

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Wittinger Maria Magdolna

**Beszerzési döntések támogatása és
folyamatok kiegyensúlyozása
- egy új diagnosztikai eszköz**

című PhD értekezéshez

Témavezető:

Demeter Krisztina, DSc

Budapest, 2024

Ellátásilánc-menedzsment tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Wittinger Maria Magdolna

**Beszerzési döntések támogatása és
folyamatok kiegyensúlyozása
- egy új diagnosztikai eszköz**

című PhD értekezéshez

Témavezető:

Krisztina Demeter, DSc

Copyright © 2024 Maria M. Wittinger

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK.....	3
1. TÉMAVÁLASZTÁS RELEVANCIÁJA ÉS A KUTATÁS TÁRGYA	4
2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN	9
2.1. Esettanulmány.....	9
2.2. Kérdőíves kutatás.....	11
3. A CIKKEK ÉS EREDMÉNYEIK ÁTTEKINTÉSE.....	13
3.1. „A” cikk (Validálás)	13
3.2. „B” cikk (Alkalmazhatóság).....	14
3.3. „C” cikk (Szállítómenedzsment.....	15
3.4. „D” cikk (Digitalizáció).....	16
4. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÓJA	17
5. HIVATKOZÁSJEGYZÉK	22
6. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK.....	24

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Beszerzés értelmezési tartománya	5
2. ábra: Disszertáció cikkeinek áttekintése	7
3. ábra: A kutatások jellemzői.....	12

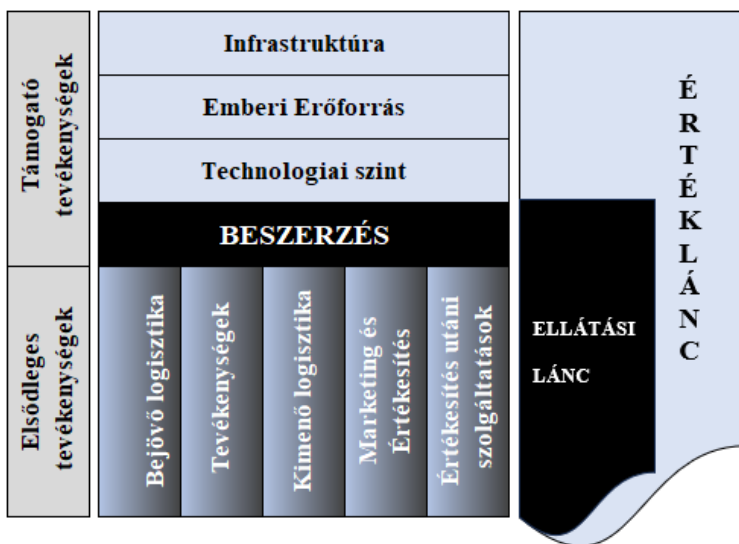
1. TÉMAVÁLASZTÁS RELEVÁNCIÁJA ÉS A KUTATÁS TÁRGYA

Korábbi beszerzési szakemberként a beszerzés iránti érdeklődésem és irányultságom nyilvánvaló volt. A beszerzés (1. ábra) egyidőben értékes része az ellátási láncnak és „*az értéklánc első lépése*” (Çankaya & Sezen, 2019, 100. o.). Ez a pozicionálás igazolja e kutatási terület jelentőségét, valamint a hozzá és a különböző témáihoz kapcsolódó tanulmányok, kutatások és irodalom hatalmas mennyiségét.

A kutatási terület megalapozása után, a szakirodalom felé fordultam, és átfogó beszerzési modelleket kerestem, amelyek segítik a beszerzési műveleteket és a beszerzési menedzserek döntéseit. A beszerzési modellekkel kapcsolatos szakirodalmi áttekintés során összegyűjtött és elemzett cikkek azonban, bár szemléletesek, nem feltétlenül fedik le a dolgozatban tárgyalt, kidolgozott 4F4D (Four Forces and Four Drivers) modellbe foglalt tényezők teljes spektrumát. Más szóval, az elemzett modellekből vagy koncepciókból hiányoznak egyes tényezők, amelyeket a valós beszerzési folyamatok minden elemét és részét figyelembe vevő holisztikus szemlélet érdekében reprezentálni kellene. Ugyanakkor ezt az elemzést kizárólag a beszerzési tevékenységek szintjén kell elvégezni (nem az ellátási lánc

szintjén), hogy a működési területeket (a funkcionális egységeket, mint a beszerzés, raktározás, logisztika stb.) meg lehessen különböztetni egymástól (Cousins, 2002), miközben továbbra is figyelembe vesszük a beszerzési környezet komplexitását. Egy a kizárólag beszerzési célú diagnosztikai eszköz birtokában, illetve alkalmazásával a feltárt gyengeségeket és hiányosságokat a beszerzési folyamatok kontingencia-tényezőihez lehetne kapcsolni, ami potenciálisan elősegíti a megoldásokat.

1. ábra: Beszerzés értelmezési tartománya



Forrás: A szerző szerkesztése Porter (1985) alapján

Tekintettel azonban arra, hogy **nem áll rendelkezésre könnyen alkalmazható modell, amely segítené a vezetőket a beszerzési döntésekben (amint azt a szakirodalmi áttekintés és az esettanulmányok is megerősítik), ez egy hiányt (és szükségét) jelent a beszerzésmenedzsmentben.**

Ezért válaszul erre a hiányosságra és napjaink kihívásaira (azaz a digitalizáció és az együttműködési sémák terén zajló paradigmaváltásra), a tanulmány fő célja egy olyan eszköz kifejlesztése és validálása volt, amely lehetővé teszi a beszerzés megjelenítését annak komplex környezetében, valamint a beszerzési folyamatok megértését ezek kontingencia-tényezői mentén. A dolgozat a következő kutatási célkitűzésre keresi a válaszokat:

Kutatási célkitűzés: Olyan beszerzési modell kidolgozása és validálása, amely támogatja a vezetői döntéseket és kiegyensúlyozhatja a beszerzési eljárásokat.

E cél eléréséhez, a szakirodalmi áttekintésen túl, szükség volt a tényleges gyakorlat (beleértve az alkalmazott eszközök) vizsgálatára is, hogy egy holisztikus nézőpontú, potenciális diagnosztikai funkcióval rendelkező modellt (keretrendszer) feltárhassunk. Ezt követően a kidolgozott 4F4D modell validálására és alkalmazhatósági tesztelésére volt szükséges. Ezért a dolgozat három kutatási fázison, illetve primer adatokon keresztül, több oldalról is feltérképezte a beszerzési

tevékenységek aktuális helyzetét, amint azt a kidolgozott cikkek illusztrálják. A kutatások alapján négy cikk került kidolgozásra és beépítésre, a 2. ábra szerinti főbb jellemzőkkel.

2. ábra: Disszertáció cikkeinek áttekintése

DISSZERTÁCIÓ CIKKEI						
#	Címek	Rövid cím (topic)	Folyóirat	Év	Kategória	Nyelv
A	Útmutató a beszerzési környezet és az erőforrás-megtakarítási folyamatok egyensúlyának megteremtéséhez – Egy holisztikus modell érvényességi vizsgálata	Validálás	Cogent Business & Management	2024	Q2 (JSR)	Angol
B	Stratégiai eszköz alkalmazhatósága a beszerzésben felmerülő problémák feltárására és osztályozására, valamint a kockázatok csökkentésére	Alkalmazhatóság	Economics & Working Capital	2023	(korábbi kategória: B MTA)	Angol
C	A szállítómenedzsment jellemzői és mechanizmusai – Betekintés a magyar gyakorlatba. Hogyan lehet a beszerzési eljárások hatékonyságát fokozni	Szállító-menedzsment (SM)	Vezetéstudomány	2019	A (MTA)	Angol
D	Digitalizációs aspektusok az ellátási láncok beszerzési szervezeteinél	Digitalizáció	Logisztikai Trendek és legjobb gyakorlatok	2022	A (MTA)	Magyar

Forrás: A szerző szerkesztése

Megjegyzés: A megfogalmazott kutatási célkitűzés a fő irányvonalat vázolja fel, míg a konkrét kutatási kérdések a disszertáció egyes cikkeiben kerülnek bemutatásra. Az „A” cikk (irodalmi áttekintés és modell validálás) tartalmazza a megoldást a fő célkitűzésre, míg a beszerzés jelenlegi állapotával kapcsolatos kérdésekre vonatkozó válaszok a „B” cikkben (esettanulmányok leírása és a modell alkalmazhatósága), a „C” cikkben (Szállítómenedzsment szempontok), valamint a „D” cikkben (informatikai és digitalizációs szempontok) található.

Az értekezés cikkei egymással és a kidolgozott keretrendszerrel összefüggőek, ez által biztosítva a tárgyalt fogalmak között a „*koherenciát*”. Emellett a kutatás során alkalmazott módszertanok, valamint – a kizárólag primer – adatok alapján elemzett eltérő témák és kérdések hozzájárulnak a disszertációban szereplő tanulmányok sokszínűségéhez. Ez a megközelítés hangsúlyozza a cikkek közötti „*differenciát*,” miközben fenntartja a köztük lévő szinergiákat is.

A beszerzés elsődleges célja a szervezet eredményes irányítása, amely hatékony folyamatokkal valósítható meg. Ezért elengedhetetlen a gyengeségek azonosítása és a folyamatok kiegyensúlyozása. A 4F4D modell egyik legfontosabb erőssége az alkalmazhatóságában és a „*relevanciájában*” rejlik, mivel a tényezőket egyértelműen erőkbe és meghajtókba sorolja, kontextustól függetlenül. Ez a strukturált megközelítés konzisztens keretet biztosít a beszerzési folyamatok elemzéséhez és megvalósításához. A modell holisztikus perspektívája és világos felépítése elősegíti a beszerzés összetett dinamikájának megértését, ezáltal kiemeli ennek a beszerzési környezeten belüli értékét.

2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Ez a fejezet ismerteti a kutatás során alkalmazott módszereket. A módszertanok kombinálásának megközelítését követve, kvalitatív (esettanulmány) és kvantitatív (kérdőíves kutatás) módszereket is alkalmaztam, amint azt Sjoerdsma and Van Weele (2015), Foerstl *et al.* (2013), valamint Kothari *et al.* (2005) javasolja. A több módszer egyidejű alkalmazása minimalizálja mindkét megközelítés hátrányait miközben kihasználja a kvalitatív módszertan konstruktív természetét és a kvantitatív módszertanban rejlő analitikai potenciált. Ezért a többféle módszertan alkalmazása megerősíti az eredmények robusztusságát (Huber, Sweeney, & Smyth, 2005).

2.1. Esettanulmány

Kapcsolódó cikkek: „A” cikk (Validálás – az interjú része) és „B” cikk (Alkalmazhatóság)

Az esettanulmány-kutatást félig strukturált mélyinterjúk segítségével alkalmaztam, mert ez lehetőséget ad a tárgyalt kontextus mélyreható feltárására és megértésére, valamint a feldolgozott eseten alapuló induktív elméletre. Ez a módszer jellemzően egy lépésről lépésre történő elméleti kutatási forma,

ahol a cél egy valós jelenség megértése, miközben fontos kontextuális feltételeket is felölel (Yin, 1994).

Yin (2012) módszertanát követve, a többszörös esettanulmány megközelítést alkalmaztam. Emellett, az esetek egyedi vizsgálata után, kereszt-szintézises esetelemző módszert alkalmaztam. A mintavételi stratégia elmélet alapú volt, amely a vizsgált elmélethez legjobban illeszkedő mintát kívánta azonosítani. Ezért a saját iparágaikon belüli vezető szerepet betöltő vállalatokat választottam, mivel a nagyvállalatok szervezeti struktúrájukat tekintve összetettebbek (Foerstl et al., 2013), olyan fejlettségi szinten lévő beszerzési szervezetekre számítva, ahol a beszerzési eljárások integrált szabályozáson nyugszanak, és gyakorlat alapú munkafolyamatok léteznek.

Tekintettel arra, hogy az üzleti döntéseket a felsővezetők hozzák meg, például a beszerzési vezetők, és szakmai kompetenciáik elengedhetetlenek a folyamatok irányításához, az interjúk célszemélyei az egyes vizsgált beszerző szervezetek felsővezetői voltak (pl. CPO – Chief Procurement Officer, beszerzési vezető vagy igazgató).

Az interjúk átlagos hossza 80 perc volt, mindegyikről hangfelvétel készült, illetve részletes feljegyzések. Az adatkezelésre vonatkozó hozzájáruló nyilatkozat minden résztvevőtől írásban került begyűjtésre.

2.2. Kérdőíves kutatás

Kapcsolódó cikkek: „A” cikk (Validálás – a kérdőíves kutatás része), „C” cikk (Szállítómenedzsment) és „D” cikk (Digitalizáció)

Kutatásom során zárt kérdéseket és Likert-típusú skálákat egyaránt alkalmaztam, biztosítva a válaszok standardizálását és egyenlő értelmezését, illetve megkönnyítve az adatelemzést (Sandelowski, 2000). A kérdőívekben szereplő kérdések a 4F4D modell elemeihez, valamint a stratégia, a keresztfunkcionális integráció, a szállítómenedzsment és az informatikai megoldások témaköreikhez kapcsolódnak, mint a modell tényezőihez/meghajtóihoz.

A kérdőíveket a felmérések elindítása előtt nagy beszerzési tapasztalattal rendelkező és multinacionális cégeknél dolgozó szakemberek tesztelték. Visszajelzéseik azt mutatták, hogy nincs szükség módosításra, és megerősítették, hogy a kérdőívekben nincsenek értelmezhetetlen kérdések vagy részek. A kísérleti felmérések után, mindkét kutatásban a válaszadók felkérést kaptak, hogy egy online felületen töltsék ki a kérdőíveket. Az adatok elemzése a Qualtrics platformon és az IBM SPSS segítségével történt.

A 3. ábra a kutatás jellemzőit mutatja be: a kutatások időpontjait, az adatgyűjtési módokat és elemzési módszereket, a résztvevők számát és pozíciójuk sajátosságait, a kulcsszavakat, illetve a kutatási fókuszot, valamint a kapcsolódó cikkek felsorolását.

3. ábra: A kutatások jellemzői

KUTATÁSI JELLEMZŐK	KÉRDŐÍVES (Szállítómenedzsment)	ESETTANULMÁNY	KÉRDŐÍVES (4F4D Modell)
Kutatási időintervallum	2017 Q4 - 2018 Q2	2021 Q2 - 2022 Q1	2022 Q2 - 2023 Q1
Adatgyűjtés	kérdőív (Qualtrics)	félig-strukturált interjúk	kérdőív (Qualtrics)
Adatelemzési metodológia	IBM SPSS	kereszt-szintézises esetelemző	IBM SPSS
Résztvevők száma (FTE)	57	5	128
Résztvevők kategóriája	beszerzési vezetők (80%) és szakemberek (20%)	beszerzési felsővezetők	beszerzési szakemberek
Kulcsszavak	Szállítómenedzsment (SM) Digitalizáció	Modell validálás Modell alkalmazhatóság	Modell validálás
Fókusz	Beszerzés állapotának vizsgálata (SM-re és digitalizációra vonatkozóan)	Beszerzési modell validálása, teszt az alkalmazhatóságra	Beszerzési modell validálása
Kapcsolódó cikkek	"C" cikk (SM), "D" cikk (Digitalizáció)	"A" cikk (Validálás), "B" cikk (Alkalmazhatóság)	"A" cikk (Validálás)

Forrás: A szerző szerkesztése

3. A CIKKEK ÉS EREDMÉNYEIK ÁTTEKINTÉSE

Ez a fejezet röviden összefoglalja (célok és eredmények szempontjából) a jelen tanulmányban szereplő egyes cikkeket, bemutatva a cikkek és a kidolgozott modell közötti összefüggéseket.

3.1. „A” cikk (Validálás)

Ennek a cikknek a célja a 4F4D modell validálása volt a helyesség és a teljesség szempontjaiból, amely modell a beszerzési környezet és a folyamatok kiegyensúlyozásának a megteremtését célozta. A validációs tanulmány öt multinacionális vállalatnál végzett esettanulmányokat és kérdőíves kutatásokat foglal magában, több mint 130 beszerzési szakember bevonásával.

A kutatás és az összes elemzés igazolta a modell érvényességét a helyesség (felépítés), a teljesség (elemek) és az alkalmazhatóság (a gyakorlatban) tekintetében. Kiemelve: az interjúalanyok (a beszerzési vezetők) megerősítették a modell pontosságát, átfogóságát, kiegyensúlyozottságát, elismerve gyakorlati alkalmazhatóságát. Eközben a felmérés válaszadói (azonos beszerzési szervezetek beosztott munkatársai)

jóváhagyták az elemeket és azok besorolását, a teljességet igazolva azzal, hogy nem azonosítottak hiányosságokat a modell elrendezésében/elemeiben.

3.2. „B” cikk (Alkalmazhatóság)

Az erős pénzügyi és termelési kihatással járó beszerzési döntések, az ellátás biztosításának szükségessége miatt, folyamatos kockázatok és erőkihátások mellett működnek. Az ilyen kockázatok minimalizálására a legjobb megoldás a megfelelő (stratégiai) beszerzési döntések meghozatala, amely magában foglalja az eljárásokat befolyásoló tényezők azonosítását. Ezért ennek a cikknek a fő célja a 4F4D modell gyakorlati alkalmazhatóságának bemutatása és tesztelése volt. A tanulmány a kockázatok mérséklését tűzte ki célul azáltal, hogy azonosította és osztályozta/csoportosította azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják vagy meghatározzák az üzleti és beszerzési eljárásokat, valamint a műveleteket, a KPI-eket és a pénzügyi eredményeket. Az alkalmazott módszertan esettanulmány-kutatás volt, amelyben félig strukturált mélyinterjúk készültek a kiválasztott multinacionális /nagyvállalatok beszerző szervezeteinek öt vezetőjével (ugyanazok a résztvevők, mint az „A” cikk esetén).

Amint azt a beszerzési vezetők interjúi is megerősítették, nem áll a vezetők rendelkezésére olyan használható eszköz, amely a beszerzésben meglévő, a döntéshozatalt befolyásoló (belső és külső) problémák feltárására és osztályozására szolgálna. Validálták a kidolgozott modell alkalmazhatóságát is. A cikk a modell alkalmazhatóságának tesztelése mellett részletes gyakorlati példákkal szolgál, és bemutatja a meglévő (feltárt) hiányosságok és a modell tényezői (meghajtói) közötti kapcsolatot. Ezek az esetek segíthetnek a vezetőknek felismerni saját szervezetük gyengeségeit, és iránytűként is szolgálhatnak az új kutatási irányokat kereső tudósok számára.

3.3. „C” cikk (Szállítómenedzsment

Ez a cikk a szállítómenedzsmentet (SM), mint gyakorlatot/tevékenységet és a beszállítók kezelésének elméleti keretrendszerét járja körül. Bemutatja a vizsgált beszerző szervezeteken belüli SM vállalati gyakorlatát vizsgáló kutatás eredményét. Tekintettel arra, hogy a kapcsolatok menedzselését, valamint a beszállítók kiválasztását és értékelését kulcsfontosságú stratégiai kérdésnek kell tekinteni (Araz & Ozkarahan, 2007), számos módszer (rendszer és koncepció) létezik a beszállítók, illetve teljesítményük és hatékonyságuk értékelésére.

Tekintettel arra, hogy a kutatás hiányosságokat tárt fel, a cikk javaslatokat fogalmaz meg egy hatékonyabb SM gyakorlatra. Azzal érvel, hogy az SM-hez kapcsolódó beszerzési folyamatok olyan hiányosságokat mutatnak, amelyek az összetevőikből eredhetnek, mint például a beszállítók értékelése és kiválasztása, az együttműködés, és az informatikai megoldások.

3.4. „D” cikk (Digitalizáció)

Ez a kérdőíves kutatás alapján írt cikk mellett érvel, hogy a kockázatok csökkentésének egyik lehetséges módja, a jól megtervezett és hatékony eljárások alkalmazása. Ezek a folyamatok azonban IT/elektronikus rendszereket és alkalmazásokat, valamint automatizált folyamatokat igényelnek. Ezért ez a cikk az IT-megoldások és a digitalizált folyamatok beszerzési folyamatainak hiányosságait elemzi.

A kutatási eredmények szerint a szükséges alkalmazások és rendszerek alkalmazása továbbra is viszonylag alacsony, sok folyamat papír alapon működve, megfelelő informatikai támogatás nélkül. A cikk elméleti hozzájárulása a beszerzési gyakorlatok digitalizációs vonatkozásainak vizsgálatában, a lefolytatott kutatáson keresztül az eredmények bemutatásában, illetve a vonatkozó szakirodalom áttekintésében rejlik.

4. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÓJA

A disszertáció egy átfogó beszerzési modell kidolgozására épül, amelyet teljességének, helyességének és gyakorlati alkalmazhatóságának értékelésével validáltam. Ezenkívül a értekezés megvizsgálja a jelenlegi beszerzési gyakorlatokat a valós beszerzési eljárások bemutatásával, állapotuk általános elemzésével, különös tekintettel az IT-vel/digitalizáltsággal és a beszállítómenedzsmenttel kapcsolatos jellemzőkre. Figyelemmel a beszerzési folyamatok jelentőségére, a disszertáció mélyreható betekintést nyújt a beszerzési környezetre vonatkozóan, kiemelve a megjelent cikkek és koncepciók összekapcsolódását („*teljesség*” *szempontból*).

A cikkekben bemutatott kutatási eredmények következetesen megerősítették a tanulmányok hipotéziseit („*konzisztencia*”):

- **„A” cikk (Validálás):** A kutatás, amelyben több mint 130 beszerzési szakember vett részt, bebizonyította a modell érvényességét a helyesség, a teljesség és az alkalmazhatóság szempontjából. A beszerzési vezetők megerősítették a modell pontosságát, átfogóságát és kiegyensúlyozottságát, elismerve gyakorlati alkalmazhatóságát. Ezen túlmenően a beszerzési munkatársak validálták az elemeket és azok

besorolását, megerősítve a modell teljességét azáltal, hogy nem azonosítottak hiányosságokat az elrendezésben.

- **„B” cikk (Alkalmazhatóság):** A kutatás, amely öt multinacionális vállalatok esettanulmányát tartalmazza, azonosította a különböző szervezetek jelenlegi beszerzési tevékenységeinek gyengeségeit és erősségeit, ugyanakkor megerősítette a 4F4D modell gyakorlati alkalmazhatóságát.
- **„C” cikk (SM) és „D” cikk (Digitalizáció):** Ezek a cikkek a beszerzési tevékenységeket a beszállítói menedzsment és az IT/digitalizáció szemszögéből elemezték. A megállapítások rávilágítottak az e területekkel kapcsolatos jelenlegi gyakorlat hiányosságaira.

Összefoglalva, ez a cikkgyűjtemény együttesen hozzájárul a beszerzési folyamatok mélyebb megértéséhez a 4F4D modell lencséjén keresztül. Minden cikk a beszerzés kritikus szempontjaival foglalkozik, a modell validálásától és a beszállítói menedzsment feltárásától, a digitális megoldások beszerzési hatékonyságra gyakorolt hatásának felméréséig. A kvalitatív és kvantitatív elemzésekből származó betekintések átfogó képet adnak a beszerzési szervezeteken belüli

kihívásokról és lehetőségekről. A megállapítások alátámasztják a stratégiai összehangolás fontosságát és egy olyan szilárd keret szükségességét, amely megkönnyíti a hatékony döntéshozatalt a beszerzések terén. A beszerzési tevékenységeket befolyásoló kulcsfontosságú erők és meghajtók azonosításával, a kutatás nemcsak a 4F4D modell alkalmazhatóságát igazolja, hanem gyakorlati vonatkozásokat is kínál a beszerzési stratégiájuk fejlesztésére törekvő szervezetek számára.

Emellett az értekezés hangsúlyozza, hogy a fogalmi keretek között az „*újszerűség*” nemcsak új elemek bevezetéséből fakadhat, hanem a meglévők új perspektívájából és elrendezéséből is. Ez a koncepció analóg egy recepttel, ahol az ismert összetevők különböző mennyiségben vagy kombinációban történő felhasználása valami egészen újat eredményezhet. Ugyanígy, bár a modell egyes tényezői már korábban vizsgált, jól ismert elemek, az innováció a modellen belüli egyedi kombinációjukban és szerkezeti elrendezésükben rejlik. A konkrét elrendezés, besorolás (akár erőként, akár meghajtóként) és e tényezők közötti összefüggések fokozzák a modell teljességét a valós beszerzési eljárások tükrözésében. Ez a tanulmány kiemeli, hogy a modell egyszerűsége és átláthatósága jelentősen javítja gyakorlati alkalmazhatóságát. Ebből következően a disszertáció arra törekszik, hogy

hangsúlyozza a gyakorlat jelentőséget, amint azt Arjan J. van Weele & van Raaij (2014) hangsúlyozza.

Előbbiek fényében a modell gyakorlati eszközként szolgálhat a beszerzésben előforduló gyakori kihívások diagnosztizálásában és kezelésében. A 4F4D modell alkalmazásával a beszerzési szervezetek azonosíthatják a fejlesztésre szoruló kulcsfontosságú területeket, mint például az IT-munkafolyamatok javítása és a jobb, kereszt-funkcionális integráció elősegítése. Alkalmazása észszerűbb működést, jobb beszállítói kapcsolatokat és csökkentett folyamati átfutási időket eredményezhet. Következésképpen a modell ajánlásainak alkalmazása agilisabb beszerzési folyamatokat eredményezhet.

Ezenkívül a modell hatékony képzési eszközként is használható a beszerzési szakemberek esetében. Strukturált keretrendszer biztosításával, segít megérteni a beszerzési dinamika bonyolultságát, és felvértezi őket a beszerzési folyamatokban való eligazodáshoz és optimalizáláshoz szükséges készségekkel. Ez a holisztikus megközelítés nemcsak az egyéni kompetenciákat fejleszti, hanem hozzájárul a beszerzési funkció szervezeten belüli átfogó stratégiai összehangolásához is.

Az értekezés ezen holisztikus modell tesztelése révén mélyreható betekintést nyújt a nagy multinacionális vállalatok

tényleges beszerzési gyakorlatába is. A bemutatott példák segíthetik a vezetőket, a szakembereket és a tudósokat a következtetések levonásában és a valós alkalmazásokból való tanulásban. A modell alkalmazásával a beszerzési szervezetek közvetetten a társadalom javát is szolgálhatják, a hatékonyabb és fenntarthatóbb beszerzési gyakorlatok előmozdításával. Ez pedig az erőforrások jobb elosztásához, a hulladék csökkentéséhez, és végső soron olyan termékekhez és szolgáltatásokhoz vezethet, amelyek jobban illeszkednek a társadalmi igényekhez és etikai normákhoz.

Végül ez az értekezés (és a kutatások szintézise) hangsúlyozza, hogy a mai ingatag üzleti környezetben a beszerzési gyakorlatok folyamatos fejlesztése elengedhetetlen a működési hatékonyság és a versenyképesség eléréséhez. A modell arra ösztönzi a szervezeteket, hogy gondolják át beszerzési stratégiájukat és gyakorlataikat, elősegítve a folyamatos fejlesztés kultúráját. A 4F4D modellben felvázolt elvek átvételével a vállalatok nemcsak működési hatékonyságukat növelhetik, hanem tágabb társadalmi célok eléréséhez is hozzájárulhatnak, mint például a környezeti fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás. Az üzleti célok és a társadalmi elvárások közötti összhang kiemeli a modell relevanciáját a mai dinamikus beszerzési környezetben.

5. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Araz, C., & Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 585–606. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.08.008>
- Çankaya, S. Y., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98–121. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0099>
- Cousins, P. D. (2002). A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(2), 71–82. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00006-5](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00006-5)
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(6), 689–721. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2011-0349>
- Huber, B., Sweeney, E., & Smyth, A. (2005). Electronic Purchasing Consortia: a Future Procurement Direction. In A. Ancarani & M. Raffa (Eds.), *Sourcing Decision Management* (pp. 263–282). Rome: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). e-Procurement: An emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 369–389.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.09.004>

- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. In *Free Press New York*. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901985000200009>
- Sandelowski, M. (2000). Focus on research methods: Combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques in mixed-method studies. *Research in Nursing and Health*, 23(3), 246–255. [https://doi.org/10.1002/1098-240x\(200006\)23:3<246::aid-nur9>3.0.co;2-h](https://doi.org/10.1002/1098-240x(200006)23:3<246::aid-nur9>3.0.co;2-h)
- Sjoerdsma, M., & Van Weele, A. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.002>
- van Weele, A., & van Raaij, E. M. (2014). The future of purchasing and supply management research: About relevance and rigor. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 56–72. <https://doi.org/10.1111/jscm.12042>
- Yin, R. K. (1994). Case studies as a research methodology. In *Case study research: design and methods* (Second Edi). <https://doi.org/10.4324/9781315544892-8>
- Yin, R. K. (2012). Applications of Case Study Research. In *SAGE Publications*.

6. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

FOLYÓIRAT CIKKEK

Wittinger, M. M., Demeter, K. (2024). Guidance on how to balance the purchasing environment and processes to save resources - A validity examination of a holistic model, *Cogent Business and Management*, 11(1), 1-35.

Wittinger, M. M., Demeter, K., Avornicului, M. (2023). Applicability of a strategic tool for identifying and classifying problems and mitigating risks during the purchase, *Economics & Working Capital*, 8(1-2), 2-9.

Horváth, D., Wittinger, M. M. (2023). Ipar 4 .0, digitalizáció, illetve új típusú szolgáltatások hatása az üzleti modellre: az üzletimodell-innováció, *LOGISTICS TRENDS - and best practices*, 9(1), 11-17.

Wittinger, M. M. (2022). Contingency factors of purchasing – a conceptual model to support procurement decisions, *Budapest Management Review*, 53(5), 43-56.

Wittinger, M. M. (2022). Digitalizációs aspektusok az ellátási láncok beszerzési szervezeteinél, *LOGISTICS TRENDS - and best practices*, 8(1), 50-56.

Wittinger, M. M. (2019). Features of supplier management and its mechanisms – insights into Hungarian practice. How to enhance the effectiveness of procurement procedures? *Budapest Management Review*, 50(11), 37–52.

Wittinger, M. M. (2019). A beszerzés stratégiai kérdései az Ipar 4.0 küszöbén, *Logisztikai Híradó*, 28(4), 39–42.

KÖNYV FEJEZETEK

Wittinger Mária Magdolna (2019). Esettanulmányok:
Beszerzés, Logisztika, Vállalatgazdaságtan
feladatgyűjtemény, Felsőoktatási tankönyv, Budapest,
Budapesti Corvinus Egyetem

NEMZETKÖZI KONFERENCIÁK

Maria Magdolna Wittinger (2018). Deviations from optimal
supplier relationship management, European Decision
Sciences Institute (EDSI), Udine, Italy