



Gazdálkodástani Doktori Iskola

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Esse Bálint

Elmés döntések

Heurisztikus folyamatok a beszállítóválasztási döntésekben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Wimmer Ágnes
egyetemi docens

Budapest, 2012

Döntéelmélet Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Esse Bálint

Elmés döntések

Heurisztikus folyamatok a beszállítóválasztási döntésekben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Wimmer Ágnes
egyetemi docens

© Esse Bálint

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	3
1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
2. A felhasznált módszerek	7
3. Az értekezés eredményei.....	11
3.1. A metastruktúra.....	11
3.2. Az attitűdkészlet.....	12
3.3. A feltárt összefüggésrendszer.....	12
3.4. Az eredmények kutatási kérdések szerint rendszerezve	14
3.5. További kutatási irányok	19
4. Főbb hivatkozások	21
5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	22

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Ph.D. értekezésemben a beszállító-kiválasztási¹ döntési folyamatok kognitív szintjének megismerésére törekedtem. A címben szereplő *heurisztika* kifejezés a kulcsszó – leegyszerűsítő szabályokról, hüvelykujjszabályokról van szó, melyek gyorsabbá és egyszerűbbé tehetik a döntéshozatalt. *Elmé*s döntéseknek nevezem a heurisztikus lépésekkel hozott döntéseket, hogy kifejezzem pozitív szemléletem e leegyszerűsítéseket illetően.

Értekezésemben egyéni döntési folyamatokban kerestem a leegyszerűsítő szabályok megjelenését. Nézőpontom döntéelméleti: azt vizsgálom, hogy az egyén a döntési szempontok szerint milyen módon értékeli az alternatívákat és hogyan jut el a végső döntésig.

A kutatási terepet a beszállítóválasztási döntések adták, azok közül is az egyéni, szervezetenként kodifikálatlan döntési mechanizmusok, s mindezt döntéelméleti szempontból vizsgáltam. A szállítóválasztási döntések sorozatosan előforduló döntések, optimalizálásukra elméleti módszerek léteznek, a szempontok könnyebben azonosíthatók, mint egy szubjektívebb döntésnél. Ezen szempontok miatt esett választásom ezekre a döntésekre. A kutatást kis- és középvállalatokon végeztem, mivel ebben a kategóriába beszélhetünk leginkább szabályozatlan gondolatmenetről, mely egy feltáró kutatás folytatásához megfelelő terepet jelent.

Két hangsúlyos érdeklődés volt bennem: a racionalitásra való törekvés kérdése, valamint a leegyszerűsítő szabályok alkalmazása a szállítóválasztási döntésben. Kérdésem az volt, hogy **az egyéni döntéshozók milyen heurisztikus folyamatokkal gondolkodnak, milyen lépésekkel egyszerűsítik a döntéseiket.** Heurisztikus lépéseknek (Kindler 1988 szóhasználatával *gondolkodásegyszerűsítésnek*) tartom konkrét heurisztikák alkalmazását, valamint heurisztikusnak nevezhető – azaz nem teljes körű elemzést követő – döntési szabályok használatát is. Emellett az is érdekelt, hogy az ilyen – egyébként lehetséges, hogy teljesen hatékony és ismételten jól működő – **egyszerűsítések alkalmazásáról a döntéshozó hogyan vélekedik.** A heurisztikus lépések alkalmazásának háttere, mozgatórugói érdekeltek. Ph.D. értekezésem fő kérdése tehát egy mondatban: **milyen kognitív rövidítő utakat használ a döntéshozó beszállítóválasztáskor, és ezekről hogyan vélekedik?**

1 A dolgozatban a beszállító-kiválasztás, a szállítóválasztás és beszállítóválasztás fogalmakat szinonimaként kezelem.

A kérdésem megválaszolásával reményeim szerint több területnek is újat mondhatok. A beszerzés szakirodalmában a viselkedéstudományi megközelítés még kevésbé kutatott terület. A beszállítót választási folyamat szakirodalmanak túlnyomó része az optimalizáló modellekkel, az anyagi és információs folyamatok hatékonyságával foglalkozik, s kevés a viselkedéstudományi kutatás (Carter és társai, 2007).

A döntéseméleti szakirodalomban a leegyszerűsítések megítélése kettős. A leegyszerűsítésekkel a döntési stratégiákkal (azaz a szűréssel és döntési eljárásokkal) foglalkozó szakirodalom (Payne és Bettman, 2004) mellett pszichológiai szempontból hangsúlyosan a korlátozott racionalitás elméletéből kinövő, „heurisztikák és torzítások” kutatási program (Tversky és Kahneman, 1974) foglalkozik. A huszonegyedik századra kialakult a leegyszerűsítések két, fókuszában jelentősen különböző megközelítése egyes irányzatok a leegyszerűsítések okozta hibákra (ilyen az eredeti vonal, ami Tversky és Kahneman munkásságával indult), mások a leegyszerűsítésekben rejlő potenciálra (például Gigerenzer, 2007) fókuszálnak. Ugyanakkor mindkét irányzat elfogadja, hogy a leegyszerűsítések hatékonyak lehetnek és gyakran jó eredményt hoznak. A valószínűségbecslési feladatok során mutatott viselkedést túlnyomórészt kísérletekkel vizsgálták, rendszerint bináris döntési helyzetekben. Kevés az olyan kutatás, amely valós döntéshozatali folyamatokról való beszámolóiban vizsgálná a leegyszerűsítéseket. A szakirodalom feldolgozását követően úgy vélem, új tudással gazdagíthatom a szakirodalmat azzal, hogy nem csupán a heurisztikákra, hanem az elme mindenfajta leegyszerűsítést segítő lépését kutattam (tehát például heurisztikusnak mondható döntési stratégia² kiválasztását), valamint hogy ezt valós üzleti döntési beszámolók alapján tettem. Hasonlóan a kutatásokhoz, a leegyszerűsítések kettős megítélése is elméleti, hiszen a különböző racionalitásfelfogások szemüvegén át nézve tekinthető jónak, vagy kevésbé jónak a leegyszerűsítések alkalmazása. Nem szólnak a kutatások arról sem, hogy a leegyszerűsítő egyén hogyan ítéli meg, hogyan éli meg a leegyszerűsítő mechanizmusok alkalmazását.

A kutatásomat kvalitatív módon folytattam, interpretatív paradigmában gondolkodva, a grounded theory módszertanát³ alkalmazva. Ennek megfelelően hipotézisek és proposíciók helyett kutatási kérdéseket és alkérdéseket fogalmaztam meg.

² Heurisztikus döntési stratégia minden olyan stratégia, amely nem teljes körűen, minden információ alapján eredményez döntést. Heurisztikus például a lexikografikus szabály, ahol csak a legfontosabb szempont alapján hasonlítjuk össze az alternatívákat, s csak akkor vesszük figyelembe a következő szempontot, ha holtverseny van az első helyen. Így kevesebb információfeldolgozással jutunk el a döntésig.

³ Grounded theory methodology (röviden GT, vagy GTM) (Glaser és Strauss, 1967), magyarul megalapozott elméletként is említik, de a kutatók nagy része az eredeti angol megnevezést használja.

A. kutatási kérdés: Milyen a szállítóválasztási döntés kognitív folyamata?

Munkám leíró és értelmező jellegű. Meg szerettem volna érteni, mi van valójában a döntéshozó fejében. Milyen folyamat zajlik, amikor döntést hoz? A döntéseméleti kutatások nagy része arra figyel, mi a döntési folyamat végeredménye. Engem az érdekelt, hogy milyen a folyamata. A döntési folyamat feltárásával a döntési stratégiák feltárását, azok között a leegyszerűsítőnek mondható lépések azonosítását, valamint ezek döntési kontextusát céloztam meg. Az első kutatási kérdést ezek mentén három alkérdésre bontottam:

A1. kutatási alkérdés: Milyen ítéletalkotási modellt, milyen döntési szabályokat alkalmaz az egyén?

A2. kutatási alkérdés: Milyen heurisztikus jegyek ismerhetők fel a folyamatban (leállási szabályok, heurisztikus stratégiák, küszöbértékek stb.), s azok a folyamat mely lépésében kerülnek alkalmazásra?

A3. kutatási alkérdés: Milyen jellemzőkkel írható le az a döntési környezet, melyben az egyéni beszerző heurisztikus szabályokat alkalmaz (vagy épp nem alkalmaz)?

B. kutatási kérdés: Milyen az egyén viszonya a folyamat ésszerűségéhez?

Mit jelent az egyén számára a racionalitás? Meghatározódik-e a fejében, tartja-e magát hozzá, érvel-e e fogalom felhasználásával? Ezeket a kérdéseket azért tettem fel, hogy megtudjam, az egyén milyen hozzáállással használ leegyszerűsítéseket, s hogy a szakirodalomban fellelhető pozitív és negatív megítéléshez képest az leegyszerűsítések egyéni megítélése milyen. Azonosítani szerettem volna, hogy az egyéni döntéshozók beszámolóí milyen racionalitásfelfogásról árulkodnak, milyen ideálhoz, mércéhez tartják magukat döntés közben és ha leegyszerűsítene, azt egyénileg hogyan élik meg. A kutatási alkérdések itt a következők:

B1. kutatási alkérdés: Hogyan értelmezi a döntéshozó, hogyan fogalmazódik meg benne az, amit a szakirodalom racionalitásnak, racionális döntési folyamatnak nevez? Ez a felfogás mennyire konkrét?

B2. kutatási alkérdés: Ragaszkodik az egyén bármilyen ésszerűség-ideálhoz, ami benne megfogalmazódva él?

B3. kutatási alkérdés: *Ha alkalmaz bármilyen, az elméletek alapján nem formálisan racionális döntési szabályt, akkor ehhez milyen az attitűdje? Pozitív, hatékony eszköznek tartja, vagy valamilyen szükséges, magyarázandó rossznak?*

2. A felhasznált módszerek

Kutatásom interpretatív. Az interpretatív paradigmák között a tudás felépítési folyamatát tekintve konstruktivistának mondható. Módszertanként a grounded theory (Glaser és Strauss, 1967) konstruktivista változatát alkalmaztam (Charmaz, 2006).

A grounded theory módszertana egy iteratív folyamat során engedi kiemelkedni az elméletet a kutatott jelenségről. Megnevezésében azért megalapozott (azaz grounded), mert a legerősebb törekvés e módszertanban az, hogy az állítások, következtetések az adatokban gyökereznek, onnan emelkednek ki az elemzés folyamatában. Alapelvei a *folyamatos összehasonlítás* és az *elméleti mintavétel*. Ezek segítenek biztosítani a kapcsolatot az adatok és az eredmények között, illetve az adatgenerálás és elemzés párhuzamos folyamatával meghatározzák a kutatás irányát. A módszertan eredménye egy ún. középszintű elmélet, amely félúton van az alacsony szintű hipotézisek és a „grand theory” között (Glaser és Strauss, 1967). A módszertan keretén belül párhuzamosan folyik az adatgenerálás és az adatelemzés, nem pedig két elkülönült szakaszként. Kutatási folyamatom, a következőkben leírtak az 1. ábrán követhetők.

Adatgeneráló⁴ módszerekként alkalmaztam a félig strukturált ún. életvilág interjúkat (a továbbiakban: interjúk), azok keretén belül pedig a verbal protocol analysis (VPA) és az etnográf döntési modellezés (EDM, ethnographic decision modeling) módszerek egyes elemeit, melyek az interjú strukturálását segítették. Ezekkel a módszerekkel követtük végig az alanyokkal minden esetben legalább két input beszállítóválasztási folyamatát gondolati szinten, az elemzési egység tehát egy termék vagy szolgáltatás szállítóválasztási folyamata.

Az interjúk félig strukturáltak, mert – a módszertannak megfelelően – nagyon kevés kérdéssel érkeztem az alanyokhoz és több kérdés is – vezető és kiegészítő kérdések – a helyszínen születtek. Életvilág interjúnak nevezzük, mert olyan kvalitatív kutatási módszerről van szó, amely azt próbálja meg feltárni, hogyan látja a világot az alany, milyen kép él benne, hogyan

⁴ Az adatgyűjtés kifejezés helyett alkalmazzuk ezt a kifejezést annak érzékeltetésére, hogy az adatok nem „vannak” és begyűjtjük, hanem a kutató és az alany interakciójában generálódnak.

észlel és értelmez, illetve mit jelentenek neki a jelenségek. Az interjúk kérdései a grounded theory folyamatban folyamatosan alakulnak. A módszertan során ugyanis folyamatosan épül fel („emelkedik ki”) az összefüggésrendszer, ahol rések, új kérdések születnek, amelyeket a következő interjúkban a kutató feltesz. Az első interjúkra csak kettő – három előre elkészített kérdéssel érkeztem, míg az utolsóra már kilencel. Az interjúba ágyazva alkalmazom a másik két említett módszert.

A **VPA** egy folyamatkövetési (process-tracing) módszer, amely az információfeldolgozási megközelítésből ered. A VPA lényege, hogy megkérjük a vizsgálat alanyát, adjon folyamatos szóbeli beszámolót, azaz „gondolkodjon hangosan”. A beszámolót a kutató az alany folyamatban lévő problémamegoldó és döntéshozó magatartásának jegyzőkönyveként kezeli (Payne és Bettman, 2004).

Az **EDM** módszerből az ún. kontrasztív kérdezést alkalmaztam. Kontrasztív kérdezés például, ha az interjúalanyt arról kérdezzük, hogy ha A és B alternatíva közül A-t választotta, mi kellene ahhoz, hogy mégis B-re váltson. Számos más lehetőség rejlik az ilyen kérdezésben, amivel a szempontok szerinti mérlegelésről és átváltásokról szerzünk tudást.

Az interjúkon általában a döntési folyamatról és az arról való vélekedésről kérdeztem a döntéshozókat, ugyanakkor az idő nagy részében legalább két input beszállítóválasztási döntési folyamatát követtünk végig a VPA és EDM elemekkel strukturálva.

1. ábra. A kutatási folyamat

Interjú sorszáma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dátum	2011. június 8.											
Elméleti mintavétel (Alanyok)	Szabályozott KKV	Szabályozott Nagyvállalat KKV	Szabályozatlan KKV-k	Fiatalok								
Elméleti mintavétel (Kérdések)	1 nyílt kérdés majd néhány záró kiegészítő	Interjúfonal első újragondolása	Több kérdés a kategóriáktól vezérelve (<i>adaptáció, és most, alakulás illesztés</i>)	<i>Plusz kérdések: (döntései régen és most, alakulás)</i>								
Folyamatos összehasonlítás	Kezdeti kódbasis (35 címke)	Első újragondolás, visszakódolás	Kódok tartomány-igazítása	Visszakódolás (49)								
Központi kategória kiemelkedése (potenciális kategóriák)	metaszint, illesztés, alkalmazkodás											
attitűd és illesztés												
attitűdkészlet, tanulás, illesztés												

forrás: saját szerkesztés

Az interjúk szövegét begépelés után a megfelelő formátumba alakítva a TAMS Analyzer⁵ nevű szoftverrel kezeltem. Ez egy nyílt forráskódú, kvalitatív adatelemzésre megírt eszköz, ahol egy projekt keretében kezelhetők a kódok és a szövegek.

Az adatelemzés módszereként a **kódolást** alkalmaztam. A kutatás szakaszainak megfelelően a kódolás három szintjét használtam: a nyílt, az axiális, és a szelektív kódolást. A kódolással párhuzamosan történt az ún. **memo** dokumentum vezetése, amelyet kutatási naplóként is vezettem. A folyamat követésének fontos eszköze ez, amely tulajdonképpen a kialakuló elmélet alapját adja, hiszen a gondolatmenet, a tudás konstrukciójának folyamata és fordulópontjai itt található. Az adatelemzés az adatgenerálással párhuzamosan történik és meghatározza, meddig kell folytatni az adatgenerálást, azaz esetemben mennyi interjút kell még készítenem és miről kellene kérdeznem.

Összesen tizenkét interjút készítettem. A grounded theory folyamatban a leállási szabály a szaturáció (elméleti telítettség): addig folytatjuk az interjúzást, amíg a kutatás során felsejlő összefüggések és kategóriák elméletileg telítettek. A telítettség azt jelenti, hogy a következő interjúk már nem erősítenek vagy cáfolnak összefüggéseket, hanem tovább színesítenék, azaz a kialakult összefüggésrendszeren nem alakítana sokat az új tudás. Tizenkét interjú elemzése után jutottam oda, hogy egy szaturációs pontot éreztem, azaz azt, hogy a további kérdések már a kutatási fókuszon kívülre vezetnek és a feltárt összefüggések telítettnek mondhatók.

Mivel szabályozatlan egyéni gondolatmenetek feltérképezésére volt szükség, az interjúkat **kis- és középvallalatok** döntéshozóival végeztem. Ennek logikáját az ún. *elméleti mintavétel* elve vezérli: az első interjúkban megszerzett tudás alapján mutatkozik, hogy kikkel és milyen kérdésekkel kellene a további interjúkat elvégezni. Az első interjúk nagyon nyitottak, az elsőt egy szabályzattal rendelkező, a másodikat egy nagyvállalatról készítettem, s az elméleti mintavétel mentén ezután fordultam a KKV-k irányába (ld. 1. ábra).

Az interpretatív paradigmákban a kutatásminőség értékelésének szempontjai a hitelesség (credibility), a bizonyíthatóság (confirmability), a megbízhatóság (dependability) és az alkalmazhatóság (transferability). Ezen szempontok elérése érdekében alkalmaztam a grounded theory egyes elemeit, illetve egyéb tevékenységeket: az interjúk rögzítését, a minősítő állítások és kérdések kerülését, a vak kódolást (egy interjúrészt kódoltatása más kutatóval, majd diszkusszió), a folyamatos összehasonlításokat, az elméleti mintavételt, a visszaigazolásokat kérő kérdés (az ún. értő figyelem) technikáját.

5 TAMS - Text Analysis Markup System, © Apple Computer, AGRex is © Aram Greenman, PCRE Library is © Philip Hazel.

3. Az értekezés eredményei

Egy grounded theory kutatási folyamat eredménye egy középszintű elmélet a kutatott jelenségköréről. A kódolási folyamat legfelső szintjén a központi kategóriára fűződik fel az egész kutatás, mint egy történet. Elméletileg mindig van egy központi kategória, mely a kódolás folyamatában természetes módon emelkedik ki, mivel a legtöbb jelenség ehhez a kategóriához kapcsolódik. A központi kategória a kutatás során folyamatosan „érződik”, mindig látni lehet, hogy az aktuális pontban mely kategória kapcsolódik sok kódhoz és kategóriához. A GT folyamatban a kutatás során természetes módon változhat a „központi kategória jelölt”. Ebben a részben röviden bemutatom, ahogy a szállítóválasztási döntésekről való beszámolómban a kezdeti kutatási érdeklődésből (*leegyszerűsítések*) fokozatosan a *metastruktúra* látszott egyre inkább meghatározónak, majd végül az *attitűdkészlet* emelkedett ki központi kategóriaként, kapcsolódva a metastruktúrához. A leegyszerűsítésekre való fókuszot végig megtartottam. Az egyéb témák kiemelkedése tehát nem a kutatási fókusz változását jelenti, hanem azt megtartva azokat az elemeket emeli ki, amelyek legnagyobb mértékben választ adnak a kérdéseinkre.

3.1. A metastruktúra

Az interjúmban az alkalmazkodási mechanizmus több példája is fellelhető, amikor az interjúalanyok arról számolnak be, mennyi mindentől függ a döntési folyamat menete. Ezek döntésről hozott döntések (hiszen ezek még nem az alternatívagyűjtéssel és értékeléssel, majd kiválasztással közvetlenül összefüggő lépések), amit a szakirodalomban *másodlagos*, vagy *metadöntéseknek* neveznek. Metadöntés például a szempontok sorrendbe rendezése súlyuk szerint, vagy metadöntés a feltárt alternatívák számáról hozott döntés, a keresési leállási szabály kiválasztása, illetve a döntésben alkalmazott döntési stratégia kiválasztása. *Metaszabálynak* nevezem egy metadöntés kialakult eredményét (pl. x piacon y helyzetben z alternatíva azonosítása elegendő), **metastruktúrának** nevezem a metaszabályok készletét.

Ide tartoznak azok a döntési szabályok, leállási szabályok, heurisztikák, amelyek nem a döntésben érvényesülnek, hanem a döntési helyzet kereteit határolják le, igazodva az aktuális helyzethez, kontextustényezőkhöz.

3.2. Az attitűdkészlet

A kutatási kérdések között is leírtam, hogy érdekelt a döntéshozók viszonyulása az alkalmazott leegyszerűsítésekhez, ezért fogalmaztam meg kérdést az egész döntési folyamatokról való vélekedésről.

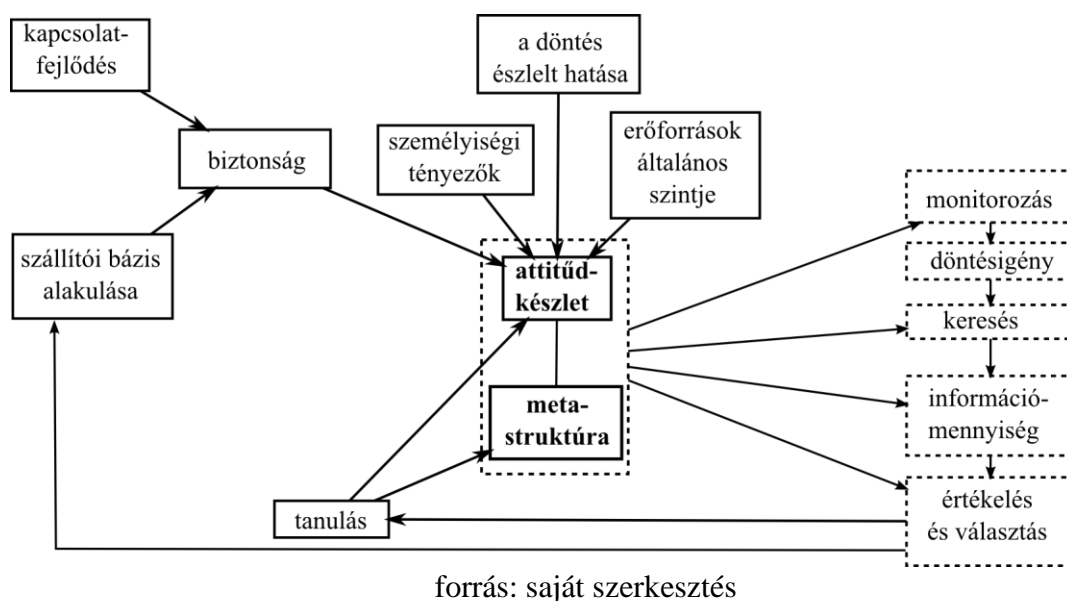
Az alanyok azonban rendre e kérdés feltevése előtt, a folyamat tárgyalása közben megosztottak kisebb-nagyobb attitűd elemeket. Előzetesen nem számítottam ennyi attitűd megjelenésére. Mivel azonban egyéb jelenségek is kapcsolódásokat mutattak e kategóriával, pl. múltbeli történések, régebbi hatások, a tanulás, és ezek szorosan kapcsolódtak a leegyszerűsítésekhez, fokozatosan az **attitűdkészlet** vált központi kategóriává. Azzal tudta ebből a pozícióból kibillenteni a metastruktúrát, ahogyan fokozatosan kiderült, hogy az attitűdkészletnek meghatározó szerepe van a metastruktúra alakulásában és több hatás is ezen a kategórián keresztül csatornázódik a metastruktúrába. Nem utolsósorban pedig a nehezen megvilágítható kapcsolatban levő metastruktúra - attitűdkészlet páros folyamatos összehasonlításával sejthetővé vált, hogy e két kategória *jelenség – stratégia* kapcsolatban van (azaz az attitűdkészlet alakul és alakulásának megfelelő stratégiákat fejleszt a döntéshozó, amely a metastruktúrában tárolódik).

Az attitűdkészlet és a metastruktúra párosáról egyre inkább az derült ki számomra, hogy ezek egy **adaptív mechanizmus** két elemének tekinthetők abban az összefüggésrendszerben, amelyet az interjúalanyokkal feltártunk, így a központi kategóriát e kettő együtt alkotja, erősebb hangsúllyal az attitűdkészleten. Az attitűd adaptivitásban való szerepét az irodalom is igazolja, számos definíciója szerint az attitűd beállítódás, pozitív vagy negatív viszonyulás, hozzáállás, reakcióra kész állapot, de legszélesebb értelmében (Ajzen, 2001) *az attitűdök a környezethez való alkalmazkodást segítő mentális eszközök*.

3.3. A feltárt összefüggésrendszer

A kutatás által feltárt összefüggésrendszert az 2. ábra mutatja. A részletes kifejtéstől itt terjedelmi okok miatt eltekintek, az az értekezésben megtalálható. A kutatási folyamatban a kódokból kategóriákat képeztem, s a kategóriák közti ok-okozati összefüggések feltárásának eredménye az ábra.

2. ábra. A feltárt összefüggésrendszer



Az ábra középpontjában található az erősen összekapcsolódó attitűdkészlet – metastruktúra kettős, mint központi kategória. Ez a központi kategória az egyéni döntési folyamat adaptivitását biztosítja. Jobb oldalt láthatók a döntési folyamat kategóriái, amelyeket a központi kategória határoz meg: milyen szabályokat alkalmaz a döntéshozó, meddig vár a továbblépésben, mikor áll le, milyen stratégiával keres. Egy szállítóválasztási folyamat eredményeként alakul a szállítói bázis, amellyel a háta mögött a döntéshozó nagyobb biztonságsszinttel, ezáltal alakított attitűdökkel áll hozzá következő döntéseire. Ez a szállítókkal kapcsolatos folyamatrészt. A döntési folyamat során a döntéshozó azonban visszacsatolásokat kap arról, mennyire érte meg adott módon dönteni, s ez egy tanulási folyamaton keresztül alakítja a központi kategóriát. Új szabályok rögzülnek a metastruktúrában, de csak olyanok, amelyeket megfelelő attitűd támogatni tud. Az attitűdkészletre jól azonosítható néhány tényező hatása. Ezek hatására és a tanulás eredményeként a két kategóriából álló központi kategória folyamatosan csiszolódik és ideális esetben egyre jobb és hatékonyabb döntéseket eredményez.

3.4. Az eredmények kutatási kérdések szerint rendszerezve

Ebben a részben röviden összefoglalom a kutatás eredményeit a kutatási kérdések szerint strukturálva. Mivel a két fő kutatási kérdést alkérdésekre bontottam, a fő kérdésekre a válasz a három-három alkérdés válaszainak összessége.

A1. kutatási alkérdés: Milyen ítéletalkotási modellt, milyen döntési szabályokat alkalmaz az egyén?

A KKV-k szállítóválasztási döntési folyamataiban keverednek a kompenzatórikus⁶ és nem kompenzatórikus stratégiák, amelyek alkalmazási helye is meghatározható a folyamatban. A kizáró szempontokra nem kompenzatórikus szabályok érvényesek, míg a folyamat többi szempontjára kompenzatórikus szabályok alkalmazása meghatározó.

Vészhelyzetben, időszükében a nem kompenzatórikus szabályok alkalmazása jellemző, a döntés akár egy szempont alapján is történhet. Általában a szempontok szerinti kizárás, a lexikografikus szabály, illetve a súlyozott additív modell figyelhető meg.

A2. kutatási alkérdés: Milyen heurisztikus jegyek ismerhetők fel a folyamatban (leállási szabályok, heurisztikus stratégiák, küszöbértékek stb.), s azok a folyamat mely lépésében kerülnek alkalmazásra?

Háromféle heurisztikus lépés fajtát sikerült megkülönböztetnem, mégpedig a kognitív heurisztikákat, a metastruktúrában jelen levő szabályokat és a heurisztikus döntési stratégiák alkalmazását. Heurisztikus döntési stratégiáknak nevezhető a lexikografikus és rokon stratégiái, mivel alkalmazásukkal erőforrások és idő takarítható meg. A metaszinten érvényesülnek a döntési folyamatra kívülről vonatkozó szabályok (például az elegendő alternatíva száma, várakozási heurisztika és hasonló), amelyek megakadályozzák a végtelen keresést és értékelést. A kognitív heurisztikák és torzítások közül megfigyelhető például a hozzáférhetőségi, a reprezentativitási heurisztika, vagy az elsüllyedt költségek torzító hatása. Az egyszerűsítések nem annyira a meghatározott számú alternatíva értékelésének fázisában érvényesülnek, hanem a döntést megelőző keresési folyamatban.

⁶ Kompenzatórikus szabályok például az additív modellek. A szempontok szerinti értékelések összeadódnak, így egy rossz eredményt kompenzálni lehet egy másik szempont szerinti jó eredménnyel. A nem kompenzatórikus stratégiák esetén ez nincs így, lásd például a már bemutatott lexikografikus szabályt. A szempontok szerinti kizárás a lexikografikus szabály egy kevésbé szigorú formája, ahol nem csak a legfontosabb szempont szerinti legjobbat választjuk, hanem e szempontra meghatározott küszöbértéket meghaladót.

A metaszint megismerésével és az attitűdkészlet támogató szerepének megismerésével sokat megtudtam a stratégiák kiválasztásáról és személyfüggőségéről. Az attitűdkészlet, amelyet több tényező formál, meghatározó a leegyszerűsítések mértékében, formájában és eszközeiben.

A3. kutatási alkérdés: *Milyen jellemzőkkel írható le az a döntési környezet, melyben az egyéni beszerző heurisztikus szabályokat alkalmaz (vagy épp nem alkalmaz)?*

Az egyszerűsítéseket leggyakrabban idő- vagy erőforráshiány miatt alkalmazzák. Kevesebb keresés, az alternatívahalmaz bátrabb szűkítése indokolt, ha a termék standard, illetve a piac gyorsan reagál, így ugyanolyan termékeket kap és árban sem lehetnek nagy eltérések. Bizonytalan időkben az emberi kapcsolatok biztonságára hagyatkozva a keresés a már megismert beszállítókra szűkül. A vállalat aktuális helyzet is befolyásolja, hogy a döntéshozó mennyire igyekszik optimalizálni, vagy mennyire engedi magának az egyszerűsítő lépéseket. A szervezeti kapacitáskorlátokat és egyéni korlátokat is elfogadó kijelentések gyakoriak.

A kutatási kérdések B blokkjában a folyamat racionalitásához való attitűd megismerését tűztem ki célul, ami később átfogalmazódott és nem azonos azzal a központi kategóriával, amely a kutatás végére kiemelkedett. Abban ugyanis nem a racionalitáshoz, valami ideálhoz való attitűdök vannak, hanem a döntési folyamat aspektusaihoz való viszonyulás. Itt az eredeti kérdésekre válaszolok.

B1. kutatási alkérdés: *Hogyan értelmezi a döntéshozó, hogyan fogalmazódik meg benne az, amit a szakirodalom racionalitásnak, racionális döntési folyamatnak nevez? Ez a felfogás mennyire konkrét?*

Néhány döntéshozó sokszor említette a „legjobb” a „legmegfelelőbb” és hasonló kifejezéseket, de ez rendszerint a *korlátok elfogadásával járó legjobbat* jelenti. Általánosan elfogadón állnak hozzá a döntési helyzetükhöz és többen elmondták azt is, hogy lehet ezt jobban is csinálni, és hogy lehetnek jobb alternatívák a piacon. Nehezen megkülönböztethető helyenként, hogy ez a Herbert Simon (1972) által említett két stratégia közül a *megelégedésre törekvés* vagy a *megközelítő optimalizálás*, de az a lényeg, hogy az azonosítható elemek alapján leginkább a korlátozott racionalitás felfogása írja le az alanyok döntési folyamatait. Az adaptivitás, a különböző helyzetekben és termékek esetén hozott különböző döntések miatt részben jellemző lehet a *racionális elemzés* megközelítése, de nem az elmélet által kínált szigorú változatban.

B2. kutatási alkérdés: *Ragaszkodik az egyén bármilyen ésszerűség-ideálhoz, amely benne megfogalmazódva él?*

Él valamiféle mérce a döntéshozókban, leginkább elméleti szinten. Néhány kijelentés tanúskodik erről, hogy a döntéshozó elvileg tudja, hogy lehetne vagy kellene a döntési folyamatot jobban csinálni, de semmiféle ragaszkodást nem mutatnak ehhez azok sem, akik megemléstették. Az elvárás szintjüket a döntéseikkel kapcsolatban is az erőforrásaikhoz és kapacitásukhoz igazítják a döntéshozók, s ha az üzlet így működik, akkor nem érznek késztetést máshogy tenni. Általánosan megfigyelhető, hogy biztonságra és minél jobb kiválasztására igyekeznek, de meglegedésre törekvön.

B3. kutatási alkérdés: *Ha alkalmaz bármilyen, az elméletek alapján nem formálisan racionális döntési szabályt, akkor ehhez milyen az attitűdje? Pozitív, hatékony eszköznek tartja, vagy valamilyen szükséges, magyarázandó rossznak?*

A döntéshozók elfogadón állnak a heurisztikus lépések alkalmazásához. Nem figyeltem meg negatív attitűdöt ezekkel kapcsolatban. Sokkal erősebbek azok az attitűdök, melyek az attitűdkészlet kategóriába tartoznak, azaz például van a döntéshozónak egy erős negatív attitűdje az információ tömeghez, s ezért alkalmaz egy korlátot. Az leegyszerűsítő eszközhöz magához – ha van is viszonyulása – mindig fel tud hozni valamilyen indokot a védelmére, s az ilyen esetekben nehéz megmondani, hogy az indok valós, vagy csupán a leegyszerűsítés alkalmazásából eredő esetleges feszültséget oldja.

A két utóbbi kutatási alkérdéshez elmondható, hogy a döntéshozó nem valami elméleti konstrukcióhoz, valami ideálhoz hasonlítja saját döntési folyamatát, hanem a kialakult attitűdkészlethez. Feszültségről inkább akkor számol be, ha nem tud annak megfelelően dönteni.

3. 5. További megállapítások

A grounded theory folyamata során kiemelkedik olyan tudás is, amely szorosan kapcsolódik a kutatási kérdésekhez, segíti a válaszok megadását, de nem szorítható be feltétlenül egy kutatási kérdésre adott válaszbba. Segít megérteni a feltárt jelenségek kontextusát. Ezeket a megállapításokat mutatom be ebben a részben.

A döntési szempontok és a döntési stratégiák vizsgálatakor kiderült számomra, hogy **a szempontoknak jellemző helye és a szűrésben jellemző funkciója van.** A döntést három szakaszra bontottam, ahol általában szakaszonként eltérő döntési stratégiákat alkalmaznak. Vannak a döntésnek első, annyira gyorsan és természetesen történő szűrései, amelyeket a döntéshozó mintha nem is tartana a döntési folyamat valódi részének. Nem mondható ki, hogy kizárólag kompenzatórikus vagy nem kompenzatórikus szűrést alkalmaznak a döntéshozók, rendszerint a kettő keverékét használják. A három szakaszra bontható szempontkezelés segít helyesen értelmezni a kérdőíves felmérések eredményeit a szempontok rangsoráról.

A döntési stratégiák között legtöbbször fel lehet fedezni leegyszerűsítő lépéseket. Ezeket két csoportra oszthatjuk: a **metadöntések** és a döntési folyamaton belül **alkalmazott stratégiák.** A kutatási kérdéseim megfogalmazásakor én főként az utóbbiakra fókuszáltam. Ezekre példákat is találtam az interjúk szövegében, úgy a heurisztikus döntési szabályokra, mint a kognitív heurisztikák alkalmazására.

A kognitív heurisztikák feltárása nagyon nehéz. Néha megemlítettek ilyen példát a döntéshozók, de mivel ezek általában gyors valószínűségbecslések, itt tapasztalható meg leginkább nehéz felderíthetőségük.

A leegyszerűsítő lépések másik csoportja, a metadöntések, a kutatás folyamatában emelkedett ki kategóriaként. A kutatás során rá kellett jönnöm, hogy ez a terület – tehát nem a döntéseken belül, hanem a döntések mikéntjéről hozott döntések – komoly teret ad a leegyszerűsítésekre. A kontextustényezőkhöz való illesztés és ennek tanulása azt eredményezi, hogy a sokszor ismétlődő döntési helyzeteket már nem előzik meg a döntés mikéntjéről hozott döntések, hanem csak paraméterek (például a keresés leállítására, az alternatívák számára, a figyelembe veendő szempontokra vonatkozó szabályok) illesztése történik, ami sokkal gyorsabb. E tekintetben a döntéshozói lét elején van a legnagyobb fejlődés. **A felhalmozódó helyzet – paraméterek párosok és alkalmazásuk a döntés gyorsaságát segítik elő.**

Ezek alapján úgy gondolom, hogy nagyon sok helyzetben **többet gyorsít a döntéshozatalon ez a gyors illesztés,** mint azok az egyszerűsítések, melyeket a döntéshozó három-négy alternatíva értékelésére alkalmaz. A különválasztás nehéz, mert például a lexikografikus szabálynál mindkettő érvényesül: a szempontok kiválasztása és súlyozása metadöntés, az értékelésre vonatkozó szabály pedig stratégia.

A metastruktúra az alkalmazkodási mechanizmus egyik része. Az interjúalanyok beszámolóiból kiemelkedő másik erős kategória az **attitűdkészlet.** A kettő erősen

összekapcsolódik. A metastruktúra a kialakult értelmezésben inkább az alkalmazkodás kognitív szintje, míg az attitűdkészlet az ezt támogató nem tisztán kognitív mechanizmus (hiszen van kognitív, de érzelmi alapja is). Világossá vált, hogy a metastruktúrában csak olyan egyszerűsítő, illesztő lépések tudnak érvényesülni, amelyeket **a megfelelő attitűd támogat**. Tulajdonképpen a tanulás – metastruktúra kapcsolatot moderálja az attitűdkészlet, hiszen az erősen elemző máshogy értelmezheti egy döntés eredményét, mint egy lazább, intuitív döntéshozó, s ezért más elemek erősödnek az attitűdkészletében és a metastruktúrában is.

Ezek alapján az látszik, hogy **az illesztés (azaz a döntési helyzetben az alkalmazott döntési mód megválasztása) nem csak kognitív folyamat, hanem érzelmi is**. Ezt azért tartom fontosnak, mert az érzelmek, viszonyulások szerepe a döntési folyamaton belül nem újdonság, viszont itt arról van szó, hogy maga a döntési folyamat milyen legyen.

Az **attitűdkészlet** ugyanígy **meghatározza** azt is, **hogy az egyén a döntési folyamatban hol, milyen módon egyszerűsít, ha egyszerűsít**. Megfigyelhetők attitűdök az értékelés folyamatához, a kereséshez, az információmennyiséghez, a hiba lehetőségéhez, s ezek befolyásolják, hogy a metastruktúrában és a döntési folyamatban milyen hüvelykujjszabályok kerülnek alkalmazásra, illetve általánosan hogyan néz ki a döntés kognitív folyamata. Az attitűdkészlet tehát behatárolja, milyen leegyszerűsítő eszközökkel és a döntés mely lépéseiben él egy döntéshozó. Ez egyben azt is jelenti, hogy a korlátozott racionalitás *megelégedésre törekvése* nem általánosan van jelen a döntés momentumában, hanem az attitűdkészlettől függően vagy a keresésben, vagy a választásban, értékelésben stb.

Az attitűdkészlet személyiségfüggő. Hatással van rá a kor, a múltbeli szerepek és történések is. Ezek a tényezők merültek fel az interjúkban, melyek mögött nagyon erősen feltételezhetők az alap személyiségi vonások (amelyekre a beszámolókból hallható történetek lehet, csak ráerősítettek), viszont ezekről közvetlenül nem esett szó az interjúkon. Az azonban bizonyos, hogy az eltérő attitűdkészletek személyenként eltérő döntési módozatokat eredményeznek. Ha ez igaz, akkor elmondható, hogy a döntéshozatali folyamat *eltérő szakaszaiban és eltérő módon* kezelik az időnyomást és komplexitást a döntéshozók, éppen ezért eltérő döntéstámogató eszközök válnának hasznukra.

Két fontos megállapítás tehető ezzel kapcsolatban: a megelégedésre törekvő stratégiák nem általánosan vannak jelen egyénenként, hanem a döntési folyamat bizonyos elemeiben. A másik megállapítás, hogy **a heurisztikus döntéshozatalra való alkalmasság személyiségfüggő**.

Ha léteznek tipikusan heurisztikus döntéseket igénylő környezetek, helyzetek, illetve valamilyen komplex helyzetben gyors döntéshozatalra van szükség, akkor e tanulságok fontosak a **delegálásban** és a **csoportok megfelelő összeállításában**.

A kutatási kérdéseim arra is irányulnak, hogy a döntéshozó mihez viszonyítja a döntési módját. Az volt az elképzelésem, hogy esetleg feszültséget okozhat benne valamiféle ideáltól való eltérés, és ezt valahogy kezelnie kell. Az eredményekből számomra az derül ki, hogy az ideál a tapasztalat és a sok kontextustényező következtében finomodik, alakul, és az attitűdkészletben ölt formát. Ha az egyén a döntési folyamatában az attitűdjeinek megfelelően tud cselekedni, nem fog feszültséget érzékelni és fordítva. Az aktuális döntési lépéseknél tehát nem az a kérdés, hogy egy absztrakt ideálhoz képest az milyen: **a viszonyítási alap az attitűdkészlet.**

3.5. További kutatási irányok

A grounded theory módszertanával végzett kutatás esetén a további kutatási irányokat az elméleti mintavétel és a folyamatos összehasonlítás irányítják. Azokba az irányokba terelik a kutatást – olyan alanyok megkérdezésére és olyan kérdések feltételére – amelyek segítenek kiterjeszteni a szubsztantív elméletet egy általánosabb szintre, segítenek a kérdéses összefüggések, illetve nem a kutatás fókuszába tartozó, de feltárt kapcsolódások megismerésében.

Az egyik irány egyértelműen **a nagyvállalati gyakorlat megismerése** lehet. A KKV-k szabályozatlan világában tapasztaltak több ponton módosulhatnak. Érdekes terep a saját metastruktúra és a szabályozás, mint szervezeti metastruktúra viszonyának kutatása is.

A különbségek megismerése mellett kutatásra érdemes lehet a **leegyszerűsítő gondolatmenet érvényesülési lehetőségeinek megismerése** szabályozott környezetben, a szabályozáshoz való viszonyulás és főként az egyszerűsítő lépések sikerességének lehetőségei.

A heurisztikákban rejlő potenciált kutató irányzat egyik céljául tűzte ki, hogy a feltárt heurisztikákra egyszerű **döntéstámogató eszközöket** építsenek. Tudásmenedzsment feladat, hogy heurisztikákat, de a megfelelő heurisztikus szabályokat, valamint a kontextus-specifikus metasabályokat be lehessen csatornázni egy döntéstámogató eszközbe. Ez a nagyvállalatok esetében releváns téma.

A kutatásomban a legtöbb attitűd és metaszabály a keresés leállítására, az információtömegre vonatkozott. Mivel **a kor és a tapasztalatok** kérdése is felmerült, érdemes lehet vizsgálnunk a kor és a képességek kérdését is.

A meghatározó kategória, **az attitűdkészlet kialakulásának, formálódásának** további kutatását is érdemesnek tartom. A megelégedésre törekvés, illetve a heurisztikus döntéshozatalra való „hajlam” kutatásai ugyanis eddig nem tudtak egyértelmű összefüggéseket kimutatni személyiségjegyek és az ilyen döntési közelítésmód között (Bröder és Newell, 2008, Hilbig, 2008, Schwartz és társai, 2002). Ugyanígy érdekes terület **a metaszint kialakulásának, feltöltődésének** kutatása is.

Számos kutatás vizsgálta a **személyiség és az attitűdök** (maximalizálás illetve megelégedésre törekvés) **kapcsolatát**, illetve a heurisztikák és személyiségjegyek kapcsolatát, amihez javaslatokat fogalmazok meg az értekezés végén.

A döntési folyamatok kognitív szintje és a vállalati **teljesítmény** kapcsolatának feltárása a vezetők oldaláról számíthat nagy érdeklődésre.

A leegyszerűsítő döntéshozatal kutatása népszerű és érdekes lehet az olvasó és a kutató számára is. Szívesen olvassuk, mert a gondolkodásunkról szól, rólunk is elmond valamit. Izgalmas kutatói oldalról is, hiszen számos olyan kérdést rejt, amelyre a jelenleg folyamatban levő nemzetközi kutatások is még csak keresik a választ. A heurisztikák kutatási irány mellett ugyanilyen lehetőségeket rejt a metadöntések kérdése is. A szervezeti példaként hozott beszállítótárolási döntések ebből a nézőpontból való megközelítésével úgy érzem, sikerült teljesíteni kutatási céljaimat.

A tudás, amelyre a kutatás eredményeként szert tettem, számos elemében újnak mondható és a módszertanból eredően világos irányokat ad további lehetséges kutatásokra. Ezek elvégzésére részben jómagam is érzek motivációt, emellett itt helyet adok azon reményemnek, hogy másokat is inspirálhat e dolgozat vagy egy része a hasonló kutatómunkára.

4. Főbb hivatkozások

Ajzen, I. (2001): Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52.évf., 27-58. o.

Carter, C. R. – Kaufman, L. – Michel, A. (2007): Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37. évf., 8.sz.,631-669.o.

Charmaz, K. (2006): *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*; London: Sage.

Crow, L. E. – Olshavsky, R. W. – Summers, J. O. (1980): Industrial Buyers' Choice Strategies: A Protocol Analysis. *Journal of Marketing*, 17.évf.,2.sz., 34-44.o.

Esse, B. (2010): Research Methods for Decision Criteria Analysis. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Gigerenzer, G. (2007): *Gut Feelings. The Intelligence of The Unconscious*. Penguin Books, London.

Gigerenzer, G. – Gaissmaier, W. (2011): Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*. 62. évf. 451-482. o.

Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Transaction Publishers, New Jersey.

Goulding, Ch. (1999): *Grounded Theory: Some Reflections on Paradigm, Procedures and Misconceptions*. Working Paper Series, Wolverhampton Business School Management Research Centre, WP006/99.

Jungermann, H. (1983): Two Camps on Rationality. In: Scholz,R.W.(ed.) *Decision Making Under Uncertainty*. Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland), 63-86.o.

Keren, G. – Teigen, K. H. (2005): Yet another look at the heuristics and biases approach. In Koehler,D.J. – Harvey,N. (eds.): *Handbook of judgment and decision making*. Blackwell Publishing, Oxford. 91-111.o.

Kindler, J.(1988): *Döntéelméleti előfeltevések kritikája*. Doktori értekezés.

Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, 31. évf., 4. sz., 51-59.o.

Mandják, T. – Wimmer, Á. – Esse, B. (2010): Perception and Practice of Supplier Relationship Management. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Patton, W. E. III. (1996): Use of Human Judgment Models in Industrial Buyers' Vendor Selection Decision. *Industrial Marketing Management*, 1996, 25, 135-149.o.

Payne, J. W. – Bettman, J. R. (2004): Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research. In: Koehler,D.J. – Harvey,N.(eds.):*Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing.

Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More Is Less*; New York: Ecco/HarperCollins Publishers.

Sheth, J. N.(1973): A Model Of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37.évf.,10.sz., 50-56.o.

Simon, H. A. (1972): Theories of Bounded Rationality; In: McGuire, C. B. – Radner, R.(szerk.): *Decision and Organization*; Amsterdam: North-Holland Publishing Company. 161-176. o.

Simon, H. A.(1979): Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*. 69. évf., 4.sz., 493-513.o. In: Hajnal,A. – Kindler,J. – Kiss,I. (szerk.): Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,1982.

Strauss, A. L. – Corbin, J. M.(1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edition. Sage.

Tversky, A. – Kahneman, D.(1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases.*Science*, New Series. 185.évf., 4157.sz.,1124-1131.o.

Wimmer, Á. (2005): Vállalközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején. Szemléletmód és támogató eszköztár. Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás, 12.sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.

Zoltayné, P. Z. (2008): Elemzés és megérvényesítés: a racionalitás és az intuíció szerepe a döntéshozatalban. *Harvard Business Review*, Magyar kiadás. 2008. március

5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Magyar nyelvű publikációk:

Könyvrészlet:

Esse, B. (2012 megjelenés alatt): Elmés döntések. Szállítókiválasztási döntések heurisztikus folyamatai. Az MTA Logisztikai Bizottságának tanulmánykötete. Szerk. Turcsányi Károly.

Folyóiratcikk:

Esse, B. (2011): Gondolkodásegyszerűsítő stratégiák hatékonysága.

Vezetéstudomány, 42. évf. Különszám, 80-86. o.

Jegyzet:

Esse, B. (2008): A döntés-előkészítés technikái. In Szántó-Wimmer-Zoltayné (szerk.): *Döntési technikák*. Tankönyv, Döntéselmélet Tanszék. pp. 87-117.

Konferencia előadások:

Wimmer, Á. – Esse, B. (2010): Beszállítók és vevők kapcsolata – Észlelés és gyakorlat az üzleti kapcsolatok menedzsmentjében. Előadás a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság éves kongresszusán, 2010. november 10-12.

Esse, B. (2009): Vezetői döntések – döntési szempontok elemzési módszerei. Selye János Egyetem 1. Tudományos Konferenciája, Komárno, 2009. szeptember 7-8.

Műhelytanulmányok:

Esse, B. (2011): A beszállító-kiválasztási folyamat szerepe es stratégiái.

Műhelytanulmány. TAMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok es a hazai üzleti szféra versenyképessége” kutatási alprojekt, „Az üzleti szféra és a versenyképesség” műhely, Vállalatközi Kapcsolatok csoport.

Esse, B. (2008): A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.

Idegen nyelvű publikációk:

Folyóiratcikk:

Esse, B. – Szántó, R. – Wimmer, Á. (2012, elfogadott, megjelenés alatt): Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. *IMP Journal*

Konferencia előadások:

Esse, B. – Szántó, R. - Wimmer, Á. (2011): Value creation in the light of the stakeholder approach – the case of Hungary. 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation. 2011. június 7-8., Barcelona, Spanyolország.

Mandják, T. – Wimmer, Á. – Esse, B. (2010): Perception and Practice of Supplier Relationship Management. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Esse, B. (2010): Research Methods for Decision Criteria Analysis. IMP Group conference, Budapest, 2010. sept. 2-4.

Esse, B. (2008): Kritériá rozhodovania pri výbere dodávateľa. Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vedecké pracovníky. Zlín, 2008 április 10.