

# A BESZERZÉS ETIKAI PROBLÉMÁI ÉS KIHÍVÁSAI A VÁLSÁG NYOMÁN

## ETHICAL ISSUES AND CHALLENGES OF PURCHASING IN THE WAKE OF THE CRISIS

A szerzők kutatásának középpontjában annak vizsgálata állt, hogy az üzleti életben a szervezetek beszerzéseinél az etikusság, az egyes etikai problémák hogyan változtak meg az elmúlt évek világgazdasági és ellátási problémáinak hatására. Egy korábbi felmérést ismételték meg, majd összevetették az eredményeket. A válaszokat a kérdőív nyílt kérdéseinek vizsgálatá árnyalja. Az eredmények szerint az utóbbi évek ellátási problémái, a beszerzéssel szemben jelentkező új kihívások – mint például a digitalizáció – új problémák elé állították a szakmát. A szakirodalom a tulajdonos és a beszerző, illetve a beszerző és a beszállító érdekkonfliktusa köré csoportosítva tárgyalja a problémákat, az eredmények azonban azt mutatják, hogy az etikai konfliktus az érintettek szélesebb körét érinti, s a hagyományos etikai problémák is új értelmezéseket kapnak.

**Kulcsszavak:** beszerzés, etika, felmérés

The focus of this research is to examine how ethics and ethical issues in business procurement in organisations have changed in recent years as a result of the global economic and supply problems. The authors replicated an earlier survey and compared the results. The open-ended questions of the questionnaire detail the responses. The results show that the supply problems of recent years and new challenges for procurement, such as digitalisation, have created new problems for the industry. The literature addresses the issues surrounding the conflict of interest between an owner and a purchaser, or between a purchaser and a supplier. However, the results reveal that ethical conflict impacts a broader spectrum of stakeholders, and they are also reinterpreting traditional ethical problems.

**Keywords:** purchasing, ethics, survey

### Finanszírozás/Funding:

A kutatás a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) támogatásával készült (NKFI K 137794).

The research was supported by the National Research, Development and Innovation Office (NKFIH) (NKFI K 137794).

### Szerzők/Authors:

Dr. Vörösmarty Gyöngyi<sup>a</sup> (gyongyi.vorosmarty@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Tátrai Tünde<sup>a</sup> (tunde.tatrai@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 02. 16-án, javítva: 2024. 07. 31-én, elfogadva: 2024. 09. 06-án.

The article was received: 16. 02. 2024, revised: 31. 07. 2024, accepted: 06. 09. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Az etika a beszerzési szakirodalom egyik elhanyagolt, ugyanakkor mégis alapvető témája. Elhanyagolt, mert kifejezetten ezzel foglalkozó kutatás a terület szakirodalmához képest kevés van. Ugyanakkor alapvető, mert a beszerzéshez kötődő főbb kutatási kérdések rendre felvetnek etikai vonatkozásokat is.

Az elmúlt évek turbulens időszakot jelentettek a világgazdaságban. A COVID-19 járvány miatti

lezárások hatásai a közbeszédbe is beemelték az ellátási láncok fennakadásaival kapcsolatos problémákat, az energiaárak megugrását. Az infláció mellett 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 Szezei-csatorna forgalmának korlátozásához köthetők.

Ezek a jelentős események komoly változásokat eredményeztek a vállalatok működésében és üzleti kapcsolataiban is. A beszerzési kutatások legújabb irányjai a gazdasági változásokra adott reakciók kapcsán kiemelten foglalkoztak a kockázatok kezelésével és a reziliencia kérdésével (Pereira et al., 2020; Schoenherr et al., 2023; Niu et al., 2024), a digitalizációval (Ruel et al., 2023; Meyer & Henke, 2023) és a fenntarthatósággal (Rogers et al., 2023; Jamalnia et al., 2023). Az etika kérdése mindegyik kutatási iránynál relevánsnak tekinthető, ennek ellenére ilyen jellegű publikáció nagyon kevés született.

Cikkünkben az etikus beszerzést a következőképpen értelmeltük. 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 et al. (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. Követjük a szakirodalom logikáját, mely szerint az etikus beszerzés nem elválasztható a társadalmilag felelős és a környezeti szempontokat figyelembe vevő beszerzéstől (lásd pl. Carter, 2000; Carter & Jennings, 2004).

Kutatásunk egy korábbi hazai felmérésre épül. A 2012-ben kidolgozott kérdőíves vizsgálatot ismételtük meg kiegészítve néhány további kérdéssel. Célunk annak vizsgálata, 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. Az összevetés lehetőséget ad a beszerzésszakma hazai fejlődésének vizsgálata mellett a nemzetközi szakirodalomban jelzett témák kapcsolódásainak értelmezésére is.

A cikk struktúrája a következő. Szakirodalmi összefoglalónk kiemeli azokat a kutatási eredményeket, amelyek a kérdőív tágabb szakmai háttérét jelentik, s a téma vizsgálatának relevanciáját adják. Ezután a vizsgálat módszertani bemutatása, illetve az eredmények statisztikai és kvalitatív elemzése, végül az eredmények értékelése következik.

## Szakirodalmi összefoglaló

A szakirodalmi összefoglaló a kutatási keretek kialakításának alapjául szolgáló szakirodalmi eredményeket összegzi. Áttekinti a beszerzési etikai kutatások fejlődését, valamint bemutatja az elmúlt években a beszerzés fejlődésével, a válságra adott reakciókkal foglalkozó irodalmak eredményeit.

## Etika 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 közősek.

A kutatások az 1990-es évek végéig elsősorban az USA-ra korlátozódtak. A témák többsége a dilemmás helyzetek meghatározására, illetve ezeknek a helyzeteknek a kezelésére fókuszál (pl. Browning & Zabriskie, 1983; Forker & Janson, 1990). Érdekes a korabeli irodalomból kiemelni Bayles (1986) írását. Tanulmányában kiindulópontként kezeli, hogy a vállalatok azért alkalmazzák a beszerzőt, hogy képviselje őket a beszállítóikkal való kapcsolattartásban. Ez a kapcsolat felveti a bizalom és az opportunizmus kérdését (Verbeke & Greidanus, 2012). Ebben az alaphelyzetben két olyan kapcsolat van, amelyből etikai probléma származik: a beszerző és a beszállító, valamint az alkalmazó szervezet és a beszerző kapcsolata.

Cooper et al. (1997) és Carter (2000) e témában írt nagy idézettségű tanulmányai számos etikai szempontból problematikus tevékenységet ismertetnek és elemznek. Ezek közül néhány élesen kifogásolható (korrupció), míg mások dilemmákat vetnek fel (kényes gyakorlatok), de nem feltétlenül ütköznek törvénybe (pl. a beszállító kulturális normáit sértő viselkedés, vagy az, hogy nem elég gyorsan reagálnak az igénylő terület kérdéseire). A kutatások során megfogalmazott eredmények a kultúrák közötti különbségekre (pl. az európai, az amerikai és a kínai szemlélet eltérése), és a beszerző és beszállító eltérő álláspontjára is rámutatnak (Razzaque & Hwee, 2002; Husser et al., 2023).

A publikációk száma a 2000-es évektől növekedésnek indul. Az évek alatt változik a témák és a kutatások földrajzi megoszlása is (Vörösmarty, 2023). Az egyik fontos jellemző, hogy földrajzilag kiszélesedik a kutatások köre, pl. több kutatás is születik az afrikai országokban (pl. Shava et al., 2021; Owusu et al., 2020; Dza et al., 2015), melyek leginkább a korrupció témája köré rendeződnek. Ugyanakkor az irodalomlemezés utal arra, hogy az ázsiai kutatók, jellemzően csak a 2010-es évek után foglalkoznak beszerzési etikai kérdésekkel, de a kutatások a korrupció témáját kerülik. Az európai, illetve az amerikai kutatások viszont reagálva a globalizáció és az alacsony költségű országokból való beszerzési stratégiákra (low cost country sourcing) egyre inkább a társadalmi felelősségvállalás irányába mozdulnak el. Ezzel egyidőben a kutatások igen korán reagálnak a klímaváltozás kérdéseire a környezetvédelem szempontjainak beépítésével.

A társadalmi felelősségvállalás és az etikai kérdések összekapcsolásának alapirodalmi Carter és Jennings (2000, 2004) cikkei. Carter és Jennings (2000) fogalmazták meg a beszerzés társadalmi felelősségvállalásának elemeit, melyek a környezeti tényezők, biztonság, diverzitás, emberi jogok és életkörülmények, etika, közösség és filantropia. 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 beszerzésspecifikusak. Tehát a társadalmi felelősségvállalás kérdéseinek részévé teszik az etikát. Carter munkáinak eredménye az amerikai

beszerzési szövetség (NAPM/ISM) etikai kódexének kialakításában is szerepet játszott, amely az USA vállalatok gyakorlatára komoly hatással volt.

Az elmúlt két évtized kutatásaiban az etika, a társadalmi felelősségvállalás egyre inkább összekapcsolódik. Tükröződik ez például Kim et al. (2018) irodalomáttekintésében is, mely az etikus beszerzés (ethical sourcing) lényegét egyértelműen az etikai és a társadalmi felelősségvállalás együtteseként definiálja. 2013-ig vizsgálva a megjelent publikációkat a leginkább hivatkozott forrásoknál a két téma között egyre szorosabb összefüggést tapasztalnak. Már ők is 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 et al., 2010). Sajátos összefonódása mindez a részben különböző témáknak. Míg a korai etikai cikkekben érdekkonfliktusokat, vagy éppen dilemmás helyzeteket írnak le, addig mára a kódexek elvárásai mind a beszerző, mind a szállító számára konkrét elvárásokként fogalmazódnak meg. Az elvárások normáit befolyásolják a jogszabályok (pl. a modern rabszolgasági törvény az Egyesült Királyságban, az ellátási lánc törvénye Németországban) vagy a nemzetközi szervezetek ajánlásai és az 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 gyakorlatok sötét oldalaira (a nemzetközi szakirodalom a sötét oldal/dark side kifejezést használja) hívják fel a figyelmet. A hosszú távú előnyök elérésére a szakirodalom az együttműködés előnyeit említi, ugyanakkor ez bizonyos esetekben kevésbé hatékony (Villena et al., 2021). A szállító fejlesztésére való törekvések ugyanis kiválthatják a szállító opportunizmusát (Tran et al., 2021). A beszerző által erőltetett digitalizáció is előnytelen helyzetbe hozhatja a gyengébb képességekkel rendelkező szállítót (Son et al., 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 ott lehet még az erőfölénnyel való visszaélés és az információs aszimmetria. A beszerzési szakma talán egyik legtöbbet idézett írása Kraljic (1983) cikke, aki éppen arra ad modellt, hogy mikor lehet jól élni a beszerzési erővel. Azonban nagyon kevés választja el az erővel való éleést a visszaéléstől. Így folyamatosak a jelzések a problémákról (Glover, 2020; Glavee-Geo et al., 2022; Kim et al., 2022). Ezt eredményezheti a beszerző szakmaiatlansága, vagy a rá nehezedő nyomás a költségek csökkentésére, az ellátás biztosítására. A probléma hátteréről Schleper et al. (2017) ad áttekintést.

### A beszerzés fejlődő eszközrendszere és az etika

A beszerzési etika kutatásának történeti 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 szállítóval, szállítói körrel szemben mi a helyes eljárás. A stratégiai szemlélet fontos változásokat hoz a beszerzési munka professzionálisabbá válásában (Bals et al., 2019; Knight et al., 2020) ugyanakkor az innovatív megoldások keresése fontos elvárás (Kim & Chai, 2017).

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

A 2020 januárjában kezdődő lezárások a világ gazdaság összes szereplőjét nehéz helyzetbe hozták, s azóta is sorozatosak azok az események, amelyek a kereskedelemben korlátozásokat (pl. EU, 2024) vagy akadályokat jelentenek. A beszerzési kutatások jelentős része irányult a pandémia beszerzési gyakorlatokra tett hatásainak vizsgálatára. Butt et al. (2022) a következő stratégiákat azonosította: a beszerző cégek felülvizsgálják az ellátási lánc-költségeiket, előre megtervezik a megrendeléseket, megosztják a kritikus információkat a szállítókkal, megtervezik a nagyobb rendkívüli helyzeteket, szilárd kapcsolatot alakítanak ki a szállítókkal (pl. partnerség), és végül javítják a szállítók láthatóságát. Hasonló vizsgálatot végzett Araujo et al. (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 brit cégeknél a világiárvány idején rövidebb idő alatt fizették ki a szállítóikat a cégek és jobban betartották a megállapított fizetési feltételeket. Számos tényező közrejátszott 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 szállítóikat. Ugyancsak az együttműködést és annak előnyeit hangsúlyozza az USA mintája alapján Lee et al. (2023). Bode et al. (2022) felmérése pedig visszaigazolja azokat a gyakorlatokat, hogy a cégek nagy figyelmet fordítanak a digitalizációra, a szállítói kapcsolatokra, a láthatóságra, de legfontosabb céljuk a költségekhez kötődik, a válaszadók 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 a fenntarthatósági szempontok figyelembevételénél. A kutatások közös pontja, hogy a válsághelyzetben a beszerző cégek igyekeztek olyan stratégiákat kialakítani, amelyek az együttműködést, a beszállító monitorozását, a kapcsolatot 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 et al., 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 tényerése más tényezőknek is köszönhető (Ruel et al., 2023). Ugyanakkor az adatok megosztása nagyon segítheti a leállások elkerülését (Paul & Chowdhury, 2021; Zighan, 2022). Míg az előző kutatások leginkább a 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 játszott közre a megoldásokban. Ez utóbbit erősítik azok a kutatások, amelyek a bizalom és a kommunikáció szerepét vizsgálják (Butt et al., 2022; Dakhar et al., 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 hatékonyságnövelő és fokozza az átláthatóságot (Pani et al., 2011; Viale & Zouari, 2020). Ezekkel az eredményekkel párhuzamos kutatások az elkerülő beszerzések okait vizsgálják. Az okok között leginkább a belső igénylők magatartásában, opportunizmusában látnak problémákat (Karjalainen et al., 2009; Rothkopf et al., 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 rögzíti, hiszen a segítségével a beszerző erőfőlényes helyzetbe jut, alkalma lehet egy gyors, de téves döntéssel visszaélni, tekintet nélkül a másik fél érdekeire (Emiliani, 2010; Hatipkarasulu & Gill, 2004). A digitalizációval és a mesterséges intelligenciára épülő eszközök használatával kapcsolatosan azonban alig született kutatás (Vörösmarty, 2023).

A publikált kutatási eredmények még egy összefüggést árnyalnak. Bode et al. (2022) felmérésének eredményei a fenntarthatóság szempontjainak háttérbeszörulását mutatják a pandémia hatására. A költség-szempontok előtérbe helyezése és az ellátási problémák eredményezhetik mindezt. Más kutatások ezzel szemben pozitív kapcsolatot mutatnak a fenntartható beszerzési gyakorlatok és a válságból való pénzügyi kilábalás között (Eggert & Hartmann, 2023; Gu et al., 2022). Ugyanakkor

a pandémiás helyzet elmúltával újra felerősödtek azok a hangok, amelyek a környezeti és a társadalmi felelősségvállalási kérdések előtérbehelyezését sürgetik (Peng et al., 2022), így a beszerzésnek figyelembe kell vennie az ezekkel kapcsolatos vállalati politikákat is.

Az elmúlt évek ellátási problémáira adott beszerzési szakmai válaszok mindhárom fő témája (a szakmaiság fejlődése, a digitalizáció és a fenntarthatóság) kapcsolódást mutat etikai kérdésekkel is.

### **Etikai kutatások a krízis hatásáról**

A krízisek etikusságra gyakorolt hatása már régóta vizsgálat tárgya a menedzsment-szakirodalomban. Sokáig a kríziseket alacsony valószínűségű, nagyhatású eseményként értelmezték (pl. Pearson & 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 a válságról általában azt feltételezik, hogy az rontja az etikusságot a vállalati gyakorlatban, hiszen az érintettek nagyobb nyomás helyeződik. Ugyanakkor feltételezik azt is, hogy az egyes válságtípusok eltérőek lehetnek az etikátlanság tekintetében, hiszen az egyének stresszérzete különböző lehet. Potockan 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 et al., 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, 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 & Styhre, 2022), szemben a nagy nemzetközi cégekkel, amelyek sokkal összetettebb eszközrendszerrel és proaktívabban reagáltak (Ursic & Cestar, 2022). Az érthető, megbízható kommunikáció az összes érintett felé kiemelt lehet (Jin et al., 2018).

A kutatási eredményeket vizsgálva a társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdésével kapcsolatban jelenik meg több eredmény. Ursic és Cestar (2022) előbbiekben említett tanulmánya szerint a jobb CSR-tevékenység hasonlóan inkább a nagy nemzetközi cégeket, mint a helyi KKV-kat jellemzi, csak úgy, mint a jobb krízismenedzsment. 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 et al., 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 et al., 2022). Welbourne (2022) korábban idézett eredményeit tovább folytatva (melyek szerint a CSR iránti elkötelezettség erkölcsi engedélyezést indukálhat az alkalmazottak körében, azaz etikátlan magatartást eredményezhet) Liu et al. (2023) eredményei megerősítik, hogy a CSR-teljesítmény nem feltétlenül kapcsolódik össze az etikussággal.

## A kutatás célja és módszerei

A szakirodalom eredményeivel kapcsolatosan látható, hogy az etikai kérdések bár folyamatosan jelen vannak a kutatási témák között az etikai problémákat, dilemmás helyzeteket alapvetően 20-25 évvel ezelőtti kutatások fogalmazták meg. A témák elsősorban társadalmi felelősségvállalási, illetve környezeti kérdésekkel bővültek, melyet a kutatások egyre inkább összekapcsolnak az etikai kérdésekkel. 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.) 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, a beszerzéssel kapcsolatos piaci igények változására, a digitalizáció növekedésére ebből a 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 folyamataik informatikai támogatásának fejlesztési, digitalizálási irányába. Ez önmagában is jelentősen átalakítja a beszerzést, potenciálisan új problémák létrejöttét generálva.

A kérdések vizsgálatára egy kérdőíves felmérést végeztünk. A felmérés alapját egy korábbi kutatás kérdőíve jelentette. A kérdőív Cooper et al. (1997) és Carter (2000) listáinak felhasználásával készült. Ez egészült ki további szempontokkal, melyek egy vállalati etikai kódexeket vizsgáló elemzésből származtak (részletes leírást lásd Vörösmarty & Matyusz, 2015).

A kérdőív összeállítását egy gyakorlati szakemberekből (beszerzési vezetők) álló szakértői csoport segítette mind a korábbi, mind a jelen kutatás kérdőíve esetén.

Az újonnan lebonyolított vizsgálat kibővítette a kérdőívet. A kérdőív átdolgozásánál egyrészt két fenntarthatósági szempontot építettünk 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). 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 kérdőívet próbakitöltés után beszerzői címlistára küldtük ki (szakmai rendezvények résztvevői, szakmai szervezeti tagok, volt szakirányú továbbképzéses hallgatók tölthették ki). A kérdőívet 2023 második félévében (átnyúlva 2024 január első napjaiba) tölthették. A felhívást az elektronikus kérdőív linkjével két alkalommal elektronikusan küldtük el, illetve szakmai rendezvényeken is hirdettük és kértük a résztvevők segítségét. A kérdőív linkjét a Qualtrics adatai alapján 2024. január 4-ig 231-en nyitották meg s eddig az időpontig 139 értékelhető válasz érkezett.

A válaszadók közül 67 nő, 65 férfi, 7-en nem kívánták megadni ezt az adatot. 88-an vállalati beszerzéssel foglalkoznak, 30-an közbeszerzésben, 27-en részben közbeszerzésben dolgoznak.

45 beszerzési vezető, 63 beszerző töltötte ki a kérdőívet. 31-en az egyéb választ jelölték. (Az egyéb válaszok szöveges indoklása szerint többségében tanácsadók, egyéb, beszerzési területen dolgozók, értékesítők, kisvállalati vezetők stb. jelölték ezt az opciót.) A válaszadók közül 55-en vettek részt már etikai tréningen, továbbképzésen, 55-en nem, 29-en pedig valamilyen más képzés részeként tanultak etikáról.

## Az egyes etikai problémák megítélésének változása

A két kérdőíves felmérés 34 kérdése egyezik meg. Az 1. 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).

1. táblázat

### A legjellemzőbb etikai problémák a két felmérésben

	Etikai probléma	2023	2012	különbség
M	20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	3,223	3,264	-0,041
M	1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	3,187	3,038	0,149
M	4. Kizárólagos beszállító-nál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,928	2,802	0,126
M	5. Nem ad gyors, egyértelmű választ a vevő (igénylő) kérésére	2,914	2,708	0,206
M	27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,842	2,774	0,068
M	18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmekek/érdekek bevonódása a döntési szituációba	2,763	3,009	-0,247
1	3. Potenciális/tenderen részt vevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	2,662	2,443	0,218
1	21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,568	2,377	0,191
M	19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,547	2,972	-0,425*
M	29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	2,468	2,566	-0,098
2	28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,460	2,679	-0,219
2	31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,259	3,301	-1,042**

\*szignifikáns <1%, F-próba 39,493 \*\*szignifikáns <1%, F-próba 6,883

Forrás: saját szerkesztés

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 különbség annak gyakoriságában van, hogy a beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információkat nem versenysemleges módon kommunikálják a pályázó partnerek felé. Itt az F-próba azt jelzi, hogy a különbség valószínűsége kevesebb, mint 0,1%. Korábban ez volt a leggyakoribb probléma, a 2023-as mintában viszont nem fért be a tíz 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.

Érdekes, hogy az első helyen (korábban a 2. helyen) a részrehajlás a vállalatvezetés 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 szempont jelent meg, amelyet 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 2. 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 eltéréseinek csökkenő sorrendjében mutatja.

Érdeemes 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 korábbi időszakban. Az eredmények azt mutatják, hogy a két nagy eltérés olyan problémánál jelentkezett, amelyek a versenyhez köthetők. 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 társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó szempont mindkét időszakban közel azonos módon, alacsony fontosságú problémaként jelenik meg a válaszok között.)

A többi szempont, amiben változás volt az évek között, az a korábbi elemzésben a szakszerűség faktorához került. Ezek a kérdések a vállalati kódexekben, szabályzatokban rögzítettek.

2. táblázat

A szignifikáns eltérést mutató gyakoriságok

	2023	2012	különbség	F-próba
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,259	3,301	-1,042	39,493*
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,547	2,972	-0,425	6,883*
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1,551	1,962	-0,411	7,749*
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	2,201	2,538	-0,336	4,411**
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	1,914	2,245	-0,332	5,647**
24. Jogosulatlan kötelezettségvállalás	1,604	1,925	-0,320	6,497**
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	1,993	2,311	-0,319	5,226**

\*szignifikáns <1%,

\*\*szignifikáns <5%

Forrás: saját szerkesztés

**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 bekerülhetett 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 megfogalmaztak. A válaszok most is nagyon sokfélék. A főbb témákat a 3. táblázat foglalja össze.

A változásokra rákérdeztünk további nyílt kérdésekkel abban a formában, hogy kértük, adjanak meg a válság

(COVID-19 és a háborúk) hatására jelentkező új, felerősödő vagy gyengülő/megszűnő problémákat. (A kérdőívben eredetileg az orosz-ukrán háború miatti hatásokra gondoltunk, a kitöltés közben történt gázai események is utalásokat váltottak ki.)

3. 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 betölteni beszerzési pozíciót

Forrás: saját szerkesztés

Az újonnan jelentkező problémák jelentős része átfed az előző ponttal, ugyanakkor erősíti a válaszadók reakcióját azt figyelembe véve, hogy általában nem ugyanazok adták a válaszokat, mint a korábbiakban. A kérdésre 33 érdemi válasz érkezett, melyeket a 4. táblázat összegez.

4. táblázat

Újonnan jelentkező problémák

Kategória	Példák
Piaci erőviszonyok átalakulása és az arra adott reakciók	A beszállító indokolatlan áremelése, a piaci helyzet normalizálásával a beszállító nem rendezte vissza a korábban megemelt árat, teljesítmény romlása az erőfölénnyel élve, beszállítói kartellezés, szavatossági idő átmeneti meghosszabbítása, beszerzési folyamatok indokolatlan átalakítása
Igénylő terület	Folyamatok megkerülése
Menedzsment-döntések	Beszerzés megkerülése, ismerőssel betölteni 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
Online 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

Forrás: saját szerkesztés

A felerősödő problémák esetében jelentős átfedés van 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 említésre érdemes: az antiszemitizmus.

Arra is rákérdeztünk, hogy volt-e olyan etikai probléma, ami gyengült vagy megszűnt a válság alatt. Itt 9 érdemi válasz érkezett. A válaszok azért is érdekesek, mert a skálázott kérdésekből szinte az összes szempontnál gyengülést láttunk (igaz sok esetben nem szignifikáns mértékben).

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

## A digitalizáció kihívásai

A szakirodalom-összefoglalóban láthattuk, hogy az elmúlt években a beszerzés digitalizációja, az informatikai támogatás alkalmazása erősödött. Kérdőívünkkel a beszerzésben és az üzleti életben nagy változásokat generáló téma etikai hatásaira is rákérdeztünk.

A digitalizáció által felvetett etikai problémákra nyílt kérdés formájában kérdeztünk rá. A nyitott kérdésre 35 szakértő adott tartalmi választ, melyek három fontos kérdéskör köré csoportosíthatók:

- *e-beszerzés etikátlan alkalmazása*: az elektronikus vagy fordított aukció alkalmazása során jeleztek többen olyan problémát, mely arra utalt, hogy az ajánlatkérés során nem valós ajánlattevőt generáltak a rendszerben, vagy az árlejtés eredménye nem minősült véglegesnek. Ez utóbbi azt jelenti, hogy annak ellenére, hogy a legjobb eredményt érte el egy ajánlattevő a nyílt ajánlattétel során, nem ő lett a nyertes, ami felvetheti etikátlanság gyanúját háttéralkukkal vagy megtévesztéssel kapcsolatosan.
- *adatvédelmi problémák*: az adatvédelmi kérdések felmerülése nem újkeletű, viszonylag gyakori említése ugyanakkor arra enged következtetni, hogy a beszállítók adatainak kezelése, az eljárás eredményének közzétevése, az igazolható adatáramlás, az információk jogszerűtlen megosztása olyan problémák,

melyekre kevesebb figyelmet fordítanak a beszerzés folyamatában. A kérdés független attól, hogy esetlegesen működési hiba miatt adatvesztés történik, vagy nyilvánosságra kerülnek olyan üzleti titkok, melyek aránytalan sérelmet okoznak a piaci szereplőknek. A probléma eredője azonos, az adatvédelmi kérdések gyakori laza, túlzottan rugalmas vagy szabálytalan kezelése lehet.

- *a mesterséges intelligencia szabályozása*: a probléma ebben az esetben valójában a szabályozás hiánya, hiszen ellenőrizetlen információ közzétevése, műszaki tartalom generálása, automatikus fordítás, számtalan olyan területe van a beszerzésnek, melyben fellelhetők a mesterséges intelligencia alkalmazásához köthető problémák. A válaszadók bizalmatlansága és féltelme növeli az etikai kockázat érzetét, vélhetően ezért jelezték többen, mint kapcsolódó problémát.

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, mely a fentiek alapján nem változott az elmúlt években.

## A kutatási eredmények összegzése

A kutatás során két kérdést fogalmaztunk meg. Az első kérdés arra irányult, hogy az elmúlt évek sorozatos krízisei (COVID-19, 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, amelynek része a digitalizáció térnyerése, jelentkeznek-e új etikai problémák.

Az előző két pontban a 2023-as felmérés adatait vetettük össze egy korábbi kutatás adataival és elemeztük a kérdések megválaszolását. A két minta kitöltése anonim módon történt, így csak valószínűsíteni lehet, hogy van a kitöltők között némi átfedés, de az időeltérés miatt ennek nem jelentős mértékű a hatása a kutatás eredményeire.

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 tíz 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, a jelenléte korábban



sem 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 a korábbi kutatásokban is van utalás (pl. Reszegi, 2010).

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

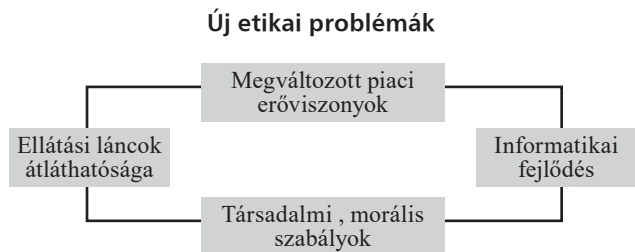
Jellemző, hogy a klasszikus etikai problémák (pl. ajándék elfogadása) is csökkentek. Ahogy a nyílt kérdéseknél a válaszadók jelezték, a verseny csökkenésével a beszállító motiváltsága az ilyen jellegű előnyszerzésre való törekvése is csökkent.

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 válaszaik 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 utaló kérdéseknél 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 azonosíthatók-e új problémák. A megadott etikai problémák esetén jelentős számban voltak olyanok, amelyek a korábbi adatfelvételnél a nem, vagy az alig létező kategóriába kerültek. Ennek a kérdésnek a megválaszolásában így elsősorban a nyitott kérdésekre támaszkodhattunk. Ezek négy jelenség köre kapcsolhatók, melyeket az 1. ábra mutat be.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A négy csoport jellemzői:

1. A megváltozott gazdasági erőviszonyok számos esetben csökkentették a versenyt. A beszállítók nem egyszer opportunistá 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). Etikai probléma jelentkezhetett a beszerzőknek erre adott válasza során.
2. Mind a pandémiás helyzet, mind a geopolitikai konfliktusok és a szankciók felerősítették az ellátási láncok átláthatóságának fontosságát. Az érintett szereplők azonban sokszor nem partnerek ebben. Számos oka lehet ennek a jelenségnek, valószínű, hogy ezek egy része tartozik csak az etikai kérdések közé. A vevő megtevésztése ezek közül etikai probléma.
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 képességeit, lehetőségeit vagy egyoldalú előnyöket jelentenek) is vezethet etikailag problémás helyzetekhez.
4. Alapvető társadalmi, morális szabályok megsértése. Bár ez marginálisan jelenik meg, mégis érdemesnek tartottuk megjeleníteni. Utalás történt antiszemitizmusra, hazai beszállítóknál munkabiztonsági szabályok megsértésére.

## Összegzés

Cikkünk keresve azokat a változásokat, amelyek a beszerzésben dolgozókat etikai kihívásként érik, áttekintette a szakirodalom eredményeit és megvizsgálta egy felmérés adatait. A gazdaságot érő kihívások, elsősorban a megtapasztalt krízisek hatására fontos változásokat azonosítottunk. A korábbi kutatásunkhoz és az azok alapjául szolgáló irodalmakhoz képest jelentős változásokat foglaltunk meg. Ezek az eredmények azért is fontosak, mert a szakirodalomban hasonló kontextusban csak kevés eredmény található.

Kutatásunk eredményei azt mutatták, hogy a jellemző etikai problémák és azok fontossága kevésbé változott. A minta egészében inkább a problémák előfordulásának csökkenése érzékelhető. (Eredményeink ilyen módon Potokan & Nedelko (2021) tanulmányában leírtakhoz állnak közel.) A csökkenés különösen azoknál a problémáknál igaz, amelyek a beszerzői erőfölényhez kapcsolódnak. A legjellemzőbbek köre is ezeknek a problémáknak a hátrébb sorolódásával változott. A szakirodalom a beszerzés-etikai problémákat kétféle érdekkonfliktushoz kötötte (Handfield & Baumner, 2006; Carter, 2000). A beszerző és a tulajdonos/vállalatvezetés érdekeinek esetleges konfliktusához, illetve a beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktushoz. Korábbi kutatásunk egyik indító gondolata volt, hogy felmérje a hazai beszerzési szakma fejlettségét, hogy ezeket kezelni tudja. Mostani felmérésünk

eredményeinek lehetséges értelmezése, 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, de a jó szakembernek azonban számolnia kell a hosszú távú hatásokkal is. Ez az eredmény összhangban van azokkal a szakirodalmi forrásokkal, amelyek a válság kapcsán az együttműködés, az információmegosztás és a rugalmasság fontosságát hangsúlyozták (Araujo et al., 2023; Lee et al., 2023; Bode et al., 2023).

Az új problémák között több tényezőt is azonosítottunk. Legfontosabb az, hogy a beszerzés komoly kihívásokat kellett, hogy kezeljen, s ennek során a beszállítók erőfőlényével vagy egyéb etikátlan gyakorlataival kapcsolatos problémák komoly gondot jelentettek. Az új munkavégzési feltételek (pl. home-office, elektronikus megoldások terjedése, nemzetközi szankciók betartása, ellátásilánc-adatok validálása) komoly kihívásokat jelentettek.

Kutatásunk eredménye, hogy kiemeli azt, hogy a legújabb konfliktusok már nem csak a korábbi két érdekkonfliktus köré rendeződnek. A szakmaiság, a szakma alapelveinek a betartása már sok beszerző számára legalább ilyen fontos érték. Ugyanakkor a problémák új területeken is megjelentek (pl. a kiterjedt nemzetközi szankciórendszer, vagy a beszállító erőfőlényes helyzete, a verseny hiánya, vagy éppen az ellátáshoz való hozzáférés tartós akadálya, társadalmi problémák érintettsége).

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 alkalmazhatók a mai helyzetben, vagy inkább csak kényszermegoldást jelentettek.

Véleményünk szerint nagyon fontos látni, hogy a lehetséges konfliktusok jellege, összetettsége változott meg. A geopolitikai erőtér hatásai 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, mesterséges intelligenciára épülő megoldások 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 dilemmákat is.

Kutatásunk limitációja, hogy a kérdőíves felmérésben csak hazai vállalatvezetők vettek részt, így elsősorban a hazai kihívásokra tudtunk fókuszálni. Korlátot jelent az is, hogy a kérdőív kitöltésére a kitöltők önkéntesen vállalkoztak, így a válaszokat befolyásolhatta az, hogy a téma iránt nyitottabb beszerzők válaszoltak.

A kihívások megfogalmazásával igyekezett a cikkünk hozzájárulni ahhoz a gondolkodáshoz, amely a beszerzési munka, szemlélet, szakmaiság fejlesztését törekszik elősegíteni.

## Felhasznált irodalom

- 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. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0509>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2012.049714>
- 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. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/866>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2022-0026>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2022-0026>
- Bauer, F., & Göbl, M. (2019). The influence of digitalisation on procurement efficiency. *Journal of Applied Leadership and Management*, 7, 50-65. <https://www.econstor.eu/handle/10419/215721>
- Bayles, M. (1983). Ethical issues in purchasing management. *Business Quarterly*, 48(1), 42-47.
- 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). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_15)
- Browning, J., & Zabriskie, N.B. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management*, 12(4), 219-224. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(83\)80001-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(83)80001-7)
- 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. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0226>
- Carter, C.R., & Jennings, M. (2000). *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain*. Center for Advanced Purchasing Studies.
- 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. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>

- Carter, C.R. (2000). Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination. *Journal of Operations Management*, 18(2), 191-208. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00016-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00016-9)
- 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. <https://doi.org/10.1108/09600030510594567>
- Christensen, S.L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. *Business & Society*, 42(3), 328-358. <https://doi.org/10.1177/0007650303255855>
- Cooper, R.W., Frank, G.L., & Kemp, R.A. (1997). Ethical issues, helps and challenges perceptions of members of The Chartered Institute of Purchasing and Supply. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 189-198. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00013-0)
- Crane, B. (2022) Eudaimonia in Crisis: How Ethical Purpose Finding Transforms Crisis. *Humanistic Management Journal*, 7(3), 391-416. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00130-8>
- 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. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2021-0457>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2015.069152>
- 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. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2021-0463>
- Emiliani, M.L. (2010). Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History*, 16(1), 116-136. <https://doi.org/10.1108/17511341011008340>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>
- 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*, 29(4), 100850. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100850>
- Forker, L.B., Janson, R.L. (1990). Ethical Practices in Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(1), 19-26. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1990.tb00495.x>
- 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. <https://doi.org/10.1177/00076503062933>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.11.001>
- Glavec-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. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04791-7>
- Glover, J. (2020). The dark side of sustainable dairy supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(12), 1801-1827. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2019-0394>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.018>
- Hatipkarasulu, Y., & Gill, J.H. (2004). Identification of shareholder ethics and responsibilities in online reverse auctions for construction projects. *Science and Engineering Ethics*, 10, 283-288. <https://doi.org/10.1007/s11948-004-0024-6>
- 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*, 63(4), 00076503221134100. <https://doi.org/10.1177/00076503221134100>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1838-4>
- 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/Gestión Internacional*, 27(5), 10-24. <https://doi.org/10.59876/a-738e-57af>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108671>
- Jia, F., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2017). Global sourcing strategy and structure: towards a conceptual framework. *International Journal of Operations & Pro-*

- duction Management*, 37(7), 840-864.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0549>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.003>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.003>
- Karjalainen, K., Kempainen, 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.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9768-2>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.007>
- Kim, S., Colicchia, C., & Menachof, D. (2018). Ethical sourcing: An analysis of the literature and implications for future research. *Journal of Business Ethics*, 152, 1033-1052.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3266-8>
- 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.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12285>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100624>
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084-1098.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, September-October, 109-117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- 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.  
<https://doi.org/10.3926/jiem.2574>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100866>
- 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.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05467-0>
- 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.  
<https://doi.org/10.1111/beer.12536>
- 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*, 29(3), 100846.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100846>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.002>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2023.102991>
- 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.  
<https://doi.org/10.1080/09537280903547785>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119078>
- 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.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X1103600302>
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- 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.  
<https://doi.org/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.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107740>
- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*,

- 174, 805-823.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
- 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.  
<https://doi.org/10.1111/deci.12470>
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2020-0127>
- Radhakrishnan, S., Harris, B., & Kamarthi, S. (2018). Supply chain resiliency: a review. In *Supply Chain Risk Management: Advanced Tools, Models, and Developments* (pp. 215-235). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-4106-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-981-10-4106-8_13)
- Razzaque, M.A., Hwee, T.P. (2002). Ethics and Purchasing Dilemma: A Singaporean View. *Journal of Business Ethics*, 35, 307-326.  
<https://doi.org/10.1023/A:1013853021571>
- Reszegi, L. (2010). Hatékony piacok, hatékony vállalatok. In Reszegi, L., & Wimmer, Á. (Eds.), *Hatékony piac, hatékony vállalat* (pp. 11-78). Alinea.
- Rogers, Z.S., Golar, 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*, 29(4), 100858.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100858>
- Rothkopf, A., & Pibernik, R. (2016). Maverick buying: Eliminate, participate, leverage?. *International Journal of Production Economics*, 179, 77-89.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.020>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100880>
- 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.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2681-6>
- 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*, 29(4), 100824.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100824>
- Shava, E., & Mazenda, A. (2021). Ethics in South African public administration: a critical review. *International Journal of Management Practice*, 14(3), 306-324.  
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2021.115107>
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0711>
- Srai, J.S., & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.001>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.009>
- Ursic, D., & Cestar, A.S. (2022). Crisis management and CSR in Slovenian companies: The impact of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(5), 2690.  
<https://doi.org/10.3390/su14052690>
- 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.  
<https://doi.org/10.4337/9781781009147.00008>
- 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.  
<https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1776089>
- 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.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12239>
- Vörösmarty, G. (2023). Ethics in purchasing and supply management – a literature review. *International Journal of Integrated Supply Management*, 16(4), 365-384.  
<https://doi.org/10.1504/IJISM.2023.133863>
- Vörösmarty, G., & Matyusz, Z. (2015). Ethical issues in the companies' buying practice. *Közgazdász Fórum/Forum on Economics and Business*, 18(2), 35-56. <https://epa.oszk.hu/00300/00315/00113/pdf/>
- Welbourne, E.M.J. (2022). Immoral entrenchment: How crisis reverses the ethical effects of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 71-89.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04859-4>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.10.002>
- Zighan, S. (2022). Managing the great bullwhip effects caused by COVID-19. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15(1), 28-47.  
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2021-0017>
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0038>