

VÁLTOZÓ KÖRNYEZET, VÁLTOZÓ ELLÁTÁSI LOGISZTIKAI MEGOLDÁSOK – A WALDORF GASTRO & MORE ESETE

Földi Kata – Zólyomi András – Mondok Anita

Absztrakt: A globális gazdaság volatilitása, a technológiai fejlődés és a fogyasztói elvárások gyors változása komoly kihívások elé állítja a vendéglátóipari vállalatokat. A hatékonyan megválasztott ellátási lánc-modell (centralizált, decentralizált, hibrid) kulcsfontosságú a versenyképesség megőrzésében és a fenntartható növekedés biztosításában. Jelen tanulmány a Waldorf Gastro & More Holding ellátási logisztikai megoldásait vizsgálja a változó környezetben, különös tekintettel a COVID-19 világjárvány hatásaira és az azokra adott válaszokra. A kutatás célja, hogy feltárja, miként alkalmazkodott a Waldorf Gastro & More Holding az ellátási láncban bekövetkezett zavarokhoz, és milyen megoldásokat vezetett be a hatékonyság és a rugalmasság növelésére. A cikk módszertana kvalitatív és kvantitatív elemeket ötvöz. Szakértői mélyinterjúk készültek, valamint a vállalat beszerzési adatait elemeztük. Eredményeink alapján a vizsgált vállalat sikeresen alkalmazkodott a változó környezethez, vállalat proaktív módon reagált a világjárvány okozta kihívásokra, és gyorsan bevezetett új logisztikai megoldásokat. A legfontosabb intézkedések közé tartozott a beszerzési modell átalakítása és a készletgazdálkodás optimalizálása. A tanulmány rávilágít arra, hogy a rugalmasság, az innováció és a digitális technológiák alkalmazása elengedhetetlen a vendéglátóipari vállalatok számára a változó környezetben.

Abstract: The volatility of the global economy, technological advances and rapidly changing consumer expectations are posing major challenges for hospitality companies. A well-selected supply chain model (centralised, decentralised, hybrid) is essential for supporting competitiveness and facilitating sustainable growth. This paper examines Waldorf Gastro & More Holding's supply chain logistics solutions in a changing environment, with a particular focus on the impact of and response to pandemic COVID-19. The aim of the research is to explore how Waldorf Gastro & More Holding has adapted to supply chain disruptions and implemented innovative solutions to increase efficiency and resilience. The methodology of the article combines qualitative and quantitative elements, in-depth interviews with experts were conducted and the company's purchasing data were analysed. According to our findings, the company under study effectively adapted to the evolving environment, took proactive measures to address the challenges presented by the pandemic, and rapidly executed new logistics solutions. Key initiatives involved revising the purchasing model and enhancing inventory management efficiency. The study highlights that flexibility, innovation and the use of digital technologies are essential for hospitality businesses in a changing environment.

Kulcsszavak: beszerzés, centralizált, decentralizált, HoReCa

Keywords: procurement, centralised, decentralised, HoReCa

1. Bevezetés

A HoReCa (szálloda, étterem, kávézó) szektor, amelyet heterogén működési méretek, romlandó árukészlet és a közvetlen vendégélmény-generálás jellemez, egyedi kihívásokkal néz szembe, de sajátos lehetőségekkel rendelkezik a beszerzés terén. A centralizált beszerzés, amely egy központi szervezet által koordinált, az egyes egységek beszerzései felett diszponáló egység által működtetett megoldás, jelentős előnyöket kínál a költségmegtakarítás, a kiadások átláthatósága és a szabványosítás terén (Rozemeijer, 2000). Ezzel szemben a decentralizált beszerzés, amely a helyi egységeket beszerzési jogkörrel ruházza fel, rugalmassá teszi a

beszerzés folyamatát, reagál a helyi piaci sajátosságokra, és a vendégigényeknek való jobb megfelelés lehetőségét biztosítja (Rozemeijer, 2000).

Az ellenőrzés és a rugalmasság közötti kompromisszum a hibrid, „központvezérelt” modellben jelenik meg, amely hibrid megközelítés célja a centralizáció hatékonyságának és a szektorban elengedhetetlen helyi reagálóképességnek az egyensúlyba hozása (Nosratabadi et al., 2020).

A Waldorf Gastro & More Holding esete betekintést nyújt a hagyományos, decentralizált beszerzési gyakorlatról egy központvezérelt, hibrid modellre való áttérés folyamatába. A tanulmány célja, hogy bemutassa a transzformációs folyamat főbb aspektusait, feltárja a döntéshozatali mechanizmusokat és kvantifikálja a bevezetett változtatások költséggazdálkodásra és beszállítói menedzsmentre gyakorolt hatásait. Az elemzés kitér a beszállítói együttműködések minőségének változására is. Az eredmények hozzájárulhatnak a beszerzés-menedzsmenttel foglalkozó szakirodalom gyarapításához és gyakorlati iránymutatást nyújthatnak más, hasonló kihívásokkal küzdő vállalatok számára.

2. A HoReCa szektor beszerzési modelljei

A HoReCa szektorban a beszerzés kritikus stratégiai funkció, amely közvetlenül befolyásolja a működési hatékonyságot, a költséggazdálkodást és végső soron a vendégek elégedettségét. Az iparág heterogenitása a beszerzési stratégiák helyi körülményekre reagáló kidolgozását teszik szükségessé.

2.1. A központosított beszerzés lényege

A központosított beszerzés egy strukturált rendszer, ahol egyetlen osztály felügyeli a szervezet összes beszerzési tevékenységét. Ez a modell konszolidálja a döntéshozatalt, gyakran a vállalati központban vagy egy kijelölt regionális szinten, elősegítve az automatizálást és az integrációt egy beszerzési platformon keresztül. A megközelítés jellemzője a teljes ellátási lánc átláthatósága és a duplikált folyamatok kiküszöbölése (Zeller–Drescher, 2017). A bevezetéséről szóló döntést gyakran stratégiai üzleti prioritások vezérlik, mint a készletszintek optimalizálása, a megnövekedett beszerzési volumen kihasználása a költségek potenciális csökkentése érdekében. Egy teljesen központosított modellben minden beszerzési döntés az egyetlen, központosított egységből ered (Balakrishnan–Natarajan, 2014).

A HoReCa vállalkozások esetében egy központi beszerzési egység kezeli a beszerzést egy több egységből álló láncon belüli összes szálloda, étterem vagy kávézó számára. Ez igen jellemző a nagyobb láncokban, ahol a beszerzés mennyiségi ismérvei jelentős szempontként veendő figyelembe (Yujie et al., 2024). A szervezeti növekedés gyakran arra kényszeríti a HoReCa vállalkozásokat, hogy a centralizáció felé forduljanak, hogy hatékonyabban kezeljék a növekvő volument és termék kategóriákat a különböző egységeikben (Balakrishnan–Natarajan, 2014).

A technológiai fejlesztések, mint pl. az átfogó beszerzéstől a fizetésig (P2P) platformok, a mesterséges intelligencia és a szoftveres adatelemzés, nemcsak támogatják, hanem aktívan segítik a központosított beszerzés megvalósíthatóságát. Ekképpen, a hatékony beszerzésre törekvő szállodaipari vállalkozásoknak fejlett

számítógépes technológiába kell befektetniük; enélkül a centralizált modellek velejáró kihívásai, mint például a potenciális szűk keresztmetszetek és szállítási késedelmek, alááshatják a várt előnyök nagy részét, különösen a készletek gyors forgási sebessége miatt (Huang et al., 2015).

2.1.1. A központosított beszerzés előnyei

1. Költségmegtakarítás és megnövekedett vásárlóerő

A szervezetek kihasználhatják kollektív vásárlóerejüket, ami költségcsökkenéshez vezethet a megnövekedett beszerzési volumen, a kedvezmények és a kedvezőbb szerződéses feltételek révén. Ez lehetővé teszi az összköltségek jobb kezelését, ami méretgazdaságosságot eredményez. A nagyobb volumenű beszerzések által javul az alkupozió a beszállítókkal, és ez lehetővé teszi a versenykéesebb árak elérését (Tella–Virolainen, 2005; Chen–Roma, 2010).

2. Jobb átláthatóság és ellenőrzés a költségek területén

A rendszer működtetéséhez egy integrált készletnyilvántartó rendszer alkalmazása elengedhetetlen, amely áttekintést nyújt a beszerzési karakteristikáról, a működési egységek igényeiről, illetve rálátást biztosít a költségszerkezetre a teljes beszerzési spektrumban (Ball–Pye, 2000). A beszerzési adatok központi adatbázisba történő szervezése megkönnyíti az adatvezérelt döntéshozatalt, azaz, a költségmegtakarítási lehetőségek azonosítása és a beszerzési stratégiák optimalizálása számítógépesen támogatottá tehető (Tong, 2022).

3. Hatékonyabb beszállítói kapcsolatkezelés

A beszerzések központosítása révén erősebb és tartósabb kapcsolatok alakíthatóak ki a beszállítókkal. A beszerzési részleg elsődleges kapcsolattartóként hatékonyabb kommunikációt, állandó interakciót és ismétlődő, azonos keretfeltételeket tartalmazó szerződéseket nyújt a beszállítóknak (Johnson, 1999). A vállalkozások számára ez stabil ellátási láncot jelent olyan tételek esetében, mint a friss termékek és a speciális alapanyagok (Tella–Virolainen, 2005).

4. Szabványosítás, megfelelés és hatékonyság

A centralizáció segíti az egységes szabványok érvényesítését az egységekben, ami csökkenti a duplikált munkát, leegyszerűsíti a dokumentációt és jelentősen mérsékli az adminisztratív költségeket (Dimitri et al., 2006). Az azonos jelleg kiterjed a termékminőségre, az árképzésre és a szerződéses feltételekre, biztosítva az egységességet, továbbá, jelentősen javítja mind a belső szabályzatok, mind az iparági szabályozások betartását, csökkentve a meg nem felelés és a potenciális jogi problémák kockázatát (Tella–Virolainen, 2005). Minden dokumentációt egyetlen rendszerben tárolnak, egyszerűsítve a belső és külső auditokat.

Egy több egységből álló HoReCa-vállalkozás számára a központosított beszerzés alapvető fontosságú a márka hírnevének megőrzése, az egységes vendégélmény biztosítása, valamint a nem szabványosított gyakorlatokkal kapcsolatos működési és jogi kockázatok enyhítése szempontjából, különösen az élelmiszer-biztonság és -minőség tekintetében (Johnson, 1999).

2.1.2. A központosított beszerzés hátrányai

1. Szűk keresztmetszetek és késedelmek lehetősége

A jóváhagyás és a beszerzési egy központosított rendszerben általában időigényesebbé válik (Dimitri et al., 2006), s az ilyen késedelmek azonnali és súlyos következményekkel járhatnak, mert a vendéglátóipar gyors üzemmenete gyakran azonnali reagálást igényel a váratlan helyzetekre, pl. egy berendezés váratlan meghibásodására (Schmitt et al., 2015).

2. A földrajzi és helyi követelmények kihívásai

A központosított beszerzés gyakran nehézkes a sokszínű regionális igényekből adódó összetett logisztikai és kulturális sajátosságok esetén, különösen a széles földrajzi lefedettségű vállalkozások kapcsán. Feszültség alakulhat ki a központosítás által elérni kívánt hatékonyság és a helyi hitelesség és reagálóképesség iránti igény között, amelyeket gyakran nagyra értékelnek a HoReCa-szektorban (Johnson, 1999) (pl. a termelőtől a fogyasztóig kezdeményezés, helyi ételek).

3. Csökkent rugalmasság és a szakismeret alacsonyabb szintje

Egy központosított beszerzési szervezet a proaktivitás és a gyors reagálóképesség hiányában gátolhatja a változó piaci körülményekhez való gyors alkalmazkodást. Sőt, a dolgozóknak hiányozhatnak a specifikus ismeretei az egyes részlegek és termékkategóriák pontos követelményeiről, gyakran a részlegekkel folytatott elégtelen információcsere miatt. Ez a probléma akár „személyes vásárlás”-t is okozhat, ahol a helyi egységek a megállapított központi szerződéseken kívül szerzik be az árukat/szolgáltatásokat, mert a központi megállapodások nem megfelelőek az egyedi igényeiknek (Schotanus–Telgen, 2007).

2.2. A decentralizált beszerzés lényege

A decentralizált beszerzés egy dinamikus megközelítés, amely önálló beszerzési jogkört biztosít az egyes fióktelepeknek, helyi telephelyeknek vagy részlegeknek, azaz, a döntéshozatali jogkört a részlegek beszerzői között osztja meg. A beszerzések lebonyolításának joga, az egyes részlegek konkrét igényeihez igazítva, az egység- vagy telephelyvezetőknél van (Joyce, 2006). A decentralizált beszerzési modelleket gyakran alkalmazzák a földrajzilag szétszórt működésű szervezetek, mivel jól támogathatják a hosszú távú üzleti növekedést a lokalizált reagálóképesség lehetővé tételével (Munson–Hu, 2010). Ez a modell különösen hatékonyak bizonyul, ha a beszerzési egységek különálló termékkategóriákra specializálódnak.

A HoReCa kontextusában az egyes éttermek, szállodák vagy kávézók saját beszerzési döntéseket hoznak. Ez az autonómia lehetővé teszi számukra, hogy helyi vendégigényeket elégítsenek ki, regionális alapanyagokat szerezzenek be és gyorsan reagáljanak a működési kihívásokra anélkül, hogy központi felügyeletre lenne szükségük (Wissema, 1992). A változatos kínálattal vagy földrajzilag szétszórt független egységekkel rendelkező vállalatoknak a decentralizált beszerzés stratégiai választás lehet a márka hitelességének megőrzése, a rés piacok kiszolgálása és a helyi beszállítói kapcsolatok ápolása érdekében, amelyek mindegyike kritikus fontosságú a vendéglátásban a vendégélmény javítása érdekében (Gadde–Håkansson, 1994).

2.2.1. A decentralizált beszerzés előnyei a vendéglátóipari vállalkozások számára

1. Agilitás, gyorsaság és alacsonyabb szintű bürokrácia

A modell egyik legfontosabb előnye a rugalmasság és a gyorsaság jelentős növekedése. Az egyes egységek gyorsan reagálhatnak egyedi igényeikre anélkül, hogy központi folyamatok korlátoznák őket. A jóváhagyási folyamat jelentősen egyszerűsödik, és a beszerzők és a rendelést leadók közötti kommunikáció hatékonyabbá válik, ami felgyorsítja a beszerzési eljárást. A bürokrácia csökkenése közvetlenül kevesebb jóváhagyási szintet eredményez, ami gyorsabb döntéseket és a tevékenységek gyorsabb végrehajtását eredményezi (Gadde–Håkansson, 1994).

A gyorsan változó HoReCa ágazatban, ahol az azonnali igények és a váratlan vészhelyzetek gyakoriak, a gyorsabb döntéshozatali és beszerzési képességek csökkentik az üzemi állásidőt és kevesebb készlethiányt eredményeznek, ami jelentősen hozzájárul a működési hatékonyság javulásához, és növeli az ügyfelek elégedettségét (Gadde–Håkansson, 1994).

2. A helyi piaci ismeretek és beszerzés kihasználása

A decentralizált beszerzés lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy kihasználják a helyi beszerzők piaci ismereteit. Ez gyorsabb beszerzési átfutási időket eredményez, és hozzáférést nyújt az alternatív beszerzési lehetőségek szélesebb köréhez, ill. megkönnyíti az együttműködést a helyi szállítókkal (Wissema, 1992).

Ez a gyakorlat nemcsak a termékek frissességét növeli, hanem jelentősen csökkenti a szállítási határidőket és potenciálisan csökkenti a szállítási költségeket is. Ez azt jelenti, hogy a decentralizált beszerzés stratégiai eszközként szolgálhat a vendéglátóipari vállalkozások számára, hogy egyedi, a helyi ízeken és a fenntartható gyakorlatokon alapuló márkaidentitást alakítsanak ki (Wissema, 1992), ill. kielégítsék az etikusan beszerzett és friss alapanyagok iránti növekvő fogyasztói igényt. Ez jobb ügyfélmegtartáshoz és pozitív márkaképhez vezethet, összhangban a vendéglátóipar modern fenntarthatósági trendjeivel (Nosratabadi et al., 2020).

3. Testre szabás és részlegek közreműködése

A decentralizált beszerzés egyik fontos előnye a részlegvezetőknek biztosított felhatalmazás, amely teljes körű hatáskört biztosít számukra a beszerzési döntéseik meghozatalában (Schmitt et al., 2015). Ez biztosítja, hogy a beszerzett termékek pontosan megfeleljenek az egyes üzletek konkrét követelményeinek (mennyiség, minőség, szállítási idők). A részlegvezetők közvetlen közreműködése minimalizálja a beszerzések és a tényleges működési követelmények közötti eltérést, mivel ők szakértők a saját területükön, így minden vásárolt tétel megfelel az egyes egységek működési és minőségi előírásainak. Ez a testre szabási képesség és az innovációra helyezett hangsúly a decentralizált beszerzés két jelentős előnye (Wissema, 1992).

2.2.2. A decentralizált beszerzés hátrányai a vendéglátóipari vállalkozások számára

1. Kevésbé hatékony vállalatszintű költséggazdálkodás

Az egyes telephelyek kisebb, széttagolt megrendeléseik által lemaradnak a mennyiségi kedvezményekről és azon jobb tárgyalási pozíciókról, amelyeket egy központosított megközelítés a konszolidált vásárlóerő révén elérhetne. Ez a széttagoltság az áruk egységárának és a vásárlások tranzakciós költségeinek

növekedését eredményezi (Joyce, 2006). Ezáltal a beszerzéssel kapcsolatos teljes működési költségek magasabbak lesznek a központosított modellhez képest, amely a kiadások nem optimális kezeléséhez és a méretgazdaságosság előnyeinek ki nem használásához vezethet (Dimitri et al., 2006).

Ekképpen, bár a decentralizált beszerzés helyi rugalmasságot kínál, gyakran jelentős költségekkel jár, rontva a HoReCa iparágban amúgy is szűkös árrést.

2. Nem szabványos folyamatok és az erőfeszítések megkettőzése

A decentralizált beszerzés által a különböző egységek eltérő beszerzési folyamatokat alkalmaznak. Idővel ez következtetésekhez vezethet a vállalaton belül, és az eltérő módszerek konfliktust okozhatnak pl. a szállítói szerződések kezelésében. Több csoport is hasonló feladatokat láthat el a beszállítók felkutatása és kezelése során, ami idő- és erőforrás-pazarláshoz vezethet (Joyce, 2006).

3. Csökkent átláthatóság és következtelen minőség

A decentralizált beszerzés szétszórt jellege, valamint a különböző egységekben zajló eltérő folyamatok jelentősen megnehezítik a kiadások nyomon követhetőségét vállalati szinten. Az átláthatóság hiánya erősen gátolhatja a stratégiai pénzügyi tervezést és a hatékony költségellenőrzést (Gadde–Håkansson, 1994). Emellett az önálló egységek rosszul követhetik a vállalati politikákat és folyamatokat, és az egyes üzletek nehezen tudják hatékonyan megosztani a legjobb gyakorlatokat a szervezeten belül. Ez az egységesség hiányához vezethet, ami az alapanyagok, eszközök vagy szolgáltatások következtelen minőségéhez vezethet ugyanazon márka különböző intézményeiben (Joyce, 2006).

Egy márkatudatos HoReCa csoport esetében az alapanyagok vagy a fogyóeszközök eltérő szabványai következtelen vendégélményhez vezethet, ami potenciálisan károsíthatja a márka hírnevét (Wissema, 1992).

2.3. Kompromisszumok és a hibrid beszerzési modellek megjelenése a szállodaiparban

Felismerve a két modellben rejlő különálló erősségeket és gyengeségeket, a modern HoReCA szektorban működő szervezetek egyre inkább hibrid vagy „központvezérelt” megközelítést alkalmaznak, törekedve az ellenőrzés és a rugalmasság egyensúlyának megteremtésére, s kihasználva a fejlett technológia kínálta lehetőségeket (Chen–Roma, 2010).

A hibrid modell jellemzően egy központi beszerzési csapatot foglal magában, amely felelős az átfogó politikák, folyamatok, infrastruktúra és legjobb gyakorlatok létrehozásáért. Ezzel egyidejűleg autonómiát biztosít a funkcionális és regionális szintek számára a konkrét beszerzési stratégiák és szerződések végrehajtásában, ami a két alapmodell előnyeit ötvözi (Rozemeijer, 2000). Mivel a centralizált modell segíti a költségmegtakarítás és szabványosítás előmozdítását, a decentralizált beszerzés rugalmasságot biztosít, és kihasználja a helyi szakértelmet, az optimalizálás kulcsa a kettő előnyeinek kombinálása (Schotanus–Telgen, 2007).

Noha a centralizált beszerzés jelentős egységenkénti költségcsökkentést kínál, a kínálati rugalmasság elvesztésének kockázatával jár. Ennek enyhítésére olyan stratégiák alkalmazhatók, mint a kettős beszerzés, ahol a költségelonyok érdekében

priorizált beszállítókat használnak, a rugalmasság és a sürgős igények kielégítése érdekében pedig tartalék beszállítókat tartanak fenn (Munson–Hu, 2010).

A „rugalmasan központosított beszerzés”-stratégia gyakran alkalmazott a HoReCa szektorban, mert a tisztán központosított vagy decentralizált modell több esetben nem optimális. A kihívás abban rejlik, hogy azonosítsák, mely kiadási kategóriák vagy mely működési egységek profitálnak leginkább a centralizációból, és melyek igényelnek decentralizált autonómiát, ami a hibrid megközelítéshez vezet.

2.4. Jelenlegi trendek és technológiai integráció

A beszerzési szervezeti modellek folyamatos fejlődésben vannak, s jellemző, hogy érettségük során a központosítottabb működési modell felé haladnak. Ennek a fejlődési görbének gyakran a végső állomása a hibrid megközelítés.

Ezt a tendenciát támogatják a modern informatikai megoldások, mint az egységes beszerzési (P2P) platformok és az adatdemokratizálás növekvő gyakorlata (Felicetti et al., 2023). E platformokat a korábban széttagolt rendszerek konszolidálására, a különböző munkafolyamatok automatizálására és a költségi minták adatelemzésére tervezték. A mesterséges intelligenciát és a fejlett elemzéseket egyre inkább alkalmazzák olyan vállalati feladatokhoz is, mint a költsélemzés, ezáltal megkönnyítve a stratégiai döntéshozatalt és lehetővé téve a proaktív kockázatkezelést az ellátási láncban belül (Panwar et al., 2022).

A HoReCa vállalkozásoknak tehát a versenyelőny megőrzése érdekében prioritásként kell kezelniük a digitális átalakulást a beszerzésben, azaz, a központosított technológiai platformok intelligens integrálásában rejlik a decentralizált működési rugalmasság, lehetővé téve mind a makroszintű stratégiai ellenőrzést, mind a mikroszintű reagálóképességet és innovációt (Vocke, 2025).

Összefoglalásként, a HoReCa szervezeteknek mérlegelniük kell stratégiai prioritásaikat és körülményeiket: ha a következetesség és a költségellenőrzés egy nagy láncban belül kiemelkedően fontos, akkor a centralizációt lehet előnyben részesíteni; ha a helyi alkalmazkodás, a gyorsaság és az egyedi vendégélmények kulcsfontosságúak, akkor a decentralizáció lehet megfelelőbb. A döntés nem statikus, a szervezeti életciklussal, valamint a piaci dinamika változásaival együtt fejlődik. A beszerzési modell megválasztása alapvető döntés, amely hatással van a teljes értéklánra és a versenypozícióra. Sőt, az adatvezérelt, technológiailag integrált és rugalmas beszerzési modell alkalmazása kulcsfontosságú a fenntartható növekedés eléréséhez, a vendégélmény javításához és a versenyelőny biztosításához.

3. Anyag és módszer

A szakirodalom feldolgozását és szekunder kutatást külföldi szerzők beszerzési modellekhez kapcsolódó publikációinak összehasonlító elemzésével végeztük. A publikációk az Elsevier – ScienceDirect, a JSTOR Business & Economics, az Emerald – Business, Management & Strategy és a Springer Journals adatbázisokban a „procurement” és „model” és „centralised”/ „decentralised”/ „hybrid” kulcsszavakra történt kereséssel kerültek leszűrésre. A lekérdezést megismételtük a

„HoReCa” vagy a „restaurant” kulcsszavak hozzáadásával is. A lekérdezést nem korlátoztuk a kiadás évére.

Primer kutatásként kvalitatív módszerű szakértői interjúkat készítettünk, melynek célja a választott vállalat ellátási logisztika reformjának körülményeinek és eredményeinek vizsgálata volt. Fel kívántuk tájni, hogy az ellátási logisztika 2022-ben elindított átszervezése milyen hatást gyakorolt a cégcsoportra, és sikerült-e a tervezett eredményeket elérni. Vizsgáltuk a beszállítói kör átalakulását, és a velük való kapcsolattartás formájának hatékonyságát. A kvalitatív kutatási módszerek közül azért választottuk a strukturált szakértői interjút, mert úgy véltük, alkalmas lehet egy meghatározott problémakör – jelen esetben a Waldorf Gastro & More Holding ellátási logisztika elemzésének mélyebb feltárására. Steinar (2005, 63) szerint a kvalitatív szakértői interjú olyan kutatási módszer, amely kiváltságos bepillantást enged az alanyok munkaköreiben szerzett alapvető tapasztalatairól.

A három strukturált szakértői interjúra a Kantinetta Étterem vezetői irodájában került sor, személyesen, telefonnal történő hangrögzítéssel 2023. októberben és 2024. márciusban. Az interjúalanyok a holding üzemeltetési igazgatója, beszerzési vezetője és az étterem vezető konyhafőnöke és a cégcsoport beszerzési vezetője voltak. Amíg a 2023. októberében készített szakértői interjú a vállalati logisztika több területét is érintette, addig a 2024. márciusában készült interjúk a logisztika reformja, az ellátási logisztika, és a hibrid beszerzés kérdésköröket tárták fel.

A szekunder kutatási eredményeink alapján az alábbi hipotézist fogalmaztuk meg: a Waldorf Gastro & More Holding beszerzési gyakorlatában a hibrid modellre való áttérés a beszerzés hatékonyságának javulását eredményezte.

4. Eredmények és értékelésük

4.1. A Waldorf Gastro & More Holding cégcsoport tevékenysége

A Waldorf Holding egy magyar tulajdonban lévő, családi alapokon nyugvó gazdasági társulás, amely a HoReCa szektorban tevékenykedik. A cégcsoport 4 divízióinak köszönhetően (Waldorf Catering (One kávézó, Kantinetta Étterem, Haller Garden, Étterem a Lutzban), Canteen & More Wedding (Kányaváry Borbirtok terasz, Hernyák Birtok, Daalarna Garden), Waldorf Cafe (C7 Kávézó, Dumaszínház (Corvin)) és Babérliget Hotel) a turizmus, a vendéglátás és a gasztronómia számos területén képviselteti magát. A cégcsoport tevékenységét tekintve foglalkozik catering szolgáltatásokkal, esküvőszervezéssel, szállodafejlesztéssel, szállodai üzemeléssel, szállodai F&B üzemeltetéssel, a Dumaszínház konyhájának üzemeltetésével, és a gasztronómia magas szinten való képviselésével is.

4.2. Waldorf Holding története

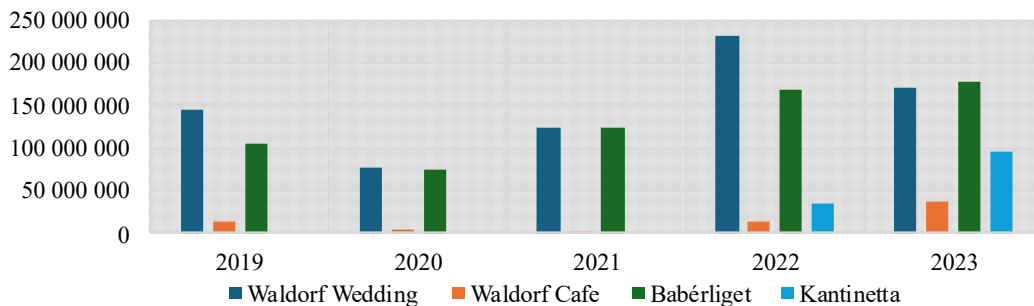
Selmecki Vilmos a Gundel Étteremben szerzett tapasztalataival 26 éve elindította az első vállalkozását, a Waldorf Cateringet, majd a Waldorf Holdingot 2013-ban annak érdekében alapította meg, hogy a különálló cégeket összefogja, amely nevét az egyre heterogénebbé váló kínálatra utalásul Waldorf Gastro & More Holdingra változtatta. A Holdingba tartozó cégek egységes célként tekintenek a folytonos megújulásra és

a kifinomult dizájnrá, a minőségi kiszolgálás biztosítására. Ennek sikerét számos díj és elismerés támasztja alá, pl. a Hungarian Wedding Award 1. helyezése (2012, 2013, 2014, 2017 és 2019 években), 2015-ben a milánói világkiállítás catering szolgáltatója, illetve, 2017-ben aranyérem a Gastro Desing Award versenyen.

4.3. A pandémia hatása a Waldorf Holding gazdasági működésére

A Waldorf Holding üzleti sikereit a COVID-19 jelentősen mérsékelte. Új vállalati stratégiára és logisztikai átalakításokra volt szükség, ahhoz, hogy a vállalat fizetőképessége fennmaradjon. A korlátozások miatti állóidőt az éttermeik és szállodájuk felújítására és karbantartására fordították, illetve a munkahelyi étkeztetésben Magyarországon egyedülálló koncepción alapuló Kantinetta One elnevezésű, 2022-ben megnyitott éttermük kialakításába fogtak. A válság közvetlen hatásai elől előre menekültek, s az innovációt és a szolgáltatásfejlesztést tekintették a későbbi hosszú távú hatásokra reziliens megoldásként a legjobbnak. Az 1. ábra szemlélteti a cégcsoport nettó árbevételének alakulását a 2019-2023 időszakban. A Dumasínházban működő Waldorf Cafe 2020-2021-ben a fennmaradásért küzdött az intézménylátogatási korlátozások miatt, ám a Babérliget vidéki kis szállodaként 2021-ben növelni tudta a forgalmát, mivel a külföldi utazások kockázatosak vagy tiltottak voltak, így sokan választották a belföldi kikapcsolódást.

1. ábra: A cégcsoport nettó árbevétele 2019-2023-ban (Ft)



Forrás: www.ceginfo.hu és saját szerkesztés.

A Waldorf Wedding 2022-ben kimagasló forgalommal zárta az évet, mivel a COVID idején elhalasztott esküvőket számos pár 2022-ben tartotta meg, a nettó bevétel 2023-ra már normál keresletnek megfelelő alacsonyabb szinten állt be. A Kantinetta One étterem 2022-ben indult, s a forgalmi adatokat tekintve beválthatja a hozzá kapcsolódó reményeket. A lezárások tanulságaként a cégvezetők azt fogalmazták meg, hogy érdemes több lábon állni, alternatív megoldásokat kidolgozni, új piaci szegmenseket megcélozni és lépést tartani az innováció terén a piaci változásokkal.

4.4. A Waldorf Gastro & More Holding beszerzési stratégiájának változása

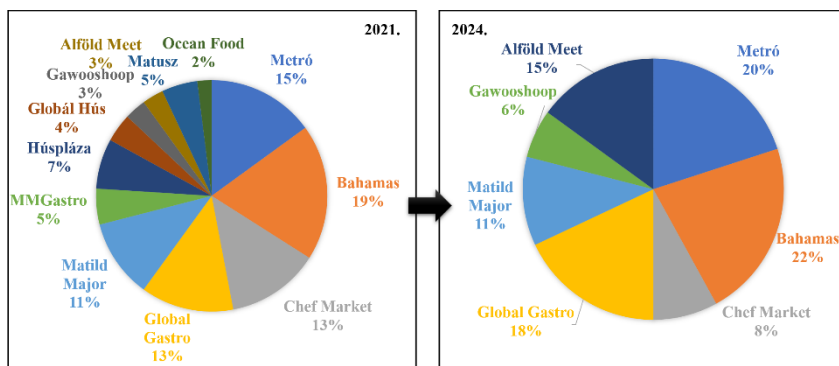
A COVID-19 általi korlátozások nemcsak forgalomkiesést, hanem jelentős mértékű munkaerőhiányt is generáltak. A szakemberek hiánya a logisztika terén is jelentkezett, így annak felülvizsgálatára és átalakítására is szükség volt. Már nem

volt hatékony megoldás a decentralizáltan működő beszerzési forma, mely esetében a beszerzési csoportok duplikáltak jelen a vállalati struktúrában. A szakirodalmi feldolgozás eredményeinek megfelelően a hatékonyság javításának lehetőségeként tekintettek egy beszerzési központ létrehozására, amely a cégcsoportnál egy összekötő személy, egy beszerzésgazda formájában jelenik meg. Feladataként ellenőrzi és koordinálja a különálló beszerzési csapatokat, amelyeket az étteremvezetők, a helyetteseik és a konyhafőnökök alkotnak. A beszerzési folyamatok koordinációja teljes mértékben a beszerzésgazda hatáskörébe került át, amely kiterjed a nyers- és alapanyagokra, az eszközökre, gépekre és egyéb segédanyagra. Folyamatosan vizsgálja az beszállítókat árák, fizetési határidők és szállítási feltételek szempontjából. Az ajánlatok bekérését követően a beszerzésgazda választja ki a partnereket, akikkel az egyes egységek dolgoznak. A keretszerződések megkötését követően az egyes üzemegek beszerzési csoportjai maguk intézik a napi üzemmenethez szükséges anyagok és áruk megrendeléseit.

A cégcsoport célja a decentralizált beszerzési modellről a „központvezérelt” megközelítésre való áttéréssel a jobb alkupozíció fenntartása, a kedvezmények és kedvezőbb árak megszerzése és egy zavartalan ellátási rendszer kialakítása volt.

Az ellátási logisztika területén végrehajtott átalakítások okán néhány beszállítási lehetőségről lemondtak, az elaprózódást elkerülendő, a rendeléseket összevonták. A beszerzési egységeket tájékoztatták, hogy honnan rendelhetnek, ha egyéni rendelésre van szükségük. Az átszervezés eredményeként négy nagy beszállítóra és néhány kisebbre sikerült leszűkíteni a beszállítói kört (2. ábra).

2. ábra: Beszállítók megoszlási arányának változása 2021-ről 2024. évre



Forrás: saját szerkesztés.

A beszerzés során számos beszállítóval kerültek kapcsolatba, mint magyar KKV-k és nagyvállalatok (HELL, Bahamas) és multinacionális üzletláncok (pl. METRO). A rendelési érték szerinti megoszlás 2024-ben az alábbi volt: 50% nagykereskedés, 33% KKV, 11% saját farm és 6% közvetítők általi beszerzés. A saját gazdaságból származó szállítás ugyan még csak 11%-nyi összértéket képvisel, ám a törekvés lényege az ellátási lánc lerövidítése és ellenőrizhetőbbé tétele. Az itt megtermelt alapanyagok mennyisége azonban csak a szomszédos Polányon található Babérliget kiszolgálására elegendő, így a Holdig más egységeiben ezt a beszerzési

forrást nem tudják hasznosítani, hasonlóan más ős- és kistermelőköz. A kis gazdaságméret nem teszi lehetővé a volatilis HoReCa-igények azonnali kielégítését. Ebből következően egy olyan ajánlat – ami az este 8 óráig leadott rendelést másnap reggel ingyenesen kiszállítja, igazán kedvezőnek fog hatni egy magasabb egységár ellenére is. Az ár mellett további partnerválasztási kritérium a fizetési feltételek (pl. halasztott átutalás) is.

A Waldorf vezetői olyan egyedi megállapodásra törekedtek, ahol egyes tételekről egyedi megállapodás születhet a felek között. Sikerült néhány igazán kedvező lehetőséget kialakítaniuk, például a burgonya új beszerzési árával egy hónap alatt 1 millió Ft lett a megtakarítás az egységárat tekintve, a kacsacombra pedig kizárólagos szerződést kötöttek a beszállítóval. Emellett rendelkezésükre bocsájtottak egy 30 napig érvényes hitelkeretet a Bahamasban 5, a Metróban 10 és a Chef Marketben 15 millió Forintos értékhatárral.

A következőkben az alapvető termékek ABC elemzését értékeljük, amelyet a beszerzési értékük 2023. évi aránya alapján végeztünk el.

4.5. ABC-elemzés

Az ABC-elemzés lényege a Pareto-elv, termékkörre történő alkalmazása. A 80:20 szabályt igen széles körben alkalmazzák a készletgazdálkodásban ABC-elemzés néven. Lényege, hogy jellemzően a felhasználási érték alapján csoportokba sorolják a készletelemeket (Vörösmarty–Tátrai, 2017). Az ABC-elemzés a beszállítói kör értékelésére a kutatás kvantitatív részét képezte (1. táblázat).

1. táblázat: ABC-analízis összefoglaló táblázat

Terméknév	Havi felhasználási érték	Megoszlás az érték szerint	Kumulált megoszlás (érték)	Kumulált megoszlás (tétel)	Kategória (20-40-40)	Összesen	Beszállítók
üditők	9 315 000 Ft	18,88%	18,88%	5%	A	51,19%	HELL, Magyar Üditő
szárazáru	9 044 750 Ft	18,33%	37,21%	10%	A		METRO, Bahamas
csirke	3 500 000 Ft	7,09%	44,30%	15%	A		Alföld Meat
sertés	3 400 000 Ft	6,89%	51,19%	20%	A		Alföld Meat
zöldség, gyümölcs	2 890 000 Ft	5,86%	57,05%	25%	B	33,81%	MM, MV, Globál G.
kacsa	2 880 000 Ft	5,84%	62,89%	30%	B		Bahamas
marha	2 040 000 Ft	4,13%	67,02%	35%	B		Alföld Meat
mirelit	1 920 000 Ft	3,89%	70,91%	40%	B		METRO, Bahamas
burgonya	1 800 000 Ft	3,65%	74,56%	45%	B		Global Gastro
hal	1 750 000 Ft	3,55%	78,11%	50%	B		Bidfood, Bahamas
ételdoboz	1 750 000 Ft	3,55%	81,66%	55%	B		Chefmarket
vadhús	1 650 000 Ft	3,34%	85,00%	60%	B		Bidfood
tejtermék	1 400 000 Ft	2,84%	87,84%	65%	C		
sajtok	1 350 000 Ft	2,74%	90,58%	70%	C		
pékáru	1 280 000 Ft	2,59%	93,17%	75%	C	15,01%	
konzervek	1 080 000 Ft	2,19%	95,36%	80%	C		
fűszernövények	1 050 000 Ft	2,13%	97,49%	85%	C		
tojás	658 000 Ft	1,33%	98,82%	90%	C		Prima egg
papíráru	483 000 Ft	0,98%	99,80%	95%	C		
fogycsoportok	102 000 Ft	0,21%	100,0%	100%	C		
összesen	49 342 750 Ft	100,0%				100%	

Forrás: saját szerkesztés.

Az „A” csoportba (üditők, szárazáruk, sertés- és csirkehús) tartozó termékek magas felhasználási értéket képviselnek, ezért kiemelt jelentőségűek a cég számára. Ellenőrzésük fontos, részletes adatnyilvántartást igényelnek. Mivel ezek a termékek felhasználása és értékesítése folyamatos.

A „B” csoportba (pl.: zöldség, marha, burgonya) a közepesen fontos termékek kerültek. A beszerzők kevesebb figyelmet fordítanak erre a kategóriára, aminek kereslete jól számítható az eddigi adatok alapján, visszacsatolási igényük laza.

A „C” csoportba (tejtermékek, pékáruk, fűszerek) a kevésbé fontos termékek kerültek, ezek felhasználási értéküket tekintve kevésbé meghatározóak. Beszerzésük viszonylag könnyű és nem igényel különösebb utánjárást.

Eredményeink alapján a beszállítók kisebb részéhez tartozik a beszerzési érték nagyobb része, ebből következően a velük való kapcsolattartásra nagyobb figyelmet kell fordítania a cégnek. Az első négy helyen lévő beszállító termékei magas felhasználási értékkel bírnak. A kiemelten fontos termékek csoportjának szállítását olyan beszállítókra bízták, akik leginkább megfeleltek az általuk fontosnak ítélet beszállító-értékelő kritériumoknak. A súlyozott beszállító értékelési módszerrel értékeltük a 6 legnagyobb beszerzési részarányt biztosító beszállítót a 2. táblázatban.

2. táblázat: A top6 beszerzési részarányt biztosító beszállító értékelése

Kritériumok	Súlyszám	HELL A		Alföld Meet A		METRO A		Bahamas A		Globál Gastro B		Chéf Market B	
Minőség	32	5	160	5	160	5	160	5	160	4	128	4	128
Fizetési feltételek	24	3	72	5	120	4	96	5	120	5	120	2	48
Megbízhatóság	16	5	80	5	80	4	64	5	80	3	48	2	32
Ár	13	4	52	1	13	5	65	5	65	3	39	4	52
Pontosság	9	3	27	5	45	3	27	4	36	3	27	4	36
Garancia	6	4	24	2	12	4	24	5	30	2	12	2	12
Összesen	100		415		430		436		491		374		308

Forrás: saját szerkesztés.

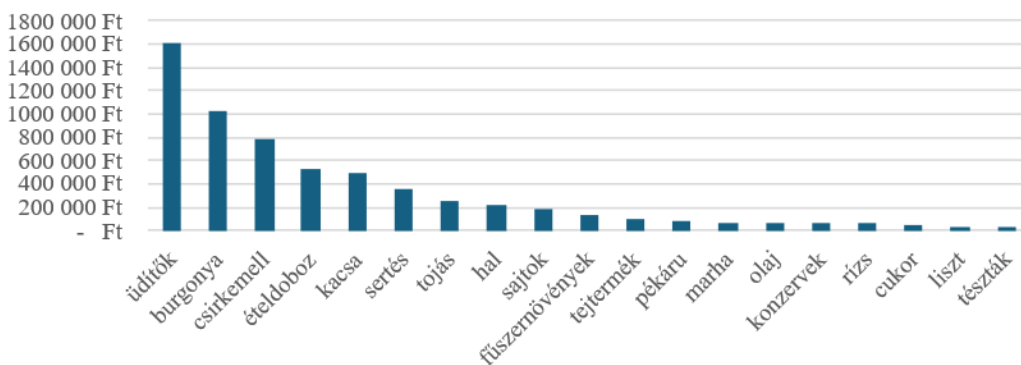
A legmagasabb pontszámot elért, azaz, nagyon jól teljesítő beszállító a Bahamas, amely száraz- és mirelitáruval, valamint fagyasztott haltermékekkel látja el az egységeket. Kiemelkedő a fizetési feltétele és a szállítási pontossága a partnernek.

4.6. Szakértői interjú

Az étterem vezetőjével készített interjú szerint míg 2022-ben a 12 beszállító beszerzési részaránya 2 és 19% között mozgott, a hibrid modellre való áttéréssel 7 beszállítóra és 6-22% közötti beszerzési részarányra koncentrálódott (2. ábra).

2024. I. negyedévében a beszállítók fele nagykereskedő volt, harmada magyar KKV és nagyvállalati termelő. Ebből következően a cégcsoport számára is felértékelődött a beszerzési logisztika és az általa elérhető megtakarítások. Átszervezésekkel és a rendelések összevonásával törekedtek az ellátási logisztika optimális működtetésére, amelyben a divíziók egyéni ellátási igényeit és érdekeit is figyelembe vették. A módszer eredményével kapcsolatban a cégcsoport vezetője 2024 áprilisában így nyilatkozott: „Az eddigi változás nagyon kedvező volt az elmúlt 4 hónap során. Példaként említeném: az üdítőitalok beszerzési árán csupán egy hónap alatt 1.600.000 Ft megtakarítást tudtunk elérni. Ezt a tőkét pedig szabadon befektethettük.” (S. M.) Ezt az állítást támasztja alá a 3. ábra, amelyet a 2024 áprilisi beszerzési adatokból állítottunk össze.

3. ábra: 2024. április havi megtakarítás termékenként (Ft)



Forrás: saját szerkesztés a szakértői interjúból.

A beszállítói kör változásáról a beszerzési osztály vezetőjét kérdeztük. B. N. szerint „A sok egyedi szerződést felül kellett vizsgálnunk, a szerteágazó kapcsolatrendszereket leegyszerűsítettük. Így valóban átalakult a beszállítóink köre, mivel az igényeink is megváltoztak. Nagyobb mennyiségű tételekre, összetettebb szállítási ütemezésre és jobb árakra volt szükségünk.”

A szakértői interjú során arra is fény derült, hogy a hetente változó árakat követve a holding nem törekedett hosszú távú szerződések kialakítására. A konyhafőnök így fogalmazta ezt meg: „Egyfajta versenyztetés volt jellemző az alkalmi partnereink között, mivel el szeretnénk volna kerülni a beszállítóink elkényelmesedését. A modellváltás után változott a helyzet, a kedvezőbb árakat a nagyobb, hosszabb távra szóló rendelésekkel lehetett inkább elérni, így a beszállítói kapcsolatok sokkal inkább együttműködővé és egyenrangúvá kezdtek válni.” (B. N.)

A beszerzés jövőre vonatkozó terveikkel kapcsolatban az üzemeltetési igazgató ezt a választ adta: „Sokkal több hosszú távú elköteleződést kell vállalnunk, mivel a megbízhatóság, a minőség, a mennyiség tartása és a pontos szállítás elemivé fog válni, ha mi is hosszú távú állandó minőséget szeretnénk kínálni. Biztos vagyok benne, hogy a jövőben is igényt fogunk tartani a beszállítóink rugalmasságára a változtatások és a fizetési feltételek szempontjából tekintve, és ezt leginkább a rövid távú szerződések és a versenyhelyzet fenntartásával fogjuk tudni elérni.” (S. M)

A megbízhatóság, minőség, mennyiség és pontos szállítás érdekében a jövőben több hosszú távú kötelezettséget terveznek a beszállítókkal, főként az állandó minőség biztosítása érdekében. Ugyanakkor továbbra is fontosnak tartják a beszállítók rugalmasságát (rendelésmódosítás és fizetési feltételek tekintetében), amit a beszerzési egységek saját maguk által koordinált rövid távú szerződésekkel és a piaci igények változására irányuló gyors reakciók fenntartásával kívánnak elérni.

5. Következtetések és összefoglalás

A Holding ellátási logisztika reformjának hatásaként mélyrehatóan átalakította a beszerzési gyakorlatot, mégis tiszteletben tartotta az egyes divíziók érdekeit. Bár az átalakítás második fázisa még csak rövid ideje működik, ennek ellenére már

láthatóak az eredmények: a raktárak jobb kihasználtsága, a nagymértékű megtakarítás a beszerzési értékekben. A vállalat működési adatai, illetve a vezetői interjúk alapján a felállított hipotézist elfogadjuk. Ugyan a hatékonyság hosszabb távon való javulása még nem vizsgálható, ám az elérhető információk bázisán – rövid távon – a hipotézis beigazolódott.

Javaslatunk szerint hasznos lenne egy jól működő információs háló a divíziók között. Úgy véljük, ez a változtatás jelentős költségcsökkentést eredményezhetne a logisztika minden területén, nem csupán a beszerzések kapcsán. A Holding szintjén egy logisztikai menedzser alkalmazása hatékonyságot növelő faktor lehet, akinek a megfelelő információáramlás fenntartása mellett a felmerülő feladatok koordinálása lenne a feladata. A csökkenthető költségek főként a fuvarozás, a raktározás és a hulladékkezelés területén jelentkeznének.

További javaslatunk a szekunder kutatás eredményei alapján az adatanalitikai és beszerzési szoftverek aktív használata a beszerzési szokások elemzésére (pl. szezonális ingadozások, a leggyakrabban vásárolt termékek, a beszállítók teljesítménye, ártrendek követése). A prediktív modellezést a jövőbeli kereslet jobb előrejelzésére lehet használni, amely segít elkerülni a túlzott készletezést vagy a hiányt, optimalizálva a rendelési mennyiségeket. Célszerű lehet továbbá e-beszerzési platform használata, amely automatizálja az ajánlatkérést, a rendelési folyamatot és a számlázást. Ez csökkenti az adminisztratív terhet és a hibalehetőségeket, s lehetőséget ad a beszállítók teljesítményértékelésére is (időben történő szállítás, minőség, ár, rugalmasság). A gyengén teljesítő beszállítók lecserélhetőek, vagy javítási terv dolgozható ki esetükben. Az egységes, központosított raktárkezelő rendszerrel (Warehouse Management System) nyomon követhető az összes divízió készlete, amely valós idejű rálátást biztosít a készletszintre, elkerülve a felesleges rendeléseket és optimalizálva az árukiadást. Ahol lehetséges, a Just-In-Time beszerzési elvek alkalmazhatóak a romlandó áruk és a gyorsan forgó termékek esetében, ami minimalizálja a raktározási költségeket és a pazarlást.

További lehetőséget jelent a belső képzetek szervezése (különösen a konyhafőnökök és az étteremvezetők részére) a költségtudatos beszerzésről és a pazarlás csökkentéséről. Célszerű rendszeresen felülvizsgálni a receptúrákat, hogy minimalizálni lehessen az alapanyag-veszteséget és a szezonális, kedvezőbb árú alapanyagok elérhetősége kihasználható legyen.

Irodalomjegyzék

- Balakrishnan, A., Natarajan, H. P. (2014): Integrated procurement planning in multi-division firms. *Production and Operations Management*, 23 (10): 1795–1810. <https://doi.org/10.1111/poms.12096>
- Ball, D., Pye, J. (2000): Library purchasing consortia: the UK periodicals supply market. *Learned Publishing*, 13 (1): 25–35. <http://doi.org/10.1087/09531510050145524>
- Chen, R. R., Roma, P. (2010): Group Buying of Competing Retailers. *Production and Operations Management*, 20 (2):181–197. <http://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01173.x>
- Dimitri, N., Dini, F., Piga, G. (szerk.) (2006): *When should procurement be centralized? Handbook of Procurement*. Cambridge University Press, Cambridge, UK. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511492556.004>

- Felicetti, A. M., Volpentesta, A. P., Linzalone, R., Schiuma, G., Ammirato, S. (2023): Business model innovation in the food sector: towards a dimensional framework for analyzing the value proposition of digital platforms for food information services. *European Journal of Innovation Management*, 2023 (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2022-0563>
- Gadde, L.-E., Håkansson, H. (1994): The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1 (1): 27–35. [http://doi.org/10.1016/0969-7012\(94\)90040-x](http://doi.org/10.1016/0969-7012(94)90040-x)
- Huang, Z., Guo, Y., Li, C. (2015). Chain Restaurant Industry Supplier Selection and Performance Evaluation: A Case of KFC in China. Paper presented at the LISS 2014: Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43871-8_7
- Johnson, P. F. (1999): The Pattern of Evolution in Public Sector Purchasing Consortia. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2 (1): 57–73. <http://doi.org/10.1080/13675569908901572>
- Joyce, W. B. (2006): Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (3): 202–207. <http://doi.org/10.1108/13598540610662095>
- Munson, C. L., Hu, J. (2010): Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision. *European Journal of Operational Research*, 201 (2): 581–592. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.03.043>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Lakner, Z. (2020): Food Supply Chain and Business Model Innovation. *Foods*, 2020 (9): 00132. <http://doi.org/10.3390/foods9020132>
- Panwar, R., Pinkse, J., De Marchi V. (2022): The future of global supply chains in a post COVID-19 world. *California Management Review*, 64 (2): 5–23. <https://doi.org/10.1177/00081256211073>
- Rozemeijer, F. (2000): How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1): 5–12. [http://doi.org/10.1016/s0969-7012\(99\)00034-9](http://doi.org/10.1016/s0969-7012(99)00034-9)
- Schotanus, F., Telgen, J. (2007): Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13 (1): 53–68. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.03.002>
- Schmitt, A. J., Sun, S. A., Snyder, L. V., Shen, Z.-J. M. (2015): Centralization versus decentralization: Risk pooling, risk diversification, and supply chain disruptions. *Omega*, 52: 201–212. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.06.002>
- Steinar K. (2005): *Az interjú Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. Jászöveg Műhely Kiadó, Budapest.
- Tella, E., Virolainen, V.-M. (2005): Motives behind purchasing consortia. *International Journal of Production Economics*, 93-94: 161–168. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.06.014>
- Tong, L. Z., Wang, J., Pu, Z. (2022): Sustainable supplier selection for SMEs based on an extended PROMETHEE II approach. *Journal of Cleaner Production*, 330: 129830. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129830>
- Vocke, J. (2025): Hospitality Procurement Trends: What's In and What's Out in 2025. <<https://www.hftp.org/news/4125316/hospitality-procurement-trends-whats-in-and-whats-out-in-2025>> (2025.06.09.)
- Vörösmarty Gy., Tátrai T. (2017): *Beszerezés*. CompLex Kiadó, Budapest.
- Wissema, J. G. (1992): *Unit management: Entrepreneurship and coordination in the decentralised firm*. Pitman Publishing, London.
- Yujie, T., Thoo, A. C., Mazilah, A. (2024): Supplier selection criteria of restaurant: A cross-industry literature review. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management (JTthem)*, 9 (36): 159–172. <https://doi.org/10.35631/JTthem.936013>
- Zeller, M., Drescher, F. (2017): Procurement management in the German restaurant industry: A comparison between top 100 restaurants and smaller restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 15 (4): 360–379. <https://doi.org/10.1080/15428052.2017.1310072>