére. A beszállítói bázis racionalizálása viszont igen ellentmondásos megoldás. Butt és társai (2022) hat értékes stratégiát tár fel, amelyeket a beszerző cégek vállalhatnak: felülvizsgálhatják az ellátási lánc költségeit, előre megtervezhetik a megrendeléseket, megoszthatják a kritikus információkat a beszállítókkal, megtervezhetik a főbb vészhelyzeteket, szilárd kapcsolatot alakíthatnak ki a beszállítókkal, és javíthatják a beszállítók láthatóságát. Más szerzők is hasonló következtetésre jutottak. Araujo és társai (2022) például megállapította, hogy a hasznos gyakorlatok közé tartozik az együttműködés, a rugalmasság, a láthatóság, az agilitás és az információmegosztás.

Az ellátási láncok átláthatóságának és nyomon követhetőségének biztosítása fontos kérdéssé vált (Roy, 2021), segítve a kritikus rejtett beszállítók azonosítását és a megoldások kidolgozását (Messina és társai, 2022). A kommunikáció kiemelkedő szerepet kap. Számos vállalatnál már folyamatban vannak informatikai fejlesztések, és az adatmegosztás nagyban elősegítheti a leállások elkerülését (Paul és Chowdhury, 2021; Zighan, 2022).

Kimutatták (Gesell és társai, 2022), hogy a megosztott információk minősége alapvető és fontosabb, mint a felek közötti bizalom. A jó kommunikációt elősegítheti az, ha jó vevő és a beszállító között a kapcsolat. A közös innováció és kockázatértékelés révén megvalósuló együttműködés segíthet a problémák leküzdésében (Mwesiumo és társai, 2021). A biztonsági intézkedéseket, innovatív eszközöket, információ- és tudásmegosztást, az ellátási lánc finanszírozását és az ellátási lánc folyamatosságát szolgáló stratégiákat alkalmazó cégek pozitívan befolyásolják mind a beszállítói elégedettséget, mind az elkötelezettséget (Nunes és társai, 2023).

Az együttműködés és a rugalmasság növelése szintén szorosan kapcsolódik a fenntarthatósághoz (Silva és társai, 2023). Számos vállalat tett az utóbbi időszakban ezirányú lépéseket (Hasan és társai, 2024). A válság a nem elég tőkeerős cégeket

tönkretehette, ami elsősorban a kkv-k esetében jelentett problémát (Melnyk és társai, 2021). Flynn és Li (2023) az Egyesült Királyság adatai alapján megállapította, hogy a világjárvány nem vezetett hosszabb fizetési határidőkhöz vagy a fizetési feltételek betartásának csökkenéséhez; a fizetési kódok megléte inkább csökkentette a fizetési határidőket. Mivel a válság számos vállalat számára kínálati oldali kockázatot jelentett, a felelős hozzáállás elfogadása lehetővé tehette a vállalatok számára, hogy megvédjék beszállítóikat azáltal, hogy időben vagy rövidebb határidővel fizettek nekik. Pereira és társai (2021) a brazil kávétermelők példáján keresztül mutatja be, hogy a beszállítói kezdeményezések hasznosak, ugyanakkor a globális cégek vevőitől is alkalmazkodást igényeltek.

4.4.1.3. A közbeszerzés és a vállalati beszerzés közötti különbségek a válságra adott reakciókban

A két terület szakirodalmának összehasonlítása jelentős különbséget mutat az ellátással kapcsolatos problémák tekintetében. A közbeszerzési szakirodalomban a tanulmányok olyan megoldásokra utalnak, amelyek vagy jogilag problematikusak (korrupció), vagy etikailag potenciálisan megkérdőjelezhetőek (pl. a konfliktusok tárgyalásos rendezése, ami nem feltétlenül felel meg a közbeszerzési törvényeknek).

Ezzel szemben a vállalati gyakorlatra vonatkozó szakirodalom némileg más képet mutat. Az etikával foglalkozó korábbi tanulmányok a fő problémákat a vevő-szállító kapcsolat, a tulajdonos és a vevő közötti érdekellentéthez, valamint a szakmaiatlansághoz kötik (Emiliani, 2008; Handfield és Baumer, 2006). Történelmileg a vevő-szállító kapcsolatokban az etikai problémák elsősorban a hatalommal való visszaéléshez kapcsolódtak (Schleper és társai, 2017). Újabban az etika és a fenntarthatóság erősebben kapcsolódnak az üzleti gyakorlatokhoz (Leal Filho és társai, 2024). A szakirodalom azonban azt mutatja, hogy a vállalati beszerzők az együttműködést, az információmegosztást és a közös problémamegoldást részesítik előnyben. Új beszerzési lehetőségeket keresnek, és támogathatják a kisebb vagy bajba jutott beszállítókat. A szakirodalomban nem találtunk bizonyítékot az etikai problémák lehetőségére, és a szakirodalom sem foglalkozott azzal, hogy a szakma az új eszközök használata miatt etikai kihívásokkal néz-e szembe.

A vizsgálat során az etikai klíma lencséjét használjuk. Kuenzi és Schminke (2009) az etikai klímával kapcsolatos tanulmányokat a szervezeti munkaklíma szakirodalom egyik legnépesebb kutatási irányzatának részeként azonosítja. Az etikai klímakeret bevezetése óta (Victor és Cullen, 1987, 1988) számos etikai kutató épített rá, és a beszerzés és az ellátási lánc menedzsment etikai kutatásokban többen elméleti lencseként használják. Anaza és

társai (2015) például a beszerző munkával való elégedettségét elemezte, bemutatva az etikai légkör, a fizetés, az előléptetés és a felügyelet közötti kapcsolatot. Blome és Paulraj (2013) a társadalmi felelősségvállalással való kapcsolatot vizsgálta. Schleper és társai (2017) az eredeti modellt kiegészítette az ellátási lánc kapcsolatainak perspektívájával. A beszerzéssel kapcsolatban Essien és társai (2019) a beszállítók kiválasztását elemezte.

Az etikai klímaelmélet két dimenziót határoz meg. Az etikai elmélet egy dimenzió, három konstruktummal: egoizmus (elsősorban az önérdekkel kapcsolatos viselkedés), jóindulat (utilitarizmus) és elv. Az elemzés helye az egyénre, a szervezetre (lokális hely) vagy a szervezeten kívüli tényezőkre (kozmopolita hely) vonatkozik. Egy későbbi tanulmányban Martin és Cullen (2006) arra a következtetésre jutott, hogy a kilenc elméleti réteg helyett öt empirikusan levezethető (instrumentális, gondoskodó, függetlenség, szabályok, törvény és kódex). A két beszerzési terület szakirodalmának megállapításai arra utalnak, hogy az elmúlt években különbségek mutatkoztak a beszerzési helyzetek kezelésében. Ennek oka a szervezeti etikai klíma különbségeihez kapcsolódhat.

A következő fejezetben három kérdést vizsgálunk meg:

1. Különböznek-e a közbeszerzéssel és a vállalati beszerzéssel kapcsolatos etikai kihívások?

2. Van-e különbség a két terület ellátással kapcsolatos problémái között?

3. Van-e különbség a fenntarthatóság megközelítésében?

4.4.2. Módszertan

Az etikai kérdések tanulmányozása érzékeny téma vizsgálatát jelenti. Ezért előnyös az olyan eszköz, amely lehetővé teszi az anonimitást. A területen publikált tanulmányok megközelítését követve (lásd 3. fejezet) kérdőíves felmérés segítségével végeztünk. A kapott válaszokat szakértők segítségével elemeztük.

A kérdőív és a felmérés részletes leírását a 4.1. fejezet tartalmazza.

100 válaszadó vállalati beszerzéssel foglalkozott (a közbeszerzési törvény nem érinti őket, a továbbiakban vállalati beszerzésnek nevezzük őket), 30 válaszadó közbeszerzéssel, 28 pedig részben közbeszerzéssel (a továbbiakban ezt az 58 válaszadót közbeszerzési válaszadóknak nevezzük).

A kutatás főbb eredményeit egy workshopon elemeztük összesen 11 szakember bevonásával. A workshop keretében a résztvevőknek bemutatásra kerültek a kérdőív főbb eredményei és ezek az eredményeket vitatták meg és értelmezték a résztvevők.

4.4.3. A felmérés eredményei

Az eredmények négy téma köré csoportosítva kerülnek tárgyalásra. Először az etikai problémák különbségeivel foglalkozom. Ez után a fenntarthatósági kérdések releváns szempontjai kerülnek megtárgyalásra. Végül a digitalizációval kapcsolatos etikai megfontolásokról lesz só. A felmérés adatainak felhasználásával és a szakértők meglátásaira építve minden egyes témakör esetében rávilágítunk a két terület közötti különbségekre.

4.4.4.1. Legjellemzőbb etikai problémák eltérései

A kérdőívben a korábbi felmérésekből (Cooper és társai, 1997; Carter, 2000/a; Vörösmarty és Matyusz, 2015) összegyűjtött etikai kérdéseket vizsgáltuk. Megkérdeztük, hogy mennyire jellemzőek ezek a problémák az általuk ismert gyakorlatokban (1 - nem jellemző, 5 - nagyon jellemző). A 22. táblázat a leggyakoribb problémákat mutatja be a vállalati beszerzés és a közbeszerzés csoportban.

22. táblázat Vállalati beszerzés és közbeszerzés - A válaszadók által azonosított leggyakoribb etikai problémák (n=157)

	Vállalati beszerzés	**Közbe-szerzés**	**Különbség**	**Helyezés a vállalati beszerzésnél**	**Helyezés a közbeszer-zésnél**
20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	3,143	3,322	-0,179	1	2
5. Nem ad gyors, egyértelmű választ a belső vevő (igénylő) kérésére	2,929	2,864	0,064	2	6
4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,847	3,102	-0,255	3	4
1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	2,816	3,762	-0,946*	4	1
18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/érdekek bevonódása a döntési szituációba	2,765	2,763	0,003	5	10
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,592	3,186	-0,595*	7	3
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,541	2,458	0,084	8	13
21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,429	2,848	-0,419	9	7

3. Potenciális/ tenderen résztvevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	2,357	3,068	-0,711*	10	5
28. A vevő/igénylő szükség-leteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,286	2,814	-0,528*	11	9
29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	2,265	2,830	-0,565*	12	8
2. Engedni, hogy egy beszállító utólagosan ajánlatot tegyen	2,714	1,678	1,036*	6	32

*Szignifikancia <0,1%,

A 22. táblázat adatai azt mutatják, hogy a két terület ugyanazokat a kérdéseket azonosította a leggyakoribb problémák első harmadában. A vezetés által preferált beszállítóval szembeni elfogultság mindkét minta válaszaiban a legsúlyosabb problémák között szerepel. Érdekes megjegyezni, hogy ez a kérdés a korábbi felmérésekben is kiemelten szerepelt. (Cooper, 1997; Vörösmarty és Matyusz, 2015) A szakirodalom szerint ennek számos oka lehet.

A közbeszerzők leggyakoribb etikai problémája az olyan specifikációk elkészítése, amelyek egy adott szállítónak kedveznek. (Ez egy a jog által kevésbé szabályozható feladat.) A magánszektorbeli válaszadóknál ez csak a negyedik helyen szerepel. A közbeszerzési aggályok továbbá elsősorban a vezető által elvárt beszállító előnyben részesítésére vonatkoznak, ami a rendszerszintű korrupció jele is lehet. Ilyen esetekben a priorizálás célja a beszerzések biztosítása mellett a többi szervezeti szereplő számára kedvező döntések meghozatala. A rangsorolás tekintetében a legjelentősebb különbség a szállítónak a határidő lejárta után történő újbóli ajánlattételének engedélyezésével kapcsolatos. Ezt a problémát a hatodik leggyakoribb problémaként azonosították az üzleti válaszadók, míg a közbeszerzők számára a 32. legfontosabb. Ez a különbség egyértelműen a két terület eltérő szabályozási környezetével magyarázható.

A 22. táblázatban szereplő legjellemzőbb etikai problémák közül sok a beszerzés szakmaiságának hiányosságaira utal (pl. az egyéni/személyes érzelmek bevonása, az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése, nem az igényekhez igazított specifikációk). Olyan környezetben, ahol a beszállítók között korlátozott a verseny (pl. mert sok beszállító nem tud szállítani), a leggyakoribb problémák közé tartozik az erőfölénnyel való visszaélés. A vevőknek fel kell ismerniük ennek lehetséges etikai hiányosságait.

Az elemzés során különös figyelmet fordítottunk a két terület közötti különbségekre. Az ANOVA-elemzés 10 esetben mutat szignifikáns különbséget a válaszok között. A 22.

táblázat ezek közül hatot olyat mutat be, amelyek a leggyakoribb aggályok között is megjelennek. Figyelemre méltó az is, hogy egy szempontot leszámítva a közbeszerzési háttérrel rendelkező válaszadók jelentősebb problémákról számolnak be.

A legjelentősebb különbség a "szállítónak a benyújtási határidő után újbóli ajánlattételének engedélyezése" kérdésében mutatkozik.

23. táblázat Jelentősen eltérő rangsorolású, de nem a legfontosabbnak ítélt etikai kérdések

	Vállalati beszerzés	**Köz-beszerzés**	**Eltérés**	**Helyezés a vállalati beszerzésnél**	**Helyezés közbeszer-zésnél**
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,020	2,644	-0,624*	15	11
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	1,786	2,373	-0,587*	22	14
23. Kartellezésre és/vagy egyéb versenykorlátozó magatartásra való törekvések	1,775	2,627	-0.852*	24	12
35. Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása	1,622	2,237	-0,615*	29	18

*Szignifikancia <0,1%

A 23. táblázat azokat a tényezőket mutatja be, amelyek esetében szignifikáns különbség van a két terület között (az ANOVA-elemzés szerint), de amelyek nem tartoznak a leggyakoribb problémák közé (melyeket a 22. táblázat sorolt fel). Figyelemre méltó, hogy a harmadik legnagyobb különbség a kartellekre és más versenyellenes magatartásokra vonatkozik. Az közbeszerzők nagyobb problémákat érzékelnek e tekintetben.

Bár a kérdőívben öt, a fenntarthatósággal kapcsolatos etikai kérdés szerepelt, a megítélésben csak egy különbség van: a környezetszennyezőbb technológia használatának elfogadása a költségek csökkentése érdekében minimálisan számít problémának, de a közbeszerzők valamivel erősebben érzékelik.

4.4.4.2. Az ellátási nehézségekből eredő változások

A tanulmányunk központi kérdése az, hogy mi változott az elmúlt években az ellátási problémák miatt. A kérdőívben nyitott kérdések kerültek megfogalmazásra, a válaszokat pedig a következő fejezetben tárgyalom.

A vállalati válaszadók által növekvőként azonosított problémákat a 24. táblázat mutatja be. (A 35 válaszadó által jelzett 61 problémát kategorizáltuk). A problémák 5 kategóriába sorolhatók: a szállító erőfölénye, a folyamatok be nem tartása, online kommunikáció, adatbiztonság, CSR.

24. táblázat A vállalati szektor válaszadói által említett új vagy növekvő problémák típusai

Probléma	**Példák**
1. A szállító erőfölénye	Indokolatlan áremelések, minőségromlás, szerződéses kötelezettségek be nem tartása. Opportunizmus (nem keres megoldást, pl. nem próbálja megérteni a beszállítói struktúrát, hanem egyoldalúan kihasználja a helyzetet). A beszállítói bázisra vonatkozó adatok meg nem adása vagy hamis adatok megadása.
2. Folyamatok szabályozásának be nem tartása	Igénylők vagy akár a vezetés megkerülése a beszerzési folyamatok megkerülésével, a "négy szem" elvének be nem tartása a helyzetek kezelése során. Egyes esetekben a beszerzés mentesült a szabályok alól, hogy biztosítsák az ellátást. Beszerzési pozíció betöltése ismerőssel.
3. Online kommunikáció	A személyes kapcsolat hiánya etikai problémákhoz vezethet (pl. mások megértésének nehézsége). Az online tér jobban elrejtheti a nem kívánatos kapcsolatokat.
4. Adatbiztonság	Az adatok nem megfelelő kezelése Egy vevő felbérlése az adatok megszerzésére.
5. Társadalmi kérdések	A munkaidő tiszteletben tartása (a vevő és/vagy a szállító alkalmazottai munkaidejére vonatkozóan). A munkavédelmi követelmények be nem tartása a beszállítók részéről.

Forrás: saját szerkesztés

A közbeszerzési válaszadók által új vagy növekvő problémaként azonosított problémákat a 25. táblázat mutatja be. (32 válaszadó által jelzett 51 probléma került kategorizálásra). A problémák 4 csoportba sorolhatók.

25. táblázat A közbeszerzési szektor válaszadói által említett új vagy növekvő problémák típusai

Probléma	**Példák**
1. A szállító erőfölénye	Indokolatlan áremelések Gyengébb minőség A szerződéses kötelezettségek be nem tartása
2. Beszállítómenedzsment gyengeségei	A szállító helyzetének figyelmen kívül hagyása, Olyan szerződés megkötése, amelyet a másik nem tud teljesíteni (vevői erőfölény).
3.Kommunikáció	A szállítóval folytatott kommunikáció nem megfelelő dokumentálása
4. Társadalmi kérdések	A külföldi munkavállalókkal szembeni előítéletek növekednek Az informatikai készségekkel és erőforrásokkal nem rendelkezőket nem segítik, és így hátrányos helyzetbe kerülnek Antiszemitizmus

Forrás: saját szerkesztés

A két szektor által említett új vagy növekvő problémák összevetése érdekes eredményre vezet. Látható, hogy a szállítói erőfölény és a társadalmi kérdések csoport hasonlóképp jelen van mindkét területen. Ugyanakkor a vállalatoknál a folyamatok be nem tartása, a kommunikáció és adatvédelem kérdése jelenik meg, szemben a közbeszerzés szakmai hibák és a kommunikáció kérdésével. Az előbbinél különösen érdekes, hogy pont ott sérelmezik inkább a folyamatok be nem tartását, ahol a szabályozás kevésbé erős (nem jogszabályi, hanem belső szabályok be nem tartásáról van szó), s ez talán összefüggésben lehet a 4.2 fejezetben a tapasztalattal kapcsolatban leírtakkal. Érdekes észrevenni a szakmaisággal kapcsolatos felvetéseket a közbeszerzésnél (mely összhangban van a 22. táblázat eredményeivel): éppen a folyamatok betartása lehetett akár az ok ezekre.

A megváltozott piaci helyzet vezethetett egyes problémák csökkenéséhez, visszaszorulásához. A vállalati szektor válaszadói a következő problémákat jelölték meg csökkenő problémaként. (Tíz válaszadó által jelzett 11 probléma került kategorizálásra.) Azaz ez kevésbé volt jellemző.

- A beszerzési erővel való visszaéléssel kapcsolatos problémák csökkentek.
- Kevesebb kísérlet a beszerzők befolyásolására.
- Kevesebb konfliktus a csökkent személyes kommunikáció miatt.
- Társadalmi problémák csökkenésére egy példa akadt: az ukrán munkaerő megítélése javult a háború alatt.

A közbeszerzési válaszadók nem számoltak be etikai problémák csökkenéséről.

4.4.4.3. Társadalmi felelősségvállalási és fenntarthatósági kérdések

Az ellátási problémák esetén az ellátás biztonsága vagy a költségcsökkentési célok felülírhatják a társadalmi felelősségvállalási vagy környezetvédelmi szempontokat. A kérdőívre adott válaszok azt mutatják, hogy a 36 vizsgált kérdés közül a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelmi kérdések a legkevésbé jelentettek problémát. Amint jeleztük, statisztikailag szignifikáns különbségek csak a költségcsökkentés érdekében a szennyezőbb technológia bevezetésének kérdésében mutatkoznak. A társadalmi felelősségvállaláshoz és a fenntarhatósághoz kapcsolódó kérdésekre vonatkozó adatokat a 26. táblázat mutatja be.

26. táblázat Társadalmi és fenntarthatósági kérdések

	Vállalati beszerzés	**Köz-beszerzés**	**Eltérés**	**Helyezés a vállalati beszerzésnél**	**Helyezés közbeszer-zésnél**
35. Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása	1,622	2,237	-0,615*	29	18
25. Költségek csökkentésére környezetszennyező/ veszélyes anyagok elfogadása	1,602	1,8814	-0,2793	30	25
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1,5102	1,6724	-0,1622	33	33
32. Tárgyalásnak a tárgyaló felek kulturális normáit sértő levezetése	1,4694	1,5085	-0,0391	34	36
26. Beszállító hátrányos meg-különböztetése a kisebbségi vagy fogyatékkal élő alkalmazottak, vagy méret miatt	1,3571	1,6441	-0,2869	36	34

*Szignifikancia <0,1%

A gazdasági problémák (bezárások, energiaárak, magas infláció stb.) számos vállalatot jelentősen érintettek. Ennek megfelelően a beszállítások veszélybe kerülhettek, mert a szállító pénzügyi nehézségekkel küzdött. A két szektornak a probléma kezelésével kapcsolatos gyakorlatokra vonatkozó válaszait a nyitott kérdések alapján elemeztük. A válaszok a következők voltak:

Hetvenkét vállalati beszerző válaszolt a kérdésre. Közülük 50 válaszolta, hogy figyelmet fordít a kérdésre. Az eszközök széles skálán mozogtak, de általában a költségek változását

követték nyomon, és ezt használták fel a lehetséges problémák azonosítására. Többen említették a beszállítói bázis pénzügyi nyomon követését. Az ESG monitoring több válaszhoz is kapcsolódott.

A közbeszerzéssel foglalkozó 58 válaszadóból negyven válasz érkezett. Azok közül, akik jelezték, hogy figyelemmel kísérik ezt a kérdést, a legtöbben a beszerzési folyamathoz kapcsolták azt (pl. alkalmassági kritérium meghatározásával). Mindössze két válasz jelezte, hogy a válaszadók nyilvános adatbázisok segítségével figyelik a beszállítók pénzügyi teljesítményét. Több utalás is volt arra, hogy a beszállítók jelezték, hogy problémáik vannak a pénzügyi teljesítménnyel.

A közelmúltban egy sor nemzetközi és magyar jogszabály született a fenntarthatóság előmozdítására. Ezek ismerete jelezheti, hogy mennyire tájékozottak a válaszadók. A vállalati beszerzők között valamivel nagyobb volt azoknak a válaszadóknak az aránya, akik nem is hallottak ezekről a szabályozásokról (22,45% üzleti szektor, 15,51% közbeszerzés), ugyanakkor a vállalati szféra válaszadói között többen voltak, akik a gyakorlatban már látták ezeket (26,53% üzleti szektor, 18,96% közbeszerzés). A két szektor között ebben a vonatkozásban (saját ismeretre vonatkozó válaszok alapján) jelentős különbség tehát nem azonosítható.

4.4.4.4. Digitalizáció

Az e-beszerzési eszközök alkalmazása az elmúlt években jelentősen megnőtt, a digitalizáció szerepe növekszik. A közbeszerzés elektronikus támogatása és digitalizálása szintén jelentősen megnőtt. E rendszerek használata mindig is a hatékonyság növelését célozta. Az utóbbi években azonban a fejlesztések megsokszorozódtak a kommunikáció nehezebbé válása és az információk elérhetőségének növekvő jelentősége miatt. Mivel az új megoldások bevezetése kockázatokkal is járhat, megvizsgáltuk a lehetséges etikai problémákat is.

A vonatkozó nyitott kérdésre 39 válaszadó válaszolt (a két szektorból azonos arányban). Öt témát azonosítottunk. (Lásd bővebben 4.3. fejezet.)

- Verseny hiánya,
- Kompetenciák,
- Csalás,
- Adatkezelés,
- Társadalmi felelősség.

A közbeszerzési és a vállalati beszerzői reakciók hasonlóak. A közbeszerzők gyakrabban említették az adatkezeléssel kapcsolatos problémákat. A vállalati válaszadók körében gyakrabban említették a verseny torzításával és a csalással kapcsolatos problémákat.

4.4.4.5. A közbeszerzés és a vállalati beszerzés közötti különbségek az etikai klíma összefüggésében

A szakirodalmi áttekintésben bemutatott tanulmányok azt sugallták, hogy a két terület beszerzőinek munkakörnyezete meglehetősen eltérő, eltérő prioritásokkal és szervezeti elvárásokkal. Felmérésünk ezt a felvetést az etikai klíma elmélet etikai elmélet kérdésen és a kontrollhelyzet (locus of control) kérdésén keresztül vizsgálta.

A 27. táblázat mutatja a válaszadók megítélését az általuk megismert szervezetekről. (A kérdőívben arra kérték őket, hogy rangsorolják, mennyire jellemző.)

27. táblázat A szervezetek etikai kerete

	Vállalati beszerzés Helyezés (%)			**Közbeszerzés Helyezés (%)**		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.
A vállalati kultúrában domináns az egyéni érdekérvényesítés és a vállalati profitra törekvés	0,394	0,266	0,340	0,500	0,292	0,208
A vállalati kultúra kiemelten kezeli az egymással, az egyénnel való törődést.	0,117	0,426	0,457	0,042	0,333	0,625
Etikai kérdésekben kiemelt szerepe van a szabályok, előírások betartásának.	0,489	0,309	0,202	0,458	0,375	0,167

A 27. táblázat adatai azt mutatják, hogy a vállalati beszerzők leggyakrabban az „elvi” szervezeteket (a szabályok és előírások betartásának hangsúlyozása), míg a közbeszerzők leggyakrabban az „egoista” szervezeteket (egyéni érdek és profit) sorolták az első helyre. Az „elvi” típusú szervezeteket a közbeszerzési csoportban is sokan sorolták az első helyre. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy a szabályoknak való megfelelőséget mindkét területen prioritásként kezelik, így a két válaszadói csoport között azonosított különbségek valószínűleg az eltérő szabályozási környezetnek tudhatók be. Magyarázatként értelmezhetőek az új problémáknál azonosítottakra is, hiszen a vállalati válaszadók a folyamatszabályozás, s annak megsértését az új problémák között említették. Ide kapcsolódhatnak az adatproblémák és egyes esetekben az online kommunikáció problémái is, amelyek viszont éppen a folyamatszabályozás hiányára utalnak. Ezzel szemben a közbeszerzők szakmaisági problémákat említettek újként, ami fakadhat a folyamatok kötöttségéből, de kapcsolatban lehet az „egoista” szervezettel is.

A gondoskodó („jótékony”) szervezeteket a vállalati szektorban gyakrabban sorolták az első vagy második helyre, mint a közbeszerzésben érintettek. Ezzel szemben a közbeszerzők kevésbé jelölnek ilyen szervezeti sajátosságot akár az első, akár a második helyen, azaz a gondoskodó szervezet szinte egyáltalán nem jellemző típus. Az etikai kultúra elméletének ezen dimenziójában feltételezhető különbség, bár a gondoskodó szervezetek arányát mindkét szektorban alacsonynak érzékelték.

A kérdés a válaszadók értékrendje szerint is megfogalmazásra került arra összpontosítva, hogy mit tartanak fontosnak ők és mit mások az etika és a társadalmi felelősségvállalás tekintetében. A válaszokat a 28. táblázat mutatja be, amely az adott opciót prioritásként választó válaszadók arányát mutatja.

28. táblázat A válaszadók által érzett és érzékelt prioritások

	Vállalati beszerzés		**Közbeszerzés**	
	Saját érték	Mások értéke	Saját érték	Mások értéke
a) a negatív hatások (pl. bírság) elkerülésére, a jogszabályok betartására törekszem	0,112	0,122	0,218	0,382
b) igyekszem megfelelni a vállalati szabályozás elvárásainak	0,265	0,520	0,109	0,345
c) az elvárásokon túl saját értékrendem alapján igyekszem etikusan dolgozni, társadalmilag támogatóvá tenni a beszerzést	0,622	0,357	0,673	0,273

Az adatok azt mutatják, hogy a válaszadók értékei és mások értékeinek megítélése között jelentős különbség volt, függetlenül a területtől. A gondoskodás és az etikusság mindkét területen a leggyakrabban említett értékek voltak, míg a többiek esetén kevésbé érezték ezeket. Bár ez az állítás mindkét területre igaz, a különbség a közbeszerzésnél jelentősebb.

A két szektor közötti különbség az, hogy a mások által fontosnak tartott értékeket illetően a vállalati válaszadók leggyakrabban a vállalati szabályozást említették. Ezzel szemben a közbeszerzésben a jogi szabályozást és a büntetés elkerülését említették leggyakrabban. Más szóval a szabályozási környezet és annak betartása azt az érzést kelti a szabálykövetőben, hogy többet tesz az etikus közbeszerzés érdekében. Ezzel szemben a vállalati szabályozás (amely szigorú és részletes, különösen a multinacionális vállalatoknál, pl. folyamatellenőrzések és etikai kódexek) lényegesen nagyobb szabadságot ad a beszerzőnek a kockázatkezelési gondolkodás és a beszállítói portfólió kezelése tekintetében.

Az etikai-klímaelméleti alapú megközelítés szemlélteti a két terület közötti különbséget. Ugyanakkor azt is jelzi, hogy az azonosított különbségek csak részben magyarázhatók a modellel. Egyrészt az etikai elmélethez kapcsolódó egyik dimenzióban találhatunk különbséget: a gondoskodó szervezetek inkább a vállalatokra voltak jellemzőek. Másrészt a szigorú szabálykövetés elvárása mindkét csoportban gyakori, ugyanakkor a közbeszerzési és a vállalati beszerzésre válaszadók között a polikrízisre adott reakcióik tekintetében eltérő kapcsolat van. A két csoport között különbség van az egyén és az egyén környezete tekintetében, ami arra utal, hogy az etikai klímaelmélet locus dimenziójában (egyéni és helyi szint) is lehetnek különbségek. Ugyanakkor különbség lehet a szabályozás szemléletében is, a büntető jellegű szabályozás esetén új helyzetekben akár szakmailag problémás válaszokra is késztetheti az érintettet, szemben a transzparenciára és a kockázatmenedzsment kompetenciákra építő szabályozással, amely eredményesebb megoldásokat biztosíthat.

4.4.4. Az etikai problémák értelmezései a workshopon

A kérdőíves elemzés eredményeit szakértői workshopokon értelmeztük. Ezek során a megkérdezett szakértők mondták el gondolataikat a számukra előzetesen megküldött eredményekkel kapcsolatosan. Válaszaik leginkább az érdekkonfliktus fogalmának a szakirodalomban megjelenő értelmezéseihez kapcsolódnak (pl. Handfield és Baumner, 2006; Plank és társai, 2006; Emiliani, 2006). Ezek (ahogyan azt a disszertáció 3. ábrája is bemutatta) lehetnek a tulajdonos és a beszerző (közbeszerző) közötti érdekkonfliktusok, a beszerző és a kapcsolt felek közötti konfliktusok, valamint a szakmaisággal kapcsolatos konfliktusok. E három fő téma szerint foglaljuk össze a műhelybeszélgetéseken elhangzottakat.

A beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktus

A szakirodalom az érdekkonfliktus számos formáját írja le, ezek közül leginkább a hatalommal való visszaélést említi a beszerzési elemzések, amely alatt elsősorban a vevő hatalmával való visszaélést értik, és gyakran magában foglalja a megtévesztő gyakorlatokat. Az elmúlt évek piaci turbulenciái azonban azt eredményezték, hogy a beszerzés már nem rendelkezett erőfölényes pozícióval. Sok esetben a szállító vált dominánssá. A felmérés statisztikái, a nyitott kérdések és a szakértők tapasztalatai is ezt igazolják. Számos megjegyzés hangzott el arra vonatkozóan, hogy a beszállítók akár indokolatlanul is áremelést kezdeményeztek, vagy késve szállítottak. Az eredmények tehát azt mutatják,

hogy a vizsgált időszakban a beszerzésben kevés lehetőség volt az erőfölénnyel való visszaélésre.

A vállalati szakértők szerint a korábbi válságok megtanították, hogy a megtévesztő gyakorlatok vagy a hatalom kihasználása a szerződés teljesítésének kikényszerítésére olyan helyzetben, amikor a szállító nehézségekkel küzd, hosszú távon káros következményekkel járhat. Ezért a vállalati felmérés válaszadóinak többsége különös figyelmet fordított a kritikus beszállítók tevékenységére, figyelemmel kísérve azok költségeit és likviditását. A közbeszerzésben azonban jelentős különbség, hogy a szerződések módosításának jogi lehetőségei korlátozottak (azaz a teljesítés során felmerülő problémák miatt csak nagyon korlátozott mértékben módosíthatók). A workshop szakemberei szerint azonban a szervezet irányítási megközelítése is különbséget jelentett, mivel más típusú szerződések kerültek megkötésre, és a beszállítókkal való kapcsolatok is eltérőek lehettek. Ahol hosszabb távú partnerség vagy stabil beszállítói bázis van, ott a beszerzésnek valamivel több mozgástere van a problémák kezelésére, és a vállalati gyakorlathoz hasonlóan az egymásrautaltság is szerepet játszott. Ez segítette a közös gondolkodást és az információmegosztást a beszállítókkal.

A beszállítók dominanciája társadalmi szempontból különös korlátot jelentett. Mind a vállalati, mind a közbeszerzési területről többen jelezték, hogy problémás gyakorlatokat észleltek a beszállítók részéről (pl. a munkaidő, valamint az egészségügyi és biztonsági előírások be nem tartása). Ennek csökkentése külön figyelmet igényelt, de nehezebb volt végrehajtani, illetve kikényszeríteni.

Konfliktus a tulajdonos/menedzsment és a beszerző között

A szakirodalomban azonosított lehetséges konfliktusok egyike a beszerző, mint magánszemély és a szervezet, amelyben dolgozik (és annak tulajdonosai) közötti összeférhetetlenség (pl. ajándékok elfogadása, korrupció, családi/személyes kapcsolatok, a vállalati erőforrások nem megfelelő felhasználása).

Jellemző, hogy a felmérés során a legvalószínűbben felmerülő etikai problémák (pl. ajándékok elfogadása) a ritkábban azonosított etikai problémák közé tartoztak. Itt azonban több probléma is említést érdemel.

Egyrészt a vállalati oldalon több jel utalt arra, hogy a beszállítók ajándékfelajánlásai csökkentek. Ez főként az előző szakaszban tárgyalt dominanciaváltásnak tudható be (bár voltak utalások a személyes kapcsolattartás formáinak változására is). A beszállítóval való

potenciális konfliktusokhoz hasonlóan azt találtuk, hogy a konfliktus iránya is megfordulni látszik. Az egyik leggyakrabban észlelt probléma a vezetőség által preferált beszállítóval szembeni elfogultság. Ennek több oka is lehet. A szakértők szerint az egyik lehetséges ok a szervezeten belüli nem megfelelő kommunikáció. Egy másik, néhány válaszadó által azonosított konfliktus az, hogy a szervezeten belül többen megkerülhetik a beszerzési folyamatokat (akár a vezetés jóváhagyásával is). Ennek oka lehetett, hogy az átmeneti szabályok ezt lehetővé tették, vagy az, hogy vészhelyzetben kevésbé valószínű, hogy vizsgálják őket, vagy szankciókkal kell számolniuk viselkedésük miatt. (Ez egyben illeszkedik az etikai kultúra elmélet modelljével kapcsolatos elemzésünk kapcsán a szabályozás jellegével összefüggésben feltételezett kapcsolattal.)

Végezetül a szervezet és a beszerző közötti konfliktusokat illetően volt egy társadalmi felelősségvállalási jellegű nézőpont. Az ellátási problémák azt jelentették, hogy a feladatok sokkal több időt igényeltek és sokkal több stresszel jártak, amit a munkáltató nem feltétlenül ismert el. Ez a konfliktus válság idején felerősödött. A közbeszerzésben az időnyomás és a támogatás hiánya még eljárási hibákhoz is vezetett, amelyekért a közbeszerzőt terheli a felelősség. Itt ismét kapcsolat lehetséges azzal, hogy az etikai klíma kapcsán csak nagyon kevesen jellemezték szervezetüknél fontosnak az egymással, illetve az egyénnel való törődést.

Szakmaiság

A szakmai tudás fontos a helyzet felméréséhez és az észszerű megoldások alkalmazásához. Ebben a tekintetben a vállalati beszerzés és a közbeszerzések esetében nagyon eltérő volt a helyzet.

A vállalati szakemberek sokat tanultak a korábbi válságokból. Bár a helyzetek eltérőek voltak, széles körben egyetértettek abban, hogy az információmegosztás és a beszállítókkal való közös problémamegoldás segíthet a problémás helyzetek megoldásában. A szállítói dominancia ellensúlyozására olyan módszerek állhatnak rendelkezésre, mint a költségelemzés, a szállítóváltás és a beszerzések megosztása a szállítók között. A vállalati beszerzést ebben jellemzően a vezetés támogatja. Számos példa van arra, hogy a nagy nemzetközi vállalatok lazítottak a szabályozásokon és a központi ellenőrzésen a beszállítások biztosítása érdekében.

A közbeszerzés helyzete nagyon eltérő. A beszerzési szakértők megítélése és helyzete a világjárvány és a háború után romlott. Tevékenységük kiszolgáltatottá vált a menedzsment

elvárásai és a beszállítói nyomás miatt. A helyzet kezelése gyakran műszaki, gazdasági és jogi szakértelmet igényelt, de ez a háttér nem minden szervezetnél állt rendelkezésre.

A közbeszerzés esetében a hatóság szerepe kiemelkedő volt. Egyrészt a piaci szereplők elvárták és keresték az iránymutatást és a legjobb gyakorlatokat; másrészt, ha a közzétett információk akadályozták a tevékenységüket, megkérdőjelezték a hatóság munkáját. A világjárvány és a háború idején a törvények értelmezése szigorodott, ami természetesen akadályozta a közvetlen szerződéskötési tevékenységet. Ennek megfelelően az ajánlatkérő hatóság az iránymutatások közzétételét nem segítségnek, hanem munkája akadályozásának tekintette.

Az amúgy is etikátlanul eljáró közbeszerzési vállalkozók előnyben részesültek, mert nem feltétlenül kellett teljesíteniük a vállalásaikat, és hatékonyabban tudtak szerződést kötni. Rossz teljesítményük miatt összejátszottak az ajánlatkérővel, hogy előnyre és extraprofitra tegyenek szert. Hasonlóképpen az összejátszást erősítette, amikor az ajánlatkérő szervek feltételes közbeszerzési eljárást indítottak, és ezt követően - akár etikátlanul is - megemelték az árat, arra hivatkozva, hogy a világjárvány és a háború okozta a változásokat. Az etikátlan és indokolatlan hivatkozások szintén visszatérő téma voltak az interjúk során, és olyan probléma, amellyel az ajánlatkérő szerveknek folyamatosan foglalkozniuk kellett.

A közbeszerzés túlterheltsége, ahogyan azt már korábban jeleztük, szintén nyilvánvaló volt. Ennek egyik következménye a társadalmi felelősségvállalási szempontokra fordított figyelem csökkenése. Másképpen megfogalmazva, nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a közbeszerzési eljárásokban a munkaügyi szabályok betartására, és súlyos szakmai vétségek esetén az ajánlattevők versenyből való kizárására. A beszállítók nyilatkozatainak ellenőrzése nem lehet sürgős követelmény az ajánlatkérők számára. Ráadásul ez utóbbiakat csak az ajánlattevők vagy az úgynevezett kapacitásszolgáltatók tekintetében ellenőrizhetik. A gyermekmunkát vagy az elfogadhatatlan munkakörülményeket nem ellenőrzik az alvállalkozói lánc többi tagjánál.

4.4.5. Összegzés

Amint a szakirodalom már jelezte, a vállalati beszerzés és a közbeszerzés válaszai alapvetően eltérőek voltak az utóbbi évek ellátási problémáira és a jelentkező kihívásokra. Mindez annak ellenére történt, hogy a kihívások hasonlóak voltak: ellátási problémák, növekvő átfutási idők, minőségi problémák, emelkedő árak és szankciók vagy pénzügyi

problémák miatt kieső beszállítók, miközben egyre fontosabbak a fenntarthatóság szempontjai, s a digitalizáció szerepe s növekszik.

A korábbi kutatási eredményekben azonosított problémák tükröződtek a felmérésben és a szakértői véleményekben. A jobb vállalati gyakorlatok és eszközök, a kockázatkezelés, valamint a beszállítói bázis átszervezése könnyebbé tette a problémák kezelését, mint a szabályozott jogi környezetű közbeszerzések esetében. Az előbbi támogatóbb körülmények között működött. Ezzel szemben a közbeszerzők gyakran úgy érezték, hogy nem kaptak elegendő támogatást és útmutatást a hatóságoktól vagy saját szervezetüktől, amikor ellátási problémákkal szembesültek, és kénytelenek voltak megszegni bizonyos szabályokat, hogy sikeresen megszerezzék a szükséges termékeket vagy szolgáltatásokat. Valószínűleg ez az oka annak, hogy a közbeszerzésben részt vevő válaszadók szinte az összes vizsgált etikai problémát súlyosabbnak ítélték. A vállalati válaszadók nagyobb valószínűséggel érzékelték a problémák alakulását (növekvő és csökkenő dilemmákat egyaránt említve), míg a közbeszerzők nagyobb valószínűséggel számoltak be új problémák kialakulásáról.

Az ellátási nehézségek alapvetően átalakították a piacokat is. Egyes esetekben az erőviszonyok megváltoztak, más esetekben a szállító kiszolgáltatottá vált. Ez egyrészt felveti azt a kérdést, hogy a beszerzés hogyan tudja jól kezelni ezeket a helyzeteket. A válaszokból kiderült, hogy egyes esetekben ezt úgy kezelték, hogy megpróbálták megtéveszteni a beszállítót, de a beszállítók új helyzetre adott reakcióinak megértése is kihívást jelentett. Nyilvánvaló következmény, hogy az erőfölénnyel való visszaéléssel kapcsolatos etikai problémák kevésbé voltak elterjedtek ebben az időszakban. Az új kompetenciák fejlesztése azonban fontos feladat volt. Erre a változó piaci helyzet miatt volt szükség. Az informatikai fejlődés gyorsuló üteme, a folyamatok kialakítása, a személyes kapcsolatok értékelése és az információgyűjtési lehetőségek biztosítása azonban mind-mind átgondolást igényel. Más szóval, azok a keretek, amelyeket a korábbi szakirodalom (pl. Carter, 2000/a) az etikai problémák természetéről meghatároz, ma is érvényesek, de tartalmuk bővítésre szorul, így az erőfölénnyel való visszaélésre való reagálás és a kompetenciafejlesztés továbbra is alapvető dilemmák maradnak. (A tulajdonosi érdekek sérelmére valóban kevesebb bizonyítékot találtunk, bár a korrupcióval foglalkozó szakirodalom - pl. Thomann és társai 2023, Dikmen és Çiçek, 2023 - jelzi az ezzel kapcsolatos problémákat.)

Az etikai problémák érzékelésének az eltéréseinek értelmezéséhez az etikai klíma elmélet hozzájárult azzal, hogy mind a két dimenzió vonatkozásában azonosítottunk eltérést, mely

összefügghet az azonosított különbségekkel. A törvényi és vállalati szabályok jelentősége egyértelmű, ugyanakkor a modell további vizsgálata a szabályozás jellegének figyelembevételével érdekes eredményeket vetít előre, amelyet érdemes lehet további vizsgálatok tárgyává tenni.

Eredményeink azt mutatják, hogy az ellátási problémák kezelése (bár bizonyos mértékig elkerülhetetlenül a fenntarthatósági szempontok rovására ment) nem befolyásolta alapvetően a társadalmi szempontoknak tulajdonított jelentőséget. A vállalati beszerzés képes volt figyelmet fordítani a kiszolgáltatottabb beszállítókkal való törődésre. Az új és a megerősödő problémák között számos társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő is szerepelt.

Eredményeink megerősítik, hogy a megváltozott gazdasági helyzet hatással volt az etikai kérdésekre, amelyekkel a beszerzésnek foglalkoznia kell. Bár a gyakorlati szakemberek talán nincsenek tisztában az egyre szigorúbb szabályozásokkal, a szervezetek egyre nagyobb figyelmet fordítanak az ESG-célkitűzésekre. Ez az egyik oka annak, hogy ezek a szempontok nem szorultak háttérbe az ellátási kérdések mögött. Az új etikai dilemmák azonosítása azonban fontos feladat a szakma számára, és jelenleg kevéssé kutatott.

A kutatás korlátja, hogy egyetlen ország adatait használja. Bár vállalati válaszadóink többsége nagyvállalatoknál dolgozott, és hozzáféréssel rendelkezett a nemzetközi piacokhoz, kutatásunk magyar válaszadók adatain alapul.

A beszerzések etikai problémáinak vizsgálatával, ahogy a korábbi szakirodalom is mutatja, elsősorban az amerikai szakirodalom foglalkozott, amely átfogó képet nyújt az etikai problémákról. Tanulmányunk azonban azt mutatja, hogy a makrogazdasági környezet változásai új kihívásokat jelentenek, amelyekre fontos a kutatásokat összpontosítani. Ezeket a kihívásokat további kutatások tárgyát kell képezni. Mind a digitalizáció, mind a jelentős gazdasági hatással járó események (Oroszország és Ukrajna közötti háború, izraeli események) új kérdéseket vethetnek fel. Ezek feltérképezése és megértése mind elméleti, mind gyakorlati szempontból fontos.

5. A beszállítói lánc átláthatósága és irányítása a beszállítói magatartási kódexekben

A fejezet a disszertáció témáját nagyvállalatok által a beszállítók számára készített kódexek elemzésével bővíti ki. Ahogy a vállalati etikai kódexek a beszerző és a beszerzésben érintettek számára írnak elő magatartási szabályokat, úgy egyre inkább szükségessé vált az elvárások beszállítók felé való kommunikálása is. Így ez a fejezet az előző vizsgálatok ellátási lánc irányításának kontextusába helyezi át az etikai témát. A fejezetben bemutatott tanulmány négy iparág véletlenszerűen kiválasztott vállalatainak példáján végzett elemzéseket. A kutatás főbb kérdései a kódexek tartalmának, alkalmazásának vizsgálatára irányulnak, összhangban az előző fejezetek eredményeivel a tágabb érintetti körrel való kapcsolat kezelését helyezve a középpontba.

5.1. Bevezetés

Az etika és a fenntarthatóság előmozdítása az ellátási láncban egyre fontosabb szerepet játszik a vállalati gyakorlatban. Ezt jól mutatja, hogy a Fortune Global 500 listáján szereplő vállalatok közül egyre többen tesznek közzé beszállítói magatartási kódexet. Míg 2020-ban 58,8 százalékuk tett publikussá ilyen kódexet, addig 2022-ben már 69,6 százalékuk (Berenguer és társai, 2024). A közvélemény nyomása mellett a nagy nemzetközi szervezetek is kidolgoztak szabványokat (pl. ENSZ-irányelvek), és az országokban jogi szabályozást vezetnek be (pl. a német beszállítói lánc átvilágításáról szóló törvény), amelynek célja a tudatosság növelése. Az érdekelt felek elvárásai tehát egyre magasabbak, a vállalatoknak pedig reagálniuk kell, és nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a fenntarthatóságra ellátási láncaikban. Mivel ez hatékonyságot és versenyképességet befolyásol, és a fejlesztések folyamatosak, a szakirodalomban már régóta a benchmarkok állnak a figyelem középpontjában (LeBaron és Lister, 2015; van Hoek és Udesen, 2024).

Tekintettel az ellátási láncok összetettségére, a formális és informális irányítási eszközök pozitív hatással lehetnek a termékek és a működés minőségére (Souza és társai, 2024). Emellett az ellátási láncok irányítási mechanizmusaival kapcsolatos kutatások széles körben kiemelik a társadalmi szempontokat. (Zhang és Chen, 2023; Reinecke és Donaghey, 2021; Chowdhury és Quaddrus, 2021). Az eszközök vizsgálata során arra a következtetésre jutottak a kutatások (Jiang, 2009a; Um és Oh, 2020), hogy az ellátási lánc proaktív és együttműködő irányítási eszközei sikeresebbek lehetnek. A beszállítói magatartási kódexek

lehetnek ilyen eszközök, amennyiben igaz rájuk, hogy átláthatóvá teszik az elvárásokat, reagálnak a kihívásokra, s ezáltal segítik a kölcsönös megértést. Szerepüket a szakirodalomban sokat vitatják (Formentini és Taticchi, 2016; Bird és társai, 2019; Vandenbroucke, 2024). Arról azonban kevesebb kutatási eredmény áll rendelkezésre, hogy a növekvő számban közzétett kódexek tartalma hogyan változik, illetve hogy a kódexek milyen szerepet játszanak az érdekelt felekkel való kommunikációban, és hogy aktívan használják-e őket a felmerülő problémákra való reagálásra, vagy csupán a nemzetközi szervezetek és az érdekelt felek elvárásaira adott válaszok. Ebben az összefüggésben érdemes megvizsgálni, hogy a gazdasági és társadalmi zavarok, valamint a jogszabályok és a nemzetközi szervezetek által gyakorolt nyomás a közelmúltban a kódexek tartalmában és a cégek kapcsolódó gyakorlatában az előírásokat és fenyegetéseket alkalmazó megközelítésről az ellátási lánc irányításának proaktívabb, átláthatóbb és együttműködőbb megközelítése felé való elmozdulást eredményezte-e.

A vállalatok legitimációs törekvéseivel foglalkozó szakirodalom elsősorban a nyilvános jelentésekre összpontosít (pl. Silva, 2021; Hahn és társai, 2021). A kódexekben közzétett elvárások, a kódexek kezelése, az irányítási szemlélet és az ezekről szóló jelentések azonban a hatékonyabb ellátási lánc irányítás révén a legitimáció eszközei is lehetnek. Ez adta a kiindulópontját a jelenlegi kutatásnak, amelynek célja a nyilvánosan elérhető beszállítói magatartási kódexek elemzése volt, hogy jobban megértsük az átláthatóság és a beszállítói lánc irányításának előmozdításában betöltött szerepüket. Azzal a céllal, hogy megérthessük, milyen lépéseket tesznek a vállalatok az átláthatóság növelése és a beszállítói lánc irányításának előmozdítása érdekében, és milyen szerepet játszanak ebben a beszállítói kódexek, a tanulmány a következő kutatási kérdésekkel foglalkozik. Mely területekre terjednek ki a kódexek? Hozzájárulnak-e a kódexek az ellátási lánc átláthatóságához és irányításához? Milyen hasonlóságok és különbségek azonosíthatók az egyes ágazatok között? A vizsgálat a beszállítói láncokat az ellátási láncok részeként értelmezi.

A fejezet a véletlenszerűen kiválasztott vállalatok beszállítói magatartási kódexeinek tartalomelemzésére összpontosított négy iparágban: élelmiszeripar, járműipar, egészségügy és elektronika. Ezeket az iparágakat az jellemzi, hogy szabályozottak, ismert és ellenőrzött beszállítókkal rendelkeznek, és gyártásukat szigorú szabályok és előírások szabályozzák. Elemeztük a beszállítói magatartási kódexekben (BMK) szereplő kérdéseket és a BMK-ban tükröződő irányítási megközelítést.

Ez a kutatás a következő területen járul hozzá a szakirodalomhoz. Először is négy iparág gyakorlatának és a kihívásokra adott válaszaiknak a vizsgálatát tartalmazza. Másodszor, rávilágít az irányítási megközelítések jellemzőire. Harmadszor, a nemzetközi szabályozás és a nem kötelező erejű jogszabályok hatásának vizsgálatával a kódexek és az irányítási megközelítések tartalmát elemzi. Egyúttal rámutat arra, hogy a kódexek egyre inkább az érintettekkel való kommunikáció eszközei is.

A fejezet felépítése a következő. A szakirodalmi áttekintés összefoglalja az ellátási láncok irányításával és átláthatóságával kapcsolatos főbb kutatási eredményeket, valamint a magatartási kódexekkel foglalkozó kutatásokat. Ezt követően a kutatási kérdések és az alkalmazott módszerek kerülnek bemutatásra. A negyedik fejezet tartalmazza az eredményeket, majd a vita és a következtetések fejezet következik.

5.2. Az ellátási láncok átláthatósága és irányítása a kódexek segítségével

A szakirodalmi áttekintés összekapcsolja az ellátási lánc átláthatóságának, az irányításának és a magatartási kódexeknek a fogalmait, kiemelve a főbb kutatási eredményeket és a kutatási hiányosságokat, alátámasztva ezzel a tanulmány keretét és relevanciáját.

5.2.1. Az átláthatóság szükségessége

Az ellátási láncok fenntarthatóságával foglalkozó tanulmányok jelentős része abból indul ki, hogy a probléma gyökere a globális hálózatokban rejlik, amelyek földrajzilag és szervezetileg erősen széttagoltak. Azok a nagyvállalatok, amelyek megpróbálják kezelni ezeket a hálózatokat, számos kihívással szembesülnek. Korábban a verseny erőssége, valamint a nagyobb hatékonyságra és költségcsökkentésre való törekvés erősítette ezt a fokozott széttagoltságot. Az ellátási lánc átláthatóságának hiánya az üzleti kockázatok forrásává válhat, különösen válságok idején.

Az ellátási lánc átláthatósága a láncban részt vevő termékekről, folyamatokról és szereplőkről szóló részletes információk gyűjtését és megosztását jelenti (Roy, 2021; Morgan és társai, 2023). Mivel ez egyre összetettebb információhalmazt foglal magában, a szakirodalomban gyakran olyan fogalmakkal társítják, mint a láthatóság, a nyomon követhetőség, a nyilvánosságra hozatal és a nyitottság, mely kifejezéseket a szakirodalom gyakran az ellátási lánc átláthatóságával szinonimaként használja (Montecchi és társai, 2021; Messina és társai, 2023).

Az átláthatóság megteremtése és a komplexitás kezelése - miközben jelentős erőforrásokat igényel - jellemzően proaktív megközelítést és a felismert problémák kezelését követeli meg (Shao és társai, 2018; Foerstl és társai, 2015). A lánc szerkezetére és működésére vonatkozó információkkal önmagában nem lehetséges az ellátási kockázatok kezelése, szükséges a környezeti, és szociális szempontok figyelembevétele is (Chen és társai, 2015; Gualandris és társai, 2021). Éppen ezért számos kormányzat hozott olyan törvényeket és rendeleteket, amelyek arra kényszerítik a vállalatokat, hogy nagyobb átláthatóságot biztosítsanak a működésükről és az ellátási lánc irányításáról a fogyasztók, a befektetők, a nem kormányzati szervezetek, a felügyeleti szervek és más külső érdekelt felek számára (Chen és társai, 2019; Villena és Dhanorkar, 2020).

A közzétételek és a jelentéstétel segíthet a vállalatnak a bizalom kiépítésében, javítva ezzel a pénzügyi teljesítményt (Chen és társai, 2015; Shao és társai, 2018), segíthet politikai legitimitást szerezni és megfékezni a reputációs károkat (Leon-Bravo és társai, 2022). Az ellátási lánc átláthatóságával kapcsolatos kutatások gyakran ezekre a kérdésekre összpontosítanak, és kevesebb figyelmet fordítanak arra, hogy az ellátási láncban az etikai és fenntarthatósági elvárások mennyire egyértelműek, és hogy ezek nyilvánosan elérhetőek-e az érdekeltek számára. Így a beszállítói magatartási kódexek vizsgálatát az átláthatósággal összefüggésben ritkán elemzi a legújabb szakirodalom, holott tartalmuk és hozzáállásuk fontos viszonyítási alap lehet mind iparágakon belül, mind iparágak között.

Az átláthatóság tehát működési, irányítási és legitimitási szempontból is fontos. Ennek megfelelően a kódexek szerepének kutatásához az etikai kultúra elmélete és a legitimáció elmélete nyújt támpontot.

A kódexeknek az átláthatóság megteremtésében játszott szerepe hagyományosan az etikai kultúra elméletéhez kapcsolódik. Az egyén és a vezető erkölcsi értékei képezik az etikusság alapját (Treviño és társai, 2000). Az etikai kultúra formális kontrollrendszerek hiányában is hatással van az egyénekre és viselkedésükre (Treviño és Weaver, 2001). Treviño és munkatársai (1999) megállapították, hogy az ösztönzők és a formális irányelvek jelentős hatást gyakorolnak az alkalmazottak viselkedésére, és ezért hatékony intézkedéseket jelentenek a döntéshozók számára a gazdasági és nem gazdasági kritériumok közötti kompromisszum során. A kódexek szerepe a vállalati etikai kultúra előmozdításában érhető tetten azáltal, hogy felhívják a figyelmet arra, hogy milyen problémák merülhetnek fel, és a kidolgozás és elfogadás folyamata támogathatja ezt (Remisová és társai, 2019, Ströbel és társai, 2019).

A magatartási kódexek által támogatott átláthatóság egyre inkább a vállalati legitimitás kérdése is. Suchman (1995) meghatározása szerint a legitimitás „az az általánosított felfogás vagy feltételezés, hogy egy szervezet cselekedetei kívánatosak, megfelelőek vagy megfelelőek a normák, értékek, hiedelmek és meghatározások társadalmilag kialakított rendszerén belül" (Suchman, 1995: 574). Az átláthatóság a legitimációs stratégiák egyike (Silva, 2021). A vállalatok legitimációs törekvéseivel foglalkozó szakirodalom főként a nyilvános jelentésekre összpontosít (pl. Hahn és társai, 2021). A beszállítói magatartási kódexeket eredetileg azért hozták létre, hogy elvárásokat és normákat kommunikáljanak a beszállítók felé. A beszállítói magatartási kódexeket az átláthatósággal és a legitimációval összefüggésben azonban ritkán elemzi a legújabb szakirodalom, tartalmuk és hozzáállásuk fontos viszonyítási alap lehet mind iparágakon belül, mind iparágak között.

5.2.2. Az ellátási lánc irányítása

A globális kereskedelem és a komplex üzleti hálózatok megjelenése évtizedekkel ezelőtt szükségessé tette, hogy elkezdjünk gondolkodni e hálózatok koordinálásáról (Grandori és Soda, 1995). A lehetséges irányítási mechanizmusok már régóta a kutatások középpontjában állnak (pl. Pilbeam és társai, 2012, Bonatto és társai, 2020), mivel elengedhetetlen annak megértése, hogy hogyan tudnak hatékonyan működni. A megfelelő irányítási mechanizmusok megléte biztosíthatja a megfelelő pénzügyi és termelési hatékonyságot és a kockázatok csökkentését (Chowdhury és Quaddus, 2021). Az ellátási lánc irányításának a fenntarthatósági kérdéseket is magában kell foglalnia. Ez számos előnnyel járhat a vállalatok számára: előnyt jelenthet a vásárlók szemében, hozzájárulhat az ellátás biztonságához, vonzhatja a befektetőket, és segíthet motiválni az emberi erőforrásokat. A kutatások kapcsolatot találtak a fenntarthatóságra való összpontosítás és a pénzügyi teljesítmény között is (Sachin és Rajesh, 2022). Emellett egyes kutatások megállapították, hogy a jobb fenntarthatósági teljesítmény potenciális versenyelőnyt jelent a végső fogyasztók és a vállalati beszerzések számára (Chowdhury és Quaddrus, 2021; Tao és társai, 2023). A kutatók azonban egyetértenek abban, hogy a piaci koordináció nem elegendő a jobb beszállítói teljesítmény eléréséhez (Jiang, 2003, Jiang, 2009/b, Hoang és Jones, 2012).

Az irányítási mechanizmusok differenciálására különböző megközelítések léteznek. A formális és informális irányítási gyakorlatokat elsősorban az eszközök jellege szerint különböztetik meg. (Blome és társai, 2013; Huang és társai, 2014) A formális irányítási mechanizmusok a hálózat tagjainak viselkedését explicit módon befolyásolni hivatott

strukturális intézkedésekként határozhatók meg, mint például a parancsstruktúrák, az ösztönzőrendszerek, a szabványos működési eljárások és a dokumentált vitarendezési eljárások. Az informális irányítási mechanizmusok a szervezet tagjainak viselkedését a társadalmi kontroll és a bizalom alapján kívánják befolyásolni (Tachizawa és Wong, 2015). Ide tartozhatnak az információmegosztás, az értékek, a kultúra, a társadalmi normák és a kapcsolatok. Bár a beszállítók szélesebb körének bevonása formális eszközöket igényelhet, az informális eszközök, például a bizalomépítés az előbbiek alkalmazása esetén is hasznos lehet (Alvarez és társai, 2010).

Alexander (2020) a kiskereskedelmi cégek gyakorlata alapján ötféle irányítási mechanizmust különböztet meg. A „hierarchikus" mechanizmus alapvetően a tevékenység feletti teljes ellenőrzést és a saját termelést jelenti. A „megfelelési" mechanizmus a normák meghatározására és ellenőrzésére utal. A „támogató" szolgáltatási mechanizmus azt jelenti, hogy a vezető vállalat segítséget nyújt (pl. képzés) a beszállítóinak a fenntarthatóbb folyamatok előmozdítása érdekében. A „partnerségi" mechanizmus azt jelenti, hogy a cég együttműködik beszállítóival. Az ötödik mechanizmus az „önkéntes változás előmozdítása". Számos tanulmány egyszerűbb megközelítést alkalmaz, és bizonyos formális szabványoknak való megfelelés megállapításával (Formentini és Taticchi, 2016) vagy beszállítói értékelések vagy auditok elvégzésével (Benstead és társai 2021, Castaldi és társai, 2023) elemez. Ezekben a megközelítésekben közös, hogy azonosítják a fenntarthatóság szempontjából releváns elemeket, mérik a beszállítói teljesítményt, és visszajelzést adnak a (potenciális) meg nem felelés esetén. A visszajelzés lehet negatív (pl. a beszállítóval való kapcsolat megszüntetése vagy a pályázati eljárásból való kizárás) vagy korrekciós. Ezek a tevékenységek hasonlóak az Alexander által a „megfelelés" kategóriába sorolt tevékenységekhez (Alexander, 2020). A mechanizmusok egy másik csoportja a beszerző támogató hozzáállását foglalja magában, ezt a mechanizmust egyes szerzők együttműködésnek nevezik (Castaldi és társai, 2023).

A szakirodalom inkább a támogató mechanizmus előnyben részesítését hangsúlyozza (pl. Zarei és Rasti-Barzoki, 2022), mivel - például a kkv-k esetében - az információhiány akadálya lehet az elvárások teljesítésének (Hauser, 2022). A megfelelő elvárások megléte és azok visszacsatolása az együttműködési tevékenységbe fontos alapja az együttműködésnek (Gimenez és Sierra, 2013; Khurshid és társai, 2021). Az ellátási láncok irányításáról szóló publikációk felhívják a figyelmet arra, hogy a beszállítói magatartási kódexek az

átláthatóságot elősegítő irányítás eszközei lehetnek, a kutatások azonban ritkán foglalkoznak az irányítási megközelítésekkel a kódexekkel kapcsolatban.

5.2.3. Beszállítói magatartási kódexek

Az irányítási mechanizmusokról szóló publikációk gyakran hivatkoznak a beszállítói magatartási kódexekre, mint az ellátási láncokban a fenntarthatóság előmozdításának lehetséges eszközeire (pl. Govindan és társai, 2016). A kódexeket már több évtizede használják a vállalati beszerzésekben, de a fókuszuk jelentősen megváltozott.

a) A magatartási kódexek tartalma

A magatartási kódexeket már az 1990-es években egyre gyakrabban használták a beszerzési munka során felmerülő potenciális érdekkonfliktusok kezelésére. (pl. Forker és Janson, 1990 Carter, 2000/a). Ilyen összeférhetetlenségi területek lehetnek az ajándékok adása/elfogadása, családi/személyes kapcsolatok, befektetések és a vállalati erőforrások felhasználása (Handfield és Baumer, 2006). A kódexekben szerepeltek még egyéb megkérdőjelezhető gyakorlatok, melyeket alatt a szakirodalom olyan tevékenységeket ért, amelyek jellemzően sértik a verseny tisztaságát és az érintett felek jogos érdekeit, vagy nem állnak összhangban a szakmára jellemző gyakorlatokkal (Carter, 2000/a, Cooper és társai, 1997/b, Vörösmarty, 2023).

A beszerzésetikával kapcsolatos kutatások már az 1990-es években elkezdtek foglalkozni a társadalmi felelősségvállalás kérdésével, ami nagyjából egybeesik az alacsony költségű országokból történő beszerzés növekedésével (pl. Emmelhainz és Adams, 1999). Ez utóbbi gazdasági jelenséget ugyanis hamar rejtett kihívásokkal azonosították (Zutshi és társai, 2009) a beszállítói hálózatok tekintetében, amelyek mind a beszerző vállalat, mind a beszállító számára előnyösek, de amelyek tevékenysége erkölcsileg elfogadhatatlan (pl. a munkakörülmények és a környezetszennyezés tekintetében). Így az akkori kutatások gyakran kiterjesztették a korábbi etikai koncepciót, hogy a menedzsment/tulajdonosok és a beszerzők, valamint a beszerző és a beszállító közötti konfliktusra összpontosítsanak.

A kereskedelem nemzetközivé válása és a globalizáció kihívások elé állította a beszerzőket. Olyan kihívásokra kellett megoldásokat találniuk, amelyekkel korábban a fejlett nemzetközi gazdaságokban nem szembesültek. Bár a globalizáció mögött álló tényezők összetettek, a jelenség összefüggésbe hozható egy, a beszerzésben az 1990-es években kialakult tendenciával: a költségcsökkentő, dominanciaalapú beszerzési logika széles körű

elterjedésével (Stanczyk és társai, 2017; Schleper és társai, 2017). A társadalmi igazságtalansággal és a környezeti hatásokkal kapcsolatos aggodalom így megnőtt. Az „alacsony költség” gyakran rossz munkakörülményeket (a fejlett gazdaságok polgárai által érzékelt módon) és jelentős környezetszennyezést jelentett.

Carter és Jennings (2004) kiterjedt kutatások eredményeként megfogalmazta a vállalati társadalmi felelősségvállalás elemeit a beszerzésben, amelyek főbb kategóriái a következők: környezetgazdálkodás, biztonság, sokszínűség, emberi jogok és életminőség, etika, közösség és jótékonykodás. Későbbi tanulmányaikban a szerzők e modell kategóriáira építettek, és megállapították (Carter, 2005), hogy a beszerzésben a társadalmi felelősségvállalásnak a vállalati felelősséget kell tükröznie, míg a kapcsolódó tevékenységek beszerzésspecifikusak. Ebben a megközelítésben az etika a CSR része. Más megközelítések viszont a társadalmi felelősségvállalást az etika részének tekintik (pl. Kim és társai, 2018 [1033. o.] az etikus beszerzésre vonatkozóan). Így, míg a fenntarthatóság három területének fontosságát több szerző is hangsúlyozza, a környezetet viszonylag kevésszer említik (pl. Carter és Jenning, 2004, Baden és társai, 2009), a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szakirodalom viszont bőséges. Számos forrás foglalkozik a munkakörülmények és a sweatshopok kérdésével (Locke és társai, 2009; Soundararajan és társai, 2021). A legújabb szakirodalom a modern rabszolgaság kérdésének is kiemelt jelentőséget tulajdonít (pl. Flynn és Walker, 2021; Schaper és Pollach, 2021). Az eredmények ellentmondásosak, mivel azt tükrözik, hogy bár sok vállalat tesz lépéseket, de sokan még a jelentéstételi kötelezettségeknek sem feltétlenül tesznek eleget.

A társadalmi felelősségvállalási kérdésekre irányuló fokozott figyelem oka, hogy nyilvánvalóan továbbra is léteznek problémás gyakorlatok, ez is arra ösztönzi a nemzetközi szervezeteket és a kormányokat, hogy befolyásolják a vállalatok gyakorlatát. Az ENSZ 2015-ben 17 fenntartható fejlődési célt (SDG) határozott meg, amelyek 2030-ig a legfontosabb fejlesztési kihívások kezelésére irányulnak. Ezek a fenntartható fejlődési célok kiterjednek a szegénység és az éhezés felszámolására, a tisztességes munka biztosítására és a különböző gazdasági célok megvalósítására, a felelős fogyasztásra, az éghajlatváltozás elleni fellépésre, az egyenlőtlenségek csökkentésére és a célok elérésére irányuló partnerségre (ENSZ, 2015). Ezek a célkitűzések egyértelműen érintik a nagy nemzetközi vállalatokat és ellátási láncaikat. Különösen a 8. célt lehet kiemelni, mely a fenntarthatóságot, az inkluzív és fenntartható gazdasági növekedést, a teljes és produktív foglalkoztatást, valamint a mindenki számára biztosított tisztességes munka előmozdítását

szorgalmazza. A kapcsolódó cselekvési felhívás azonnali fellépésre szólít fel a kényszermunka, a modern rabszolgaság, az emberkereskedelem és a gyermekmunka felszámolása érdekében. E célok elérése érdekében számos kezdeményezést hajtottak végre, köztük az Egyesült Királyság modern rabszolgaságról szóló törvényét. Ez kifejezetten kötelezi a vállalkozásokat, hogy évente jelentést tegyenek az ellátási láncaikban a modern rabszolgaság azonosítására, megelőzésére és kezelésére irányuló erőfeszítéseikről (az Egyesült Királyság modern rabszolgaságról szóló törvényének 54. szakasza; Voss és társai [2019]). Más országok is alkottak hasonló szabályozást. Németországban például az ellátási láncok átvilágításáról szóló törvény előírja, hogy a nagyvállalatoknak be kell tartaniuk a szociális és környezetvédelmi normákat az ellátási láncukban. A vállalatoknak nyomon kell követniük működésüket, világszerte menedzselniük kell beszállítóikat, és cselekedniük kell, ha jogsértést tapasztalnak.

Míg a korai kutatások megpróbálnak áttekintést nyújtani a kódexek tartalmáról (pl. Preuss, 2008; Oehmen és társai 2010), addig az újabb tanulmányok egy-egy témára koncentrálnak (pl. a Berenguer és társai, 2024 a sokszínűségre -angolul diversity- fókuszálnak). Így bár kódexek használata egyre inkább terjed, ennek ellenére csak kevés tanulmány nyújt átfogó képet a bennük szereplő témákról, valamint a témák iparágak közötti eltéréseiről.

b) A kódexek hatékonysága

A kódexek tartalma és hatékonysága évtizedek óta vita tárgyát képezi. Emmelhainz és Adams (1999) kimutatta, hogy az 1990-es évek végén számos ruhaipari vállalat rendelkezett magatartási kódexszel. Ezekből azonban hiányzott az egységesség és az érdemi részletesség, és különösen laza volt az ellenőrzés és a végrehajtás. Más szempontból azonban a kódex puszta létezése felhívja a beszerző és a beszállító figyelmét a lehetséges kihívásokra és megoldásokra (Nijhof és társai, 2003). Frissítése lehetővé teszi a vállalat számára, hogy reagáljon a szervezeti kihívásokra, a beszállítói gyakorlatokra vagy a gazdasági környezet változásaira (van Hoek és Udesen, 2024). A kódexek részben helyettesíthetik a jogszabályokat is. Megsértésük büntetése lehet a negatív fogyasztói megítélés, amelyet a digitalizációs trend felerősíthet (López-Jiménez és társai, 2021).

Bár elvárható lenne, hogy a kódexek megléte elősegíti az elvárások nagyobb átláthatóságát, a szakirodalom azonban számos problémát azonosított. A kódexek hatékonysága még akkor is megkérdőjelezhető, ha a vállalatok a kódexekhez kapcsolódó tevékenységek végrehajtását auditok révén igyekeznek érvényesíteni. Az auditok tisztességtelenül (sőt néha csalárd módon) is megvalósulhatnak, ha az auditorokat az üzleti kapcsolat

megszüntetésének fenyegetése mellett a „helyes” válaszok megadására ösztönzik (Egelz-Sandén, 2007; Egelz-Sandén és Lindholm, 2014; Jiang, 2009). Barrientos és Smith (2007) megállapításaira építve Egelz-Sandén (2007) rámutat, hogy jelentős különbség van az eredmény- és a folyamatmérések között.

A meghatározott gyakorlatok auditálása és validálása mellett számos eszköz segítheti a kódexek rendelkezéseinek végrehajtását. Handfield és Baumer (2007) ezeket a gyakorlatokat (a beszerzéssel kapcsolatos etikai kódexek esetében) a következő csoportokba sorolja: hivatalos irányelvek kommunikációja (kézikönyv, weboldal, szóbeli), jelentési módszerek (önjelentés, forródrót), jóváhagyási eljárások, szankciók és képzés. Hasonló eszközöket használnak a beszállítói kódexek esetében is.

A kódexek végrehajtása csak akkor lehet sikeres, ha az azokat létrehozó vállalatok jó fenntarthatósági gyakorlatokkal rendelkeznek. Ebben az összefüggésben a szervezeti kultúra szerepe és a kapcsolódó kutatási eredmények relevánsak (Blome és Paulraj, 2013). A kódexek felelős szervezet általi bevezetésének sikere az akadályokra és értékekre való reflektálás folyamatának köszönhető mind egyéni, mind szervezeti szinten (Nijhof és társai, 2003). A magatartási kódexek alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok azt mutatják, hogy a kódexek és az eredmény közötti kapcsolat nem teljesen egyértelmű (Vandenbrucke, 2024) a kommunikáció, az oktatás és a humánerőforrás-fejlesztés biztosíthatja leginkább a pozitív eredményt (Erkul és társai, 2015). Más szemszögből nézve a felelős beszerzés inkább a problémák megoldására és a beszállítói elszámoltathatóság biztosítására tett ígéretet foglalja magában, mintsem, hogy független hatóságként megfeleljen az elvárásoknak (Jiang, 2009). Az ösztönzők jelentős szerepet játszhatnak (Bird és társai, 2019). Ha azonban a kódex elvárásainak teljesítéséhez kapcsolódó pozitív visszajelzés hiányzik (pl. a beszállítók CSR-teljesítményének javulása nem jár együtt a megrendelések növekedésével), ez utóbbiak nem motiválhatják a változásokat (Amengual és társai, 2020).

A kódexeknek való megfelelésről szóló vita talán a következőkben foglalható össze: miközben egyetértés van abban, hogy a magatartási kódexek fontos eszközök, amelyekkel a vállalatok kommunikálhatják elvárásaikat a beszállítók és a munkavállalók felé (ezért is van kiemelt szerepük a beszámolókban), valamint a magatartási kódexek elfogadása legitimációs stratégia is lehet, amelynek célja az érdekelt felek megítélésének alakítása és a kedvezőtlen médiavisszhang ellensúlyozása (amint azt Aibar-Guzmán és társai, 2023 eredményei mutatják). A legitimáció elméleti kutatásokkal összhangban felvetődik, hogy érdemi vagy szimbolikus legitimáció stratégiákat alkalmaznak a cégek (Eng és társai, 2024).

A kódexek alkalmazásának hatékonyságát nehéz megítélni, mivel nem ez az egyetlen irányítási eszköz. Fontos kérdés azonban, amelyet a publikált kutatások kevésbé vizsgáltak, hogy a kódexek milyen szerepet játszanak az érdekelt felekkel való kommunikációban, és hogy aktívan használják-e őket a felmerülő problémákra való reagálásra egyfajta legitimációs eszközként, vagy csupán a nemzetközi szervezetek és az érdekelt felek elvárásaira adott válaszok.

5.3. Módszertan

Ez az alfejezet részletezi az elemzés főbb lépéseit, amelyet két szakaszban végeztem el.

a) A kutatási kérdések és a kódolási keretrendszer kidolgozása

A szakirodalom és a gyakorlat egyaránt fontosnak tartja a beszállítói kódexeket. A szakirodalmi áttekintés azonban azt is megmutatta, hogy számos kutatási hiányosság azonosítható velük kapcsolatban. Ezekre építve fogalmazták meg a következő kutatási kérdéseket.

KK1. Mely területekre terjednek ki a kódexek?

A kódexek tartalmának azokhoz a kérdésekhez kell kapcsolódnia, amelyek a kidolgozók szerint problémát jelenthetnek. Ily módon tükrözniük kell a beszállítói hálózatban azonosított vagy potenciálisan felmerülő új kihívásokat. A változások feltérképezéséhez referenciaként Oehmen és társainak (2010) cikkét használtam, amely összefoglalja az elektronikai ágazatban működő vállalatok magatartási kódexeinek tartalmát. Az elemzés összehasonlítja a közelmúltban elérhető kódexekben tárgyalt kérdéseket és az előbbi cikkben közzétetteket. Megvizsgáltam, hogy mi változott, mely témákat említik többet, illetve kevesebbet, és milyen új témák jelentek meg.

KK2. Hozzájárulnak-e a kódexek az ellátási lánc átláthatóságához és irányításához?

Ez a kérdés azt mutatja, hogy a megfelelés a cél vagy a passzív válasz. A kérdés a kódexekben tükröződő megközelítés értékelése szempontjából kapcsolódik az ellátási lánc koordinációjával foglalkozó szakirodalomhoz. A szakirodalom a proaktivitás lehetséges kiterjesztését, az alsóbb szintekre történő kiterjesztést, valamint az érdekeltek számára a korszerűsítést és az átláthatóságot sugallja.

Számos szabványt és iránymutatást tettek közzé az ellátási láncok fő problémáinak tudatosítása érdekében. Mivel elősegítik a közös gondolkodást, hozzájárulhatnak az elvárások átláthatóságának biztosításához, valamint ahhoz, hogy a fő problémákat egyformán kezeljék és értsék. A tartalom és az ezközök azonban utalhatnak arra is, hogy az

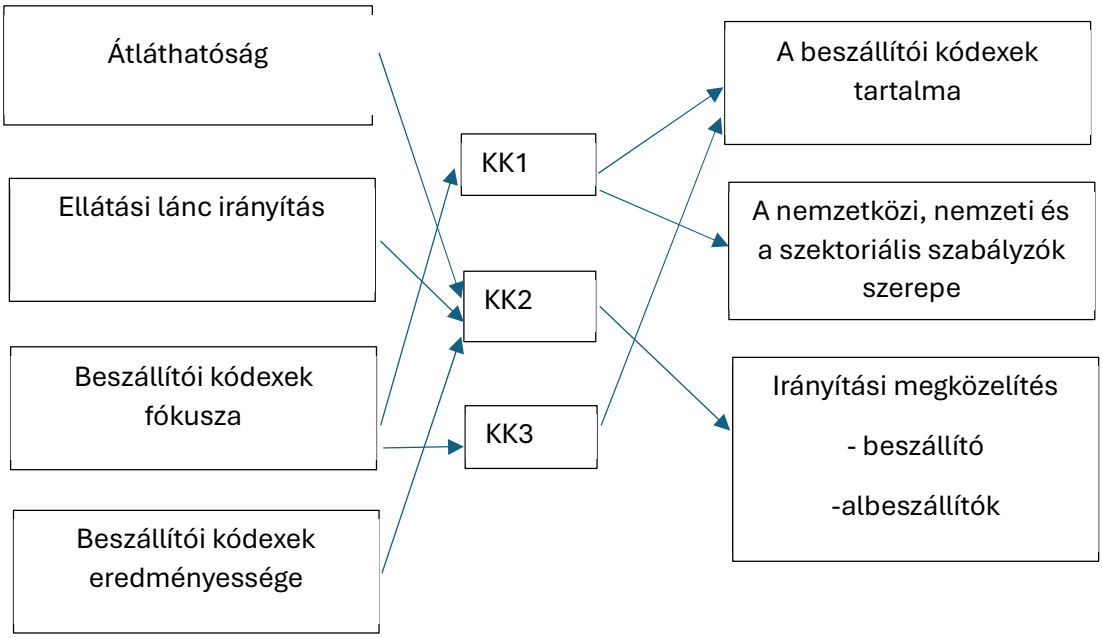
érintettek egy szélesebb rétege is megszólításra kerül egyfajta legitimációs eszközként használva a kódexet és a hozzá kapcsolódóan publikált anyagokat. Az ilyen kódexek szimbolikus legitimáció esetén egy minimumot jelentenek, s ez a minimum kerül kommunikálásra. Érdemi legitimáció esetén a kódexek aktív irányítási eszközt jelentenek, amellyel kapcsolatban a vállalat szélesebb érintetti körrel is kommunikál.

KK3. Milyen hasonlóságok és különbségek azonosíthatók az ágazatok között?

A fenntartható ellátási láncok kutatásában különös hangsúlyt kapnak azok az iparágak, amelyek kihívásait a szakirodalom a széttagolt, földrajzilag szétszórt és többszereplős ellátási láncoknak tulajdonítja (pl. a ruházati ipar, Khan és társai, 2020). Mivel az ellátással kapcsolatos problémák és az érdekeltek fenntarthatóságot előmozdító nyomása megnőtt, érdemes más, kevésbé vizsgált iparágakban működő gyártó vállalatok elemzését is elvégezni. Az irányítási megközelítések változásainak vizsgálatához olyan, jól körülhatárolt beszállítói hálózatokkal és földrajzilag kiterjedt kapcsolatokkal rendelkező iparágakat választottunk, amelyeket jelentősen érintett a Covid, a háború és/vagy az éghajlatváltozás által teremtett gazdasági helyzet. Ezek közé tartozik az élelmiszer-, a jármű-, az egészségügyi és az elektronikai ágazat.

Az 12. ábra a fejezetben szereplő szakirodalmi áttekintés által lefedett témákat, a kutatási kérdéseket és az elemzés felépítését mutatja be jelölve a közöttük levő logikai kapcsolatokat.

12. ábra A fejezet főbb elemeinek logikai kapcsolatai



Forrás: saját szerkesztés

b) A minta kiválasztása és az adatok kódolása

A kutatási kérdések megválaszolásához a minta meghatározására volt szükség. Az elemzés kiindulópontja lehet egy vállalati lista (pl. Berenguer és társai, 2024 a Fortune Global 500-as listáján szereplő vállalatokat vizsgálta, Oehmen és társai, 2010 pedig 24 technológiai hardver- és felszerelési vállalatot azonosított a Forbes Fortune 2000-es listájáról). Ez a megközelítés azonban aggályokat vethet fel, mivel egyes esetekben a kódexet nem lehet biztonsággal azonosítani, és a listák jellege a mintát a legnagyobb vállalatokra korlátozhatja. Ezen aggályok kiküszöbölésére a véletlenszerű minta mellett döntöttem, s a Google keresőmotor segítségével kerültek a vállalatok kiválasztásra. A keresőszavak a következők voltak: „supplier" (azaz beszállító) és „code of conduct" (magatartási kódex). Elemeztem a kódexeket és a vonatkozó honlapokon elérhető információkat. Ennek a módszernek az előnye, hogy így véletlenszerű mintát kapunk azon vállalatokból, amelyek rendelkeznek beszállítói magatartási kódexszel, és azt nyilvánosan kommunikálják a potenciális beszállítók és az érdekeltek szélesebb közössége felé. Három keresést végeztem el, amelyek körülbelül 500 vállalatra vonatkozó találatot azonosítottak. Ezek közül 4 iparághoz és azok ellátási láncaihoz kapcsolódó 67 vállalat került kiválasztásra. (Járműgyártás: 20 magatartási kódex, elektronikai ágazat: 15 magatartási kódex, gyógyszeripari és egészségügyi ágazat: 17 magatartási kódex és élelmiszeripari ágazat: 15 magatartási kódex). A következő lépésben a kódexek és a honlapinformációk strukturált tartalomelemzés tárgyát képezték. Az egyes kódexeket és a honlapon található információkat két szakértő egymástól függetlenül értékelte, és az eredményeket egyeztették.

5.4. Eredmények

Az elemzés első lépése a kódexek tartalmának vizsgálata. Ezután a beszállítói kódexek nemzetközi és nemzeti szabványokkal való összekapcsolásának vizsgálata következik. A harmadik rész az irányítási mechanizmusokra összpontosít.

5.4.1. A beszállítói magatartási kódexek tartalma

A kódexek tartalma különbözőképpen strukturált. Az elemzés három témakörre oszlik, a szakirodalom elemzése során alkalmazott logikát követve. Az elemzés kiindulópontja az Oehmen és társai (2010) által megfogalmazott listával való összehasonlítás: mi az, ami nem

változott a kódexekben, vagy amit kevésbé tartanak fontosnak, mi jelenik meg gyakrabban, és milyen új témákkal találkozunk.

a) Etika

A szakirodalom azt mutatja, hogy az etikai kérdések köre sokszínű. A kódexekben szereplő témák között az Oehmen és társai (2010) listáján szereplő elemek ismétlődnek. A kódexek központi és leggyakoribb szempontjai a korrupció, az ajándékok és juttatások elfogadása és adása, valamint az összeférhetetlenség elkerülése. A tisztességes üzleti verseny, az információk közzététele és a szellemi tulajdon védelme is gyakran említésre kerül. Bár e kérdések többsége már korábban is viszonylag elől szerepelt az Oehmen és társai (2010) által összeállított listán, az említések gyakorisága mindegyikük esetében nőtt. Két kérdést (terrorizmus és a helyi közösségek támogatása) egyaránt ritkán említettek a korábbi és a jelenlegi kódexekben.

A hivatkozási listán szereplő témákhoz képest több új témát is azonosítottak. Ezek közé tartoznak a következők.

Export/kereskedelmi korlátozások: e tételek szerepe és fontossága jelentősen megnőtt az utóbbi időben (Európában elsősorban az orosz-ukrán háború miatt, bár az amerikai vállalatoknak már ezt megelőzően is jelentős számú szankcióval kellett számolniuk).

Adatbiztonság: számos kódex említi, hogy a beszállítóknak meg kell felelniük az adatbiztonsági irányelveknek, beleértve a kiberbiztonságot és a bennfentes kereskedelmet/információkat. A termékminőséggel kapcsolatos kérdések is megjelennek (az életciklusra vonatkozó kérdések, a minőség és a hamisított termékek). Az egyik kódex előírja, hogy az üzleti kapcsolattartó a beszerzési osztály legyen.

A kódexek iparáganként összehasonlításakor néhány iparágspecifikus téma is azonosításra került. Például a járműgyártásban többször említik a hamisított termékek tilalmát (néhány említés az egészségügyi ágazatban is található). Az egészségügyi ágazatban felhívják a figyelmet a szállító megfelelő marketingtevékenységének szükségességére, és az adatvédelem a betegadatokra is kiterjed.

b/ Társadalmi felelősségvállalási kérdések

Oehmen és társai (2010) a társadalmi felelősségvállalási kérdések két nagy csoportját említette a listában. Az első a munkaügyi normák. A kényszermunka és a gyermekmunka, a megkülönböztetésmentesség és a zaklatás, valamint az embertelen bánásmód kérdései már régóta napirenden vannak, és így a hivatkozási listán is előkelő helyen szerepelnek, az

azonosított kódexek számának a korábbi vizsgálathoz képesti enyhe növekedésével. A munkafeltételekre (megfelelő bérek, munkaidő, egyesülési szabadság) a múltban kevésbé terjedtek ki a kódexek. Jelen vizsgálatban azonosított kódexek többsége azonban foglalkozik ezekkel a kérdésekkel. Ez arra utal, hogy az Egels-Zandén és Lindholm (2015) által jelzett, az eredményre vonatkozó normák és a folyamatok-jogok irányítása közötti eltérés lényegében megszűnt a vizsgált négy iparágban. Nem történt változás a munkavállalói magánélet és a rögzített fizetési feltételek kódexekben történő, feltűnően korlátozott számú említésében. (Ennek oka lehet, hogy a legtöbb kódex a törvényeknek való megfelelést írja elő, ami általában munkaszerződések meglétét feltételezi.)

A témák másik csoportja a munkakörülményekkel kapcsolatos. A témakörök közé tartoznak a munkahelyi sérülések és megbetegedések, a higiéniai infrastruktúra (beleértve az ivóvizet), az élelmiszer-előkészítési és -tárolási létesítmények, az ipari higiénia/biztonság és az egészséges munkakörnyezet. Ezek említése a múltban minimális volt, és azóta nem nőtt. A biztonsági irányítási rendszerek és a helyi egészségügyi és biztonsági törvényeknek való megfelelés említésének gyakorisága azonban nőtt a szabályzatokban. Ez azt mutatja, hogy bár az előbbi kérdéseket ritkán említik, a munkahelyi biztonság, a megfelelő egészségvédelem és biztonság előtérbe helyezése, valamint a megfelelő munkakörnyezet biztosítása magasan szerepel a kódexek prioritáslistáján.

Számos új kérdést is azonosítható volt. A fejlett világban tapasztalható munkaerőhiány hatással van a kódexek tartalmára, ami arra készteti a munkaadókat, hogy bevándorlókat alkalmazzanak és külföldről toborozzanak munkavállalókat. Ez a jelenség rávilágít a munkahelyi sokszínűség kérdésére, különösen a nem helyi munkavállalók tekintetében. A munkavállalók toborzása és közvetítése szintén problémát jelent, mivel számos kódex felhívja a figyelmet a harmadik fél közvetítőinek felvételével és foglalkoztatásának feltételeivel kapcsolatban teljesítendő feltételekre. A kódexek többször említik a biztonsági szolgálatokat és azok megfelelő működését. Néhány kódex felhívja a figyelmet a beszállítók sokszínűségére is. Más emberi jogi kérdések is szóba kerülnek, mint például az emberkereskedelem és a modern rabszolgaság. A nők és férfiak egyenlő bérezése, a vallás szabad gyakorlása és a fertőző betegségekre való felkészülés szintén említésre kerül. Az emberi jogok kiterjesztéseként az állatjóléti kérdésekre, az állatokkal való megfelelő bánásmód egyre fontosabbá válik, amint azt a kódexek is tükrözik, különösen az egészségügyi szektorban. Az iparágak közül az elektronikai az egyetlen, ahol a fizikailag megterhelő munka kérdését többször is megemlítik.

c/Környezet

Az Oehmen és társai (2010) által összeállított lista számos, a környezetvédelemmel kapcsolatos kérdést tartalmazott. Az egyik környezetvédelemmel kapcsolatos kérdés (zajszennyezés) korábban kevéssé volt jellen a kódexekben, és ez igaz a jelenleg rendelkezésre álló kódexekre is. A többi kérdés (például a szennyvíz- és szilárdhulladék-kezelés, a vegyi és veszélyes anyagok, a levegőbe történő kibocsátások, a környezeti menedzsment rendszerek, a környezetbarát eljárások/technológiák/működések és a terméktartalom-korlátozások) esetében az említések aránya általában magasabb az újabb kódexekben. Összességében a kódexeket a célok általánosabb megfogalmazása jellemzi - például általában a környezetvédelem fontosságát, a jogszabályoknak való megfelelést és az éghajlatvédelmet említik. A környezetirányítási rendszerek, tanúsítványok és jelentések meglétének követelménye azonban azt jelenti, hogy a beszállítóknak sokkal részletesebb információkkal is rendelkezniük kell.

A jelenlegi kutatásban az iparágak nagy eltéréseket mutatnak. A járműgyártási ágazatban ritkábban említik a veszélyes anyagokra vonatkozó korlátozásokat, a terméktartalom korlátozását és az újrahasznosítást (ezeket gyakran más módon szabályozzák). Az egészségügyi ágazatban kevésbé számítanak a beszállítók folyamatos fejlesztésére, a kiömlések (spill overs) és a nyomon követhetőség új kérdésként merül fel. Az élelmiszerágazatban az újrahasznosítás és a veszélyes anyagok említése ritkábban fordul elő. Az elektronikai szektorban a központi kérdésekről szóló kódexek részek viszonylag rövidek, de jellemzően tartalmazzák a beszállítók ISO 14001 vagy EMAS tanúsítvánnyal való rendelkezésre vonatkozó követelményeket.

A leggyakoribb új téma az erőforrások (energia, anyagok, csomagolás) felhasználásának csökkentése. Az éghajlatvédelem és a karbonsemlegesség szintén gyakran említésre kerül. Számos kódex utal a megfelelő földhasználatra, az erdők védelmére, az erdőirtás csökkentésére és az őslakosok érdekeinek védelmére. Kiemelik a biológiai sokféleséget, mivel annak elvesztése számos beláthatatlan következménnyel járhat. Bár ez utóbbi egy átfogó probléma, pozitívum, hogy számos kódex felhívja rá a beszállítók figyelmét.

5.4.2. A nemzetközi, nemzeti és ágazati szabványok szerepe

A szabályzatok rendelkezései 49 forrásból származnak. Ezek közé tartoznak a főbb nemzetközi szervezetek szabványai (23 szabvány), a nemzeti jogszabályok (9), a szervezetek fenntarthatósági szabványai (3), ágazati szabványok és egyéb szabványok.

A leggyakrabban idézett nemzetközi szervezetek az ENSZ Globális Megállapodása (25 közvetlen és közvetett hivatkozás), az ENSZ üzleti és emberi jogokra vonatkozó irányadó elvei, az ILO nyilatkozat a munkahelyi alapelvekről és jogokról, valamint az ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata voltak. Ezek főként a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésekkel foglalkoznak. Csak néhány kódex hivatkozik környezetvédelmi vagy etikai normákra. A környezetvédelmi kérdéseket illetően a leggyakrabban említett eszköz az ENSZ éghajlatváltozási keretegyezménye (Párizsi Éghajlatváltozási Megállapodás); erre azonban csak hatszor hivatkoztak; az etikai kérdéseket illetően az OECD átvilágítási útmutatójára (5 hivatkozás) és a külföldi köztisztviselők nemzetközi üzleti tranzakciók során történő megvesztegetése elleni küzdelemről szóló OECD-egyezményre (4 hivatkozás) hivatkoznak.

Több nemzeti jogszabályt is megemlítettek. A leggyakrabban az Egyesült Államok külföldi korrupciós gyakorlatokról szóló törvényét (U.S. Foreign Corrupt Practices Act -13 hivatkozás) és az Egyesült Királyság vesztegetési törvényét (U.K. Bribery Act - 5 hivatkozás) említették. Ezekre a szabályozásokra főként etikai kérdésekkel kapcsolatban hivatkoztak. A német beszállítói lánc átvilágításáról szóló törvény (csak egyszer hivatkoztak rá) szociális kérdésekkel foglalkozik, és általános hivatkozások vannak a helyi törvények betartásának szükségességére.

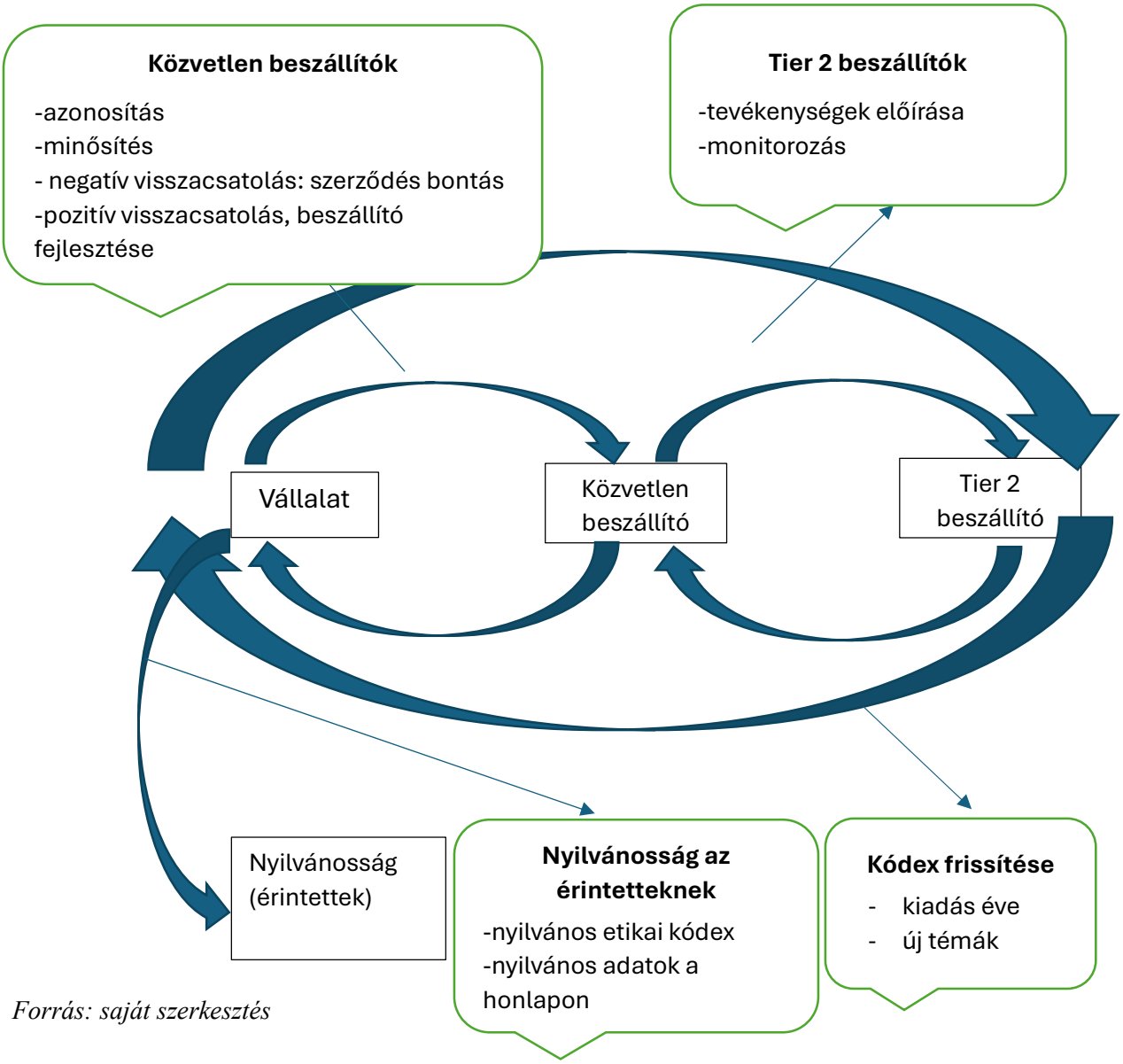
A szervezeti szabványok közül az ISO 14000-et említik a leggyakrabban (10 említés), tehát a környezetvédelmi kérdéseket tartják a legfontosabbnak.

Az ágazati eredetű szabványok a gyógyszeripari és az elektronikai ágazatban a leggyakoribbak. Az egészségügyi szektorban a kódexek közül nyolc a gyógyszeripari ellátási lánc kezdeményezésre (PSCI), négy pedig a vegyipar Responsible Care kezdeményezésére utal. Az elektronikai ágazatban tíz kódex utal a Responsible Business Alliance (Felelős Vállalkozások Szövetségének, RBA) ajánlására. Az autóipari ágazat nem egységes ebben a tekintetben. Vannak azonban hivatkozások a repülőgépipar és a védelmi ipar üzleti etikai magatartásáról szóló nemzetközi fórumra és az RBA-ra. Ezek a szabványok összetettek, környezetvédelmi, társadalmi és etikai kérdésekre is kiterjednek, a nemzetközi szervezetek ajánlásait beépítették.

5.4.3. Irányítási megközelítések

A beszállítói magatartási kódexek és a kapcsolódó nyilvános információk alapján a beszállítói lánc irányítását négy területen vizsgáltuk, amint azt a 13. ábra mutatja.

13. ábra A beszállítói lánc irányítása



Forrás: saját szerkesztés

a) A beszállítók irányítása

Az első elem a beszállítóval való kapcsolat. Az átláthatóság ösztönözhető azáltal, hogy meghatározzák, mit várnak el a beszállítótól, és hogyan fogja a vállalat ellenőrizni a megfelelését. A nyilatkozatot egy érvényesítési folyamat révén lehet betartani. Negatív visszajelzést adnak, ha a be nem tartásnak következményei vannak, és pozitívat, ha hasznos, fejlesztéssel kapcsolatos információkat csatolnak a kódexhez.

Egy téma felvétele a kódexbe azt jelzi, hogy a kérdés fontos. Az alkalmazkodás szempontjából azonban hasznos, ha részletesebben elmagyarázzák, hogy mit várnak el. A kódexek hossza jelzi, hogy a tartalom milyen mértékben van kifejtve. A formátumok és a tervezési elemek változása miatt nem lehet összehasonlítani az oldalszámokat. Úgy tűnik

azonban, hogy a legrövidebb kódexek az élelmiszeriparban vannak jelen. A leghosszabb és legrészletesebb kódexeket az elektronikai iparban azonosítottuk (pl. az Apple kódexe 204 oldalból áll).

A kódexek fontos (irányítással kapcsolatos) eleme, hogy azt is megmondják a beszállítónak, hogy mit kell tennie annak érdekében, hogy a kódex tartalmát a gyakorlatban is megvalósítsák. Az összes általunk vizsgált kódex tartalmazott ilyen fejezetet. Ez azt mutatja, hogy a kódexek készítői már nem csak a problémás esetek/kizárt gyakorlatok megfogalmazására fordítanak figyelmet, hanem a kódexek egyértelműen meghatározzák a végrehajtás követelményeit.

Az irányítási fejezetekben szereplő eszközök összehasonlítása a hasonló kutatásokkal (Oehmen és társai, 2010) azt mutatja, hogy ma már minden elemet nagyobb gyakorisággal említenek. Például a képzés biztosításának elvárását korábban a kódexek 17%-a említette, most ez az arány 69% (elektronikai ágazat 87%). A teljesítménycélok kitűzését és a végrehajtás mérését korábban 21%-ban részletezték, most viszont 76,5%-ban (elektronikai ágazat 73,3%). Hasonlóképpen, a korrekciós intézkedéseket korábban a jelenlegi kódexek 21%-a írta elő, de most már 64,9%-a (elektronika 60%). A kommunikációs csatornák és a visszajelzés kialakítását korábban 21%-ban határozták meg, de a mai kódexek 66,5%-a (elektronika 86,7%) tartalmazza.

Az elvárások meghatározásán túl az irányítás következő szintje annak ellenőrzése, hogy a szabályzatokban elvártak megvalósulnak-e. Míg korábban csak a kódexek 17%-a írta elő a dokumentációt és a nyilvántartást, ma a kódexek 73,7%-a tartalmazza ezt az elvárást (elektronika: 93,3%). A kódexek 66,7%-a ír elő megfelelőségi tisztviselői mechanizmust. Korábban 25% említette a dokumentációhoz való hozzáférés és a helyszíni ellenőrzés lehetőségét, míg ma a kódexek 84,2%-a tartalmazza ezt az elvárást (elektronika 100%). Korábban 21% említette az auditálás lehetőségét, ma ez az arány 66,8% (elektronika 80%). Más szóval, az adatbázisban szereplő kódexek arra utalnak, hogy a vállalatok ma már nagyobb figyelmet fordítanak beszállítóik gyakorlatának validálására és értékelésére.

Ha - egy audit eredményeként - a kódexet kibocsátó vállalat eltérést talál, a következmény káros lehet a beszállítóra nézve, azaz a kapcsolat megszűnhet. A kódexek fele (50%) tartalmazott negatív következményeket, mivel sokan fenntartották a jogot, hogy a kódex megsértése esetén megszüntessék a beszállítóval folytatott kereskedelmi tevékenységet. Az ilyen záradék a járműgyártási ágazatban volt a leggyakoribb (72,7%), míg a szokásos módon az élelmiszeriparban volt a legkevésbé gyakori (21%).

Pozitív irányítási mechanizmusokat is azonosítottunk. A kódexek jelentős része (mind a négy iparágban) arra ösztönzi a beszállítókat, hogy rendelkezzenek olyan eljárásokkal, amelyekkel bárki jelentheti a problémákat (pl. panaszkezelési mechanizmus, bejelentési forró drót stb.). A magatartási kódexeket készítő vállalatok jellemzően megadnak egy e-mail címet és/vagy telefonszámot is, amelyen bejelentést lehet tenni. Ez jól jelzi, hogy a vállalatok nem csupán marketingdokumentumként készítik kódexeiket, hanem lépéseket tesznek, és elvárják beszállítóiktól, hogy aktívan azonosítsák és kezeljék a problémákat. Sok vállalat azt is elvárja a beszállítóktól, hogy a kódexben foglaltakon túlmenően törekedjenek a gyakorlatuk javítására. (Ebben a tekintetben jelentős eltérések vannak az egyes iparágak között: elektronika 73,3%, járműgyártás 70%, egészségügy 29,4%, élelmiszeripar 26,7%) A proaktív megközelítés szükségessége abban is megmutatkozik, hogy több kódex azt várja el a beszállítóktól, hogy azonosítsák és értékeljék a kockázatokat (ismét nagy eltérések vannak az egyes iparágak között: elektronika 100%, járműgyártás 50%, egészségügy 52,9%, élelmiszeripar 40%). Az uniós irányelvek hatása abban is kimutatható, hogy sok vállalat elvárja a SCOPE 1-2-3 célkitűzések megfogalmazását. Az elektronikai ágazat helyzetét egységesíti, hogy a 2021-es RBA ágazati ajánlásban szerepelnek a SCOPE 1-2 célok. Ez alapvetően befolyásolja az ágazat gyakorlatát (ez utóbbit a kódexek 66,7%-a említi, de a Scope 3-ra nincs utalás). A Scope 3 célokat azonban a járműipari ágazatban öt vállalat (25%) és a gyógyszeripari ágazatban négy vállalat (23,5%) említi, de az élelmiszeripari ágazat egyetlen kódjában sem.

A vállalatok számos eszközzel segíthetik a kódexeknek való megfelelést. Az egyik az, hogy több nyelven is elérhetővé teszik azokat. A magatartási kódex az esetek 44%-ában volt elérhető több nyelven. Az élelmiszerágazatban a legtöbb vállalat (66,6%) több nyelven (de csak két vagy három nyelven) tette elérhetővé kódexét, míg az elektronikai ágazatban mindössze öt vállalat tette közzé kódexét több nyelven.

A vállalati honlapok azon részeit tekintve, ahol a kódexek letölthetők voltak, a cégek 32,3%-a tartalmazott utalást a beszállítók számára szervezett valamilyen képzésre. (Ellenőriztük a letöltés helyét és a közvetlen kattintással elérhető oldalakat.) Az élelmiszeriparban és a gyógyszeriparban kevés képzési lehetőséget találtunk, míg az elektronikai és a járműgyártó iparban ez az arány megközelítette az 50%-ot. (Az elektronikai ágazatban az RBA-kódex széles körű elterjedtsége miatt a képzés az RBA webhelyén érhető el; ennek megfelelően a kódexszel kapcsolatos képzés minden beszállító számára elérhető).

b) Az albeszállítók irányítása

Az első szintű beszállítókkal való kapcsolatok kezelésén túlmenően az etikát és a fenntarthatóságot az is elősegítheti, ha az albeszállítók (subsuppliers, a továbbiakban a beszállítók beszállítóit nevezem így) is hasonló elvek szerint működnek (kaszkádhatás). Az irányítási modell további kiterjesztésének kulcsa, hogy a vállalatok hasonló szabályokat írnak-e elő beszállítóik számára, és hogy a szabványokon túlmenően ellenőrizhetik-e vagy támogathatják-e beszállítóikat.

A kódexek 82%-ában találtunk ilyen tartalmat. Ez nagy arány, mivel más irányítási eszközöknek is lehetnek hasonló céljaik (pl. szerződések) - azaz a kódexekben azonosítottnál több ilyen gyakorlat lehet. A kaszkádhatás hasonló arányban van jelen a vizsgált iparágakban (azonban a globális kaszkádhatás elsősorban a járműgyártásban figyelhető meg).

A kódexek elterjedésének tipikus példája, amikor a kódex tartalmának teljesítését elvárják a munkavállalóktól, beszállítóktól, üzleti partnerektől, ügynököktől és eladótól. A kódexek megkövetelhetik a beszállító ellenőrzését is (erre számos példa van az elektronikai iparban, pl. a TMSC és az AMD kódexei). A kódexekben a közvetlen beszállítói kapcsolatokra vonatkozó negatív visszajelzésekre is találhatók példák: A Pecofood beszállítói magatartási kódexe negatív üzleti következményekkel számol egy beszállító beszállítói számára, ha az utóbbi nem biztosítja, hogy az előbbiek elfogadják a kódex szemléletét, ezzel is hangsúlyozva az elvárások fontosságát. Több olyan hivatkozást is azonosítottunk, amely az albeszállítók ellenőrzésének szándékára utal. Egyes kódexek továbbá elvárják, hogy a beszállító kérésre adatokat szolgáltasson (pl. a Ford kódexében az szerepel, hogy a beszállítóknak „kérésre meg kell osztaniuk az alvállalkozói ellátási láncra vonatkozó információkat”). Ilyen gyakorlatot elsősorban a járműgyártási szektor kódexeiben találunk.

c) A kódexek frissítése

A beszállítói kódexek frissítése szükséges annak biztosításához, hogy azok reagáljanak az azonosított problémákra. Az Oehmen által végzett korábbi felméréshez képest több új téma is felmerült. Ez arra utal, hogy a vállalatok reagáltak a nemzetközi szervezetek ajánlásaira és az ágazati szabványok új tartalmára.

Hasznos, ha egy beszállító nyomon követi a kódexek változásait, és nyomon követhetővé teszi azokat, így a legtöbb esetben azonosítani lehetett, hogy a módosítások mikor léptek hatályba. A legtöbb azonosított kódexet a vizsgálatot megelőző öt évben fogadták el. Az elektronikai ágazatban azonosított összes kódex 2019-ből vagy az utáni időből származik,

feltehetően azért, mert az RBA-kódexet (a vizsgálatunkat megelőzően) utoljára 2019-ben módosították. A járműgyártási ágazatban a kép vegyesebb. Két kódex (Valeo és Eaton) több mint ötéves. Kilenc kódex azonban egy éven belül volt a vizsgálat időpontjáig (2023. májusi adatszolgáltatás). Ez valószínűleg a német beszállítói lánc átvilágítási törvényhez való igazodás követelményével függ össze. A gyógyszeripari kódexek közül egyet 2019 előtt (2015-ben), kilencet pedig az elmúlt egy éven belül frissítettek. Más szóval ezek a legfrissebb kódexek. Az élelmiszer-ágazati kódexek a legrégebbiek, négy több mint ötéves, és csak négy kódexet frissítettek az elmúlt egy évben. Az élelmiszer-ágazat abban is jelentősen eltér a másik három iparágtól, hogy négy vállalat esetében nem tudtuk azonosítani a kódex létrehozásának vagy hatályba lépésének időpontját (egy a járműgyártási ágazatban és kettő a gyógyszeripari ágazatban, míg az elektronikai ágazatban az összes kódexnek volt dátuma vagy verziószáma).

d)Átláthatóság az érintettek számára

A kódexek segítségével megmutatható, hogy az ESG-célok fontosak egy vállalat számára, hogy működése során figyelmet fordít az etikára, és hogy igyekszik elnyerni az ügyfelek, a társadalom és a befektetők bizalmát. A kódexek átláthatóságot növelő célját mutatja az, hogy az SCC-k közel fele a fenntarthatósággal kapcsolatos weboldalakra kattintva érhető el. Ha megnézzük, hogy a kódexek milyen kontextusban találhatók, több esetben érdekes kiegészítő információk merülnek fel.

Az egyik ilyen információ az, hogy több vállalat láthatóvá teszi a beszerzéseire vonatkozó adatokat. Például a Bombardier, a Scania, a Carlsberg Nestlé és az ASML általános adatai azt mutatják, hogy az RBA a beszállítói 93%-át értékeli. Több esetben a vállalatok vezető beszállítóikról is közzétesznek adatokat (pl. Apple, HP, Coca Cola és Airbus). Ez egyértelműen újszerű kommunikációs stratégiákra utal. Ezt tükrözi az a gyakorlat is, hogy az élelmiszerágazat kritikus Tier 2 beszállítói (a közvetlen beszállítók beszállítói) adatokat tesz közzé (pl. a Mars kakaóbeszállítói és a Nestlé gabonaszállítói). Az AMD honlapja különösen informatív, mivel az olvasó megtekintheti a beszállítói auditok eredményeit (összesített eredmények), ami jelzi az AMD törekvését arra, hogy beszállítóival az ESG célok érdekében dolgozzon együtt.

5.5. Az eredmények megvitatása

Ebben a kutatásban beszállítói magatartási kódexeket vizsgáltuk, elemezve, hogy milyen témakörökre terjednek ki, hogyan segítik elő az átláthatóságot, és milyen irányítási eszközöket alkalmaznak.

Az egyes témák megjelenése azt tükrözi, hogy a vállalatok milyen fontosságot tulajdonítanak nekik. Nehéz összehasonlítási alapot találni a változások azonosításához; csak egy korábbi, az elektronikai ágazatban készült tanulmányra támaszkodhattunk (Ohmen és társai, 2010). Ily módon az összehasonlítás csak jelzésértékű lehet. A korábbi felméréshez képest most sok kódex felhívja a figyelmet az éghajlatváltozásra (pl. a biológiai sokféleségre gyakorolt hatások) vagy az azt befolyásoló gyakorlatokra (pl. földhasználati kérdések). Ugyanakkor azt is mutatja, hogy egyes témák (különösen az adatvédelem, a szellemi tulajdon védelme és a jogszabályoknak való megfelelés) sokkal hangsúlyosabbá váltak és szélesebb körben vannak jelen. A közelmúlt politikai/társadalmi eseményeinek hatása azonban csak korlátozott mértékben látható közvetlenül (a kódexek a kereskedelmi korlátozásoknak való nagyobb mértékű megfelelést hangsúlyozzák).

A tágabb értelemben vett átláthatóságra való törekvés még nem általános, még ha a kódexek említik is, a fejlesztési célok kevésbé egyértelműek. Ennek ellenére némileg elszórtan mégis azonosíthatók példák és jó gyakorlatok (pl. a beszállítók kötelezése a Scope 3 célok meghatározására vagy jelentések közzétételére). A továbblépés keresése ezen a területen folyamatos, és hiányoznak a könnyen átvehető megoldások.

A kódexek a vizsgált iparágakban az irányítási mechanizmusok részét képezik, alkalmazásuk összekapcsolható Govindan és társai (2016) és Alexander (2020) irányítási mechanizmusokra vonatkozó megállapításaival. Az a tény azonban, hogy nem tartalmazzák az összes létező elvárást (gyakran vannak utalások arra, hogy máshol meghatározott elvárások is lehetnek), zavaró lehet a beszállítók számára. Így sérülhet az átláthatóság elve. A cégek megfogalmazzák elvárásaikat a közvetlen (első szintű) beszállítóik felé, de elvárják, hogy azokat a saját beszállítóik felé is kommunikálják. A kódexek jelentős része rendelkezik a kapcsolat ellenőrzésének és problémás esetben megszüntetésének jogáról. Számos jelét találtam annak, hogy a vállalatok a problémák észlelésén mint megoldáson túlmutató megoldásokat alkalmaznak. Bár forródrótot szinte minden vállalatnál biztosítanak, a legtöbbjük elvárja a kockázatelemzést és a tudatos cél kitűzést és fejlesztést, azaz igyekeznek megelőzni a problémákat.

Az irányítási mechanizmus kiterjesztése az albeszállítókra logikus eleme a fejlődésnek, mivel csökkenti annak lehetőségét, hogy a vállalat által közvetlenül nem ellenőrzött beszállítók okozhatnak problémákat. A kódexek elemzése azt mutatja, hogy a vállalatok jelentős része még nem él ezzel a lehetőséggel.

A harmadik kutatási kérdés az ágazati különbségekhez kapcsolódik. A különböző ágazatok elemzése segíthet mind a belső viszonyítási alapok kialakításában, mind az egymástól való tanulásban. Régóta ismert, hogy a kódexek tartalma gyorsan változik (pl. Brockhaus és társai, 2019), és a benchmarkok segíthetik a tartalomfejlesztést (Björklund, 2010). Az előző fejezetben leírtam, hogy az adatok számos különbségre mutattak rá. Bár a kutatás négy olyan iparágra összpontosít, amelyek erősen szabályozott környezetben dolgoznak, a működés, a fejlesztés és a beszállítói hálózat különbségei a gyakorlatban is eltéréseket eredményeznek. Ennek megfelelően a kódexek és az irányítási gyakorlatok által lefedett területek között is eltérések vannak.

Az elektronikai ágazat teljesít a legjobban (pl. a kódexek érettségét és a témák lefedettségét tekintve), és az átláthatósági példák jelentős része ebből az ágazatból származik. Az ágazati szövetség (RBA) szerepe itt erős az átláthatóság előmozdítása és az irányítási gyakorlatok fejlesztése terén.

A járműgyártási ágazat szintén élen jár, de egyértelműen nem egységes. Jelentős különbség van a gépjárműipari vállalatok és beszállítók, valamint a védelmi és repülőgépipari ágazat között. Látható azonban, hogy az ellátási lánc kapcsolatai a végfelhasználó szerint különböznek, és az ágazati szabványokra való hivatkozások is eltérőek.

Az egészségügyi kódexek többsége a gyógyszergyártóktól származik. Ehhez az ágazathoz, amelyet nagyon erősen szabályoznak az egészségügyi előírások, nem sok konkrét megoldás kapcsolódott. A kockázatcsökkentésre és a jogszabályoknak való megfelelésre nagy hangsúlyt fektetnek.

Az élelmiszeripari ágazat kódexei sok tekintetben kevésbé kiterjedtek, mint az elektronikai vállalatokéi. Ugyanakkor a második szintű beszállítók irányítására és átláthatóságára is akadtak példák. Ez valószínűleg annak a következménye, hogy a lánc végén lévő termelőkkel (pl. kávé- és kakaótermelők) kapcsolatos problémák már régóta a média, és így a fogyasztók és a befektetők figyelmének középpontjában állnak. Ennek eredményeképpen nagyobb a nyomás az irányítási gyakorlatok javítása és átláthatóvá tétele érdekében. Érdekesek a párhuzamok a konfliktusos ásványi anyagokkal foglalkozó iparral, amely szintén fontos az elektronikai és a járműgyártó ipar számára, de a fogyasztók számára

nehezebben érthető - ez az iparág szintén jelentős médiafigyelmet és sok hivatkozást vonz a kódexekben, de kevésbé átlátható a konkrét gyakorlatok tekintetében.

5.6. Összegzés

Ez a kutatás a nyilvánosan elérhető beszállítói magatartási kódexeket vizsgált annak érdekében, hogy elemezze az átláthatóság előmozdításában és az ellátási lánc irányításában betöltött szerepüket. A kiindulópont az volt, hogy azok a vállalatok, amelyek nyilvánosságra hozzák ezeket a kódexeket, feltehetően a beszállítói láncok irányítására, az elvárások átláthatóvá tételére valamint legitimációs eszközként használják őket.

Az első kutatási kérdés kiemelte, hogy a beszállítói magatartási kódexek tükrözik a társadalmi és környezeti követelmények növekvő összetettségét. A kódexek tartalma követte a jelentős gazdasági változásokat, és számos témát (pl. az éghajlatváltozás és az adatvédelem) megerősítettek. A szabványok, a nemzetközi szervezetek ajánlásai és a nemzeti jogszabályok jelentős, ugyanakkor nem egységes szerepet játszottak a kódexek tartalmának alakításában. A második kutatási kérdéssel kapcsolatban a kutatás azt mutatja, hogy a kódexek valódi irányítási eszközök, amelyek számos vállalati mechanizmushoz kapcsolódnak. A kódexek tartalma, frissítésük módja, elérhetőségük és az ezáltal közzétett információk ezt bizonyítják. Számos kódex a beszállítók aktív fejlesztését és az elvárások kommunikálását várja el az alacsonyabb szintű beszállítók felé. Az átláthatóság kiterjed a beszállítókra és az albeszállítókra is, és ez tágabb összefüggésben is fontos: a láthatóbb információk az ellátási lánc működését az érdekeltek sokkal szélesebb köre számára teszik átláthatóvá, mely egyértelmű utalás arra, hogy a kódexek és a hozzájuk kapcsolódó információk publikálása a legitimáció része. Bár az érdemi legitimáció még mindig kevés, néhány iparágban már megjelent. A harmadik kérdéssel kapcsolatban megállapítható volt, hogy a szabályozott iparágak között vannak sajátosságok, és az eredmények segítenek megérteni, hogy az egyes ágazatok hogyan és milyen mértékben reagálnak a problémákra.

A kutatás egyik következtetése, hogy a külső nyomás jelentős szerepet játszik a kódexek kidolgozásában, ami nagyrészt a szabályozási környezetnek (beleértve a nemzetközi szabványokat is) köszönhető. Számos szabályozás és szabvány azonban összetett tartalommal bír, és a vállalatok számára egyre nehezebbé válik a kapcsolódó elvárások megértése és teljesítése, bár az ágazati szervezetek, mint például az RBA, segíthetnek a nemzetközi szabványokban foglalt összetett elvárások szintézisében és testre szabásában. A jogszabályok és a befektetők ösztönözhetik az átláthatóságot: az ESG-jelentési

követelmények várhatóan arra ösztönzik a cégeket, hogy etikusabban és fenntarthatóbban járjanak el.

A kutatás másik következtetése, hogy éppen a nagyobb transzparencia érdekében szükség lenne arra, hogy a kódexek, kapcsolódó auditok eredményeit publikálják a cégek, s az ezzel kapcsolatos példák, jógyakorlatok elérhetőek legyenek.

Kutatás során néhány további kutatási kérdés is megfogalmazódott.

A legtöbb szakirodalom egyetlen ágazatra összpontosít, amikor a kódexek tartalmát vagy hatását vizsgálja. A különböző ágazatok együttes elemzése segíthet mind a belső viszonyítási alapok kialakításában, mind a más ágazatokból való tanulásban. Hasonló további kutatások segíthetnek megérteni az egyes problémák alakulását, és fontos gyakorlati következmény, hogy alapot nyújthat a gyakorlatok továbbfejlesztéséhez.

Ez a kutatás a kódexek átfogó vizsgálatára vállalkozott, így nem volt lehetőség a gyakorlatok közötti különbségek részleteinek feltárására. Gyakorlati szempontból azonban jelentőséggel bírhatna egy olyan kutatás, amely azt elemezné, hogy a kódexekben hogyan tükröződnek a legfrissebb témák (pl. a munkaerő-közvetítéssel és az emberkereskedelemmel kapcsolatos problémák). Ezek hogyan függenek össze az adott iparág kihívásaival.

A kutatások elsősorban a közvetlen (első szintű) beszállítóval való kapcsolat elemzésére fókuszálnak. Ez a kutatás a kapcsolódó gyakorlatokkal is foglalkozva a többi szinten lévő beszállítói bázis kezelésére vonatkozó gyakorlatokra is kiterjedt. Ugyanakkor egy további kutatási kérdés, hogy a kódexek hogyan működnek menedzsmenteszközként az albeszállítók vonatkozásában, átláthatóbbá teszik-e számukra az elvárásokat.

A kutatás egyik korlátja az volt, hogy véletlenszerűen kiválasztott, nyilvánosan elérhető magatartási kódexeket tartalmazott. A beszállítói magatartási kódexek nem feltétlenül nyújtanak átfogó képet a vállalati vagy ágazati gyakorlatokról - csak annyi információt, amennyit az utóbbiak véletlenül vagy szándékosan átláthatóvá tesznek. A Google keresőmotorja is korlátozott, mivel csak a találatok kis részét tárja fel, így a mintánk véletlenszerűnek tekinthető. Ágazati alapon is viszonylag kicsi. Hasonló, de célzottabb ágazatspecifikus esettanulmány-kutatással részletesebben fel lehetne tárni az egyes ágazatokat és a kapcsolódó gyakorlatokat.

6. Összefoglalás

Disszertációm a beszerzés etikai kérdéseit vizsgálta. Bemutatta a terület fejlődését, utalt arra, hogy etikai kérdésekről való gondolkodás nagyon hamar összekapcsolódott a beszerzési munkával, s arra is, hogy a változások rendszerint a kihívásokat is átalakítják.

Disszertációm a 2020-as évek elejének időszakára fókuszált, melynek fontos sajátossága volt, hogy egymást érték azok a többé-kevésbé váratlannak tekinthető események, amelyek a megszokott üzletmenetben fennakadásokat okoztak, s ellátási problémák sorát hozva maga után. A kutatás a Covid-19 miatti lezárások alatt indult, a szakirodalom-elemzés publikált változatának elkészítésével, majd a kérdőív kialakításával. A felmérés nem sokkal a lezárások időszaka után készült, s a beszerzőknek kihívásokat hozó orosz-ukrán háború második évében került lebonyolításra, s közben kezdődött az Izrael és a Hamasz közötti háború. Azaz nagyon különféle események sorozata volt az, ami az ellátásban a különböző kihívásokat okozta. A lezárások miatt megszakadó/átalakuló ellátási láncok, a szállítóváltások miatti minőségi problémák, majd a háborúra adott reakcióként megjelenő szankciók, megemelkedett energia árak, vagy kényszerűleg átalakuló kereskedelmi/szállítási utak miatt a beszerzésnek folyamatosan új és váratlan kihívásokat kellett kezelnie.

Az ismert eseményekkel párhuzamosan is jelentkeztek olyan trendek, amelyek önmagukban is jelentős változásokat kényszerítettek volna. Így a digitalizáció térnyerése jelentős átalakulást indít el a beszerzési munkában is, ugyanakkor folyamatos átalakulásról van szó, a válaszokat a digitalizáció beszerzési jelentésére még most keresik a cégek is. További tényezőként említhető a fenntarthatósággal kapcsolatos elvárások mind a saját működésben, mind az ellátási lánc kapcsán. A fenntarthatóság előmozdításának az alapja a beszállítói kapcsolatok menedzsmentje, amely nem képzelhető el a beszerző etikussága nélkül. A fenntarthatóság és a klímacélok érdekében tett lépéseket a piaci és befektetői környezet mellett úgy tűnt a jogalkotás is elvárja és alapvető követelmény lett a transzparencia megteremtése is. Olyan kihívások ezek, amelyek egyenként is tanulmányozásra érdemesek, így együtt pedig különösen hatottak a beszerzési munkára. A tanulmányok készítése közben jelentkező gazdasági, politikai események pedig előrejelzik, hogy az üzleti környezetben a továbbiakban is kihívások várhatóak. Ezek kiemelik a kutatásban fókuszba helyett témák elméleti és üzleti relevanciáját.

A disszertáció a kutatás három nagyobb fázisának eredményeit foglalta össze. Az első lépés, mint minden kutatásnál, itt is a szakirodalom elemzése volt. Bár hosszú évek óta követem a

beszerzési etikával kapcsolatos kutatásokat, s a témában már korábban is jelent meg publikációm, a szakirodalom-elemzés számos új összefüggést emelt ki.

A következő kutatás egy felmérés köré rendeződik, mely egy korábbi kutatásban azonosított etikai problémákat vizsgál. A kibővített kérdőív és a hozzá kapcsolódó kvalitatív vizsgálatok lehetőséget adtak arra, hogy a megváltozott gazdasági környezetben vizsgáljam az etikai problémákat, gondolatokat gyűjtsek a digitalizáció beszerzésben való egyre erőteljesebb alkalmazásával kapcsolatosan s elemezni lehessen a befolyásoló tényezőket. A felmérés kiegészült kvalitatív elemzésekkel is. Mindez számos olyan kérdés vizsgálatára is lehetőséget teremtett, amelyet a szakirodalom időről időre feltesz, vagy a beszerzési gyakorlat fejlődésének megértése érdekében fel kell tennie. A kapott eredmények tükrözik azt, hogy a beszerzés környezetének átalakulása hatással van a végzett munka etikusságára, a beszerzők etikai kihívásaira is.

A disszertáció harmadik kutatása pedig erősen összekapcsolódik azzal, hogy az etikusság kérdése, s annak beszállítók felé, etikai kódexek segítségével történő kommunikálása milyen irányban fejlődött. A kutatás rámutat arra, hogy a kódexek a fejlesztő, iránymutató s nem a szankcionáló szemléletet tükrözik, s ma már sokkal szélesebb körrel, a beszállítói lánccal kommunikálnak, s az etikai témák mellett ma már sokkal nagyobb szerepet kap a fenntarthatóság. A kódexek szerepe túlmutat a beszállítói lánc irányításán, egyfajta legitimációs szerepet is betölt.

Disszertációm a 3. ábrán szemléltetett keretekben 4 kérdés köré rendeződött, melyek összekötik a 3-5. fejezetekben szereplő elemzéseket. A disszertációban bemutatott vizsgálatok főbb eredményei a következőképpen foglalhatóak össze.

Disszertációmban bemutatott vizsgálataim során összességében négy témát helyeztem a vizsgálatok a fókuszába. A legfontosabb eredmények a következőkben foglalhatóak össze.

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

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 hátterüket 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 hátterükben 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 visszaköszönnek 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 erőfölénnyel 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 késztethet, 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 elhúzódó 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 beszerzésetikai 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.

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 kiszolgáltatottabb 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 széttagoltsága 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.

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 tájékozódási 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 érzékelte 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 erőfölényét 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.

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 fogalmazott 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 dinamikusan 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 legitimációra való törekvése kapcsán a szakirodalom elsősorban a vállalatok publikus jelentéseire koncentrál, 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 a***z etikai elveknek a beszállítói láncban való kommunikációja a transzparencia megteremtésének és a vállalatok legitimációs 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 legitimáció elmélet elvétve alkalmazott a beszerzési és ellátási lánc kutatásokban, miközben a vizsgálat a legitimációs célokat azonosított.

Záró gondolatok, 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.

Felhasznált szakirodalom

Adobor, H., & Yawson, R. (2023). The promise of artificial intelligence in combating public corruption in the emerging economies: A conceptual framework. *Science and Public Policy*, *50*(3), 355-370.

Aduwo, E. B., Ibem, E. O., Afolabi, A. O., Oluwnmi, A. O., Tunji-Olayeni, P. F., Ayo-Vaughan, E. A., Uwakonye, U.O., & Oni, A. A. (2020). Exploring anti-corruption capabilities of e-procurement in construction project delivery in Nigeria'. *Construction Economics and Building*, *20*(1), 56-76.

Agrawal, R., Majumdar, A., Majumdar, K., Raut, R.D., & Narkhede, B.E. (2022). Attaining sustainable development goals (SDGs) through supply chain practices and business strategies: A systematic review with bibliometric and network analyses, *Business Strategy and the Environment*, *31*(7), 3669-3687.

Agrawal, T. K., Kalaiarasan, R., Olhager, J., & Wiktorsson, M. (2024). Supply chain visibility: A Delphi study on managerial perspectives and priorities. *International Journal of Production Research*, *62*(8), 2927-2942.

Ahmed, M. U., & Shafiq, A. (2022). Toward sustainable supply chains: impact of buyer's legitimacy, power and aligned focus on supplier sustainability performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *42*(3), 280-303.

Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., Piñeiro-Chousa, J. R., Hussain, N., & García-Sánchez, I. M. (2023). The benefits of climate tech: Do institutional investors affect these impacts?. *Technological Forecasting and Social Change*, *192*, 122536.

Akbari, M., & McClelland, R. (2020). Corporate social responsibility and corporate citizenship in sustainable supply chain: a structured literature review. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(6), 1799-1841.

Al-Aama, A. Y. (2012). E-procurement vs. online procurement: A means to increase transparency in a Saudi Government organisation: The case of the Jeddah Municipality. *International Journal of Procurement Management*, *5*(6), 765-783.

Alamgir, F., & Alakavuklar, O. N. (2020). Compliance codes and women workers'(mis) representation and (non) recognition in the apparel industry of Bangladesh. *Journal of Business Ethics*, *165*. 295-310.

Alexander, R. (2020). Emerging roles of lead buyer governance for sustainability across global production networks, *Journal of Business Ethics*, *162*, 269-290.

AlHashmi, M. H., Khan, M. M., & Ajmal, M. M. (2021). Implementing Sustainable Procurement Strategy in the Oil and Gas Sector: Analytic Hierarchy Process Approach. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* (IJSSMET), *12*(2), 59-77.

Allen, M. (2016). Legitimacy, stakeholders, and strategic communication efforts. *Strategic communication for sustainable organizations: Theory and practice*, 61-104.

Allenbacher, J., & Berg, N. (2023). How assessment and cooperation practices influence suppliers' adoption of sustainable supply chain practices: An inter-organizational learning perspective. *Journal of Cleaner Production*, *403*, 136852.

Alvarez, G., Pilbeam, C., & Wilding, R. (2010). Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network, *Supply Chain Management: An International Journal*. 15(2), 165-182.

Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business ethics*, *81*(1), 223-234.

Ambe, I. M. (2019). The role of public procurement to socio-economic development. *International Journal of Procurement Management*, *12*(6), 652-668.

Amengual, M., Distelhorst, G., & Tobin, D. (2020). Global purchasing as labour regulation: The missing middle", *ILR review*, *73*(4), 817-840.

Anand, D. (2021). Implementation of online e–auction to overcome the problem of corruption with effective and efficient procurement with transparency. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, *12*(1S), 1-6.

Anand, A., Rottig, D., Parameswar, N., & Zwerg-Villegas, A. M. (2023). Diving deep into the dark side: A review and examination of research on organizational misconduct in emerging markets. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *32*(2), 612-637.

Anaza, N. A., Rutherford, B., Rollins, M., & Nickell, D. (2015). Ethical climate and job satisfaction among organizational buyers: An empirical study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *30*(8), 962-972.

Araujo, R., Fernandes, J. M., Reis, L. P., & Beaulieu, M. (2023). Purchasing challenges in times of COVID-19: resilience practices to mitigate disruptions in the health-care supply chain. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *16*(2), 368-396.

Arlbjørn, J. S., & Freytag, P. V. (2012). Public procurement vs private purchasing: is there any foundation for comparing and learning across the sectors?. *International Journal of Public Sector Management*. *25*(3), 203-220.

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*.

Atkinson, C.L. (2020). Full and open competition in public procurement: values and ethics in contracting opportunity. *International Journal of Public Administration*, *43*(13), 1169-1182.

Auriol, E. (2006). Corruption in procurement and public purchase'. *International Journal of Industrial Organization*, *24*(5), 867-885.

Babbage, C. (1832). On the Economy of Machinery and Manufacturers, 2nd ed., Charles Knight, London, UK, p. 202

Babri, M., Davidson, B., & Helin, S. (2021). An updated inquiry into the study of corporate codes of ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*, *168*, 71-108.

Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?. *European Management Journal*, *27*(6), 429-441.

Badenhorst, J. A. (1994). Unethical behaviour in procurement: A perspective on causes and solutions. *Journal of Business Ethics*, *13*, 739-745.

Bag, S., Rahman, M.S., Srivastava, G., Chan, H.L., & Bryde, D.J. (2022). The role of big data and predictive analytics in developing a resilient supply chain network in the South African mining industry against extreme weather events. *International Journal of Production Economics*, *251*, 108541.

Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of purchasing and supply management*, *25*(5), 100572.

Banting, P., Beracs, J., & Gross, A. (1991). The industrial buying process in capitalist and socialist countries. *Industrial Marketing Management*, *20*(2), 105-113.

Barrientos, S., & Smith, S. (2007). Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems, *Third world quarterly*, *28*(4), 713-729.

Bauer A. & Berács J. (1992). Marketing, Aula

Bauer, F., & Göbl, M. (2019). The influence of digitalisation on procurement efficiency. *Journal of Applied Leadership and Management*, *7*, 50-65.

Bayles, M. (1983). Ethical issues in purchasing management, *Business Quarterly*, 48(1)42-47.

Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: background and epistemology. *Journal of Management History*, *22*(4), 437-449.

Benjamin, O., Nisim, S., & Segev, G. (2015). Corporate social responsibility as shaped by managers' role dissonance: Cleaning services procurement in Israel. *Journal of Business Ethics*, *130*(1), 209-221.

Benstead, A. V., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2021). Detecting and remediating modern slavery in supply chains: a targeted audit approach, *Production Planning & Control*, *32*(13), 1136-1157.

Berenguer, G., Costas Lorenzo, N., & Sáez de Tejada Cuenca, A. (2024). The State of Supplier Diversity Initiatives by Large Corporations: The New Sustainable Supply Chain?. *Production and Operations Management*, megjelenés előtt

Bird, Y., Short, J. L., & Toffel, M. W. (2019). Coupling labor codes of conduct and supplier labor practices: The role of internal structural conditions, *Organization Science*, *30*(4), 847-867.

Björklund, M. (2010). Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal*, *17*(3), 340-362.

Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, *116*, 567-585.

Blome, C., Schoenherr, T., & Kaesser, M. (2013). Ambidextrous governance in supply chains: The impact on innovation and cost performance, *Journal of Supply Chain Management*, *49(*4), 59-80.

Blount, I. Y. (2021). How do large purchasing organizations treat their diverse suppliers? Minority business enterprise CEOs' perception of corporate commitment to supplier diversity. *Business & Society*, *60*(7), 1708-1737.

Bode, C., Burkhart, D., Schültken, R., & Vollmer, M. (2022). Future of Procurement: Insights from a Global Survey. In *Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s: Vital Skills for the Next Generation* (pp. 261-276). Cham: Springer International Publishing.

Bonatto, F., de Resende, L.M.M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: a systematic literature review, *Benchmarking: An International Journal*, *27*(6), 1711-1741.

Bonn, M. A., Chun, Y., Yoo, J. J. E. & Cho, M. (2021). Green Purchasing by Wine Retailers: Roles of Individual Values, Competences and Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, *62*(3), 324-336.

Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P., & Oosterveer, P. (2015). Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities, *Journal of Cleaner Production*, *107*, 1-7.

Brockhaus, S., Fawcett, S. E., Hobbs, S., & Schwarze, A. S. (2019). Boldly going where firms have gone before? Understanding the evolution of supplier codes of conduct, *The International Journal of Logistics Management*, *30*(3), 743-771.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595-616.

Browning, J., & Zabriskie, N. B. (1983). How ethical are industrial buyers?. *Industrial Marketing Management*, *12*(4), 219-224.

Butt, A. S. (2019). Personal relationships in supply chains. *International Journal of Integrated Supply Management*, *12(3)*, 193-204.

Butt, A. S., Alghababsheh, M., Arshi, T. A., & Shah, S. H. H. (2022). Strategies to streamline supplier relationship management during crises: lessons learned from COVID-19 and future pathways. *Benchmarking: an international journal*. *30*(10), 3906-3924.

Caldwell, N., Walker, H., Harland, C., Knight, L., Zheng, J., & Wakeley, T. (2005). Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *11*(5-6), 242-251.

Carnovale, S., & Di Mauro, C. (2023). The state of the journal: Purchasing is strong. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *29*(1), 100826.

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.

Carter, C. R. (2000/a). Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination, *Journal of Operations Management*, *18*(2), 191-208.

Carter, C. R. (2000/b). Precursors of unethical behavior in global supplier management. *Journal of Supply Chain Management*, *36*(4), 45-56.

Carter, C. R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *35*(3), 177-194.

Carter, C. R., & Easton, P. L. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*. *41*(1), 46-63.

Carter, C. R., & Jennings, M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis, *Journal of Business Logistics*, *25*(1), 145-186.

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships'. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *38*(1) 37-52.

Castaldi, S., Wilhelm, M. M., Beugelsdijk, S., & van der Vaart, T. (2023). Extending Social Sustainability to Suppliers: The Role of GVC Governance Strategies and Supplier Country Institutions, *Journal of Business Ethics*, *183*(1), 123-146.

Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, *100*, 11-29.

Chen, C. W., Velasquez Tuliao, K., Cullen, J. B., & Chang, Y. Y. (2016). Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Business Ethics: A European Review*, *25*(4), 345-362.

Chen, F., van Dalen, J., & Wynstra, F. (2024). The grey side of procurement: Measuring the prevalence of questionable purchasing practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *30*(3), 100922.

Chen, L., Feldmann, A., & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry, *International Journal of Production Economics*, *170*, 445-456.

Chen, S., Zhang, Q., & Zhou, Y. P. (2019). Impact of supply chain transparency on sustainability under NGO scrutiny, *Production and Operations Management*, *28*(12), 3002-3022.

Chicksand, D., Watson, G., Walker, H., Radnor, Z., & Johnston, R. (2012). Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, *17*(4), 454-472.

Chikán, A (1992). Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó

Chikán, A., & Demeter, K. (1995). Manufacturing strategies in Hungarian industry: the effects oftransition from planned to market economy. *International Journal of Operations & Production Management*, *15*(11), 5-19.

Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. A. (2021). Supply chain sustainability practices and governance for mitigating sustainability risk and improving market performance: A dynamic capability perspective, *Journal of Cleaner Production*, *278*, 123521.

Christensen, S. L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. *Business & Society*, *42*(3), 328-358.

Christopher, M., & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *41*(1), 63-82.

Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, *20*(1), 92-117.

Co, H. C., & Barro, F. (2009). Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. *International Journal of Operations & Production Management*, *29*(6), 591-611.

Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, *30*, 319-336.

Cooper, L., & Marder, B. (2023). Role morality discrepancy and ethical purchasing: exploring felt responsibility in professional and personal contexts. *Business & Society*, *62*(2), 229-249.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997/a). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, *8*(1), 1-14.

Cooper, R. W., Frank, G. L., Kemp, R. A. (1997/b). 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.

Cooper, R. W., Frank, G. L., & Kemp, R. A. (1996). The ethical environment facing purchasing and supply management professionals: a multinational perspective. *Business & Professional Ethics Journal*, *15*(3), 65-89.

Cooper, R. W., Frank, G. L., & Kemp, R. A. (2000). A Multinational Comparison of Key Ethical Issues, Helps and Challenges in the Purchasing and Supply Management Profession: The Key Implications for Business and the Professions. *Journal of Business Ethics*, *23*(1), 83–100.

Crane, A., & Matten, D. (2016). Business Ethics: A European Perspective (3rd ed.). Oxford University Press.

Crane, B. (2022) Eudaimonia in Crisis: How Ethical Purpose Finding Transforms Crisis. *Humanistic Management Journal,* 7(3), 391-416.

Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *18*(4), 207-217.

Croom, S., Fritzon, K., & Brooks, N. (2021). Personality differences and buyer-supplier relationships: Psychopathy in executives, gender differences and implications for future research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *27*(4), 100721.

Daghar, A., Alinaghian, L., & Turner, N. (2023). The role of cognitive capital in supply chain resilience: an investigation during the COVID-19 pandemic. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(3), 576-597.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, *9*(3), 458-467.

Dane, E., & Sonenshein, S. (2015). On the role of experience in ethical decision making at work: An ethical expertise perspective. *Organizational Psychology Review*, *5*(1), 74-96.

Deegan, C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation, Accounting, Auditing, & Accountability, 15(3), 282-311

Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *32*(8), 2307-2329.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, *21*(3), 610–54.

Deshpande, S. P., Newell, S. S., & Collins, J. (2021). Factors affecting ethical optimism of purchasing professionals in India. *Asian Journal of Business Ethics*, *10*(2), 315-329.

DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M. C., & Dudley, W. R. (2021). Moral development in business ethics: An examination and critique. *Journal of Business Ethics*, *170*, 429-448.

D'Eusanio, M., Zamagni, A., & Petti, L. (2019). Social sustainability and supply chain management: Methods and tools. *Journal of Cleaner Production*, *235*, 178-189.

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.

Dikmen, S., & Çiçek, H.G. (2023). Fighting against corruption and bribery in public procurements during the Covid-19 pandemic. In *The Ethics of Bribery: Theoretical and Empirical Studies* (309-328). Cham: Springer International Publishing.

Dincer, B., & Dincer, C. (2013). Corporate social responsibility decisions: a dilemma for SME executives?. *Social Responsibility Journal*, *9*(2), 177-187.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91.

Dube, N., Li, Q., Selviaridis, K., & Jahre, M. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: the case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *28*(5), 100773.

Dumitru, M., Albu, N., Dumitru, V. F., & Albu, C. N. (2014). Practices regarding the forms of communication with the consumers used by a multinational company at global and local level. *Amfiteatru Economic Journal*, *16*(35), 41-57.

Durach, C. F., Kembro, J. H., & Wieland, A. (2021). How to advance theory through literature reviews in logistics and supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *51*(10), 1090-1107.

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.

Durugbo, C. M., & Al-Balushi, Z. (2023). Supply chain management in times of crisis: a systematic review. *Management Review Quarterly*, *73*(3), 1179-1235.

Dza, M., Gapp, R., & Fisher, R. (2015). Taking the professionalism out of the profession: a study of procurement and Africa. *International Journal of Procurement Management*, 8(3), 251-271.,

Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: Behind the scenes at Chinese toy suppliers, *Journal of Business Ethics*, *75*, 45-62.

Egels-Zandén, N., & Lindholm, H. (2015). Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation, *Journal of Cleaner Production*, 107, 31-40.

Eggert, J., & Hartmann, J. (2023). Sustainable supply chain management–a key to resilience in the global pandemic. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(3), 486-507.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, *14*(1), 57-74.

Ekin, M. S., & Tezölmez, S. H. (1999). Business ethics in Turkey: An empirical investigation with special emphasis on gender. *Journal of Business Ethics*, *18*, 17-34.

El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, *233*, 107972.

Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *12*(5), 272-283.

Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *30*(1), 9-19.

Ellram, L. M., Harland, C. M., van Weele, A., Essig, M., Johnsen, T., Nassimbeni, G., Pagell, M, van Raaj, E., Rosemeijer, F. & Wynstra, F. (2020). Purchasing and supply management's identity: Crisis? What crisis?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *26*(1), 100583.

Eltantawy, R. A., Fox, G. L., & Giunipero, L. (2009). Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*, *14*(2), 99-108.

Emiliani, M.L. (2010). Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History*, *16*(1), 116-136.

Emmelhainz, M. A., & Adams, R. J. (1999). The apparel industry response to "sweatshop" concerns: A review and analysis of codes of conduct, *Journal of Supply Chain Management*, *35*(2), 51-57.

Eng, N., Troy, C. L., & Bortree, D. S. (2024). Symbolic and substantive legitimation: examining corporate commitments to sustainable development goal 12. *Journal of Communication Management*, *28*(1), 74-92.

Erkul, M., Kaynak, H., & Montiel, I. (2015). Supplier relations and sustainable operations: the roles of codes of conduct and human resource development. *International Journal of Integrated Supply Management*, *9*(3), 225-249.

Ermasova, N. (2021). Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, *21*(1), 95-121.

Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, *99*(4), 535-548.

Essien, E. E., Kostopoulos, I., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2019). Do ethical work climates influence supplier selection decisions in public organizations? The moderating roles of party politics and personal values. *International Journal of Public Sector Management*, *32*(6), 653-670.

Etse, D., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2022). The effect of regulation on sustainable procurement: Organisational leadership and culture as mediators. *Journal of Business Ethics*, *177*(2), 305-325.

Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *30*(2), 161-170.

Fayezi, S., O'Loughlin, A., & Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: a structured literature review. *Supply chain management: an international journal*, *17*(5), 556-570.

Fearon, H. E. (1989). Historical evolution of the purchasing function. *Journal of Purchasing & Materials Management*, *25*(1), 71-82.

Fearon, H. E., Dobler, D. W. & Killen K. H. (1991). The Purchasing Handbook, McGraw-Hill Trade

Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases (12th ed.). Cengage Learning.

Fink, A. (2019). Conducting Research Literature Reviews – From Internet to paper, Sage Publications, Los Angeles USA

Flynn, A. (2018). Measuring procurement performance in Europe'. *Journal of Public Procurement*, *18*(1), 2-13.

Flynn, A., & Li, Q. (2023). Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100850.

Flynn, A., & Walker, H. (2021). Corporate responses to modern slavery risks: an institutional theory perspective, *European Business Review*, *33(*2), 295-315.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment, *Journal of Supply Chain Management*, *51*(1), 67-92.

Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *16*(2), 118-130.

Ford, D., Gadde, L.E, Håkansson, H., Lundgren, A, Snehota, I, Turnbull, P & Wilson, D (1998). MAnaging Business Relationships, Wiley,

Forker, L. B., & Janson, R. L. (1990). Ethical practices in purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, *26*(1), 19-26.

Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 1920-1933.

Fowler, K. L., Kling, N. D., & Larson, M. D. (2007). Organizational preparedness for coping with a major crisis or disaster. *Business & Society*, *46*(1), 88-103.

Franco, D., Mendes, J. V., Santa-Eulalia, L. A. D., Yoshino, R. T., Ganga, G. M. D., Rekik, L., & Caya, O. (2021). Pressures driving the adoption of green practices. *International Journal of Integrated Supply Management*, *14*(3), 249-270.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Prentice Hall.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine, September*, *13*, 122-126.

Friesdorf, R., Conway, P., & Gawronski, B. (2015). Gender differences in responses to moral dilemmas: A process dissociation analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *41*(5), 696-713.

Furlotti, K., & Mazza, T. (2022). Corporate social responsibility versus business ethics: analysis of employee-related policies. *Social Responsibility Journal*, *20*(1), 20-37.

Gadde, LE. & Håkansson, H. (2001) *Supply Network Strategies*, IMP Group, Wiley and Sons

García-Altés, A., McKee, M., Siciliani, L., Barros, P.P., Lehtonen, L., Rogers, H., ... & De Maeseneer, J. (2023). Understanding public procurement within the health sector: a priority in a post-COVID-19 world. *Health Economics, Policy and Law*, *18*(2), 172-185.

Gaudenzi, B., Zsidisin, G.A., & Pellegrino, R. (2021). Measuring the financial effects of mitigating commodity price volatility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *26*(1), 17-31.

Gelei, A., Dobos, I., & Nagy, J. (2011). Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban (Heaviness of the Hungarian business relationships). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *42*(1), 17-30.

Genovese, A., Koh, S.C.L., Acquaye, A. (2013). Energy efficiency retrofitting services supply chains: Evidence about stakeholders and configurations from the Yorskhire and Humber region case, *International Journal of Production Economics*, *144*(1), 20-43.

Gesell, C., Glas, A.H., & Essig, M. (2022). The impact of buyer–supplier communication on production ramp-up performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *37*(5), 945-960.

Giampietro, C., & Emiliani, M. L. (2007). Coercion and reverse auctions. *Supply Chain Management: An International Journal*, *12*(2), 75-84.

Gibbs, J. C., Basinger, K. S., Grime, R. L., & Snarey, J. R. (2007). Moral judgment development across cultures: Revisiting Kohlberg's universality claims. *Developmental review*, *27*(4), 443-500.

Gimenez, C., & Sierra, V. (2013). Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers, *Journal of Business Ethics*, 116, 189-203.

Giunipero, L. C., Bittner, S., Shanks, I., & Cho, M. H. (2019). Analyzing the sourcing literature: over two decades of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(5), 100521.

Glas, A.H., Meyer, M.M., & Eßig, M. (2021). Covid-19 attacks the body of purchasing and supply management: a medical check of the immune system, *Journal of Purchasing and Supply Management*, *27*(4), 100716.

Glavee-Geo, R., Engelseth, P., & Buvik, A. (2022). Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier–buyer relationship. *Journal of Business Ethics*, *178*(3), 609-628.

Glover, J. (2020). The dark side of sustainable dairy supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(12), 1801-1827.

Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., & Sichtmann, C. (2012). The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing. *International Journal of Production Economics*, *140*(1), 7-17.

Gonzalez-Padron, T., Hult, G. T. M., & Calantone, R. (2008). Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. *Industrial Marketing Management*, *37*(1), 69-82.

Govindan, K., Seuring, S., Zhu, Q., & Azevedo, S. G. (2016). Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures, *Journal of Cleaner Production*, *112*, 1813-1823.

Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, *16*(2), 183-215.

Grega, M., Orviska, M., Nemec, J., & Lawson, C. (2019). Factors determining the efficiency of Slovak public procurement. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, *2*(1). 43-68.

Grigore, G., Molesworth, M., Vontea, A., Basnawi, A. H., Celep, O., & Jesudoss, S. P. (2021). Corporate social responsibility in liquid times: The case of Romania. *Journal of Business Ethics*, *174*(4), 763-782.

Grosser, K., Moon, J., & Nelson, J. A. (2023). Gender, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility: Assessing and Refocusing a Conversation. *Leadership, Gender, and Organization*, 103-129.

Gu, J., Shi, X., Wang, P., & Xu, X. (2022). Examining the impact of upstream and downstream relationship stability and concentration on firms' financial performance. *Journal of Business Research*, *141*, 229-242.

Gualandris, J. & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management, *Journal of Purchasing and Supply Management, 20*(2), 92-103.

Gualandris, J., Longoni, A., Luzzini, D., & Pagell, M. (2021). The association between supply chain structure and transparency: A large-scale empirical study. *Journal of Operations Management, 67*(7), 803-827.

Ha, T. M., & Thang, N.D. (2023). Economic sanction and global sourcing complexity: A cross-country analysis. *The World Economy*, *46*(4), 1017-1050.

Hadachek, J., Ma, M., & Sexton, R.J. (2024). Market structure and resilience of food supply chains under extreme events. *American Journal of Agricultural Economics*, *106*(1), 21-44.

Hahn, R., Reimsbach, D., Kotzian, P., Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2021). Legitimation strategies as valuable signals in nonfinancial reporting? Effects on investor decision-making. *Business & Society*, *60*(4), 943-978.

Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T., & Virolainen, V.M. (2005). Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *11*(2-3), 72-82.

Hamann, R., Sewlal, A., Pariag-Maraye, N., Muthuri, J., Amaeshi, K., Nwagwu, I., & Soderbergh, J. (2022). Strengthening or Restricting? Explaining the Covid-19 Pandemic's Configurational Effects on Companies' Sustainability Strategies and Practices. *Business & Society*, 00076503221134100.

Handfield, R. B., & Baumer, D. L. (2006). Managing conflict of interest issues in purchasing, *Journal of Supply Chain Management*, *42*(3), 41-50.

Hanspach, P. (2023). The home bias in procurement. Cross-border procurement of medical supplies during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Industrial Organization*, 102976.

Harland, C. M., Lamming, R. C., Walker, H., Phillips, W. E., Caldwell, N. D., Johnsen, T. E., Knight, L. & Zheng, J. (2006). Supply management: is it a discipline?. *International Journal of Operations & Production Management*, *26*(7), 730-753.

Harland, C.M., Knight, L., Patrucco, A.S., Lynch, J., Telgen, J., Peters, E., … & Ferk, P. (2021). 'Practitioners' learning about healthcare supply chain management in the COVID-19 pandemic: a public procurement perspective'. *International Journal of Operations & Production Management*, *41*(13). 178-189.

Hasan, I., Singh, S., & Kashiramka, S. (2024). CSR initiatives and stakeholder engagement amidst COVID-19 pandemic: insights using content analysis and literature review, *Social Responsibility Journal, 20*(3), 503-537.

Hatipkarasulu, Y., & Gill, J. H. (2004). Identification of shareholder ethics and responsibilities in online reverse auctions for construction projects. *Science and Engineering Ethics*, *10*(2), 283-288.

Hauser, C. (2022). Trade-control compliance in SMEs: Do decision-makers and supply chain position make a difference?, *Journal of Business Ethics*, *179*, 473-493.

Hawkins, G. T., Randall, W. S., Coyne, A. V., & H. Baitalmal, M. (2014). Sustainable integrity: how reverse auctions can benefit suppliers in emerging markets. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(2), 126-141.

Hawkins, T. G., Gravier, M. J., & Powley, E. H. (2011). Public versus private sector procurement ethics and strategy: What each sector can learn from the other. *Journal of business ethics*, *103*, 567-586.

Hawkins, T. G., Lewin, J. E., & Amos, C. (2012). The influence of leader opportunism in B2B exchange. *Journal of Business Research*, *65*(8), 1112-1118.

Haynes, P. J., & Helms, M. M. (1991). An ethical framework for purchasing decisions. *Management Decision*, *29*(1).

Håkansson, H., & IMP Project Group. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach, *Wiley*

Heberling, M. E. (1993). The rediscovery of modern purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *29*(3), 47-53.

Hernández-Cuadra, E., & Fernández-Fernández, J. L. (2024). Ethics and compliance programs for a new business narrative: A Kohlberg-based moral valuing model for diagnosing commitment at the top. *Business and Society Review*, *129*(1), 72-95.

Hetesi, E., & Vilmányi, M. (2009). Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *40*(1), 34-43.

Hinton, M. A., & Hamilton, R. T. (2015). Competitive tendering and individual behaviour in the construction industry: convenient immorality at work. *Construction management and economics*, *33*(11-12), 880-889.

Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, *53*(16), 5031-5069.

Ho, Y. H., & Lin, C. Y. (2014). An investigation of moral judgement of Chinese purchasing professionals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, *9*(3), 269-292.

Hoang, D., & Jones, B. (2012). Why do coporate codes of conduct fail? Women workers and clothing supply chains in Vietnam. *Global Social Policy*, *12*(1), 67-85.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, *2*(1), 8.

Huang, M. C., Cheng, H. L., & Tseng, C. Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance, *Industrial Marketing Management*, *43*(4), 704-716.

Hughes, A., Brown, J. A., Trueba, M., Trautrims, A., Bostock, B., Day, E., ... & Bhutta, M. F. (2023). Global value chains for medical gloves during the COVID-19 pandemic: Confronting forced labour through public procurement and crisis. *Global Networks*, *23*(1), 132-149.

Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 335–52.

Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, *177*, 421-442.

Husser, J., Andre, J. M., & Lespinet-Najib, V. (2019). The impact of locus of control, moral intensity, and the microsocial ethical environment on purchasing-related ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, *154*, 243-261.

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.

Husser, J., Goujon Belghit, A., Song, L., & Rouanet, A. (2023). The impact of cultural differences and moral intensity on ethical decision-making: Evidence from France and China. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *27*(5), 10-24.

ISM (2020). Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct, https://www.ismworld.org/, letöltve: 2024. 10. 20.

Jamalnia, A., Gong, Y., & Govindan, K. (2023). Sub-supplier's sustainability management in multi-tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, *255*, 108671.

Jia, F., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2017). Global sourcing strategy and structure: towards a conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(7), 840-864.

Jia, M., Stevenson, M., & Hendry, L. (2023). A systematic literature review on sustainability-oriented supplier development. *Production Planning & Control*, *34*(8), 727-747.

Jiang, B. (2009a). The effects of interorganizational governance on supplier's compliance with SCC: An empirical examination of compliant and non-compliant suppliers, *Journal of Operations Management*, *27*(4), 267-280.

Jiang, B. (2009b). Implementing supplier codes of conduct in global supply chains: Process explanations from theoretic and empirical perspectives, *Journal of Business Ethics*, *85*, 77-92.

Jin, Y., Austin, L., Eaddy, L., Spector, S., Reber, B., & Espina, C. (2018). How financial crisis history informs ethical corporate communication: Insights from corporate communication leaders. *Public Relations Review*, *44*(4), 574-584.

Johnsen, T. E., Miemczyk, J., & Howard, M. (2017). A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research. *Industrial Marketing Management*, *61*, 130-143.

Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Fearon, H. E. (1999). The chief purchasing officer: previous background and experience. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *5*(2), 95-101.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*(2), 366-395.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, *20*(2), 404-437.

Kabra, G., Srivastava, S. K., & Ghosh, V. (2023). Mapping the field of sustainable procurement: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*. *30*(10), 4370-4396.

Kähkönen, A.K., Marttinen, K., Kontio, A., & Lintukangas, K. (2023). Practices and strategies for sustainability-related risk management in multi-tier supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(3),100848.

Kangogo, J., & Kiptoo, E. J. (2013). Factors affecting ethical standards in public procurement in Kenya. *International Journal of Management Science*, *1*(3), 90-99.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(7), 923-947.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, *64*(6), 843-869.

Karjalainen, K., Kemppainen, K., & Van Raaij, E. M. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing: An exploration of reasons behind maverick buying. *Journal of Business Ethics*, *85*, 245-261.

Kattel, R., & Lember, V. (2010). Public procurement as an industrial policy tool: an option for developing countries?. *Journal of Public Procurement*, *10*(3), 368-404.

Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *11*(4), 55-66.

Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined?. *Journal of Business Ethics*, *20*, 217-225.

Khan, M. J., Ponte, S., & Lund-Thomsen, P. (2020). The 'factory manager dilemma': Purchasing practices and environmental upgrading in apparel global value chains, *Environment and Planning A: Economy and Space*, *52*(4), 766-789.

Khurshid, A., Muzaffar, A., & Bhutta, M. K. S. (2021). Institutional pressures and supplier involvement: a perspective on sustainability. *Operations Management Research*, *14*(1), 123-137.

Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, *187*, 42-52.

Kim, S., Chae, S., Wagner, S. M., & Miller, J. W. (2022). Buyer abusive behavior and supplier welfare: An empirical study of truck owner–operators. *Journal of Supply Chain Management*, *58*(4), 90-111.

Kim, S., Colicchia, C., & Menachof, D. (2018). Ethical sourcing: An analysis of the literature and implications for future research. *Journal of Business Ethics*, *152*(4), 1033-1052.

King, D. R., & Sekerka, L. E. (2017). Managing competing interests: A review of ethics in military procurement. *Public Integrity*, 19(5), 444-468.

Kirkman, M. M. (1887). *The handling of railway supplies*. CN Trivess, printer.

Knight, L., Meehan, J., Tapinos, E., Menzies, L., & Pfeiffer, A. (2020). Researching the future of purchasing and supply management: The purpose and potential of scenarios. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *26*(3), 100624.

Ko, C., Ma, J., Kang, M., Haney, M. H., Bartnik, R., Hwang, D. W., & Lee, D. Y. (2019). The effect of ethical leadership on purchasers' unethical behavior in China: The moderating role of ethical ideology. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(4), 100528.

Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, *207*, 1084-1098.

Koerber, T., & Schiele, H. (2022). Is COVID-19 a turning point in stopping global sourcing? Differentiating between declining continental and increasing transcontinental sourcing. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *15*(2), 219-234.

Kohlberg, L. (1971a). 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.

Kohlberg, L. (1971b). From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development. In T. Mischel (Ed.), *Psychology and genetic epistemology* (pp. 151–235). New York: Academic Press.

Kohlberg, L. (1984). The Philosophy of Moral Development (Harper and Row, New York)

Kohlberg, L., C. Levine and A. Hewer (1983). Moral Stages: A Current Formulation and a Response to Critics (Karger, New York).

Koligiannis, G., Drakaki, M., & Tzionas, P. (2023). Public procurement initiatives during the Covid-19 pandemic and lessons learned: the case study of Greece. *Journal of Public Procurement*. *24*(1), 70-90.

Kornai, J. (1980). A hiány, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kozuch, A.C., von Deimling, C., & Eßig, M. (2022). Implementing green public procurement: A replication study. *Journal of Cleaner Production*, *377*, 134424.

Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*, *Harvard Business Review*, September-October, 109-17.

Krettenauer, T. (2021). Moral sciences and the role of education. *Journal of Moral Education*, *50*(1), 77-91.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, *73*(1), 43–71.

Kumar, A., Moktadir, A., Liman, Z. R., Gunasekaran, A., Hegemann, K., & Khan, S. A. R. (2020). Evaluating sustainable drivers for social responsibility in the context of ready-made garments supply chain. *Journal of Cleaner Production*, *248*, 119231.

LaGore, W., Mahoney, L., & Thorne, L. (2020). An implicit-explicit examination of differences in CSR practices between the USA and Europe. *Society and Business Review*, *15*(3), 165-187.

Lahiani, N., Apedome, K. S., & Zhu, J. (2018). The contribution of global sourcing to the economic performance of organizations: Analysis of the points of view of the supply chain participants. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *11*(3), 513-527.

Landeros, R., & Plank, R. E. (1996). How ethical are purchasing management professionals?. *Journal of Business Ethics*, *15*, 789-803.

Laosirihongthong, T., Samaranayake, P., Nagalingam, S.V., & Adebanjo, D. (2020). Prioritization of sustainable supply chain practices with triple bottom line and organizational theories: industry and academic perspectives. *Production Planning & Control*, *31*(14), 1207-1221.

Lau, A. K., Lee, P. K., & Cheng, T. C. E. (2024). The relationships between ethical codes of conduct, ethical supplier risks, and financial performance: a buyer-supplier perspective. *Production Planning & Control*, 1-20.

Leal Filho, W., Viera Trevisan, L., Paulino Pires Eustachio, J. H., Simon Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., ... & Bonato Marcolin, C. (2024). Assessing ethics and sustainability standards in corporate practices. *Social Responsibility Journal*, *20*(5), 880-897.

LeBaron, G., & Lister, J. (2015). Benchmarking global supply chains: the power of the 'ethical audit' regime. *Review of International Studies*, *41*(5), 905-924.

Lee, C. H., Son, B. G., & Roden, S. (2023). Supply chain disruption response and recovery: The role of power and governance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *29*(5), 100866.

Leenders, M. R. & Fearon, H. E. (2008). Developing purchasing's foundation. *Journal of Supply Chain Management*, *44*(2), 17-27.

Leenders, M. R., Fearon, H. E. & England, W. B. (1985). Purchasing and Materials Management, R. D. Irwin

Lewis, H. T. (1935). The industrial buyer. *National Marketing Review*, 19-25.

Lillywhite, S. (2007). Ethical purchasing and workers' rights in China: The case of the Brotherhood of St Laurence'. *Journal of Industrial Relations*, *49*(5), 687-700.

Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.

Littel, J. H. Corcoran, J., Pillai, V. K. (2009). Systematic Reviews and Meta-Analysis, Oxford University Press, New York

Liu, A. Z., Liu, A. X., Moon, S., & Siegel, D. (2024). Does corporate social responsibility always result in more ethical decision-making? Evidence from product recall remediation. *Journal of Business Ethics*, *191*(3), 443-463.

Liu, F., Chen, Z., Fang, M., Xiao, S., & Shi, Y. (2024). Legitimacy and Transparency in Dyadic Supply Chains: Does Competition Intensity Matter?. *International Journal of Production Economics*, 109397.

Locke, R., Amengual, M., & Mangla, A. (2009). Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains, *Politics and Society*, *37*(3), 319-351.

Lockie, S., Travero, J., & Tennent, R. (2015). Private food standards, regulatory gaps and plantation agriculture: social and environmental (ir)responsibility in the Philippine export banana industry. *Journal of Cleaner Production*, *107*, 122-129.

López Jiménez, D., Dittmar, E. C., & Vargas Portillo, J. P. (2021). New directions in corporate social responsibility and ethics: codes of conduct in the digital environment. *Journal of Business Ethics*, 1-11.

Maignan, I., Hillebrand, B., & McAlister, D. (2002). Managing socially-responsible buying:: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, *20*(6), 641-648.

Mandják, T. (2000). A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal*, *31*(4), 51-59.

Mandják, T., Simon, J., & Lantos, Z. (2004). Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről?. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *35*(1), 48-56.

Martin, H., Miller, A., Milling, A., & Martin, M. (2023). Examining corruption prominence in SIDS–the curse and the cure for construction tender practices. *Journal of facilities management*, *21*(3), 387-411.

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, *69*, 175-194.

Martinez, F., Figge, F., Castellano, S., Chakraborty, A., & Silva-Gao, L. (2023). How did corporate responses to the Covid-19 pandemic correspond with CSR?. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *32*, 161-165.

Mbago, M., Ntayi, J. M., & Mutebi, H. (2018). Does legitimacy matter in whistleblowing intentions?. *International Journal of Law and Management*. *6*(2), 627-645.

McCue, C., & Prier, E. (2008). Using agency theory to model cooperative public purchasing. *Journal of Public Procurement*, *8*(1), 1-35.

McKinney, J. A., Emerson, T. L., & Neubert, M. J. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders. *Journal of Business Ethics*, *97*, 505-516.

Melnyk, S.A., Schoenherr, T., Verter, V., Evans, C., & Shanley, C. (2021). The pandemic and SME supply chains: Learning from early experiences of SME suppliers in the US defense industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *27*(4), 100714.

Messina, D., Soares, A.L., Barros, A.C., & Zimmermann, R. (2023). How visible is your supply chain? A model for supply chain visibility assessment. *Supply Chain Forum: An International Journal, 24*(4), 462-474.

Meyer, D., & Henke, M. (2023). Developing design principles for the implementation of AI in PSM: An investigation with expert interviews. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100846.

Meyer-Sahling, J. H., & Mikkelsen, K. S. (2022). Codes of ethics, disciplinary codes, and the effectiveness of anti-corruption frameworks: Evidence from a survey of civil servants in Poland. *Review of Public Personnel Administration*, *42*(1), 142-164.

Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*. *17*(5). 478-496.

Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics, 108*(3), 285–298.

Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics, 142*(3), 437–459.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886.

Mitnick, B. M. (1975). The theory of agency: A framework. *Barry M. Mitnick, The Theory of Agency (Cambridge University Press*

Montalbán-Domingo, L., García-Segura, T., Amalia Sanz, M., & Pellicer, E. (2019). Social sustainability in delivery and procurement of public construction contracts. *Journal of management in engineering*, *35*(2), 04018065.

Montecchi, M., Plangger, K., & West, D. C. (2021). Supply chain transparency: A bibliometric review and research agenda, *International Journal of Production Economics*, *238*, 108152.

Moosmayer, D. C., Niemand, T., & Siems, F. U. (2016). Ethical reasoning in business-to-business negotiations: evidence from relationships in the chemical industry in G ermany. *Business Ethics: A European Review*, *25*(2), 128-143.

Morgan, T. R., Gabler, C. B., & Manhart, P. S. (2023). Supply chain transparency: theoretical perspectives for future research, *The International Journal of Logistics Management*. *34*(5), 1422-1445.

Moshtari, M., Zaefarian, G., & Vanpouke, E. (2024). How Stakeholder Pressure Affects the Effectiveness of International-Local Nongovernmental Organization Collaboration in Localization of Humanitarian Aid. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *53*(4), 866-897.

Mrozek, M. (2023). Sustainable Strategies for Risk Management Process of Coca-Cola Company with Regard to Promote Climate Resilience Efforts and Agricultural Sustainability. Chosen Contexts. *Journal of Environmental Management and Tourism* (JEMT), 14(3 (67)), 778-786.

Mueller, M., Dos Santos, V. G., & Seuring, S. (2009). The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. *Journal of Business Ethics*, *89*, 509-523.

Mulrow, C. D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *Bmj*, *309*(6954), 597-599.

Mwesiumo, D., Nujen, B.B., & Buvik, A. (2021). Driving collaborative supply risk mitigation in buyer-supplier relationships. *Supply Chain Forum: An International Journal, 22*(4), 347-359.

Najafi, N., Dubois, A., & Hulthén, K. (2013). Opportunism or strategic opportunity seeking? Three approaches to emerging country sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *19*(1), 49-57.

Natarajarathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International journal of physical distribution & logistics management*, *39*(7), 535-573.

Neu, D., Everett, J., & Rahaman, A. S. (2015). Preventing corruption within government procurement: Constructing the disciplined and ethical subject. *Critical Perspectives on Accounting*, 28, 49-61.

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, *27*(4), 475-512.

Nieuważny, J., Nowakowski, K., Ptaszyński, M., Masui, F., Rzepka, R., & Araki, K. (2021). Does change in ethical education influence core moral values? Towards history-and culture-aware morality model with application in automatic moral reasoning. *Cognitive Systems Research*, *66*, 89-99.

Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O., & Laan, A. (2003). Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation, *Journal of Business Ethics*, *45* 65-78.

Niu, B., Xie, F., & Chen, L. (2024). Analysis of global brands' green procurement strategy: Co-opetitive local sourcing vs. overseas sourcing under delivery disruption. *Omega*, *123*, 102991.

Ntayi, J. M., Ngoboka, P., & Kakooza, C. S. (2013). Moral schemas and corruption in Ugandan public procurement. *Journal of Business Ethics*, *112*, 417-436.

Nunes, M.F., Park, L.C., & Paiva, E. (2021). Keeping key suppliers alive during the COVID-19 pandemic: artificial supply chain resilience and supplier crisis response strategies. *Continuity & Resilience Review*, *3*(3), 282-299.

O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2012). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Citation classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the first thirty years of publication*, 213-263.

Oduro, S., Adhal Nguar, K. D., De Nisco, A., Alharthi, R. H. E., Maccario, G., & Bruno, L. (2022). Corporate social responsibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, *40*(2), 184-204.

Oehmen, J., De Nardo, M., Schönsleben, P., & Boutellier, R. (2010). Supplier code of conduct–state-of-the-art and customisation in the electronics industry. *Production Planning & Control*, *21*(7), 664-679.

Owusu, E. K., Chan, A. P., & Hosseini, M. R. (2020). Impacts of anti-corruption barriers on the efficacy of anti-corruption measures in infrastructure projects: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119078.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, *134*, 103-112.

Paik, S. K. (2011). Supply management in small and medium-sized enterprises: role of SME size. *Supply Chain Forum: An International Journal*, *12*(3), 10-21.

Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*, 1-5.

Pani, M. R., Agrahari, A., De, S. K., & Sahoo, G. (2011). Literature review and research issues in e-procurement. *Management and Labour Studies*, *36*(3), 225-246.

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, *75*, 1-23.

Patrucco, A.S., & Kähkönen, A.K. (2021). Agility, adaptability, and alignment: new capabilities for PSM in a post-pandemic world', *Journal of Purchasing and Supply Management*, *27*(4), 100719.

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?'. *International Business Review*, *29*(4), 101717.

Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2021). A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 104-125.

Paulraj, A., Chen, I. J., & Blome, C. (2017). Motives and performance outcomes of sustainable supply chain management practices: A multi-theoretical perspective. *Journal of Business Ethics*, *145*, 239-258.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, *23*(1), 59-76.

Pemer, F., Sieweke, J., & Werr, A. (2018). The relationship between national culture and the use of professional services: Evidence from two cross-country studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(4), 314-325.

Peng, S., Jia, F., & Doherty, B. (2022). The role of NGOs in sustainable supply chain management: a social movement perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, *27*(3), 383-408. 10.1108/SCM-05-2020-0191

Pereira, C. R., da Silva, A. L., Tate, W. L., & Christopher, M. (2020). Purchasing and supply management (PSM) contribution to supply-side resilience. *International Journal of Production Economics*, *228*, 107740.

Pereira, M.M.O., Silva, M.E., & Hendry, L.C. (2021). Supply chain sustainability learning: the COVID-19 impact on emerging economy suppliers. *Supply Chain Management: An International Journal*, *26*(6), 715-736.

Perry, P., Wood, S., & Fernie, J. (2015). Corporate social responsibility in garment sourcing networks: Factory management perspectives on ethical trade in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, *130*(3), 737-752.

Pilbeam, C., Alvarez, G., & Wilson, H. (2012). The governance of supply networks: a systematic literature review, *Supply Chain Management*, *17*(4), 358-376.

Piskóti, I (1995). Az ipari marketing fejlődési tendenciái, Miskolci Egyetem Kiadó

Porporato, M., & Ruiz, J.I. (2023). Changes in government procurement: COVID-19 as an opportunity for corruption. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. *13*(4), 714-735.

Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*, *174*, 805-823.

Pournader, M., Kach, A., & Talluri, S. (2020). A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. *Decision Sciences*, *51*(4), 867-919.

Preuss, L. (2009). Ethical sourcing codes of large UK-based corporations: Prevalence, content, limitations. *Journal of Business Ethics*, *88*, 735-747.

Pujawan, I.N., & Bah, A.U. (2022). Supply chains under COVID-19 disruptions: literature review and research agenda", *Supply Chain Forum: An International Journal*, *23*(1), 81-95.

Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management, 22*(2), 82-97.

Radácsi, L. (2002). Döntések és Etika, In. Zoltayné Paprika Zita (szerk): Döntéselmélet, Alinea Kiadó

Radhakrishnan, S., Harris, B., & Kamarthi, S. (2018). Supply chain resiliency: a review. *Supply chain risk management: Advanced tools, models, and developments*, Springer, 215-235.

Rasheed, M. F., Husser, J., Junaid, M., Goujon Belghit, A., & Abdoune, R. (2023, May). Ethical decision-making in purchasing channels: A context of developing B2B markets. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (pp. 1-17). Taylor & Francis.

Razzaque, M. A., & Hwee, T. P. (2002). Ethics and purchasing dilemma: A Singaporean view. *Journal of Business Ethics*, *35*, 307-326.

Reinecke, J., & Donaghey, J. (2021). Towards worker-driven supply chain governance: developing decent work through democratic worker participation, *Journal of Supply Chain Management*, *57*(2), 14-28.

Rejeb, A., Rejeb, K., Appolloni, A., Kayikci, Y., & Iranmanesh, M. (2023). The landscape of public procurement research: a bibliometric analysis and topic modelling based on Scopus, *Journal of Public Procurement*, *23*(2), 145-178.

Remišová, A., Lašáková, A., & Kirchmayer, Z. (2019). Influence of formal ethics program components on managerial ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *160*, pp. 151-166.

Rest, J. R. (1979). Development in judging moral issues. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Rest, J. R., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (1999). *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Psychology Press.

Reszegi László (2010). Hatékony piacok, hatékony vállalatok, in: Hatékony piac, hatékony vállalat, Szerk. Reszegi László, Wimmer Ágnes, Alinea, 11-78.

Reuter, C., Goebel, P., & Foerstl, K. (2012). The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *18*(4), 270-281.

Ried, L., Eckerd, S., & Kaufmann, L. (2022). Social desirability bias in PSM surveys and behavioral experiments: Considerations for design development and data collection". *Journal of Purchasing and Supply Management*, *28*(1), 100743.

Rodionova, Y. (2024). Conflict Resolution Strategies in Public Procurement: The Role of Informal Relations and Trust in Courts, *International Journal of Public Administration*, 47(7), 479-494.

Rodionova, Y., Nemec, J., Tkachenko, A., & Yakovlev, A. (2024). Informal practices and efficiency in public procurement. *Public Money & Management*, *44*(3), 225-233.

Rogers, Z. S., Golara, S., & Carter, C. R. (2023). Moving Beyond the four walls: The evolving impact of supplier sustainability on firm value. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100858.

Rosell, J. (2023). Did governments neglect the environment during the COVID-19 pandemic? An empirical analysis of green public procurement. *Economic Analysis and Policy*, *80*, 835-849.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American economic review*, *63*(2), 134-139.

Rothkopf, A., & Pibernik, R. (2016). Maverick buying: Eliminate, participate, leverage?. *International Journal of Production Economics*, *179*, 77-89.

Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, *34*(1), 97-138.

Roy, V. (2021). Contrasting supply chain traceability and supply chain visibility: are they interchangeable?, *The International Journal of Logistics Management*, *32*(3), 942-972.

Rozsa, Z., Holubek, J., Vesela, Z., & Soboleva, O. (2022). Antecedents and barriers which drive SMEs in relation to corporate social responsibility? Literature review. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, *10*(2), 107-122.

Rudelius, W., & Buchholz, R. A. (1979). What industrial purchasers see as key ethical dilemmas'. *Journal of Purchasing and Materials Management*, *15*(4), 2-10.

Ruel, S., El Baz, J., Ivanov, D., & Azadegan, A. (2023). Can organizational legitimacy stimulate digitalization and affect operational performance? The impact of COVID-19 on uncertainty in supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *29*(5), 100880.

Sachin, N., & Rajesh, R. (2022). An empirical study of supply chain sustainability with financial performances of Indian firms, *Environment, Development and Sustainability*, *24*(5), 6577-6601.

Saini, A. (2010). Purchasing ethics and inter-organizational buyer–supplier relational determinants: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, *95*, 439-455.

Sarkawi, A. A., Hassan, M. G., & Melan, M. (2023). Navigating Contract Compliance in Maritime Procurement for National Security: A Study on the Ministry of Defense. PaperASIA, *39*(5b), 34-39.

Schaper, S., & Pollach, I. (2021). Modern slavery statements: From regulation to substantive supply chain reporting. *Journal of Cleaner Production*, *313*, 127872.

Schiele, H. (2020). Comparing public and private organisations in their quest to become a preferred customer of suppliers, *Journal of Public Procurement*, *20*(2), 119-144.

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.

Schoenherr, T., Mena, C., Vakil, B., & Choi, T. Y. (2023). Creating resilient supply chains through a culture of measuring. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100824.

Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, *75*, 273-284.

Schwartz, M. S. (2017). Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach. Wiley.

Seebeck, A., & Vetter, J. (2021). Not just a gender numbers game: How board gender diversity affects corporate risk disclosure. *Journal of Business Ethics*, *177*, 395–420.

Shao, B. B., Shi, Z. M., Choi, T. Y., & Chae, S. (2018). A data-analytics approach to identifying hidden critical suppliers in supply networks: Development of nexus supplier index, *Decision Support Systems*, *114*, 37-48.

Shava, E., & Mazenda, A. (2021). Ethics in South African public administration: a critical review. *International Journal of Management Practice*, *14*(3), 306-324.

Sikka, P., & Lehman, G. (2015). The supply-side of corruption and limits to preventing corruption within government procurement and constructing ethical subjects. *Critical Perspectives on Accounting*, *28*, 62-70.

Silva, M. E., & Ruel, S. (2022). Inclusive purchasing and supply chain resilience capabilities: lessons for social sustainability. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *28*(5), 100767.

Silva, M.E., Pereira, M.M., and Hendry, L.C. (2023). Embracing change in tandem: resilience and sustainability together transforming supply chains, *International Journal of Operations & Production Management*, *43*(1), 166-196.

Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, *292*, 125962.

Simangunsong, E., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2016). Managing supply chain uncertainty with emerging ethical issues. *International Journal of Operations & Production Management*. *36*(10), 1272-1307.

Simga-Mugan, C., Daly, B. A., Onkal, D., & Kavut, L. (2005). The influence of nationality and gender on ethical sensitivity: An application of the issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, *57*, 139-159.

Smith, P. L., & Oakley, E. F. (1997). Gender-related differences in ethical and social values of business students: Implications for management. *Journal of Business Ethics*, *16*, 37-45.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333-339.

Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, *33*(4), 551-558.

Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, *30*, 185-195.

Son, B. G., Kim, H., Hur, D., & Subramanian, N. (2021). The dark side of supply chain digitalisation: supplier-perceived digital capability asymmetry, buyer opportunism and governance. *International Journal of Operations & Production Management*, *41*(7), 1220-1247.

Son, B. G., Lee, C. H., Ha, B. C., & Nam, H. (2019). Investigating the fair treatment of suppliers and its trust fostering role and performance benefits. *International Journal of Production Economics, 216*, 54-66.

Soundararajan, V., Wilhelm, M. M., & Crane, A. (2021). Humanizing research on working conditions in Supply chains: Building a path to decent work, *Journal of Supply Chain Management*, *57*(2), 3-13.

Souza, O. D., Machado, M. C., Correa, V. S., & Telles, R. (2023). Influence of governance instruments on supply chain quality: a qualitative investigation in the dairy industry. *Benchmarking: An International Journal*, *30*(8), 2608-2633.

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2013). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, *42*(8), 1202-1212.

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Assessing the use of external grand theories in purchasing and supply management research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *22*(1), 18-30.

Srai, J. S. and Lorentz, H. (2019), Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.

Stanczyk, A., Cataldo, Z., Blome, C. and Busse, C. (2017). The dark side of global sourcing: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. *47*(1), 41-67.

Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Culture follows design: Code design as an antecedent of the ethical culture. *Business Ethics: A European Review*, *28*(1), 112-128.

Stuart, A., Beddard, J., & Clark, C. (2020). Corporate social responsibility disclosures and investor judgments in difficult times: The role of ethical culture and assurance. *Journal of Business Ethics*, *171*, 565–82.

Suchek, N., & Franco, M. (2024). Inter-organisational cooperation oriented towards sustainability involving SMEs: a systematic literature review. *Journal of the knowledge Economy*, *15*(1), 1952-1972.

Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", Academy of Management Review, *20*(3), 571-610.

Sujatha, R., & Karthikeyan, M. S. (2021) Investigating green supply chain management practices and performance among apparel manufacturing firms. *International Journal of Integrated Supply Management*, *14*(3), 271-290.

Sun, L., & Xu, X. (2023). Price variabilities across supply chains: a study based on US industry census data, *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, *10*(1), 64-90.

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2015). The performance of green supply chain management governance mechanisms: A supply network and complexity perspective. *Journal of Supply Chain Management*, *51*(3), 18-32.

Tao, R., Wu, J., & Zhao, H. (2023). Do corporate customers prefer socially responsible suppliers? An instrumental stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, *185*(3), 689-712.

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Bals, L. (Eds.). (2022). *Handbook of theories for purchasing, supply chain and management research*. Edward Elgar Publishing.

Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E., & Van der Valk, W. (2010). An agency theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing Management*, *39*(5), 806-819.

Tátrai, T., & Vörösmarty, G. (2023). Comparative Analysis of the European Centralised Public Procurement. *Central European Journal of Public Policy*, *17*(2), 82-96.

Tátrai, T., Vörösmarty, G., & Juhász, P. (2024). Intensifying Competition in Public Procurement. *Public Organization Review*, *24*(1), 237-257.

Tchokogué, A., Paché, G., Nollet, J., & Stoleru, R. M. (2017). Intra-organizational legitimization strategies used by purchasing managers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *23*(3), 163-175.

Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of public procurement*, *1*(1), 9-50.

Thomann, E., Marconi, F., & Zhelyazkova, A. (2024). Did pandemic responses trigger corruption in public procurement? Comparing Italy and Germany, *Journal of European Public Policy*, *31*(9), 2907-2936.

Törőcsik, M. (1996). Ipari marketing, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó

Trammell, E., Abutabenjeh, S., & Dimand, A.M. (2020). A review of public administration research: where does public procurement fit in?, *International Journal of Public Administration*, *43*(8), 655-667.

Tran, P. N. T., Gorton, M., & Lemke, F. (2021). When supplier development initiatives fail: Identifying the causes of opportunism and unexpected outcomes. *Journal of Business Research*, *127*, 277-289.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, *14*(3), 207-222.

Trautrims, A., Gold, S., Touboulic, A., Emberson, C., & Carter, H. (2021). The UK construction and facilities management sector's response to the Modern Slavery Act: An intra-industry initiative against modern slavery. *Business Strategy & Development*, *4*(3), 279-293.

Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *34*(3), 2-11.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics: straight talk about how to do it right, John Whiley and Sons Inc.

Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program "follow-through": Influences on employees' harmful and helpful behavior, *Business Ethics Quarterly*, *11*(4), 651-671.

Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford University Press.

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.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128-142.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, *18*(2), 233-252.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review*, *41*(2), 131-151.

Ullah, I., Hameed, R., Kayani, N., & Fazal, Y. (2022). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 99–119.

Um, K. H., & Oh, J. Y. (2020). The interplay of governance mechanisms in supply chain collaboration and performance in buyer–supplier dyads: substitutes or complements, *International Journal of Operations and Production Management*, *40*(4), 415-438.

Ursic, D., & Cestar, A. S. (2022). Crisis management and CSR in Slovenian companies: The impact of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, *14*(5), 2690.

van Hoek, R., & Dobrzykowski, D. (2021). Towards more balanced sourcing strategies–are supply chain risks caused by the COVID-19 pandemic driving reshoring considerations?, *Supply Chain Management: An International Journal*, *26*(6), 689-701.

van Hoek, R., & Udesen, T. (2024). Developing a benchmark for supplier code of conducts–lessons learned from Bayer's journey towards sustainable procurement and research opportunities, *Benchmarking: An International Journal*. *31*(4), 1163-1180.

van Weele, A. & Rosemeijer, F. (2023). Procurement and Supply Chain Management, Cengage, 8. kiadás

Vandenbroucke, S. (2024). The portrayal of effectiveness of supplier codes of conduct in improving labor conditions in global supply chains: A systematic review of the literature. *Regulation & Governance*, *18*(1), 307-327.

Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, *47*, 3205-3218.

Velasquez, M. G. (2017). Business Ethics: Concepts and Cases (8th ed.). Pearson.

Verbeke, A., & Greidanus, N. (2012). The end of the opportunism versus trust debate: Bounded reliability as a new envelope concept in research on MNE governance. In *Handbook of Research on International Strategic Management* (pp. 31-63). Edward Elgar Publishing.

Viale, L., & Zouari, D. (2020). *Impact of digitalization on procurement: the case of robotic process automation. Supply Chain Forum: An International Journal, 21(3), 185-195.*

Victor B., and 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

Victor B., and Cullen J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly 33*,101–125.

Villena, V. H., & Dhanorkar, S. (2020). How institutional pressures and managerial incentives elicit carbon transparency in global supply chains, *Journal of Operations Management*, *66*(6), 697-734.

Villena, V. H., Choi, T. Y., & Revilla, E. (2021). Mitigating mechanisms for the dark side of collaborative buyer–supplier relationships: A mixed-method study. *Journal of Supply Chain Management*, *57*(4), 86-116.

Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garegnani, G. M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality of code of ethics. *Journal of International Management*, *27*(1), 100823.

Vörösmarty Gy. (1999). Beszerzés: Kihívások után vagy előtt?: A beszerzés környezetvédő, de egyébként..., Logisztikai Híradó, 8(2), 5-7.

Vörösmarty Gy. (2002a). A beszerzés információs kapcsolatai, PhD értekezés, p. 179.

Vörösmarty Gy., Tátrai T. (2024): Beszerzés etikai problémái és kihívásai a válság nyomán, Vezetéstudomány, *55*(12), 2-14.

Vörösmarty, Gy. & Tátrai, T. (2024). Responses to Economic Challenges the preferences and reputation of market players in public procurement, *International Journal of Procurement Management*, megjelenés előtt

Vörösmarty, Gy. (2002b). Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában, Vállalatgazdaságtan 18. sz. Műhelytanulmány

Vörösmarty, Gy. (2004). A beszerzés információs rendszere a stratégiai szerep tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *35*(ksz.), 139-144.

Vörösmarty, Gy. (2011). A beszerzés fogalmi kerete a kis-és középvállalatok gyakorlatában (The characteristics of the purchasing practice of SMEs). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *42*(1. kül), 72-79.

Vörösmarty, Gy. (2015). A zöldbeszerzés motivációs háttere, *Vezetéstudomány*, *46*(12), 13-21.

Vörösmarty, Gy. (2016). Környezeti szempontok megjelenése a hazai KKV-k beszerzési gyakorlatában. *Marketing & Menedzsment*, *50*(1), 53-64.

Vörösmarty, Gy. (2023). Ethics in purchasing and supply management-a literature review. *International Journal of Integrated Supply Management*, *16*(4), 365-384.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2019). The role of personal motivation in sustainable purchasing practices. *Amfiteatru Economic*, *21*(50), 121-137.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2020/a). Green purchasing frameworks considering firm size: a multicollinearity analysis using variance inflation factor. In *Supply Chain Forum: An International Journal 21*(4), 290-301.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2020/b). A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statisztikai Szemle*, *98*(4), 301-323.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2020/c). A literature review of sustainable supplier evaluation with Data Envelopment Analysis. *Journal of Cleaner Production*, *264*, 121672.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2021). Data Envelopment Analysis az üzleti szakirodalomban. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági folyóirat*, *52*(3), 251-267.

Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2023). Management applications and methodology developments in DEA-an overview of literature reviews. *International Journal of Management and Decision Making*, *22*(4), 472-491.

Vörösmarty, Gy., & 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, Gy., & Tátrai, T. (2018). Information reception and processing in purchasing a comparison of public and private sector purchasing. *Society and Economy*, *40*(2), 211-226.

Vörösmarty, Gy., & Tátrai, T. (2019) Green supply management in the public and private sector in Hungary. *International Journal of Procurement Management*, *12*(1), 41-55.

Vörösmarty, Gy., & Tátrai, T. (2019). Beszerzés, Stratégia, Folyamatok, Információ. Wolters Kluwer, p. 283.

Vörösmarty, Gy., Dobos, I., Tátrai, T. (2011). Motivations Behind Sustainable Purchasing. In: Burritt, R., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (eds) Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Eco-Efficiency in Industry and Science, vol 27. Springer, Dordrecht.

Vörösmarty, Gy., Tátrai, T., & Havasi, Z. (2010). A beszerzés helye és szerepe a Magyarországi kis- és középvállalatoknál (The role of purchasing in the Hungarian small and medium enterprises). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *41*(12), 36-44.

Voss, H., Davis, M., Sumner, M., Waite, L., Ras, I. A., Singhal, D. I. V. Y. A., & Jog, D. (2019). International supply chains: compliance and engagement with the Modern Slavery Act, *Journal of the British Academy*, *7(*s1), 61-76.

Walker, H., & Phillips, W. (2009). Sustainable procurement: emerging issues. *International Journal of Procurement Management*, *2*(1), 41-61.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *18*(4), 201-206.

Wang, L. C., & Calvano, L. (2015). Is business ethics education effective? An analysis of gender, personal ethical perspectives, and moral judgment. *Journal of Business Ethics*, *126*, 591-602.

Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, *11*(1-2), 113-134.

Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*, *40*(1), 100-129.

Webster Jr, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of marketing*, *36*(2), 12-19.

Welbourne Eleazar, M. J. (2022). Immoral entrenchment: How crisis reverses the ethical effects of moral intensity. *Journal of business ethics*, *180*(1), 71-89.

Wetzstein, A., Feisel, E., Hartmann, E., & Benton Jr, W. C. (2019). Uncovering the supplier selection knowledge structure: a systematic citation network analysis from 1991 to 2017. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(4), 100519.

Wilmshurst, T. D. & Frost G.R. (2000). Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal 13*(1), 10-26.

Wissuwa, F., & Durach, C. F. (2023). Turning German automotive supply chains into sponsors for sustainability. *Production Planning & Control*, *34*(2), 159-172.

Wood, G. (1995). Ethics at the sales-purchasing interface: A case of doublestandards?. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(3), 21-38.

Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, *79*(3), 319-331.

Wright, C. F. (2016). Leveraging reputational risk: Sustainable sourcing campaigns for improving labour standards in production networks. *Journal of Business Ethics, 137(*1), 195-210.

Wright, M. (1995). Can moral judgement and ethical behaviour be learned? A reviewof the literature. *Management Decision*, *33*(10), 17-28.

Wynstra, F., Suurmond, R., & Nullmeier, F. (2019). Purchasing and supply management as a multidisciplinary research field: unity in diversity?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(5), 100578.

Yammarino, F. (2013). Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(2), 149–155.

Yang, C. L., Lin, R. J., Krumwiede, D., Stickel, E., & Sheu, C. (2013). Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison. *International Journal of Operations & Production Management*, *33*(1), 49-68.

Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, *141*(3), 621-643.

Young, A., & Kielkiewicz-Young, A. (2001). Sustainable supply network management. *Corporate environmental strategy*, *8*(3), 260-268.

Zarei, H., & Rasti-Barzoki, M. (2022). A game-theoretic approach to designing an optimal code of conduct program to promote supplier sustainability in a supply chain, *Environmental Science and Pollution Research*, *29(*25), 37748-37764.

Zhang, K., Liu, Z., & Wang, P. (2020). Exploring the supply chain management of fair trade business: case study of a fair trade craft company in China. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1734345.

Zhang, M., & Chen, Z. (2023). Assessing the social sustainability impact on suppliers: the role of global value chains governance strategies, *Environmental Science and Pollution Research*, *30*, 83587–83599.

Zhuang, G., Herndon, N. C., & Tsang, A. S. (2014). Impact of firms′ policies on Chinese industrial purchasers′ ethical decision making. *Journal of Purchasing and Supply Management, 20*(4), 251-262.

Zighan, S. (2022). Managing the great bullwhip effects caused by COVID-19, *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *15*(1), 28-47.

Zorzini, M., Hendry, L. C., Huq, F. A., & Stevenson, M. (2015). Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory. *International Journal of Operations & Production Management*. *35*(1), 60-109.

Zouari, D., Ruel, S., & Viale, L. (2021). Does digitalising the supply chain contribute to its resilience?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *51*(2), 149-180.

Zu, X. and Kaynak, H. (2012). An agency theory perspective on supply chain quality management, International Journal of Operations and Production Management, 32(4), 423-446.

Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk m anagement. *Journal of Supply Chain Management*, *39*(2), 15-27.

Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply Chain Management: an international journal*, *5*(4), 187-198.

Zsidisin, G.A., Petkova, B., Saunders, L.W., & Bisseling, M. (2016). Identifying and managing supply quality risk, *The International Journal of Logistics Management*, 27(3), 908-930.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, *18*(3), 429-472.

Zutshi, A., Creed, A., & Sohal, A. (2009). Child labour and supply chain: profitability or (mis) management, *European Business Review*, *21*(1), 42-63.

1.Melléklet

Kérdőív a beszerzési etika hazai megítélésének vizsgálatához

A felmérést a BCE Ellátásilánc-menedzsment Tanszékének kutatói készítik a B2VK szakmai támogatásával. A kérdőív anonim, kizárólag személyes szakmai vélemények megadása a kérés. (Céges adatot nem gyűjt a kérdőív.) A kérdőív nem tartalmaz egyéni azonosításra alkalmas kérdést.

A1. Kérjük, jelölje meg, hogy milyen területen, pozícióban dolgozik:

a/ Beszerzési vezető b/ Beszerző

c/ Értékesítés d/ Egyéb:…….

A2. Mennyi ideje dolgozik a szakmájában?

a/ Kevesebb, mint 1 éve b/ 1 és 5 év között

c/Több, mint 5 éve, de nincs még 10 éve d/ Több, mint 10 éve

A3. Neme:

a/Nő b/Férfi c/Nem kívánom megadni

A4. Beszerzési tevékenység jellege, amely az Ön munkáját leginkább érinti:

□ Vállalati szféra □ Részben Közbeszerzés □ Közbeszerzés

A5. BVK tag? □ Igen □ Nem

A6. Milyen jellegű szakmai háttérrel, tapasztalattal rendelkezik:

□ Magánszektor □ Közszféra □ Vegyes/mindkettő

A61. Amennyiben a magánszektorban is rendelkezik tapasztalattal, akkor

□ Nagyvállalat □ KKV □ Vegyes/mindkettő

A7. Vett-e részt etikai tréningen, képzésben

□ Igen □ Nem □ Más képzésben, ami etikai témát is érintett igen

E1. Az Ön tapasztalata szerint mennyire jellemző etikai problémák ma a hazai beszerzési gyakorlatban a következőek? Kérjük, jelölje 1-5 skálán 5-tel, ha nagyon gyakori, 1-gyel, ha nem jellemző az adott probléma!

1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	1	2	3	4	5
2. Engedni, hogy egy beszállító utólagosan ajánlatot tegyen	1	2	3	4	5
3. Potenciális/ tenderen résztvevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	1	2	3	4	5
4. Kizárólagos beszállítónál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	1	2	3	4	5
5. Nem ad gyors, egyértelmű választ a belső vevő (igénylő) kérésére	1	2	3	4	5
6. A beszállítókat, termékeiket, vagy alkalmazottaikat, képviselőiket megszóló, becsmérlő megjegyzések	1	2	3	4	5
7. Az alkalmazó bizalmas adatainak mások számára való továbbadása	1	2	3	4	5

8. A beszállító ajánlati adatainak 3. fél felé való továbbadása	1	2	3	4	5
9. Beszállítói adatok nem megfelelő módon való gyűjtése	1	2	3	4	5
10. Versenytárs adatainak nem megfelelő módon való gyűjtése	1	2	3	4	5
11. Hamis vagy szándékosan félrevezető információk megadása a beszállítók és 3. felek irányába	1	2	3	4	5
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	1	2	3	4	5
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	1	2	3	4	5
14. Érdekkonfliktus: versenytársnak, vevőnek vagy beszállítónak a menedzsment engedélye nélkül végzett munka	1	2	3	4	5
15. A vállalat eszközeivel, tulajdonával való visszaélés	1	2	3	4	5
16. Bennfentes kereskedelem	1	2	3	4	5
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	1	2	3	4	5
18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmek/érdekek bevonódása a döntési szituációba	1	2	3	4	5
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	1	2	3	4	5
20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	1	2	3	4	5
21. Háttérmegállapodások elfogadása	1	2	3	4	5
22. Tárgyalás eredményének valótlan interpretálása	1	2	3	4	5
23. Kartellezésre és/vagy egyéb versenykorlátozó magatartásra való törekvések	1	2	3	4	5
24. Jogosulatlan kötelezettségvállalás	1	2	3	4	5
25. Költségek csökkentésére környezetszennyező/ veszélyes anyagok elfogadása	1	2	3	4	5
26. Beszállító hátrányos megkülönböztetése a kisebbségi vagy fogyatékkal élő alkalmazottak, vagy méret (KKV) miatt	1	2	3	4	5
27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	1	2	3	4	5
28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	1	2	3	4	5
29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	1	2	3	4	5
30. Viszonos vásárlás szorgalmazása (az értékesítés és a beszerzések összekapcsolása)	1	2	3	4	5
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati, stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	1	2	3	4	5
32. Tárgyalásnak a tárgyaló felek kulturális normáit sértő levezetése	1	2	3	4	5
33. Elszámolások, teljesítések nem korrekt kezelése	1	2	3	4	5
34. A beszerző támogatást ösztönöz a beszállítótól non-profit célokra	1	2	3	4	5
35. Költségek csökkentése miatt környezetszennyezőbb technológia elfogadása	1	2	3	4	5
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1	2	3	4	5

A8. Van-e olyan tényező, amely az Ön véleménye szerint kimaradt a listából:

……...

……...

A9. Az elmúlt időszak számos kihívást hozott a beszerzés számára. Van-e olyan etikai probléma, amely az Ön véleménye szerint

a/ kifejezetten a Covid és a háború hatásaként létrejött helyzetben *jelentkező új* etikai probléma

…….

…….

b/ kifejezetten a Covid és a háború hatásaként létrejött helyzetben *felerősödött* etikai probléma

…….

…….

c/ kifejezetten a Covid és a háború hatásaként létrejött helyzetben *megszűnt* vagy kevésbé erős etikai probléma

……

……

A10.Az ***e-beszerzés és a digitalizáció*** új eszközök alkalmazását jelenti a beszerzési munka támogatására. Tud-e olyan etikai problémáról/etikailag dilemmás helyzetről, amely kifejezetten ehhez kapcsolódik?

……

……

……

A11. A növekvő költségek (elsősorban az energia árak) sok beszállítót hozhatnak nehéz helyzetbe. Az Ön tapasztalata szerint figyelik-e a beszállítóikat ilyen szempontból a cégek? Milyen eszközeik vannak? Kérjük, írja le röviden!

……

……

A12. Hallott-e azokról a nemzetközi jogszabályokról, amelyek a fenntarthatósági szempontok ellátási láncban való megjelenítését írják elő?

□ nem □ hallottam, de nem találkoztam a hatásával

□ igen, láttam a gyakorlatban, hogy alkalmazzák

A13. Abban az iparágban/vállalati körben, amire rálátása van mennyire jellemzőek az alábbi etikai klíma típusok (rendezze sorba 1-leginkább gyakori, 3 legkevésbé jellemző)

□ a vállalati kultúrában domináns az egyéni érdekérvényesítés és a vállalati profitra törekvés.

□ a vállalati kultúra kiemelten kezeli az egymással, az egyénnel való törődést.

□ etikai kérdésekben kiemelt szerepe van a szabályok, előírások betartásának.

A14. Ön az etikához, illetve tágabb értelmezésében környezetvédelemhez és társadalmi felelősségvállaláshoz való saját viszonyulását hogyan jellemezné leginkább:

- □ a) a negatív hatások (pl. bírság) elkerülésére, a jogszabályok betartására törekszem.
- □ b) igyekszem megfelelni a vállalati szabályozás elvárásainak.
- □ c) az elvárásokon túl saját értékrendem alapján igyekszem etikusan dolgozni, társadalmilag támogatóvá tenni a beszerzést.

A15. Ön által ismert területen a beszerzők az etikához, illetve tágabb értelmezésében környezet-védelemhez és társadalmi felelősségvállaláshoz való viszonyulását hogyan jellemezné leginkább:

- □ a) törekszenek a negatív hatások (pl. bírság) elkerülésére, jogszabályok betartására.
- □ b) igyekeznek megfelelni a vállalati szabályozás elvárásainak.
- □ c) az elvárásokon túl saját értékrend alapján igyekeznek etikusan dolgozni, társadalmilag támogatóvá tenni a beszerzést.

Válaszát köszönjük!

2.Melléklet

A beszerzés etikusságát befolyásoló tényezők közötti kapcsolat

