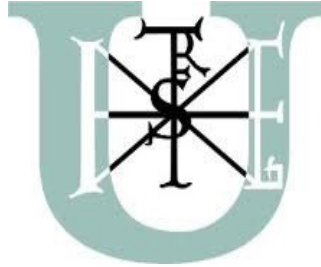


**Szent István Egyetem Gödöllő**  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



**AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓI ÉRTÉKELÉSI  
ÉS KIVÁLASZTÁSI  
KRITÉRIUMRENDSZER VIZSGÁLATA ÉS  
ELEMZÉSE MINŐSÉGÜGYI  
ASPEKTUSBÓL**

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**MORAUSZKI KINGA SZILVIA**

**GÖDÖLLŐ  
2019**

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok

**vezetője:** **Dr. Lakner Zoltán,**  
egyetemi tanár, az MTA doktora,  
Szent István Egyetem,  
Élelmiszertudományi Kar  
Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszék

**Témavezető:** **Dr. Lajos Attila,**  
egyetemi docens  
Szent István Egyetem,  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Minőségmenedzsment Tanszék

.....

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. Bevezetés</b> .....	4
1. 1. A téma aktualitása .....	4
1. 2. Az értekezés célkitűzései és a felállított hipotézisek .....	4
<b>2. Anyag és módszer</b> .....	7
2. 1. Primer és szekunder források bemutatása .....	7
2. 2. A minta jellemzői, az elméleti sokaság.....	9
2. 3. Az adatok elemzésére alkalmazott statisztikai módszerek....	10
<b>3. Kutatási hipotézisek vizsgálata</b> .....	11
<b>4. Új és újszerű tudományos eredmények</b> .....	17
<b>5. Következtetések és javaslatok</b> .....	27
<b>6. Irodalomjegyzék</b> .....	32
<b>7. Az értekezéshez kapcsolódó publikációs lista</b> .....	33

## 1. Bevezetés

*„Nekem azt tanították, hogy a haladás útja  
se nem gyors, se nem könnyű.”*

*Marie Curie*

### 1. 1. A téma aktualitása

A XX. század közepén az volt a felfogás a minőséggel kapcsolatban, hogy a termék legyen alkalmas a felhasználásra, feleljen meg a műszaki paramétereknek. Később megjelent a minőségjavítás igénye, vagyis azt várták el, hogy a termék egész élettartama alatt múlja felül a vevő várakozásait. Legújabbán előtérbe került a minőség olyan felfogása, hogy az mindenekelőtt a vevő igényeit elégítse ki (BUSICS, 2005).

Gyakran felvetődik a kérdés, hogy beszállítói témában miért választják inkább az autóiipart, mint más iparágat. A válasz nagyon egyszerű. Szinte ez az egyetlen olyan iparág, ahol látványos fejlődések, fejlesztések, kudarcok vannak egyaránt. Mivel rendkívül fejlett, és folyamatosan fejlődik – köszönhető ez a stabil nagyvállalatoknak –, így vannak még feltáratlan területek. Olyan mértékben szerteágazó, hogy minden pillanatban képes valami újat mutatni. Az autógyártás a világ egyik leginnovatívabb iparága. A viszonylag fiatal ipar több olyan forradalmat is végrehajtott, amelynek más iparágakra gyakorolt hatása is jelentős volt, azaz az autóiiparban végbement változások egyfajta előrejelzésként szolgáltak a többi iparág fejlődését illetően (HUDSON, 1994).

*A beszállítói menedzsment számos kutatásra váró területei közül a beszállítói kiválasztás és értékelés folyamatát emeltem ki és vizsgálom az autóiipari vállalatok szemszögén keresztül.*

A választott kutatási témám időszerűségét az is reprezentálja, hogy vizsgálódásaim során nem találtam olyan hazai szakirodalmat, mely sorra venné az autóiipari beszállítás kiválasztási, illetve értékelési módszereinek előnyeit, hátrányait, összevetve más – a nemzetközi szakirodalomban ismert – módszerekkel, eljárásokkal, illetve felsorakoztatná az ehhez szükséges faktorokat, kritériumokat.

### 1. 2. Az értekezés célkitűzései és a felállított hipotézisek

Tanulmányaim kezdete óta számos kérdés foglalkoztatott a minőségmenedzsment témakört illetően, azonban választásom az autóiipari

beszállítói kiválasztás és értékelés területére esett. A szakirodalomban számos hazai és nemzetközi tanulmányt olvashatunk, viszont előzetes vizsgálódásaim alapján azt tapasztaltam, hogy az általam feltett kérdésekre nincs, vagy csak csekély számban fordul elő hazai, magyar nyelven is publikált háttérodalom. Az említett témakörben szerzett tudásomat és tapasztalatomat – egyetemi tanulmányaimat követően – a választott munkahelyek, illetve az ott betöltött munkaköröm, mint minőségbiztosítási mérnök alapozták meg. Mérnökként betekintést nyertem az adott vállaltnál használt beszállítói értékelési rendszerbe, melynek során információt kaphattam azok erős és gyenge, azaz fejlesztésre szoruló pontjairól. Ezen tények tükrében kutatói munkám elsődleges céljaként a magyarországi autógyártásban tevékenykedő vállalatok helyzetének vizsgálatát tűztem ki, különös tekintettel a beszállítói kiválasztás és értékelés témakörében. Az empirikus kutatás alapcélkitűzését a következőképpen fogalmaztam meg: **Beszállítói kiválasztás és értékelés folyamatmodelljének felállítása az autógyártásban.** A modell kidolgozását, komplexitására hivatkozva a következő négy témakörre osztottam fel.

**1. Célkitűzés (C<sub>1</sub>): Az autógyártásban szerepet játszó kritériumok, tényezők vizsgálata.**

1. Kérdés (K<sub>1</sub>): Milyen vevői követelmények határozhatók meg a beszállítók felé az autógyártásban?

**2. Célkitűzés (C<sub>2</sub>): Az autógyártásban beszállítók javításra szoruló potenciáljainak vizsgálata.**

2. Kérdés (K<sub>2</sub>): Milyen beszállítói negatívumok kerülnek felszínre, melyek befolyással lehetnek a vevői-beszállítói kapcsolatok alakulására?

**3. Célkitűzés (C<sub>3</sub>): A szakirodalomban ismert kiválasztási, értékelési módszerek vizsgálata.**

3. Kérdés (K<sub>3</sub>): Milyen módszerek, eljárások ismeretesek az autógyártásban beszállítók kiválasztására és értékelésére?

**4. Célkitűzés (C<sub>4</sub>): A beszállítói kiválasztás és értékelés jelenlegi folyamatának vizsgálata.**

4. Kérdés (K<sub>4</sub>): A vállalatok mely szereplői játszanak fontos szerepet a beszállítók kiválasztásában és értékelésében?

A megfogalmazott kérdések megválaszolására, illetve a célkitűzések megvalósítására 6 hipotézis került felállításra:

**1. Hipotézis ( $H_1$ ):** A három legfontosabb kiválasztási és értékelési kritérium (minőség, szállítási idő és ár) rangsora vállalati méret szerint változik.

**2. Hipotézis ( $H_2$ ):** A kritériumok, követelmények fontosságát tekintve nem fedezhető fel különbség a már meglévő beszállítói bázisban helyet foglaló beszállító és egy új, potenciális beszállító vállalat között.

**3. Hipotézis ( $H_3$ ):** A javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbözőségeket mutatnak.

**4. Hipotézis ( $H_4$ ):** A javításra szoruló potenciálok közül, az időre történő szállítás (JIT), mint autóiipari alapkövetelmény elméleti szemlélete vissza tükröződik a gyakorlatban, azaz a vállalatok többsége a JIT stratégiát követi.

**5. Hipotézis ( $H_5$ ):** Magyarországon az autóiipari vállalatok a kiválasztási és értékelési módszerek használatát tekintve azokat alkalmazzák a gyakorlatban, melyek könnyen alkalmazhatóak, értelmezhetőek, és nem az egyéb szakmai előnyök állnak a döntés háttérében.

**6. Hipotézis ( $H_6$ ):** A szakirodalom a beszállítói kiválasztást, mint folyamatot a beszerzés feladatai közé sorolja, azonban a valóságban ezt a feladatot a beszerzési részleg a beszállítói minőségbiztosítással együtt közösen végzi.

## 2. Anyag és módszer

*Annak, aki maga dolgozta ki és alkotta meg a célt,  
és hozzá az utat is, annak az út a lényeg.  
Minden, amit útközben elér, az övé is lesz.  
(Lengyel Sándor)*

### 2. 1. Kutatási módszertan

Kutatásom megkezdése előtt – előzetesen – már több hazai és nemzetközi szakirodalmat is áttanulmányoztam, hogy milyen információgyűjtési források vannak, illetve hogy melyeket célszerű alkalmazni, hogy megfelelő következtetéseket tudjak majd levonni a kapott eredményekből. A választott téma vizsgálata során **szekunder** (hazai és nemzetközi publikációk és tanulmányok eredményeinek áttekintése, összegzése, kutatóintézetek tanulmányai, szakdolgozatokból nyert információk, statisztikai adatok gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása) és **primer** (nemzetközi és hazai konferenciákon való részvétel háttér anyagai, mélyinterjúk, kérdőíves megkérdezés) forrásokat alkalmaztam. Az értékelési kritériumok, rendszerek, illetve a beszállítói kiválasztás folyamatának vizsgálódása során több segédeszköz is felmerült, melyek segítségemre voltak az információgyűjtésben (kérdéslista, interjú, vevői portálok, hazai és nemzetközi szakirodalmi háttéranyag, stb.).

LEHOTA (2001) megfogalmazása szerint a legfontosabb pontja a kutatásnak azonban a szekunder kutatás, melynek során értékes információkhoz juthatunk az adatok rendszerezését követően. **Szekunder forrásként** korábbi értékeléseket, tanulmányokat, illetve ezen dokumentumok eredményeit dolgoztam fel, ahol figyelembe kellett vennem a különböző hazai és nemzetközi tanulmányok készítésének dátumát is, hiszen a szakirodalmi háttéranyag feldolgozása során főleg a legfrissebb adatokra akartam támaszkodni. Ennek ellenére azonban voltak olyan korábbi alapvető információk, melyeket nem hagyhattam figyelmen kívül. Így fontos volt ezeknek az adatoknak az ellenőrzése is.

### *Kvalitatív kutatás*

BABBIE (2003) javaslata alapján célszerű kvalitatív mélyinterjúk kutatást 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 beszélgető partnerek kiválasztása során **vállalati méret alapján döntöttem, hogy mely vállalatok kerüljenek bele a kvalitatív kutatásba.** Így ennek megfelelően öt kis- közép és nagyvállalatokkal készítettem interjút. Az egyes beszélgetések mintegy 1-1,5 órát vettek igénybe, és mivel én látogattam meg az interjúalanyokat, ezért a hely adott és ismert volt a válaszadóknak, ennek köszönhetően nem frusztrálta őket semmi az őszinte válaszadásban. Az interjúk kötetlen beszélgetéssel indultak, de meghatároztam a beszélgetés vezérfonalát és helyenként „hagytam”, hogy interjúalanyaim kibontakozhassanak. Az interjúk készítése során mindig törekedtem arra, hogy a személyes területeket lehetőleg elkerüljem, hiszen nem ez volt az interjú célja. A mélyinterjúk eredményeinek összegzése alapján meghatározásra kerültek azok a sarokpontok, melyek alapján összeállítottam a kvantitatív kutatásom kérdéslisztáját, azaz a kérdőíves lekérdezés anyagát.

### ***Kvantitatív kutatás***

A kutatás elején, célként egy **150 – 250 elemszámú mintát határoztam meg.** 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 kérdéslisztát illetően különbséget kell tennünk a már meglévő és az új beszállítók között, hiszen a már meglévő beszállítókról a vevő vállalatok adatbázisai számos információt hordoznak. A kérdések összeállításánál figyelembe vettem azt, hogy a kérdéslisza, egyértelmű és direkt legyen. A kérdőív részben zárt; feleletválasztós kérdéseket és Likert – skálával mért állításokat tartalmaz<sup>1</sup>, valamint lehetőség van egyéni véleményalkotásra is.

---

<sup>1</sup> **Likert skála** – olyan értékelési skála, ahol adott témáról alkotott véleményt 1 (teljesen nem ért vele egyet) és 6 (teljes mértékben egyetért) között kell megjelölni. Amennyiben nem tud egyértelmű állást foglalni a válaszadó, a Likert-skála lehetőséget ad a középérték megadására



Az összeállított kérdőív 29 kérdése öleli át a vizsgált témakört, mely az általam felállított kutatási kérdéseket hivatott megválaszolni (1. táblázat).

### 1. Táblázat A kérdőív felépítése

KÉRDÉSKÖRÖK	KÉRDŐÍV FEJEZETEI	KÉRDÉSEK	HIPOTÉZISEK
Vállalatok általános adatai	A	8	-
Beszállító kiválasztás és értékelés kritériumai	B	9	H <sub>1</sub> - H <sub>5</sub>
Beszállító kiválasztás és értékelés folyamata	C	9	H <sub>7</sub>
Beszállító kiválasztás és értékelés módszerei	D	3	H <sub>6</sub>

Forrás: Saját kutatás (2018)

### 2. 2. A minta jellemzői, az elméleti sokaság

Doktori értekezésemben a vizsgálandó vállalati méreteket az érvényben lévő 2004. évi XXXIV. törvény értelmében határoztam meg<sup>2</sup>. Ennek megfelelően Magyarországon működő nagyvállalatok (250 főnél több alkalmazottal), középvállalatok (50-250 fő között), illetve kisvállalkozások (50 fő alatt mikro-vállalkozásokkal együttesen) vettek részt a kutatásomban. Ezzel célom az volt, hogy a beszállítói piramis „minden szintjét” megszólaltathassam.

A vállalatok árbevétel alapú méret szerinti besorolását a témakört illetően nem tartottam lényegi szempontnak, hiszen véleményem szerint és tapasztalataim alapján a kiválasztási folyamat során megválasztott kritériumok és módszerek nincsenek összefüggésben az árbevétellel. A vizsgálatba bevont vállalatok létszámát tekintve a következő táblázat ad összefoglalást (2. táblázat).

### 2. Táblázat Minta megoszlása létszám szerint

Méret szerinti kategóriák	Mintában szereplő vállalatok	
	Cégek száma	%
Alkalmazott nélküli és mikro vállalat 0-9 fő	0	0
Kisvállalat (10-49 fő)	98	49
Középvállalat (50-249)	69	35
Nagyvállalat (250- )	32	16
<b>Összesen</b>	<b>199</b>	<b>100</b>

Forrás: Saját kutatás (2018)(N=199)

<sup>2</sup> A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról Magyarországon a 2004. évi XXXIV. törvény rendelkezik (a továbbiakban: kkv-törvény), amely a 2003/361/EK számú uniós ajánlás rendelkezéseit emelte át a magyar jogrendszerbe. Az ajánlás a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról szól.

A vizsgálati időszakban, azaz **2017. június és december között, összesen 226 kitöltött kérdőív érkezett vissza**, melyek ellenőrzése során 23 érvénytelen volt (nem autóiipari beszállító, hiányos kérdőív, stb.), továbbá négy kérdőívet nem vettem figyelembe, mert az általam megadott vizsgálati időintervallumból kiestek, azaz későn érkeztek vissza. Az időintervallum megadásával igyekeztem biztosítani, hogy a vizsgálatba bevont beszállító vállalatok válaszai között ne legyenek időben nagy különbségek. A megadott hat hónapot optimálisnak tartom. Dolgozatomat ezen kérdőívekre adott válaszokra építettem, azaz a fenti korrekciókat figyelembe véve, **egy 199 elemszámú mintát dolgoztam fel**, ezzel teljesítve a kutatás elején meghatározott célkitűzésemet (150-250 közötti mintaszám). A hazai közúti járműiparban mintegy 720 céget tartanak számon: az autóiipari beszállítók zöme főként műanyagipari, illetve megmunkált fém alkatrészek gyártásával foglalkozik. Az információgyűjtés szakaszában azonban nem találtam adatokat arra vonatkozóan, hogy ezen vállalatok milyen arányban oszlanak meg, ami a vállalati méretet illeti.

### **2. 3. Az adatok elemzésére alkalmazott statisztikai módszerek**

A primer és szekunder forrásból begyűjtött adatokat statisztikai elemzések segítségével vizsgáltam meg. A kvantitatív adatok kiértékelése során az SPSS programcsomagot alkalmaztam, ahol különböző módszerek voltak a segítségemre, melyek a következők:

- leíró statisztikai módszerek (gyakorisági eloszlások)
- Pearson-korreláció
- Khi-négyzet próba
- keresztábrás elemzések
- több változós statisztikai módszerek (faktor- és főkomponens analízis)
- Fuzzy Logic

### 3. Kutatási hipotézisek vizsgálata

Hipotéziseim eredményeit jelen fejezetben foglaltam össze, ahol a statisztikai módszerek hat hipotézise közül kettőt elvettem, egyet részben fogadtam el és hármat elfogadtam.

***H<sub>1</sub>: A három legfontosabb kiválasztási és értékelési kritérium (minőség, szállítási idő és ár) rangsora vállalati méret szerint változik.***

A kritériumok elemzésének, vizsgálatának kezdete a 60-as évekre datálódik. 1966-ban jelent meg az első ezzel kapcsolatos publikáció, ahol DICKSON 23 kritériumból álló listát állított fel. Kutatásom során én is ezt a listát vettem alapul és megvizsgáltam, hogy a tanulmány megjelenése óta látható-e valamilyen szignifikáns különbség, hiszen azóta eltelt már több mint 50 év. A kritériumok vizsgálata során különböző irányból közelítettem meg a felállított hipotézisemet. Egyrészt vizsgáltam a vállalati méret szerinti rangsort, illetve aszerint, hogy egy új, potenciális beszállító partnerről beszélünk, vagy egy meglévő beszállító vállalatról, aki már az ellátási lánc részese.

A vizsgálat során megállapítottam, hogy az általam felállított rangsor részbeni egyezőséget mutat DICKSON listájával, hiszen az első két helyen a minőség és a szállítás áll. Közel 35 évvel később végzett kutatás is alátámasztja, hogy az első két helyen továbbra is a minőség és szállítás, mint kritérium áll. Ennek megfelelően kijelenthető, hogy a hazai és a nemzetközi kutatásokhoz igazodva ezen két kritérium jelentheti a beszállítói bázisban maradás alapjait. A kapott eredmények alapján az első hipotézisem igazolásának eredménye a következő:

Ahogy a vállalkozások célkitűzései között tapasztalhatunk eltéréseket, úgy a kiválasztási és értékelési kritériumok fontossága között is lehetnek eltérések. Azonban a fent elvégzett vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy a három legfontosabb kritérium meglévő beszállítók esetében a *minőség, folyamatbiztonság és a szállítási idő*. Új beszállító vállalatok felé támasztott kritériumok rangsora pedig a következőképpen alakul: *minőség, folyamatbiztonság és ár*.

A kritériumok vizsgálatát vállalati méret szinten is elvégeztem, melynek eredményeként elmondhatjuk, hogy a vállalati mérettel nem egyenes arányban nő a kritériumok fontossága. A minőséget, mint kritériumot vizsgálva megállapítottam, hogy a kisvállalatoknak fontosabb tényező, mint a másik két vállalati csoportnak. Az árat vizsgálva, hasonló eredményekre

jutottam, ahol a nagyvállalatokat a közép, majd a kisvállalatok követték. Természetesen a kisvállalatok eredményei alapján számukra fontosabb kiválasztási kritérium az ár, mint a nagy vagy középvállalatok számára. A kutatás során kapott összesített eredmények alapján megállapítottam, hogy a vállalati mérettel a kritériumok rangsora változik.

*A  $H_1$  hipotézisemet a fenti eredmények értelmében részben elfogadtam.*

***$H_2$ : A kritériumok, követelmények fontosságát tekintve nem fedezhető fel különbség a már meglévő beszállítói bázisban helyet foglaló beszállító és egy új, potenciális beszállító vállalat között.***

Amennyiben egy vállalat úgy dönt, hogy beszállítói kiválasztást hajt végre, a folyamatot egy meghatározott kritériumrendszer szerint viszi véghez, melynek értelmében a vállalatok saját igényeiket vetítik ki a beszállító partnerre. A kutatás során külön-külön vizsgáltam a meglévő, illetve az új beszállító vállalatok felé támasztott követelményeket, kritériumokat. Gyakoriságot vizsgáltam kritériumonként, illetve a beszállítói csoportokra felállított kritériumrangsorokat elemeztem. Az eredmények alapján egyértelműen kirajzolódtak a vizsgált kritériumok rangjai. A megkérdezett vállalatok eredményei alapján megállapítottam, hogy a hazai autóipari vállalatok különbséget tesznek a két beszállítói csoport között, pl. meglévő beszállítónál a szállítási idő fontosabb, mint a szakmai hozzáértés. Új beszállítók vizsgálatánál azonban az ellenkezőjét tapasztaljuk.

A fenti eredmények alapján a  $H_2$  hipotézist *elvettem*.

A beszállítók kiválasztása, mint már korábban említettem, egy összetett folyamat, ahol a kiválasztási kritériumoknak nem minden beszállító vállalat tud teljes mértékben megfelelni. Kutatásom során fontosnak tartottam összegezni, hogy a leendő partnerek milyen nehézségekkel küzdenek, melyek esetlegesen javításra szorulnak. Így ehhez kapcsolódó hipotézisem a következő:

***$H_3$ : A javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbözőségeket mutatnak.***

A vizsgálatot vállalati méreten belül két részre osztottam, hogy különbséget tudjak 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. A 3. táblázatban összefoglaltam jelen hipotézisemre (H<sub>3</sub>) vonatkozó eredményeimet, azaz **különbség mutatható ki mind a vállalati méret, mind pedig a szállítói csoportokat (már meglévő és az új szállítók) illetően.**

**3. Táblázat A javításra szoruló potenciálok összegzése új és meglévő szállító vállalatok esetén**

	Rangsor	Nagyvállalatok (N=32)	Középvállalatok (N=69)	Kisvállalatok (N=108)	Teljes minta (N=199)
Meglévő szállító	1.	<i>Minőség</i>	<i>Minőség</i>	<i>Kapacitás</i>	<i>Kapacitás</i>
	2.	<i>Minőségi követelményeknek nem felel meg</i>	<i>Minőségi követelményeknek nem felel meg</i>	<i>Műszaki és technológiai hiányosságok</i>	<i>Minőség</i>
	3.	<i>Logisztikai problémák</i>	<i>Műszaki és technológiai hiányosságok</i>	<i>Know-How hiánya</i>	<i>Műszaki és technológiai hiányosságok</i>
Új szállító	1.	<i>Nem megfelelő kommunikációs eszközök</i>	<i>Minőség</i>	<i>Kapacitás</i>	<i>Kapacitás</i>
	2.	<i>Logisztikai problémák</i>	<i>Kapacitás</i>	<i>Nem megfelelő kommunikációs</i>	<i>Nem megfelelő kommunikációs</i>
	3.	<i>Kapacitás</i>	<i>Logisztikai problémák</i>	<i>Műszaki és technológiai hiányosságok</i>	<i>Minőség</i>

*Forrás: Saját kutatás (2018)*

A 3. táblázatban összefoglalt eredményeim alapján a **H<sub>3</sub> hipotézist elfogadtam.**

**H<sub>4</sub>: A javításra szoruló potenciálok közül, az időre történő szállítás (JIT), mint autóipari alapkövetelmény elméleti szemlélete vissza tükröződik a gyakorlatban, azaz a vállalatok többsége a JIT stratégiát követi.**

A JIT rendszer célja a hatékony anyag- és információáramlás megteremtése. A rendszer bevezetésével csökken az átfutási idő, a költségek alacsonyabbak, illetve raktározás szempontjából kisebb a helyszükséglet. A JIT szemlélet egyik sajátossága a kevés szállító alkalmazás. Mivel a szállítások gyakoriak, ezért fontos, hogy a szállítók földrajzilag viszonylag közel helyezkedjenek el. Fontos tényező továbbá a kommunikáció is, hogy az ne szakadjon meg a két fél között, s ezáltal egy hosszú távú üzleti kapcsolatot tudnak felépítenek egymással. További feltételként említhetjük, hogy a termékek magas minőségét is, hiszen az árubejövételt követően nincs minőség-ellenőrzés, mivel ez veszteséget jelentene. Mivel nincs raktár, a

beszállító közvetlen a vevői gyártósorra termel, ezért fontos, hogy a megrendelt áru időben érkezzon, nem hamarabb és nem később.

A JIT rendszer alkalmazásának következménye, hogy folyamatos problémamegoldásra sarkallja a beszállító vállalatokat, hiszen igazodniuk kell a vevő vállalatok időszakosan nagymértékben (vagy drasztikusan) ingadozó igényeihez, rendeléseihez. A megkérdezett **vállalatok mintegy kétharmada (71,4%) úgy nyilatkozott, hogy a beszállító partnerek nem JIT rendszerben szállítanak**, holott ez a mai világban (2018) már alapkövetelménynek minősül. Az eredmények kiértékelése során csupán elenyésző számban (a teljes minta 12%-a) – főleg kisvállalatoknál – jelezték a vállalatok, hogy a gyakorlatban igen nehezen működik a rendszer megvalósíthatósága, üzemeltetése.

A fenti eredmények következményeként a  **$H_4$  hipotézist elvettem.**

Vizsgálódásaim egyik legérdekesebb témakörének tartom a kiválasztási, értékelési módszerek háttériródalmát. Ahogy korábban a szakirodalmi feldolgozásban is kifejtettem, számos döntési módszer él a gyakorlatban és a szakirodalomban egyaránt, amelyeket azért fejlesztettek ki, hogy segítsék a beszállítói kiválasztás folyamatát. Néhány eljárás már évtizedek óta ismert, míg néhányat csak néhány éve mutattak be. Dolgozatom során egyik célom az volt, hogy a szakirodalomban fellelhető valamennyi kiválasztási módszert összefoglaljam, rendszerezem egy szisztéma szerint. Hipotézisem a következő:

***H<sub>5</sub>: Magyarországon az autóipari vállalatok a kiválasztási és értékelési módszerek használatát tekintve azokat alkalmazzák a gyakorlatban, melyek könnyen alkalmazhatóak, értelmezhetőek, és nem az egyéb szakmai előnyök állnak a döntés háttérében.***

A teljes mintán végzett vizsgálatok során a kérdőívben felsorakoztatott módszerek, eljárások kerültek elemzés alá, ahol azt is vizsgáltam, hogy milyen okok vezetnek az adott eljárások kiválasztásához. A kapott eredmények alapján egy rangsort állítottam fel, melynek során megállapítottam, hogy a vállalatok leginkább aszerint döntenek egy módszert, eljárást illetően, hogy azt mennyire könnyű értelmezni, alkalmazni. A rangsor alapján a válaszadók első helyre a könnyű alkalmazhatóság (pl. egy formanyomtatvány kitöltése) került, második helyen a könnyű értelmezhetőség áll, illetve a dobogó harmadik fokára a minden részletre kiterjedő jellemzőt sorolták.

A rangsor értelmében a **H<sub>5</sub>** hipotézisemet elfogadtam.

A beszállítói kiválasztás során a vállalatok egyetlen célja, hogy a legmegfelelőbb beszállító partner(eke)t megtalálják, akivel hosszú távú üzleti partnerkapcsolatot tudnak majd kialakítani az együttes célok elérése érdekében. A szakirodalomban számos különböző szemlélettel találkozhatunk, annak függvényében, hogy az adott kutatók hogyan definiálják a kiválasztást, mint folyamatot. Nehéz két teljesen egyforma szemléletet bemutatni, azonban egyezőségi pontok vannak. Arra a kérdésre, hogy ki áll mindezek háttérében, szintén megoszlanak a vélemények a különböző publikációkban. Hipotézisemet előzetes kutatásokra alapozva a következőképpen fogalmaztam meg:

***H<sub>6</sub>: A szakirodalom a beszállítói kiválasztást, mint folyamatot a beszerzés feladatai közé sorolja, azonban a valóságban ezt a feladatot a beszerzési részleg a beszállítói minőségbiztosítással együtt közösen végzi.***

A kutatásom szinte egyik legérdekesebb kérdése a szerepvállalás volt, hogy mégis ki vagy kik állnak a fent említett folyamatok háttérében. A kérdőív kitöltése során szabadkezet adtam a válaszadóknak, hiszen nem sorakoztattam fel válaszlehetőségeket. Kíváncsi voltam, hogy hogy hívják azt a személyt vagy részleget az adott vállalatnál, aki(k) a beszállítók értékelését és kiválasztását fogják össze. Vállalati méretként eltérő eredményeket kaptam. Kisvállalatok esetében az ügyvezető (45,9%) hozza meg a végső döntést egy beszállító partner kiválasztását illetően, míg a közép- és nagyvállalatok ezen folyamataiért a minőségbiztosítási mérnök (SQ) a felelős (46,4%). Ugyanezen vállalati csoportnál 20,3% jelezte, hogy a beszerzés, 10,1%-ban a beszerzés a minőségügygel karöltve végzi a beszállítók kiválasztását, amelyet ha összevonok, akkor a beszerzés (+SQ) mintegy 30,4%-ban dönt egy-egy beszállító partner sorsáról. Nagyvállalatok esetében a megkérdezettek 42,9%-nál a beszerzés kezében futnak össze a szájak, illetve 18,8%-ban a stratégiai beszerzés a beszállító fejlesztéssel (SQD) együtt választják ki a vállalat számára legmegfelelőbb beszállító partnert.

A fenti eredményeket összevonva, a **H<sub>6</sub>** hipotézist elfogadtam.

Jelen fejezeten bemutatott hipotézisvizsgálatom összesítő eredményeit az 4. táblázat tartalmazza.

#### 4. Táblázat Hipotézisvizsgálat összesítő eredményei

<b>CÉLKITŰZÉSEK</b>	<b>HIPOTÉZISEK</b>	<b>HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE</b>
C <sub>1</sub> : Az autóipari beszállító kiválasztás és értékelés folyamatában szerepet játszó kritériumok, tényezők vizsgálata.	H <sub>1</sub> : A három legfontosabb kiválasztási, értékelési kritérium (minőség, szállítási idő és ár) rangsora vállalati méret szerint változik.	<b>H<sub>1</sub> : Részben elfogadva</b>
	H <sub>2</sub> : A kritériumok, követelmények fontosságát tekintve nem fedezhető fel különbség a már meglévő beszállítói bázisban helyet foglaló beszállító és egy új, potenciális beszállító vállalat között.	<b>H<sub>2</sub> : Elvetve</b>
C <sub>2</sub> : Az autóipari beszállítók javításra szoruló potenciáljainak vizsgálata.	H <sub>3</sub> : A javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbözőségeket mutatnak.	<b>H<sub>3</sub> : Elfogadva</b>
	H <sub>4</sub> : A javításra szoruló potenciálok közül, az időre történő szállítás (JIT), mint autóipari alapkövetelmény elméleti szemlélete vissza tükröződik a gyakorlatban, azaz a vállalatok többsége a JIT stratégiát követi.	<b>H<sub>4</sub> : Elvetve</b>
C <sub>3</sub> : A szakirodalomban ismert kiválasztási, értékelési módszerek vizsgálata.	H <sub>5</sub> : Magyarországon az autóipari vállalatok a kiválasztási és értékelési módszerek használatát tekintve azokat alkalmazzák a gyakorlatban, melyek könnyen alkalmazhatóak, értelmezhetőek, és nem az egyéb szakmai előnyök állnak a döntés hátterében.	<b>H<sub>5</sub> : Elfogadva</b>
C <sub>4</sub> : A kiválasztás és értékelés jelenlegi folyamatának vizsgálata.	H <sub>6</sub> : A szakirodalom a beszállítói kiválasztást, mint folyamatot a beszerzés feladatai közé sorolja, azonban a valóságban ezt a feladatot a beszerzési részleg a beszállítói minőségbiztosítással együtt közösen végzi.	<b>H<sub>6</sub> : Elfogadva</b>

*Forrás: Saját szerkesztés (2018)*



## 4. Új és újszerű tudományos eredmények

A kutatás kezdetén megfogalmazódott hipotéziseimet kvantitatív és kvalitatív módszerek alkalmazásával vizsgáltam, melynek köszönhetően új és újszerű tudományos eredményeket állítottam fel.

**E<sub>1</sub>: Vállalati mérettől független követelményrendszer (kritériumrangsor) felállítása a modernkori magyarországi autóiipari vállalatok számára.**

Értekezésemben a mélyinterjúk eredményeire támaszkodva 13 kritériumot fogalmaztam meg, melyeknél különböző statisztikai vizsgálatokat hajtottam végre. Véleményem szerint a beszállító kiválasztás és értékelés folyamatának az alappilléreit a kritériumok adják, éppen ezért, ahogy a célkitűzésemben is említettem a kritériumok témakörének teljes körű, átfogó vizsgálata az elsődleges cél (*CI: Az autóiipari beszállító kiválasztás és értékelés folyamatában szerepet játszó kritériumok, tényezők vizsgálata*). A vizsgálatokat két fonal mentén végeztem, azaz különbséget téve a beszállító bázisban mar helyet foglaló vállalatok és az új, potenciális beszállító partnerek között. Statisztikai vizsgálatokon keresztül felállítottam a *kritériumok alaprangsorát*, melynek alapján egyértelmű fontossági sorrend rajzolódott ki (5. táblázat), meghatározva így beszállító csoportonként és vállalati méret alapján egyaránt a *három legfontosabb kritériumkövetelményt*.

5. Táblázat A vállalatok által meghatározott követelmények fontossága

	Meglévő beszállítók felé támasztott követelmények	Új beszállítók felé támasztott követelmények
<b>Nagyvállalatok</b>	Minőség Folyamatbiztonság Megbízhatóság	Ár Minőség Megbízhatóság
<b>Középvállalatok</b>	Ár Minőség Folyamatbiztonság	Minőség Folyamatbiztonság Ár
<b>Kisvállalatok</b>	Rugalmasság Minőség Szakmai hozzáértés	Rugalmasság Minőség Folyamatbiztonság

*Forrás: Saját kutatás (2018) (N=199)*

A DICKSON (1966) által felállított kritérium sorrend folyamatosan változik a vevői igényeknek megfelelően, melynek eredményeit a 6. táblázatban foglaltam össze, melynek során arra a következtetésre jutottam, hogy DICKSON 1966-ban publikált kritériumlistáját követően két állandó döntési tényezőről beszélhetünk, melyek az elmúlt 51 év során mindig dobogós

helyet foglaltak el. Ez a két kritérium a minőség és a szállítási teljesítmény, amely magában foglalja a szállítási időt és a szállítási hűséget egyaránt.

**6. Táblázat Kritériumok rangsorának összegzése (1966 – 2017)**

<i>Kritériumok rangsora</i>	<i>DICKSON (1966)</i>	<i>WEBER és társai (1991)</i>	<i>CHERAGHI és társai (2004)</i>	<i>Saját kutatás (2017)</i>
1.	Minőség	Ár	Minőség	Minőség
2.	Szállítási teljesítmény	Szállítási teljesítmény	Szállítási teljesítmény	Ár
3.	Teljesítmény történet	Minőség	Ár	Szállítási idő

*Forrás: Saját kutatás (2018) (N=199)*

A témakör vizsgálata során nem talákoztam olyan hazai tanulmánnyal, összefoglaló anyaggal, mely a magyarországi autóiipari beszállító vállalatok felé támasztott kritériumokat fontossági sorrendbe állítja. A fenti 6. táblázat az elmúlt 51 év változásait foglalja össze.

**E<sub>2</sub>: Matematikai – statisztikai számítások alapján igazolható különbség mutatható ki a két beszállítói csoport (beszállítói bázisban már helyet foglaló vállalatok és új, potenciális vállalatok) felé támasztott követelményeket illetően.**

Keresztábrás vizsgálatokkal arra a megállapításra jutottam, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok különbséget tesznek a kritériumok fontosságát illetően aszerint, hogy mely beszállítói csoportok kiválasztásáról van szó (7. táblázat).

**7. Táblázat Meglévő és új beszállítók felé támasztott legfontosabb kritériumok rangsora**

<i>Új beszállítók</i>			<i>Meglévő beszállítók</i>		
<i>Kritériumok</i>	<i>Rangsor</i>	<i>Átlag</i>	<i>Kritériumok</i>	<i>Rangsor</i>	<i>Átlag</i>
Minőség	9,85	5,598	Minőség	9,53	5,352
Folyamatbiztonság	9,33	5,447	Ár	8,74	5,030
Ár	9,04	5,302	Szállítási idő	8,67	5,101

*Forrás : Saját kutatás (2018) (N=199)*

Új beszállító (W=0,392; df=12; p<0,01), meglévő beszállító (W=0,374; df=12; p<0,01)

A vállalati méret szerint is felállított követelményrangsor jól prezentálja matematikai-statisztikai számításokkal is igazolható különbségeket. A két kritériumrangsort összevetve megállapíthatjuk, hogy a vállalatok egyöntetűen a minőséget tartják a legfontosabb teljesítendő kritériumnak egy-egy beszállító kiválasztása során, legyen szó akár már a beszállítói bázis tagjaként működő beszállító partnerről, vagy akár egy új, potenciális, a bázisba bekerülni vágyó vállalkozásról.

### **E3: A beszállító vállalatoknál szintetizált javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbséget mutatnak.**

Az autóipar számos követelményt ír elő, amelyeket a beszállítói láncba bekerülni kívánó új és a már meglévő vállalatoknak teljesíteniük kell. Természetesen ezen követelmének kielégítése némely vállalatnak igen nagy gondot okoz, némelyek pedig könnyen veszik az akadályokat.

Értekezésemben leíró statisztikai módszerekkel, illetve korreláció elemzése vizsgáltam, hogy melyek azok a tényezők vállalati méret és beszállítói csoport alapján, melyek a beszállítói oldalon javításra szorulnak. Melyek azok a tényezők vevő vállalatok véleményei, információi alapján, amelyekkel a beszállító partnerek küzdenek, hogy a beszállítói bázis tagjai lehessenek / maradjanak. Vizsgálódásaim eredményeként megállapítottam, hogy vállalati méret szerint szintetizálhatók a különbségek éppen úgy, ahogy a beszállító vállalatok felé támasztott vevői követelmények is.

### **E4: A hazai autóiparban a vállalatok csupán egy negyede szállít az alapkövetelménynek számító *Just In Time* rendszerben.**

Leíró statisztikai módszerek elemzésével azt a megállapítást tettem, hogy a hazai autóipari vállalatoknál csak elenyésző számban (a teljes minta egy negyede) szállítanak a beszállítói vállalkozások a JIT szemléletnek megfelelően. A rendszer működéséhez számos feltételnek kell eleget tenni, amelyek ellenőrzését a vállalatok nem vagy csak részben hajtják végre, így kockázatot generálva, hogy az adott beszállító nem képes ezen feltételeknek megfelelni, azaz a JIT szemléletben történő szállítás kivitelezhetetlen. Az okok háttérben – a vállalatok válaszai alapján – a rendszer nehéz kivitelezhetősége áll, továbbá vállalati méret szerinti tendencia sem figyelhető meg a rendszer használhatóságát tekintve. A Lean elmélet szerint a magas készletszint, a raktározott mennyiség az információ hiányára utal, illetve arra, hogy a rendszer működése nem hatékony. Azonban ha a gyártás

szemszögéből közelítjük meg a problémát, akkor a készlet egyfajta biztonságot ad krízis esetén (pl. hirtelen megnövekedett vevői igények, reklamáció, stb.).

**Es: A Fuzzy szabálybázisú eljárás eredményes eszközként szolgálhat valamennyi vállalat számára a beszállítók értékelése és kiválasztása során.**

Egy új termék kidolgozása és legyártása közötti időszak egyre jobban rövidül, ezáltal a folyamat résztvevői egyre komolyabb követelményekkel találkoznak, melyeknek eleget kell tenniük. Ahhoz, hogy ez sikeres legyen, állandó ellenőrzésre és fejlesztésre van szükség. Éppen ezért a potenciális beszállító kiválasztása kulcsfontosságú kérdés, melyhez átgondolt, megfogalmazását tekintve egyszerű, könnyen érthető kritériumokra van szükség. Ez lehetőséget ad arra, hogy pontosabban tudjuk behatárolni a mérni kívánt paramétereket, ezáltal pontosabb képet kaphassunk a vizsgálatba bevont beszállítókról. Nehéz meghúzni a határt, éppen ezért ennek kiküszöbölésére lehet alkalmas a *Fuzzy Logic* alkalmazása, melynek során akár több tényezőt is egyszerre vizsgálva tudunk pontos képet adni egy-egy potenciális beszállítóról. A fuzzy halmazelmélet és logika használata során egyszerre több kritériumot is figyelembe véve tudunk döntést hozni egy adott beszállító mellett, vagy éppen ellene.

A beszállítói értékelés és kiválasztás nem arról szól, hogy le kell mondani az alkalmatlan, nem megfelelő beszállítókról, hanem arról, hogy ha szükséges, mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy támogassák az adott beszállítót a feléje támasztott vevői követelmények elérésében. Értekezésemben igazoltam, hogy lehetőség van Fuzzy szabálybázisú eljárás segítségével a legmegfelelőbb beszállítók kiválasztására, ezáltal megkönnyítve a döntéshozatalt, hiszen ez a módszer alkalmas arra, hogy két beszállító között különbséget tegyen akkor is, ha nagyon csekély az eltérés. Segítségével könnyen eldönthető, hogy melyek azok a lehetséges beszállító partnerek, akik felszabadíthatók, eleget tudnak tenni a vevői követelményeknek, továbbá melyek azok, amelyek fejlesztésével érdemes foglalkozni, és legutolsó esetben melyek azok, amelyek nem tudják teljesíteni a feljük támasztott követelményeket, hiszen a beszállítói státuszért „vívott” harcban alulmaradtak, így nem lehetnek még részesei a beszállítói láncolatnak.

**E6: A jelenlegi modernkori hazai autóipar részfolyamatai, úgymint a beszállítói kiválasztás és értékelés a beszerzési részleg hatáskörében összpontosulnak.**

A keresztábrás vizsgálatok megerősítették, hogy a kiválasztás és értékelés folyamatának irányításában különböző részlegek játszanak fontos szerepet. Ennek megfelelően a nagyvállalatok esetében a beszerzés (*Beszerzés + Supplier Quality Development* – 61,7%), közép vállalatok folyamataiban az SQ, vagy SQE (*minőségbiztosítási mérnök*) (46,4%), illetve a *kereskedelmi vezető* (11,6%) vesz részt, míg a kisvállalatok beszállítóiról a végső döntést a menedzsment hozza meg (*kereskedelmi vezető* 37,8%; *ügyvezető igazgató* 45,9) (8. táblázat).

**8. Táblázat Szerepvállalás megoszlása vállalati méret alapján**

<i>Vállalati méret</i>	<i>Pozíció elnevezése</i>	<i>Százalékos megoszlás</i>
Nagyvállalat	Beszerzés	42,9%
	Stratégiai beszerzés + SQD	18,8%
Közép vállalat	SQ, SQE	46,4%
	Beszerzés	20,3%
	Kereskedelmi vezető	11,6%
Kisvállalat	Ügyvezető igazgató	45,9%
	Kereskedelmi vezető	37,8%

*Forrás: Saját szerkesztés (2018), N=199*

Keresztábrás elemzésekkel összefüggéseket kerestem a szerepvállalás és a tulajdonosi kör között. Az elemzés során megállapítottam, hogy a nagyvállalatoknál feltüntetett beszerzési pozíció fontossági körülményei mögött 20,2%-ban a német tulajdonosi ráhatás érvényesül. A közép vállalatok esetében nagyon eltérően vélekednek a feladatkör betöltését illetően. A kereskedelmi vezetői poszt esetében 71,4%-ban a francia ráhatás érvényesül, míg a minőségbiztosítási mérnöki pozíció mögött a japán kultúra áll (54,5%).

**E7: A magyarországi autóipari vállalatok, a kutatás eredményei alapján történő klaszterbe (*Nemzetközi tulajdonosok, Vegyes közép vállalatok, Lojális partnerek, Német és francia befolyású vállalatok*) sorolása.**

A kutatásom során összegyűjtött információkat felhasználva, többváltozós elemzésekkel (faktor- és klaszteranalízis) alkalmazásával jól elkülöníthető csoportokat hoztam létre, melyekbe a hazai autóipari vállalatok besorolhatók. A vizsgálat során 4, módszertanilag elkülönített faktort hoztam

létre: *QSC (Quality – Supply Chain) faktor; Összbenyomás faktor; Földrajzi elhelyezkedés faktor; Garancia faktor.*

A felhasznált faktorokat kutatásom utolsó lépésében, a jelenlegi magyarországi autóiipari vállalatok klaszterbe sorolására használtam fel. Az adatok elemzése során hierarchikus klaszteranalízist hajtottam végre, melynek során 4 klasztert határoztam meg. Ezen klasztercsoportok alapján megállapítható, hogy egyrészt milyen típusú vállalatok tartoznak egy klaszterbe, illetve azok hogyan gondolnak a beszállítói értékelés és kiválasztás témakörét illetően.

„**Nemzetközi tulajdonosok**” csoport azért ezt a nevet kapta, mert meghatározóan külföldi (német, amerikai és francia) tulajdonosi körrel rendelkező vállalatok csoportosulnak benne.

„**Vegyes közép vállalatok**” névvel láttam el azt a klasztert, ahol főleg a közép vállalatok találhatóak, jellemzően.

„**Lojális partnerek**” név a vállalatokra jellemző tulajdonságokat tükrözik, melynek értelmében azok a vállalkozások estek ebbe a klaszterbe, amelyek Magyarországhoz hűen inkább a hazai beszállító partnerekkel kötnek üzleti kapcsolatot, habár a beszállítók száma csekély. A vállalkozások nagy része magyar többségi tulajdonban van.

„**Német és francia befolyású vállalatok**” csoportba kisvállalkozások kerültek, akik kevés beszállítóval tartanak fenn üzleti kapcsolatot, azonban a versenyképességet mindig szem előtt tartva céljuk, hogy a „legjobbakkal” dolgozzanak együtt.

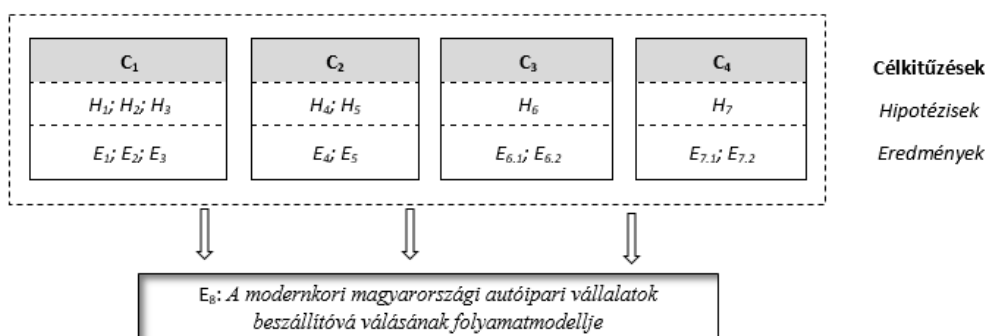
#### *A fenti négy klaszter alapján a következő megállapításokat tettem:*

- 1) Magyarországon az autóiipari vállalatok **beszállítói kiválasztás és értékelés folyamata átdolgozásra, fejlesztésre szorul.** Vannak, akik ismerik a helyes utat, és akadnak olyan vállalkozások is, amelyek nagyon messze állnak tőle.
- 2) Az 1-3. klaszterek jellemzően érdeklődő vállalkozásokból állnak, hiszen ha új terméket kell gyártani, kiválasztást hajtanak végre, azonban először nem a meglévő beszállító bázis partnereit vizsgálják azzal a céllal, hogy egy „saját” beszállító kapja meg a lehetőséget egy új termék legyártására. Így minden beszállító vállalat (meglévő – új) egyenlő esélyekkel indul, nincs versenyelőny.
- 3) **A kiválasztás és értékelés folyamata nem a beszerzés kezében összpontosul, hanem megoszlik.** Az 1. és 2. klaszter kiválasztási és értékelési folyamatának hátterében a minőségbiztosítás áll. A másik két klaszter esetében a menedzsment végzi ezt a feladatot (ügyvezető

igazgató, kereskedelmi vezető). A 4. klaszternél részben megfigyelhető némi beszerzői hatás.

- 4) A JIT szemlélet alkalmazása a vizsgált négy klaszter esetében nem releváns. Csupán a vállalatok néhány százalékánál állapítható meg a szemlélet alkalmazása.
- 5) Ha tulajdonosi kör megoszlását vesszük górcső alá, megállapíthatjuk, hogy a klasztereknél érezhető az erős nemzetközi hatás, amelyek mögött a számtalan beruházás áll. Három klaszter esetében vegyes vállalati csoportokról beszélhetünk (1; 2; 4). Csupán a harmadik klaszternél fedezhető fel a lojalitás, ahol 73,3%-ban hazai vállalkozások tömörülnek.

A hipotézisvizsgálat során 7 tudományos eredményt fogalmaztam meg, mely lefedi a teljes kutatással eltöltött 7 évet (2011-2018). Kutatási megállapításaim összegzéseként azonban megalkottam doktori értekezésem nyolcadik eredményét (E<sub>8</sub>), melyet a következő ábra szemléltet (1. ábra).



1. Ábra Célkitűzések, hipotézisek, eredmények összefüggései  
 Forrás: Saját szerkesztés (2018)

**E<sub>8</sub>: A modernkori magyarországi autóipari vállalatok beszállítónak válásának folyamatmodelljét, mely magában foglalja a kritériumok meghatározását a döntéshozatalig. A folyamatmodell a vizsgálatba bevont autóipari beszállító vállalatok tulajdonságait tükrözi.**

A fent megfogalmazott eredményhez a fejezetben felsorolt részeredmények járultak hozzá. A folyamatmodell a vizsgálatba bevont magyarországi autóipari vállalatok attitűdjeinek összességét adja vissza, mely a kiválasztási, értékelési kritériumok meghatározásával, a javítási potenciálok, a módszerek, eljárások vizsgálatán keresztül, a szerepvállalás meghatározásának segítségével szemlélteti a modernkori hazai autóipari

vállalatok szemléletmódját. A modellt 6 külön részre osztottam fel a kiválasztási, értékelési folyamatnak megfelelően.

### *1. Fázis: Vevői igények meghatározása*

Piackutatást jelent, azaz a vállalat beszerzési részlege összegezi a vevői igényeket, azaz hogy milyen termékpalettára van szükség. Először megvizsgálják, hogy van-e rendelkezésre álló beszállító a beszállítói bázisban, és az alkalmas-e a feladatra, a termékek legyártására, összeszerelésére. Amennyiben igen, van és alkalmas is egyben, úgy a 3. fázis lép életbe. Ellenkező esetben meg kell találni a megfelelő beszállító partnert.

### *2. Fázis: Előkészítés*

Második lépésben számba veszik a lehetséges beszállító vállalatokat, akikről első körben kitöltött szállító értékelőlapot kérnek<sup>3</sup>. Amennyiben a beszerzési részleg összegyűjtött minden fontos információt, úgy a beszállítók kiválasztása következik. Ellenkező esetben addig kell folytatni az előkészítést, amíg nem lesz elegendő információ a birtokunkban, melynek alapján dönteni tudunk.

### *3. Fázis: Beszállítók kiválasztása*

Ebben a fázisban már megkezdődnek a tárgyalások, a logisztikai és minőségügyi megállapodások megkötésére is sor kerül, és nem utolsósorban kiválasztásra kerülnek a lehetséges beszállító partnerek (látogatással egybekötött beszállítói auditok).

### *4. Fázis: Első minták*

Beérkeznek az első minta megrendelések, melyek ellenőrzés alá kerülnek a minták dokumentációjával együtt. Amennyiben elfogadásra kerülnek, a beszállító jóváhagyása megtörtént, és a következő fázisba léphet. Ellenkező esetben pótolnia kell a hiányosságokat. Itt beszélhetünk dokumentumokkal kapcsolatos hibákról, vagy adott esetben hiányzó jegyzőkönyvekről, ellenőrzési tervekről, melyek megküldését követően a beszállító által benyújtott első minták elfogadásra kerülnek.

### *5. Fázis: Felfutási szakasz*

A beszállítói jóváhagyást követően megérkeznek az első szállítmányok, melyek szintén kontroll alá kerülnek. Ez a szakasz akár több hónapot is

---

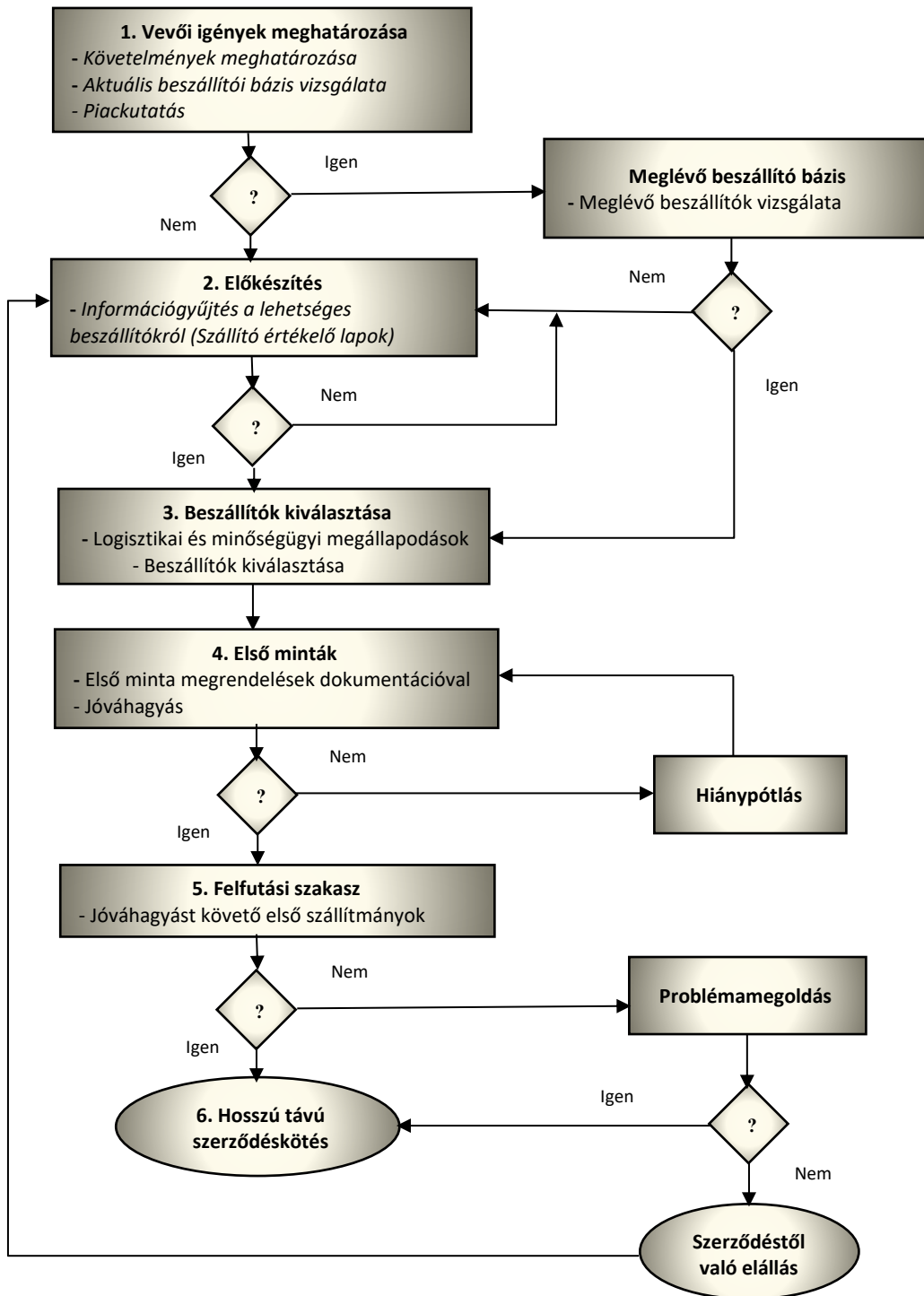
<sup>3</sup> A szállító értékelő lapok az alábbi adatokat tartalmazzák: általános adatok a beszállító vállalatról, bevétel, létszám, biztosítások, termékszála, minőségbiztosítási rendszer, folyamatleírások, változásmenedzsment, árubejövétel, kiszállítás, mérőeszközfelügyelet, reklamációs folyamat.



igénybe vehet – szállítási gyakoriságtól függően. A hozott teljesítmény alapján döntenek az adott beszállító partnerről. Amennyiben megfelelő a kiválasztott beszállító, teljesíteni tudja a vevői követelményeket, úgy aláírják a 6. fázisban lévő hosszú távú szerződést. Ellenkező esetben megpróbálják közösen megoldani a problémákat, melyek felléptek. Ha a próbálkozások ellenére sem változik a beszállító helyzete, akkor a vállalat eláll a szerződéskötéstől.

*6. Fázis: Hosszú távú szerződéskötés*

A beszállítóvá válás hosszú folyamatának záró passzusa, amikor a beszállító vállalat hivatalosan is az ellátási lánc tagjává válik (2. ábra).



2. Ábra Beszállítóvá válás folyamatmodellje az autóiparban

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

## 5. Következtetések és javaslatok

A hazai autóipart jelenleg (2018) a folyamatos innováció, illetve a legfejlettebb technológiák alkalmazása jellemzik, továbbá folyamatos beruházásokat hajtanak végre a vállalatok, hogy ezáltal is versenyképességüket megőrizze az ellátási lánc tagjai maradhassanak. Ahogy fejlődik az ipar, fejlődnek vele együtt a vevői elvárások, igények, amelyek kielégítése természetesen a vállalatokra hárul. A vállalkozások célja ezáltal egy olyan beszállítói hálózat felépítése, működtetése, mely az előbb említett versenyképesség elérését és megtartását hivatott elősegíteni. A nemzetközi vállalatok megjelenése fejlődésre, fejlesztésre készítette a hazai vállalatokat a minőségbiztosítás és a folyamatos ellenőrzés témakörében. Ennek következtében a hazai beszállítói kör bővülésnek indult. A hazai autóipari beszállítói rendszernél látványos fejlődést lehet észrevenni. Ez részben köszönhető az országba érkező nyugati nagyvállalatoknak is, melyek közvetett hatására, de a résztvevőkénységek kiszervezése egyre inkább előtérbe került. A fejlettségi szint azonban még mindig nem éri el a nyugati államok szintjét. A beszállítói bázisért vívott harc egyre fokozódik, nehéz bekerülni a beszállító rendszerbe, hiszen a követelményeket viszonylag magasra tűzték ki a vállalatok, amelyet nem tud minden beszállítói partner teljesíteni. Itt nem csupán a minőségi követelményekről beszélünk, mert a kép annál összetettebb. Ugyanúgy fontosak egy beszállító kiválasztása során a pénzügyi tényezők, ahogy a szakmai képzettség, vagy a technológiai felkészültség.

Kutatási eredményeim megfogalmazását követően következtetéseket, javaslatokat fogalmaztam meg, melyek pontokba szedve a következők:

*J<sub>1</sub>: A felállított rangsor alapján létrehozható egy standardizált, egységes követelményrendszer az autóipari beszállító vállalatok kiválasztását, értékelését segítve elő.*

*J<sub>2</sub>: Egységes értékelési rendszer létrehozása, mely lehetővé teszi a rutinszerűvé váló beszerzési források alkalmazásának kiszűrését.*

*J<sub>3</sub>: Adott beszállító vállalatok kiválasztása folyamán célszerű figyelembe venni a kutatás eredményeként megfogalmazott különbözőségeket.*

*J<sub>4</sub>: A JIT rendszer működési nehézségeinek, a háttérben meghúzódó akadályainak további vizsgálata szükséges. Az eredmények kiértékelését követően javaslattétel a probléma kiküszöbölésére. További kutatásra váró terület.*

*J<sub>5</sub>: A Fuzzy szabálybázisú eljárás alkalmazhatóságának javaslata más iparági szektorokban is, a megfelelő beszállító partner kiválasztása céljából.*

*J<sub>6</sub>: A beszállítói értékelés és kiválasztás folyamatában szerepet játszó vállalati területek (beszerzés, minőségügy) együttes közreműködése azzal a céllal, hogy a vállalat számára legmegfelelőbb beszállító partner kerüljön be a beszállítói bázisba.*

*J<sub>7</sub>: A különböző stratégiai tervek összeállításánál célszerű figyelembe venni a kutatás során megállapított klaszterjellemzőket.*

Az általam felállított 6 hipotézissel igyekeztem lefedni a kutatási témakörömet, azonban vannak még feltáratlan területek, melyeket területi korlátokra hivatkozva nem állt módomban összegezni. Ennek összegzését a jövőben tervezem véghezvinni. Úgy vélem, hogy kutatásom eredményei mind elméleti síkon, mind pedig gyakorlati kontextusban felhasználhatók, hiszen a kutatás során megfogalmaztam a beszállítók felé támasztott követelményrendszert, rámutattam olyan problémákra, melyek későbbi kutatások alap gondolataként alkalmazhatóak, illetve az általam megalkotott beszállítói válás folyamatmodellje hosszútávon is alkalmazható lehet a tudományos kutatások számára. Mivel a modell nem került tesztelés alá, azaz a folyamatlépések nem lettek realizálva a válaszadó vállalatokra nézve, ezért a modell további fejlesztésre szorul. A modell során csak az egyik oldalról van lehetőségünk információkat szerezni, amelyeket a jövőben szintén ki lehet egészíteni további momentumokkal. Ilyen például a háttérmunka, azaz annak a vizsgálata, hogy mi történik a háttérben, amikor az illetékes szakemberek döntést hoznak egy beszállító partnerről.

Kutatásom során kezdett körvonalazódni bennem, hogy a beszállítói válás ténylegesen hosszú, sok lépésből álló, szisztematikus folyamat. Sokszor a multinacionális nagyvállalat magyarországi egységéhez is csak a vevő anyavállalatának nemzetközi beszerzési központján keresztül vezet az út. Az új, potenciális beszállítóknak tudomásul kell venniük, hogy egy multinacionális vállalat az egész világon keresi és versenyezteti egymással a számára legmegfelelőbb beszállítókat.

Úgy vélem, hogy a folyamatmodell alapját képező vállalati csoportok további kutatások alapjait képezhetik, mely lehetőséget teremtene a vállalatok gondolkodásmódjának pontosabb megértéséhez. A választott témaköröm teljeskörű kutatása nem zárható le, hiszen további terveim között szerepel a hazai, magyarországi folyamatmodell tesztelése, illetve összehasonlítása külföldi (pl. német, francia, olasz) vállalatok folyamatmodelljével, ezáltal szintetizálva az autópári beszállító vállalatok európai helyzetképét.

Kutatásom teljes történetét – a hipotézisektől, az eredményeken keresztül a következtetések és javaslatok meghozataláig – átfogóan a 9. táblázatban foglaltam össze.

**9. Táblázat A kutatás célkitűzéseinek és eredményeinek összefüggései (1)**

<b>CÉL- KITŰZÉSEK</b>	<b>HIPOTÉZISEK</b>	<b>ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK</b>
<p><b>C<sub>1</sub>:</b> Az autóiipari beszállító kiválasztás és értékelés folyamatában szerepet játszó kritériumok, tényezők vizsgálata.</p>	<p><b>H<sub>1</sub>:</b> A három legfontosabb kiválasztási, értékelési kritérium (minőség, szállítási idő és ár.) rangsora vállalati méret szerint változik.</p>	<p><b>E<sub>1</sub>:</b> Vállalati mérettől független követelményrendszer (kritériumrangsor) felállítása a modernkori autóiipari vállalatok számára.</p>	<p><b>J<sub>1</sub>:</b> A felállított rangsor alapján létrehozható egy standardizált, egységes követelményrendszer az autóiipari beszállító vállalatok kiválasztását, értékelését segítve elő.</p>
	<p><b>H<sub>2</sub>:</b> A kritériumok, követelmények fontosságát tekintve nem fedezhető fel különbség a már meglévő beszállítói bázisban helyet foglaló beszállító és egy új, potenciális beszállító vállalat között.</p>	<p><b>E<sub>2</sub>:</b> Matematikai-statisztikai számítások alapján igazolható különbség mutatható ki a két beszállítói csoport (beszállítói bázisban már helyet foglaló vállalatok és új, potenciális vállalatok) felé támasztott követelményeket illetően.</p>	<p><b>J<sub>2</sub>:</b> Egységes értékelési rendszer létrehozása, mely lehetővé teszi a rutinszerűvé váló beszerzési források alkalmazásának kiszűrését.</p>
<p><b>C<sub>2</sub>:</b> Az autóiipari beszállítók javításra szoruló potenciáljainak vizsgálatára.</p>	<p><b>H<sub>3</sub>:</b> A javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbségeket mutatnak.</p>	<p><b>E<sub>3</sub>:</b> A beszállító vállalatoknál szintetizált javításra szoruló potenciálok vállalati méret szerinti különbséget mutatnak.</p>	<p><b>J<sub>3</sub>:</b> Adott beszállító vállalatok kiválasztása folyamán célszerű figyelembe venni a kutatás eredményeként megfogalmazott különbségeket.</p>
	<p><b>H<sub>4</sub>:</b> A javításra szoruló potenciálok közül, az időre történő szállítás (JIT), mint autóiipari alapkövetelmény elméleti szemlélete vissza tükröződik a gyakorlatban, azaz a vállalatok többsége a JIT stratégiát követi.</p>	<p><b>E<sub>4</sub>:</b> A hazai autóiiparban a vállalatok csupán egy negyede szállít az alapkövetelménynek számító Just In Time rendszerben.</p>	<p><b>J<sub>4</sub>:</b> A Just In Time rendszer működési nehézségeinek, a háttérben meghúzódó akadályainak további vizsgálata szükséges. Az eredmények kiértékelését követően javaslatként a probléma kiküszöbölésére. További kutatásra váró terület.</p>

**9. Táblázat A kutatás célkitűzéseinek és eredményeinek összefüggései (2)**

<b>CÉL- KITŰZÉSEK</b>	<b>HIPOTÉZISEK</b>	<b>ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK</b>
<b>C<sub>3</sub>:</b> A szakirodalomban ismert kiválasztási, értékelési módszerek vizsgálata.	<b>H<sub>5</sub>:</b> Magyarországon az autóiipari vállalatok a kiválasztási és értékelési módszerek használatát tekintve azokat alkalmazzák a gyakorlatban, melyek könnyen alkalmazhatóak, értelmezhetők, és nem az egyéb szakmai előnyök állnak a döntés hátterében.	<b>E<sub>5</sub>:</b> A Fuzzy szabálybázisú eljárás eredményes eszközként szolgálhat valamennyi vállalat számára a beszállítók értékelése és kiválasztása során.	<b>J<sub>5</sub>:</b> A Fuzzy szabálybázisú eljárás alkalmazhatóságának javaslata más iparági szektorokban is, a megfelelő beszállító partner kiválasztása céljából.
<b>C<sub>4</sub>:</b> A kiválasztás és értékelés jelenlegi folyamatának vizsgálata.	<b>H<sub>6</sub>:</b> A szakirodalom a beszállítói kiválasztást, mint folyamatot a beszerzés feladatai közé sorolja, azonban a valóságban ezt a feladatot a beszerzési részleg a beszállítói minőségbiztosítással együtt közösen végzi.	<b>E<sub>6</sub>:</b> A jelenlegi modernkori hazai autóiipar részfolyamatai, úgymint a beszállítói kiválasztás és értékelés a beszerzési részleg hatáskörében összpontosulnak.	<b>J<sub>6</sub>:</b> A beszállítói értékelés és kiválasztás folyamatában szerepet játszó vállalati területek (beszerzés, minőségügy) együttes közreműködése azzal a céllal, hogy a vállalat számára legmegfelelőbb beszállító partner kerüljön be a beszállítói bázisba.
		<b>E<sub>7</sub>:</b> A magyarországi autóiipari vállalatok, a kutatás eredményei alapján történő klaszterbe (Nemzetközi tulajdonosok, Vegyes közép-vállalatok, Lojális partnerek, Német és francia befolyású vállalatok) sorolása.	<b>J<sub>7</sub>:</b> A különböző stratégiai tervek összeállításánál célszerű figyelembe venni a kutatás során megállapított klaszterjellemzőket.

*Forrás: Saját szerkesztés (2018)*

## 6. Irodalomjegyzék

**BABBIE, E.** (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest, p. 704.

**BUSICS, Gy.** (2005): Minőségbiztosítás, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Geoinformatikai Kar, Székesfehérvár, pp. 4-10.

**DICKSON, G. W.** (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing, Vol. 2 (1), pp. 5-17*

**HUDSON, R.** (1994): „New Production Concepts, New Production Geographies? Reflections on Changes in the Automobile Industry” Transactions of the Institute of British Geographers, New Series, 19 (3): pp. 331-345.

**LEHOTA, J.** (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban, Felsőoktatási Pályázatok Irodája által lebonyolított Felsőoktatási Tankönyv- és Szakkönyv-támogatási Pályázat keretében, pp. 5-14.

**2004. évi XXXIV. törvény** A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról Magyarországon



## 7. Az értekezéshez kapcsolódó publikációk

### Magyar nyelven megjelent tudományos cikkek

- a) **MORAUSZKI KINGA** (2007): *GYÁRTÓ VÁLLALAT VEVŐI AUDITJA*, In: Pokorádi László (szerk.), Debreceni Műszaki közlemények, Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Debrecen, VI. évfolyam 1. Szám. (HU ISSN 1587 – 9801), pp. 101-109.
- b) **MORAUSZKI KINGA** (2011): *ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMOK A BESZÁLLÍTÓK MINŐSÍTÉSE SORÁN*, Repüléstudományi Közlemények, XXIII. évfolyam 1. szám, Szolnok, (HU ISSN 1417-0604), pp. 209-216.
- c) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA** (2014): *BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLÁS FOLYAMATA A HAZAI AUTÓIPARBAN*, Journal of Central European Green Innovation, 3 (1), (HU ISSN 2064-3004), pp. 135-150.
- d) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA – SZEMERE TIBOR PÁL - ALMÁDI BERNADETT** (2018): *A BESZÁLLÍTÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK OPTIMALIZÁLÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE*, Acta Carolus Robertus: Károly Róbert Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közleményei 1: (ISSN 2498-9312), pp. 173-191.
- e) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2019): *KIVÁLASZTÁSI ÉS ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMOK DILEMMÁI AZ AUTÓIPARBAN: A KRITÉRIUMOK RANGSORÁNAK ALAKULÁSA A XXI. SZÁZADBAN*, Magyar Minőség, XXVIII. évfolyam 04. 2019. április, Budapest, Szerk.: Tóth Csaba László, HU ISSN 1789-5510, pp. 4-25.
- f) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2019): *GONDOLATOK A BESZÁLLÍTÓI KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁRÓL A NAGYVÁLLALATOK VIZSGÁLATÁN KERESZTÜL*, Studia Mundi – Economica, Gödöllő, Szent István Egyetem Kiadó Nonprofit Kft., ISSN 2415-9395, 2019 Vol. 6. No.1. pp. 58-71.
- g) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2019): *ELLÁTÁSI LÁNCON BELÜLI KAPCSOLATOK BEFOLYÁSÓ TÉNYEZŐI*, Magyar Minőség, XXVIII. évfolyam 07. 2019. április, Budapest, Szerk.: Tóth Csaba László, HU ISSN 1789-5510, pp. 20-33.

### ***Idegen nyelven megjelent tudományos cikkek***

- h) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA – LAJOS ATTILA – ALMÁDI BERNADETT – SZILÁGYI TIBOR PÁL** (2018): *ENGAGEMENT IN THE SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS*, Modern Science, Moderní veda, Praha, ISSN 2336-498X, pp. 27-36.
- i) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA – LAJOS ATTILA – MENYHÁRT JÓZSEF – POKORÁDI LÁSZLÓ** (2016): *APPLICATION OF THE FUZZY LOGIC TO EVALUATE SUPPLIERS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓK FUZZY SZABÁLYBÁZISÚ KIVÁLASZTÁSA*, Minőség és Megbízhatóság, 2019. évi LIII. évf. 3. szám, *Megjelenés alatt*

### ***Idegen nyelven megjelent konferencia kiadvány***

- j) **MORAUSZKI KINGA** (2012): *CUSTOMER EXPECTATIONS TOWARDS AUTOMOTIVE SUPPLIERS*, In: Szabó Zoltán (szerk.) „Break through Points of world Economy in the 21st Century” 7th International Conference for Young Researchers, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, Magyarország (ISBN 978-963-269-319-4), pp. 181-185. Konferencia helye: Gödöllő. Ideje: 2012.11.12-14.
- k) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA** (2012): *CHANGES IN THE RANKING OF SUPPLIER EVALUATION CRITERIA*, In: Szabó Zoltán (szerk.) „Break through Points of world Economy in the 21st Century”, 7th International Conference for Young Researchers, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, Magyarország (ISBN 978-963-269-319-4), pp. 186-192. Konferencia helye: Gödöllő. Ideje: 2012.11.12-14.
- l) **MORAUSZKI KINGA** (2013): *THE PROCESS OF BECOMING A SUPPLIER IN HUNGARY*, LCBR European Marketing Conference, Frankfurt, Germany, (ISSN 2190-7938) On-line: <http://www.lcbr-archives.com/media/files/KingaMorauszki.pdf>  
Konferencia helye: Frankfurt, Németország. Ideje: 2013.08.15-16.
- m) **MORAUSZKI KINGA – MENYHÁRT JÓZSEF – LAJOS ATTILA** (2015): *CUSTOMER SATISFACTION OR HOW WE CAN KEEP SATISFIED CUSTOMER*, In: Sándor, Bodzás; Tamás, Mankovits (szerk.) Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Advances In Mechanical Engineering (ISCAME 2015) ISBN 978-963-473-917-3, pp. 135-144. Konferencia ideje: 2015.11.19. Helye: Debrecen.

- n) **MORAUSZKI KINGA – MENYHÁRT JÓZSEF – LAJOS ATTILA** (2015): *KRITERIEN DER LIEFERANTENQUALIFIZIERUNG IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE*, In: Sándor, Bodzás; Tamás, Mankovits (szerk.) Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Advances in Mechanical Engineering (ISCAME), Debrecen, Magyarország : University of Debrecen Faculty of Engineering, ISBN 978-963-473-623-3, Debrecen, pp. 369-378. Konferencia ideje: 2015.11.19. Helye: Debrecen. DOI: 10.13140/RG.2.1.2434.8565
- o) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA** (2016): *METHODEN DER LIEFERANTENAUSWAHL IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE IN UNGARN*, In: Sándor, Bodzás; Tamás, Mankovits (szerk.) Proceedings of the 4th International Scientific Conference on Advances in Mechanical Engineering (ISCAME), Debrecen, Magyarország : University of Debrecen Faculty of Engineering, ISBN 978-963-473-944-9, Debrecen, pp. 357-368. Konferencia ideje: 2016.10.13-15. Helye: Debrecen.
- p) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2018): *APPLICATION OF THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS TO EVALUATE AND SELECT SUPPLIERS*, 25<sup>th</sup> Anniversary of the Doctoral School of Management and Business Administration, Szent István University, In: Anita, Tangl (szerk.) Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice. Conference on the 25th Anniversary of the Doctoral School of Management and Business Administration: Book of Abstracts = Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban. Tudományos konferencia a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola alapításának 25. évfordulója alkalmából: Előadások összefoglalói. Gödöllő, Szent István Egyetem, Egyetemi Kiadó, Konferencia helye, ideje: Gödöllő, 2018.10.25-26. p. 58.

### ***Magyar nyelven megjelent konferencia kiadvány***

- q) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA** (2016): *VEVŐ – BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLATOK ÉS JELLEMZŐIK AZ AUTÓIPARBAN*, Kihívások és tanulságok a menedzsment területén c. konferencia, International Journal of Engineering and Management Sciences Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.33.  
On-line: <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/576a7428463fe>

- r) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA** (2016): *A BESZÁLLÍTÓI STRUKTÚRA SZINTJEI A HAZAI AUTÓIPARBAN*, Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia, „Tudomány és felelősség”, Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: best of KHEOPS IV., Válogatás a 2006 és 2016 között megrendezésre került KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferenciák legszínvonalasabb előadásainak írott verzióiból, Budapest, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, ISBN 978-963-89779-6-0, pp. 25-34.
- s) **MORAUSZKI KINGA – LAJOS ATTILA – MENYHÁRT JÓZSEF – POKORÁDI LÁSZLÓ** (2016): *AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓK FUZZY SZABÁLYBÁZISÚ KIVÁLASZTÁSA*, Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia, „Tudomány és felelősség”, Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: best of KHEOPS IV., Válogatás a 2006 és 2016 között megrendezésre került KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferenciák legszínvonalasabb előadásainak írott verzióiból Budapest, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, ISBN 978-963-89779-6-0, pp. 215-227.

### *Magyar nyelven megjelent könyvrészlet*

- t) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA – LAJOS ATTILA** (2018): *A BESZÁLLÍTÓK JAVÍTÁSRA SZORULÓ POTENCIÁLJAINAK VIZSGÁLATA*, Üzlet – Tradíció – Innováció, Szent István Egyetemi Kiadó, SZIE GTK Üzleti tudományok Intézete; II., ISBN 978-963-269-716-1, Gödöllő, pp. 54-69.
- u) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA – STEPHAN TÖLLE** (2019): *EGYSZERŰ, KLASSZIKUS ÉS MODERN ESZKÖZÖK A BESZÁLLÍTÓK KIVÁLASZTÁSA SORÁN*, In: Garai-Fodor, Mónika; Szemere, Tibor Pál; Almádi, Bernadett (szerk.) *Mindennapi üzlet: Tanulmánykötet*, BUDAPEST, Vízkapu Kiadó Kft., pp. 56-65.
- v) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2019): *VEVŐ-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLATOK NEHÉZSÉGEI KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL* In: Almádi Bernadett – Lajos Attila – Morauszki Kinga Szilvia (szerk.) *Folyamat - Kapcsolat - Menedzsment : PRM: Process Relationship Management*, Tanulmánykötet, Gödöllő, Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó (2019), pp. 54-69. ISBN: 9789632697550

***Magyar nyelven megjelent könyv***

- w) **ALMÁDI BERNADETT – LAJOS ATTILA - MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (szerk.) (2019): Folyamat - Kapcsolat - Menedzsment : PRM: Process Relationship Management, Tanulmánykötet, Gödöllő, Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó (2019) , 173 p. ISBN: 9789632697550

***Idegen nyelven megjelent könyvrészlet***

- x) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA – LAJOS ATTILA – ALMÁDI BERNADETT – SZILÁGYI TIBOR PÁL** (2018): *ENGAGEMENT IN THE SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS*, In: Zéman, Z; Ignatieva, I; Kucherenko, D; Chagrak, N (szerk.) Theory and practice of social, economic and technological changes – monograph, Prague, ISBN 978-617-673-747-6 Nemoros s.r.o, pp. 35-44.
- y) **MORAUSZKI KINGA SZILVIA** (2018): *THE SEVEN BASIC QUALITY TOOLS IN THE MANUFACTURING PROCESSES*, In: Bernadett, Almádi; Mónika, Garai-Fodor; Tibor, Pál Szemere (szerk.) Business as usual: Comparative socio-economic studies, BUDAPEST, Vízkapu Kiadó Kft., pp. 105-115.