

**GONDOLATOK A BESZÁLLÍTÓI KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁRÓL  
NAGYVÁLLALATOK VIZSGÁLATÁN KERESZTÜL**  
SOME THOUGHTS ON THE PROCESS OF SUPPLIER SELECTION BY EXAMINING  
LARGE COMPANIES

**Morauszki Kinga Szilvia**

PhD hallgató

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Kar, Gazdálkodás és  
Szervezéstudományok Doktori Iskola  
E-mail: kinga.morauszki@gmail.com

### **Összefoglalás**

Minden vállalatra igaz a megfogalmazás, miszerint a vállalatok, hogy jövedelmezőségüket és versenyképességüket növelni tudják, olyan beszállító partnereket keresnek, akik jól és rugalmasan reagálnak a változásokra, jó minőséget produkálnak és nem a legdrágább árral dolgoznak. Habár a vevő vállalatok egyre szigorúbb feltételeket szabnak – hiszen egyre erőteljesebb a verseny a beszállító státusz elnyeréséért –, mégis vannak olyan beszállítók, akik képesek lépést tartani a többi vállalattal a mai világban. Egy beszállító kiválasztásánál nem csak az ár a döntő tényező. Nagy jelentőséggel bír az is, hogy a szállító termékeiben realizálódik a beszállított termék vagy szolgáltatás minősége, éppen ezért figyelembe kell venni további kiválasztási faktorokat is, mint pl. a szervezet felkészültségét, fejlődőképességét, minőségügyi elkötelezettségét, a minőségügyi rendszerét és annak gyakorlati alkalmazását. Ennek megfelelően maga a kiválasztás folyamata, számos nehézséggel néz szembe. Jelenlegi tanulmány ezeket a pontokat, problémákat hivatott összefoglalni, ismertetni, melyekkel a hazai autópárhazban tevékenykedő nagy vállalatok küzdenek.

### **Abstract**

It is true for every company that the companies that seek to increase their profitability and competitiveness are looking for suppliers who respond well and flexibly to changes, produce good quality and do not work at the most expensive price. Though the buyer companies are imposing stricter and stricter conditions - as the competition for obtaining supplier status is gaining momentum - there are suppliers, though, who are able to keep up with other companies in today's world. When selecting a supplier, not only the price is the decisive factor. It is also of great importance that the supplier's products realize the quality of the delivered product or service, therefore, further selection factors should be considered such as the organization's preparedness, ability to develop, quality commitment, quality assurance system and its practical application. Accordingly, the selection process itself faces many difficulties. The current paper aims to summarize these points and problems with which large companies in the domestic automotive industry are struggling.

**Kulcsszavak:** kiválasztás, beszállító, nehézségek

**JEL besorolás:** M16; L22

**LCC:** T175-178

### **Bevezetés**

A globalizáció hatására a termékek életciklusa lerövidül. Az ipar és a vevői követelmények folyamatos változásával a gyártónak is lépést kell tartania. Így előfordulhat, hogy a ma (2018)

megvásárolt termék, legyen az egy TV-készülék, számítógép, vagy személygépkocsi, jövőre már elavultnak, réginek számít. Hiszen ahogy kikerülnek az „új” termékek a fogyasztók elé, a gyártó a háttérben már a következő generáción dolgozik. A vevő igyekszik mindent megtenni, de egy „rég” termék esetleges javítása több időt és ráfordítást igényel, mint egy új termék beszerzése. Ez természetesen az autóiipari beszállítókra is érvényes. Ha csak a Mercedes-t mint márkát vesszük példaként, köztudott, hogy a gyártó egy strapabíró, erős autót akart a piacra vinni, amivel a vásárlók elégedettek. Ez sikerült is, azonban a gyártónak lassan rá kellett jönnie, hogy ez a saját maga számára nem igazán kifizetődő, hiszen az így tervezett és legyártott személygépkocsik akár 10-15 évig is képesek „szolgálni” az üzembentartót. Ez pedig nem feltétlenül éri meg magának a gyártónak, hiszen a vevők 10-12 évig nem fognak új autót vásárolni, mivel a pénz hatalom. Éppen ezért ezt a típust „el kellett rontani”.

Ballou (2006) szerint beszélhetünk beszállító értékelésről, illetve kiválasztásról. Új beszállító esetében, aki még nem nyerte el a beszállítói státuszt, nincsen tapasztalat az adott beszállítóról, úgy beszállítói kiválasztásról beszélünk. Már meglévő beszállítónál viszont már rendelkezésre állnak adatok, amelyek alapján a beszállító partnert értékelni lehet. Ebben az esetben beszállítói értékelésről van szó. Ennek megfelelően „részben” különbséget tettem az értékelés és kiválasztás folyamata között, hiszen a cél mindenekelőtt az optimális beszállítói partner megtalálása.

### **Kiválasztás folyamat célja, jelentősége**

A beszállítói kiválasztás folyamatát a szakirodalom konzisztens módon írja le. Különbségek vannak tekintettel a meghatározott tevékenységek adott fázishoz való hozzárendelését illetően, de a fő tevékenységek mégis azonosíthatók (Koppelman, 2004; Lasch és Janker, 2005). 1989-ben Harting a beszállítói kiválasztást, mint folyamatot, döntési problémaként definiálta, amely a beszerzendő áruigény fedezésekor keletkezik. A cél a legmegfelelőbb partner megtalálása a vállalat külső igényeinek a kielégítésére, továbbá a kockázat csökkentése ezen beszállító partner együttműködésével.

A kiválasztás célja, hogy olyan beszállítót találjanak a vállalatok, akinek megvannak a képességei arra, hogy az adott vevő vállalat követelményeit teljesíteni tudja. Ha az okokat vizsgáljuk, eltéréseket tapasztalhatunk abban, hogy egy vállalat miért választ egy új beszállítót egy már meglévő helyett, illetve másik esetben miért a meglévő beszállító vállalat mellett teszi le a voksát, és inkább azt fejleszti tovább, mint hogy egy újat keressen. Ezen okokat az 1. táblázat tartalmazza.

#### **1. Táblázat Új és meglévő beszállítók kiválasztásának célja**

<b>Új beszállító kiválasztásának célja</b>	<b>Már meglévő beszállító kiválasztásának célja</b>
Egy új terméket kell beszerezni a piacon, és a meglévő (felszabadított) beszállítók nem tudják legyártani;	A legmegfelelőbb beszállító kiválasztása;
Egy új beszállító van a piacon;	A beszállítói teljesítőképesség fokozása;
A meglévő beszállítót le kell cserélni nem-megfelelőségek miatt;	Beszállítói kapcsolatok kialakítása, javítása
A vevő telephelye elköltözött;	
A meglévő beszállítót kizárták (a piacról);	
Meglévő terméket új beszállító szállít be	

*Forrás: Saját szerkesztés (2014)*

Egyre fontosabb, hogy a vállalatok megbízható partnert találjanak egy hosszú távú, stratégiai együttműködéshez. A beszerzés feladata a minőségüggyel karöltve ez esetben a megfelelő beszállítók kiválasztása és teljesítményüknek folyamatos ellenőrzése és javítása. A minőség és a logisztika fókuszában is a vevői elvárásoknak való megfelelés áll (Gyenge-Kozma, 2005), illetve a termékek és szolgáltatások versenyképességét meghatározó tényezők kapcsán egyenrangú tényezőkké léptek elő (ár, mennyiség, szállítási pontosság, választék, a termékhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások, marketing funkciók, vevői elégedettség). A középpontban célként a minőség javítása, fokozása áll, úgymint a kooperációs hálózaton belül a költségcsökkentés maga a vállalat és beszállítója között. Ahhoz, hogy ezt elérjék, a közöttük lévő folyamatokat kell szinkronizálni és összehangolni. Ezekben az ellátási láncokban működő gazdasági folyamatokban fokozott szerepet kap a fenntarthatóság és innováció kérdése, ennek fontosságára világít rá Pónusz és Kozma (2017), mely szerint az innováció egy része arra irányul, hogy nem csak a termék, hanem maga a termelés is minél inkább innovatív és környezetbarát legyen, hiszen hosszútávú gazdasági terveket csak élhető bolygón lehet tervezni. A zöld beszerzés a zöld ellátási láncokból egy kis szeletet érint, mely mellett még megtalálható zöld ellátási lánc tervezés, megvalósítás és karbon menedzsment. Felfogásukban a beszerzés olyan stratégiai eszköz, mely hozzájárul a vállalatban belüli fenntarthatósági és gazdasági célok eléréséhez. (Kovács et al, 2018).

Iparágtól függetlenül az ügyfél mindig a vállalat legfontosabb partnere, és ez a jövőben is így marad. A hosszú távú üzleti siker csak akkor érhető el, ha az ügyfelek elégedettek, és ez csak akkor lehetséges, ha összehangolt erőfeszítéseket tesznek a jó ügyfélkapcsolatok kialakításának és fenntartásának érdekében. A vevői elégedettség és a vevői kapcsolattartás egyre inkább a vitatott témák közé tartozik (Voeth et al., 2005). A autóiparban jelenleg egy német és egy angol vonalról beszélhetünk. A német vonalon az ISO/TS 16949:2009<sup>1</sup> szabvány követelményei kiegészülnek a VDA kézikönyvek<sup>2</sup> útmutatásaival, míg az angol vonalon az ISO/TS 16949:2009 szabvány mellett a QS9000<sup>3</sup> vonatkozó kötetei a mérvadók, holott maga az előírás már megszűnt (Csőke, 2011). Ezekhez még hozzájönnek a vevők egyedi követelményei.

A vevő vállalatok minden egyes esetben részletes szerződést kötnek a beszállítókkal, melyben rögzítik, illetve szabályozzák a szállítási határidőt és nem utolsó sorban a felek közötti kapcsolatot is. Számos vállalat előírja a beszállítóinak, hogy termékfelelősségi biztosítással kell rendelkeznie (nagyságrendileg 2 millió euro, vagy a feletti biztosítási összeg). Ez a visszahívások alkalmával jelent segítséget a beszállítóknak, amennyiben a hibát maga a beszállító okozta. A versenyképes ár és a 100%-os minőség mellett azt is fontos figyelembe venni és mérlegelni, hogy a beszállító milyen mértékben osztja meg a költségstruktúrát valamint a rugalmassága milyen színvonalú, mennyire rugalmas. A nagyobb (több száz, vagy ezer főt foglalkoztató) vállalkozásokkal szemben a kisebb vállalatok (30-50 főt foglalkoztatók) e tekintetben lényegesen rugalmasabbak, kérésre meg tudják változtatni a paramétereket, illetve a szállított mennyiségeket. A modellváltás felgyorsult az autóiparban. A gyors és rövid határidejű változtatások alaposan igénybe veszik a beszállító vállalatok erőforrásait. Számos

---

<sup>1</sup> **ISO TS 16949:2009**: A szabvány egy az autóipari beszállítók részére kidolgozott követelményrendszer, amely az ISO 9001 szabványra épül, annak kiegészítése. A szabvány célja a gyártási, illetve támogató folyamatok szabályozása az autóiparban.

<sup>2</sup> **VDA kézikönyvek – Verband Der Automobilindustrie**: A VDA követelményrendszert Németországban a beszállítók és a rendszereket tanúsító cégek hozták létre, mely autóipari többlet követelményeket tartalmaz.

<sup>3</sup> **QS 9000**: Az egyes autógyárak egyedi követelményrendszerrel rendelkeznek (*FORD Q-101 Quality System Standard, a Chrysler Supplier Quality Assurance Manual, GM NAO Targets for Excellence*), azonban ez azoknak a beszállító vállalatoknak okozott gondot, amelyek több vevővel, több autógyárral is kapcsolatban álltak. Ezért a három amerikai autógyár megalkotott egy egységes követelményrendszert, a QS 9000-t.

alkalommal csupán 1-2 hét áll rendelkezésre, hogy a felmerülő problémákat, javításokat, módosításokat kiküszöböljék, helyre hozzák a tesztek során, amelyre viszonylag gyorsan kell reagálni. Ezt sajnos a nagyobb vállalatok nem mindig képesek gyorsan és zökkenőmentesen kivitelezni. A vevők eleinte a teljes gyártandó mennyiség csak egy részét adják ki az új beszállítónak, később a többségét, végül a megállapodás szerinti teljes mennyiséget. Ez a hosszú távú kapcsolat évekre szóló munkával való ellátottságot, némi biztonságot nyújt a beszállító és alkalmazottai számára. A nagyvállalatok írásba foglalják a beszállítókra vonatkozó, mérhető és számon kérhető követelményeiket. Vannak azonban nem számszerűsíthető elvárások is, például a vállalati kultúra, a beszállító-aspiráns cég vezetőségének megbízhatósága, idegen nyelv tudása. A potenciális beszállítót elsősorban olyan szempontok alapján vizsgálják, hogy milyen árat ajánl, milyen minőséget képes folyamatosan biztosítani, és milyen szállítási ütemezésre vállalkozik.

A hazai vállalatok számára a beszállítói szerep elnyerése számos előnnyel jár: nagy volumenben rendelő, korrekten fizető, adott esetben műszaki segítségre is kész megrendelőkre tesznek szert. A beszállítói szerep megszerzése ugyanakkor nem könnyű: a minőség nem alku tárgya, a termelés/beszállítás ütemezésében és a rugalmasságban a késztermékgyártó rendkívüli követelményeket támaszt, a beszállítónak már a rendelés elnyerése előtt bizonyítani, tanúsítani kell a feladatra való alkalmasságát, minőségbiztosítási rendszerét. A tartós siker nem alapozható a beszállító olcsóságára, a pusztán alkatrész-szintű beszállítók bármikor lecserélhetők. Az eddigi tapasztalatokból az is kitűnik, hogy a stabil beszállítói kapcsolat kiépülése időigényes: az autóiipari beruházások esetében iparági vélemények szerint legalább 1-2 jól sikerült évnek el kell telnie az új magyarországi autógyárak (összeszerelő üzemek) termelésbe lépése után, hogy tényleg aktuálissá váljék a hazai beszállítások kérdése – ezt az időtávot ma kevés hazai vállalkozás képes kihúzni – főleg, ha termékkínálata és partneri köre nem elég diverzifikált. Több nemzetközi gépjárműgyártó cég új telephelyének kialakításakor saját beszállítói park létrehozását tervezi, ahol partnereik felépíthetnék üzemegységüket, ez azonban még nem általános a beszállító-partnereket kereső nemzetközi cégek között. Így tehát a partnerkeresők döntő része saját erőforrásaira kénytelen hagyatkozni. A nemzetközi és a hazai tapasztalatok szerint elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíciókra, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak, és árbevételük eléri az 500 millió forintot. Ebből azonban Magyarországon 2008-ban, a válság előtti utolsó évben, mindössze 773 volt, s közülük is mindösszesen 607 a pozitív üzemi eredménnyel bíró céget találtak a kutatók – s ebből is 199 kizárólag külföldi tulajdonú (Kozma et al., 2011)<sup>4</sup>.

Nem titkolt tény, hogy egy-egy autótípust akár évekig is gyártanak, ezért az autóiiparban bevált gyakorlat, hogy azok a vállalatok, amelyek a projekt indulásakor sikeresen be tudtak kapcsolódni az adott termék gyártásába, akár évekig biztos megrendelésekre számíthatnak. Természetesen amennyiben a vevő továbbra is meg van elégedve az adott beszállító vállalattal. Éppen ezért egy új beszállítónak nehezebb a már gyártásban résztvevő beszállító helyét átvenni, mint egy új projektbe bekapcsolódni. Ezt a folyamatot említhetjük a Suzuki Zrt.-nél is, amely az új modellek indítása előtt már két évvel hívja a beszállítókat (Kálmán, 2007). A 90-es évek elején a Suzuki még saját maga kereste fel a beszállítókat, azonban mára ez már megfordult, és a potenciális beszállítók jelentkeznek a Suzukinál, amelyhez az autóiipari referencia elengedhetetlen szempont (Mészáros, 2009). A beszállítók száma ugrásszerűen megemelkedett az elmúlt 15 évben. Míg a 90-es évek végén még csak 38 beszállítóval rendelkezett a Suzuki, addigra ez a szám 2010-re már 73 beszállítót jelentett. Ez a beszállítói kör mintegy 20%-át tette

---

<sup>4</sup>Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány és a Commerzbank, valamint a Noerr és Társai Iroda együttműködésében készült a felmérés, amely a Német Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) és tagvállalatai szakmai támogatásával jött létre.

ki (Kemenczei, 2010). Megfigyelhető, hogy a vállalatok beszállítóikkal hosszú távú stratégiai kapcsolat létrehozására törekszenek, így az optimális beszállító kiválasztása komoly felelősséget és ennek megfelelően komoly döntést igényel, hiszen akár egy kisebb hiba is negatív irányba sodorhatja a szervezetet magát. A megfelelő beszállító kiválasztása, mint folyamat kvalitatív és kvantitatív kérdéseket is boncolgat. A mai világban már számos beszállítóval találkozhatunk, akik több ezer terméket állítanak elő vevőiknek, azonban vannak olyanok is, amelyek nem képesek teljesíteni a vevők feljuk támasztott elvárásait. Ezek fényében, egy vevő több beszállítóval fedezheti szükségleteit.

### **Kiválasztás folyamatának szemléletei**

A megfelelő beszállító kiválasztása a vevő vállalatok számára stratégiai fontosságú kérdés. Az esetek nagy többségében lehetőség van a szállítók versenyeztetésére, általában több vállalat is képes a szükséges termék vagy szolgáltatás előállítására. A tudat, hogy minden beszállító vállalat pótolható, arra kényszeríti a beszállítókat, hogy olyan terméket állítson elő, amely a vevő vállalat igényeit teljes mértékben kielégíti. A vevő szempontjából ez a versenyhelyzet a beszerzési árak csökkenését is eredményezheti (Bedzsula et al., 2013).

Annak a veszélye, hogy egy vállalat egy rossz beszállítót választott ki, megmutatkozhat a rosszabb minőségű alapanyagok használata, illetve a szállítási idő be nem tartása során is (Wagner, 2003). A beszállítói kiválasztás, mint folyamat az elmúlt években változáson ment keresztül. Az okokat ez esetben a globálisan működő vállalatok fennálló követelményeiben kell keresni (Weber et al., 1991). Ugyanakkor számos vállalat az utóbbi években nagy erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy a megnövekedett beszállítói bázist csökkentse, hogy a megmaradó beszállítókkal intenzívebben tudjanak együtt dolgozni és a teljesítményt hatékonyabban tudják a főkompetenciákra átirányítani (Kannan és Tan, 2002). Ahhoz, hogy ezt elérjék, hosszú távú partneri kapcsolatot kell kialakítani a beszállítókkal (Choi és Hartley, 1996). Ezen kívül számos vállalat megpróbálja elkerülni, hogy raktárkészlete halmozódjon fel, vagy nagymértékben a beszállítóknál vagy logisztikai cégeknél raktároznak. Azonban ez csak a Just In Time<sup>5</sup> rendszerrel összhangban lehetséges. Ez a szállítási forma az utóbbi években kezdett elterjedni (Weber et al., 1991). A globálisan beszerzett anyagok részaránya folyamatosan növekszik. A fejlesztések következtében napjainkban a beszállító kiválasztása során alkalmazott követelmények, kritériumok és eljárások sokat változtak az elmúlt 40 évhez képest.

A szakirodalomban számos publikációt olvashatunk a beszállítói kiválasztás folyamatának leírásáról. Webster és Wind (1972) a beszállítói kiválasztás folyamatát öt fázisra osztja fel: igények felmérése, célok és specifikációk meghatározása, vásárlási alternatívák azonosítása, alternatívák értékelése és kiválasztása. Monczka és társai (2005) és meghatározták a szerint optimális kiválasztási folyamatot, azonban ezúttal ők részletesebben határozták meg az egyes folyamatlépéseket. Ennek megfelelően kutatásuk alapján 7 fázisról beszélhetünk.

Első lépésként ők is az igények felmérését adták meg, mint kiinduló állapot, majd ezt követte a beszerzési követelmények meghatározása, illetve a stratégia megállapítása. Negyedik lépésként a potenciális beszerzési források azonosítását adták meg. A beszállító behatárolása a folyamat közepén tűnik fel, mielőtt meghatároznák a beszállító kiválasztás módszereit. Monczka és társai (2005) folyamatleírásának értelmében a kiválasztás folyamatát egy tölcserként

---

<sup>5</sup> **JIT – rendszer** (*Just In Time*): Egy szervezetrányítási filozófia, mely megfelelő mennyiségű, adott időben rendelkezésre álló terméket, árut biztosít, továbbá a beszállítás nem engedi meg sem a korábbi, sem a későbbi szállítási határidőt, még ha az csak 1 óra is. Nincs raktár, minden külső nyersanyagok pont a feldolgozás megkezdésének az idejére kell a feldolgozás helyére érkeznie (Horváth, 2012).

értelmezhetjük (1. ábra). Glantschnig (1994) szerint az alábbi lépések képezik a beszállítói management döntéskeretét. A Tölcsér-modell első lépéseként a potenciális beszállítók azonosítása történik, melynek során csekély számú beszállító partnert határoznak meg. A beszállítók számának csökkenésével növekszik az információ mennyiség (Schneider és Müller, 1989). A tájékozódási pont ez esetben lehet termék, branch vagy speciális eljárási képességek. Ennél a pontnál a következő kérdés tehetjük fel. Milyen beszállítók vannak a piacon? Mely beszállítók közül választhatunk?



**1. ábra Tölcsér – modell**

*Forrás: Koppelman (2004) alapján saját fordítás (2017)*

A 2. folyamatlépés során (*Beszállító behatárolása*) történik a kapcsolatfelvétel a beszállítóval, melynek keretében a beszállítónak információt kell adnia saját magáról, mint vállalatról, illetve a termékeiről, szolgáltatásairól (Monczka et al, 2005). A potenciális beszállító vállalatok közül azokat választják ki, amelyek az ár- és teljesítmény-követelményeknek megfelelnek. Mivel nem lehetséges minden potenciális jelentkezőt beszerzési szempontból értékelni, éppen ezért néhányat körbe kell határolni. Ezen feladat végrehajtásához az információt a piackutatásból szerzik. Fontos a kiválasztás során megadni, hogy mely kritériumok kerüljenek a kiválasztási faktorok közé, illetve melyeket lehet megadni K.O.-kritériumként, mint alapkövetelmények, hiszen ezen információk alapján kell eldönteni, hogy a potenciális beszállító vállalat rendelkezik-e az alapfeltételekkel vagy sem. Döntő kritérium lehet például a termék minősége, igény a környezetbarát termékekre, szállítási idő, flexibilitás, ár, illetve a földrajzi elhelyezkedés is (Rainer, 2006).

Az elő-kiválasztást követően szűkítik a beszállítók körét, így a folyamat további részében csak ezekkel a vállalatokkal kell foglalkozni. A beszállítói értékelés célja, hogy a vállalatok megtalálják a legmegfelelőbb beszállító partnert. Ehhez össze kell gyűjteni és rendszerezni kell a kiválasztás eredményeit. Ezen folyamatlépésnél megállapítható, hogy az elő-kiválasztás során meghatározott beszállítók valóban alkalmasak-e üzleti kapcsolatra. Amennyiben egy potenciális partner nem képes teljesíteni a követelményeket, nem feltétlen jelent kizárást. Ezen beszállítókat a beszállítói fejlesztések keretében fejleszteni, képezni lehet. A folyamatot végezetül a szerződéskötés zárja. Ez a Tölcsér-modell sokak által ismert, a szakirodalomban tárgyalt folyamatleírás, azonban léteznek más kutatók által is megformált folyamatlépések.

Monczka és társai (2011) szerint ez egy egyszerű folyamat, amely a beszállítói kiválasztás minden egyes követelményét figyelembe veszi, illetve összefogja a beszállítói értékelési és kiválasztási lépések összes szükséges elemét. Javaslatuk alapján az értékelést megelőzően meg

kell bizonyosodni arról, hogy a potenciális beszállítók az előkövetelményeknek megfelelnek, úgy mint pénzügyi stabilitás, megfelelő üzleti stratégia, erős támogató menedzsment, gyártási és tervezési képesség. Monczka (2011) az alábbi 7 lépésben határozta meg a beszállítói kiválasztás folyamatát:

1. A beszállítói kiválasztás szükségletének meghatározása
2. Kulcs kritériumok, követelmények meghatározása
3. Beszerzési stratégia meghatározása
4. Potenciális ellátási források azonosítása
5. Beszállítói behatárolás
6. Értékelési és kiválasztási módszer meghatározása
7. Beszállító kiválasztása és döntéshozatal

Weele (2010) hat lépésben határozta meg a kiválasztás folyamatát: specifikáció meghatározása, beszállító kiválasztása, szerződéses megállapodás, megrendelés, felfutás és értékelés. Meglátása szerint inkább operatív beszerzésről van szó, mint stratégiairól.

Choy és Lee (2003) szerint az előzetes értékelés lényegei pontjai azok a területek, amelyek érintik a beszállítói minőséget, azaz annak műszaki Know-how-ját és organizációját. A vállalatok először egy rövidtávú és nem kooperatív beszállítói kapcsolat kialakítására törekednek, mert a beszerzési termékek alapján a beszállítókat nem lehet könnyen helyettesíteni (Arnold, 2007; Walter-Busch, 1996). Azonban itt nem áll meg a folyamat, mert folyamatosan értékelni kell a beszállítók teljesítményét. Ha a beszállító vállalat itt is megfelelt, akkor hosszú távú szerződést köt(het)nek a vevő vállalattal. Amennyiben csak részben felel meg az adott pályázó, a vevő vállalat segítő jobbot nyújt a beszállító vállalatnak, hiszen mindkét fél érdeke, hogy hosszú távú partneri kapcsolat alakuljon ki. Abban az esetben, ha a beszállító vállalat nem minősül megfelelőnek, akkor ismételten tovább kell keresni a potenciális partnert. Falzmann (2007) hat nagyobb lépcsőfokra osztotta fel a potenciális beszállító kiválasztásának folyamatát, mely az alábbi lépéseket tartalmazza:

1. Szükségletek meghatározása: Mit kell beszerezni?
2. Sikertényezők megállapítása: Melyek a kiválasztás során fontos kritériumok?
3. Jelöltek azonosítása: Ki lehet lehetséges beszállító?
4. Beszállítók értékelése: Ki teljesíti legjobban a kritériumokat?
5. Beszállítók kiválasztása: Mely szerződési feltételek és szabályozások a relevánsak?
6. Együttműködés kialakítása: Ez hogy működik, és hogy lehet javítani?

Azzal, hogy a vevő vállalat „megtalálta” a számára alkalmas beszállító vállalatot, aki a jövőben remélhetőleg továbbra is teljesíteni tudja majd a feléje támasztott igényeket, követelményeket, azzal a folyamat nem zárult le, hiszen ezek után kezdődnek meg a beszállítói fejlesztések.

### **Kiválasztás során felmerülő nehézségek**

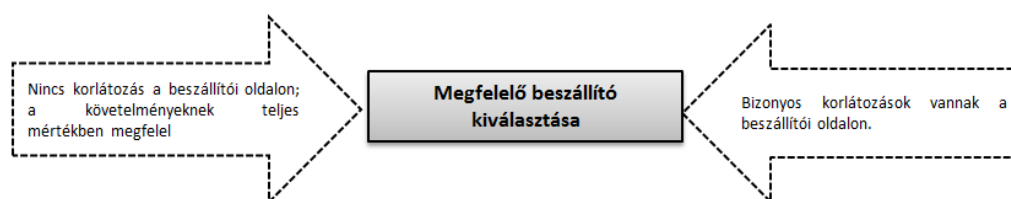
A beszállítói kiválasztást, mint folyamatot számos nehézség kíséri nyomon, úgy mint 1) potenciális beszállítók számának növekedése, 2) tulajdonságok számának növekedése, 3) helyzeti körülmények számának növekedése, amelyek hatással vannak a speciális beszállítói tulajdonságok megfelelőségére (Altinoz et al., 2010). Degraeve és társai (2000) szerint szükség van arra, hogy a materiális és immateriális faktorokat egyaránt alkalmazzák a döntéshozatalban. Ugyanakkor mindig nehézkes volt az adatok kikeresése, elemzése. Számos kutató éppen ezért a beszerzés jelentőségét hangsúlyozza és annak befolyását a vállalati sikerre (Park és Krishnan, 2001). A beszállító létszámának nagysága gondot okozhat, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy nem a legjobb beszállítót választják ki a vállalatok. Amennyiben a kiválasztáshoz szükséges kritériumokat vesszük szemügyre, megállapítható, hogy számos faktornak a

figyelembevételével a beszerzés az értékelés legegyszerűbb módját választja azáltal, hogy néhány fontos kritériumot kiemel, míg a „maradékot” figyelmen kívül hagyja. A folyamat során az üzleti szabályok számának növekedésével a döntés egyre bonyolultabbá válik és előfordul, hogy különböző beszállítókat választanak ki annak ellenére, hogy a jellemzőket, beszállítói rangsort nem változtatták. Ez történik például a jelenlegi marketing politikában, a vállalati stratégiai célok és termelési korlátozások során, amelyek figyelmen kívül hagyják a jelenlegi beszállító megtartásának lehetőségét. Bonyolult szituáció akkor lép fel, amikor bizonyos kritériumok számszerűsítéséről van szó, mint például rugalmasság, érzékenység és hozzáállás. Ez ellentétben az árképzéssel, illetve az adott beszállító szállítói teljesítményével. A folyamat során további nehezítő tényező lehet, hogy sokszor a beszerzőket sürgetik, hogy döntést hozzon és előfordul, hogy olykor hiányos adatokra kell támaszkodniuk. Eldöntendő kérdés az is továbbá, hogy hány beszállítót lehet egy termékre alkalmazni (Wisner et al., 2005). Azonban a beszerzésnek csak egyetlen döntést kell meghoznia, és mégpedig, hogy melyik a legjobb beszállító az adott vállalatoknak.

Összességében a következő pontokat sorolhatjuk fel, mint a beszállítók kihívásai, melyekkel szembesülniük kell a folyamat során, ha a beszállítói bázis részeseivé szeretnének válni:

- minőségbiztosítási rendszernek való megfelelés;
- folyamatos árnyomás;
- folyamatos innováció (KVP);
- tőke megléte;
- megfelelő kommunikációs képesség és kommunikációs rendszer megléte;
- magasan képzett szakemberek

Kerepeszki (2002) meglátása szerint azonban a kiválasztásnak alapvetően csak két problémája, vagy nehézsége van (2. ábra). Egyrésztől problémát jelent, ha a vevő vállalat beszállítók felé előírt követelményeit (minőség, mennyiség, szállítás, határidő, stb.) valamennyi beszállító képes teljesíteni, illetve kielégíteni, hiszen a vevőnek csak egyetlen feladata van, hogy meghozza azt a döntését, hogy a potenciális beszállítók közül melyik a legjobb. Azaz amennyiben nincs korlátozás, úgy számolni kell azzal a ténnyel, hogy nagyon sok „jelentkező” közül kell kiválasztani azt az egyet, amellyel hosszú távú üzleti siker érhető el.



**2. Ábra A kiválasztás folyamatának nehézségei**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

Másrésztől az is problémát jelenthet, ha a beszállítói oldalon valamilyen korlátozások vannak. Ebben az esetben előfordulhat, hogy egyetlen beszállító sem tudja kifogástalanul teljesíteni a feléje támasztott követelményeket, így a szükségletek fedezésére a vevő kénytelen más beszállítót találni, és vele szerződést kötni. A kutatók e nehézség leküzdésére felvetették az összefogás lehetőségét, azaz véleményük szerint célszerű a beszállítói státuszra pályázó vállalatok összefogása, esetleges összeolvadása. Napjainkra az elvárások keményedtek, szigorodtak, és mindezek mellett a multinacionális vállalatok által nyújtotta támogatás csekélyebb mértékűvé vált. Évtizedekkel ezelőtt könnyebb volt egy beszállítói státuszt elnyerni, mint manapság (Morauzski és Lajos, 2014). A beszállítói terveket szövögető vállalatokat most



már alaposan értékelik, vizsgálják, és csak akkor válhatnak partnerré, ha minden követelménynek teljes mértékben eleget tudnak tenni. A német precizitással, japán minőséggel és kínai árakkal jellemezhető követelményszintnek nehéz megfelelni, azonban számos kis- és középvállalkozás csak ezt az utat tudja elképzelni magának, hogy életben maradjon (Kálmán, 2007). Nagyobb az esélye a piacon azoknak a vállalatoknak, amelyek szakmai rátermettségüket már bizonyították.

### **Anyag és módszer**

A kiválasztás során felmerülő problémák témakörét jelen tanulmány csak a hazai autóipari nagyvállalatok esetében vizsgálta, ahol a rendelkezésre álló mintában 149 vállalat vett részt (N=149). Mivel terjedelmi korlátok miatt nem volt lehetőség a közép és kisvállalatok ezen irányú feltérképezésére, ezért ezen kutatási témakört nem tekintem lezártnak. A vizsgálat során célom az volt, hogy összefoglaljam azokat a tényezőket, faktorokat, melyekkel a hazai autóipari nagyvállalatok nap mint nap szembe kerülnek. Melyek azok a tényezők, amelyek ezen vállalatok beszállító partnereinél felmerülnek és javításra szorulnak. A tanulmány egy egyfajta összegzést ad és nem tér ki a problémák lehetséges megoldásaira.

A vizsgálatot vállalati méreten belül is két részre osztottuk, hogy különbséget tudjunk tenni a már meglévő és az új beszállítók között. A két beszállítói csoportot illetően szándékosan nem ugyanazokat a pontokat, potenciálokat vizsgáltam, ahogy látni fogjuk, hiszen más problémák lépnek fel a két beszállítói csoportban. Ezeket a tényezőket a mélyinterjúk eredményei alapján állítottam össze. A kutatás megkezdése előtt 5 véletlenszerűen kiválasztott vállalattal folytatottam mélyinterjút. Babbie (2003) javaslata alapján célszerű kvalitatív mélyinterjú kutatás végezni, melynek, mint feltáró kutatásnak az a legfőbb célja, hogy a nehézségeket, problémákat könnyen lehessen azonosítani, illetve lehetőség nyílik az esetlegesen nehezen érthető kérdések és válaszok magyarázatára. Éppen ezért én is mély interjúkkal igyekeztem feltérképezni a vizsgálandó témaköröm sarokpontjait, azaz feltáró jelleggel vizsgálni a kiválasztás és értékelés kritériumait, módszereit, a kiválasztás és értékelés folyamatán keresztül. A mélyinterjúk előnye, hogy egy kötetlen beszélgetés keretein belül az interjúalanyok megnyílnak, és számos példát sorakoztatnak fel egy-egy kérdésre, továbbá lehetőséget biztosít, hogy megismerhessük a másik fél gondolkodásmódját, céljait.

A mélyinterjúk eredményeiből kiindulva állítottam össze a kérdőíves lekérdezés anyagát, mely kvantitatív adatgyűjtésen alapul. Az általam szerkesztett kérdőív közzététele internetes felületen történt, melyre egy portált hívtam segítségül. Ezen portál linkjét egy kísérőlevéllel együtt küldtem el az adott vállalat E-mail címére. A portál lehetőséget biztosít arra, hogy a kérdőív kitöltését követően a válaszok automatikusan egy Excel táblázatban rendeződjenek össze. Mivel saját honlapon keresztül bonyolítottam le a lekérdezést, ezért az adatokhoz egyedüli, kizárólagos hozzáférésem van, így garantálva a kért anonimitást a válaszadóktól. A kérdőíves lekérdezés során egy 6-fokú Likert skálát alkalmaztam (1 – nem jellemző; 6 – mindig előfordul), amelyen keresztül a vállalatok értékelni tudták, hogy melyek azok a problémák, javításra szoruló potenciálok, amelyek az adott beszállító csoportoknál fellépnek és javításra szorulnak.

### **Eredmények**

#### ***Meglévő beszállítók javításra szoruló potenciáljai***

A vizsgált vállalati mintában a minőségi problémákat a nagyvállalatok 33,6%-a értékelte a legkritikusabbnak (3. táblázat), ami azt jelenti, hogy a nagyvállalatok beszállítóinál gyakran

vagy mindig előforduló probléma a termék minősége (Likert-skála szerinti érték 3,9). A minőségi követelményeknek való nem megfelelés is ezzel együtt a válaszadók 38,3%-a tartotta gyakori problémának (Likert-skála szerinti érték 3,75). Nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy számos nagyvállalatnál előfordul logisztikai probléma is, hiszen ez a tényező is igen magas értéket kapott (Likert skála 3,52). A vállalatok mintegy 14,8%-a jelezte, hogy gyakran előforduló probléma. Ezeket a tényezőket átlagosra értékelték a Likert skálan, azonban ez még nem azt jelenti, hogy nem kell ezekkel a problémákkal foglalkozni.

### 3. Táblázat: Nagyvállalatok összesített értékei meglévő beszállítók esetén<sup>6</sup>

<i>TÉNYEZŐ</i>	<i>ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS</i>	<i>MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %</i>	<i>NEM JELLEMZŐ (%)</i>
Minőség	3,9	33,6	0
Know-how hiánya	2,75	18,8	19,5
Kapacitás	3,19	18,8	18,8
Pénzügyi nehézségek	2,04	0	43
Menedzsment problémák	2,28	9,4	43
Minőségi követelményeknek nem felelnek meg	3,75	38,3	5,4
Műszaki és technológiai hiányosságok	3,23	19,5	19,5
Logisztikai problémák	3,52	14,8	0
Szakmai hozzáértés	2,51	0	10
Egyéb: Folyamatbiztonság <sup>7</sup>	3	78,3	0

*Forrás: Saját szerkesztés (2016), N=149*

A szakértelmet a már meglévő beszállító vállalatoknál jobban „tolerálják“, hiszen ők már bizonyítottak. Vevői oldalról a beszállítói fejlesztés erre utal. A vevő célja, érdeke is, hogy beszállítói jobbak és jobbak legyenek, jobban teljesítsenek.

Ugyanebbe a kategóriába sorolhatjuk a műszaki és technológiai hiányosságokat is. Vannak olyan vevő vállalatok, akik támogatják, segítik beszállítóikat, ha esetlegesen valamilyen műszaki vagy technológiai hiányosságról van szó, ami egyértelműen a megrendelt termék(ek) minőségét veszélyeztetheti. Ez a támogatás nem feltétlenül anyagi hozzájárulást jelent, hanem főleg szakmai hozzáértést, javaslatételt, stb. Ez az igazi csapatmunka a két fél között, amely sajnos nem minden vállalat részéről mondható el. A megkérdezett nagyvállalatok 18,8-19,5%-a szerint mindig előfordul probléma az alábbi tényezőkkel, faktorokkal, mint a Know-How, és a kapacitás kérdésköre. A sorban a legutolsó helyen a pénzügyi helyzet áll (Likert-skála szerinti érték 2,04), amelyet egyik vállalat sem értékelt gyakran előforduló problémának, ami azt is bizonyítja, hogy a válaszadók mintegy 43%-a tartta nem jellemző faktornak. A témakör vizsgálata során lehetőség volt más, nem említett problémák, tényezők értékelésére, felvételére is. Így ennek eredményeként 6 vállalat tartotta fontosnak megemlíteni, hogy a beszállítóik körében a folyamatbiztonság is javításra szoruló potenciál. Lehet, hogy ez a tényező közepes

<sup>6</sup> Kérem, értékelje a szempontokat egy 1-től (nem jellemző) 6-ig (mindig előfordul) terjedő skálán, hogy milyen problémák lépnek fel a már meglévő beszállítókkal kapcsolatban a vállalatnál?

<sup>7</sup> 6 vállalat jelezte, hogy problémát lát a beszállítók folyamatbiztonságát illetően, és ezt a tényezőt egyöntetűen közepesre értékelték.

értékelést kapott (Likert-skála szerinti érték 3), azonban nem szabad elfelejteni, hogy ha az adott folyamat nem biztos, nem stabil, az más problémákat is generál automatikusan.

### *Új beszállítók javításra szoruló potenciáljai*

Ezen beszállító típusnál is hasonló problémák kerültek górcső alá. A vizsgálatba bevont vállalatok mintegy 55,7%-a szerint a megrendelt, beszállított termékek minősége mindig kifogásolható tényező, ami a Likert skálán viszonylag magas értéket kapott (Likert-skála szerinti érték 4,34). A meglévő beszállítók esetében ez az érték 3,9 volt a Likert skálán. Ezen beszállító vállalatok “még nem teljesítettek”, 100%-an még nem a vevői követelmények szerint “élik az életüket”. A második helyen a nem megfelelő kommunikációs eszközök állnak (Likert-skála szerinti érték 3,99), amely pedig igen fontos a mai világban (4. táblázat).

#### **4. Táblázat: Nagyvállalatok összesített értékei új beszállítók esetén<sup>8</sup>**

<b>TÈNYEZŐ</b>	<b>ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS</b>	<b>MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %</b>	<b>NEM JELLEMZŐ (%)</b>
Minőség	4,34	55,7	1,3
Kapacitás	2,91	10	52,3
Pénzügyi nehézségek	2,02	0	48,6
Menedzsment problémák	2,22	0	35,3
Műszaki és technológiai hiányosságok	3,42	24,2	10,1
Logisztikai problémák	3,64	33,6	4,7
Nem megfelelő kommunikációs eszközök	3,99	38,3	5,4

*Forrás: Saját szerkesztés (2016), N=149*

Néhány évtizeddel ezelőtt a vállalatok még postai úton vagy faxon keresztül kommunikáltak egymással, ami nem jelentett gyors ügyintézés. Azonban ahogy fejlődik az autóipar, más iparágak is fejlődnek vele együtt, így manapság a beszállító vállalatok percek alatt informálva vannak, ha valamilyen probléma lépett fel az adott vevő vállalatnál (E-Mailen keresztül), vagy esetlegesen valamilyen új fejlesztésről van szó. A technika fejlődésével ellentétben még mindig vannak olyan vállalatok, amelyek nem rendelkeznek megfelelő, a vevő vállalat kommunikációs rendszerével kompatibilis eszközzel vagy eszközökkel. Így érthető ez a magas érték. Az információ pénzbe kerül. Ha a beszállítói oldalon a reagálási idő túl hosszú, a vevő vállalatnál ez akár sorleállást is okozhat. Ilyen esetekben percek alatt akár több millió forintos számlát is kézbe kaphat a beszállító. A vállalatok 38,3%-a jelezte, hogy ez mindig fennálló probléma (nem megfelelő kommunikációs eszközök használata). Az információ hatalom.

A fenti táblázat alapján a logisztikával is sok probléma van. A válaszadó vállalatok mintegy egyharmada (33,6%) értékelte kritikusnak, azaz mindig előforduló probléma a logisztika kérdésköre. A menedzsmenttel kapcsolatos problémákat 16 vállalat nem tudta értékelni (N=133). Új beszállítók körében ez érthető, hiszen még nincsen annyi információjuk a beszállító vállalatokról. Ezen problémakör csak hosszú távú együttműködés során kerülhet

<sup>8</sup> Kérem, értékelje a szempontokat egy 1-től (nem jellemző) 6-ig (mindig előfordul) terjedő skálán, hogy milyen problémák lépnek fel az új beszállítókkal kapcsolatban a vállalatnál.

felszínre. Az új beszállítók a folyamat elején megpróbálják a “legjobb oldalukat” mutatni. A kapacitás témakörét illetően ugyanarra a következtetésre juthatunk, hiszen a felfutási fázisban derül ki, hogy a beszállítók mennyire képesek a vevői elvárásoknak eleget tenni, a megrendeléseket időben teljesíteni, esetenként növelni a kapacitást.

### **Következtetések**

Probléma minden vállalatnál előfordul, azonban fontos, hogy ezen problémákra miként találnak megoldást, hogyan kezelik azokat megfelelően. A nagyvállalatok beszállítói a kutatási eredmények alapján főleg minőség, logisztikai és kommunikációs problémákkal küzdenek. A beszállítói kapcsolat akkor igazán értékes, ha túl nő az egyszerű termékszállításon, és mindkét fél számára meghatározó partnerséggé fejlődik. Éppen ezért a vevő vállalatnak is célja, hogy beszállítóiknál minél kevesebb hiba vagy probléma lépjen fel, azonban nincs olyan vállalat, amely „makulátlan” lenne. A cél az együttműködés és a csapatmunka, a beszállító és vevő vállalatok között.

### **Irodalomjegyzék**

1. Altinoz C. – Kilduff P. – Winchester Jr. S. C. (2010): Current issues and methods in supplier selection, *Journal of the Textile Institute*, 92(2): pp. 128-141.
2. Arnold, U (2007): Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Unternehmensnetzwerken, Berlin, p. 40.
3. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest, p. 704.
4. Balázs, I. (2014): Ellátási lánc menedzsment, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, On-line: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003\\_14\\_ellatasi\\_lanc\\_menedzsment/2\\_1\\_az\\_ellatasi\\_lanc\\_reszteruletei\\_wN3yWeE1v92skUSd.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003_14_ellatasi_lanc_menedzsment/2_1_az_ellatasi_lanc_reszteruletei_wN3yWeE1v92skUSd.html) Letöltés: 2017.04.14
5. Ballou, R.H. (2006): Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings, *The International Journal of Logistics Management*, pp. 21-37.
6. Bedzsula, B. – Erdei, J. – Topár, J. – Tóth, Zs. (2013): Minőségmenedzsment, Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 63-70.
7. Choi T.Y., Hartley J.L., An exploration of supplier selection practices across the supply chain, *Journal of Operations Management*, Volume 14, Number 4, pp. 333-343(11)
8. Choy, K.L. – Lee, W.B. (2003): Design of a Case Based Intelligent Supplier Relationship Management System – the Integration of Supplier Rating System and Product Coding System, *Journal of Expert Systems with Applications*, Vol.25, pp. 80-100.
9. Csőke Z. (2011): Potenciális új beszállítók kiválasztása vevői szemmel, Letöltés: 2013.10.12. On-line: <http://nohac.hu/index.php/hu/hirek/9-vegyes/734-autoipari-beszallitok-kivalasztasa>
10. Degraeve, Z. – E. Labro – F. Roodhofs, (2000): An Evaluation of Vendor Selection Models from a Total Cost of Ownership Perspective. *European Journal of Operational Research*, Vol. 125 (1), pp. 34-58
11. Falzmann, J. (2007): Mehrdimensionale Lieferantenbewertung, Justus-Liebig Universität, Gießen, pp. 84-89.
12. Glantschnig, E.(1994): Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing, p. 23.

13. Gyenge, B. – Kozma, T. (2005): A logisztika és a minőség kapcsolata. In: Szücsné Szaniszló Zs (szerk.) Nyertesek és vesztesek – az EU-csatlakozás 1,5 éves tapasztalatai: V. Regionális Tanácsadói Konferencia. Miskolc, p. 6.
14. Harting, D. (1989): Lieferanten-Wertanalyse, Schäffer, Stuttgart
15. Horváth Zs. (2012): "JIT" - mi tette naggyá a japán autógyártókat? Kritikus beszállítási követelmények a "just in time" féle termelés esetén, In: Egyszerű, érthető, a gyakorlatban is működő minőségbiztosítás kis és középvállalatoknak! On-line: <http://www.eoq.hu/akt16/minosegdr.pdf> Letöltés: 2018.12.10. pp. 118-119.
16. [https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Magneskent\\_vonzhatnak\\_az\\_autogyarak\\_a\\_magyar\\_beszallitokat.html](https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Magneskent_vonzhatnak_az_autogyarak_a_magyar_beszallitokat.html)
17. Janker, G. Ch. (2004): Multivariate Lieferantenbewertung - Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag, pp. 86-96.
18. Kálmán J. (2007): Beszállítói útmutató, Kézikönyv kis- és közepes vállalkozások számára, ITDH Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht., Budapest, p. 8.
19. Kannan, V.R., and Tan, K.C. (2003): Attitudes of U.S. and European Buyers to Supplier Selection and Assessment and Implications For Business Performance, Benchmarking: An International Journal, 10(5), pp. 472-489.
20. Kemenczei N. (2010): Állami támogatások szerepe a magyar autóiparban, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 73-80.
21. Kerepeszki I. (2002): Módszer a beszállítók kiválasztásához, Logisztikai Évkönyv, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, pp. 83-87.
22. Koppelman, U.(2004): Beschaffungsmarketing. 4. Auflage. Berlin, Springer Verlag, pp. 24-55.
23. Kovács, L.- Pónusz, M.- Kozma, T. (2018): A zöld beszerzés stratégiai jelentősége, Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok IV.évfolyam 1.szám, p. 29, pp.28-32.
24. Kozma A. – Palócz É. – Vahl T. (2011): Mágnesként vonzhatnák az autógyarak a magyar beszállítókat, Letöltés: 2011.08.15. On-line:
25. Lasch, R. – Janker, G. Ch. (2005): Logistik Management, Innovative Logistikkonzepte, Wiesbaden, pp. 281-293.
26. Majoros P. (1999): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 32-53.
27. Majoros P. (1999b): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, p. 186.
28. Mészáros Á. (2009): A fordizmus és toyotizmus a magyar Suzuki beszállítói rendszerében, Köz-Gazdaság, Tudományos füzetek, 2009/1 pp. 123-144.
29. Monczka, R. M. – Trent, R. j. – Callahan, T. J. (1993): Supply base strategies to maximize supplier performance, The International Journal of Physical Distribution Logistics Management, Vol. 3(4), pp. 42-54.
30. Morauszki, K. – Lajos, A. (2014): Beszállítóvá válás folyamata a hazai autóiparban, Journal of Central European Green Innovation, 3 (1), (HU ISSN 2064-3004), p. 144.
31. Park, D. – Krishnan, H. A. (2001): Supplier selection practices among small firms in the United States: Testing three models, Journal of Small Business Management, 39(3), pp. 259-271. DOI: 10.1111/0447-2778.00023
32. Pónusz, M. - Kozma, T. (2017): Zöld ellátási láncok és innovatív megoldások. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok III.évfolyam 2.szám, p.65, pp. 61-66.
33. Rainer, L – Christian G. (2005): Supplier selection and controlling using multivariate analysis, International Journal of Physical Distribution Logistics Management, Vol.35(6), pp. 409-425.

34. Schneider, d. J. G. – Müller, R. U. (1989): Datenbankgestützte Marktselektion, Stuttgart.
35. Voeth, M – Gawantka, A. (2005): Zufriedenheit von Zulieferern in der Automobilindustrie, an der Universität Hohenheim, Stuttgart, pp.6-11.
36. Wagner, S. M. (2000): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten. Frankfurt / Main et al. Zugl. St. Gallen Univ. Diss., p.7.
37. Walter – Busch, E. (1996): Organisationstheorie von Weber bis Weick, Verlag Fakultas, Amsterdam, p.240.
38. Weber, C. – J. Current – W. Benton (1991): Vendor selection criteria and methods, *Eur. J. Oper. Res.*, 50: pp. 2-18. DOI: 10. 1016/0377-2217(91)90033-R
39. Webster, F. E. – Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, Framework outlines the decision process in an industrial context, *Marketing Management*, Winter / Spring, Vol. 4. No. (4), pp. 52-57.
40. Wisner, J. D. – Leong, G. K. – Tan, K. C. (2005): Principles of supply chain management: A balanced approach. USA: South Western, Thompson.