

## Vörösmarty Gyöngyi – Dobos Imre

### Fenntarthatóság a beszerzésben\*

TM 20. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség* műhely  
Az *üzleti alapfolyamatok és funkciók versenyképesség befolyásoló szerepe* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina

Kutatócsoport-vezető: Városiné Demeter Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>ABSZTRAKT</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>BEVEZETŐ</b> .....	<b>5</b>
<b>1. A FENNTARTHATÓ BESZERZÉS IRODALMÁNAK LEGFRISSEBB EREDMÉNYEI A NEMZETKÖZI IRODALOM TÜKRÉBEN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ETIKA A BESZERZÉSBN</b> .....	<b>8</b>
2.1. ETIKA A BESZERZÉSI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN.....	9
2.1.1. <i>Etikai problémák vagy etikailag megkérdőjelezhető esetek</i> .....	10
2.1.2. <i>Az etikusság tényezői és hatása</i> .....	12
2.1.3. <i>A beszerzés fejlődése és az etika</i> .....	14
2.2. AZ ETIKAI ELEMÉK MEGJELENÉSE A BESZERZÉSI ETIKAI KÓDEXEKBN .....	16
2.2.1. <i>Az adatgyűjtés módszere és a korábbi eredmények</i> .....	17
2.2.2. <i>A szakmai szövetséget beszerzési kódexei</i> .....	17
2.2.3. <i>Etikai kérdések a vállalati kódexek tükrében</i> .....	18
2.2.4. <i>Összefoglaló az etikai kódexek vizsgálatáról</i> .....	20
<b>3. KÖRNYEZETI SZEMPONTOK BEÉPÍTÉSE A BESZERZÉSBE</b> .....	<b>20</b>
3.1. A KÖRNYEZETVÉDELEM BEÉPÍTÉSE A BESZÁLLÍTÓÉRTÉKELÉSBEN .....	21
3.1.1. <i>A beszállítóértékelés kritériumrendszere</i> .....	21
3.1.2. <i>A beszállító értékelés módszerei</i> .....	23
3.1.3. <i>A beszerzési szituáció és hatása a szállítóértékelésre</i> .....	24
3.1.4. <i>Összefoglaló gondolatok az irodalom eredményeiről</i> .....	25
3.2. <i>DEA ALKALMAZÁSA AZ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK SÚLYOZÁSÁBAN</i> .....	25
3.3. <i>ÖSSZEFoglaló GONDOLATOK A KÖRNYEZETI SZEMPONTOK BESZERZÉSBE VALÓ BEÉPÍTÉSÉHEZ</i> .....	28

## **Absztrakt**

Tanulmányunk a fenntarthatóság beszerzésben való értelmezésével kapcsolatos vizsgálatához szeretne hozzájárulni. A Versenyképesség Kutatás korábbi fázisában a fenntarthatóság beszerzésben való megjelenésével, lehetséges értelmezéseivel, tartalmi elemeivel, azok strukturálásával és azokkal a motivációs tényezőkkel foglalkoztunk, mely a kezdeményezések háttérében állt. Az akkori eredményekre építve szeretnénk a témát folytatni. Áttekintjük a szakirodalom legutóbbi elemzésünk óta született eredményeit és azt szeretnénk vizsgálni, hogy az eltelt idő alatt milyen irányokban folytak a kutatások. Az áttekintésen túl kiemelünk egy-egy olyan területet, amelyek mélyebb elemzése relevánsnak tekinthető, így előremutató lehet. Az első az etika beszerzésben való értelmezése, itt fontos output a fogalmak értelmezése, áttekintése a nemzetközi szakirodalom tapasztalatai alapján, a kutatás egy másik vonulataként szeretnénk azt is vizsgálni, hogy a kutatási eredményekből és a gyakorlati problémákból kiindulva hogyan építhető a matematikai eszköztár segítségével olyan modell, mely gyakorlati relevanciával is bír.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, beszállító kiválasztás, zöld beszerzés, etika

## **Abstract**

(Sustainable purchasing)

This paper aims to provide an overview of the developments in the literature on sustainable purchasing. This serves as the basis of the elaboration of new research topics in the field. Based upon the literature results investigations in two topics are presented. First the issue of purchasing ethics will be investigated, with the aim to identify the effects of developments of purchasing management to ethics in purchasing. Second a new methodology to assess the effect of green criteria to the purchasing decision will be presented.

Keywords: sustainability, supplier selection, green purchasing, ethics

## Bevezető

Tanulmányunk a fenntarthatóság beszerzésben való értelmezésével kapcsolatos vizsgálatához szeretne hozzájárulni. A Versenyképesség Kutatás korábbi fázisában a fenntarthatóság beszerzésben való megjelenésével, lehetséges értelmezéseivel, tartalmi elemeivel, azok strukturálásával és azokkal a motivációs tényezőkkel foglalkoztunk, mely a kezdeményezések háttérében állt. Az akkori eredményekre építve szeretnénk a témát folytatni. Áttekintjük a szakirodalom legutóbbi elemzésünk óta született eredményeit és azt szeretnénk vizsgálni, hogy az eltelt idő alatt milyen irányokban folytak a kutatások. Az áttekintésen túl kiemelünk egy-egy olyan területet, amelyek mélyebb elemzése relevánsnak tekinthető, így előremutató lehet. Az első az etika beszerzésben való értelmezése, itt fontos output a fogalmak értelmezése, áttekintése a nemzetközi szakirodalom tapasztalatai alapján, a kutatás egy másik vonulataként szeretnénk azt is vizsgálni, hogy a kutatási eredményekből és a gyakorlati problémákból kiindulva hogyan építhető a matematikai eszköztár segítségével olyan modell, mely gyakorlati relevanciával is bír.

Tanulmányunk gondolatmenete a következő lesz: először is egy összefoglalót készítettünk a legutóbbi tanulmányunk (Dobos et al, 2010) óta, azaz az elmúlt másfél évben megjelent nemzetközi irodalom meglehetősen gazdag eredményeiből. Ez az irodalom összefoglaló jelenti az alapját annak a két kutatási kérdés kiválasztásának, mellyel a tanulmányban részletesebben is foglalkozunk. Az első a beszerzési etikai problémák feltérképezése lesz, míg a másik a zöldbeszerzés módszertanában talál kutatási rés kapcsán annak eszköztárának gyarapítására irányul.

### **1. A fenntartható beszerzés irodalmának legfrissebb eredményei a nemzetközi irodalom tükrében**

A fenntarthatóság beszerzésben való értelmezésével, az egyes területek (növekedés, környezet és társadalmi felelősségvállalás) eszközeinek és megoldásainak áttekintésével, valamint a fenntartható beszerzés motivációs háttérével foglalkozott a versenyképesség kutatás keretei között született korábbi tanulmányunk (Dobos et al. 2010) Ennek keretében részletesen áttekintettük a nemzetközi szakirodalom addigi eredményeit rendszerezve az egyes területeken elért eredményekkel. A kutatás során kialakítottunk egy kutatási keretet (a fenntartható beszerzés mátrixát), mely segítette a motiváció jellegének és hatásainak elemzésében, s a mátrix segítségével bemutattuk, a fenntarthatóság

egyres területein alkalmazott eszközökkel való kapcsolatot. A tanulmány akkori tapasztalatai közé tartoztak a következők:

a/ A fenntartható beszerzés általánosan bevett definícióját nem fogalmazta meg a szakirodalom.

b/ A szakirodalom a fenntarthatóság három területével kapcsolatos eredményeket elkülönítlen kezeli, azaz a tanulmányok középpontjában a „zöld” illetve a CSR kérdések állnak, átfogó fenntarthatóság tanulmány nem igen volt fellelhető.

c/ Az egyes területek közül a környezeti és a társadalmi felelősség vállalás beszerzéssel kapcsolatos kérdései kaptak nagyobb hangsúlyt az elmúlt évtized tanulmányaiban, a beszerzés fenntartható vállalati növekedésben játszott szerepe explicit nem jelenik meg a tanulmányokban.

d/ A nemzetközi példák sokszor hazai környezetbe nem átültethetőek, számos sajátos probléma fogalmazható meg, amire érdemes helyi válaszokat adnunk.

(Részletesebben lásd, Dobos et al, 2010)

Jelen írásunk keretei között áttekintést készítettünk a korábbi tanulmányunk óta eltelt időszak nemzetközi irodalmának eredményeiről annak érdekében, hogy új kutatási irányokat tudjunk azonosítani. Ennek során 2009. januárja és 2011. májusa között angol nyelvű szaklapokban† megjelent tanulmányokat tekintettük át. Ezek összefoglalására a következő szempontokat emeljük ki:

*a/ Az átfogó fenntarthatóság kép megjelenése a beszerzésben*

A tanulmányok között érezhetően megnőtt azoknak a száma (Pagell, Wu, 2009, Pullmann et al, 2009, Reuter et al, 2010, Haake és Seuring, 2009, Walker és Philips, 2009) amelyek átfogó fenntarthatóság fogalomra építenek. Ezalatt azt értjük, hogy a tanulmány fókuszában nem a fenntarthatóság valamely kiemelt területe áll (pl. környezeti kérdések) ezzel szinonimaként kezelve a fenntarthatóságot, hanem legalább két területet (jellemzően zöld és CSR kérdések) együttesen vizsgál.

*b/ Megjelent a fenntartható beszerzés definíciója*

Korábbi kutatásunkban a fenntartható beszerzés definícióját szándékosan nem fogalmaztuk meg, hiszen egy ilyen definíció széles szakmai konszenzus esetén ígéretes. Célunk az eszközök és motivációk vizsgálata volt, így ebből kiindulva azt az elvet követtük, hogy fenntartható beszerzésnek kezeltünk minden olyan tevékenységet, eszközt, vagy szemléleti elemet, amely a három pillér szempontjából a beszerzés területéhez kapcsolódónak tekinthető.

---

† Érdekeség, hogy a fenntartható beszerzéssel átfogóan foglalkozó cikkek többsége egyetlen újságban, a Journal of Supply Chain Managementben (6 cikk) volt fellelhető. A többi cikk elszórtan különböző egyéb szakmai lapokban így a Journal of Purchasing and Supply Managementben, a Journal of Cleaner Productionban, A Sustainable Developmentben, stb. volt megtalálható.

Az elmúlt időszakban megjelent tanulmányokban azonban egyre gyakoribb elemmé vált tanulmányunkhoz hasonlóan a fenntarthatóság 3 pillérének említése. Így például Pagell et al (2009) írása a fenntartható beszerzés (sustainable sourcing) fogalmát a következőképpen adja meg: az ellátási lánc megelőző részének olyan menedzsmentje, mely szerint a fenntarthatóság három pillére szerinti teljesítmények maximalizálva legyenek. Walker és Philips (2009) definíciója szerint a fenntartható beszerzés (sustainable procurement) a fenntartható fejlődés céljainak követése (WCED<sup>‡</sup> 1987) a beszerzési folyamatban és a környezeti, társadalmi és gazdasági célok kiegyensúlyozást foglalja magában. A WCED megközelítésére hivatkozik Pullmann et al (2009) is. Ez utóbbi definíciók tehát az általunk is alkalmazott három pillérre építő, azokat együttesen kezelő megközelítést alkalmazzák. A továbbiakban mi – bár egyetértünk ezekkel az átfogó definíciókkal- kiindulási pontul a korábbi kutatásunk definícióját tekintjük.

*c/ Helyi vagy iparági problémák elemzése*

Tanulmányunk egyik fontos üzenete volt, hogy a globális szttenderdek és általános problémamegfogalmazási keretek lokálisan illetve iparági kontextustól függően nem mindig érvényesíthetőek, mások a helyi problémák, amelyekkel érdemes foglalkozni. A tanulmányok között több is található, mely ilyen irányú eredményeket fogalmaz meg. Mont és Leire (2009) tanulmánya svéd példák alapján azonosítja, hogy mi hiányzik a vállalatoknál a fenntarthatósági elvek alkalmazásához. Pullman et al (2009) tanulmánya az élelmiszeripar példáját dolgozza fel, bemutatva hogy az adott iparágban kapcsolat mutatható ki a fenntarthatósági kezdeményezések illetve minőség és a költségek között. Varnas et al (2009) az építőipari szerződések létrejöttének fenntarthatósági elemeit vizsgálja, megállapítva, hogy azok mind a vállalati, mind a közbeszerzési környezetben megjelennek.

*d/ Módszertani cikkek nagy száma*

A fenntarthatóság, különösen azonban az egyes részterületek módszertani támogatásával foglalkozó cikkek száma továbbra is jelentős. Ilyen terület például a zöld szempontok beszállítóértékelésbe való beépítése.

A fenntartható beszerzéssel kapcsolatos fejlődési irányokat és kutatási fókuszokat Walker és Philips (2009) hasonlóan az előzőekhez fogalmazza meg. Ők 44 fős fókuszcsoport megkérdezése és irodalom elemzés alapján 4 irányt azonosítottak:

1. a környezeti tényezők felőli elmozdulás a társadalmi tényezők felé,

---

<sup>‡</sup> WCED World Commission on Environment and Development definíciójára való utalás.

2. a fenntarthatóság és az innováció összekapcsolódása,
3. az etikus beszerzés
4. mérési módszerek.

Ez az eredmény sokban összecseng az irodalomelemzés során megfogalmazott tapasztalatainkkal. Kiemel viszont olyan elemeket, amely hozzásegített minket abban, hogy kijelöljük további vizsgálataink fókuszát.

Két területet fogunk a továbbiakban megvizsgálni. Az első az etika témaköréhez kapcsolódik. A fenntarthatóság fogalmának egyre szélesebb körű alkalmazásával ez a terület háttérbe szorulni látszik, ugyanakkor fontosságából nem veszített. Ez tükröződik a Walker és Philips (2009) tanulmányának eredményeiben is, de hazai kutatások is kiemelik jelentőségét (Reszegi, Wimmer, 2010). Tanulmányunk másik része a módszertani fejlesztésekben azonosít kutatási rést: a módszertan jelentős része a stratégiai, vagy nagy értékű beszerzések eszközrendszerét gyarapítja, azon beszerzések illetve beszerzési szituációk aránya azonban, ahol ez a komplex módszertan valamilyen oknál fogva nem alkalmazható legalább ennyire jelentős. Kutatásunk során egy olyan probléma modellezésével szeretnénk eredményeket felmutatni, amely ezekben a helyzetekben jelent jól alkalmazható eszközrendszert. A két probléma első megközelítésben viszonylag laza kapcsolatban áll egy mással, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy mindazon túl, hogy a nemzetközi kutatási irányokhoz egyaránt csatlakoznak, az is közös bennünk, hogy a beszállítói kapcsolatoknak olyan dimenzióit hangsúlyozzák, amelyek túlmutatnak a közvetlen, rövid távú gazdasági érdekeken.

## **2. Etika a beszerzésben**

Az etika a beszerzésben régóta újra és újra felbukkanó kutatási téma. Vizsgálatának fontosságát a hazai környezetben számos tényező kiemeli, ugyanakkor jelen tanulmány keretében szolgáló kutatási program versenyképesség definíciója is tartalmaz olyan utalást, melyhez a vizsgálandó téma szorosan kötődik. A Versenyképesség Kutatás felfogása szerint a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket (javakat, szolgáltatásokat és a mindkettőt magukba foglaló „megoldásokat”) a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni. (Chikán, Czakó 2009) Ez a definíció hangsúlyozza, hogy a vállalatokat olyan társadalmi képződményeknek is tekinti, amelyeknek alkalmazkodniuk kell a fennálló társadalmi normákhoz. Kutatásunk a versenyképességnek azonban nem csak a vállalati szintjéhez kötődik. A vállalatok üzleti



kapcsolatrendszerének jellemzői nagyban befolyásolják azt, hogy az adott vállalat mennyiben tud megfelelni az előbbi definíciónak. Ugyanakkor az üzleti (tanulmányunk szempontjából kiemelten a vevő-szállítói) kapcsolatok minősége, lebonyolításuk keretei a makroszintű versenyképességre is hatással vannak. Egy jó példát mutat erre Reszegi (2010).

Tanulmányunk a vállalati oldal szempontjából vizsgálja a vállalati beszerzési tevékenység etikai vonatkozásait. Célja azonosítani a potenciálisan problémás területeket, valamint vizsgálni azt, hogy a hazai gyakorlatban milyen sajátosságokat jelentkeznek a nemzetközi tapasztalatokhoz képest. A tanulmány gondolatmenete a következő lesz: kiindulópontként feltárja a szakirodalom eredményeit, majd erre alapozva elemzést végez. Az elemzés során megvizsgáljuk, hogy nemzetközi nagyvállalatok anyacégeinek központi beszerzési területen kiadott kódexei milyen etikai elemeket tartalmaznak, majd ezt összeveti azzal, hogy a hazai vállalatok kódexeinek tartalma mennyiben tükröz sajátosságokat és eltéréseket.

## **2.1. Etika a beszerzési szakirodalom tükrében**

A beszerzési terület szakirodalmának azokat az eredményeit, amelyek a beszerzés etikai kérdéseinek tanulmányozásához hasznos inputot jelentenek érdemes két részre bontani. Először is érdemes vizsgálni azt, hogy a közvetlenül beszerzési etikai kérdésekre összpontosító nemzetközi kutatások milyen etikai fókuszokat emelnek ki. Ezeknek a vizsgálatoknak az eredményeinek a strukturálása jelentős segítséget ad a vizsgálat kereteinek kialakításához. A nemzetközi elméletek áttekintése azonban nem nyújt átfogó áttekintést arról, hogy mi azoknak a trendeknek a hatása, amelyek a beszerzés fejlődését meghatározták. Ezek egyike a beszerzés hagyományos értelmezésétől a stratégiai szemlélet és a kiterjesztett beszerzés felfogás felé való elmozdulás, mely az etikailag kritikus pontok számát is növeli. Az etikailag problémásnak tekinthető szempontok körére kiterjesztőleg hatnak azonban azok a tendenciák is, amelyek a vállalati környezetből erednek: példák erre a globalizáció kihívásai és az üzleti élet etikai és fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre vonatkozó növekvő figyelme.

A beszerzés etikai kérdéseivel foglalkozó szakirodalom többsége amerikai. Az USA beszerzési szövetsége (korábban NAPM, ma ISM) számos kutatást támogatott és ezeket ajánlásként saját etikai kódexébe be is építette. Ezek mellett számos európai egyetemen készült tanulmányt is találhatunk. A témákat tekintve a kutatások irányai az etikailag problémásnak tekinthető helyzetek azonosítására, a beszerzők etikusságát befolyásoló tényezőkre, a beszerzők etikusságának mérésére illetve a beszerzés etikusságának (vagy etikátlanságának) hatásaira fókuszálnak. Jelen tanulmány szempontjából az első

kutatásoknak van nagy jelentősége, de a másik három kérdésben megfogalmazott tapasztalatok is hasznos gondolatokat tartalmaznak. Így két csoportra bontva tárgyaljuk ezeket.

### **2.1.1. Etikai problémák vagy etikailag megkérdőjelezhető esetek**

Bár az etikai kérdések beszerzési vonatkozású irodalma viszonylag széles, a lehetséges etikai problémák feltérképezésével csak viszonylag csekély számú tanulmány foglalkozik. Sokan elsősorban a korrupció kérdését sorolják ide, ugyanakkor a szakirodalom egyértelműen sokkal tágabb problémakörrel beszél. (Lásd BCE ÜFK tanulmányai, Tátrai, 2010, Vörösmarty, 2010) A következőkben öt, közvetlenül etikai kérdéseket átfogóan bemutató írás eredményeit foglaljuk össze kiegészítve ezt egy a PSR (Purchasing Social Responsibility) kérdéssel foglalkozó tanulmány eredményeivel.

Bayles (1986) tanulmányában kiindulópontként kezeli, hogy a vállalatok azért alkalmazzák a beszerzőt, hogy képviseljék őket a beszállítóikkal való kapcsolatban. Ebből az alaphelyzetben két olyan kapcsolat van, amelyből etikai probléma származik: a beszerző és a beszállító valamint az alkalmazó szervezet és a beszerző kapcsolat. A beszerző és a beszállító kapcsolatot a beszerzési folyamat szerint értelmezve az etikailag dilemmás helyzetek: a beszerző hány beszállítót enged be a folyamatba (ez a pont mind a túl sok, mind a túl kevés beszállító esetén problémás lehet az alkalmazó és beszerző kapcsolat vonatkozásában is). A túl szűk specifikáció lehetséges beszállítók kizárását eredményezheti, esetlegesen egy favorizált beszállítói pozíció védelmében. A következő kérdés az ajánlat előtti kommunikáció kérdése, a beszállító számára valós információ nyújtása (tehát pl. a volumen ne legyen eltúlozva a mennyiségi kedvezmény miatt). Az ajánlatadási folyamatban a beszerző hibái közé sorolja, ha a beszállítóknak információt ad át más beszállító ajánlatairól (kivéve pl. aukció), ha bizonyos beszállítókat nem enged új ajánlatot adni, ha a beszerző valótlanul állít arról, hogy milyen más ajánlatot kapott. A beszállítói kapcsolathoz kötődő probléma, ha a beszállító engedi, hogy egy beszállító túlságosan függővé váljon a beszerző cégétől. Az alkalmazó szervezet és a beszerző kapcsolatában Bayles 4 tipikus problémát fogalmaz meg: irányított beszerzés (valamely cégvezető egy beszállító javára irányítja a beszerzést), vállalati pozíció saját előnyre való kihasználása, a beszerzést megkerülő vásárlások, szervezeten belüli kettős sztenderdek.

Cooper et al (1997) 44 etikai problémát fogalmazott meg (lásd melléklet) és vizsgált egy kérdőív segítségével tesztelve azt, hogy a beszerzők melyeket találják ezek közül fontosnak. A döntően USA beszerzők által adott válaszok alapján három végzett első helyen: 1. részrehajlás a felsővezetés által preferált szállító irányában, 2. Engedni, hogy egyének helytelenül befolyásolják a beszerzési döntést, 3. A vevői igényekre nem ad azonnali nyílt, őszinte választ. A szakmai kvalifikáció szerint eltérő sorrendben, de az első 10. legfontosabb etikai probléma közé került még: a feladatok teljesítéséhez

tudás vagy képesség hiánya, nem a legmagasabb minőségű termék vagy szolgáltatás nyújtása a belső igénylők szerint, ajándék vagy vendéglátás elfogadása, amely befolyással van, vagy azt a látszatot kelti, hogy befolyásol beszerzési döntéseket valamint, hogy elmulasztja megismerni a vevői szükségleteket és olyan termékek, vagy szolgáltatások ajánlását, amelyek megfelelnek ezeknek az igényeknek. Egy későbbi publikációban (Cooper et al., 2000) az egyes országok és kultúrák (Amerikai vs India) különbségei a 44 etikai kérdés megítélésében már más sorrendet adnak. Ugyanakkor ez a vizsgálat szemben Bayles (1986) tanulmányával nem rendezi logikai rendszerbe az azonosított etikai kérdéseket.

Időrendi sorrendben haladva Carter (2000) tanulmánya érdemel figyelmet, aki a CAPS (Center for Advanced Purchasing Research) és az NAPM (USA, beszerzési szövetség) közös kutatásának eredményeként készített írásában egy átfogó képet vázol fel. Egyrészt az irodalom széleskörű elemzése alapján 21 pontban foglalja össze az etikátlan tevékenységek lehetséges körét. Másrészt egy empirikus kutatásban vizsgálja, hogy az USA beszerzők és külföldi beszállítók miként látják ezeket. A kutatás 21 pontját a melléklet tartalmazza. A tanulmány a tényezők egy érdekes csoportosítását is megfogalmazza. Az egyik dimenzióknak nevezi a megtévesztő gyakorlatot (deceitful practices), amibe olyan magatartásformák tartoznak, mint homályos, vagy zavaros (obscure) szerződési feltételekkel előnyhöz jutni a másik fél rovására. A másik megnevezett dimenzió a kényes gyakorlat (subtle practice) olyan magatartásra utal, amikor például a beszerző favorizál egy adott beszállítót. A tanulmány jelentősége két szempontból is kiemelendő. A szerző fontos elméleti és gyakorlati szempontból érdekes problémára hívja fel a figyelmet azzal, hogy a beszerző és a beszállító szempontjait együttesen vizsgálja. A tanulmány összekapcsolja az etikai, környezeti és CSR szempontokat. (Igaz az utóbbi két csoport esetében a vállalati visszajelzések ezt nem kezelték fontos etikai problémaként.)

Carter (2005) és Jennings (2000, 2004) számos cikkében és tanulmányában foglalkozik a társadalmi felelősségvállalás kérdésével. Egy átfogó kutatás eredményeként (Carter, Jennings 2000) fogalmazzák meg a beszerzés társadalmi felelősségvállalásának elemeit. A kutatásuk által megfogalmazott főbb kategóriák a következők: környezeti tényezők (environmental management), biztonság (safety), diverzitás (diversity), emberi jogok és életkörülmények (human rights and quality of life), etika, közösség és filantrópia. Későbbi tanulmányaikban ennek a modellnek a kategóriáira építenek kisebb változtatásokkal, megállapítva (Carter, 2005), hogy a beszerzés társadalmi felelősségvállalásának a vállalati felelősségvállalás tükrének kell lennie, ugyanakkor az egyes tevékenységek már beszerzés specifikusak. Tehát a társadalmi felelősségvállalás kérdéseinek részévé teszik az etikát.

Carter munkáinak eredménye az NAPM/ISM etikai kódexének kialakításában is szerepet játszott, ezért az USA vállalatok gyakorlatára komoly hatással volt.

A 2000-es évek tanulmányai követik azt a súlyponti eltolódást, ami már Carter előbbi tanulmánya is példáz, a fenntarthatóság kérdései, azaz a környezeti és a társadalmi felelősségvállalási szempontok előtérbe törnek. (okokról lásd 2.2.) Az etikai aspektusok feltárásában érdemes azonban még egy, a szakirodalomban többször hivatkozott tanulmányt megemlíteni. Razzague és Hwee (2009) írásában bár nem hoz fel új etikai problémákat hat csoportban összegzi azokat: ajándékok felajánlása vagy elfogadása, üzleti ebédek kezelése, bizalmas információk megosztása és az újbóli ajánlattétel kezelése, a felsővezetés által favorizált beszállítók előnyben részesítése, a viszont vásárlás kérdése, a valós helyzet torzítása kedvezőbb kondíciók elnyerése végett.

A beszerzési etikai problémák köréről szóló áttekintő kép kialakításához érdemes még a beszerzési területen működő szakmai szövetségek etikai kódexeiről szóló tanulmányt (Kemendy, Vörösmarty, 2005) is figyelembe venni. Ez a tanulmány az USA (NAPM), német (BME), a svájci (SWME), angol (CIPS) és az újzélandi (NZISCM) beszerzési szövetség etikai kódexeinek tartalmát veti össze. A tanulmány a szempontokat a következő csoportokba sorolja: a befolyásolhatóság közvetlen illetve közvetett módjának vagy annak a látszatának az elkerülése, együttműködésre, kölcsönös előnyökre való törekvés a beszerzési folyamat érintettjeivel, lojalitás a munkaadóhoz, a verseny és a versenybe lépés lehetőségének a biztosítása, a beszerzések szakszerű lebonyolítása, társadalmi felelősség vállalás kérdései. Ez utóbbi tényezőcsoport azonban a 2005-ben végzett elemzés szerint az etikai elvektől elkülönítetten jelenik meg.

Fontos azonban, hogy ezek a kódexek pár év alatt jelentősen átalakultak: a 2009-ben végzett hasonló vizsgálat már a CSR és környezeti szempontok jelentős térnyerését mutatja, Wimmer et al, 2009)

### **2.1.2. Az etikusság tényezői és hatása**

Az irodalomban nagy szerepet kapnak azok a kérdések, amelyek végső soron az etikusság (vagy etikátlanság) kialakulását befolyásolják és következményeit meghatározzák. Számos olyan tényező fogalmazódik meg a kutatásokban, amely elméletileg, vagy empirikus kutatások eredményei alapján hatással bír a beszerzők viselkedésére. Ezek közül négy ilyen tényezőcsoportot emelünk ki.

a/ Az értékek és a kultúra szerepe. Több kutatás vizsgálja az értékek szerepét. Bayles (1986) a professzionális beszerző őszinte, elfogulatlan, szorgalmas, hozzáértő, lojális és diszkrét. Landeros és Plank (1996) 7 érték szerepét emeli ki: az autonómia, a jótékonyosság, a magabiztosság, a kár elkerülése, az igazságosság, a szakmai felelősség és az igazság értékeinek döntésekbe való beágyazottságát emeli ki. Az etikusságot befolyásoló személyes értékek mellett azonban meghatározó ereje van annak a

közösségnek az értékrendjének is, amelyben a beszerző dogozik. Ugyanakkor annak a kultúrának (szervezeti, nemzeti, vallási) az értékrendje, amellyel egy adott beszállító kapcsán a beszerző kapcsolatba kerül is fontos hatással bír. (Razzaque, Hwee, 2002, Salam, 2009) Cooper et al. (2000) az egyéni és szervezeti kultúra mellett a szakmai környezet szerepét emeli ki. Az egyéni értékrend megítélés nem egyszerű feladat, de egy szervezet kultúrájában kiemelhetők és előmozdíthatók ezek az értékek. Cooper et al (2000) eredményei pedig fontos felhívást jelentenek a szakmai közösségeknek etikai ajánlásaik megfogalmazására.

b/ Az etikai kódexek szerepe. Az etikusságot befolyásoló tényezők közül több szerző kiemelten kezeli a kódex meglétét, annak sztenderdizáltságát és konkrét megfogalmazásait. (Plank et al, 1994, Turner et al., 1995, Smeltzer, Jennings, 1998, Handfield, Baumer, 2006) Bár egy beszerzési etikai kódex önmagában nem számolja fel az etikai problémákat, konkrét helyzetekre megfogalmazott betartható szabályokkal segítheti a beszerzőket az etikus magatartás kialakításában, illetve az etikailag dilemmás helyzetek kezelésében. A kódexek azonban nem csak vállalaton belül (beszerzőnek és a beszerzési folyamat többi résztvevőjének) kell, hogy iránymutatást jelentsenek: fontos a külső kommunikáció, azaz a beszállító elvárt viselkedésének megfogalmazásai is. (Carter, 2000, Saini 2010) A kódexek mellett etikai problémák kezelése szempontjából szerepe van a folyamatszabályozásnak is (Karjalainen et al. 2009): ezek mind a szándékolt, mind a nem szándékolt etikailag megkérdőjelezhető megoldások elkerülésében fontos vezetői eszközt jelentenek, hiszen mind a szándékolt, mind a nem szándékolt esetekre útmutatást jelentenek.

c/ Az oktatás szerepe hasonló az etikai kódexekéhez. Segítheti felhívni a figyelmet arra, hogy milyen etikailag problémás helyzetek adódhatnak és ezek milyen eszközökkel vagy megoldásokkal kezelhetők. Sokszor fontos szerepe az oktatásnak az is, hogy egy adott döntés etikai vonatkozására és a lehetséges következményekre felhívja a figyelmet. Ezek azok az okok, amelyek visszatükröződnek azokban a kutatási eredményekben, amelyek az oktatás jelentőségét hangsúlyozzák. Cooper és társai (1997, 2000) kutatásaikban több mintán is arra az eredményre jutottak, hogy az oktatásnak fontos szerepe van az etikusság biztosításában.

d/ A tulajdonos, a felettes és a beszerzési folyamat érintettjeinek szerepe igen összetett. Számos kutató az etikai kérdéseket mint az érintettek közötti érdekkonfliktusokat definiálja. (pl. Bayles, 1986, Handfield, Baumer, 2006) Ezeknek az érdek-konfliktusoknak a létrejötte, tisztázásának elmaradása etikai dilemmát okozhat a beszerző számára. Cooper et al (1997, 2000) kutatásai számos ilyen momentumra mutatnak rá. Eredményeik szerint az etikusságot rontó tényezők között kiemelt helyet kapnak a következő tényezők:

- az erős verseny hatására a tulajdonosok, a vezetők és mások a vállalati nyereségességre fókuszálnak az etikai kérdéseket háttérbe szorítva.
- közép-szintű vezetők, akik a saját céljaikra koncentrálnak és nem az etikára,
- az érintettek (coworkers) etikátlan viselkedése, vagy elvárásai,
- a belső elvárásoknak és a külső szabályoknak való megfelelés konfliktusa.

Ez a felsorolás kiemeli, hogy az etikátlan magatartás forrása számos esetben éppen a vállalaton belüli környezet. Bár a kutatási eredmények között nem szerepel, de érdemes ezen a ponton felhívni a figyelmet arra is, hogy a tulajdonos és felettes feladata az etikai szabályozás (kódex, folyamatszabályozás megalkotása és betartatása, a beszerző oktatásának biztosítása, ami mint láthattuk nagyban elősegítheti az etikus viselkedést. Egy másik fontos aspektus a szervezeten belüli kettős sztenderdek (double standard, azaz eltérő értékrend az a vállalati szervezet tagjai, kiemelten az értékesítés és a beszerzés számára) felszámolása.

A beszerzés etikusságának mérésére, összehasonlíthatóságának a biztosítására is történtek kísérletek a szakirodalomban. Carter (2000) a beszerzési etikai problémák feltárása kapcsán már hivatkozott tanulmánya is jelöl meg ilyen célt, illetve említésre érdemes Björklund (2010) írása, mely egy benchmarking keret kialakítására tesz javaslatot. Ezek a tanulmányok azért is érdekesek, mert egy látványos dilemma jelenik meg bennük, nevezetesen, hogy a nemzetközi kódexajánlások egyrészt nagyon hasznosak, mivel fontos problémákra halmazára hívják fel a figyelmet, ugyanakkor nem feltétlenül célravezetőek, hiszen az egyes régiók, kultúrák problematikái nem azonosak, kezelésük eltérő eszközöket igényelhet, míg más problémák egyáltalán nem jelennek meg (Vörösmarty et al, 2011, Björklund, 2010, Ehr Gott 2011).

Az irodalom eredményei közül érdemes kiemelni azon kutatások konklúzióit, amelyek az etikus beszerzés hatásait vizsgálják. Carter (2000) a beszállító teljesítményével való pozitív kapcsolatra hívja fel a figyelmet. Gullett és társai (2009) tanulmányukban a bizalom és az etika közötti kapcsolat összefüggéseire vitatnak rá, kiemelve az egyes üzleti szituációkban jelentkező problémák gyakorlati vonatkozásait.

### **2.1.3. A beszerzés fejlődése és az etika**

A beszerzés fejlődésével, az ellátási kapcsolatok összetettebbé válása az etikai problémák körére is hatással kell, hogy legyen. A hagyományos beszerzési folyamatban (Vörösmarty, Tátrai 2010) a módszertan alapvetően az ajánlatok bekérésére és a legelőnyösebbnek vélt ajánlat kiválasztására fókuszál. Ezzel szemben a kiterjesztett beszerzés értelmezés számos ponton hoz változást, ami a

beszerzés környezetében illetve a vállalati környezetben végbement változások eredményeképpen jelentős átalakulásokat eredményez az etikai problémák kezelésének fő irányait tekintve is.

A beszerzés kiterjesztett értelmezésében bekövetkezett változásokat és azok etikai hatásait a következőkben foglalhatjuk össze:

*A beszerzés fókusza kiszélesedett:* azaz a beszerzés nem csak a termelővállalatok alapanyagigényeit hivatott kielégíteni, hanem a kiadások (kivéve jellemzően a bér és az adó jellegű tételeket) feletti kontrol eszközévé vált, amelynek szerepe erősíteni a szervezet versenyképességét. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés az újonnan kapott területekkel olyan feladatokban kell, hogy tevékenykedjen, amelyek piaca illetve maga a beszerzési tárgy sokkal összetettebb (komplex piacok, sok az egyszeri beszerzés, sokszor főként a költségeknek van befolyásoló hatása a versenyképességre, összetett termékek, stb.). Ennek a heterogenitásnak a megléte bír pozitív és negatív hatásokkal egyaránt. Egyrészt a beszerzési hatáskörbe helyezése ezen területeknek növelheti a kontrollt és a szakszerűséget. Másrészt viszont nagy a nem rutinszerű beszerzések köre, ahol a beszerző a hagyományos beszerzési eszközökkel már nem tud eredményeket felmutatni, korszerűbb eszközök ismeretének hiányában sokszor az etikailag dilemmás megoldások maradnak (Carter, 2000 szerinti kényes vagy megtévesztő gyakorlat).

*A beszerzési kapcsolatok, folyamatok strukturálása* a modern beszerzési szervezetek egyik fontos elemévé vált. Szakmailag nagy tudást igényel ezeknek a struktúráknak a gyakorlati kialakítása, így különösen pl. a kockázatok kezelésére, a beszállítói tudás kiaknázására szolgáló proaktív beszerzési folyamatok összetettsége a hagyományos beszerzési eljáráshoz képest összetettséget (szempontrendszerben, tevékenységekben, bevont szereplők számában) jelentenek, melynek kezelése ugyancsak komoly szaktudást igényel.

*A kollaboratív szemlélet* megjelenésének eredményeként a beszerzési folyamatban megnő a beszállítóval való személyes kapcsolatok, interakciók szerepe. Ezekben az átláthatóság külső fél (vagy bizonyos esetekben egy érintett beszállító) számára nehezen biztosítható.

Az etika beszerzésben való vizsgálatával foglalkozó kutatások száma az ezredforduló utáni időszakban viszonylagos csökkenést mutat. Olyan átfogó kutatásokat, mint amelyből az ezt megelőző időszakban több is megjelent (pl. Folker, Janson, 1990, Cooper et al 1997, Carter, 2000), 2000 után már nem igen található. Mint az irodalomjegyzék alapján is érzékelhető az utóbbi évtized kutatásai sokszor kiterjesztik a beszerzés etikai problémáinak vizsgálatát. A kiterjesztés egyik iránya, hogy nem a beszerzés, hanem az ellátási lánc problémáival foglalkoznak, a másik népes szakirodalom a fenntarthatóság, CSR, környezet témákkal foglalkozik. Ez utóbbi irányzat szerepe jelen tanulmány

szempontjából a legnagyobb, hiszen az előbbieken hivatkozott kutatások is tartalmaztak CSR jellegű kérdéseket az etikai gyakorlat részeként (pl. Cooper etikai tényezői között szerepel a kis vállalatok, hátrányos helyzetű, vagy kisebbség tulajdonában lévő vállalkozások diszkriminációja) illetve beemelik a CSR kérdések közé az etikai vonatkozásokat (Carter és Jennings, 2004)

Ezen változások okát átfogóan a szakirodalomban nem vizsgálja, a kutatási irányok összességét tekintve azonban megfogalmazható néhány olyan jellemző, ami magyarázatot adhat. Ezek véleményem szerint a következők.

A 90-es évek második felében felerősödő globalizáció előtérbe hozta a kereskedelmi kapcsolatokba fokozottan beépülő ázsiai, dél-amerikai beszállítók CSR jellegű problémáit, így az alacsony bérek, a rossz munkafeltételek, az alacsony munkabiztonság kérdését. Ezek a problémák komoly hátrányt hoztak az ezekről a piacokról beszerző vállalatok számára, így óhatatlan megoldást, vagy legalábbis kezelést igényeltek.

Valószínűsíthető az is, hogy a 90-es évek etikai kutatásai meghozták az eredményüket: az etikai problémák típusait sikerült feltárniuk, az etikai problémák okait körültekintően vizsgálják, megismerésük támpontot jelent ezeknek a problémáknak a kiküszöböléséhez. Igaz ezek a tanulmányok zömmel USA, vagy angolszász eredetűek, az eltérő kultúrákkal való összevetés is mutatja, hogy a különbségek főként (pl. indiai összevetésben, Cooper et al, 2000) a hangsúlyokban való eltérésben jelentkeznek.

Az etikai kérdések megítélésére nagy hatással volt az is, hogy a nagyvállalatok kiépítették belső folyamatszabályozási és audit rendszerüket. Ennek háttérében számos tényező meghúzódik, csak úgy megjelenik a növekvő vállalati méret melletti kontroll iránti igény, mint gazdasági életben is nagy port kavaró esetek hatásaként megjelenő külső szabályozás (pl. Sarbanes-Oxley). A beszerzés szerepének növekedése is összhangban van ezzel a tendenciával, hiszen a költségek feletti kontroll igénye a globális folyamatokban magával hozza a szabályozottság iránti igényt is, ami önmagában csökkenti bizonyos etikai problémák lehetőségét.

## **2.2. Az etikai elemek megjelenése a beszerzési etikai kódexekben**

A beszerzések etikai problémáinak áttekintésével, mint azt az előzőekben láthattuk rangos irodalom foglalkozik, melyek a 90-es évek közepének, végének beszerzési gyakorlatával kapcsolatos etikai problémákat összegzik. Az azóta eltelt 10-15 év azonban jelentős változásokat hozott a beszerzésben csakúgy, mint a vállalatok működését meghatározó gazdasági környezetben. Éppen



ezért lehet releváns kérdés azt megvizsgálni, hogy hogyan lehet ma megfogalmazni ezeket a problémákat, milyen változások jelentkeztek. Ebben a fejezetben az ezekkel kapcsolatos kutatásaink eredményeit foglaljuk össze.

### **2.2.1. Az adatgyűjtés módszere és a korábbi eredmények**

Az etikai problémák mindig is nagyon kényes kutatási témát jelentettek. Így elsősorban olyan módszertant érdemes választani, ami semleges, ugyanakkor segítségével egy átfogó kép szerezhető. A beszerzés etikai problémáinak feltérképezéséhez éppen ezért esett a választás a vállalati beszerzési kódexek adatainak elemzésére. Összességében 32 ilyen kódex került feldolgozásra. Ezek a kódexek multinacionális vállalatok interneten keresztül publikusan elérhető kódexei, 4 közülük hazai leányvállalat beszerzési vagy szállítói kódexe. A kódexekben megfogalmazott etikai problémákat illetve (mivel ezek sokszor nem problémaként, hanem az etikus gyakorlattal kapcsolatos elvárásként kerültek megfogalmazásra) az etikai elvárásokat vizsgáltuk. Kiindulási pontként a 2005-ben elvégzett elemzés eredményeit kezeltük (Kemendy, Vörösmarty, 2005) Akkor 5 beszerzési szakmai szövetség kódexét tekintettük át és beszerzési szakemberek segítségével azonosítottuk az etikai problémák csoportjait (összesen 5+1-et). A mostani vizsgálat során ezt a csoportosítást kezeltük alapként, ehhez viszonyítva kerestük a változásokat a vállalati kódexekben.

### **2.2.2. A szakmai szövetséget beszerzési kódexei**

A 2005-ös vizsgálat során 5 ország beszerzési szövetségének kódexét vizsgáltuk (CIPS- UK, NAPM –USA, BME Németo., SVME – Svájc, NZISCM- Új Zéland) Ezek alapján az etikai problémák 5 csoportját fogalmazta meg a szakértői csoport:

- a befolyásolhatóság közvetlen illetve közvetett módjának vagy annak a látszatának az elkerülése,
- együttműködésre, kölcsönös előnyökre való törekvés a beszerzési folyamat érintettjeivel,
- lojalitás a munkaadóhoz,
- a verseny és a versenybe lépés lehetőségének a biztosítása,
- a beszerzések szakszerű lebonyolítása.

EBbe az öt csoportba tartalmilag becsatornázhatóak voltak az etikai problémák, ugyanakkor érdemes azt kiemelni, hogy a probléma megközelítések az egyes csoporton belül nagyon eltérőek lehettek. (Pl. tiltani kell azt, hogy a beszerző vagy családtagja tulajdonos vagy vezető legyen a beszállítónál, vagy elég, előírni, hogy jelezze ennek tényét).

Ezek közül a kódexek közül 2 (az angol és az USA szövetség kódexe) tartalmazott CSR illetve kisebb súllyal környezeti tényezőket. Ezen tényezők többsége azonban az etikai kérdésektől elkülönítetten jelent meg. Ez azt jelenti, hogy nem a beszerzési etikai kódex részét képezte, hanem annak mellékleteként szerepelt.

2011. tavaszára azonban ezek a kódexek jelentősen átalakultak. Az amerikai és az angol kódexben a klasszikus beszerzési etikai kérdések háttérbe szorultak. Sokkal nagyobb hangsúly helyeződik a fenntarthatóságra, főként a társadalmi vonatkozásokban. A német beszerzési szövetség kódexénél is hasonló fejlődés tapasztalható, ugyanakkor ott még a hagyományos etikai kérdések is hangsúlyosak. A másik két szövetség kódexe nem hozzáférhető.

### **2.2.3. Etikai kérdések a vállalati kódexek tükrében**

A 32 kódex áttekintésével két területen fogalmazhatóak meg különbségek a 2005-ös vizsgálatot megelőző időszakhoz képest. Az egyik, hogy a kódexek szerkezete és hangsúlypontjai lényegesen eltolódtak, a másik hogy a kódexekben a szabvány elemek mellett egy-egy új etikai szempont is felfedezhető.

#### *a/ A kódexek szerkezete és hangsúlyai*

A kódexek szerkezetében és megközelítésében jelentős változások tapasztalhatóak a 2005-ös vizsgálatunk és az irodalomösszefoglalóban bemutatott kutatások óta. A vállalatok jelentős része a beszerzéssel kapcsolatos etikai elvárásait a vállalati etikai kódexébe építette be. Ezzel az a fejlődési irány látszik kirajzolódni, hogy a vállalatok felismerik azt, hogy a beszerzéssel kapcsolatos etikai problémák nem csak a beszerző személyéhez kötődnek, hanem a beszerzésben érintettekhez (igénylő, jóváhagyó, vezetés, stb.) is. Az etikai elvárásoknak nekik is meg kell felelniük. Ezzel együtt kevésbé jellemző az a jelenség, amelyre korábban kettős sztenderdként hivatkoztunk (beszerzés és értékesítés számára nem azonos megítélés megfogalmazása, pl. a beszerzőnek sokszor alacsonyabb értékű juttatást megjelölését tartják elfogadhatónak, mint amit ugyanabban a szervezetben az értékesíthető még etikai dilemma nélkül adhat).

A vizsgált vállalati kódexek közül mindösszesen 6 nevezhető beszerzési etikai kódexnek, további 5 fogalmaz meg a beszerzés számára is. A kódexek jellemzően kitekintenek a vállalat határain túlra és a beszállítók számára fogalmaznak meg elvárásokat. Ez egyik oldalról egy pozitív tendencia, hiszen lehetőség, hogy felhívják a beszállítók figyelmét potenciális problémákra, megadassák a számukra elfogadhatónak számító kereteket. Ugyanakkor a 2009-es (Dobos et al, 2010) tanulmányuk során már tapasztaltuk, hogy sokszor ez az eszköz inkább a felelősség áthárításának eszköze,

segítségével a felmerülő kockázatok negatív következményeiért való felelősséget terelik át a beszállítóra.

Érdekes kapcsolat jelentkezik a kódexek tartalmával. Jellemző, hogy a beszállítói kódexek hangsúlyosan kezelik a fenntarthatóság pillérjeinek kérdését, szinte kivétel nélkül említik a társadalmi felelősségvállalással és a környezet védelmével kapcsolatos kérdéseket.

*b/ Új etikai kérdések a kódexekben*

A kódexek tartalmában már jeleztük, hogy jelentős hangsúlybeli eltolódás van a fenntarthatóság 3 pillérének irányába. A kódexek jelentős része nemzetközi ajánlások segítségével készült. Ezekre a kódexek jelentős része hivatkozik is, így az itt megjelenő szempontrendszerek (különösen a társadalmi felelősség vállalás kérdéseinek tekintetében) meglehetősen hasonló elemeket tartalmaznak. Található olyan kódex is, amely a szakmai szervezet kódexére hivatkozik, azt veszi át (BME kódexe)

A tartalmi szempontok vizsgálatának egyik kérdése, hogy a korábbi kutatásunkban megfogalmazott 5 szempontcsoport jelenléte a kódexekben továbbra is fennáll-e. Két olyan csoport volt, ahol az említések száma, súlya lényegesen gyengült. Ezek a következők:

- A beszerzés szakmaisága (ehhez soroltuk a tudás fejlesztését, a másikkal való udvarias viselkedést is) és
- a lojalitás kérdése.

Ez a két szempont háttérbe szorul tehát, vagy kevésbé expliciten jelenik meg. (Ez utóbbival a szállítói kódexek nyilvánvalóan kevésbé foglalkoznak.)

Ugyanakkor továbbra is fontos elem annak elkerülése, hogy a beszállító a döntéseket befolyásolja ajándékkal, vendéglátással, bármely pénzügyi vagy személyes juttatással, a jogszabályokat betartsák, a verseny és annak tisztaságának a biztosítása, az információk átadása, ugyanakkor bizalmas kezelése. Ez utóbbi témakörben a beszállítói kódexek többször kiemelik a szellemi tulajdonjogok tiszteletben tartásának fontosságát.

Az egyes kódexeket tekintve azonban megfogalmazódnak új elvárások is. Ezek jellemzői, hogy egyediek. Nem igen találunk közöttük olyat, amelyik 3 kódexnél többen megjelenne.

A kódexek beszerzési (tehát a beszerzési folyamat érintettjeire vonatkozó) kódexek új elemei a következők:

- Időben fizetünk a beszállítónak. (1 említés)
- A szerződésnek megfelelően elszámolást készítünk a beszállítóval. (1 említés)

- Tőzsdei termékek beszerzői, akik munkájukkal árat is tudnak befolyásolni, saját célra ugyanezzel a termékkel nem kereskednek. (1 említés)
- A beszerző nem ösztönözhet támogatást a beszállítótól non-profit célokra. (1 említés)
- Politikai semlegesség. (1 említés)

A beszállítói kódexekben döntő többségében a beszerzési kódexek elvárásait közvetítik a beszállító felé. A hagyományos beszerzésben kezelt etikai szempontokhoz képest az új elemek a következők:

- A beszállító pénzügyi nyilvántartásai megfeleljenek a valóságnak és az erre vonatkozó előírásoknak. (2 említés)
- A beszállító építsen ki olyan jelzőrendszert, amely segíti az etikai problémák felderítését. (3 említés)
- A beszállító nem ad politikusoknak kormányzati képviselőknek támogatást, ajándékot. (1 említés)
- A beszállító nem használja csak engedéllyel a vevő logóját. (2 említés)
- A beszállító fizesse ki a beszállítóit. (1 említés)

#### **2.2.4. Összefoglaló az etikai kódexek vizsgálatáról**

A vállalati kódexek szerkezetükben követték azt az irányt, amit a szakmai szövetségek kódexeiben láthatunk. A fenntarthatóság, különösen a CSR és a környezeti tényezők súlya jelentősen megnőtt, míg a publikusan elérhető anyagok a hagyományos etikai kérdésekkel sokkal kisebb súllyal foglalkoznak. Ezekben a kódexekben az etikai kérdések súlypontjai a törvények, jogszabályok betartása, a beszerzési döntés juttatással való befolyásolása illetve az információ kezelés körére kerülnek. Ahogy az irodalomösszefoglalóban már utaltunk rá, ez azt feltételezi, hogy a vállalat feltételezi a folyamatok integritást biztosító szabályozásának létét illetve a bizalmat a beszerzési szervezet tudásában és hatékony eszköztudásában.

### **3. Környezeti szempontok beépítése a beszerzésbe**

A környezeti hatások rendszerint túlmutatnak egy vállalat határain éppen ezért az ellátási lánc kontextusban a környezeti szempontok érvényesítése során fontos szerep jut a beszerzési döntéseknek is. Számos példát lehetne említeni azon döntésekre, amikor egy adott szempont szerint egy alternatíva környezetileg előnyös, de az ellátási lánc egészét nézve már környezetterhelő. A környezeti hatások

ellátási lánc szinten való mérése azonban komoly kihívásokat jelent. Ezzel jelentős kutatásokat és fejlesztéseket inspirált a téma. Az egyik olyan terület, amelyben komoly kutatási eredmények születtek az a környezeti szempontok beszállítói értékelésbe való beépítése. Tanulmányunk az erről szóló irodalom rövid áttekintése után szeretné kiemelni annak a jelentőségét, hogy ezek a módszerek számos beszerzési szituációban túlságosan komplexek, s ez a komplexitás az alkalmazást nagymértékben gátolja. Egyben rá kívánunk mutatni az egyszerű értékelési módszerek alkalmazásának lehetőségeire.

### **3.1. A környezetvédelem beépítése a beszállítóértékelésben**

A beszállítóértékelés irodalma igen terjedelmes. A kutatások rámutatnak arra, hogy a beszállítóteljesítményének értékelése sokrétű célokat szolgál a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében. Stannak és Osborn (1997) tanulmánya ezeket a célokat a legjobb beszállító kiválasztásában, a beszállítóval való kapcsolat irányításában illetve a beszállító fejlesztésében ragadja meg. Ezek közül a legtipikusabb a legmegfelelőbb beszállító kiválasztása. A szakirodalom a szállítóértékelés kérdésének tárgyalása során a hangsúlyokat az értékelési szempontokra illetve az értékelés módszertanára helyezi. Megítélésünk szerint azonban fontos figyelembe venni azt a beszerzési szituációt is, ami az értékelés környezetét jelenti. Az irodalom eredményeinek összefoglalását erre a hármas gondolatsorra szeretnénk felfűzni.

#### **3.1.1. A beszállítóértékelés kritériumrendszere**

A beszállítóértékelés irodalmának egyik központi kérdése a kritériumrendszer. Ennek a kritériumrendszernek a fejlődése a szakirodalomban jól dokumentált. Az egyik legkorábbi tanulmány (Dickson, 1966) szerint az 1960-as évek leggyakoribb értékelési kategóriái a minőség, szállítási pontosság, a korábbi teljesítmény, a garancia, a termelési kapacitás és létesítmények, az ár, a műszaki képességek és a beszállító pénzügyi pozíciója. Weber et al (1991) tanulmánya a Dickson által azonosított szempontokra készített elemzést, tapasztalatai alapján a minőség kapott nagy fontosságot, az ár, a szállítás, a termelési kapacitás és létesítmények, műszaki képességek, pénzügyi pozíció, korábbi teljesítmény, garancia voltak jelentősek. A nemzetközi irodalomban publikáltak alapján a zöld kritériumok, mint beszállítóértékelési szempontok csak a 90-es években jelentek meg. Az egyik első átfogó tanulmány (Noci, 1997) 4 mérőszám csoportot azonosít úgy mint zöld képességek (green competencies), jelenlegi környezeti hatékonyság, a beszállító zöld imidzse, és a nettó élettartam költség. A beszállító szempontokat rendszerező írások közül érdemes kiemelni Handfield et al (2002)

tanulmányát, melyben bemutatják a beszállító környezeti teljesítmény mérésének 10 legfontosabb és 10 legkönnyebben megítélhető szempontját.

1. ábra A top 10 kritérium a beszállító környezeti teljesítményére (forrás: Handfield et al., 2002)

<b>Top 10 Legfontosabb kritériumok</b>	<b>Top 10 Legkönnyebben értékelhető</b>
1. Környezeti adatok nyilvánosságra hozatala	1. ISO 14000 minősítés
2. Második körös beszállító környezeti értékelése	2. Ózon károsító anyagok
3. Veszélyes hulladékok menedzsmentje	3. Újrahasznosíthatóság
4. Toxikus hulladékok menedzsmentje	4. VOC§ tartalom
5. EPA** 17 veszélyes anyag lista	5. EPA 17 veszélyes anyag lista
6. ISO 14001 minősítés	6. Újrahasznosítási tevékenység
7. Visszutas logisztika	7. Újrahasznosítható vagy csökkentett csomagolás
8. Környezetbarát csomagolás	8. Visszavétel vagy visszutas logisztika
9. Ózon károsító anyagok	9. Részvétel EPA programban
10. Légszennyezés	10. Környezeti adatok nyilvánosságra hozatala

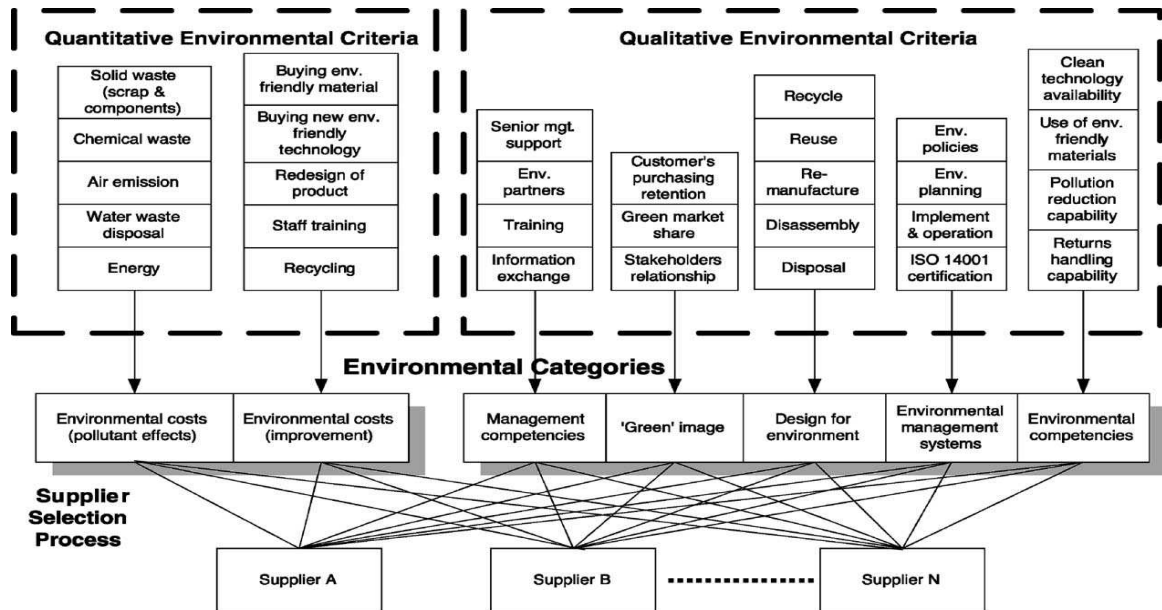
A felmerülő mérőszámok nem mindig a legfontosabb mutatók a környezeti hatást nézve. A tanulmány során létrehoztak egy modellt, ami finomította és megszilárdította a mérőszámok sorát. Meghatározta a könnyen értékelhető és környezeti szempontból fontos mutatókat, és a kialakított rendszer egyszerre több összetevőt képes figyelembe venni.

Kiemelendő még Humpreys (2003) tanulmánya, mely az értékelési kritériumok talán legátfogóbb struktúráját fogalmazza meg, kidolgozott egy keretrendszert a környezeti kritériumokra a beszállító kiválasztási folyamat során. A kritériumoknak két nagy csoportját határozta meg, és ezeken belül hét osztály került azonosításra. Az egyik csoport a mennyiségi kritérium, amely a környezeti költségeket (szennyező hatások) és környezetvédelmi költségeket (fejlesztés) foglalja magában. A másik csoport a minőségi kritériumok, amely a többi öt osztályt foglalja magába, így a menedzsment kompetenciákat, a beszállító zöld imázsát, a környezeti szempontú tervezést, a környezeti menedzsment rendszereket valamint a környezetvédelmi kompetenciákat.

§ VOC – illékony, szerves anyagok (Volatile organic compounds)

\*\* EPA – Environmental Protection Agency, az USA Környezetvédelmi Hivatala

2. ábra Környezetvédelmi keret, a környezetvédelmi kritériumok beépítése beszállító kiválasztási folyamatba (Humpreys, et al., 2003)



A bemutatott tanulmányok mutatják, hogy az irodalomban átfogó értékelési szempontokat dolgoztak ki a vállalatok számára a szállítómínősítésre. Ezek a keretrendszerek támogatják a beszállító kiválasztást, de ellenőrzési és fejlesztési célokra is fel lehet őket használni.

### 3.1.2. A beszállító értékelés módszerei

A beszállítóértékelés módszertani fejlesztésére született tanulmányok mind céljaikat, mind matematikai eszköztárukat tekintve nagyon színesek. Jelen tanulmány keretei között inkább csak kiemeléseket érdemes megfogalmazni. A környezeti kritériumok beszállító kiválasztásba való beépítése sokszor komplex módszerek alkalmazására készített. A klasszikus beszállítóértékelési módszerek (kategorikus módszer, súlyozott pontrendszer módszer) mellett Noci (1997) megemlíti még a mátrix megközelítést, a beszállítói profilelemzést és az AHP-t (analytic hierarchy process). Enarsson (1998) a halszálka-diagrammot használja értékelési eszközként. Narasimhan (2001) a beszállító fejlesztéshez ajánl egy módszert, melyben DEA (data envelopment analysis) segítségével alakítanak ki beszállítói klasztereket. Bai és Sarkis (2010) ugyancsak a beszállító fejlesztést kívánja hasznos eszközzel támogatni modelljével, amelyben a durva halmaz elmélet (rough set theory) segítségével vizsgálja a kapcsolatot a szervezeti jellemzői, a beszállító fejlesztési programba való bevonás attribútumai és a teljesítményjellemzők között. Modelljükben a teljesítményjellemzők a környezeti és az üzleti szempontokat jelenítik meg. Araz és Ozkarahan (2010) is egy más módszertanra épít, ők a Prometheus módszer segítségével alakítanak ki sokváltozós értékelési rendszert. Míg Liu et al (2000) a DEA alapján értékeli a beszállítókat.

Ezen rövid ízelítő jól érzékelteti, hogy a környezeti szempontok megragadására és összevetésére számos módszertan született, melyek meglehetősen komoly matematikai apparátus használatát igénylik. Többségében ennek a matematikai tudásnak a léte minden egyes értékeléshez szükséges, az értékelés része ennek a matematikai tudásnak az alkalmazása is.

### **3.1.3. A beszerzési szituáció és hatása a szállítóértékelésre**

A beszerzés irodalom egyik fontos tétele, hogy a beszerzési szituációk különbözőek. Számos olyan portfólió modell létezik, mely a beszerzési szituációk különbözőségére és a különbségek eltérő beszerzési módszerekkel való kezelésére hívja fel a figyelmet. A legismertebb módszerek közé tartozik a Kraljic (1983) mátrix, mely értékelési szempontjai között a beszerzés fontosságát és a beszállítók számát jelöli meg. A mátrix egy továbbfejlesztését fogalmazza meg van Weele (2009), egyben hozzárendelve a megfelelő beszerzési eszközrendszert. A szakirodalom sokat hivatkozza még Bensaou (1999) mátrixát, melyben a beszállító vevőspecifikus és a vevő beszállító specifikus beruházásait veti egybe. Ezekben a mátrixokban a környezeti (vagy fenntarthatósági) szempontok jellemzően inkább csak áttételesen jelennek meg. Például az említett Kraljic mátrix egyik dimenziójaként szokták a kockázatot is értékelni. Ebben az összetett szempontrendszerben figyelembe vehető a beszállítóval kapcsolatos környezeti kockázat is. Az irodalom azonban ezt a vonást általában nem emeli ki. Van azonban a Kraljic mátrixnak egy továbbfejlesztése (Krause et al 2009), mely felhívja a figyelmet a fenntarthatósági szempontok beépítésére a mátrixba illetve kiemeli, hogy az egyes kategóriáknál ezek kezelésének jelentősége eltérő, tehát eltérő eszközrendszerre van szükség illetve eltérő mértékben érdemes ezekre a szempontokra figyelmet fordítani.

A beszerzési szituációkat kutatásunk kontextusában azonban érdemes a vállalatméret szempontjából is megkülönböztetni. Az irodalom különbséget tesz a fogyasztói vásárlások (magánszemély személyes kiadásai) és a vállalatok beszerzési gyakorlata között (pl. van Weele, 2009). A vállalatok beszerzései (szokta őket szervezeti vásárlóknak is nevezni az irodalom) tudatosak, racionális elveken alapulnak, csoportdöntések eredményei. A beszerzési módszertani fejlesztések általában rájuk fókuszálnak, ők azok, akik képesek összetett módszerek és technikák bevezetésére. Kutatások azonban fogyasztói és a vállalati csoport mellett a KKV-kat egy harmadik csoportként jelölik meg (Tátrai, Vörösmarty, 2010). Ezen vállalati csoport sajátossága, hogy méretük és működésük egyre inkább szükségessé teszi, hogy beszerzéseiket már szervezeti vásárlóként végezzék (azaz racionálisan, gazdasági szempontokat figyelembe véve döntsenek a beszerzéseikről), ugyanakkor nincs lehetőségük, arra hogy alkalmazzák a nagyvállalatok szofisztikált beszerzési eszközrendszerét, hiszen pl. nem áll rendelkezésre az ehhez szükséges szakmai know-how. Nem véletlenül került a téma számos



nemzetközi kutatás fókuszába. (Ellegaard, 2009, Morrissey, Pittaway 2004) A hazai kutatások közül fontos kiemelni ebben a témában Esse (2010) tanulmányát, mely a KKV-k által a beszerzésben alkalmazott heurisztikák elemzését helyezi a középpontba.

A KKV-k beszerzését jelen kutatásunk szempontjából azért fontos kiemelni, mert összességben jelentős vállalatcsoportot jelentenek, döntéseikben azonban általában nem alkalmaznak komplex értékelési módszereket. Így feltételezhető, hogy nem képesek, vagy nincs erőforrásuk arra sem, hogy beszállítóértékelésben, vagy a környezeti hatások számszerűsítésében összetett módszereket alkalmazzanak.

### **3.1.4. Összefoglaló gondolatok az irodalom eredményeiről**

Az előző pontban bemutatott gondolatok (beszerzési szituációk különbözősége), vagy a KKV-k beszerzési jellemzői látszólag lazán kapcsolódnak tanulmányunk központi témájához, a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítéséhez. Ugyanakkor egy nagyon fontos módszertani problémára hívják fel a figyelmet. Létezik a vállalatok egy csoportja illetve a beszerzési szituációk egy szegmense, amikor nem lehetséges, vagy nem érdemes komplex beszerzési szempontrendszert alkalmazni a beszállítóértékelésben. Az előbbieken bemutatott módszerek azonban komoly matematikai apparátust igénylő összetett módszertanra építő eljárások, ezek használata még indokolt esetben sem mindig lehetséges, hiszen nem feltétlen áll rendelkezésre a megfelelő módszertani (matematikai, statisztikai) ismeret. Ezek miatt az okok miatt is érezhető az, hogy a gyakorlat előszeretettel alkalmazza a súlyozott pontrendszert. Bár a módszert számos kritika éri (a súlyok szubjektivitása, inkohérens skálatranszformációk, stb.) gyakorlati szempontból a módszer előnye, hogy a számítás menete nagyon egyszerűen megérthető, csak alapvető matematikai tudást igényel és gyorsan elkészíthető az output.

## **3.2. DEA alkalmazása az értékelési szempontok súlyozásában**

A súlyozott pontrendszer módszer gyakorlati alkalmazásának elterjedtsége miatt érdekes kutatási kérdés is. A gyakorlatban a súlyok meghatározása rendszerint az ajánlatok beérkezését megelőzően, konszenzusos elven történik. Bár a súlyok megválasztása elvileg nem egyszemélyi döntés alapján születik rendszerint mégis jelentős szubjektivitást hordoz illetve komoly szervezeti konfliktusok forrása. A legjobb beszállítói sorrend azonban ezektől a szubjektív elemektől függ. A következőekben egy olyan modell kialakítására teszünk javaslatot, amely egy fordított logikában segíti a beszállítók rangsorolását: azaz adott ajánlati adatok alapján mutatja az egyes szempontok relatív súlyát az ajánlatok között, így egyszerűsíti az értékelést és fókuszálja a releváns súlyok értékeléséről szóló

döntést. Modellünk elvárásaink szerint igyekszik megfelelni az előbbi irodalom-összefoglalóban jelzett kutatási rést jelentő beszerzési szituációnak. Azaz bár komoly matematikai eszközrendszerre épül a számítás menetében, de a gyakorlatban egyszerű elvek alapján alkalmazható.

A beszállítóértékelést modellünkben egy döntési problémaként fogjuk fel. Feltételezzük, hogy a kritériumokat két csoportra osztjuk a menedzsment és a környezeti kritériumok csoportjára. A menedzsment kritériumok olyan hagyományos szállítóértékelési szempontokat foglalnak magukba, mint ár, megbízhatóság, átfutási idő, minőség, stb. A leggyakoribb és legjellemzőbb környezeti szempontokat az irodalomösszefoglaló részben már bemutatottuk. Azt feltételezzük, hogy a környezeti kritériumok a vizsgált modell outputjai.

Tegyük fel, hogy  $p$  beszállítót értékel a beszerző. A hagyományos menedzsment kritériumok száma legyen  $n$ , míg a környezeti kritériumok száma  $m$ . Az  $i$ -edik beszállító teljesítménye az  $(x_i, y_i)$  vektorral definiálható, ahol  $x_i$  a menedzsment szempontok értéke, míg az  $y_i$  vektor a környezeti kritériumokat jelenti.

A DEA módszer egy általános keretet ad a súlyok hiányában a szállítók értékeléséhez. A módszer alkalmazása az input és output kategóriák feldolgozásán alapul és hatékony felületek kialakítására törekszik.

A DEA módszer alapváltozata Charnes et al (1978) nevéhez fűződik, az egyes döntéshozatali egységek hatékonyságának meghatározására. Az általuk javasolt modellt egy hiperbolikus programozási modellé lehet transzformálni lineáris mellékfeltételek mellett. Ezeknek a modelleknek az általános megoldási módját először Martos (1964) vizsgálta, mint a lineáris programozás egy speciális esete. A DEA modell célja, hogy meghatározza a menedzsment (input) és a környezeti (output) kritériumok súlyát.

A DEA modellt a következő formában adhatjuk meg:

$$\mathbf{u} \cdot \mathbf{y}_i / \mathbf{v} \cdot \mathbf{x}_i \rightarrow \max \quad (1)$$

s.t.

$$\mathbf{u} \cdot \mathbf{y}_j / \mathbf{v} \cdot \mathbf{x}_j \leq 1; j = 1, 2, \dots, n. \quad (2)$$

$$\mathbf{u} \geq \mathbf{0}, \mathbf{v} \geq \mathbf{0}. \quad (3)$$

Az (1)-(3) a DEA alapmodellje, ami a következőképpen alakítható át lineáris programozási modellé:

$$\mathbf{u} \cdot \mathbf{y}_i \rightarrow \max \quad (4)$$

s.t.

$$\mathbf{v} \cdot \mathbf{x}_i = 1, \quad (5)$$

$$\mathbf{u} \cdot \mathbf{y}_j - \mathbf{v} \cdot \mathbf{x}_j \leq 0; j = 1, 2, \dots, n. \quad (6)$$

$$\mathbf{u} \geq \mathbf{0}, \mathbf{v} \geq \mathbf{0}. \quad (7)$$

A (4)-(7) modell kereskedelmi forgalomban kapható szoftverrel pl. a Microsoft Excel Solver segítségével megoldható. A következőekben ennek a programnak a segítségével készítettük el a számításainkat.

Szám példánkban az előzőeknek megfelelően két csoportra bontva szerepelnek a kritériumok: a példában három menedzsment kritériumot és két környezeti kritériumot foglalmaztunk meg illetve három szállító ajánlatát feltételeztük.

1. táblázat: Szám példa a három szállító ajánlatával

<b>Menedzsment kritériumok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Átfutási idő (nap)	2	1	3
Minőség (%)	80	70	90
Ár (€)	2	3	5
<b>Környezeti kritériumok</b>			
Újrahasznosíthatóság (%)	70	50	60
CO2 kibocsátás (g)	30	10	15

A lineáris programozás a következő eredményeket adta:

2. táblázat: Szám példa megoldása a DEA modell segítségével

Átfutási idő	Minőség	Ár	Újrahasznosíthatóság	CO2 kibocsátás
0.2583	0	0.24166	0.7829	0.3355

A súlyvektor azt mutatja, hogy a minőség szempontja figyelmen kívül hagyható a beszállítóértékelésben. Az újrahasznosíthatóság magasabb súlyt kapott, mint a többi szempont. Ebből az következik, hogy ebben az adott szituációban a környezeti szempontok csak kifejezetten magas súlyok esetén befolyásolják a döntést.

Látható tehát, hogy a módszer valós értékelési problémára fókuszálja a beszerzés érintettjeinek a figyelmét: ezen arányok hogyan viszonyulnak a saját értékeihez. A modellben egy döntési szituációt feltételeztünk, azonban a modell kiterjesztett értelemben is segítheti a beszerzési döntést: mire kell a tárgyalás során a beszerzőnek hangsúlyt fektetnie, a beszállítónál pl. tárgyalás során elért eredmények hogyan befolyásolják a szempontok relatív súlyát.

### **3.3. Összefoglaló gondolatok a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítéséhez**

A szakirodalom jelentős terjedelemben foglalkozik a környezeti szempontok beazonosításával és a beszállító értékelésébe való beemelésével. A szakirodalom áttekintésével látható, hogy számos olyan módszer megfogalmazásra került, amivel ez meg is valósítható. A gyakorlati alkalmazást tekintve azonban fontos szempont, hogy számos olyan szituáció van, amikor az összetett környezeti modellek (az értékelés összetettsége, vagy az adatok megszerzésének hiányában) nem alkalmazhatóak hatékonyan. Modellünkkel és számpéldánkkal egyrészt szeretnénk volna felhívni a figyelmet arra, hogy a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítésére nem elegendő, ha bekerül valamilyen alacsony súllyal a környezeti szempont az értékelésbe. Másrészt szeretnénk volna hozzájárulni a szállítóértékelés módszertanának fejlődéséhez is.

#### **Felhasznált irodalom:**

- Amaeshi, Kenneth M., Osuji, Onyeka K., Nnodim, Paul (2007): Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications, *Journal of Business Ethics* Vol. 81., No. 1., pp. 223-234.
- Araz, Ceyhan, Ozkarahan Irem (2007): Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new International Journal of Production Economics, Vol. 106., No. 2. pp. 585-606.
- Badenhorst J. A. (1994): Unethical behaviour in procurement: A perspective on causes and solutions, *Journal of Business Ethics*, Volume 13., Number 9., pp. 739-745.
- Bai, Cunguang, Sarkis, Joseph (2010): Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory, *Journal of Cleaner Production* No. 18, pp. 1200-1210.
- Bayles, Michael (1986): Ethical issues in purchasing management, *Business Quarterly* vol. 48. no. 1. pp. 42-47.
- Bendixen, Michael, Abratt, Russell (2007): Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier–Buyer Relationships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76. No. 1., pp. 69-82.
- Bensau, M. (1999): Portfolios of Buyer- Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, 40/4 pp. 35-44.
- Björklund, Maria (2010): Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing, *Benchmarking An International Journal*, Vol. 17., No. 3., Pp. 340-362.

- Björklund, Maria (2011): Influence from the business environment on environmental purchasing — Drivers and hinders of purchasing green transportation services, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 17., Number 1., Pp 11-22.
- Browning, John, Zabriskie Noel B. (1983): How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management* Volume 12, Issue 4, Pp. 219-224.
- Carter, Craig R. (2000): Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination, *Journal of Operations Management*, Vol. 18., No. 2., pp. 191-208.
- CARTER, CRAIG 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*, Vol. 35, no. 3., pp 177-194.
- CARTER, CRAIG R., JENNINGS, MARIANNE (2000): Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain, *Center for Advanced Purchasing Studies*
- CARTER, CRAIG R., JENNINGS MARIANNE (2004): The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25., No. 1. pp. 145-186.
- Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes E. (1978): Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research*, Vol. 2., No. 2. pp. 429-444, 1978.
- Chikán Attila, Czakó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal, *Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cooper, Robert W., Frank, Garry L., Kemp, Robert 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* Vol. 23. No. 1. Pp. 83-100.
- Cooper, Robert W., Dorfman, Mark S. (2003): Business and Professional Ethics in Transitional Economies and Beyond: Considerations for the Insurance Industries of Poland, the Czech Republic and Hungary, *Journal of Business Ethics* Volume 47., Number 4., pp. 381-392.
- Cooper, Robert W., Frank, Garry L., Kemp, Robert A. (1997): Ethical issues, helps and challenges perceptions of members of The Chartered Institute of Purchasing and Supply, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 3., Issue 4., Pp. 189-198 .
- Cousins Paul D., Handfield, Robert B., Lawson, Benn K., Petersen, Kenneth J. (2006): Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, Vol. 24., No. 6., December 2006, pp. 851-863.
- Dickson, G. W. (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions, *Journal of Purchasing*, Vol. 2., No. 1., pp. 5-17.
- Ehrgott, Matthias, Reimann, Felix, Kaufmann, Lutz, Carter Craig R. (2011): Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers, *Journal of Business Ethics*, Volume 98., Number 1., pp. 99-119.
- Ellegaard, Chris (2009): The purchasing orientation of small company owners, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24., No. 3. pp. 291-300.
- Eltantawy, Reham A., Fox, Gavin L. Giunipero, Larry (2009): Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts, *Supply Chain Management, An International Journal*, Vol. 14., No. 2., Pp. 99-108.
- Emmelhainz, M. A. and Adams, R. J. (1999), The Apparel Industry Response to "Sweatshop" Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35., No. 3. pp. 51–57.
- Enarsson, Lars (1998): "Evaluation of suppliers: how to consider the environment", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* Vol. 28., No. 1., pp. 5-17.
- Esse Bálint (2010): *Elmés döntések*, PhD tervezet BCE

- Forker, Laura B., Janson, Robert L. (1990): Ethical Practices in Purchasing, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26., Issue 1., pp. 19-26.
- Gonzalez-Padron, Tracy, Hult, G. Tomas M., Calantone, Roger (2008): Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance, *Industrial Marketing Management* Vol. 37., No. 1., January, Pp. 69-82.
- Gullett, Josh, Do, Loc, Canuto-Carranco, Maria, Brister, Mark, Turner, Shundricka and Caldwell, Cam (2010): The Buyer–Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust, *Journal of Business Ethics*, Vol. 90., Supplement 3., pp. 329-341.
- Győri Zsuzsanna (2011): CSR-en innen és túl, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D. dolgozat
- Handfield, Robert B., Baumer, David L. (2006): Managing Conflict of Interest Issues in Purchasing, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 42., Issue 3., pp. 41–50.
- Handfield, Robert, Walton, Steven, Sroufe Robert, Melnyk S.(2002): Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process.", *European Journal of Operational Research*, Volume 141., Issue 1., pp. 70-87.
- Ho, William, Xu, Wiaowei, Dey, Prasanta K. (2010): Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review, *European Journal of Operational Research* Volume 202., Issue 1., pp. 16-24.,
- Humphreys, P. K., Wong, Y. K., Chan, F. T. S. (2003): Integrating environmental criteria into the supplier selection process, *Journal of Material Processing Technology*, Vol. 138. No. 2., pp. 349-356.
- Karjalainen, Katri, Kemppainen, Katariina, van Raaij, Erik M. (2008): Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying *Journal of Business Ethics* Volume 85., Number 2., pp. 245-261.
- Kemendy Nándor, Vörösmarty Gyöngyi (2005): Etikai kihívások a beszerzésben, *MLBKT XIV. Kongresszus Előadaskötet*
- Kraljic, Peter (1983): Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, September/October, pp. 109-117.
- Krause, Daniel R., Vachon, Stefan and Klassen, Robert D. (2009): Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management, *Journal of Supply Chain Management*, vol.45. Number 4. pp. 18–25.
- Landeros, Robert, Plank, Richard E. (1996): How ethical are purchasing management professionals?, *Journal of Business Ethics* Volume 15., Number 7., pp. 789-803.
- Lindgreen, Adam, Antico, Michael, Harness, David, van der Sloot Remi (2009): Purchasing and Marketing of Social and Environmental Sustainability for High-Tech Medical Equipment, *Journal of Business Ethics* Volume 85., Supplement 2., pp. 445-462.
- Liu Jian, Ding, Yuen, Lall, Vinod (2000): Using Data envelopment analysis to compare supplier selection and performance improvement, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5., no. 3., pp. 143-150.
- Martos, B. (1964): Hyperbolic programming, *Naval Research Logistics Quarterly*, Vol. 11., No. 2., pp. 135–155.
- Mont, Oksana, Leire, Charlotte, (2009) "Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden", *Social Responsibility Journal*, Vol. 5. Number 3., pp. 388 – 407.
- Morrissey, Bill, Pittaway, Luke (2004): A study of procurement behaviour in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11., no. 2., pp. 252-264.
- Nadler, S. Scott, Kros, John F. (2008): An introduction to Sarbanes-Oxley and its impact on supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol. 29., no. 1., pp. 241-254.

- Narasimhan, Ram, Talluri, S., Mendez, D. (2001): "Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37., No. 3., pp. 28-37.
- Noci, Guliano (1997): "Designing „green” vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3., No. 2., pp. 103-114.
- Paulraj, Antony (2011): Understanding the relationship between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organisational sustainability, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47., Number. 1.; p. 19 (19 pages)
- Plank, Richard E., Landeros, Robert, Fernandes Plank, Linda (1994): Values Driving Decisions In Questionable Purchasing Situations, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 30., Number 4., pp. 44–53.
- Price, Howard (1996): The anthropology of the supply chain : Fiefs, clans, witch-doctors and professors , *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 2., Numbers 2-3., June-September, Pp. 87-105.
- Pullman, Madeleine E., Maloni, Michael J., Carter, Craig R. (2009): Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45., Number 4.; p.38-48.
- Razzaque, Mohammed Abdur and Piak Hwee, Tan (2002): Ethics and Purchasing Dilemma: A Singaporean View *Journal of Business Ethics* Volume 35., Number 4., pp. 307-326.
- Reszegi László (2010): A vállalati, apiaci és a nemzetgazdasági hatékonyság, in *Hatékony piac, hatékony vállalat szerk. Reszegi László, Wimmer Ágnes, VTOA, Alinea Kiadó*
- Reuter, Carsten, Foerstl, Kai., Hartmann, Evi and Blome, Constantin (2010): Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, Number 1. pp. 45–63.
- Roberts, Sarah (2003): Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives , *Journal of Business Ethics* Volume 44., Numbers 2-3, pp. 159-170.
- Rottig, Daniel, Koufteros, Xenophon. and Umphress, Elisabeth. (2011): Formal Infrastructure and Ethical Decision Making: An Empirical Investigation and Implications for Supply Management. *Decision Sciences*, vol. 42., No. 1., pp.163–204.
- Saini, Amit (2010): Purchasing Ethics and Inter-Organizational Buyer–Supplier Relational Determinants: A Conceptual Framework, *Journal of Business Ethics* vol. 95., No. 3., pp.439–455.
- Salam, Mohammad Asif (2008): Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain, *Journal of Business Ethics*, Volume: 85, Number 2., Pp. 355-370.
- Simpson, Penny. M., Siguaw, Judy A., White, Susan C. (2002): Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 38., no. 1., pp. 29-41.2002.
- Smeltzer, Larry R., Jennings, Marianne M.(1998): Why An International Code of Business Ethics Would Be Good for Business, *Journal of Business Ethics* Vol. 17., No 1., pp. 57-66.
- Stannack, Peter, Osborn, Martin (1997): The Politics of Vendor Assessment, in: *Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management*, editor: A. Chikán, IFPMM Publications Vol. 1., pp. 197-205.
- Talluri, Srinivas, Narasimhan Ram (2010): A methodology for strategic sourcing, *European Journal of Operational Research* Vol. 154., pp. 236-250.
- Tate, Wendy L., Ellram, Lisa. M. and Kirchoff, Jon F. (2010): Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to supply chain management, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46., No. 1., pp. 19–44.

- Tátrai Tünde (2010): Hatékonyabb közbeszerzés, egyszerűbb célrendszer, in Hatékony piac, hatékony vállalat (2010) szerk. Reszegi László, Wimmer Ágnes, VTOA, Alinea Kiadó pp. 255-282.
- Tátrai Tünde, Vörösmarty Gyöngyi (2010): The Role of Purchasing in the Hungarian Small and Medium Enterprises, in The 26th IMP Conference, Business Networks – Globality, Regionality, Locality, Sept 2-4.
- Turner, Gregory B. , Taylor, G. Stephen, Hartley, Mark F. (1995): Ethics, gratuities, and professionalization of the purchasing function, Journal of Business Ethics ,Volume 14., Number 9., pp. 751-760.
- Van Weele, Arjan (2009): Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice, Cengage Learning, 5th edition
- Vitell, Scott John , Ramos, Encarnación, Nishihara, Ceri M. (2010): The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective Journal of Business Ethics Volume 91., Number 4., pp. 467-483.
- Vörösmarty Gyöngyi (2010): A hatékony piac vevői oldala: a vállalati beszerzés piacalakító eszközei, in Hatékony piac, hatékony vállalat (2010) szerk. Reszegi László, Wimmer Ágnes, VTOA, Alinea Kiadó pp. 255-282.
- Vörösmarty Gyöngyi, Dobos Imre, Tátrai Tünde (2011): Motivations Behind Sustainable Purchasing, In: Burritt, R.L. (Editor-in-Chief), Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (Eds.): Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, Springer, (2011), Dordrecht pp. 41-54.
- Walker, Helen, Phillips, Wendy (2009): Sustainable procurement: emerging issues, International Journal of Procurement Management, Volume 2., Number 1., pp. 41 - 61.
- Weber, Charles A., Current, John R., Benton, W. C. (1991): Vendor selection criteria and methods, European Journal of Operational Research, Vol. 50., No. 1., pp. 2-18.
- Wells, Don (2009): How Ethical Are Ethical Purchasing Policies? Journal of Academic Ethics Volume 2., Number 1., pp. 119-140.
- Wimmer Ágnes, Vörösmarty Gyöngyi, Matolay Réka (2009): Fenntarthatóság és teljesítmény az üzleti kapcsolatokban, 2009. november 19. MTA XI. szakosztály, Logisztikai Bizottság konferenciája
- Worthington, Ian (2009): Corporate Perceptions of the Business Case for Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing can 'Pay', Journal of Business Ethics, Volume 90., Number 1., pp. 47-60.
- Worthington, Ian, Ram, Monder, Boyal, Harvinder, Shah, Mayank: (2008): Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives, Journal of Business Ethics, Volume 79., Number 3., pp. 319-331.



**Melléklet**

1. Carter, Craig R. (2000): Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination, *Journal of Operations Management*, Vol. 18. No. 2. pp. 191-208.

Unethical activities identified through the literature review and group interviews

- Using obscure contract terms to gain advantage over other the party<sup>a</sup> \_\_.
- Writing specifications that favor a particular supplier<sup>a</sup> \_\_
- Exaggerating the seriousness of a problem to gain concessions<sup>a</sup> \_\_
- Allowing a supplier to rebid after the closing date<sup>a</sup> \_\_
- Allowing only certain suppliers to bid \_\_.
- Giving preference to suppliers preferred by top management<sup>a</sup> \_\_.
- Allowing the personalities of the supplier to impact decisions<sup>a</sup> \_\_.
- Concocting/making up a second source of supply to gain an advantage over suppliers<sup>a</sup>
- Asking the other party for information about your competitors<sup>a</sup> \_\_.
- Purposefully misleading the other party<sup>a</sup> \_\_.
- Using bribery<sup>a</sup> \_\_.
- Overestimating demand to gain volume discounts<sup>a</sup> \_\_.
- Soliciting quotations from suppliers who have little chance of success<sup>a</sup> \_\_
- Using "backdoor" selling techniques such as approaching personnel in engineering, manufacturing, or other departments outside of purchasing<sup>a</sup> \_\_.
- Canceling purchase orders in progress and trying to avoid cancellation charges<sup>a</sup>
- Allowing a supplier to become dependent on the purchasing organization for most of its business<sup>a</sup>.
- Using small payments to facilitate international transactions<sup>a</sup>
- Using less competitive prices or terms for buyers who purchase exclusively from the supplier<sup>a</sup>.
- Increasing prices when there is a shortage of supply of the purchased material or product<sup>a</sup>.
- Offering gifts in excess of nominal value<sup>a</sup> \_\_
- Overcommitting resources or production schedules<sup>a</sup> \_\_.

<sup>a</sup>These items were identified through both the focus group interviews and the literature review.

2. Cooper, Robert W., Frank, Garry L., Kemp, Robert A. (1997): Ethical issues, helps and challenges perceptions of members of The Chartered Institute of Purchasing and Supply, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 3, Issue 4., Pp. 189-198 .

1. Failure to provide products and services of the highest quality in the eyes of the internal customers
2. Failure to provide products and services of the highest quality in the eyes of the external customers
3. Failure to provide prompt, honest responses to customer inquiries and requests
4. Making disparaging remarks about suppliers, their products, or their employees or agents
5. Misuse of proprietary information belonging to employers or suppliers
6. Misuse of sensitive information belonging to suppliers or others
7. Improper methods of gathering information from suppliers
8. Improper methods of gathering competitors' information
9. False or misleading representation of demand or interest in discussions with suppliers or others
10. Conflicts between opportunities for personal financial gain (or other personal benefits) and proper performance of one's responsibilities
11. Conflicts of interest involving business or financial relationships with customers or suppliers that influence or appear to influence one's ability to carry out his or her responsibilities
12. Conflicts of interest involving the marketing of products or services competing with those of one's own

company
13. Conflicts of interest that involve working for a competitor, customer, or supplier without prior management approval
14. Misuse of company assets or property
15. Insider trading or other security trading problems
16. Giving gifts or entertainmant that influence o rapper to influence, purchasing decisions
17. Receiving gifts or entertainmant that influence o rapper to influence, purchasing decisions
18. Offering or soliciting payments or contributions for the purpose of influencing supply or purchasing decisions
19. Offering or soliciting payments or contributions for the purpose of influencing government officials
20. Offering or soliciting payments or contributions for the purpose of obtaining, keeping or giving business
21. Offering or soliciting payments or contributions for the purpose of persuading employees of another company to fail to perform or improperly perform their duties
22. Offering or soliciting payments or contributions for the purpose of influencing legislation or regulators
23. Allowing personalities to improperly influence the buying decision
24. Unfairly using the firm's purchasing clout to gain concessions from suppliers or others
25. Showing partiality toward suppliers preferred by upper management
26. Exaggerating the seriousness of a problem to obtain a better price or other concessions
27. Succumbing to low-balling, balt and switch, and backdoor selling practices
28. Telling a supplier that you have a lower price from a competitor when you really do not
29. Willful inaccuracy of records and reports
30. Abuse of expense accounts
31. Anti-trust or trade restraints issues
32. Failure to conduct global purchasing in accordance with the laws, customs, consistent with United States laws
33. Unauthorized payments to accounts in countries other than the countries of the contracting parties
34. Utilizing improper hazardous materials or procedures to reduce costs
35. Relations with local communities
36. Department closings and layoffs
37. Discrimination in the workplace
38. Discriminating against small, disadvantaged and minority owned business in the supply base
39. Drug and alcohol abuse
40. Employee theft
41. Lack of knowledge or skills to competently perform one's duties
42. Failure to identify the customer's needs and recommend products and services that meet those needs
43. Failure to be objective with others in business dealings
44. Misrepresenting or concealing limitations in one's abilities to provide services

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915